



ประกาศคณะกรรมการนโยบาย
องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย (ส.ส.ท.)
เรื่อง นโยบายพัฒนาประสิทธิภาพกลไกการบริหาร ส.ส.ท.

ด้วยภารกิจการให้บริการสื่อสารสาธารณะทั้งด้านแพร่ภาพ กระจายเสียง และสื่อรูปแบบใหม่ ขององค์การต้องมีลักษณะการดำเนินงานที่รวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อประชาชนในวงกว้าง กลไกการบริหาร องค์การส.ส.ท. ในทุกระดับจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาตลอดเวลา

เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพให้พร้อมปฏิบัติการในปี 2553 ขององค์การอย่างมีมาตรฐาน มีการกำหนด ยุทธศาสตร์ แผนงาน ตัวชี้วัด และกระบวนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานที่พร้อมให้ตรวจสอบและ รายงานต่อสาธารณะได้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

คณะกรรมการนโยบาย ซึ่งเป็นองค์กรนำสูงสุดของ ส.ส.ท. ที่มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนด แนวนโยบายและกำกับดำเนินการของฝ่ายบริหาร จึงเห็นควรกำหนดนโยบายพัฒนาประสิทธิภาพกลไก การบริหารส.ส.ท. ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มศักยภาพและความพร้อมในการถ่ายทอดนโยบายและมติการประชุมของ คณะกรรมการนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ให้รองผู้อำนวยการคนหนึ่งและผู้ช่วยเลขานุการ เข้าร่วมในการ ประชุมคณะกรรมการนโยบาย (ที่เป็นทางการ) ทุกครั้ง ในฐานะผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการ

2. ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการองค์การ ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ที่ไม่ใช่ พนักงานประจำ เป็นกลไกสำคัญที่ได้รับการสรรหาและแต่งตั้งให้ทำหน้าที่บังคับบัญชาพนักงาน และ ขับเคลื่อนภารกิจทั้งหมดขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย ผู้อำนวยการพึงทำหน้าที่ในฐานะผู้รับผิดชอบสูงสุดใน การบริหาร (Chief Executive Officer : CEO) ที่ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหาร และกลุ่ม ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรในระดับรองผู้อำนวยการให้ครบจำนวนตามที่ คณะกรรมการนโยบายกำหนด เพื่อประกันประสิทธิภาพการขับเคลื่อนงานทุกด้านขององค์การ

ในกรณีที่เห็นว่าภารกิจที่ต้องรับผิดชอบมีมากเกินไปเกินกำลัง ผู้อำนวยการอาจมอบหมายให้รอง ผู้อำนวยการคนหนึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบสูงสุดในการกำกับดูแลงานด้านปฏิบัติการ (Chief Operative Officer : COO) ผู้อำนวยการอาจร้องขอการสนับสนุนแนะนำจากกรรมการนโยบายเป็นรายบุคคลและรายกรณีก็ได้

3. **คณะกรรมการบริหาร** ซึ่งเป็นกลไกที่มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการนำแผนนโยบายของคณะกรรมการนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะกรรมการบริหารประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการนำความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาผนึกกำลังในการทำงานร่วมกับกรรมการบริหารที่เป็นบุคลากรองค์การ จึงควรแต่งตั้งบุคคลผู้มีเงื่อนไขปฏิบัติงานให้กับองค์การแบบเต็มเวลา

4. **กลไกสนับสนุนพิเศษ** ให้คณะกรรมการบริหาร โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการนโยบายสามารถดำเนินการให้มีกลไกสนับสนุนพิเศษขึ้นมาเสริม โดยกำหนดระเบียบเกี่ยวกับกลไกสนับสนุนพิเศษ ทั้งนี้ด้วยเหตุผลความจำเป็นที่อธิบายได้อย่างชัดเจน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ เงื่อนไข และระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แน่นอน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงประโยชน์และความคุ้มค่า ไม่เป็นช่องทางในการสร้างระบบอุปถัมภ์ วัฒนธรรมประโยชน์พวกพ้อง ซึ่งถือเป็นการสร้างประโยชน์เกื้อกูล เฉพาะบุคคล เฉพาะกลุ่ม ที่ผิดจริยธรรมและวินัยขององค์การ

