เรื่องของคุณ คุณทำเอง
“ชีวิตสัมพัทธ์ ..... มาตรฐานและความพอดี”

อดุลย์ ลีลาภัทรานุรักษ์

ตอน..... ปรับเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานตามสถานการณ์

เมื่อปลายปีที่แล้ว ลูกมาถามความเห็นว่า ทางโรงพยาบาลได้ทำเรื่องบรรจุกลับเข้ารับราชการให้ จะเป็นข้าราชการดีหรือไม่ ความจริงลูกผมได้รับราชการมาแล้วแปดปีในตำแหน่งนายแพทย์ระดับหก ก่อนจะลาออกจากราชการไปเป็น Fellowship ที่มหาวิทยาลัยแพทย์ในสหรัฐอเมริกาอีกสองปี แล้วกลับมาเป็นลูกจ้างโรงพยาบาลรัฐอีกเกือบสามปี การได้รับบรรจุหรือไม่ ไม่ได้เป็นประเด็นสำคัญอะไร เพราะเธอมีอิสระที่จะรับงานทั้งโรงพยาบาลรัฐและเอกชนอยู่แล้ว การได้รับบรรจุเป็นข้าราชการอาจทำให้ความเป็นอิสระลดลงด้วยซ้ำไป ผมมีความเห็นในเรื่องนี้ว่า การบรรจุเข้ารับราชการโดยมีสิทธินับอายุราชการต่อนั้นเป็นการดี แม้จะไม่มีผลทั้งสถานะทางการเงินและตำแหน่งหน้าที่ทางราชการ เพราะอย่างไร เธอก็ไม่มีทางไต่เต้าเป็นข้าราชการระดับสูงได้ และโดยสาขาวิชาชีพ เธอก็มีขีดความสามารถหารายได้พิเศษได้อยู่แล้ว เธอมีความประสงค์ทำงานในโรงพยาบาลของรัฐก็เพื่อโอกาสทำประโยชน์ช่วยเหลือคนไข้ เพราะผมมักเล่าให้เธอฟังถึงประวัติความเป็นมาของตระกูลว่า ในสมัยของคุณปู่ เราต้องคอยรับความช่วยเหลือจากคนอื่น ในสมัยพ่อ พ่อสามารถช่วยตัวเองได้จนมีหลักฐานพอสมควรแล้ว ในสมัยของลูก ลูกต้องให้ความช่วยเหลือคนอื่น เธอจึงปฏิเสธการไปทำงานในโรงพยาบาลเอกชนอย่างเต็มตัว

การที่คนมีคุณวุฒิการศึกษาสูงเป็นที่ต้องการของภาคเอกชนยังต้องคอยเวลาหลายปีกว่าจะได้ตำแหน่งงาน แสดงว่าสถานการณ์ปัจจุบันมีการแข่งขันด้านคุณภาพของคนในทุกวงการสูงมาก ซึ่งต่างจากยุคสมัยผมในทศวรรษ 2510 นักเรียนนอกอย่างผมได้รับการบรรจุเข้ารับราชการแบบไม่ต้องสอบแข่งขันกับใคร โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มีสูงมาก แต่ชีวิตนี้ไม่มีอะไรแน่นอน ผมคำนวณเห็นอนาคตตัวเองว่าจะสามารถก้าวถึงตำแหน่งสูงสุดของหน่วยงานได้ก่อนเกษียณ แต่ด้วยวัยเพียงสามสิบหกปี ก็มีเหตุทำให้ต้องลาออกจากราชการ ทำให้ผมต้องเปลี่ยนเป้าหมายทำงานใหม่ว่า ผมต้องการเรียนรู้งานให้กว้างขวางและหารายได้ให้มากขึ้นแทนเป้าหมายเดิม เพราะในบั้นปลายของชีวิต เกียรติยศตำแหน่งไม่สำคัญเท่าความมั่นคงทางการเงิน ในบทความนี้

ผมได้ให้ข้อแนะนำแก่ลูกว่า ให้ทำงานด้วยความสบายใจ โดยมีเป้าหมายหลัก 3 ประการคือ

1. Functional Satisfaction ให้มีความพอใจในหน้าที่การงานที่ทำ
2. Emotional Satisfaction ให้มีอารมณ์เป็นสุขกับงานที่ทำ ให้มีอิสระที่จะทำงานอย่างมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์
3. Social Satisfaction ให้มีความพอใจกับสังคมและสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีบรรยากาศทำงานดี และการได้รับการยอมรับในผลงานที่ได้ทำ

ส่วนเรื่องเกียรติยศ ชื่อเสียงและรายได้นั้นเป็นเป้าหมายรอง อย่าได้คาดหวังว่าจะได้มากหรือไม่ เพราะในชีวิตจริง มีทั้งเรื่องที่เราสามารถควบคุมได้ และเรื่องที่เราไม่สามารถควบคุมได้ หน้าที่ของเรา คือทำเรื่องที่เราสามารถควบคุมได้ให้ดีที่สุด ส่วนเรื่องที่เราควบคุมไม่ได้นั้น มีเหตุปัจจัยมากมายที่จะทำให้ผลที่ออกมาต่างจากที่เราคาดหวังได้ ก็ให้ทำใจไว้

คุณลักษณะของผู้ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

การที่ใครจะสามารถทำอะไรสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบของเหตุปัจจัยต่างๆที่ถึงพร้อมในสถานการณ์นั้นๆ ในตำราว่าด้วยการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล หรือในหนังสือว่าด้วยวิธีการสู่ความสำเร็จในการงานที่ได้วางจำหน่ายมากมายมาหลายสิบปีแล้วนั้น ได้กล่าวถึงวิธีการมากมาย ในความเห็นของผม การที่ใครจะประสบความสำเร็จได้นั้น อยู่ที่การได้ทำตามลำดับขั้นตอนที่ถูกต้อง ต่อให้ได้อ่าน ได้ฟัง ได้เห็นมากแค่ไหนก็ตาม หากไม่ได้ลงมือปฏิบัติและมีประสบการณ์โดยตรง ความเชี่ยวชาญและปัญญาย่อมไม่เกิด และไม่มีวันที่จะรู้จริงที่จะนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้ นี่คือเหตุผลว่า ตำราว่าด้วยหนทางสู่ความสำเร็จนั้นมีมากมาย แต่ทำไมคนที่ประสบความสำเร็จจึงมีน้อยนิดเหลือเกิน

คุณลักษณะของผู้จะประสบความสำเร็จ

1. **ต้องทำได้** มีความรู้ความสามารถทางวิชาการจากสถาบันการศึกษาหรือได้รับการฝึกจากผู้ปฏิบัติโดยตรง มีประสบการณ์และทักษะในสาขาวิชาชีพนั้นๆ มีการพัฒนาเรียนรู้สร้างขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง
2. **ต้องทำเป็น** มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้สู่การปฏิบัติ มีกรอบและแผนการทำงาน มีทัศนคติ แนวคิดและพฤติกรรมการทำงานที่ดี มี

