



สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คนเก่ง องค์กรแกร่ง

Strong Culture Organization



ไพณรินทร์ ไพธรรมโชติวัฒน์

คนเก่ง องค์กรแกร่ง

คนเก่ง องค์กรแกร่ง

ไพณรินทร์ ไพธรรมโชติวัฒน์



สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2556

0.-

ไพนรินทร์ ไพนธรรมโชติวัฒน์

คนเก่ง องค์กรแกร่ง / ไพนรินทร์ ไพนธรรมโชติวัฒน์

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. 2. การบริหารงานบุคคล. 3. การบริหารองค์กร.

658.3

ISBN

สพจ. 1796



สรรคุณคำวิชาการ ผู้สืบทอด
www.ChulaPress.com
Knowledge to All

ลิขสิทธิ์ของสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิมพ์ครั้งที่ 1 จำนวน เล่ม พ.ศ. 2556

การผลิตและการลอกเลียนหนังสือเล่มนี้ไม่ว่ารูปแบบใดทั้งสิ้น

ต้องได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้จัดทำนาย ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

สาขา

ศาลาพระเกี้ยว โทร. 0-2218-7000-3 โทรสาร 0-2255-4441

สยามสแควร์ โทร. 0-2218-9881-2 โทรสาร 0-2254-9495

ม.นเรศวร จ.พิษณุโลก โทร. 0-5526-0162-4 โทรสาร 0-5526-0165

ม.เทคโนโลยีสุรนารี จ.นครราชสีมา โทร. 0-4421-6131-4 โทรสาร 0-4421-6135

ม.บูรพา จ.ชลบุรี โทร. 0-3839-4855-9 โทรสาร 0-3839-3239

โรงเรียนนายร้อย จปร. จ.นครนายก โทร. 0-3739-3023 โทรสาร 0-3739-3023

ม.พะเยา จ.พะเยา โทร. 0-5446-6799-800 โทรสาร 0-5446-6798

จัตุรัสจามจุรี (CHAMCHURI SQUARE) ชั้น 4 โทร. 0-2160-5301-2

โทรสาร 0-2160-5304

รัตนานิเบศร์ (แยกแคราย) โทร. 0-2950-5408-9 โทรสาร 0-2950-5405

Call Center (จัดส่งทั่วประเทศ) โทร. 0-2255-4433 <http://www.chulabook.com>

และเครือข่าย

ร้านค้า, หนังสือเข้าชั้นเรียน ติดต่อแผนกขายส่ง สาขารัตนานิเบศร์ (แยกแคราย) โทร. 0-2950-5408-9

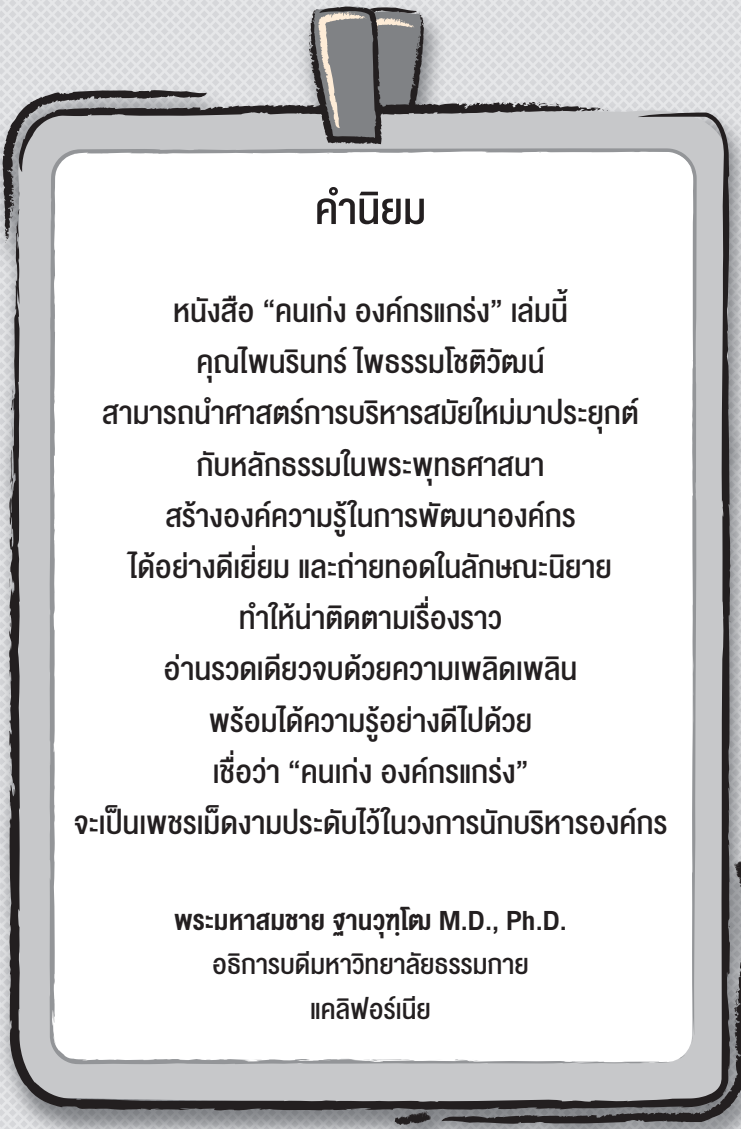
โทรสาร 0-2950-5405

กองบรรณาธิการ : กนิษฐา กิตติคุณ

พิสูจน์อักษร : ปุณณิสา บุญเยี่ยม

ออกแบบปกและรูปเล่ม : I Can Do

พิมพ์ที่ :



คำนิยม

หนังสือ “คนเก่ง องค์กรแกร่ง” เล่มนี้
คุณไพโรจน์ทร์ ไพรรรมโชติวัฒน์
สามารถนำศาสตร์การบริหารสมัยใหม่มาประยุกต์
กับหลักธรรมในพระพุทธศาสนา
สร้างองค์ความรู้ในการพัฒนาองค์กร
ได้อย่างดีเยี่ยม และถ่ายทอดในลักษณะนิยาย
ทำให้น่าติดตามเรื่องราว
อ่านรวดเดียวจบด้วยความเพลิดเพลิน
พร้อมได้ความรู้ที่ดีไปด้วย
เชื่อว่า “คนเก่ง องค์กรแกร่ง”
จะเป็นเพชรเม็ดงามประดับไว้ในวงการนักบริหารองค์กร

พระมหาสมชาย ฐานวุฑฺโฒ M.D., Ph.D.
อธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมกาย
แคลิฟอร์เนีย

คำนำ

ผู้เขียนได้ปรับปรุงผลงาน “คนเก่ง องค์การแกร่ง” จากตำราที่ส่งเข้าร่วมในงาน สัปดาห์วิชาการของสายงานรองผู้ว่าการบริหาร ในปี 2550 ซึ่งเป็นงานเขียนที่รวบรวมมาจากประสบการณ์ ที่ผู้เขียนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนักวิชาการด้านพัฒนาองค์การชั้นนำของประเทศมากกว่า 20 ปี ด้วยมีความเห็นว่า องค์ความรู้เหล่านี้จะเสื่อมสลายไปหากไม่มีการเก็บรวบรวมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร จึงได้จัดทำเป็นรูปเล่มขึ้น โดยนำบทความด้านวิชาการร้อยเรียงลงสู่บทละครในรูปแบบนวนิยายร่วมสมัยที่มีสาระเข้าใจง่าย อีกทั้งช่วยให้ผู้อ่านจะได้รับความรู้ควบคู่ไปกับความเพลิดเพลิน

งานเขียนนี้ได้รับความช่วยเหลือจาก คุณธাত্রี ริวเจริญ ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร คุณณัฐกฤต ปัทมสิงห์ ณ อยุธยา วิทยากรระดับ 9 ฝ่ายสื่อสารองค์กร ที่ช่วยสนับสนุนการจัดพิมพ์เป็นรูปเล่ม และคุณสมชาย หาญญานันท์ วิทยากรระดับ 9 ฝ่ายสำรวจและประเมินแหล่งทรัพยากร ซึ่งกรุณาให้คำแนะนำการเขียนให้มีคุณค่ายิ่งขึ้น ซึ่งผู้เขียนขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ รวมถึงผู้บริหารและพี่ ๆ เพื่อน ๆ ในชมรมนักเขียน กฟผ. โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณรัชดา ทองอยู่ วิทยากรระดับ 11 เลขานุการชมรมนักเขียน ที่ให้ความช่วยเหลือและแนะนำสิ่งดี ๆ เป็นประโยชน์กับงานเขียนตลอดมา รวมถึงผู้บริหารในหน่วยงาน คุณวิชัย อานันทนสกุล คุณยุทธนา งามพัตราพันธุ์ คุณศวนันท์ คินิมาน ตลอดจนผู้บังคับบัญชาทุกท่านที่ช่วยสนับสนุนและให้โอกาสในการเรียนรู้งานใหม่แก่ผู้เขียนอย่างสม่ำเสมอ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณพระเดชพระคุณพระเทพญาณมหามุนี (หลวงพ่อัมมชโย) และพระเดชพระคุณพระภาวนาวิริยคุณ (หลวงพ่อ

ทัตตชีโว) สมณะผู้ทรงคุณอันประเสริฐ จากโรงเรียนอนุบาลในฝันวิทยา
ทางช่อง DMC ที่ได้สั่งสอน อบรมผู้เขียนมาตลอดระยะเวลากว่า 25 ปี
รวมถึงขอกราบขอบพระคุณพระมหาสมชาย ฐานวุฑโฒ อธิการบดี
มหาวิทยาลัยธรรมกาย แคลิฟอร์เนีย นักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา
ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ทางธรรมในรายการทันโลกทันธรรม ชี้ช่องทาง
ให้ผู้เขียนเกิดมุมมองในการประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา
สู่การบริหารจัดการได้อย่างลงตัว

ผู้เขียนขอขอบพระคุณ กองบรรณาธิการสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย ที่ให้โอกาสนำเสนอผลงาน “คนเก่ง องค์กรแกร่ง” งานเขียน
ชิ้นที่สองของผู้เขียนออกสู่สังคม หากมีข้อควรแก้ไขประการใด ผู้เขียน
ขอน้อมรับไว้เพื่อปรับปรุงในโอกาสต่อไป

ท้ายสุดนี้ ผู้เขียนขอขอบพระคุณการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
(กฟผ.) ที่ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ผู้เขียนอย่างต่อเนื่อง หวังเป็น
อย่างยิ่งว่า งานเขียนนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์กับท่านผู้อ่านที่จะนำองค์ความรู้
ไปปรับใช้ในการทำงาน สร้างสรรค์องค์กรให้แข็งแกร่ง และยังเป็นประโยชน์
ต่อองค์กรอันเป็นที่รัก คือการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และประโยชน์
ต่อคนรุ่นหลังที่เข้ามาทำงานในองค์กรได้มองเห็นรากฐานความมั่นคง
ทางวัฒนธรรมขององค์กรที่คนรุ่นก่อนได้สร้างสรรค์ไว้ ให้คงอยู่กับ กฟผ.
รัฐวิสาหกิจ องค์กรชั้นนำของประเทศสืบไป

ด้วยจิตคารวะ

ไพณรินทร์ ไพบรรณโชติวัฒน์

กรรมการชมรมนักเขียน กฟผ.

สารบัญ

หน้า

คำนิยม

คำนำ

สารบัญ

1	ผู้ช่วยคนใหม่.....	1
2	ความสงสัย.....	7
3	ค้นหาข้อมูล.....	11
4	ภาพร่างในใจ.....	19
5	ค้นแล้วต้องคว่ำ.....	29
6	ขาดไม่ได้การฝึกอบรม.....	37
7	บทบาทชีวิต.....	45
8	เส้นแบ่งที่มองไม่เห็น.....	53
9	องค์กรต้นแบบ.....	65
10	ทักษะทั้งสาม.....	77
11	ทั้งเก่งและดี.....	87
12	ทิศหกในองค์กร.....	97
13	มองให้รอบทิศคิดแบบนักบริหาร.....	105
14	องค์การในฝัน.....	117
	วัฒนธรรมองค์การ กฟผ.	127
	คำนิยมองค์การ กฟผ. (FIRM-C)	129
	บรรณานุกรม.....	131
	ประวัติผู้เขียน.....	133

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	บทบาทการเป็นลูกน้อง.....48
2	เส้นแบ่งที่ชัดเจนคือตัวชี้วัดระดับจริยธรรมในองค์การ.....51
3	มุมมองของผู้บริหารระดับต่าง ๆ กับประโยชน์ในแต่ละระดับ...56
4	แสดงความขัดแย้งในบทบาท (Conflict of Interest).....61
5	Goal ที่ดีจะต้องบรรลุเป้าหมายทั้ง 3 ระดับ.....69
6	การกำหนดสมรรถนะตามแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based).....70
7	ระดับของผลประโยชน์ตามมุมมองของคนแต่ละระดับ ในองค์การ71
8	แสดงวัฒนธรรมองค์การ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.).....73
9	D-HABIT ของบริษัทเครือซิเมนต์ไทย.....83
10	D-HABIT ของบริษัทเครือซิเมนต์ไทย แบ่งตามทักษะการพัฒนา.....83
11	เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกคนดี คนเก่ง.....90
12	การคัดเลือกคนเข้าสู่องค์การ91
13	กิจกรรมพัฒนาการมองแบบรอบทิศ99
14	มุมมองที่ศกษตามหลักพระพุทธศาสนารากฐาน การสร้างสังคม101
15	หน้าที่ต่อทิศกในองค์การ102

ภาพที่	หน้า
16	โมเดลองค์กรน้ำแข็ง107
17	A-D Type Human Resources119
18	โครงสร้างทางความสัมพันธ์ (Relation Structure).....121
19	องค์กรแห่งความศรัทธา คือมีโครงสร้างเป็นศาสนองค์กร122

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	แสดงสภาพปัญหาการบกพร่องของทิศต่าง ๆ ในองค์การและ วิธีดำเนินการแก้ไข.....108



อนุญาตให้ใช้ร่วมกิจกรรม ครอบรอบ 50 ปี กฟผ.
(ในนามชมรมนักเขียน กฟผ.)

เจษฎา ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการคนใหม่ ของบริษัทข้ามชาติที่เปิดทำการในเมืองไทยมากกว่า 30 ปี เขาเริ่มงานในภูมิภาคและค่อย ๆ เจริญเติบโตตามสายงาน จนได้รับตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการทั่วไปของบริษัทในส่วนกลาง

ลำดับแรกของการมารับตำแหน่งงานใหม่ ทุกสิ่งทุกอย่างนอกจากจะดูแปลกใหม่สำหรับเขาแล้ว รอบ ๆ ห้องยังเต็มไปด้วยแจกันดอกไม้ การ์ดอวยพร รวมถึงพนักงานจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทยอยกันแวะเวียนมาแสดงความยินดี กับตำแหน่งผู้ช่วยคนใหม่ของเขา ส่วนหน่วยงานในภูมิภาคซึ่งเป็นเพื่อนและลูกน้องเก่าได้ส่งเมลแสดงความยินดี รวมถึงสารแสดงความยินดีจาก CEO ในสหรัฐอเมริกาที่ส่งมาก่อนหน้านี้แล้ว

ห้องทำงานได้รับการตกแต่งใหม่ เพอร์นิเจอร์สุดหรูดีไซน์ล่าสุดจากอิตาลี พร้อมเครื่องใช้และอุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัย ครบครันเช่นเดียวกับบริษัทแม่ในสหรัฐอเมริกา แน่نونว่า ประภาศนียัตร์ต่าง ๆ ที่รับรองถึงความรู้ความสามารถของเขา ติดอยู่ที่ผนังหลังเก้าอี้ทำงาน ขณะที่เจษฎากำลังเพลิดเพลินกับตัวชี้วัดทางสังคม ที่น้อยคนนักจะมีโอกาสมานั่งบริหารหน่วยงานข้ามชาติที่ยิ่งใหญ่ระดับโลกเช่นเขาได้

เสียงโทรศัพท์ดังขึ้น เลขาฯ แจ้งว่า 4 โมงเย็นวันนี้ CEO ที่สหรัฐอเมริกาจะประชุมทางไกลผ่านอินเทอร์เน็ตกับประธานใหญ่ และท่านประธานย้ำให้ผู้จัดการส่วนทุกคนเข้าร่วมประชุมอย่างพร้อมเพรียงเพื่อรับทราบนโยบายจากบริษัทแม่ ซึ่งเหตุการณ์นี้ไม่เคยมีมานานแล้วตั้งแต่บริษัทได้เปิดสาขาในเมืองไทย

บรรยากาศของความสดชื่นเปลี่ยนไป คำถามต่าง ๆ ถาโถมเข้ามา ประธานใหญ่เรียกประชุมรองกรรมการและผู้จัดการส่วนงานทั้งหมดเข้าประชุมในทันที ทันทีที่เปิดการประชุม คำถามต่าง ๆ ผุดขึ้นเหมือนดอกเห็ดกลางที่ประชุม

“ปกติบริษัทแม่มะจะไม่ก้าวก่ายการบริหารจัดการในเมืองไทย”

“พวกเขาศึกษาการทำงานของพวกเราด้วยการอ่านรายงาน และผลประกอบการรายไตรมาสและรายปี”

“หรือมีการตรวจสอบพบความผิดปกติอะไรบางอย่างในภูมิภาคของเรา”

“เขาอาจจะแค่ซักซ้อมความพร้อมของพวกเราก็ได้ว่า เรามีความพร้อมแค่ไหน”

“เราจะถูกเปลี่ยนมือไปด้วยการขายทอดตลาดหรือเปล่า”

“ผมรู้แต่ว่าตอนนี้ปัญหาของเราคือ ยอดการขายของเราคงที่ไม่ขยับขึ้นเลยในรอบ 7 ปี”

“แต่ผู้จัดการใหญ่ของเรา เพิ่งกลับจากประชุมที่สหรัฐอเมริกาเมื่อต้นเดือนนี้เอง”

ก่อนที่คำถามจะมากมายกว้างไกลออกไป ท่านประธานฯ รีบสรุปให้ ผู้จัดการส่วนทุกคนไปเตรียมข้อมูลผลการประกอบการในแต่ละส่วนงาน 6 เดือนย้อนหลังเพื่อการประชุมทางไกล เ็นวันนี้ โดยเฉพาะท่านประธานฯ ได้กำชับให้เจ้าหน้าที่ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการทั่วไป ที่ดูแลฝ่ายการพนักงาน ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ให้ไปจุดหมายร้องเรียน จาก

พนักงาน รวมถึงลูกค้าที่อาจจะไม่พึงพอใจในการบริหารงานของเราเพื่อไว้ด้วย

บ่ายวันนั้นทั้งสำนักงานแทบจะไม่มีใครหยุดนิ่ง ข้อมูลย้อนหลังซึ่งเป็นผลประกอบการจากแฟ้มต่าง ๆ ถูกเรียบเรียงอย่างเป็นระบบพร้อมหยิบใช้งาน แต่ก็ມีบางครั้งที่พนักงานแต่ละคนแอบมองหน้ากันและซุบซิบถึงปัญหาที่อาจจะเกี่ยวข้องกับองค์กรตามมุมมองของแต่ละคน

ก่อนเวลาประชุมทางไกลครึ่งชั่วโมง รองกรรมการผู้จัดการและผู้จัดการส่วนทุกคนพร้อมในห้องประชุมที่จัดไว้เป็นพิเศษสำหรับการประชุมทางไกล ที่นั่งจัดเรียงตามความอาวุโส ป้ายชื่อของทุกคนระบุตำแหน่งความรับผิดชอบ เริ่มจากประธานใหญ่ในเมืองไทย ตามด้วยผู้จัดการส่วนต่าง ๆ สลับซ้ายขวาจากเก้าอี้ประธาน และสุดท้ายคือ เจษฎา ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการทั่วไปที่เพิ่งจะมารับตำแหน่งใหม่ในสัปดาห์นี้

การชักชวนได้เริ่มต้นด้วยการเช็คระบบประชุมทางไกล ตราสัญลักษณ์ของบริษัท แสดงบนจอโน้ตบุ๊กของทุกคน แสดงถึงความพร้อมของระบบเชื่อมต่อ ประธานใหญ่เริ่มโยนคำถามต่าง ๆ พร้อมคำตอบที่น่าพึงพอใจจากส่วนงานต่าง ๆ สวนกลับมา

“ยอดขายถึงแม้จะคงที่แต่ก็ไม่ค่อยไปกว่าช่วงเดียวกันของปีที่แล้ว และฐานลูกค้าของเรายังคงเป็นที่หนึ่งในธุรกิจเดียวกัน” รองกรรมการผู้จัดการส่วนการตลาดรายงาน

“ระบบ ISO 9001 ได้รับการตรวจสอบและรับรองจากที่ปรึกษาตามรอบการตรวจประเมิน อีกทั้งกิจกรรม 5 ส. คิวซี ในสายงานผลิตมีการทำอย่างต่อเนื่อง” รองกรรมการผู้จัดการส่วนระบบการผลิตรายงาน

“งบบของเราเกินดุลทุกไตรมาส ไม่มีอะไรที่ต้องกังวล” รองกรรมการผู้จัดการส่วนบัญชีและการเงินรายงาน

“ระบบไอทีของเราเพิ่งจะเปลี่ยนซอฟต์แวร์ใหม่ป้องกันการโจรกรรมได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งเราได้ดำเนินการย้ายไฟล์สำรองข้อมูลอยู่คนละตึกกับตึกอำนวยการเพื่อเสริมความปลอดภัยอีกชั้นหนึ่ง” รองกรรมการผู้จัดการส่วนไอทีรายงาน

ตามด้วยการรายงานของรองกรรมการในส่วนต่าง ๆ ซึ่งทุกส่วนงานต่างแสดงความพร้อมถึงศักยภาพและความสามารถในการขยายของตน จนทุกคนรู้สึกเบาใจก่อนการประชุมทางไกลจะเริ่มขึ้น

“ผมหวังว่า ผมรู้ในสิ่งที่ผมควรจะรู้ และทุกท่านได้ให้ข้อมูลกับผมอย่างครบถ้วน” กรรมการผู้จัดการใหญ่กล่าวก่อนที่การประชุมทางไกลจะเริ่มขึ้น

“

ข้อคิด

ความพร้อมรับสถานการณ์ฉุกเฉิน
เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กร

”



รายงานการประชุม ส่งผ่านไปยังเมลของผู้จัดการส่วนแต่ละคน
ทุกคนรีบเปิดเมลอ่านอย่างใจจดใจจ่อ เพื่อทบทวนและตรวจสอบความ
ถูกต้องของบันทึกการประชุมข้ามทวีปฉบับแรกของบริษัท

“ไม่เห็นมีอะไรที่น่าสนใจ ทุกอย่างเหมือนการประชุมทั่ว ๆ ไป”

“ก็บอกแล้ว เราแค่ต้องการตรวจสอบความพร้อมของพวกเรา”

“ไม่ต้องห่วงหรอกน่า เรามีระบบทุกระบบที่บริษัทแม่มี”

“ฉันอยู่มานาน ฝรั่งเศสเป็นแบบนี้แหละ คาดเดาอะไรไม่ค่อยได้”

เสียงโทรศัพท์ดังขึ้น

“เจษฎา ผมอยากให้คุณมาพบผมก่อนเลิกงานเย็นนี้” เสียงกรรมการ
ผู้จัดการใหญ่แว่วอยู่ตลอดทั้งวัน “วันนี้มีอะไรนะ ! ปกติจะเรียกเราแต่
ตอนเช้า หรือไม่ก็เรียกให้ไปพบทันที แต่เที่ยวนี้นัดก่อนเลิกงาน”

เจษฎาเตรียมข้อมูลพร้อมกระดานโน้ต พร้อมทั้งจะบันทึกสิ่งที่
กรรมการผู้จัดการใหญ่สั่งการ

“ไม่ต้องเป็นทางการมากนักหรอก ผมอยากคุยกับคุณส่วนตัว
มากกว่า” กรรมการผู้จัดการใหญ่กล่าวด้วยเสียงราบเรียบ

“มีอะไรให้ผมจัดการเป็นพิเศษหรือเปล่าครับ” เจษฎากล่าวอย่าง
นอบน้อม

“คุณสังเกตอะไรหรือเปล่าว่า ทางบริษัทแม่ เขาเห็นอะไรบางอย่าง
ที่เรามองไม่เห็น” กรรมการผู้จัดการใหญ่ยังคงใช้เสียงที่ราบเรียบ

“ผมยังใหม่กับตำแหน่งคงมองอะไรไม่ค่อยออกครับ” เจษฎายังคง
นอบน้อมเหมือนเดิม

“ผมรู้สึกว่ามีอะไรบางอย่างที่ทางบริษัทแม่มองเห็นแต่เรากลับมองไม่เห็น ผมสังเกตจากตอนท้ายที่ท่าน CEO กล่าวถึงความแข็งแกร่งขององค์กรกำลังลดลง ผมอยากให้คุณไปศึกษาและเอาข้อมูลมาให้ผม ผมต้องการรายงานแบบเจาะลึกที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน มีความน่าเชื่อถือและขอกำชับว่าขอเป็นเรื่องลับนะคุณเจษฎา” คำพูดของท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่ดูราบเรียบแต่จริงจัง มั่นกินใจมากจนทำให้เจษฎาคิดคำนึงตลอดการเดินทางกลับบ้าน

“เราจะทำอย่างไรดี จึงจะค้นหาสิ่งที่ CEO ที่สหรัฐอเมริกามองเห็นขณะที่เราอยู่ตรงนี้มองไม่เห็น”

“อะไรคือสิ่งที่ทำให้ความแข็งแกร่งขององค์กรเราลดลง และอะไรคือสิ่งที่ทำให้แน่ใจว่าบริษัทของเราจะคงความแข็งแกร่งต่อไปอีกนาน ๆ”

“ทุก ๆ คนในบริษัททำงานอย่างเต็มเวลา เต็มประสิทธิภาพ ยังมีอะไรอีกนะที่อยู่เบื้องหลังการทำงานเหล่านี้”

“หรือ CEO มีสายลับอยู่ในบริษัทเรา คิดมากไปหรือเปล่านะ”

