



## FIHRD - CHIRA ACADEMY Newsletter รายปักษ์



วันที่ 12-27 มีนาคม 2558



## รายงานข่าวกิจกรรม

โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายและเทียบเท่า (รุ่นที่ 11)

(EGAT Assistant Director Development Program) EADP 11 (2015)

มูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศได้รับมอบหมายจากการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ให้จัด โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายและเทียบเท่า (รุ่นที่ 11) (EGAT Assistant Director Development Program) EADP 11 (2015) ในช่วงที่ 2 ระหว่างวันที่ 2-6 มีนาคม 2558  
2 มีนาคม 2558



ในช่วงเช้า ผู้เข้าร่วมโครงการ  
นำเสนอการวิเคราะห์ประเด็นที่  
น่าสนใจและบทเรียนจากหนังสือ The  
Book of Leadership: How to Get  
Yourself, Your Team and Your  
Organisation Further Than You Ever  
Thought Possible โดย Anthony Gell

ต่อมา ได้รับเกียรติจาก คุณฤทธิรงค์ ศิวะเดชาเทพ ในการบรรยายเกี่ยวกับกรณีศึกษาของบริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) กับการก้าวสู่ธุรกิจพลังงานของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก



ช่วงบ่าย ได้รับเกียรติจากสูงจากศาสตราจารย์ (พิเศษ) วิชา มหาคุณ และคุณหญิงทิพาวดี เมฆสุวรรณ  
ในการบรรยายหัวข้อ Attitude & Mindset of EGAT People



3 มีนาคม 2558

ในช่วงเช้า มีกิจกรรมกลุ่ม: ติดตามผลงานความคืบหน้าของงานออกแบบโครงการเชิงนวัตกรรม เพื่อพัฒนางานของ กฟผ.ครั้งที่ 1: วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน (Where are we?) กับเป้าหมาย - Where do we want to go? วิธีการเก็บข้อมูลเชิงการวิจัยเพื่อหาความจำเป็น และหลักการและเหตุผลในการดำเนินโครงการ ให้คำแนะนำโดย ศ.ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ อาจารย์กิตติ ชยางคกุล และ อาจารย์พิชญ์ภูรี ฝั่งสำราญ



ช่วงบ่าย ได้รับเกียรติจากดร.บรรจบ บรรณรุจิ บรรยายหัวข้อ ผู้นำกับทุนทางคุณธรรม จริยธรรม



5 มีนาคม 2558

ช่วงเช้า เป็นการอภิปราย หัวข้อ วิเคราะห์ประเด็นท้าทายสำหรับการทำงานของ กฟผ. ในยุคที่โลกเปลี่ยน (วัฒนธรรมองค์กร/การสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรและลูกค้าและ Stakeholders) โดย ศาสตราจารย์ ไกรฤทธิ บุญยเกียรติ และ ศ.ดร.พงษ์ชัย อธิคมรัตนกุล ผู้อำนวยการศูนย์ความเป็นเลิศด้านลอจิสติกส์ และ อาจารย์ประจำหลักสูตรการจัดการลอจิสติกส์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ดำเนินการอภิปรายโดย ศ.ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์



ช่วงบ่าย ได้รับเกียรติอย่างสูงจากอดีตท่านผู้ว่าการ กฟผ. 2 ท่าน คือ คุณไกรสิทธิ์ วรรณสุด และคุณสุทัศน์ ปัทมสิริวัฒน์ มาร่วมแบ่งปันประสบการณ์ของผู้นำกฟผ. กับการบริหารวิกฤติและความเสี่ยง ขอถือโอกาสนี้ขอบพระคุณท่าน



6 มีนาคม 2558

ช่วงเช้า ได้รับเกียรติจาก ศาสตราจารย์ชานไกรฤทธิ์ บุญเกียรติ มาบรรยายในหัวข้อ แนวคิดและกลยุทธ์ทางการตลาดปรับใช้กับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ กฟผ.








ช่วงบ่าย ได้รับเกียรติจากคุณฉัตรกร กิริยาพงษ์ ผู้จัดการพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคล สังกัด Center of Expertise กลุ่มทรัพยากรบุคคลธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน มาให้ข้อคิดเห็นและความรู้เกี่ยวกับกรณีศึกษาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน



ติดตามสื่อเพื่อการพัฒนาความรู้ และติดต่อหาทางปัญญา กับ Chira Academy's Medias

	<p><input type="checkbox"/> ติดตามชมรายการโทรทัศน์ คิดเป็น..ก้าวเป็น.. กับ ดร.จีระ ทาง TGN ออกอากาศทุกวันพฤหัสบดี เวลา 21.00-21.25 น. สนใจ VCD รายการ (ตอนละ 120 บาทพร้อมค่าส่ง) โทร. 081-207-2255</p>
	<p><input type="checkbox"/> ติดตามชมรายการโทรทัศน์ รู้...ประชาคมอาเซียน ทาง NBT ออกอากาศวันศุกร์สัปดาห์ที่ 4 ของเดือน เวลา 13.05-13.30 น.</p>
	<p><input type="checkbox"/> ติดตามฟังรายการวิทยุ Human Talk ทุกเช้าวันอาทิตย์ เวลา 06.00 – 07.00 น. ที่คลื่น 96.5 หรือทางอินเทอร์เน็ต</p>

ขอขอบคุณผู้สนับสนุนร่วมสร้างสรรค์รายการอย่างดียิ่งเสมอมา



# STOCK *Review*



## รายการวิทยุ Human Talk

### รายการ Human Talk ออกอากาศเมื่อวันอาทิตย์ที่ 8 กุมภาพันธ์ 2558

ศ.ดร.จิระ หงส์ลดารมภ์ได้แนะนำทฤษฎี Mandela's Way คือเวลาที่ขัดแย้งกัน ก็ควรให้อภัยกัน แมนเดลาถูกคนผิวขาวจัดการอย่างรุนแรงเป็นเวลานาน โดยคนผิวขาวฆ่าคนผิวดำเป็นหมื่นๆคน ทำให้เขาต้องเข้าไปอยู่ในคุก 27 ปี ออกมาก็ชนะหมด แต่เขามีความปรองดอง เมืองไทยก็ต้องใช้ Mandela's Way บ้าง แต่ก็สอнок เพราะสังคมไทยยังไม่ให้อภัยกัน ยังแบ่งเป็นขั้วอยู่ ก็คงต้องใช้เวลาปรับทัศนคติเข้าหากัน