การพัฒนาวิธีการทำงานด้วยการลดต้นทุน การประหยัดทรัพยากรและเวลา และที่สำคัญคือ สามารถสนองความต้องการของลูกค้าเกินความคาดหมาย

3. **มีความพร้อมจะทำ** ต้องมีความสามารถในการจัดการและบริหารเวลา มีความพร้อมที่จะทำงานตามเวลาที่นายจ้างหรือลูกค้าต้องการ การที่ใครจะพร้อมทำงานได้ในทุกโอกาสได้นั้น คนนั้นต้องมีความพร้อมทั้งทางด้านสภาพร่างกายและจิตใจ และได้รับความสนับสนุนจากครอบครัวในเรื่องต่างๆด้วย
4. **ได้รับโอกาสและความเชื่อถือให้ทำงานนั้นๆ** ต้องเป็นผู้มีประวัติความรับผิดชอบและผลงานที่เคยทำมาดีเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น มีศีลธรรมและจริยธรรมในวิชาชีพ และมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี

การสร้างโอกาสความก้าวหน้า

ใครก็ตามที่หวังสร้างความก้าวหน้าให้ตนเอง เขาต้องรู้วัฒนธรรมขององค์กรที่เขาอยู่อย่างลึกซึ้ง ตัวอย่างเช่น ธนาคารกสิกรไทยมีทัศนคติทำงานเป็นทีม ที่ประกอบด้วย ความสามารถ (can do) มีใจ (will do) มีศักยภาพ (potential) และเข้าได้กับองค์กร (will fit) บริษัท CP. ระบุถึง**คน 5 จำพวกที่จะสร้างความยิ่งใหญ่ไม่ได้ คือ คนที่ไม่มีความรับผิดชอบ คนไม่เสียสละ คนไม่พยายาม คนไม่ใจกว้างและคนไม่ซื่อสัตย์** บริษัทปูนซีเมนต์ไทย มีอุดมการณ์ 4 ข้อ คือ ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมั่นในคุณค่าความเป็นคน และถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม สตีฟ จ๊อบส์ กล่าวกับพนักงานว่า พวกคุณต้องค้นหาว่า คุณรักอะไร **ทางเดียวที่จะทำให้เรามีความพอใจสูงสุดก็คือ การได้ทำในสิ่งที่เราเชื่อว่าเป็นงานที่ยิ่งใหญ่** มีความหมาย และการที่จะทำงานที่ยิ่งใหญ่ได้สำเร็จ ก็คือ การรักในสิ่งที่ทำ จงมีความกล้าหาญที่จะก้าวเดินตามสิ่งที่หัวใจเรียกร้อง ขอจงศึกษาและตอบสนองวัฒนธรรมและเป้าหมายขององค์กรที่คุณอยู่ และเสริมด้วยการปฏิบัติตามวิธีการข้างท้ายนี้ ก็จะเป็นประโยชน์แก่ตัวคุณเอง

- อยู่ใกล้คนเก่ง พยายามเรียนรู้จากคนเก่งทั้งวิธีการคิดและการปฏิบัติ
- ศึกษาจากหนังสือและสื่อต่างๆ ว่าวิทยาการใหม่ๆของโลกไปถึงไหนแล้ว

- ติดต่อคบหากับนักวิชาการ นักวิจัยในมหาวิทยาลัย ว่าเขามีการค้นคว้าวิจัยเรื่องใหม่ๆอะไรบ้าง สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์กับงานที่รับผิดชอบอยู่ได้อย่างไร
- ท่องโลกกว้าง ด้วยการดูงานและเข้าประชุมทางวิชาการเป็นระยะๆ
- อาสาสอนงานและถ่ายทอดความรู้ให้คนในหน่วยงานหรือสถาบันการศึกษา เพื่อจะได้รู้ว่า คนรุ่นใหม่ๆมีความคิดเห็นอย่างไรในเรื่องที่สอน เพื่อนำมาอุดจุดด้อย
- ทำงานให้มากๆ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้ความคิดใหม่แล่นเข้ามา เป็นนวัตกรรม

ก่อนจะไปพบคนที่ฉลาดกว่า หรือผู้มีตำแหน่งเหนือกว่า ทำการบ้านมากๆและเตรียมคำถามให้พร้อม เพื่อที่จะรู้เขาให้มากๆ

รากฐานแห่งความสำเร็จและเหตุแห่งความล้มเหลว

ไม่ว่าตำรับตำราการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลจากตะวันตกเป็นบรรยายรายละเอียดซับซ้อนอย่างไร ผมขอกล่าวถึงปรัชญาทางตะวันออกที่เราคุ้นเคยที่บรรพบุรุษเราได้ยึดถือและปฏิบัติมาหลายพันปีแล้ว หลักแห่งความสำเร็จนั้น ประกอบด้วย ความขยัน ยืนหยัดและอดทน ทำตนให้เป็นที่เชื่อถือ อ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักประมาณตน รู้ผิดรู้ชอบ มีอุดมการณ์ มีน้ำใจการุญธรรม เข้าใจจิตใจผู้อื่น ประหยัดรู้สันโดษ เด็ดเดี่ยวมั่นคงใจกว้างและไม่โลภ กล้าได้กล้าเสียเมื่อได้ใช้ดุลยพินิจและวิจารณญาณแล้ว กล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบ ใครที่เข้าใจและนำไปใช้เป็น ก็สามารถประสบความสำเร็จได้

สำหรับเหตุแห่งความล้มเหลวนั้นมักอยู่ตรงข้ามกับหลักแห่งความสำเร็จ เช่น โลภ โมโทสัน เย่อหยิ่งยโส โป้ปดมดเท็จ คบค้าคนเสเพล เกียจคร้านต่องาน ก่อหนี้ล้นพ้น หูเบาเฉาปัญญา ไร้สัจจะ คิดคดล่อลวง ใจคอคับแคบ จิตใจโลเล ไม่มีอุดมการณ์ อิจฉาริษยา ไม่ประมาณตน ไม่เข้าใจผู้อื่น ฯลฯ ใครที่สามารถหลีกเลี่ยงจากเหตุข้างต้นนี้ ย่อมไม่มีทางล้มเหลว

นอกจากนี้ หลักธรรมพื้นฐานตามหลักศาสนาพุทธ ไม่ว่าจะเป็น อิทธิบาทสี่ มีใจรัก พากเพียรทำ เอาใจฝักใฝ่ ใช้ปัญญาสอบทาน ก็เป็นเหตุแห่งความสำเร็จที่เราเรียนรู้มาตั้งแต่เด็ก การแก้ปัญหาตามลักษณะอริยสัจสี่ คือรู้ในความเป็นจริงว่า อะไรคือปัญหา อะไรเป็นเหตุให้เกิดปัญหา อะไรคือวิธีแก้ปัญหา อะไรเป็นทางปฏิบัติแก้ปัญหา การรู้ในกิจ คือรู้หน้าที่ที่ควรกระทำโดยตลอดนั้นต้องทำอะไร อย่างไร และรู้ในการทำกิจสำเร็จว่า ทำแค่ไหนจึงถือว่าสำเร็จ ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่เรามีอยู่คู่ศาสนาประจำชาติมาตั้งแต่

