

การพัฒนา

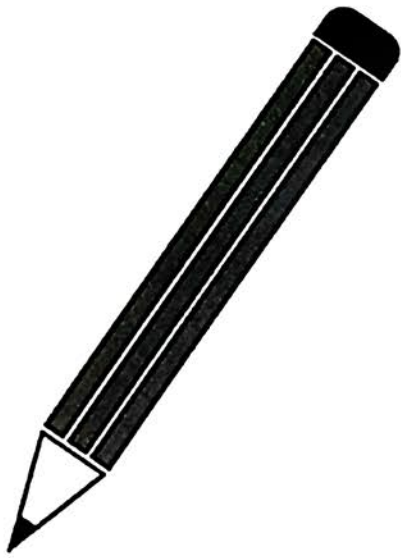
งานช่วยอำนวยความสะดวกและการสื่อสาร
ในองค์กร



ไมตรี อินทุสุต

การพัฒนา
งานช่วยอำนวยความสะดวกและการสื่อสาร
ในองค์กร

ไมตรี อินทุสุต



หนังสือ การพัฒนางานช่วยอำนวยความสะดวก
 และการสื่อสารในองค์กร

ผู้เขียน ไมตรี อินทุสุต
 รองอธิการวิทยาลัยการปกครอง

พิมพ์ครั้งที่ 1

กรกฎาคม 2543
จำนวน 1,000 เล่ม
พิมพ์ที่โรงพิมพ์ ดี แอล เอส กรุงเทพฯ
120/2 ถ.แจ้งวัฒนะ 14 กทม. 10210
โทร. 9824636 - 7



คำนำ

ข้อเขียนเรื่อง “การพัฒนางานช่วยอำนวยความสะดวกและการสื่อสารในองค์กร” นี้เกิดขึ้น เพราะได้พิจารณาเห็นว่าองค์กรภาครัฐสามารถลดทอนงานที่ไม่จำเป็นลงได้ และทำงานในส่วนที่จำเป็น มีลำดับความสำคัญสูง เป็นภารกิจหลักขององค์กร เสริมด้วยภารกิจรอง และกิจกรรมสนับสนุน มองถึงการที่ผู้บริหารหรือ ผู้นำขององค์กรไม่มีฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก หรือเสนาธิการคู่ใจที่มีความสามารถ ทำให้องค์กรขาดผู้เชื่อมประสานหลัก ขณะเดียวกันหากมีผู้ประสานภารกิจหลักช่วยมีบทบาทและมีส่วนผลักดันงานในองค์กรแล้ว ผู้บริหารจะทำงานได้ราบรื่นมากยิ่งขึ้น จะเป็นผู้สนับสนุนผู้บริหารเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดผลลัพธ์และผลสำเร็จในผลงานเชิงคุณภาพ ขณะเดียวกันหากมีการเพิ่มสมรรถนะของฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก มีการสื่อสารรอบทิศทาง องค์กรจะมีการพัฒนาที่มงานให้มีศักยภาพเป็นลำดับ เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อเขียนนี้จึงประมวลแนวคิด หลักวิชา ทักษะ ประสพการณ์ และการปฏิบัติจริงในองค์กรเล็กๆ มาเรียบเรียง ซึ่งคาดว่าจะ เป็นประโยชน์ต่อการบริหารยุคใหม่ และวิธีทำงานขององค์กร

สมัยใหม่ตามสมควร

หากข้อเขียนนี้มีประโยชน์ประการใดแล้ว ขอมอบแต่ ท่าน
นิติศักดิ์ ราชพิตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดอ่างทอง อุบลราชธานี
ชัยภูมิ และพิษณุโลก (2535 - 2542) ผู้วายชนม์ ซึ่งเป็นทั้งผู้
บังคับบัญชา เป็นทั้งพี่ที่เคารพรักและผูกพันยิ่ง

ไมตรี อินทุสุต

รองอธิการวิทยาลัยการปกครอง

กรกฎาคม 2543

วิทยาลัยการปกครอง กรมการปกครอง
อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

สารบัญ

คำนำ	3
1. สภาพปัญหาในองค์กร	7
2. ทฤษฎีและแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้อง	12
3. กรอบข้อพิจารณาและหน่วยที่พัฒนางานช่วยอำนวยความสะดวก	19
4. การสร้างแนวทางวิธีทำงานช่วยอำนวยความสะดวกและการสื่อสาร	
ในองค์กร	23
4.1 กลยุทธ์ยามเช้า	25
4.1.1 หน้าต่างรับอรุณ : เรือธงการบริหารงาน	25
4.1.2 สภากาแฟยามเช้า : เวทีแห่งการพบปะหารือ	31
4.1.3 ฝากให้คิดเพื่อพิจารณา : รุกด้วยการ	
สร้างภาพลักษณ์องค์กร	35
4.2 กลยุทธ์แนวราบ-ภาพรวม-สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	38
5. ผลของการดำเนินการเสริมสร้างฝ่ายอำนวยความสะดวกที่เข้มแข็ง	43
6. สรุปและข้อเสนอแนะ	57



การพัฒนาางานช่วยอำนวยความสะดวกและการสื่อสารในองค์กร

1. สภาพปัญหาในองค์กร

องค์กรการบริหารงานของหน่วยงานใหญ่ ๆ และในส่วนบุคคลในระดับจังหวัดซึ่งเสมือนเป็นกรมๆ หนึ่งนั้น มีภารกิจ อำนาจ บทบาทหน้าที่ที่หลากหลาย ทั้งบทบาทที่กำหนดตามกฎหมาย บทบาทที่คาดหวัง และบทบาทที่สามารถปฏิบัติได้จริง ด้านบุคลากรมีบุคลากรในองค์กรที่ประจำทำงานอยู่เป็นจำนวนมาก หลายครั้งจะพบว่าการบริหารงานในภาพรวมของผู้บริหารพบ ปัญหาข้อขัดข้อง ไม่ทำให้งานสำคัญตามนโยบาย แผนงาน โครงการ นำไปสู่การ ปฏิบัติได้อย่างบรรลุผล ทั้ง ๆ ที่บุคลากรทำงาน สุดกำลัง ลงทุนด้วยทรัพยากรการบริหารมาก (inputs) แต่อาจ ได้เพียงผลผลิต (outputs) บางส่วน สิ่งที่ได้บ้าง คือ ผลลัพธ์ (outcomes) ได้น้อย คือ ผลสัมฤทธิ์ (results) และที่มักเป็น ปัญหา คือ ภาพลักษณ์ที่ดงาม (image) ขององค์กรที่มีต่อ สาธารณะ ปัญหาที่อาจจะพบอยู่ในเรื่องใหญ่ ๆ เป็นประจำ ก็คือ ทรัพยากรการบริหารทุกตัวแปรมีจำกัด เช่น บุคลากรขาดทักษะ ขาดการวางแผน ขาดเทคโนโลยีเกื้อหนุน และนอกจากผู้บริหาร อาจจะมีลักษณะผู้นำที่ดีแล้ว อาจเป็นผู้บริหารเพียงแต่ตามอำนาจ หน้าที่เท่านั้น ยังขาดทักษะการบริหารจัดการยุคโลกาภิวัตน์ ที่

ต้องคำนึงถึง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ความเสี่ยง ความคุ้มค่า เป็นต้น ที่สำคัญผู้บริหารมองข้ามสิ่งละอันพันละน้อยที่อยู่ในองค์กร จึงเลือกเดินทางเดียว พวกเดียว ด้วยวิธีทำงานแบบดั้งเดิม (old paradigm) ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มักทำตามกระแสความเข้มข้นในนโยบายระดับสูงของแต่ละยุคสมัย แบบ ขึ้น ๆ ลง ๆ หรือแบบลูกคลื่น (Waving Management) และยังมีการทำงานแบบลอยตัวไร้ทิศทาง (Managing without Management) ทิศทางและแนวทางการทำงานขึ้นอยู่กับผู้นำหน่วยระดับสูง

นอกจากปัญหาในการบริหารองค์กรข้างต้น สิ่งหนึ่งที่หลายองค์กร (กรม/กองและจังหวัด) ยังขาดเป็นสำคัญ ก็คือ ฝ่ายอำนวยการที่มีประสิทธิภาพ (Perfect Staff) เป็นหน่วยเชื่อมประสาน ยังขาดการบริหารจัดการองค์กรเชิงสมบูรณ์แบบ (Highly Effective Integration) ขาด “เวที” กลางในการแสดงหรือพบปะกัน เป็นประจำต่อเนื่อง เพื่อให้้องค์กรเล็กและแบนราบลง เหล่านี้ล้วนเกิดจากปัญหาระดับพื้นฐาน ซึ่งหากพิจารณาจากปัญหาพฤติกรรมในองค์กรจะพบว่า

- 1) คนหรือสมาชิกในองค์กรไม่ทราบนโยบาย ทิศทาง วัตถุประสงค์ การดำเนินกิจกรรมขององค์กร และท่าทีของตัวผู้นำอย่างชัดเจนทั่วถึง

- 2) องค์กรมีการแบ่งภาระหน้าที่ตามตัวบทกฎหมาย ระเบียบ (job assignment) และตามสายการ บังคับบัญชา (line of command) ที่มีคำสั่งออกไป ค่อนข้างตายตัวและตั้งตัวเกิน

ไป ไม่มีโอกาส ล่วงรู้ข้ามสายงาน (cross line)

3) ขาดการสื่อสารในองค์กร (Internal communication) อย่างทั่วถึง รวดเร็ว ทันเวลา แพร่หลาย และต่อเนื่อง ทั้งที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่ส่วนใหญ่ยังขาดแคลน

4) มีการประสานงานเฉพาะสายงาน การบังคับบัญชา แนวตั้ง/แนวดิ่ง เท่านั้น แต่การประสานงาน แนวนอน/แนวราบ มีน้อย หรือแทบไม่มี เพราะไม่มีใครอยากมี หรือมิใช่ภาระหน้าที่ ไม่ค่อย ใช้วิธีรวมพลังเป็นพลังร่วม (Synergy) ในการทำงาน

5) ผู้บริหารสูงสุด ระดับรอง และระดับแกนหลัก ที่เชื่อมประสานระหว่างผู้กำหนดทิศทางองค์กร กับระดับกลาง มิได้มีโอกาสพบปะกันอย่างไม่เป็นทางการ (Staff Meeting) ในรูปแบบต่างๆ จึงไม่มีการแลกเปลี่ยนบอกกล่าวสาระการงานระหว่างกัน จนเรียกได้ว่าทำงานเป็นทีม (Team work)

6) ภารกิจพิเศษทั้งตามนโยบาย และคลี่คลายสถานการณ์ เกิดขึ้นมากครั้งขึ้น ทวีความรุนแรง รวดเร็ว ฉับพลัน ปรับเปลี่ยนบ่อย ทั้งจากเทคโนโลยีการสื่อสาร และบทบาทของการเติบโต ขององค์กรนอกภาครัฐ ตลอดจนกระบวนการประชาสังคมแผ่กว้างขวางขึ้น องค์กรภาครัฐ โดยเฉพาะระดับจังหวัดมิอาจสนองตอบทันที่ ตกเป็นฝ่ายรับเกือบทุกกรณี เหตุผลหลักเพราะมิได้มีงบประมาณอยู่ในมือ และไม่ได้อยู่ในการบังคับบัญชา

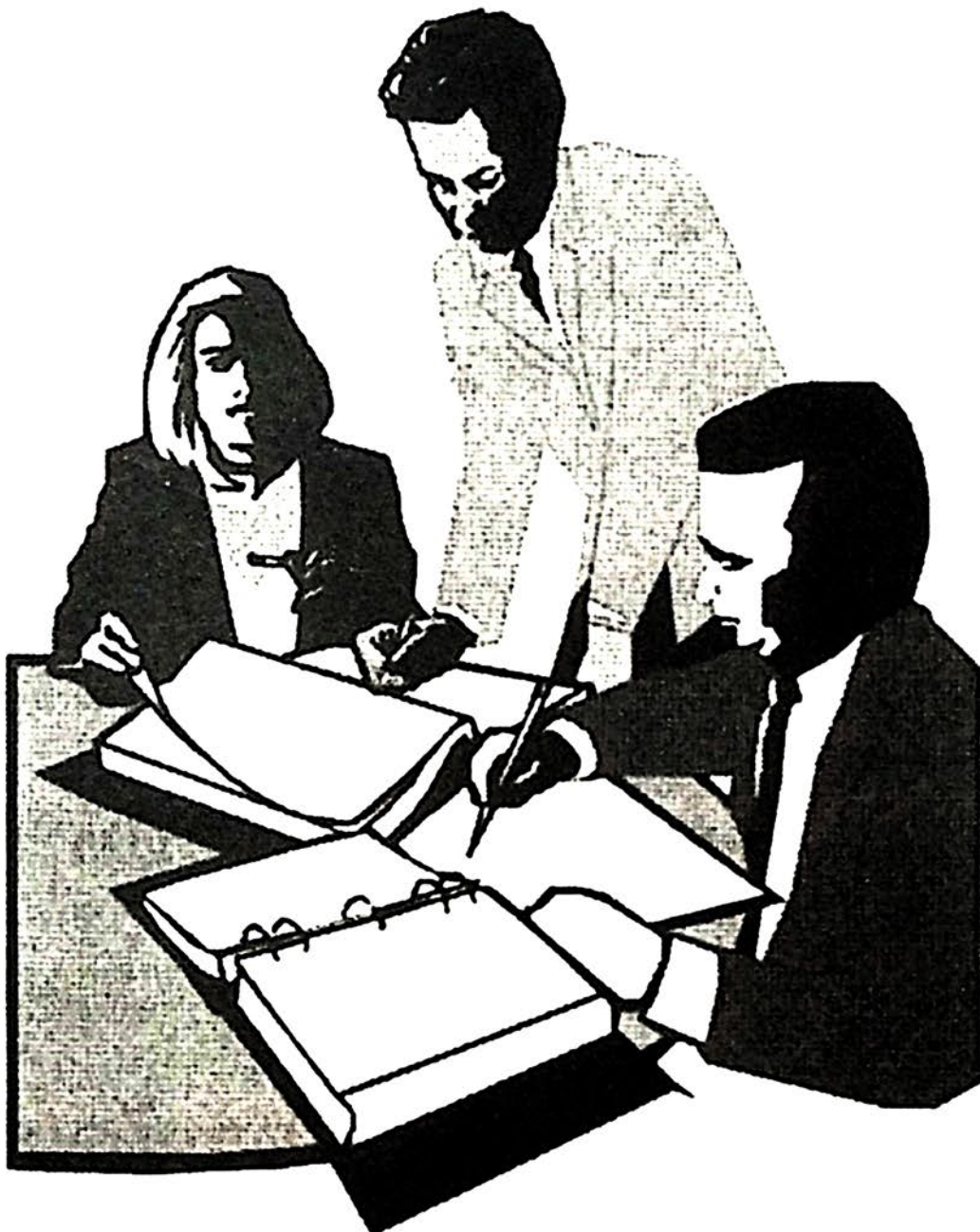
7) เนื้อของงานส่วนใหญ่จึงเข้าลักษณะได้ทำแล้ว (Do the job) เพื่อมุ่งสู่ผลผลิต แต่ยังไม่ได้ทำให้เกิดผลสำเร็จ (Getting

the job done) ให้งานผันแปรไปตามสถานการณ์ อารมณ์
ทางการบริหารของผู้นำ หรือหัวหน้าอย่างผิวเผิน