เมื่อสัปดาห์ก่อนหน้าการออกอากาศ ศ.ดร.จิระ หงส์ลดารมภ์ได้เดินทางไปที่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และไปที่ปัตตานีด้วย ท่านอธิการบดีและ ศ.ดร.สนิท อักษรแก้ว เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ซึ่งเกษียณแล้วเป็นสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ท่านเล่าให้ฟังว่า คสช. โดยเฉพาะพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชาทราบว่าคณะเทคโนโลยีและการยางที่วิทยาเขตปัตตานีมีนักวิจัยระดับปริญญาเอกด้านการแปรรูปการยางมาเป็นเวลานาน มีโรงงานยางซึ่งทำงานร่วมกับเอกชน นำยางมาทำสนามฟุตบอล การเร่งให้นำทรัพยากรยางที่แปรรูปแล้วในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มาใช้ในเรื่องอื่นๆไม่ว่าจะเป็นการทำยางมะตอย ทำยางแผ่นเพื่อจะทำสนามฟุตบอล มีการแปรรูปแล้ว และทำมา 10 กว่าปีแล้ว ที่นี้ต้องการโอกาสเท่านั้น พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชาทราบแล้วและได้มอบให้ท่านที่ปรึกษานายกท่านหนึ่งดำเนินการเรื่องนี้ มีสมาชิกของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่อยู่ในสนช.เร่งรัดเข้าไป นอกจากอธิการบดีและอาจารย์สนิทแล้ว ท่านบัญญัติ จันทน์เสนะ อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดสงขลาที่เป็นสมาชิกต้นปี 2557 มีความขัดแย้งกันทางการเมืองมาก เศรษฐกิจจึงหยุดชะงัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งนายกยังลักษณะขุบสภา การขับเคลื่อนงบประมาณใหม่ๆก็ไม่เกิดขึ้น พอพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชามา กลายสิ่งก็ลู่ลวงไปได้ด้วยดี ความคาดหวังทางเศรษฐกิจดีขึ้น จะพยายามลดความไม่โปร่งใสและคอร์รัปชันลง และมีคณะรัฐมนตรีเข้ามา คาดไว้ว่า เศรษฐกิจจะค่อยๆดีขึ้นตามลำดับ ตอนนี้เศรษฐกิจยุโรปไม่ดี เศรษฐกิจจีนก็ลำบาก การส่งออกลดลง เหลือเฉพาะสหรัฐอเมริกา นอกจากนั้นอ่อน มีนักการเมืองหน้าใหม่ของกรีซ บอกว่าไม่ยอมปรับโครงสร้างแต่จะเบียดหนี้ งบประมาณปีที่แล้วตั้งแล้วปลายปีก่อนปลายปีงบประมาณ 2557 ต่อมาปี 2558 ก็อนุมัติเรียบร้อยแล้ว งบประมาณปีใหญ่ก็ต่อเนืองมา ควรจะต้องลดขั้นตอนนี้บ้างเพื่อเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณ บางทีหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ก็ไปตรวจสอบความจริงก่อน และทุกโครงการต้องจ่าย 30% ตอนนี้ด้านการส่งออกของไทยยังอ่อน อยากให้การลงทุนของรัฐบาล ค่าใช้จ่ายของรัฐบาลขึ้นมา เราไม่ได้จํานำเข้า รายได้ของเกษตรกรไม่สูง รายได้จากสินค้าเกษตรเช่น ข้าวหรือยางพารา กำลังปรับตัวพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชาจะไปเร่งเรื่องไหนเรื่องปฏิรูปโครงสร้างเกษตร แต่บางทีก็ต้องใช้เวลาเพราะต้องกินต้องใช้ ถ้าค่าใช้จ่ายของคนในสังคมเช่นคนส่วนใหญ่ เกษตรกรได้รับการกระตุ้นจากงบประมาณ

ราชการ เพราะงบประมาณราชการที่ออกมา ก็มีผู้รับเหมาได้ ผู้ใช้แรงงานได้ ซื่อของมากขึ้น ภาษีมูลค่าเพิ่มก็  
ขึ้น แม้เซเว่นอีเลฟเว่นก็บ่นว่าตัวเลขตก ก็มีข้อดีคือน้ำมันราคาลด ค่าขนส่งก็น่าจะลด ค่าไฟฟ้าก็ลด ภาษี  
ต่างๆก็จะลดลง การเก็บภาษีน่าจะต่ำกว่าเป้าหมายพอสมควร การขับเคลื่อนเศรษฐกิจก็ไม่ค่อยดี  
ศ.ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์เพิ่งได้เริ่มโครงการรุ่นใหม่สำหรับกฟผ.และจะดำเนินการต่อไปถึงเดือน  
พฤษภาคม แล้วจะกลับไปทำโครงการให้กับคณะแพทยอีกครั้งหนึ่ง  
นอกจากนี้ได้เริ่มโครงการสำหรับกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เรื่อง  
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมน่าสนใจ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาควรร่วมกับกระทรวง  
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแก้ปัญหาสมุย คุ่มเป็นแสนล้าน ทุกวันนี้สมุยทุกอย่างดีหมดแต่กำลังจะ  
เน่า น้ำและไฟฟ้าขาด แต่ขยะมีมากเกินไป คนไทยยังไม่มีวินัยแบบคนญี่ปุ่น ไม่เก็บขยะไปทิ้ง ล่าสุด  
ศ.ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ได้รับเชิญให้สร้างจิตวิญญาณ Green Culture ก็ต้องใช้เวลา



คอลัมน์ รายการ คิดเป็น ...ก้าวเป็น กับ “ดร.จิระ” จัดทำขึ้นเพื่อสรุปประเด็นที่น่าสนใจในรายการ สำหรับวันพฤหัสบดีที่ 12 มีนาคม 2558 จะนำเสนอตอน การบริหารแบบคิดนอกกรอบเพื่อการเปลี่ยนแปลง: กรณีศึกษาจากหลักสูตรนักบริหารการคลัง ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

ในช่วงเป็นแนวทาง นำเสนอเรื่องหลักสูตร “นักบริหารการคลัง” เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2558 ที่ผ่านมา ศ.ดร.จิระ หงส์ถาวรภักดิ์ ได้รับเกียรติจากผู้บริหารโคร่งฯ ให้เป็นวิทยากรพิเศษ บรรยายเรื่อง “การบริหารแบบคิดนอกกรอบเพื่อการเปลี่ยนแปลง” กระทรวงคลังจัดหลักสูตรนี้ให้แก่ข้าราชการที่จะขึ้นไปเป็นรองอธิบดี และอธิบดีรวมทั้งข้าราชการจากกระทรวงอื่นรวมเป็น 63 คน ซึ่งได้มีโอกาสทำ Workshop 4 ข้อ คือ ฝึกจรรยาบรรณ ในหน่วยงานต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จและความล้มเหลวในการบริหารนอกกรอบมีอะไรบ้าง และการใช้ทฤษฎี 8K's 5K's และทฤษฎี 3 วงกลม

ประเด็นแรก ความท้าทายในอนาคต มี 2 อย่าง คือ การทำให้คนทั้งรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ในหน่วยงานราชการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสมดุล และสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยี คนรุ่นใหม่และคนรุ่นเก่าได้ แม้อายุ 50 ปีบางคนเกลียดเทคโนโลยี แต่ก็ต้องเรียนรู้ในการใช้เทคโนโลยี มิฉะนั้นจะไม่สามารถบริหารคนรุ่นใหม่ได้

ประเด็นที่สอง ยุคต่อไปประเทศไทยไม่ได้อยู่อย่างโดดเดี่ยว จึงถึงเวลาแล้วต้องปรับตัวให้เข้ากับอาเซียน เพราะฉะนั้นสิ่งที่ท้าทายในอนาคตเป็นสิ่งที่สำคัญมาก

ความล้มเหลว ของการคิดนอกกรอบในอดีตคือคุณธรรม จริยธรรม ขาดเป้าหมายของการเป็นธรรมาภิบาล สสส. สมาคมส่งเสริมสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข โครงการ 30 บาทรักษาทุกโรค ซึ่งเป็นเรื่องการคิดนอกกรอบที่เป็นประโยชน์ ส่วนเรื่องที่ล้มเหลว คือ เรื่องโครงการการจำหน่ายข้าว รถคันแรก กรมสรรพสามิตนำเงิน 100,000 กว่าบาทไปอุดหนุนคนชั้นกลางเพื่อจะมีรถคันใหม่ ทำให้เกิดปัญหาภาวะการจราจรติดขัด สะท้อนให้เห็นว่านักการเมืองไม่ได้มีความคิดที่สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ส่วนรวม แต่เป็นความคิดสร้างสรรค์เพื่อผลประโยชน์ทางการเมือง ข้าราชการหลายคนไม่เห็นด้วยกับนักการเมือง มีผู้เสนอความคิดว่า ข้าราชการในกรมต่างๆตั้งแต่ C3-C10 ควรจะตั้งองค์กรธรรมาภิบาลในกรมเหล่านั้น มีหน้าที่เตือนสตินักการเมือง ว่าถ้าแต่งตั้งข้าราชการที่วิ่งเต้นหรือข้าราชการไม่ดี องค์กรนี้ต้องสามารถต่อรองกับเขาได้ ศ.ดร.จิระ หงส์ถาวรภักดิ์ได้เสนอแนะว่า ถ้าเป็นข้าราชการที่ดี ต้องใช้รูปแบบของคุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ คือ ถ้านักการเมืองไม่พอใจ ก็ย้ายข้าราชการ ถ้าข้าราชการทนไม่ได้ ก็ลาออก นี่คือจุดยืนที่สำคัญ