โบราณกาล แล้วเราก็หลงลืมไม่รู้จักนำมาใช้ ไปหลงเชื่อวิธีการที่ชาวตะวันตกคิดและเรียบเรียงขึ้นมาภายหลัง ซึ่งหลายๆเรื่องไม่อยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงตามกฎธรรมชาติ เราจึงไม่สามารถแก้ปัญหาและสร้างความสำเร็จได้ ดังนั้น ขอให้กลับไปสู่กฎพื้นฐานตามวัฒนธรรมตะวันออกที่เราคุ้นเคยและขอให้ปฏิบัติอย่างจริงจัง ความสำเร็จย่อมเกิดขึ้นได้กับทุกๆคน

ศิลปะและยุทธวิธีทำงานให้โดดเด่นกว่าคนอื่น

ผมเคยเห็นคนที่สำเร็จการศึกษาสูงๆต้องมาผิดพลาดล้มเหลวตั้งแต่โอกาสแรกๆในการทำงาน ตัวอย่างเช่น คนที่รักอิสระตัวเองมากเกินไป ไม่ยอมเข้าทีมทำงานนอกเวลา คนที่มีข้อจำกัดในการออกทำงานนอกพื้นที่ คนที่ไม่พร้อมจะเข้ามาช่วยงานในกรณีเร่งด่วน ล้วนมีปัญหาและอุปสรรคต่อความก้าวหน้าทั้งสิ้น นอกจากนี้ ยังมีประเภทหนึ่งที่มาแสดงภูมิความรู้ข่มคนอื่น ซึ่งมักจะไม่ได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน ทำให้ไม่สามารถทำกิจการใหญ่ให้สำเร็จได้ ผมไปอ่านพบในตำราบริหารงานบุคคลของชาวจีนหลังจากที่ผมได้เกษียณงานไปแล้ว เห็นว่า หลักการดังกล่าวนี้มีประโยชน์และสอดคล้องกับความเป็นจริง ขอขอนำมาเผยแพร่เป็นวิทยาทานดังนี้

ขั้นตอนตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานใหม่ๆจนไต่เต้าถึงระดับสูง มีแนวทางปฏิบัติดังนี้

1. **ซุ่มซ้อม** ให้ศึกษาเรียนรู้งานจนเข้าใจอย่างถ่องแท้ก่อน ซึ่งองค์กรระดับสากลมักให้เวลาเรียนรู้ทดลองงานอยู่ระยะหนึ่ง จงใช้ช่วงเวลาดังกล่าวซุ่มหาความรู้ให้มากๆ สังเกตวิธีทำงานและผลของงานที่เกิดขึ้นว่ามีข้อดีและความบกพร่องอะไรหรือไม่ แล้วซ้อมดูว่าจะมีวิธีทำให้ดีขึ้นอย่างไร ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นการประเมินด้วยตัวของเราเองก่อน หากมีข้อสงสัยก็ต้องไปสอบถามหัวหน้าหรือผู้ควบคุมงานว่าเขาจะมีความคิดเห็นอย่างไร คนที่ซุ่มตัวนี้คือคนที่มีทัศนคติดีที่หวังให้มีวิธีการทำงานที่ดีขึ้น ต่างจากผู้ที่ซุกตัว ซึ่งมีมากกว่าครึ่งในทุกๆหน่วยงาน ที่ทำงานตามคำสั่ง ทำงานตามวิธีการเดิมๆที่ได้ปฏิบัติต่อเนื่องกันมาเป็นประจำ ลองประเมินตัวคุณเองว่า ในช่วงแรกของวัยทำงาน คุณเป็นประเภทซุ่มซ้อมหรือประเภทซุกตัวทำตามคำสั่ง

2. **เปิดเผยความสามารถ** เมื่อมีความมั่นใจและโอกาสอำนวย ต้องขันอาสาในกิจที่คนอื่นมีความลังเลไม่แน่ใจ เป็นการเผยความสามารถของตนเองออกมาเพื่อรับใช้หน่วยงานที่คุณสังกัดด้วยการเสนอความเห็นและวิธีการใหม่ๆเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเมื่อมีโอกาสแล้ว ต้องตั้งใจทำให้สำเร็จให้จงได้ ถามตัวเองว่า คุณเคยขัน

อาสา คุณเคยเสนอความคิดและวิธีการทำงานใหม่ๆต่อหัวหน้าไหม มีเพื่อนร่วมงานคนอื่นทำหรือไม่ หรือมิฉะนั้น คุณเคยสงสัยหรือไม่ว่าทำไมหัวหน้าจึงเรียกใช้ใครคนหนึ่งคนใดเป็นประจำไหม คนนั้นแหละคือคนที่ใช่

3. **ระมัดระวังตัว** คนเด่นคนดัง มีทั้งคนชื่นชมและอิจฉา จึงมีผู้ไม่ปรารถนาดีคอยกีดกันกลั่นแกล้ง จึงต้องระวังข้อผิดพลาด ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้จากขาดความร่วมมือของเพื่อนร่วมงาน ในช่วงจังหวะชีวิตนี้ ต้องอาศัยบารมีหัวหน้าคุ้มครอง ให้หัวหน้ามีส่วนได้ประโยชน์จากงานที่เราทำ โดยพยายามสร้างผลงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เป็นช่วงที่ต้องคิดพิจารณาและทำงานให้หนักกว่าคนอื่นด้วยความละเอียดและรอบคอบ ให้คนอื่นเกรงกลัวและยอมรับในความสามารถอย่างจริงใจ

4. **กระโดด** เมื่อได้รับความเชื่อถือไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปแล้ว ต้องกล้าขันอาสาในงานที่สำคัญและงานใหญ่ยิ่งๆขึ้น อย่ามัวชักช้าเดินทีละก้าว ต้องรู้จักกระโดดข้ามคนรุ่นเดียวกัน หรือย้ายสายงานให้มีระดับเท่าหัวหน้าสายงานเดิม เร่งรัดการงานให้แล้วเสร็จอย่างรวดเร็วเพื่อจะได้อยู่ในกลุ่มแถวหน้าๆที่มีความสำคัญต่อองค์กร ในช่วงชีวิตนี้อาจมีคนจากหน่วยงานอื่นมาประมูลตัวคุณไป คุณจะเปลี่ยนงานใหม่ไหม คุณจะย้ายข้ามองค์กรไหม คงเหมือนนักฟุตบอลในสโมสรเล็กๆที่มีแมวมองจากสโมสรใหญ่ๆมาซื้อตัวไป เป็นโอกาสที่จะได้เป็นผู้จัดการ มีรถประจำตำแหน่งเหมือนหัวหน้า ขอถามคุณผู้อ่านว่า ชีวิตการทำงานของคุณได้ก้าวมาถึงขั้นนี้หรือยัง คุณเคยตั้งเป้าหมายว่าเมื่อไรจะมีใครมาชักชวนคุณไปทำงานในระดับผู้บริหารหรือเปล่า

