

การพัฒนาทีมงาน

(การเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัด)



เอกสารความรู้ สดร.
ลำดับที่ ๑ / ปีงบประมาณ ๒๕๕๕
สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

คำนำ

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยโดยสถาบันดำรงราชานุภาพได้ดำเนินโครงการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลความรู้เทคนิคการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพประจำปี พ.ศ. 2554 โดยได้สัมภาษณ์เทคนิควิธีการเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัดจากผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัดที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัด และหัวหน้าสำนักงานจังหวัดที่มีทักษะโดดเด่นด้านนี้ และนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์เป็นเอกสารความรู้ เรื่อง การพัฒนาทีมงาน (การเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัด) พร้อมรายละเอียดวิธีการและกรณีตัวอย่างประกอบการทำความเข้าใจ

สถาบันดำรงราชานุภาพจึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและทีมงานในสำนักงานจังหวัด รวมทั้งผู้สนใจทั่วไปได้ศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ในส่วนที่เกี่ยวข้อง และขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูล Tacit Knowledge เกี่ยวกับการเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัดทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และที่ปรึกษาโครงการทั้ง 2 ท่าน ได้แก่ นายสงวน ธีระกุล ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน สถาบันดำรงราชานุภาพ และนายประเสริฐ เข้มสรวลผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านแผนพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัดที่กรุณาให้คำปรึกษา และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จนโครงการสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้หากเอกสารฉบับนี้มีข้อผิดพลาด บกพร่องประการใด ต้องขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย



หน้า

❖ คำนำ	
❖ สรุปผู้บริหาร	ก-ค
❖ ความเป็นมา	1
❖ สภาพปัญหาและความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาทีมงาน	2
❖ แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน	7
❖ แนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร	14
❖ เทคนิคการเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัด	19
◆ รูปแบบการสร้างทีม	19
◆ วิธีการเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัด	22

ภาคผนวก

- ◆ สรุปข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้มีทักษะโดดเด่นด้านการเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัด
- ◆ โครงการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลความรู้เทคนิคการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประจำปี พ.ศ. 2554
- ◆ รายชื่อกลุ่มเป้าหมายผู้ว่าราชการจังหวัด/รองผู้ว่าราชการจังหวัดที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัด และหัวหน้าสำนักงานจังหวัดที่มีทักษะโดดเด่นด้านการเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัด



สรุปผู้บริหาร

เป็นที่ทราบกันดีว่าบทบาทของสำนักงานจังหวัดได้ถูกวางไว้ให้เป็นหน่วยงานช่วยอำนวยความสะดวกให้กับผู้ว่าราชการจังหวัด (Back Office) ซึ่งต้องมีการประสานงานกับภาคส่วนต่าง ๆ ที่หลากหลาย การมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพในสำนักงานจังหวัดจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จหรือล้มเหลวของการทำงาน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยจึงได้ดำเนินโครงการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลความรู้เทคนิคการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประจำปี พ.ศ. 2554 โดยได้สัมภาษณ์เทคนิควิธีการเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัดจากผู้ว่าราชการจังหวัด/รองผู้ว่าราชการจังหวัดที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัด และหัวหน้าสำนักงานจังหวัดที่มีทักษะโดดเด่นด้านนี้ และนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์เป็นเอกสารความรู้เรื่อง “วิธีการเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัด” เล่มนี้

ผลการศึกษาพบว่าเทคนิคในการเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัดที่มีประสิทธิผลมีจำนวน 9 เทคนิค ดังนี้

1. **การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและเห็นพ้องต้องกัน (Clear & Agreed goals)** ได้แก่ การที่หัวหน้าสำนักงานจังหวัดใช้วิธีการโน้มน้าวใจให้สมาชิกในทีมทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน และเต็มใจผูกพันที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยเฉพาะกรณีที่ได้รับมอบหมายงานพิเศษจากผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งอยู่นอกเหนืองานในหน้าที่ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะยกเหตุผลและผลหรือนำแนวคิดของผู้ว่าราชการจังหวัดมาขยายผลเพื่อทำความเข้าใจกับสมาชิกในทีม เช่น สำนักงานจังหวัดเปรียบเสมือนหน่วยเสนานิการของผู้ว่าราชการจังหวัด จะต้องสนับสนุนการทำงานของผู้ว่าราชการจังหวัดในทุกเรื่อง หรือการที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นในศักยภาพของสำนักงานจังหวัด จึงขอให้ทำงานให้ท่านอย่างเต็มที่ อย่าทำให้ท่านผิดหวัง

2. **ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Openness & Confrontation)** ได้แก่ การที่หัวหน้าสำนักงานจังหวัดใช้วิธีการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตย ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในทีมมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา สามารถแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระ โดยหัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะทำหน้าที่ประสานความแตกต่างทางความคิดเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เช่น การใช้สภากาแฟตอนเช้าหรือระหว่างหัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่ายและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน การสื่อสารในองค์กรอย่างเปิดเผย

3. **ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation & Conflict)** ได้แก่ การที่หัวหน้าสำนักงานจังหวัดใช้วิธีการสร้างความตระหนักให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยยึดภาพรวมองค์กรเป็นหลัก ถือเป็นทีมเดียวคือ “ทีมสำนักงานจังหวัด” มีการรวมตัวกันตามภารกิจไม่ยึดติดที่กลุ่มงานตามโครงสร้าง แต่เป็นการประสานความรู้ ความสามารถ และความแตกต่างของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน และเกิดผลสูงสุดต่อองค์กร

4. **ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership)** ได้แก่ การที่หัวหน้าสำนักงานจังหวัดใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารทีม เพื่อให้สมาชิกในทีมเกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน มีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความถนัดของบุคคล การกระจายภาวะผู้นำแก่ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้กำกับงาน สามารถตัดสินใจ เลือกสมาชิกในทีมบริหารงบประมาณได้ตามกรอบภารกิจ และแก้ไขปัญหาการดำเนินงานได้ในระดับที่เหมาะสม กรณีผู้ได้รับมอบหมายเป็นผู้กำกับงานไม่ใช่หัวหน้ากลุ่มงานจะมีการรายงานให้หัวหน้ากลุ่มงานทราบเพื่อรักษาสถานภาพ และมีการเวียนกันเป็นผู้กำกับงานเพื่อให้เกิดความรู้สึกลึกซึ้ง

การติดต่อสื่อสารจะใช้รูปแบบการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกในทีมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้คำแนะนำปรึกษาแก่สมาชิก รวมทั้งการปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต ประพฤติตนเหมาะสม มีความยุติธรรม และเสมอหน้าต่อสมาชิกทุกคนในทีม

5. **การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (Support & Trust)** ได้แก่ การที่หัวหน้าสำนักงานจังหวัดใช้วิธีการสนับสนุนสิ่งจูงใจ รางวัลสิ่งตอบแทน และทรัพยากรการทำงานให้แก่สมาชิกในทีมอย่างเหมาะสม เพียงพอ รวมทั้งการสร้างความเชื่อถือ ศรัทธา ความไว้วางใจในตัวหัวหน้าสำนักงานจังหวัด เพื่อให้ทีมงานเต็มใจผูกพันที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

6. **การพัฒนาตนเอง (Individual development)** ได้แก่ การที่หัวหน้าสำนักงานจังหวัดใช้วิธีการพัฒนาสมาชิกในทีมเพื่อให้มีความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในงานสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เหมาะสม การสร้างทายาทการทำงาน (Buddy) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน (KM) การพัฒนาข้าราชการประเภท Deadwood เพื่อให้สามารถทำงานเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีม การส่งเสริมทักษะการคิด การพูด และการตัดสินใจของบุคลากร

7. กระบวนการทำงานที่ดี (Sound procedure) ได้แก่ การที่หัวหน้าสำนักงานจังหวัดใช้วิธีการสร้างกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ สามารถเป็นต้นแบบในการทำงาน และมีความเหมาะสมสอดคล้องกับงานของสำนักงานจังหวัด เช่น คู่มือการจัดงานรับเสด็จฯ ของสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ การจัดตั้งทีมต้อนรับแขกของสำนักงานจังหวัดขอนแก่น การกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบของสำนักงานจังหวัดหนองคายซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัด ในการประเมินการทำงานของข้าราชการ 10 ตัวชี้วัด ฯลฯ

8. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน (Regular Review) ได้แก่ การที่หัวหน้าสำนักงานจังหวัดใช้วิธีการวางระบบในการติดตามประเมินผลการทำงาน เพื่อทบทวนและเรียนรู้ข้อผิดพลาดในการทำงานร่วมกัน และนำข้อผิดพลาดเหล่านั้นไปแก้ไขปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

9. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound Intergroup Relationship) ได้แก่ การที่หัวหน้าสำนักงานจังหวัดใช้วิธีการสร้างเครือข่ายการทำงานกับบุคคล/องค์กรภายนอก และดึงบุคลากรจากหน่วยงานเหล่านั้นมาสนับสนุน หรือมีส่วนร่วมในการทำงานของสำนักงานจังหวัด เช่น การนำสถาบันการศึกษา ผู้แทนหน่วยงานภาคเอกชนเข้าร่วมงานในกลุ่ม Cluster ด้านต่าง ๆ ตามแผนพัฒนาจังหวัด การเชิญผู้แทนจากองค์กรภาคเอกชนมาร่วมทำงานในงานรัฐพิธีของจังหวัด

การเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัดนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนภารกิจของสำนักงานจังหวัดให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้เกิดความสามัคคี ความร่วมแรงร่วมใจ และเต็มใจผูกพันในการทำงานด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร นอกจากนี้ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัด คือ การที่ผู้ว่าราชการจังหวัดไว้วางใจ เชื่อมั่นในศักยภาพและใช้งานสำนักงานจังหวัด ซึ่งส่งผลไปถึงภาพลักษณ์ของสำนักงานจังหวัด และความภาคภูมิใจในองค์กร.



การพัฒนาทีมงาน

(การเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัด)

ความเป็นมา

ด้วยบริบทความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างหลากหลายมิติในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ภัยพิบัติทางธรรมชาติ สถานการณ์ความขัดแย้งในสังคม การแพร่ระบาดของยาเสพติด การขาดความสามัคคีปรองดองของคนในชาติ รวมทั้งภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ ฯลฯ ย่อมส่งผลกระทบต่อภารกิจของกระทรวงมหาดไทย ในการ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” ให้กับประชาชน โดยเฉพาะสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยซึ่งมีข้าราชการปฏิบัติงานประจำอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจำนวนมาก เพื่อทำหน้าที่สนับสนุนด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ และการประสานราชการให้แก่ผู้บริหารสูงสุดในส่วนกลาง คือ ปลัดกระทรวงมหาดไทย และส่วนภูมิภาค คือ ผู้ว่าราชการจังหวัด

ในการบริหารราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อตอบสนองต่อบริบทของความเปลี่ยนแปลงข้างต้น ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่ง ได้แก่ การสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ มีความร่วมแรงร่วมใจ ความสามัคคีพร้อมเพรียงในการทำงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดร่วมกัน แม้ในภาวะจำกัดจากความไม่สมดุลของอัตรากำลังและงบประมาณก็ตาม

สถาบันดำรงราชานุภาพในฐานะหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ ได้ทำการศึกษาสำรวจความคิดเห็นและความต้องการความรู้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 โดยได้วิเคราะห์ปัญหาความรู้/ทักษะการทำงานในภาพรวมของข้าราชการ พบว่าความรู้/ทักษะเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ความร่วมแรงร่วมใจ และการขาดความสามัคคีในหมู่คณะเป็นปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการปฏิบัติงานของข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

จากข้อมูลผลการสำรวจความต้องการความรู้ของสำนักงานจังหวัดทั่วประเทศ เมื่อ ปี พ.ศ. 2553 พบว่าข้อมูลความรู้ (Tacit Knowledge) ที่สำคัญประการหนึ่งที่ข้าราชการต้องการให้สถาบันดำรงราชานุภาพจัดเก็บ คือ เทคนิคการสร้างทีมงานเพื่อเสริมสร้างความ

เข้มแข็งให้แก่สำนักงานจังหวัด ประกอบกับสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดให้ “การทำงานเป็นทีม (Teamwork)” เป็นสมรรถนะหลักของข้าราชการทุกตำแหน่งและสายงาน ดังนั้น เพื่อตอบสนองต่อสภาพปัญหาและความต้องการความรู้ของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย รวมทั้งส่งเสริมให้ข้าราชการมีสมรรถนะในการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการสนับสนุนความพร้อมด้านความรู้และทักษะการปฏิบัติงานของข้าราชการ สถาบันดำรงราชานุภาพจึงได้จัดทำโครงการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลความรู้เทคนิคการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประจำปี พ.ศ. 2554 ขึ้น

การดำเนินการตามโครงการฯ ดังกล่าว ใช้วิธีการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลความรู้ (Tacit Knowledge) จากกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด/รองผู้ว่าราชการจังหวัด ที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัด และหัวหน้าสำนักงานจังหวัดที่มีทักษะโดดเด่นด้านการพัฒนาทีมงานในสำนักงานจังหวัด จำนวน 15 คน การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสโนว์บอลล์ (Snowball sampling) โดยการสอบถามจากผู้ที่เคยร่วมทำงานกับกลุ่มเป้าหมาย ทั้งที่เป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาฯ โดยใช้เครื่องมือการสัมภาษณ์และให้กลุ่มเป้าหมายได้บอกเล่าประสบการณ์ (Story Telling) เกี่ยวกับการเสริมสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในสำนักงานจังหวัด และนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ สรุปเป็นวิธีการที่ใช้ได้ผลในการเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัด พร้อมกรณีตัวอย่างประกอบ เพื่อจัดทำเป็น “เอกสารความรู้ สดร.” (Explicit Knowledge) เผยแพร่ให้กับหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและทีมงานในสำนักงานจังหวัด หรือผู้สนใจทั่วไปได้ศึกษาและประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงานและสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการทีม รวมทั้งเป็นการส่งเสริม ผลักดันให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างนวัตกรรมการพัฒนาองค์กรด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น และพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

สภาพปัญหาและความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาทีมงาน

การทำงานเป็นทีมในสำนักงานจังหวัดนั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของภารกิจขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของทีมงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากสำนักงานจังหวัดมีบทบาทเป็นหน่วยงานช่วยอำนวยความสะดวกให้กับผู้ว่าราชการจังหวัด ทั้งในลักษณะการบริหารทั่วไป (Line) การช่วยอำนวยความสะดวก (Staff) และการช่วยบริการ (Auxiliary) จึงมีภารกิจที่หลากหลายมิติ การทำงานต้องประสานงานกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งในและนอกพื้นที่ ภารกิจหลายเรื่องต้องการความเร่งด่วน ทันสถานการณ์ แต่ในขณะที่เดียวกันต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วน

ซึ่งภารกิจที่กล่าวมานี้ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้จากบุคคลเพียงคนเดียว จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิกในทีมอย่างพร้อมเพรียง และมีการประสานขั้นตอนการทำงานซึ่งกันและกันอย่างชัดเจนเป็นห่วงโซ่ หากสมาชิกในทีมงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ได้รับย่อมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป็นที่พอใจของผู้บังคับบัญชา แต่ในทางตรงกันข้ามหากสมาชิกในทีมงานไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ได้รับย่อมต่ำกว่ามาตรฐาน หรืออาจทำให้การทำงานประสบความล้มเหลว และส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของจังหวัด ดังนั้น หากจะให้การทำงานเป็นทีมบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้นำในองค์กรจึงควรให้ความสำคัญแก่การพัฒนาทีมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทีมงานมีศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายพบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมในสำนักงานจังหวัด ซึ่งประมวลได้ดังนี้

1. ปริมาณงานมาก เนื่องจากสำนักงานจังหวัดเป็นหน่วยงานที่เสมือนเป็นฝ่ายเสนาธิการ ทำหน้าที่เป็น Back Office ให้กับผู้ว่าราชการจังหวัดในทุกเรื่อง ดังนั้น จึงได้รับความไว้วางใจจากผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมายงานพิเศษต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากภารกิจของสำนักงานจังหวัดอยู่เสมอ งานที่ไม่ชัดเจนว่าเป็นภารกิจของส่วนราชการใด หรือแม้แต่งานที่เป็นภารกิจของหน่วยงานอื่นแต่ผู้ว่าราชการจังหวัดมั่นใจในศักยภาพของสำนักงานจังหวัดว่าสามารถทำงานให้เกิดผลสำเร็จก็จะมอบหมายงานนั้นๆ มาให้ เมื่อหัวหน้าสำนักงานจังหวัดรับงานมาจากผู้ว่าราชการจังหวัด ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกวุ่นวายในปัจจุบัน เฉพาะการทำงานปกติของสำนักงานจังหวัดเองก็มีปริมาณที่ล้นจำนวนคนอยู่แล้ว เช่น งานรัฐพิธี งานรับเสด็จฯ ต่าง ๆ งานรับแขกของจังหวัด ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายอำนวยการ งานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดของกลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด เป็นต้น จึงมองว่าการรับงานพิเศษต่าง ๆ เป็นการเพิ่มภาระงานในสำนักงานจังหวัด หรือทำให้ไม่สามารถทำงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยเฉพาะงานในฝ่ายอำนวยการ ซึ่งมีบทบาทต้องรับงานที่ไม่มีหน่วยใดรับผิดชอบ รู้สึกว่าต้องรับภาระงานมากกว่ากลุ่มงานอื่น ๆ หรือรู้สึกว่าการแบ่งงานที่ไม่เป็นธรรมและเกิดความไม่พอใจ

ภารกิจของสำนักงานจังหวัดที่มีปริมาณมาก ต้องทำหน้าที่สำนักงานเลขานุการให้กับผู้ว่าราชการจังหวัดบางครั้งต้องทำงานในวันหยุดราชการ(วันเสาร์-อาทิตย์ วันนักขัตฤกษ์) เช่น งานประจำปีของจังหวัด งานรับแขกจังหวัดต่าง ๆ ฯลฯ เจ้าหน้าที่บางคนอาจไม่เข้าใจเกิดการเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นในจังหวัด ทำให้การเสียสละ อุทิศตัวเพื่อส่วนรวมของเจ้าหน้าที่ลดลง

2. **งานมีความเร่งด่วน** ในการทำงานของสำนักงานจังหวัด นอกจากปริมาณงานที่มากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ในจังหวัดแล้ว ความเร่งด่วนของงานก็เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ที่สร้างความตึงเครียดให้กับเจ้าหน้าที่ กรณีที่งานหลาย ๆ เรื่องเข้ามาพร้อมๆ กัน และมีกำหนดเวลาที่จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จในระยะเวลาอันจำกัด รวมทั้งบรรยากาศความกดดันจากผู้บังคับบัญชาที่จะต้องทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย จึงต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

3. **งานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายด้าน** งานในสำนักงานจังหวัดนอกจากมีปริมาณงานมาก มีความเร่งด่วนสูงแล้ว งานบางเรื่องยังต้องอาศัยความรู้ ความสามารถหลายด้าน ทั้งในด้านกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม งานรับเสด็จฯ และงานที่ต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุที่สำนักงานจังหวัดถือเป็นหน่วยเสนาธิการให้กับผู้ว่าราชการจังหวัด ทำให้ต้องรับผิดชอบงานที่หลากหลาย แม้ว่าจะไม่ใช่งานหลักที่ทำหน้าที่ในงานนั้น ๆ โดยตรง แต่อาจจะต้องทำหน้าที่ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัดในการกลั่นกรองงานต่าง ๆ หรือช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งงานที่ไม่มีหน่วยงานใดรับผิดชอบเป็นการเฉพาะ หรือแม้แต่งานที่มีหน่วยรับผิดชอบโดยเฉพาะ แต่ขีดความสามารถในด้านนั้นของหน่วยรับผิดชอบโดยตรง ไม่เป็นที่มั่นใจของผู้ว่าราชการจังหวัด ก็จะมอบหมายให้สำนักงานจังหวัดรับผิดชอบ

4. **งานที่ต้องบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน** สำนักงานจังหวัดส่วนใหญ่จะได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบงานในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการชุดต่างๆ ของจังหวัด ทำหน้าที่เป็นศูนย์ประสานงานและกำกับติดตามงานของคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ จึงต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก เช่น การจัดงานรัฐพิธี งานราชพิธี งานประจำปีของจังหวัด งานจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดระยะ 4 ปี หรือแผนปฏิบัติการจังหวัดประจำปี ฯลฯ

งานพิเศษต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ต้องมีการประสานงาน การขอความร่วมมือ การขอรับการสนับสนุนจากภาคส่วนต่าง ๆ ในจังหวัดอย่างหลากหลาย เนื่องจากภารกิจหน้าที่เหล่านี้ไม่สามารถสำเร็จลงด้วยบุคคลเพียงคนเดียว หรือหน่วยงานเพียงหน่วยงานเดียว แต่จำเป็นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมในการขับเคลื่อนงานไปสู่เป้าหมาย และมีระบบการบริหารจัดการที่ดี

5. **การขาดองค์ความรู้ที่จำเป็นในการทำงาน** การทำงานในปัจจุบันไม่สามารถหลีกเลี่ยงกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกซึ่งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงเป็นหน้าที่ที่เจ้าหน้าที่

ของสำนักงานจังหวัดจะต้องชวนขยายหาความรู้เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง แต่ในปัจจุบันพบว่ายังขาดการสนับสนุนองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็นในการทำงานในสำนักงานจังหวัดเป็นอย่างมาก ทำให้การบูรณาการทำงานกับส่วนราชการอื่น ๆ ภาคเอกชน และภาคประชาชนยังไม่ดีเท่าที่ควร เช่น ความรู้เรื่องประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ความรู้ด้านเศรษฐกิจ การบริหารจัดการความขัดแย้ง ภัยพิบัติ สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ ซึ่งภารกิจบางเรื่องเป็นองค์ความรู้เฉพาะที่ติดตัวบุคคล (Tacit Knowledge) หากไม่มีการถอดบทเรียนเพื่อจัดเก็บในรูปของเอกสาร (Explicit Knowledge) เมื่อมีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ ทำให้เกิดการชะงักงันในการทำงานได้

6. งานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การทำงานของสำนักงานจังหวัดบางเรื่องต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในขณะที่สำนักงานจังหวัดมีปริมาณมาก การทำงานมีความยุ่งยากซับซ้อน ขั้นตอนการทำงานหลายขั้นตอน และงานมีระดับความเร่งด่วนสูง ทำให้มีเวลาในการคิดงานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์น้อย จึงต้องอาศัยการสร้างทีมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อระดมสมองจากเจ้าหน้าที่ภายในสำนักงานจังหวัด หรือการสร้างทีมโดยดึงเครือข่ายจากภายนอก ได้แก่ เจ้าหน้าที่จากส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม สถาบันการศึกษา ฯลฯ เพื่อมาร่วมกันทำงาน ทำให้การแก้ปัญหาเป็นไปอย่างครอบคลุมยิ่งขึ้น

7. การสร้างความสามัคคี การทำงานในสำนักงานจังหวัดมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน เนื่องจากงานส่วนใหญ่เป็นงานที่ไม่สามารถทำได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว ลักษณะงานจะมีหลายกิจกรรม แต่ละกิจกรรมจะต้องดำเนินไปพร้อม ๆ กัน ต้องใช้ความสามัคคีรวมพลังกันทุกฝ่ายจึงจะสำเร็จผล แต่พบปัญหาต่าง ๆ ที่นำไปสู่การขาดความสามัคคีในสำนักงานจังหวัด ดังนี้

- วัฒนธรรมขององค์กร เนื่องจากสำนักงานจังหวัดเป็นที่รวมของคนเก่ง จบการศึกษาสูง บางส่วนมีบุคลิกภาพที่เป็นปัจเจกบุคคล มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จึงเกิดการทำงานภายใต้บรรยากาศต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างเก่ง ถ้าไม่บอกให้มาช่วยกันทำงานก็จะไม่มาร่วมงาน ส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม

- ทักษะคติในการทำงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากบุคลากรมีความแตกต่างกันในด้านประสบการณ์ การศึกษาอบรม ความรู้ อายุ วัฒนธรรมประเพณี มีการแบ่งกลุ่มตามกลุ่มท้องถิ่นนิยม กลุ่มสถาบัน กลุ่มวัยเดียวกัน เป็นต้น

- ความขัดแย้งของบุคลากรที่เกิดจากการทำงานแบบไม่คำนึงถึงเป้าประสงค์รวมขององค์กร (Total Objective) มีการแบ่งเป็นกลุ่มงาน/ฝ่ายอย่างชัดเจน พยายามสร้าง

อาณาจักรของตัวเอง การทำงานจะไม่ช่วยเหลือกันเท่าที่ควร ทำงานเฉพาะในขอบเขตงานของตนเอง ไม่ยอมให้ฝ่ายอื่นมาใช้ทรัพยากร(คน วัสดุ อุปกรณ์ ฯลฯ)ในฝ่ายของตน หรือการแบ่งเป็นกลุ่มต่าง ๆ ในสำนักงานจังหวัด เช่น กลุ่มเก่า กลุ่มใหม่ ทำให้ขาดการช่วยเหลือสนับสนุนงานซึ่งกันและกัน การทุ่มเทต่องานมีน้อย เวลาว่างใหญ่จะขาดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน บางจังหวัดมีการเสนอข้อคิดเห็นหรือให้ข้อมูลต่อเพื่อนร่วมงานในเชิงลบ

- ความขัดแย้งที่เกิดจากพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่เพียงบางคนที่สร้างความแตกแยกในองค์กร หรือมีพฤติกรรมเจ้าพ่อเจ้าแม่ เนื่องจากทำงานในตำแหน่งนั้นมานานจนมีความชำนาญ และใช้ความเชี่ยวชาญในงานอย่างไม่เหมาะสม

- ความขัดแย้งที่เกิดจากความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความดี ความชอบของบุคคล ซึ่งอาจเกิดจากการเลือกที่รักมักที่ชัง เช่น เจ้าหน้าที่บางคนรู้สึกว่าตนทำงานคุณภาพที่ต้องใช้องค์ความรู้สูง ขณะที่เจ้าหน้าที่คนอื่นทำงานในลักษณะงานประจำ (Routine) เจ้าหน้าที่บางคนรู้สึกว่าทำงานมากกว่าเจ้าหน้าที่อื่น และได้รับผลตอบแทนที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

- ขาดการเสริมแรงใจ (Incentive motivation) ที่เป็นธรรมและเหมาะสม เช่น สิทธิประโยชน์ รางวัล สิ่งตอบแทน การยกย่องให้เกียรติลูกน้อง ทำให้ขาดขวัญ กำลังใจ แรงกระตุ้นในการทำงาน หรือความแตกแยกของเจ้าหน้าที่

- การบริหารทีมโดยการแบ่งแยกแล้วปกครอง มีการแบ่งเป็นก๊กเป็นเหล่าเป็นฝ่าย ทำให้การทำทีมไม่สำเร็จ ขาดความสามัคคีระหว่างเจ้าหน้าที่ด้วยกัน ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อการขาดความเชื่อมั่นศรัทธาจากหน่วยงานภายนอก

- การที่ผู้ว่าราชการจังหวัดบางท่านใช้วิธีการเลือกใช้งานเจ้าหน้าที่โดยตรงโดยไม่ผ่านหัวหน้าสำนักงานจังหวัด ทำให้เจ้าหน้าที่บางคนไม่ยอมรับสายการบังคับบัญชา และถือว่าเป็นคนของผู้ว่าราชการจังหวัด

- การขาดการสื่อสารในองค์กรที่ดี การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียว (One way communication) จากบนลงล่าง วัฒนธรรมของหน่วยงานเป็นแบบรับฟังอย่างเดียว ขาดการสื่อสารย้อนกลับหรือการสื่อสารสองทาง(Two ways communication)ทำให้การรับทราบข้อมูลคลาดเคลื่อนไม่ตรงกับข้อเท็จจริง เกิดความแตกแยกในองค์กร

- การเกี่ยงงานกันทำ ในกรณีงานมีความคาบเกี่ยว หรืองานที่ไม่ใช่ภารกิจของกลุ่มงานหนึ่งกลุ่มงานใดเป็นการเฉพาะ

8. การขาดแคลนทรัพยากรในการทำงาน ได้แก่ อัตรากำลัง วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ และงบประมาณ

- การขาดแคลนบุคลากรในการทำงาน เนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น เป็นพื้นที่ห่างไกล บุคลากรไม่ยอมไปอยู่ บุคลากรขาดคุณภาพ ขาดการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในงานของสำนักงานจังหวัด ขาดประสบการณ์ ประสบปัญหากำลังพลเสื่อมความสามารถในการพัฒนาตนเองมีน้อย บุคลากรที่รับโอนมาจากหน่วยงานอื่นมีความต่างในมิติของวัฒนธรรมและความคิด

- ขาดแคลนงบประมาณ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ในการทำงาน

แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน

1. ความหมายของ “ทีมงาน” “การสร้างทีม” และ “การพัฒนาทีมงาน”

ทีมงาน

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ ได้ให้ความหมาย “ทีมงาน” หมายถึง การทำงานของเอกัตบุคคลร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน เป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือ มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานช่วยเหลือ ให้คำแนะนำซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

การสร้างทีม

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ;สุนันทา เลานันท์ ได้ให้ความหมาย “การสร้างทีม” หมายถึง กระบวนการทำกิจกรรมร่วมกัน เริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย¹

การพัฒนาทีมงาน

สุภาพร อัคราวัฒนา ได้กล่าวถึง “การพัฒนาทีมงาน” ว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้คนที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันมาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะเป็นทีมงานที่ทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน และมีความขัดแย้งระหว่างสมาชิก

¹ ดร.สุเมธ งามกนก, “การสร้างทีมงาน (Team Building)” วารสารศึกษาศาสตร์ 19, 1 (ตุลาคม 2550-มกราคม 2551), หน้า 31-33.