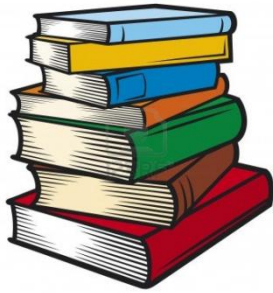
แต่ข้าราชการบางคนไม่มีทางเลือก เพราะชีวิตไม่เคยผ่านการฝึกอบรม จึงจำเป็นต้องพึ่งพาเงินเดือน  
ข้าราชการ และต้องยอมอ่อนข้อให้กับนักการเมือง เพราะฉะนั้นในอนาคตข้างหน้า ข้าราชการที่ดีต้องมี  
อุดมการณ์ ยอมถูกย้าย กับยอมลาออก แต่ทุกวันนี้ข้าราชการส่วนใหญ่ก็เป็นลูกน้องของนักการเมืองเลือกตั้ง  
กลุ่มผู้เข้าอบรมเสนอว่า กระทรวงคลัง กรมสรรพสามิต กรมศุลกากร และกรมสรรพากรรวมตัวกันเพื่อ  
ต่อต้านและต่อสู้กับนักการเมืองที่เลว ควรจะมีกฎหมายปฏิรูป ซึ่งอนุญาตให้องค์กรเหล่านั้นเป็นองค์กร ที่  
ถูกตามกฎหมาย

ในตอนท้าย ผู้เข้ารับการอบรม ได้นำทฤษฎี 8K's 5K's และ 3 วงกลม มาวิเคราะห์ว่าเกี่ยวกับการคิด  
นอกกรอบอย่างไร การคิดนอกกรอบ คือ ต้องมีปัญญา คิดเป็น วิเคราะห์เป็น ต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และ  
ต้องมีความสุขในการทำงาน ต้องทำงานด้วยความมุ่งมั่น มีความสุขในการทำงานที่เป็นประโยชน์ มี  
เป้าหมายมีความหมายในการทำงาน และจึงไปคิดนอกกรอบ นอกจากนั้นเมื่อทำแล้ว ต้องดูว่าเขาได้รับอะไร  
ได้รับรางวัล ได้รับเกียรติ ได้ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์หรือไม่

ในช่วง 8K's 5K's เพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ศ.ดร.จิระ หงส์ถาวรภักดิ์ได้นำเสนอทฤษฎีทางความคิด  
สร้างสรรค์ซึ่งเป็นทุนต่อยอด ยกตัวอย่างที่ Apple Steve Jobs ออกจากโรงเรียน ไม่เรียนมหาวิทยาลัย แต่คิด  
คอมพิวเตอร์แมคอินทอช ทำไอพอด ไอโฟนและไอแพด เกิดจากความคิดของ Steve Jobs ว่าโทรศัพท์ต้อง  
เป็นแบบสมาร์ตโฟนที่สามารถทำหน้าที่หลายอย่างได้นอกเหนือจากการพูด เขาจึงนำความคิดสร้างสรรค์ต่อ  
ยอดเป็นนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ไม่ได้เกิดจากจินตนาการหรือความฝันอย่างเดียว แต่มาจากพื้นฐาน  
ของความคิดที่เป็นระบบที่ดีมีเหตุผลก่อน เช่นนักเศรษฐศาสตร์ที่ประสบความสำเร็จ ต้องรู้ว่าถ้าน้ำมันราคา  
แพง ก็ต้องบริโภคน้อยลง ถ้ามีรายได้เพิ่มขึ้น จึงสามารถบริโภคได้มากขึ้น ถ้ามีรายได้น้อย ก็ไม่ควรไปกู้  
แต่คนรุ่นใหม่มีหนี้สิน มีเครดิตการ์ดเต็มไปหมด ถ้ามีพื้นฐานอ่อน ความคิดสร้างสรรค์เหล่านั้นก็นำไปสู่  
หายนะ ความคิดสร้างสรรค์อยู่ดีๆเกิดขึ้นเองไม่ได้ แต่มาจากพื้นฐาน พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรง  
เรียกว่า System Thinking คิดแบบวิทยาศาสตร์ ไม่ได้แปลว่าเรียนวิทยาศาสตร์ ต้องมีวินัย สนใจในวิชาที่  
เรียน วันหนึ่งเขาก็จะประสบความสำเร็จ แต่ถ้าวันหนึ่งเพื่อฝันว่าลูกเรียนเก่ง แต่ไม่สนใจว่าวิชาที่ลูกจะสอบ  
เข้าคืออะไร แล้วจะสอบได้อย่างไร เพราะฉะนั้นความคิดสร้างสรรค์เป็นขั้นที่สองของการที่มีพื้นฐาน  
ทางด้านระบบความคิด ซึ่งคือปัญญา ต้องเกิดก่อนที่จะมีความคิดสร้างสรรค์

สรุปก็คือ ต้องมีพื้นฐานให้แน่นก่อน แล้วจึงกระเด็นไปสู่ความเป็นเลิศ จะไม่รีบคิดนอกกรอบ การ  
คิดนอกกรอบดีแต่บางครั้งไม่สำเร็จ และนำไปสู่ความล้มเหลว เช่น 300 บาท ทั่วประเทศ รถคันแรก จำนำ  
ข้าว ล้มเหลวหมด แล้วยังสร้างหนี้สินให้ประเทศ 6-7 แสนล้าน เป็นความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่ได้ทำให้  
ประเทศอยู่รอด

เพราะฉะนั้นก่อนที่จะมีความคิดสร้างสรรค์ ขอให้คิดดีต่อประเทศก่อน คิดเป็นระบบ ประเทศถึงจะ  
อยู่ได้



## แนวคิดศ.ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์

### ทฤษฎี HRDS

บทความแนวคิดศ.ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ครั้งนี้ขอเสนอทฤษฎี HRDS ซึ่งประกอบด้วย

**H**appiness - ความสุขร่วมกัน

**R**espect - การยอมรับนับถือ

**D**ignity - การยกย่องให้เกียรติ

**S**ustainability - ความยั่งยืน

ใน โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายและเทียบเท่า (รุ่นที่ 11) (EGAT Assistant Director Development Program) EADP 11 (2015) ศาสตราจารย์ (พิเศษ) วิชา มหาคุณ และคุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ ได้มาถ่ายทอดประสบการณ์พร้อมกับให้ข้อคิดใน Panel Discussion & Workshop หัวข้อ Attitude & Mindset of EGAT People ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์ตามทฤษฎี HRDS ได้ดังนี้

### Happiness - ความสุขร่วมกัน

คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ เป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของความสุขในการทำงาน ท่านได้ถ่ายทอดประสบการณ์ว่า สมัยที่ท่านทำงานราชการ ก็มุ่งสร้างข้าราชการมีขวัญกำลังใจ เพื่อจะได้บริการประชาชนให้ดี

ศาสตราจารย์ (พิเศษ) วิชา มหาคุณ ได้แนะนำแนวทางในการสร้างความสุขในการทำงานว่า ต้องเริ่มจาก Attitude และ Mindset เป็นโปรแกรมในสมองเราเพราะเป็นจุดเริ่มสิ่งอื่นๆ อย่าคิดว่า ตนเองทำงานไม่ไหว ต้องมีความรู้สึกนึกคิดที่ดีก่อนเพราะ ทุกคนมีไฟในตัวเอง ไฟนี้คือไฟปรารถนาทำสิ่งที่ดีที่สุด เป็นหัวใจ Professionalism ฝังรากลึก ทำอะไรให้เป็นเลิศและดีที่สุดใน Mindset เป็นอันดับแรก นอกจากนี้ ท่านได้แบ่งปันประสบการณ์ว่า ระบบเป็นส่วนหนึ่งที่ลดความสุขในการทำงาน เช่น คนที่มีความสามารถที่ไม่ได้รับการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะไปถึงจุดจบ เพราะประเมินผลงานจากการเชื่อฟังนาย ให้นายตัดสินใจคนเดียว เมื่อทำหน้าที่ประจำ ก็เคยชินกับคำสั่ง แทนที่จะได้ทำตามไฟปรารถนาที่นำไปสู่ผลงานที่เป็นเลิศ

## Respect – การยอมรับนับถือ

คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ ได้เสนอแนวทางการสร้างการยอมรับนับถือไว้ว่า กฟผ.ควรเคารพความต้องการของประชาชนก่อน โดยการสร้างเครือข่าย มีระดับชุมชนรอบโรงไฟฟ้าและแหล่งพลังงาน ต้องรู้จัก เข้าใจวิถีชีวิต การตั้งโรงไฟฟ้าสร้างผลกระทบต่อทั้งชีวิต เรื่องทรัพยากร รวมถึงกลุ่มสิทธิพลและสร้างเครือข่ายกับนักวิชาการ เพราะเป็นผู้นำทางความคิดของสังคม เมื่อทำได้แบบนี้สังคมก็จะเชิดชูกฟผ.