5. **บิน** ต้องกล้าที่จะเหยียบข้ามคนอื่น ในช่วงนี้ จะมัวเกรงอกเกรงใจเพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นรุ่นเดียวกันหรือผู้ที่เคยอยู่สูงกว่าไม่ได้ เพราะการบินนั้น ต้องกระโดดเหยียบผู้อยู่ในระนาบเดียวกัน ห้อยโหนผู้ที่มีอำนาจในชั้นสูงให้ฉุดขึ้นไป (ชั่วชีวิตในการทำงาน ผมไม่เคยไต่ถึงขั้นบินเพราะผมไม่กล้าเหยียบข้ามหัวคน และไม่กล้าโหนใคร เพราะกลัวเขาจะปล่อยมือ ทิ้งเราตกลงไปคนเดียว) ความหมายของบินในขั้นนี้ อาจรวมถึงการที่คนๆนั้นจะเปลี่ยนจากมนุษย์เงินเดือนไปทำธุรกิจส่วนตัวก็ได้ เป็นการบินจากลูกจ้างไปเป็นเจ้าของกิจการ ซึ่งต้องการทักษะบริหารใน

ทุกๆด้าน หรือบินจากการเป็นผู้บริหารระดับองค์กรไปเป็นผู้บริหารระดับประเทศในฐานะนักการเมือง

6. **บ้าระห่ำ หรือ จะชะลอตัว** ใครที่สามารถบินขึ้นมาขั้นนี้แล้ว มักมีอำนาจและทะนงในความสำเร็จของตน บางคนจะยิ่งกล้าเสี่ยงทำอะไรโดยไม่ฟังใคร ความทะเยอทะยานที่จะสร้างความยิ่งใหญ่ สิ่งที่เขาทำนั้นอาจไม่ชอบธรรม แต่ความที่ได้ทำเช่นนั้นตลอดมาโดยไม่มีใครกล้าทัดทาน สิ่งที่ขัดกับหลักธรรมาภิบาลก็กลายเป็นเรื่องปกติไป ส่วนคนที่มีคุณธรรมความซื่อสัตย์ มีความคิดรอบคอบ เมื่อได้ก้าวมาถึงระดับนี้ จะรู้จักพอใจกับตัวเอง ว่าประสบความสำเร็จถึงจุดสูงสุดแล้ว ก็อาจหมดความตื่นเต้น เหมือนนักกอล์ฟหญิงอันดับหนึ่งของโลกที่เลิกอาชีพไปในขณะที่ยังครองหมายเลขหนึ่งอยู่ เขาคงจะค่อยๆถอยตัวและส่งมอบตำแหน่งหน้าที่ให้ผู้สืบทอดคนใหม่ต่อไป

ใครได้อ่านแล้ว จะคิดอย่างไร คิดถึงใคร ผมไม่อาจเดาได้ หลักบริหารตามตำราจีนเรื่องนี้ ผมเพิ่งรับทราบมาไม่กี่ปีนี้เอง รู้แล้ว ผมก็สามารถแยกแยะพฤติกรรมของคนได้ ว่า ใครทำตัวอย่างไร อยู่ในขั้นไหนแล้ว บ้าระห่ำ หรือรู้จักพอ

คุณต้องมีความตั้งใจปรับเปลี่ยนสถานะของคุณให้ดีขึ้น

มนุษย์เงินเดือนทุกๆคน ณ.เวลานี้ ต่างมีสถานะและตำแหน่งในจุดที่ที่คุณเป็นอยู่ มีผู้บังคับบัญชา มีเพื่อนร่วมงาน และมีลูกน้อง ในชีวิตการทำงานประจำวัน คุณคิดที่จะเคลื่อนย้ายสถานะไปในจุดที่คุณคิดว่าจะดีกว่าเดิมหรือไม่ ขอเพียงให้มีเป้าหมายและกล้าทำจริง ทุกอย่างเป็นไปได้ ขอให้มีความตั้งใจศึกษาเรียนรู้ ใช้ความรู้ทางวิชาการและความสามารถในการคิดเป็นแรงผลักดัน ใช้ความสามารถในการสื่อสารและความมีมนุษย์สัมพันธ์เป็นแรงประสาร ใช้คุณธรรมและความซื่อสัตย์เป็นเครื่องนำทางไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ จงออกจากมุมสบายที่เคยชิน ทำงานที่ท้าทายกว่าให้หนักเข้าไว้ คุณจะได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าอย่างแน่นอน **ผมขอร้องคุณอย่างเดียว อย่าได้เอาความเป็นอิสระ คุณธรรมและความซื่อสัตย์ไปแลกกับความมั่นคงทางการเงินและตำแหน่งหน้าที่เลย คนที่เขาทำอย่างนี้ สุดท้ายเขาจะเป็นทุกข์** อย่างเช่นที่คุณได้เห็นวาระสุดท้ายของนักการเมืองที่แก่แต่อายุยอมขายตัวขายจิตวิญญาณ สุดท้ายก็ต้องถูกปลดออก เพราะไม่มีใครสามารถสนองความต้องการของคนที่ไม่รู้จักพอได้

ตอน..... คุณสมบัติของทรัพยากรมนุษย์

เมื่อสมัยที่ผมเป็นเด็กนักเรียน ผมได้เรียนวิชาหน้าที่พลเมืองและศีลธรรม แม้เด็กนักเรียนในสมัยนั้นจะไม่ค่อยสนใจในวิชาดังกล่าว เป็นหัวข้อวิชาก็ได้สร้างจิตสำนึกให้คนที่เติบโตมาในยุคสมัยนั้นได้ตระหนักถึงหน้าที่ที่พลเมืองดีต้องประพฤติและปฏิบัติ ระมัดระวังตนให้อยู่ในศีลธรรมอันดีงาม คนในวัยเดียวกับผมจึงเรียกร้องอะไรจากใครไม่ค่อยเป็น ประกอบกับโรงเรียนของผมมีคำขวัญประจำโรงเรียนว่า **นสิยา โลกวฑฒโน ไม่เป็นคนรกโลก** ผมจึงเติบโตมาด้วยการรู้จักช่วยเหลือตัวเอง ต่อมาในภายหลัง วิชาหน้าที่พลเมืองและศีลธรรมได้เปลี่ยนไปเป็นวิชาเสริมสร้างประสบการณ์ชีวิต ผมไม่แน่ใจว่าสาระสำคัญในหลักสูตรวิชาดังกล่าวเป็นอย่างไร แต่เข้าใจตามชื่อวิชาว่า น่าจะเป็นการศึกษาประวัติและประสบการณ์ของคนเพื่อเป็นตัวอย่างในการทำงานและดำรงชีวิต ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของปรัชญาทุนนิยม ยิ่งในกาลเวลาต่อๆมา สังคมได้ให้ความสำคัญต่อสิทธิเสรีภาพมากขึ้นตามอย่างอารยะประเทศ ที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีและพลเมืองมีความรู้และความรับผิดชอบสูง สิทธิมนุษยชน ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ความเสมอภาคของคนในสังคมได้กลายมาเป็นข้ออ้างในการเรียกร้อง มีการก่อตั้งองค์กรภาคเอกชนภายใต้ชื่อต่างๆในการเป็นตัวแทนประชาชนในสาขาอาชีพต่างๆมาเรียกร้องความช่วยเหลือจากภาครัฐ ความสำนึกในหน้าที่ที่ต้องรับผิดต่อตนเองน้อยลง การเรียกร้องขอความช่วยเหลือมากขึ้น อำนาจการต่อรองเกิดจากการรวบรวมจำนวนคนออกมารวมตัวโดยเอาความสงบสุขของบ้านเมืองเป็นตัวประกัน

