

# วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม ที่พึงประสงค์

คณะอุตสาหกรรมเกษตรและชีวภาพ

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความหมายและความสำคัญ

##### วัฒนธรรมองค์กรคืออะไร

ระบบทุกอย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางปฏิบัติหรือแนวทาง ในการดำเนินงานของ องค์กรและเปรียบเสมือนบุคลิกลักษณะขององค์กร (Robbins,2001)

วิถีชีวิตของกลุ่มคนในองค์กรหนึ่ง ๆ ที่ประพฤติปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นลักษณะเฉพาะของ กลุ่มคนนั้น ๆ และเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรดำเนินอย่างราบรื่นและยั่งยืน (เทียนชัย ไชยเศรษฐ, 2552)

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือแบบแผนหรือวิถีชีวิตขององค์กรที่เป็นสมาชิกยอมรับและยึดถือปฏิบัติ ร่วมกันเป็นทั้งแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์กร และเป็นแบบแผนทางการกระทำ ขององค์กรและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร กล่าวคือ ถ้าหากหน่วยงานใดมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เช่น บุคลากร มีการทำงานอย่างเต็มที่เน้นคุณภาพและมีความรับผิดชอบสูง ย่อมส่งผลให้การทำงานของทุกคนดี มีคุณภาพ ส่งผลทำให้ผู้รับบริการได้รับการบริการที่ดีมีคุณภาพ รวมทั้งทำให้เกิดความพึงพอใจ

##### ทำไมต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้ทันสมัยทันต่อสภาพการณ์ของโลก ทำให้ องค์กรต้องตื่นตัวและเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ถ้าคนในองค์กรขาดคุณภาพองค์กรก็ไม่สามารถที่จะอยู่ ได้ ฉะนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเปรียบเสมือนรากแก้วขององค์กร ซึ่งจะเป็นตัวผลักดันและขับเคลื่อนให้องค์กรก้าว ไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งคนในองค์กรต้องช่วยกันดูแลและเสริมสร้างให้ วัฒนธรรมสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรเพื่อนำพาองค์กรไปสู่อนาคต

##### ค่านิยม คืออะไร

องค์กรส่วนใหญ่มักจะกำหนดความคาดหวังสำคัญในการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้รับรู้และมีส่วนร่วมต่อ การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายสำคัญตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งเป็นตัวสนับสนุนและ ชี้้นำการตัดสินใจของสมาชิกทุกคนในองค์กรให้มีจิตวิญญาณในการความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งเรียกว่า ค่านิยมหลักของ องค์กร

เกณฑ์สำคัญที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ในการตัดสินใจว่าอะไรควรทำ และอะไรไม่ควรทำเพื่อให้ได้รับผลอัน พึงปรารถนาร่วมกัน ซึ่งค่านิยมเป็นสิ่งที่กำหนดถึงพฤติกรรมและผลที่ติดตามมา (เทียนชัย ไชยเศรษฐ, 2552)

ความคิดหรือความเชื่อร่วมกันขององค์กรซึ่งได้รับการพิจารณาแล้วว่า มีคุณค่า มีประโยชน์ ถูกต้อง เหมาะสม ดึงงาม สมควรประกาศไว้เพื่อกำกับให้บุคคลในองค์กรยึดถือและประพฤติปฏิบัติตาม

การสร้าง ความเชื่อถือ ศรัทธา และความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรตลอดจนผู้รับบริการ ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมโดยรวมได้จริงนั้น องค์กรจะต้องค้นหาค่านิยมหลักขององค์กรมาเป็นแนวปฏิบัติ ทำให้ ค่านิยมหลักขององค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร (สำนักงาน ก.พ.ร.)