คำถามต่าง ๆ ประดังเข้ามาในห้วงความคิดจนเขาหลับไปโดยไม่รู้ตัว

๘

ข้อคิด

องค์กรควรมีเครื่องมือวัด
และประเมินประสิทธิภาพองค์กร
อยู่อย่างสม่ำเสมอ
เพื่อไม่ให้ยึดติดกับความสำเร็จเดิม ๆ

๙

3 ค้นหาข้อมูล



ลัปดาห์ถัดมา เจษฎายังคงเข้าออฟฟิศแต่เช้า ตั้งหน้าตั้งตาอ่าน รายงานผลการดำเนินการย้อนหลัง เพื่อค้นหาสิ่งต่าง ๆ ที่ซ่อนอยู่ใน รายงานเหล่านั้น ย้อนหลังไปหลาย ๆ ปี ก็ยังค้นไม่พบสิ่งผิดปกติใด ๆ

“แสดงว่ามันไม่ได้อยู่ในรายงานเหล่านี้” คำตอบผุดขึ้นในห้วง ความคิดของเขา และสุดท้ายเจษฎาก็ล้มเลิกความคิดที่จะหาน้ำในหิน

“ลองกลับไปดูแนวคิดทฤษฎีองค์กรเก่า ๆ ที่ร้างรามาจนว่ามี สิ่งใดพอจะบอกแนวทางเราได้บ้าง”

จากนั้นอีกหนึ่งลัปดาห์ถัดมา นอกจากงานบริหารจัดการที่ต้อง ดำเนินการแล้ว เวลาอีกส่วนหนึ่งของเขามุ่งไปกับการสืบค้นข้อมูลใน ห้องสมุด รวมถึงการไปหาซื้อหนังสือบริหารจัดการที่เป็นเบสต์เซลเลอร์ มาอ่านให้เข้าใจปัญหามากยิ่งขึ้น

แล้วกำหนดวันนัดรายงานความคืบหน้าของแผนงานให้กรรมการ ผู้จัดการใหญ่ ก็มาถึง

“ผมมารายงานความคืบหน้ารายงานแบบเจาะลึกที่ท่านสั่งการ ให้ผมดำเนินการครับ คือผมขอเรียนท่านว่า ผมใช้เวลากว่าสองลัปดาห์ ในการอ่านบันทึกการประชุม และสืบค้นตำรา รวมถึงอ่านหนังสือชาติ ด้านการบริหารจัดการ”

ก่อนที่เจษฎาจะกล่าวต่อ กรรมการผู้จัดการใหญ่พูดสวนขึ้นมาว่า “คุณไม่พบอะไรเลยใช่ไหม”

“ท่านทราบได้อย่างไรครับ” เจษฎาแสดงความสงสัย

“ผมอยู่ที่นี้มานาน นานพอจะเข้าใจหลาย ๆ สิ่งที่บ้านคนเรียก

มันว่า วัฒนธรรมการทำงาน แต่ที่จริงมันไม่ใช่” “มันอยู่กับเราทุกเมื่อ เชื้อวัน จนเราเคยชินกับมัน” “คุณคงพอจะเข้าใจสิ่งที่ผมกำลังอธิบายนะ คุณเจษฎา”

การสนทนาเงียบลงชั่วครู่

“ผมรู้อยู่แล้วว่าคุณต้องไม่พบอะไร เพราะมันติดอยู่ที่ปลายจมูก เรายังไง ผมพอจะเห็นอะไรบางอย่างที่ท่าน CEO ท่านเห็น” ท่าน กรรมการผู้จัดการใหญ่เปรยขึ้น

“ท่านพอจะอธิบายให้ผมทราบบ้างได้ไหมครับ” เจษฎากล่าวตอบ

“ตอนที่ผมเข้าร่วมประชุมที่สหรัฐอเมริกาในเดือนที่แล้ว มีสาขา ในภูมิภาคอื่น ๆ ได้รายงานถึงการลดน้อยถอยลงของความนิยมใน ตราสินค้าของเรา รวมถึงความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ต่อบริษัทของเรา ซึ่งท่าน CEO ให้ความสำคัญมาก ถึงกับตั้งคณะกรรมการให้ไปติดตาม ตรวจสอบ ว่าอะไรคือรากเหง้าของปัญหาและหาแนวทางแก้ไขโดยด่วน ก่อนที่บริษัทอันดับจะลดความน่าเชื่อถือของเราลงจากตำแหน่ง เดิม”

“ท่านกำลังบอกผมว่า เราก็คงเจอปัญหาเดียวกันกับสาขาเหล่านั้น ใช่ไหมครับ” เจษฎาถามต่อ

“ผมว่าเรากำลังเผชิญปัญหาเดียวกัน หรืออาจจะรุนแรงกว่าก็ได้ ในระยะยาว” กรรมการผู้จัดการใหญ่กล่าวต่อ

“ท่านอยากให้ผมดำเนินการอย่างไรต่อดีครับ” เจษฎาถามต่อไปอีก

การสนทนาก็เป็นไปอย่างเข้มข้นเพื่อเข้าถึงรากเหง้าที่แท้จริงของปัญหา

“ทฤษฎีและเอกสารที่คุณสืบค้นยังคงใช้การได้อยู่เพราะว่าโลกใบนี้ไม่มีอะไรใหม่ เพียงแต่มันกำลังเกิดขึ้นซ้ำ ๆ หากแต่่วงรอบการเกิดของมันใหญ่กว่าที่เราคิดและยังเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป ทำให้พวกเราไม่ทันสังเกตเห็นและทุกวันนี้มันก็ยังคงเป็นไปตามวงรอบของมัน”

“ท่านหมายความว่า องค์กรของเรามาถึงจุดสูงสุดและกำลังถดถอยตามทฤษฎี อย่างนั้นใช่ไหม

“คุณเข้าใจถูกต้องแล้ว”

แต่ยังมีอีกแนวคิดที่ผมคิดว่าเป็นทางออกของเราและเรากำลังจะไปถึงมันในไม่ช้านี้”

“ท่านหมายถึงอะไรหรือครับ”

“คุณเคยดูภาพยนตร์เกี่ยวกับชนเผ่าบ้างหรือเปล่า” “พวกเขชนเผ่าถูกคนเมืองรุกรานแย่งชิงทรัพยากรและที่อยู่อาศัย พวกเขาต่อสู้สุดความสามารถ แม้รู้ว่าจะพ่ายแพ้อย่างยับเยินเพราะคนเมืองมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่า” แล้วยังเงื้อมมือรู้ใหม่ “คนเมืองยึดเอาทรัพยากรไปจนหมดสิ้น พร้อมกับยึดยึดเทคโนโลยีของคนเมืองมาให้ ชนเผ่ารับเอาเทคโนโลยีเหล่านั้นมาใช้ ด้วยคิดว่ามันสะดวกรวดเร็ว หลายชนเผ่าหลงไปกับมันจนเหมือนการเสพลิงเสพติด ต้องวิ่งตามเทคโนโลยีเหล่านั้นเหมือนคนกระหายน้ำ ขณะที่บางชนเผ่าไม่รับมันอย่างง่าย ๆ พวกเขา มีการคัดเลือกเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ว่าสิ่งใดที่พวกเขาควรรับมาและ

สิ่งใดที่พวกเขาควรปล่อยมันผ่านไป พวกเขายังคงดำเนินชีวิตตามเดิม เลือกรับเอาเฉพาะสิ่งที่จำเป็น”

“เป็นเรื่องที่น่าสนใจมากครับท่านประธานและผมอยากให้คุณ เล่าต่อไประหว่างชนเผ่าทั้งสองนี้”

“เวลาต่อมา เมื่อคนเมืองกลับไปแล้ว ชนเผ่าที่รับเทคโนโลยี มาทั้งหมดก็เริ่มค่อย ๆ เสื่อมลงไปเพราะไม่มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามา อีกทั้งคนรุ่นหลังไม่ได้เรียนรู้สิ่งที่ป็นวัฒนธรรมดั้งเดิมของเผ่าตนเองไว้ เลย สุดท้ายชนเผ่าของพวกเขา ก็ค่อย ๆ เสื่อมสลายไป และไม่มีใครรู้จัก พวกเขาอีกเลย ชนเผ่าของพวกเขาจึงเหลือแต่ตำนาน”

“และเป็นอย่างไรต่อครับท่าน” เจษฎาینگคำถามเชิงรุก

“ขณะที่อีกชนเผ่า มองดูเหมือนจะล่าหลังในช่วงแรก ๆ แต่สิ่งที่ ตามมาคือ พวกเขาปรับตัวจนธรรมชาติอย่างชาญฉลาด เป็นภูมิปัญญา ของพวกเขาที่สามารถประยุกต์ใช้และพัฒนาสิ่งที่ป็นวัฒนธรรมของ พวกเขาเอง พวกเขาสอนให้คนรุ่นใหม่เรียนรู้ที่จะรับและจัดการกับการ เปลี่ยนแปลง ทุกวันนี้ชนเผ่าเหล่านี้ยังคงใช้ชีวิตและอยู่ได้ท่ามกลาง เทคโนโลยียุคใหม่”

“แล้วคุณคิดว่าคุณได้รับอะไรจากนิทานเรื่องชนเผ่าเหล่านี้บ้าง” กรรมการผู้จัดการใหญ่กล่าวปิดท้าย

“ผมคิดว่าท่านกำลังสื่อให้ผมเห็นว่าแต่เดิมบริษัทของเราแข็งแกร่ง เรารับหลายสิ่งเข้ามาเพื่อพัฒนาตัวเรา และท้ายสุดเราก็ล้มความแข็งแกร่ง ทางวัฒนธรรมที่เราเคยมี ความเคยชินในการรับเทคโนโลยีโดยขาดการ กลับรอกทำให้เราอ่อนแอลงและกำลังจะตายในที่สุด”

“ดีมากคุณเจษฎา ผมคิดว่าเราสองคนมองเห็นในสิ่งเดียวกัน และเห็นเช่นเดียวกันกับท่าน CEO ของเรา ผมอยากให้คุณมองกลับเข้ามาในองค์กรของเรา สิ่งใดที่เป็นความแข็งแกร่งของเรา ผมอยากให้คุณหามันให้เจอ ผมเหลือเวลาในองค์กรนี้อีกไม่นานนัก ก่อนจะออกไปพักผ่อน พวกคุณคนรุ่นหลังต้องสานงานต่อจากรุ่นของพวกผม อีกอย่างในทางตรงกันข้ามผมต้องการให้คุณหาจุดอ่อนที่คอยทำลายองค์กรของเราด้วย แต่อย่าทำให้คนของเรา รู้สึกว่าพวกเขา กำลังถูกจัดการ เราต้องให้เขาภาคภูมิใจ และรู้สึก ว่า เผ่าพันธุ์ของพวกเรา ผมหมายถึงบริษัทของเรามีจุดแข็งอะไร วิธีนี้จะทำให้พวกเขาให้ความร่วมมือ แล้วผมจะคอยช่วยคุณอีกแรง”

๘

ข้อคิด

การรับเทคโนโลยีและนวัตกรรม
โดยขาดการคัดกรอง
นอกจากจะเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายแล้ว
ยังนำไปสู่ความล้มเหลว
ในการบริหารจัดการ
เพราะขาดการบูรณาการเครื่องมือ
เข้ากับวัฒนธรรมการทำงาน

๙

4 ภาพร่างในใจ

SUCCESS



จากนั้นมา เจษฎาได้แนวทางในการศึกษา เขาตีกรอบให้แคบเข้า โดยแผนงานของเขาคือ ค้นหาให้พบว่าสิ่งใดเป็นวัฒนธรรมดั้งเดิม ซึ่งมันคือความแข็งแกร่งของบริษัท และแน่นอนว่าเขาต้องหาวิธีการในการรักษาลึนนั้นไว้กับองค์กร และในทางตรงกันข้าม สิ่งที่ต้องค้นให้พบ พร้อม ๆ กันไปคือสิ่งใดเป็นบ่อเกิดของความเสื่อมที่ทำให้พนักงานในองค์กรรู้สึกว่องค์กรกำลังถูกทำลาย

เจษฎาเริ่มการทำงานด้วยการหาทีมงานนักพัฒนาองค์กรในส่วนกลางที่มีความเป็นมืออาชีพมาช่วย การประชุมเริ่มขึ้นเมื่อสมาชิกในทีมรับทราบว่าการกิจนี้เป็นเรื่องลับ เจษฎานัดประชุมรวมกันกับทีมงานหลายครั้งเพื่อเลือกเครื่องมือที่ดีที่สุดและทรงประสิทธิภาพ จนท้ายที่สุดทำให้เขาตัดสินใจใช้เครื่องมือชนิดหนึ่งที่ใช้ค้นหาสิ่งที่แฝงอยู่ในบรรยากาศการทำงาน (Organization Climate) และมีผลต่อประสิทธิภาพองค์กร

หนึ่งในเครื่องมือเหล่านั้นคือ M.I.R. เครื่องมือที่ความหาทุกสิ่งที่อยู่ในกันบังของมหาสมุทรในองค์กรให้มาจัดหมวดหมู่อยู่ในรายงาน พร้อมนำเสนอกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งนับเป็นผลงานที่เป็นรูปธรรมชิ้นแรกของเจษฎา ตั้งแต่มารับตำแหน่งงานใหม่

ปกปิด

เรียน... กรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อโปรดทราบ

สรุปกิจกรรม M.I.R. ของสำนักงานใหญ่ (จากกลุ่มของพนักงานระดับปฏิบัติการ)

จากการทำกิจกรรม M.I.R. ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ใช้ในการค้นหาบรรยากาศในการทำงานในสำนักงานใหญ่โดยแบ่งเป็น 3 สถานี และให้พนักงานระดับปฏิบัติการที่เข้าทำกิจกรรมแต่ละสถานี ได้ร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อค้นหาบรรยากาศการทำงานใน 3 ด้านคือ สิ่งที่ต้องธำรงรักษา (Maintain) ไว้ในองค์กร ซึ่งเป็นวัฒนธรรมและบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน สิ่งที่ต้องมีเพิ่มขึ้น (Increase) คือเป็นสิ่งดีและมีอยู่แล้วแต่มีในจำนวนน้อย พนักงานต้องการให้มีเพิ่มขึ้น และสถานีสุดท้าย เป็นสิ่งที่ควรลด ละ เลิก (Reduce) หรือไม่ควรให้มีในองค์กร ซึ่งจากการระดมสมองใน 3 ประเด็น ทีมงานสามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้

กิจกรรมค้นหาบรรยากาศในการทำงาน

1. สิ่งที่ต้องธำรงรักษา (Maintain)

พนักงานต้องการให้รักษาสິงเหล่านี้ไว้ในองค์กร

1. ความรักความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจของพนักงานในองค์กรและส่วนงานต่าง ๆ

2. การช่วยเหลือซึ่งกัน การทำงานเป็นทีมและการระดมสมอง เพื่อแก้ไขปัญหา
3. การกำหนดเป้าหมายและแผนการทำงานที่เป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจน
4. การยืม tack ทาย การไหว้ การแต่งกายที่แสดงถึงเอกลักษณ์ของบริษัท
5. คุณธรรมและจริยธรรมในองค์การโดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริหาร
6. เป็นองค์การที่มีความโปร่งใสยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ
7. การแสดงความเคารพผู้อาวุโสและการปฏิบัติตามหลักศาสนา
8. ด้านบรรยากาศองค์กร ความรัก ความภาคภูมิใจในองค์กร/มีหัวหน้างานที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ดี และมีงานให้ทำอย่างต่อเนื่อง
9. พนักงานเข้มแข็งเต็มใจให้บริการทั้งลูกค้าภายในและภายนอกบริษัท
10. กิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ในสำนักงาน
11. การประชุมในทุกวันพุธเพื่อเล่าปัญหาในงานหรืออุปสรรคที่พบเจอ
12. สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่ทันสมัยพร้อมใช้งาน

13. ความสะอาดของอาคารสำนักงานและห้องอาหาร/มีความสุขที่ได้มาทำงาน

14. การฝึกอบรมหัวข้อต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานและหน่วยงาน/การอบรมหัวข้อที่เป็นประโยชน์และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

15. การทำกิจกรรมหลังเสร็จงาน (AAR: After Action Review) เพื่อสรุปข้อผิดพลาดในงาน

16. พิธีมอบเข็มเกียรติยศ การทำงานครบ 10 ปี และ 20 ปี

2. สิ่งที่ควรมีเพิ่มขึ้น (Increase)

พนักงานต้องการให้มีการปรับปรุงเพิ่มเติมในสิ่งต่อไปนี้

1. ด้านผลตอบแทนพิเศษให้มีการเบิกจ่ายอย่างสะดวก รวดเร็ว

2. ด้านการแบ่งงานและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดให้ชัดเจนเห็นเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

3. ขั้นตอนการสนับสนุนส่งเสริมพนักงานให้ผ่านคณะกรรมการบุคคลของบริษัทกลั่นกรองคุณสมบัติก่อนเสนอชื่อ

4. การเจริญเติบโตข้ามสายงานให้พิจารณาตามความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์การมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

5. เพิ่มห้องเก็บเอกสารและไฟล์สำรองข้อมูลใน PC ของพนักงานตามปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น

6. ด้านคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน เน้นระเบียบของบริษัทเป็นหลัก งดพฤติกรรมที่แสดงถึงความถูกใจมากกว่าถูกต้อง

7. ส่งเสริมวัฒนธรรม การให้ โดยเฉพาะผู้น้อยให้ผู้นิ่ง

8. ปลุกฝังให้พนักงานรักบริษัท ด้วยการติดตามสัญลักษณ์ และคำขวัญของบริษัทในสถานที่ต่าง ๆ ของบริษัท เช่น ห้องประชุมใหญ่

9. สร้างจิตสำนึกร่วมให้พนักงานรักองค์การ และพัฒนาองค์การ

10. สนับสนุนพนักงานในด้านการพัฒนาจิต เช่น จัดห้องนั่งสมาธิ ถ้าพนักงานสุขภาพจิตดี องค์กรจะก้าวหน้า

11. ด้านการพิจารณาความดีความชอบ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้ง การพิจารณาเงินเดือน ให้ดูจากผลงาน ความรู้ความสามารถมากกว่าความอาวุโสหรือการให้แบบระบบโควตา

12. สอนให้เข้าใจบทบาทในการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพในการทำงานมากขึ้น

13. เพิ่มกิจกรรมการสอนงาน (On the Job Training/ Coaching) และการมีระบบพี่เลี้ยงช่วยให้เกิดความสนิทสนมเป็นกันเอง

3. สิ่งที่ต้องลด ละ เลิก (Reduce)

พนักงานมีข้อคิดเห็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมการทำงานของบางกลุ่มที่เห็นแต่ประโยชน์ของตนมากกว่าบริษัท/ลดพฤติกรรมที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน และผิดจริยธรรมในการทำงาน เช่น การให้ข้อมูลลับในการประเมินโครงการของบริษัท

2. ลดการไม่กระจายงาน (ใครทำได้ก็ทำไป, ใครทำไม่ได้ก็ไม่ต้องทำอะไร) การไม่ตรงต่อเวลาในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประชุม

3. ลดการยึดติดในสถาบันที่จบมาในองค์การ/ลดการเลือกปฏิบัติในกลุ่มผู้บริหารบางคน

4. ควรลดความขัดแย้งในการทำงาน โดยเฉพาะในด้านการแสดงความคิดเห็น ควรลดการยึดติดในอาวุโสลงแต่ควรใช้หลักความเสมอภาคทางความคิดเห็น ลดการเล่นพรรคเล่นพวก/เลิควัฒนธรรมการให้คนเก่าขึ้นตำแหน่งก่อนควรดูที่ผลงานและความสามารถ

5. ไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานแบบเก่า ๆ ควรมีการปรับปรุงแผนงานหรือการทำงานแบบเดิมที่ใช้ในปัจจุบัน

6. ด้านพฤติกรรมการทำงาน เห็นว่าควรลดความขัดแย้งในการทำงาน/ลดอัตรา/ลดความไม่จริงใจ/ลดพฤติกรรมเมาหัวงู ผิดศีลธรรม ฯลฯ

7. ด้านการทำงานร่วมกัน พนักงานระดับปฏิบัติควรเห็นว่าผู้จัดการสายงานควรรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องบ้าง ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้ความสามารถมากกว่าการทำตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว

8. วิศวกรใหม่บางคนมีพฤติกรรมไม่ให้เกิดริชางอาวุโส เช่น จับไหล่ลู่เวลาสั่งงาน

9. ด้านบรรยากาศการทำงาน เสนอให้มีช่องทางการสื่อสาร
ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติการให้มากขึ้น/
เพิ่มกิจกรรมระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

10. การใช้อารมณ์และคำพูดที่ไม่เหมาะสมในการทำงาน

เฉษฏา... ผู้รายงาน

หลังจากอ่านบทสรุป M.I.R. จบ ท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่
ได้ลุกขึ้นยืน ท่านเดินไปรอบ ๆ ห้อง พร้อมกับเปรยออกมาว่า

“หากมองในด้านบวกแล้วบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) ของเราอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เป็นองค์กรที่มีกฎระเบียบและวิธีการ
การทำงานที่ได้มาตรฐาน สมาชิกในองค์กรมีระเบียบวินัยในการทำงาน
รับบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี ดูได้จากการที่มีบุคคลภายนอก
อยากเข้ามาทำงานกับพวกเราเป็นจำนวนมาก”

แล้วท่านก็ถอนหายใจ หันมาทางเฉษฏาแล้วพูดออกมาว่า

“ยังมีอีกหลายอย่างในองค์กรที่เป็นปมปัญหาและเรายังเข้าไปไม่ถึง
ปัญหา นี่แค่เรื่องมีวัดง่าย ๆ เพียงชิ้นเดียว เรายังเห็นปัญหามากมาย
ที่แอบซ่อนอยู่ ที่เป็นด้านมืดในองค์กร สิ่งเหล่านี้ปะปนอยู่ในบรรยากาศ
การทำงานที่อยู่กับเราทุกเมื่อเชื่อวัน แม้ว่าเราจะมีระบบบริหารจัดการ
ที่ดี มีเครื่องมือที่ทันสมัย มีเทคโนโลยีที่นำสมัยกว่าองค์กรอื่น ๆ แต่ก็ยัง
เข้าไปไม่ถึงปัญหาที่อยู่กันบึ้งขององค์กรทำให้คนเก่ง คนดีมีฝีมืออยู่กับ

เราได้ไม่นาน เพราะวัฒนธรรมองค์กรของเราไม่แข็งแกร่งพอที่จะรองรับคนเก่งคนดีให้อยู่กับเรา สุดท้ายคนที่ต้องการก็ต้องการก็ลาออกไปจำนวนไม่น้อยเลยทีเดียว”

แม้ว่าผลงานชิ้นแรกของเจษฎาได้รับคำชมเชยจากกรรมการผู้จัดการใหญ่

“ผมว่าเรามาถูกทางแล้วนะ คุณเห็นมั้ยว่า พนักงานให้การตอบรับออกมาดี เราไม่เคยฟังเสียงจากพนักงานระดับปฏิบัติการเลยว่าพวกเขา มีความรู้สึกและคิดเห็นกับบริษัทกันอย่างไร”

กรรมการผู้จัดการใหญ่กล่าวต่อ

“เมื่อชิ้นแรกเรามาถูกทางแล้ว ตอนนี้เราเริ่มมองเห็นสิ่งที่อยู่ภายใต้ภูเขาน้ำแข็งบ้างแล้วใช่ไหม คุณคงรู้ว่าด้านบรรยากาศการทำงานมีผลต่อพฤติกรรมทางบวกของพนักงานอย่างไรบ้าง ขั้นตอนต่อไปเราต้องเจาะให้ลึกลงไปว่าในแต่ละข้อที่พนักงานของเราเสนอขึ้นมา นั้น มีสาเหตุมาจากอะไร และเราจะร่วมมือกันแก้ไขปัญหากับพวกเขาได้อย่างไร”

ก่อนออกจากห้อง กรรมการผู้จัดการได้กล่าวกับเจษฎาว่า

“คุณรู้ไหมว่าองค์กรที่ไม่มีความแข็งแกร่งทางวัฒนธรรมจะใช้เวลาของวันนี้เพื่อแก้ปัญหาเมื่อ 3 เดือนที่แล้ว แต่สำหรับองค์กรที่มีประสิทธิภาพแล้วพวกเขาจะใช้เวลาในวันนี้เพื่อวางแผนกลยุทธ์สำหรับงานในปีข้างหน้าและไม่มีเวลาที่จะโต้เถียงกันสำหรับเรื่องไร้สาระของวันเก่า ๆ หรือเรื่องส่วนตัวของใคร”

๘

ข้อคิด

หากในแต่ละวันในองค์กรของท่าน
ยังวนอยู่กับการแก้ปัญหาคเดิม ๆ
นั่นคือตัวชี้วัดว่า
องค์กรของท่านกำลังล้าหลัง
และพ่ายเรือวนอยู่ในอ่าง
ขณะที่คู่แข่ง แม้ก้าวเดินช้า ๆ
ก็สามารถชนะท่านได้

๙

5 ค้นแล้วต้องคว่ำ



จากข้อมูลการทำกิจกรรม M.I.R. ที่เจษฎาได้รับมา ขยายผลไปยังหน่วยงานในภูมิภาคทั่วประเทศ ซึ่งผลของการทำกิจกรรมในภูมิภาคไม่แตกต่างกันมากนักมีเพียงบางประเด็นที่แตกต่างไปตามบริบทของสังคม

เจษฎาเริ่มสานงานขั้นต่อไป เมื่อคิดว่าเราค้นเจอปัญหาบ้างแล้วต้องรีบไขว่คว้าหาวิธีเอาชนะข้อจำกัดต่าง ๆ และรักษาสິงที่ดึงมาได้