ผมเพิ่งได้รับเมล์หมุนเวียนเกี่ยวกับ Great Truths มีความที่สะดุดใจที่อยากเผยแพร่ให้ผู้อ่านได้นำไปคิดต่อ ว่า

1. ไม่มีทางที่จะออกกฎหมายให้คนจนเป็นผู้มีฐานะ และให้เศรษฐีพ้นจากความร่ำรวย
2. เมื่อมีคนที่ไม่ทำงานได้รับผลประโยชน์ จะต้องมีคนทำงานที่เสียผลประโยชน์ที่พึงได้
3. ไม่มีทางที่รัฐบาลจะให้อะไรกับคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยที่รัฐบาลไม่ได้ไปเอาจากคนอีกกลุ่มหนึ่งก่อน
4. ไม่มีทางเป็นไปได้ที่จะเฉลี่ยความร่ำรวยโดยเอาทรัพย์สินทั้งหมดมาหารด้วยจำนวนคน

5 เมื่อครึ่งหนึ่งของจำนวนคนคิดว่า เขาไม่ต้องทำงานเพราะยังมีคนอีกครึ่งหนึ่งรับผิดชอบแทนเขาได้ และเมื่ออีกครึ่งหนึ่งที่เหลือรู้ตัวและคิดได้ว่ามันไม่เป็นการดีที่เขาต้องทำงานโดยมีคนอีกกลุ่มหนึ่งมาเฉลี่ยผลตอบแทนที่เขาทำ เมื่อนั้น จะเป็นจุดเริ่มต้นของหายนะ

จะเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้หรือไม่ ยังไม่แน่ใจ แค่อยากฝากเป็นข้อคิดไว้ว่า เมื่อมีคนกลุ่มหนึ่งคิดเอาเปรียบคนอื่นด้วยการเรียกร้องเมื่อไร ก็จะมีคนอีกกลุ่มหนึ่งเสียเปรียบเกิดขึ้นทันที และเมื่อกลุ่มคนที่เสียเปรียบรู้ตัวและคิดรักษาประโยชน์และสิทธิของตน สิ่งที่จะเกิดขึ้นก็สุดที่จะคาดเดาได้

วัฒนธรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป

เมื่อสมัยที่ผมเป็นเด็กในราวทศวรรษ 2490 ผมเห็นสังคมไทยเป็นสังคมการค้าขาย เป็นผู้ประกอบการผลิต เป็นช่างไม้ ช่างก่อสร้าง ช่างแก้เครื่องยนต์ เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้นอกโรงเรียน เป็นที่ฝึกงานให้คนใหม่สามารถไปประกอบกิจการส่วนตัวได้ ผู้ที่ต้องการความรู้ด้านการค้าก็ดี ด้านงานฝีมือก็ดี ต่างเข้าทำงานใช้แรงงานแลกกับความรู้ ฝึกฝนแบบเรียนรู้จากการทำงานจริงๆ On the Job Training อดทนฝึกกันหลายปี เหมือนกับการเรียนหลักสูตรในมหาวิทยาลัย เมื่อจบการเรียนรู้ก็ไปตั้งหลักทำกิจการด้วยตัวเอง ต่อมาในสมัยที่ผมเข้าทำงานใหม่ๆในปลายทศวรรษ 2500 ความรู้จากมหาวิทยาลัยเป็นแค่ใบผ่านทางเข้าทำงาน ผมได้รับการสอนงานและแนะนำวิธีทำงานตามคู่มือปฏิบัติที่หน่วยงานนั้นได้จัดทำไว้ก่อนแล้ว ได้เรียนรู้การทำงานโดยใช้คู่มือนั้นๆ เมื่อผมมีประสบการณ์ด้วยตัวเองมากขึ้น ผมก็ได้ส่งมอบคู่มือปฏิบัติที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมให้แก่พนักงานรุ่นใหม่ต่อไปเพื่อผมจะได้ไปทำงานในหน้าที่อื่นต่อไป ในกรมกองราชการที่ผมได้ทำงานในยุคนั้น แม้จะมีหน่วยงานฝึกอบรม แต่การเรียนรู้ส่วนใหญ่เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานโดยตรง เมื่อการเรียนรู้งานในสายงานที่สังกัดครบถ้วนแล้ว ก็ไปทำงานเป็นทีมร่วมกับสายงานอื่น ตัวอย่างเช่น ผมเริ่มเป็นนายช่างสำรวจและออกแบบในกรมทางหลวงในปีแรก ปีที่สอง ผมได้ไปทำงานในศูนย์เครื่องมือกลที่ต้องปฏิบัติการก่อสร้างร่วมกับนายช่างสาขาต่างๆ ในปีที่สามผมได้รับคำสั่งให้ไปปฏิบัติงานในโครงการก่อสร้างทางสายโชคชัย-เดชอุดม เป็นการเรียนรู้งานให้กว้างขวางขึ้นอย่างต่อเนื่องจากผู้มีประสบการณ์ที่ถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น คนในยุคผมไม่รู้จักเรียกร้อง หากคิดจะไปฝึกอบรมต่างประเทศ ก็ต้องผ่านขั้นตอนและกระบวนการคัดเลือกจากกรมวิเทศสหการ ด้วยการพิสูจน์ว่าเรามีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะได้ทุน เช่นมีความรู้ทางภาษาที่สามารถรับรู้จากการฝึกอบรมนั้นๆได้ ลักษณะและวัฒนธรรมการทำงานในทศวรรษ 2510เริ่มไม่มีให้เห็นในทศวรรษ 2520 เพราะวิชาการและเทคโนโลยีที่สูงขึ้น การทำงานแต่ละโครงการหรือแผนงานมีความรีบเร่งแข่งกับเวลา เพราะมีการคิดถึง

