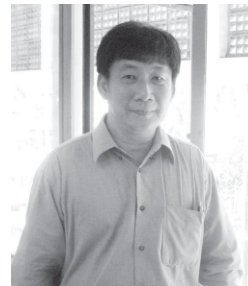




การถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านนโยบาย เชิงรุกของผู้นำสำนักโครงการขนาดใหญ่ (พ.ศ. 2548-2551)



สมชาย พุฒนิพรกิจ
รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนวิศวกรรม

จากบทความเพื่อนำเสนอแนวคิดและวิธีการพัฒนางาน อันได้จากการเรียนรู้จาก นายสุเมธ กลมเกลี้ยง ในขณะที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักโครงการขนาดใหญ่ นั้น เป็น บทสรุปเพื่อประโยชน์ในทางวิชาการด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารที่มีอยู่ มากมายในตัวของท่าน ให้เป็นความรู้ที่ประจักษ์ (Explicit Knowledge)

สำหรับโอกาสนี้ ส่วนวิศวกรรม ผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ต่างๆ และนโยบาย ที่ พวกเรานิยามว่าเป็น นโยบายเชิงรุก โดยตรงจากท่านเป็นระยะเวลา 4 ปี มีรายละเอียดที่ ค่อนข้างเป็นวิชาการมาก แต่ที่แหละ ท่าน ตัวจริง เสียงจริง ดังนี้.....



1. สรุปแนวทางการถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านนโยบายเชิงรุก

ผู้อำนวยการสำนักโครงการขนาดใหญ่ระหว่าง พ.ศ. 2548-2551 นั้น บริหารจัดการด้วยหลักการ วิธีการ และกลยุทธ์ หลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 ใช้การบริหารจัดการด้วยหลักการ Plan Do Check Act

1.1.1 การบริหารงานก่อสร้าง

* ให้ความสำคัญกับแผนดำเนินงาน

ในการดำเนินการก่อสร้างนั้น ท่านผู้อำนวยการสำนักโครงการขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลงานที่มีประสิทธิผล โดยมีทั้งแผนงานปกติ แผนเร่งรัด โดยจะใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อความสัมฤทธิ์ผลของโครงการตลอดเวลา นอกจากนี้ ยังแนะนำให้ผู้รับผิดชอบใช้แผนย่อยในการบริหารแผนหลักด้วย

นอกจากแผนงานก่อสร้างแล้ว ยังให้ความสำคัญกับแผนประกอบอื่น ๆ นั่นคือแผนจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงานก่อสร้าง โดยเน้นเสมอเรื่องการเตรียมดำเนินการในกระบวนการจัดหา ก่อนที่จะได้รับในการจัดสรรงบประมาณ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ไม่เสียเวลากับกระบวนการจัดหาที่ต้องใช้เวลาพอสมควร

* ให้ความสำคัญกับการบริหารสัญญา

เนื่องจากท่านผู้อำนวยการสำนักฯ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในงานก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่ทั้งที่ดำเนินงานด้วยเงินงบประมาณในประเทศ และทั้งเงินกู้จากต่างประเทศ ทำให้มีความรอบรู้ในเรื่องการบริหารงานก่อสร้างอย่างเชี่ยวชาญ ซึ่งท่านได้ให้ความรู้แก่ผู้รับผิดชอบโครงการถึงความสำคัญของการบริหารสัญญาเป็นอย่างมาก ทั้งการก่อสร้างที่ดำเนินการเอง จ้างเหมาที่ควบคุมงานเอง และจ้างเหมาที่ควบคุมงานโดยที่ปรึกษา โดยมีการจัดทำคู่มือในการบริหารสัญญาในรูปแบบต่างๆ ไว้ให้คนรุ่นหลังได้ศึกษาอย่างละเอียด นอกจากนี้ ยังเน้นการดำเนินการขั้นพื้นฐานที่จำเป็น ดังนี้ คือ การศึกษาเงื่อนไขสัญญา แบบ และพื้นที่ อย่างละเอียดก่อนเข้าดำเนินการก่อสร้าง ทั้งนี้ ลดปัญหาข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในภายหลังจากประสบการณ์การบริหารโครงการก่อสร้างเขื่อนปากพนังอันเนื่องมาจาก