ในทีมงานน้อยมาก ทั้งนี้ สมาชิกของทีมงานจะมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในลักษณะของการแบ่งงานและการประสานงาน และเพื่อให้การพัฒนาทีมงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น กระบวนการในการพัฒนาทีมงาน ควรจะเป็นดังนี้

1. ต้องศึกษาความสามารถของบุคคลในทีมงานให้ชัดเจน
2. มอบหมายภารกิจให้แต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ
3. ต้องแน่ใจว่า ทุกคนพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย และมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน
4. ต้องสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น หากมีสมาชิกของทีมงานคนใดประสบปัญหา เพื่อนร่วมทีมงานคนอื่นจะต้องพร้อมให้ความช่วยเหลือ
5. มีระบบสื่อสาร และป้องกันข้อมูลย้อนกลับ เพื่อรับรู้สถานการณ์ในการทำงานของสมาชิกในทีมงานว่า มีอุปสรรคหรือข้อขัดข้องอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้นำมาทบทวนแก้ไขให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

สิทธิโชค วรรณสันติกุล ได้กล่าวถึง “การพัฒนาทีมงาน” ไว้ว่า เป็นกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าก่อน เพื่อช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของทีมงาน รวมทั้งปรับปรุงความสามารถของทีมงานในการแก้ปัญหาอันเกิดจากการทำงานร่วมกันทั่ว ๆ ไป ซึ่งการพัฒนาทีมงานมักจะเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการสำรวจตรวจสอบภารกิจของทีมงานในด้านต่าง ๆ 5 ด้านด้วยกัน สรุปได้ว่า

1. อิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม (Environmental Influences) โดยการสำรวจผลกระทบที่มีต่อการทำงานของทีมงานว่า เกิดจากอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมภายนอกทีมงานหรือไม่ เช่น นโยบายขององค์กร กระบวนการทำงานขององค์กร ระบบงาน ความต้องการของลูกค้า โครงสร้างขององค์กร เป็นต้น
2. เป้าหมาย/วัตถุประสงค์/พันธกิจ (Goal/Objective/Mission) เพื่อดูว่า องค์กรมีความเป็นมาอย่างไร และสมาชิกของทีมงานทุกคนเข้าใจเป้าหมาย/วัตถุประสงค์/พันธกิจอย่างชัดเจนหรือไม่ โดยเป้าหมาย/วัตถุประสงค์/พันธกิจนั้นเป็นที่ตกลงเห็นพ้องต้องกันหรือไม่ ทีมงานทำงานตามพันธกิจที่มีต่อเป้าหมายหรือไม่ มีความขัดแย้งต่อกันหรือไม่
3. บทบาท (Roles) ได้แก่ การตรวจสอบว่า สมาชิกของทีมงานคนใดทำหน้าที่อะไร มีการตกลงในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมงานแต่ละคนไว้อย่างชัดเจนหรือไม่ และทุกคนรู้ถึงความคาดหวังของสมาชิกในทีมงานคนอื่นหรือไม่ บทบาทหน้าที่ของทีมงานแต่ละคนเข้าซ้อนกันหรือไม่

4. กระบวนการทำงาน (Procedures) ได้แก่ การตรวจสอบว่าทีมงานมีวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างไร ทีมงานทำงานในด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เช่น ประสิทธิภาพของการประชุม การตัดสินใจ การสื่อสาร ภาวะผู้นำ ฯลฯ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Relationship) ได้แก่ ตรวจสอบว่าสมาชิกของทีมงานแต่ละคนมีความสัมพันธ์กับสมาชิกในทีมงานคนอื่นอย่างไร และความสัมพันธ์นี้สนับสนุนหรือขัดขวางประสิทธิภาพของทีมงาน หรือไม่ อย่างไร²

2. ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

จากความหมายของการพัฒนาทีมงานข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาทีมงานเป็นกิจกรรมที่ทีมงานจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเป็นกิจกรรมที่กระทำเพื่อความก้าวหน้าของทีมงานเอง เนื่องจากจุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนาทีมงานก็คือ ต้องการหัวหน้าทีมงานและสมาชิกของทีมงานได้มีโอกาสพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งได้มีโอกาสปรับปรุงสภาพการทำงานที่เป็นปัญหา/อุปสรรคและอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม โดยมุ่งหวังให้ทีมงานและสมาชิกของทีมงานสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้สูงขึ้นซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างความก้าวหน้าให้แก่สมาชิกของทีมงาน และองค์กรโดยรวม จะเห็นได้ว่าเหตุผลที่จะต้องมีการพัฒนาทีมงานที่ดีเนื่องมาจาก

- 2.1 งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว
- 2.2 หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
- 2.3 งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
- 2.4 งานบางอย่างเป็นงานที่หลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ ๆ
- 2.6 หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น³

² ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, การบริหารทีมงานและการแก้ไขปัญหา (พิมพ์ครั้งที่ 4, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมิก จำกัด, 2553) หน้า 125-127.

3. คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้นว่าความสำเร็จหรือล้มเหลวของการทำงานเป็นทีมจะขึ้นอยู่กับสมาชิกในทีมงาน หากสมาชิกในทีมงานสามารถสร้างสรรค์งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพย่อมทำให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ ส่งผลดีต่อความก้าวหน้าและภาพลักษณ์ขององค์กร ดังนั้น หัวหน้าทีมงานควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาพฤติกรรมในการทำงานของสมาชิกในทีมให้เกิดบรรยากาศของความร่วมแรง ร่วมใจในการทำงาน โดยคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพมี ดังนี้

3.1 มีเป้าหมายของสมาชิกกับเป้าหมายของทีมงานเข้ากันได้ เป้าหมายมีลักษณะสนับสนุนและเอื้อต่อการร่วมมือกันระหว่างสมาชิก

3.2 มีการสื่อสารแบบสองทาง ท่ามกลางบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผยได้สื่อสารทั้งความคิดและความรู้สึก

3.3 สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำร่วม

3.4 มีการกระจายอำนาจให้สมาชิกอย่างเท่าเทียมกัน ที่มาของอำนาจคือศักยภาพของสมาชิกและข้อมูล

3.5 ส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจยืดหยุ่นตามสถานการณ์และความคิดเห็นส่วนใหญ่เป็นมติที่กลุ่มต้องการ

3.6 ความขัดแย้งและการอภิปรายเชิงวิพากษ์ วิจารณ์ในทางสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่ยอมรับได้และช่วยในการปรับปรุงงานของทีม⁴

4. รูปแบบของทีม (Types of Teams)

โรบบินส์ (Robbins S.P.) ได้นำเสนอประเภทของทีมงานไว้ 4 ลักษณะ ดังนี้

4.1 **ทีมงานแก้ปัญหา (Problem-solving teams)** ประกอบด้วยกลุ่มคนประมาณ 5-12 คน ที่อยู่ในแผนกเดียวกัน พบปะกันสัปดาห์ละ 2-3 ชั่วโมง เพื่อถกเถียงปัญหาการปรับปรุงงานในประเด็นต่างๆ เช่น เรื่องคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมของการทำงาน เป็นต้น

4.2 **ทีมงานบริหารตนเอง (Self-managed teams)** ทีมงานบริหารตนเองประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 10-15 คน ที่ร่วมรับผิดชอบทำงานด้วยความมีอิสระอย่างสูง

³ รศ.ดร.สุนันทา เลานันทน์, การสร้างทีมงาน (พิมพ์ครั้งที่ 4, กรุงเทพมหานคร: แชนด์เมคสติกเกอร์ แอนด์ดีไซน์, 2551) หน้า 64.

⁴ เรื่องเดียวกัน, หน้า 123.

กล่าวคือ ทีมจะเป็นผู้รับผิดชอบต่องานทั้งหลายที่เคยเป็นอำนาจรับผิดชอบของหัวหน้า ได้แก่ งานวางแผนและจัดตารางการทำงาน การมอบหมายงานให้สมาชิกแต่ละคน การควบคุมดูแลงานของทีมให้เสร็จตามเวลา การตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง

4.3 ทีมงานไขว้หน้าที่ (Cross-functional teams) ทีมงานแบบไขว้หน้าที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากต่างแผนกที่อยู่ในระดับการบังคับบัญชาเท่ากัน แต่มีหน้าที่ต่างกันมาปฏิบัติภารกิจใดภารกิจหนึ่งร่วมกัน ก่อให้เกิดการประสานงานและการร่วมมือกันของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดีขึ้น ทีมงานแบบไขว้หน้าที่เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการระดมความหลากหลายทักษะภายในองค์กรให้มาร่วมกันทำงาน แต่เป็นทีมที่บริหารค่อนข้างยาก ต้องใช้เวลามากในระยะแรกเพื่อสร้างความไว้วางใจและการพัฒนาทีมงานเป็นทีม

4.4 ทีมงานเสมือน (Virtual teams) เป็นทีมงานที่สมาชิกอาจอยู่ห่างไกลกัน แต่สามารถติดต่อและสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยสมาชิกทำงานร่วมกันด้วยเครือข่ายออนไลน์ (On-line) เพื่อเชื่อมต่อสื่อสารต่างพื้นที่ ใช้เทคนิคการประชุมทางไกล (Video conferencing) หรือใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ทำให้ระบบทางไกลมีข้ออุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันอีกต่อไป⁵

5. ปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมของสำนักงานจังหวัด

5.1 ปัจจัยที่เกิดจากผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสำนักงานจังหวัดสูงสุดซึ่งเกิดจาก

- การได้รับความเชื่อถือ ไว้วางใจจากผู้ว่าราชการจังหวัด เนื่องจากมั่นใจในศักยภาพของสำนักงานจังหวัดว่าสามารถทำงานได้สำเร็จ และผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมายงานตามความศรัทธาหรืองานพิเศษให้สำนักงานจังหวัดรับผิดชอบ การให้เกียรติยกย่อง ชมเชยสำนักงานจังหวัดต่อหน้าส่วนราชการในจังหวัดทำให้ได้รับความเกรงใจและยอมรับจากภาคส่วนต่าง ๆ ในจังหวัด รวมทั้งให้การสนับสนุนทรัพยากรการทำงานและสิ่งจูงใจ มอบหมายโควตาการพิจารณาความดี ความชอบพิเศษให้สำนักงานจังหวัดอย่างเพียงพอ หรือการมอบให้หัวหน้าสำนักงานจังหวัดบริหารจัดการโควตาพิเศษด้วยตนเอง

⁵ ดร.สุเมธ งามกนก, เรื่องเดิม, หน้า 37-38.

- การที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเข้าใจลักษณะงานของสำนักงานจังหวัดเป็นอย่างดี เพราะเคยดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัดมาก่อน จึงเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนของสำนักงานจังหวัดพร้อมใช้งานและให้ความสนับสนุน

5.2 ปัจจัยที่เกิดจากหัวหน้าสำนักงานจังหวัด

- รูปแบบการบริหารงานของหัวหน้าสำนักงานจังหวัด (Management style) และผู้ว่าราชการจังหวัดมีความสอดคล้องซึ่งกันและกันในระดับสูง ทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัดไว้วางใจและใช้งานสำนักงานจังหวัด รวมทั้งการที่หัวหน้าสำนักงานจังหวัดมีศาสตร์และศิลป์ในการครองใจทีมงานได้ดี เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถสร้างเป้าหมายของสมาชิกในทีมและเป้าหมายขององค์กรให้เข้ากันได้ เพื่อเอื้อต่อการร่วมมือกันระหว่างสมาชิกในทีม

- มีการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์กร (Good communication) มีการสร้างความเข้าใจเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน มีการสื่อสารสองทาง (Two-ways communication)

5.3 ปัจจัยที่เกิดจากบุคลากรในสำนักงานจังหวัด

- สำนักงานจังหวัดมีวัฒนธรรมขององค์กรที่ดี บุคลากรส่วนใหญ่มีจิตสำนึกต่อส่วนรวม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ยอมรับในบทบาทที่หลากหลายของสำนักงานจังหวัด มีจิตวิญญาณความเสียสละ อุทิศตนให้แก่ราชการ มีวิถีคิดแบบองค์รวม มุ่งไปที่เป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ร่วมภูมิใจในความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งศักยภาพในด้านพื้นฐานการศึกษาของบุคลากรส่วนใหญ่มีการศึกษาสูง มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์การทำงาน มีความอดทนต่องานและตอบสนองต่อผู้บังคับบัญชาได้ดี มีทักษะในการประสานงานสูง และสามารถทำงานเป็นทีมได้ดี

6. ปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมของสำนักงานจังหวัด

6.1 ปัจจัยที่เกิดจากผู้ว่าราชการจังหวัด

- การที่ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่ใช้งานสำนักงานจังหวัด หรือไม่ไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญ ๆ ของจังหวัดให้กับสำนักงานจังหวัด ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของสำนักงานจังหวัด ทำให้ไม่ได้รับการยอมรับจากส่วนราชการ ภาคเอกชนและองค์กรประชาชนในจังหวัด การประสานงานกับภาคส่วนต่าง ๆ จึงไม่ราบรื่นเท่าที่ควร รวมทั้งสำนักงานจังหวัดไม่มีโอกาสแสดงบทบาทในฐานะเป็นหน่วยเสนาธิการให้กับผู้ว่าราชการจังหวัด ขาดความสง่างามในเวทีต่าง ๆ ของจังหวัดและความภาคภูมิใจในองค์กร

- การขาดการสนับสนุนทรัพยากรในการทำงาน (งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ยานพาหนะ) สิ่งจูงใจ และรางวัลในการทำงานอย่างเพียงพอ

6.2 ปัจจัยที่เกิดจากหัวหน้าสำนักงานจังหวัด

- การที่หัวหน้าสำนักงานจังหวัดมีรูปแบบการบริหารงาน (Management style) ที่ไม่สอดคล้องกับของผู้ว่าราชการจังหวัด ทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่ใช้งาน หรือการทำงานติดขัด ไม่ราบรื่น

- การที่หัวหน้าสำนักงานจังหวัด มีรูปแบบการบริหารงาน(Management style) ที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในสำนักงานจังหวัดขณะนั้น เช่น มีรูปแบบ (style) การบริหารงานแบบเผด็จการ (Autocratic style) ไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ และไม่มีการกระจายภาวะผู้นำให้แก่สมาชิกในทีมได้มีโอกาสตัดสินใจ วางแผนการทำงาน ติดตามงานด้วยตนเอง หรือมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นคนที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์

- มีการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (One-way communication) ทำให้ขาดการความเข้าใจที่ชัดเจน ไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม

- การที่หัวหน้าสำนักงานจังหวัดขาดการสร้างเครือข่ายการทำงานกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน สถาบันการศึกษาในพื้นที่ ทำให้การสร้างทีมงานขาดการสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ ฯลฯ

- ขาดการส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน การจัดกิจกรรมนันทนาการเพื่อละลายพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่

6.3 ปัจจัยที่เกิดจากบุคลากรในสำนักงานจังหวัด

- บุคลากรขาดความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น ขาดอัตรากำลังอย่างเพียงพอและเหมาะสม ขาดทักษะและความเชี่ยวชาญในการทำงานให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เช่น การจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปัญหาภัยพิบัติต่าง ๆ เป็นต้น และสำนักงานจังหวัดบางแห่งมีบุคลากรที่ไม่สามารถพัฒนาให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การขาดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ขาดจิตสำนึกเสียสละ อุทิศตัวเพื่อส่วนรวม ขาดความสามัคคีปรองดอง

- บุคลากรขาดขวัญ กำลังใจในการทำงานเนื่องจากการไม่พอใจในสถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน ปริมาณงานที่สูงกว่าหน่วยงานอื่นทำให้มีเวลาให้กับครอบครัวน้อยลง รางวัลและสิ่งตอบแทนไม่เหมาะสม เพียงพอ ขาดการส่งเสริมการพัฒนาความรู้ของบุคลากร ฯลฯ

- ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรเนื่องจากพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ ทำให้เกิดการแบ่งฝ่าย แบ่งพวก หรือมีพฤติกรรมเป็นเจ้าพ่อ เจ้าแม่

6.4 ปัจจัยภายนอกองค์กร

- บุคคลภายนอกไม่เข้าใจบทบาท หน้าที่ของสำนักงานจังหวัด ทำให้ไม่พึงพอใจการทำงานของสำนักงานจังหวัด จึงไม่ได้รับความร่วมมือในการทำงานเท่าที่ควร โดยอาจมองว่าเป็นการเข้ามาแทรกแซงในงานของหน่วยงานอื่น ทั้งที่เป็นภารกิจของสำนักงานจังหวัดในการช่วยอำนวยความสะดวก การคลื่นรบกวนงานให้กับผู้ว่าราชการจังหวัด หรือเป็นเพราะผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมายงานให้สำนักงานจังหวัดโดยตรง เนื่องจากมั่นใจในศักยภาพของสำนักงานจังหวัดว่าสามารถทำงานได้สำเร็จ

แนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร

รูปแบบการบริหาร (Styles of Leader Behavior) ของแนวคิดต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของหัวหน้าสำนักงานจังหวัด มีดังนี้

1. รูปแบบการบริหารตามแนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาและกำหนดพฤติกรรมของผู้นำ โดยพิจารณาถึงพฤติกรรมของผู้นำในการอำนวยความสะดวกและสั่งการเพื่อให้สมาชิกและบุคคลอื่น ๆ ท่วมเทความพยายามเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และสรุปแบบผู้นำเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำที่เน้นผู้ปฏิบัติงาน (Employee-centered leadership Styles or Personnel-oriented) และผู้นำที่เน้นงาน (Job-centered leader or Task-oriented) ดังนี้

1.1 ผู้นำที่เน้นผู้ปฏิบัติงาน (Employee-centered leadership Styles or Personnel-oriented) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงาน จะเน้นการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้พนักงาน ให้ความสนใจเกี่ยวกับสวัสดิการ ความต้องการและแรงจูงใจของพนักงาน และช่วยให้พนักงานตอบสนองความพอใจของตนเอง โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความก้าวหน้า การเจริญเติบโต และความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน

1.2 ผู้นำที่เน้นงาน (Job-centered leader or Task-oriented) คือ ผู้นำที่มุ่งบังคับบัญชา และติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น เน้นที่ความสำเร็จของผลงานเป็นหลัก ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามจะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนกระบวนการที่กำหนดไว้ ผู้นำจะใช้อำนาจในการลงโทษ อำนาจในการให้รางวัลและอำนาจตามกฎหมาย เพื่อจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำในลักษณะนี้จะมุ่งเน้นการ

ปฏิบัติงานและผลสำเร็จของงานมากกว่าสวัสดิการหรือแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน และเห็นว่าการคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานเป็นมุมมองที่ไม่สำคัญและเกินความจำเป็น⁶

2. รูปแบบการบริหารตามแนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (IOWA)

มหาวิทยาลัย IOWA ได้ศึกษารูปแบบการบริหารของผู้นำโดยนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งผลการศึกษาก็ได้แบ่งรูปแบบการบริหารของผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ (style)

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic style) เป็นรูปแบบผู้นำที่ยึดถือตนเองเป็นจุดศูนย์กลาง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจทั้งหมด ผู้นำจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจแล้วประกาศให้สมาชิกในกลุ่มได้รับทราบและปฏิบัติตาม สมาชิกในกลุ่มงานจะมีบทบาทในการตัดสินใจน้อยมาก ผู้นำจะเป็นผู้ที่รู้ข้อมูลและสิ่งที่สำคัญในการทำงานทั้งหมด

2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic style) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีบทบาทในการตัดสินใจด้วย ผู้นำมีบทบาทในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวกและช่วยเหลือให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำจะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและปฏิบัติตามการตัดสินใจของกลุ่ม

2.3 ผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez - faire) ผู้นำแบบนี้จะเข้าร่วมการทำงานกับลูกน้องน้อยมาก กล่าวคือ จะเข้าร่วมปฏิบัติงานกับลูกน้องเท่าที่จำเป็นเท่านั้น และปล่อยให้ลูกน้องดำเนินการเรื่องต่างๆ โดยแต่ละคนมีอิสระในการดำเนินงาน การตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานจะไม่มีคนคอยดูแล และขาดการประสานงานในการตัดสินใจ ผู้นำแบบนี้จะปล่อยให้แต่ละคนดำเนินการโดยอิสระ ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องต่อเมื่อเรื่องนั้นๆกระทบต่อตัวผู้นำเท่านั้น ผู้นำแบบนี้จึงเสมือนไม่มีผู้นำ⁷

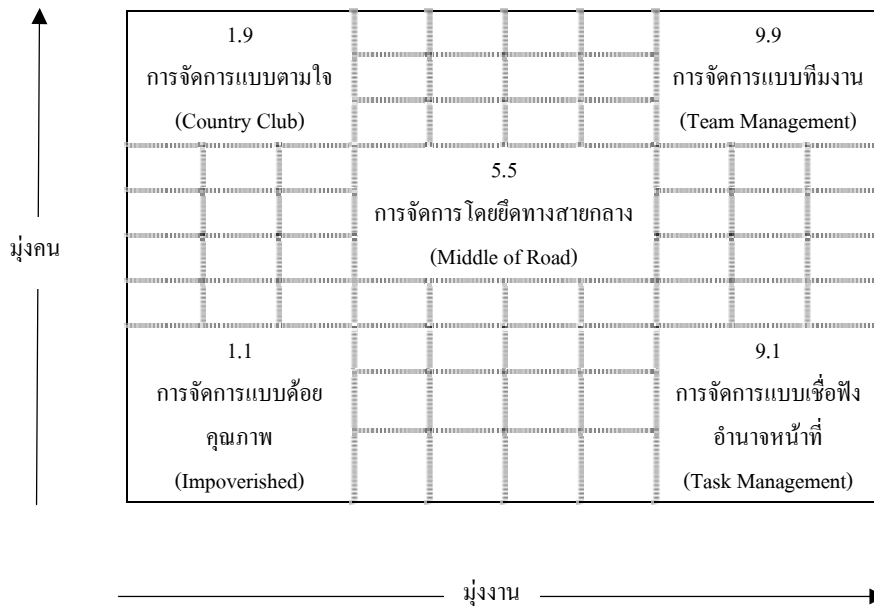
3. รูปแบบการบริหารตามแนวความคิดตามข่ายบริหาร (Managerial Grid)

เป็นแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารของ Blake & Mouton โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของการบริหารงานกับความมีประสิทธิภาพของทีมงาน ภายใต้กรอบแนวคิดข่ายบริหาร (Managerial Grid) ซึ่งได้แก่ ตารางตาข่ายของการจัดการของผู้บริหาร และใช้ตารางเป็นตัวแทนในการพิจารณา ทั้งด้านการผลิต (Production) และด้านบุคคล (People) โดยตารางนี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการให้ความสำคัญกับ

⁶ วันชัย มีชาติ, พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548) หน้า 191-192.

⁷ เรื่องเดียวกัน หน้า 195.

บุคคลหรือคน และการให้ความสำคัญกับผลผลิต ด้านการแสดงค่าระหว่างแกนทั้งสอง 5 คู่ ดังนี้



แผนภาพ : พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร (Managerial Grid)

ตามแนวความคิดของ Blake และ Mouton⁸ มีรูปแบบการบริหารของผู้นำ ดังนี้

3.1 ผู้นำแบบ 1.1 หรือผู้นำที่ปล่อยเสรี (Laissez-faire or impoverished Grid management) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจในการสร้างผลงานหรือทำงานให้สำเร็จและไม่สนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำประเภทนี้จะมีส่วนในการทำงานน้อยมาก คือ ทำเฉพาะเท่าที่จำเป็นเพื่อไม่ให้ตนเองพ้นจากตำแหน่ง ผู้นำจะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด เพื่อให้งานบรรลุผลตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่สุดที่ได้วางไว้ ผู้นำแบบ 1.1 จะไม่เข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจของกลุ่มหรือพนักงานมากนัก การดำเนินงานของพนักงานจะปล่อยเสรีให้เป็นภาระหน้าที่ของกลุ่มและพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ในองค์กรที่มีผู้นำแบบ 1.1 มาก จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรและอาจทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ในองค์กรขึ้นมาได้

3.2 ผู้นำแบบ 9.1 (Authority obedience management or Task Management) ผู้นำที่มีรูปแบบการบริหารแบบเผด็จการ ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานการสร้าง

⁸ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, เรื่องเดิม, หน้า 48.