จากนั้นมาเครื่องมือต่าง ๆ ถูกนำมาใช้ในการทำงานมากขึ้น แน่นนอนว่า เครื่องมือนั้นผ่านการคัดกรองมาเป็นอย่างดี เพื่อไม่ให้พนักงานรู้สึกว่ามีความรู้เครื่องมือใหม่ ๆ เข้ามามากเกินไป จนทนไม่ไหว หนึ่งในเครื่องมือเหล่านั้นคือ “กล่องรับฟังความคิดเห็น” แน่นนอน ว่าพนักงานส่วนหนึ่งยังคงคลงแคลงใจว่า กิจกรรมนี้จะเป็นประโยชน์หรือเป็นโทษกับพวกเขาแค่ไหน เจษฎากำหนดเวลาเปิดกล่องเดือนละ 1 ครั้ง แน่นนอนว่ากฎเหล็กของเขาคือเขาจะเป็นผู้เปิดกล่องเอง และข้อมูลในกล่องนี้ถือเป็นชั้นความลับ ซึ่งวิธีการนี้เป็นอีกตัวชี้วัดหนึ่งที่แสดงถึงระดับของความไว้วางใจจากพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อองค์กร เนื่องจากพนักงานในกลุ่มนี้ได้เริ่มเห็นสิ่งทีพวกเขาได้ระดมสมองว่าได้รับการแก้ไขไปในทางบวกในหลาย ๆ ด้านพร้อม ๆ กัน

“ผมจะเปิดกล่องทุกวันที 15 ของเดือน เพื่อสรุปผลทั้งสำนักงานใหญ่และส่วนภูมิภาคในแต่ละเดือน และข้อมูลที่ได้รับถือเป็นข้อมูลชั้นความลับของบริษัท โดยข้อมูลนี้จะถูกนำไปใช้เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของพวกเรา”

คำประกาศของเจษฎาทำให้พนักงานฟังพอใจและให้การตอบรับด้วยปริมาณข้อเสนอแนะที่เพิ่มมากขึ้นในแต่ละเดือน พนักงานหลายคนนอกจากให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์แล้ว ยังเสนอแนวทางแก้ไขปัญหามาด้วย ทำให้เจษฎามองเห็นปัญหาในแง่มุมที่แปลกใหม่สำหรับเขา และเป็นเรื่องที่ไม่เคยพบเห็นมาก่อน นอกจากนี้เจษฎายังได้ให้พนักงานร่วมกิจกรรมตั้งชื่อกล่องรับฟังความคิดเห็นเพื่อไม่ให้พนักงานรู้สึกว่ามันเป็นทางการมากเกินไป ชื่อที่ได้รับเลือกคือ “กล่องฉันรักบริษัท” พร้อมมอบรางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ กับผู้เสนอชื่อ และไม่น่าเชื่อว่าเป็นเดือนที่ 3 ของกิจกรรมเสนอความคิดเห็น ปริมาณข้อเสนอแนะเพิ่มขึ้นแบบทวีคูณ จากหลักสิบในเดือนแรกเป็นกว่า 700 ข้อเสนอแนะในเดือนนี้นั้นหมายความว่าหากพนักงานแต่ละคนเสนอความคิดเห็น 1 เรื่องแสดงว่ามีพนักงานกว่าครึ่งหนึ่งของบริษัทให้ความร่วมมือกับกิจกรรมนี้

ดังนั้นเมื่อสรุปรวมจากการเปิดกล่องครั้งแรกจนถึงครั้งล่าสุดมีพนักงานเสนอข้อคิดเห็นแล้วรวมกว่า 1,000 เรื่อง และสามารถสรุปเป็นด้านต่าง ๆ ตามลักษณะงาน แต่ที่เจษฎาต้องการมากที่สุดและเขาคัดกรองไว้เฉพาะคือ ด้านบรรยากาศองค์การ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของภูเขาน้ำแข็งที่ค่อย ๆ เผยออกให้เห็นชัดเจนขึ้นในแต่ละกิจกรรมที่เลือกนำมาปรับใช้ในองค์การ

“กล่องฉันทน์รักบริษัท”

สรุปกิจกรรม ข้อเสนอแนะของพนักงานจากสำนักงานใหญ่ (ด้านบรรยากาศการทำงาน)

- บรรยากาศการทำงานเมื่อผู้จัดการไม่อยู่มักมีคนพูดคำสบถและทำแบบใส่เพื่อนร่วมงาน
- มีการนัดประชุมแบบไม่เป็นทางการในกลุ่มพนักงานบางกลุ่มในวันหยุดงาน เช่น กลุ่มเลขานุการ/กลุ่มงานจัดซื้อ
- พนักงานบางคนรู้สึกว่าตนเองถูกละเมิดสิทธิส่วนบุคคลในด้านข้อมูลส่วนตัว
- มีการปลอมแปลงใบเสร็จค่าใช้จ่ายสำนักงาน
- มีการดักฟังและบันทึกเสียงสนทนาโทรศัพท์ในที่ทำงาน
- ผู้บริหารชายบางคนเลือกที่รักมักที่ชัง และมีความสัมพันธ์เชิงชู้สาวกับพนักงาน
- การประกวดราคามีการฮั้วการประมูล ทำให้ผู้ร่วมคำขายอื่นไม่กล้ามาเสนอราคา และทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์
- การจัดซื้อสารเคมีเป็นบริษัทเดิมบริษัทเดียวที่เสนอราคาและพนักงานทราบมาว่าเจ้าของบริษัทเป็นเพื่อนกับผู้บริหารบางคน ซึ่งบริษัทนี้มีพฤติกรรมส่งของไม่ตรงเวลาและไม่ครบจำนวนบ่อยครั้ง

- การจัดซื้อที่ดินเพื่อสร้างอาคารแสดงสินค้าของบริษัท ไมโครโปรโมต มีพนักงานที่เกี่ยวข้องเข้าไปแสวงหาผลประโยชน์กับโครงการ
- การแต่งตั้งโยกย้ายไม่เป็นธรรม มีการวิ่งเต้นหาตำแหน่งให้ตนเองและพรรคพวก
- มีการยกยอกน้ำมันเติมรถยนต์ของบริษัทไปใช้กับรถส่วนตัว
- การรับพนักงานใหม่เข้ามา มีคุณสมบัติไม่ตรงตามตำแหน่งงาน ทำให้ต้องเสียเวลามาสอนงาน
- ในที่ทำงานมีเด็กฝากมากเกินไปทำให้ยากต่อการบังคับบัญชา
- ผู้บริหารบางคนวางตัวไม่น่านับถือเหมือนยุคก่อตั้งบริษัท

ข้อเสนอแนะได้รับการคัดเลือกอย่างระมัดระวังและจัดกลุ่มข้อมูล มีหลายเรื่องไม่น่าเชื่อว่าจะเกิดขึ้นในบริษัทข้ามชาติยักษ์ใหญ่เช่นนี้ได้ ซึ่งเชษฐาพบว่า มีข้อร้องเรียนเรื่องการแสดงบนเวทีในงานประจำปีของบริษัทว่า มีการกีดกันไม่ให้พนักงานกลุ่มใหม่เข้าร่วมการแสดง และยังมีเรื่องการทุจริตเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมออกค่ายอาสาของบริษัท

กิจกรรม “กล่อมนักรักบริษัท” ทำให้สิ่งที่อยู่ใต้ภูเขาน้ำแข็ง (Ice-berg) ได้รับการเปิดเผย พนักงานเริ่มไว้วางใจในตัวเชษฐาซึ่งเป็นตัวแทน

จากฝ่ายบริหาร ขณะเดียวกันพนักงานที่เสียผลประโยชน์ก็หาหนทางที่
แยบยลกว่าเดิมและระมัดระวังตัวมากยิ่งขึ้น

นอกจากด้านบรรยากาศในการทำงานแล้ว เขาได้ชวนกรรมการ
ผู้จัดการฝ่ายผลิตให้เปิดกล่องรับข้อเสนอด้านนวัตกรรมเพื่อให้พนักงาน
ได้นำเสนอแผนงานที่เป็นสิ่งประดิษฐ์หรือกระบวนการทำงานที่เป็น
ประโยชน์แก่บริษัทอีกช่องทางหนึ่งด้วย ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ใช้เวลา
ว่างทำประโยชน์ร่วมกัน

๘

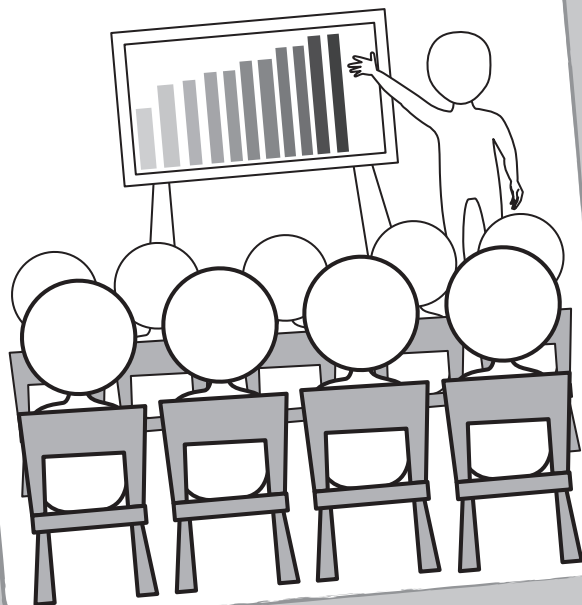
ข้อคิด

เครื่องมือที่ดี

ไม่จำเป็นต้องมีราคาแพงเสมอไป
เครื่องมือที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการ
คือความใส่ใจของฝ่ายบริหาร
ที่มีกับพนักงาน

๙

6 ทาดไม่ไ้การฝีกอบรม



หลังจากได้ข้อมูลมาเป็นเบาะแสเบื้องต้นแล้ว เจษฎาเริ่มมองหาวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้มีวัฒนธรรมการทำงานที่เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น หนึ่งในกิจกรรมที่เขาเริ่มพัฒนาให้กับตนเองคือการลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร “การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร” เป็นระยะเวลา 3 วัน ซึ่งเป็นหลักสูตรที่จัดโดยชมรมนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ จัดให้เฉพาะองค์กรภาครัฐและเอกชนที่ยอมรับเงื่อนไขของชมรมฯ ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันในกลุ่มหน่วยงานที่เข้าสมัครมาพร้อมทั้งการติดตามผลการดำเนินการภายหลังการฝึกอบรมด้วย

หนึ่งในกิจกรรมของหลักสูตรเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร คือ การศึกษากรณีศึกษาและการอภิปรายผลท้ายกิจกรรม ซึ่งกลุ่มของเจษฎาได้หัวข้อ กบกับแมงป่อง ในเรื่องเล่าว่า

“กบกับแมงป่อง”

โดย ประธานชมรมนักจิตวิทยาอุตสาหกรรม

... แต่เดิมบึงใหญ่ที่อุดมสมบูรณ์แห่งหนึ่งเต็มไปด้วยสรรพสัตว์ทั้งหลายที่เดินทางผ่านไปผ่านมาและแวะเวียนมาดื่มกินน้ำอันใสสะอาดในบึงแห่งนี้ สัตว์ทั้งหลายอยู่ร่วมกันอย่างเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ดังนั้นบรรดาสัตว์ทั้งหลายที่เป็นสมาชิกที่อาศัยในบึงน้ำแห่งนี้จึงอยู่ร่วมกันด้วยการถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกัน อยู่มาวันหนึ่ง ณ ริมบึงแห่งนี้มีแมงป่องตัวหนึ่งปรากฏตัวขึ้นพร้อมร้องบอกกับกบตัวหนึ่งที่กำลังหาอาหารอยู่ริมบึงน้ำนั้น

“เจ้ากบเพื่อนรัก ข้าขออาศัยเกาะหลังท่านข้ามบึงน้ำไป
ฝั่งโน้น จะได้ไหมท่าน”

เจ้ากบท่าทางซื่อ ๆ ตัวนั้น ลังเลเล็กน้อย ก่อนจะตอบไปว่า

“ก็น่าจะได้นะท่าน แต่ เอ ! ท่านแมงป่อง ท่านเป็นสัตว์
พวกที่ล่าผู้อื่น หากเราให้ท่านเกาะหลังเราข้ามน้ำไปเราจะวางใจ
ท่านได้อย่างไร ว่าท่านจะไม่ทำร้ายเราขณะกำลังข้ามบึงไป”

แมงป่องได้ซ่องจึงตอบกลับไปว่า

“ท่านวางใจได้เลย เราจะทำร้ายท่านได้อย่างไร เราว่ายน้ำ
ไม่เป็น หากเราทำร้ายท่านเราก็จะจมน้ำตายพร้อมกับท่านที่
กลางน้ำนั่นเอง ขอท่านจงวางใจเราและให้เราอาศัยเกาะหลัง
ท่านไปเถอะนะท่านกบ”

เมื่อแมงป่องทำให้กบวางใจได้แล้ว เจ้ากบจึงยินยอมให้
แมงป่องเกาะหลังของตนเองข้ามน้ำไปยังฝั่งตรงข้าม ระหว่าง
ทางเจ้ากบรู้สึกประหวั่นพรั่นพรึงถึงความไม่ปลอดภัยของตนเอง
ท่ามกลางความเจียบสัดกลางบึงแห่งนั้นแล้วจู่ ๆ กบก็รู้สึกเสียว
และเจ็บแปลบไปที่หัวหัวใจ ขึ้นมาทันทีเพราะเหล็กในที่ปลายหาง
เจ้าแมงป่องแทงเข้ากลางหลังเจ้ากบผู้อารี

“ไหนท่านบอกเราว่าจะไม่ทำร้ายเราไงละ” กบผู้อารีร้อง
ด้วยความเจ็บปวด

เจ้าแมงป่องตอบเจ้ากบซึ่งรู้ไม่เท่าทันเล่ห์ของตนไปว่า

“ต้องขอโทษด้วยนะท่านกบ ลันดานของข้ามันเป็นเหยียงนี้เอง”

เมื่อขาดคำของเจ้าแมงป่อง ร่างของเจ้ากบที่ลั่นใจด้วยฤทธิ์เหล็กในของแมงป่องก็ค่อย ๆ ดิ่งลงสู่ก้นบึง จากนั้นเจ้าแมงป่องก็ตะเกียกตะกาย ผ่านสาหร่ายและใบบัวขึ้นฝั่งตรงข้ามไป

บทสรุปของนิทานเรื่องนี้สอนให้เรารู้ว่า ในสังคมยุคที่มนุษย์มีการแข่งขันกันรุนแรงมากขึ้นทุกขณะนั้น มนุษย์มีความไว้วางใจกันน้อยลงทุกวัน รูปแบบและวิธีการเอาเปรียบมีมากขึ้น จนบางครั้งเราพบว่า เล่ห์เหลี่ยมทางธุรกิจที่นำมาใช้ ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ทำให้สังคมไร้จริยธรรม คนทั้งหลายมุ่งแต่ประโยชน์ของตน จนลืมประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวม หากปล่อยไว้ก็จะเป็นดังนิทานที่ยกขึ้นมาเป็นตัวอย่างที่พบว่าทั้งองค์กรเต็มไปด้วยแมงป่อง ที่ทุก ๆ เช้าจะแสดงความยิ่งใหญ่ของตนด้วยการยกก้ามและชูหางเข้าหากัน ทำให้ดูเหมือนว่าทุกวันนี้สังคมหาความจริงใจอะไรไม่ได้ สุดท้ายองค์กรเหล่านั้นจะกลายสภาพเป็น “สังคมที่ขาดการไว้วางใจ” ซึ่งเป็นพฤติกรรมการทำงานที่ทำลายวัฒนธรรมองค์กรอย่างร้ายกาจ

หัวข้ออภิปราย

จากนิทานข้างต้น ให้สมาชิกกลุ่มร่วมกันอภิปรายถึงที่มาของปัญหา วิธีการแก้ไขและแนวทางการสร้างบรรยากาศในองค์การพร้อมนำเสนอในที่ประชุม

ซึ่งกลุ่มของเจ้าหน้าที่ได้อภิปรายผลของการประชุมระดมสมอง ตลอดจนตอบข้อซักถามกับผู้ร่วมสัมมนาและที่ประชุมได้ลงความคิดเห็นว่า

ปัญหาหลักคือการสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน และสิ่งแรก ๆ ที่ควรจะทำคือ

1. การสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจของกันและกันในกลุ่มพนักงาน ทั้งนี้เพราะความไว้วางใจจะเป็นพื้นฐานของการทำงานร่วมกัน และเพื่อก่อให้เกิดวัฒนธรรมการร่วมแรงร่วมใจตามมา ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ดีที่ทุกองค์การแสวงหาและต้องการให้เกิดขึ้นในทุกที่ทำงาน
2. รับคนเก่งและคนดี เข้ามาร่วมงานในองค์การเพื่อให้องค์การมีกระแสนของคนที่ล้นเกินเวลาน้อยอยู่ตลอดเวลา
3. มีระบบรักษาคนเก่งและคนดีเอาไว้ให้ได้และส่งเสริมให้เจริญก้าวหน้าในองค์การ
4. ในสถานที่ทำงานผู้บริหารต้องควบคุมและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

นอกจากนี้ กรณีศึกษาอื่น ๆ ได้รับความสนใจไม่แพ้กัน ทำให้ต้องต่อเวลาในการอภิปรายไปอีก 1 ชั่วโมง

เมื่อกลับเข้ามาที่บริษัท เจษฎาเกิดมุมมองใหม่ ๆ และมีแรงใจในการเสริมสร้างวัฒนธรรมในการทำงานมากขึ้น เขาได้นำเสนอสิ่งแปลกใหม่ พร้อมทั้งไม่ลืมเครือข่ายของสมาชิกที่เข้าร่วมสัมมนาด้วยกัน คำถามใหม่ที่ผุดขึ้นมาในหัวความคิด “ใครคือแมงป่องในองค์กร” มีใครบางคนแสดงพฤติกรรมนี้ หรือทุกคนแสดงพฤติกรรมแมงป่อง และพวกเขาทำเพื่ออะไร

๘

ข้อคิด

ความขัดแย้งมีอยู่ทุกองค์กร
ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเล็กหรือองค์กรใหญ่
หากแต่องค์กรที่มีวัฒนธรรม
การทำงานที่ดี
ความขัดแย้งจะถูกใช้ไปเพื่อพัฒนา
ประสิทธิภาพขององค์กร

๙

7 บทบาทชีวิต



เจษฎาเข้าพบกรรมการผู้จัดการใหญ่แต่เช้า ก่อนที่ท่านจะไปเข้าร่วมประชุมกับผู้ถือหุ้น

ท่านครับ “ผมได้ส่งรายงานการไปฝึกอบรมของชมรมนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมฯ ไม่ทราบท่านได้อ่านหรือยังครับ”

“คุณเจษฎาผมได้อ่านแล้ว และก็เคยได้เข้ารับการอบรมแบบที่คุณเพิ่งจะไปมาแล้วเช่นกัน”

“หมายความว่า ท่านเคยทำกรณีศึกษาเหล่านี้มาแล้วใช่ไหมครับท่าน”

“ท่านคิดว่าเครือข่ายทางสังคมจะได้ผลหรือไม่ครับ” คือผมหมายถึงว่า “เพื่อน ๆ ที่เข้าร่วมสัมมนาเขาคงประสบปัญหาแบบเดียวกับเราแล้วหาทางช่วยกันแก้ไขปัญหาค่ะครับ” เจษฎายิ่งคำถามด้วยความสงสัยพร้อมขยายความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

“ผมไม่ได้บอกว่าวิธีการมันจะไม่ได้ผลนะ ผมมีเวลาให้ไม่มากก่อนเข้าประชุม ผมอยากจะบอกคุณว่า คนเราแต่ละคนมีหลายบทบาท ตอนอยู่ที่บ้านเล่นบทเป็นพ่อ เป็นแม่ มาอยู่ในที่ทำงานเล่นบทเป็นพนักงาน บางคนรับบทเป็นหัวหน้างานด้วย คุณคงเข้าใจนะว่ามันเป็นเรื่องของสังคมมิติ ผมต้องไปแล้วคุณดำเนินงานตามที่ผมมอบหมายต่อไปนะ ผมเชื่อฝีมือคุณ”

เจษฎาเร่งรีบเข้าห้องสมุดของสำนักงาน ในความคิดคำนึงของเขา ยังคงนึกถึงคำพูดของท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่ “ท่านกำลังแนะนำอะไรเราอยู่นะ”

“บทบาชีวิตคืออะไร” ฐานข้อมูลน่าจะช่วยให้เราได้ หรือค้นในหนังสือจิตวิทยาน่าจะมี

เจาะดูคั่นหนังสืออยู่หลายเล่ม มาสะดุดเล่มหนึ่งที่กล่าวถึงบทบาหรือเกมในการทำงาน ซึ่งเป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาของอีริกเบริน

“ผู้กล่าวหา (Persecutor)” “ผู้ช่วยเหลือ (Rescuer)” “เหยื่อ (Victim)” ท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่แนะเราว่ามันเป็นสังคมมิติ ทุกคนมีบทบา หมายความว่าอย่างไร หรือทุกคนกำลังสวมบทละคร แล้วใครจะเป็นผู้กำกับบท กำกับเวที เมื่อทุกคนต่างก็มีการทำตามหน้าที่ของตน แต่ทำไมยังต้องมีบทบาเข้ามาเกี่ยวข้องอีกนะ ต้องค้นต่อไปให้พบ

ดังนั้น ในวันหยุดเจาะดูก็ยังใช้เวลากับการค้นหาลึกลับที่ค้างคาในใจ เขาโทรศัพท์และส่งเมลไปหาเพื่อน ๆ ที่เป็นเครือข่ายของเขา ทุกคนล้วนประสบปัญหาคล้าย ๆ กัน ข้อมูลได้ถูกส่งกลับป้อนกลับมาโต้ตอบแลกเปลี่ยนกันจนท้ายสุด สมาชิกให้ข้อคิดเห็นที่หลากหลาย และนี่คือส่วนหนึ่งของข้อความที่ส่งโต้ตอบกันทางอีเมล

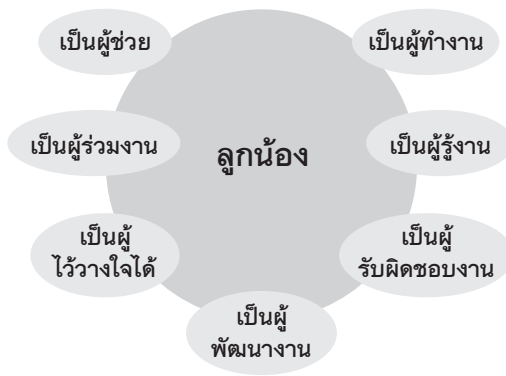
“บทบา” เกิดจากการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ของเจ้าของตำแหน่ง

“หน้าที่” คือสิ่งที่กำหนดให้บุคคล สามารถดำเนินการได้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามบทบาของตน หรืออาจมองว่า เป็นความรับผิดชอบของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่ง

“ความรับผิดชอบ” เป็นขอบเขตหรือเกณฑ์ที่กำหนดให้บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งดำเนินการได้ในระดับใด

“ดังนั้น ในพนักงานหนึ่งคนจะเกี่ยวข้องกับองค์กรผ่านบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ เพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย”

“แต่พนักงานคนหนึ่ง ๆ ก็มีหลายบทบาท หลายหน้าที่ จะไม่ทำให้เกิดความสับสนในบทบาทหน้าที่กันบ้างหรืออย่างไร”



ภาพที่ 1 บทบาทการเป็นลูกน้อง

เมลยังคงโต้ตอบกลับไปกลับมาระหว่างกลุ่มสมาชิก เจษฎามาสะดุดอีกครั้งจากเมลที่แสดงเป็นผังง่าย ๆ ของวงกลมที่ซ้อนทับกันและยังอธิบายถึงความขัดแย้งในบทบาทที่อาจจะเกิดขึ้น หากในตัวพนักงานคนหนึ่งมีหลายหน้าที่หรือแสดงหลายบทบาทพร้อม ๆ กัน ผลตามมาทำให้พนักงานรู้สึกขัดแย้งในตนเอง รวมถึงความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ได้

“แล้วจะอย่างไรหากพนักงานคนหนึ่งเกิดคับข้องใจในบทบาทที่ขัดแย้งกัน” นี่คือการถามที่เกิดขึ้น

“ไม่บ่อยนักหรอกที่จะเกิดสภาวะแบบนี้เพราะว่าสภาพโดยทั่วไปในองค์กรนั้น พนักงานแต่ละคนจะได้รับมอบหมายภาระหน้าที่ ตามใบกำกับหน้าที่ (Job description) ซึ่งแน่นอนว่าการได้มาซึ่งใบกำกับหน้าที่นั้นแยกย่อยไปตามลำดับชั้นของภารกิจในหน่วยงาน การลดหลั่นไปตามลำดับเช่นนี้ เหมือนน้ำตกที่ค่อย ๆ ลดหลั่นลงมาอย่างสวยงาม ค่อยเป็นค่อยไป”

“ก็มียูเอะเยะไปนี่ เห็น ๆ อยู่ในหน่วยงานเดียวกันขัดแย้งกันอย่างมาก”

“ก็ไม่ใช่ทั้งหมดหรอกนะ บางครั้งความขัดแย้งเป็นขั้นตอนของการตรวจสอบดูหน่วยงานตรวจสอบภายในสิ บทบาทคือต้องค่อยไปตรวจตราสิ่งผิดปกติหรือการประพฤตินิยมในองค์กร แล้วก็ยังมีบทบาทเป็นลูกน้องอีกเมื่อพวกเขาต้องไปตรวจสอบผู้ใหญ่ในองค์กร ทำให้พวกเขาต้องดีเลินให้ชัดเจนระหว่างบทบาทของผู้ตรวจสอบ กับบทบาทของพนักงานผู้น้อย ซึ่งก็ถูกในส่วนที่ว่า บางครั้งในทางปฏิบัติแล้ว พนักงานผู้น้อยจะรู้สึกคับข้องใจเมื่อต้องทำบางสิ่งกับผู้ที่มิตำแหน่งและอำนาจเหนือกว่า แต่องค์กรที่มีระบบสนับสนุนที่ดีจะทำให้พวกเขาทำงานได้ง่ายขึ้น”

อีกความคิดเห็นหนึ่ง ผ่านเข้ามาในกระดานสนทนา

“ความขัดแย้งในการทำงานไม่ค่อยรุนแรงมากนักหรอกนะ หากมีการกำหนดขอบเขตหรือมิติของงาน”

“หมายความว่าอย่างไร”

“ง่ายที่สุดเลยนะ ก็อย่างเช่น การแยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัวยังงี้ละ”

“มันจะทำได้หรือ”

“อาจจะยากในบางสังคม”

“แต่ยังพอมีหนทางหากเราวางเงื่อนไขไว้แต่เริ่มแรก”

“หมายความว่ามีการกำหนดกติกาไว้ก่อน อย่างนั้นหรือ”