8) มิติด้านเวลา ซึ่งเป็นทรัพยากรการบริหารสำคัญมาก มิ
ได้มีการจัดลำดับอย่างสมดุลย์ หรือคำนึงถึง คุณภาพ มีค้อยมิ
การจัดลำดับความสำคัญ ส่วนใหญ่หมดไปกับพิธีการไม่ว่าจะเป็น
การประชุมทางการ เป็นประธาน ร่วมงานเลี้ยง งานพิธี รัฐมนตรี
มา ลากันที่งานบุญงานศพ ฯลฯ

สภาพพฤติกรรมในองค์กรเหล่านี้ จะเห็นว่า “ผู้บริหาร” ต่าง
ถูกจัดวางการทำงานแยกส่วน (segmentation) เจ้าหน้าที่ตาม
สายงานเป็นผู้บริหารแทน และกำหนดชะตาเวลาให้ผู้บริหาร
บริหารงานเชิงรายวัน แก้ปัญหาเฉพาะหน้า แม้ในระบบวงรอบ
การบริหารงานปกติ มีกอง มีฝ่าย มีหน่วยงานดำเนินภารกิจประจำ
ที่สนองงานตามนโยบาย มาตรการปฏิบัติอยู่แล้ว แต่มีลักษณะ
งานอีกหลากหลายภารกิจที่ข้องเกี่ยว และคร่อมสายงานกัน จะ
พบว่าองค์กรขาด “ผู้เล่น” (Player) ที่เป็น “ควอเตอร์แบ็ค” ทำ
หน้าที่วางแผนกลยุทธ์ เป็น “องค์กรประสานร่วม” (Integrad Man-
agement Unit) หรือ “ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก” ที่สามารถเชื่อมพนัก
กับผสมผสานงานเชิงองค์กรรวม (holistic) เพื่อให้บังเกิดผลลัพธ์
สูงสุด ภาพลักษณ์สูงเด่น และการมีส่วนร่วม (shared values)
อย่างทั่วถึงของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อรองรับกับภารกิจที่ไหลบ่ามา
จากสถานการณ์ภายนอกองค์กร เทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล และ
ฝ่ายนโยบาย (ฝ่ายการเมือง) ที่แปรเปลี่ยนทิศทางอยู่บ่อยๆ ได้
ข้อเขียนนี้จึงพยายามจะอธิบายว่าเราจะสร้างระบบในองค์กรเล็กๆ

“ระดับกอง” ได้อย่างไร ให้เป็นฝ่ายอำนวยการที่เข้มแข็ง (Strong Staff) มีสมรรถนะสูง ให้บังเกิดภาพที่ดิงามขึ้นทั้งในองค์กรและต่อสาธารณะและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในท้ายที่สุด



2. ทฤษฎีและแนวความคิดด้านการบริหารสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้อง

ข้อเขียนนี้ จะมององค์กรในส่วนที่สำคัญที่สุด คือ บทบาทของผู้นำและผู้บริหาร มองการมีส่วนร่วม การสื่อสารในองค์กร การสร้างทีมงาน โดยสร้างระบบฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก นำไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ในแบบวิธีที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากกว่าในเชิงทฤษฎี

2.1 กรอบแนวคิดที่หนึ่ง เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เป็นรูปแบบหรือเทคนิคของการบริหารประเภทหนึ่ง ซึ่งให้บุคลากรในองค์กรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารขององค์กร โดยมีความเชื่อว่า ถ้าบุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดพันธะผูกพันที่จะร่วมกันผลักดันให้สิ่งเหล่านั้นบรรลุวัตถุประสงค์

การสร้างองค์กรไปสู่แห่งความสำเร็จนั้น ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม น่าจะมีความสำคัญเป็นลำดับแรก ๆ ผู้นำมีหลายแบบ หลายลักษณะ แต่การจะสร้างระบบช่วยอำนวยความสะดวกได้ ผู้นำในองค์กรควรมีลักษณะเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ที่ต้องการให้เกิดความสำเร็จเป็นกลุ่ม มากกว่าความสำเร็จเฉพาะตัว ผู้บริหารจะเป็นผู้คอยประสานประโยชน์ให้กับคนในองค์กร ให้องค์กรที่มีความขัดแย้งสามารถ

ทำงานร่วมกันได้ และเดินไปสู่จุดหมายของความสำเร็จพร้อม ๆ กัน เป็นทีม มุ่งให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานมากกว่า ผู้บริหารจะยึดหลักการบริหารแบบประชาธิปไตย ฟังเสียงคนส่วนใหญ่ไม่ใช้วิธีรวบรัดตัดสินใจ โดยยึดความเห็นของตนแต่เพียงลำพัง จะทำงานสำคัญก็จะใช้วิธีประชุมปรึกษาหารือ หรือขอความเห็นจากผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ผู้บริหารหรือผู้นำสามารถรับคำแนะนำและความช่วยเหลือที่มีคุณค่าจากผู้ใต้บังคับบัญชา กระบวนการมีส่วนร่วมจะทำให้ทุกฝ่ายมีแรงจูงใจและแรงขับสูงขึ้น (drive) มีการแสดงออก (self expression) มุ่งการทำงานให้สำเร็จ (accomplishment) มีความอิสระคล่องตัว (autonomous) เป็นต้น การทำงานกับผู้นำประเภทนี้ค่อนข้างสนุก ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีโอกาสแสดงออก ถึงความรู้ความสามารถ ภูมิปัญญา ความคิดเห็น นอกจากการมีส่วนร่วม การยอมรับฟังความคิดเห็นแล้ว (share values) ยังแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับคุณค่าของคนทำงานร่วมกัน เอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) การให้เกียรติให้กำลังใจเชิงจิตวิทยา (strokes) แก่ผู้ร่วมงาน จึงเป็นพลังสำคัญของการยึดเหนี่ยวองค์กรที่มั่นคง

การที่ผู้นำเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในองค์กร เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างทีมงาน องค์กรได้สร้างกลไกให้สมาชิกในองค์กร (ข้าราชการ/เจ้าหน้าที่) ได้รับรู้อะไรอย่างไร ดำเนินการร่วมกันอย่างไร คุณหญิงทิพาวดี เมฆสุวรรณ เลขาธิการ ก.พ. ได้กล่าวถึงแนวคิดและหลักการทำงานในโอกาสเข้ารับตำแหน่ง

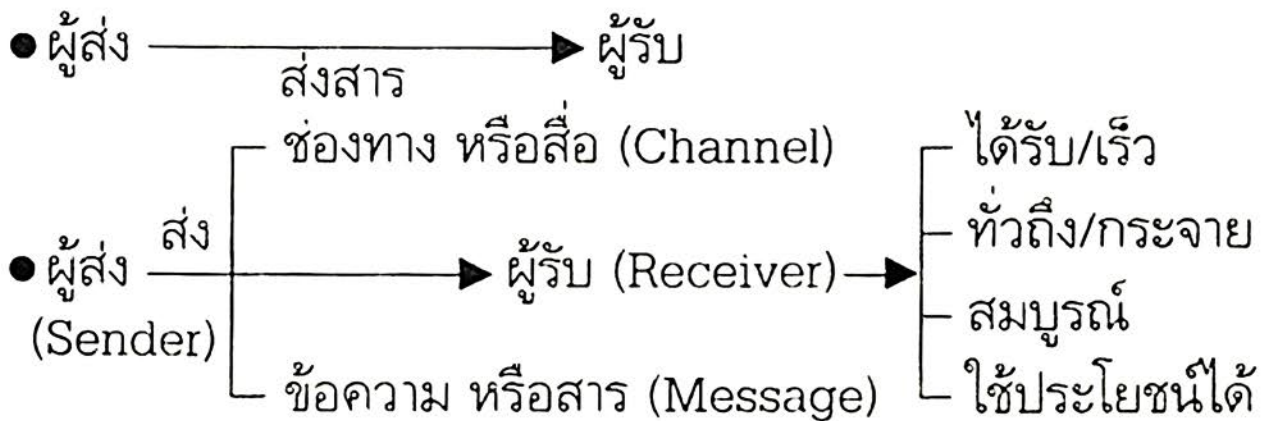
ต่อข้าราชการ เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2540 ถึง **สูตร 2 - 3 - 4** ถึงหลักในการทำงานของท่าน สองข้อแรกเป็นสูตรที่ผู้นำต้องยึดเป็นหลัก ได้แก่ **หลักคุณธรรม** กับ **หลักการมีส่วนร่วม** ซึ่งท่านบอกว่าเป็นหลักพื้นฐานในการทำงานทุกองค์กร แม้จะมีความคิดเป็นตัวของตัวเอง มีความเด็ดขาดในตัวเอง แต่ก่อนตัดสินใจจะฟังรอบด้าน จึงอยากให้ทุกคนมีส่วนร่วม เพราะเชื่อมั่นว่ามนุษย์ทุกคนมีความคิดใหม่ ๆ เสมอ

2.2 กรอบแนวคิดที่สอง พิจารณาจากแนวคิดของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (**Good Governance**) ซึ่งเป็นเสมือน “วิสัยทัศน์” ขององค์กร เป็นวิถีการทำงาน การดำเนินชีวิตในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง และเป็นแนวทางการปฏิรูปราชการในภาครัฐ ที่คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 และจัดทำเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2542 รวม 6 ประการ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักการมีส่วนร่วม 4) หลักโปร่งใส 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักของความคุ้มค่า

โดยเฉพาะในส่วนของหลักการมีส่วนร่วม (Public participation) แบ่งได้ 3 ส่วน คือ ส่วนร่วมกับสังคม ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ/ลูกค้า และกับการมีส่วนร่วมภายในองค์กร แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี นอกจากจะเสริมสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมกับองค์กรและสังคมภายนอกแล้ว ภายในองค์กรก็มีความสำคัญ โดยเฉพาะการสื่อสารและมีส่วนร่วม

สองทาง (two ways communication) องค์กรสมัยใหม่ จึงต้องฟังผลสะท้อนทั้งลูกค้า และลูกทีม อันทำให้องค์กรมีชีวิตชีวา ยืนอยู่บนความสมดุลย์

2.3 กรอบแนวคิดที่สาม สืบเนื่องจากความคิดที่สอง ที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม จะต้องมีการสื่อสารในองค์กรที่ดี มอง**ทฤษฎีการสื่อสาร** เป็นหัวใจ การสื่อสารเป็นกระบวนการเชื่อมประสานให้องค์กรมีความเหนียวแน่น เข้าใจกัน ทั้งในแนวดิ่ง แนวนราบ และเครือข่าย ทั้งตามระบบของระเบียบทางราชการและการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรเอง เงื่อนไขที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จประการหนึ่งใน 8 ประการ* คือ มีระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่สามารถทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจในวัตถุประสงค์เดียวกันนำไปสู่การมีทีมที่ดี และจะดียิ่งต้องมีการประชาสัมพันธ์ออกไปนอกองค์กรเพื่อสร้างภาพลักษณ์ (image build up) ควบคู่ไปด้วย กรอบทฤษฎีการสื่อสารพื้นฐานที่นำมาศึกษาว่าด้วย



* 8 ประการ ได้แก่ 1) ผู้นำสามารถ ชื่อสัตย์ 2) มีวัตถุประสงค์ชัดเจน 3) มีกลยุทธ์ เจียบแหลม 4) มีการสื่อสารภายในที่ดี มีทีมเวิร์ค 5) มีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6) มีบุคลากรมีคุณภาพ ใฝ่รู้ 7) มีทรัพยากรเพียงพอ 8) ลูกค้าเชื่อมั่นพึงพอใจ

ความสำเร็จของงานในองค์กรส่วนใหญ่ ขึ้นอยู่กับว่าข่าวสารถูกสื่อสารไปยังบุคคลในทุกส่วนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงไหน มีกระบวนการของการส่งข่าวสารไปยังสมาชิกขององค์กรกว้างขวางทั่วถึง ต่อเนื่อง รวดเร็ว โดยเฉพาะการสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (downward) ใน 5 ประเภท ได้แก่ 1) ข่าวสารเกี่ยวกับวิธีการทำงาน 2) ข่าวสารเกี่ยวกับเหตุผลของการทำงาน 3) ข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร 4) ข่าวสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 5) ข่าวสารเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร นักวิชาการบางท่าน ชี้ให้เห็นว่า กระแสของข่าวสารภายในองค์กร อาจเกิดขึ้นได้ทางใดทางหนึ่งในสามทาง คือ การกระจายข่าวสารพร้อมกัน การกระจายข่าวสารตามลำดับ การกระจายข่าวสารทั้งสองทางรวมกัน

2.4 กรอบแนวคิดที่สี่ เกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน (Team Building) นำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญทั้งการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติ (empower) และสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงานในองค์กร สมาชิกของทีมจะได้รับความพอใจจากการทำงานโดยร่วมมือกับคนอื่นๆ ทีมมีความสามารถที่ดีกว่า และมีประสิทธิภาพกว่าบุคคลที่ทำงานตามลำพัง ทีมที่ดีที่สุดเรียกว่า “ทีมที่มีผลการปฏิบัติงานสูง” ทีมที่มีการบริหารตัวเอง อาจเรียกว่า “Super Team” ที่มีผู้นำทีมคอยเป็น “หางเสือ” คุณสมบัติบางอย่างที่ทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จแตกต่างจากทีมธรรมดา คือ