ศาสตราจารย์ (พิเศษ) วิชา มหาคุณ ได้เสนอแนวทางการสร้างการยอมรับนับถือไว้ว่า ประธานาธิบดีอินเดีย ชาวมุสลิม ผู้เป็นผู้บริหารจัดการโครงการจรวด บอกว่า ทุกคนมีไฟ แต่ขาดปีก นั่นก็คือครู ต่อปีกให้ ให้การอบรม เพราะฉะนั้นอย่าปฏิเสธการให้คำแนะนำ ก็คือเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น เวลาทำงานกับเอกชนหรือ NGOs ควรรับฟังความคิดเห็นของเขา ซึ่งแจ้งเหตุผลให้เขาฟังและทำงานร่วมกับเขา ต้องอธิบายให้ทุกคนทราบทุกขั้นตอนเพื่อให้สามารถตรวจสอบได้ และผู้นำต้องทำให้คุณเป็นตัวอย่าง ไม่มีการปกปิด และจะสามารถสร้างศรัทธาและการยอมรับนับถือได้

## Dignity - การยกย่องให้เกียรติ

คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ ได้เสนอแนะแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวกับการยกย่องให้เกียรติจากประสบการณ์ที่ว่า ท่านให้เกียรติ Commitment ที่ตอบรับงานแรกที่ได้เชิญมาจึงเลือกมาโครงการกฟผ. แม้ว่าจะมีงานอื่นในช่วงเวลาเดียวกันก็ตาม ท่านมีความเชื่อที่ส่งเสริมการยกย่องให้เกียรติผู้อื่นคือ เชื่อว่ามนุษย์เท่าเทียมกัน จึงต่อสู้เรื่องความไม่เท่าเทียมมาตลอด ในการทำงาน ท่านได้น้อมนำพระบรมราโชวาทเรื่องการส่งเสริมคนดี ได้ใช้ประโยคสุดท้ายคือ “ให้คนดีได้ปกครองบ้านเมือง และควบคุมคนไม่ดีไม่ให้มีอำนาจ” มาใช้บริหารงานบุคคล ยกย่องให้เกียรติคนดี และเสนอแนะว่า ถ้าจะแนะนำนายต้องใช้ศิลปะสุดยอดให้นายคิดว่าเป็นความคิดของตนเอง ก็จะเป็นการยกย่องให้เกียรติคนดีด้วย

## Sustainability - ความยั่งยืน

คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ได้ให้คำจำกัดความคำว่า “ความยั่งยืน” ไว้ว่า การมีความรู้คู่คุณธรรม การทำความดีคือความฉลาด ต้องทำถูกกฎระเบียบ อย่างบนอย่างเดียว ทำสิ่งที่เราทำได้ อย่าปกป้องสิ่งที่ไม่ดี ในองค์กรเรา เริ่มจาก Attitude ต้องมีสัมมาทิฐิคือคิดดี คิดถูก ทำให้แก้ปัญหาได้ ในการคัดเลือกลูกน้อง ต้องพยายามพิสูจน์ว่าเป็นคนดีหรือไม่แล้วความเก่งค่อยตามมา ในการที่จะเป็นเจ้านายที่ดี ต้องเป็นลูกน้องที่ดีซึ่งต้องไม่สอพลอ ต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเรื่องเนื้องาน กว่าจะเป็นผู้ นำ ต้องหล่อหลอมตนเองจนเก่ง มีข้อมูลความรู้ครบถ้วน แล้วต้องฝึกตัดสินใจตลอด ผู้นำ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ซื่อสัตย์สุจริต และมุ่งผลสัมฤทธิ์ เมื่อองค์กรมีทั้งคนดีและคนเก่ง ก็สามารถขับเคลื่อนไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองในระยะยาวได้



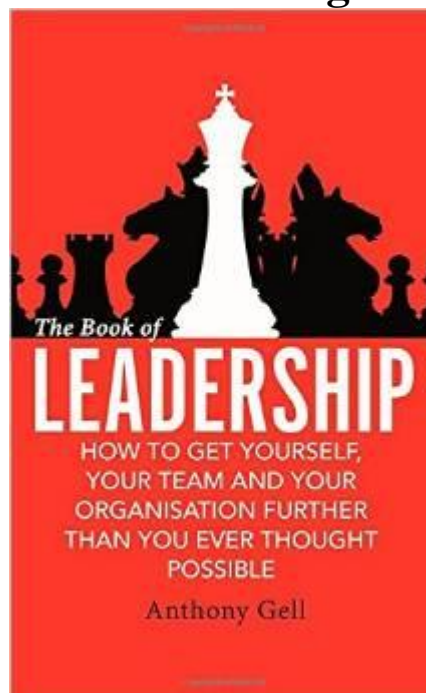
ศาสตราจารย์ (พิเศษ) วิชา มหาคุณ ได้ยกตัวอย่างการสร้างคามยั่งยืนจากกรณีศึกษาประเทศพม่าว่า พม่าให้คนไปลงทุนโรงไฟฟ้าและโรงงาน โดยต้องการให้เสนอแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพม่า เช่น วิศวกรต้องสอนชาวพม่าให้ทำงานเป็นด้วย มิฉะนั้นจะไม่อนุมัติโครงการ เมื่อพัฒนาแล้ว ก็ให้ถอนตัวให้หมด แล้วทางพม่าจะบริหารจัดการเอง นี่เป็นคามยั่งยืนอีกแบบหนึ่งเพราะทำให้สามารถพึ่งตนเองได้ในระยะยาว

จากข้อเสนอแนะข้างต้น ทำให้เห็นว่า ทฤษฎี HRDS แทรกซึมอยู่ในหลายส่วนชีวิตประจำวันของเราและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ง่ายอย่างแท้จริง



## แนะนำหนังสือ

### **The Book of Leadership: How to Get Yourself, Your Team and Your Organisation Further Than You Ever Thought Possible**



ศ.ดร.จิระ หงส์ถาวรภัก ได้แนะนำให้ผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย และเทียบเท่า (รุ่นที่ 11) (EGAT Assistant Director Development Program) EADP 11 (2015) อ่านหนังสือ “The Book of Leadership: How to Get Yourself, Your Team and Your Organisation Further Than You Ever Thought Possible” โดย Anthony Gell และนำเสนอบทวิเคราะห์ซึ่งได้ให้ข้อคิดต่างๆที่น่าสนใจดังนี้

1. ผู้นำต้องทำทุกอย่างด้วยใจรัก จึงจะทำให้เกิดแรงบันดาลใจที่นำไปสู่พลังในการที่จะมุ่งมั่นทำงานให้งานสำเร็จ

2. บริษัทที่ประสบความสำเร็จมากจากพลังผู้นำที่ขับเคลื่อน

3. วิเคราะห์จุดแข็งจาก Feedback คนรอบข้างแล้วควรมุ่งมั่นพัฒนาจุดแข็งและต่อยอดความคิดสร้างสรรค์

4. วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป้าหมายที่ท้าทาย หรือ ยุทธศาสตร์ที่เป็นเลิศ ล้วนไม่มีความหมายถ้าไม่ลงมือทำ
  5. ควรเอาชนะความกลัวด้วยการให้ความสนใจกับประโยชน์ที่จะได้จากการทำสิ่งนั้นๆ
  6. มีหลายสิ่งที่สามารถ ทำสำเร็จได้ โดยผ่านทางเครือข่าย เพราะฉะนั้นควรให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งนำไปสู่เครือข่าย
  7. ผู้นำต้องเรียนรู้ตลอดชีวิตควรเรียนรู้จากสิ่งที่เราทำ ถ้าวาดที่สุด เมื่อเรียนรู้แล้วต้องไตร่ตรองเพื่อนำมาใช้ประโยชน์
  8. คนประสบความสำเร็จจาก EQ ไม่ใช่ IQ เพราะ EQ ประกอบด้วยความตระหนักรู้ การบริหารจัดการตนเอง ความเห็นใจ ทักษะทางสังคม EQ ยังรวมถึงการรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง ดังที่ Stephen Covey กล่าวว่า “คุณไม่สามารถควบคุมเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่คุณสามารถควบคุมปฏิกิริยาต่อเหตุการณ์เหล่านั้น คุณสามารถเลือกวิธีการตอบสนองได้”
  9. ความเครียดทำให้เกิดพลังการทำงาน ถ้าไม่มีความเครียด ก็จะไม่มีความกระตือรือร้น ดังนั้นผู้นำต้องรู้จักการบริหารจัดการกับความเครียดให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
  10. ผู้นำต้องมีหน้าที่ทำให้ทุกคนรับรู้และตระหนักถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจ ด้วยการสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ
  11. ทุกคนสามารถมีคุณสมบัติพิเศษได้ Mike Harris กล่าวว่า คุณสมบัติพิเศษของผู้นำคือการทำให้คนอื่นเข้าร่วมในศรัทธาอันแรงกล้าของท่านได้
  12. ผู้นำควรเป็นตัวของตัวเอง คือทำให้ดีที่สุดอย่างที่เป็น อย่าพยายามเป็นเหมือนคนอื่น
  13. ผู้นำมีทักษะในการสื่อสารที่ดี เช่น การพูดต่อสาธารณชน สื่อ สารอย่างตรงไปตรงมาและจริงใจ และการสื่อสารกับทุกคนในองค์กรเป็นระยะๆ
  14. ผู้นำต้องผลักดันให้ทีมงานใช้ความคิด เช่น จัดสรรเวลาเพื่อการคิดเป็นประจำ ตั้งคำถามเชิงกลยุทธ และให้ความสำคัญกับนวัตกรรม
  15. การวัดความสำเร็จของผู้นำ คือการวัดจากผลลัพธ์ ยิ่งประสบความสำเร็จในผลลัพธ์มากขึ้น ก็จะได้รับ ความไว้วางใจให้รับผิดชอบระดับที่สูงขึ้น
  16. ผู้นำต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กรของตน โดยเรียนรู้จากความล้มเหลวและประสบการณ์
  17. สถานการณ์สร้างวิบุรุษ และต้องใช้วิธีการแปลกใหม่แก้ไขวิกฤติ
  18. ผู้นำต้องสร้างความกดดันให้ตนเอง เพื่อมุ่งไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเสมอ
- ทั้งหมดนี้เป็นเพียงแค่แนวคิดจากหนังสือเล่มนี้ สิ่งสำคัญที่สุดก็คือ **Get things done** นำไปทำให้สำเร็จ



# บทความพิเศษ

## กรณีศึกษาบริษัท บ้านปู

บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) ได้รับโล่เกียรติยศจาก พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ในโอกาสที่เป็น 1 ใน 10 บริษัทไทยได้รับคัดเลือกให้ เป็นสมาชิกของกลุ่มดัชนี Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) ประจำปี 2557 ในงานธุรกิจไทยขับเคลื่อนไทยสู่ความมั่งคั่งยั่งยืนด้วยมาตรฐานสากล และติดอันดับสุดยอด 50 บริษัทด้าน ASEAN CG Scorecard in 2014 และรางวัล Gold Class ในด้านผลประกอบการที่เน้นความยั่งยืนจาก RobecoSAM

คุณฤทธิรงค์ ศิวะเดชาเทพ Vice President Health, Safety, Environment and Community Development บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) ได้เปิดเผยผ่าน Learning Forum หัวข้อ กรณีศึกษาของบริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) กับภารกิจสู่ธุรกิจพลังงานของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายและเทียบเท่า (รุ่นที่ 11) (EGAT Assistant Director Development Program) EADP 11 (2015) ว่า บริษัทบ้านปูต้องผ่านสถานการณ์ต่างๆมากมายมาก่อน

ในช่วงปีแรกเริ่ม คือ พ.ศ.2526 ก่อตั้ง บริษัทบ้านปู ในลักษณะการลงทุนเหมืองถ่านหินทางภาคเหนือของประเทศไทย ในช่วงนั้น มีปัญหาภาวะการผันผวนราคาน้ำมันในโลกอย่างรุนแรงทำให้ราคาเพิ่มขึ้นสูงอย่างรวดเร็ว แต่ก็เป็นช่วงปีที่มีการพัฒนาแหล่งทรัพยากรถ่านหินในประเทศเพื่อเป็นพลังงานทางเลือกให้กับอุตสาหกรรมไทย ในปี พ.ศ.2532 บริษัทบ้านปูจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ระดมทุนได้ 100 ล้านบาท มีกำลังการผลิตถ่านหินปีละ 1 ล้านตัน ในช่วงปีพ.ศ.2533-25 42 เป็นช่วงขยายธุรกิจไปครอบคลุมประเภทต่างๆ

### 1.ธุรกิจถ่านหิน

ในธุรกิจถ่านหินมีการระดมทุนตั้งแต่ปี พ.ศ.2533-25 38 และมีการเริ่มลงทุนในต่างประเทศเพราะทรัพยากรถ่านหินในประเทศมีจำกัด ในปีพ.ศ.2535 บริษัทบ้านปูมีการทำสัญญาการทำเหมืองขนาดใหญ่กับเหมืองถ่านหินลิคไนต์แม่เมาะของกฟผ.ส่งผลให้บริษัทบ้านปูเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการทำเหมืองขนาดใหญ่ ในปี พ.ศ.2533 บริษัทบ้านปูไปลงทุนในประเทศอินโดนีเซียและเริ่มสำรวจถ่านหินบนเกาะสุมาตรา และได้รับสัมปทานใน South Kalimantan ในปี พ.ศ.2539 เริ่มดำเนินการผลิตในปี พ.ศ.2541 ด้วยกำลังการผลิต 3

ล้านต้นต่อปี ในปีพ.ศ.2534 บริษัทบ้านปูได้ถือหุ้นส่วนน้อยในบริษัทเหมืองถ่านหินในออสเตรเลีย และได้ขายหุ้นไปในปีพ.ศ.2541 ถือเป็นจุดเริ่มต้นของบริษัทบ้านปูในการลงทุนในออสเตรเลียในทศวรรษต่อมา

## 2.ธุรกิจโรงไฟฟ้า

ในปีพ.ศ.2536 บริษัทบ้านปูได้ตั้งโรงไฟฟ้า COCO ที่มาบตาพุดโดยร่วมทุนกับสวีเดน ในปีพ.ศ. 2538 บริษัทบ้านปูประมูลโครงการโรงไฟฟ้า IPP ของกฟผ.และได้โรงไฟฟ้า 2 โรงคือ Tri-Energy Co. ซึ่งเป็นโรงไฟฟ้าก๊าซธรรมชาติในราชบุรีมีกำลังการผลิต 700 MW และ BSCP ซึ่งเป็นโรงไฟฟ้าถ่านหินในระยองซึ่งมีกำลังการผลิต 1,400 MW