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน มุ่งให้เกิดผลผลิตโดยไม่ให้ความสนใจในด้านความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานหรือมองคนที่ปฏิบัติงานในฐานะปัจจัยทางการบริหารประการหนึ่งเท่านั้น ผู้นำแบบนี้จะรวมอำนาจการตัดสินใจและการสั่งการต่างๆ ไว้ที่ตัวผู้นำมากกว่าที่จะให้ผู้ตามมีบทบาทในการตัดสินใจ ผู้นำแบบ 9.1 จะไม่สนใจความรู้สึกหรือความต้องการของคนที่ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานจะมีลักษณะเป็นทางการสูง และมุ่งเรื่องงานเป็นหลัก

3.3 ผู้นำแบบ 1.9 (Country - club management) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผลงาน ผู้นำจะให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน มีความต้องการที่จะสนองตอบความต้องการของทุกคนในองค์กรเพื่อให้ทุกคนพอใจ โดยเห็นว่หากทุกฝ่ายมีความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างกัน ในองค์กรจะนำไปสู่บรรยากาศในองค์กรที่เป็นมิตร และสะดวกสบาย ผู้นำแบบ 1.9 จะสนใจความเป็นอันหนึ่งอันเดียว และความกลมเกลียวกันของคนในองค์กร และพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ ผู้นำแบบ 1.9 จะไม่ยอมตัดสินใจในสถานะที่มีความเห็นไม่สอดคล้องกัน

3.4 ผู้นำแบบ 9.9 (Team management) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างทีมงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยกัน โดยมุ่งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในขณะเดียวกันก็มุ่งที่จะสร้างผลงานให้เกิดขึ้นในองค์กรด้วย ความสามารถในการทำงานร่วมกันของพนักงานจะมีพื้นฐานมาจากความจริงใจและความเคารพซึ่งกันและกัน ลักษณะนี้จะช่วยให้การทำงานขององค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้นำแบบ 9.9 จะมีบทบาทเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งในองค์กร ซึ่งร่วมในการตัดสินใจเท่านั้น อำนาจการตัดสินใจขึ้นอยู่กับเหตุผล ผู้นำแบบ 9.9 จะมีความพร้อมในการเผชิญกับปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้เหตุผลเป็นแนวทาง

3.5 ผู้นำแบบ 5.5 (Organization man management or middle of the road) เป็นผู้นำที่พยายามสร้างความสมดุลระหว่างความสำเร็จของผลงาน และความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ สร้างผลงานในระดับที่เพียงพอในการบรรลุเป้าหมาย และสร้างความพอใจให้แก่พนักงานในระดับที่สามารถยอมรับได้ ในด้านของผลงานและประสิทธิภาพการทำงานก็จะมีผลงานออกมาพอประมาณ แม้ว่าผลงานจะไม่มากที่สุดหรือดีที่สุดก็ตาม ขณะเดียวกันในด้านความสัมพันธ์ของคน ผู้บริหารแบบ 5.5 ก็จะให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานด้วย ผู้นำ

แบบ 5.5 จะตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่เป็นเกณฑ์แม้ว่าบางครั้งตัวผู้นำเองอาจจะไม่เห็นด้วยก็ตามผู้นำแบบนี้มีความพยายามที่จะประนีประนอมสูง⁹

4. รูปแบบการบริหารตามแนวความคิด Path-Goal Theory

รูปแบบการบริหารงานของผู้นำตามแนวคิดนี้ได้พัฒนามาจากมิติด้านการเน้นผลงานและการเน้นความสัมพันธ์ของพนักงานของผู้นำมาเป็นรูปแบบของพฤติกรรมของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ

4.1 การอำนวยความสะดวก (Instrumental behavior or Directive) ได้แก่ การที่ผู้นำมีรูปแบบและบทบาทในการสั่งการต่าง ๆ ตั้งแต่การวางแผน การจัดรูปร่าง การควบคุม และการดูแลประสานงาน การดำเนินการของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำจะมีบทบาทในการกำหนดการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเกือบทั้งหมดและผู้ตามหรือลูกน้องจะรู้เฉพาะสิ่งที่ตนต้องทำหรือสิ่งที่ผู้นำคาดหวังจากผู้ตาม

4.2 การสนับสนุน (Supportive behavior) เป็นการพิจารณาถึงการที่ผู้นำให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุนของผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินการต่างๆ สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน และให้ความสนใจต่อสภาพความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน คอยอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติหน้าที่หรือภารกิจต่างๆ ได้อย่างดี

4.3 การมีส่วนร่วม (Participative behavior) เป็นรูปแบบของพฤติกรรมของผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการดำเนินการต่างๆ เช่น การตัดสินใจ การแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ลูกน้องทราบ การปรึกษาหารือกันในการปฏิบัติงานหรือตัดสินใจในเรื่องต่างๆ การระดมความคิดในการตัดสินใจของกลุ่ม

4.4 การมุ่งความสำเร็จ (Achievement oriented behavior) รูปแบบผู้นำที่มุ่งจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย การแสวงหาแนวทางการปรับปรุง การทำงานอย่างสม่ำเสมอ การคาดหวังถึงผลการปฏิบัติงานที่ดีของลูกน้อง และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานที่ดี¹⁰

⁹ วันชัย มีชาติ, เรื่องเดิม, หน้า 197-199

¹⁰ เรื่องเดียวกัน หน้า 211-212

เทคนิคการเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัด

สถาบันดำรงราชานุภาพได้จัดทำโครงการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลความรู้เทคนิคการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประจำปี พ.ศ. 2554 โดยใช้วิธีการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลความรู้ (Tacit Knowledge) จากกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด/รองผู้ว่าราชการจังหวัดที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัด และหัวหน้าสำนักงานจังหวัดที่มีทักษะโดดเด่นด้านการพัฒนาทีมงานในสำนักงานจังหวัด จำนวน 15 คน ในพื้นที่ 13 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงราย เชียงใหม่ แพร่ ขอนแก่น หนองคาย กาญจนบุรี พระนครศรีอยุธยา ชัยนาท นครสวรรค์ ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี ยะลาและปัตตานี โดยใช้เครื่องมือการสัมภาษณ์ และให้กลุ่มเป้าหมายบอกเล่าประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัด (Story Telling) และวิธีการเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัดให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายดังกล่าวพบว่าจากบทบาทและภารกิจของสำนักงานจังหวัดที่กำหนดให้เป็นหน่วยงานช่วยอำนวยความสะดวกให้กับผู้ว่าราชการจังหวัด ทั้งในลักษณะการบริหารทั่วไป (Line) การช่วยอำนวยความสะดวก (Staff) และการช่วยบริการ (Auxiliary) จึงทำให้สำนักงานจังหวัดมีปริมาณงานมากและงานมีความหลากหลาย บุคลากรของสำนักงานจังหวัดต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการทำงานสูงอยู่เสมอ รวมทั้งต้องมีความเสียสละและทุ่มเทให้กับงาน ประกอบกับสำนักงานจังหวัดส่วนใหญ่มักประสบปัญหา อัตรากำลังไม่เพียงพอที่จะรองรับปริมาณงานที่เพิ่มสูงขึ้นตามบริบทความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง งานที่เข้ามามักมีระดับความเร่งด่วนสูง ต้องใช้ความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย มีการประสานงานกับหน่วยงานหลายหน่วยงาน ดังนั้น การเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัดให้มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสำนักงานจังหวัดให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนด โดยสามารถประมวลสรุปได้ ดังนี้

1. รูปแบบการสร้างทีมในสำนักงานจังหวัด (Types of Teams)

จากรูปแบบการสร้างทีม (Types of Teams) ใน 4 ลักษณะ ได้แก่ ทีมงานแก้ปัญหา (Problem-solving teams) ทีมงานบริหารตนเอง (Self-managed teams) ทีมงานไขว้หน้าที่ (Cross-functional teams) และทีมงานเสมือน (Virtual teams) ตามที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น พบว่าสำนักงานจังหวัดจะมีการสร้างทีมในรูปแบบที่ 1- 3 และเป็นทีมที่มีลักษณะ

ผสมผสานกันของรูปแบบทีมงานแก้ปัญหา (Problem-solving teams) ทีมงานบริหารตนเอง (Self-managed teams) และทีมงานไขว้หน้าที่ (Cross-functional teams) ดังนี้

1.1 ทีมงานแก้ปัญหา (Problem-solving teams) สำนักงานจังหวัดเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทเป็นหน่วยเสนาธิการให้กับผู้ว่าราชการจังหวัดในทุกเรื่องที่ได้รับมอบหมาย มีงานที่หลากหลาย ทั้งในภารกิจที่เป็นงานประจำหรืองานภารกิจพิเศษ ในการทำงานจะพบปัญหาอุปสรรคมากมาย หรือมีความจำเป็นต้องมีการซักซ้อมการปฏิบัติ ทบทวนการทำงาน ติดตามความคืบหน้าของงาน จึงมีการใช้รูปแบบการสร้างทีมแบบทีมงานแก้ปัญหา หัวหน้าสำนักงานจังหวัดมักใช้วิธีการประชุมหารือกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมายงาน ซึ่งอาจมีการกำหนดเวลาเป็นหลักการไว้ เช่น ทุกวันหนึ่งวันใดของสัปดาห์ เป็นต้น เพื่อระดมความคิดในการวิเคราะห์ข้อมูลหาสาเหตุของปัญหา การวางแผนในการทำงาน การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา และเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจนั้น ๆ ด้วยบรรยากาศที่เปิดเผยและมีส่วนร่วม เป็นการมุ่งเน้นประสิทธิผลของงาน

1.2 ทีมงานบริหารตนเอง (Self-managed teams) เป็นการสร้างทีมที่พัฒนาขึ้นมาอีกขั้นหนึ่งจากทีมแก้ปัญหา เนื่องจากการสร้างทีมในรูปแบบทีมแก้ปัญหาไม่สามารถให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหในงานและกระบวนการต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองอย่างเป็นรูปธรรม เพียงแต่ทีมงานจะให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหานั้นๆ ไม่สามารถวางแผน ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

จากข้อเท็จจริงการทำงานในสำนักงานจังหวัดนั้น ปัญหาที่เห็นได้ชัดคือ ข้อจำกัดเรื่องอัตรากำลังไม่เพียงพอในการทำงาน ส่วนใหญ่จึงพบว่าทีมแก้ปัญหาและทีมบริหารตนเองจะเป็นชุดเดียวกัน แต่มีความเป็นอิสระที่สูงขึ้น บทบาทและขอบเขตของงานไม่ใช่เพียงการแก้ไขปัญหาการให้ข้อเสนอแนะต่างๆไปเท่านั้น แต่ทีมงานจะทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติ ต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจและการดำเนินงานของตน กล่าวคือ ทีมงานรูปแบบนี้เกิดจากการที่หัวหน้าสำนักงานจังหวัดมีการกระจายภาวะผู้นำให้กับหัวหน้าทีมเพื่อให้สามารถวางแผนการทำงาน การตัดสินใจ การแก้ไขปัญห และควบคุม ดูแลงานของทีมให้เสร็จทันเวลาด้วยตนเอง รวมทั้งเปิดโอกาสให้หัวหน้าทีมสามารถเลือกสมาชิกในทีมได้ แม้ข้ามกลุ่มงาน/ฝ่ายก็ตาม และสมาชิกในทีมอาจผลัดเปลี่ยนกันเป็นหัวหน้าทีม โดยหัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะทำหน้าที่เพียงเป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ สนับสนุนทรัพยากรการทำงาน มอบงบประมาณให้บริหารภายในวงเงินที่กำหนดหรือแก้ไข

ปัญหาที่นอกเหนือขีดความสามารถของทีมงาน

อย่างไรก็ตามทีมบริหารตนเองไม่ใช่การรวมตัวกันโดยที่สมาชิกทุกคนในทีมสามารถทำทุกอย่างได้อย่างอิสระตามที่ตนต้องการ แต่การทำงานของทีมนำมาซึ่งการผสมผสานกันระหว่างความสามัคคีและการเป็นทีมงานที่ดี และความรู้สึกอยากทำงานด้วยความผูกพันในงาน การรวมตัวเป็นทีมงานในรูปแบบนี้เป็นการทำงานที่เน้นทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงาน เนื่องจากการทำให้การทำงานเกิดความคล่องตัวยิ่งขึ้น หัวหน้าทีมสามารถตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ทันสถานการณ์ไม่ต้องรอรอการตัดสินใจจากหัวหน้าสำนักงานจังหวัดเพียงคนเดียว

1.3 ทีมงานไขว้หน้าที่ (Cross-functional teams) นับเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ที่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานต่าง ๆ นอกเหนือจากเจ้าหน้าที่สำนักงานจังหวัดได้มารวมตัวกันเป็นทีมงานด้านต่าง ๆ มีหน้าที่ที่แตกต่างกันมาปฏิบัติภารกิจใดภารกิจหนึ่งร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ประสานงาน และแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนได้อย่างคล่องตัว

ปกติทีมงานไขว้หน้าที่ จะประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกันและมาจากหน่วยงานที่ต่างกันเพื่อรับผิดชอบภารกิจเป็นด้าน ๆ เพื่อขับเคลื่อนงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ การทำงานในรูปแบบของทีมงานไขว้หน้าที่นี้จะทำให้สมาชิกในทีมได้มีการเรียนรู้การทำงานที่มีความหลากหลาย ได้มีโอกาสเรียนรู้ระหว่างกัน สร้างความเข้าใจกันและจิตวิญญาณการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างสมาชิกที่มาจากหลายหน่วยงาน มีพื้นฐานความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และการรับรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งทีมงานรูปแบบนี้ต้องใช้เวลาในระยะแรกเพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม ตัวอย่างเช่น ทีมงานในการขับเคลื่อนภารกิจการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติดของจังหวัด ซึ่งแบ่งงานออกเป็นด้านต่าง ๆ และตั้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจากหลากหลายหน่วยงานในพื้นที่เข้ามาทำงานที่ได้รับมอบหมาย การจัดตั้งทีมงานขับเคลื่อนภารกิจของกลุ่มภารกิจด้านเศรษฐกิจ สังคม ความมั่นคง สิ่งแวดล้อมและการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด ซึ่งแม้ว่าจะแบ่งภารกิจเฉพาะด้านออกไปแล้ว แต่สำนักงานจังหวัดจะเป็นหน่วยงานที่กำกับดูแล และรับผิดชอบต่อความสำเร็จและล้มเหลวของการดำเนินงานในภาพรวมในฐานะฝ่ายเลขานุการ

1.4 ทีมงานเสมือน (Virtual teams) การทำงานร่วมกันในรูปแบบที่ใช้เทคนิคการประชุมทางไกล (Video conferencing) หรือใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ในขณะนี้ยังไม่พบการใช้ทีมงานเสมือนอย่างชัดเจนจริงจัง ในสำนักงานจังหวัด

2. วิธีการเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัด

เมื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายข้าราชการที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัด ภายใต้สภาพปัญหา ปัจจัยสภาพแวดล้อม รูปแบบการสร้างทีมในสำนักงานจังหวัด ประมวลเป็นวิธีการที่ใช้ได้ผลในการพัฒนาทีมงานสำนักงานจังหวัดจำนวน 9 วิธีการ ดังนี้

- **การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและเห็นพ้องต้องกัน (Clear & Agreed goals)** หมายถึง การที่สมาชิกทุกคนเข้าใจเป้าหมายการทำงานชัดเจนและเต็มใจผูกพันที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- **ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Openness & Confrontation)** หมายถึง การที่สมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ กล้าเผชิญหน้ากัน เพื่อร่วมคิดหาแนวทางการทำงานและการแก้ไขปัญหา
- **ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation & Conflict)** หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่ มีการประสานความรู้ ความสามารถ และความแตกต่างแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน และเกิดผลสูงสุดต่อองค์กร
- **ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership)** หมายถึง การที่ผู้นำทีมทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีการกระจายภาวะผู้นำอย่างทั่วถึงตามสถานการณ์ที่เหมาะสม รวมทั้งการที่ผู้นำใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารทีมเพื่อให้สมาชิกในทีมเกิดความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานในทุกสถานการณ์
- **การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (Support & Trust)** หมายถึง การที่สมาชิกในทีมได้รับการสนับสนุนสิ่งจูงใจ รางวัลสิ่งตอบแทน และทรัพยากรในการทำงานอย่างเหมาะสม เพียงพอ รวมทั้งการที่สมาชิกในทีมมีความเชื่อใจ เชื่อถือ ศรัทธาต่อผู้นำทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ
- **การพัฒนาตนเอง (Individual development)** หมายถึง การที่สมาชิกในทีมได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบให้มีความรู้ ทักษะที่จำเป็นในงาน เพื่อให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- **กระบวนการทำงานที่ดี (Sound procedure)** หมายถึง มีการจัดระบบขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำและสมาชิกในทีมอย่างเปิดเผย ชัดเจน
- **การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน (Regular Review)** หมายถึง การประเมินพฤติกรรมและเรียนรู้ข้อผิดพลาดในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีม เพื่อนำข้อผิดพลาดไปแก้ไขปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
- **ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound Intergroup Relationship)** หมายถึง การสร้างเครือข่ายการทำงานกับบุคคล/องค์กรภายนอกทีม โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน หรือการที่บุคคล/องค์กรภายนอกยอมรับ ศรัทธาผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม ทำให้ยินดีเข้ามาช่วยเหลือการทำงานเมื่อร้องขอ หรืออาสาสมัครเข้ามาช่วยงานด้วยความเต็มใจ

รายละเอียดวิธีการเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัด ที่ได้จากการสัมภาษณ์ จำนวน 9 วิธีการ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 Clear & Agreed goals

Clear & Agreed goals หมายถึง การที่สมาชิกทุกคนเข้าใจเป้าหมายการทำงานชัดเจนและเต็มใจผูกพันที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

วิธีการที่ใช้ได้ผล

2.1.1 การโน้มน้าวใจโดยใช้หลักเหตุและผล เมื่อหัวหน้าสำนักงานจังหวัดได้รับมอบงานจากผู้ว่าราชการจังหวัดไม่ว่าจะเป็นงานประจำซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากเจ้าหน้าที่จำนวนมาก หรืองานพิเศษซึ่งอยู่นอกเหนือภารกิจของสำนักงานจังหวัด จะโน้มน้าวใจให้เห็นความสำคัญและเข้าใจเหตุผลความจำเป็นที่สำนักงานจังหวัดต้องรับภาระงานดังกล่าวมาทำ แม้ว่าบางเรื่องอยู่นอกเหนือภารกิจของสำนักงานจังหวัดก็ตาม ด้วยการนำเสนอความคิด (Idea) ของผู้ว่าราชการจังหวัดมาขยายผล ทำความเข้าใจกับลูกน้องด้วยบรรยากาศที่เป็นกันเองและพร้อมรับฟังความคิดเห็น เพื่อให้ลูกน้องเข้าใจเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน จะไม่ใช่อำนาจ สั่งการ/บังคับให้ปฏิบัติ ใช้คำพูดที่กระตุ้นทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน (Co-operation) ด้วยความเต็มใจผูกพันต่อองค์กร เช่น

“ การที่ผู้ว่าราชการจังหวัดใช้งานสำนักงานจังหวัดอย่าคิดว่าเป็นภาระ แต่ให้รู้สึกภาคภูมิใจว่าผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นในศักยภาพของสำนักงานจังหวัด

และบทบาทของสำนักงานจังหวัดได้ถูกวางไว้ให้เป็นฝ่ายเสนาธิการ หรือ หน่วยงาน Staff ของผู้ว่าราชการจังหวัด จึงต้องสนับสนุนการขับเคลื่อนงานให้กับผู้ว่าราชการจังหวัด แม้จะไม่อยู่ในขอบเขตภารกิจของสำนักงานจังหวัดก็ตาม ” (นายกอาจพล แก้วประพาฬ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดกาญจนบุรี)

“ สำนักงานจังหวัดต้องเป็นหน่วยงาน High Performance Organization เพราะผู้ว่าราชการจังหวัดต้องการคนที่คิดเร็ว ทำเร็ว ซึ่งสำนักงานจังหวัดต้องตอบสนองให้ได้ การทำงานของสำนักงานจังหวัดต้องเป็น Model ให้กับส่วนราชการอื่น อาทิ การจัดงานรับเสด็จฯ การรับรองแขกบ้านแขกเมือง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัดฯ และ การนำเสนอในที่ประชุมฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนสร้างขึ้นจากทีมงานสำนักงานจังหวัดที่มีประสิทธิภาพ หากทีมไม่มีคุณภาพจะส่งผลกระทบต่อการสนองตอบการทำงานของ ผู้ว่าราชการจังหวัด ” (ว่าที่ ร.ต.เลิศเกียรติ วงศ์โพธิพันธ์)

2.1.2 ใช้เวทีการประชุมซักซ้อมการดำเนินงานกับทีมงาน ซึ่งจะมีการประชุมซักซ้อมก่อนจะทำงานเสมอ โดยเฉพาะงานริเริ่มใหม่ ๆ งานที่มีขั้นตอนงานหลาย ขั้นตอน หรือมีการประสานงานกับหน่วยงานหลายหน่วย โดยจะใช้เวทีการประชุมนี้เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจหรือซักซ้อมการทำงานกับลูกน้อง หากมีข้อสงสัยสามารถซักถามหรือเสนอความเห็นเพื่อให้เกิดความเข้าใจเป้าหมายการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจนเสียก่อน โดยทำให้เป้าหมายของบุคคลมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

★ การสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบ

นายกอาจพล แก้วประพาฬ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดกาญจนบุรี* เล่าว่าจากกรณี



วิกฤติน้ำเสียที่จังหวัดอ่างทอง มีปลาตายจำนวนมาก นับเป็นภารกิจที่ต้องแก้ไขปัญหาย่างเร่งด่วน เนื่องจากมีผลกระทบต่อประชาชนในวงกว้าง และในการประชุมซึ่งมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน ไม่มีหน่วยงานใดรับเป็นเจ้าภาพงาน หัวหน้าสำนักงานจังหวัดจึงเสนอตัวรับเป็นเจ้าภาพงาน เมื่อหัวหน้ามาบอกลูกน้อง ลูกน้องต่อว่าว่าหัวหน้าฯไปรับงานที่ไม่ใช่งานในภารกิจของสำนักงานจังหวัดมาทำไม เนื่องจากงาน

ในสำนักงานจังหวัดเองก็มีปริมาณมากพออยู่แล้ว หัวหน้าฯจึงต้องพยายามโน้มน้าวสร้างความเข้าใจ และจิตสำนึกความรับผิดชอบว่าสำนักงานจังหวัดเป็นเสมือนสถาบัน เป็น Office of governor ดังนั้น จะต้องทำหน้าที่ช่วยเหลือการทำงานของผู้ว่าราชการจังหวัดในทุกเรื่อง เมื่อเกิดปัญหาการหาเจ้าภาพงานไม่ได้ หัวหน้าฯ จึงรับมา เป็น center งานเอง เมื่อลูกน้องเกิดความเข้าใจ ก็ให้ความร่วมมือ ระดมสมองช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่ และรู้สึกว่าจะต้องรับผิดชอบการทำงานร่วมกันทั้งสำนักงานจังหวัดเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งหัวหน้าฯจะดูแลสนับสนุนทรัพยากรการทำงาน และใช้คำพูดที่ดี ให้เกียรติ เพื่อดึงความร่วมมือในทีม...



* ปัจจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัดระยอง

★ หัวหน้าและลูกน้องต้องทำงานแบบมีเป้าหมายเดียวกัน

นายอดิสร พิทยานน หัวหน้าสำนักงานจังหวัดเชียงราย* เล่าว่าเมื่อครั้งดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัด ก..... ผู้ว่าราชการจังหวัดมีภาพลักษณ์ต่อสำนักงานจังหวัดในเชิงลบ ไม่ใช้งานสำนักงานจังหวัด และไม่ได้รับการยอมรับจากหัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าฯ ให้ความสำคัญเป็นเวลากว่า 7-8 เดือน จึงทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัดยอมรับในการทำงานของสำนักงานจังหวัดได้ โดยใช้วิธีการเรียกประชุมเจ้าหน้าที่ทุกเดือนเพื่อการสื่อสารให้ตรงกัน เนื่องจากการทำงานในสำนักงานจังหวัดมีปริมาณงานมาก ก่อนอื่นหัวหน้าและลูกน้องต้องพูดคุยให้เป็นเสียงเดียวกันก่อน ต้องรู้งานซึ่งกันและกันและต้องทำงานให้ผู้ว่าราชการจังหวัดใช้งานเราให้ได้ ตัวอย่างเช่น การจัดงานรับแขกสักคณะ แต่เดิมเวลาถามใคร ไม่มีเจ้าหน้าที่คนใดตอบแทนกันได้ เจ้าของเรื่องจะเก็บเรื่องไว้ รู้เรื่องเพียงคนเดียว ทั้งที่งานนั้นต้องใช้คนทำงานถึง 10 คน หัวหน้าฯ จึงใช้วิธีการเรียกทุกคนมาคุยร่วมกัน เพื่อให้เข้าใจเป้าหมายเดียวกัน และแบ่งงานกันให้เหมาะสม



กับศักยภาพของบุคคล หัวหน้าฯ พยายามโน้มน้าวให้เจ้าหน้าที่ในสำนักงานจังหวัดทำงาน
เข้าแลก จนกระทั่งได้รับการยอมรับจากผู้ว่าราชการจังหวัดในที่สุด

* ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองผู้ว่าราชการจังหวัดน่าน

★ เมื่อผู้ว่าราชการจังหวัดเมตตา อย่าทำให้ท่านผิดหวัง

นายธนากร อึ้งจิตรไพศาล หัวหน้าสำนักงานจังหวัดแพร่ เล่าว่าสำนักงานจังหวัด
ต้องทำตัวให้เป็นที่รักของผู้ว่าราชการจังหวัด ต้องให้ผู้ว่าฯ ใช้งานไม่ว่าจะเป็นเรื่องวิชาการ



หรือไม่ก็ตาม งานในสำนักงานจังหวัดเป็นงาน
ที่มีความหลากหลาย ปริมาณงานมาก
มีความเร่งด่วน ดังนั้น บุคลากรต้องมีการ
ปรับตัวให้ทันเหตุการณ์ มีความเสียสละ
ทุ่มเทในการทำงาน การบริหารงานของ
หัวหน้าฯ มักใช้ความสัมพันธ์ที่ไม่เป็น
ทางการโดยสอดแทรกเรื่อง งานเข้าไปด้วย

มักใช้คำพูดที่กระตุ้นเพื่อให้เกิดความ
ตระหนัก เช่น

“เมื่อผู้ว่าฯ เมตตาสำนักงานจังหวัด
หวังพึ่งพวกเรา จำชื่อลูกน้องได้ทุกคน
ขอให้ทำงานให้เต็มที่ อย่าทำให้ท่าน
ผิดหวัง”



2.2 Openess & Confrontation

Openess & Confrontation หมายถึง การที่สมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์
กันอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ กล้าเผชิญหน้ากัน เพื่อร่วมคิด
หาแนวทางการทำงานและการแก้ไขปัญหา

วิธีการที่ใช้ได้ผล

2.2.1 การเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตย การประชุมหารือใน
สำนักงานจังหวัดควรให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมเสนอความคิดเห็นได้

อย่างอิสระ หากไม่เห็นด้วยสามารถโต้แย้งคัดค้านแบบเผชิญหน้าได้อย่างเสรี มีการยอมรับความเห็นที่แตกต่างหลากหลาย แม้ว่าความเห็นนั้นจะขัดแย้งกับความคิดเห็นของหัวหน้าสำนักงานจังหวัดหรือเพื่อนร่วมงานอื่นก็ตาม เพื่อร่วมกันคิดหาแนวทางที่ดีที่สุดในการทำงาน (The Best Way) ส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่มและเคารพการตัดสินใจในความเห็นของสมาชิกส่วนใหญ่ ทำให้เกิดบรรยากาศประชาธิปไตย ไม่เผด็จการจากหัวหน้าสำนักงานจังหวัดเพียงผู้เดียว

นอกจากนี้ การทำงานจะเปิดใจรับทราบปัญหา เรื่องใดที่ค้างคาใจต้องมาหารือร่วมกันอย่างเปิดเผยเพื่อให้เกิดความชัดเจน นำไปสู่การปรับพฤติกรรมและร่วมกันทำงานอย่างเต็มใจ

2.2.2 การมอบหมายงานอย่างเปิดเผย การทำงานในภารกิจที่สำนักงานจังหวัดได้รับมอบหมายพิเศษ จะใช้วิธีหรือเจ้าหน้าที่ระดับ Key-man ของงานเสียก่อน เพื่อเตรียมการวางแผนล่วงหน้า หลังจากนั้นจึงเชิญเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมาหารือร่วมกัน และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคลอย่างเปิดเผยและเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้เจ้าหน้าที่รับทราบงานและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

กรณีที่เจ้าหน้าที่ไม่เห็นด้วยเกี่ยวกับการมอบหมายงาน หรือมีข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สามารถเสนอหัวหน้าสำนักงานจังหวัดเพื่อขอเปลี่ยนแปลงและทำความเข้าใจร่วมกันกับสมาชิกในสำนักงานจังหวัดได้อย่างเปิดเผย ทำให้เกิดบรรยากาศความร่วมมือในการทำงาน

2.2.3 การสื่อสารแบบเปิดเผย จะใช้วิธีสื่อสารอย่างเปิดเผยและไม่เป็นทางการเป็นส่วนใหญ่ การติดตามงานลูกน้องในสำนักงานจังหวัดจะใช้วิธีการออกไปสอบถามเรื่องงานกับลูกน้องในห้องทำงานรวมอย่างเปิดเผย การสื่อสารจะใช้วิธีพูดคุยเสียงดังๆ เพื่อสื่อสารให้ลูกน้องทุกคนในห้องได้ยินทั่วกัน จะได้ทราบความเคลื่อนไหวงานของเพื่อนร่วมงานไปพร้อมๆกัน และสร้างความรู้สึกกับผิชอบว่าในฐานะที่เป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานจังหวัดจะต้องมีจิตสำนึกการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ทำให้ลูกน้องเกิดความเกรงใจ และมาร่วมงานต่าง ๆ ของสำนักงานจังหวัดโดยพร้อมเพรียงกัน

บางสำนักงานจังหวัดใช้การสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยห้องหัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะเปิดประตูไว้ตลอดเวลา เมื่อลูกน้องมีปัญหาสามารถเข้ามาปรึกษาหารือได้อย่างเป็นกันเองหรือการออกมาคุยทักทาย หรือ ติดตามงาน เช่น แฟ้มงานนอกห้องทำงาน ทำให้ลูกน้องรู้สึกเป็นกันเอง ไว้วางใจและเชื่อใจ (Trust) กล้าที่จะปรึกษาหารืออย่างเปิดเผย นอกจากนี้โทรศัพท์มือถือหัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะเปิดไว้ตลอดเวลา 24 ชั่วโมง

2.2.4 การใช้สภากาแฟในการหารือแลกเปลี่ยนการทำงานร่วมกัน โดยในช่วงเวลา 07.30-08.30 น. ทุกวันพุธของสัปดาห์จะมีการจัดสภากาแฟในสำนักงานจังหวัด โดยหัวหน้าสำนักงานจังหวัดนำประเด็นงานเข้าหารือกับหัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่าย หรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อทบทวน ติดตามงาน และหารือแลกเปลี่ยนการทำงาน เปิดโอกาสให้หัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่าย เสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานได้อย่างเสรี โดยผู้เข้าประชุมจะนำอาหารมาเองเพื่อรับประทานร่วมกันอย่างเป็นกันเอง

2.2.5 การกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรเพื่อใช้เป็นเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระต่อการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการทำงานของสำนักงานจังหวัด เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถโต้แย้งคัดค้านอย่างมีเหตุผลได้อย่างเปิดเผย เพื่อหาข้อสรุปวิสัยทัศน์การทำงานของสำนักงานจังหวัด ทำให้เกิดความผูกพัน หรือเป็นพันธะสัญญาที่ต้องร่วมมือในการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น

★ บรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตย

ว่าที่ ร.ต. เลิศเกียรติ วงศ์โพธิพันธ์ รองผู้ว่าราชการจังหวัดปัตตานี เล่าว่าเมื่อครั้ง



ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัดภูเก็ต ต้องรับมือกับความวุ่นวายภายหลังเกิดเหตุการณ์สึนามิที่จังหวัดภูเก็ต เป็นเหตุการณ์



ที่ไม่คาดฝัน และไม่เคยเกิดขึ้นในประเทศไทยมาก่อนจึงไม่มีประสบการณ์ อีกทั้งเป็นภารกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับพลเมืองทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ จึงมีปัญหาในการประสานงาน การติดต่อสื่อสารและด้านอื่นๆ ตามมาอย่างมากมาย ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดไว้วางใจมอบหมายให้สำนักงานจังหวัดเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงาน หัวหน้าฯ จึงใช้วิธีโน้มน้าวใจให้ลูกน้องยอมรับงาน โดยให้ถือเป็นโอกาสในการทำงาน การประชุมหารือจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ทีมงานเสนอความเห็น การโต้แย้งคัดค้านได้อย่างเสรี หากเห็นว่าวิธีการที่หัวหน้าบอก

ไม่ใช่วิธีการที่ดี มีช่องโหว่ในการทำงานสามารถโต้แย้งได้อย่างมีเหตุ มีผล หัวหน้าฯ จะเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมร่วมกันหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (The Best Way) ไม่ใช่วิธีเผด็จการ โดยหัวหน้าสำนักงานจังหวัดเพียงผู้เดียว และยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ จึงทำให้งานสำเร็จไปได้ด้วยดี....