สมาชิกในกลุ่มมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันกลับไปกลับมา จนมีผู้เสนอบทความที่เป็นกรณีศึกษา

“นี่ไง จะยกตัวอย่างให้ดู ตามเอกสารแนบท้ายนี้”

กรณีศึกษา

ผลประโยชน์ทับซ้อนในงานจัดซื้ออุปกรณ์สำนักงาน

โดย ชมรมนักจิตวิทยาอุตสาหกรรม

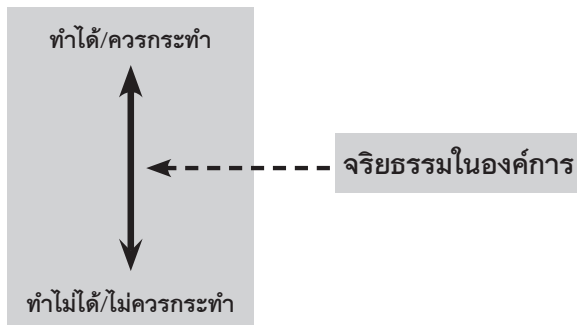
ในองค์กรแห่งหนึ่งพนักงานชายที่ทำหน้าที่จัดหาในบริษัทมากกว่า 10 ปี ถูกจับได้ว่าตลอดเวลาที่ทำงานด้านนี้ได้ใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบ คือได้ให้ข้อมูลในการจัดซื้ออุปกรณ์สำนักงานให้กับเพื่อนของตนเองซึ่งเป็นซัพพลายเออร์ของบริษัท และมีผลประโยชน์ทับซ้อนในการจัดซื้ออุปกรณ์สำนักงานหลายรายการ โดยข้อสรุปของคณะกรรมการบริษัทพิจารณาเห็นว่าพนักงานจัดหาผู้นี้มีผลประโยชน์ทับซ้อนจริง จึงมีมติให้ออกจากงานเนื่องจากพบหลักฐานสนับสนุนและพฤติกรรมบ่งชี้หลายอย่าง และยังตรวจพบว่าพนักงานผู้นี้มีพฤติกรรมที่ร้ายวยผิดปกติ

“สรุป คุณกำลังหมายความว่า หากพนักงานมีหลายบทบาทและใช้อำนาจในทางที่ผิดทำให้เกิดความขัดแย้ง นำไปสู่ความเสียหายในองค์กรได้ใช่ไหม”

“ใช่แล้ว นอกจากนี้ หากผู้บริหารทำเป็นมองไม่เห็น ปล่อยให้ทำต่อเนื่องยาวนานจะนำไปสู่การทำลายองค์กรและวัฒนธรรมที่เคยเข้มแข็งก็จะล่มสลายลง”

“แล้ววิธีการแก้ไข หรือแนวทางป้องกันละ ทำอย่างไร”

“แนวทางที่พอจะมีก็คือ การกำหนดสิ่งที่ทำได้และทำไม่ได้ หรือควรทำและไม่ควรทำให้ชัดเจน ในแต่ละระดับของตำแหน่งงาน”



ภาพที่ 2 เส้นแบ่งที่ชัดเจนคือตัวชี้วัดระดับจริยธรรมในองค์กร

“ขอบคุณมาก ผมพอจะเข้าใจแล้วคุณมารีสา” เจษฎาขอบคุณเพื่อนใหม่ที่เริ่มกลายเป็นเพื่อนสนิทในกระดานสนทนา นอกจากนี้ทุกคนที่ร่วมแสดงความคิดเห็นต่างรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการสร้างให้เกิดภาพทางความคิดที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

๘

ข้อคิด

จริยธรรม

เป็นสิ่งที่ควรมีในทุกตำแหน่งงาน

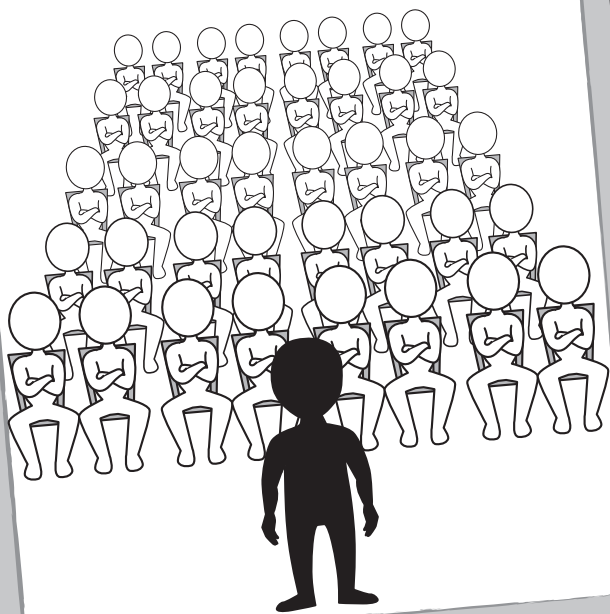
ตำแหน่งงานยิ่งสูง

ระดับของจริยธรรม

ยิ่งต้องสูงตามไปด้วย

,

8 เส้นแบ่งที่มองไม่เห็น



“แล้วเราจะทำอะไรให้ผู้คนในองค์กร มองเห็นปัญหานี้และลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น มันน่าจะมีหลักการหรือวิธีการที่เป็นสากลและนำไปปรับใช้ได้บ้างนะ”

การสนทนายังคงมีอยู่และดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ บนกระดานสนทนาของกลุ่ม

“สวัสดีครับเพื่อนๆ ผมกลับเข้ามาพูดคุยด้วยอีกครั้ง ขอขอบคุณมากสำหรับข้อคิดเห็นดี ๆ ของทุก ๆ ท่านเลยนะ” เจษฎากล่าวทักทาย

การโต้ตอบทางเมลยังคงดำเนินไป ขณะเดียวกันเวลาก็ผ่านไปอย่างรวดเร็วเช่นกัน เป็นเวลาที่เจษฎาต้องเข้าไปรายงานความคืบหน้าของแผนงานให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ได้รับทราบ

“และตอนนี้ผมต้องไปรายงานความคืบหน้าให้เจ้านายทราบแล้วยังหาความเชื่อมโยงไม่ได้เลยว่า เส้นแบ่งที่ชัดเจนคืออะไร และทำอย่างไรพนักงานในองค์กรจึงจะรู้บทบาทหน้าที่ของตนด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมีใครคอยมาบอก มันยากชะมัด” เจษฎาโยนคำถามเข้ากลุ่มอีกครั้ง

“นี่ไง เจษฎา” มาริสาชิงตอบ “เมื่อวานนี้เราอ่านเจอบทความชิ้นหนึ่งที่กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของบุคคลระดับต่าง ๆ ในองค์กร เราแนบมาให้แล้ว คิดว่าคงพอประยุกต์ใช้งานได้บ้างนะ”

เพื่อนสาวในกลุ่มสนทนาส่งข้อมูลมาร่วมแชร์

มุมมองของผู้บริหารกับประโยชน์ 3 ด้าน

โดย วิทยากรชมรมนักจิตวิทยาอุตสาหกรรม

งานของผู้บริหารนั้นเป็นงานที่ค่อนข้างจะยาก ตรงที่ต้องบริหารคน งาน และเป้าหมายองค์การให้ไปในทิศทางเดียวกัน และจะยากอย่างยิ่งเมื่อองค์การมีงบประมาณด้านผลตอบแทนจำกัด ขณะที่หน่วยงานที่ตนรับผิดชอบมีพนักงานที่สมควรจะได้รับผลตอบแทนสูงอยู่หลายคนและทำให้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรนั้นไม่เพียงพอ

โดยทั่ว ๆ ไปแล้วเมื่อกล่าวถึงผลตอบแทนเราอาจจะกล่าวได้ว่าผลตอบแทนที่บุคคลจะได้รับจากองค์การนั้นเป็นตัวเงินเป็นส่วนใหญ่ หรือหากสิ่งตอบแทนนั้นไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้สิ่งตอบแทนนั้นเราเรียกว่า “ผลประโยชน์” แต่ผลประโยชน์นั้นยังสามารถแบ่งออกเป็นระดับต่าง ๆ ได้ ตามมุมมองของการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การ กล่าวคือ ประโยชน์ในที่นี้จะต้องคำนึงถึงว่าในการดำเนินธุรกิจนั้น องค์การจะได้รับประโยชน์จากสิ่งใดและคนที่อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การนั้นควรมีมุมมองเรื่องประโยชน์ด้านใดเป็นหลักจาก 3 ด้าน ดังต่อไปนี้ คือ **ด้านผลประโยชน์ ด้านประสานประโยชน์ และด้านคุณประโยชน์** ซึ่งการจัดลำดับส่วนที่แตกต่างกันก็เพื่อให้องค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานที่เข้มแข็ง

ผู้บริหาร ระดับสูง			
ผู้บริหาร ระดับกลาง			
ผู้บริหาร ระดับต้น			

อ้างอิงจาก เอกสารประกอบการบรรยาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
โดย ไพรินทร์ ไถธรรมโชติวัฒน์

ภาพที่ 3 มุมมองของผู้บริหารระดับต่าง ๆ กับประโยชน์ในแต่ละระดับ

ผู้บริหารระดับต้นและพนักงาน จะมีมุมมองด้านผลประโยชน์เป็นอันดับแรกคือมากที่สุด ส่วนมุมมองด้านการประสานประโยชน์อยู่ถัดมา และมุมมองในด้านคุณประโยชน์อยู่อันดับที่สาม ดังนั้น การสื่อสารกับพนักงานและผู้บริหารระดับต้นในองค์การจึงควรมุ่งเน้นที่จะสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้พนักงานและผู้บริหารระดับต้นในองค์การมองผลประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์การเป็นเป้าหมายหลัก การสร้างมุมมองในเรื่องผลประโยชน์ในระดับนี้ เนื่องจากบุคลากรในระดับนี้เกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับเนื้องานเป็นส่วนใหญ่ การสั่งสอนให้ผู้ที่อยู่ในระดับนี้คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญเป็นพื้นฐานเบื้องต้นที่พนักงานทุกคนพึงจะมี และจัดลำดับได้ว่าไม่ว่าจะเกิดสิ่งใดขึ้น ขอให้มุ่งสร้างให้องค์การได้ผลประโยชน์

มาเป็นอันดับแรก การทุจริตในองค์การไม่ว่าจะเป็นเรื่องใหญ่เพียงใดหากพนักงานระดับล่างผู้ที่อยู่กับเนื้องานไม่ให้ความสำคัญร่วมมือด้วยแล้วจะไม่สามารถกระทำได้เลย ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งไปสู่ประโยชน์ขององค์การเป็นหลักจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องวางรากฐานไว้เป็นอันดับแรกตั้งแต่พนักงานเริ่มเข้าทำงาน

ผู้บริหารระดับกลาง โดยบทบาทแล้วผู้บริหารระดับกลางจะถูกกำหนดให้มองแบบประสานประโยชน์กับบุคคลในระดับต่าง ๆ ที่อยู่รอบด้าน ดังนั้นการทำงานต้องคำนึงถึงการประสานประโยชน์ มากกว่า ผลประโยชน์ และมองคุณประโยชน์อยู่ท้ายสุด เนื่องจากตำแหน่งของตนเองที่อยู่ตรงกลางระหว่างลูกน้องกับผู้บริหารระดับสูง เรียกว่าถูกอัดจากข้างบนและข้างล่างจึงเป็นที่รวมของปัญหาและแรงกดดันพร้อม ๆ กันไป มีงานวิจัยระบุว่าตำแหน่งนี้มีระดับความเครียดสูงสุดในองค์การ อันเนื่องมาจากการทำงานในองค์การของผู้บริหารระดับกลางต้องมุ่งประสานประโยชน์ของคนในระดับต่าง ๆ เป็นหลัก มุมมองของผู้บริหารระดับกลางจึงต้องสร้างวัฒนธรรมให้มุ่งเน้นการประสานงานกับทุกภาคส่วนให้ได้รับการประสานประโยชน์เพื่อเป้าหมายขององค์การ หากผู้บริหารระดับนี้ มองแต่ผลประโยชน์ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือมองเฉพาะผลประโยชน์ของตนเองแล้วองค์การจะล้มเหลวทางการบริหารจัดการ ผู้คนจะมองว่าเจ้านายคนนี้เงินซื้อได้ ทำให้เสีย

๘

ข้อคิด

หากในแต่ละวันในองค์กรของท่าน

ยังวนอยู่กับการแก้ปัญหาดเดิม ๆ

นั่นคือตัวชี้วัดว่า

องค์กรของท่านกำลังล้าหลัง

และพ่ายเรือวนอยู่ในอ่าง

ขณะที่คู่แข่ง แม้ก้าวเดินช้า ๆ

ก็สามารถชนะท่านได้

๙

ที่สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการของหน่วยงานว่าตรงไว้
ซึ่งระบบที่มีคุณธรรม

การมองเห็นถึงคุณค่าและดำเนินการให้เกิดประโยชน์ใน
3 สิ่งนี้จนครอบคลุมให้เกิดประโยชน์ตั้งแต่ระดับพนักงาน ผู้บริหาร
และประโยชน์แก่องค์กร สังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อมรอบด้าน
จะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นสิ่งที่ต้องการเป็นอย่างมาก
ในสังคมยุคปัจจุบันนี้ ฉะนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงถูกกำหนด
ให้มีมุมมองให้คำนึงถึงคุณประโยชน์ขององค์กรเป็นอันดับแรก
หากผู้บริหารมองแต่ผลประโยชน์เป็นหลักจะถูกมองไปในทาง
ที่ติดลบและก่อให้เกิดความเสียหายใหญ่โต ซึ่งเคยมีให้เห็น
อยู่เสมอ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากผลประโยชน์นั้นเป็นของคน
ใกล้ชิดหรือคนในครอบครัวตนเองมากกว่าประโยชน์ของประเทศ
ชาติและสังคมที่ตนเองอาศัยอยู่

ดังนั้น การมองเป้าหมายกับประโยชน์ทั้งสามระดับ จึง
เปรียบเสมือนเส้นแบ่งที่อยู่ในใจของพนักงานแต่ละระดับ ให้มี
ความสอดคล้องและลดหลั่นกันเป็นลำดับ เส้นแบ่งที่มองไม่เห็นนี้
จึงเป็นสิ่งสำคัญและเป็นรากฐานในการสร้างวัฒนธรรมในการ
ทำงานและสร้างยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์กรให้
องค์กรยั่งยืนและดำรงอยู่ได้ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง
ของโลกยุคปัจจุบัน

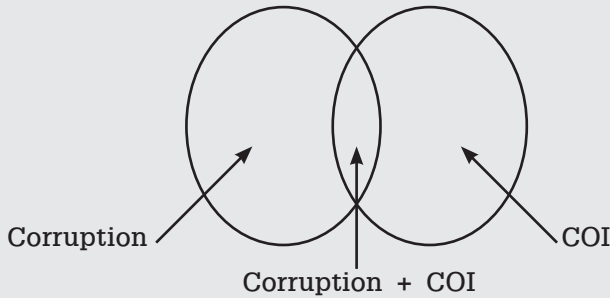
...

“เยี่ยมยอดจริง ๆ เลย ไม่ทราบจะขอบคุณอย่างไรดี” เจษฎาริบส่งข้อความกลับไป

“ผมได้แนวทางไปเสนอเจ้านายแล้ว แต่ขอตัวอย่างอีกนิดนะว่าในแต่ละระดับทั้งสามนั้น มีผลดีผลเสียอย่างไรต่อองค์กร”

“คุณเจษฎาคูณนี้เข้าใจยากจริงๆ เลยนะ ไม่ขออธิบายนะค่ะแต่ขอส่งบทความที่ก๊อเอาไว้ให้คุณไปทั้งหมดก็แล้วกัน” มาริสาเพื่อนสาวตอบแบบไวเชิง พร้อมส่งคำอธิบายตามมาทันที

“ในระดับบุคคล ส่วนใหญ่คนเรามักจะมองหาผลตอบแทนที่ตนเองจะได้รับจากการทำงานด้วยกันหมดทั้งสิ้น การมองหาผลประโยชน์ในลักษณะนี้เป็นเรื่องธรรมดาทั่วไปที่มนุษย์ทุกผู้ทุกนามมองหาเพื่อเลี้ยงชีพตนเองและครอบครัว แต่ในมุมมองระดับองค์กรแล้วการมองในลักษณะนี้จะต้องไม่มากเกินไปกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ให้ เพราะหากมองใหญ่โตเกินกว่ากรอบที่กำหนดไว้จะนำไปสู่การมีผลประโยชน์ทับซ้อน COI (Conflict of Interest) หรือเกิดการทุจริตในองค์กร (Corruption) ตามมาได้ ซึ่งพบว่าองค์กรหลายแห่งได้กำหนดกรอบในการรับผลตอบแทน เช่น การรับของขวัญของที่ระลึกให้พนักงานไว้เป็นระเบียบในการปฏิบัติงาน รวมถึงกรอบในการสื่อสารหรือการให้ข้อมูลข่าวสารกับภายนอกองค์กร เป็นต้น



ภาพที่ 4 แสดงความขัดแย้งในบทบาท (Conflict of Interest)

ในระดับหน่วยงานพบว่ามุมมองด้านการประสานประโยชน์จะเป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องการมากที่สุด หลายหน่วยงานที่ล้มเหลวเรื่องการประสานประโยชน์ในองค์กรเนื่องมาจากแต่ละหน่วยงานมุ่งที่ผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก จึงมักจะพบปัญหาความขัดแย้งกันเองระหว่างหน่วยงานในองค์กร **ปัญหาในระดับหน่วยงานนี้ ผู้บริหารระดับสูงมักจะพบว่าเกิดจากความขัดแย้งด้านการประสานประโยชน์ของผู้บริหารระดับกลาง** คือการแก้ไขปัญหาด้านการประสานงานหรือการประสานประโยชน์ระหว่างกัน เพราะแต่ละหน่วยงานมีมุมมองที่มุ่งประโยชน์ของตนเองมากเกินไป ปัญหาที่พบจึงมักจะเป็นเรื่องการแย่งทรัพยากรในการทำงาน หรือสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน โดยทั่วไปแล้วการมองประโยชน์ในระยะใกล้ซึ่งเป็นประโยชน์ของหน่วยงานตนเองถือว่าเป็นสิ่งที่ดีและสมควรที่จะกระทำ แต่มุมมองในระดับกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว มุมมองแบบผลประโยชน์บางครั้งอาจ

ทำลายองค์กรโดยไม่รู้ตัว ตัวอย่างที่มองเห็นได้ในหลาย ๆ แห่ง คือองค์กรที่ยอมปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้มีตำแหน่งสำหรับผู้บริหารที่ไม่มีผลงาน ทั้ง ๆ ที่อยากจะตัดตำแหน่งเหล่านี้ออกไปแต่ตัดออกไปไม่ได้เพราะเกรงใจผู้บริหารที่อยู่มานาน เป็นต้น การกระทำอย่างนี้จะแก้ปัญหาได้เพียงเล็กน้อยแต่ปัญหาใหญ่จะตามมาภายหลังคือ องค์กรขาดความแข็งแกร่งและยังบั่นทอนคนเก่งและคนดีให้หมดกำลังใจในการทำงาน”

ขอสรุปนะคะ

“ดังนั้นมุมมองในระดับองค์การจึงควรมุ่งเน้นที่เป้าหมายใหญ่มาก่อนและนับเป็นยุทธศาสตร์หรือกิจกรรมหลัก ๆ ที่ควรกระทำเป็นอันดับแรก ๆ หลายองค์กรมีการกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายร่วมกันทำให้มองเห็นเป็นแผนการทำงานที่ชัดเจนและเพื่อให้ทุกหน่วยงานมองเห็นเป้าประสงค์ของตนเองและองค์การได้เป็นอย่างดี และการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) จึงต้องมีเส้นแบ่งภารกิจ และเป้าหมายระหว่างหน่วยงานที่ชัดเจนตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงระหว่างหน่วยงานจึงจะเกิดการประสานประโยชน์ให้กับองค์การอย่างแท้จริง”

...

“ส่งให้หมดแล้วนะคะคุณเจษฎา คิดว่าคงกระจำแจ้งไม่ต้องอธิบาย ขยายความใด ๆ อีกนะ” มาริสาเพื่อนสาวลัพยอก

เจษฎาริบสวนกลับไปอย่างทันท่วงที ไม่แพ้กัน

“ผมติดหนี้คุณไว้มากเหลือเกิน เรียนจบที่ไหนนะนี่ถึงได้แตกฉาน
จริง ๆ ไว้มีโอกาสผมจะขอพบเพื่อจะมีโอกาสทานข้าวกับคุณมาริส
สักมื้อนะคะครับ”

๘

ข้อคิด

บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ
ของพนักงานต่อองค์กร
เป็นสิ่งที่ต้องปลูกฝัง
และตกลงทำความเข้าใจ
ตั้งแต่แรกเข้างาน

๙

๑ องค์กรต้นแบบ



เสียงโทรศัพท์ดังขึ้นแต่เช้า “ท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่นั่นเอง”
ท่านคงมีงานอะไรแน่เลยโทรมาแต่เช้าเชียว

“เชษฐา ผมได้รับและอ่านบทความมุมมองของผู้บริหารกับ
ประโยชน์ 3 ด้านที่คุณส่งมาให้แล้วนะ มันน่าสนใจทีเดียว โดยเฉพาะ
มุมมองทั้ง 3 ด้านในบทความของคุณนะ ค่ะ ๆ ว่ามาจากหลักพระพุทธ
ศาสนาใช่ไหม”

เจ้านายยังคำถามมาเป็นชุด

“เดี๋ยวก่อนครับท่าน ขอตอบคำถามแรกก่อนนะครับ คือว่า มันไม่ใช่
บทความที่ผมเขียนเองครับ ผมได้รับจากเพื่อนในชมรมฯ และคำตอบ
ที่สองคือบทความนี้ประยุกต์มาจากหลักพระพุทธศาสนาซึ่งเป็นลัทธิธรรม
ครับ”

“อย่างนั้นดีทีเดียวเลย” ท่านประธานกล่าวต่อ

“คุณลองไปหาองค์กรต้นแบบที่น่าหลักประโยชน์ทั้ง 3 นี้ไปปรับ
ใช้แล้วองค์กรของเขาประสบความสำเร็จมาให้ผมดูหน่อยนะ เพื่อที่เรา
สามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้เพิ่มความแข็งแกร่งให้กับวัฒนธรรมองค์กร
ของเราได้บ้าง”

เสียงท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่ดูสนใจเรื่องนี้เป็นพิเศษ

“ครับท่าน ผมก็สนใจอยู่เหมือนกัน เมื่อคืนผมค้นเจอในฐานข้อมูล
ตอนนี้มันอยู่ในมือผมแล้ว ลักครู่ผมจะส่งไปให้ท่านทางเมลนะครับ”

“มาที่ห้องผมตอนนี้เลย ได้เวลาคอฟฟี่เบรกพอดี ผมจะเลี้ยงกาแฟ
คุณ” ท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่ปิดท้ายการสนทนาทางโทรศัพท์

การสื่อสารแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานฝ่าย
อำนวยการ ทำให้บรรยากาศของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปด้วยดี
อีก 5 นาทีต่อมา เฉลียวถือบทความสั้น ๆ รออยู่ที่ห้องรับรองของท่าน
กรรมการผู้จัดการใหญ่

“นี่ครับท่าน ตัวอย่างเรื่องราวขององค์กรที่มีการพัฒนามุมมอง
ทั้ง 3 ด้านไปพร้อม ๆ กัน”

“คุณดีมอเมิกาโนร้อน ไซโหม” ท่านประธานหันไปลังกาแพกับ
เลขา ก่อนหันกลับมารับบทความมาอ่านอย่างรวดเร็ว

สามมุมมองในการทำงาน

โดย วิทยาการไอโอไทย

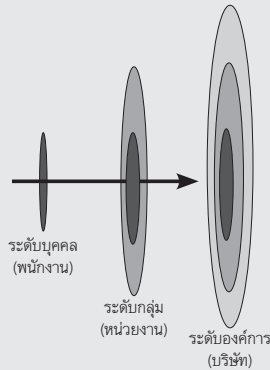
การกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ
ยิ่งในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ เป้าหมายที่ดีต้อง
ชัดเจนจับต้องได้ ทุกคนเข้าใจง่ายและมองเห็นเป็นรูปธรรม

ท่ามกลางกระแสการแข่งขันทางธุรกิจ เป้าหมายและ
นโยบายในการดำเนินธุรกิจทำให้พนักงานเห็นภาพของงานที่มีความ
สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ที่ชัดเจน
เสมือนการมองหาริธีการไปสู่เป้าหมาย คือการวางกลยุทธ์ หรือ
กำหนดยุทธศาสตร์ให้กับองค์กร การกำหนดระดับของเป้าหมาย
ในระดับต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง

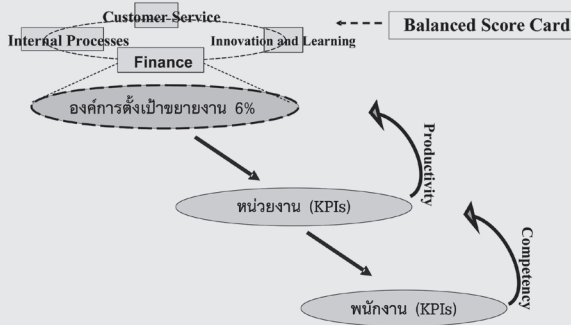
เสมือนการอำนวยความสะดวกของวิทยากร ที่สามารถนำพาเครื่องดนตรีทั้งหลายให้ประสานเสียงไปด้วยกันอย่างมีความสอดคล้อง หากมองในมุมของระดับองค์กรแล้วผู้บริหารจะต้องแสวงหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรตอบสนองเป้าหมายใหญ่ขององค์กร ดังนั้น กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรต้องทำให้มีการสอดคล้องกันของระดับทั้งสามตามแนวทางการพัฒนาองค์กร คือ เป้าหมายระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