สรุปได้ว่า วิถีชีวิต (Life Style) ขององค์กร ที่สมาชิกร่วมรับรู้และยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด จนเปลี่ยนเป็นความเคยชินของสมาชิกอย่างยั่งยืน (Sustainability) ซึ่งจะ นำไปสู่วัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) ในที่สุดค่านิยมหลักขององค์กรมักจะเป็นสิ่งที่ เป็น นามธรรม (Abstract) ที่แสดงถึงคุณค่า และพลังที่ยิ่งใหญ่เมื่อแปรเปลี่ยนเป็นวิถีปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร

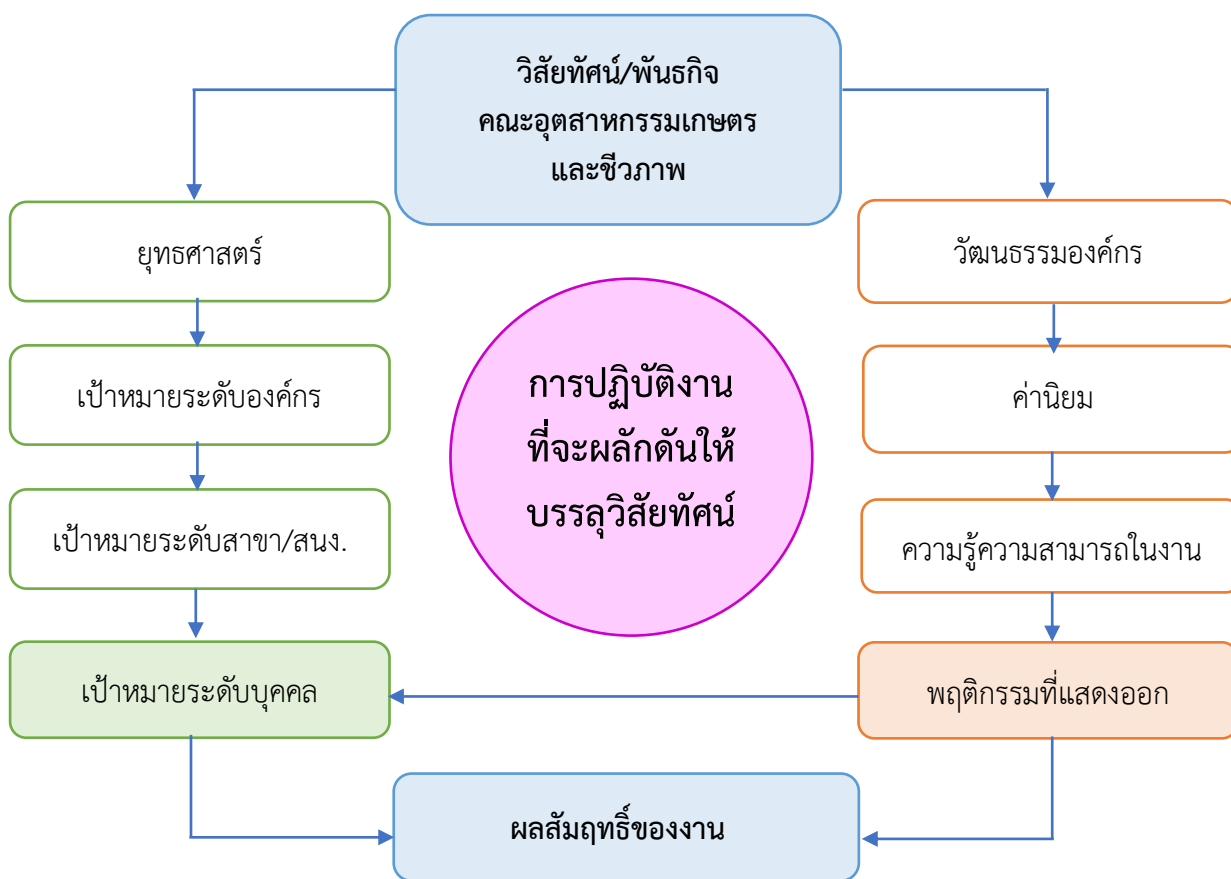
### เราจะสร้างค่านิยมองค์กรได้อย่างไร

องค์กรจะบรรลุถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ได้นั้นขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการ เสริมสร้างค่านิยมขององค์กร “ต้องสร้างความภาคภูมิใจ ความผูกพันกับองค์กร อีกทั้งทำให้กับบุคลากร เพื่อให้ เกิดความชัดเจนว่าองค์กรคาดหวังพฤติกรรมแบบใดจากบุคลากร และเมื่อปฏิบัติตนตามนั้นแล้วย่อมส่งผลดีต่อ ผลงาน ต่อตนและองค์กรอย่างไร”