2.3 Co-operation & Conflict

Co-operation & Conflict หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่ มีการประสานความรู้ ความสามารถ และความแตกต่าง แต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน และเกิดผลสูงสุดต่อองค์กร

วิธีการที่ใช้ได้ผล

2.3.1 การทำงานที่มุ่งเน้นภาพรวมองค์กร เมื่อได้รับมอบหมายงาน หัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะทำความเข้าใจกับลูกน้อง และโน้มน้าวใจให้ตระหนักในภารกิจของหน่วยงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน (Clear & Agreed goals) โดยวิธีการละลายความเป็นกลุ่มงาน ไม่ยึดติดว่าไม่ใช่งานในภารกิจของกลุ่มงานตนเอง แต่จะหลอมรวมเป็นทีมเดียว คือ ทีมสำนักงานจังหวัด การจัดทีมงานจึงเป็นการรวมตัวกันตามภารกิจ (ไม่เน้นที่กลุ่มงาน) มีการตั้งหัวหน้าทีมซึ่งอาจเป็นหัวหน้ากลุ่มงานหรือเจ้าหน้าที่ที่มีศักยภาพในงานนั้น ๆ หัวหน้าทีมสามารถเลือกลูกทีมได้ตามความเหมาะสม โดยประสานความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันของสมาชิกในทีม มีการประชุมหารือทีมและเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ นำไปสู่ความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน

2.3.2 การสร้างความตระหนักและมีส่วนร่วมในองค์กร การจัดงานต่างๆ ของสำนักงานจังหวัด ซึ่งต้องใช้การระดมความร่วมมือจากทุกกลุ่มงาน/ฝ่าย สำนักงานจังหวัดส่วนใหญ่จะจัดทำเป็นคำสั่งแบ่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร หัวหน้าสำนักงานจังหวัดบางจังหวัดใช้วิธีการระดมความร่วมมือโดยการสร้างความตระหนักในหน้าที่ ด้วยวิธีการกำชับเจ้าหน้าที่ว่าถ้าไม่มาร่วมงานต้องชี้แจงเหตุผลเป็นลายลักษณ์อักษร หรือกรณีที่มอบภารกิจไปแล้วแต่เจ้าหน้าที่ผู้นั้นไม่มาร่วมงาน หัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะใช้การกระตุ้นด้วยคำถามว่า “มอบงานไปแล้ว ทำไมจึงไม่มา” เมื่อเจ้าหน้าที่ถูกถามจะเกิดความตระหนักในหน้าที่ ความเกรงใจ และกลับใจมาร่วมงาน ซึ่งพบว่าเมื่อเข้าร่วมงานกันบ่อย ๆ เข้า ก็เกิดความเข้าใจกัน ความสามัคคี ความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เคยมีอยู่ก็ลดลง เกิดความผูกพันองค์กร

2.3.3 การใช้เวทีการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง หัวหน้าสำนักงานจังหวัดบางคนใช้เวทีการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กร โดยการประชุมจะหยิบยกปัญหาความขัดแย้งในที่ทำงานมาพูดคุยเพื่อรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน และร่วมกันหาทางออกในการแก้ไขปัญหา ในบางกรณีมีการนำที่ปรึกษาจากภายนอก (Outsource persons) เข้ามาเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดบรรยากาศการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมกันคิดหาทางออก ปัญหาความขัดแย้งบางเรื่องหลังจากพูดคุยกันแล้วแต่ยังหาข้อยุติไม่ได้ ก็พักไว้ก่อน แล้วค่อยมาพูดคุยกันใหม่ในครั้งต่อไป จนสามารถหาวิธีการแก้ไขปัญหาได้ และเกิดความร่วมมือในองค์กรเนื่องจากเป็นผลมาจากการคิดร่วมกัน

★ การสร้างทีมต้อง “ได้ใจ” ลูกน้อง

นางสุมิตรา ศรีสมบัติ รองผู้ว่าราชการจังหวัดฉะเชิงเทรา เล่าว่าเมื่อครั้งดำรง



ตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัด ยึดหลักการทำงานต้อง “รู้จักบริหารนาย บริหารลูกน้อง” โดยต้องเอางานเข้าแลก เพื่อให้ “นาย” ไว้ใจ ทำให้การทำงานราบรื่น การสื่อสารกับ “นาย” เป็นไปอย่างรวดเร็ว บางครั้งสามารถสื่อสารกันแบบไม่เป็นทางการ (ประสานทาง

โทรศัพท์) ทำให้การตัดสินใจแก้ปัญหาเป็นไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การทำทีมต้อง “ได้ใจ” ลูกน้องก่อน งานจะตามมาเอง ถึงงานสิ้นมือก็ไม่มีปัญหา ดึกดื่นก็ทำงานให้สำเร็จได้ แต่ถ้าไม่ได้ใจลูกน้องก็จะกลับบ้านหมด หัวหน้าฯ ถือเสมือนว่าลูกน้องเป็นทั้ง “ลูก” และ “น้อง” การทำงานเน้นการสร้างความสัมพันธ์โดยดึงหัวหน้ากลุ่มงานทุกคนให้เป็นทีมเดียวกัน ก่อน หัวหน้าสำนักงานจังหวัดเป็นผู้นำทีม และให้หัวหน้ากลุ่มงานเป็นผู้นำทีมย่อย มีหน้าที่ทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานของตัวเอง หัวหน้าฯ ทำตัวเป็นแบบอย่างการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม หนักแน่น ไม่ลำเอียง แก้ปัญหาความขัดแย้งในสำนักงานจังหวัดจากการที่ฝ่ายโน้น ฝ่ายนี้ชอบมาฟ้องเรื่องหุยมหิยต่าง ๆ โดยจะวางเฉย ไม่ใส่ใจ และใช้วิธีการเรียกประชุมแล้วบอกว่าอย่าเอาเรื่องจุกจิกมาฟ้อง ทำให้ลูกน้องเกิดความเชื่อมั่นว่าหัวหน้าฯมี

ความยุติธรรมและเป็นกลาง....

เมื่อมีงานจะใช้วิธีให้ระดมกันมาช่วยงานทุกกลุ่มงาน ไม่ยึดติดว่าไม่ใช่งานของกลุ่มงานตัวเอง รวมทั้งคาดโทษว่าถ้าไม่มาร่วมงานจะต้องชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษร และใช้คำถามว่ามอบงานไปแล้วทำไมไม่มา ทำให้เจ้าหน้าที่มาร่วมงานต่างๆ ในสำนักงานจังหวัดอย่างสม่ำเสมอ จึงเกิดความเข้าใจกัน ความขัดแย้งก็ลดลง เกิดความผูกพันและตระหนักว่าในหน้าที่ เวลาที่งานผิดพลาดหัวหน้าฯ จะเป็นผู้ปะทะกับผู้ว่าราชการจังหวัดให้ เมื่อลูกน้องเห็นว่าหัวหน้าฯ ช่วยเขาก็จะพยายามทำงานไม่ให้ผิดหรือถูกนายตำหนิอีก

การสร้างความร่วมมือในทีม หัวหน้าฯ มักใช้วิธีนอกกรอบแบบ โดยสอดแทรกการทำงานเข้าไปด้วย รู้สึกเหมือนไม่ได้ทำงานแต่ได้งาน หัวหน้าฯ ให้ความเห็นว่า การสร้างทีมงานก็เหมือนน้ำที่จะสอดแทรกเข้าไปในถังประจําขับเคลื่อนได้....

★ สร้างความรู้สึกร่วมในความสำเร็จขององค์กร

นางปรีญา ปาลีโพธิ์ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดพระนครศรีอยุธยา * เล่าว่าเนื่องจาก



สำนักงานจังหวัดพระนครศรีอยุธยาได้รับความไว้วางใจจากผู้ว่าราชการจังหวัด ดังนั้นจึงมักได้รับมอบหมายงานพิเศษซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับภารกิจของสำนักงานจังหวัดบ่อยครั้ง เช่น งานสร้างพระพุทธรูปปางประจําพระชนมวารพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวตามโครงการก่อสร้างอนุสรณ์สถานแห่งความจงรักภักดีเพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในวโรกาสมหามงคลเฉลิม

พระชนมพรรษา 7 รอบ 84 พรรษา 5 ธันวาคม 2554 งานการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกในการรักษาความสะอาดและ รวบรวมพลังทำความสะอาดสถานที่สำคัญ (Big Cleaning Day) ฯลฯ ซึ่งงานเหล่านี้เป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานจังหวัดทุกคน หัวหน้าฯ จะสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยใช้วิธีการเรียกหัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่ายมาคุยเพื่อวางแผนการทำงานก่อน และจัดทำร่างคำสั่งว่างานใดควรมอบให้ใครรับผิดชอบ จัดคนลงให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของบุคคลอย่างชัดเจน ไม่ค้ำนึ่งว่าอยู่กลุ่มงานใดแต่ให้ถือเป็นสำนักงานจังหวัด และเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีหน้าที่ในงานนั้น ๆ

มีการจัดทำ check list งานทุกขั้นตอนอย่างครบถ้วน แล้วจึงเชิญประชุมเจ้าหน้าที่ทุกคน เพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงาน และโน้มน้าวให้เห็นความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย บางเรื่องอาจมีการประชุมกันถึง 2-3 ครั้ง ในการประชุมลูกน้องสามารถโต้แย้งกับหัวหน้าฯ หรือเพื่อนร่วมงานได้อย่างเสรี หัวหน้าฯ จะพยายามสร้างความรู้ให้ลูกทีมมีส่วนร่วมในความสำเร็จ ส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็น ฝึกให้ลูกน้องรู้จักคิด ตัดสินใจ หัวหน้าฯ มีบทบาทเพียงผู้กำกับงาน



* ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองผู้ว่าราชการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

★ การทำงานให้หนักถึงภาพรวมขององค์กร*

นายเดชฤทธิ์ ปัญจะมูล หัวหน้าสำนักงานจังหวัดปราจีนบุรี เล่าว่าการทำงานในสำนักงานจังหวัดจะต้องทะลวงกำแพงของความเป็นกลุ่มงานให้หมดไป ต้องยอมรับว่าใน



สำนักงานจังหวัดส่วนใหญ่เป็นที่รวมของคนเก่ง การศึกษาดี บุคลิกกรมี ความเป็นปัจเจกบุคคลสูง แต่จะหาอย่างไรให้เกิดความสามัคคีและร่วมมือกันทำงาน จึงต้องพยายามสร้างสำนักงานจังหวัดให้เป็นหนึ่งเดียวให้ได้ คนในสำนักงานจังหวัดทุกคนคือ พี่ น้อง เพื่อนร่วมงาน หัวหน้าจะ

กระตุ้นด้วยคำพูดเสมอว่า “ถ้าเราทำทีมไม่ได้ ก็อย่าหวังจะบูรณาการกับส่วนราชการอื่น” หรือ “ดอกไม้ที่อยู่ข้างทางกระจัดกระจายที่วิว่าสวย แต่ถ้านำมาจัดรวมอยู่ในแจกันจะสวยยิ่งกว่า” การทำงานให้ยึดองค์กรรวม การมอบงานจะไม่แบ่งเป็นงานของฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายใดแต่จะกระจายงานให้บุคคลต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมตามความถนัดของแต่ละบุคคล ใช้หลักถ้าช่วยกันคนละไม้ คนละมือ งานก็จะสำเร็จเรียบร้อย เช่น การอบรมของกลุ่มงานยุทธศาสตร์ฯ จะมอบฝ่ายอำนวยการทำด้านการเงินเพื่อให้เกิดความโปร่งใส ส่วนกลุ่มงานยุทธศาสตร์ฯ

จะทำงานด้านวิชาการล้วน ๆ หรือเวลาที่มืองานของจังหวัด จะให้เจ้าหน้าที่มาร่วมงานทุกคน ถือเป็น “ทีมสำนักงานจังหวัด” ทำให้ได้รับการยอมรับจากผู้ว่าราชการจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการในเรื่องความเข้มแข็งของทีม

เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งในสำนักงานจังหวัด จะ

วางตัวเป็นกลาง ไม่ใส่ใจกับเรื่องไม่เป็นเรื่อง เวลาฝ่ายหนึ่งมาแล้วเรื่องต่อว่าอีกฝ่ายหนึ่งให้ฟัง จะไม่ต่อความยาวสาวความยืด จะพยายามพูดแต่ในสิ่งที่ดี และยอมรับว่าในหน่วยงานหนึ่ง ๆ จะต้องมีปัญหาบ้าง ถ้าเป็นเรื่องส่วนตัว และไม่กระทบต่อการทำงาน ก็จะวางเฉย เจ้าหน้าที่ก็จะเข้าใจและไม่นำเรื่องเข้ามาฟ้องอีก

* ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองผู้ว่าราชการจังหวัดปราจีนบุรี



2.4 Appropriate Leadership

Appropriate Leadership หมายถึง การที่ผู้นำทีมทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีการกระจายภาวะผู้นำอย่างทั่วถึงตามสถานการณ์ที่เหมาะสม รวมทั้งการที่ผู้นำใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารทีมเพื่อให้สมาชิกในทีมเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานในทุกสถานการณ์

จากการศึกษารูปแบบการบริหารของหัวหน้าสำนักงานจังหวัดที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่ารูปแบบการบริหารทีมของหัวหน้าสำนักงานจังหวัดส่วนใหญ่จะเป็นการผสมผสานกันของรูปแบบการบริหารตามแนวคิดต่าง ๆ การจะใช้รูปแบบการบริหารแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในขณะนั้น รูปแบบการบริหารที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในสถานการณ์หนึ่งอาจล้มเหลวในสถานการณ์อื่น จึงไม่มีรูปแบบที่ตายตัวหรือรูปแบบที่ดีที่สุด และไม่สามารถบอกได้ว่ารูปแบบหนึ่ง รูปแบบใดมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน

รูปแบบการบริหารของหัวหน้าสำนักงานจังหวัดแต่ละคนจะมีรูปแบบการบริหารแบบใด แบบหนึ่งเป็นรูปแบบหลัก (Dominant) และอาจมีรูปแบบการบริหารที่เป็นรูปแบบรองลงมาที่อาจเลือกใช้ได้ (Back up) การมีรูปแบบการนำหลัก (Dominant) และ

รูปแบบรอง (Back up) ของหัวหน้าสำนักงานจังหวัดแต่ละคนอาจจะแตกต่างกัน ซึ่งพบว่า หัวหน้าสำนักงานจังหวัดส่วนใหญ่จะมุ่งให้ความสำคัญทั้งคน (Personnel-oriented) และงาน (Task-oriented) ในระดับสูง พฤติกรรมที่แสดงออก คือ การมุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน การพยายามสร้างความพอใจให้แก่ลูกน้อง สร้างบรรยากาศการทำงานอย่างมีความสุข ให้ความสำคัญการสวัสดิการ ในขณะที่เดียวกันให้ความสำคัญกับการกำกับติดตามเร่งรัดการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์กร

การทำงานร่วมกันในสำนักงานจังหวัด ส่วนใหญ่จะเน้นการทำงานในลักษณะร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ หรือมีรูปแบบการบริหารแบบประชาธิปไตย (Democratic style) พฤติกรรมของหัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะพยายามเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ โดยหัวหน้าสำนักงานจังหวัดมีบทบาทในฐานะสมาชิกในทีม และทำหน้าที่อำนวยความสะดวกและช่วยเหลือการดำเนินงานหรือหากพิจารณาในรูปแบบการบริหารแบบ Team management ตามแนวคิดของ Managerial Grid พบว่าหัวหน้าสำนักงานจังหวัดส่วนใหญ่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ มีลักษณะเป็นพี่ เป็นน้อง และเป็นเพื่อนร่วมงาน มีความเป็นกันเอง เอาใจใส่ดูแล และให้ความสำคัญกับสมาชิกในทีมในฐานะที่เท่าเทียมกัน ในขณะเดียวกันก็มุ่งสร้างผลงานให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยมีพื้นฐานมาจากความจริงใจ ไว้วางใจ (Trust) การเคารพความคิดเห็นและให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความพร้อมในการเผชิญปัญหาและข้อขัดแย้งร่วมกันด้วยหลักเหตุและผล ทำให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กรและทำงานด้วยความเสียสละ ทুমเท

ในการบริหารงานในสำนักงานจังหวัด ในบางสถานการณ์ที่ต้องการความเด็ดขาด ความสามัคคีพร้อมเพรียง การตัดสินใจที่รวดเร็ว รูปแบบการบริหารของหัวหน้าสำนักงานจังหวัดที่ใช้ก็จะเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การกระจายภาวะผู้นำของหัวหน้าสำนักงานจังหวัดให้แก่สมาชิกในทีมจะน้อยลง หัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะเป็นผู้จัดระบบ กำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน มอบหมายงานและตัดสินใจ เพื่อให้มีการนำไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด การทำงานจะเน้นที่ความสำเร็จของผลงานเป็นหลัก หากไม่ปฏิบัติจะใช้อำนาจในการลงโทษและการให้รางวัล

นอกจากนี้หัวหน้าสำนักงานจังหวัดบางจังหวัดใช้รูปแบบการบริหารที่ใช้ “บารมี” ซึ่งเกิดจาก ความสามารถที่อยู่ในตัวของผู้นำที่จะบันดาลความภูมิใจ ความศรัทธา และการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น ทুমเทที่จะปฏิบัติ

ตามได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่ง “บารมี” อาจเกิดจากคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่อยู่ในตัวหัวหน้าสำนักงานจังหวัด เช่น ความสามารถที่แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม การเข้าใจความต้องการของผู้อื่นและใช้เป็นอำนาจจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ความน่าเชื่อถือ เสมอต้นเสมอปลาย เสียสละอุทิศตัวให้กับงาน ตรงต่อเวลา ความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตน ใช้คำพูดที่เป็นปียวาจากับลูกน้อง ให้โอกาสและส่งเสริมลูกน้องต่อหน้าผู้บังคับบัญชา ออกรับแทนลูกน้องกรณีการทำงานผิดพลาด และร่วมกันสรุบบทเรียนเพื่อหาทางแก้ไข ซึ่งบุคลิกภาพเหล่านี้จะทำให้ลูกน้องเกิดความเกรงใจ ไว้วาง ศรัทธา (Trust) และเกิดความภักดี

วิธีการที่ใช้ได้ผล

2.4.1 การตัดสินใจ การสั่งการ และการมอบหมายงาน

1) การตัดสินใจ การสั่งการ ในบทบาทของหัวหน้าสำนักงานจังหวัดมีแบบอย่าง วิธีการในการตัดสินใจและการสั่งการ ดังนี้

- หัวหน้าสำนักงานจังหวัดมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Administrator as a facilitator) โดยหัวหน้าสำนักงานทำหน้าที่เป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน จะเข้ามาช่วยเหลือ แทรกแซงการทำงานต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถรับมือกับงานได้แล้ว การตัดสินใจมาจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม หรือหัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางประสานกับผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการ ภาคเอกชน หรืออื่น ๆ ในการจัดหาทรัพยากรการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องการทำงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา

- หัวหน้าสำนักงานจังหวัดเปลี่ยนบทบาทจาก “ผู้สั่งการ” มาเป็น “ผู้ให้การสนับสนุน” คือ เป็นนักวิชาการที่ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ในสำนักงานจังหวัด เป็นผู้ขายความคิด เป็นโค้ชให้คำแนะนำ ทำให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถในการทำงานมากขึ้น และที่สำคัญส่งผลให้สมาชิกของสำนักงานจังหวัดมีบทบาทในการตัดสินใจและความรับผิดชอบการทำงานร่วมกันตามรูปแบบการบริหารแบบประชาธิปไตย ทำให้ทีมงานมีการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม รวมทั้งเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและเจ้าของภารกิจ (Sense of belonging)

- หัวหน้าสำนักงานเสนอความคิดเห็นของตนเองแล้วเปิดโอกาสให้ซักถาม เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ซักถามข้อสงสัย ซึ่งทำให้การตัดสินใจของหัวหน้าสำนักงานจังหวัดมีความชัดเจนมากขึ้นในฐานะของผู้ที่ต้องปฏิบัติ ถือเป็นรูปแบบการสื่อสารสองทาง ซึ่งทำให้หัวหน้าสำนักงานจังหวัดได้ทราบถึงข้อสงสัยของผู้ปฏิบัติและเข้าใจผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น รูปแบบนี้ผู้ได้บังคับบัญชามีบทบาทในการมีส่วนร่วม การตัดสินใจขั้นสุดท้ายอยู่ที่หัวหน้าสำนักงานจังหวัด

- หัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะเป็นผู้เสนอทางเลือกเบื้องต้นที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงได้ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการพิจารณา และสามารถปรับหรือเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจได้ รูปแบบนี้ผู้ได้บังคับบัญชามีบทบาทในการตัดสินใจใกล้เคียงกับผู้บังคับบัญชา

- หัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะเป็นผู้เสนอปัญหา/ข้อจำกัด เพื่อรวบรวมคำแนะนำและตัดสินใจต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีบทบาทมากขึ้น สามารถเสนอคำแนะนำเพื่อให้หัวหน้าสำนักงานจังหวัดใช้ในการตัดสินใจได้

2) การมอบหมายงาน (Assignment) วิธีการที่พบในการมอบหมายงานของหัวหน้าสำนักงานจังหวัด จะมีการมอบหมายงานในลักษณะเปิดเผย (Openness) จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบของคำสั่งแบ่งงานภายในสำนักงานจังหวัด และให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบพร้อมๆ กัน โดยทุกคนในสำนักงานจังหวัดต้องมีการปฏิบัติงานตามคำสั่งอย่างเสมอหน้าเพื่อให้เกิดความยุติธรรม และการมอบงานของสำนักงานจังหวัด สามารถใช้เป็นต้นแบบ (Model) ให้แก่ส่วนราชการอื่นนำไปปฏิบัติได้ มีรูปแบบและวิธีการจัดวางอัตรากำลังอย่างเหมาะสมในการทำงาน ดังนี้

- การมอบหมายงานจะยึด “ภารกิจ” เป็นตัวตั้ง โดยทะลวงกำแพงของความเป็นกลุ่มงาน/ฝ่ายให้หมดไป และให้ถือว่าสำนักงานจังหวัด คือ หนึ่งเดียว มีความเป็นเอกภาพ ไม่แบ่งเป็นงานของ ฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายใด แต่จะกระจายงานให้กลุ่มงาน/ฝ่ายต่างๆ ในสำนักงานจังหวัดได้มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้เกิดความสามัคคี เช่น การอบรมที่เกี่ยวข้องกับภารกิจการจัดทำยุทธศาสตร์ฯ จะมอบฝ่ายอำนวยการรับผิดชอบเรื่องการรับลงทะเบียน/ด้านการเงิน มอบกลุ่มงานยุทธศาสตร์รับผิดชอบด้านวิชาการ มอบกลุ่มงานข้อมูลฯ รับผิดชอบเรื่องอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น

- การมอบหมายงานโดยกำหนด “เจ้าภาพ” ชัดเจนโดยพิจารณาจากภารกิจ และศักยภาพของตัวบุคคลที่จะรับหน้าที่เป็นเจ้าภาพงาน ไม่คำนึงถึงกลุ่มงานตามโครงสร้าง มีการศึกษาพื้นฐานของเจ้าหน้าที่ว่ามีความถนัดงานด้านใด

“รู้เขา รู้เรา” เพื่อใช้คนให้เหมาะกับงาน เช่น มอบเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานข้อมูลฯ ซึ่งมีความถนัดหรือทักษะในการรับมือกับการแก้ปัญหากลุ่มมวลชน (Mop) มาทำหน้าที่รับเรื่องเกี่ยวกับการร้องเรียนชุมนุมหน้าบริเวณศูนย์ราชการจังหวัด ซึ่งตามโครงสร้างควรเป็นงานของฝ่ายอำนวยการ สำนักงานจังหวัดบางจังหวัดใช้วิธีการหมุนเวียนกันเป็น “เจ้าภาพ” งานเพื่อให้เจ้าหน้าที่รู้สึกเสมอหน้า และเจ้าหน้าที่แต่ละคนมีความถนัดที่แตกต่างกันตามลักษณะงาน

กรณีมอบงานให้เจ้าหน้าที่คนใดโดยตรงแล้ว (ไม่ใช่ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่าย) เจ้าหน้าที่คนนั้นต้องรายงานให้หัวหน้ากลุ่มงานของตนเองทราบเพื่อรักษาบทบาทของหัวหน้ากลุ่มงาน และเพื่อให้เกิดการประสานงานภายในกลุ่มงาน

บางสำนักงานจังหวัดแทนที่จะมอบตัวบุคคล จะใช้รูปแบบวิธีการมอบ “กลุ่มงาน” เป็นเจ้าภาพแทน ไม่ยึดติดกับโครงสร้างงานของสำนักงานจังหวัด โดยมอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มงานทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีม การมอบหมายงานจะมอบตามความเหมาะสมกับลักษณะงานและบุคคล เช่น กลุ่มงานบุคคลฯ เป็นเจ้าภาพงานผลไม้ กลุ่มงานอำนวยการเป็นเจ้าภาพงานสมโภชศาลหลักเมือง เมื่อมีการแบ่งภารกิจในความรับผิดชอบของสำนักงานจังหวัดแล้ว จะมีการซักซ้อมภารกิจต่าง ๆ เช่น พิธีเปิด การต้อนรับ การประสานงาน ฝ่ายสถานที่ ฝ่ายยานพาหนะ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ฯลฯ แล้วจึงมอบงานไปยังตัวบุคคล โดยจัดทำคำสั่งแบ่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร และแจ้งให้ทราบล่วงหน้าก่อน 9-10 วัน เพื่อการเตรียมการ

- การมอบหมายงานโดยใส่องค์ความรู้ (KM) ในงานที่เกี่ยวข้องให้กับเจ้าหน้าที่ก่อน โดยเฉพาะในงานที่เป็นเรื่องใหม่สำหรับสำนักงานจังหวัด เช่น การรับแขกต่างประเทศ ควรต้องเข้าใจวัฒนธรรม อาหารการกิน หรือลักษณะพิเศษของประเทศนั้น ๆ พอสังเขป

3) การเกลี้ยงานให้สมดุลใกล้เคียงกัน ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกยอมรับและได้รับความเป็นธรรม กรณีกลุ่มงานยุทธศาสตร์ฯ มีงานหนักจะมีการเกลี้ยงานให้กลุ่มงานข้อมูลฯ รับผิดชอบ การเกลี้ยงานอาจเกลี้ยเป็นงาน เช่น งานการตรวจราชการ งานคุ้มครองผู้บริโภค หรือการเกลี้ยงานโดยแตกกิจกรรมให้กลุ่มงานอื่นรับผิดชอบ ดำเนินการแทนเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลัง เช่น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ฯ แต่มีความสามารถ ความถนัดในการทำงานด้านการเงินได้ดี และงานการเงินขาดบุคลากร ก็จะเกลี้ยเจ้าหน้าที่ให้ไปช่วยทำงานในตำแหน่งดังกล่าว หรือบางจังหวัดเมื่องานล้นคนและเกลี้ยงานของกลุ่มงานหนึ่งให้กลุ่มงานอื่นช่วยทำ พองานลงตัวจะคืนงานกลับไปให้กลุ่มงานเดิม

2.4.2 การกระจายภาวะผู้นำ (Empowerment) มีรูปแบบและวิธีการทำงานที่ใช้ได้ผล ดังนี้

1) การกระจายภาวะผู้นำให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้รับมอบหมายงานอย่างชัดเจน เมื่อมีการมอบหมายงานและชี้แจงแนะนำภารกิจแล้ว จะปล่อยให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานสามารถตัดสินใจ วางแผนการปฏิบัติงานนั้นได้อย่างเต็มที่ ไม่เข้าไปจี้จิก สามารถบริหารงบประมาณได้ภายในวงเงินที่กำหนด และรายงานผลให้หัวหน้าสำนักงานจังหวัดทราบหรือตัดสินใจในขั้นตอนสำคัญต่าง ๆ ซึ่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะทำหน้าที่เพียงแก้ไขปัญหาที่เกินขีดความสามารถ หรือการตรวจสอบ (Check List) ความถูกต้องครบถ้วนของงานในขั้นตอนสุดท้าย รวมทั้งเปิดโอกาสให้นำเสนอผลงานต่อที่ประชุมหรือผู้บังคับบัญชาได้เอง (เว้นแต่กรณีมีปัญหา หรือต้องการให้หัวหน้าสำนักงานจังหวัดช่วยเหลือ) ในบางกรณีมีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ให้ไปประชุมแทนผู้ว่าราชการจังหวัดในงานที่เหมาะสม

2) การกระจายภาวะผู้นำให้กับหัวหน้าทีม เมื่อมีการตั้งหัวหน้าทีม จะให้อิสระแก่หัวหน้าทีมในการเลือกลูกทีมทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและความสัมพันธ์ที่ดีในทีม โดยหัวหน้าสำนักงานจังหวัดทำหน้าที่เพียงสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน

3) การกระจายภาวะผู้นำในแนวข้าง เมื่อมีการกระจายภาวะผู้นำในการจัดตั้งทีมงานและหัวหน้าทีมสามารถเลือกสมาชิกในทีมได้แล้ว แต่ละทีมงานสามารถประสานงานกันเองในแนวข้างหรือการประสานงานข้ามกลุ่มงาน/ฝ่ายได้อย่างอิสระ เพื่อให้เกิดความสะดวก คล่องตัวในการทำงาน เช่นกลุ่มงานยุทธศาสตร์ฯ สามารถประสานเจ้าหน้าที่การเงิน ฝ่ายอำนวยการมาช่วยดูแลเรื่องงบประมาณ การเบิกจ่าย และขอให้กลุ่มงานข้อมูล ฯ ช่วยในการจัดทำข้อมูลเพื่อการนำเสนอ (Presentation) ในกรณีมีการตรวจราชการของผู้บังคับบัญชาจากส่วนกลาง เป็นต้น

4) การกระจายภาวะผู้นำให้กับหัวหน้ากลุ่มงานโดยไม่ยึดติดกับงานตามโครงสร้างของสำนักงานจังหวัด มีการกระจายภาวะผู้นำให้แก่หัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่ายที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าทีมเป็นเจ้าภาพ โดยงานประเภทที่มีความรับผิดชอบสูง (งานยาก) จะมอบหัวหน้ากลุ่มงานที่ไว้วางใจได้ว่าสามารถทำงานนั้นสำเร็จ หัวหน้าทีมสามารถเลือกลูกทีมได้อย่างหลากหลาย แม้อยู่ต่างกลุ่มงาน และมอบอำนาจการตัดสินใจงบประมาณให้บริหารจัดการ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดทำหน้าที่คอยเสริมการทำงาน ไม่ว่าจะป็นวัสดุ อุปกรณ์ ยานพาหนะ หรือ อื่น ๆ

2.4.3 การติดต่อสื่อสารกับสมาชิกในทีม (Good Communication)

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญในการทำงานร่วมกัน จากผลการสัมภาษณ์สำนักงานจังหวัดส่วนใหญ่ใช้การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) เพื่อช่วยให้สมาชิกในทีมสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันได้อย่างเปิดเผย ทำให้สามารถประสานความร่วมมือระหว่างกันด้วยดี และยังเป็นโอกาสให้ทีมงานสร้างความคุ้นเคยระหว่างกันได้จากการพูดคุย คือ มีการโต้ตอบซักถามกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทำให้สมาชิกในทีมมีการพูดคุยอย่างเป็นกันเอง สามารถหาแนวทางปฏิบัติและการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน หัวหน้าสำนักงานจังหวัดส่วนใหญ่มักใช้รูปแบบ วิธีการ ดังนี้

1) การสื่อสารในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เพื่อสร้างบรรยากาศความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน การสื่อสารในรูปแบบนี้ไม่มีรูปแบบตายตัวขึ้นกับแต่ละสภาวะแวดล้อมในแต่ละสำนักงาน จังหวัด จะอาศัยระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในทีมงาน ช่วยส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งพบวิธีการที่ใช้ได้ผล ดังนี้

- การสร้างบรรยากาศการทำงานไม่ให้เครียดโดยใช้วิถีธรรมชาติ ซึ่งอาจมีปัจจัยจากบุคลิกส่วนตัวของหัวหน้าสำนักงานจังหวัดบางคนที่เป็นคนมีอารมณ์ขัน สนุกสนานเฮฮา โดยจะใช้การพูดจาหยอกล้อ สอบถามทุกข์สุขในครอบครัวเพื่อแสดงความห่วงใย และสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง ไม่ให้ลูกน้องเกิดความเครียดในการทำงาน หลังจากนั้นจึงค่อยสอบถามติดตามเรื่องงาน หรือการมอบหมายงานชิ้นใหม่ ๆ ทำให้ลูกน้องยอมรับงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจผูกพัน ไม่เกียจคร้านแม้ไม่ใช่งานในภารกิจของสำนักงานจังหวัดโดยตรงก็ตาม

- การพบปะกันอย่างไม่เป็นพิธีรีตอง ด้วยการเรียกหัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่าย เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในสำนักงานจังหวัดมาร่วมดื่มกาแฟเพื่อหารืองานในประเด็นต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความคืบหน้าของงาน และจบการพบปะด้วยการมอบหมายงานให้แต่ละบุคคลไปดำเนินการ

- การพบปะ รับประทานอาหารกลางวันร่วมกันในตอนเที่ยงวัน หรือเลี้ยงสังสรรค์ในโอกาสสำคัญตอนเย็นตามความเหมาะสม สำนักงานจังหวัดบางแห่งใช้วิธีการที่เรียกว่า “กินข้าวหม้อเดียวกัน” เพื่อสร้างบรรยากาศแบบวัฒนธรรมไทย ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน กินข้าวหม้อเดียวกันไม่ทะเลาะกัน ให้อภัยกัน และร่วมมือกันทำงาน

- การสร้างความสมดุลระหว่างงานและครอบครัว วันหยุดถ้าไม่จำเป็นจะไม่รบกวนลูกน้อง สอบถามทุกข์สุขของลูกน้องและครอบครัวที่โตะลูกน้อง หัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะให้ความสำคัญ แสดงความห่วงใย เอื้ออาทรต่อลูกน้องทำให้สามารถผูกใจลูกน้องได้

- การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict) ระหว่างบุคลากรในสำนักงานจังหวัด โดยหัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะเรียกมาพูดคุยเฉพาะตัว และเน้นว่าจะต้องเป็นเรื่องงานเท่านั้น ไม่ให้เอาเรื่องส่วนตัวมาพูดต่อกันไปมา หรือถ้ามีการเอาเรื่องไม่เป็นสาระมาฟ้องก็จะไม่ใส่ใจ ลูกน้องก็จะไม่เข้ามาฟ้องอีก ทำให้จึงเกิดความสามัคคีในที่ทำงาน และความเป็นกลาง

- มีการเดินพบปะเยี่ยมเยียน (Walk around management) สร้างความเป็นกันเองในทีมงานของสำนักงานจังหวัด ทะลายกำแพงระหว่างหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและลูกน้อง มุ่งสร้างขวัญกำลังใจ ไม่มุ่งจับผิด หัวหน้าสำนักงานจังหวัดบางคนจะทำตัวเรียบง่าย ไม่มีหน้าห้อง ประตูห้องทำงานของหัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะเปิดตลอดเวลา (Open door policy) เช่นเพิ่มงานนอกห้องทำงาน เดินไปหาเรื่องงานที่โตะทำงานของลูกน้องเพื่อสร้างความเป็นกันเอง หัวหน้าสำนักงานบางคนใช้วิธีเดินไปหาเรื่องงานที่โตะทำงานลูกน้องร้อยละ 70 และใช้วิธีเรียกลูกน้องมาหาเรื่องงานในห้องทำงานร้อยละ 30

2) การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication)

เพื่อการสร้างความเข้าใจในการสื่อสารให้ตรงกัน และยังสามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้ด้วย ดังนั้น การสื่อสารที่เกิดขึ้นในสำนักงานจังหวัดมักจะใช้หลายวิธีประกอบกัน ทั้งการสื่อสารแบบบนลงล่าง ซึ่งเป็นการสื่อสารจากหัวหน้าสำนักงานจังหวัดมายังเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายเดียวกัน และการสื่อสารจากล่างขึ้นบนเพื่อให้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติสามารถรายงานข้อมูล เสนอความเห็นและมีส่วนร่วมในการทำงานของสำนักงานจังหวัด ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าสำนักงานและผู้ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันเพื่อประโยชน์ในการทำงาน

สำหรับกรณีเรื่องที่มีความสำคัญ เร่งด่วน หัวหน้าสำนักงานจังหวัดบางจังหวัดจะใช้วิธีการให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเข้ามารายงานหัวหน้าสำนักงานจังหวัดโดยตรง เนื่องจากการที่ต้องรายงานผ่านบุคคลหลายลำดับชั้น ทำให้เกิดปัญหาข้อมูลคลาดเคลื่อน ความเข้าใจผิดหรือเกิดความล่าช้า

2.4.4 การให้คำแนะนำปรึกษาการปฏิบัติราชการ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดปฏิบัติตนเป็นต้นแบบการเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นปรึกษา พี่เลี้ยง ไม่ใช่ผู้สั่งการ จะไม่

ลงไปปฏิบัติงานในรายละเอียดหรือทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานแข่งกับลูกน้อง แต่จะกระจายภาวะผู้นำให้ลูกน้องคิดริเริ่มเอง และแสดงฝีมือได้อย่างเต็มที่ บางจังหวัดมีแนวทางการทำงานโดยหัวหน้าสำนักงานจังหวัดทำหน้าที่ในลักษณะอำนวยการ (Generalist) ร้อยละ 100 หัวหน้ากลุ่มงานทำหน้าที่ในลักษณะผู้ปฏิบัติงานด้านเทคนิค (Specialist) ร้อยละ 80 และ อำนวยการ (Generalist) ร้อยละ 20 ส่วนเจ้าหน้าที่ควรทำหน้าที่ในลักษณะผู้ปฏิบัติงานด้านเทคนิค (Specialist) ร้อยละ 100

หัวหน้าสำนักงานบางจังหวัดใช้วิธีการสอนงานแบบ “พี่” สอน “น้อง” การหาเรื่องงานจะแสดงความเป็นกันเองโดยจะเอามือโอบหลังลูกน้อง หรือการแทนตัวหัวหน้าสำนักงานจังหวัดว่า “พี่” ทำให้ลูกน้องรู้สึกเป็นกันเอง กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น หรือการโต้แย้งเรื่องงาน

★ กินข้าวหม้อเดียวกัน...เป็นพวกเดียวกันต้องรักกัน



นายณัฐพลย์ วิเชียรเพริศ ผู้ว่าราชการจังหวัดกาญจนบุรี

เล่าว่าเมื่อครั้งดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัด ได้ใช้วิธีการครองใจลูกน้อง ทำให้เกิดการยอมรับการตัดสินใจของหัวหน้าสำนักงานจังหวัด เกิดความร่วมมือกันและการทำหน้าที่ของตนในสำนักงานจังหวัดอย่างเต็มที่ จนสำนักงานจังหวัดประสบความสำเร็จ มีผลงานเป็นที่ยอมรับ สามารถครองใจผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งมีอิทธิพลสูงสุดต่อการทำงานของสำนักงานจังหวัดและ

สร้างความเป็นหุ้นส่วนกับส่วนราชการอื่น ทำให้ให้หน่วยงานต่าง ๆ นับถือ ยอมรับ และผู้ว่าราชการจังหวัด พอใจ เอาใจใส่สำนักงานจังหวัด รวมทั้งให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ มากขึ้น ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น “กินข้าวหม้อเดียวกัน” โดยใช้วิธีและบรรยากาศแบบวัฒนธรรมไทย ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกเป็น “ครอบครัวเดียวกัน ให้อภัยกัน” จึงเกิดการร่วมมือในการทำงานในที่สุด เช่น เจ้าหน้าที่ในสำนักงานจังหวัด 2 คน บาดหมางกันเป็นการส่วนตัว ใช้วิธีการปล่อยยให้เวลาผ่านไปเพื่อให้ใจเย็นขึ้น และหัวหน้าสำนักงานจังหวัดใช้โอกาสได้กินข้าวปลาอาหารร่วมกัน ตะล่อมให้อภัยกัน กินข้าวหม้อเดียวกัน เป็นพวกเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่หันกลับมาทำงานร่วมกันได้

การมอบหมายงานใน
สำนักงานจังหวัดจะมอบหมาย
งานตามความรู้ ความสามารถ
ของบุคคล เช่น เจ้าหน้าที่รับโอน
จากต่างกรม มาดำรงตำแหน่งใน
กลุ่มงานยุทธศาสตร์ฯ (ฝ่ายแผนฯ)
แต่ไม่ถนัดการทำงานด้าน
แผนงาน/โครงการ เกิดความไม่
พอใจในงาน เบื่องาน หัวหน้าที่



จึงโยกมาอยู่ฝ่ายอำนวยการและมอบหมายให้รับผิดชอบงานเกี่ยวกับงบประมาณ และงาน
บริหารงานบุคคล ปรากฏว่าสามารถทำงานได้เต็มที่ สนใจเรียนรู้งาน เมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับ
ระเบียบการเงิน งบประมาณ จะปรึกษاتตรวจสอบภายใน สำนักงานอัยการจังหวัด
สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ทำให้สามารถพัฒนาฝีมือการทำงาน กลายเป็นคนเก่ง
และเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง มีความสุขกับการทำงาน...

★ มอบงานต้องมีเจ้าภาพ

นายเชษฐฤทธิ์ ปัญจะมูล หัวหน้าสำนักงานจังหวัดปราจีนบุรี เล่าว่า การทำงานใน



สำนักงานจังหวัดนั้น เมื่อผู้ว่า
ราชการจังหวัดไว้วางใจสำนักงาน
จังหวัดก็มักจะมอบหมายงานพิเศษ
มาให้ ซึ่งอาจไม่ตรงกับภารกิจตาม
โครงสร้าง แต่มองว่าเป็นงานที่ต้อง
มีการประสานงานหลายฝ่าย และใน
ประการสำคัญเห็นว่าสำนักงาน
จังหวัดมีศักยภาพในการที่จะทำให้

งานสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น มอบหมายให้สำนักงานจังหวัดเป็นเจ้าภาพจัดงาน วันยุติความ
รุนแรงต่อสตรี ซึ่งเป็นงานของสำนักงานอัยการจังหวัด ไม่ใช่งานใน Line ของสำนักงาน
จังหวัด ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย เช่น การระดมชาวบ้านมาร่วมกิจกรรมกว่า
3,000 คน การประกวดร้องเพลง การจัดเตรียมอาหาร เครื่องดื่ม การเตรียมการรับเสด็จ
พระเจ้าหลานเธอ พระองค์เจ้าพัชรกิติยาภา หัวหน้าฯ จึงใช้วิธีการเรียกประชุมทีมงาน

แตกลูกงาน และมอบให้เจ้าหน้าที่คนหนึ่งในสำนักงานจังหวัดทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพรับผิดชอบการประสานงานในภาพรวม โดยที่เจ้าหน้าที่ผู้นั้นไม่ได้เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน แต่คุณแล้วมีความสามารถที่จะทำงานชิ้นนั้นได้สำเร็จ และจะแตกลูกงานให้เจ้าหน้าที่อื่นช่วยกันทำ ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง จะสอบถามความสมัครใจ ซึ่งการเป็นเจ้าภาพในงานพิเศษต่าง ๆ ในสำนักงานจังหวัดนี้ ใช้วิธีการหมุนเวียนกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล การมอบหมายงานจะพยายามสอดคล้องอารมณ์ขัน สร้างบรรยากาศไม่ให้เกิดความเครียด ทำให้ลูกน้องเต็มใจรับงานใหม่ ๆ ไปทำแม้จะต้องเพิ่มงานที่นอกเหนือจากงานประจำ และหัวหน้าจะลงไปกำกับดูแล ช่วยเหลือ และติดตามงานจนกระทั่งงานสำเร็จ....

★ กระจายภาวะผู้นำเต็มที่

นายสรสิทธิ์ ฤทธิสรไกร หัวหน้าสำนักงานจังหวัดนครสวรรค์ เล่าว่าการทำงานในสำนักงานจังหวัดจะเน้นความกำแพงระหว่างหัวหน้ากับจะทำตัวให้เรียบง่ายที่สุด จังหวัดไม่มีหน้าห้อง ประตูหัวหน้าฯ เปิดตลอดเวลา เดินไปหาหรือที่โต๊ะเจ้าหน้าที่ตนเอง เช่นแฟ้มเสร็จจะไปให้สอบถามเรื่องรายละเอียดงาน โดยหัวหน้าฯ จะเดินไปหาที่โต๊ะ 70 % เรียกเข้ามาคุยงานในห้องทำงาน 30 % ในแต่ละสัปดาห์จะเชิญหัวหน้า กลุ่มงาน/ฝ่าย เจ้าหน้าที่ระดับชำนาญการ เจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานการเงินมาคุยกัน โดยนำเรื่องสำคัญที่รับมาจากผู้ว่าราชการจังหวัดมาจับประเด็นที่เกี่ยวข้องและหารือร่วมกัน โดยเปิดให้แต่ละกลุ่มงาน/ฝ่าย ได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เกิดการรับรู้ร่วมกัน และเข้าใจวัตถุประสงค์เดียวกัน



สามัคคี ทะเลาะลูกน้อง โดยหัวหน้าหัวหน้าสำนักงานห้องทำงานของการหารืองานมักจะเพื่อสร้างความเป็นที่โต๊ะลูกน้องพร้อม

นอกจากนี้เมื่อมอบงานไปแล้วจะกระจายภาวะผู้นำ และให้อิสระแก่หัวหน้า กลุ่มงาน/ฝ่าย หรือเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ คือ เมื่อมอบหมาย/ชี้แจงแนะนำภารกิจแล้วจะปล่อยให้ผู้รับผิดชอบไปคิดว่าควรจะทำอย่างไร ตัดสินใจ วางแผนและปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้อย่างเสรี เช่น แต่เดิมหัวหน้าฯ จะเป็นผู้กำหนดว่าจะปรับปรุงบริเวณศูนย์ราชการในส่วนใดบ้าง แต่ปัจจุบันใช้วิธีการบอกให้เจ้าหน้าที่พิจารณาด้วยตนเองว่ามีงบประมาณหรือไม่ จะใช้ปรับปรุงบริเวณส่วนไหนจึงจะเหมาะสมตามความเร่งด่วนของงาน หรือในการประชุม

เวทีใหญ่ ๆ หัวหน้าฯ จะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น ส่วนในรายละเอียดมอบให้หัวหน้ากลุ่มงานฯ/เจ้าหน้าที่ที่ชี้แจงได้ด้วยตนเอง หรือในกรณีที่หัวหน้าส่วนราชการมาของงบประมาณในการจัดทำแผนงาน/โครงการตามแผนพัฒนาจังหวัด สามารถหารือกับหัวหน้ากลุ่มงาน/เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบได้เลย ซึ่งเจ้าหน้าที่จะต้องดูว่าเข้าหลักเกณฑ์ที่กำหนดและอยู่ในวงเงินงบประมาณหรือไม่ สมควรบรรจุไว้ในแผนพัฒนาจังหวัดหรือไม่ และนำมาหารือในภาพรวมกับหัวหน้าฯ ก่อนนำเข้าไปประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องต่อไป....

★ สามัคคีคือพลัง

นายชุมพล บรรเทาทุกข์ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดขอนแก่น เล่าว่าการทำงาน



ในสำนักงานจังหวัดจะพยายามสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองให้มากที่สุด ละลายพฤติกรรมลูกน้องในขณะเดียวกันสอดแทรกเรื่องงานเข้าไปด้วย การหารืองานจะเอามือโอบหลังลูกน้อง แล้วสอนงานลูกน้องแบบพี่สอนน้อง พยายามเน้นความสามัคคีในสำนักงานจังหวัด เพื่อให้ลูกน้องเกิดความผูกพันและเต็มใจในการทำงาน รู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกัน ต้องรักกันดูแลกัน ในการประชุมจะพูดเสมอว่า “คนเราไม่เท่ากัน

ทั้งความรู้ ความสามารถ ต้องพยายามให้คนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ” ยึดหลักหัวหน้าที่ดีต้องประเมินศักยภาพของคน ทุกคนมีจุดดี จุดเสีย ขอร้องให้นำแต่ส่วนดีมาพูด เพราะข้อเท็จจริงไม่มีใครอยากทำในสิ่งไม่ดี แต่อาจเกิดจากภาวะแวดล้อมบีบบังคับ เช่น มาสายเพราะมีภาระทาง



ครอบครัว จะพยายามสอนทีมงานให้มีจิตสาธารณะในการทำงาน ให้ยึดหลัก Say Yes เวลาที่มีเจ้าหน้าที่จากส่วนราชการหรือประชาชนมาติดต่องานต้องพยายามช่วยเหลือแนะนำเท่าที่จะทำได้ เพื่อแสดงความมีน้ำใจ ประสานงานให้ตามที่ช่วยได้ อย่าปฏิเสธอย่างสิ้นเชิง

หัวหน้าฯ จะสอนลูกน้องว่าสำนักงานจังหวัดต้องรองรับงานของผู้ว่าราชการจังหวัด เป็น “ยาตำ” ในทุกงานที่เป็นงานริเริ่มของผู้ว่าราชการจังหวัด และบางงานต้องเป็นมืออาชีพ เช่น งานรับเสด็จฯ เมื่องานมาก หัวหน้าฯ จะเกลี้ยภาระงานในสำนักงานจังหวัด ของกลุ่มงานต่าง ๆ ให้เกิดความสมดุล กรณีกลุ่มงานยุทธศาสตร์ฯ มีงานหนักก็จะเกลี้ยงานมาให้กลุ่มงานข้อมูลฯ รับผิดชอบบ้าง เช่น งาน KhonKaen Green it City มอบให้กลุ่มงานข้อมูลฯ เป็นเจ้าภาพ และแตกกิจกรรมในงานให้แต่ละกลุ่มงานรับไป งานตรวจราชการ จะแตกกิจกรรมให้กลุ่มงานอำนวยความสะดวก รับผิดชอบเรื่องการต้อนรับ อำนวยความสะดวก งานวิชาการให้กลุ่มงานยุทธศาสตร์ฯ รับผิดชอบ เป็นต้น

การพิจารณามอบงานจะมอบให้กับหัวหน้ากลุ่มงาน หรืออาจพิจารณาจากภารกิจและความเหมาะสมของตัวบุคคล โดยไม่ยึดที่กลุ่มงาน หากมอบงานให้เจ้าหน้าที่คนใดโดยตรง จะให้เจ้าหน้าที่คนนั้นรายงานให้หัวหน้ากลุ่มงานของตัวเองทราบด้วย เพื่อให้เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาและสร้างความรู้สึที่ดีต่อกัน....

★ ผู้นำไม่นำหน้า ไม่คิดแล้วสั่ง

นายสมฤกษ์ บัวใหญ่ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดหนองคาย เล่าว่าได้พยายามทำตัว



ให้เป็นแบบอย่างในการใช้ชีวิตในที่ทำงาน ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา ความยุติธรรม มีแนวคิดในการทำงานแบบ “ผู้นำไม่นำหน้า ไม่คิดแล้วสั่ง” แต่จะเป็นผู้สนับสนุนให้ลูกน้องคิดเอง ทำเอง ส่งเสริมการตัดสินใจและความรับผิดชอบ ทำให้เกิดการเรียนรู้ เกิด

ความภาคภูมิใจ และรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและเจ้าของภารกิจ การมอบหมายงานใช้วิธีประชุมกับหัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่าย เพื่อวางแผนก่อน แล้วจึงประชุมใหญ่ทั้งสำนักงานจังหวัด และมอบงานตามความถนัดของบุคคล

มีการกระจายภาวะผู้นำให้แก่หัวหน้ากลุ่มงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าทีม และเป็นเจ้าภาพ โดยงานที่มีความรับผิดชอบสูงมีความเสี่ยงจะมอบหัวหน้ากลุ่มงาน

ที่ไว้วางใจว่าสามารถทำงานสำเร็จ หัวหน้าทีมสามารถเลือกลูกทีมได้อย่างอิสระ แม้อยู่ต่างกลุ่มงานและมอบอำนาจ มอบเงินให้ถือ มอบการตัดสินใจ หากขาดเหลือสิ่งใดหัวหน้าจะคอยเสริม ไม่ว่าจะป็นวัสดุ อุปกรณ์ ยานพาหนะ....



2.5 Support & Trust

Support & Trust หมายถึง การที่สมาชิกในทีมได้รับการสนับสนุน สิ่งจูงใจ รางวัล สิ่งตอบแทน และทรัพยากรในการทำงานอย่างเหมาะสม เพียงพอ รวมทั้ง การที่สมาชิกในทีมมีความเชื่อใจ เชื่อถือ ศรัทธาต่อผู้นำทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ด้วยความเต็มใจ

2.5.1 Support หมายถึง การที่สมาชิกในทีมได้รับการสนับสนุน สิ่งจูงใจ รางวัลสิ่งตอบแทนในการทำงานอย่างเหมาะสม เพียงพอ ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ จำแนกได้ ดังนี้

➤ **Incentive** ได้แก่ การสนับสนุนสิ่งจูงใจแก่สมาชิกในทีม
 สำนักงานจังหวัดเพื่อเป็นการเสริมแรงการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
 มีวิธีการทำงานที่ได้ผล ดังนี้

1) การสนับสนุนสิ่งจูงใจ คือ ความดี ความชอบ ตอบแทนแก่
 เจ้าหน้าที่อย่างทั่วถึงและเป็นธรรมโดยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่

- พิจารณาความดีความชอบตอบแทนเจ้าหน้าที่ตามภาระ
 หนักเบาและผลสำเร็จของงานอย่างเป็นธรรม โดยคำนึงถึงปริมาณและคุณภาพของงาน
 การสนับสนุนเจ้าหน้าที่ที่ทำงานอย่างเต็มที่ แม้ไม่ได้เข้าหาผู้บังคับบัญชา แต่ถ้าทำงานจะ
 ได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม

- การหาแหล่งสนับสนุนความดีความชอบพิเศษเพิ่มเติม เช่น
 โควต้าพิเศษของผู้ว่าราชการจังหวัด โควต้าพิเศษของศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะ
 ยาเสพติด โควต้าจาก กอ.รมน. และกระจายอำนาจให้หัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่ายในการเสนอชื่อ
 เจ้าหน้าที่ที่มีความเหมาะสม กรณีที่ไม่มีโควต้าพิเศษให้ก็จะหาสิ่งอื่นเป็นรางวัลชดเชยให้
 อย่างเหมาะสม และเอาใจใส่ช่วยเหลือทั้งเรื่องงานและส่วนตัว

- การวางระบบการพิจารณาความดีความชอบโดยกำหนดเกณฑ์
 การพิจารณาเป็น 3 เกรด ได้แก่ เกรด 1 ทำงานเต็มที่ รับผิดชอบ ทุ่มเท เสียสละ คิดเป็น 100%
เกรด 2 ช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลักต่าง ๆ ได้ 2/3 เกรด 3 ทำไม่ได้แต่เป็นประเภทกองหนุน
 ส่งกำลังบำรุง ได้ 1/3 นอกจากนี้ในการประเมินความดี ความชอบจะพิจารณาองค์ประกอบ
 ด้านการมีส่วนร่วมและความเสียสละในกิจกรรมส่วนรวมของสำนักงานจังหวัด
 นอกเหนือจากการประเมินสมรรถนะที่กำหนด โดยหัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะแจ้งเกณฑ์ให้
 ทราบก่อน และเปิดโอกาสให้ได้แย้งคัดค้านได้ (Openess & Confrontation) มีการอธิบาย
 เหตุผลเพื่อให้เกิดการยอมรับจากสมาชิกทุกคนในสำนักงานจังหวัด

นอกจากนี้บางจังหวัดเน้นการพิจารณาความดีความชอบ
 ตามกรอบงานของสำนักงานจังหวัดเป็นหลักในลำดับแรก เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับ
 ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานจังหวัด ส่วนเจ้าหน้าที่บางส่วนที่ปฏิบัติงานประจำหน้าห้องต่าง ๆ
 อาจขอรับการสนับสนุน โควต้าพิเศษจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงเพิ่มเติม รวมทั้งให้
 ความสำคัญกับการที่เจ้าหน้าที่ในสำนักงานจังหวัดทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ
 ของสำนักงานจังหวัดอย่างเสมอหน้า การประเมินจะประเมิน 360 องศา และให้เจ้าหน้าที่
 ทุกคนมองกันเอง มีการจัดเกรดคะแนน เป็น A+/A/B+/B/C+/C เป็นต้น

- การสนับสนุนความดีความชอบเป็นพิเศษกับเจ้าหน้าที่ที่ไม่เคยได้รับการพิจารณามาก่อน และไม่คิดว่าจะได้รับการพิจารณา ถือเป็น การ “ซื้อใจ” ทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกศรัทธาว่าได้รับความยุติธรรม หรือได้รับการยอมรับจากหัวหน้าสำนักงานจังหวัด และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่ หันกลับมาทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานอื่นในสำนักงานจังหวัดอย่างเต็มที่ ยึดหลัก “ให้ก่อน ค่อยขอ”

- การพิจารณาความดีความชอบ โดยกำหนดตัวชี้วัดการพิจารณา (KPI) จำนวน 10 ตัวชี้วัด โดยนำผ่านกระบวนการหารือจากที่ประชุม และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือโต้แย้งคัดค้านอย่างเสรี (Openness & Confrontation) เพื่อให้ได้ข้อสรุปร่วมกัน และใช้ในการพิจารณาตามสภาพความเป็นจริง

2) การให้รางวัล (Rewards) และสวัสดิการเพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงานนอกเหนือจากเงินเดือน โดยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่

- การได้รับการยอมรับ (Recognition) เป็นรางวัลซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกด้านจิตใจมากกว่าตัวเงิน แต่ทำให้ผู้ที่ได้รับเกิดความพึงพอใจ การให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชยเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง เช่น ยกย่องชมเชย ต่อหน้าผู้ว่าราชการจังหวัด เวลารายงานต่อผู้ว่าราชการจังหวัดจะบอกว่าเป็นผลงานของเจ้าหน้าที่คนใด หรือในกรณีมีข้าราชการชั้นผู้ใหญ่มาตรวจราชการจะยกย่องหรือแนะนำลูกน้องให้รู้จัก เป็นการให้เกียรติและกระตุ้นให้ลูกน้องอยากแสดงผลงานที่ดีต่อองค์กรและเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ซึ่งส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

- การจัดทัศนศึกษาดูงานต่างประเทศ เช่น การศึกษาดูงานในประเทศเพื่อนบ้าน (โครงการเชื่อมโยงไทย-ลาว-เวียดนาม) การจัดสัมมนาเจ้าหน้าที่สำนักงานจังหวัดเพื่อเพิ่มศักยภาพทีมงาน (โครงการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรในสำนักงานจังหวัด การจัดอบรมสัมมนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานจังหวัด ฯลฯ) ในพื้นที่ต่างจังหวัดโดยผู้ว่าราชการจังหวัดให้การสนับสนุน

- การจัดหาทุนการศึกษาแก่บุตรข้าราชการสำนักงานจังหวัด นอกเหนือจากทุนที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (ส่วนกลาง) จัดให้ โดยขอสนับสนุนทุนการศึกษาจากผู้ว่าราชการจังหวัด นายกเหล่ากาชาดจังหวัด เป็นต้น

- การจัดทำสื่อทิมแจกเจ้าหน้าที่สำนักงานจังหวัดเพื่อแสดงความเป็นเอกลักษณ์ ส่วนราชการอื่นจะทราบทันทีว่าเป็นเจ้าหน้าที่สำนักงานจังหวัด

- การจัดกิจกรรมสัมพันธ์นอกเวลางาน เช่น รับประทานอาหารร่วมกันทุกเดือนหลังการประชุมประจำเดือนหรือโอกาสอื่นตามความเหมาะสม อาศัยหลัก

“กินข้าวหม้อเดียวกัน ต้องรักกัน คูแกลกัน” ทำให้รู้สึกอบอุ่นเป็นครอบครัวเดียวกัน และเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความผูกพันต่อองค์กร โดยหัวหน้าสำนักงานจังหวัดสนับสนุนหรือเจ้าหน้าที่ร่วมกันจัดหาอาหารมารับประทานร่วมกัน ในบางจังหวัดจะเลี้ยงสังสรรค์ ร้องรำ ทำเพลงทุกกระยะ 3-4 เดือน (โดยหัวหน้าสำนักงานจังหวัดสนับสนุนค่าอาหารและหัวหน้ากลุ่มงานมีส่วนร่วมสนับสนุนบางส่วน) รวมทั้งการจัดเลี้ยงปีใหม่ โดยหัวหน้าสำนักงานจังหวัดสนับสนุนของขวัญตามความเหมาะสม

- การจัดสวัสดิการพิเศษแก่ลูกน้องโดยมีวงเงินให้ลูกน้องในสำนักงานจังหวัดกู้ยืมยามฉุกเฉิน โดยกำหนดอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1 บาท แต่กำหนดนโยบายให้มีการหมุนเวียนกันกู้ยืมอย่างทั่วถึงไม่ให้ผูกขาดที่คนเพียงคนเดียว

- การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้เจ้าหน้าที่สำนักงานจังหวัดที่ทำความประโยชน์ให้ประเทศชาติ เช่น กรณีการปฏิบัติงานในเหตุการณ์สึนามิ จังหวัดภูเก็ต หัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์ให้ลูกน้องทุกคนที่ทำงาน

- การให้รางวัลแก่ผู้ตั้งใจปฏิบัติงานและตรงต่อเวลา โดยการจัดทำเป็นประกาศยกย่องชมเชยติดไว้ในสถานที่เปิดเผย การได้รับการยอมรับจากสมาชิกในสำนักงานจังหวัด และมีรางวัลประจำปีมอบให้

- การดูแลโบนัส เงินรางวัล ให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ กรณีเจ้าหน้าที่ที่มาช่วยงานในสำนักงานจังหวัดจะทำความเข้าใจกับหน่วยงานต้นสังกัดให้ส่งเสริมและให้โอกาสเจ้าหน้าที่ดังกล่าวนำเสนองานในที่ประชุมหัวหน้าส่วนราชการประจำเดือน ทำให้หัวหน้าส่วนราชการที่เป็นต้นสังกัดพอใจ ที่ให้เกียรติข้าราชการในสังกัดที่ไปช่วยงาน ณ สำนักงานจังหวัด รวมทั้งส่งเสริมให้มีการทำงานล่วงเวลาในกรณีที่สำนักงานจังหวัดมีปริมาณงานมาก

- สนับสนุนโอกาส ความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานของเจ้าหน้าที่ และลูกจ้างในสำนักงานจังหวัดตามความเหมาะสม

- การเอาใจใส่ ดูแลครอบครัวเจ้าหน้าที่ในสำนักงานจังหวัดอย่างทั่วถึง

3) การสร้างบรรยากาศในการทำงาน เช่น สนับสนุนให้ทุกกลุ่มงานจัดสถานที่ให้เป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงาม มีมุมรับแขกของตัวเอง สร้างบรรยากาศเหมือนทำงานอยู่ที่บ้าน การจัดห้อง Meeting เพื่อเป็นห้องเอนกประสงค์สามารถใช้ประชุมเจ้าหน้าที่

ในสำนักงานจังหวัด/รับเรื่องราวร้องทุกข์/รับแขกต่าง ๆ รวมทั้งใช้ในการพักผ่อนนอกเวลางาน เช่น การร้องคาราโอเกะ เป็นต้น

➤ **Resource** ได้แก่ การสนับสนุนทรัพยากรการทำงานอย่างเหมาะสม เพียงพอเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างคล่องตัว ดังนี้

1) การสนับสนุนยานพาหนะ น้ำมันเชื้อเพลิง วัสดุอุปกรณ์การทำงาน ค่าใช้จ่ายอื่นๆ แต่หัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะกำชับให้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า บางจังหวัดผู้ว่าราชการจังหวัดเปิดโอกาสให้ใช้งบ 10 ล้านบาท มาตรฐานการทำงานของสำนักงานจังหวัดได้อย่างเต็มที่ บางจังหวัดหากขาดงบประมาณหัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะประสานกองคลัง สป. ขอรับการสนับสนุนเพิ่มเติมให้

นอกจากนี้ในการทำงานจะต้องพยายามสร้างเครือข่ายกับส่วนราชการอื่นๆ เพื่อว่าในกรณีจำเป็นสามารถขอสนับสนุนทรัพยากรใช้ในงานของสำนักงานจังหวัดได้ เช่น ยานพาหนะ วัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น

2) การสนับสนุนทรัพยากรบุคคล ปัญหาการขาดอัตรากำลังที่เพียงพอในการปฏิบัติงานในสำนักงานจังหวัดนับเป็นปัญหาที่หลายจังหวัดเผชิญอยู่ในปัจจุบัน จากผลการสัมภาษณ์สำนักงานจังหวัดต่าง ๆ แก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีการ ดังนี้

- การขอสนับสนุนบุคลากรจากหน่วยงานในจังหวัดซึ่งมีโครงการปรากฏในแผนพัฒนาจังหวัดประจำปีเป็นจำนวนมาก เช่น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานเกษตรจังหวัด ซึ่งมีการจ้างลูกจ้างตามโครงการฯ ตามแผนพัฒนาจังหวัดเพื่อขอตัวมาช่วยปฏิบัติงานในกลุ่มงาน/ฝ่ายของสำนักงานจังหวัดที่ขาดอัตรากำลัง เช่น ช่วยงานการเงินและบัญชีฯ ซึ่งจำเป็นต้องมีการเบิกจ่ายงบประมาณตามโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาจังหวัดของทุกส่วนราชการจำนวนมากและเป็นงานที่มีความเร่งด่วน เป็นต้น

- การที่สำนักงานจังหวัดดำเนินการจ้างลูกจ้างเพิ่มเติมเพื่อช่วยทำงานในสำนักงานจังหวัด โดยใช้แหล่งงบประมาณต่าง ๆ เช่น งบประมาณตามแผนพัฒนาจังหวัด งบคุ้มครองผู้บริโภค งบประมาณตามโครงการพิเศษของจังหวัด ฯลฯ โดยบางจังหวัดสามารถจ้างลูกจ้างทำงานในสำนักงานจังหวัดได้ถึง 10-20 คน เป็นต้น

- การขอตัวข้าราชการจากส่วนราชการอื่นมาช่วยราชการ เช่น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานเกษตรจังหวัด ตำรวจภูธรจังหวัด (งานชายแดน) ที่ทำการปกครองจังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยจัดทำเป็นคำสั่งจังหวัด และดูแลเจ้าหน้าที่ที่มาช่วยงานในเรื่องความดีความชอบ รางวัล

และสวัสดิการต่าง ๆ โควต้าความดี ความชอบพิเศษ เช่น ยาเสพติด/ กอ.รมน. ฯลฯ รวมทั้งมีการปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่เหล่านั้นเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานจังหวัด

ลักษณะการขอตัวข้าราชการมาช่วยงาน เช่น การขอตัวมาปฏิบัติงานประจำฝ่ายต่าง ๆ ในศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติดจังหวัด ซึ่งแต่เดิมมีเจ้าหน้าที่สำนักงานจังหวัดดูแลงานนี้เพียงคนเดียว การขอตัวข้าราชการจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมาช่วยงานตามโครงการพระราชดำริฯ การขอตัวข้าราชการจากที่ทำการปกครองจังหวัด (เสมียนตราจังหวัด) หรือสำนักงานคลังจังหวัดมาช่วยงานด้านการเงินและบัญชี โดยการดำเนินการดังกล่าวมาจากที่หน่วยงานเหล่านั้นเกิดการยอมรับการทำงาน of สำนักงานจังหวัด และยินดีส่งข้าราชการมาช่วยปฏิบัติงาน ณ สำนักงานจังหวัด (Sound Intergroup Relationship)

- การเกลี้ยกล่อมในสำนักงานจังหวัด กรณีอัตรากำลังไม่เพียงพอ จะใช้วิธีเกลี้ยกล่อมภาระงานในสำนักงานจังหวัดให้ใกล้เคียงกัน มีความหนักเบาของงานพอ ๆ กัน หรือมอบหมายให้เจ้าหน้าที่อื่น/ลูกจ้างในสำนักงานจังหวัดมารับผิดชอบแทนในงานที่เหมาะสม ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกยอมรับ เชื่อใจว่าหัวหน้าสำนักงานจังหวัดมีความเป็นธรรม เสมอหน้า เช่น งานฝ่ายอำนวยความสะดวกอัตรากำลัง จะมีการตั้งตรวจสอบภายในมาช่วยทำงานประจำปีของจังหวัด หรืองานกิจการชายแดนเอาลูกจ้างที่ทำงานมีคุณภาพในสำนักงานจังหวัดมาช่วยทำงาน เป็นต้น

3) การจัดหาเงินกองทุนเพื่อสนับสนุนการทำงาน โดยหัวหน้าสำนักงานจังหวัดจัดหาเงินกองทุนสำรองเพื่อใช้ในงานของสำนักงานจังหวัด กรณีงานมีความเร่งด่วนข้าราชการและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานทุกคนสามารถเบิกเงินสำรองดังกล่าวใช้ในงานได้ก่อน โดยทำเป็นบันทึกเสนอแล้วเบิกคืนในภายหลัง หรือใช้สำรองจ่ายในกรณีที่ไม่สามารถเบิกงบประมาณจากทางราชการได้

4) การสนับสนุนการออมเงิน โดยการเชิญวิทยากรที่มีความรู้เกี่ยวกับการลงทุนจากกรุงเทพมหานครมาบรรยาย และแนะนำให้เจ้าหน้าที่สำนักงานจังหวัดมีการออมเงินโดยการซื้อสลากออมสินแทนการซื้อล็อตเตอรี่ หลังจากนั้นก็จึงนัดหมายธนาคารออมสินรับฝากเงินที่สำนักงานจังหวัดเป็นประจำทุกเดือน

2.5.2 Trust หมายถึง การที่สมาชิกในทีมงานยอมรับ เชื่อใจ ศรัทธาในตัวผู้นำทีม ซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิบัติตัวของผู้นำที่มีคุณธรรม มีความเป็นกลาง ยุติธรรม หรือเกิดจากศิลปะในการจูงใจสมาชิกในทีมทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน มีวิธีการทำงานที่ได้ผล ดังนี้

1) การสร้างความศรัทธา ความเชื่อใจในตัวหัวหน้าสำนักงานจังหวัด กรณีพบลูกน้องมีพฤติกรรมออกนอกกลุ่มนอกทาง จะเริ่มจากการศึกษาพฤติกรรมโดยใช้ศิลปะจูงใจเพื่อให้กลับใจเข้ามาร่วมทำงาน ด้วยการพยายามละลายพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา สร้างความคุ้นเคย ทำตัวเป็นพวกเดียวกัน และเข้าถึงตัวลูกน้องให้มากที่สุด โดยเฉพาะหัวใจของกลุ่ม เพื่อให้เกิดความไว้นือเชื่อใจ ซึ่งพบว่าส่วนใหญ่จะเชื่อหัวใจของกลุ่ม เช่น มีคำพูดว่าหัวหน้าสำนักงานเองก็โดนตำหนิมาแบบนี้เหมือนกัน ทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน เชื่อใจ และยอมรับ และเมื่อ “ได้ใจ” ลูกน้องแล้ว จะดึงกลับมาพร้อมทั้งฟื้นฟูให้สามารถร่วมมือทุ่มเททำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Co-operation & Conflict) ได้อีกครั้ง

2) การวางตัวเป็นกลางเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งในสำนักงานจังหวัด โดยหัวหน้าสำนักงานจังหวัดวางตัวเป็นกลาง ไม่ใส่ใจกับเรื่องไม่เป็นเรื่อง หรือการที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมาฟ้องซึ่งกันและกันให้ฟัง จะไม่ต่อความยาวสาวความยืด ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากลูกน้อง และเชื่อมั่นว่าหัวหน้าสำนักงานจังหวัดมีความยุติธรรมและเป็นกลาง โดยพยายามพูดแต่ในสิ่งที่ดี และยอมรับว่าในหน่วยงานหนึ่ง ๆ จะต้องมีปัญหาบ้าง ถ้าเป็นเรื่องส่วนตัวและไม่กระทบต่อการทำงาน ก็จะวางเฉย ทำให้เจ้าหน้าที่เข้าใจและไม่นำเรื่องเข้ามาฟ้องอีก

3) การแสดงความรับผิดชอบต่อความผิดพลาดในสำนักงานจังหวัด กรณีงานมีความบกพร่องหรือโดนตำหนิจากผู้บังคับบัญชา จะเป็นผู้รับหน้ากับผู้ว่าราชการจังหวัดเองไม่มาระบายต่อกับลูกน้อง มุ่งเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงาน และร่วมกันสรุปบทเรียนและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน ไม่สร้างบรรยากาศความเครียดในองค์กร มีความเข้าใจธรรมชาติว่าไม่มีใครอยากทำผิด ทำให้ลูกน้องเกิดการยอมรับ ไว้วางใจ และความศรัทธา และร่วมมือทุ่มเททำงาน (Cooperation) เพื่อไม่ให้หัวหน้าสำนักงานต้องถูกตำหนิอีก

ในกรณีความผิดบกพร่องเกิดจากลูกน้องทำผิดแต่ไม่ยอมรับผิด มีการแก้ไขพฤติกรรมดังกล่าวโดยการเรียกมาคุย ใช้หลักฐานและข้อกฎหมายมาพิสูจน์ความผิดกัน เมื่อพบว่าลูกน้องผิดจริงและยอมจำนนต่อหลักฐาน ซึ่งเป็นความผิดที่จะต้องมีการชดใช้เงินแก่ทางราชการ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดใช้วิธียื่นมือเข้ามาช่วยเหลือเงินจำนวนหนึ่ง ทำให้เกิดความประทับใจ ศรัทธา และความร่วมมือในการทำงาน

★ “บารมี” ของหัวหน้าสำนักงานจังหวัดทำให้เกิดศรัทธา

นายชวน ศิรินันท์พร ผู้ว่าราชการจังหวัดแพร่ เล่าถึงการทำงานเมื่อครั้งดำรง



ตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัดว่าสำนักงานจังหวัดต้องทำงานเป็น network เพราะงานไม่เหมือนหน่วยงานทั่วไป สำนักงานจังหวัดต้องช่วยผู้ว่าราชการจังหวัด เตรียมข้อมูลทุกด้าน ต้องคิดเพื่อให้กับผู้ว่าราชการจังหวัด สำนักงานจังหวัดต้องเด่นกว่าคนอื่นในการทำงานให้นาย ต้องทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัดรู้สึกว่าคุณค่าสำนักงานจังหวัดไม่ได้คนในหน่วยงานนี้จึงต้องมีคุณสมบัติพิเศษ

สมองต้องปรับให้เข้ากับเรื่องนั้นเรื่องนี้อยู่ตลอดเวลา หัวหน้าสำนักงานจังหวัด หัวหน้ากลุ่มงาน และเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องช่วยกัน โดยเฉพาะหัวหน้าสำนักงานจังหวัดต้องรู้ทุกเรื่องเพื่อช่วยงานผู้ว่าราชการจังหวัด หากได้ผู้ว่าราชการจังหวัดที่มาจากสายสำนักงานจังหวัดจะเข้าใจพื้นฐานของสำนักงานจังหวัดยิ่งขึ้น และหากผู้ว่าราชการจังหวัดและหัวหน้าสำนักงานจังหวัดเข้ากันได้ดี ผู้ว่าราชการจังหวัดให้เกียรติหัวหน้าสำนักงานจะทำให้งานของสำนักงานจังหวัดเดินได้อย่างคล่องตัว มีความสง่าผ่าเผยในเวทีต่าง ๆ

ในการทำงานจะสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง ปกครองแบบพี่น้อง สร้างความคุ้นเคย มักสั่งสอนลูกน้องอยู่เสมอให้มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตัว ทำตัวให้เห็นว่าหัวหน้าฯ ไม่เอาเปรียบลูกน้อง อุทิศเวลาให้ราชการ ส่งเสริมและให้เกียรติลูกน้อง มักมีคำพูดว่า “ไม่เก่งไม่เป็นไร แต่อย่าจี้เกียจ และ



ไม่เกร” ถ้าเจอลูกน้องเหลวไหล จะให้โอกาสก่อน จนถึงจุดหนึ่งจึงใช้ความเด็ดขาดโดยบุคคลิกภาพส่วนตัว การประพฤติปฏิบัติตน หรือ เรียกว่า “บารมี” ของหัวหน้าฯ ทำให้ลูกน้องเกรงใจ ไว้วางใจ เชื่อมั่นและศรัทธาในตัวหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและยินดีปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้หัวหน้าฯ จะดูแลในเรื่องวัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ น้ำมัน

เชื่อเพลิงให้พร้อมในการทำงาน ขอเพียงให้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มักมีคำพูดว่า “อย่ามาพูดว่าเครื่องไม้ เครื่องมือ ไม่พอ ขาดอะไร ต้องการสิ่งใดให้มาบอก เพียงแต่ขอให้ใช้ให้คุ้มค่า” และจะประสานกับกองคลัง สป. เรื่องงบประมาณที่ขาดเหลือให้เสมอ รวมทั้งการดูแลความคิด ความชอบให้ลูกน้องตามผลงานอย่างเป็นธรรม

★ ละลายพฤติกรรม เป็นพวกเดียวกัน

นายจำลอง โพธิ์สุข ผู้ว่าราชการจังหวัดชัยนาท เล่าว่าเมื่อครั้งดำรงตำแหน่ง



หัวหน้าสำนักงานจังหวัด จะใช้วิธีการสร้างความคุ้นเคยกับลูกน้องด้วยการ “รู้เขา รู้เรา” กรณีพบลูกน้องมีพฤติกรรมออกนอกกลุ่มนอกทาง จะละลายพฤติกรรมโดยทำตัวเป็นพวกเดียวกัน เพื่อเข้าถึงลูกน้องให้มากที่สุด โดยเฉพาะหัวใจของกลุ่ม ทำให้ลูกน้องเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ แล้วจึงใช้ศิลปะจูงใจให้กลับมาทำงาน

การทำงานจะสร้างบรรยากาศการทำงานแบบเป็นกันเอง ไม่เครียด เดินไปคุยเรื่องงานและเรื่องอื่น ๆ เช่น ทักขู่สุขของลูกน้องและครอบครัวที่โตะลูกน้อง หัวหน้าฯ จะดูแลการทำงานโดยจะไม่กลับก่อนลูกน้อง แสดงความห่วงใย เอื้ออาทรต่อลูกน้องอย่างสม่ำเสมอ ทำให้



สามารถผูกใจลูกน้องได้ กรณีทำงานแล้วเกิดความผิดพลาดจะมาทบทวนร่วมกันเพื่อหาแนวทางแก้ไข หัวหน้าฯ จะทำหน้าที่เป็นหน้าไฟเข้าพบผู้ว่าราชการจังหวัด ทำให้ได้ทั้ง “ใจนาย” และ “ใจลูกน้อง” ลูกน้องจึงเกิดความศรัทธา เชื่อมั่นต่อหัวหน้าสำนักงานจังหวัด

หัวหน้าฯ จะดูแลสนับสนุนทรัพยากรการทำงานอย่างเพียงพอ เช่น งบประมาณ ยานพาหนะ น้ำมันเชื้อเพลิง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น กรณีขาดบุคลากรทำงานด้านการเงินจะไปขอเจ้าหน้าที่จากห้องเสมียนตราจังหวัด/สำนักงานคลังจังหวัดมาช่วยงาน โดยทำคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร และดูแลความคิด ความชอบให้เหมาะสม....

★ การใช้ “คนเป็นศูนย์กลาง”

นายเดชฤทธิ์ ปัญจะมูล หัวหน้าสำนักงานจังหวัดปราจีนบุรี เล่าว่าการทำงานใน



สำนักงานจังหวัดจะใช้ “คนเป็นศูนย์กลาง” ต้องใส่ใจกับลูกน้อง เพื่อให้ทำงานอย่างมีความสุข มีทรัพยากรการทำงานเพียงพอ การทำงานในสำนักงานจังหวัด มักต้องการความรวดเร็ว บางครั้ง ต้องมีค่าใช้จ่าย ซึ่งบางรายการ เบิกคืนได้ บางรายการเบิกคืน

ไม่ได้ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน หัวหน้าฯ ใช้วิธีกู้เงินสหกรณ์เป็นเงินกองทุนสำรองเพื่อใช้ในงานของสำนักงานจังหวัด จำนวน 50,000 บาท กันไว้เป็นค่าใช้จ่ายในสำนักงานจังหวัด เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถเบิกใช้ได้ในกรณีเร่งด่วน โดยทำเป็นบันทึกขึ้นมา แล้วเบิกคืนในภายหลัง หรือหากเบิกไม่ได้จริงๆ ก็ปล่อยขาดไป

หัวหน้าฯ จะดูแลเรื่องค่าตอบแทน การพิจารณาความดี ความชอบของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานจังหวัดอย่างเต็มที่ เนื่องจากหัวหน้าฯ ได้รับความไว้วางใจจากผู้ว่าราชการจังหวัด จึงสามารถดูแลลูกน้องได้อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ยกเว้นบางคนที่ไม่เหมาะสมจริงๆ มีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์กับทีมงานเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น การจัดสังสรรค์ รับประทานอาหารร่วมกันในเทศกาลวันขึ้นปีใหม่ การตัดเสื้อทีมแจกจ่ายให้ทีมงานเพื่อความเป็นเอกลักษณ์ชัดเจน ส่วนราชการอื่นจะทราบทันทีว่าเป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานจังหวัด

ในงานวันเกิดของผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าฯ จัดกิจกรรมเซดสิงโตโดยหัวหน้าฯ ทำหน้าที่เป็นผู้กำกับการแสดง และเจ้าหน้าที่ในสำนักงานจังหวัดทุกคนจะร่วมแสดงเป็นตัวละครต่างๆ ซึ่งแสดงถึงความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน



ทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัดประทับใจในความพร้อมเพียงของสำนักงานจังหวัด

★ การสร้างบรรยากาศการทำงานอย่างมีความสุข

นายสมฤกษ์ บัวใหญ่ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดหนองคาย เล่าว่าสำนักงานจังหวัด



หนองคายได้ร่วมกันกำหนด “ค่านิยม” ของสำนักงานจังหวัดร่วมกันว่า “คนสำราญงานสัมฤทธิ์ จิตรับผิดชอบ อยู่ในกรอบคุณธรรม” มุ่งเน้นการสร้างความสะดวกระหว่างที่ทำงานและที่บ้าน มีการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานโดยการปรับปรุงสถานที่ให้รู้สึกที่ทำงานเหมือนที่บ้าน สนับสนุนให้ทุกกลุ่มงาน/ฝ่าย จัดสถานที่ให้เป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงาม มีมุมรับแขกของตัวเอง มีห้อง

Meeting room ของสำนักงานจังหวัด เพื่อใช้เป็นห้องเอนกประสงค์ เช่น ใช้ประชุมเจ้าหน้าที่ในสำนักงานจังหวัด การรับเรื่องราวร้องทุกข์ รับแขกต่าง ๆ ห้องดังกล่าวจะมีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมรวมทั้งใช้เป็นห้องพักผ่อนของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานจังหวัดนอกเวลาราชการสามารถร้องเพลงคาราโอเกะได้พยายามสร้างความรู้สึกรู้สึกให้ทุกคนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของสถานที่ สามารถเข้ามาใช้ห้องได้ ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ “คิด” “ทำ” กันเอง ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวมากนัก



นอกจากนี้มีการจัดทำสื่อทีมสำหรับสวมใส่ประจำวันซึ่งเจ้าหน้าที่ในสำนักงานจังหวัดร่วมกันออกแบบกันเองเป็นมติที่ประชุม หลังจากการประชุมจะมีการรับประทานอาหารร่วมกัน เป็นข้าวแกงเพื่อสร้างความสัมพันธ์แบบครอบครัวเดียวกัน

หัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะสนับสนุนการออมเงินของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานจังหวัด โดยเชิญวิทยากรที่มีความรู้เกี่ยวกับการลงทุน การออมจาก กทม.มาบรรยายให้ความรู้และแนะนำให้ลูกน้องซื้อสลากออมสินแทนการซื้อล็อตเตอรี่ และนัดหมายเจ้าหน้าที่จากธนาคารออมสินมาเพื่อเปิดบัญชีให้เจ้าหน้าที่คนละ 500 บาท พร้อมซื้อสลากออมสินให้อีกคนละ 100 บาท หลังจากนั้นจะนัดเจ้าหน้าที่ธนาคารฯ มาที่สำนักงานจังหวัดทุกเดือนเพื่อส่งเสริมการออมเงิน...

2.6 Individual development

Individual development หมายถึง การที่สมาชิกในทีมได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบให้มีความรู้ ทักษะที่จำเป็นในงาน เพื่อให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการที่ใช้ได้ผล

2.6.1 การเข้ารับการฝึกอบรม (Training) โดยการส่งเสริมให้ข้าราชการและพนักงานราชการในสำนักงานจังหวัดเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ ที่จำเป็นและเหมาะสมกับบุคคล เพื่อให้มีความรู้ ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการส่งเข้ารับการอบรมทั้งในหลักสูตรที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นผู้จัดหรือหลักสูตรที่หน่วยงานอื่น/ภาคเอกชนเป็นผู้จัด แม้ว่าบางหลักสูตรจะมีค่าใช้จ่ายในการลงทะเบียนเข้ารับการอบรมสูงแต่ถ้ามีความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเพื่อใช้ในการปฏิบัติราชการก็จะส่งเข้ารับการพัฒนา เช่น หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายในตำแหน่งนิติกร เป็นต้น

นอกจากนี้จะกำหนดให้ข้าราชการที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรสำคัญต่าง ๆ มีการถ่ายทอดให้สมาชิกในทีมรับทราบ โดยอาจดำเนินการในโอกาสที่มีการประชุมร่วมกันอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม เช่น หลักสูตรด้านกฎหมาย หลักสูตรด้านการตรวจสอบภายใน หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด การจัดทำตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี การจัดทำ Website ระบบสารบัญอิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ

2.6.2 การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน โดยการมอบหมายงาน (Assignment) ให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบ ในขณะที่เดียวกันจะให้คำแนะนำแนวทางการทำงานในภาพรวม และให้ศึกษารายละเอียดวิธีการที่เคยปฏิบัติจากแฟ้มเอกสารเรื่องเดิม กรณีมีปัญหาในการทำงานสามารถขอรับคำแนะนำได้จากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้ากลุ่มงาน หรือหัวหน้าสำนักงานจังหวัดตามลำดับ

2.6.3 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานที่หลากหลาย (Rotation) โดยให้ข้าราชการในสำนักงานจังหวัด ได้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติงานระหว่างกันเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งานหลายด้าน หรือได้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกับความถนัดของบุคคล และสามารถมองภาพองค์รวม โดยหัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะใช้วิธีการหารือกับผู้บริหารสูงสุดในระดับจังหวัด คือ ผู้ว่าราชการจังหวัด

รวมทั้งการสอบถามความสมัครใจของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานก่อน ไม่ใช้วิธีบังคับ เช่น การหมุนเวียนงานเกี่ยวกับการจัดงานรับเสด็จฯ งานรัฐพิธี งานที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ งานการเงินและบัญชี งานด้านการพัฒนายุทธศาสตร์จังหวัด หรืองานต่างๆ ในแต่ละกลุ่มงาน ซึ่งบางจังหวัดพบว่าเมื่อมีการถ่ายเทหมุนเวียนงานกันทำให้เจ้าหน้าที่ดังกล่าวสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่างานที่ปฏิบัติเดิม และทำงานอย่างมีความสุข รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าหรือได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

2.6.4 การสอนงาน (Coaching) ในการมอบหมายงานจะใช้วิธีการสอนงานซึ่งมีรูปแบบหลายรูปแบบ เช่น 1) การศึกษาจากแฟ้มเอกสารเรื่องเดิม ถ้าไม่เข้าใจจึงใช้วิธีการเรียกมาสอนงานเฉพาะตัว 2) การมอบหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างานเป็นผู้สอนงาน 3) การให้คำแนะนำปรึกษาเฉพาะเรื่องเป็นครั้งคราว 4) การชี้ประเด็น หรือ ข้อบกพร่องต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และให้เจ้าหน้าที่ไปคิดหาวิธีการปฏิบัติที่จะแก้ปัญหาข้อบกพร่องเหล่านั้น

นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการสอนงานยังหมายรวมถึงการพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อบทบาทของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานจังหวัด เช่น การสร้างจิตสำนึกสาธารณะ โดยเฉพาะการประสานงานกับส่วนราชการ และประชาชนที่มาติดต่องานในสำนักงานจังหวัด ให้ยึดหลักการอำนวยความสะดวก รวดเร็ว และการประสานงานอย่างใกล้ชิด กรณีไม่สามารถอำนวยความสะดวกได้ ก็ให้มีคำแนะนำช่วยเหลือเท่าที่สามารถดำเนินการได้ หรือแสดงความมีน้ำใจในการติดต่อประสานงานให้ตามที่สามารถจะช่วยให้ปฏิบัติอย่างสุจริตอย่างสิ้นเชิง การฝึกทักษะในการทำงาน ให้เป็นคนตรงต่อเวลา ซื่อตรง เสียสละ ทำงานต้องอาสาไม่เลือกงาน การทำงานที่มีผลกระทบต่อคนอื่นให้ยึดหลักกฎหมายคู่กับหลักคุณธรรม

2.6.5 การสร้างทายาทการทำงาน (Buddy) โดยใช้วิธีการ ดังนี้

1) การถ่ายทอดความรู้จากบุคคลหนึ่งสู่บุคคลอื่น โดยใช้ Case-study model เพื่อให้ข้าราชการใหม่ใช้ประโยชน์ในการศึกษาเป็นแนวทางการทำงาน

2) การจับคู่การทำงาน คือ ในการทำงานควรมีการจับคู่ทำงานกันในระดับที่เหมาะสม ในกรณีที่ผู้หนึ่งผู้ใดไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติงานได้ จะต้องมีการผู้แทนซึ่งสามารถปฏิบัติงานนั้นได้โดยไม่ทำให้เกิดความเสียหายต่องานโดยส่วนรวม เช่น หัวหน้าสำนักงานจะต้องรู้งานของผู้อำนวยการจังหวัด หัวหน้ากลุ่มงานรู้งานระหว่างหัวหน้ากลุ่มงานด้วยกัน เจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานต้องรู้งานซึ่งกันและกันสามารถทำแทนกันได้

กรณีข้าราชการบรรจุใหม่ยังไม่มีความรู้ในงานที่ปฏิบัติ จะใช้วิธีการจับคู่การทำงาน เช่น เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีบรรจุใหม่ยังไม่มีความรู้ด้านการเงิน

และบัญชี ใช้วิธีมอบหมายเจ้าหน้าที่ที่ทำงานเป็นมาบังคับกัน เพื่อถ่ายทอดงานและเกิดการเรียนรู้กันระหว่างกัน โดยหัวหน้าสำนักงานจังหวัด/หัวหน้ากลุ่มงานทำหน้าที่กระตุ้น เร่งเร้าให้เกิดการเรียนรู้ หรือในกรณีที่เจ้าหน้าที่ไม่สามารถไปเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่มีความสำคัญได้ อาจเชิญเจ้าหน้าที่จากจังหวัดใกล้เคียงมาช่วยชี้แจงรายละเอียดให้

2.6.6 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน (KM) โดยใช้วิธีการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้และทักษะเฉพาะในการทำงาน เช่น งานรับเสด็จ งานรัฐพิธี การป้องกันอุบัติเหตุในสถานที่ทำงาน การใช้เครื่องเสียงในห้องประชุม การดูแลรักษาลิฟท์ อุปกรณ์ไฟฟ้าในศูนย์ราชการจังหวัด รวมทั้งการส่งเสริมการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ในการทำงานจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เช่น Internet สถาบันการศึกษา หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2.6.7 การพัฒนาข้าราชการประเภท Deadwood หรือมีข้าราชการที่มีปัญหากำลังพลเสื่อม ซึ่งอาจเกิดจากความทุพพลภาพ สูงอายุ ความสามารถทางสติปัญญา ซึ่งไม่สามารถฝึกฝนเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงต่อวิทยาการสมัยใหม่ได้ การปฏิบัติต่อข้าราชการประเภท Deadwood ซึ่งไม่ยอมทำงานจะต้องพยายามแก้ไขโดยการสร้างความภาคภูมิใจ คุณค่าในตัวให้แก่บุคคลเหล่านั้นและสร้างการยอมรับจากสมาชิกในสำนักงานจังหวัด โดยใช้วิธีการมอบงานที่เหมาะสมกับความสามารถ ความถนัดของบุคคลให้ปฏิบัติ ซึ่งหลายจังหวัดพบว่าบุคลากรเหล่านี้มีการพัฒนาจากการที่ไม่ทำงาน ทำตัวไม่เป็นประโยชน์กับส่วนรวม สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหันกลับมาทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ดีและมีความสุขในการทำงาน เกิดความภูมิใจในตัวเองว่ามีความสำคัญต่อองค์กรด้วยวิธีการ ดังนี้

1) การมอบหมายงานตามความถนัด โดยใช้วิธีการสอบถามข้าราชการผู้นั้น โดยตรงว่าถนัดงานประเภทใด และจัดวางตำแหน่งไว้ในงานที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถทำประโยชน์ให้ทางราชการได้ รวมทั้งพยายามทำความเข้าใจกับข้าราชการอื่นถึงคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลนั้นๆ เพื่อให้เกิดการยอมรับจากสมาชิกในทีม ส่วนในด้านการพิจารณาความดี ความชอบจะพิจารณาตามคุณภาพของงานเพื่อความเป็นธรรม

2) การปรับเปลี่ยนงานให้เหมาะสมให้กับความรู้ ความสามารถของข้าราชการในประเภทดังกล่าว แต่มีข้อแม้ว่าจะต้องให้เกียรติแก่บุคคลเหล่านั้น การปรับเปลี่ยนงานต้องไม่ไปลดระดับตำแหน่งเดิม เช่น บุคลากรทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ไม่มีประสิทธิภาพ อาจปรับเปลี่ยนงานเสียใหม่ให้เหมาะสมแต่ไม่ควรต่ำกว่าระดับตำแหน่งเดิม เช่น อาจยกระดับให้เป็นหัวหน้าทีมในภารกิจใด ภารกิจหนึ่งที่เหมาะสมกับสถานะ ทำให้

เจ้าหน้าที่เกิดความภาคภูมิใจในบทบาทหน้าที่ใหม่ ได้มีโอกาสแสดงความสามารถในการทำงานและเกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ส่งผลให้คุณภาพของงานดียิ่งขึ้น

2.6.8 การเรียนรู้จากคู่มือการปฏิบัติงาน (Work manual) โดยการถอดความรู้ ประสบการณ์จากข้าราชการที่รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ มีขั้นตอนการทำงานซับซ้อน ละเอียดอ่อน มีการประสานงานหลายฝ่าย หรืองานที่ต้องใช้เทคนิคการทำงานเฉพาะเรื่อง โดยการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นเอกสาร (Explicit Knowledge) คู่มือการปฏิบัติงาน เช่น คู่มือการรับเสด็จฯ คู่มือการจัดงานรัฐพิธี คู่มือการรับรองแขกต่างประเทศ คู่มือการติดตามประเมินผล คู่มือการดูแลบำรุงรักษาศูนย์ราชการจังหวัด ฯลฯ ซึ่งคู่มือดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือช่วยเจ้าหน้าที่ที่สามารถวางแผนการทำงานได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

2.6.9 การส่งเสริมทักษะการคิด พุด และการตัดสินใจ โดยการที่หัวหน้าสำนักงานจังหวัด ปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการในทีมมาเป็นผู้ให้การสนับสนุน ผู้อำนวยการความสะดวก คอยให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ (Enabling other to act) เป็นพี่เลี้ยง (Coach) ให้คำแนะนำ การขายความคิด (Selling) โดยใช้วิธีการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ได้ฝึกทักษะการคิด การพูด การแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจแก้ไขปัญหาโดยไม่ต้องรอการสั่งการ (Encourage group decision) ทำให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาส เรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถในการทำงานร่วมกัน

2.6.10 การลดขั้นตอนการการถ่ายทอดงาน ได้แก่ การนำเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานติดตามไปในการประชุมสัมมนาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้โอกาสเจ้าหน้าที่ได้รับทราบข้อมูลและความเคลื่อนไหวของงานไปพร้อม ๆ กัน โดยหัวหน้าสำนักงานไม่ต้องมาถ่ายทอดอีกครั้ง ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถวางแผนการทำงานได้ทันที

★ การสร้างคนเพื่อป้อนเข้าสู่ระบบ

นายฤทธิพงษ์ เตชะพันธุ์ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ * เล่าว่าการพัฒนาบุคลากรของจังหวัดเชียงใหม่จะส่งเสริมให้ลูกน้องได้มีการพัฒนาตนเอง และแสดงฝีมือใน



การทำงานเต็มที่ หัวหน้าฯ จะไม่ลงไปทำงานในรายละเอียดแข่งกับลูกน้อง จะทำหน้าที่ให้คำแนะนำและสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง รวมทั้งให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ ในการประชุมสัมมนาที่สำนักงานจังหวัดเป็นเจ้าภาพ หัวหน้าฯ จะนำเสนอในภาพรวมและ comment ประเด็นการประชุม 2-3 ประเด็น และเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบดำเนินการต่อ

ได้อย่างอิสระ เพื่อให้ลูกน้องได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ เป็นการพัฒนาศักยภาพของตนเอง

มีการจัดทำคู่มือเพื่อเป็นตัวช่วยการทำงาน เช่น คู่มือการรับเสด็จฯ คู่มือเกี่ยวกับเรื่องราวร้องทุกข์ฯ ตัวอย่างเช่น เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานรับเสด็จฯ ทำหน้าที่นั้นจนมีความเชี่ยวชาญ เมื่อได้รับตำแหน่งใหม่ หัวหน้าฯ จึงคิดว่าองค์ความรู้ที่มีอยู่เฉพาะตัวนี้ ทำอย่างไรให้ความรู้ไม่ติดอยู่ที่ตัวบุคคล ใครมารับหน้าที่แทนจะทำงานต่อได้ทันที จึงให้มีการถ่ายทอดความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไปเป็นรูปแบบเอกสารคู่มือการรับเสด็จฯ (Explicit Knowledge) ซึ่งมีการจัดหมวดหมู่เป็นรายพระองค์ และแจกจ่ายให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบคนละ 1 ชุด ทำ



ให้สำนักงานจังหวัดสามารถกระจายความรับผิดชอบงานออกไปได้อย่างรวดเร็ว เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ของตัวเอง โดยมีสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางประสานงาน หลังจากนั้นแทบไม่ต้องมีการประชุมชี้แจง สามารถออกเป็นคำสั่งได้ทันที

กรณีเจ้าหน้าที่ในสำนักงานจังหวัดคนหนึ่งไม่พอใจงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน หัวหน้าฯ ใช้วิธีเปลี่ยนงานให้ไปเป็นหัวหน้าทีมในงานการติดตามประเมินผลโครงการ ปรากฏว่าเจ้าหน้าที่ดังกล่าวสามารถบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายได้ดี และมีความภาคภูมิใจในการทำหน้าที่ของตน โดยหัวหน้าฯ ยึดหลักว่าการปรับเปลี่ยนงานต้องไม่ไปลดเกรดเขา ต้องให้เกียรติเขา

* ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงใหม่

★ พัฒนาคณ คิตติ พุดดี ทำดี ทิมดี *

นายวีรพงศ์ แก้วสุวรรณ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดยะลา* เล่าว่าการทำงานจะพยายามสอนลูกน้องอยู่เสมอว่า การที่ผู้ว่าราชการจังหวัดใช้ งานสำนักงานจังหวัด อย่าคิดว่าเป็นภาระ แต่ให้รู้สึก ภาคภูมิใจว่าผู้ว่าฯ เห็นในศักยภาพของเรา และบทบาทของ สำนักงานจังหวัด ได้วางไว้ให้เป็นฝ่ายเสนาธิการ หรือ หน่วยงาน Staff ของผู้ว่าฯ



การทำงานจะส่งเสริมให้มีการคิดร่วมกัน มีการ กำหนดวิสัยทัศน์ของสำนักงานจังหวัด คือ 4 ดี “คิตติ พุดดี ทำดี ทิมดี” จะสอนลูกน้องให้มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความรับผิดชอบ มีจิตบริการ หรือเวลาที่หัวหน้าฯ พบเรื่องดี ๆ จะมาเล่าให้ลูกน้องฟังเพื่อนำไปปรับใช้ในการทำงานหรือ การดำรงชีวิต หัวหน้าฯ จะแบ่งงานที่เข้ามาในสำนักงานจังหวัดเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) งานด่วน+ สำคัญ 2) งานสำคัญ+ไม่ด่วน 3) งานด่วน+ไม่สำคัญ 4) งานไม่ด่วน ไม่สำคัญ ต้องจัดลำดับ ความสำคัญให้ดี แม้งานไม่ด่วน ไม่สำคัญก็ต้องเสนอเรื่องเช่นเดียวกัน

ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดงาน การจับคู่การทำงาน เช่น หัวหน้าฯ จะต้องรู้งานของ ผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้ากลุ่มงานฯ ต้องรู้งานระหว่างกัน อย่าตอบว่า “ไม่รู้ เจ้าของเรื่อง ไม่อยู่” จะให้ลูกจ้างได้เรียนรู้งานการเงิน เวลาที่เจ้าหน้าที่การเงินไม่อยู่ลูกจ้างก็สามารถ ทำแทนได้ จะสอนให้เจ้าหน้าที่ทุกคนพยายามเรียนรู้งานของคนอื่น



การพัฒนาบุคลากรประเภทที่ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ เช่น มีปัญหาทางร่างกาย

จะใช้วิธีสอบถามเจ้าตัวโดยตรงว่าถนัด งานใด แล้วมอบงานให้เหมาะกับบุคคลนั้น และพยายามทำความเข้าใจกับคนอื่น ๆ ส่วนการพิจารณาความดี ความชอบ จะเป็นไปตามปริมาณและคุณภาพของงาน นอกจากนี้ ส่งเสริมการศึกษาต่อ/การเข้ารับ การศึกษาอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ของ ข้าราชการ และพนักงานราชการ เช่น

ตรวจสอบภายใน นิติกร เป็นต้น....

* ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองผู้ว่าราชการจังหวัดนราธิวาส

2.7 Sound procedure

Sound procedure หมายถึง มีการจัดระบบ ขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำและสมาชิกในทีมอย่างเปิดเผย ชัดเจน

วิธีการที่ใช้ได้ผล

2.7.1 การวางระบบการทำงานให้เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (Value Chain) โดยทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ในสำนักงานจังหวัดทุกคนเสมอว่าการทำงานต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน (Cooperation) เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายรวมขององค์กร กิจกรรมทุกกิจกรรมจะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นห่วงโซ่ ถ้ากิจกรรมใดมีปัญหาย่อมส่งผลกระทบต่อกิจกรรมอื่น ๆ ในห่วงโซ่แต่ละข้ออย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การทำงานจึงต้องมองภาพองค์รวมและมีการประสานงานอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ

2.7.2 การวางระบบงานโดยการจัดทำคู่มือการทำงาน มีรูปแบบที่น่าสนใจ ดังนี้

1) คู่มือการจัดงานรับเสด็จ ฯ ของสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากจังหวัดเชียงใหม่เป็นจังหวัดใหญ่มีภารกิจที่หลากหลาย และมีปริมาณงานมาก โดยเฉพาะงานรับเสด็จ ฯ พระบรมวงศานุวงศ์และเจ้านายพระองค์ต่างๆ มากมาย ซึ่งภารกิจดังกล่าวมีขั้นตอน/กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติหลายขั้นตอน และมีรายละเอียดปลีกย่อยแตกต่างกันไปแต่ละพระองค์ มีการประสานงานหน่วยงาน/บุคคลหลายฝ่าย การดำเนินงานแต่ละขั้นตอน/กิจกรรมมีความละเอียดอ่อนและต้องการความถูกต้อง รวดเร็ว นายฤทธิพงศ์ เตชะพันธุ์ ขณะดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ในขณะนั้น จึงได้วางระบบงานโดยมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญในงานดังกล่าว ทำการถอดประสบการณ์การทำงาน (Tacit Knowledge) เกี่ยวกับการรับเสด็จฯ ออกมาเป็นเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน (Explicit Knowledge) เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาขั้นตอนการทำงานแต่ละกิจกรรม รวมทั้งการจัดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานประจำแต่ละพระองค์ ซึ่งปรากฏว่าหลังจากที่ได้จัดทำคู่มือการรับเสด็จ ฯ ไว้เป็นแนวทางแล้ว ทำให้การทำงานของสำนักงานจังหวัดเป็นไปด้วยความคล่องตัวยิ่งขึ้น สามารถกระจายความรับผิดชอบงานออกไปได้อย่างรวดเร็ว โดยที่สำนักงานจังหวัดไม่ต้องมีการเชิญประชุมส่วนราชการหลายครั้ง เนื่องจากทุกส่วนราชการสามารถศึกษาขั้นตอนการดำเนินงานจากคู่มือดังกล่าว สำนักงานจังหวัดสามารถออกเป็นคำสั่งแบ่งมอบภารกิจได้เลย เป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อีกทางหนึ่ง

ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง โยกย้ายเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานรับเสด็จฯ ของสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ ก็จะไม่กระทบการทำงานในภาพรวมของสำนักงานจังหวัด เนื่องจากผู้ที่รับหน้าที่แทนสามารถศึกษาจากคู่มือที่ได้วางระบบไว้ และทำงานต่อได้ทันที

2) การจัดทำคู่มือเกี่ยวกับเรื่องราวร้องทุกข์ของจังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากจังหวัดเชียงใหม่มีปริมาณเรื่องร้องเรียนที่แจ้งเข้ามายังศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด เป็นจำนวนมาก ทำให้การบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนต่างๆ เกิดความล่าช้า นายฤทธิพงษ์ เตชะพันธ์ ขณะดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ จึงวางระบบงานการจัดทำคู่มือการทำงานไว้อย่างชัดเจน โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการ 7 ขั้นตอนได้แก่ 1) แต่งตั้งคณะทำงานแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน/ชุดปฏิบัติการระดับตำบล/คณะทำงานระดับอำเภอ 2) ประชุมพิจารณาเรื่องร้องเรียนและแนวทางแก้ไขปัญหามาเป็นประจำ 3) ปรับปรุงระบบการให้บริการรับเรื่องร้องเรียน ช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนให้ครอบคลุมทุกช่องทางและทันสมัย 4) ปรับปรุงระบบการบันทึกเรื่องร้องเรียนเป็นระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม PHP ซึ่งเป็นระบบปฏิบัติการผ่านเว็บไซต์และไม่เสียค่าใช้จ่าย เจ้าหน้าที่สามารถบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนได้ทุกแห่ง 5) ซักซ้อมความเข้าใจระบบกับส่วนราชการทุกส่วน 6) ติดตามประเมินผลเรื่องร้องเรียน 7) สรุปผลและประชาสัมพันธ์ ในส่วนของการกำหนดช่องทางรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้สะดวกมีจำนวน 7 ช่องทาง ได้แก่ 1) ส่งจดหมายร้องเรียนโดยตรงถึงผู้ว่าราชการจังหวัด 2) ช่องทาง Website จังหวัดเชียงใหม่ ที่ www.chiangmai.go.th 3) โทรศัพท์หมายเลข 0-5311-2592 หรือ สายด่วนจังหวัด 1567 (ตลอด 24 ชั่วโมง) 4) เดินทางมาร้องเรียนด้วยตนเอง 5) อีเมลร้องเรียนมาที่ rongtook@chiangmai.go.th 6) ส่วนราชการในจังหวัดส่งเรื่องมาให้พิจารณา กรณีเป็นเรื่องที่อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่หรือไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ 7) Website จังหวัดเชียงใหม่ ใสสะอาด ทำให้จังหวัดเชียงใหม่ซึ่งเป็นจังหวัดขนาดใหญ่ มีปริมาณเรื่องร้องเรียนมาก สามารถบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว เท่ากับจังหวัดเล็กซึ่งมีปริมาณเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์น้อยกว่า และรูปแบบการวางระบบรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ของจังหวัดเชียงใหม่นี้ กระทรวงมหาดไทยได้ใช้เป็นต้นแบบแจ้งเวียนให้ทุกจังหวัดทราบ