- มีสำนึกที่ชัดเจนในวัตถุประสงค์ร่วม
- สร้างสรรค์ในการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาคู่ที่ขวางกั้นให้สัมฤทธิ์ผลในเป้าหมายที่วางไว้
- สมาชิกสื่อความหมายอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งกันและกันอย่างรวดเร็ว และกับคนภายนอกทีม
- มีความผูกพันกับความสำเร็จขององค์กร
- คาดหวังหัวหน้า ที่ให้การสนับสนุนลูกทีม และแสวงหาทรัพยากรที่ไม่เพียงพอ เพื่อว่าสมาชิก จะได้ทำให้วัตถุประสงค์สัมฤทธิ์ผล
- จะมองหาแนวทางที่ดีกว่าในการทำงานเสมอ และปรับเปลี่ยนตามการผันแปรของ สถานการณ์ได้อย่างราบรื่น

2.5 กรอบแนวคิดที่ห้า เกี่ยวกับลักษณะของฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก ซึ่งสำนักงาน ก.พ. อนุมัติกรอบและอัตรากำลังให้กรมและสำนักงานบางหน่วย โดยส่วนใหญ่มักเป็นงานระดับฝ่าย ขึ้นอยู่กับกองกลาง หรือสำนักงานเลขานุการกรม โดยรวมลักษณะงานอำนวยความสะดวก (Staff) และงานประชาสัมพันธ์ (Public Relation) ไว้ในฝ่ายเดียวกัน

ลักษณะหน่วยงานช่วยอำนวยความสะดวก หรือช่วยบริหาร ได้แก่ หน่วยงานที่รับผิดชอบให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ หรือผู้มีอำนาจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่หลักขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานโดยบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานนี้จึงมีขึ้นเพื่อช่วยผู้บริหารงาน

หลักทุกระดับขององค์กรในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่

1) การให้ข่าวสาร (inform) เพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบข่าว ข้อมูล ความเคลื่อนไหวหรือ ปัญหาที่เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบอย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา

2) ศึกษา และเสนอแนะ (study & recommend) ได้แก่ ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและปัญหา ต่างๆ พร้อมกับให้คำปรึกษา แนะนำในการแก้ปัญหาแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างมีเหตุผล

3) ช่วยวางแผน (planning) ได้แก่ นำข้อตกลงใจของผู้บังคับบัญชา จากข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ปัญหาตามข้อ 2 หรือ จากข้อพิจารณาของผู้บังคับบัญชาเอง มาจัดทำแผนเพื่อ มอบให้หน่วยปฏิบัติการรับไปปฏิบัติให้ประสานกันเป็นอย่างดี

4) ประสานความเข้าใจในแผนการปฏิบัติกับหน่วยปฏิบัติ (clarify order) ทำหน้าที่ ประสานงานกับฝ่ายปฏิบัติ ให้คำปรึกษา แนะนำ ชักซ้อมความเข้าใจ หรือชี้แจงสิ่งที่ยังไม่ชัดเจนในแผน เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้วางแผนและผู้ปฏิบัติ

5) ติดตามและประเมินผล (follow up/evaluation) ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และช่วยผู้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาอุปสรรค ข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่องานนั้นเสร็จสิ้นลงแล้วว่า ผลงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ พร้อมทั้งแจ้งข่าวสารเหล่านี้ให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ตลอดเวลา



3. กรอบข้อพิจารณาและหน่วยที่พัฒนางาน ช่วยอำนวยความสะดวก

3.1 ทบทวนข้อจำกัดขององค์กร

จากสภาพปัญหา และสภาวะการณ์บริหารรอบ ๆ องค์กร ชี้ให้เห็นว่าบุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในรูปแบบต่างๆ 5 ประการ

ประการที่ 1 ขาดการมีส่วนร่วม (participation) ในการ รับทราบ รับรู้ทิศทาง วัตถุประสงค์ของผู้นำ จึงเพิกเฉย ทำงาน เฉพาะหน้าตามที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ไม่เกาะติดงาน และมุ่งมั่นทำงานอย่างสุดกำลัง การกำหนดระยะห่างระหว่างผู้บริหาร กับทีมงานยังไม่มีคุณภาพ

ประการที่ 2 ขาดความสำนึกรับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับ มอบหมาย (accountability) ไม่คำนึงถึงต้นทุนกำไร ขาดความ สนใจในลูกค้าหลัก - ลูกค้ารอง (ประชาชน/ผู้รับบริการ) ถือว่า ธุระไม่ใช่ เพราะไม่ผูกพันต่อเป้าประสงค์ขององค์กร (commit- ment)

ประการที่ 3 ขาดการตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญ ของทีมงาน (values) เมื่อไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ก็ออกห่าง ไม่ไยดี เพราะอาจเกิดจากผู้นำขององค์กรมีพฤติกรรม การบริหารที่ไม่ดี และฝ่ายอำนวยความสะดวกของทีมที่ขาดทักษะเชื่อมประสาน

ประการที่ 4 ข้อมูลข่าวสารไหลเวียนไม่ทั่วถึง (lack of communication) ทั้งในและนอกสายการบังคับบัญชา ขาด

การรับรู้ถึงสารัตถะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ไม่ได้ ข้อมูลข่าวสารที่เท่าเทียมกัน พร้อมกัน ทำให้การตัดสินใจใน กิจกรรมของบุคลากรต่อปัญหาขององค์กรแตกต่างกัน

ประการที่ 5 ขาดการประสานเชิงแนวราบระหว่างหน่วย ในองค์กร และระหว่างสายงาน คือ ไม่มีการสื่อสารออกนอก ฝ่าย กอง แม้มีเรื่องงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เข้าลักษณะ “งาน ไครงานมัน”

3.2 หน่วยที่ได้ทำการเสริมสร้างพัฒนางานช่วย อำนวยการ

จากสภาพปัญหาและกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีการบริหาร ช้างต้น ทำให้เกิดแนวคิดที่จะสร้าง “ผู้เล่น” ให้เป็นฝ่ายอำนวย การที่มีสมรรถนะสูง ใน 2 องค์กร ระดับ “กอง” เป็นกรณีตัวอย่าง และทั้งสองหน่วยมีภารกิจหลายประการ แต่ส่วนหนึ่งเป็นฝ่าย อำนวยการให้ผู้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งด้วย ได้แก่

- สำนักงานจังหวัดชัยภูมิ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง มหาดไทย (ช่วงระหว่าง ตุลาคม 2538 - ตุลาคม 2539)
- สำนักงานเลขานุการกรมการปกครอง สังกัดกรมการ ปกครอง (ช่วงระหว่างพฤศจิกายน 2540 - พฤศจิกายน 2542)

3.2.1 สำนักงานจังหวัดชัยภูมิ มีโครงสร้างแบ่งเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายนโยบายและแผน และฝ่ายข้อมูลติดตามประเมินผล ข้าราชการส่วนใหญ่เป็นคนในภาคอีสาน

ภารกิจหลักของสำนักงานจังหวัดเป็นเสมือนฝ่ายอำนวยการของ ผู้ว่าราชการจังหวัด ในการประสานงานระหว่างส่วนราชการต่างๆ จัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ประสานแผนหลักของจังหวัด ทั้งใน เรื่องการลงทุน การท่องเที่ยว กิจกรรมภาครัฐร่วมเอกชน แผน สิ่งแวดล้อม ฯลฯ สำนักงานจังหวัดรับผิดชอบงานพิธีการ การ รับรอง งานพระราชพิธี งานรับเรื่องราวร้องทุกข์ การพัฒนา ข้าราชการ งานตามพระราชบัญญัติต่าง ๆ ที่ไม่เข้าหน่วยงานใด การดูแลรักษาสถานที่ศาลากลาง งานธุรการ งานกลั่นกรองการ ปฏิบัติตามระเบียบพัสดุ ฯลฯ โดยบทบาทหนึ่งแล้วเหมือนเป็น “เสนาธิการ” ของจังหวัด แต่การปฏิบัติแล้วยังเป็นฝ่ายรับ และผู้ รับถ่ายถอดคำสั่งมาประสานหน่วยราชการอื่นๆ เสียมากกว่า เป็นฝ่ายเลขานุการการประชุมส่วนราชการของจังหวัดทุกเดือน สำนักงานจังหวัดเป็นหน่วยราชการภูมิภาคหนึ่ง เช่นเดียวกับ ที่ทำการปกครองจังหวัด ป่าไม้จังหวัด พัฒนาชุมชนจังหวัด ที่ดินจังหวัด โยธาธิการจังหวัด สรรพากรจังหวัด ศึกษาธิการ จังหวัด เกษตรจังหวัด เป็นต้น สำนักงานจังหวัดชัยภูมิ มี ข้าราชการและลูกจ้าง 42 คน มี “หัวหน้าสำนักงานจังหวัด” เป็น ผู้บังคับบัญชา ซึ่งต้องทำงานใกล้ชิดเป็นที่วางใจของผู้ว่าราชการ จังหวัด

3.2.2 สำนักงานเลขานุการกรมการปกครอง แบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และฝ่าย สารบรรณ ข้าราชการรวม 71 คน โดยข้าราชการระดับหัวหน้า

ฝ่าย/หัวหน้างาน ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี - โท
 ลูกจ้างประมาณ 20 คน ภารกิจหลักของสำนักงานเลขานุการ
 กรมเป็นฝ่ายเลขานุการอำนวยความสะดวกของผู้บริหารของกรม ตั้งแต่
 อธิบดี รองอธิบดี เป็นหน่วยประสานงานและช่วยอำนวยความสะดวก
 ผู้บริหาร ด้านการจัดประชุมกรม อย่างเป็นทางการและไม่เป็น
 ทางการ การจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์
 ทุกแขนง รวมทั้งเป็นหน่วยปฏิบัติงานที่เรียกว่า “5 ก.”
 (กิจกรรมเฉลิมพระเกียรติ กาชาด กฐินพระราชทาน การกุศล
 และพิธีการ การกีฬา) ไม่ว่าจะในด้านพิธีการ รัฐพิธี และ
 ราชพิธีทุกประเภท วาระงาน งานรับรอง งานรับเรื่องราวร้องทุกข์
 ที่ประชาชนมาร้องเรียนถึงอธิบดีกรมการปกครอง หรือ ร้อง
 เรียนมายังผู้บังคับบัญชาโดยตรง งานด้านเครื่องราชอิสริยาภรณ์
 เป็นต้น รวมทั้ง กิจกรรมพิเศษอื่นๆ ที่ไม่เข้า ข้อปฏิบัติของ
 หน่วยใด เช่น งานกาชาดประจำปี กิจกรรมการกีฬาระดับชาติ ที่
 กระทรวง ทบวง กรม รัฐวิสาหกิจ ร้องขอรับการสนับสนุนหรือ
 รัฐบาลมอบหมายให้ปฏิบัติ เช่น กิจกรรมเฉลิมพระเกียรติในปี
 มหามงคล กิจกรรมกีฬาเอเชียนเกมส์ เป็นต้น การบริหารระดับ
 กองทั้งหมดนี้มีเลขานุการกรมการปกครองเป็นผู้บังคับบัญชา



4. การสร้างแนวทางวิธีทำงานช่วยอำนวยความสะดวก และการสื่อสารในองค์กร

การดำเนินการสร้างระบบช่วยอำนวยความสะดวก พยายามอุดช่องว่างขององค์กรที่เกิดขึ้น ทั้ง 5 ประการ ทั้งในระดับบุคลากรของหน่วย ระดับกรม และจังหวัด ซึ่งเป็นหน่วยที่กว้างขวางออกไป เป็นการปลุกให้ทีมงานได้ตื่น (awakening) โดยจุดไฟ จุดประกายทำงานให้กับข้าราชการลูกจ้างของทีมงานสำนักงานจังหวัด และสำนักงานเลขานุการกรม ให้เป็น “สต๊าฟฟ์ที่สมบูรณ์” สร้างบรรยากาศการทำงานอย่างพี่น้อง ไม่มีนาย มีแต่เพื่อนร่วมงาน อยู่ด้วยความรักใคร่เป็นกันเอง โดยมีหัวหน้าสำนักงานจังหวัด เป็นหัวหน้าทีมในส่วนภูมิภาค และเลขานุการกรมเป็น หัวหน้าทีมในระดับกรม (chief of staff) หรือ “กัปตัน” ในระดับปฏิบัติการ โดยอาศัย 2 หลักพื้นฐาน

- **หลักกลับไปสู่พื้นฐาน (Back to Basic)** เน้นการทำงานที่ดีขึ้น (better) สบายขึ้น (simpler) และ ง่ายขึ้น (easier) ตามความต้องการขององค์กรและชุมชน

- **หลักทำได้และติดดิน (Down to Earth)** ไม่ทำเรื่องใหญ่ เกินตัว เกินกำลัง จนไม่ได้ทำหรือทำไม่ได้ หรือยากเกินกว่าจะก้าวไปถึง เพราะยังขาดทรัพยากรอีกหลายปัจจัย และลูกทีมรับไม่ไหว

ทั้งนี้การปฏิบัติจริงได้ประยุกต์ดำเนินการไปตามแนวทาง



ข้างต้น ในกรอบแนวคิดและวิธีการตามหัวข้อที่ 2 และ 3 ดังนี้

4.1 กลยุทธ์ยามเช้า

4.1.1 หน้าต่างรับอรุณ : เรือธงการบริหารงาน

การบริหารงานแนวนี้ขอเรียกว่า แบบเรือธง (Flagship Management) หรือทำงานโดยมีทีมเสนาธิการ (run by staff) ให้เป็นฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก มีแนวคิด เทคนิค วิธีการต่าง ๆ มากมาย ในการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จของงาน ให้ชื่อว่า “หน้าต่างรับอรุณ” หรือ **Morning window** เป็นเทคนิคการทำงานแนวใหม่ เพื่อสร้างทีมงานในการรับรู้วัตถุประสงค์ร่วมกัน รับรู้กระบวนการทำงานที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นการประสานงานแนวราบ เพื่อให้เกิดการทำงานแบบ run by staff ให้ Smart Staffs lead smart Leaders. หน้าต่างรับอรุณ (Morning Window) เริ่มต้นขึ้นที่สำนักงานจังหวัดอุบลราชธานี และนำมาสู่การบริหารเชิงปฏิบัติขยายผลกว้างขวางขึ้นที่จังหวัดชัยภูมิและพิษณุโลก โดยจะจัดทำเป็น “บันทึกช่วยจำสำนักงานจังหวัด” และในส่วนกลาง จัดทำเรียกว่า “บันทึกช่วยจำสำนักงานเลขานุการกรมการปกครอง” ในทำนองเดียวกัน เพื่อสะท้อนข้อมูลความเป็นไปต่างๆ เกี่ยวกับงานในแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์ บนกระดาษ 2 แผ่นที่มีเวียนให้ทีมงานอ่านทุกเช้าก่อนเริ่มเวลาราชการ ทั้งนี้ เพื่อต้องการให้องค์กรมีความตื่นตัวเคลื่อนไหวฉับไว มีกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ กระชับ มีข่าวสารไหลเวียนทั่วถึงกัน บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานร่วมกันเสมือนเป็น

“อนุทินประจำวัน” นั้นเอง

การจัดให้มีหน้าตาต่างรับอรุณ มีวัตถุประสงค์ 10 ประการด้วยกัน คือ

1) เพื่อบอกกล่าวข่าวสาร (To inform) ในแต่ละวัน แต่ละชั่วโมง นาที มีความเคลื่อนไหวของข้อมูล ข่าวสาร ตลอดเวลา ขณะเดียวกันโอกาสที่ผู้บังคับบัญชา และทีมงาน จะพบปะกัน โดยตรงมิได้มีบ่อยครั้งเสมอไปนัก การบอกกล่าวข่าวสาร งานของสำนักงานจังหวัด หรือของกรม งานของผู้ว่าราชการจังหวัด ความเป็นไปของจังหวัด วาระงานของอธิบดี ให้ทุกคนรู้ความเคลื่อนไหว ความเป็นไปต่าง ๆ ของงาน/กิจกรรม ประมวลสรุปกิจกรรมที่เพิ่งผ่านไป ดำริของผู้บริหารที่สั่งการ เพื่อการวางแผนล่วงหน้า เพื่อการรับรู้แล้วแบ่งงานร่วมกัน แล้วทุกคนรู้เท่าเทียมกัน นับเป็นวัตถุประสงค์หลักของหน้าตาต่างรับอรุณ

2) เพื่อเตือนความจำ (To remind) งาน/กิจกรรมต่าง ๆ ของจังหวัด และกรม ของผู้ว่าราชการจังหวัดและอธิบดีมีมากมาย ทั้งงานบริหารปกติ งานประจำ งานพิธี งานริเริ่มสร้างสรรค์ งานฝากและงานจร วาระงานต่าง ๆ ต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา การเตือนความจำ จึงเป็นวิธีการย้ำ กำชับ ทีมงานและเตือนล่วงหน้า มิให้คลาดจากการเตรียมตัวในแต่ละงาน แต่ละวัน แต่ละสัปดาห์

3) วางแผนล่วงหน้า (To plan) บ่อยครั้งการทำงานจะใช้วิธีทำไปวัน ๆ ทำไปเรื่อย ๆ และทำไปเป็นเรื่อง ๆ ตามแต่จะมีเรื่องเข้ามาเป็นครั้ง ๆ ไป เหมือนเช่นอดีตไม่ได้อีกแล้ว ความซ้ำ

ซ้อนของปัญหา ความซ้ำซ้อนของงาน ความซ้ำซ้อนของระบบต่าง ๆ ทำให้ต้องมีการเตรียมการวางแผนล่วงหน้าว่าจะทำอะไรอย่างไร ที่ใด เมื่อใด จะเชื่อมโยงกับงานของคนอื่นอย่างไร เป็นต้น

4) **มอบหมายงาน (To assign)** การมอบงานให้กับทีมงาน ไม่จำเป็นต้องมีคำสั่งที่เป็นทางการ แม้ว่าบางครั้งจำเป็นต้องมีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ในหลายเรื่อง หลายกรณี การมอบหมายงาน มอบภารกิจ เพียงแต่ทำเป็นตารางงานว่า มีภารกิจใดบ้างที่จะต้องทำในกิจกรรมนั้น ๆ ใครทำอะไรบ้าง ใครต้องทำร่วมกันบ้าง จะแล้วเสร็จเมื่อใด ที่สำคัญคือทุกคนมีความรับผิดชอบที่จะร่วมกันทำงานอย่างมีเกียรติ

5) **เร้าใจ อยากที่จะทำงาน (To encourage)** หากทุกคนมีโอกาสรู้ เข้าใจความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของงาน/กิจกรรม และความเคลื่อนไหวของสังคมเพื่อนร่วมงานรอบข้าง ในทางจิตวิทยากล่าวกันว่า ความกระตือรือร้นย่อมเพิ่มพูนขึ้น มากกว่าจะปล่อยให้ต้องคลำทางการทำงานเอง

6) **ให้ประสานงานกัน (To coordinate)** การประสานงานกัน กรณีนี้ เป็นวิธีการประสานงานแนวราบ (Flat & Horizontal approach) ผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุด จนกระทั่งนักการภารโรง ลูกจ้าง มีโอกาสได้รับรู้ ได้ติดต่อสื่อสารกัน ได้รับทราบเรื่องราวพร้อม ๆ กัน เหมือน ๆ กัน และเท่าเทียมกัน

7) **ให้เกิดความร่วมมือ (To cooperate)** ทุกคนถือเป็น "ทีมงานของจังหวัด" ได้รับรู้ภารกิจงาน การมอบหมายงาน ความเคลื่อนไหว ฯลฯ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจด้วยความ



เต็มใจ เป็นผลต่อเนื่องมาจากความอยากที่จะทำงาน อยากให้ “งานของทีมงาน” ประสบผลสำเร็จ

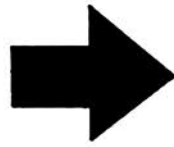
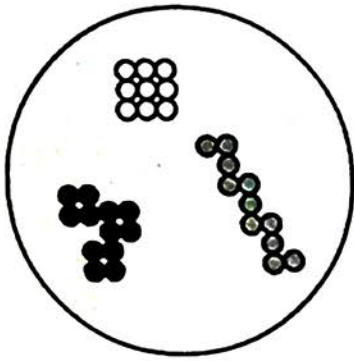
8) **ให้ความรู้** ความคิดอ่าน (To learn) เป็นการให้ข้อมูล เป็นอารมณ์ทางสมอง ให้ข้อคิดต่าง ๆ ตลอดจนช่องทางการทำงานในบางเรื่อง บางกรณี จะถูก “สร้างสรรค์” ไว้ในหน้าต่าง รับอรุณ ทำให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ รับรู้ และนำไปคิดปรับประยุกต์ใช้ในการทำงานได้

9) **จดบันทึกเป็นข้อมูลไว้** (To record) ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทุก ๆ วัน ทุกสัปดาห์ จะถูกบันทึกไว้เป็นข้อมูล เป็นหลักฐานที่สามารถย้อนกลับไปตรวจสอบได้ ปรับแก้ใน งานรอบต่อไป คั่นง่าย ติดตามผลได้ และอ้างอิงได้ เป็น จดหมายเหตุกลาย ๆ และเป็นคู่มือในการทำงานในปีต่อ ๆ ไป

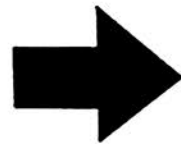
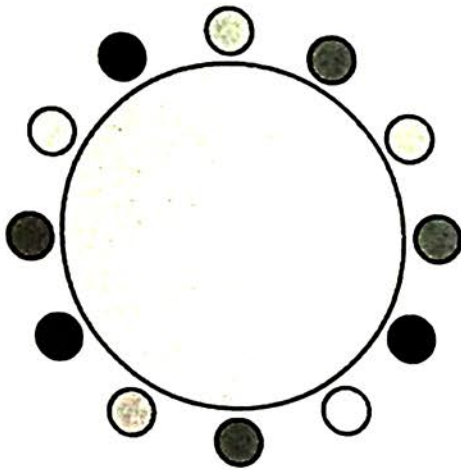
10) **ติดตามผล - งานต่าง ๆ** (To follow up) การทำงาน ในยุคนี้ นอกเหนือจากปฏิบัติตามแผนที่วางไว้แล้ว จะต้องมีการ ติดตามผล ติดตามงานดูว่า ทำไปเรียบร้อยเพียงใด มีปัญหา อุปสรรคใด หรือมีงานใดยังหลงลืมบกพร่องมิได้ทำ หน้าต่างรับ อรุณจะเป็นกรอบกว้าง ๆ ให้ตรวจติดตามได้ว่า งาน/กิจกรรม ใดขาดตกบกพร่องไปบ้าง จะแก้ไขเพิ่มเติมปรับปรุงประการใดบ้าง

หน้าต่างรับอรุณ นับเป็นสื่อความเข้าใจเพื่อทีมงานรับรู้ ร่วมกัน ในแต่ละวันของสัปดาห์ จะมีหน้าต่างรับอรุณ หรือ บันทึกช่วยจำจากสำนักงานจังหวัดรายวัน รายสัปดาห์ (5 สัปดาห์) วางเด่น ให้มีลำดับความสำคัญเร่งด่วนที่เวียนให้ทุกคนต้องอ่านก่อน การ นำเสนอจะแบ่งเป็น 2 ช่องตาราง ซ้าย - ขวา ซ้ำซ้ายเป็นการเสนอ

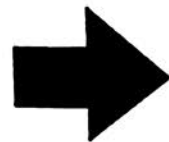
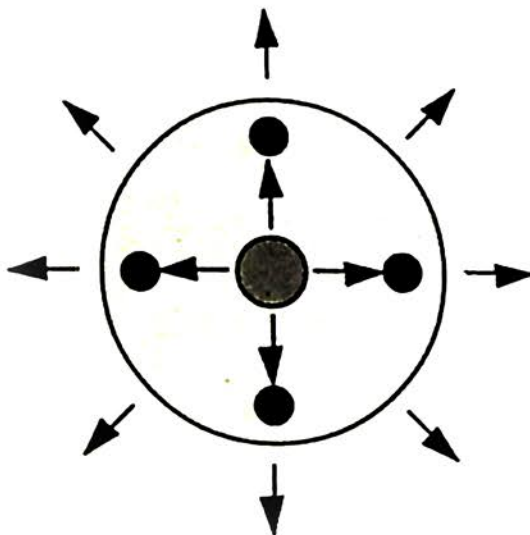
กลยุทธ์ยามเช้า



ล้อมความรู้
(หน้าต่างรับอรุณ)



ล้อมวง
(สภากาแฟ/วาระยามเช้า)



ขยายวงล้อม
(ฝากให้คิดเพื่อพิจารณา)

“ประเด็น” หรือ “หัวข้อ” ว่าเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร ส่วนข้างขวาเป็น คำอธิบาย/ขยายความ เพิ่มข้อมูลรายละเอียด การเตือน การสั่งงาน การมอบหมายงาน การสอนแนะ การแจกแจงประเด็น การบันทึกเหตุการณ์ประจำวัน การสั่งการของหัวหน้า/กัปตัน เป็นการ “สื่อความเข้าใจ” ให้นำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้แต่ละวัน

ในภาคเช้าของทุกวัน สำนักงานจังหวัดในฐานะฝ่ายเสนาธิการของผู้ว่าราชการจังหวัดโดยตัว “หัวหน้า” เองร่วมกับทีมงาน จะผลิต “หน้าตาารับอรุณ” หรือ “บันทึกช่วยจำสำนักงานจังหวัด” เพื่อนำเรียนผู้ว่าราชการจังหวัดรองผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดจังหวัด และเผยแพร่แก่หน่วยงานอื่น ๆ นายอำเภอบางอำเภอ หัวหน้าฝ่ายระดับรองลงไปของหน่วยงาน ในส่วนกลางที่กรมทุกฝ่ายจะได้รับข่าวสารเรื่องราวเหล่านี้พร้อมกับทีมงานให้สนองงานของกรมได้อย่างพร้อมพร้อม เพื่อนำไปขยายผลในทีมงานของแต่ละคน แต่ละหน่วย ได้รับทราบร่วมกัน โดยเฉพาะข้าราชการ ลูกจ้าง จะต้องให้ความสำคัญต่อข่าวสารข้อมูลจากหน้าตาารับอรุณนี้ทุกเช้า การมีส่วนร่วมในการรับรู้ข่าวสาร ร่วมคิดเขียนด้วยกันทำให้ทีมงานรู้สึกว่ามีคุณค่าและเป็นพลังในการทำงาน

4.1.2 สภาฯแพยามเช้า : เวทีแห่งการพบปะหารือ

การทำงานในภูมิภาค ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดต้องกำกับดูแลเป็นผู้บังคับบัญชาส่วนราชการอื่นๆ ด้วย ประมาณ 35 - 40 หน่วย และยังต้องประสานกับหน่วยงานที่สังกัดการบริหาร

ราชการส่วนกลางที่มีที่ทำการลงไปประจำยังภูมิภาคอีก 30 - 50 หน่วยในจังหวัดขนาดเล็ก และเกิน 100 กว่าหน่วยในจังหวัดใหญ่ๆ การบริหารงานตามขั้นตอน การจัดให้มีการประชุมเป็นทางการ ตามระเบียบกฎหมาย ภาระงานของผู้ว่าราชการจังหวัดในการ ออกพื้นที่ดูแลประชาชน ก็ถึงเวลางานหลัก ๆ ไปมาก การ บริหารจัดการลักษณะนี้ ทำให้มีอาจลงลึกถึงปัญหาของ ประชาชนได้กว้างขวาง และแม้ส่วนราชการเอง ยังไม่มีเวที พบปะกันอย่างไม่เป็นทางการ สำนักงานจังหวัดจึงจัดให้มี “เวที” ตั้งวงปรึกษา พบปะกันในช่วงเช้าวันอังคาร ทานอาหารเช้าในรูป เสวนาสภากาแฟขึ้น

4.1.2.1 เสวนาสภากาแฟยามเช้าในระดับจังหวัด

สำนักงานจังหวัดจะกำหนดเชิญหัวหน้าส่วนราชการของ จังหวัด มาทานกาแฟร่วมกับผู้บริหารของจังหวัด ตั้งแต่ 07.30 น. ครั้งละ 13 - 17 ท่าน ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันไป รวมไปถึง ภาคเอกชน องค์กรประชาชน ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มหอการค้า สภา อุตสาหกรรม ชมรมผู้สูงอายุ ครู เกษตรกร กำนันผู้ใหญ่บ้าน สมาชิกสภาจังหวัด สภาเทศบาล อาจารย์มหาวิทยาลัย พ่อค้าใน ตลาด คนถีบสามล้อ ชมรมทนายความ โรตารี - ไลออนส์ สื่อมวลชน กลุ่มเรือนแพ ฯลฯ ดึงผู้คนจากวงการต่าง ๆ ได้หันมา ร่วมมือพูดจากร่วมกัน มีการสื่อสารสัมผัสที่ใกล้ชิดกับผู้ว่าราชการ จังหวัด ผู้บริหารจะหยิบประเด็นเรื่องงานมาสนทนาในจังหวัด และโอกาสอันควร เช่น ปัญหาน้ำท่วมเขตเมือง การรับมือกับ

การชุมนุมของผู้ได้รับความเดือดร้อนจากการสร้างเขื่อน การจัดกิจกรรมกีฬาต้านยาเสพติด รับทราบปัญหาพร้อมกัน ฟังแนวคิดในการพัฒนาของหน่วยต่าง ๆ ฟังปัญหาของชาวบ้าน ซึ่งเป็นการก่อรูปของ “ประชาคมจังหวัด” ตามยุทธศาสตร์แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8

4.1.2.2 วาระยามเช้าในระดับกรม

สำนักงานเลขานุการกรมการปกครอง ได้จัดรายงานทุกเช้าวันอังคาร ช่วงเวลา 07.30 - 09.00 น. โดยเรียกการพบปะนี้ว่า “วาระยามเช้า” ใช้ชื่อภาษาอังกฤษที่เรียกขานติดต่อกันว่า “Morning Session” ต่อเนื่องกันทุกวันอังคาร มีกาแฟ อาหารว่าง ตามควรแห่งการพบปะเชิงสภากาแฟ ร่วมคิดพิจารณาในงานขององค์กรแล้ว “ทีมงานสำนักงานเลขานุการกรมการปกครอง” จะเก็บประเด็นจากสารัตถะที่ผู้บริหารได้สะท้อนออกมาในแต่ละอังคารเป็น “บันทึกช่วยจำวาระยามเช้า” ขึ้น ครั้งละ 5 - 6 หน้า ใช้สำนวนภาษาง่าย ๆ แล้วแจ้งเวียนสำนัก กอง สำนักงาน ผู้ตรวจราชการกรม ตลอดจนใช้ช่องทาง “สื่อ” ไปยังที่ทำการปกครองจังหวัดทุกจังหวัดโดยเร็ว ภายใน 24 - 48 ชั่วโมง ทั้งทางระบบข้อมูลสารสนเทศ (MIS) ของกรม ทางโทรสารผ่านข่ายวิทยุเฉพาะกิจ (Trunked Radio) ที่กระจายข่าวสารพร้อมกันไปยังศูนย์สื่อสารใน 75 จังหวัดภูมิภาค ประเด็นสำคัญคือการกระจายสาระให้สมาชิกในองค์กรทราบในวงกว้างนั่นเอง

“วาระยามเช้า” จึงเป็น “เวที” ที่เบิกมิตีการทำงานสมัยใหม่

แก่องค์กรยุคใหม่ หลายประการ กล่าวคือ

1) ลดการสื่อสารอย่างเป็นทางการระหว่างกองต่างๆ เป็นสื่อโดยตรง รวดเร็ว และแลกเปลี่ยนข้อมูลหน้าที่การทำงานที่ ทำระหว่างกันโดยทันที มีข้อสั่งการใดสามารถกระทำได้จากเวที ตรงนี้

2) ทำให้องค์กรกรมการปกครองที่ค่อนข้างใหญ่ มี “ส่วน งาน” ในส่วนกลางทั้งสำนัก กอง ที่มีความหลากหลายในภารกิจ มีกฎหมายระเบียบที่ดูแลหลายร้อยฉบับ รวมทั้งดูแลภูมิภาค ดูแลท้องถิ่นที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ ให้เป็นองค์กรที่เล็กลง มีการ “สื่อ” หลายทางมากขึ้น และเปลี่ยนจาก “สื่อทางเดียว” เป็น “สื่อ สองทาง” โดยเฉพาะในช่วงปี 2540 - 42 เป็นช่วงที่กระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น จึงต้องมี เวทีในการพบปะแลกเปลี่ยนกันบ่อยครั้ง ในเรื่องกฎหมายและ การเลือกตั้ง การแก้ปัญหาหาเสพติด การนำนโยบายเศรษฐกิจ พอเพียงไปปฏิบัติ การแก้ปัญหาการชุมนุมร้องเรียน เป็นต้น ทำให้ทุกส่วนงานแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้รวดเร็วทันที

3) ทำให้บุคลากรในองค์กรรู้เป้าหมาย ทิศทาง จุดเน้น วิธ ีการไปในแนวทางเดียวกัน ทำงานเชิงรุก สามารถพัฒนาองค์กร ได้พร้อมกัน คลื่นความถี่ใกล้กัน

4) เป็นวิธีการทำงานโดยการประสานแนวราบ (horizontal) และเครือข่ายรอบทิศ เห็นภาพรวม ลดการทำงานแนวตั้ง ตามสายการบังคับบัญชาของใครก็ของท่าน ทำให้มีการประสาน งานระหว่างกองมากขึ้น ทั้งระดับผู้บริหารของกอง และเจ้าหน้าที่

ลดความขัดแย้งระหว่างกัน

5) เป็นการสร้างทีมงานในการบริหาร และข้ามสายงาน (cross functional team) เพราะงานหลายส่วนต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน ช้าและเสริมกัน ทับกันบ้าง ภูมิภาคเห็นงานท้องถิ่น ท้องถิ่นเห็นงานภูมิภาค มีงานระหว่างส่วน - ฝ่าย ที่ข้องเกี่ยวกันเสมอ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติระดับล่างรู้พร้อม ๆ กัน อันเป็นการเสริม "พลัง" ในการทำงานที่สูงมากขึ้น

6) เป็นการแลกเปลี่ยนกำหนดการ กำหนดเวลา สร้างบรรยากาศการประสานงานร่วมงาน ใช้วิธีการอย่างไม่เป็นทางการ เสริมการประชุมทางการที่มีอยู่ช่วงเดือนละครึ่ง

7) ให้ภูมิภาคทั่วประเทศได้รับทราบว่า ทุกสัปดาห์ผู้บริหารส่วนกลางกำลังคิดอะไร ทำอะไร มีปัญหาอะไร จะแก้ไข หรือมีการสั่งการงานอย่างไร ภูมิภาคสามารถล่วงรู้ได้ทันที มิจำเป็นต้องรอการแจ้งอย่างเป็นทางการ

4.1.3 ฝากให้คิดเพื่อพิจารณา : รุกด้วยการสร้างภาพลักษณ์องค์กร

กิจกรรมการนำเสนอของฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกที่เป็นผู้เล่นหลักในการเชื่อมประสานบุคลากรในองค์กรภายในเองแล้ว ตาม 4.1.1 และระหว่างส่วนราชการ องค์กรที่กว้างออกไปสู่เครือข่ายภาคีการทำงานเชิง ประชาคม ตาม 4.1.2 แล้ว สำนักงานจังหวัด โดยเฉพาะจังหวัดชัยภูมิ ได้เบิกมิตีการรุกด้วยการสร้างภาพลักษณ์องค์กร นำสาระัตถะของการคิดเชิงการบริหาร วิธีการทำงาน

ฝากประเด็นให้ประชาชนได้ทราบมุมมองของทางจังหวัด เชื่อม
ประสานให้เข้าเป็นเนื้อเดียวกัน ให้ความคิดอ่านที่เป็นประโยชน์
เชิงสาระเนื้อหา โดยเป็นบทความสั้น ๆ ง่าย ๆ ออกอากาศผ่าน
วิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยของจังหวัดก่อนเข้าข่าวภาคเช้า
07.00 น. วันละ 5 นาที ทุกวันจันทร์ - วันศุกร์

กิจกรรมนี้เป็นการให้ความรู้แก่ประชาชนกับข้าราชการ
พร้อม ๆ กัน ซึ่งเป็น “ลูกค้ำ” หลัก ด้วยการลงทุนที่ต่ำ ด้วย
ทรัพยากรจำกัด แต่คุ้มค่า เป็นการจุดประกายความคิด ปลุก
ความคิดอ่าน ปูแนวทางการทำงาน และปลูกสร้างระบบองค์กร
การจัดการให้แก่ข้าราชการ และคนชัยภูมิ ให้มีมาตรฐานเชิงสากล
มองและวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบด้าน ผนึกกำลังกันทำงาน เรา
เรียกชื่อรายการว่า “ฝากให้คิดเพื่อพิจารณา” ใช้ภาษาอังกฤษว่า
“**Morning Legacy**” หอมมุ่งฝากสิ่งเหล่านี้ให้เป็นมรดกตกทอด
แผ่ขยายกระจายไปทั่วทั้งคนชนรุ่นปัจจุบัน และรุ่นหลังต่อไป

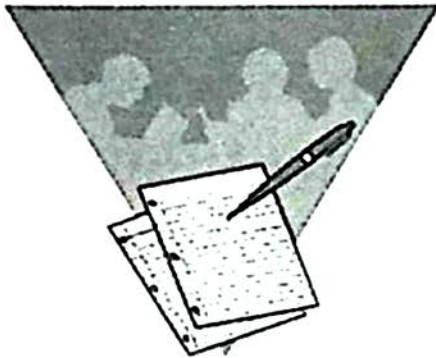
ข้อคิดที่นำเผยแพร่ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดและทีมงาน
จะนำเรื่องการบริหาร การจัดการ การสร้างทีมงาน การพัฒนา
ตนเอง วิธีการปฏิบัติงานประจำวัน การปรับองค์กร สังคม
ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน เกร็ดคิดเชิงจิตวิทยา สิ่ง
เหล่านี้สร้าง “บทบาทนำ” ให้สำนักงานจังหวัด ทำให้องค์กร
หน่วยงานข้างเคียงตระหนักถึงคุณค่าที่เป็นฝ่ายเสนานิการของ
จังหวัดอย่างแท้จริง ทำให้เสริมและซบหนาทในการประสานงาน
ให้ทุกอย่างราบรื่น รวดเร็ว ได้รับความร่วมมือสูงสุด

นอกจากการเป็นผู้มีบทบาทนำในการรุกสร้างภาพลักษณ์

วัตถุประสงค์ของการดำเนินกลยุทธ์

Morning Window

หน้าต่างรับอรุณ



- บอกข่าวสาร
- เตือนความจำ
- วางแผนล่วงหน้า
- มอบหมายงาน
- ระวัง ระวังที่จะทำงาน
- ประสานงานกัน
- เกิดความร่วมมือ
- ให้ความรู้ ความคิดอ่าน
- บันทึกเป็นข้อมูลไว้
- ติดตามผล - งานต่าง ๆ

Morning Session

สภากาแฟ/วาระยามเช้า



- ลดการสื่อสารอย่างเป็นทางการ
- องค์กรเล็กลง โดยมีการสื่อสารหลายทาง
- บุคลากรในองค์กรรู้เป้าหมาย ทิศทาง จุดเน้น วิธีการไปในแนวทางเดียวกัน
- ประสานงานแนวราบและเครือข่าย รอบทิศ ลดการทำงานแนวตั้ง
- สร้างทีมงานในการบริหารและ ข้ามสายงาน
- สร้างบรรยากาศการประสานงานร่วมกัน

Morning Legacy

ฝากให้คิดเพื่อพิจารณา

ประชาสัมพันธ์เชิงรุก

- สร้างความเข้าใจ
- สร้างภาพลักษณ์
- สร้างองค์ความรู้



องค์กรในวันราชการแล้ว ในวันเสาร์เช้าช่วง 06.30 - 07.00 น. ได้จัดรายการ “ผู้ว่าราชการจังหวัดพบประชาชน” ทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยของจังหวัด จัดเตรียมประเด็นซึ่งผู้บริหารให้ผู้ว่าราชการการออกรายการวิทยุสดในการพูดคุยกับชาวบ้าน ถึงภารกิจ กิจกรรมความเป็นไปของจังหวัดในรอบสัปดาห์ กำหนดงาน บอกเล่าข่าวสารจากภาครัฐไปสู่ประชาชน (keep public inform) ประเด็นและสาระที่ผู้บริหารพูดคุยกับชาวบ้าน จะนำมาเป็นสาระและเอกสารแก่หัวหน้าส่วนราชการในการประชุมประจำเดือนทุกเดือนด้วย เพื่อประสานแนวราบให้ทุกส่วนราชการรับทราบจุดยืน ท่าที จุดเน้นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งข้อสะท้อนจากชาวบ้านในรูปจดหมาย หรือโทรศัพท์สายตรง

สำหรับในระดับกรม สำนักงานเลขาธิการกรม ได้รุกสร้างเครือข่ายการสื่อสารภายในองค์กรและประชาสัมพันธ์ไปยังภายนอกในลักษณะเดียวกันผ่านคอลัมน์ประจำในหนังสือพิมพ์รายวัน “แนวหน้า” ทุกวันจันทร์ ในหน้า 5 ชื่อว่า “แวดวงนักปกครอง” และได้นำสไตล์ Morning Legacy มาใช้ผ่านนิตยสาร สยามรัฐ สัปดาห์วิจารณ์ คอลัมน์ “อาณาจักรนักปกครอง” หน้า 43 ทุกสัปดาห์ ต่อเนื่องจากกลางปี 2541 มาจนถึงปัจจุบัน การสร้างความต่อเนื่อง นับเป็นจุดแข็งของการสื่อทั้งในและนอกองค์กร ให้สมาชิกและประชาชนได้รับทราบความเป็นไป

4.2 กลยุทธ์แนวราบ - ภาพรวม - สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการเป็น “ควอเตอร์แบค” ระดับกรม ในบริบทของสำนักงานเลขาธิการกรมการปกครอง สามารถนำ “กลยุทธ์ยามเช้า” ในภูมิภาคมาขยายผลในส่วนกลางที่ครอบคลุมภารกิจ การอำนวยความสะดวกได้ทั่วประเทศ ฉะนั้นฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก จึงได้เริ่มกำหนดทิศทางจากการหารือร่วมกันว่า องค์กรจะมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ 3 ประการ คือ

4.2.1 วิสัยทัศน์

ประการแรก การพัฒนา “บุคลากร” ไปสู่ความเป็น “ฝ่ายอำนวยความสะดวกที่สมบูรณ์แบบ” (Perfect Staff) ให้เป็นนักคิดรอบด้าน สนใจข่าวสารข้อมูล มีการวางแผน/การรายงาน การแยกแยะ เสนอแนะ การติดตามผล

ประการที่สอง การพัฒนา “งาน” ให้มีลักษณะของการทำงานเชิงเสนาธิการ (Staff Oriented) ที่ชัดเจน ทำงานเชิงบริการ (Service Oriented) ที่รอบด้าน และงานการประชาสัมพันธ์ (Public Relation) ที่บังเกิดผล

ประการที่สาม การพัฒนาไปสู่ “องค์กร” ที่มีลักษณะ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) มุ่งเน้นการเสริมสร้างการเรียนรู้ (learning) และการพัฒนาบุคลากร (personal) ให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking)

4.2.2 ภารกิจ

จากวิสัยทัศน์ข้างต้นเราได้ตกลงร่วมกันว่าจะสานภารกิจมุ่ง

ไปเป้าหมายที่เป็นภาพของสำนักงานเลขานุการกรมที่พึงประสงค์
ใน 3 ส่วนหลัก

1) บุคลากร พัฒนาไปสู่ฝ่ายอำนวยการที่สมบูรณ์ ด้วย
วิธีคิด วิธีทำงานที่ทันสมัย ว่องไวต่อเหตุการณ์ มีกระบวนการ
การปรับตัวรอบทิศทาง 360 องศา

2) การปรับเนื้องานที่ส่วนใหญ่เป็นด้านบริการ การ
ประสานงาน การสนับสนุน การบริหารทั่วไป (general affairs)
ที่มักปฏิบัติตามแบบแผนเดิม ปรับการปฏิบัติ ภารกิจ/กิจกรรม
จากที่เป็นการ “ตั้งรับ” ไปสู่ “การรุกกริเริ่ม” โดยให้มีดุลยภาพใน
น้ำหนักของภารกิจ “3 การ” อย่างได้สัดส่วน ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่า
กัน คือ

- **เสนาธิการ** เพิ่มเนื้องานในเชิงเสนาธิการ - การเป็นฝ่าย
ช่วยอำนวยการระดับผู้บริหาร
- **การบริการ** - ปรับการบริการ ให้เป็นการบริการเชิงการ
บริหาร และประสานงานรอบทิศ ลดภารกิจที่ไม่จำเป็นในยุค
ปัจจุบัน
- **การประชาสัมพันธ์** - การรุกเชิงกลยุทธ์ สร้างภาพลักษณ์
และมุ่งคำนึงถึงผลลัพธ์เป็นสำคัญ

3) **องค์กร** ให้ภารกิจกำหนดบทบาทขององค์กรฝ่ายช่วย
อำนวยการให้เล็ก กระชับ เป็นองค์กรที่แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร
ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับเพื่อนร่วมงาน
เสมือนห้องทำงานเป็นห้องเรียนห้องหนึ่ง การถ่ายทอด - ถ่ายเท
ระบบคิด วิธีแก้ไขปัญหา การเรียนรู้และเลียนแบบที่มี

มาตรฐาน สร้างองค์กรให้เกิดความสุข และสนุกกับงาน แม้จะเหน็ดเหนื่อยแต่ก็เป็นความเต็มใจ มีความผูกพันกับองค์กร ทั้งนี้ด้วยเทคนิคและกระบวนการบริหารสมัยใหม่โดย(ผู้เข้าอบรม) ไม่รู้ตัว

4.2.3 กิจกรรม

การดำเนินการให้เป็นไปตามภารกิจของการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพของสต๊าฟฟ์ และกระบวนการทำงานเชิงรุก ได้ดำเนินการเชิงแนวราบในระดับเคียงข้าง ประสานภาพรวมให้เกิดแก่หน่วยงานในวงกว้าง และสร้างองค์ความรู้ให้เกิดแก่ทีมงานตลอดเวลา ได้แก่

- การมีบันทึกช่วยจำ - หน้าต่างรับอรุณ ประจำวันทุกเช้า
- การจัด Staff Meeting กับงานที่ต้องทำร่วมกัน ระหว่างทีมงาน การมอบงาน ชักซ้อมการทำงานร่วมกันทุกวัน พร้อมกับมีการชี้แนะ สอนแนะ (Coaching) แก่ทีมงานต่อเนื่อง
- การจัดทำวาระผู้บริหารล่วงหน้ารายสัปดาห์และรายเดือน ให้ผู้บริหารระดับกลางได้ร่วมรับทราบ (สีฟ้า)
- การเผยแพร่สรุปวาระยามเช้า ในส่วนกลางไปทั่วประเทศ ภายใน 24 ชั่วโมง
- การจัดประมวลงานเชิงนโยบายและงานคุณภาพของกรม ในรอบเดือน (สีชมพู) ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นภาพรวมงานของกรม ภารกิจบทบาทสำคัญที่ปฏิบัติ และที่สั่งการจังหวัดอำเภอ เวียนผู้บริหารระดับสูง - ระดับกลาง แล้วขยายผลเผยแพร่

- ประมวลข้อสั่งการของกรม ที่มีไปยังจังหวัดอำเภอเป็นรายเดือน (สี่เหลือง)
- ประมวลสรุปการแถลงข่าวของกรม รายปักษ์ (สี่เขียว)
- จัดเตรียมเอกสารประชุมกรมแนวใหม่ เป็นลักษณะเชิงผู้บริหารมากขึ้น และประมวลสรุปผลการประชุม เวียดนามจังหวัดอำเภอโดยตรงทุกเดือน
- สร้างสื่อประสานสัมพันธ์ เสริมสร้างขวัญกำลังใจจากผู้บริหารสูงสุด ไปยังผู้บริหารในส่วนภูมิภาค ในโอกาสแสดงความยินดี การอวยพรในวาระที่เหมาะสม
- ปรับระบบการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเชิงนโยบาย มติคณะรัฐมนตรี ข่าวประชาสัมพันธ์ข่าวด่วนไปยังภูมิภาคให้รวดเร็วหลายสื่อและช่องทางให้จังหวัดอำเภอทันต่อความเคลื่อนไหวต่างๆ เช่น ทางวิทยุเฉพาะกิจ (Trunked Radio) ทุกวัน และโดยเฉพาะวันหยุดของทุกสัปดาห์ จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ทางหนังสือพิมพ์ รายการวิทยุ และทางโทรทัศน์ครบวงจร



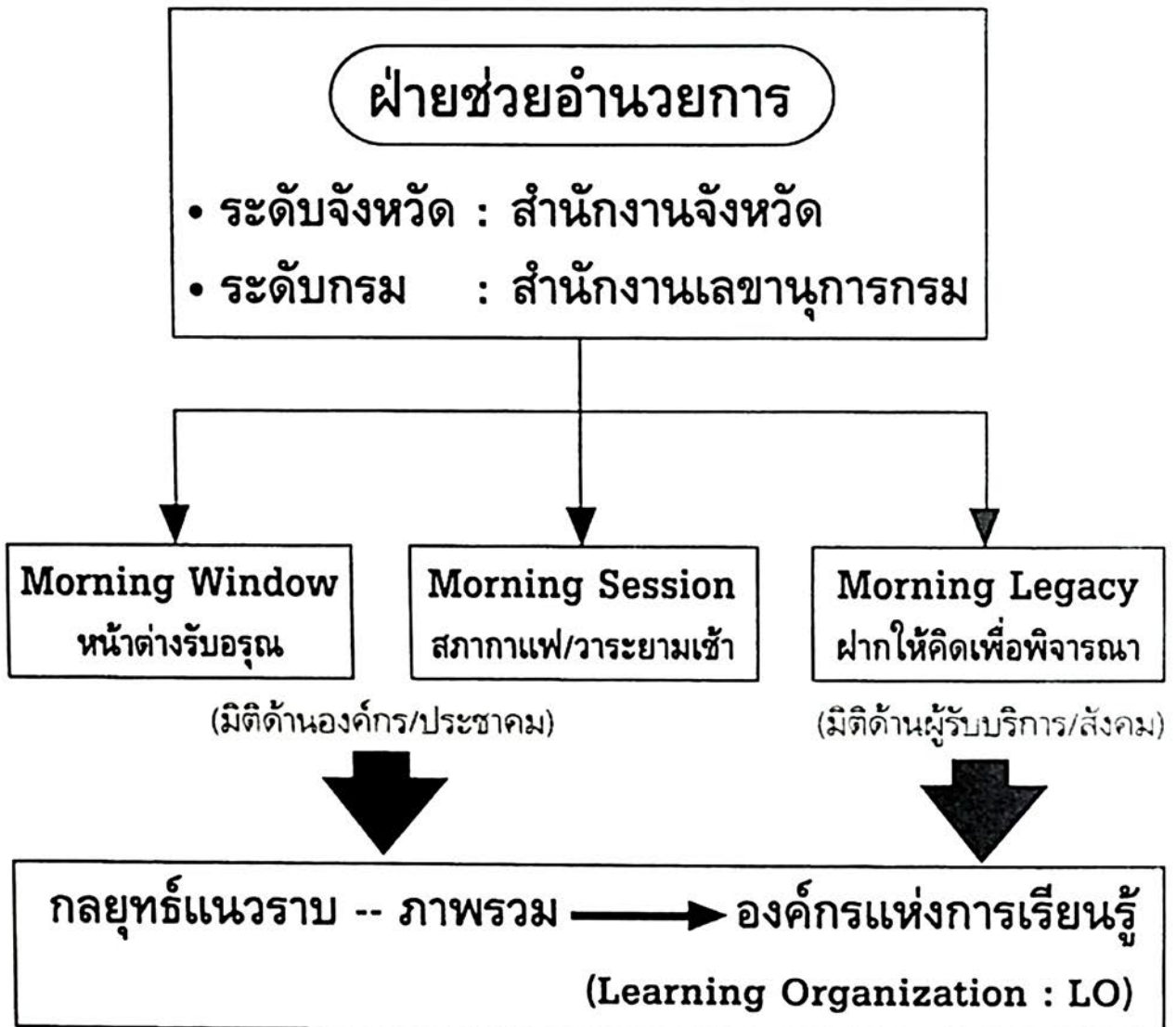
5. ผลการดำเนินการเสริมสร้างฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกที่เข้มแข็ง

การเพิ่มพูนเสริมสร้างระบบและวิธีทำงานของหัวหน้าทีมให้เป็นตัวเชื่อมลักษณะเสนาธิการ พัฒนาลูกทีมให้ร่วมวงไพบูลย์ในทีมงานที่แข็งแกร่ง มีการสื่อสารติดต่อทุกเวลาในที่ บนเวที กลยุทธ์ยามเช้า และกลยุทธ์ แนวราบ-ภาพรวม มองเครือข่ายรอบทิศในบริบทที่กว้างออกไปในฐานะกรมส่วนกลาง ทำให้เกิด “ผลลัพธ์” ที่ประเมินวัดได้ต่อความสำเร็จ โดยเฉพาะความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา และทีมงานวงอื่น ๆ กล่าวแยกแยะได้ว่า

5.1 ผลลัพธ์ของการสร้างสรรค์กลยุทธ์ยามเช้า

ผลลัพธ์ของหน้าต่างรับอรุณ สภากาแพ วาระยามเช้า และฝากให้คิดเพื่อพิจารณา (กลยุทธ์ล้อมข่าวสาร-ล้อมวง และขยายวงล้อม) นับเป็นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้พื้นฐานในหน่วยระดับกอง จากการประเมินของทีมงาน ทั้งในภูมิภาคและส่วนกลาง ฟังเสียงสะท้อน และทดสอบกระบวนการปรับตัวเข้าสู่คลื่นการเปลี่ยนแปลงใหม่ (new wave) มีการบริหารแบบใช้คลังสมอง (Think Tank) มีการจัดแบบมีทิศทาง (Managing with Management) เพื่อปรับให้ผู้คนในองค์กรเป็นแบบใหม่ ย่นย่อระยะเวลาการสื่อสารจากผู้ส่ง-ผู้รับ อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ การเริ่มกระบวนการแรกของการบริหารการจัดการเพื่อการเปลี่ยนแปลง นั้น ปลุกให้เพื่อนร่วมงานให้ตื่น/ตื่นตัว ก่อให้เกิด

ผลลัพธ์การดำเนินกลยุทธ์ ของฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก



- การมีส่วนร่วม
- เกิดองค์ความรู้
- รู้จักทำงานเชิงรุก
- การรายงานผลและให้ข้อมูลกลับ
- การประสานงานเครือข่าย
- รู้จักมองภาพรวม
- บุคลากรสมบูรณ์แบบ
- องค์กรตื่นตัวเคลื่อนไหว

ผลของงาน (outputs) และ ผลกระทบ (impacts) ต่อการสร้างสรรค์งานหลายประการกล่าวรวม ๆ ได้แก่

1) **การมีส่วนร่วม (active participation)** ทุกคนเมื่อได้รับข้อมูลข่าวสาร จะปฏิบัติตามสิ่งที่ได้รับทราบ หากเป็นกิจกรรมที่ต้องการการมีส่วนร่วม มักได้รับการสนองตอบที่สูง มีความพร้อมเพียงเกิดพลังหมู่ - พฤติกรรมร่วม (collective behavior) เพื่อนร่วมงานมีการนัดแนะชักจูงกันเอง ทั้งยังร่วมวิเคราะห์วิจารณ์แบ่งวงกันวิสาสะในสิ่งที่ปรากฏบนจอหน้าต่างรับอรุณ

2) **การเกิดองค์ความรู้ (body of knowledge)** คนในองค์กรรู้เป้าประสงค์ขององค์กร ความเคลื่อนไหวในรอบวัน การบอกกล่าว การให้ข้อมูล การหยิบเรื่องราวทางวิชาการ มาสอดแทรกทุกวันทุกเช้า ทำให้คิดเป็นระบบ เกร็ดสารพันในเชิงสาระ ต่องาน ต่อวิธีคิด ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ หรือชี้ให้เห็นประเด็นสาธารณะอื่น ๆ นอกเหนือขอบข่ายงาน นำไปสู่ “ปัญญา” ที่แตกฉานกว่าเดิม