ความคุ้มทุนมากขึ้น ลงทุนแล้วต้องให้สามารถหารายได้ตอบแทนกลับมาโดยเร็ว คู่มือในการทำงานเริ่มไม่มีให้เห็น ที่ปรึกษาและผู้รับเหมามีบทบาทมากขึ้นเรื่อยๆ วิธีดำเนินงานก่อสร้างโครงการเปลี่ยนจากการบริหารจัดการด้วยตนเองมาเป็นการว่าจ้างเหมา Lumpsum Turnkey ซึ่งออกแบบและก่อสร้างโดยผู้รับเหมา และควบคุมการบริหารโดยบริษัทที่ปรึกษา การเรียนรู้ของเจ้าของผู้ลงทุนจึงไม่ลึกซึ้งพอที่จะถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นด้วยประสบการณ์ตนเองได้ จึงมีกลุ่มบริษัทที่ปรึกษาจากประเทศที่พัฒนาแล้วเห็นถึงปัญหาของกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา จึงได้ใช้โอกาสนี้จัดทำโมเดลและวิธีบริหารจัดการพัฒนาความสามารถในการทำงานขึ้น โฆษณาชวนเชื่อให้เห็นความสำคัญที่ต้องพัฒนาคน ต้องตั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะขึ้น ตอกย้ำให้เห็นว่าคนเป็นทุนที่มีค่าที่สุดที่ต้องพัฒนา ผู้บริหารในองค์กรทั้งหลายต่างก็ตระหนักใจ เห็นความจำเป็นที่ต้องมีพนักงานที่มีคุณภาพ แต่ไม่มีความสามารถที่จะให้การอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานใหม่ด้วยคนขององค์กรได้เอง จึงได้จัดตั้งหน่วยงานทรัพยากรบุคคลขึ้นมาบริหารจัดการพัฒนาพนักงาน ซึ่งการดำเนินงานส่วนใหญ่ต้องว่าจ้างวิทยากรและสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีบริษัทต่างประเทศเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ในตำราและหลักสูตรการฝึกอบรมนั้นๆ ซึ่งความเป็นจริง บริษัทที่ปรึกษาในการฝึกอบรมมักเป็นผู้ชี้ประเด็นปัญหาให้บรรดาองค์กรและบริษัทตกใจกลัว และผลสุดท้ายก็ต้องว่าจ้างการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆที่บริษัทที่ปรึกษาทั้งหลายจดทะเบียนลิขสิทธิ์นั้นๆให้กับพนักงานปีแล้วปีเล่า

ความคุ้มค่าของการฝึกอบรมจากสถาบันและที่ปรึกษานอกองค์กร

การลงทุนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นต้นทุน ในการประกอบธุรกิจเชิงพาณิชย์การลงทุนทุกอย่างต้องพิจารณาเหตุผลและความจำเป็น มีทางเลือก มีการควบคุมค่าใช้ใช้จ่ายให้ประหยัดและมีประสิทธิภาพ มีการประเมินผลที่จะได้ว่าคุ้มค่าหรือไม่

ผมเคยอยู่ในองค์กรที่มีทุนทรัพย์และให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม ตัวผมเองก็ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆมากมาย หากจะถามว่าคุ้มไหมที่ได้รับการอบรมนั้นๆ ผมคงตอบไม่ได้เต็มปาก เพราะที่ผ่านมาผมได้ประโยชน์ในการฝึกอบรมก็มี เสียเวลาที่ต้องไปเข้าอบรมก็มีไม่น้อย ตัวอย่างเช่น เอาผมไปอบรมเปลี่ยนพฤติกรรมและนิสัย มันก็แค่รู้ๆอยู่ว่าอะไรดีอะไรไม่ดีอยู่แล้ว แต่มันยากที่แก้หรือเปลี่ยนแปลงตัวเอง เอาผมไปอบรมวิชาบัญชีสำหรับผู้ที่ไม่ใช่นักบัญชี ผมไม่มีความสามารถที่จะเข้าใจวิชาบัญชีภายในเวลาสองวันได้ ให้ผมไปสัมมนาโดยวิทยากรที่มาเล่าเรื่องตลก ผมก็ได้แค่ผ่อนคลายความเครียดจากที่ทำงานไปในวันนั้นๆเอง สิ่งที่ผมเสียดายเวลาและเงินขององค์กรที่สุดก็คือ ไม่สามารถคัดกรองผู้ที่จะเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่างๆได้อย่างเต็มที่เพราะขัดต่อสิทธิมนุษย์ชนที่พนักงานยกขึ้นอ้าง เลยต้องให้การพัฒนาแบบเหมาเข่ง เช่น

คนที่ไม่มีหน้าที่เจรจาต่อรองควรไปอบรมวิชาเจรจาต่อรองไหม คนที่ไม่มีศักยภาพในการวางแผนและกลยุทธ์ ควรไปอบรมวิชาการวางแผนหรือไม่ เพราะแท้จริงแล้ว คนที่ไม่มีพื้นความรู้ที่จะเข้าใจวิชานั้นๆ ไม่มีทางที่จะเข้าใจและเอาความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไม่กี่วันไปใช้ประโยชน์ได้เลย มิฉะนั้นแล้ว เจ้าหน้าที่กองฝึกอบรมที่จัดการอบรมวิชานั้นๆเป็นสิบๆครั้งขึ้นไป ย่อมต้องเป็นผู้รู้ผู้มีศักยภาพไปแล้ว เหตุผลทั้งหมดนี้ เป็นเพราะองค์กรทั้งหลายได้ตั้งวงเงินงบประมาณการฝึกอบรมสูงเกินไปตามที่ผู้เชี่ยวชาญทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เสนอแนะ จึงเกิดความฟุ่มเฟือยและไม่รอบคอบในการจัดหลักสูตรและการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความสิ้นเปลือง ไม่ว่าจะเป็นการดูงานในต่างประเทศ การฝึกอบรมนอกสถานที่ การใช้บริการสถานที่หรูๆและอื่นๆ

หลังจากที่ผมเกษียณจากหน้าที่การงาน ผมได้พบว่า หนังสือ ธรรมนูญชีวิต ที่เรียบเรียงโดยท่าน ป.อ. ปยุตโต สมัยดำรงสมณะศักดิ์พระธรรมปิฎก เป็นหนังสือที่มีคุณค่าที่คุ้มเวลาที่จะอ่านที่สุด เพราะเป็นหนังสือที่จะทำให้ท่านเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าอย่างแท้จริง ขอเพียงท่านนำไปปฏิบัติให้ได้บ้าง ก็จักเป็นมงคลชีวิตแก่ตัวเอง เป็นเรื่องของคุณ อยากเป็นผู้เจริญก็ต้องไปหาอ่านเอาเอง แล้วจะเข้าใจด้วยตัวเองว่าหลักสูตรอบรมของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลองค์กรไหนๆก็หามีประโยชน์เท่าหนังสือดังกล่าวนี้ไม่

หน้าที่ของทรัพยากรบุคคล

ในองค์กรที่มีหน่วยงานทรัพยากรบุคคล พนักงานในองค์กรนั้นๆมักเข้าใจว่า ตัวเขานั้นเป็นทรัพยากรบุคคลคนหนึ่งด้วย ทรัพยากรบุคคล เป็นคำที่มาจาก ทรัพย์ (เงิน ตรา สิ่งมีค่า)+อากร (ที่เกิด บ่อเกิด) + บุคคล (คน) หมายถึง **คนที่เป็นบ่อเกิดของเงินหรือของมีค่า** แล้วคุณลองถามตัวเองดูว่า คุณเป็นผู้ทำให้องค์กรมีเงินเพิ่มหรือได้ของที่มีคุณค่าหรือไม่