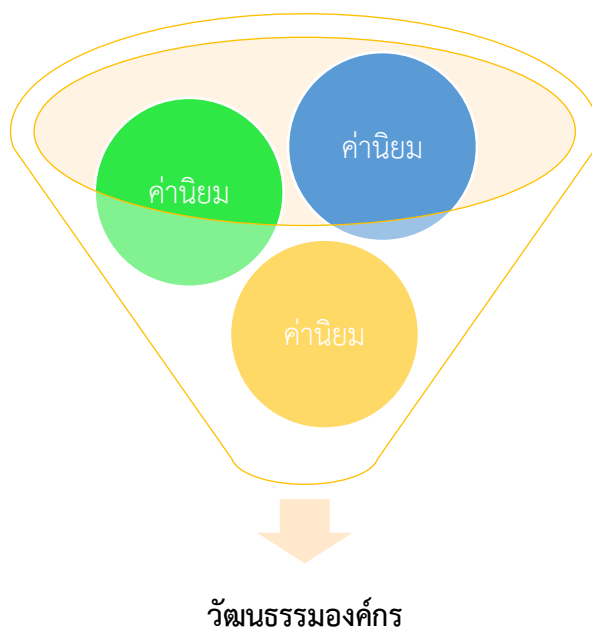
### เราจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างไร

วัฒนธรรมองค์กรคือรากฐานของตัวบ้าน ถ้าองค์กรเป็นคน วัฒนธรรมองค์กรก็คือส่วนที่เป็นจิตใจ ดังนั้น ถ้าต้องการให้บ้านมีความมั่นคงแข็งแรงก็ต้องวางฐานรากให้แข็งแรง หากต้องการให้คนมีคุณภาพก็ต้องปลูกฝัง จิตสำนึกที่ถูกต้องเหมาะสม เพราะจิตสำนึกจะส่งผลต่อทัศนคติและความเชื่อของคนซึ่งจะเป็นตัวกำหนด พฤติกรรมที่แสดงออก

### ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์กับค่านิยมและวัฒนธรรม



### แนวทางการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร



### กระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

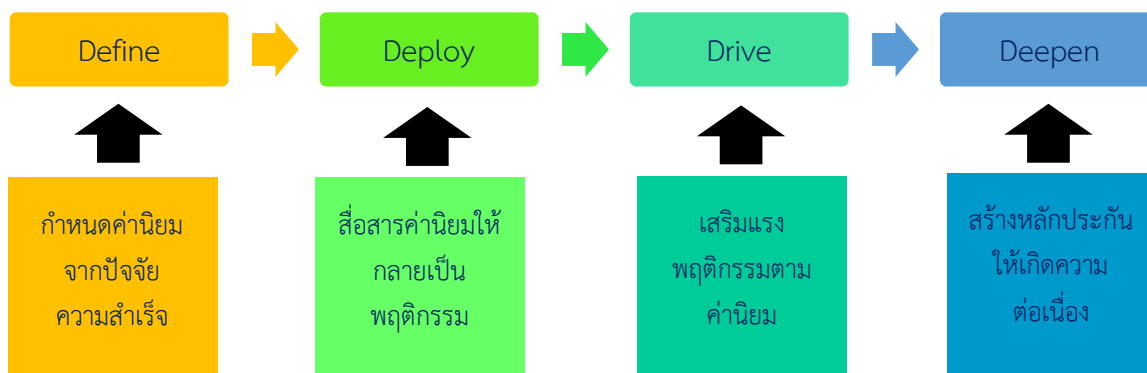
การกำหนดแนวทางการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม มีกระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร 4 ขั้นตอน (อรัญ โสทธิพันธ์, 2550) คือ