แต่อย่างไรก็ตามโดยพื้นฐานแล้วมนุษย์ทุกผู้ทุกนามล้วนต้องการผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนจากการทำงานด้วยกันทั้งสิ้น การทำงานจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดผลตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจให้กับพนักงานตามความเหมาะสม แต่หลายหน่วยงานอาจมองข้ามในสิ่งนี้ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาได้ **ดังนั้น การกำหนดผลตอบแทนให้กับพนักงานในองค์กรจึงต้องเริ่มทำตั้งแต่ก่อนที่จะมีการจ้างงาน** เพื่อให้พนักงานรับทราบผลตอบแทนจากการทำงาน นอกจากนี้เมื่อพนักงานได้เข้ามาทำงานแล้วต้องกำหนดเป็นนโยบายของหน่วยงานพร้อมไปกับการกำหนดเส้นทางอาชีพ (Career Path) ให้พนักงานไปพร้อม ๆ กัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้รับทราบตั้งแต่เริ่มต้นการทำงานในองค์กรว่าตนเองมีโอกาสเจริญเติบโตในหน่วยงานได้อย่างไรบ้าง เพราะพนักงานจะได้ไม่กำหนดสิ่งที่คาดหวังไว้เกินกว่าสิ่งที่องค์กรจะสามารถให้ให้กับพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน



ภาพที่ 5 Goal ที่ดีจะต้องบรรลุเป้าหมายทั้ง 3 ระดับ

แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ดีนั้นจะต้องวางกลยุทธ์ให้เป้าหมายของบุคคล หน่วยงานและองค์กรให้ซ้อนทับวางอยู่ในวงเดียวกัน และเป้าหมายของบุคคลต้องไม่เลยออกไปนอกกลุ่ม และเป้าหมายของกลุ่มต้องไม่ออกไปอยู่นอกองค์กร จึงจะนับว่าเป็นการกำหนดเป้าหมายที่ดี ทั้งนี้เพราะหลายองค์กรที่ละเลยในเรื่องนี้ผลพลอยให้พนักงานมีเป้าหมายเลยออกไปอยู่นอกองค์กรนำไปสู่การแสวงหาผลประโยชน์หรือมีผลประโยชน์ทับซ้อนในโครงการต่าง ๆ ที่ตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเองเข้าไปเกี่ยวข้อง อีกทั้งเป้าหมายในแต่ละระดับต้องสอดคล้องและลดหลั่นกันเป็นอย่างดี เหมือนพานรองต่างขนาดที่วางซ้อนกันอยู่แต่มีขนาดลดหลั่นกันไปตามลำดับจากด้านบนสู่ด้านล่าง ดังนั้นเราจะเห็นว่าหลายองค์กรกำหนดระเบียบการบริหารงานบุคคลและจรรยาบรรณในการทำงานให้กับพนักงานยึดถือและปฏิบัติตามอย่างเป็นรูปธรรม

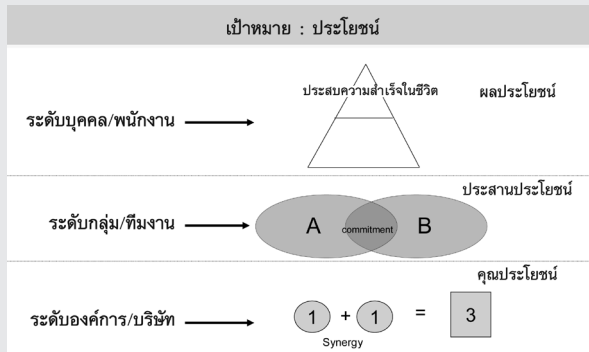


นโยบายคือเป้าหมายองค์กร ถูกกำหนดจากบนลงล่าง
ขณะที่ KPIs ถูกกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรจากล่างสู่บน

ภาพที่ 6 การกำหนดสมรรถนะตามแบบมุ่งผลลัพธ์ (Result Based)

ในทางตรงกันข้าม หลายองค์กรล้มเหลวในการบริหารจัดการเพราะการครอบงำของของคนจำนวนมากในองค์กรมีการมองที่คับแคบหรือมองผลประโยชน์ที่ใกล้ตัวมากเกินไป คือ มองแต่เป้าหมายระยะสั้นที่เป็นเป้าหมายของตนเองเป็นหลักและยังพบว่าในองค์กรทั้งหลายจะมีคนเพียงเล็กน้อยเท่านั้นที่มองเลยไปถึงเป้าหมายของหน่วยงานซึ่งเป็นเป้าหมายที่ใหญ่ขึ้นไปอีก คนในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารหน่วยงานหรือองค์กร นอกจากนี้ปัญหาต่อมาขององค์กรทั้งหลายก็คือผลผลิตที่ได้รับไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ ไม่ประสานกันเป็นหนึ่งเดียวกับยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งมักจะพบว่าการทำงานขาดการประสานเป้าหมายเข้าด้วยกันโดยเฉพาะเป้าหมายของบุคคลกับหน่วยงานซึ่งส่งผลกระทบตามมาทำให้องค์การสูญเสียโอกาสทางธุรกิจและโอกาสในการรุกไปข้างหน้า องค์กรจำนวนมากจึงยังคงย่ำอยู่กับที่กับ

การแก้ไขปัญหาเดิม ๆ ซ้ำแล้วซ้ำอีก ด้วยปัญหาที่เกิดขึ้นเพราะคนในองค์กรทะเลาะกันเองด้วยเรื่องการประสานประโยชน์ภายในที่เกิดจากการมองที่คับแคบที่มองแต่ตนเองเป็นหลัก บางครั้งเราอาจพบเห็นว่าบางองค์กรมีเรื่องดังออกมาข้างนอกผ่านสื่อแขนงต่าง ๆ ล้วนมาจากความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ ส่วนบุคคลซึ่งมีให้เห็นอยู่เสมอ ๆ



ภาพที่ 7 ระดับของผลประโยชน์ตามมุมมอง
ของคนแต่ละระดับในองค์กร

ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารจัดการในองค์กรอย่างหนึ่งคือการสอนและฝึกให้พนักงานในองค์กรของตนเอง มองให้เห็นถึงประโยชน์ที่ซ้อนทับกันอยู่ทั้ง 3 ระดับ โดยพนักงานต้องมองให้ออกว่าตนเองยืนอยู่ตรงไหนในองค์กร และเมื่อมองเห็นแล้วพนักงานจะสามารถมองเห็นความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงของเป้าหมายระดับต่าง ๆ และเกิดความสามารถในการสร้างอำนาจจำแนก

สิ่งต่าง ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้นพนักงานจะสามารถมองเห็นความชัดเจนของเป้าหมายทั้งสามระดับได้ด้วยตนเอง ตลอดจนสามารถจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของการมองประโยชน์ในระดับต่าง ๆ ให้ได้ จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุก ๆ ฝ่ายในองค์กร ตลอดจนเป็นการสร้างประโยชน์ให้ถึงพร้อมในทุกด้าน ซึ่งจะก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลและที่สำคัญที่สุดคือเป็นการมองเห็นประโยชน์ระยะยาวต่อประเทศชาติและสังคม ดังตัวอย่างองค์กรภาครัฐ ที่นำแนวคิดมุมมอง 3 ระดับนี้ไปกำหนดเป็น วัฒนธรรมองค์กรด้วยสโลแกนที่ว่า **“รักองค์กร มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม”** สโลแกนสั้น ๆ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ที่กำหนดเป้าหมายและภารกิจของพนักงานต่อสังคมได้อย่างลงตัว เป็นตัวอย่างที่ดีที่สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมองค์กรที่คนรุ่นแรก ๆ ได้ปลูกฝังให้เกิดความแข็งแกร่งทางวัฒนธรรมในการทำงานทำให้เกิดการยอมรับจากทั้งภายในและต่างประเทศ ทั้งนี้เป็นเพราะคนรุ่นเก่าได้สร้างสรวงศ์การตามแนวทางเป้าหมาย 3 ระดับไว้แล้ว เมื่อมีคนรุ่นใหม่ได้เข้ามาทำงานและสานงานต่อพวกเขาเหล่านั้นจะได้รับการปลูกฝังแนวคิดและเดินตามคนรุ่นแรก ๆ ที่จัดตั้งองค์กรว่าพวกเขามีปรัชญาและแนวคิดอย่างไรในการจัดตั้งและพัฒนาองค์กรให้เจริญรุ่งเรืองแนวคิดเหล่านี้จึงยังคงดำรงอยู่และได้รับการสืบสานเป็นวัฒนธรรมการทำงานอย่างต่อเนื่องจากคนรุ่นหนึ่งสู่อีกคนหนึ่ง



ทันทีที่ท่านประธานอ่านจบ พร้อมวางถ้วยกาแฟลง

“ดีมากเชษฐา เราหาแนวทางที่จะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ ได้ใกล้เคียงมาอีกนิดนึงแล้วนะ อย่างน้อยเราก็มีองค์การต้นแบบที่มี วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ที่ต่างชาติยอมรับอยู่ในบ้านเมืองของเรา”

ท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่หยุดนิ่งนิดนึง ก่อนกล่าวต่อไปว่า “ผมเคยอ่านประวัติบุคคลที่เป็นวีรบุรุษของ กฟผ. คุณปราโมทย์ อินสว่าง ย้อนไปในสมัยบุกเบิกที่มีการก่อสร้างเขื่อนบางลาง ท่านเป็นวิศวกรประจำ โครงการอยู่ในป่าไปเจอกับโจรจีน ถูกจับเป็นตัวประกัน ท่านเจรจามา ผ่านพันวิภคตมาได้ และต่อมา กฟผ. ก็สร้างเขื่อนได้สำเร็จ วีรกรรม ในครั้งนั้นและความรู้ความสามารถทำให้ท่านเจริญเติบโตจนไปถึงตำแหน่ง รองผู้ว่าการฯ อีกท่านเป็นวิศวกรประจำโรงไฟฟ้าบางปะกง ช่วงที่เกิดเหตุ ไฟไหม้โรงไฟฟ้า ได้สละชีพเข้าไปดับวาล์ว เพื่อลดความเสียหายที่อาจ

จะเกิดระเบิดตามมา ชื่อคุณสมภพ ภูติโยธิน ซึ่งทางโรงไฟฟ้าบางปะกง ได้จัดงาน ‘วันสมภพภูติโยธิน’ ขึ้นทุกปี เพื่อระลึกถึงคุณงามความดี ของวีรบุรุษขององค์กร” ผมได้อ่านประวัติการสร้างงานของ กฟผ. แล้ว รู้สึกภาคภูมิใจจริง ๆ ที่ กฟผ. มีคนเก่ง คนดี และส่งเสริมบุคคลเหล่านี้ มาตลอด

บรรยาภาศเจียบลงครู่หนึ่ง ท่านประธานกล่าวต่อไปว่า

“คุณเจษฎาลองไปหาเพิ่มเติมนะว่าที่ กฟผ. นะ

อย่างไรที่เรียกว่า ‘รักองค์กร’

อย่างไรที่เรียกว่า ‘มุ่งมั่นเลิศ’

และอย่างไรที่เขาเรียกว่า ‘เทิดคุณธรรม’

ทั้ง 3 ด้านนี้ ผมขอในเชิงพฤติกรรมการทำงานนะ ทฤษฎีเราเรียน กันมาเยอะแล้ว อย่าลืมถามมาด้วยว่าทั้ง 3 ข้อนี้เชื่อมโยงกับประโยชน์ สามอย่างไรบ้าง ตอนนี้ผมทราบมาว่า กฟผ. ได้เปิดประตูออกสู่ภายนอก ด้วยการทำ CSR ใช้สโลแกนว่า **‘กฟผ. ผลิตไฟฟ้าเพื่อความสุขของคน ไทย’** ผมอยากจะบอกว่า สโลแกนนี้โดนใจผมจริง ๆ สโลแกนสั้น ๆ ที่ รวบเอาวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กรไว้เป็นหนึ่งเดียว และที่สำคัญอย่า ลืมหาวิธีประยุกต์มาปรับใช้กับองค์กรของเรา”

ท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่ปิดท้ายด้วยความชื่นชม ก่อนจบการ สนทนาได้ทิ้งท้ายว่า

“ที่ได้มานี้เป็นองค์การผลิตไฟฟ้าที่เป็นปัจจัยพื้นฐานของประเทศ ที่นี้คุณลองไปหาที่ใกล้ตัวเราเข้าไปอีกหน่อยได้ไหมว่านอกจากหน่วยงาน

ภาครัฐแล้วพอจะมีหน่วยงานเอกชนที่เขามีวัฒนธรรมการทำงานที่
แข็งแกร่ง เอาแนวที่ปฏิบัติได้จริง ๆ มาเรียนะ และเก็บลืมหอกไป
อย่างหนึ่ง ผลงานของคุณผู้ใหญ่มากหลายคนชื่นชมมา รักสามันไว้ด้วยนะ”

คำตอบสั้น ๆ คำเดียวของเจษฎาก่อนเดินออกจากห้องรับรอง
“ครับท่าน”

เย็นวันนั้นความคิดของเจษฎาก็ตกผลึกสามารถหาความเชื่อมโยง
โดยต่อภาพทางความคิดของประโยชน์สามกับวัฒนธรรมองค์การของ
กฟผ. ได้อย่างลงตัวพร้อมโน้ตลงสมุดไว้กันลืม

“รักองค์กร” หมายถึง การสอนให้พนักงานมองที่ผลประโยชน์
ขององค์กรเป็นหลัก

“มุ่งมั่นเลิศ” หมายถึง การสอนให้พนักงานมองการประสาน
ประโยชน์ในองค์กรให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

“เทิดคุณธรรม” หมายถึง การสอนจริยธรรมให้พนักงานมี
ความสุจริต โปร่งใส ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล ใส่ใจสังคม ชุมชน
และสิ่งแวดล้อม

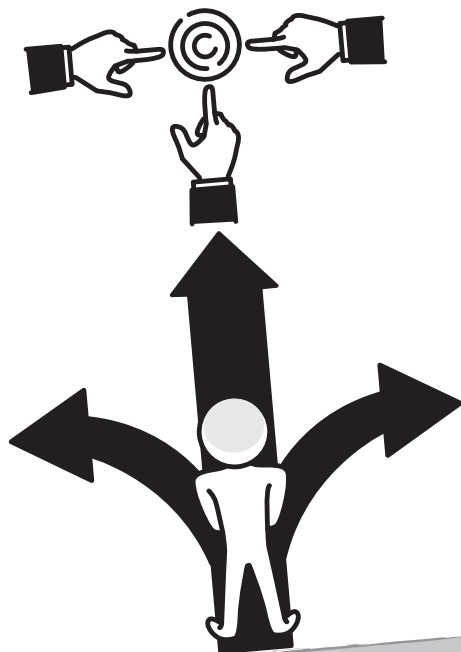
๘

ข้อคิด

การปล่อยให้นักงาน
มีผลประโยชน์เล็ก ๆ น้อย ๆ จนเคยชิน
จะทำให้เกิดการทุจริตตามมา
องค์กรควรรหาวิธีป้องกัน
โดยกำหนดเงื่อนไขการรับสั่งของ
จากบุคคลภายนอกไว้ในทุกตำแหน่งงาน

๙

10 ทักษะทั้งสาม



“องค์กรเอกชนที่ประสบความสำเร็จ ด้วยการพัฒนาทักษะของ
คนในองค์กร” เจษฎาครุ่นคิดยังไม่รู้ว่าจะไปหาที่ไหนดี

ฉับพลันนั้น ในห้วงความคิดของเขาก็นึกถึงใครคนหนึ่ง “มาริสลา”
เธอรอบรู้เรื่องเหล่านี้ดี ความเป็นกัลยาณมิตรต่อกันทำให้เจษฎาต้องเมล
ไปถามเธออีกครั้ง

“มาริสลา ยังจำเรื่องที่คุยกันครั้งก่อนได้หรือเปล่า เรื่องประโยชน์
3 ระดับ เจ้านายผมชอบใจมาก แต่วันนี้อยากให้คุณเพิ่มเติมเรื่อง
ทักษะทั้งสามในการพัฒนาบุคลากรว่าพอจะมีหน่วยงานที่ไหนบ้างใน
เมืองไทยที่มีการพัฒนาทักษะให้คนในองค์กรอย่างเป็นระบบ ขอตัวอย่าง
ที่เป็นบริษัทเอกชนนะ”

“ทักษะทั้งสามในการบริหารงาน คุณเจษฎา หมายถึง โมเดลของ
Robert Katz หรือเปล่าละ กำลังศึกษาอยู่เหมือนกัน คือทักษะทางด้าน
เทคนิค (Technical Skill) ด้านมนุษยสัมพันธ์กับผู้คน (Human Skill
หรือ Interpersonal Skill) และการพัฒนาด้านความคิด (Conceptual
Skill) ซึ่งโมเดลนี้ต้องการให้เกิดการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน” มารีสาตอบ

“น่าสนใจนะ แต่พอจะขยายความให้ละเอียดหน่อยได้มั้ย” เจษฎา
ถามต่อ

“ขออธิบายด้วยบทความที่มาริสลากำลังเขียนและส่งไปที่ชมรมฯ
ส่งให้คุณเจษฎาเป็นคนแรกเลยนะ”

บทความเรื่องการพัฒนาทักษะทั้งสามในองค์กร

โดย มาริสา

ครั้งหนึ่งดิฉันได้มีโอกาสเข้าร่วมการสัมมนาในระดับประเทศด้านการพัฒนาองค์กรในระดับภูมิภาค ซึ่งมีผู้แทนจากหลายประเทศมาร่วมเสวนาถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรสู่ความสำเร็จ

ตัวแทนของประเทศญี่ปุ่นเป็นบริษัทผลิตไฟฟ้าแห่งหนึ่งได้นำเสนอ Model ที่บริษัทพัฒนาขึ้นมาใช้งานและนำเสนอในที่ประชุมคือ โมเดลของแคทซ์ (Katz) ที่วางแนวทางการบริหารจัดการในองค์กรไว้ 3 มิติ คือ มิติแรกการพัฒนา ด้านเทคนิค (Technical Skill) มิติที่สองด้านการเข้าใจคน (Human Skill หรือ Interpersonal Skill) และมิติที่สามการพัฒนาด้านความคิด (Conceptual Skill) โดยดิฉันเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรจึงนำมาเล่าสู่กันฟังและสรุปเป็นภาพรวมดังนี้

มิติแรกเป็น **การพัฒนาด้านเทคนิค (Technical Skill)** เป็นสิ่งแรกที่จะควรพัฒนาให้กับบุคลากรในองค์กรไม่ว่าจะจบสาขาใดต้องรู้ด้านเทคนิคของตนเป็นอย่างดี ต้องเชี่ยวชาญในระดับที่สามารถหลับตาเอามือคลำแล้วบอกได้ว่านี่คืออะไร ถัดมาคือต้องรู้ว่วงๆครกของตนเองผลิตหรือทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอะไร ใครเป็นคู่แข่ง มีผลิตภัณฑ์อะไรบ้าง โดยทักษะที่จำเป็นและต้องพัฒนาให้เกิดแบบฝังรากในตัวบุคคลในด้านเทคนิคนี้เชื่อกันว่าใช้เวลาประมาณ 7 ปี จึงจะเชี่ยวชาญ แต่ก็ไม่ใช่อันตรธานสำเร็จทั้งนี้

ทักษะด้านนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกันไป

ถัดมาเป็น **มิติด้านมนุษยสัมพันธ์กับผู้คน (Human Skill หรือ Interpersonal Skill)** ทักษะด้านนี้ช่วยให้เราเข้าใจและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ดังเราจะเห็นว่าหลายคนที่เก่งทางด้านเทคนิคมาก ๆ แต่ไปติดด้านการสื่อสารกับผู้อื่นหรือติดอยู่ว่าตนเองเก่งคนเดียวแล้วมองคนอื่น ๆ แยกหมด ทำให้เกิดปัญหาด้านการสื่อสารกับบุคคลรอบข้าง ดังนั้นการที่จะพัฒนาให้คน ๆ หนึ่งเข้าใจคนอื่น ๆ ต้องเรียนรู้และฝึกฝนไม่น้อยไปกว่าด้านเทคนิค เพราะถือว่าการทำงานร่วมกับผู้อื่นต้องเรียนรู้และศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ หัวใจคือต้องเข้าใจว่าสิ่งที่เข้าใจยากที่สุดคือจิตใจมนุษย์ ดังนั้น การทำงานกับคนจึงนับว่ายากกว่าทำงานกับเครื่องจักรกล หรือระบบต่าง ๆ ที่มนุษย์พัฒนาขึ้นมาช่วยงาน ในข้อนี้พบว่ามนุษย์นั้นทำความเข้าใจกันเองเป็นสิ่งที่ยากยิ่ง โดยเฉพาะการเข้าใจตนเอง ดังนั้น การเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านคนนี้ต้องพัฒนาควบคู่กันไปกับด้านเทคนิค แต่การพัฒนาเรื่องนี้จะเข้มข้นขึ้นเมื่อจะได้รับการโปรโมทให้เป็นหัวหน้างาน เราจะเห็นว่าผู้ที่เก่งงานหลายคนแต่ไม่เก่งเรื่องคนเลยจริง ๆ เมื่อต้องทำงานกับใครก็เป็นปัญหาไปหมด ไม่สามารถประสานงานให้สำเร็จได้ การพัฒนาเรื่องการสื่อสารกับคนจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องพัฒนาขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน หากมาทำภายหลังมักจะประสบปัญหาและยากที่จะเยียวยาแก้ไข สรุปก็คือเป็นพวกที่มี ไอคิว แต่ขาด อีคิว

ส่วนสุดท้ายเป็น **มิติของการพัฒนาด้านความคิด (Conceptual Skill)** กล่าวกันว่าทักษะด้านนี้เกิดจากการพัฒนา มิติที่ 1 คือด้านทักษะด้านเทคนิค และมิติที่ 2 คือการพัฒนาด้านการทำงานกับคนขึ้นมาแล้วจึงจะสามารถก่อให้เกิดภาพ หรือ เกิดทักษะด้านความคิดเป็นรูปเป็นร่างขึ้นมาได้ การพัฒนาความรู้เรื่องงานต้องรู้เรื่องคน คือรู้ว่างานนี้ทำอย่างไร และใช้ให้ใครทำ จึงจะสำเร็จ การพัฒนาในระดับถัดมาคือ รู้ว่าหากเกิดปัญหาจะ แก้ไขได้อย่างไร และในระดับที่สูงขึ้นคือหากจะพัฒนาต่อยอดขึ้นไป องค์ความรู้จากงานและคนจะประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาได้อย่างไร มิติที่ 3 นี้เป็นการพัฒนาความคิดรวบยอดของ คนทำงานที่สัมผัสประสบการณ์มาระยะหนึ่ง คำตอบทั้งหลาย จะผุดขึ้นมาอย่างอัตโนมัติ ดังนั้นหากอยากจะมีลูกน้องเก่ง ๆ ต้อง พัฒนาทั้ง 3 มิตินี้อย่างเป็นขั้นเป็นตอนและมีความสอดคล้องกัน กับวิยุตติที่ผ่านไปในแต่ละปี ยิ่งทำงานมากประสบการณ์ก็มากขึ้น ตามลำดับ ระดับของความเชี่ยวชาญก็มากขึ้นตามไปด้วย ความ สามารถในการคิดแก้ไขปัญหา ก็จะเฉียบคมมากขึ้นไปตามลำดับ อย่างเห็นได้ชัด แต่หากไม่มีการพัฒนาทักษะด้านความคิดแล้ว พนักงานในองค์กรที่อยู่มานาน ๆ สุดท้ายก็เป็นได้แค่ คนชำนาญ งานไม่สามารถพัฒนาต่อไปเป็น ผู้เชี่ยวชาญ หรือ นักประดิษฐ์ คิดค้น ที่พัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาได้

ดังนั้น ดิฉันขอฝากว่า การพัฒนาทักษะทั้งสามในองค์กร ต้องมีแผนงานจัดลำดับขั้นตอนตลอดจนมีความสอดคล้องต้องกัน

จะพัฒนาแบบแยกส่วนไม่ได้ ควรพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน
จึงจะทำให้บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญพร้อมกันทั้งสามมิติ
ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น องค์กรจึงจะได้รับประโยชน์จากการ
พัฒนาอย่างเต็มรูปแบบ

.....