พระราชดำริที่มีทั้งงานดำเนินการเอง และงานจ้างเหมาที่มีความยุ่งยากในเชิงบูรณาการ จึงได้นำแนวทางดังกล่าวมาถ่ายทอดเป็นความรู้ให้ปฏิบัติอยู่เนื่อง ๆ ทั้งการจัดหาที่ดิน การสั่งหยุดการทำงาน การแก้ไขแบบเมื่อพบปัญหาอุปสรรค การขอขยายอายุสัญญาหรือลดค่าปรับ รวมทั้งการเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินในแต่ละงวด จนได้รับรางวัลโครงการที่มีการบริหารจัดการที่ดีจากจังหวัดเป็นการรับประกันความสำเร็จ

เมื่อเป็นผู้บริหารซึ่งเป็นผู้จัดการในภาพรวมของสำนักฯ จึงทำให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดความรู้ในเรื่องนี้อย่างจริงจัง ทั้งด้านการอบรม และคู่มือ การให้คำแนะนำ และสอนงานเมื่อเกิดปัญหาในทุกโครงการอย่างมีประสิทธิภาพให้กับผู้ปฏิบัติและผู้ตรวจสอบได้มีการเรียนรู้และพัฒนาขึ้นอย่างมาก

ตัวอย่างที่ได้เรียนรู้ และถือว่าเป็นกรณีที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการอย่างมาก คือ การขอขยายอายุสัญญาหรือลดค่าปรับของสัญญาจ้างที่มีการสั่งหยุดงานบางส่วนไว้แล้ว เมื่อแก้ปัญหาเรียบร้อยแล้ว มีการสั่งเข้าปฏิบัติงานอีกครั้ง ผู้รับจ้างมักจะได้จำนวนวันในการปฏิบัติงานในส่วนงานที่เหลือเท่ากับจำนวนวันระหว่างวันที่สั่งหยุดและสั่งเข้าทั้งหมดโดยอนุโลม ซึ่งในข้อเท็จจริงแล้ว ดูจะเป็นการเอื้อประโยชน์แก่ผู้รับจ้างอยู่มาก ซึ่งท่านผู้อำนวยการสำนักฯ ซึ่งเป็นผู้อำนวยการสำนักงานก่อสร้างฯ ในขณะนั้นไม่ได้ดำเนินการเช่นนั้น หากแต่ให้พิจารณาจำนวนวันที่เหมาะสมสำหรับงานส่วนที่เหลือจริง ๆ ซึ่งจะน้อยกว่าจำนวนที่ได้รับโดยอนุโลม ซึ่งเป็นความรู้และแนวทางปฏิบัติที่ชาวสำนักฯ ขนาดใหญ่ได้ยึดถือมาจนถึงทุกวันนี้

*** การติดตามความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค พร้อมแนวทางการเร่งรัด เร่งเดือน**

แนวนโยบายในการติดตามความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค การเร่งรัด เร่งเดือน นั้น อยู่หลายระดับ คือ การประชุมประจำเดือน เป็นการติดตามความก้าวหน้า อุปสรรค การเร่งรัด เร่งเดือน ในภาพรวมทุกโครงการ ซึ่งการเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาในประเด็นปัญหาทั่วไป

การกำหนดให้ทีมงานของส่วนวิศวกรรมเข้าดูและอย่างใกล้ชิดกรณีที่มีปัญหาอุปสรรคที่เกินกว่าที่โครงการจะแก้ได้เอง หรือต้องการรับทราบข้อมูลเพื่อการรายงานต่อผู้อำนวยการสำนักฯ อย่างเข้มข้นมากขึ้น การแต่งตั้งทีมงานการติดตามความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค การเร่งรัด เร่งเดือนเฉพาะกิจ ตามความจำเป็นเพื่อการรายงานในระดับต่าง ๆ เช่น การติดตามงานก่อสร้างโครงการเขื่อนแควน้อยอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ที่การแต่งตั้งคณะทำงาน