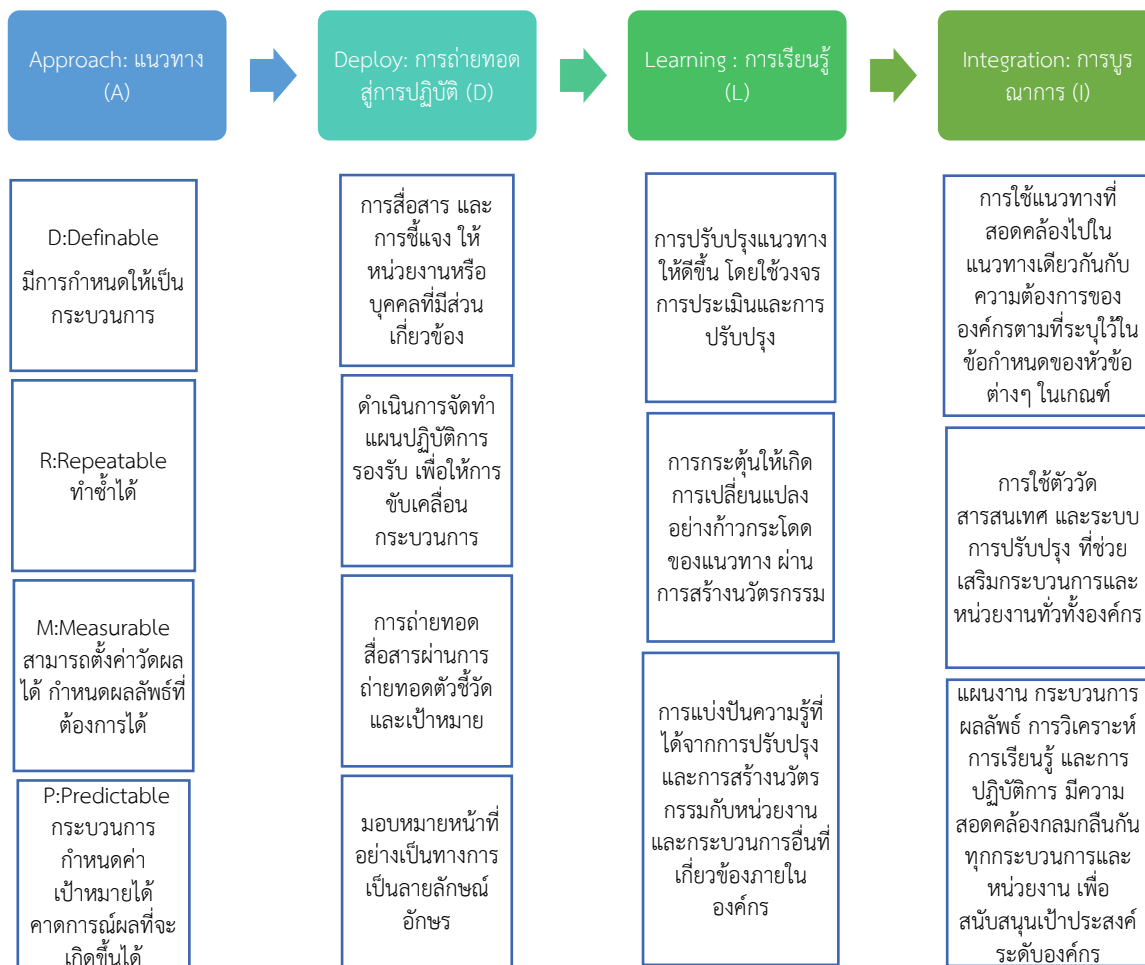
ขั้นตอนที่ 1 : Define กำหนดค่านิยมจากปัจจัยความสำเร็จ ซึ่งพิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 : Deploy สื่อสารค่านิยมให้กลายเป็นพฤติกรรม โดยนำมาประยุกต์ในแต่ละหน้าที่ ตำแหน่งงาน และกำหนดเป็นพฤติกรรมของบุคคล

ขั้นตอนที่ 3 : Drive เสริมแรงพฤติกรรมตามค่านิยม มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 4 : Deepen สร้างหลักประกันให้เกิดความต่อเนื่อง บุคลากรได้เรียนรู้และนำไปใช้ได้จริง