“เขียนอธิบายได้เห็นภาพมากเลยนะ คุณมาริสลา” เจษฎากล่าว
ขอบคุณพร้อมเตรียมจะถามต่อ

“จะไม่ให้ชัดเจนได้อย่างไร บริษัทฯ ส่งมาริสลาไปสัมมนาตั้ง 3 วัน”
มาริสลาเอ่ยตอบ

“แล้วพอจะหาตัวอย่างของบริษัทเอกชนที่สามารถพัฒนาทักษะ
ทั้งสามนี้ หรือบริษัทที่นำโมเดลไปใช้งานจริงนะพอมิบ้างไหม” เจษฎา
ถามต่อเป็นชุด

“กะแล้วว่าคุณต้องถามต่อ แบนท้ายมาให้ในเมลนี้แล้วละ” มาริสลา
ตอบแบบรู้ใจ

“ลองดูโมเดลของบริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทย ที่พัฒนาเป็นทักษะ
นิสัยในการทำงานเรียกว่า D-habit ที่ประกอบด้วย

Corporate Culture

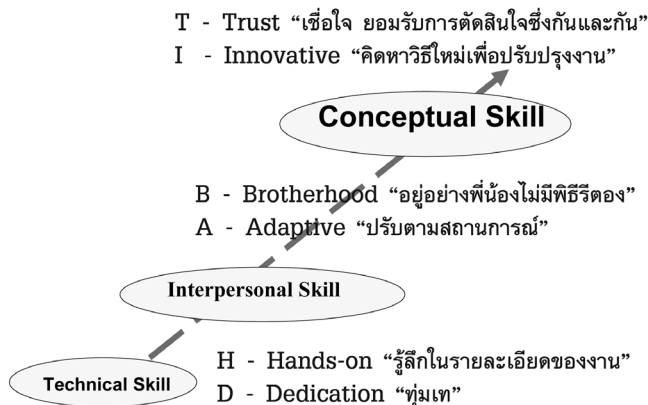
D-HABIT has been instrumental in grooming working behavior and building organizational spirit in SCG Chemicals



- D - Dedication “ทุ่มเท”
- H - Hands-on “รู้ลึกในรายละเอียดของงาน”
- A - Adaptive “ปรับตัวตามสถานการณ์”
- B - Brotherhood “อยู่อย่างพี่น้องไม่มีพิธีรีตอง”
- I - Innovative “คิดหาวิธีใหม่เพื่อปรับปรุงงาน”
- T - Trust “เชื่อใจ ยอมรับการตัดสินใจซึ่งกันและกัน”

ภาพที่ 9 D-HABIT ของบริษัทเครือซิเมนต์ไทย

ซึ่งมาริสาก็คิดอยู่นานเหมือนกัน สุดท้ายมาตกผลึกทางความคิดว่า มันมีความสอดคล้องกับ การพัฒนาทักษะทั้งสามเลยนำมาเขียนกำกับไว้ด้วยกันให้เห็นชัด ๆ เลยละ”



ภาพที่ 10 D-HABIT ของบริษัทเครือซิเมนต์ไทยแบ่งตามทักษะการพัฒนา

“อ้อ อย่างนี้เอง ที่เขาเรียกว่า เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด ใช่ไหม มาริสา” เจษฎาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

“มองแบบนั้นก็ได้อะ และหากมองแบบองค์รวมเลยไปอีก มักจะเสริมด้วยคำว่า เก่งดำเนินชีวิต ตามไปด้วย เพราะหลายคนประสบความสำเร็จเรื่องงาน แต่ชีวิตครอบครัวล้มเหลวมีให้เห็นเยอะไป จริงไหมคุณ เจษฎา”

“เห็นด้วยอย่างยิ่งเลยครับ ดังนั้นหากผมจะกล่าวโดยสรุปว่าทักษะทั้งสามที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จได้ต้องเก่งทั้ง 3 ด้านไปด้วยกัน กล่าวคือ เก่งในการทำงาน เก่งด้านบริหารคนหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นและเก่งทางความคิดเพื่อหาแนวทางใหม่ในการทำงานหรือคิดค้นนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร และยังรวมไปถึงความเก่งในการดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมร่วมกับผู้อื่นอีกด้วยใช่ไหมครับ เพราะเรามักจะพบเห็นเสมอ ๆ กรณีของผู้ที่มีตำแหน่งใหญ่โตที่เอาตำแหน่งหน้าที่ไปใช้ในทางมิชอบ” เจษฎาสรุปสิ่งที่แลกเปลี่ยนกันในวันนี้

จากนั้นรายงานสรุปวิธีการพัฒนาวัฒนธรรมในการทำงานของ เจษฎาก็เข้มข้นยิ่งขึ้น ยิ่งศึกษา ยิ่งเรียนรู้ เหมือนตนเองยังไม่รู้อะไรอีกมากมาย การมีเพื่อนในชมรมฯ เป็นกัลยาณมิตร ทำให้เจษฎาเหนื่อยน้อยลงและทำงานได้ง่ายขึ้น

ดังนั้น ข้อสรุปในเรื่องนี้ทำให้เจษฎาเขียนลงไป ในรายงานของเขาว่า “ปัญหาใหญ่ขององค์กรคือ ตั้งแต่แรกรับคนเข้ามาในองค์กร ต้องคัดเมล็ดพันธุ์ที่ดีเข้ามาและพัฒนาทักษะทั้งสามให้กับบุคลากรใหม่อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้กระแสนเก่งและดีวนเวียนอยู่ในองค์กร”

๘

ข้อคิด

แผนคน แผนงาน และเป้าหมายองค์การ
ต้องไปในทิศทางเดียวกัน
องค์การจึงจะประสบความสำเร็จ
การพัฒนามุมมอง
ต้องฝึกให้พนักงานมองแบบองค์รวม
คือมองเห็นช้างทั้งตัว
ไม่ใช่มองเห็นเพียงบางส่วนของช้าง

๙

11 ทั้งเก่งทั้งดี



ปัญหาหนึ่งในการสำรวจข้อมูลจากพนักงานที่เจษฎาได้เก็บผล การสำรวจไว้แล้วแต่ยังไม่ได้ดำเนินการ คือ ปัญหาพนักงานใหม่ที่รับ เข้ามาไม่สามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งเจษฎาคิดว่าเป็นปัญหา ใหญ่ที่ส่งผลกระทบไปทั้งระบบเป็นสิ่งที่ต้องรีบดำเนินการแก้ไขและเป็น ปัญหาเรื้อรังที่ยากต่อการเข้าถึงรากเหง้าของปัญหาที่แท้จริงเพราะเรื่องนี้ เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานและไวต่อความรู้สึกของคนในองค์กร

ปัญหาแรกที่พบคือ การคัดสรรบุคลากรเข้ามาในองค์กรแต่ได้คน ที่ไม่สามารถทำงานให้กับองค์กรได้ ขณะที่องค์กรต้องการรับคนที่มี ความเหมาะสมกับตำแหน่งงานให้มากที่สุด (People-Job-Fit) เจษฎา ศึกษาจนพบว่า ต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ก่อนจึงจะทราบ ว่า ตำแหน่งงานที่จะรับนั้นต้องการบุคลากรที่มีสมรรถนะความสามารถ อย่างไร แต่ปัญหาที่พบกลับตรงกันข้ามคือ การรับคนไม่ได้รับการพิจารณา เรื่องนี้อย่างจริงจังทำให้ผู้รับเข้ามาทำงานไม่ได้ในทันที ทำให้องค์การ ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทักษะหลาย ๆ ด้าน อีกทั้งยัง ค้นพบที่มาของปัญหาว่าเกิดจากการฝากคนเข้าทำงานที่ไม่ได้พิจารณา สิ่งใดนอกจากความใกล้ชิดส่วนตัวเป็นหลัก

นอกจากนี้เมื่อได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อน ๆ ในชมรมฯ ยัง ทำให้เจษฎาทราบมาอีกว่า นอกจากการวิเคราะห์งานแล้วยังต้องคำนึงถึง ความรู้ความสามารถตลอดจนทัศนคติของผู้สมัครด้วยว่ามีทัศนคติที่ดี ตรงกับลักษณะงานและตำแหน่งงาน และถัดมาก็พบว่าองค์กรคัดคนให้มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการเท่านั้นยังไม่เพียงพอ เพราะหลายคนอยู่กับองค์กรได้ไม่นานนักก็ลาออกไปเพราะพบว่าถึงแม้ว่า ตำแหน่งงานและลักษณะงานเหมาะสมกับตนแต่ตนเองไม่เหมาะสมกับ

องค์การ (People-Organization-Fit) จึงทำให้มีคนบางส่วนไม่สามารถอยู่กับองค์การได้ กรณีนี้जेष्णाได้เรียนรู้จากรุ่นพี่ที่ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันว่า เคยมีวิศวกรท่านหนึ่งได้งานคุมระบบไฟฟ้าและอุปกรณ์ในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ตอนแรกพบว่างานควบคุมระบบนั้นเป็นงานที่ตนเองชอบ แต่อยู่ได้ไม่นานก็ต้องลาออกไปเพราะไม่คุ้นเคยกับงานของหมอและพยาบาล สมัยนั้นเรื่องนี้ได้มีการพูดถึงกันมาก ในระยะต่อ ๆ มากระบวนการสรรหาจึงเน้นที่การวางคนที่นอกจากจะมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานแล้วยังเน้นว่าต้องเหมาะสมกับธุรกิจและลักษณะขององค์การอีกด้วย

จากนั้นมาजेष्णाก็ได้รับบทความเรื่อง “ตะแกรงร้อนคน” จากมารีลาที่คอยส่งข้อมูลสนับสนุนเขาอยู่เสมอ ๆ

บทความเรื่อง “ตะแกรงร้อนคน”

โดย สมาชิกชมรมนักจิตวิทยาอุตสาหกรรม

เป็นที่ยอมรับกันมานานแล้วว่า งานสร้างคน ยิ่งทำงานมากก็มีโอกาสเรียนรู้มาก ได้ฝึกฝนทักษะมาก เข้าใจเพื่อนร่วมงานมากขึ้น หลาย ๆ หน่วยงานพยายามค้นหารูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับตนเอง รูปแบบการบริหารจัดการแบบฝรั่งและญี่ปุ่นมักจะถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณาเปรียบเทียบกับในเชิงคุณภาพและปริมาณอยู่เสมอว่า การบริหารจัดการรูปแบบใดที่ดีที่สุดหรือแบบใดมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน ซึ่งเป็นการยากที่จะตอบแบบฟันธงลงไป ทั้งนี้เพราะแต่ละองค์การมีบริบทของ

สังคมและค่านิยมที่แตกต่างกัน รวมถึงวัฒนธรรมของชนชาติที่นำระบบไปใช้ด้วย ความแตกต่างและหลากหลายนี้ ทำให้ไม่สามารถสะท้อนมุมมองดังกล่าวได้อย่างครบถ้วน หรือเทียบเคียงกันได้ทั้งหมด แต่สิ่งหนึ่งที่เป็นจุดร่วมพอจะไปด้วยกันได้คือการมุ่งมั่นหาสูตรสำเร็จในการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

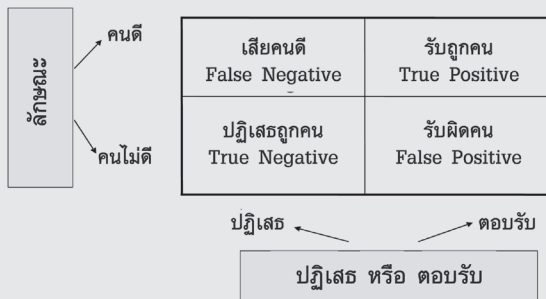
คุณสมบัติ	เลือกอันดับที่	หมายเหตุ
คนเก่งและมีประโยชน์	1	เลือกไว้ให้เป็นผู้นำองค์กร
คนดีและมีประโยชน์ แต่ไม่เก่ง	2	ต้องเอามาฝึกอบรมให้มาก
คนเก่งและดีแต่ไม่มีประโยชน์	3	ใช้แรงจูงใจดึงประโยชน์ออกมาให้ได้
คนเก่งมีประโยชน์แต่ไม่ดี	4	ต้องเอามาเข้าระบบที่มีระเบียบกำกับอย่างเคร่งครัด
คนไม่เก่ง ไม่ดี แต่มีประโยชน์	5	ใช้เป็นตัวเสริมอยู่นอกองค์กร
คนไม่เก่ง ไม่ดี และไม่มีประโยชน์	6	ไม่เลือกไม่ว่ากรณีใด ๆ เพราะจะเป็นเหตุแห่งหายนะ

ภาพที่ 11 เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกคนดี คนเก่ง

ทั้งนี้จะแตกต่างกันออกไปตามแต่บริบทของสังคมการทำงาน จึงทำให้เกิดมีรูปแบบการบริหารจัดการที่หลากหลาย มีความเฉพาะเจาะจงในแต่ละองค์กร หากมองการบริหารจัดการ

แบบญี่ปุ่นเราจะเห็นว่าโดยรวมแล้วมักจะเน้นไปที่การทำงานเป็นทีม ความสำเร็จอยู่ที่ทีมงาน ขณะที่การบริหารจัดการแบบโลกตะวันตกให้ความสำคัญกับตัวบุคคลหรือตัวผู้นำมากกว่า ดังนั้น ในมุมมองแบบโลกตะวันตก รูปแบบการทำงานของบุคคลจึงมักจะได้รับการหยิบยกขึ้นมาพิจารณาด้านสมรรถนะความสามารถส่วนบุคคลเป็นหลัก คือเน้นที่ระดับบุคคลมากกว่าเน้นที่ทีมงาน แต่อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นการบริหารแบบใด หากนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับรูปแบบการบริหารจัดการในองค์กรของตนเองแล้วก็ล้วนแต่มีผลดีทั้งสิ้น ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรและสถานการณ์แวดล้อม

แต่โดยทั่วไปแล้วองค์กรจะเสียโอกาสเมื่อ “รับผิดคน” ซึ่งพบว่าเป็นปัญหาใหญ่ที่สุด ดูจากตารางข้างล่าง



ภาพที่ 12 การคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กร

จากตารางข้างบนสามารถสรุปโอกาสหรือความเป็นไปได้ของการรับคนเข้ามาในองค์กรได้ดังนี้

เสียคนดี นับเป็นเรื่องที่ “น่าเสียดาย” คือ การที่ระบบหรือองค์การปฏิเสธที่จะรับคนดีเข้ามาอยู่ในองค์การ หรือเมื่อรับเข้ามาแล้วแต่ไม่สามารถส่งเสริมและรักษาคนดีให้อยู่ในองค์การได้ ซึ่งเรื่องเล่าขององค์การที่ทำธุรกิจขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่เสียคนดีให้กับคู่แข่งอย่างน่าเสียดาย เพราะคนที่อยู่กับองค์การมานานแต่ไม่ได้รับการสนับสนุนเมื่อตัดสินใจไปอยู่ฝั่งตรงข้ามคือ คู่แข่งทางการค้า และนำความรู้ความสามารถรวมถึงประสบการณ์ที่สั่งสมไว้ไปสร้างความเจริญให้กับองค์การใหม่อย่างมากมาย ซึ่งแน่นอนว่าทำให้คู่แข่งทางการค้าสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขึ้นมาทันตาเห็น ดังนั้นการเสียคนดีให้กับองค์การอื่นจึงนับเป็นเรื่องที่ผิดพลาดทางการบริหารคนและนับเป็นเรื่องที่น่าเสียดายเป็นอย่างยิ่ง

รับถูกคน นับเป็นเรื่องที่ “น่ายินดี” คือองค์การมีระบบการคัดสรรที่ดี มีความน่าเชื่อถือ มีเครื่องมือที่ใช้คัดคนเก่ง คนดี มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานเข้ามาในองค์การ โดยกระบวนการคัดสรรสามารถคัดเลือกคนที่มีคุณลักษณะจากผู้สมัครนับพันคนให้ผ่านตะแกรงที่ร้อนเหลือแต่เพชรน้ำหนึ่งเข้ามาอยู่ในองค์การได้ หรืออาจเรียกว่าได้พวกหนึ่งในร้อยเข้ามาอยู่กับองค์การจึงเป็นการรับถูกคน หรือได้คนดีที่มีคุณภาพมาอยู่ถูกที่ ถูกตำแหน่ง ถูกเวลา

ปฏิเสธถูกคน นับว่า “เป็นโชคดี” ขององค์การอีกด้านหนึ่งที่มีระบบหรือเครื่องมือที่ดีในการคัดสรร มีตะแกรงร้อนเอาแต่เพชรพลอยเข้ามาในองค์การ ส่วนพวกกรวดทรายถูกแยกกองเอาไว้ข้างนอกองค์การ ทำให้องค์การไม่รบกวนตรงกับสำนวนที่ว่า

“รกรกหญ้า ดีกว่ารกรคน” ยิ่งยุคปัจจุบันองค์กรทั้งหลายพยายามลดขนาดของตนเองให้เล็กที่สุดเท่าที่จะทำได้เพราะค่าใช้จ่ายหลายอย่างแฝงอยู่ใต้น้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งล้วนเป็นค่าใช้จ่ายมาจากการบริหารคนทั้งสิ้น การปฏิเสธสิ่งที่ไม่จำเป็นจึงควรกระทำเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรและช่วยไม่ให้องค์การมีบุคลากรที่แสดงพฤติกรรม “พวกโจ่งแล้วขยัน” ปนเข้ามา เพราะจะสร้างปัญหาให้อย่างไม่รู้จักหมดสิ้น

รับผิดคน หรือรับคนผิด นับว่า “เป็นเรื่องที่น่าเสียใจ” และเป็นสิ่งที่อันตรายที่สุดของกระบวนการคัดสรร ลักษณะที่เกิดขึ้นนี้คือองค์กรมีระบบคัดสรรที่ไม่ดีไม่สามารถคัดแยกแยแะคนที่ไม่ดีไม่ให้เข้ามาในองค์กรได้ โดยเฉพาะสังคมที่มีระบบอุปถัมภ์และไม่สามารถปฏิเสธระบบนี้ได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเห็นใจผู้บริหารเพราะระบบการฝากคนที่ไม่ตรงกับความต้องการเข้าทำงานยังคงเป็นสิ่งที่มียู่มากในสังคมไทย ซึ่งการรับคนผิดอาจทำลายองค์กรเพราะคนที่รับเข้ามานั้นน้อยผู้ผิดที่ ผิดตำแหน่งและผิดเวลาและสำคัญที่สุดคืออยู่ผิดองค์กร

ดังนั้น องค์กรที่ดีจะต้องมีระบบที่มีประสิทธิภาพในการคัดสรร คือมีตะแกรงที่ดีมีความเที่ยงตรงสูง สามารถคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ที่ดีเข้ามาอยู่และเจริญเติบโตในองค์กร โดยให้ความสำคัญในการพิจารณารับคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่องค์กรต้องการเข้ามาทำงาน บางองค์กรไม่ยอมลงทุนกับเครื่องมือคัดคน แต่เลือกใช้วิธีการ

เสียงดวง ซึ่งพบว่าส่วนใหญ่แล้วมักจะได้อคนที่ไม่ตรงกับความต้องการเข้ามาทำงาน แล้วผลที่ตามมาก็คือองค์กรต้องมาเสียเวลาในการเริ่มนับหนึ่งในการคัดพนักงานใหม่ เสียเวลาและงบประมาณในการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับการรับผิดชอบผลกระทบตามมาทำให้กรอบอัตรากำลังและแผนบริหารงานบุคคลที่วางไว้ต้องชว่นเซ ซึ่งทำให้เป็นการเสียเวลาและพายุเรื้อวนอยู่ในอ่างเช่นนี้เรื่อยไป จะเห็นได้ว่าภารกิจที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งขององค์กรคือการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีสมรรถนะที่เป็นทั้งคนเก่งและคนดีในคนเดียวกันเข้ามาทำงานและที่สำคัญยิ่งคือคนเก่งคนดีเหล่านี้จะช่วยกันรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้มีความแข็งแกร่งตลอดไป

เชษฐาเมื่ออ่านบทความเรื่อง “ตะแกรงร่อนคน” จบ ได้ข้อคิดหลายอย่างที่จะนำไปเขียนรายงานเสนอฝ่ายทรัพยากรบุคคล ขณะเดียวกันก็ส่งเมลขอบคุณสมาชิกในชมรมฯ และที่ขาดไม่ได้คือ มาริสา

‘

ข้อคิด

องค์กรที่มีระบบดี

คือมีตะแกรงที่มีคุณภาพ

ร้อนเอาแต่ เพชร พลอยเข้ามาในองค์กร
โดยระบบที่ดีจะช่วยส่งเสริม คนเก่ง คนดี
ให้เจริญก้าวหน้าในองค์กร

,

12 ทิศหกในองค์กร



อีกปัญหาหนึ่งที่ยังค้างคาใจเฉษฐา ทำไมคนในองค์กรจึงมองเห็นปัญหาในองค์กรไม่เหมือนกัน

ผู้ที่อยู่ตำแหน่งหนึ่งมองเห็นปัญหาอย่างหนึ่ง ผู้ที่อยู่อีกตำแหน่งมองเห็นปัญหาอีกอย่างหนึ่งเสมอ ๆ ซึ่งสิ่งที่ตามมาทำให้เกิดปัญหาเดิมซ้ำ ๆ ซาก ๆ แก้ไขไปได้ครั้งหนึ่ง หายไปสักพักปัญหาเดิมก็ตามมาอีกวนเวียนอยู่เช่นนี้เหมือนไม่รู้จักจบสิ้น

เฉษฐาอยู่อยู่ตลอดลัปดาห์เพื่อหาข้อมูลก่อนเข้าร่วมประชุม กับผู้บริหารระดับสูงที่จะมาจากทุกภูมิภาค **“ปัญหาของการมองไม่รอบทิศคืออะไร”** เราต้องหาคำตอบให้ได้ก่อนการประชุมจะเริ่มขึ้นในลัปดาห์หน้า

เมื่อสุดลัปดาห์มาถึง เฉษฐารู้สึกเหนื่อยล้ามาตลอดกับงานที่ทำและยังมีเมลที่ยังไม่ได้ตอบกลับค้างอยู่ในเมลบลิ๊กลูกจำนวนมาก ก่อนออกจากสำนักงานในตอนเย็นเลขาฯ โทรมาแจ้งให้ทราบว่าได้รับการตอบรับจากชมรมจิตวิทยาอุตสาหกรรมที่ลงทะเบียนไว้ให้ไปเข้ารับการสัมมนาในเสาร์-อาทิตย์นี้ ในหัวข้อ **“การพัฒนาการมองแบบรอบทิศ”** แนวทางแบบตะวันตกที่โลกตะวันตกให้การยอมรับ เป็นการสัมมนาแบบมีส่วนร่วม

แผ่นพับที่อยู่ตรงหน้า กำหนดการบอกสถานที่และหัวข้อวิชาอย่างคร่าว ๆ เฉษฐาคุ่นคิดอยู่ในใจ “...สองวัน หนึ่งคืน กับการพัฒนาการมองแบบรอบทิศ น่าสนใจจริง อะไรคือแนวคิดแบบตะวันตกที่โลกตะวันตกยอมรับ...” บริษัทเราใช้นโยบายฝรั่งมาตลอด จะยอมรับแนวคิดนี้หรือไม่ะ ต้องลองจึงจะรู้

วันเข้ารับการสัมมนามาถึง เฉษฐาเดินทางมาถึงแต่เช้า ลงทะเบียนพร้อมรับเอกสารซึ่งมีแต่กระดาดะเปล่า พร้อมกับผู้ร่วมสัมมนาอื่น ๆ ที่ล้วน

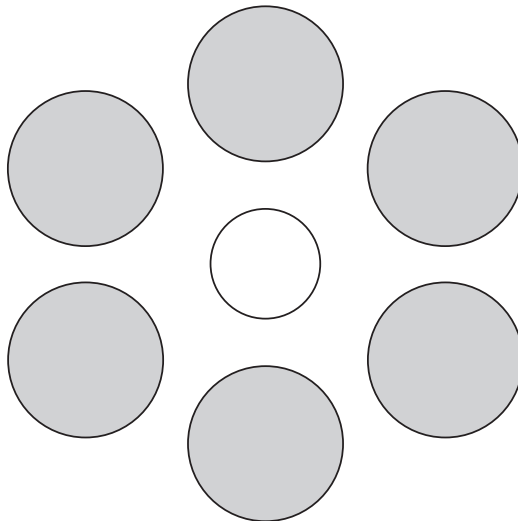
แต่แสดงสีหน้าประหลาดใจ

การแนะนำวิทยากรเริ่มขึ้นอย่างเรียบง่าย วิทยากรอายุยังไม่ถึง 60 ปี ยืนส่งยิ้มให้กำลังใจอยู่หน้าชั้น ก่อนนำเข้าสู่การสัมมนา

“วันนี้เราจะมาเรียนรู้ร่วมกัน ก่อนอื่นขอให้ทุกท่านทำความรู้จักกับสมาชิกผู้เข้าร่วมสัมมนาเพื่อบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกัน โดยผมขอเริ่มจากท่านแรกที่นั่งตรงแถวหน้า ...”

การแนะนำตัวสิ้นสุดลง วิทยากรยิ้มให้กำลังใจทุกคนอีกครั้ง “ตอนนี้เรารู้จักกันพอสมควรแล้ว” และวิทยากรก็เริ่มกิจกรรมด้วยการให้ทุกคนหยิบกระดาษขึ้นมาคนละ 1 แผ่น

ให้เขียนวงกลมลงไปในกระดาษ 7 วง โดยมี 1 วง อยู่ตรงกลาง พร้อมเขียนชื่อตัวเองไว้ในวงนั้น



ภาพที่ 13 กิจกรรมพัฒนาการมองแบบรอบทิศ

จากนั้นวิทยากรก็ให้ผู้ร่วมสัมมนาแต่ละคนเขียนชื่อบุคคลที่ผู้ร่วมสัมมนาเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์อยู่อย่างสม่ำเสมอ จำนวน 6 คนลงในวงกลมที่เหลือ และให้ระบุว่า บุคคลเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์อย่างไรกับตนเอง

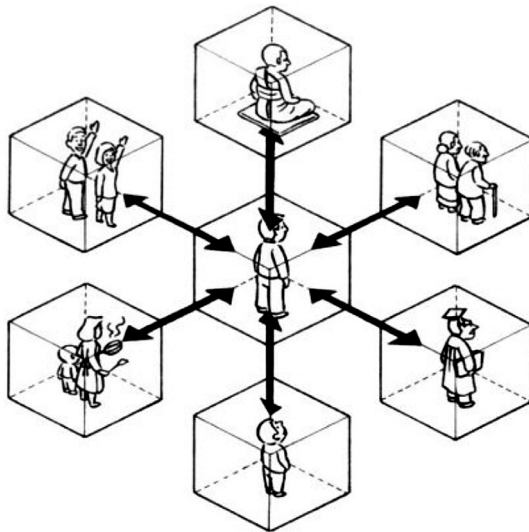
การสัมมนาเริ่มต้นอย่างมีรสชาติ จากความเคลือบแคลงสงสัย เปลี่ยนเป็นเริ่มสนใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สมาชิกที่ร่วมสัมมนาเขียนชื่อบุคคลในเชิงธุรกิจ ได้แก่ เจ้าของธุรกิจ คู่ค้า ลูกค้า เจ้านาย ลูกน้อง บางคนเขียนชื่อเพื่อนร่วมงาน เพื่อนสมาชิกในชมรมที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ บางคนลงชื่อเจ้าของร้านค้าแฟซังบริษัทที่ตนทำงานอยู่ก็มี สมาชิกบางคนลงชื่อบุตรและภรรยา หรือเลขานุการในที่ทำงาน หรือเพื่อนฝูงร่วมก๊วนตีกอล์ฟในวันหยุด

เสียงวิทยากรดังขึ้นอีกครั้ง “ผมขอให้ผู้ร่วมสัมมนาเข้ากลุ่มและถกกันว่าเหตุใดแต่ละคนจึงลงชื่อบุคคลเหล่านั้นลงในกระดาษ พร้อมให้เหตุผลด้วยว่าเพราะเหตุใด”

กลุ่มผู้สัมมนาใช้เวลากว่าครึ่งชั่วโมงในการแสดงความคิดเห็นของตนเองและแลกเปลี่ยนกันซึ่งกันและกัน และการสัมมนาในภาคเช้าจบลงโดยยังไม่มีข้อสรุปใด ๆ

ในภาคบ่าย วิทยากรได้กล่าวถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นสรุปได้ว่า **“เจ้านายต้องช่วยดึงลูกน้อง ต้องคอยดันเพื่อนกันคอยประคับประคอง”** เป็นมุมมองการบริหารจัดการแบบช่วยเหลือเกื้อกูลกัน คือข้อสรุปของภาคบ่ายวันแรก

ในภาคค่ำหลังอาหารเย็นเมื่อทุกคนมาพร้อมกันแล้ว แต่ละคนได้รับกระดาดษคนละ 1 แผ่นอีกครั้ง แต่คราวนี้ กระดาดษที่แจกให้ม้วงกลม 7 วง ที่มี 1 วงอยู่ตรงกลาง โดยตำแหน่งของแต่ละวงกำหนดทิศทางไว้อย่างชัดเจน คราวนี้การกำหนดทิศไม่ใช่ทิศของเข็มทิศแต่เป็นทิศทางตามแบบทิศหกของพระพุทธศาสนา จากนั้นวิทยากรได้อธิบายเล่าถึงที่มาของหลักทิศหก พร้อมรายละเอียดของทิศหกในการปรับใช้เพื่อพัฒนาองค์กร



ภาพที่ 14 มุมมองทิศหกตามหลักพระพุทธศาสนามาฐานการสร้างสังคม
 (ที่มา : คัมภีร์ปฏิรูปมนุษย์ 2, พระภาวนาวิริยคุณ)

ทิศ	บุคคล	หน้าที่ความรับผิดชอบที่เราต้องกระทำ
เบื้องบน	ผู้บริหารในองค์กร	ให้ความเคารพ/น่านโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ
เบื้องหน้า	ลูกค้า	ดูแลให้ได้รับสินค้าและบริการที่พึงพอใจ
เบื้องขวา	นักวิชาการ-R&D	ให้ข้อมูลของสินค้าและบริการเพื่อนำไปปรับปรุงให้สินค้าและบริการที่ดียิ่งขึ้น ส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในเชิงธุรกิจ
เบื้องซ้าย	เพื่อนร่วมงาน & Supplier	ไม่เอาเปรียบ ช่วยส่งเสริมหน้าที่การงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
เบื้องหลัง	เจ้าของกิจการ-ผู้ถือหุ้น	ต้องซื่อสัตย์ สุจริต รักษาผลประโยชน์ ทำงานให้คุ้มค่ากับเงินที่นำมาลงทุน
เบื้องล่าง	ลูกน้อง/ผู้ใต้บังคับบัญชา	ความสุข ความสำเร็จของพวกเขาสะท้อนถึงความสามารถในการบริหารงานของเรา

ที่มา : มองให้รอบทิศแล้วค่อยคิดออกมา, ไพนรินทร์ ไพรธรรมโชติวัฒน์.