3) **รู้จักทำงานเชิงรุก (proactive)** เมื่อมีการเตือนความจำ มีการชี้ช่องให้ใช้เทคนิควิธีการ มีรายการกิจกรรมที่หยิบมาแขวนให้ดูล่วงหน้า ได้เห็นมิติเวลาในภารกิจแต่ละเรื่องที่มาหมายให้ ทุกคนจะเริ่มแสดงสะท้อนท้าทายที่จะทำออกมา (challenge) ให้เห็นความพร้อมที่จะรุกเข้าทำงาน คือ เมื่อชี้ช่องก็จะสานต่อต่อไปได้ อาจจะเรียกได้ว่าจดจำเทคนิค “กลยุทธ์ต่อการและเสริมสร้าง” (coping and building strategies) กับการ

เปลี่ยนแปลงเชิงรุกได้

4) มีการรายงานผลและให้ข้อมูล (keep inform) ตัวสะท้อนกลับจากที่มอบหมายงานให้ไป ทีมงานจะถูกกระตุ้น และบ่อยครั้งได้รับการสนองกลับโดยการรายงานผลทันที (ว่าได้ - ไม่ได้ , สำเร็จ - ไม่สำเร็จ , ถึงขั้นตอนใด มีปัญหาอะไร) และจะทยอยรายงานผลต่อหัวหน้า (keep boss inform) เป็นระยะ ๆ ไม่เพิกเฉย เกิดการสื่อสารสองทาง และรอบทิศ

5) มีการประสานงานเครือข่าย (networked) นอกจากการประสานในคู่ของงานแล้ว ยังเกิดการประสานข้ามงาน - ข้ามฝ่าย (cross functional task) เกิดการร่วมมือมากขึ้น สนองสมมติฐานที่จะเห็นองค์กรเป็นแบนราบ (flat) ลดชั้นของการบังคับบัญชา พุด - ฟังพร้อมกัน สร้างโอกาสให้แต่ละส่วน แต่ละฝ่ายขององค์กรมีการทำงานร่วมกันมากที่สุด

6) รู้จักการมองภาพรวม (holistic) จัดลำดับความสำคัญได้ รู้อะไรคือเป้าหมาย อะไรคือกระบวนการ สามารถจัดลำดับความเร่งด่วน ทั้งเรื่องงานและเวลา ไม่กระทำในสิ่งที่เหนื่อยฟรี และยังทำให้มองไปข้างหน้าไกล ๆ เพื่อคิดและชิงทำก่อน

7) บุคลากรมีสมรรถนะสูงขึ้น (competencies) มีทักษะ ค่านิยม ประสพการณ์สูงขึ้น บุคลิกภาพดี แม้มิเลิศสุดยอด แต่บุคลากรได้มีการฝึกฝน มีความประณีต ละเมียดละไม ละเอียด รอบคอบ สะสมและสั่งสมประสบการณ์และมีมุมมอง เป็นแบบฝึกหัดที่ฝึกปรือ เพื่อเผชิญกับงานอื่น ๆ ต่อไป

8) องค์กรตื่นตัวเคลื่อนไหว (dynamic) เป็นองค์กรที่ตื่น

ตัว มีความเข้มข้น ใช้เวลาอันจำกัดสามารถผนึกกำลังกันได้ และทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

ภาพที่เป็นผลลัพธ์ดังกล่าว มีระดับความแตกต่างกันอีก หากจะมองที่บุคคลิก ท่วงทำนอง ลีลาของแต่ละปัจเจกบุคคล แต่การดำเนินกลยุทธ์ยามเข้าต่อเนื่อง ทำให้เกิดความเคยชินเสมือนจะบ่งบอกว่าถ้าอยู่เฉย เราจะตามไม่ทันคนอื่นเขา ก้าวไม่ทันองค์กรที่ทุกคนถูกปลุกเร้าให้ตื่น ผลลัพธ์อื่น ๆ ยังมีอีกหลายประการ แต่อาจสรุปสั้น ๆ ว่า เป็นการพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพสูง และเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน ด้วยการลงทุนที่ต่ำ

5.2 ผลลัพธ์จากการดำเนินกลยุทธ์แนวราบ - ภาพรวม - สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในส่วนกลางสำนักงานเลขานุการกรมการปกครอง ได้เรียนรู้จากการที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกิจกรรมร่วมกัน มีการสอนแนะเป็นประจำทุกวัน มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ให้สมาชิกเกิดความรู้สึกเป็นทีมเดียวกันมากขึ้น พัฒนาการพัฒนางาน ทั้งในส่วนกลยุทธ์ยามเข้า เต็มด้วยกลยุทธ์สร้างเครือข่าย ให้กระจายการประสานไปรอบทิศ เพื่อนข้าราชการจึงมีโอกาสได้แสวงหาการเรียนรู้ใหม่ โดยมีการชิมชั๊ป ดังนี้

5.2.1 การทำงานมักจะเน้นการบริหารชั้นตอน ตามระเบียบตามแบบแผน ตามที่เคยเป็นมา กันตัวเองให้ถูก ต้องเปลี่ยนเป็นการเรียนรู้ เพื่อมุ่งไปสู่ผลสำเร็จ ในรูปของ ได้ผลลัพธ์สุดท้าย เกิดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ ทั้งหัวหน้า และ “ลูกค้ำ”

5.2.2 การทำงานมักมีขั้นตอนของการบังคับบัญชาตาม แนวตั้ง เป็นชั้น ๆ ผ่านหลายโต๊ะ ใช้เวลานาน ปรับให้ใช้เวลาสั้น ลดขั้นตอนลง ลดการลงชื่อกำกับ ให้เป็นการบริหารที่แบนราบ (Flat Management) รวดเร็ว ทันการณ์

5.2.3 เพิ่มทักษะของบุคลากรในด้านความเร็ว ความ ทะมัดทะแมง กระฉับกระเฉง ว่องไว รอบคอบ รอบด้าน รอบตัว มีความละเอียดที่จะมองแง่มุมต่าง ๆ ได้ในมิติที่ 5 - 6 ต่างจาก ที่เคยมองเพียงแค่ 1 - 2 มิติเท่านั้น

5.2.4 ผู้บังคับบัญชาในระดับหน่วย คือ เลขานุการกรม มิใช่เป็น “นาย” แต่เป็น “เพื่อนร่วมงาน” มีไว้ให้ใช้ ร่วมกันทำงาน และเป็นผู้บริการได้ เป็นทั้งผู้บริหาร และถูกบริหาร (โดยผู้ใต้ บังคับบัญชา) มีไว้ให้เป็น “ผู้แก้ปัญหา” (Problem solver) คน สุดท้าย และพร้อมจะลงมาร่วมแก้ปัญหาทันที ในจังหวะเวลาที่ เหมาะสมเพื่อให้งานบรรลุผล

5.2.5 เพิ่มการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) มองเนื้อหาของแต่ละฝ่าย/งาน นำมาเชื่อมโยงเป็นงานของ สำนักงานเลขานุการกรม ถ้ายทอดความเข้าใจให้ทุกคนมองงาน ภาพรวม และเจาะลงมาถึงงานที่ตัวทำอยู่ มีลำดับความสำคัญ - เร่งด่วน อย่างไร

5.2.6 มีการปฏิบัติงานจากบุคลากรข้ามฝ่าย ข้ามงาน เป็น ทีมที่ถูกจัดวางขึ้นทั้งเฉพาะกิจ และเฉพาะกรณี มุ่งทำงานแนว

รภาพภายในกองและฝ่าย ในลักษณะ Cross Functional Team มากขึ้น

5.2.7 จัดให้มี Staff Meeting ระหว่างทีมงานบ่อยครั้ง และทันที เพื่อร่วมกันคลี่คลายปัญหา วางแผนเตรียมการซักซ้อม จัดวางบุคคล กิจกรรม จัดความเร่งด่วนเพื่อการสนองนโยบาย ให้ทันกำหนด

5.2.8 ให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันในทุกวัน ทุกคนรู้ เป้าหมายขององค์กร เป้าหมายเฉพาะกิจ ทุกคนจะทราบผลของการประชุมในส่วนที่หน่วยรับผิดชอบ ทราบความเคลื่อนไหวขององค์กรใหญ่ (กรมการปกครอง) ท่าทีทัศนคติการสั่งการของผู้บริหารระดับสูง

5.2.9 เพิ่มน้ำหนักของการสื่อสารภายในองค์กร (กรม) ทั้งส่วนกลางและภูมิภาคให้มีการไหลเวียนถ่ายเทไปทั่วถึง รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ภายนอกองค์กรที่มุ่งสู่การสร้างภาพลักษณ์ที่ การทำความเข้าใจต่อสาธารณะ

5.2.10 เพิ่มการเรียนรู้ในเรื่อง “การรายงาน” การปฏิบัติภารกิจได้ตลอด 24 ชั่วโมงว่ามีปัญหาใด ทำถึงไหน สำเร็จหรือยัง

5.2.11 มีการจัดแบ่งมอบงานเชิงผู้บริหาร และการซักซ้อมตามตารางแบ่งมอบภารกิจ ลดละการจัดทำเป็นคำสั่งทางการลดการบริหารระเบียบ เพิ่มการบริหารวัตถุประสงค์

5.2.12 ให้มีทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ที่ชัดเจน มีลำดับ ตามการนำเสนอที่สั้น กระชับ ถึงมือ ถึงตา ถึงตัว

5.3 สรุปภาพรวมการสร้างสรรค้องค์กรจากระบบฝ่าย ช่วยอำนวยความสะดวกที่เข้มแข็ง

การดำเนินการพัฒนาระบบช่วยอำนวยความสะดวก และสร้าง เครือข่ายการสื่อสารได้ผลเชิงปฏิบัติที่บังเกิดขึ้น ได้แก่

5.3.1 องค์การมีชีวิตชีวา กระตือรือร้น ผู้บังคับบัญชาวาง ใจมอบหมายงานสำคัญต่อเนื่อง ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ รู้ข่าวสาร พร้อมกัน สมาชิกได้รับเกียรติในบทบาทและหน้าที่ที่จัดวางไว้ เกิดการสื่อสาร เป็นตัวแบบขององค์กรในเชิงราบ และเป็นองค์ กรที่เล็ก ดำเนินกลยุทธ์เพื่อมุ่งผลลัพธ์ กับภาพลักษณ์

5.3.2 สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในระดับต่างๆ สองทาง และรอบทิศ พัฒนาเครือข่าย ฝึกปรือบุคลากรให้มีวิธีคิดสมัยใหม่ เป็นการพัฒนาข้าราชการ และเรียนรู้งานเชิงเสนาธิการมากกว่า ธุรการ

5.3.3 มีระบบวิธีคิดวิธีทำงานที่สร้างความพึงพอใจใน ระดับต่าง ๆ

- ผู้บริหาร - สามารถเชื่อมประสานระหว่างระดับ บนกับระดับกลาง และเชื่อมต่อไป ยังระดับล่าง/ลูกค้ำในวงกว้าง เป็นการพัฒนานาย พัฒนาคณะ และ

พัฒนางาน

- ฝ่ายอำนวยการ - เป็นเสนาธิการเชื่อมประสานกับหน่วยข้างเคียง หรือจากภูมิภาคกับส่วนกลาง มีการสะท้อนและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในทันที มีการจัดลำดับความสำคัญของงานและเวลา
- ทีม/กลุ่ม - มีเวทีกลางในการแลกเปลี่ยนสื่อสาร ได้รับประโยชน์จากเป้าหมาย สาระสำคัญของสื่อที่ได้รับ และสะท้อนกลับ (feed back)

5.3.4 นับเป็นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทางปฏิบัติ (LO) โดยเฉพาะแนวคิดในเรื่องของ

- การมีวิสัยทัศน์/แนวคิด (Shared Vision) สร้างความปรารถนาร่วมกัน
- การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และมีสมาชิกในทีมที่พร้อม (Team followship) อาศัยความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนพัฒนาความรู้
- พัฒนาระบบการคิดของคนในองค์กร (Systems Thinking) สมาชิกได้รับทราบการอธิบาย การทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นรูปร่าง เป็นองค์ความรู้

5.3.5 จากกรอบความคิดที่เกิดทำให้สร้างเทคนิคที่ใช้ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร 3 เรื่อง คือ

1) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) บุคลากรล้วนมีประสบการณ์ในสายงาน และเพียงขอบโต๊ะที่เคยรับผิดชอบอยู่ มีโอกาสได้ศึกษางานข้างเคียงไปพร้อมกันด้วย ในระยะแรก “หัวหน้าหน่วย” จะหยิบประเด็นในทางปฏิบัติโดยละเอียดของงานหลัก ๆ มาหารือ และแยกแยะปัญหาที่จะต้องประสบ จัดทำเป็นตารางคุมกิจกรรม (Check list) ในทุกภารกิจ โดยเฉพาะภารกิจในการบริหารงานทั่วไปพร้อมทั้งบันทึกข้อสังเกตปัญหา ข้อผิดพลาดไว้เผชิญกับงานในปีหน้า

การเรียนรู้และชี้แนะในขั้นตอน วิธีการทำงานพร้อม ๆ กัน ศึกษาข้อบกพร่องจากกิจกรรมหลักในรอบปี (ตามที่มีการบันทึกไว้ เช่น ในหน้าต่างรับอรุณ) แล้วมาวางแผนล่วงหน้าในปีต่อไป

2) การสอนงาน - การชี้แนะ (Coaching) ในระบบการเรียนรู้ที่ถ่ายทอดกันทุกวัน “หัวหน้าหน่วย” จะหยิบประเด็นปัญหาขึ้นมาชี้แนะ สอนและพัฒนางานใน 2 ลักษณะ

- จัดให้มี Staff Meeting ระหว่างฝ่ายและงานเป็นประจำ ทุกสัปดาห์ และจัดประเด็นการหารือ ถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงาน ทราบข้อมูลร่วมกัน ร่วมหาข้อยุติพร้อม ๆ กัน

- จัดให้มีการหารือเคลื่อนที่ (Walk & Talk) ในทุกมุมของสำนักงาน เพื่อดึงให้ทีมงานเข้ามาร่วมรับฟัง/หารือ ติดตามงานที่ค้างค้ำเป็นประจำทุกวัน การจัดให้มีการหารือเคลื่อนที่ เพื่อให้ทีมงานหลาย ๆ คนมีส่วนร่วม หัวหน้าหน่วยจำเป็นต้อง