หน้าที่ขององค์กรบริษัทต้องบริหารจัดการดำเนินกิจการให้ได้ประโยชน์มากกว่าต้นทุนที่ลงไป กล่าวในเชิงการค้าก็คือ ต้องมีกำไร หรือมีรายได้มากกว่ารายจ่าย ในหลักบัญชี พนักงานทุกคนอยู่ในส่วนรายจ่ายของบริษัท บริษัทได้จ่ายอะไรให้คุณบ้าง ลองนับดูว่าผมนับอะไรขาดไปบ้าง ไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนโดยตรงหรือโดยอ้อม เช่น เงินเดือน ค่าล่วงเวลา โบนัสประจำปี ค่าเลี้ยงรับรอง สวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาลทั้งตนเองและครอบครัว ค่าฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ค่าเครื่องดื่มในสำนักงาน รถประจำตำแหน่งหรือรถรับส่งไปกลับระหว่างบ้านและที่ทำงาน เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่าอาคารที่ทำงาน และอุปกรณ์ประจำสำนักงาน อาคารที่จอดรถ ค่าทำความสะอาดและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆที่จัดไว้รองรับพนักงาน ซึ่งรวมๆแล้ว มากกว่าฐานเงินเดือนหลายเท่า

นัก แล้วลองนึกดูว่า แต่ละคนได้ทำรายได้ที่นับเป็นเงินก็ดี ทำงานที่มีคุณค่าต่างๆก็ดี อะไรบ้าง ตัวอย่างเช่น เป็นผู้หารายได้โดยตรง เป็นผู้ปรับปรุงคุณภาพและบริการ เป็นผู้ลดต้นทุน เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด สร้างความพอใจแก่ลูกค้า ใครที่ทำคุ้มกับที่องค์กรจ่ายให้ ก็สามารถนับตัวเองเป็นทรัพยากรบุคคลได้ ใครที่นับไปนับมา ยังไม่รู้ว่าตัวเองทำประโยชน์สร้างรายได้หรือลดต้นทุนให้องค์กรอย่างไร เท่าไร เมื่อไรหรือที่ไหนแล้ว คนนั้นไม่สมควรยึดถือตัวเองเป็นทรัพยากรบุคคล เป็นผู้เกาะกินองค์กรเสียมากกว่า ยิ่งผู้ที่ทุจริตประพฤติมิชอบด้วยแล้ว คนนั้นต้องถูกตราหน้าว่าเป็นผู้ทำลายองค์กร พนักงานทุกคนย่อมรู้อยู่แก่ใจตัวเองดี หน้าที่ของพนักงานทุกคนคือการสร้างความสำเร็จ ความมั่นคงและความยั่งยืนให้องค์กรหรือบริษัทให้อยู่ได้ในทุกสถานการณ์ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กรหรือบริษัททำงานให้มีคุณค่ามากขึ้น และต้องมีความกล้าหาญที่จะประเมินผลผู้ที่ทำงานไม่คุ้มค่าออกจากองค์กรไป ซึ่งการเลิกจ้างพนักงานในรัฐวิสาหกิจนั้น เป็นเรื่องที่น้อยคนนักจะกล้าทำ ผมได้ลงนามเลิกจ้างพนักงานไปคนหนึ่งตามผลการประเมินของสายงาน ผลก็คือ ผมต้องขึ้นศาลแรงงานและศาลอาญาพิสูจน์ความบริสุทธิ์ในการกระทำดังกล่าว การเอาคนออกคนหนึ่ง คุณได้สร้างศัตรูขึ้นมากหลาย

โอกาสและความก้าวหน้าในการงาน

พนักงานในองค์กรมักคิดว่า หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลมีอำนาจในการปรับเลื่อนระดับพนักงาน แต่ความเป็นจริงหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเพียงผู้ควบคุมกฎและหลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในเรื่องต่างๆเท่านั้น โอกาสก้าวหน้านั้น เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งนอกจากที่ต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถทำได้ ทำเป็น มีความตั้งใจพร้อมที่จะทำและได้รับความเชื่อถือให้มีโอกาสทำงานดังที่ได้กล่าวมาในบทก่อนแล้ว คนๆนั้นยังต้องมีคุณสมบัติพิเศษ ดังนี้

1. มีอัตลักษณ์ (Identity) คือลักษณะเฉพาะตัวซึ่งทำให้คนนั้นเป็นที่รู้จักหรือจำได้ เช่นมีบุคลิกภาพนิสัยและการแสดงออกเฉพาะตัว มีเสียงและวิธีการพูดที่ใครได้ยินต้องจำได้ที่เด่นชัดจากคนทั่วๆไป คนที่เคยมีผลงานดีเด่น ได้รับการประกาศเกียรติคุณมาแล้ว ย่อมเป็นที่จดจำได้
2. มีเอกลักษณ์ (Uniqueness) คือลักษณะเฉพาะที่เกิดจากการได้ศึกษาเรียนรู้ ฝึกฝนมาเป็นพิเศษ เช่นมีความเก่งในด้านภาษา มีความเชี่ยวชาญทางด้านคำนวณและวิทยาศาสตร์ มีนิสัยทำงานเร็วและประณีตเรียบร้อย เป็นต้น สำหรับในองค์กร คนที่มีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะด้านนั้นๆนานพอ คนนั้นก็จะมีเอกลักษณ์เป็นผู้ชำนาญการด้าน

นั้นๆ เช่น หมอท่านนั้นเชี่ยวชาญทางโรคหัวใจ หมอท่านนี้ เชี่ยวชาญด้านผ่าตัดกระดูก เป็นต้น

3. มีภาพลักษณ์ (Perception) คือสิ่งทีคนอื่นเชื่อว่าเป็นเช่นนั้น ซึ่งอาจไม่ตรงกับความเป็นจริงทั้งหมด แต่เป็นภาพรวมที่ถูกมองว่าเป็นเช่นนั้น เช่นถูกมองว่าเป็นคนน่าเคารพ น่าเชื่อถือ เป็นคนซื่อสัตย์สุจริตมีความรับผิดชอบสูง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ของคนนั้นๆ ในทำนองเดียวกัน บางคนอาจถูกมองว่าเป็นคนรักสนุก เป็นคนแข็งกร้าวไม่ประนีประนอม ซึ่งโบราณถือเป็นวาสนาของแต่ละคน เพราะมีความไม่แน่นอนว่าคนอื่นจะมองเราเป็นคนอย่างไร ใครที่ไม่เข้าใจสาเหตุในเรื่องดังกล่าว อาจยอมเสียเงินเช่าพระเครื่องราคาหลักแสนหลักล้านมาบูชาเพื่อให้เป็นที่เมตตามหานิยมของคนอื่นก็มี

   ใครก็ตามที่มีความเข้าใจในหลักดังกล่าวแล้วปรับปรุงตนเองทั้งทางอัตลักษณ์

เอกลักษณ์ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ในทางบวก คนนั้นย่อมมีโอกาสได้รับความเชื่อถือและมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานดีกว่าคนทั่วๆไป