## 3.ธุรกิจอื่นๆ

บริษัทบ้านปูได้ขยายธุรกิจไปยังอุตสาหกรรมเหมืองแร่ในประเทศไทยและเวียดนามในช่วงปี พ.ศ. 2533-2542 รวมถึงเหมืองทองคำในประเทศไทย บริษัทบ้านปูได้ถือหุ้น Kingsgate ซึ่งเป็นบริษัทออสเตรเลียจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ออสเตรเลีย ในช่วงปีพ.ศ.2542-2543 มีการไปสำรวจถ่านหินใน Tanintharyi State ประเทศเมียนมาร์

ช่วงปี พ.ศ.2540-2543 เป็นช่วงปีแห่งการบริหารจัดการวิกฤติ มีความท้าทายจากวิกฤติเศรษฐกิจเอเชียในเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2540 ถือเป็นวิกฤติครั้งใหญ่ที่สุดของบริษัทบ้านปู ทำให้ต้องมีการปรับโครงสร้างธุรกิจด้วยการขายโรงไฟฟ้า COCO ออกไปในช่วงปี พ.ศ.2541-2544 บริษัทบ้านปูได้ถือหุ้นบริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรี บริษัทบ้านปูได้ทบทวนกลยุทธ์ในการทำธุรกิจ ในช่วงปี พ.ศ.2543-2544

ช่วงปี พ.ศ.2544-2553 เป็นช่วงปีที่บริษัทบ้านปูกลายเป็นบริษัทพลังงานถ่านหินระดับประเทศและระดับภูมิภาค บริษัทบ้านปูมียุทธศาสตร์ที่เน้นธุรกิจหลักได้แก่ถ่านหิน ไฟฟ้าพลังงานถ่านหิน ลดธุรกิจรองและเพิ่มการลงทุนในธุรกิจหลัก มีการขยายตัวในระดับภูมิภาค แต่ให้ความสำคัญกับท้องถิ่น วัฒนธรรมและวิถีชีวิต โดยปฏิบัติต่อคณะกรรมการชุมชน ผู้แทนและคณะกรรมการกำกับดูแลแบบผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในประเทศอินโดนีเซีย บริษัทบ้านปูได้ ได้ Indo Coal ซึ่งมีส่วนที่ดำเนินการแล้ว 2 ส่วน และส่วนที่ยังไม่ได้พัฒนาอีก 2 ส่วน ในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2544 ในปีพ.ศ. 2550 ธุรกิจถ่านหินมีความเป็นปึกแผ่นขึ้นและรวมอยู่ในชื่อ “PT Indotambangraya Megah Tbk” (ITM) ซึ่งจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในอินโดนีเซีย

ในประเทศจีน ในปีพ.ศ. 2546 เป็นก้าวแรกของบริษัทบ้านปูในการเข้าสู่ประเทศจีนด้วยการถือหุ้นข้างน้อยใน AACI ที่มีเหมืองถ่านหินปิด 2 แห่งในมณฑลชานซี ในปีพ.ศ. 2548 บริษัทบ้านปูได้ร่วมลงทุนในมณฑลเหอหนาน ในปีพ.ศ.2551 บริษัทบ้านปูได้ถือหุ้นทั้งหมดใน AACI

ในประเทศออสเตรเลีย ในปีพ.ศ. 2553 ถือเป็นจุดสูงสุดของการขยายตัวเพราะได้เหมือง 10 แห่งของ Centennial ใน New South Wales ประเทศออสเตรเลีย เป็นการเพิ่มทรัพยากรถ่านหินให้บริษัทบ้านปูถึง 2 เท่า ทำให้มีมากกว่า 3 พันล้านตัน

ในธุรกิจไฟฟ้า ในช่วง 10 ปีก่อนถึงปีพ.ศ. 2543 บริษัทบ้านปูลดการลงทุนในโรงไฟฟ้าก๊าซธรรมชาติ TECO & RATCH ลง แต่ในช่วงปี พ.ศ. 2549-2550 มีการขยายโรงไฟฟ้าถ่านหิน BLCF ซึ่งมีกำลังการผลิต 1,434 MW ในปีพ.ศ. 2549 บริษัทบ้านปูได้โรงไฟฟ้า 3 แห่งในเหอเป่ย์และซานตง ประเทศจีนและลงนามในข้อตกลงร่วมกับรัฐบาลลาวพัฒนาโรงไฟฟ้าหงสาซึ่งเป็นโรงไฟฟ้าถ่านหินในแขวงไซยะบุรี ในปี พ.ศ. 2554 บริษัทบ้านปูลดการลงทุนใน Daning & Acquisition ซึ่งเป็นแหล่งถ่านหินในมองโกเลีย

ความท้าทายจากราคาถ่านหินที่ตกต่ำและการขยายตัวของน้ำมันในสหรัฐอเมริกาทำให้บริษัทบ้านปูต้องสร้างความเข้มแข็งให้พื้นฐานของบริษัทใน 6 ด้าน ได้แก่

1. ลดต้นทุนเพิ่มผลผลิต
2. วางแผนเงินทุน ลงทุนในสิ่งที่ให้ผลตอบแทนเร็ว
3. ขับเคลื่อนโดยพนักงานกำลัง
4. การพัฒนาคน โดยเฉพาะคนที่ไปทำงานในต่างประเทศ ปรับแผนพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์
5. ลงทุนสิ่งที่ให้ผลตอบแทนเร็ว ทำให้บ้านปูมีสถานะภาพการเงินแข็งแกร่ง
6. การเติบโต ผลิตเพิ่มเพื่อเติบโต

บริษัทบ้านปูมีการดำเนินงานตาม Banpu SD Framework ประกอบด้วย

- License to operate ได้แก่ การให้ความสำคัญความปลอดภัย สุขภาพและสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาชุมชน
- Localization ได้แก่ การมีความโปร่งใส จริยธรรมธุรกิจ ปฏิบัติตามกฎหมาย และเป็นพลเมืองที่ดี
- Competitiveness ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร ความเป็นเลิศในการดำเนินการ และการพัฒนาเทคโนโลยี

ในด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากรบริษัทบ้านปู ถือเป็นหน้าที่ที่ต้องพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อม และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยความยืดหยุ่น คล่องตัว มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในทุกพื้นที่และทุกสถานการณ์ กล้าแสดงความคิดเห็นที่ถูกต้อง สร้างสรรค์ รวมถึงให้เกียรติในความเป็นมืออาชีพ

พนักงานบริษัทบ้านปูเป็นผู้ยึดมั่นในจิตวิญญาณ “บ้านปูสปีริต” ซึ่งประกอบด้วย

### 1. นวัตกรรม

พนักงานบริษัทบ้านปูมีเป้าหมายในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง มองหาปัญญา กล้าคิดริเริ่มในการทำงาน และทำงานในเชิงรุก พนักงานบริษัทบ้านปูมีความยืดหยุ่นและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดี เน้นการคิด "นอกกรอบ" และคิดล่วงหน้า พนักงานบริษัทบ้านปู กล้าเผชิญหน้ากับความ

ท้าทาย ซึ่งด้วยวิธีการนี้เอง พนักงานบริษัทบ้านปู จึงสร้างสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมภายในองค์กรว่าด้วยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือ "นวัตกรรม"

## 2. ยึดมั่นในความถูกต้อง

พนักงานบริษัทบ้านปูประพฤติตนภายใต้กรอบจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ และโปร่งใส มีความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างซื่อสัตย์ และยึดมั่นในพันธสัญญา พนักงานบริษัทบ้านปูตั้งมั่นในวินัย และยืนหยัดอย่างสม่ำเสมอเพราะพนักงานบริษัทบ้านปู "ยึดมั่นในความถูกต้อง"

## 3. ห่วงใยและเอาใจใส่

พนักงานบริษัทบ้านปูเป็นคนเปิดเผย มีน้ำใจ อ่อนน้อมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เคารพและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน และต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกคนรวมถึงบุคคลภายนอกอื่นๆ พนักงานบริษัทบ้านปูมีความ "ห่วงใยและเอาใจใส่"