## บทที่ 2 ข้อมูลพื้นฐาน

### 1. วัฒนธรรมองค์กร ของคณะอุตสาหกรรมเกษตรและชีวภาพ

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

การเป็นคณะชั้นนำด้านการสร้างนวัตกรรมอุตสาหกรรมเกษตรเพื่อชุมชน ภายในปี 2570

**เป้าหมาย** ขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเกษตร เพื่อสร้างนวัตกรรม นวัตกรรมและส่งเสริมผู้ประกอบการด้านอุตสาหกรรมเกษตร ภายในปี 2570

#### ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

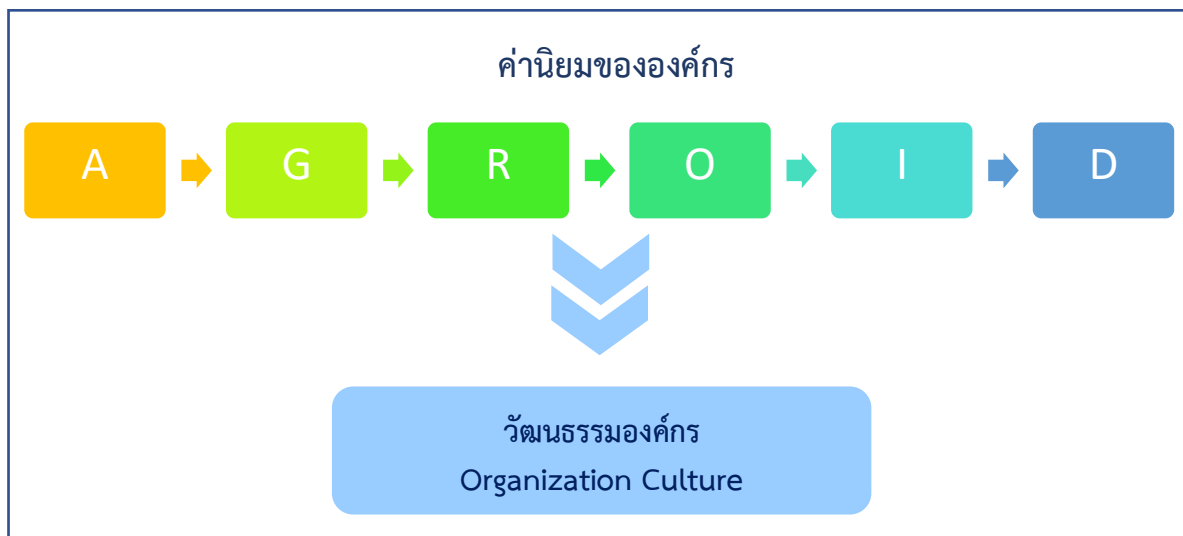
- (1) SROI
- (2) TQA Score
- (3) ร้อยละของผู้เรียนที่ผู้ประกอบการ
- (4) จำนวนนวัตกรรมสังคม
- (5) ผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม/ยกระดับคุณภาพมาตรฐาน
- (6) ผลงานวิจัยตีพิมพ์
- (7) ผลงานวิจัยที่อ้างอิง
- (8) ผลงานวิจัยที่ยื่นจดสิทธิบัตร/อนุสิทธิ

#### พันธกิจ (Mission)

- (1) การศึกษา: ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและคุณธรรม
- (2) การวิจัย: สร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรมด้านอุตสาหกรรมเกษตรและชีวภาพ
- (3) การบริการวิชาการ: ให้บริการองค์ความรู้และยกระดับคุณภาพมาตรฐานผลิตภัณฑ์ของชุมชน/ผู้ประกอบการ

#### วัฒนธรรมองค์กร

- 1) ใฝ่เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 2) มีความรับผิดชอบ
- 3) ทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 4) ยึดมั่นคุณธรรม



### ค่านิยม (Core - Value)

A: Achievement Oriented มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ หมายถึง มุ่งความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ โดยจะตั้งเป้าหมายงานที่ท้าทาย พยายามปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีที่สุด เน้นผลงานที่สูงกว่ามาตรฐาน

G: Good Governance การทำงานอย่างโปร่งใส หมายถึง การสื่อสารอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา อย่างสม่ำเสมอ ความรับผิดชอบ และแบ่งปันข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้อง