ถ่ายถอดกลเม็ดในการทำงานทุกชั้นตอน หยิบยกกรณีตัวอย่างที่เป็นปัญหาขณะนั้นมาแยกแยะให้เป็นอุทาหรณ์ ปรับวิธีการ และชี้ให้เห็นถึงช่องทางที่จะผลักดันงานให้บรรลุเป้า (best practice) ทั้งนี้รวมถึงการสื่อสาร ลำดับการนำเสนอ วิธีการเขียนและพูด การประสานงานรอบทิศจากทีมงาน จึงสามารถเกิดได้ทันที

3) เพิ่มข้อมูลเพื่อการพัฒนา (Portforio)

การเรียนรู้โดยการเลียนแบบและทำตามตัวแบบที่ผ่านการกลั่นกรองพิจารณาเลือกสรรมาแล้ว เป็น “ครู” แก่ผู้มาอยู่ใหม่ และเป็นครูแก่บุคลากรอื่น ๆ ในการเรียนรู้งาน เป็นแนวทางให้ทราบภารกิจขององค์กร และเพิ่มทักษะแก่ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ในส่วนของสำนักงานเลขานุการกรม มีลักษณะการสร้างการเรียนรู้ในลักษณะที่ขอเรียกว่า “เพิ่มข้อมูลเพื่อการพัฒนา” หรือ “คู่มือเรียนลดการทำงาน” ในหลากหลายลักษณะ เป็นตัวแบบให้บุคลากรทุกคนมาศึกษา ติดตามอ่านทั่วกัน มิเฉพาะรับทราบ และใช้ประโยชน์เฉพาะผู้ปฏิบัติเฉพาะงานเท่านั้น โดยได้ประมวลบันทึกไว้ในระบบข้อมูลสารสนเทศ เช่นกัน

เพิ่มสีชมพู • ประมวลสรุปการปฏิบัติงาน/การสั่งงาน
เชิงนโยบายของกรมการปกครองในรอบ
เดือน (เวียนทุกกอง - ทุกจังหวัด)

• จัดทำบนกระดาน “สีชมพู” ตารางขวาง

เพิ่มสีเหลือง • ประมวลการสั่งการของสำนัก/กองต่าง ๆ
ในงานของกรมการปกครอง ที่สั่งเวียน
ผวจ. ทุกจังหวัดในรอบเดือน ตก

- ประมาณ 30 - 40 เรื่อง/เดือน
- เพิ่มสีเขียว** • เป็นการรวมหนังสือออกรายวัน ที่ดูแลอยู่ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการแยกแยะจัดกลุ่มใช้ประโยชน์ในชมพู่ + เหลือง และขยายวงให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์สูงสุด
- เพิ่มสีส้ม** • เป็นการรวมบันทึกรายงานการประชุม นายอำเภอประจำเดือน ที่ทำการปกครองจังหวัดเกือบทุกจังหวัดส่งมาให้ศึกษา และใช้ประโยชน์
- สะท้อนการนำนโยบาย/มาตรการที่ส่วนกลางสั่งการไปยังภูมิภาค การคิดริเริ่มของจังหวัดแล้วนำไปประมวลสรุปและประชาสัมพันธ์
- เพิ่มสีน้ำเงิน** • เป็นการรวมตัวแบบ “จดหมาย” ส่วนตัว หรือการเขียนหนังสือราชการ การแก้ไข ถ้อยคำ การใช้ภาษาให้มีความสละสลวย
- จดหมายส่วนตัวในนาม อธิบดี ถึงบุคคลต่าง ๆ ที่แสดงความยินดี ขอบคุณ ตอบขอบคุณบุคคลต่าง ๆ ในท่วงทำนองเป็นส่วนตัว (personal touch) มีการใช้ “น้ำคำ” ที่แตกต่างกันตามลักษณะคู่ของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งกับผู้รับ
- เพิ่มสีเขียว** • เป็นการรวมตัวอย่างหนังสือราชการ และ

จดหมายส่วนตัว ที่กรม/สำนักงาน
เลขานุการกรม แจ้งชี้แจงหนังสือพิมพ์
ต่างๆ แก่ไขข่าวที่พาดพิงถึงกรมชี้แจง
ทำความเข้าใจในลักษณะต่าง ๆ กัน

- เป็นตัวแบบลักษณะการเขียนจดหมาย
ถึงราชการถึงส่วนตัว ที่สะท้อนภาพ
ลักษณ์ที่ดี มีการใช้ภาษาที่ได้รับการ
ขัดเกลาเป็นพิเศษ

เพิ่มสีดำ

- เป็นการรวม “บันทึกช่วยจำ” ประจำวัน
(Morning Window) ซึ่งแจกจ่ายให้
ทุกงานทราบทุกเช้าของทุกวัน ผนึก
กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
ไว้ในสาระของบันทึกช่วยจำทุกวัน

เพิ่มสีแดง

- เป็นการรวบรวมสารัตถะงานเชิงนโยบาย
ประเด็นข้อมูลการสัมภาษณ์ การถอด
เทปการให้สัมภาษณ์ เอกสารสรุปเฉพาะ
เรื่องหนังสือสั่งการเชิงนโยบายให้ทุกคน
ตักตวงใฝ่รู้

การพัฒนาฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกที่เข้มแข็งจึงเป็นผลให้เกิด
องค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นในสำนักงานเลขานุการกรมการปกครอง
เป็นการเรียนอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรมีชีวิตชีวาสามารถสร้าง
ประสบการณ์ และสร้างห้องเรียนจำลองให้บุคลากรใช้ “เวที” นี้
“เรียนลัด” วิถีปฏิบัติ ท่อนการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ โดยรับ

ทราบผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่สั่งสม ทั้งการถ่ายทอดโดยผู้ชี้แนะ การเรียนรู้สาร์ตอะใหม่ ๆ และมีตัวแบบเป็น “ครู” มีตัวอย่าง เอกสารในงานที่เพิ่มความเป็นสนาธิการ เป็นผู้บริการที่ประสาน งานได้รอบทิศ นำกิจกรรมไปประชาสัมพันธ์ได้คุ้มค่า สอดคล้อง กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงแห่งยุคสมัย



6. สรุปและข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปภาพรวม

สภาพองค์กรราชการ และหน่วยงานที่มีผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้นำที่มีภารกิจหน้าที่ทั้งนอกและในองค์กรที่หลากหลาย เป็นหน่วยงานที่มีความซับซ้อนของการบริหารบังคับบัญชา มีหน่วยงานที่อยู่ใน “ร่วมธง” ของการบริหารร่วมกันหลายหน่วย หรือต้องการการประสานภารกิจให้บังเกิดผลลัพธ์สุดท้าย และรังสรรค์ภาพลักษณ์แก่องค์กรด้วยการสื่อสารประชาสัมพันธ์ จำต้องมี “ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก” เป็น “ตัวเชื่อม” หรือเล่นบทแสดง (Actor) ที่เข้มแข็ง เป็น ควอเตอร์แบ็ค ในสนามอเมริกันฟุตบอลที่สามารถ เป็นมิดฟิลด์ในเกมส์ฟุตบอลที่เป็นทั้งเกมส์รุกและรับ และยังยิงประตูได้ในบางโอกาส บทบาทหลักคือ ประคองทีมแล้วใส่พานให้กองหน้าทำประตู เป้าหมายคือได้ผลลัพธ์ อันเป็นชัยชนะของทีม/องค์กร ผู้นำองค์กรลดและคลี่คลายปัญหาได้ในระดับหนึ่ง เพราะมีฝ่ายอำนวยความสะดวกที่ดี

การพัฒนางานช่วยอำนวยความสะดวก และการสื่อสารในองค์กรมุ่งผลลัพธ์ให้หน่วยงานระดับกอง ได้แก่ สำนักงานจังหวัด ในราชการส่วนภูมิภาค และสำนักงานเลขาธิการกรม ในราชการระดับกรมในส่วนกลาง ที่หลายหน่วยมีฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก และประชาสัมพันธ์ สามารถปฏิบัติงานเพิ่มพูนเป็น “เสนานิการ” ของผู้บริหารอย่างสมบูรณ์ ในการนำการเปลี่ยนแปลงจากกรณีศึกษาที่หยิบยกมาอธิบายข้างต้น ในการสร้างกลยุทธ์ยามเช้า

และกลยุทธ์สร้างเครือข่ายแนวราบ-ภาพรวม ทำให้เกิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ที่สมาชิกในทีมงานมีการพัฒนาวิธีคิด วิธีทำงาน แห่งยุคสมัย โดยคิด-นั่ง-ตั้งวง-ปรึกษาหารือ-และร่วมกันทำงาน อย่างมีแผนเป็นระบบ

ผลพวงที่ได้ นอกเหนือจากการเป็น “Perfect Staff” จึงเสมือนเป็นผลสัมฤทธิ์ในองค์กรระดับกอง ที่องค์กรได้เกิดการเสริมสร้างการเรียนรู้ (learning) และการพัฒนาบุคลากร (people) ให้มีการคิดอย่างเป็นระบบและรอบด้าน (systems thinking) โดยให้นำหนักความสำคัญกับกระบวนการ (process) การทำงานเป็นทีม (teamwork) และการสร้างความพึงพอใจ (pleasure) ในชีวิตการทำงาน โดยการสื่อสารและมีส่วนร่วมของทุกคน ด้วยความมุ่งมั่นของหัวหน้าทีมช่วยอำนวยการ (Chief of Staff) ที่จะยกระดับคุณภาพชีวิต และการสร้างสรรค์องค์กรให้มีภาพลักษณ์ต่อสาธารณะที่ดีเยี่ยม

6.2 ข้อเสนอแนะ

การเสริมสร้างระบบงานช่วยอำนวยการเป็น “ตัวแบบ” ของการศึกษาการวางระบบในระดับกองของส่วนภูมิภาค และส่วนกลาง ในองค์กรที่สูงขึ้นไปสามารถกระทำได้ โดยมีเงื่อนไขแห่งความสำเร็จอยู่ที่ทัศนคติของผู้นำ (ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา/นาย) ต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ ในที่นี้ขอเรียนเสนอว่า

6.2.1 เชิงภาพรวม

- 1) ให้ผู้บริหารและหน่วยราชการ/องค์กรควรให้ความสำคัญ

สำคัญกับการเสริมสร้างและให้ความสำคัญฝ่ายอำนวยการที่มีประสิทธิภาพให้เป็นผู้ประสานงานหลักในงานขององค์กร เป็นผู้ประสานงานรอบทิศ ทั้งภายในและนอกหน่วย และควรจะข้ามกรม/กระทรวงด้วย

2) ให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝ่ายช่วยอำนวยการ ทั้งที่มีกรอบอัตรากำลังกำหนด และที่จัดตั้งภายใน ได้ปรับกลยุทธ์ไปทำงานเชิงรุก ลดภารกิจด้านธุรการ/งานสนับสนุน เพิ่มบทบาทการเป็นเสนาธิการ และประชาสัมพันธ์สร้างเสริมภาพลักษณ์ ซึ่งทั้งสองบทบาทควบคู่กันไปทั้งภายในและนอกองค์กร

3) ให้เป็นตัวแบบในการทำงานเชิงรุก และบริหารกลยุทธ์กับผู้บังคับบัญชาสามารถรับภาระแทนผู้บังคับบัญชาได้

4) เป็น “ตัวแบบ” เบื้องต้นในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นผลสำเร็จที่ได้หลังจากมีการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ

6.2.2 เชิงปฏิบัติ

ในส่วนที่สามารถปรับใช้กับองค์กรและทีมงาน การสร้างกลยุทธ์ยามเช้า นำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด อาจดำเนินการได้โดย

1) ควรที่องค์กรในระดับต่าง ๆ จัดให้มีการพบปะหารืออย่างไม่เป็นทางการ (มีจำเป็นต้องมีการประชุมอย่างเป็นทางการ) ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ในรูปสภากาแฟ วาระยามเช้า หรือ Working Breakfast, Working Lunch เช่นในแวดวงธุรกิจ โดยมีผู้บริหาร และหัวหน้าทีมอำนวยการเข้าร่วมด้วยทุกครั้ง

2) ควรที่จะมีการปรึกษาหารือระหว่างทีมงาน อาจจะเป็นผู้บริหารกับทีมงาน หรือระหว่าง อาจจะเป็นผู้บริหารกับทีมงานที่เป็น Staff Meeting สัปดาห์ละ 2 ครั้ง หรือมากกว่านั้น โดยมีหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน เพื่อนร่วมทีมร่วมหารือ

3) ควรให้มีบันทึกสำหรับผู้บริหารหลังการไปร่วมประชุม และการพบปะหารือ เป็นสื่อในองค์กร สำหรับผู้บริหารและทีมงาน หากไม่มีการบันทึกเก็บสาระไว้ แล้วขยายวงให้ผู้อื่นทราบ ก็เท่ากับไม่สร้างการมีส่วนร่วม

4) มีการสอนแนะและเป็นพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน ตลอดเวลา ลดความเป็นผู้บังคับบัญชา เพิ่มการเป็นสมาชิกของ ทีมและองค์กร

5) ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สั้น ลดขั้นตอนทาง ธุรการ การบริหารระเบียบ ให้สนองการบริการวัตถุประสงค์ให้มากที่สุด เร็วที่สุด

6) มุ่งการพัฒนาเครือข่ายรอบด้าน สร้างประสานสัมพันธ์ มากกว่ายึดกฎ ระเบียบ หรือสิ่งที่เคยจัดทำกันมา

7) ส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร ให้ได้ตามขอบเขตและทรัพยากรที่จำกัด เพื่อเพิ่มการสื่อสารให้ รวดเร็ว พัฒนาเครือข่ายสารสนเทศ ให้เป็นเครื่องมือในการบริหาร สนับสนุนองค์กรยุคใหม่



เกี่ยวกับผู้เขียน



ไมตรี อินทุสุต

- เริ่มรับราชการที่สำนักงานสภาพความมั่นคงแห่งชาติ และ
โอนมายัง สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
 - เลขานุการเลขาธิการสภาพความมั่นคงแห่งชาติ และ
เลขาธิการนายกรัฐมนตรี
 - หัวหน้าฝ่ายเลขานุการนายกรัฐมนตรี, ฝ่ายรัฐสภา
 - หัวหน้าสำนักงานจังหวัดอุบลราชธานี ชัยภูมิ และ
พิษณุโลก
 - เลขานุการกรมการปกครอง
 - ปัจจุบัน เป็นรองอธิการวิทยาลัยการปกครอง
-