## 4. พลังร่วม

พนักงานบริษัทบ้านปูทุกคน "มุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน" มองหาความร่วมมือ ร่วมใจและการทำงานเป็นทีม พนักงานบริษัทบ้านปูมีความเป็นธรรม มีเครือข่ายที่แน่นแฟ้นและมองหาสิทธิประโยชน์ของ "พลังร่วม" ในทุกชิ้นงานที่ทำ

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทบ้านปูใช้หลักสำคัญ 3 ประการคือ

1. หลักความยุติธรรมและเท่าเทียม
2. หลักผลงาน
3. หลักความสามารถ

เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายบริษัทภายใต้การบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัทฯ ได้จัดตั้งคณะกรรมการประเมินค่างาน คณะกรรมการพัฒนาองค์กร คณะกรรมการผลตอบแทน และคณะกรรมการบริษัทและสรรหา เพื่อความโปร่งใสและขับเคลื่อนทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ ไปสู่นาคตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ในการพัฒนาองค์กรและการบริหารจัดการคน บริษัทบ้านปูสร้างบริษัทให้เป็นสถานที่ที่มีความสุขในการทำงานและพนักงานมีความผูกพันสูงพร้อมทั้งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ยังยึดหลักตามแนวคิด “ทำ ด้วยใจ” ของคุณชนินทร์ ว่องกุศลกิจ คือ “ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของบ้านปูฯ ถือเป็นความรับผิดชอบที่พวกเราทุกคน “ทำ ด้วยใจ” อยู่บนพื้นฐานของความ “จริงใจ ” “จริงจัง” และ “เต็มใจ” อย่างแท้จริง

บริษัทบ้านปูให้ความสำคัญกับ การพัฒนาที่ยั่งยืน ความยั่งยืนในความหมายของบ้านปูฯ คือ การที่บริษัทฯ สามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว ไม่ใช่แค่เพียงรูปแบบ แต่โดยแก่นแท้ที่สร้างขึ้นจากผลการดำเนินงาน บุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร นอกจากธุรกิจจะยืนหยัดอยู่ได้ในระยะยาวแล้ว บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างการเติบโตและการพัฒนาที่ยั่งยืนแก่สังคมและสิ่งแวดล้อม รวมไปถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

ด้วย นอกจากนั้น ในการที่บริษัทฯ จะก้าวไปสู่การเป็นบริษัทพลังงานในระดับภูมิภาคที่มีความซับซ้อนตาม  
วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ การทำงานในเชิงรุก การเป็นผู้นำด้านคุณภาพ การมีแผนการปฏิบัติงานที่เป็นสากล และม  
ความยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะสร้างแนวทางการเติบโตอย่างยั่งยืน

ทั้งหมดนี้เป็นเหตุผลที่ บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) ได้รับรางวัลต่างๆและสมควรเป็นบริษัท  
ต้นแบบสำหรับหน่วยงานอื่นไปปฏิบัติตามเพื่อให้ประสบความสำเร็จในอนาคต





# กิจกรรมมูลนิธิฯ ในความทรงจำ

## โครงการสร้างความตระหนักรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Awareness L.O.A)

จากโครงการพัฒนาผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายและเทียบเท่า (รุ่นที่ 11) (EGAT Assistant Director Development Program) EADP 11 (2015) ศ.ดร.จิระ หงส์ลดารมภ์ ได้มีข้อเสนอแนะให้ทางกฟผ. ไปจัดกิจกรรมสร้างชุมชนการเรียนรู้ให้กับชุมชนต่างๆทั่วประเทศ  
ก่อนหน้านี้นี้ มูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศได้เคยจัด โครงการสร้างความตระหนักรู้  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Awareness L.O.A) ให้กับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) แล้ว  
ทั้งหมด 12 ครั้งดังนี้

- ครั้งที่ 1 ในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2551 ณ จังหวัดเชียงราย
- ครั้งที่ 2 ในวันที่ 11 มีนาคม 2551 ณ จังหวัดนครนายก
- ครั้งที่ 3 ในวันที่ 20 มีนาคม 2551 ณ จังหวัดอุดรธานี
- ครั้งที่ 4 ในวันที่ 3 เมษายน 2551 ณ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- ครั้งที่ 5 ในวันที่ 28 เมษายน 2551 ณ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
- ครั้งที่ 6 ในวันที่ 13 พฤษภาคม 2551 ณ จังหวัดนครศรีธรรมราช
- ครั้งที่ 7 ในวันที่ 29 พฤษภาคม 2551 ณ จังหวัดสงขลา
- ครั้งที่ 8 ในวันที่ 5 มิถุนายน 2551 ณ จังหวัดเพชรบูรณ์
- ครั้งที่ 9 ในวันที่ 27 มิถุนายน 2551 ณ จังหวัดพิษณุโลก
- ครั้งที่ 10 ในวันที่ 10 กรกฎาคม 2551 ณ จังหวัดอุบลราชธานี
- ครั้งที่ 11 ในวันที่ 24 กรกฎาคม 2551 ณ จังหวัดนครราชสีมา
- ครั้งที่ 12 ในวันที่ 3 กันยายน 2551 ณ จังหวัดชลบุรี

ในโครงการดังกล่าว ผู้เข้าร่วมโครงการได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการประชุมกลุ่มย่อยและมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างองค์การการเรียนรู้สำหรับกฟภ. ดังนี้

1. ทำโครงการ Customer Relation Valued (CRV) เป็นกิจกรรมเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกค้า เช่นการเขียนเขียนลูกค้ารายเดิม และให้ความรู้ทางด้านการใช้พลังงานอย่างรู้คุณค่า ประหยัด พอเพียง โดยใช้ความรู้จากทีมงาน รวมทั้งแสวงหาทางเลือกในการใช้พลังงานรูปแบบใหม่ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ กฟภ. เช่น ควรจะขยายการให้บริการไฟฟ้าสู่สถานที่ท่องเที่ยว

## ตัวอย่างภาพบรรยากาศในโครงการ



แล้วเชิญชวนนักท่องเที่ยวมาใช้บริการ ทำให้เกิดการใช้จ่ายเพิ่มขึ้นนำไปสู่รายได้ที่สูงขึ้นของกฟภ. และสร้างเครือข่ายความรู้ ผ่านเว็บไซต์เพื่อเข้าถึงลูกค้าโดยตรง

### 2. ใช้ทฤษฎีพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเป็นหลักเพื่อเชื่อมกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 ทำอะไร คือ จะดำเนินการให้เกิดการเรียนรู้ในกลุ่มสมาชิก ดำเนินการให้เกิดการเรียนรู้ข้ามศาสตร์ ตรงประเด็น และมองความจริง

2.2 กำหนดวิธีการ มีการพบปะ เช่น แลกเปลี่ยนความรู้ จัดประชุมทำเว็บไซต์เก็บข้อมูลความรู้ และฝากปัญหาไว้เพื่อให้คนที่รู้มาตอบ

2.3 ทำเพื่อใคร คือ เพื่อสมาชิกในองค์กร และเพื่อองค์กรเอง

2.4 ทำแล้วได้อะไร คือ ได้ความเชื่อมั่น ทั้งแก่ตัวเอง พนักงาน เพิ่มความรู้ข้ามศาสตร์ สมาชิกมีความสามัคคี มีความรู้ ความมั่นใจในการทำงาน พนักงานจะมีความสุข องค์กรก็จะมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า กฟภ.สามารถนำความรู้ด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้กับงานขององค์กรได้ดี สมควรจะเป็นต้นแบบสำหรับองค์กรอื่นๆนำไปปฏิบัติตามให้เกิดประโยชน์ได้อีกด้วย

## ถ้าไม่ปรับทัศนคติฝังราก (Mindset) อันตรายต่อประเทศไทย

ผมทำงานเรื่องทุนมนุษย์มานานกว่า 40 ปี ตั้งแต่ได้รับเกียรติจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ให้จัดตั้งสถาบันทรัพยากรมนุษย์โดยทำงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันทรัพยากรมนุษย์กว่า 20 ปี ตั้งแต่อายุ 33 ปี