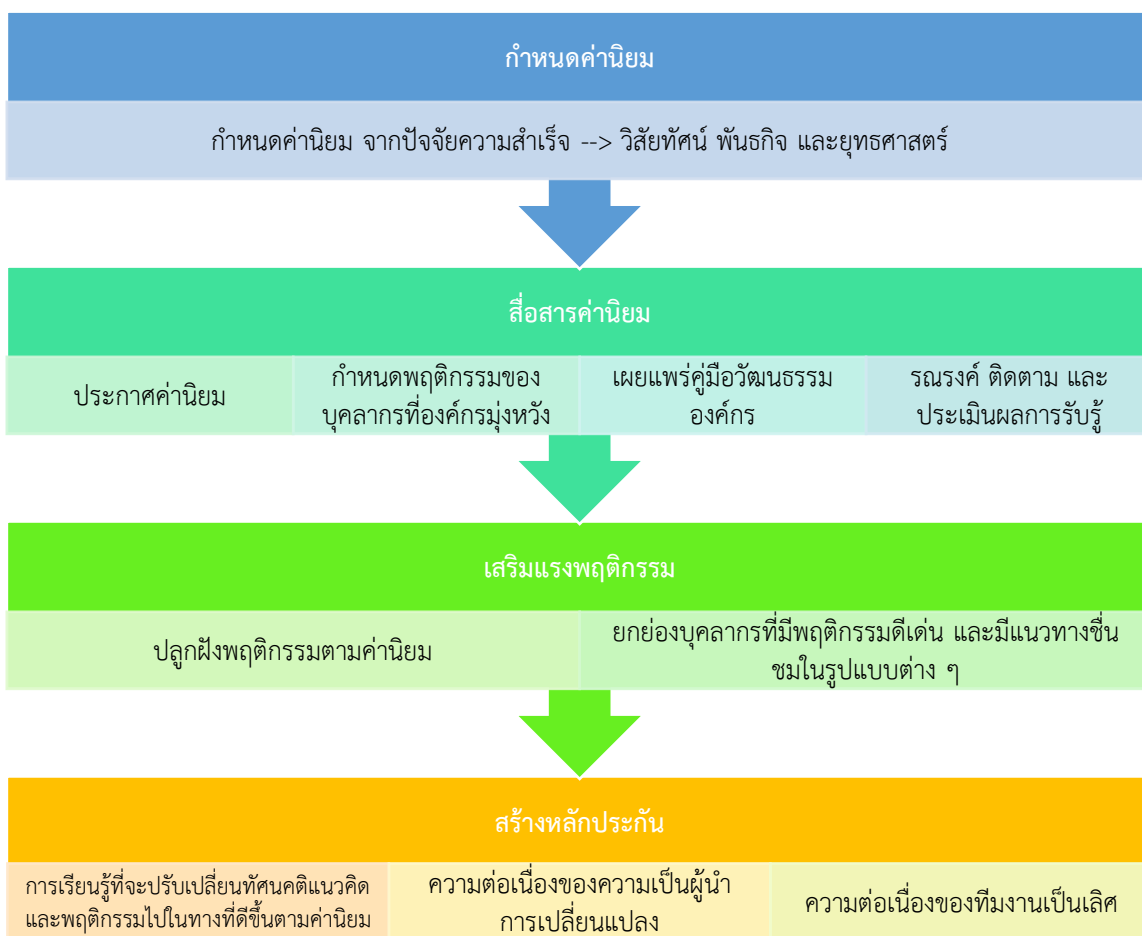
R: Responsibility of society ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง ให้ความสำคัญต่อการสร้างประโยชน์ให้สังคม คำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม เป็นที่พึ่งและชี้นำสังคมในทางที่ถูกต้องและเหมาะสมตามหลักวิชาการ

O: Organizational and personal learning การเรียนรู้ระดับองค์กร หมายถึง การปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์ใหม่ แนวทางใหม่ การจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ และตลาดใหม่

I: Innovative Thought มีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดสิ่งใหม่ๆ ที่ช่วยแก้ปัญหา หรือพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ตอบสนองผู้คนหรือลูกค้า ด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือบริการใหม่ๆ หรือกระบวนการใหม่ ที่มีคุณค่า และสามารถสร้างคุณค่าและประโยชน์ได้