1.1.2 การบริหารบุคคล

บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการผลิตผลงาน ซึ่งผู้นำจะต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ เพราะผลการดำเนินงานจะเป็นอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรกับผู้บริหารเป็นสำคัญ ความรู้ความสามารถเหมาะสม กับโอกาสที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา ทั้งในด้านการสร้างผลงานภายใต้สภาวะแวดล้อมในเชิงบวก ย่อมจะส่งผลสู่ความสำเร็จ ดังนี้

* การให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถและผลงาน

สืบเนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านงานก่อสร้างโดยตรง จึงทำให้สามารถบริหารจัดการบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทราบว่าต้องใช้คนประเภทใดกับงานประเภทใด และมีแนวคิดในการหมุนเวียนเปลี่ยนงานเพื่อให้เกิดการแข่งขันในการแสดงศักยภาพ และไม่มีการติดยึดกับที่ใดที่หนึ่งจนเกิดเป็นการแสวงหาผลประโยชน์

* การประเมินผลอย่างเป็นธรรม

นอกจากความรู้ความสามารถและการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดแล้ว เพื่อความยั่งยืนในผลงานจากผู้สร้างที่มีความตั้งใจจริงในการผลิตผลงาน การประเมินผลงานอย่างเป็นธรรมจึงเป็นเหมือนรางวัลที่มีค่า ซึ่งในการนี้ผู้นำได้มีการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ ดังจะได้กล่าวโดยละเอียดต่อไป

* การกระจายอำนาจและการมอบอำนาจ

จากการบริหารจัดการบุคคลอย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ ทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถกระจายอำนาจ และมอบอำนาจให้กับสำนักงานก่อสร้างในการบริหารจัดการในบางเรื่องได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่เพิ่มมากขึ้น เช่น การตัดสินใจในการบริหารงานก่อสร้าง การบริหารงบประมาณ บุคลากร และเครื่องจักรเครื่องมือ จะใช้บทบาทของการให้คำปรึกษามากกว่าผู้สั่งการ ผลของการให้ความไว้วางใจจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น ถ้าตัดสินใจ มีทักษะในการแก้ปัญหา ซึ่งถือว่าเป็นตัวอย่างของผู้นำที่ดี

* การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนานั้นมีอยู่อย่างต่อเนื่องในความรู้ด้านวิชาการและเทคโนโลยี ดังนั้น เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในโลกแห่งวิวัฒนาการ ผู้นำตระหนักถึงความจริงในเรื่องนี้ จึงมีแนวความคิดในเรื่องการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุน

ให้มีการเรียนรู้ตามหลักสูตรที่กรมฯ หรือสำนักฯ จัดขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อ หรือหาความรู้จากแหล่งอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ นอกจากนี้ ยังให้มีการถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับให้แก่ผู้อื่นด้วย ทั้งในรูปแบบการนำเสนอหรือการเผยแพร่เอกสาร ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

✧ เน้นระบบคุณธรรม

การดำเนินการใด ๆ หากไม่มีคุณธรรมแล้วย่อมจะไม่เกิดสุข และไม่เกิดความพึงพอใจ และก็จะได้ผลงานที่สำเร็จแบบไม่ยั่งยืน เพราะไม่มีระบบคุณธรรมมาช่วยให้เกิดกำลังใจ ความโอ้อ้อมอารีทำให้เกิดพลังในการสร้างสรรค์ ตอบสนองได้ดุจเดียวกัน อย่างที่มีคำกล่าวที่ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีทั้งพระเดชและพระคุณ ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนจากการปกครองของผู้นำในยุคนี้

1.2 ใช้หลักการ “ทำก่อนคือพูดเปรียบ”