ทำให้ผมเข้าใจเรื่องคนหรือมนุษย์มากขึ้น และยังคงศึกษาต่อไปตลอดเวลาอย่างไม่หยุดยั้ง เพราะในอดีตประเทศไทยให้ความสนใจเรื่องคนน้อยมากเนื่องจากมีทรัพยากรธรรมชาติมาก จึงเน้นไปที่ทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น ทรัพยากรธรรมชาติ มีกรมป่าไม้ กรมประมง และกรมทรัพยากรธรณี ช่วงแรก ๆ ไปที่ไหน อธิบายเรื่องงานของผมคือทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่มีใครเข้าใจ แต่เมื่อผ่านมาเกือบ 40 ปี เริ่มเห็นช่องทางความสำเร็จ และมีความเข้าใจมากขึ้น คนในสังคมก็ยังให้เกียรติตามแนวคิดและงานของผมอย่างสม่ำเสมอ

ถ้าจะทำให้เกิดผลสำเร็จเรื่องคนโดยวัดเป็นรูปธรรมได้อย่างไร จะเอาความสนใจของสังคมไทยในเรื่องคนเป็นปัจจัยระยะยาว ต้องมุ่งมั่นและต่อเนื่อง กัดไม่ปล่อย มีแนวร่วมที่แท้จริง อย่าทำแบบไฟไหม้ฟาง ผมชอบสุภาษิตจีนที่เขียนว่า

“ปลูกแตงกวาใช้เวลา 3 เดือน

ปลูกมะม่วงใช้เวลา 3 ปี

ปลูกมนุษย์ใช้เวลาทั้งชีวิต ”

นอกจากนั้น หลาย ๆ คนมักจะมองปัญหาไม่ออก พูดเรื่องต่าง ๆ แยกออกจากคน เช่น ธุรกิจไม่ดี ก็ว่า สินค้าไม่มีคุณภาพ ขาดนวัตกรรม ขายไม่ได้ ก็บอกว่าเป็นเรื่องการตลาด แต่ถ้าดูแก่นปัญหาทั้งหลายนั้นก็คือมาจากคนเป็นหลัก

ถ้าผู้บริหารธุรกิจไม่มีความเข้าใจนวัตกรรม จะเกิดนวัตกรรมได้อย่างไร ถ้าฝ่ายการตลาดหัวหน้าไม่เก่ง จะเกิดมูลค่าเพิ่มได้อย่างไร เช่นที่คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา พูดไว้ว่าทุกอย่างทั้งปัญหาและความสำเร็จมาจากคนทั้งสิ้น

วันนี้ จึงขอยกตัวอย่างของจริง คือ สัปดาห์ที่ผ่านมาจากที่ผมจัด โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายและเทียบเท่า (รุ่นที่ 11) ที่กฟผ. ซึ่งตั้งแต่วันที่ 7 มีการมองว่าปัญหาของผู้บริหาร กฟผ.

ไม่ใช่จากความรู้ และทักษะเท่านั้น แต่เป็นเรื่อง การปรับ Mindset (ทัศนคติฝังราก) ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

จึงได้เชิญ คุณวิชา มหาคุณ และคุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์มาร่วมกันบรรยายเรื่อง Mindset ดังที่ ผมเขียนลง Facebook ไป มีอาจารย์เพ็ญศรี ถามกลับมาว่าปัญหา Mindset ของกฟผ. คืออะไร ผมเลยเขียนตอบอาจารย์เพ็ญศรีทาง Facebook ไปว่าการเป็นองค์กรที่เน้นวิศวกรทำให้ไฟฟ้าสว่างไม่เคยดับ สำเร็จมากกว่า 40 ปี นั่น คือ ความภูมิใจคิดว่า วิศวกรแก้ปัญหาได้ทุกอย่าง และถูกฝังเข้าไปในวิถีคิด เกิดความภูมิใจ แต่จัดการกับการเปลี่ยนแปลงไม่ทัน

คุณหญิงทิพาวดี แสดงให้เห็นว่า ถ้าคิดดี ทำดี ก็จะช่วยได้มาก คือคิดให้เห็นว่า ต้องรู้ว่าโลกภายนอกนั้นเปลี่ยนแปลงพร้อมจะปรับตัว

อาจารย์วิชา บอกว่า อาจารย์จีระ ค่อย ๆ เติมประเด็นทางด้านชุมชนทำให้ Class 11

ฝึกการเรียนรู้ การเป็นผู้สร้างเครือข่าย ( Network) การฟังที่ดี ต่าง ๆ เป็นจุดถึงการเปลี่ยนแปลงก็จะปรับ Mindset ได้อย่างเป็นระบบ ยกตัวอย่างประธานาธิบดีอินเดียคนหนึ่งที่จะทำอะไรสักอย่างจะเรียนรู้ อ่านหนังสือ ปริญญาคนเก่ง ไม่ทำคนเดียว

ที่ต่างกับปัญหาใหญ่ของผู้บริหารไทยระดับสูงกว่าร้อยละ 70 คือ หยุดการเรียนรู้ คิดว่าใหญ่แล้ว ไม่ต้องเรียน เน้นสั่งการ ไม่เคยเปิดรับฟังคนอื่น ๆ ขาด Listening Skill หรือทักษะการฟัง ไม่ค่อยสอนหนังสือ หรืออ่านหนังสือเพิ่มเติม แต่ผู้ใหญ่ส่วนใหญ่ชอบไปเล่นกอล์ฟ หรือไปหาผู้ที่ใหญ่กว่าเพื่อแสวงหาอำนาจ มากกว่าแสวงหาปัญญา

โดยสรุป งานที่ผมทำอยู่ที่ กฟผ. จะเป็นตัวอย่างช่วยกลุ่มอื่น ๆ ได้ เช่น

- นักการเมือง อำนาจสูงสุดไม่ใช่อำนาจมาจากเสียงข้างมาก แต่เป็นอำนาจที่ให้ประชาชนส่วนใหญ่ได้ประโยชน์

- สนช. ถูกกฎหมาย แต่จริยธรรมผิด ต้องรีบแก้ไข อายุเขา

นักเรียนไทย เรียนพิเศษเพื่อสอบเข้ามหาวิทยาลัย แต่ควรเรียนเพื่อทำงาน ฝึกงาน เรียนจากความจริงมากกว่าตำรา

- หลักสูตรการศึกษาไทยเก่งทฤษฎีเพื่อไปเป็นมนุษย์เงินเดือน แต่โลกต้องการคนไทยมีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ

- ข้าราชการ ทำตัวเป็นคนยึดถืออำนาจและมีบารมีโดยดูจากตำแหน่ง และงบประมาณที่ควบคุม

- คุณเมย์ เอิริยา นักกอล์ฟ พอใจกับผลกับแค่เกือบชนะ

- คนที่ทำงานประจำสบายดี ไม่ต้องมีความกดดัน คล้ายเสมียน ไม่คิดทำงานเชิงรุก

Mindset เหล่านี้ น่ากลัวมาก สำหรับสร้างคนไทย ขอให้จงประสบความสำเร็จ



ภาพบรรยากาศในการบรรยาย หัวข้อ Attitude & Mindset of EGAT People โดย คุณหญิงทิพาวดี เมฆสุวรรณและ ศาสตราจารย์ (พิเศษ) วิชา มหาคุณ กรรมการ ป.ป.ช. ที่ให้เกียรติมาให้ข้อคิดให้กับกลุ่ม ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายและเทียบเท่า ของ กฟผ.ในโครงการโครงการพัฒนาผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายและเทียบเท่า (รุ่นที่ 11) (EGAT Assistant Director Development Program) EADP 11(2015) เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2558 ณ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ศ.ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์

ที่มา: คอลัมน์บทเรียนจากความจริงกับดร.จีระ แนวนหน้า. วันเสาร์ที่ 7 มีนาคม 2558 หน้า 5