ภาพที่ 15 หน้าที่ต่อทิศหกในองค์กร

ในช่วงสุดท้าย วิทยากรได้เปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ร่วมสัมมนาได้อภิปรายกันอย่างกว้างขวางถึงปัญหาที่ทิศหกไม่สมบูรณ์ และสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาในด้านการพัฒนาแบบไม่รอบด้าน เป็นปัญหาซ้ำซาก จำเจ จนคนทั้งหลายมองข้ามไปเพราะคิดว่าปัญหาเหล่านี้เปรียบเสมือนตาบอดคลำช้างที่ไม่มีใครผิดใครถูก เพียงแต่ว่าแต่ละคนมองเห็นอะไรและอยู่ตรงจุดไหนของปัญหานั้น และข้อสรุปที่ได้จากการสัมมนา คือ หากองค์กรใดมีทิศหกไม่สมบูรณ์แล้วจะเกิดปัญหาตามมาในลักษณะใด และควรหาวิธีการแก้ไขอย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ซึ่งสมาชิกได้อภิปรายกันอย่างกว้างขวางจนได้ข้อสรุปของการสัมมนาเป็นเอกสารติดมือกลับไปยังหน่วยงานของแต่ละคน



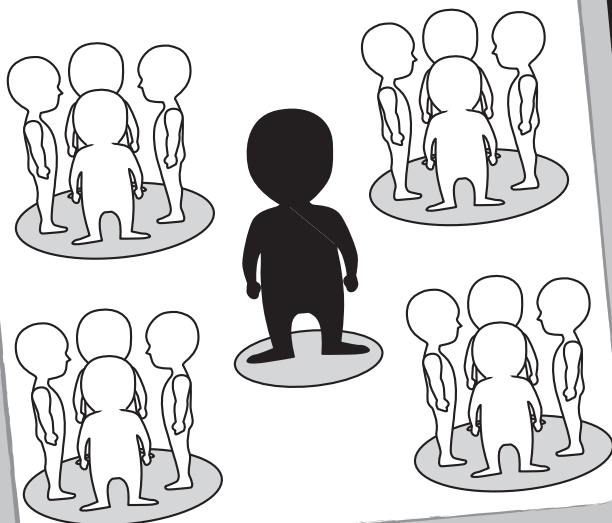
ข้อคิด

องค์กรที่ดีจะมีระบบ
ที่ดูแลบุคคลในทิศต่าง ๆ ไว้เป็นอย่างดี
 อีกทั้งแต่ละบุคคล
ก็มีส่วนสนับสนุนซึ่งกันและกัน
 กล่าวคือต่างก็รู้หน้าที่ของตนเอง
ต่อบุคคลอื่น และหน้าที่ของตนต่อองค์กร
 เป็นอย่างดีเช่นกัน



13

มองให้รอบทิศ คิดแบบนักบริหาร



เช้าวันจันทร์ อีกสองสัปดาห์ถัดมา เจษฎาเข้าประชุมพร้อมกับนำเสนอแนวคิดในการบริหารจัดการใหม่ ที่ติดมือมาจากการสัมมนา

ระเบียบวาระการประชุม มีหัวข้อปัญหาที่ถูกหยิบยกขึ้นมาหลายประเด็น หนึ่งในนั้นคือเรื่องการบริหารจัดการแบบโครงสร้างยาว (Hierarchic) ที่ทำให้เกิดปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งต้องปรับปรุงเป็นการเร่งด่วน และปัญหาที่พบตามมาก็คือ การมองที่ไม่รอบด้าน โดยมักพบว่าปัญหาเดิมจะเกิดขึ้นซ้ำ ๆ อยู่เสมอ ๆ และยังไม่มียุทธวิธีแก้ไขที่ได้ผล

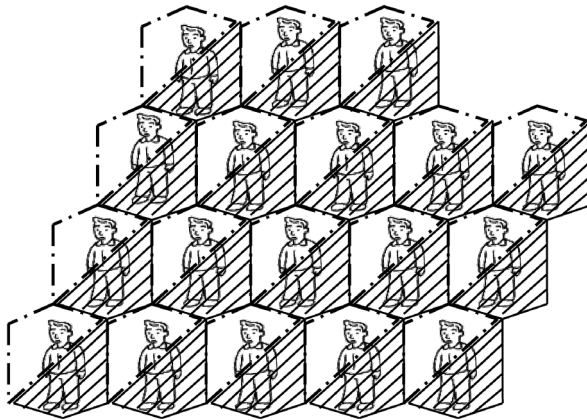
การประชุมผ่านไปสักระยะหนึ่ง หลังจากท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่ได้ให้ที่ประชุมหาทางออกของปัญหาและทุกคนต่างวิพากษ์ประเด็นต่าง ๆ ตามทัศนะของตน

เจษฎาได้นำเสนอสิ่งที่ได้รับจากการร่วมสัมมนาด้วยเห็นว่ามีความเกี่ยวข้องกับระเบียบวาระการประชุมในวันนี้ โดยกล่าวว่า การที่องค์กรไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรนั้นมีสาเหตุหลักมาจาก

1. พนักงานขาดมุมมองเชิงกลยุทธ์เพราะองค์กรนั้นมียุทธศาสตร์ที่ไม่สมบูรณ์ พร้อมยกตัวอย่างอธิบายเหตุผลประกอบว่า ในทิศเบื้องขวาทหากขาดนักวิจัยหรือนักวิชาการคอยสนับสนุน องค์กรนั้นจะหยุดการพัฒนาและเติบโต และถัดมาเป็นตัวอย่างที่พบเห็นได้แทบทุกองค์กรคือ สภาพในองค์กรหากมองแบบผิวเผินแล้วจะเห็นว่าพนักงานสามารถทำงานของตนเองได้อย่างเรียบร้อยแต่ยังขาดความรับผิดชอบต่อผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ คือทำได้แต่งานประจำ (Routine Job) แต่ขาดการมองเชิงกลยุทธ์ (Strategy) หรือสรุปอีกนัยหนึ่งคือ เป็นคนที่เข้ากับผู้อื่นไม่ได้ พนักงานในลักษณะนี้จะไม่สร้างทีมงานและไม่มีพฤติกรรมเสริมสร้าง

วัฒนธรรมองค์การจึงนับว่าเป็นบุคคลอันตรายต่อองค์การ พร้อมยกตัวอย่างการเก็บข้อมูลจากบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งของสหรัฐอเมริกา พบว่ามีผู้ที่ถูกปลดออกจากงานเพียง 10 เปอร์เซ็นต์ สาเหตุเนื่องจากไม่มีความรู้ ความสามารถในการงาน แต่มีผู้ปลดออกจากงานถึง 90 เปอร์เซ็นต์ ด้วยสาเหตุที่ไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

2. พนักงานมีพฤติกรรมขาดการสนับสนุนซึ่งกันและกันเพราะปัญหาการมองไม่รอบทิศ ส่วนหนึ่งเกิดจากโครงสร้างการบังคับบัญชาที่ทำให้คนในองค์กรคุ้นเคยกับการมองแต่ทิศเบื้องบนและทิศเบื้องหน้า กล่าวคือมองแต่บุคคลที่ให้คุณให้โทษกับตนเท่านั้น โดยมองเฉพาะผู้บริหารและลูกค้า จนบางครั้งลืมมองบุคคลในทิศอื่น ๆ และจะส่งผลอย่างรุนแรงหากทุกคนลืมมองทิศเบื้องล่างและทิศเบื้องหลัง ซึ่งเป็นผู้ที่คอยสนับสนุนตนเอง สภาพขององค์กรจึงเป็นองค์กรน้ำแข็ง (พร้อมแสดงโมเดลองค์กรน้ำแข็ง)



ภาพที่ 16 โมเดลองค์กรน้ำแข็ง

(ที่มา : มองให้รอบทิศแล้วค่อยคิดออกมา, ไพรินทร์ ไตรธรรมโชติวัฒน์)

สภาวะที่คนในองค์กรมองแต่คนในทิศเบื้องบน และเบื้องหน้า
จนลืมเหลียวแลทิศอื่น ๆ อีก 4 ทิศ

เอกสารที่เจาะลึกแจกในที่ประชุม

ตารางที่ 1 แสดงสภาพปัญหาการบกพร่องของทิศต่าง ๆ ในองค์กรและ
วิธีดำเนินการแก้ไข

ทิศเบื้องขวา (นักวิชาการ/R&D/นักประดิษฐ์)	
สภาพ ปัญหา	หากองค์กรเกิดการบกพร่องในทิศเบื้องขวา องค์กร จะไม่พัฒนาเพราะขาดนักวิจัย (R&D) และนักวิชาการ ที่จะมาคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการ ใหม่ ๆ หากเป็นบริษัทที่ขายผลิตภัณฑ์จะมีสินค้าอยู่ เพียงไม่กี่ชนิด หรือมีสินค้าแบบเดิม ๆ ที่วางตลาด สภาพในองค์กรจะเต็มไปด้วยคนในกลุ่มอัตตานิยม ไม่ชอบการพัฒนา คนรุ่นใหม่ที่รับเข้ามาจะอยู่กับองค์กร ได้ไม่นานแล้วลาออกไปเพราะรับไม่ได้กับระบบที่หยุดนิ่ง ขาดการพัฒนา
วิธีการ แก้ไข	จัดตั้งหน่วยงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมไปถึง การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพิ่ม บทบาทให้นักวิจัย และนักพัฒนาองค์กรให้มีบทบาท มากขึ้น รวมถึงให้พนักงานมีโอกาสนเสนอผลงานที่เป็น นวัตกรรมมาจากการงานของตนเอง

ทิศเบื้องล่าง (ลูกน้อง/ผู้ใต้บังคับบัญชา)	
สภาพ ปัญหา	หากขาดความสมบูรณ์ในทิศเบื้องล่าง องค์การจะเต็มไปด้วยพวกประสพสอพลอ ที่คอยแต่จ้องจะเอาอกเอาใจผู้ที่ให้คุณให้โทษกับตนเองเท่านั้น มีสภาพเป็นองค์กรน้ำแข็ง องค์การจะขาดคนทำงานที่มุ่งมั่น มีแต่ผู้ที่คอยจ้องว่าเจ้านาย จะอยู่หรือไปประชุม หรือวันนี้จะไปไหน เข้าทำนอง “ต่อหน้ามะพลับ ลับหลังตะโก” หรือ “แมวไม่อยู่หนูร่าเริง” นอกจากนี้ในองค์การยังเต็มไปด้วยเรื่องซุบซิบนินทา ข่าวลือ และการใส่ร้ายป้ายสี
วิธีการ แก้ไข	กำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานในองค์การให้ชัดเจน (Job Description) ตลอดถึงการบังคับบัญชา การรายงานผลงาน และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI: Key Performance Indicator) หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสายการบังคับบัญชาที่ยาว ต้องปรับโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมเพื่อลดการเล่นพรรคเล่นพวก ด้านการสื่อสารควรจัดระบบการสื่อสารภายในแบบเปิดและต้องเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อลดข่าวลือภายในองค์การ

ทิศเบื้องหน้า (ลูกค้า)	
สภาพ ปัญหา	หากขาดความสมบูรณ์ในทิศเบื้องหน้า พนักงานจะไม่ดูแลลูกค้าให้ได้รับสินค้าและบริการที่พึงพอใจ หากเป็นเชลล์แมนหรือพนักงานหน้าร้านจะทำยอดขายสินค้าตามที่ได้โควตาที่ได้รับในแต่ละเดือนเท่านั้น ขาดการทำตลาดเชิงรุก และทำให้ขาดลูกค้าประจำได้แต่ลูกค้าที่จรมมาเท่านั้นและสุดท้ายลูกค้าจะค่อย ๆ ลดลงไปเรื่อย ๆ จนไม่เหลือหรือ ในด้านคุณภาพงานพนักงานจะไม่ใส่ใจในงานของตนเอง มุ่งแต่หาผลประโยชน์จากด้านอื่น ๆ เช่น หางานพิเศษหรือรายได้เสริม ด้านลูกค้าภายในจะไม่สนใจ ส่งต่องานให้กันและกัน ทำให้ระบบงานและคุณภาพงานตกต่ำ มีการสูญเสียในระบบการผลิต และมีของชำรุดเสียหายจำนวนมาก
วิธีการ แก้ไข	สร้างจิตสำนึกในการให้บริการ กำหนดบทบาทหน้าที่ในงานขายสินค้าและงานบริการให้ชัดเจน โดยเฉพาะต้องสร้างทัศนคติที่ดีให้กับพนักงานว่า ลูกค้าคือผู้กำหนดการอยู่รอดขององค์กร โดยกำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมายทั้งภายนอกและภายในองค์กร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Relation) กำหนดผลตอบแทนที่จูงใจให้พนักงานอย่างยุติธรรม และที่สำคัญ พนักงานต้องรู้ว่าใครคือ ลูกค้าของตน

ทิศเบื้องบน (ผู้บริหารในองค์กร)	
สภาพ ปัญหา	หากเกิดความบกพร่องในทิศเบื้องบน องค์กร จะไม่สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ได้ เพราะนโยบายจากฝ่ายบริหารไม่ได้ถูกนำไปสู่ การปฏิบัติ สภาพภายในองค์กรผู้น้อยขาดความ ยำเกรงผู้ใหญ่ เกิดความระส่ำระสาย มีการแก่งแย่ง ชิงดี เล่นพรรคเล่นพวก คนส่วนมากจะคอยจ้องที่ จะเป็นใหญ่เป็นโต วิ่งเต้นเพื่อตำแหน่งบังคับบัญชา มีการเพิ่มโครงสร้างการบังคับบัญชา ให้มากขึ้นแต่ ปริมาณงานเท่าเดิม มีการใช้อำนาจเกินขอบเขตและ ความจำเป็น
วิธีการ แก้ไข	กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กรให้ชัดเจน และประกาศเป็นนโยบายนำไป สู่การปฏิบัติ สร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้เข้มแข็ง กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กร ระบุผลตอบแทน (Benefits) และการเจริญ เติบโต (Carrier Path) ในสายงาน และในแต่ละ สายงานอาชีพ ตลอดจนรูปแบบการประเมินผล การทำงานให้ชัดเจน หากเป็นมาก ๆ ต้องปรับ โครงสร้างองค์กรเป็นแบบคลัสเตอร์ หรือกลุ่มงาน ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน

ทิศเบื้องซ้าย (เพื่อนร่วมงาน/Suppliers)	
สภาพ ปัญหา	หากเกิดความบกพร่องในทิศเบื้องซ้าย พนักงานใน องค์การจะขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สภาพในที่ ทำงานอยู่กันด้วยความหวาดระแวง มีแต่การจ้องจะ เอาเปรียบซึ่งกันและกัน มีการแก่งแย่งผลงาน ซึ่งดี ชิงเด่น หากเป็นมาก ๆ จะทำร้ายกันทั้งทางตรงและ ทางอ้อม ผู้บริหารจะได้รับบัตรสนเท่ห์ และข้อร้องเรียน จำนวนมาก ด้านคู่ค้ามีการหลอกให้เสนอราคา แต่ไม่มี การสั่งซื้อ สินค้า หรือมีการเอาเปรียบทางการค้าใน รูปแบบต่าง ๆ
วิธีการ แก้ไข	จัดรูปแบบการบริหารจัดการในองค์การให้เกิดการประสาน งานที่ดีต่อกัน เช่น ทำ Cross Function จัดกิจกรรม พัฒนาความสัมพันธ์ในองค์การ เช่น จัดกีฬา จัดตั้ง ชมรมต่าง ๆ ตามความสนใจของพนักงานเพื่อสร้างความ สามัคคี เช่น ชมรมดนตรี ชมรมพุทธศาสตร์สากล งด การจัดตั้งชมรมหรือสมาคมด้านวิชาชีพหรือสมาคมศิษย์ เก่าในองค์กร เพราะจะทำให้เกิดความแตกแยกตามมา จัดทำกล่องรับฟังความคิดเห็น เพิ่มช่องทางสื่อสารภายใน องค์การ เช่น เสียงตามสาย จัดทำวารสารภายใน ด้าน คู่ค้าต้องประกาศธรรมาภิบาล (Good Governance) ให้ชัดเจน มีระบบการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้า กำหนดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมาตรฐาน ไม่เอา รัดเอาเปรียบ และแสดงความจริงใจในการค้าขายและ ทำธุรกิจ อาจจัดงานวันเลี้ยงขอบคุณตามโอกาสต่าง ๆ

ทิศเบื้องหลัง (เจ้าของกิจการ/หุ้นส่วน)	
สภาพ ปัญหา	หากเกิดความบกพร่องในทิศเบื้องหลัง องค์กรจะเต็มไปด้วยคนทุจริต มุ่งแต่หาผลประโยชน์ใส่ตนและพวกพ้อง ด้วยเล่ห์กลโกงต่าง ๆ มีการตกแต่งบัญชีค่าใช้จ่าย พบรายการค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดจำนวนมากเห็นได้ชัดในธุรกิจประเภทหุ้นส่วน องค์กรที่บกพร่องในทิศเบื้องหลังนี้หากมียอดขายสูงจะพบว่าการรั่วไหล หรือมีกำไรน้อยกว่าที่ควร เมื่อปิดงบกำไร-ขาดทุน ผู้ตรวจสอบภายในประจำหน่วยงานจะรับภาระหนักในการตรวจสอบ ผู้ถือหุ้นจะเสียผลประโยชน์ และถอนหุ้นไปในที่สุด
วิธีการ แก้ไข	บริษัทต้องประกาศนโยบายต่อผู้ถือหุ้นอย่างชัดเจน สร้างระบบการตรวจสอบภายในที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมในการทำงานให้พนักงานรักงานและรักองค์กร ถือเอาประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ การรับสมัครพนักงานเข้ามาในองค์กรต้องคัดสรรบุคลากรประเภทใจซื่อมือสะอาด และมีคุณธรรมเข้ามาร่วมงาน ในเชิงนโยบายองค์กรต้องเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล และมีการตรวจสอบที่เชื่อถือได้ทั้งในและนอกกระบบ

เจษฎาอธิบายผลผลิตที่ได้มาจากการสัมมนา พร้อมยกตัวอย่างประกอบเป็น Power Point ทำให้ผู้บริหารที่ประชุมต่างหันหน้าเข้าหากัน แล้ววิพากษ์กันไปตามประสบการณ์ที่ตนได้พบเห็นมา และสุดท้ายเจษฎาได้สรุปด้วย**โมเดลองค์กรน้ำแข็ง** สิ่งที่เขาคิดขึ้นเองต่อยอดจากการเข้าร่วมสัมมนาและพบว่า สิ่งนี้ทำให้คนยึดติดอยู่กับที่และส่งผลให้องค์กรขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน รวมถึงระหว่างหน่วยงานด้วย นอกจากนี้ เจษฎายังได้นำเสนอโมเดลทิศกในองค์กร ซึ่งเป็นโครงสร้างแห่งความสัมพันธ์ในองค์กร ซึ่งเขาได้ทำ Works Shop ให้กับบุคลากรในส่วนงานภูมิภาคที่เคยร่วมงานกันมาก่อน โดยเริ่มจากกลุ่มพนักงานเข้าใหม่ ไปจนถึงผู้บริหารในส่วนงานนั้น ผลที่ตามมาพบว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่นำมาปรับใช้ ทำให้ระดับความผูกพันในองค์กรของกลุ่มพนักงานโดยรวมเพิ่มขึ้นและเป็นไปในทางบวกในทุกมิติ



ข้อคิด

การหมั่นเวียนงาน
เป็นการฝึกบุคคลากรให้มีวิสัยทัศน์
และมองเห็นในมุมมองที่แตกต่าง
ไปจากเดิม
ซึ่งจะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจ
ในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน
รวมถึงยังเป็นวิธีการพัฒนามุมมอง
เชิงกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี



14 องค์การในฝัน



ภายหลังจากการประชุมไม่นาน เจษฎา ก็ได้รับมอบหมายให้หาข้อสรุปและแนวทางการพัฒนาองค์กรต้นแบบ ที่มีความแข็งแกร่งในเชิงวัฒนธรรม ซึ่งเขามีข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาและเก็บข้อมูลเริ่มตั้งแต่เข้ามารับตำแหน่งจนครบ 6 เดือนและได้นำเสนอในที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะและสมรรถนะของพนักงาน (Characteristics and Competency) องค์กรจะต้องมีคนเก่งและคนดีเข้ามาสานต่อวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีกรอบการพัฒนาบุคลากรดังต่อไปนี้

- พนักงานได้รับการฝึกฝนให้เป็นคนดี มีการพัฒนาศักยภาพในการมองแบบองค์รวม มีมุมมองของประโยชน์ทั้ง 3 ด้าน คือ

- มุมมองด้านผลประโยชน์ หมายถึง ผลงานที่กระทำส่งผลประโยชน์อย่างไรให้กับหน่วยงานและองค์กร

- มุมมองด้านประสานประโยชน์ หมายถึง งานที่กระทำนั้นนอกจากบรรลุเป้าหมายแล้วยังช่วยประสานประโยชน์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร

- มุมมองด้านคุณประโยชน์ หมายถึง งานที่กระทำนั้นนอกจากบรรลุเป้าหมายขององค์กรแล้วยังช่วยสร้างสรรค์ชุมชนและสังคมรอบข้างให้มีการกินดีอยู่ดี (CSR in Process)

- พนักงานได้รับการกำหนดเส้นทางเดิน (Career Path) และกำหนดแผนการพัฒนาสมรรถนะความสามารถ (Succession Plan) ตามความรู้ความสามารถและศักยภาพโดยมีการวัดและประเมินสมรรถนะตามคุณลักษณะ (Type)

โดยในระดับองค์การมีการกำหนดเส้นทางเดิน (Career Path) และกำหนดแผนการพัฒนาศมรรถนะความสามารถ (Succession Plan) ให้พนักงานเจริญเติบโตตามคุณลักษณะ (Type) อย่างเหมาะสมจากพนักงานปฏิบัติการ (D type) สู่พนักงานระดับบริหาร (C type) และ/หรือสู่พนักงานที่มีศักยภาพในการคิดเชิงนวัตกรรม (B type) โดยพนักงานในกลุ่ม C และกลุ่ม B นี้ สามารถพัฒนาสู่ระดับที่สูงกว่าเป็นระดับที่ใช้ความรู้ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (A type) (ตามโมเดล) โดยที่พนักงานในองค์กรจะมีสัดส่วน D type ถึง A type ในทุกส่วนงานตามความเหมาะสมกับลักษณะงาน

Organizational ability Utility	C Type Human Resource Can effectively Management	A Type Human Resource Can produce new Strategy
	D Type Human Resource Carry Out Routine work	B Type Human Resource Can create new Product
Personal Utility		

ภาพที่ 17 A-D Type Human Resources

(ที่มา : Seminar under cooperation of JEPIC, Tokyo Electric Company, Inc.)