D: Delivering Value and Results ส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ หมายถึง มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

### กระบวนการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร



### เส้นทางเสริมสร้างค่านิยม



การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างยั่งยืน สิ่งสำคัญ คือ องค์กรจำเป็นต้องกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรที่องค์กรมุ่งหวังให้เหมาะสมกับการขับเคลื่อนตามทิศทางขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตให้ชัดเจนและเสริมสร้างให้บุคลากรประพฤติตามพฤติกรรมที่องค์กรกำหนด จึงจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็ง ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องกำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ ตามวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรได้ประพฤติปฏิบัติโดยวัฒนธรรมและค่านิยมมีความหมายและตัวอย่างพฤติกรรมดังต่อไปนี้





Do's



Don'ts



วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ Do 	พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ Don't 
<b>ใฝ่เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ เรียนรู้ตลอดเวลา ทั้งเรื่องงานที่รับผิดชอบ และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ขาดการขวนขวายถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ เรียนรู้ในเรื่องราวใหม่ๆ และเรียนรู้รอบด้าน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ไม่ชอบแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ หมั่นฝึกฝนสิ่งที่ทำอยู่ให้เกิดความเชี่ยวชาญ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ไม่ยอมรับว่าตัวเองไม่มีความรู้หรือไม่มีความสามารถในบางเรื่อง ทำสิ่งที่ตัวเองก็ไม่เข้าใจโดยไม่ยอมฟังคนอื่น ๆ ที่พยายามเข้ามาอธิบายหรือชี้แนะให้ปรับปรุง</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ นำองค์ความรู้ แนวคิด ทฤษฎีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ไม่พยายามหาความรู้ หาข้อมูล และพัฒนาทักษะตัวเอง เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น</li> </ul>
<b>มีความรับผิดชอบ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ เข้าใจภารกิจขององค์กรและบทบาทหน้าที่ของตนเองที่สัมพันธ์กับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ไม่มองภาพรวม คิดและปฏิบัติงานเป็นส่วน ๆ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ปฏิบัติงานเชิงรุก โดยมีการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกำหนดแนวทางการตอบสนองต่อปัญหาล่วงหน้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ มุ่งดี ไม่พัฒนางานให้ดีขึ้น</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ มุ่งมั่นปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานให้สำเร็จ ทันเวลาและถูกต้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ไม่มีวินัยในการทำงาน ขาดความรับผิดชอบและความอดทนต่ออุปสรรคในการทำงาน</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจสาเหตุ/ความต้องการที่แท้จริงก่อนการหาแนวทางจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ขาดการวางแผนที่ดี</li> </ul>

ทำงานร่วมกันเป็นทีม	
➤ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญก่อนส่วนตัว	➤ ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นหลัก
➤ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีม ให้ความสนใจและความสำคัญต่อความคิดเห็น ความคิดสร้างสรรค์และความต้องการของผู้อื่น	➤ มุ่งปฏิบัติงานของตนจนขาดการคำนึงถึงผลงานในภาพรวม
➤ เชื่อใจ และเชื่อมั่นในศักยภาพของทีม โดยการรับฟังความคิดเห็น แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น	➤ ไม่แบ่งปันองค์ความรู้ หรือข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับทีม
➤ เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล	➤ ไม่เรียนรู้ที่จะฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และความแตกต่างระหว่างกัน
ยึดมั่นคุณธรรม	
➤ การปฏิบัติตนด้วยความยุติธรรมและซื่อสัตย์	➤ ละเลยข้อมูลผลประโยชน์และความจำเป็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ
➤ ยึดมั่นในความจริง ความถูกต้อง ความดีงาม ความเป็นเหตุเป็นผล ความสุจริตใจ	➤ ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่ใส่ใจผลกระทบต่อสังคม
➤ ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ	➤ ไม่ปฏิบัติงานตามภารกิจ