เนื่องจากเรามีผู้นำที่ท้าทาย จะมองไปข้างหน้าและคาดการณ์ก่อนเสมอ แม้ว่าจะได้รับคำสั่งหรือไม่ก็ตาม โดยการประเมินสถานการณ์จากสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะด้านการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือทางสังคมและการเมือง เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการได้ทันที เพื่อความพึงพอใจและรางวัลเพื่อเสริมแรงเป็นที่ตั้ง จะเห็นได้จากกิจกรรมที่นำเสนอใจดังต่อไปนี้

1.2.1 การเตรียมความพร้อม

การเตรียมความพร้อมในที่นี้หมายถึง การเตรียมความพร้อมในด้านข้อมูลในการชี้แจง ซึ่งจะต้องพร้อมในทุกขั้นตอน คือ

- ข้อมูลรายละเอียด และความพร้อมในการขอเปิดโครงการ ซึ่งจะเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับความเหมาะสมของโครงการ ผู้นำจะเน้นให้มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ข้อเท็จจริงได้อย่างถูกต้อง

- ข้อมูลรายละเอียดและความก้าวหน้าของผลงานที่พร้อมในการนำเสนอเพื่อการชี้แจงงบประมาณ หรือผู้ที่มาตรวจเยี่ยมโครงการ

- ข้อมูลรายละเอียดและความครบถ้วนของเอกสารหลักฐานเพื่อการรับมอบ-ส่งมอบโครงการให้กับสำนักชลประทานเพื่อดำเนินการต่อไป



1.2.2 การศึกษา และทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้

นอกจากเรื่องเกี่ยวกับงานที่ต้องให้ความสำคัญแล้ว ผู้นำยังให้ความสำคัญกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ต่างๆ ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาระบบการทำงานให้ได้มาตรฐานขึ้นด้วย โดยจะเรียนรู้อย่างจริงจังและทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้จนเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจนเป็นที่ได้รับการยกย่องและไว้วางใจในทุกเรื่อง คือ ระบบการควบคุมภายใน การพัฒนาองค์ความรู้ การประเมินบุคคล การจัดทำ PMQA : Public Sector Management Quality Award การจัดทำ Blueprint for Change และอื่น ๆ

จากการศึกษาอย่างจริงจังจะทำให้เข้าใจถึงระบบการจัดการในภาพรวม รวมถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากแนวทางต่าง ๆ ดังกล่าว ว่ามีระบบที่สอดคล้องกันอย่างไร เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติเห็นคุณค่าของเครื่องมือ ก็ย่อมส่งผลต่อองค์กรโดยรวมเมื่อนั้น

1.3 การสร้างทีมงาน

ทีมงานเป็นความจำเป็นสำหรับความสำเร็จของงานทุกประเภท ทั้งงานหลักหรืองานสนับสนุน ดังนั้น ผู้นำจะต้องเน้นนโยบายการสร้างทีมงานที่เข้มแข็งอย่างแน่นอน การสร้างทีมของแต่ละผู้นำก็จะแตกต่างกันไปตามแนวความคิด โดยผู้นำของเราจะใช้กลยุทธ์ในการมุ่งมั่นฝ่าฟันอุปสรรคร่วมกัน โดยใช้ประเด็นยุทธศาสตร์ ต่อไปนี้

1.3.1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

เนื่องจากผู้นำของเราเป็นผู้ที่เน้นในเรื่องการวางแผน และผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ และเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามตัวชี้วัดของกรมชลประทาน ในแต่ละปี สำนักโครงการขนาดใหญ่จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในทุกภารกิจที่เกี่ยวข้อง ด้วยความจริงจังต่อเป้าหมาย ทำให้ทุกหน่วยงานต่างก็มุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นงานหลัก หรืองานสนับสนุน ซึ่งบางครั้งอาจจะมองว่าเป็นการบีบบังคับแต่ด้วยพันธะสัญญาที่ให้กับกรมฯ จึงทำให้ทุกคนต้องทำได้ และตลอดระยะเวลา 4 ปี ก็สามารถทำได้ โดยจะเห็นได้จากการประเมินผลงานที่ถูกจัดให้อยู่ในลำดับต้น ๆ เสมอ ซึ่งแสดงถึงทีมงานที่เข้มแข็ง

1.3.2 การเสริมแรงและกำลังใจ

นอกจากการกำหนดเป้าหมายให้เป็นที่ยอมรับแล้ว ผู้นำไม่ลืมที่จะเสริมแรงและให้กำลังใจในการผลักดันให้ไปสู่จุดหมายให้เร็วขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ คือ การให้ความสนใจในกิจกรรมทุกกิจกรรมที่กำหนดขึ้นในสำนักโครงการขนาดใหญ่ รวมทั้งให้ความสำคัญและคอยติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อคอยช่วยเหลือและเป็นที่ปรึกษาในการแก้ไขปัญหา ไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหาในงานก่อสร้าง เรื่องผู้รับจ้าง การบริหารสัญญา หรือแม้แต่งานสนับสนุนซึ่งเป็นงานรูปแบบใหม่ เช่น การจัดการความรู้ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ต่างๆ การควบคุมภายใน ในเมื่อผู้นำจริงจัง ผู้ตามก็ต้องจริงจังตามไปด้วย ด้วยประสบการณ์ของผู้นำที่มีอยู่อย่างมากมาย และเป็นผู้ใฝ่รู้ตลอดเวลา ทำให้สามารถเป็นทั้งผู้นำและเป็นที่ปรึกษาที่ดี ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่รู้สึกรำคาญ และพร้อมที่จะทำทุกอย่างอย่างเต็มความสามารถ

นอกจากการเสริมแรงในทางปฏิบัติแล้ว ท่านยังเสริมกำลังใจให้ด้วย โดยการปูนบำเหน็จให้กับผู้ที่มีผลงานดีเด่น ทั้งการให้ได้รับการพิจารณาให้ได้เลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับความดีความชอบตามสมควร อีกทั้งยังดูแลความเป็นอยู่ของทุกคนอย่างดี ทั้งนี้เพื่อให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

1.3.3 กำหนดนโยบายการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง

นโยบายการสร้างทีมงานได้มีการกำหนดขึ้นเป็นนโยบายหลักของท่าน และมุ่งเน้นให้มีการถ่ายทอดไปสู่หน่วยงานในระดับล่าง จนถึงระดับบุคคลด้วย โดยจะมีการยำนโยบายดังที่ได้กล่าวในข้อ 1.3.1 และ 1.3.2 ทุกครั้งที่มีการประชุมผู้บริหารของสำนักฯ

1.4 การพัฒนาบุคลากร

นอกจากเรื่องงานที่ต้องให้ความสำคัญแล้ว ผู้นำได้ตระหนักถึงปัจจัยที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ คงจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานนั้นดำเนินไปได้ และช่วยในการพัฒนางานให้ดีขึ้นพร้อมที่จะแข่งขันได้ โดยมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ดังต่อไปนี้



1.4.1 การพัฒนาตามนโยบายกรมฯ

ให้การสนับสนุนนโยบายกรมฯ ในการพัฒนาบุคลากรในการเพิ่มพูนความรู้และเทคโนโลยีตามแผนพัฒนาบุคคลของกรมฯ

1.4.2 การพัฒนาตามนโยบายสำนักฯ

นอกจากนั้น สำนักฯ มีนโยบายที่จะเติมเต็มให้กับบุคลากรด้วยการจัดแผนการฝึกอบรมของสำนักฯ เองด้วย ในช่วงระยะเวลา 4 ปี ได้มีการจัดสัมมนาอย่างน้อยปีละครั้ง ไม่รวมการฝึกปฏิบัติ หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นประจำ

1.4.3 การพัฒนาตามความต้องการของแต่ละบุคคล

หากบุคคลใดต้องการจะฝึกอบรมหรือเรียนรู้ในเรื่องใดที่นอกเหนือจากทั้งสองกรณีแล้วมาร้องขอเพิ่มเติมก็จะพิจารณาให้ได้รับอนุญาตทุกครั้ง

1.5 การติดตามและประเมินผล

เนื่องจากผู้นำให้ความสำคัญกับผลงานมาก ดังนั้นการติดตามและประเมินผลจึงเป็นกิจกรรมที่ผู้นำให้ความสนใจ เพื่อจะนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1.5.1 การติดตามผลงาน

การติดตามผลงานเป็นประจำทุกเดือน เพื่อสรุปผลงานก้าวหน้า และปัญหาอุปสรรคเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน

1.5.2 การประเมินผลโครงการ

การประเมินผลโครงการเป็นการวัดหาประสิทธิภาพของผลงานก่อสร้าง การบริหารโครงการ รวมทั้งการเบิกจ่าย เพื่อจัดลำดับองค์กรที่มีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การพิจารณาให้ได้รับโบนัส โดยมีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดเกณฑ์ และแนวทางการประเมินอย่างเป็นระบบ

1.5.3 การประเมินบุคคล

การประเมินบุคคลเพื่อให้ได้รับความดีความชอบนั้น มีแนวคิดที่จะกำหนดเกณฑ์และแนวทางเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมที่สุด ดังนั้น จึงได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดเกณฑ์ และแนวทางการประเมินอย่างเป็นระบบเช่นกัน

1.5.4 การประเมินความพึงพอใจ

นอกจากการประเมินผลงาน โครงการ และบุคคลแล้ว ผู้นำมีแนวคิดที่เปิดกว้าง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นต่อการบริหารของผู้นำ สวัสดิการ และบรรยากาศของสถานที่ทำงานทุก 2 เดือน ด้วยแบบสอบถาม

1.6 การใช้ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำที่สามารถมองเห็นได้ มีดังต่อไปนี้

- 1) มีความรู้ ยิ่งมีความรอบรู้มาก ฐานะแห่งความเป็นผู้นำจะยิ่งมั่นคง
- 2) มีความคิดริเริ่ม ต้องคิดก่อนทำ จะทำให้มีเหตุผลในการทำงานเป็นที่วางใจของลูกน้อง
- 3) มีความกล้าหาญ ไม่กลัวอันตรายหรือความลำบาก ควบคุมความกลัวไว้ได้ทั้งกาย วาจา ใจ
- 4) มีความเด็ดขาด สามารถตัดสินใจได้ทันที่
- 5) มีความแนบเนียน ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยอาการวาจาที่เหมาะสม
- 6) มีความยุติธรรม วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงก่อประโยชน์หรือโทษต่อใคร
- 7) มีท่าทางดี ทำให้ผู้อื่นเลื่อมใสศรัทธา
- 8) มีความอดทนต่อการปฏิบัติภารกิจหน้าที่อย่างต่อเนื่อง
- 9) มีความกระตือรือร้น มีใจจดจ่อเอาใจใส่ต่อหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ
- 10) มีความไม่เห็นแก่ตัว คือขจัดสุขหรือผลประโยชน์ของตน มีความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา ไม่ทำลายผู้อื่น คุ้มครอง รักษาและให้สิทธิแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม
- 11) มีความตื่นตัว ระมัดระวัง สุขุมรอบคอบ
- 12) มีดุลยพินิจ พิจารณาสິงต่าง ๆ อย่างถูกต้อง



จากข้อความดังกล่าว พวกเราชาวสำนักโครงการขนาดใหญ่คงจะสรุปได้ถึงการเป็นนักบริหารที่มีความรู้ความสามารถ ความรัก และความเอื้ออาทร ที่มีต่อลูกน้องของท่าน ซึ่งนำไปให้สำนักโครงการขนาดใหญ่สามารถดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ๆ ทุกสิ่งทุกอย่างที่พวกเราชาวสำนักโครงการขนาดใหญ่ได้รับความไว้วางใจและยอมรับในการทำงานที่ผ่านมาก็เกิดจากฝีมือการบริหารของนายสุเมธ กลมเกลี้ยง ผู้อำนวยการสำนักโครงการขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นบุคคลที่พวกเราเคารพรักและประทับใจตลอดไป สมแล้วที่เราเรียกท่านว่า “นาย” ได้อย่างเต็มใจ