การสร้างภาพลักษณ์ในเชิงบวก

ในสมัยที่ผมทำงานเป็นพนักงานประจำแผนก ผมมีความประทับใจกับหัวหน้าบางท่านและไม่ชอบหัวหน้างานบางท่าน ผมจึงลอกเลียนพฤติกรรมของหัวหน้าที่ผมชอบและไม่ปฏิบัติเฉกเช่นคนที่ผมไม่ชอบ ต่อมาในสมัยที่ผมเป็นหัวหน้างานระดับกลาง ผมได้ให้ความสนใจกับหนังสือพัฒนาตนเอง ซึ่งมีจำหน่ายแพร่หลายตามร้านหนังสือทั่วไป รวมทั้งหนังสือเกี่ยวกับการสร้างภาวะความเป็นผู้นำ เพื่อเรียนรู้ว่าผู้นำต้องมีคุณลักษณะอย่างไร รู้แล้วพยายามปรับปรุงตนเองให้มีคุณลักษณะนั้นๆ เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับตัวเองในมุมมองของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนพนักงานด้วยกันเอง ให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าเรามีคุณสมบัติรับผิดชอบงานที่สำคัญได้ เห็นว่าเรามีความสามารถเป็นผู้นำไปปกครองลูกน้องได้ ซึ่งได้เกิดประโยชน์แก่ตัวผมเองมาแล้ว สาระของหนังสือพัฒนาผู้นำทั้งหลายไม่ว่าจากผู้เขียนท่านใดก็ตาม มักมีสาระสำคัญคล้ายๆกัน แม้กระทั้งบทความเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ลงตามหนังสือพิมพ์หรือที่พิมพ์เป็นหนังสือในทุกวันนี้ ก็ยังคงเวียนวนอยู่ในเรื่องเดิมๆ ตัวอย่างเช่น นักบริหารต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า มีมุมมองดีๆในการปรับโครงสร้างองค์กรที่นำไปสู่การสร้างงานได้ดี คิดกระบวนการทำงานที่นำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาและมีบรรยากาศการทำงาน

อย่างที่มีความสุข รวมทั้งมีความคิดใหม่ๆในการแก้ปัญหาแบบวิน-วิน สามารถสื่อสารได้อย่างมีพลังจูงใจและโน้มน้าวความรู้สึก เปิดรับฟังความเห็นของคนอื่น ให้เกียรติและให้โอกาสคน สามารถเลือกใช้คนที่ใช่และสามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถจับประเด็นและมองเห็นประโยชน์ของความคิดเห็นของคนอื่น มีความคิดในเชิงสังเคราะห์และเชื่อมโยงกับสิ่งต่างๆได้เร็ว เป็นต้น ในทุกวันนี้ คุณก็จะยังพบข้อแนะนำการเป็นผู้นำและผู้บริหารระดับสูงในลักษณะดังที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งแท้จริงแล้ว **คุณสมบัติข้างต้นนี้เป็นเพียงส่วนประกอบเท่านั้น เพราะผู้ที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมีความรู้ทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยีอื่นๆเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญด้วย** เพราะฉะนั้น คุณต้องเรียนรู้ทั้งทางวิชาการ เทคโนโลยีและปรับพฤติกรรมเพื่อสร้างภาพลักษณ์ควบคู่กันไป เพื่อที่จะได้ก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารต่อไป

Tailor made **เสื้อโหล หรือเอกลักษณ์เฉพาะ**

สิ่งที่ผมเรียนรู้จากประสบการณ์ก็คือ พนักงานจะได้รับการพัฒนาแยกเป็นสองประเภทอย่างเด่นชัด คือ ประเภท Tailor made พนักงานประเภทนี้ คือผู้ที่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาได้เห็นแววความสามารถและมีความประทับใจ เขาจะได้รับการฝึกอบรมและถ่ายทอดประสบการณ์โดยตรงอย่างใกล้ชิดจากหัวหน้า จะได้รับการวางเส้นทางความก้าวหน้าจากผู้บังคับบัญชา ได้รับการมอบหมายให้มีบทบาทร่วมในงานสำคัญๆเสมอเพื่อการเรียนรู้โดยตรงจากการทำงานใหญ่ๆอย่างกว้างขวาง คนประเภทนี้ คืออนาคตผู้นำในองค์กร อีกประเภทหนึ่ง คือ ประเภทเสื้อโหล พนักงานประเภทนี้จะได้รับการฝึกอบรมทั่วๆไปจากหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศตามสิทธิ ที่มีคนที่ได้รับการฝึกมาแล้วเป็นร้อยเป็นพัน ซึ่งจะรู้มาได้แค่ไหน ก็เป็นได้แค่เสื้อโหล หากรู้ตัวว่าคุณอยู่ในประเภทไหน คุณก็พอเดาอนาคตของคุณออก คุณต้องหาโอกาสให้ตนเอง ด้วยการวางแผนพัฒนาตนเอง ให้มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ด้วยการไปฝึกฝนและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆแปลกๆที่ไม่มีใครรู้และทำได้ในองค์กรที่คุณอยู่ และจำเป็นต้องใช้ความพิเศษของคุณ You must be difference.

การปรับปรุงเพื่อพัฒนาตนเองนั้นไม่ใช่ทำกันง่ายๆ แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่รักที่ชอบก็ตาม ตัวอย่างเช่น ผมมีความตั้งใจและพยายามที่จะฝึกฝนเรียนรู้การเล่นกอล์ฟให้ดีขึ้น ได้ติดตามอ่านตำรา ดูวิดีโอ ติดตามการเล่นของนักกอล์ฟอาชีพ ฝึกซ้อมและออกรอบหาประสบการณ์ต่อเนื่องเป็นสิบๆปี รู้ว่าควรทำอะไร ทำผิดพลาดอะไร แม้จะพยายามแค่ไหน ผลที่ได้ยังไม่เป็นที่พอใจของตนเองและเป็นที่เยอะเย้ยของเพื่อนๆ อย่างไรก็ตาม ผมก็จะไม่ทิ้งความพยายาม เพราะถ้าหยุดพัฒนาเมื่อไร ก็หมายถึงการที่ต้องเลิกเล่นเมื่อนั้น หากคุณต้องการโอกาสความก้าวหน้า คุณต้องพัฒนาตัวคุณอย่างต่อเนื่อง หยุดไม่ได้เช่นกัน

หลิวเจิน กล่าวไว้ว่า เป้าหมายในการอ่านหนังสือ มิใช่แค่เพียงเพิ่มพูนความรู้ แต่ต้องเป็นการแสวงหาสัจธรรมและขัดเกลาอุปนิสัย เปลี่ยนแปลงความประพฤติให้ถูกต้องเที่ยงตรงยิ่งขึ้น หากใครอ่านหนังสือของนักปราชญ์เมธีแล้ว แต่ความประพฤติยังไม่สง่าผ่าเผย ไม่มีคุณธรรมแล้ว ก็แสดงว่า คนนั้นเสียที่ที่ได้เรียนรู้มา