กลไกสนับสนุนพิเศษ มีดังต่อไปนี้

4.1 การจัดหาผู้เชี่ยวชาญภายนอก (contract-in) ให้เข้ามาทำงานบางอย่างในกลุ่มงานวิจัยและพัฒนาในเชิงวิชาการและปฏิบัติการ

4.2 การมอบหมายงานบางอย่าง (outsourcing/contract-out) ออกไปให้หน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลภายนอก เพื่อให้สามารถใช้กำลังทั้งหมดมามุ่งเน้นในงานที่เป็นภารกิจหลัก

4.3 การยืมตัวบุคลากรภาครัฐที่มีความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ อันมีความต้องการจำเป็น มาช่วยปฏิบัติงานที่องค์การขาดแคลนความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญการ

5. **กลไกระดับผู้อำนวยการสำนัก** ถือเป็นกลุ่มพนักงานผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ที่มีบทบาทและภารกิจสำคัญในการนำยุทธศาสตร์และแนวทางของคณะกรรมการบริหารไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พึงจัดให้มีกลไกและกระบวนการตรวจสอบความพร้อม และประเมินศักยภาพบุคลากรในระดับนี้ทั้งหมดอย่างสม่ำเสมอ ตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้อำนวยการสำนักทุกตำแหน่งมีขีดความสามารถ คุณภาพ และความเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ

6. **กลไกผู้บริหารระดับกลาง** ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ถือเป็นกลุ่มพนักงานบริหารระดับกลางที่มีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพงานขององค์กร โดยเฉพาะในช่วงต้นที่ต้องมีการพัฒนาเพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นองค์กรสื่อสารณะแห่งชาติที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ องค์การจึงควรต้องมียุทธศาสตร์และแผนงานในการพัฒนากำลังคนในระดับนี้อย่างจริงจังและเร่งด่วน

7. กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพกลไกการบริหาร ส.ส.ท. ควรจัดโครงสร้างการทำงานในแบบแมตริกซ์ และมีการมอบหมายการปฏิบัติงานในลักษณะคณะทำงานเฉพาะกิจ (cross-functional team) เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงและประสานงานข้ามกลุ่มงานต่างๆได้ ตามกระบวนการที่ออกแบบไว้ การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานโดยมุ่งเน้นสร้างพนักงานให้เป็นผู้มีความรอบรู้ (knowledge worker) เกี่ยวกับภารกิจงานในด้านต่างๆ ซึ่งอาจจัดให้มีการหมุนเวียนพนักงานเป็นการภายในเป็นระยะๆ และเปิดโอกาสให้พนักงานและบุคลากรทุกระดับได้รับการศึกษาฝึกอบรมขั้นสูงเพิ่มเติม / ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนพิเศษอย่างเหมาะสม

8. กลไกสร้างวัฒนธรรมองค์การ ให้ถือเป็นภารกิจเร่งด่วนภายใน 180 วัน นับจากวันประกาศนโยบายนี้ ในการพัฒนากลไกและแผนงานโครงการ เพื่อเร่งสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ยึดค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์การสื่อสารสาธารณะ และการแสวงหาภาคีพันธมิตรทุกภาคส่วน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติการกิจด้านต่างๆ ของส.ส.ท.

9. ขนาดและประสิทธิภาพขององค์การ ถือเป็นเรื่องสำคัญ ส.ส.ท. จึงต้องมีแผนการประเมินกลไกทุกระดับที่กล่าวข้างต้นเป็นระยะ อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและความมั่นคงในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ

ให้ฝ่ายบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ รับผิดชอบดำเนินการติดตามตรวจสอบการพัฒนาประสิทธิภาพกลไกการบริหารของส.ส.ท. ตามนโยบายนี้ และรายงานให้คณะกรรมการนโยบายทราบเป็นระยะ

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ 24 กันยายน พ.ศ.2552



(ศาสตราจารย์เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม)

ประธานกรรมการนโยบาย

องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย