



# สมภพ รอดกลาง

“เราต้องทำให้ ร.น.ส. Hi-Tech Hi-Touch  
เข้าถึง จริงใจ และทันสมัย”







# ทุกก้าวอย่างมั่นคง คน ธ.ก.ส.

## ทศวรรษที่ 4

- ทวีสิน
- กองทุนธนาคารอิสลาม
- ISO 9002 : 2000
- กองทุนหมู่บ้าน/ร.ร.ธนาคาร
- ส่งเสริม สกต.
- E - Commerce
- ATM
- กองทุนทวีสุข

## ทศวรรษที่ 3

- ตั้งสมาคมพัฒนากิจลูกค้าเงินฝาก
- บริการเงินฝากกระแสรายวัน
- ก่อตั้ง สกต.
- จำนำข้าวเปลือก
- กองทุนที่ดิน
- สินเชื่อนอกภาคเกษตร
- ออมทรัพย์ทวีโชค

## ทศวรรษที่ 5

- บัตรเพิ่มทรัพย์
- เสนอต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง
- ธนาคารต้นไม้
- CBS
- บัตรสินเชื่อเกษตรกร
- จำนำข้าว
- โครงการพิกชนิ
- E-Learning
- เปิดอาคารสำนักงานใหญ่ (บางเขน)

## ทศวรรษที่ 6

- สลากออมทรัพย์ 20 บาท
- ศูนย์ธุรกิจ / SMAEs
- พันธุ์สหกรณ์
- A Mobile
- Innovation
- Smart Office
- Go green
- รับขึ้นรางวัลสหภาพแห่งชาติ
- Banking Agent
- Covid 19
- New gen

# สารบัญ

- สมภพ รอดกลาง “เราต้องทำให้ ธ.ก.ส. Hi-Tech Hi-Touch เข้าถึง จริงใจ และทันโลก” 4
- คนโคราชกับจุดเริ่มต้นงานที่ ธ.ก.ส. 5
- เตรียมความพร้อมอยู่เสมอ เพื่อบุกเบิกงานใหม่ 9
- ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน 12
- รักษาจุดยืนไม่โอนเียงไปกับนายทุน 14
- คนฉวางข้าว ไม่ได้นั่งโต๊ะเป็นนายธนาคารแต่ภูมิใจที่สร้างคนให้เป็นนายธนาคาร 17
- ผู้จัดการตลาดกลางสุพรรณบุรีใช้ความซื่อสัตย์พิสูจน์ความจริง 19
- ไม่เลือกงานบทพิสูจน์ความเป็นมืออาชีพ 23
- สร้างการยอมรับจากลูกน้องคือยุทธวิธีสร้างความสำเร็จ 24
- ความจริงใจซื้อใจคนในการบริหาร 26
- การทำกับข้าว มัดใจลูกน้องกลยุทธ์นอกตำราที่ได้ผล 29
- บริหารงานให้ลูกน้องมีความสุข 32
- เทคนิคการเตือนลูกน้อง 35
- ตั้งใจทำ ธ.ก.ส. ให้ทันสมัยคือความมุ่งมั่นไม่เสื่อมคลาย 37
- Hi-Tech Hi-Touch เข้าถึงจริงใจและทันโลก 41
- Smart Farmer เกษตรรุ่นใหม่ 44
- บทสรุป 46

# สมภพ รอดกลาง

## “เราต้องทำให้ ธ.ก.ส. Hi-Tech Hi-Touch เข้าถึง จริงใจ และกับโลก”

ความจริงจังต่อหน้าที่การงาน การเตรียมพร้อมที่จะทำงานในทุกตำแหน่งทุกพื้นที่ที่มีคำสั่งลงมา เป็นผู้บุกเบิกงานใหม่ ทำงานอย่างเข้าถึงเนื่องงาน ใฝ่รู้ตลอดเวลาเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร ทุกอย่างนี้ล้วนเป็นคุณสมบัติขั้นสุดยอดของนักบริหารที่ดี ซึ่ง “สมภพ รอดกลาง” ผู้ช่วยผู้จัดการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เป็นหนึ่งในนักบริหารที่มีคุณสมบัติดังกล่าวอย่างครบถ้วน

มากกว่านั้นเขายังเป็นนักบริหารใจคน จนขึ้นชื่อว่าเป็นหนึ่งในผู้บริหารที่มีลูกน้องรัก และระลึกถึงมากที่สุด

“อาศัยความจริงใจกับลูกน้อง มองเขาว่าไม่ใช่ลูกน้อง แต่ต้องมองเป็นน้อง” เป็นประโยคหนึ่งที่ คุณสมภพ รอดกลาง กล่าวเอาไว้ถึงการทำงานร่วมกันกับทีมงานที่เกี่ยวข้องในการทำงานที่ ธ.ก.ส. ตลอดระยะเวลากว่า 36 ปีที่ผ่านมา

สิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้บริหารที่มีหัวใจ ใสใจ และเข้าใจ เข้าถึงเพื่อนร่วมงานได้อย่างดี ยิ่งไม่เพียงเท่านั้น ยังสำแดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในวิสัยทัศน์ที่นำมาใช้ในการบริหารบุคคลในฐานะที่เป็นหนึ่งในทีมผู้บริหารระดับสูงของ ธ.ก.ส. ในปัจจุบัน



# คนโคราชกับจุดเริ่มต้นงานที่ ธ.ก.ส.

คุณสมภพ รอดกลาง เป็นชาวจังหวัดนครราชสีมาแต่กำเนิด รั้วเรียน และเติบโตในแดนดินถิ่น “ย่าโม” เมืองโคราช กระทั่งเข้ารับการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในสาขาเศรษฐศาสตร์เกษตร

“จริงๆ ผมอยากเรียนด้านสัตวบาลนะ แต่เราเรียนไม่เก่ง เลยเลือกภาควิชาที่ไม่ได้ ก็เลยมาอยู่ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร ซึ่งภายหลังได้กลายเป็นภาควิชาสำคัญของธุรกิจเกษตร เพราะครอบคลุมด้านธุรกิจเกษตร การบริหารจัดการฟาร์ม”คุณสมภพ กล่าวถึงการตัดสินใจเรียนต่อในครั้งนั้น

แม้จิตใจมุ่งหวังที่จะได้รั้วเรียนในทาง “สัตวบาล” ก็จริง กระนั้นเมื่อเข้ามาสู่รั้วของเศรษฐศาสตร์เกษตร ในฐานะหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับทุกภาคส่วนของอุตสาหกรรมเกษตร ก็ดูเหมือนว่าอนาคตจะไม่มีคมนั่น โดยเฉพาะในช่วงที่รั้วเรียนระหว่างปี 2522 - 2525 ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่ยุคสมัยนายกรัฐมนตรี พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ สมัยแรก และต่อเนื่องไปอีก 2 สมัยในเวลาต่อมา อันเป็นยุคที่ประเทศไทยเริ่มให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบ และโครงสร้างเกษตรกรรมของชาติใหม่

คุณสมภพเล่าว่า “พอเรียนถึงปี 3 ก็มาฝึกงานที่ ธ.ก.ส. สาขานครราชสีมา ฝึกอยู่ 2 เดือน ก็มีความตั้งใจที่จะทำงานที่ ธ.ก.ส. จากนั้นกลับไปเรียนต่อปี 4 จบมา ธ.ก.ส. ยังไม่เปิดรับคนเข้าทำงาน เลยไปทำงานที่อื่นก่อน ที่แรกที่ผมทำงานคือ สหกรณ์เครดิตยูเนียน อยู่ที่คลองจั่น เดิมที่เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ประเภทหนึ่ง เกี่ยวกับการเผยแพร่ศาสนา คือผมจบด้านเศรษฐศาสตร์เกษตร พอเรียนจบวันนี้ วันรุ่งขึ้นไปทำงานที่นั่นเลย ที่ผมไปทำเพราะเงินเดือนเยอะ 4,000 บาท สมัยนั้นปริญญาตรีเงินเดือนแค่ 2,300 บาทเอง แต่ผมได้ 4,000 แถมได้เบี้ยเลี้ยงเหมาจ่ายอีก 2,000 สมัยก่อนเยอะมาก หน้าที่ผมคือไปแนะนำชาวบ้านให้มีการรวมกลุ่มกัน รับบริจาคเงินจากคนที่พอมีกำลังเดือนละ 5 บาท 10 บาท เพื่อปล่อยกู้ไปช่วยคนจน ผ่านการบริหารงานของคณะกรรมการบริหารบัญชี คือรูปแบบเหมือนสหกรณ์เลย”

กระนั้นด้วยความตั้งใจ มุ่งมั่น หรือมีเป้าหมายเอาไว้แต่ต้นว่า อยากทำงานที่ ธ.ก.ส. เมื่อมีโอกาสคุณสมภพ ก็ไม่ปล่อยโอกาสนั้นให้หลุดลอยไป แม้ว่าการทำงานที่เดิมจะมีผลตอบแทน หรือมีผลประโยชน์ในแง่เศรษฐกิจอยู่ไม่น้อยก็ตาม



“หลังจากนั้นมา 6 เดือน ธ.ก.ส. ก็เปิดสมัครสอบพอดี สอบครั้งแรกก็ติดเลย ได้ไปประจำที่โคราชที่เราเคยฝึกงานมา สมัยนั้นสาขาโคราชเป็นสาขาที่ใหญ่มาก ผมมีความผูกพันมาก่อนหน้านี้อยู่แล้ว เพราะผมเคยฝึกงานที่นี่มาก่อน จึงถือเป็นความลงตัวและเหมาะสมเหมือนที่คิดหวังไว้”

เพราะนอกจากจะได้งานทำอย่างที่ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้นแล้ว ยังได้มาเริ่มงานในสายอาชีพนี้ที่เมืองบ้านเกิดของตนเอง ที่สำคัญก็มีความคุ้นเคยกับสถานที่ และผู้คนในสำนักงานที่ตนเองเคยมาฝึกงานก่อนหน้านี้อยู่แล้ว

คุณสมภพ เล่าถึงจุดเริ่มต้นในการทำงานว่า “สมัยก่อนคนที่จบปริญญาตรี ปี 2525 มาทำงานที่ ธ.ก.ส. บางคนบรรจุครั้งแรกเป็นหัวหน้าหน่วยเลยนะ มีลูกน้อง 7 - 8 คน แต่ที่ผมไปทำเนี่ย หลังจากอบรมที่กำแพงแสน 2 เดือน ตำแหน่งแรกคือ ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยอำเภอบัวใหญ่ ก็ถือว่าไปเป็นหัวหน้าเขาเหมือนกัน สมัยก่อนพนักงานส่วนใหญ่ ซี 2 ซี 3 ระดับการศึกษา ปวช. ปวส. (ปริญญาตรี ซี 4)”





“ตอนนั้นผมก็ต้องปรับตัวพอสมควร เพราะเมื่ออบรมเสร็จแล้วก็ได้ขึ้นเป็นหัวหน้าเลย ขณะที่คนที่มาสอนงานผม อยู่ในตำแหน่งระดับ 2 - 3 เขาก็คงรู้สึกไม่พอใจอยู่บ้าง เลยสอนบ้างแก้งบ้าง แต่โชคดีว่าหัวหน้าหน่วยของผมในขณะนั้น ขออนุญาตเอ่ยชื่อ คือ ท่านรองผู้จัดการ สุรพงศ์ นิลพันธ์ ท่านสอนงานดีมาก เพราะท่านมีหลักคิดที่ดี จับประเด็นเก่ง ผมเลยได้ประโยชน์และความรู้มาไม่น้อย”

เข้าไปทำงานได้ไม่นาน โครงการใหญ่สำหรับประเทศไทยก็เริ่มปรากฏร่างชัดเจน เป็นโครงการที่เปลี่ยนแปลงวิถีทางเกษตรกรรมของเกษตรกร หรือชาวนาผู้ปลูกข้าวจากเดิมไปอย่างสิ้นเชิงมาจนถึงปัจจุบันนี้ นั่นคือ “โครงการรับจำนำข้าว” ที่เกิดขึ้นครั้งแรกในรัฐบาลพลเอกเปรม ติณสูลานนท์

โครงการรับจำนำข้าวจากเกษตรกร เป็นนโยบายที่เกิดขึ้น โดยมีผลสืบเนื่องมาจากราคาข้าวเปลือกของเกษตรกรราคาตกต่ำมาโดยตลอด โดยเฉพาะในช่วงฤดูเก็บเกี่ยวที่จะมีข้าวเปลือกไหลเข้าสู่ตลาดเป็นจำนวนมาก ขณะที่ปริมาณความต้องการยังมีเท่าเดิม รัฐบาลจึงคิดหาทางช่วยเหลือโดยการพยายามชะลอข้าวเปลือกส่วนเกินความต้องการของตลาด ไม่ให้ไหลเข้าสู่ระบบตลาดเร็วเกินไป อันจะส่งผลให้ราคาข้าวตกต่ำลงเรื่อยๆ ดังนั้นจึงเปิดโอกาสให้เกษตรกรนำข้าวเปลือกมาจำนำกับรัฐบาลเอาไว้ก่อน

โดยกำหนดราคาจำนำเสมือนการประกันราคาข้าวขึ้นต่ำให้แก่ชาวนา หากราคาข้าวเปลือกในท้องตลาดปรับสูงขึ้นเกินกว่าราคารับจำนำบวกดอกเบี้ย 3% ต่อปี เกษตรกรก็สามารถไถ่ถอนข้าวเปลือกออกไปขายเองได้ แต่หากราคาข้าวเปลือกต่ำกว่าราคารับจำนำบวกดอกเบี้ย ชาวนาก็สามารถปล่อยข้าวให้หลุดจำนำโดย รัฐบาลจะทำหน้าที่ขายข้าวแทนเกษตรกร

ในช่วงแรกของโครงการรับจำนำข้าวของรัฐบาลนี้ ได้ใช้วิธีให้อำนาจการคลังสินค้า (อ.ค.ศ.) เข้าคลังสินค้าเอกชนที่บัวใหญ่เพื่อใช้เก็บรักษาข้าวเปลือกแล้วออกไปประหวนสินค้าให้เกษตรกร โดยใบประหวอนนี้จะนำไปใช้เป็นหลักประกันในการกู้เงินกับ ธ.ก.ส.

วิธีนี้ไม่ได้รับความนิยม เพราะปรากฏว่าเกษตรกรต้องขนข้าวจากจังหวัดอื่นเดินทางมาจำนำที่คลังสินค้าที่กำหนด ในปีการผลิตต่อมารัฐบาลเลยคิดการอำนวยความสะดวกให้แก่ชาวนา โดยรัฐบาลได้สั่งให้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เข้ารับจำนำข้าวเปลือกของชาวนาที่เก็บไว้ในยุ้งฉางได้เอง และวิธีการนี้ก็ได้รับความนิยมแพร่หลายขึ้นมาในทันที

“ผมได้รับมอบหมายให้ทำงานรับจำหน่ายข้าวข้าวเปลือกนี้ เนื่องจากพื้นฐานผมเป็นคนต่างจังหวัด รู้จักชาวบ้าน ขวานาคี หน้าที่ของผมคือ ออกประชุมกับชาวบ้านเพื่อประชาสัมพันธ์โครงการ อีกเหตุผลหนึ่ง ที่ผมมีความถนัดกับงานในลักษณะนี้ เนื่องจากตอนเรียนผมเป็นนายกสโมสร ดังนั้นเรื่องเทคนิคการเจรจา การประชุม การไฮปาร์ก การพรินเซนต์ ผมถนัด” คุณสมภพ กล่าวในเหตุผลสำคัญที่ทำให้ได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบในงานใหญ่และใหม่นี้

“ยุคนั้น คุณจำลอง โตะทอง เป็นผู้จัดการ ธ.ก.ส. ท่านมีแนวคิดที่ว่า ถ้าเกษตรกรขายข้าวอยู่แบบนี้ แย่แน่ ท่านเลยคิดตั้งให้ ธ.ก.ส. มีหน่วยงานรับผิดชอบช่วยเหลือเกษตรกรอย่างจริงจังจึงให้สามารถขายข้าวได้ในราคายุติธรรม ผมเลยถูกเชิญไปสมัครและฝึกงาน ที่ ฉางข้าว ธ.ก.ส. ทำข้าวกำนันทรง สมัยก่อนทำข้าวกำนันทรง จะมีการประกาศราคาข้าว เป็นปัจจุบันทุกวัน คนที่แจ้งราคาข้าววันนั้นแหละคือ ผมเอง ผมทำงานที่นั่น ตั้งแต่ปี 2529 - 2534 เวลาทำงาน 14.00 - 22.00 น. ไม่มีวันหยุด

ทำข้าวกำนันทรง ที่คุณสมภพ กล่าวนี้ในอดีตมีความสำคัญยิ่งนัก ในฐานะเป็นสถานที่ซื้อขายข้าวเปลือกที่ใหญ่ที่สุดและมีบทบาทในการกำหนดสถานะราคาข้าวในประเทศไทย กล่าวคือ ทำข้าวกำนันทรง ดำเนินการโดยกำนันทรง องค์ชัยวัฒน์ ตั้งอยู่ที่อำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ แท้จริงทำข้าวแห่งนี้ทำหน้าที่เพียงเป็นสถานที่ในการซื้อขายข้าวเปลือก ที่รวมผู้ซื้อและผู้ขายจำนวนมากรายมาพบปะ และต่อรองซื้อขายกันโดยวิธีประมูลราคา หรือต่อรองราคา

นอกจากนี้ทำข้าวแห่งนี้ ยังให้บริการด้านข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด และราคาข้าว รวมทั้งกำกับดูแลไม่ให้ราคาซื้อขายต่ำกว่าที่ควรจะเป็น พร้อมหาสิ่งอำนวยความสะดวก และสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานที่ได้มาตรฐานไว้คอยให้บริการ ได้แก่ เครื่องชั่ง รถยนต์ รถตักข้าว ยุ้งฉาง กรมกร บ้านพัก ซึ่งการให้บริการอำนวยความสะดวกทางด้านตลาดถือเป็นรายได้หลักของทำข้าว

ด้วยเหตุที่มีการซื้อขายข้าวกันมากที่สุดแห่งหนึ่ง ทำให้ราคาการซื้อขายข้าวของที่นี่กลายเป็นราคาอ้างอิงการซื้อขายข้าวในประเทศไทยไปในตัวอยู่ระยะเวลาหนึ่ง จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่ในยุครุ่งเรืองของทำข้าวกำนันทรง จึงมี ธ.ก.ส. เข้าไปประจำการเพื่อรับรู้รับทราบความเคลื่อนไหวของราคาข้าวในขณะนั้นนั่นเอง



# เตรียมความพร้อมอยู่เสมอ เพื่อบุกเบิกงานใหม่

ช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อระหว่างงานที่เริ่มใหม่ และความเปลี่ยนแปลงภายในของ ธ.ก.ส. ที่เริ่มมีการปรับโครงสร้างใหม่ในช่วงปี 2526 - 2527 นั้นนำความเปลี่ยนแปลงบางอย่างมาสู่คุณสมภพ เรื่องแรกที่ต้องเข้าใจ นั่นคือ การปรับปรุงโครงสร้างของ ธ.ก.ส. ในช่วงเวลานั้น

คุณสมภพเล่าว่า “ตอนที่งาน ธ.ก.ส. บัวใหญ่ ได้ 3 ปี มีเปิดสอบพนักงานระดับ 6 แต่ก่อนโครงสร้าง ธ.ก.ส. ไม่เหมือนปัจจุบันนี้ จะมีพนักงานซี 2 ซี 3 เยอะ เหมือนยศจำในวงการตำรวจ กว่าจะสอบเป็น นายร้อยเนี่ยยากมาก คือสอบข้อเขียนเสร็จแล้วยังมีสอบสัมภาษณ์อีก ความประพฤติไม่ดีก็就会被ตัก สัมภาษณ์ ไม่ดีก็ตัก คือยากมาก อีกอย่างหนึ่งโครงสร้างเงินเดือนของซี 2 ซี 3 ก็ไม่ได้มากอะไร สุดท้ายเลยมีการเดินขบวนปรับโครงสร้างอัตราเงินเดือน โดยปรับการรับพนักงานขั้นต่ำปริญญาตรีเลย แล้วจะทำยังไงกับ พนักงานซี 2 ซี 3 เดิมล่ะ ช่วงนั้นนี่เอง ที่มีการพัฒนาศักยภาพพนักงาน ซี 2 ซี 3 ให้เป็น ซี 4 ให้ได้ โดยมีการอบรมทดสอบ เพื่อที่จะเข้าสู่โครงสร้างใหม่”

“ตอนนั้น ซี 4 ซี 5 เป็นหัวหน้าหน่วย พอซี 6 ใหญ่ขึ้นมาอีก เป็นผู้ควบคุมงานด้านเกษตรกร ด้านสถาบันหรือด้านระยะยาว ประจำอยู่ที่ตัวจังหวัด สมัยก่อนจังหวัดมีแค่สาขาเดียว ตัวผมเอง พอได้ ซี 4



นสรอรรณที่ 3



นสรอรรณที่ 4



นสรอรรณที่ 5



นสรอรรณที่ 6

ปีต่อมาขึ้นเป็นซี 5 แล้วเปิดสอบซี 6 เพื่อไปทำงาน ที่ทำข้าวก๋านันทรงเนื่องจากว่า ธ.ก.ส. มีการสร้างฉางข้าวที่ทำข้าวก๋านันทรง พยุหศิริเอง ก็ดูเหมือนว่าไม่มีใครอยากไป ผมก็เลยสมัครสอบ จึงโชคดีเพราะคู่แข่งน้อย” คุณสมภพ เล่าถึงคืนวันในช่วงเริ่มต้นงาน

ก่อนจะเล่าต่อว่า “ผู้จัดการระดับจังหวัดท่านมาคุยกับผม เพราะว่าผมเก่งเรื่องข้าว เคยผ่านงานรับจำนำมาแล้ว น่าจะไปดูแลฉางข้าวที่พยุหศิรินะ ด้วยความที่ผมยังหนุ่มอยู่ ขอให้ได้เลื่อนตำแหน่งเถอะ จะให้ทำอะไรทำ ผมไม่สนหรอก ผมเลยเตรียมความพร้อมตลอด เลยได้ไปอยู่ที่ฉางข้าว แต่กว่าจะไปทำงานที่ฉางข้าวได้ เขาเรียกพนักงานไปทดสอบก่อน มีพนักงานที่ไปทำงานที่นั่นทั้งหมด 3 คน ใน 3 คนก็มีรักษาการหัวหน้าอีกเหมือนกันนะ เราไปเป็นหัวหน้าเขาอีกนะ เขาจะสอนงานเราที่ฉางข้าว ซึ่งประสบการณ์การทำงานที่ผมภูมิใจมากที่สุดคือ การทำงานที่ฉางข้าวนี้แหละ”

อย่างที่กล่าวเอาไว้แต่ต้น การทำงานที่ฉางข้าวของ ธ.ก.ส. เองไม่ใช่เรื่องง่าย และไม่ใช่งานของธนาคารโดยตรง เป็นงานใหม่ และดูเหมือนจะยุ่งยากนี้ ต้องดูคุณภาพข้าว กำหนดราคา ช่วยเกษตรกรขายให้ได้ราคาที่สูง แน่แน่นอนที่สุดว่ายอมหาคนที่จะอาสาไปทำงานในจุดนี้ได้ยาก กล่าวคือ นอกจากจะต้องมีความรู้ในเรื่องข้าวแล้วยังต้องมีความมุ่งมั่นจริงใจที่จะเข้าไปนั่งทำงานด้านเดียวอยู่ในสถานที่ซึ่งไม่คุ้นเคยได้ หากแต่คุณสมภพ ไม่หวั่นไหว ที่สำคัญยิ่งขึ้นไปอีก ที่ฉางข้าว ธ.ก.ส. ณ ทำข้าวก๋านันทรงนี้เอง คุณสมภพ ปักหลักทำงานมายาวนานร่วม 10 ปี

“ผมทำงานลักษณะนี้ตั้งแต่ปี 2529 - 2538 การทำงานที่นั่นเริ่มงานบ่าย 2 เลิกงาน 4 ทุ่ม ถ้ามัวทำไม่เวลาทำงานต้องแปลกกว่าชาวบ้าน เพราะเกษตรกรสมัยก่อน ช่วงเช้าจะเกี่ยวข้าว โดยใช้รถเกี่ยวข้าวหรือใช้คนเกี่ยวข้าวก็แล้วแต่ พอเกี่ยวเสร็จ พ่อค้าท้องถิ่นก็จะขับรถบรรทุกไปซื้อๆ เสร็จ มีตลาดกลางข้าวเปลือกที่ใหญ่ที่สุดในตอนนั้นคือ ทำข้าวก๋านันทรง เขาจะมาขายข้าวกันที่นี่ กว่าจะมาถึงก็ 4 - 5 โมงเย็น ขายเป็นจนถึงเที่ยงคืน เพราะฉะนั้นกลางวันที่นี่ถึงไม่ค่อยมีคน จะเริ่มงานกันก็ตั้งแต่ 4 - 5 โมงเย็น ธ.ก.ส. เลยต้องเริ่มงานบ่าย 2 ถึง 4 ทุ่ม แต่กว่าจะเลิกงานจริงๆ ที 1 ที 2”

ด้วยประสบการณ์ที่คลุกคลีกับการค้าและขายข้าวที่ทำข้าวก๋านันทรงนี้เอง ทำให้คุณสมภพ เข้าใจและมองเห็นรายละเอียดของการทำงานที่ชัดเจน

“โดยทั่วไปเวลาพ่อค้า หรือคนที่เอาข้าวมาขายที่ทำข้าวก๋านันทรง จะมีพ่อค้าเป็นร้อยคนเลย แต่ละคนจะวิ่งไปหาเกษตรกรหรือไปหาคนขาย เขาก็จะให้ราคาต่างกันไป โดยเอาข้าวเปลือกมาตรวจสอบคุณภาพข้าวเบื้องต้นโดยพ่อค้าจะทำการตรวจสอบเอง ก็ตีราคากันไป เนื่องจากผู้ซื้อและผู้ขายเยอะ เลยทำให้



เกิดการแข่งขันแบบเสรีพอสมควร ถือได้ว่าเป็นตลาดกลางที่ดีที่สุดในประเทศไทย พลเรือเอกสนธิ บุญยะชัย รองนายกรัฐมนตรี (2526 - 2529) กำกับดูแลกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในสมัยรัฐบาลพลเอกเปรม ได้สนับสนุนงบประมาณและสถานที่ ให้ ธ.ก.ส. เข้าไปช่วยเหลือเกษตรกรและสร้างสำนักงานขึ้น ชื่อว่า “นางข้าว ธ.ก.ส.” อยู่ที่ท่าข้าวกำนันทรง และต่อมาธนาคารได้ขยายไปที่ สุพรรณบุรี ขอนแก่น ร้อยเอ็ด สกลนคร ”

แล้วเปิดเผยความคิดและความเห็นกับสิ่งที่ได้พบในเวลานั้นว่า “ถามว่างานนี้เหนื่อยไหม เหนื่อยนะ คือพนักงาน ธ.ก.ส. ที่มาอยู่ที่นี้ ส่วนมากจะมีปัญหาจากที่ทำงานเดิม คืออยู่ที่ไหนไม่ได้แล้ว จึงถูกย้ายมาปฏิบัติงานที่นี่ ไม่มีใครอยากมา เพราะนอกจากเวลาทำงานต่างจากชาวบ้านเขาแล้ว อีกอย่างเวลามีงานประชุม หรืองานเฮฮาของ ธ.ก.ส. เราในฐานะหัวหน้างานต้องไปเข้าร่วมด้วย ทุกคนจะมองว่าเราไม่ใช่พนักงาน ธ.ก.ส. เพราะทำงานไม่เหมือนกัน แต่ผมจำเป็นต้องมา เพราะได้เลื่อนตำแหน่งและได้ประสบการณ์ใหม่ๆ”

แต่ก่อนที่จะได้เลื่อนตำแหน่งสิ่งที่คุณสมภพ ได้พบก็คือ “อย่างที่บอกว่าทำงานที่นางข้าวฯ ไม่มีใครอยากมาทำ คนที่มามักจะถูกส่งมาโดยไม่เต็มใจ พวกเราจึงเรียกกันขำๆ เล่นๆ ว่า พวก ร.พ.ช. ผมเรียกเล่นๆ ขำๆ นะครับ ว่าเป็น ทีม รพช. คือ รวบรวมพวกชั่ว ความจริงเขาเป็นคนดี ตั้งใจทำงานแต่อาจจะไม่ถูกใจเจ้านาย และเวลาในการทำงานเริ่มงานบ่าย 2 กว่าจะเลิกงานก็เที่ยงคืน ตอนนั้นร้านอาหารเล็กตี 2 เราสามารถกินเที่ยวถึงสว่าง บางครั้งเฮฮา 7 โมงเช้า ก่อนกลับตักบาตรเข้าได้เลย ทำงานไม่เหมือนมนุษย์ ธ.ก.ส. เลย”

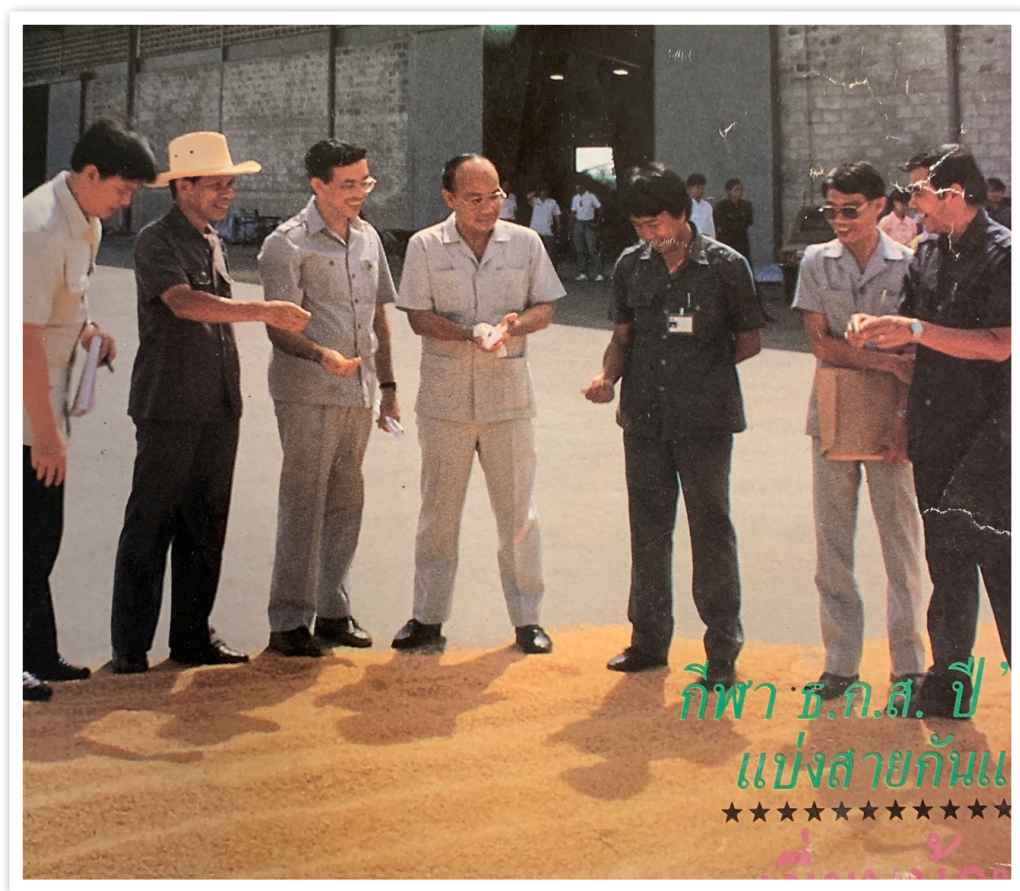
“พนักงาน ก็ถูกส่งมาอยู่เป็นลูกน้องผม ตรงนี้ผมภูมิใจนะ เพราะผมมีโอกาสดำเนินการคน แต่บางคนก็เสียชีวิตจากอุบัติเหตุเพราะเมาแล้วถูกรถชนก็มี เป็นเอดส์ก็มี นอกนั้นก็เหลืออยู่ต่อมาก็ได้ตำแหน่งใหญ่ๆ กันเยอะนะ อย่างน้อยเกษียณในตำแหน่งผู้จัดการสาขา จากที่รับมาในตำแหน่งช่าง จบ ปวส. ถือว่าเขาไปได้ไกลเหมือนกัน บางท่านได้รับการคัดเลือกเป็น Talent ของ ธ.ก.ส. บางท่านอาจจะได้รับเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของ ธ.ก.ส. ในอนาคต” คุณสมภพ ในฐานะผู้บริหารที่ดูแลลูกน้องกล่าวด้วยความภูมิใจและขยายความให้เข้าใจมากยิ่งขึ้นว่า

“คือนางข้าวเนี่ย เขามีพนักงานช่างกล พนักงานช่างไฟฟ้า พวกนี้มาจาก ปวช. ปวส. นะ ผมก็เคียวเข็ญผลักดันให้เขาสอบเป็นพนักงานสินเชื่อ 4 จนสุดท้ายได้ คือสายอาชีพช่างเนี่ย มีหน้าที่ในการตรวจสอบคุณภาพข้าว ดูแลระบบขนถ่ายข้าวเปลือก การเงินมีหน้าที่รับเงินพ่อค้าแล้วไปจ่ายเงินให้เกษตรกร ”



# ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน

หน้าที่หลักของคุณสมบัติ ในงานข้าวของ ธ.ก.ส. ที่ทำข้าวกำนันทรงนั้นก็คือ การช่วยเหลือให้ลูกค้าขายข้าวเปลือกได้ในราคายุติธรรมและให้ความรู้กับเกษตรกรเรื่องคุณภาพข้าวที่พ่อค้าต้องการ



นรกรอรร่งที่ 3



นรกรอรร่งที่ 4



นรกรอรร่งที่ 5



นรกรอรร่งที่ 6

“ผมดูข่าวจนชำนาญเลย ดูก็รู้อยู่แล้วว่าข้าวนี้คุณภาพเท่าไร สมควรขายได้เท่าไร ผมจะมีหน้าที่แนะนำเกษตรกรในการต่อรองกับพ่อค้า สมมุติว่า คุณภาพข้าวของเขาขายได้ 4,300 บาทต่อเกวียน ผมจะแนะนำให้เขาบอกราคาพ่อค้า 4,500 - 4,600 บาท เพื่อให้พ่อค้ามาต่อรองอีกที ซึ่งการทำงานตรงนี้ใช้ความอดทนสูงมาก เพราะถ้าเกษตรกรขายสินค้าได้ราคาที่ดีใจ ผู้ซื้อหรือพ่อค้าย่อมไม่พอใจเป็นธรรมดา เพราะซื้อแพง กลับกันถ้าผู้ซื้อพอใจ เกษตรกรผู้ขายมักจะไม่พอใจก็จะด่าเรา สถานการณ์เหมือนเขาควายชนกัน คือโดนทั้งขึ้นทั้งล่อง หลักการของเราคือ เจริญเพื่อให้เกษตรกรได้ราคาที่ดีที่สุด แต่เกษตรกรไม่รู้หรอกว่าเราอาจจะเข้าข้างพ่อค้าเหมือนกัน พ่อค้าก็มองว่าเราเข้าข้างเกษตรกรมากเกินไปทั้งๆ ที่เรารู้ราคาอยู่”

การยืนอยู่ในตำแหน่งแห่งนี้ที่คุณสมภพ ได้รับมอบหมายให้ทำนั้น เป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วงอย่างยิ่ง ที่เหนือไปกว่านั้นต้องกล่าวว่า หากจิตใจไม่เข้มแข็งยอมไม่อาจทำหน้าที่นี้ได้ดี เพราะผู้ที่ทำงานจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการให้มีประสิทธิภาพ และแน่นอนในมุมของผลประโยชน์ย่อมนำมาซึ่งหลายเรื่องราวที่น่าเป็นห่วง จึงเป็นเรื่องธรรมดาที่หน้าที่นี้ไม่มีใครสนใจ

“การกำหนดราคา ผมจะใช้วิธีเช็คราคาส่งออกหรือหั่งแข่ง จากจำนวนเรือที่เทียบท่า เพราะราคาข้าวจะขึ้นลงตามจำนวนเรือส่งออก สมมุติว่า วันนี้จะมีเรือส่งสินค้าเข้ามาชนข้าว ราคาข้าวจะขึ้นเลย ถ้าเรือออกราคาจะลง เราก็คำนวณจากตรงนั้นแหละ ราคาหั่งแข่งเป็นราคาวันต่อวัน แต่เราจะรู้เหตุการณ์ว่า ถ้าเรือเข้ามาปุ๊บ เราสามารถกำหนดราคาสูงล่งหน้าได้เกวียนละ (หรือ 1,000 ก.ก.) ขึ้นอีก 200 - 300 บาทได้เลย ส่วนจำนวนเรือจะเข้าเท่าไรนั้น เราใช้วิธีการเช็คกับสมาคมต่างๆ เช่น สมาคมผู้ส่งออก ที่เรามีคอนเนคชั่นอยู่ เราก็โทรถามกันทุกวัน พอถามเสร็จ เราก็กลับมาคำนวณราคา” คือเทคนิคที่ไม่มีใครมาสอน หากแต่ต้องได้มาด้วยประสบการณ์ล้วนๆ

“ส่วนคุณภาพข้าว เราวัดจากตัวข้าวเปลือกหนึ่งเม็ด จะมีแกลบ รำข้าวท่อนหรือปลายข้าว แล้วก็ข้าวสองส่วน ข้าวสามส่วน ถ้าข้าวคุณภาพดีจะเต็มเม็ด แต่ข้าวไม่ดีจะเป็นปลายข้าว หรือปลายท่อนเราก็เอามาคำนวณสูตรมาตราราคาเป็นข้าวเปลือก แล้วประกาศเป็นราคาข้าวทั่วประเทศ หรือประกาศราคาเป็นกลาง”

เหล่านี้เองคือที่มาของการประกาศราคาข้าวเปลือกของคุณสมภพซึ่งแน่นอนว่าแม้หน้าที่การทำงานแห่งนี้จะไม่ใช่เป้าหมาย หากแต่มันก็คือความภูมิใจหนึ่งในการทำงานที่ผ่านมา

# รักษาจุดยืน

## ไม้น้อมเอียงไปกับนายทุน

อย่างที่กล่าวมาแล้วว่า การทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่จนชั่ว ๓.๐.๓. ที่ทำข้าวก้านทรง ซึ่งเป็นการทำงานที่ต้องตั้งมั่นอยู่ตรงกลางระหว่างพ่อค้าข้าวกับชาวนา โดยมีผลประโยชน์เรื่องราคาข้าวเป็นตัวกำหนดนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะอย่างที่เขาใจกันดีว่า เมื่อมีเรื่องการเงินมาเกี่ยวข้อง เรื่องผลประโยชน์ย่อมติดตามมา กระนั้น คุณสมภพ ในฐานะผู้ดูแลและควบคุมในด้านนี้ย่อมต้องมีจุดยืนของตนเอง

“สถานการณ์เหมือนอยู่ตรงกลางระหว่างเขาควายชนกัน หรือการที่เราอยู่ระหว่างเกษตรกร และพ่อค้า การทำงานตรงนี้ สำนักงาน ๓.๐.๓. อยู่ติดกันกับตึกที่พ่อค้าอยู่ เวลากินข้าวกลางวัน ข้าวเย็น ก็กินด้วยกันตลอด แต่ทุกอย่างขึ้นอยู่กับ การสร้างความน่าเชื่อถือ ว่าเราเป็นคนของ ๓.๐.๓. ที่มีหน้าที่เข้ามาดูแลเกษตรกร ไม่ใช่เราเข้าข้างพ่อค้า การทำงานตรงนี้จำเป็นต้องอยู่กับการวางตัวให้มีความเป็นกลาง” คุณสมภพ กล่าว



นสรคอร์สที่ 3



นสรคอร์สที่ 4



นสรคอร์สที่ 5



นสรคอร์สที่ 6



และขยายความต่อว่า “อย่างที่บอก ว่าเรากินข้าวกับพ่อค้า เลยก่อนข้างทำให้คนอื่นมองว่าสนิทกัน คือเราอาจจะสนิทนั้นแหละ แต่เราต้องสงวนท่าที เพื่อให้เกษตรกรมั่นใจว่า เราอยู่ข้างเขาแน่นอน แต่เท่าที่ผมฟังมา ย่อมมีเกษตรกรบางคนมาต่อว่าเราบ้าง หว่าเข้าข้างพ่อค้า แต่ส่วนใหญ่ 99% บอกว่าเราให้ความเป็นธรรมกับเกษตรกร เพราะอย่างน้อยเราก็คงช่วยเต็มที่ ถ้าเกษตรกรไม่พอใจกับการต่อรองกับพ่อค้า คนนี้ เราก็คงไปหาพ่อค้ารายใหม่จนกว่าเขาจะพอใจ สมมุติว่าเราเลิกงานตี 2 แต่ข้าวเกษตรกรมาตี 4 เราหลับอยู่ เราก็คงต้องออกมาช่วยเกษตรกรขาย คือเราต้องเตรียมพร้อมตลอดเวลา ผมทำงานตรงนี้ 8 ปี มันแสดงให้เห็นว่า ทุกคนเชื่อใจเรา”

ซึ่งนอกเหนือจากการทำให้ทั้งสองฝ่ายไว้ใจด้วยการวางตัวที่ดีแล้ว คุณสมภพ ยังมีวิธีการอื่นๆ อีกไม่น้อย

“ปกติเราจะมีการประกาศราคาข้าวว่าคุณภาพนี้ ความชื้นเท่านี้ ราคาเท่าไร สอง เรามีการตรวจสอบคุณภาพข้าว คือ แต่ก่อนเราใช้วิธีการบดมือ เอาข้าวเปลือกมาบดกับสากขนาดใหญ่ บดตรงโต๊ะไม้สักที่เขาออกมาเป็นร่องๆ แล้วบด ถ้าเราเอาเปรียบเกษตรกร เราก็คบแรง ถ้าอยากช่วยก็คบเบาๆ มือ มันก็จะเป็นเม็ดไม่แตกหัก ตรงนี้แหละ ต้องบดด้วยความเป็นธรรม ทำยังไง ต้องบดด้วยมาตรฐานเดียวกัน แต่ก่อนไม่มีเทคโนโลยี หรือบางทีหีบข้าวเปลือกมาแล้วหักเม็ดปุ๊บ รู้เลยว่าข้าว 100 กิโล สีเป็นข้าวสารได้กี่กิโล (หน้าที่แบบหลงจู้) พออยู่ตรงนั้น เราต้องวางตัวให้ดี ปกติในการเจรจาต่อรองกับพ่อค้า เราจะเข้าข้างเกษตรกร 100% เลยนะ สมมุติว่าพ่อค้ากดราคา จากราคาที่เราตั้งให้กับเกษตรกรไปต่อรองเนี่ย เราจะไปช่วยต่อรองดันราคาให้เป็นไปตามที่เรากำหนดไว้ คือเราช่วยตลอด บางที่ต่อรองกันเป็นชั่วโมง สุดท้ายเราต้องฟันธงด้วยการขอร้องพ่อค้า สมมุติเกษตรกรขอไป 4,400 บาท พ่อค้าให้ 4,300 บาท ตามหลักการถ้าให้มาเจอกันตรงกลาง จะต้องได้ราคา 4,350 บาท เราก็คงขอพ่อค้าว่า 4,380 บาท ได้ไหม คือเราเข้าข้างไปทางเกษตรกรก่อนเสมอ แต่บางที่พ่อค้าก็ไม่ยอมนะ อย่างที่บอกมาการทำงานตรงนี้ออยู่ลำบาก”

สิ่งเหล่านี้ แม้จะยุ่งยาก หากแต่เมื่อผ่านไปแล้วก็กลายเป็นความภูมิใจ โดยเฉพาะความภาคภูมิใจในฐานะหัวหน้างานที่ต้องนำพาลูกน้องในภาคส่วนของตัวเองให้เดินไปในแนวทางที่ถูกต้อง

“ที่ผมภูมิใจคือ ผมมีลูกน้อง 3 คนทำหน้าที่บดข้าว ตรวจสอบคุณภาพข้าวเนี่ย แต่เราทำงานกันเป็นทีม ไม่มีใครแตกแถว ไปฮั้วกับพ่อค้าเลย ส่วนหนึ่งผมว่า พนักงาน ธ.ก.ส. ทุกคนถูกปลูกฝังมาดี ไม่มีเรื่องทุจริตเลย อีกอย่างด้วยความที่พ่อค้าเยอะมากหลายร้อยคน ถ้าไปเข้าข้างคนนี้ พ่อค้าอีกคนก็พร้อม

ที่จะหักราคา หรือปัดกันทันทีเลย คือตลาดค่อนข้างเสรีด้วย บางที่ข้าวลงที่ผางข้าวปูป พ่อค้าวิ่งมารวมซื้อเลยนะ เราต้องบอกว่าย่าเพิ่งซื้อ เดียวก่อนๆ เราต้องตรวจสอบคุณภาพข้าวก่อนไง ตรวจสอบแล้วก็เอาตัวอย่างข้าวของแต่ละคนมากองๆ กันบนโต๊ะ แปะราคากัน เพื่อให้พ่อค้าซื้อ”

และแน่นอนยังต้องพบกับหลายเรื่องราวที่ต้องใช้ไหวพริบในการแก้ปัญหา “บางครั้งพ่อค้าก็ฮิวราคากัน เขาไปแอบกระซิบกันไง เราสู้นะ เราแก้เกมด้วยการไม่ขายให้ แต่เท่าที่เราเจอ ไม่ค่อยฮิว เพราะพ่อค้าต้องการข้าว เขาไม่ค่อยยอมกันหรอก พ่อค้าแต่ละคนหนุ่มๆ ทั้งนั้น เพราะธุรกิจในระยะก่อนเนี่ย เจ้าของโรงสีจะไม่ออกมาซื้อข้าวเอง แต่จะมีลูกน้องมารับซื้อข้าวตามตลาดกลาง แต่ก่อนตลาดกลางเอกชนมีท่าข้าวกำนันทรงทีเดียว หลังจากกำนันทรงติดตลาด ก็มีเจ้าอื่น มาเปิดตลาดกลางที่พิษณุโลก เป็นแห่งที่สอง”

หากจะกล่าวว่า การที่ ธ.ก.ส. ตัดสินใจมาตั้งสำนักงานที่ทำข้าวกำนันทรงในเวลานั้น ถือเป็นความสำเร็จอย่างหนึ่งที่น่าชื่นชม เพราะโดยเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรแล้ว ยังทำให้ ธ.ก.ส. ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับข้าวเพิ่มเข้ามาอย่างมากขึ้นด้วย กระทั่งถึงปัจจุบันนี้ก็ยังคงกล่าวได้ว่า หากให้องค์กรหรือหน่วยงานใดของรัฐเข้ามาดูแลเรื่องการค้าการขายข้าว ก็ยังต้องยกให้กับ ธ.ก.ส. นั้นนั่นเอง

เพราะความสำเร็จในการตั้งสำนักงานหรือผางข้าวที่ทำข้าวกำนันทรงในเวลานั้น นำมาสู่การขยายขยายมากยิ่งขึ้น

“พอ ธ.ก.ส. ทำเรื่องนี้ได้ดี รัฐบาลก็มึงขยับพื้นที่เศรษฐกิจให้ ธ.ก.ส. จำนวนเงิน 50 ล้านบาทเพื่อใช้ในการเปิดตลาดกลางของ ธ.ก.ส. เองที่จังหวัดสุพรรณบุรี กับที่จังหวัดขอนแก่น ตอนนั้นตลาดกลาง ธ.ก.ส. กลายเป็นที่ศึกษาดูงานจากทั้งในและต่างประเทศ เพราะเป็นโมเดลที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ ได้รับชื่อเสียงมาก ผมมีหน้าที่ไปบรรยายเวลาใครมาดูงานที่นี่”

“ส่วนหนึ่งผมภูมิใจเหมือนกันนะ เพราะเราสามารถให้เกษตรกรรู้ว่าข้าวแต่ละเกรดมีคุณภาพยังไง พันธุ์ไหนเป็นความต้องการของตลาด และยกระดับราคาข้าวได้ ภายหลังมาทำให้คนอื่นเข้ามาเปิดตลาดกลางขายออกไป อำเภอนึงไม่รู้ก็แหง แล้วต่อมามีโครงการรับจำนำอีกรอบ เลยทำให้เกษตรกรขายข้าวข้าวที่ตลาดกลางน้อยลง เข้าสู่ยุคที่ยังผางของโรงสีเป็นผู้ดำเนินการรับจำนำ นับจากนั้นมา ตลาดกลางก็เริ่มหมดความสำคัญลงไปประมาณ ปี 2544 ในสมัยนายๆ ทักษิณ” คุณสมภพ เผยถึงยุคควาสนาทำข้าวหรือตลาดกลางแบบเดิมที่เคยรุ่งเรือง



# คนอาจช้า ไม่ได้ตั้งใจเป็นนายธนาคาร แต่ภูมิใจที่สร้างคนให้เป็นนายธนาคาร

การทำงานที่ฉางข้าวท่าข้าวกำนันทรง อ.พยุหะคีรี จ.นครสวรรค์ ว่าแม้จะประสบความสำเร็จในการช่วยเหลือเกษตรกร และสามารถไกล่เกลี่ยผลประโยชน์กับบรรดาพ่อค้าข้าว ซึ่งเป็นหน้าที่ในการทำงานที่รับผิดชอบ รวมถึงได้เข้าไปรับรู้ และเชี่ยวชาญในการประเมินราคาข้าวอันเป็นประโยชน์ในทางอ้อมแก่การงานอีกทางหนึ่ง แต่เรื่องที่ภาคภูมิใจมากที่สุดในสายงานอาชีพในเวลานั้นก็คือคำกล่าวที่คุณสมภพเองกล่าวเอาไว้ว่า “ที่ภูมิใจกับการทำงานที่ฉางข้าวเพราะผมได้สร้างคน”

หากได้รับฟังความรู้สึกในการทำหน้าที่ในเวลานั้นของคุณสมภพ และทีมงานแล้ว จะเห็นความเปรียบเทียบอย่างเห็นได้ชัดถึงฐานะของพนักงานของ ธ.ก.ส. ด้วยกัน เพราะหลายฝ่ายหรือส่วนใหญ่



นรศวรรษที่ 3



นรศวรรษที่ 4



นรศวรรษที่ 5



นรศวรรษที่ 6

จะมีสถานะหรือหน้าตาในสังคมภายนอกว่าเป็นเจ้าหน้าที่ธนาคารนั่งโต๊ะทำงานไก่อหู่ หากแต่เมื่อเปรียบกับการทำงานหนักของทีมงานที่คุณสมภพ ต้องดูแลที่เข้างานบ่ายเลิกงานดึกแล้วแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

ประเด็นนี้คุณสมภพ สะท้อนให้รับรู้ไว้ว่า “ผมเป็นพนักงานธนาคารก็จริง ช่วงที่อยู่ตลาดกลางเกือบ 10 ปี ไม่รู้เรื่องธนาคารเลย เวลาเข้าประชุมหัวหน้างาน ที่ ธ.ก.ส. จังหวัด เราเหมือนเป็นคนขับรถในสายตาพนักงานส่วนใหญ่ เพราะใส่เสื้อสีกรมท่าไปนั่งฟังประชุมกับเขา หลายคนต่างจับจ้องด้วยสายตาที่แปลกๆ”

นับเป็นเรื่องที่ทั้งน่าขัน และน่าเศร้าไปในเวลาเดียวกัน ทั้งที่แท้จริงไม่ใช่เรื่องแปลกอะไรด้วยเพราะภาพลักษณ์ก็เป็นเช่นนั้นจริงๆ กระนั้นคุณสมภพ ก็ไม่ได้มองว่านั่นเป็นจุดสิ้นสุดหรือปล่อยให้สภาพการณ์เป็นอย่างนั้นตลอดไป

อย่างที่ปราชญ์จีนกล่าวเอาไว้ “ยิ่งต่ำต้อย ยิ่งอยากพัฒนา” คุณสมภพ นำเอาความรู้สึกต่ำต้อยนั้น มาแปรเป็นพลังด้วยการบริหาร ด้วยการจัดการตัวเองและคนของตัวเองอย่างจริงจัง

“พอรู้ว่าพนักงานเราถูกคนอื่นมองด้วยลักษณะแบบนี้ ผมก็ยังให้ขวัญกำลังใจ คือทำงานเป็นทีม กินข้าวด้วยกัน ไปไหนก็ไปด้วยกัน คนไหนไม่เก่งเราก็จวนเขามาติว อย่างช่างยนต์ ช่างไฟฟ้า ไม่เคยรู้เรื่อง สิ้นเชื่อเลยนะ ก็เชิญพรรคพวกที่ทำงานด้านสินเชื่อนานังติว แล้วส่วนใหญ่ก็เที่ยวกันเยาะงัน เงินไม่ค่อยมี ก็อาศัยพรรคพวกมาติวให้ จนกระทั่งสอบติดเป็นพนักงานสินเชื่อทุกคน คือสมัยก่อนอย่างที่บอก พอสอบติดเสร็จ ต้องสัมภาษณ์อีก แล้วคนไม่เคยรู้เรื่องสินเชื่อก่อนจะผ่านไหม เราก็มีการช่วยโดยขอให้ธนาคารดูแลเป็นพิเศษ ให้ช่วยกันหน่อย ซึ่ให้กรรมการเห็นว่า ถ้าเขาสอบข้อเขียนได้แสดงว่าเขาเก่งแล้ว สุดท้ายกลุ่มนี้ที่ผมผลักดันมาก็ได้เลื่อนตำแหน่งตามที่ปรารถนาทุกคน”

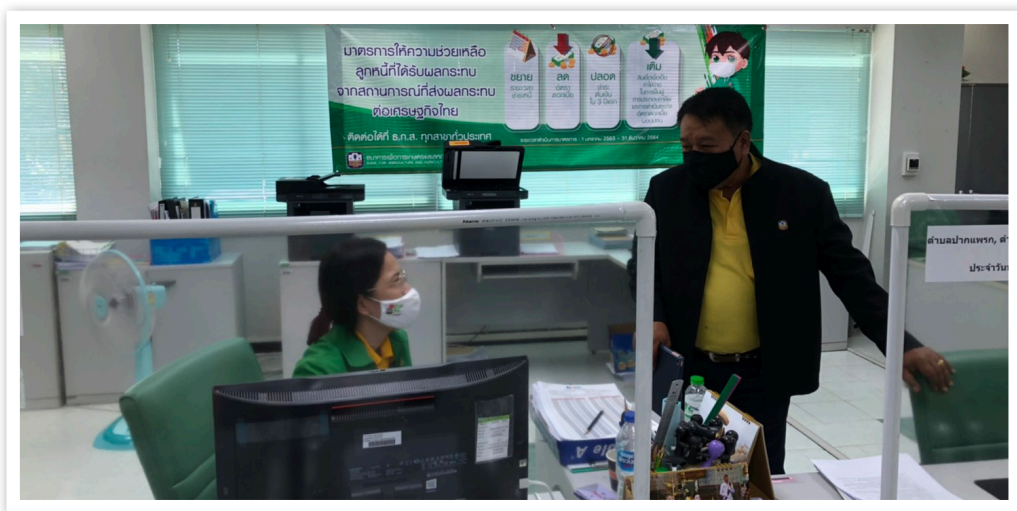
แน่นอนที่สุดว่า การที่สามารถผลักดันลูกน้องจากพนักงานฝ่ายช่างที่แทบจะไม่มีเกี่ยวข้องกับงานธนาคาร ให้สามารถขยับตัวเองจากเจ้าหน้าที่ระดับล่างๆ มาสู่การได้รับการยอมรับในหน้าที่ที่สูงกว่า มีหน้ามีตากว่าย่อมนำพาความภาคภูมิใจให้แก่คนที่อยู่เบื้องหลังอย่างแท้จริง

ซึ่งเรื่องนี้ หากคุณสมภพเป็นเพียงแค่หัวหน้างานที่รับผิดชอบ และทำงานไปให้ผ่านพ้นแต่ละวันแล้วละก็ ทีมงานเหล่านั้นคงกลายเป็นเพียงพนักงานไร้คุณภาพในหน่วยงานและองค์กรเท่านั้น ตรงข้ามวันนี้หลายคนประสบความสำเร็จเป็นนายคน จึงกล่าวได้ว่า สำหรับหัวหน้างานแล้ว จะมีอะไรที่ภาคภูมิใจได้มากกว่านี้



# ผู้จัดการตลาดกลางสุพรรณบุรี ใช้ความซื่อสัตย์พิสูจน์ความจริง

คุณสมภพเล่าถึงความเปลี่ยนแปลงอีกครั้งที่เกิดขึ้นในหน้าที่การงาน “ผมอยู่ตลาดกลางที่ทำข้าว กำนันทรงรวม 6 ปี เรียกได้ว่าชีวิตการทำงานของผมอยู่กับเรื่องข้าวอย่างเดียว ภายหลังจากที่ผมเข้ามาดูตลาดกลางที่สุพรรณบุรี เวลาทำงานตั้งแต่เช้าจนถึง 2 ทุ่ม เวลาต่างจากพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ ที่แรกที่ผมทำงาน เนื่องจากแหล่งข้าวในสุพรรณบุรีอยู่ใกล้ๆ กัน และยังเป็นหนึ่งในแหล่งข้าวที่ใหญ่ที่สุดของไทย เรียกว่าทุ่งรวงทอง ที่ประกอบด้วย 4 จังหวัด คือ สุพรรณบุรี อ่างทอง ออยุธยา และชัยนาท ทำให้ตลาดกลางที่นี่จะเปิดเช้า แต่เชื่อกันว่า ตอนตี 3 ก็มีรถมารอเข้าคิวหน้าเครื่องชั่งน้ำหนักแล้ว รอคิวยาว 2 กิโลเมตรก็แต่ัน รถบรรทุก ฯลฯ ดังนั้นการที่ผมเป็นผู้จัดการและนอนพักที่นั่น ผมก็ต้องตื่นตี 5 เพื่อมาเปิดเครื่องชั่ง เพื่อชั่งน้ำหนัก จากนั้นก็ให้เกษตรกรที่เอาข้าวมาขายเข้าคิว เพื่อตรวจสอบคุณภาพข้าว ผมนั่งทำงานที่นี่ 4 ปี”



นรศวรรษที่ 3



นรศวรรษที่ 4



นรศวรรษที่ 5



นรศวรรษที่ 6

ก่อนจะลงรายละเอียดในการทำงานยังทำข่าวแห่งใหม่นี้ว่า

“การทำงานฉวางข่าว ธ.ก.ส ที่นครสวรรค์ กับที่สุพรรณบุรี หลักการเหมือนกัน แต่ที่นครสวรรค์เราอยู่ในอาณาเขตของผู้มีอิทธิพลอย่างกำนันทรง ที่เป็นเจ้าพ่อ การบริหารงานจึงไม่ค่อยอิสระมากนัก แต่กำนันทรงให้เกียรติ ธ.ก.ส. มากเลยนะ พอมาตั้งที่สุพรรณบุรี ทุกอย่างเป็นของ ธ.ก.ส. หหมด เรามีสำนักงานต่างๆเอง โดยดิงรูปแบบของกำนันทรงมาทำ แต่ที่สุพรรณบุรี มีพนักงาน 20 กว่าคนเยอะกว่าที่นครสวรรค์”

กล่าวได้ว่าการทำงานที่สุพรรณบุรี ง่ายกว่าการทำงานที่นครสวรรค์ ทั้งนี้รูปแบบและแนวทางได้รับการเรียนรู้และจัดวางโดยมีแม่แบบเก่าจากทำข่าวกำนันทรง พุทธิศรีมาก่อนแล้ว จึงมีแบบแผนและแนวทางที่ชัดเจน แม้ว่าที่สุพรรณบุรีดูเหมือนจะมีขนาดใหญ่และชัดเจนกว่าเดิมก็ตาม หากเพียงแค่เพิ่มจำนวนคนเท่านั้นไม่จำเป็นต้องไปเรียนรู้ในรายละเอียดต่างๆอีกแล้ว

“ที่สุพรรณบุรี จำนวนข่าวและพ้อค่าเยอะกว่าที่นครสวรรค์ แต่ภายหลังพอ ธ.ก.ส. ทำตลาดกลางจนดัง ทุกที่จึงเปิดตลาดกลางเยอะมาก เนื่องจากโรงสีข้าวขนาดใหญ่ทั้งหมดมาอยู่ในเขต กำแพงเพชร นครสวรรค์ สุพรรณบุรี และนครปฐม”

คุณสมภพ เล่าว่า “ปี 2534 ผมได้ย้ายมาเป็นผู้จัดการตลาดกลางสินค้าเกษตร สุพรรณบุรี สมัยก่อนผมนับได้ว่าเป็นดาวรุ่งคนหนึ่ง ด้วยความรู้ ความเชี่ยวชาญเรื่องข่าว เวลาใครจะไปดูงานต่างประเทศต้องมาหามผม หรือบางครั้งก็เชิญผมไปดูงานต่างประเทศแต่ต้องสอบภาษาอังกฤษ ให้ผ่านสอบกับกรมวิเทศ กระทรวงการต่างประเทศ ผมไปสอบนะ แต่สอบไม่เคยได้เลย เพราะผมไม่เก่งภาษาอังกฤษเลย จึงไม่เคยได้ไปต่างประเทศ แต่ได้สอบทุกครั้งที่ถูกธนาคารเชิญ และคนอย่างผมก็พร้อมอยู่แล้ว ขอให้ธนาคารบอกกรณีมีคนจากต่างประเทศมาดูงานเกี่ยวกับข้าว ผมก็เป็นคนบรรยาย แต่เป็นภาษาไทย”

อุปสรรคทางด้านภาษาทำให้ดาวรุ่งที่กำลังพุ่งแรง เพราะการที่รู้จักและเข้าใจเรื่องข้าวดีกว่าใครในช่วงเวลาที่การค้าข้าวกำลังเติบโตย่อมเปรียบเสมือนเป็นบุคลากรที่ทรงค่าที่สุดของหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้เขาจึงได้ถูกส่งไปเรียนภาษาอังกฤษที่สถาบัน Asia Institution of Technology หรือ AIT นาน 2 เดือน

“ตอนเรียนที่นั่น ผมต้องไปอยู่หอที่นั่นเลยนะ กินข้าวกับอาจารย์ฯ ก็ให้ผมไปสัมภาษณ์ชาวต่างชาติที่ทำงานที่นั่น อัดเทปแล้วมาให้อาจารย์ฟัง โอ้โฮ เป็นช่วงที่ทรมานมาก” คุณสมภพ เล่าถึงประสบการณ์ที่ได้พบอีกอย่างหนึ่งในชีวิตด้วยความขบขัน



“หลังจากเรียน AIT จบในวันศุกร์ตอนเย็น ผมตัดสินใจไม่กลับบ้าน แต่ตรงดิ่งไปที่ทำงานที่ตลาดกลางฯ เพราะเป็นห้วงที่ทำงาน เนื่องจากช่วงระยะเวลาดังกล่าวปริมาณข้าวเปลือกของเกษตรกรมาขายที่ตลาดกลางฯ เยอะมาก”

“มาถึง ี่ป ี เวลาประมาณ 16.30 น. ผมเห็นพนักงานทำงานหนัก ผมก็ลงทำงานเลย ึ่งๆ ที่ควร จะกลับบ้านนะ เพราะวันนั้นวันศุกร์ด้วย ผมกะว่าจะช่วยพนักงาน ด้วยการรับมอบกุญแจเซฟคืน ผมรับไว้ ตอน 5 โมงเย็น อาสาทำงานวันเสาร์ให้ กะว่าวันเสาร์เย็นๆ ค่อยกลับ”

แล้วเหตุการณ์ที่ไม่เคยคาดคิดว่าจะมาเกิดกับตัวเองก็อุบัติขึ้น

“ปรากฏว่ารุ่งเช้าตื่นขึ้นมา ไปทำงานประมาณ 6.00 โมงเช้า นั่งทำงานไปจนถึงเวลาประมาณ 8.00 น. ได้ไปเปิดตู้เซฟเพื่อตรวจนับเงินตามปกติ พบว่าตู้เซฟที่มีเงินเก็บ 8 ล้านบาทหายเกลี้ยง สมัยนั้นที่สาขาจะมียาม 2 คนนะ พกปืนลูกซองด้วย แต่เงินหายเกลี้ยง น่าจะเป็นจำนวนเงินที่มากที่สุดในประเทศไทย ที่หายจากธนาคารในเวลานั้น”

แม้จะมาทำงานด้วยความสุจริต ถูกต้องตามกฎหมายทุกอย่าง แต่เมื่อรู้ว่าเงินหาย ผู้จัดการอย่าง เขาก็อยู่ในสภาพเข่าอ่อนเหมือนกัน

“ลักษณะตู้เซฟมีกาวซีเมนต์ไปอุดอยู่รูกุญแจ ผมไขไม่ได้ พนักงานคนอื่นก็ไขไม่ได้ ตอนแรก เราคิดว่าพนักงานด้วยกันแก๊ง เพราะอย่างที่บอก พนักงานที่ปฏิบัติงาน หรือพวกที่ถูกมองว่าทำงาน ด้านธนาคารแล้วมีปัญหา อาจเกิดการฉ้อโกงกันเอง แต่พอไขกุญแจเซฟไม่ได้ ก็ต้องเรียกช่างกุญแจมาไข ทำให้ทราบว่่าทั้งๆ ที่ตู้เซฟของ ธ.ก.ส. มีรหัส และต้องใช้กุญแจ 2 ดอกในการไข แต่ช่างไขแค่ไขของปากแบน และค้อน ตอกไปไม่กี่ครั้งประตูก็เปิดออก (ภายหลัง ธ.ก.ส. จึงมีการเปลี่ยนยี่ห้อตู้เซฟที่มีความปลอดภัย มากขึ้น) พอเปิดเข้าไปเห็นข้างในตู้เซฟเงินหายเกลี้ยง ผมเข่าอ่อนทันที นั่งกองที่พื้นเลย”

คงไม่มีใครไม่ตกใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากว่าเงินที่หายไปนั้นอยู่ในความรับผิดชอบของตนเอง

“ในใจผมตอนนั้น ผมคิดอย่างแรกเลยว่า ผมไม่ทุจริตแน่นอน แต่ผมกลัวอย่างเดียวคือ เงินหาย 8 ล้านบาท บริษัทประกันต้องรับผิดชอบ แล้วถ้าเกิดบริษัทประกันมาจ้งวานฆ่าเราแล้วบอกว่าเราทุจริตละ ผมคิดขนาดนั้นเลยนะ คือเงื่อนไขการประกันภัย ถ้าพนักงานผู้ถือกุญแจทุจริต บริษัทประกันไม่ต้องจ่าย” คุณสมภพเล่าถึงความคิดของตนเองในเวลานั้น ซึ่งอยู่ในภาวะที่เสี่ยงในทุกหนทาง



“ตอนตำรวจมาที่สาขา เขาสอบสวนประวัติพนักงานกับผม ผมก็เล่าหมดเลย เกิดการคาดโทษ คนนั้นคนนี้ รวมถึงคนที่ลางาน เพราะเกิดเหตุวันศุกร์เย็น - วันเสาร์เช้า ผมหมดแรงเลย กะว่าจะกลับบ้าน ก็ไม่ได้กลับ ผมต้องมารับโทรศัพท์ทั้งวัน ทุกคนโทรมาหาผม ถามไถ่เหตุการณ์ ให้กำลังใจกัน แต่ตอนโทรคุย ผมสังเกตว่าเป็นเสียงก้องๆ ทราบภายหลังว่าถูกแอบดักฟัง แล้วคนตำรวจสงสัยมากที่สุดเวลานั้นก็คือผมนั่นเอง”

จนถึงปัจจุบันเมื่อเล่าถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้น คุณสมภพก็ยังคงตื่นเต้นอยู่ไม่น้อย เหมือนเหตุที่ประทับใจไว้ในใจในความรู้สึกไปเสียแล้ว แน่นนอนเรื่องเช่นนี้ย่อมไม่มีใครที่ไม่ตกใจ ดังที่กล่าวเอาไว้ ตำรวจย่อมสงสัยคนที่มีกุญแจตู้เซฟอยู่ในมือก่อนเป็นคนแรก ซึ่งคุณสมภพยอมรับ แต่สิ่งที่ไม่เสียสมาธิไปได้ในช่วงเวลาเช่นนั้น ก็เพราะความจริงและความเชื่อมั่นว่าตนเองไม่ได้เป็นผู้ที่ทุจริตอย่างแน่นอน

“ตำรวจสงสัยคนที่ถือกุญแจ ซึ่งผมเป็นคนถือ และที่สำคัญคือ เพิ่งกลับมาจากอบรม AIT ชะด้วย ตำรวจทุกคนถามผม สงสัยผมว่าทำไมไม่กลับบ้าน แต่จากการพูดคุย และสังเกตพฤติกรรม และตรวจสอบประวัติแล้วไม่น่าจะใช่”

จนสุดท้ายทุกอย่างก็กระจ่าง

“ตำรวจสอบสวนกันจนถึงวันจันทร์ตอนเช้า ยิ่งสอบยิ่งกระจ่าง สุดท้ายมีพนักงานคนหนึ่งที่ผมรับกุญแจมาจากเขา และพนักงานคนนี้น่าพักผ่อน ระหว่างนั้นเขาโทรมาที่สาขาตลอดเวลา และคนๆ นี้แหละที่เป็นตัวการเอาเงินไป ที่จับได้สารภาพจากการถูกกดดันของตำรวจและแจ้งว่าเอาเงินไปซื้อสลากออมสิน และเจอหลักฐานหลอดกาวซีเมนต์ที่บ้าน”

คุณสมภพเล่าว่า “แม้ว่าจะจับตัวคนทำได้แล้ว แต่ผมก็โดนลงโทษ ทางธนาคารบอกว่าผมทำงานผิดพลาด โดนตัดเงินเดือน ผมใช้เวลาอุทธรณ์ 2 ปี จึงไม่มีความผิด เพราะผมคิดว่าผมทำตามกติกาทุกอย่าง”

จากเหตุการณ์นี้ส่งผลให้ ธ.ก.ส. ได้มีการวางระบบความปลอดภัยใหม่ ด้วยการทบทวนระบบตู้เซฟ การตั้งรหัส ระบบการควบคุมเงินสดในตู้เซฟ และเปลี่ยนยี่ห้อตู้เซฟเพื่อความปลอดภัยยิ่งขึ้น





# ไม่เลือกงาน บทพิสูจน์ความเป็นมืออาชีพ

การเป็นผู้เตรียมความพร้อมอยู่เสมอ สู้งานทุกอย่าง ไม่ว่าจะธนาคารจะมอบหมายและสั่งการอย่างไร คุณสมภพ ไม่เคยทำให้ผิดหวัง เพราะจากเหตุการณ์ตลาดกลางสินค้าเกษตรสุพรรณบุรี ทำให้ต้องถูกย้ายด่วนจากผู้จัดการตลาดกลาง ไปเป็นผู้จัดการสาขาอื่น

“ตอนแรกมีเจ้านายใจดีให้เลือกระหว่างสาขาบ้านแพ้ว สาขาราชบุรี และสาขาชะอำ ผมมาคิดว่าผมอยู่ตลาดกลางมาเกือบ 10 ปี ไม่เคยรู้เรื่องงานหลักของธนาคารโดยเฉพาะสินเชื่อเลย และบ้านผมอยู่ราชบุรีด้วย เลยขอไปที่สาขาบ้านแพ้ว ถ้าให้ไปทำหน้าที่สาขาราชบุรี ซึ่งเป็นสาขาใหญ่ น่าจะทำได้แน่ เพราะเราไม่รู้เรื่องเงินฝาก บัญชี สินเชื่อ มาก่อน คือรำร่าจากเรื่องนี้มานาน ผมและภรรยาเริ่มสำรวจเส้นทางไป - กลับ จากบ้านถึงที่ทำงานสาขาบ้านแพ้ว ปรากฏว่าสุดท้ายมีคำสั่งลงมาให้ไปที่สาขาชะอำแทน”

ถ้าจะกล่าวว่า เมื่อคูชีวิตการทำงานของคน ธ.ก.ส. แล้วล่ะก็ น่าจะกล่าวได้ว่า คงไม่มีใครที่มีชีวิตการทำงานที่พลิกผันได้เท่ากับคุณสมภพ รอดกลาง อีกแล้ว



นรศวรครั้งที่ 3



นรศวรครั้งที่ 4



นรศวรครั้งที่ 5



นรศวรครั้งที่ 6

# สร้างการยอมรับจากลูกน้อง

## คือยุทธวิธีสร้างความสำเร็จ

อย่างที่คุณสมภพ กล่าวเอาไว้ในช่วงก่อนหน้านี้ว่า ทั้งสร้างการทำงานในส่วนของธนาคารมายาวนานพอสมควร เพราะไปประจำการอยู่ในส่วนของการดูแลเกษตรกรรายข้าวเปลือก กระนั้นเมื่อต้องย้ายมาประจำในสาขาที่มุ่งเน้นไปทางด้านสินเชื่อทุกสิ่งทุกอย่างจึงต้องรื้อฟื้นกันใหม่ทั้งหมด

“พอไปถึงเหมือนกับคนที่ไม่เคยทำงานแบงก์ แล้วมาเป็นผู้จัดการสาขา สังกัดจากปฎิบัติการของลูกน้อง การยอมรับของพนักงานในสาขาจึงไม่มี ทุกคนมองผมว่า เป็นผู้จัดการสาขาที่ถูกธนาคารลงโทษมา แลผมไม่รู้เรื่องงานธนาคารเลย” คุณสมภพ เล่าถึงสิ่งที่ต้องพบในช่วงนั้น

กระนั้นจอมยุทธ์ยอมไม่ปล่อยให้สถานการณ์ทำลายโอกาส คุณสมภพ จึงต้องหาทางออกให้กับตัวเองเอาไว้อย่างดี “ผมก็ทำการบ้านมาพอสมควร ก่อนหน้าที่จะถูกย้ายไป เวลาที่มีหนังสือเวียนของธนาคารออกมาก็รีบๆ ผมอ่านหมดเลย อ่านแล้วจดประเด็นต่างๆ เหมือนเราเรียนหนังสือ ทำให้ผมจำผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของธนาคารได้แม่นยำ แต่เวลาปฏิบัติกลับไม่ใช่อย่างนั้น”

“วันแรกที่ผมนั่งเป็นผู้จัดการสาขา โดยมาแทนผู้จัดการสาขาคนเก่า จู่ๆ เขาโดนย้าย เขาบอกว่าเขาไม่มีผิดอะไรเลย คุณสมภพเป็นคนคิด ทำไมต้องย้ายเขาไปสาขาหัวหิน ซึ่งไกลกว่าเดิม ตั้งนั้นจึงยืนยันที่จะอยู่ที่สาขาชะอำต่อ คนอื่นจะมาไล่เขาออกไปทำงานที่สาขาหัวหินไม่ได้ แล้วอีกอย่างบ้านเขาก็อยู่เพชรบุรี” นี่เป็นเรื่องราวที่ไม่คาดคิดอีกเรื่องที่ต้องพบเมื่อมานั่งเป็นผู้จัดการสาขาชะอำใหม่ฯ

“ผมก็อธิบายว่าไม่ใช่ซะ ไม่ใช่ความผิดของผม แต่ผมไม่ถือสาและยังรักและเคารพเหมือนเดิม สาขาชะอำ จึงมีผู้จัดการสาขา 2 คน ผู้จัดการสาขาคนเก่ายังนั่งทำงานอยู่ที่ห้อง ผมก็นั่งทำงานของผมอยู่ห้องพักชั้นบน เป็นอยู่อย่างนี้หนึ่งอาทิตย์เต็มๆ”

“พนักงานคนอื่นๆ ก็เห็นผมทำงานอยู่ในห้องพัก แต่สถานการณ์ค่อนข้างตึงเครียด ไม่มีการคุยกันแค่เดินสวนกันไปมา แสดงสีหน้าไม่ต้อนรับ ทุกคนเกิดการแอนตี้ผมขึ้นมา (ผมคิดในใจ)”



จากความมุ่งมั่นกลายเป็นความอดอัด ถึงขั้นที่คุณสมภพ สะท้อนหวังอารมณ์ของตนเองในเวลานั้น ออกมา กระนั้นในที่สุดทุกอย่างย่อมคลี่คลายไปด้วยกาลเวลา

“ไม่รู้เป็นยังไง ผมจะเจอกับปัญหาทุกที คือสาขาชะอำเป็นสาขาที่ไกลสุดของเพชรบุรี แต่ก่อนมีแค่สาขาเมือง สาขาท่ายาง และสาขาชะอำ คนที่อยู่เพชรบุรีแล้วโดนไปอยู่ชะอำ เหมือนเป็นการถูกลงโทษอย่างหนึ่ง คือคนในพื้นที่ไม่อยากจะอยู่ชะอำ เพราะมันไกล แต่ก่อนการคมนาคมไม่สะดวก รถพนักงานก็ไม่เคยมี มีแต่รถโดยสารเก่าๆ แต่ผมคนต่างพื้นที่ ผมก็พักที่สาขาอยู่แล้ว”

แม้การทำงานที่สาขาชะอำ ดูเหมือนจะเป็นสาขาที่ไม่มีใครอยากมานั่งทำงาน ด้วยปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ แต่ในท้ายที่สุดคุณสมภพก็ใช้ความพยายามในการบริหารจัดการกระทั่งประสบความสำเร็จ

“ที่สาขาชะอำ พนักงานครึ่งหนึ่งเป็นคนพื้นที่ ครึ่งหนึ่งมาจากจังหวัดอื่น ผมก็พยายามสร้างการยอมรับ ด้วยการให้ความใกล้ชิด สนับสนุนกับทีมงาน อยู่ด้วยกันเฮฮา กัน จนกระทั่งในที่สุดผมสามารถขับเคลื่อนสาขาชะอำ ที่เคยอยู่ในตำแหน่งบิวยของจังหวัดมาได้ที 1 ในเวลาแค่ 2 ปี และจากเป็นสาขาที่สกปรก ผมก็ทำให้สาขานี้เป็นที่ 1 ของภาคจากการประกวด 5 ส” คือความภูมิใจอีกครั้งหนึ่งที่คุณสมภพกล่าวถึง ก่อนจะปิดท้ายถึงเทคนิคที่นำมาซึ่งความสำเร็จนั้นว่า

“ส่วนใหญ่ลูกน้องที่อยู่กับผมจะได้ดิบได้ดี เติบโตในหน้าที่การงานทั้งนั้น นอกจากพนักงานช่างที่ทำงานด้วยกันที่ตลาดกลาง จะขึ้นเป็นผู้จัดการสาขาแล้ว พนักงานที่สาขาชะอำ ก็เช่นกัน ยกตัวอย่างในปัจจุบัน ภาคตะวันตกทั้งหมด ตั้งแต่ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการจังหวัด เคยเป็นลูกน้องผมทั้งนั้น คือทำงานที่สาขาเดียวกันมาก่อน หลายคนอาจจะมองว่ามีอิทธิพลในภาคตะวันตกผมโชคดี เวลาทำงานผมเจอเจ้านายดีตลอดมา ส่วนลูกน้องเนี่ย ถ้าเรามีความเป็นที่ เป็นน้อง มีความจริงใจกับเขาๆ ก็รักเรา ยอมเสียสละทุ่มเท ทำงานให้เรา”



# ความจริงใจ

## ข้อใจคนในการบริหาร

มาถึงจุดนี้ น่าจะกล่าวได้ว่า สิ่งที่โดดเด่นที่สุดในตัวของคุณสมภพ ก็คือการเป็นคนที่ใจกว้าง ที่สำคัญยังมีเทคนิคในการบริหารคนอย่างชัดเจน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ปรากฏชัดในสิ่งที่สามารถเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรมนั่นคือ บรรดาลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณสมภพ ส่วนใหญ่มักจะเติบโตในหน้าที่การงาน หากว่าหัวหน้าไม่ดีไม่มีความสามารถนั้นย่อมไม่ใช่เรื่องง่าย

“ผมเริ่มใช้เทคนิคการบริหารคนจริงๆ จังๆ ตอนที่ผมเป็นผู้จัดการสาขา เพราะตอนที่อยู่ตลาดกลางๆ มันกินนอนด้วยกัน มีอะไรก็กินเหมือนกัน อาศัยความจริงใจกับลูกน้อง มองเขาว่าไม่ใช่ลูกน้อง แต่ต้องมองเป็นน้องเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน ”

“อย่างที่บอกว่า ทุกคนอาจคิดว่าผมมีอิทธิพลในภาคตะวันตก เพราะถ้าถามพนักงาน ในภาคตะวันตกว่านึกถึงใคร เขาจะนึกถึงผมเป็นคนแรก”

สาเหตุของฉายาดังกล่าวมาจากเทคนิคการมัดใจคน “สมัยก่อนวันเกิดลูกน้อง ผมจะเขียนการ์ดวันเกิดให้เขา แต่ผมมาคิดดู ในเมื่อบ้านผมอยู่โพธาราม เป็นแหล่งขายตุ๊กตาเยอะมาก ผมก็เลยซื้อตุ๊กตา ซึ่งราคาใกล้เคียงกับการดออยู่แล้วมาแจกให้ลูกน้องดีกว่า เขาจะได้เอาไว้ใช้ได้ด้วย ตอนที่เป็นผู้จัดการสาขาวันเกิดลูกน้องผมจะชอบทักทายเขาว่า เป็นยังไงไปตักบาตรตอนเช้ามาไหม แล้วก็วางตุ๊กตากับการ์ดเล็กๆ ให้หนึ่งใบ และกล่าวว่าสุขสันต์วันเกิดครับ มีความสุขมากๆ นะครับ แสบปีเปิรตเศย์ บางคนร้องไห้เลยนะ เพราะไม่เคยเจอใครที่ให้ความสำคัญกับวันเกิด แม้กระทั่งตนเองยังลืมไปด้วย การกระทำแบบนี้ เกิดความรู้สึกดีๆ ในหมู่พนักงาน ทำให้จากบางครั้งทะเลาะกัน หรือไม่คุยกัน ก็เกิดบรรยากาศที่ดีขึ้นในการทำงานพากันไปเลี้ยงวันเกิดกัน บางคนย้ายออกจากสาขาไปแล้วนะ ก็ยังมาบอกว่าวันเกิดปีนี้ของเขาไม่ได้ของขวัญเลย ผมก็ส่งของขวัญตามไปให้ นี่เป็นที่มาว่าทุกคนจะนึกถึงผมไง”

เทคนิคเช่นนี้เองที่สามารถทำได้ง่าย และไม่ซับซ้อน ผู้บริหารที่คร่ำเคร่งเกินไปมักนึกไม่ออกและไม่เข้าใจ แต่คนอย่างคุณสมภพ ที่ต้องผ่านงานทะเลซุยในพื้นที่อย่างผาดโผนคิดได้ และเข้าใจดี





“ปีแรกผมซื้อตุ๊กตาราคา 40 บาท ปีต่อมาเพิ่มเป็น 60 บาท ช่วงที่เป็นผู้อำนวยการฝ่าย ราคาตัวละประมาณ 1,500 บาท เพราะต้องให้ตัวใหญ่ขึ้นๆ ทุกๆ ปี ปีแรกซื้อให้คนนี้เป็นตุ๊กตาทมิ คนนี้ตุ๊กตาเสือ พอปีที่สอง เริ่มสนิทกันเกิดการต่อว่าทำไมรักคนนี้มากกว่าเพราะมองว่าตุ๊กตาทมิ แพงกว่า ทั้งๆ ที่ราคาเท่ากัน แต่หน้าตามันไม่เหมือนกันไง ผมเลยตัดปัญหาปีเดียวกันจะซื้อให้เหมือนกันหมดทุกคนเลย คือทุกคนต้องได้ตัวเดียวกัน บางครั้งก็สีเดียวกัน คือเรื่องนี้เป็นเรื่องละเอียดอ่อนสำหรับพนักงาน ที่เราต้องดูแลทุกคนเท่าเทียมกัน” คุณสมภพ เล่าให้เห็นภาพถึงการจัดการกับคนอย่างละเอียดอ่อนและเข้าใจถึงความรู้สึกของลูกน้อง

กระนั้นก็มีบทเรียนบางอย่างที่ต้องเข้าใจให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น “แต่การให้จะต้องมีเส้นแบ่งเหมือนกัน ตอนที่ผมเป็นผู้จัดการสาขา ผมให้ของขวัญกับพนักงานในสาขาทุกคน แต่ตอนที่ผมขึ้นเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการจังหวัดผมไม่ทำ เพราะเราไม่ใช่เบอร์หนึ่ง เราต้องหลีกเลี่ยงการปิ่นเกลียวกับหัวหน้า พอมาเป็นผู้ช่วยกอง 4 ก็ไม่ทำเหมือนกัน พอกลับไปเป็นรองฝ่ายก็ไม่ทำ คือสรุปจะให้ก็ต่อเมื่อต้องเป็นเบอร์หนึ่งของส่วนงานนั้น”



สิ่งที่คุณสมภพ กล่าวนี้ก็คือ การให้เกียรติ และหลีกเลี่ยงผลกระทบที่อาจจะเกิดตามมา ซึ่งแน่นอนว่านี่เองคือหัวใจของผู้บริหารที่จำเป็นอย่างมากที่จะต้องเข้าใจในเนื้อหาและรายละเอียดเช่นนี้

คุณสมภพเล่าต่อว่า “ตอนขึ้นมาเป็นผู้อำนวยการจังหวัดผมก็ให้ของขวัญเหมือนเดิม แต่จะให้เฉพาะพนักงานภายในจังหวัดที่ทำงานอยู่ในสำนักงาน กับผู้จัดการสาขา และผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ผมซื้อตุ๊กตาจากราคา 40 บาทในปี 2534 จนถึงปี 2554 ราคาตัวละพันกว่าบาท ซื้อจนรู้จักแหล่งเลยว่าจะต้องไปซื้อร้านไหน สิ่งที่ได้ประโยชน์ทางอ้อมคือ เวลาผมไปเยี่ยมสาขา อย่างวันเกิดใครในสาขานั้น ผมไปแต่เช้าเลยเอาตุ๊กตาไปตั้งไว้บนโต๊ะผู้จัดการ ไปอวยพรเขาด้วยตัวเอง คือต้องไปต่อหน้าคนเยอะๆ นะไม่ใช่เพื่อเอาหน้า แต่ผมคิดว่าเป็นการให้เกียรติเขา บางครั้งพนักงานสาขาก็แซวผู้จัดการสาขาที่เป็นเจ้านายตัวเองว่า ทำไมไม่ให้ของขวัญเหมือนผู้อำนวยการจังหวัดบ้างล่ะ ทำให้ผู้จัดการสาขาบางคนก็หันมาให้ของขวัญลูกน้องตัวเองบ้าง และก็เกิดการงานเป็นทีมเหนียวแน่นกว่าเดิม”

นี่เองคือเป้าหมายที่แท้จริง “เกิดการงานเป็นทีมที่เหนียวแน่น” ซึ่งก็คือ “ทีมเวิร์ค” นับเป็นวิสัยทัศน์ ความกล้า และต้องมีความใจกล้าที่จะตัดสินใจในการจัดการบริหารคนเพื่อประสิทธิผลให้ดีที่สุดก็เพื่อการงานของหน่วยงานหรือองค์กร

คุณสมภพ เปิดเผยถึงแนวคิดของตัวเอง กับรูปแบบที่ได้ทำมาตลอดว่า

“ผมคิดว่าวิธีการนี้ จะทำให้พนักงานมีความภูมิใจที่เราให้ความสำคัญกับเขา และเพื่อนรู้ว่าวันนี้เป็นวันเกิด ก็จะเลี้ยงฉลองกัน เกิดความเป็นทีมงาน ลบทัศนคติที่ไม่ดีออกจากกัน อันนี้จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ เวลาผมไปอยู่ที่ไหน จึงเกิดทีมเวิร์คที่นั่น เพราะพนักงานที่ได้ของขวัญจะเกิดความภูมิใจว่า เราเห็นคุณค่าของเขา นะ ตรงนี้เป็นจิตวิทยาอย่างหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานทำงานด้วยความทุ่มเท และพอทุกคนได้รับการปฏิบัติเหมือนกัน จึงทำให้เกิดการงานเป็นทีม”



# การทำกับข้าว มัดใจลูกน้อง กลยุทธ์นอกตำราที่ได้ผล

นอกเหนือจากการซื้อใจลูกน้องด้วยรูปแบบ และแนวทางแบบเป็นกันเองดังที่กล่าวเอาไว้ก่อนหน้านี้แล้ว ยังมีอีกกลยุทธ์หนึ่งที่แปลกต่างสำหรับเจ้านายที่คุณสมภพ นำมาใช้

หากไปเปิดตำราเกี่ยวกับการบริหารที่มีอยู่ทั่วไปแล้ว แน่ใจว่าย่อมไม่มีใครได้พบกลยุทธ์นี้ของคุณสมภพ อันถือเป็นกลยุทธ์ที่ลึกซึ้ง และนอกตำราที่แท้จริง นั่นคือ “การทำกับข้าว” เลี้ยงลูกน้อง

“ผมเป็นคนชอบทำกับข้าว ใครอยากกินอะไรก็จะมาบอกผม ผมจะทำกับข้าวทุกมื้อ ตั้งแต่เช้ากลางวัน เย็น เพราะบางทีพนักงานที่ไม่ได้พักด้วยกัน ผมก็ทำกับข้าวมาเผื่อนะ ทำกับข้าวที่ทำงานนั้นแหละ หรือบางทีไปตลาดก็จะซื้อกับข้าวมากินกัน หรือซื้อกลับมาทำเองบ้าง ช่วยกันทำแบ่งหน้าที่ คนนั้นหันเนื้อ



นรสรองที่ 3



นรสรองที่ 4



นรสรองที่ 5



นรสรองที่ 6

คนนี้เด็ดใบกระเพรา คนโน้นแกะหอมปอกกระเทียม ตำน้ำพริก ส่วนผมทำหน้าที่เหมือนเซฟ คือเอาวัตถุดิบเหล่านั้นมาปรุงอาหาร เรียกได้ว่าเป็นการสร้างทีมงานกันในกลุ่มครับ”

แน่นอนว่า เล่าเรื่องนี้ให้ใครฟัง หากไม่ใช่ผู้บริหารระดับสูงที่เข้าใจในวิธีที่ว่า “สูงสุดคืนสู่สามัญ” หรือ “ความเรียบง่ายคือความเหมาะสม” แล้วละก็ย่อมไม่เข้าใจ แต่ผลที่มันเกิดขึ้นก็คือเป้าหมายที่คุณสมภพมองและวางเอาไว้ในใจนั่นเอง

“หลังจากทำแบบนี้ได้ครึ่งปี เกิดความใกล้ชิด สนับสนุน เกิดการเปิดใจกันระหว่างพนักงานกับผม ผมจึงได้รู้ว่าแต่ละคนมองผมยังไง”

“การกินข้าวหม้อเดียวกัน กลายเป็นเหมือนครอบครัว นี่เองทำให้พอเราย้ายไปนั่งในตำแหน่งที่อื่น แล้วกลับมาเจอกัน เราก็กังทักกันพูดคุยเหมือนครอบครัว ไม่เหมือนเจ้านายกับลูกน้อง แต่เหมือนพี่น้องคุยกันมากกว่า”

แท้จริงแล้ว หากอ่านมานับแต่ต้นเรื่องที่ผู้อ่านจะเข้าใจประเด็นนี้สามารถสรุปได้ด้วยถ้อยคำของคุณสมภพ นั่นคือ “อย่ามองว่าเขาคือลูกน้อง แต่มองว่าเขาคือพี่น้อง”

“คือผมมองพนักงานเหมือนน้องชายหรือน้องสาวเรา หรือเป็นพี่เราคนหนึ่ง เวลาผมไปทำงานที่ไหน ผมจะยึดหลักทำงานพุทธทาสสิกขุ “มองแต่ดีเถิด” ตอนที่ผมเป็นผู้จัดการสาขา ผมจะติดป้ายนี้ไว้ให้พนักงานดูด้วย ตัวเบ้อเริ่มเลย เพื่อฝึกให้ทุกคนได้คิด”

คติสอนใจ “มองแต่ดีเถิด” ของท่านพุทธทาสนี้ ถือเป็นการสอนให้มองคนเป็นคน

“ผมมองว่าทุกคนไม่มีใครดี 100% หรือไม่มีใครเลว 100% ตอนที่ผมเป็นผู้จัดการสาขาคคนที่ทำงานกับผมจะรู้ว่า ผมจะเชิญเข้าห้องเย็น เพราะการเป็นผู้จัดการสาขา จะมีคนมาฟ้องเราเรื่องว่าคนนั้นเลี้ยงงาน คนนี้ต้องงาน หากผมนิ่งเฉย พนักงานที่มาฟ้องก็นินทาจะหาว่าผมไม่กล้าตัดสินใจ กลับกันหากมีคนมาฟ้อง แล้วผมดำเนินการจัดการทันที ก็จะถูกมองว่า ทุบายยังไม่ทันหาสาเหตุก็ลงโทษแล้ว เพราะฉะนั้น พอใครมาฟ้องผมๆ จะใช้เวลาในการตรวจสอบว่าจริงหรือไม่ หลังจากนั้นก็นอนคิดเป็นอาทิตย์ เหมือนกันนะ ว่าจะคุยกับพนักงานคนนั้นยังไง คือการเป็นเจ้านายคน มันลำบากตรงนี้แหละ คนนั้นคนนี้มาฟ้อง ซึ่งสิ่งที่ฟ้องกันเป็นนามธรรมทั้งนั้นเลย ดังนั้นการจัดการกับปัญหาต่างๆ เหล่านี้จึงต้องมีเทคนิค”





ก่อนจะเล่าถึงวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง “เทคนิคผม อันดับแรกจะเชิญเข้าห้องเย็น ไล่ถามถึงสาเหตุที่เป็นรูปธรรม ไม่ใช่นามธรรม ส่วนใหญ่ผมจะเริ่มสนทนาจากการพูดคุย ว่าเขามาจากจังหวัดไหน ครอบครัวเป็นยังไง พ่อแม่เป็นยังไง คุณสัพเพเหระนอกเรื่องก่อน แล้วก็มาถามเรื่องงานว่าเป็นยังไงบ้าง ทีมที่ทำงานด้วยกันเป็นยังไง จากนั้นผมก็จะบอกว่า เท่าที่ผมทราบเป็นยังไงบ้าง”

“บางทีพนักงานคนนั้นก็ปฏิเสธว่าไม่ใช่ ไม่ยอมรับบ้าง ผมก็จะบอกเขาดีๆ หรือบางคนที่ผมเข้าใจเขาผิด ผมก็พร้อมขอโทษนะ ผมยึดคติว่า คุณกันให้เคลียร์ ปรับความเข้าใจกัน เพราะผมอยากให้ใครที่เข้าห้องเย็นนี้แล้วจะต้องยิ้มออกไปทุกคน หลังจากนั้นแล้วเขาจะเกิดการปรับตัวได้ดี”

นับว่าได้ผลเสมอมา การปฏิบัติดังที่กล่าวเอาไว้เนี่ย อาจจะถูกเป็นการปฏิบัติในแนวทาง หรือรูปแบบที่ง่ายตายกระนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ก็สามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างไม่ยากเย็น

คุณสมภพ ถึงกับกล่าวเอาไว้อย่างชัดเจนว่า “ใครจะเป็นใหญ่เป็นโตฝึกใช้เลยนะ คือเทคนิคการคุย ผมจะชมก่อนนะ สร้างบรรยากาศการพูดคุยที่ดีเข้าไป สังเกตจากเหตุการณ์ร้ายแรงไม่คาดฝันเช่น ชกต่อย หรือฆ่ากันตาย เพราะทะเลาะกันแล้วเกิดอารมณ์ชั่ววูบทั้งนั้น ไม่มีใครวางแผนที่จะฆ่ากันหรอก ยกเว้นมีปืนหรือชัดผลประโยชน์กันจริงๆ เพราะฉะนั้นเวลาจะคุยกับลูกน้อง หากจะแนะนำสั่งสอนเขา เราจะต้องอยู่ในอารมณ์ที่ดี ถ้าเจ้านายเข้าใจผิด ต้องรู้จักขอโทษ และอย่าเอาเรื่องงานมาปะปนกับอารมณ์ส่วนตัว ทำให้เราคุยกันเสร็จแล้ว เรายังออกไปหาข่าวกันกันได้ ผมจะคุยว่าเราคิดกับเขายังไง แล้วสิ่งที่คิดถูกหรือเปล่า ถ้าเราเข้าใจผิด ก็ขอโทษกัน”

พร้อมกันยังฝากคำสอนเอาไว้จากประสบการณ์ที่พบโดยตรงมาว่า

“อีกอย่างหนึ่งใครมาเป็นผู้จัดการสาขาจะต้องมองคนให้ออกกว่าใครมีปัญหากับใคร เรื่องนี้ไม่ยาก สมมุติด้านบัญชี การเงิน จะต้องสลัดกันไปกินข้าวกลางวัน ถ้าใครไป - กลับตรงเวลา แสดงว่าอาจจะมีปัญหา เพราะปกติแล้วพนักงาน ธ.ก.ส. เรา มีความรับผิดชอบสูง จะรีบไปรีบกลับเพื่อมาช่วยเพื่อนบริการลูกค้า และให้เพื่อนอีกคนไปกินข้าวเร็วขึ้น พอเห็นอาการแบบนี้ ผมจะสังเกตพฤติกรรมเรียกมาคุยทันที ไม่ปล่อยให้คาราคาซัง แต่ผมจะเรียกมาคุยทีละคนจะพบว่า ต่างฝ่ายต่างกล่าวโทษกัน สุดท้ายผมจะเชิญทั้งสองคนมาคุยพร้อมกัน เกิดการเปิดใจ อธิบายกัน ก็ทำให้เข้าใจกันดี”



# บริหารงานให้ลูกน้องมีความสุข

จากเส้นทางที่ดูเหมือนจะขรุขระในสายอาชีพการงาน ด้วยว่าต้องพเนจรไปรับงานที่ยากยิ่ง อยากรับจำนำข้าว และดำเนินงานในส่วนของตลาดกลาง กระทั่งกลับมาสู่วงจรด้วยการมาเป็นผู้จัดการ สาขา ทำให้ผ่านพบประสบการณ์และนำสิ่งเหล่านั้นมาปรับใช้กับความเป็นจริงส่งประสิทธิภาพในการทำงาน ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง

จากความยอมรับจากบรรดาคนเคยผ่านงานมาด้วยกันรวมไปถึงเสียงลือเสียงเล่าอ้างในเรื่องความสามารถในการบริหารคน ส่งผลให้ในเวลาต่อมาคุณสมภพ ได้รับเชิญเป็นวิทยากรให้ความรู้เรื่องการบริหารคน บริหารงานให้แก่คน ธ.ก.ส. โดยเฉพาะได้เอาประสบการณ์ และเทคนิคที่เคยใช้และทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานมาเผยแพร่ โดยเฉพาะเรื่องการทำงานเป็นทีมเวิร์ค

“ในปี 2539 - 2540 ตอนที่ผมเป็นผู้จัดการสาขา ในช่วงวันหยุดเสาร์ - อาทิตย์ ผมยังได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นวิทยากรวัฒนธรรมการให้บริการ ทำหน้าที่อบรมพนักงานสาขาทั่วประเทศ สมัยนั้นมีทั้งหมด 8 ทีม กระจายกันไปทำ หลักๆ ผมดูแลทางภาคใต้ ตั้งแต่ นครปฐมลงไปถึง 3 จังหวัดชายแดน แต่ก็มีการสลับกันไปดูภาคอื่นบ้าง

เวลาอบรมจะอบรมทีละสาขา ตอนแรกเราก็ละลายพฤติกรรม ให้เกิดความเป็นทีม และเกิดความไว้วางใจกัน แต่ทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งไหน ก็จะเท่าเทียมกันหมด มีสิทธิ์เท่ากัน หนึ่งความคิดของทุกคนมีค่าเหมือนกัน” คุณสมภพเล่าถึงที่มาที่ไปของการเป็นวิทยากร

“ผมคิดว่าพนักงานทุกคนรู้หลักว่าการให้บริการที่ดีคืออะไร ไม่ดีคืออะไร มารยาทการให้บริการที่ดีคืออะไร หรืออย่างน้อยให้ลูกค้าประทับใจ แต่ไม่แสดงออก หรือไม่ทำ ผมจึงมีหน้าที่เข้าไปกระตุ้นให้ทุกคนคาดหวังสิ่งที่จะตัวเองจะได้รับเมื่อเป็นลูกค้า แล้วแปลงความคาดหวังนั้นมาให้บริการแก่ลูกค้า หลังจากนั้นทุกคนต้องทำสตาบบันร่วมกัน ตั้งปณิธานว่าจะทำด้วยกัน ทุกคนให้คำมั่นสัญญาว่าจะกลับไปจะทำตามแบบนั้นๆ แต่จะต้องเริ่มจากตัวเองด้วยการคิดดีก่อน ทุกวันทำงานตอนเช้า ผมจะให้พนักงานทุกคนไหว้สวัสดิ์กันก่อน โดยเราจะเป็นผู้ทำก่อน เริ่มบรรยากาศการทำงานได้ดีอีกด้วย”



ทำให้เกิดการยกระดับการให้บริการในเวลาต่อมา ซึ่งกระบวนการที่เกิดขึ้นมานี้ ล้วนแล้วแต่ผ่านขั้นตอนทางเทคนิคที่ได้จากประสบการณ์มาทั้งสิ้น

“เทคนิคต่างๆ มาจากตอนที่ผมมีโอกาสเข้าไปบรรยายเป็นวิทยากรให้พนักงาน ธ.ก.ส. อยู่ช่วงหนึ่ง ผมจะบรรยายในเรื่องวัฒนธรรมการบริการของธนาคาร เดินสายไปบรรยายทั่วประเทศ ดังนั้นผมจะรู้เทคนิคว่า ถ้าทีมดี งานจะสำเร็จ ดังนั้นการทำงานจะเกิดผลสำเร็จ พนักงานจะต้องมีความสุข ถ้าเรามีความสุขในการทำงาน ลูกค้ำที่มาติดต่อที่ธนาคารก็จะได้รับการที่ตีกลับไป เกิดความประทับใจ เมื่อลูกได้รับบริการที่ดี ก็จะเกิดการบอกต่อให้คนอื่นมาใช้บริการที่ ธ.ก.ส. กลายเป็นลูกโซ่ต่อไปอย่างนี้ พอคนมาใช้บริการมากขึ้น ธุรกิจดีขึ้น กำไรก็เพิ่มขึ้น พนักงานก็ได้โบนัสที่ดีขึ้น”

พร้อมกับเผยถึงหลักที่สำคัญซึ่งประทับอยู่ในความคิดเสมอมาว่า “นี่คือหลักผม บริหารงานยังไงให้ลูกน้องมีความสุข แม้ตอนนี้ผมอยู่ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการแล้ว ผมมักประชุมกับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ว่าหน้าที่ของคุณคือ ทำให้ลูกน้องมีความสุข เมื่อไหร่ที่ลูกน้องมีความสุข เขาพร้อมที่จะทำงานหนัก แต่ถ้าลูกน้องเก่งแต่ไม่มีความสุข เขาก็จะมาทำงานและกลับตรงเวลา แต่ถ้าเขามีความสุข ถึงจะเป็นเสาร์อาทิตย์ เขาก็พร้อมจะทำงานโดยไม่เกี่ยงเลย”

“ตอนที่ผมขึ้นมาเป็นผู้อำนวยการจังหวัด ผมประกาศเลยว่าผมมีหน้าที่ทำให้ผู้จัดการสาขามีความสุข”

อีกเรื่องหนึ่งที่คุณสมภพนำมาปรับใช้ในยามที่เป็นผู้บริหารระดับสูงแล้วนั่นคือ การพิจารณาโดยการให้ขึ้นพิเศษ ซึ่งถือว่าการให้ขึ้นพิเศษนี้เป็นการให้โอกาสแก่คนทำงาน

คุณสมภพกล่าวถึงเรื่องนี้ว่า “อย่างที่ท่านพุทธทาสบอกว่า ทุกคนมีดีมีเสียบ้าง หน้าที่ของเจ้านายนอกจากทำให้ลูกน้องมีความสุขแล้ว ยังจะต้องให้ความเป็นธรรมด้วย โดยเฉพาะการพิจารณาให้ขึ้นพิเศษ เรื่องการให้ความเป็นธรรม มันยาก เพราะในสายตาเราบอกว่าเป็นธรรม แต่คนเสียประโยชน์จะบอกไม่เป็นธรรม”

“การให้ขึ้นพิเศษในสมัยก่อนๆ กำหนดไว้ว่าให้ไม่เกินร้อยละ 30 ของพนักงานทั้งหมด สมมุติ มีพนักงาน 100 คน จะต้องให้ขึ้นพิเศษสูงสุดไม่เกิน 30 คน อีก 70 คนจะมองว่าไม่ยุติธรรมจะจัดการอย่างไร” ผู้ช่วยผู้จัดการ ธ.ก.ส. กล่าวถึงรูปแบบการพิจารณาก่อนจะขยายความต่อมา



“ตอนที่ เป็นผู้จัดการสาขาผมข้อมูลให้กับพนักงานที่ไม่ได้รับพิจารณา สมมติว่า พนักงานคนนี้อยู่ในตำแหน่งเดิม 5 ปีโดยไม่ได้ขึ้นพิเศษเลย ถามว่างานเขาเสียมัย ไม่เสีย ตี้อยู่ก็ไม่ถึงกับดี เทียบกับอีกคนหนึ่งที่ทำงานดี ได้ขึ้นพิเศษตลอด ทำไม ไม่ให้อีกคนที่ไม่เคยได้บ้าง ขอสักครั้งได้มัย”

“ผมจะไปพูดกับพนักงานคนแรกว่า ผมขอนะ มอบหมายงานเพิ่มนิดหนึ่ง เพื่อที่ เขาจะได้คุณสมบัตินในการพิจารณาได้ขึ้นพิเศษ เทคนิคนี้ ทำให้พนักงานเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานจนพลิกหน้ามือเป็นหลังมือเลย พัฒนาการทำงานอย่างเห็นได้ชัด ปรับตัวดีขึ้นเยอะ” คือผลสำเร็จที่ใช้หัวใจในการทำงาน

กล่าวได้ว่า วิธีการทางการบริหารของคุณสมภพอย่างทีกล่าวมานี้ หากไม่ใช่เพราะการเป็นหัวหน้าหรือเจ้านายที่ใจดีและใจกว้างแล้ว ยากยิ่งนักที่จะสามารถนำมาปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรมได้ชัดเจน เมื่อผนวกเข้ากับการที่ไม่ได้มองว่าลูกน้องเป็นลูกน้อง หากแต่เป็นพี่น้องนั้นทำให้ในฐานะผู้บริหารยอมเปิดใจอยู่เสมอที่จะผลักดันเพื่อนร่วมงานให้ก้าวหน้า และประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน ซึ่งนั่นก็ส่งผลเป็นลูกโซ่ถึงความสำเร็จขององค์กรในที่สุดด้วยเช่นกัน

และดังที่กล่าวมาทั้งหมด แท้จริงในเรื่องความใจกว้างที่กล่าวนี้ก็คือ ทศนคติในการมองคนในแง่บวกนั่นเอง

คุณสมภพยกตัวอย่างความประทับใจให้รับรู้เรื่องหนึ่ง “ตัวอย่างหนึ่งที่ยังประทับใจผมจนถึงวันนี้คือเมื่อปี 2539 มีอยู่ครั้งหนึ่ง พนักงานคนนี้มาทำงานสายประจำ และกลับเร็ว เวลานั้นดูลูกค้าตามปกติ ต้องเตรียมเอกสารให้พร้อมเพื่อไปหาลูกค้าตามที่นัดประชุม แต่พนักงานคนนี้ก็กลับให้ลูกค้าขับรถมาที่ธนาคารเพื่อมาเอาเอกสารที่พนักงานนำไปไม่ครบบ่อยมาก ผมอยากรู้ว่าเกิดอะไรขึ้นกับเขา ได้เชิญมาคุย เขายอมรับว่าช่วงนี้เขาเบลอ เนื่องจากแม่ป่วยที่โรงพยาบาล ต้องนอนเฝ้าไข้ทั้งคืน ตอนเช้ามาทำงานเลยเบลอแล้วพนักงานทุกคนในสาขาไม่เคยรู้เลยนะว่าแม่เขาป่วย เพราะเขาเก็บตัวไม่ยอมบอกใคร แต่พอบอก ทุกคนรู้ก็ไปเยี่ยมกัน เกิดความเป็นทีม”

“นี่เป็นตัวอย่างของการเป็นเจ้านายคน ต้องหนักแน่น อย่าหุเบา ต้องหาต้นตอของปัญหาอย่างแท้จริง เพื่อที่จะแก้ไขได้ถูกจุด ในฐานะเจ้านายก็ได้รับการยกย่องว่า เราคลี่คลาย หรือหาทางออกให้เขาได้ การทำงานก็เป็นทีม เทคนิคต่างๆ กลายเป็นที่ยอมรับใน ธ.ก.ส. ว่ามีความสามารถสร้างทีม”



# เทคนิคการเตือนลูกน้อง

พื้นฐานรักการอ่านที่ติดตัวมาตั้งแต่วัยเยาว์ เมื่อขึ้นตำแหน่งเป็นหัวหน้า ยิ่งทำให้คุณสมภพเป็นนักอ่านตัวยง โดยเฉพาะหนังสือหลักการบริหารลูกน้อง และหนังสือหลักการตำหนิลูกน้อง ของนักบริหารมืออาชีพต่างๆ เช่น ท่านธนินท์ เจียรวนนท์ ก็เป็นหนึ่งในหนังสือที่คุณสมภพ นำมาปรับใช้กับตนเอง

“ในหนังสือนี้บอกว่า ถ้าลูกน้องทำผิด เขาจะไม่ลงโทษ เขาจะให้อภัย เพราะคุณธนินท์ คิดว่าถ้าเป็นตัวเองแล้วเจอเหตุการณ์แบบนั้น เขาอาจจะตัดสินใจแย้งว่าลูกน้องคนนี้ได้ เพราะอย่าลืมนะว่าเวลาคนเราตัดสินใจ มันมีหลายปัจจัยมาเกี่ยวข้อง ไม่จำเป็นต้องถูกต้องตลอดเวลา เพราะฉะนั้นลูกน้องที่ตัดสินใจผิดไม่ใช่ว่าเขาเลวร้ายเสมอไป ดังนั้นต้องให้อภัย”

เป็นแนวทางที่คุณสมภพ ยึดถือเสมอ ทำให้ที่ผ่านมามีคนที่เคยเป็นลูกน้องต่างรัก และสนิทสนมกับคุณสมภพ ตลอดมา ที่สำคัญยังยกย่องและเชิดชูผู้เป็นหัวหน้าหรือเจ้านายอีกด้วย



นรศวรรษที่ 3



นรศวรรษที่ 4



นรศวรรษที่ 5



นรศวรรษที่ 6

“ตอนที่ผมเป็นผู้อำนวยการจังหวัด ผมใช้หลักการนี้ในการดูแลลูกน้องที่เป็นผู้จัดการสาขาอีกที เพราะบางครั้งการสอนคนยากมาก เขาไม่ค่อยยอมรับหรอก ผมใช้วิธีซื้อหนังสือให้ลูกน้องอ่าน หนังสือเรื่องหลักการทำงานหรือการบริหารงาน โดยจะมอบหนังสือเรื่องที่เขาจะต้องพัฒนาให้อ่านและนำมาเสนอเสนอในที่ประชุมประจำเดือนผู้บริหาร โดยมาสรุปให้ฟังท่านละประมาณ 30 นาที” คุณสมภพ ยกตัวอย่างที่ได้มาจากประสบการณ์ก่อนจะเล่าต่อ

“มีผู้จัดการสาขาคณะหนึ่ง ลูกน้องในสาขาของเขาไม่รักเลย เพราะเขาไม่เอาลูกน้องไง ผมรู้จักเขาดีว่าสาเหตุมาจากการเป็นเจ้าระเบียบ คิดมาก ทำให้มองพนักงานสาขาทำผิดไปหมด และเป็นคนไม่กล้าตัดสินใจ”

ปมปัญหานี้ก็ถูกแก้ไขให้ทุกอย่างคลี่คลายโดยคุณสมภพ

“ผมเอาหนังสือสามก๊กฉบับนักบริหารให้เขาอ่าน ในหนังสือจะบอกไว้ว่า ทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน แต่เทคนิคการทำงานแตกต่างกัน เช่น เล่าปี อ่อนนุ่มถ่อมตน ก้มกราบไหว้ ขอให้ชนะ ส่วนโจโฉ ทำทุกวิถีทางทั้งคิดในช่องอในกระดุก บังคับขู่เชือด อ้อนวอนเพื่อที่ตัวเองจะชนะ ซุนกวน มีเทคนิคการใช้คนที่ดี”

แล้วกวรรคทองที่จดจำจนขึ้นใจมากกล่าวให้ได้ยิน

“ถ้ามีลูกน้องร้อยคน ให้ปรึกษาทั้งร้อยคน มีลูกน้องห้าสิบ ปรึกษาทั้งห้าสิบ มีลูกน้องสิบ ปรึกษาลิบ มีลูกน้องหนึ่งปรึกษาหนึ่ง ถ้าไม่มีลูกน้องปรึกษากรรยา ถ้าปรึกษาแล้วกรรยาบอกให้ไปทางซ้าย ให้เราใช้กลยุทธ์ไปทางขวา กลยุทธ์นั้นจะชนะ” ในสามก๊กก็กล่าวไว้เหมือนกัน

ก่อนจะปิดท้ายในเรื่องการบริหารคนเอาไว้ว่า “ผมให้เขาอ่าน เพื่อที่จะได้นำเทคนิคการใช้คนมาใช้ในการทำงาน บริหารลูกน้อง แล้วอย่ามองคนด้วยอคติ เพราะถ้าเราทำแบบ ไม่ใช่คนนั้นจะไม่รู้ เหมือนเราอยู่บนตึก แล้วมองคนเดินข้างล่าง ทุกคนย่อมมีสัญชาตญาณว่ามีคนแอบมองอยู่ ดังนั้นถ้าเราคิดถึงคนอื่นในทางที่ดี เราก็จะทำตัวดีกับเขาด้วย แล้วเขาก็จะคิดดีกับเรา เหมือนกัน ถ้าเราไหว้เขาๆ จะไหว้ตอบ ถ้าเราด่าเขาๆ จะด่าตอบ”

ดังที่กล่าวมา “หนังสือ” มีประโยชน์อย่างมาก กระนั้นหากคนอ่าน อ่านโดยไม่เข้าใจมันก็ไร้ประโยชน์ แต่คนอ่านอย่างคุณสมภพ ที่มองเห็นและเข้าใจในปรัชญาของชีวิตอย่างดี ลงลึกถึงศาสตร์ของการเป็นผู้บริหาร อ่านแล้วย่อมนำมาปรับใช้และนำมาถ่ายทอดได้อย่างดียิ่งอีกด้วย



# ตั้งใจทำ ร.ก.ส. ให้ทันสมัย คือความมุ่งมั่นไม่เสื่อมคลาย

ความจริงนับแต่รำเรียนหนังสือในชั้นอุดมศึกษาและจบการเรียนมา คุณสมภพ ก็มีมุมมองที่ดีต่อ ร.ก.ส. มานับแต่ต้น โดยเฉพาะการที่ได้กลับไปฝึกงานยังสำนักงาน ร.ก.ส. สาขานครราชสีมา ที่บ้านเกิด ด้วยแล้ว ยิ่งทำให้เกิดความคุ้นเคยและมุ่งหวังที่จะก้าวเข้ามาเป็นพนักงานใน ร.ก.ส.

แต่ด้วยนาวาชีวิตที่พัดพาไปสู่ความแตกต่าง และหลากหลายในสายอาชีพการงาน ซึ่งไม่อาจปฏิเสธได้ คุณสมภพ ก็ดูเหมือนจะไม่หยุดยั้งความตั้งใจที่จะทำให้ตนเองกลายเป็นคน ร.ก.ส. ที่มีคุณภาพให้ได้ ตลอดระยะเวลาจึงได้เรียนรู้ ล้มลุก และทำความเข้าใจกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมาอย่างดีที่สุด ผ่านการทำงานในตำแหน่งแห่งหนต่างๆ มากมายก็ได้ประสบการณ์เพิ่มพูนมาเสมอ



นรสรอรรงที่ 3



นรสรอรรงที่ 4



นรสรอรรงที่ 5



นรสรอรรงที่ 6

ในฐานะพนักงานคุณสมภพ ผ่านงานมาหลายที่หลายแห่งดังที่ได้กล่าวมาข้างแล้ว เพื่อให้เห็นภาพเส้นทางในการทำงานในช่วงเวลาที่ก้าวมาสู่ตำแหน่งระดับสูงนับแต่ระดับ 11 เป็นต้นมา คุณสมภพ ได้เลื่อนมาเป็นผู้บริหารระดับ 11 ครั้งแรกในปี 2546 โดยได้ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง กองกิจการสาขา 4 ต่อมาปี 2548 ก็ได้เลื่อนไปเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขา กินตำแหน่งระดับ 12 และในปี 2552 ก็ได้โยกย้ายไปตามวาระในฐานะผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดนครปฐม ปี 2554 ได้เลื่อนมาเป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขา ภาคตะวันตก อยู่ในตำแหน่งนี้ 5 ปี ในที่สุดจึงเลื่อนมานั่งตำแหน่งในระดับผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก กระทั่งก้าวขึ้นมาเป็นผู้ช่วยผู้จัดการ สายงานสินเชื่อเกษตรกรรม ในปี 2561

ที่สำคัญที่สุดในปัจจุบันดำรงตำแหน่งสำคัญในฐานะหนึ่งในผู้บริหารสูงสุดในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ ธนาคาร คุณสมภพก็ยังคงมีความชัดเจนที่จะทำให้ ธ.ก.ส. มีความเป็นธนาคารที่ก้าวหน้าและทันสมัย ไม่เสื่อมคลาย

คุณสมภพ เล่าว่า “ตอนที่ผมมาอยู่สำนักงานใหญ่ ในตำแหน่งผู้ช่วยฯ ผมมีความภูมิใจที่มีส่วนในการสร้างนวัตกรรมให้กับ ธ.ก.ส. โดยตั้งใจว่า จะทำ ธ.ก.ส. เป็นธนาคารที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีมาลดกระบวนการทำงาน เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาในระบบ CBS เรื่องแรกที่ทำสำเร็จเลยคือ เมื่อเดือนตุลาคม 2562 ซึ่งเป็นนวัตกรรมใหม่ของเรานั้นคือการจัดทำสัญญากู้เงินและเบิกเงินกู้ผ่านบัตร ”

ก่อนจะบรรยายให้เห็นภาพว่า “ปกติเวลาที่ลูกค้ากู้เงินแล้ว ธ.ก.ส. จะโอนบัญชีเงินฝาก ไม่ว่าลูกค้าจะเบิกหรือไม่ก็ตาม เขาจะต้องเสียดอกเบี้ยทันที เงินกู้ถูกโอนเข้ามาในบัญชี แต่ลูกค้าได้รับผลตอบแทนในรูปของดอกเบี้ยเงินฝาก ผมเลยมาคิดว่า ทำไมเราไม่ทำเหมือนบัตรเครดิต นั่นคือ ลูกค้าเป็นหนี้เท่าไร คิดดอกเบี้ยเท่านั้น”

สุดท้ายโครงการโอนกู้ผ่านบัตรก็สำเร็จ

“หลังจากตุลาคมปีที่ผ่านมา ใครมากู้ ธ.ก.ส. ไม่ต้องโอนเข้าบัญชีเงินฝากแล้ว แต่สามารถรูดบัตรได้เลย รูดเท่าไรเป็นหนี้เท่านั้น และคิดดอกเบี้ยตามจริง”

ไม่เพียงแต่งานแรกที่ได้กล่าวมาเท่านั้น ในปัจจุบันคุณสมภพ ก็ยังมุ่งมั่นในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมาอย่างตั้งใจ





“ภายหลัง ผู้จัดการได้มอบหมายงานให้ผมมาทำหน้าที่ประเมินสมรรถนะและศักยภาพแท้จริงของลูกค้าเกษตรกร หรือ Loan Review หลังจากพบว่าลูกค้าแต่ละคนมีภาระหนี้สินเยอะมาก”

“วิธีที่ผมทำ คือ ให้นำพนักงานไปพบลูกค้าเพื่อสอบถามรายได้รายจ่าย และภาระหนี้สินที่แท้จริงของเขา หลังจากนั้นเราก็มาทำตารางชำระหนี้ใหม่ ให้ลูกค้าส่งชำระหนี้ตรงตามหนี้คงค้างจริง สมมุติเขาส่ง 5 แสนต่อปี ให้มีการผ่อนนานขึ้นจาก 1 ปี เป็น 10 - 20 ปี ได้มัย เพื่อให้การผ่อนชำระหนี้ของลูกค้าค่อยๆ ตรงตามสภาพที่แท้จริง อันนี้ก็เพิ่งสำเร็จไปตั้งแต่ปี 2562” เป็นอีกหนึ่งความภาคภูมิใจที่คุณสมภพไม่มีวันลืม

“ทั้งนี้ตามหลักการเราจะทำการประเมินสมรรถนะ และศักยภาพแท้จริงของลูกค้าเกษตรกร หรือ Loan Review กันปีละ 2 ครั้ง กำหนดให้พนักงานไปเจอลูกค้าทุกคนเพื่อทำตารางการชำระหนี้ใหม่ โดยในปีที่ผ่านมา เพิ่งประเมินครั้งแรก และสามารถช่วยลูกค้าให้มีความสามารถชำระหนี้ได้ตามจริง 5 แสนคน จากลูกค้าทั้งหมด 4.5 ล้านคน และหากไม่ติดวิกฤต COVID-19 เราคงเพิ่มจำนวนได้มากกว่านี้ และตามที่ทำแผนเสนอไป เราตั้งเป้าว่าจะไปทบทวนและจัดทำตารางชำระหนี้ให้ตรงกับศักยภาพที่แท้จริงของลูกค้าหรือ Loan Management ได้ไม่ต่ำกว่า 2 ล้านคนภายในปี 2564 และครบ 4.5 ล้านคน ภายในปี 2566”

ไม่เพียงแต่เท่านั้น คุณสมภพ มีงานอื่นที่ยังคงทำสำเร็จและสามารถบอกเล่าได้

“อีกเรื่องหนึ่งที่ผมเข้ามาแก้ปัญหาคือ เอกสาร กล่าวคือ ระบบการทำงาน ธ.ก.ส. ตั้งแต่ปี 2509 เรามีแบบพิมพ์ที่เป็นกระดาษอย่างเดียวเลย คิดดูว่าข้อมูลลูกค้าเยอะมาก ตอนนั้นเรามี 4.5 ล้านคน ต้นเงินกู้ ประมาณ 1.6 ล้านล้านบาท 1 คนก็เฉลี่ยคนละ 4-5 สัญญา เพราะเกษตรกรหนึ่งคนจะทำเกษตรกรหลายอย่าง ในหนึ่งสัญญาจะมีเอกสารประมาณอย่างน้อย 5 แผ่น นั่นหมายความว่า เราต้องพิมพ์เอกสารสัญญาๆ รวมๆ แล้วไม่ต่ำกว่า 20 ล้านแผ่นต่อปี”

“นี่คือที่มาที่ธนาคารจำเป็นต้องสร้างห้องเก็บเอกสารขนาดใหญ่ และเป็นห้องที่มีความมั่นคงปลอดภัยเพื่อรองรับเอกสารมากมายขนาดนี้ ไหนจะต้องมีห้องเก็บพัสดุ มีการตรวจรับพัสดุ”

นับว่าเป็นงานใหญ่นับร้อยหากต้องทำการบูรณาการในเรื่องนี้

“เมื่อเห็นปัญหาแล้ว ผมหาทางออกให้กับ ธ.ก.ส. ทันที ด้วยการวางระบบฐานข้อมูลที่ว่า AR Due โดยให้พนักงานทุกคนใช้แท็บเล็ตในการเข้าไปหาลูกค้า โดยไม่ต้องใช้กระดาษจด และข้อมูลทั้งหมดจะเชื่อมโยงกับระบบ CBS พนักงานก็จะสะดวกขึ้น เอกสาร แบบพิมพ์ก็จะถูกยกเลิก”

“ดังนั้นตอนที่เราประเมินสมรรถนะ และศักยภาพแท้จริงของลูกค้าเกษตรกร หรือ Loan Review เราถือโอกาสนี้ นำข้อมูลลูกค้าเข้าระบบ CBS และในอนาคตเราจะพัฒนาเป็นแอปพลิเคชัน เพื่อให้พนักงานไปพบลูกค้า โดยในแอปจะมีฟังก์ชันแสดงตำแหน่งที่ตั้งลูกค้า พร้อมบันทึกตรวจสอบการกู้ได้เลย ในขณะที่ผู้จัดการสาขาที่สามารถตรวจสอบการทำงานของพนักงานได้ด้วย”

นับว่าเป็นความมุ่งมั่นและตั้งใจที่ควรยกย่องอย่างยิ่ง เพราะในเวลาอีกไม่นานระบบการจัดเก็บข้อมูลแบบดั้งเดิมที่ไม่เป็นระบบ จะกลายมาเป็นฐานข้อมูลที่สำคัญ และไม่ยุ่งยากในการสืบค้นกันอีกต่อไป

“จริงๆ เอกสารข้อมูลต่างๆ มักจะอยู่ตามสาขา ไม่ได้เข้ามาที่สำนักงานใหญ่ นั่นหมายความว่าระบบฐานข้อมูล AR Due จะถูกเข้ามาอยู่ในส่วนกลางทันที” คุณสมภพ ชี้ให้เห็นเป้าหมายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ไม่เพียงแต่เรื่อง “โอนกู้ผ่านบัตร” เท่านั้น ในเวลาต่อมา ภายใต้การกำกับดูแลของคุณสมภพ ยังพัฒนาการทำสัญญาผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้นมาอีกอย่างหนึ่งด้วย การกำเนิดการทำสัญญาผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ในครั้งนี้ ถือเป็นกำเนิดขึ้นครั้งแรกในระบบธนาคารของไทย ส่งผลให้ภาพลักษณ์ของ ธ.ก.ส. ที่ก่อนนี้เคยถูกมองว่าเป็นธนาคารของรัฐล่าสมัย สามารถก้าวขึ้นมายืนแถวหน้าในเรื่องวิชาการโดยทันใด

“ธ.ก.ส. เป็นธนาคารแห่งแรกที่ให้บริการ ทำสัญญาผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยลูกค้าสามารถทำสัญญาผ่านแอปพลิเคชัน โดยเริ่มทดลองกับลูกค้า ธ.ก.ส. จากโครงการสินเชื่อฉุกเฉินสำหรับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากไวรัส COVID-19 ถือเป็นนวัตกรรมที่เข้ามายกระดับมาตรฐานการให้บริการของธุรกิจธนาคาร เพราะ ธ.ก.ส. ทำเป็นครั้งแรกของไทย จากปกติ ธ.ก.ส. จะล่าสมัยกว่าแบงก์อื่นมาก”

เหล่านี้คือความมุ่งมั่นที่แม้คุณสมภพจะมีส่วนสำคัญในการดำเนินการกระนั้นคุณสมภพก็ยืนยันว่าเป็นผลมาจากการทำงานเป็นทีมเวิร์คที่ดีอีกครั้งหนึ่ง



# Hi-Tech Hi-Touch

## เข้าถึงจริงใจและกับโลก

ในวันที่เทคโนโลยีก้าวไกลกระทั่งเปลี่ยนโลกดังเช่นปัจจุบัน จนนำพาคำที่ไม่คุ้นเคยอย่าง “ดีสรัปชั่น” ให้กลายเป็นความเคยชินในบริบทของสังคมวงกว้าง เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในทุกภาคส่วนขององคัพยพพทางธุรกิจนำพาให้ทุกหน่วยงานทุกองค์กรต้องมาตั้งรับ และปรับตัว โดยการนำเอาดิจิทัล เข้ามาเปลี่ยนแปลงปรับปรุงเพื่อขยายศักยภาพภายนอก และภายในของตนเองกันขนานใหญ่



นรสรองที่ 3



นรสรองที่ 4



นรสรองที่ 5



นรสรองที่ 6

กระทั่งมีคำกล่าวที่รับรู้กันโดยทั่วไปว่า “ใครปรับตัวช้าคนนั้นต้องพ่ายแพ้” มาถึงช่วงนี้ ธ.ก.ส. ก็ยังไม่หยุดนิ่ง ด้วยทีมงานและคณะผู้บริหารชุดปัจจุบันที่ดูเหมือนจะมีความเป็นหนึ่งเดียว ร่วมแรงร่วมใจ กันอย่างเต็มที่นำพานาวาแห่งนี้ให้ก้าวหน้าต่อไป โดยมีจุดประสงค์เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรไทย นำมา ซึ่งการจัดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงานหลายภาคส่วน ทั้งนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีด้านการจัดการหลายด้านเข้ามาปรับปรุงแก้ไข และเสริมทัพ

ในส่วนนี้มุมมองของคุณสมภพ ในฐานะผู้ช่วยผู้จัดการมีมุมมองที่เหมือนและแตกต่างไปด้วย เช่นกัน ซึ่งคุณสมภพ ได้กล่าวถึงเรื่องนี้เอาไว้ว่า

“มุมมองด้านไอทีผมจะไม่เหมือนกับคนอื่น คือ ธ.ก.ส. เรามีลูกค้าเกือบครึ่งหนึ่งอายุ 60 ปีขึ้นไป แล้ววัฒนธรรมในชนบทส่วนมากยังไม่ยกมรดกให้ลูกหลาน หลายคนมองว่าการเกษตรจะหายไป แต่ผมมองว่าประเทศไทยอยู่ในเขตที่เหมาะสมแก่การทำเกษตร และไทยมีพื้นที่เหมาะที่จะทำการเกษตร เยอะมาก ต่อไปถ้าเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้ามากขึ้นและเข้ามาทดแทนแรงงาน ส่งผลให้คนตกงาน แล้วคนตกงานเหล่านั้นก็ต้องกลับบ้านมาทำการเกษตร”

นับเป็นการมองสวนทางจากผู้คนทั่วไปอยู่บ้างในเรื่องที่ว่าในอนาคตจะมีคนรุ่นใหม่ๆ เข้าสู่วงการ เกษตรกรรมมากขึ้น กระนั้นก็เป็นไปได้มากเมื่อถูกมองและถ่ายทอดผ่านสายตาของคนที่คุณศุภกิจอยู่กับ เกษตรกรมาชั่วชีวิต เมื่อแนวโน้มคนที่จะเข้ามาภาคเกษตรมากขึ้น นั่นหมายถึงฐานลูกค้าใหม่ที่เป็นคนรุ่นใหม่ เข้ามามากขึ้นเช่นกัน ซึ่ง ธ.ก.ส. จำเป็นต้องรองรับกลุ่มคนเหล่านี้ตามไลฟ์สไตล์ของเขา ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ โดยเฉพาะการบริการ ในปัจจุบันดูเหมือนว่าสถาบันการเงินส่วนใหญ่จะเดินหน้าด้วยเทคโนโลยี

“แต่สำหรับผม Hi - Tech Hi - Touch ต้องอยู่ควบคู่กัน”

นับเป็นเรื่องที่น่าสนใจอย่างยิ่ง หากจะให้เทคโนโลยีมาผสมผสานกับความเรียบง่าย การเข้าถึง อย่างที่เคยเป็นเอกลักษณ์ของ ธ.ก.ส. คุณสมภพ ขยายความให้เห็นภาพมากยิ่งขึ้นว่า



“อย่างนโยบายสินค้าของผม จะใช้ Hi - Tech ในการ Re - process การทำงานภายในของ ธ.ก.ส. แต่กับลูกค้าต้องใช้ Hi - Touch เพราะชาวบ้านก็ยังเป็นชาวบ้าน อัตราการใช้สมาร์ทโฟนไม่ถึง 20% และส่วนใหญ่ก็ไม่ค่อยคุ้นเคยกับการทำธุรกรรมออนไลน์ ดังนั้นเราต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่เคยมีกับเกษตรกร ตั้งแต่บรรพบุรุษกลับมาให้ได้ ความเป็นที่เพื่อน้อง ความเป็นพวกพ้องกัน นั่นคือ Hi - Touch ด้วยการไปพบปะ เยี่ยมเยียนลูกค้า ไปเป็นที่เลี้ยง ไปเป็นเพื่อน ไปเป็นที่ปรึกษาเหมือนเดิม สำนักงานก็ต้องมีเหมือนเดิม เพื่อรองรับบริการลูกค้า”

“ถ้า ธ.ก.ส. เน้นความสัมพันธ์ Hi - Touch องค์กรจะอยู่ได้อีกยาว แต่ต้องใส่ Hi - Tech นำเทคโนโลยีเข้ามาปรับกระบวนการทำงานให้ทันสมัย สั้น กระชับ บริหารข้อมูลทุกอย่าง และนำมาวิเคราะห์ได้ดี” เสมือนบทสรุปในแนวคิด และชี้ให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอีกว่า

“แต่ถ้าเราเน้น Hi -Tech อย่างเดียวความสัมพันธ์ระหว่างเรากับลูกค้าวันนี้ก็จะห่างกันไปทุกที่ ผมว่าเราต้องรักษาจุดเด่นของเราเรื่องการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าให้คงอยู่นานๆ เพราะนี่เป็นความได้เปรียบของเราที่แบงก์อื่นทำได้ไม่ดีเท่าเรา เชื่อมโยงว่า ถ้าเข้าไปในหมู่บ้าน ให้นายอำเภอนัดประชุม กับผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส. นัดประชุม ลูกค้าจะมหาเรานะ

ก่อนจะปิดท้ายเอาไว้มันได้คิดกันยาวๆ ว่า

“ด้วยความที่กลุ่มลูกค้า ธ.ก.ส. ไม่ใช่กลุ่มคนเมือง แต่เป็นเกษตรกร ดังนั้นเทคโนโลยีที่นำมาใช้ก็ไม่ควรนำหน้าแบงก์ หรือเทียบเท่ากับแบงก์อื่น เพราะบางทีถ้าเราทำตามเขา ต้องใช้เงินลงทุนสูง และทำไปลูกค้า ธ.ก.ส. ก็ใช้ไม่เป็นอีก สู้เราพัฒนาเทคโนโลยีตามหลังเขาไปดีกว่า นอกจากใช้ต้นทุนไม่สูงแล้ว ยังมีเวลาให้ลูกค้า ธ.ก.ส. ปรับตัวด้วย”



# Smart Farmer เกษตรรุ่นใหม่

คุณสมภาพแสดงวิสัยทัศน์ต่อการทำงานของ ธ.ก.ส. ที่เขามองเห็นเอาไว้ว่า “ตอนนี้กำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่าน Generation ลูกค้า ธ.ก.ส. หมายความว่า รุ่นพ่อแม่เริ่มวางมือสู่รุ่นลูก ประกอบกับลูกหลานเกษตรกรเริ่มกลับบ้าน แน่แน่นอนว่า ธ.ก.ส. ต้องเข้ามาช่วยเกษตรกรรุ่นใหม่ โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำการเกษตร”



“แต่ต้องเป็นการ “Smart Farmer” โดยใช้ต้นทุนการผลิตเท่าเดิม แต่ได้ผลผลิตคุณภาพดีขึ้น หรือเพิ่มมากขึ้น แต่ไม่ใช้ลดต้นทุนลง แต่ผลผลิตดีขึ้น มันเป็นไปได้ เราต้องอยู่ในโลกความเป็นจริง คือถ้าจะลดต้นทุน อย่างน้อยผลผลิตต้องเท่าเดิม สรุปก็คือ วิธีนี้คือการทำเกษตรที่สร้างรายได้มากขึ้นโดยใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาใช้ในการผลิต แปรรูป การตลาด หรือขนส่งจนถึงมือผู้บริโภค”

ไม่เพียงเท่านั้น คุณสมภพ ยังเชื่อมั่นในวิถีกษตรกรที่จะยั่งยืนต่อไปในอนาคต นั้นหมายความว่า ยังต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับแนวทางหลักของ ธ.ก.ส. ในอนาคตในเรื่อง Smart Farmer ว่า

“ประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรม เรามีพื้นที่เหมาะแก่การเกษตร ผลไม้มีทุกชนิด ทุกฤดู ผลผลิตดี ผมว่าสิ่งที่ ธ.ก.ส. ต้องเตรียมคือ เราต้องสร้างเกษตรกรรุ่นใหม่ คำว่าเกษตรกรรุ่นใหม่ ไม่ใช่เกษตรกรที่อายุน้อยเพียงอย่างเดียว เพราะบางคนทำงานจนเกษียณแล้ว ก็สามารถไปเป็นเกษตรกรรุ่นใหม่ได้เหมือนกัน”

“อีกประการหนึ่ง ธ.ก.ส. ต้องสร้างค่านิยมใหม่ หรือปลูกจิตสำนึกในการทำการเกษตรยุคใหม่ ในฐานะอาชีพที่มีคุณค่า สร้างรายได้อย่างมั่นคงให้กับชีวิต ล้างค่านิยมของสังคมไทยที่ผ่านมา ที่ลูกหลานเกษตรกรที่เรียนหนังสือจบปริญญาตรีแล้วกลับไปทำงานที่บ้านเกิด มักจะถูกดูแคลนจากสังคมในชนบทว่าพ่อแม่ส่งเสียเงินทองเรียนจบปริญญาแล้ว เพื่อให้เป็นจ้าวคน นายคน กลับมาทำการเกษตร เสียเวลาและเสียเงินพ่อแม่ ”



นสรอรรงที่ 3



นสรอรรงที่ 4



นสรอรรงที่ 5



นสรอรรงที่ 6

# บทสรุป

กับปรัชญา “มองเขาว่าไม่ใช่ลูกน้อง แต่ต้องมองเป็นน้อง” คือแนวทางการบริหารคน บริหารงาน ในองค์กรเสมอมา วันนี้ คุณสมภพ รอดกลาง คือหนึ่งในผู้ช่วยผู้จัดการ ธ.ก.ส. ที่น่าจะกล่าวได้ว่า ผ่านร้อน ผ่านหนาวมาที่สุดคนหนึ่งใน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรแห่งนี้

ยังไม่นับรวมเอาความอดทน ซื่อสัตย์ และความมุ่งมั่นที่จะทำให้ตัวเองก้าวหน้า และองค์กร ที่ตัวเองรักมันคงยั่งยืน ซึ่งล้วนแล้วแต่คือหัวใจจิตหัวใจของความเป็นคน ธ.ก.ส. ที่ต้องมี และรักษาเอาไว้ ให้ยาวนานตลอดไป







# เคียวคู่อู้ค้ำประชชช



**ธนาคารเพื่อกการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร**

2346 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิกม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0 2558 6100

**Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives**

2346 Phaholyothin Road, Senanikom, Chatuchak, Bangkok 10900, Thailand

Tel. [662] 558 6100

[www.baac.or.th](http://www.baac.or.th)