### ค่านิยมที่พึงประสงค์

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ Do	 Do's	 Don'ts	พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ Don't
A : Achievement Oriented มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ			
➤ มีความรู้ในงานที่ได้รับมอบหมาย หากเป็นเรื่องใหม่ต้องชวนช่วยศึกษาและพัฒนา			➤ ขาดการชวนช่วยหาความรู้ใหม่ ทักษะที่จำเป็นกับงานใหม่
➤ กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ			➤ ขาดการวางแผนก่อนลงมือทำ ไม่มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานอะไรก่อนหลังให้ชัดเจน
➤ ประเมินผลการปฏิบัติงานและนำผลการประเมินมาพัฒนา/ปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ			➤ ขาดการพัฒนาตนเอง ยึดติดกับความสำเร็จในอดีตและทำงานเพียงให้เสร็จไปวัน ๆ โดยคิดว่าสิ่งที่ทำอยู่นั้นดีพอแล้ว
G: Good Governance การทำงานอย่างโปร่งใส			
➤ เปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ที่ชัดเจน เชื่อถือได้เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการได้พิจารณาและใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด			➤ ปิดกั้นความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ
➤ สื่อสารกันด้วยความชัดเจน กระชับ เข้าใจง่าย			➤ สื่อสารล่าช้า ไม่ทวนสอบความเข้าใจในการสื่อสาร
➤ แบ่งปันข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้อง ตรงไปตรงมา			➤ สื่อสารข้อมูลเท็จ ข้อมูลที่เติมแต่งความคิดเห็นส่วนตัวและไม่ครบถ้วน
R: Responsibility of society ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม			
➤ ให้ความสำคัญต่อการสร้างประโยชน์ให้สังคม และคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม			➤ ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยไม่ใส่ใจผลกระทบต่อสังคม
➤ เป็นที่พึ่ง และขึ้นนำสังคมในทางที่ถูกต้องและเหมาะสมตามหลักวิชาการ			➤ ไม่ให้เกียรติและเลือกปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้รับบริการ

➤ มีจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ทรัพยากร การนำกลับมาใช้ใหม่ และลดการสูญเสีย	➤ ไม่ปฏิบัติตามมาตรการสำนักงานสีเขียว (Green Office) และขาดการวางแผนการใช้ทรัพยากร
➤ ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ ข้อบังคับของสังคม	➤ ละเลย หลบเลี่ยง และไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ของสังคม
<b>O: Organizational and personal learning การเรียนรู้ระดับองค์กร</b>	
➤ เปิดรับความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องเหล่านั้น	➤ ทำงานด้วยความรู้เดิม วิธีการเดิมตามประสบการณ์เดิม ไม่ติดตามพัฒนาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตน
➤ รับรู้/ยอมรับในเป้าหมายค่านิยมขององค์กร	➤ ละเลย เพิกเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่
➤ การสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์ใหม่	➤ ไม่ยอมรับและไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้
<b>I: Innovative Thought มีความคิดสร้างสรรค์</b>	
➤ ศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับการปรับปรุงและพัฒนางาน	➤ ทำงานแบบเดิม ๆ ขาดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์
➤ ประเมินสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และวิเคราะห์ถึงผลดีผลเสียได้	➤ ขาดการตรวจสอบสารสนเทศ เช่น สารสนเทศนั้นตรงกับความต้องการ ถูกต้อง มีความน่าเชื่อถือ ทันสมัยและครอบคลุม
➤ แสวงหาเทคโนโลยี หรือวิธีการใหม่ เพื่อมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงงาน	➤ ไม่ยอมรับ/เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และใช้เทคโนโลยีล้าสมัยล้าหลัง
<b>D: Delivering Value and Results ส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์</b>	
➤ มีหลักการ แผนงานและมีมาตรฐานการทำงาน รักษามาตรฐานการทำงานและปฏิบัติตามระเบียบขั้นตอนคู่มือ	➤ ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ วิธีการทำงาน
➤ มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	➤ เน้นผลลัพธ์เท่านั้น ไม่สนใจวิธีการ ไม่ให้คำปรึกษาแนะนำ สนับสนุน
➤ สื่อสารกันด้วยความชัดเจน กระชับ และเข้าใจง่าย	➤ ปิดกั้นความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ด้วยกัน ไม่เปิดใจรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่ช่วยให้การทำงานดีขึ้น