- ให้มีความเก่ง 4 ด้าน

- ให้เก่งงาน คือรอบรู้ในงานและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ มองงานออกกว่างานที่ได้รับมอบหมาย จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร

- **ให้เก่งคน** คือ มีทักษะทางสังคมรู้ว่าสิ่งใดควร สิ่งใดไม่ควร เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล รู้จักประสานรอบทิศให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

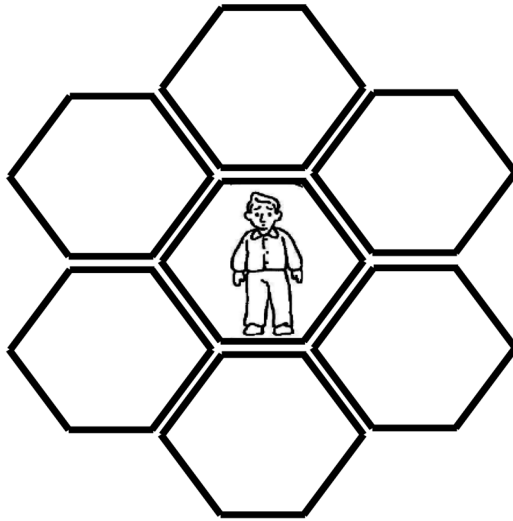
- **ให้เก่งคิด** คือ มีความสามารถคิดสรุปรวบยอดจากงานที่ทำ สามารถคิดเชิงกลยุทธ์ต่อภาพทางธุรกิจให้เกิดเป็นรูปธรรม

- **ให้เก่งมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Orientation)** คือ สามารถทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้ผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ จนบรรลุตามเป้าหมายของงาน ในลักษณะที่เรียกว่าเป้าหมายเป็นหลักอุปสรรคไม่มีเกิดผลดีต่อหน่วยงานและส่วนรวม

2. **องค์การมีโครงสร้าง 2 แบบ** ที่ผสมผสานรวมเป็นหนึ่งเดียวกัน คือ โครงสร้างทางกายภาพ และโครงสร้างเชิงความสัมพันธ์

- **โครงสร้างทางกายภาพ (Physical Structure)** เป็นโครงสร้างการบริหารจัดการแบบแบนราบ (Flat Organization) เพื่อลดขั้นตอนการสื่อสารภายใน โครงสร้างนี้มีไว้เพื่อบ่งเน้นที่กระบวนการทำงานมากกว่า เน้นการปกครองตามลำดับชั้น

- **โครงสร้างทางความสัมพันธ์ (Relation Structure)** ใช้หลักการของทศทิศในการทำงานและสื่อสารสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นโครงสร้างที่ช่วยในการบริหารจัดการให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของบุคคลในทิศทั้งหกของตน เปรียบเสมือนโครงสร้างหกเหลี่ยมของรังผึ้ง (Hexagodon Structure) ที่ช่วยประคองซึ่งกันและกันให้แข็งแกร่งจะขาดกันและกันไม่ได้



ภาพที่ 18 โครงสร้างทางความสัมพันธ์ (Relation Structure)

3. ด้านคุณภาพงาน (Quality) องค์การมีนวัตกรรมทั้งเชิงความคิด (Conceptual) และชิ้นงาน (Product) ของแต่ละหน่วยงานเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ บริษัทมีเวทีที่ให้โอกาสพนักงานทุกระดับชั้นนำเสนอผลงานของตนเองปีละ 2 ครั้ง และผลงานที่เข้ารอบและได้รับการยอมรับทั้งด้านการบริหารจัดการและด้านนวัตกรรมจะนำมาปรับใช้และพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ขององค์การ ได้แก่

- ด้านกระบวนการในการทำงาน (Process) มีกระบวนการในการทำงานที่มีระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติและขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน มีทีมงานที่คล่องตัว มีความยืดหยุ่น ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสู่สิ่งที่ดีกว่า

● **ด้านจริยธรรมในการทำงาน (Ethic)** มีการบริหารจัดการตามแบบธรรมาภิบาล สุจริตโปร่งใส ตรวจสอบได้ การทำงานเน้นคุณภาพ และคุณค่าของผลงานมากกว่าปริมาณงาน พนักงานให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ปฏิบัติตนตามปณิธานที่ประกาศไว้ด้วยความเคารพและนอบน้อมต่อสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม

4. ด้านคุณภาพชีวิต (Quality of Work Life) กำหนดสิ่งต่าง ๆ ที่พนักงานมีโอกาสนจะได้รับจากองค์กรอย่างชัดเจน ตั้งแต่เริ่มเข้างาน พนักงานสามารถมองเห็นโอกาสในการเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่การงาน (Career Path) และได้รับสวัสดิการอย่างเหมาะสม มีตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน รวมถึงด้านครอบครัวและสังคมที่ทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ใช้ชีวิตทุ่มเททำงานให้กับองค์กร

สรุปสุดท้าย เจษฎาได้นำเสนอว่า โครงสร้างองค์กรในอนาคตของเรา จะเป็น **“องค์กรแห่งความศรัทธา”** คือมี ตราสัญลักษณ์ (Brand) ขององค์กร ที่แข็งแกร่งจากภายในสู่ภายนอก ประสานงานเป็นทีมด้วยพลังร่วมในองค์กรคือพลังแห่งทิศทั้งหก มีสิ่งยึดเหนี่ยวคือศรัทธาต่อเป้าหมายขององค์กร



ภาพที่ 19 องค์กรแห่งความศรัทธา คือมีโครงสร้างเป็นศาสนองค์กร

เมื่อจบการนำเสนอและตอบข้อซักถามของที่ประชุม เจษฎา ได้แนบข้อมูลภาคสนามของพนักงานในระดับต่าง ๆ ของบริษัท และข้อมูลทั้งภาครัฐและเอกชนที่ส่งมาสนับสนุน จากการทดสอบทฤษฎี การลองผิดลองถูกในองค์กรต่าง ๆ มาเป็นข้อมูลสนับสนุนการศึกษา ครั้งนี้ด้วย

การนำเสนอของเจษฎาจึงนับเป็นสิ่งแปลกใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนในองค์กร เป็นนวัตกรรมทางความคิดที่น่าเชื่อถือและหากนำไปปฏิบัติแล้วจะแก้ไขจุดบกพร่องต่าง ๆ ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

ท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่นั่งนิ่งอยู่ครู่หนึ่งก่อนลุกขึ้นยืน ที่ประชุมเงียบลงชั่วขณะ เสียงของท่านประธานกล่าวออกมาอย่างช้า ๆ แต่ทรงพลัง

“เราเลือกถูกคน ... เจษฎา คุณนี่เป็นหนึ่งในไม่มีสองจริง ๆ”

จากนั้นท่านประธานได้เริ่มตบมือช้า ๆ พร้อมประสานสายตากับรองกรรมการผู้อำนวยการท่านอื่น ๆ ซึ่งต่างก็แสดงกริยาเดียวกันคือที่ประชุมทยอยกันลุกขึ้นยืนและแสดงอาการตอบรับด้วยเสียงตบมือที่กระชั้นตามมาจากทุกคน เพื่อสนับสนุนและเป็นการยืนยันว่าที่ประชุมอันทรงเกียรติแห่งนี้ได้แสดงฉันทามติ ยอมรับการนำเสนอผลงานที่เป็นนวัตกรรมทางความคิด เสียงตบมือยังคงดำเนินต่อไป รอยยิ้มพร้อมสายตาดูตอบรับจากผู้อาวุโสในที่ประชุมตรงมาที่เจษฎา นี่คือการยอมรับอันแข็งแกร่งขององค์กรที่แสดงให้เห็นว่าเจษฎาได้รับรู้และรับรองว่าตนได้รับเกียรติอย่างสูงจากท่านผู้นำและที่ประชุมอันทรงเกียรติ นับว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่ากว่าเกียรติบัตรใด ๆ ที่เจษฎาเคยได้รับ

เจษฎายืนตัวแข็งเหมือนถูกมนต์สะกด คิดว่าตัวเองฝันไปหรือเปล่า กับผลงานชิ้นแรกในตำแหน่งใหม่ที่เพิ่งเริ่มมาแค่ครึ่งปี และงานชิ้นนี้สำเร็จลงได้ก็เพราะบุคคลในทิศทั้งหกของเขาคือ ผู้บริหาร พนักงานในองค์กร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่ให้ความร่วมมือรวมไปถึงเพื่อน ๆ ในชมรมฯ ที่ส่งข้อมูลมาสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

เมื่อทุกคนทยอยออกจากห้องประชุมแล้ว ท่านประธานได้เดินเข้ามาหา พร้อมกล่าวว่า “งานชิ้นแรกทำได้ดีทีเดียวนะ เจษฎา”

ก่อนที่เจษฎาจะกล่าวตอบ ท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่กล่าวต่อไปว่า

“ผมเห็นคุณทำงานคนเดียวมานาน ช่วงนี้เรากำลังสรรหาพนักงานใหม่อยู่ อยากให้คุณไปร่วมสัมภาษณ์กับผมตอนบ่ายวันนี้ ที่งาน Head Hunter ของเราค้นพบต้นกล้าที่ผ่านการเพาะบ่มว่าทั้งเก่งและดี จากบริษัท ในเครือ เธอผ่านการประเมินเบื้องต้นก่อนส่งต่อมาถึงเรา”

เจษฎาอึ้ง พูตอะไรไม่ถูกเพราะยังตกอยู่ในภวังค์ของความปีติ เมื่อสักครู่ ท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่กล่าวล่ำทาบต่อไปว่า

“เธอเป็นนักจิตวิทยาอุตสาหกรรม แบบเดียวกับคุณนะแหละ และคุณจะได้เล่าเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท เราให้เธอฟังด้วย”

เจษฎาละลาละลักกล่าวตอบ “ขอบคุณมากครับท่าน แต่ผมไม่ทราบมาก่อนว่าจะมีพนักงานใหม่มาช่วยงานและไม่ทราบว่าเธอชื่ออะไรหรือครับ”

ท่านกรรมการผู้จัดการใหญ่เดินยิ้มอย่างเป็นนัยให้เฉษฐา ก่อนพ้น
ออกจากห้องประชุมพร้อมหันกลับมาตอบคำถาม “เธอชื่อ มาริสา”

๘

ข้อคิด

ตัวชี้วัดตัวสุดท้ายขององค์กรคือ
“ความแข็งแกร่งทางวัฒนธรรม”
ตัวชี้วัดนี้เป็นสิ่งที่รู้จักและเข้าใจกันดี
ในนามของแบรนด์ (BRAND)
ตราสัญลักษณ์ขององค์กร

,

วัฒนธรรมองค์การ กฟผ.



“ร้กองค์การ
มุงงานเลิศ
เทิดคุณธรรม”

ร้กองค์การ หมายถึง

- ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความรักผูกพันต่อองค์การ มีความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีวินัย มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ เสียสละ พุมเท อุทิศตนเพื่อองค์การ ซื่อสัตย์สุจริต รักษาผลประโยชน์และปกป้อง ชื่อเสียงขององค์การทุกวิถีทาง

มุงงานเลิศ หมายถึง

- ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีการวางแผน งานที่ดีและมุงกระทำการด้วยความตั้งใจ ขยันหมั่นเพียร โดยคำนึงถึง ผลประโยชน์ของประเทศชาติ สังคม สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย เป็นลําคัญ พัฒนตนและพัฒนางานสมํ่าเสมอ เพื่อให้ผลงานมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นที่ยอมรับของประชาชน หน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

เทิดคุณธรรม หมายถึง

- กฟผ. ยกย่องชมเชยผู้ประพฤติปฏิบัติตนดีงาม สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรมและมีคุณธรรม ประกอบคุณงามความดีให้แก่ประเทศชาติ และ กฟผ. จัดการแสวงหาผลประโยชน์และความประพฤติชั่วทั้งปวง ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้ใดผู้หนึ่งหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่ง

ค่านิยมองค์กร กฟผ. (FIRM-C)

กฟผ. กำหนดค่านิยมองค์กร คือ FIRM-C ให้ปฏิบัติงาน ยึดถือปฏิบัติให้เกื้อกูลการทำงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาไปสู่วัฒนธรรม องค์กร และเป็นเอกลักษณ์เฉพาะคน กฟผ. ในการนำไปสู่องค์กร ชื่นนำในกิจการไฟฟ้าในระดับสากล โดยมีคำอธิบายและพฤติกรรม ที่มุ่งเน้นในแต่ละตัว ดังนี้

FIRM-C

คำอธิบาย

พฤติกรรมที่มุ่งเน้น

F	Fairness ตั้งมั่นในความเป็นธรรม	ดำเนินธุรกิจกับผู้เกี่ยวข้องด้วยการ ประพฤติปฏิบัติที่เท่าเทียมและเป็นธรรม ไม่เลือกถือปฏิบัติและไม่เอาเปรียบ	- มุ่งเน้นการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ - ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ไม่เลือกปฏิบัติ
I	Integrity ยึดมั่นในคุณธรรม	ทำในสิ่งที่เป็นความดี ความถูกต้อง ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต บริสุทธิ์ใจ โปร่งใสเปิดเผย และรักษาคำพูด	- ซื่อสัตย์ สุจริตในหน้าที่การงาน - รักษาชื่อเสียงขององค์กรในการ ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับ - ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัย - ตรงต่อเวลา
R	Responsibility & Accountability สำนึกในความรับผิดชอบต่อหน้าที่	คำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติ ใส่ใจสังคมชุมชน และการรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตอย่างเต็มกำลังความสามารถ	- ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของประเทศชาติ ใส่ใจสังคมชุมชน และการรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อม - ตั้งใจ มุ่งมั่น ขยันหมั่นเพียร - แก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรค - มุ่งผลสำเร็จขององค์กรและการอยู่ร่วมกับชุมชน
M	Mutual Respect เคารพในคุณค่าของคน	ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นด้วยการยกย่อง ให้เกียรติ เคารพในคุณค่าของบุคคล และความคิดเห็น เรียนรู้การอยู่ร่วมกับชุมชนอย่างยั่งยืน	- รับฟัง และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น - ให้เกียรติและมีน้ำใจไมตรีต่อผู้มาติดต่อ
C	Commitment to Continuous Improvement and Teamwork มุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและทำงานเป็นทีม	ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง มุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม และพัฒนาคนให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลง	- ใฝ่รู้ พัฒนาตนเองให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลง - คิดอย่างเป็นระบบ และบูรณาการเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ - มองการณ์ไกล มองหาโอกาสใหม่อยู่เสมอ

บรรณานุกรม

ไพณรินทร์ ไพรธรรมโชติวัฒน์. 2550. **มองให้รอบทิศแล้วค่อยคิดออกมา.**

กรุงเทพฯ : The Knowledge Center.

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2541 เอกสารประกอบการบรรยาย **จิตวิทยาบุคลากร.**

ไพณรินทร์ ไพรธรรมโชติวัฒน์. 2551 **เอกสารประกอบการบรรยาย การปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่ บริษัท SCG Chemical,** ระหว่างวันที่ 24-25 เมษายน 2551, ณ ศูนย์ฝึกอบรมธรรมศาสตร์ พัทยา จ.ชลบุรี.

พระภาวนาวิริยคุณ 2547. **คัมภีร์ปฏิรูปมนุษย์ 2.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ บริษัทรุ่งสินการพิมพ์.

เอกสารประกอบการสัมมนา **Human Resource Development.** Under the Cooperation of JEPIC, TNB, EGAT, EDL, EDC. 30 October – 1 November 2007, The Emerald Bangkok, Thailand.

บทความเรื่อง **กบกับแมงป่อง** โดย ผศ. ดร.วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2547. เอกสารประกอบการบรรยาย จิตวิทยาการพัฒนาบุคลากร **กรณีศึกษาผลประโยชน์ทับซ้อนในการจัดซื้ออุปกรณ์สำนักงาน** โดย ไพณรินทร์ ไพรธรรมโชติวัฒน์. 2550.

บทความเรื่อง **มุมมองของผู้บริหารกับประโยชน์ 3 ด้าน** โดย ไพณรินทร์ ไพรธรรมโชติวัฒน์. 2550.

บทความเรื่อง **สามมุมมองในการทำงาน** โดยไพณรินทร์ ไพรธรรม-โชติวัฒน์. 2550.

บทความเรื่อง **การพัฒนาทักษะทั้งสามในองค์กร** โดย ไพณรินทร์
ไพธรรมโชติวัฒน์. 2550.

บทความเรื่อง **ตะแกรงร่อนคน** โดย ไพณรินทร์ ไพธรรมโชติวัฒน์. 2550

www.egat.co.th

www.chemicals.scg.co.th



ประวัติผู้เขียน ไพนรินทร์ ไพนธรรมโชติวัฒน์

e-mail: painarin.p@egat.co.th
painarin0720@gmail.com

การศึกษา

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
(Industrial and Organizational Psychology) มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์

งานและประสบการณ์

- งานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรกว่า
20 ปี
- สนใจงานด้านการพัฒนาองค์การและเสริมสร้างวัฒนธรรม
องค์กร

สมาชิก/กิจกรรม

- เป็นกรรมการชมรมนักเขียน กฟผ.
- เป็นผู้ร่วมจัดตั้งและเป็นสมาชิกชมรมนักจิตวิทยาอุตสาหกรรม
แห่งประเทศไทย (www.iothaiclub.in.th)

- เป็นที่ปรึกษาด้านการปรับปรุง KPI ให้กับสำนักปลัด กระทรวงพาณิชย์ (ปี 2548)

งานเขียน

เขียนหนังสือ “มองให้รอบทิศแล้วค่อยคิดออกมา”

การปฏิบัติงาน

กองจัดการถ่านหิน ฝ่ายจัดการเชื้อเพลิง กฟผ.



บรรยายให้กับพนักงานใหม่บริษัทเอสซีจี เคมิคอลส์ จำกัด
ระหว่างวันที่ 24-25 เมษายน 2551 ในนามสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA)
หลักสูตร “Getting Together and Team Building” ณ ศูนย์ฝึกอบรมธรรมศาสตร์ พัทยา จ.ชลบุรี



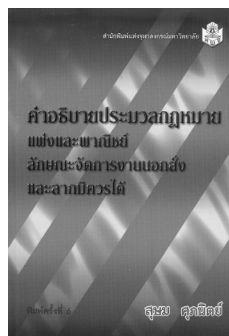
บรรยายหัวข้อ Change Management and Behavior to Success
ให้กับข้าราชการระดับ 7 ขึ้นไป สำนักปลัด กระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. 2548

หนังสือของสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำอธิบายประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

ลักษณะจัดการงานนอกสั่งและลามิควรได้ (พิมพ์ครั้งที่ 6)

โดย	รศ.สุชม ศุภินิตย์ คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ขนาด	สิบหกหน้ายกพิเศษ
กระดาษ	ปอนด์ 70 แกรม
จำนวน	212 หน้า
ราคาปก	130 บาท
รหัสแท่ง	9789741319473



ผู้ศึกษาวิชากฎหมาย อาจเข้าใจว่ามูลหนี้จัดการงานนอกสั่งและลามิควรได้ไม่มีความสำคัญ ทั้งแนวคำพิพากษาศาลฎีกาก็ไม่ปรากฏคดีที่เป็นบรรทัดฐานที่น่าสนใจมากนัก หนังสือเล่มนี้กลับแสดงให้เห็นว่า มูลหนี้จัดการงานนอกสั่งและลามิควรได้ เป็นมูลหนี้ที่กฎหมายบัญญัติไว้ให้หยิบมาใช้ในคราวอับจน ถ้าเข้าใจถ่องแท้ก็จะเกิดประโยชน์อย่างยิ่ง และช่วยบรรเทาความเสียหายก่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อคู่กรณี ซึ่งไม่อยู่ในฐานะเป็นผู้มีสิทธิเรียกร้องในมูลหนี้ทางแพ่งอย่างใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นสัญญา หรือละเมิด

ผู้เขียนได้อธิบายบทบัญญัติในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ลักษณะจัดการงานนอกสั่ง และลามิควรได้โดยอธิบายที่มาของบทบัญญัติเหล่านั้นไว้พร้อม โดยใช้ตัวบทภาษาอังกฤษที่แปลอย่างเป็นทางการแสดงไว้ทุกมาตราเพื่อการศึกษาเปรียบเทียบ และเพื่อให้ผู้อ่านได้ทราบที่มาของประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ของไทย ซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงขึ้นไปกว่าชั้นปริญญาตรี และอาจเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจนิติศาสตร์ทางกฎหมายทั่วไปด้วย

หนังสือของสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร

โดย ผศ. ดร.อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี

สำนักสารสนเทศศาสตร์

ม.วลัยลักษณ์

ขนาด สิบหกหน้ายกพิเศษ

กระดาษ ปอนด์ 70 แกรม

จำนวน 312 หน้า

ราคาปก 150 บาท

รหัสแท่ง 9789740329947



หนังสือเรื่อง “พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร” ต้องการนำเสนอข้อมูลทางด้านโครงสร้าง พฤติกรรม และการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กร อนึ่ง ประเด็นเรื่องการสื่อสารมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งได้นำเสนอในหลายบทของหนังสือเล่มนี้ ประกอบทั้งมีกรณีศึกษาประกอบคำอธิบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้เขียนมีความประสงค์ให้หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสืออ่านประกอบการเรียนของนักศึกษาหลักสูตรนิเทศศาสตร์ และประชาชนทั่วไปที่มีความสนใจในประเด็นดังกล่าว รายละเอียดของหนังสือเริ่มด้วยความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การและโครงสร้างขององค์การ เพื่อเป็นความรู้พื้นฐานในการทำความเข้าใจองค์การในรูปแบบต่าง ๆ ต่อด้วยความสำคัญของการสื่อสารในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์กร รวมไปถึงเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ต่อระบบการสื่อสารในองค์กร ต่อด้วยประเด็นที่จำเป็นและสำคัญสำหรับการเรียนรู้เรื่องพฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กรคือการเข้าใจในแนวคิดต่าง ๆ และทฤษฎีองค์การ โดยจำแนกเป็นยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์และคลาสสิก ยุคการเปลี่ยนแปลง ยุคการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และยุคการจัดการองค์การในศตวรรษที่ 21 ในส่วนหลังจะเน้นไปที่ความรู้ทางด้านการสื่อสารในองค์กร เช่น บทที่ 4 ที่อธิบายถึงพฤติกรรมการสื่อสารสื่อสารในองค์กรตามระดับของการบังคับบัญชา การสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ บทที่ 5 และ 6 อธิบายถึงพฤติกรรมการสื่อสารและช่องทางการไหลของข่าวสาร บทที่ 7 และ 8 อธิบายถึงเรื่องราวการสื่อสารกับอำนาจ การสื่อสารกับกระบวนการตัดสินใจ ส่วนบทที่ 9 และ 10 กล่าวถึงการสื่อสารกับความขัดแย้ง การสื่อสารกับการเจรจาต่อรอง ก็เป็นประเด็นที่ควรศึกษาเนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับประเด็นของผู้นำในองค์กร ส่วนบทสุดท้ายจะอธิบายเกี่ยวกับปัญหาการสื่อสารในองค์กรและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

หนังสือของสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

โดย ดร.พยัต วุฒิรงค์
บริษัทผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด
Saim Cement Group

ขนาด ลีบกนกหน้ายกพิเศษ

กระดาษ ปอนด์ 70 แกรม

จำนวน 360 หน้า

ราคาปก 160 บาท

รหัสแท่ง 9789740330233



การเปลี่ยนแนวคิดการมองพนักงานเป็น “ค่าใช้จ่าย” ไปสู่การมองพนักงานเป็น “สินทรัพย์” หรือ “ทุนมนุษย์” ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน องค์กรชั้นนำทุกองค์กรในประเทศไทยหรือในโลกที่ประสบความสำเร็จอาจมีกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน แต่มีสิ่งหนึ่งที่ทุกองค์กรมีเหมือนกันโดยไม่ได้ตั้งใจคือการให้ความสำคัญกับ “คน” ให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กร

หนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอสุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เช่น การจัดการความรู้ภายในองค์กร (KM) การบริหารสมรรถนะหลัก (CORE COMPETENCY) การประเมินผลแบบ 360 องศา (360 DEGREE FEEDBACK) หรือการจ่ายค่าตอบแทนแบบ BROADBAND รวมถึงการสอดแทรกเนื้อหา “วัฒนธรรมไทย” ที่ทุกคน/ทุกองค์กรควรรู้เพื่อจะได้เข้าใจว่า สาเหตุใดบางเครื่องมือการบริหารจัดการระดับโลกจึงไม่สามารถนำมาใช้ในประเทศไทยได้ และสิ่งสำคัญที่สุด หนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอตัวอย่างการประยุกต์ใช้เครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่จากเครือซิเมนต์ไทยหรือเอสซีจี (SCG) ซึ่งรางวัลมากมายที่ SCG ได้รับเกิดจากการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกันจนเป็นเนื้อเดียวกัน และนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

หนังสือของสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จริยธรรมทางธุรกิจ BUSINESS ETHICS (พิมพ์ครั้งที่ 15)

โดย รศ.จินตนา บุญบงการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

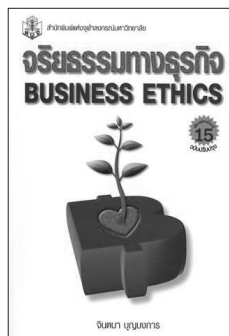
ขนาด เล็บหกหน้ายกพิเศษ

กระดาษ ปอนด์ 70 แกรม

จำนวน 238 หน้า

ราคาปก 100 บาท

รหัสแท่ง 9789740328438



เหมาะสำหรับการเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติทางด้าน
จริยธรรม ทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และผู้บริหารในองค์กรที่มุ่ง
เน้นจริยธรรม



www.ChulaPress.com

สรสคุณค้ำวืขำการ สู้สัขคค
Knowledge to All

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรรมการผู้อำนวยการ : ผศ.มานิต รุจิวิโรตค รองผู้อำนวยการ : รศ. ดร.ลัณณกร วุฒิลิธิกุลลิกจ

ผู้จัดการทั่วไป : กรรณะ กองศักดา หัวหน้างานธุรการ : วาสนา ชำเช็น หัวหน้างานจัดทำหนังสือ : ทิพวรรณ โทะละสุด

หัวหน้างานการเงินและการบัญชี : เรวดี แก้วแสงแจ่ม หัวหน้างานส่งเสริมการผลิตและการตลาด : ประสิทธิ์ จิตรบุญ

คนเก่ง องค์กรแกร่ง

Strong Culture Organization

- คนเก่ง ช่วยเสริมให้องค์กรแข็งแกร่ง
- องค์กรที่แข็งแกร่ง ต้องมีคนเก่งและดี
- วัฒนธรรมองค์กร เสริมสร้างบรรยากาศ
ให้คนเก่ง คนดีอยู่กับองค์กร
- วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งสร้างนวัตกรรม
และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน



จัดพิมพ์โดย

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

โทร. 0-2218-3269

โทรสาร 0-2218-3266

e-mail: cupress@chula.ac.th

www.ChulaPress.com *Knowledge to All*

สรรคุณคำวิชาการ สู้สังคม



www.ChulaPress.com