2.7.3 การวางระบบจับคู่การทำงาน (Buddy) ของจังหวัดเชียงใหม่ นายฤทธิพงษ์ เตชะพันธ์ ขณะดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ได้วางระบบงานรูปแบบนี้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถทำงานแทนกันได้ ในกรณีเจ้าของเรื่องไม่อยู่ ซึ่ง Buddy ในการทำงานนี้ไม่จำเป็นต้องอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันเสมอไป บางกรณีเป็น Buddy ระหว่างหน่วยงานเพื่อจับคู่การทำงาน และ

การประสานงานกันอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการทำงาน เช่น ในการจัดงานรัฐพิธีของจังหวัดเชียงใหม่ มีหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา องค์กรทางศาสนา องค์กรสาธารณะและประชาชนจำนวนมาก การจัดที่นั่งสำหรับข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ให้มีความเหมาะสมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก จึงจำเป็นต้องใช้ระบบจับคู่การทำงานอย่างใกล้ชิด โดยหัวหน้าฝ่ายอำนวยการจะจับคู่การทำงาน เป็น Buddy กับเลขาฯ ศาล ทำให้การจัดที่นั่งของผู้แทนจากศาลในงานรัฐพิธี หรือ งานสำคัญต่างๆ ของจังหวัดเป็นไปอย่างเหมาะสม เป็นที่พอใจ

2.7.4 การขอรับการสนับสนุนผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก (Outsource Persons) ของจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อแก้ปัญหาด้านกำลังไม่สมดุลกับปริมาณงาน *นายฤทธิพงษ์ เตชะพันธุ์* ขณะดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ จึงได้วางระบบการทำงาน โดยใช้วิธีการนำผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาเป็นเครือข่ายสนับสนุนงานของสำนักงานจังหวัด เช่น การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ซึ่งจะแบ่งภารกิจตามกลุ่ม Cluster ของจังหวัด ได้แก่ กลุ่ม Cluster ด้านเศรษฐกิจ สังคม ความมั่นคง สิ่งแวดล้อมและบริหารจัดการ ทั้งนี้ หากมอบหมายเจ้าหน้าที่สำนักงานจังหวัดทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของทุกกลุ่ม Cluster ย่อมเกิดความไม่คล่องตัว เนื่องจากสำนักงานจังหวัดต้องทำหน้าที่เป็น Back Office ให้กับผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งมีภารกิจที่หลากหลายจึงไม่สามารถจัดประชุมได้บ่อยครั้ง ดังนั้น แทนที่จะให้เจ้าหน้าที่สำนักงานทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของแต่ละกลุ่ม Cluster จึงปรับมาใช้วิธีการนำผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก (Outsource Persons) มาทำหน้าที่แทน เช่น ประธาน/ฝ่ายเลขานุการบางคณะทำงานฯ อาจมาจากภาคเอกชน/สถาบันการศึกษา โดยเน้นการคัดเลือกบุคคลที่มีศักยภาพเพื่อมาทำหน้าที่ดังกล่าว และมีเจ้าหน้าที่สำนักงานจังหวัดร่วมอยู่ในแต่ละคณะทำงาน สมาชิกในคณะทำงานแต่ละกลุ่ม Cluster ไม่จำเป็นต้องเป็นหน่วยราชการเท่านั้น อาจมีภาคเอกชน/สถาบันการศึกษาเข้าร่วมด้วย ทำให้การทำงานเกิดความยืดหยุ่น คล่องตัว และมีมุมมองในการวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาที่กว้างขึ้น สามารถผสมผสานแนวคิดและวิธีการทำงานของภาครัฐและเอกชน และความรู้ทางวิชาการจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และคณะทำงานชุดดังกล่าวจะทำหน้าที่ก่อนเสนอที่ประชุมใหญ่เป็นการแบ่งเบาภาระงานของสำนักงานจังหวัด

นอกจากนี้การทำงานจะใช้วิธีการสร้างเครือข่ายการทำงานจากทุกภาคส่วนในพื้นที่ (Sound Intergroup Relationship) ทั้งส่วนราชการ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาเพื่อมาร่วมทำงานกับสำนักงานจังหวัด เช่น งานรัฐพิธีของจังหวัด

ได้ขอความร่วมมือสถาบันการศึกษาทำหน้าที่เป็นพิธีกรของงาน องค์กรทางศาสนา มาสนับสนุนการประดับดอกไม้ในงาน เป็นต้น

2.7.5 การสร้างทีมงานด้านการต่างประเทศของจังหวัดเชียงใหม่

เนื่องจากกระทรวงมหาดไทยยังขาดการกำหนดตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ในสำนักงาน จังหวัด แต่พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่มีภารกิจที่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับงานด้านการต่างประเทศ นายฤทธิพงษ์ เตชะพันธุ์ ขณะดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ในขณะนั้นจึงได้วางระบบการจัดตั้งทีมงานด้านการต่างประเทศ โดยเลือกหัวหน้าทีมจากเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์การทำงานในกองการต่างประเทศ สป.มาก่อน และจ้างลูกจ้างมาช่วยงานเพิ่มเติม ปรากฏว่าทีมงานดังกล่าวสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดงานรับแขก ต่างประเทศ เช่น การจัดงานเลี้ยงระดับประเทศ การจัดประชุมระดับนานาชาติต่างๆ ฯลฯ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้องตามขั้นตอนพิธีการที่กำหนด

นอกจากนี้ ยังมีการสร้างเครือข่ายการทำงาน (Sound Intergroup Relationship) กับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสถาบันราชภัฏฯในพื้นที่ เมื่อมีชาวต่างประเทศ เดินทางมาเป็นแขกของจังหวัด สามารถขอสนับสนุนผู้แทนจากสถาบันการศึกษาดังกล่าว เพื่อทำหน้าที่ล่าม โดยไม่ต้องไปจ้างล่ามจากแหล่งอื่น รวมทั้งการส่งเจ้าหน้าที่/ลูกจ้าง ในสำนักงานจังหวัดไปอบรมภาษาอังกฤษและภาษาจีนจากสถาบันการศึกษาดังกล่าว

2.7.6 การจัดตั้งทีมต้อนรับแขกของจังหวัดขอนแก่น เนื่องจากจังหวัด

ขอนแก่นมีสนามบินตั้งอยู่ในพื้นที่ จึงมีภารกิจที่ต้องต้อนรับแขกที่มาเยือนอยู่เป็นประจำ นายकुมล บรรเทาทุกข์ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดขอนแก่นจึงวางระบบการจัดตั้งทีมต้อนรับแขกเป็นทีม A,B,C...มีการจัดทำคำสั่งมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งหัวหน้าสำนักงานจังหวัดกระจายภาวะผู้นำให้กับหัวหน้าทีมแต่ละทีมในการตัดสินใจบริหารจัดการทีม และเลือกผู้เข้าร่วมทีมของตนเองอย่างอิสระ หรือสามารถรวมตัวข้ามกลุ่มงานกันได้ เพื่อทำหน้าที่ให้การต้อนรับแขกที่มาเยือน จัดเตรียมอาหาร ผลไม้ เครื่องดื่มไว้บริการ โดยทีมงานต้อนรับแขกที่สนามบินสามารถสลับสับเปลี่ยนกันทำงาน หรือทำงานพร้อมกันในกรณีที่มีแขกของจังหวัดมาพร้อมกันหลายคณะ ซึ่งการแบ่งงานเป็นทีมต้อนรับนี้ เจ้าหน้าที่สำนักงานจังหวัดขอนแก่นยอมรับและร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างไม่เกียจคร้าน

2.7.7 การทำงานโดยใช้หลัก AAR (After Action Review) นายฤทธิพงษ์

เตชะพันธุ์ ขณะดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ ได้วางระบบเพื่อติดตาม ประเมินผลและทบทวนการทำงาน (Regular Review) โดยงานพิเศษที่ไม่ใช่งานลักษณะ ประจำ จะมีการประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจต่อทีมงานก่อน (Clear & Agreed goals)

หลังจากลงมือปฏิบัติแล้วหากพบปัญหาอุปสรรคใด จะให้เจ้าหน้าที่บันทึกสิ่งที่ปัญหาไว้หน้าแฟ้มเอกสารที่เก็บงาน เพื่อเป็นการสรุปทเรียนและตั้งคิดว่าปีต่อไปจะต้องไม่ผิดในเรื่องนี้ซ้ำอีก

2.7.8 การกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบด้วยความเป็นธรรม โดยกำหนดตัวชี้วัดการทำงาน (KPI) เพื่อใช้พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการสำนักงานจังหวัด ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะรวมประเด็นความเสียสละทุ่มเท การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสำนักงานจังหวัด จำนวนวันลา เช่น มีวันลาป่วย (รวมวันลาพักผ่อนด้วย) มาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย โดยเจ้าหน้าที่ที่ทำงานลักษณะงานประจำ (Routine) เช่น ลงรับหนังสือก็สามารถใช้เกณฑ์การเข้าร่วมกิจกรรมของสำนักงานจังหวัดอย่างสม่ำเสมอในการประเมินความดี ความชอบได้

กรณีการพิจารณาความดี ความชอบของสำนักงานจังหวัดหนองคาย นายสมฤกษ์ บัวใหญ่ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดหนองคายได้วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยการกำหนดดัชนีชี้วัด (KPI) เพื่อใช้ในการประเมินข้าราชการในสำนักงานจังหวัด จำนวน 10 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การแต่งกาย 2) กิริยา มารยาท การพูดจา มีน้ำใจ มีมนุษยสัมพันธ์ 3) การตรงต่อเวลา 4) การลา 5) การอุทิศเวลาให้ราชการ 6) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสำนักงานจังหวัด 7) ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ 8) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน 9) การปรับปรุงและพัฒนาตนเอง 10) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งเกณฑ์การพิจารณาดังกล่าวได้มีการนำเข้าหารือในที่ประชุม และเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นหรือโต้แย้งคัดค้านอย่างเสรี (openness & Confrontation) และใช้ในการพิจารณาตามความเป็นจริง

2.7.9 การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการขับเคลื่อนสำนักงานจังหวัด หนองคาย นายสมฤกษ์ บัวใหญ่ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดหนองคาย ได้จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรของสำนักงานจังหวัดหนองคายให้มีศักยภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากสำนักงานจังหวัดเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดระดับชาติเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด ซึ่งดำเนินการโดยการเชิญอาจารย์ที่ปรึกษา (Outsource Persons) เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ขององค์กร ทำให้ได้วิสัยทัศน์สำนักงานจังหวัดหนองคายว่า “เป็นเลิศในทุกมิติเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาจังหวัดสู่ความเป็นสากล” และกำหนดค่านิยมขององค์กร คือ FARM โดย “F : Funny หมายถึง คนสำราญ A : Achieve หมายถึง งานสัมฤทธิ์ R : Responsible หมายถึง จิตรับผิดชอบ M : Moral หมายถึง อยู่ในกรอบ

คุณธรรม” และกำหนดวัฒนธรรมองค์กร คือ DENIR (ดีเน่อ) โดย“ DE : Democracy หมายถึง เป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นคนอื่น NI : Nice หมายถึง มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ R : Respect หมายถึง การมีสัมมาคารวะ อ่อนน้อม ถ่อมตน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวได้มีการประชุมระดมสมองร่วมกันอย่างกว้างขวางเพื่อพิจารณาการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร

2.7.10 การพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในสำนักงานจังหวัดของจังหวัดหนองคาย นายสมฤกษ์ บัวใหญ่ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดหนองคาย ได้ติดต่อมูลนิธิแบบให้เปล่าของประเทศเยอรมนี (Dr.Mary) เพื่อต่อยอดการคิดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของสำนักงานจังหวัด และการกำหนดแผนงาน/โครงการที่เหมาะสม โดยใช้เทคนิคสภากาแฟ จัดแบ่งเจ้าหน้าที่เป็นกลุ่มย่อยหลาย ๆ โต๊ะๆละ จำนวน 5-6 คน เพื่อร่วมกันคิดตามประเด็นที่ได้รับมอบหมาย แล้วนำมาประมวลหาข้อสรุปร่วมกัน ซึ่งวิทยากรดังกล่าวจะทำหน้าที่กระตุ้นให้แต่ละกลุ่มย่อยร่วมแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย ก่อนนำเข้าสู่การหารือในเวทีใหญ่

2.7.11 การสร้างวินัยให้ข้าราชการมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและตรงต่อเวลาของจังหวัดหนองคาย นายสมฤกษ์ บัวใหญ่ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดหนองคาย ได้วางระบบตอกบัตรลงเวลามาปฏิบัติราชการและเวลากลับเป็นประจำทุกวัน โดยมีกติกาว่า ในกรณีที่ลืมตอกบัตรจะต้องให้หัวหน้ากลุ่มงานรับรอง ในระยะเริ่มแรกเปิดให้ทดลองใช้เป็นระยะเวลา 2 เดือน หลังจากนั้นจึงเสนอขออนุมัติจากผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อปฏิบัติงานจริงและกำหนดเป็นตัวชี้วัด เรื่อง “ การตรงต่อเวลา” ไว้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการสำนักงานจังหวัด รวมทั้งกำหนดรางวัลสำหรับข้าราชการสำนักงานจังหวัดที่ไม่เคยมาสายหรือลืมตอกบัตรตลอดทั้งปี โดยมีรางวัลใหญ่ เป็นรถจักรยานยนต์ จำนวน 1 คัน (กรณีมีมากกว่า 1 คนใช้วิธีจับฉลาก) หรือการไปศึกษาดูงานต่างประเทศ(สิงคโปร์) มอบให้แก่ผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานตลอดทั้งปีโดยไม่ดูระดับตำแหน่งรวมจำนวน 10 คน ซึ่งค่าใช้จ่ายเหล่านี้ได้มาจากการหาผู้สนับสนุน โครงการฯ ทั้งนี้การดำเนินงานดังกล่าวส่งผลให้เจ้าหน้าที่ในสำนักงานจังหวัดมีวัฒนธรรมองค์กร คือ ความตรงต่อเวลา ไม่ว่าจะเป็นการประชุมหรือนัดหมายต่าง ๆ จะมาตามกำหนดเวลานัดหมายเสมอ



2.7.12 การวางระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร ว่าที่ร้อยตรีเลิศเกียรติ วงศ์โพธิพันธ์ ขณะดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัดภูเก็ต ได้วางระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในเรื่องที่มีความสำคัญและเร่งด่วน จะมีการวางเป็นระบบไว้ว่าให้รายงานหัวหน้าสำนักงานจังหวัดโดยตรงและในทันที โดยไม่ผ่านบุคคลที่สาม เนื่องจากอาจทำให้การสื่อสารเกิดความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ถ้าช้า หรืออาจนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร

2.7.13 การวางระบบเกี่ยวกับการประชุมต่าง ๆ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดหลาย ๆ จังหวัด กำหนดให้มีการประชุมเจ้าหน้าที่ในสำนักงานจังหวัดทุกคนเป็นประจำทุกเดือน หลังการประชุมจะมีการรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน และกำหนดให้มีการประชุมหัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่าย ในวันใดวันหนึ่งของสัปดาห์ เช่น ทุกวันจันทร์ หรือวันพุธของสัปดาห์เพื่อหารือและติดตามทบทวนงานเป็นประจำ การประชุมดังกล่าวจะเป็นเวทีที่เปิดกว้างให้แสดงความคิดเห็นและวางแผนการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยหัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะสร้างจิตสำนึกความเป็น “ทีมสำนักงานจังหวัด” เสมอเพื่อให้เกิดความสามัคคี

2.8 Regular Review

Regular Review หมายถึง การประเมินพฤติกรรมและเรียนรู้ข้อผิดพลาดในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีม เพื่อนำข้อผิดพลาดไปแก้ไขปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

วิธีการที่ใช้ได้ผล

2.8.1 การวางระบบการติดตามประเมินผล โดยการให้ความสำคัญกับระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งจะไม่ทำการประเมินผลเพียงครั้งเดียวเมื่องานแล้วเสร็จ แต่กำหนดให้มีการประเมินผลในระหว่างการทำงาน (On-going Evaluation) เพื่อทบทวนการทำงานที่ผ่านมาและนำข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาหารือร่วมกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขได้ทันท่วงที เนื่องจากปัญหาบางเรื่องหากปล่อยไว้ อาจเกิดความเสียหายหรือกลายเป็นความขัดแย้งในวงกว้าง และภายหลังเสร็จสิ้นโครงการจะมีการประเมินผลความสำเร็จหรือความพึงพอใจอีกครั้ง เพื่อนำผลการประเมินและปัญหาอุปสรรคมาปรับปรุงรูปแบบการทำงานในครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

2.8.2 การทบทวนข้อบกพร่องจากการทำงาน โดยวิธีนำปัญหาข้อผิดพลาดต่าง ๆ มาทบทวนเพื่อหาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน หัวหน้าสำนักงานจังหวัดส่วนใหญ่จะเลือกใช้วิธีการ ดังนี้

1) ใช้เวทีการประชุมหัวหน้ากลุ่มงานทุกกลุ่มงาน/หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ เจ้าหน้าที่ระดับชำนาญการหรือเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานเป็นประจำทุกสัปดาห์ เพื่อประเมินพฤติกรรมและเรียนรู้ข้อผิดพลาดในการทำงานร่วมกัน หากพบข้อผิดพลาดจะได้ร่วมกันแก้ไขปรับปรุงได้ทันที

หัวหน้าสำนักงานจังหวัดบางจังหวัดใช้การจัดทำปฏิทินบันทึกติดตามงาน เพื่อตรวจสอบติดตามความคืบหน้างานของเจ้าหน้าที่ว่างานใดที่ยังทำไม่เสร็จตามเวลา เพื่อหาวิธีการแก้ไข

2) การหารือย่อยระหว่างหัวหน้าสำนักงานจังหวัดกับเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายงาน กรณีพบงานผิดพลาดจะใช้วิธีการเรียกมาคุยในประเด็นข้อผิดพลาดของงานเป็นการเฉพาะตัว โดยเริ่มจากการทบทวน วิเคราะห์สาเหตุของความผิดพลาดเพื่อแก้ไขปัญหาให้ตรงจุดและปรับปรุงการทำงานเสียใหม่ โดยใช้หลักเหตุและผลในการพูดคุย ใช้คำพูดที่เป็นปียวาจา หากความผิดพลาดเกิดจากคน 2 คน คือ “หัวหน้า” กับ “ลูกน้อง” ก็จะแก้ที่ต้นเหตุ หากเกิดจากสาเหตุที่มาจากหลายแหล่ง จะต้องหาข้อมูลจากหลายทางและร่วมกันหาวิธีการแก้ไขปัญหา

2.8.3 การประเมินข้อผิดพลาดจากพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ กรณีในสำนักงานจังหวัดมีเจ้าหน้าที่ที่มีพฤติกรรมในลักษณะ “เจ้าพ่อ” “เจ้าแม่” ซึ่งอาจพัฒนามาจากทักษะการทำงานในตำแหน่งนั้นเป็นเวลานาน และผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับ ทำให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่อำนวยความสะดวกแก่ส่วนราชการเพื่อนร่วมงาน ทำงานล่าช้า เลือกลงปฏิบัติ ฯลฯ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะใช้วิธีการพยายามลดบทบาทลงโดยใช้จังหวะที่เหมาะสม เพื่อกระจายงาน/กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงให้เจ้าหน้าที่อื่นรับผิดชอบแทนโดยหาเหตุผลรองรับ ทำให้สามารถลดอัตราความเสี่ยงและเกิดความคล่องตัวในการทำงาน

★ การประเมินผลระหว่างการทำงาน

ว่าที่ร้อยตรีเลิศเกียรติ วงศ์โพธิพันธ์ รองผู้ว่าราชการจังหวัดปัตตานี เล่าว่าเมื่อครั้งดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัดได้รับการรับบริจาคเงินช่วยเหลือจากเหตุการณ์ สึนามิ ซึ่งระยะหนึ่งเกิดปัญหาขึ้น ผู้ได้รับความเดือดร้อน แต่การทำงานมีและอาจนำไปสู่ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนต่อภาพลักษณ์ของจังหวัดในเรื่องของความโปร่งใส หัวหน้าฯ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลระหว่างการทำงาน (On-going Evaluation) เพื่อนำปัญหาต่างๆ ที่พบในปัจจุบันมาประชุมร่วมกัน และทบทวนวิธีการทำงานเสียใหม่ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงสามารถลดความขัดแย้งต่าง ๆ ลงได้อย่างรวดเร็ว



สำนักงานจังหวัดภูเก็ต มอบหมายให้รับผิดชอบ ผู้ได้รับความเดือดร้อน เมื่อดำเนินการไปได้ เนื่องจากการช่วยเหลือ ต้องการความรวดเร็ว กระบวนการที่ยุ่งยาก

2.9. Sound Intergroup Relationship

Sound Intergroup Relationship หมายถึง การสร้างเครือข่ายการทำงานกับบุคคล/องค์กรภายนอกทีม โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน หรือการที่บุคคล/องค์กรภายนอกยอมรับ สรรพคุณการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม ทำให้ยินดีเข้ามาช่วยเหลือการทำงานเมื่อร้องขอ หรืออาสาสมัครเข้ามาช่วยงานด้วยความเต็มใจ

วิธีการที่ใช้ได้ผล

การสร้างเครือข่ายการทำงานโดยดึงความร่วมมือจากบุคคลภายนอกมาช่วยงาน เป็นการแก้ไขปัญหาภาวะจำกัดด้านบุคลากร งบประมาณของสำนักงานจังหวัดที่ไม่สอดคล้องกับปริมาณและความเร่งด่วนของงาน ทำให้ต้องอาศัยเครือข่ายการทำงานจากบุคคล/องค์กรภายนอกเข้าร่วมทำงาน ตัวอย่างเช่น

1) การจัดงานรัฐพิธีของจังหวัดเชียงใหม่ สามารถประสานความร่วมมือจากสถาบันราชมนฑลฯ เข้ามาทำหน้าที่พิธีกร โดยสถาบันการศึกษาจัดทำเป็นแผนงาน/โครงการรองรับ หรือการขอความร่วมมือพระธาตุคอกสุเทพเข้ามาสนับสนุนการจัดดอกไม้

ในงานพิธีต่าง ๆ ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ในจังหวัดและสามารถลดงบประมาณดำเนินการในเรื่องดังกล่าว รวมทั้งทำให้การจัดงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยสวยงาม

2) การดึงหน่วยงานอื่น หรือสถาบันการศึกษามาทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ กลุ่ม Cluster ด้านต่าง ๆ ตามแผนพัฒนาจังหวัด หรือการดึงมาทำหน้าที่ Moderator ในการทบทวนยุทธศาสตร์ ซึ่งแต่เดิมเป็นหน้าที่ของสำนักงานจังหวัด หรือแม้แต่การขอรับการสนับสนุนเจ้าหน้าที่จากสถาบันการศึกษาเพื่อทำหน้าที่เป็นล่ามแปลภาษาในการรับแขกชาวต่างประเทศของจังหวัด



3) การสร้างทีมเฉพาะกิจเพื่อช่วยงานสำนักงานจังหวัด เช่น ทีมงานที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์จังหวัด ทีมงานเกี่ยวกับการจัดทำตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ของสำนักงานจังหวัด และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานภายนอก เพื่อร่วมทำงานโดยไม่ยึดติดกับตำแหน่ง (อาจเป็นระดับเจ้าหน้าที่ไม่ใช่หัวหน้ากลุ่มงานก็ได้) โดยจะเชิญทีมเฉพาะกิจมาหรือการทำงานทุกวันพฤหัสบดีของสัปดาห์

4) การสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นเพื่อให้เข้ามาช่วยงานของสำนักงานจังหวัด เช่น งานหล่อพระพุทธรูปปางประจำพระชนมวารฯ ของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา สามารถขอความร่วมมือที่ทำการปกครองจังหวัดมาทำหน้าที่ด้านการระดมมวลชนจำนวนมากจากทุกพื้นที่อำเภอ



ภาคผนวก

การพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (การเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัด)

วิธีการเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัด

- ① การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและเห็นพ้องต้องกัน (Clear & Agreed goals)
- ② ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Openess & Confrontation)
- ③ ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation & Conflict)
- ④ ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership)
- ⑤ การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (Support & Trust)
- ⑥ การพัฒนาตนเอง (Individual development)
- ⑦ กระบวนการทำงานที่ดี (Sound procedure)
- ⑧ การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน (Regular Review)
- ⑨ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound Intergroup Relationship)

รูปแบบการสร้างทีม

- A. **problem-solving teams** : **Goal team** : ทีมแก้ปัญหา (เฉพาะกิจ)
- B. **self-managed work teams** : **Goal & Process team** : ทีมบริหารงานตนเอง
- C. **cross-functional teams** : **Process team** : ทีมไขว้หน้าที่ ทีมผสม/ประสานภารกิจ
- D. **virtual teams** : ทีมงานเสมือน

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
A, B	<p>★ นายกาสพล แก้วประพาพ หัวหน้าสำนักงานจังหวัด กาญจนบุรี (ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานจังหวัด ระยอง) วันที่ 5 กรกฎาคม 2554 (เคยดำรงตำแหน่ง หน.สนจ. หนองบัวลำภู อ่างทอง เพชรบูรณ์ เชียงใหม่)</p> <p>1. ความขัดแย้งกันเรื่องงานไม่มี แต่มีเรื่องพฤติกรรมของบาง คนที่สร้างความแตกแยก</p> <p>2. เมื่อมีงานพิเศษของจังหวัด มักมีปัญหาไม่มีใครอยากรับ เพราะ</p> <p>2.1 สนจ.มีปัญหางานล้นคน ทำให้งานของ จนท. ไม่มี</p>	<p>1. หน.สนจ. ใช้ Appropriate Leadership คือ (1.1) ใช้ภาวะผู้นำแบบ personnel-oriented ซึ่งเหมาะสมกับลักษณะงานของ สนจ. ในฐานะหน่วยช่วยอำนวยความสะดวกของ พวจ/ จังหวัด (staff) โดยใช้วิธีอธิบายเหตุผลความจำเป็น โน้มน้าวใจ จนท. ให้เห็นความจำเป็นของ สนจ. ใน การรับภาระงานนั้นๆ ด้วยความเป็นกันเอง และพร้อมรับฟังความเห็น จนท. ไม่ได้ใช้อำนาจสั่งการ/ บังคับ ทำให้เกิด Clear & Agreed goals (1.2) พิจารณามอบงาน โดยพิจารณาจากภารกิจหลัก ความเหมาะสมของตัวบุคคล และการเกื้อภาระงานใน สนจ. ให้ใกล้เคียงกัน ทำให้ จนท. เกิด ความรู้สึกยอมรับ/ได้รับความเป็นธรรม (1.3) มอบงานอย่างเปิดเผย (openness) และเอื้ออำนวยให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน (cooperation) โดย ระบุเป็นลายลักษณ์อักษร ชัดเจน ให้ จนท. ทราบพร้อมๆ กัน ว่าใครได้รับมอบงานอะไรบ้าง ทำให้เกิดความรู้สึกเสมอหน้า และสามารถประสานงานกันเองได้ (1.4) กระจายภาวะผู้นำให้แก่ จนท. ผู้รับมอบหมายงานอย่างชัดเจน/เต็มที่ คือ เมื่อมอบหมาย/ชี้แจงแนะนำภารกิจแล้ว จะปล่อยให้ ผู้รับผิดชอบ ตัดสินใจ วางแผน และปฏิบัติงานนั้นได้อย่างเต็มที่ ไม่เข้าไปจี้จื้อ รวมทั้งเปิดโอกาสให้</p>	<p>1. พวจ. ซึ่งเป็น ปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อ สนจ. สูงสุด เข้าใจลักษณะ งานของ สนจ. เป็นอย่างดี เพราะเคยเป็น หน.สนจ. มา ก่อน จึง พร้อมใช้งาน และให้ความ</p>

¹ โครงสร้างองค์กร, การให้รางวัล, การมอบหมายภารกิจ, แหล่งทรัพยากร, วัฒนธรรมความร่วมมือ - สิ่งแวดล้อม, สถานการณ์ ฯลฯ

รูปแบบทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
	<p>ประสิทธิภาพ และ จนท. ไม่อยากรับงานเพิ่ม โดยเฉพาะงานพิเศษของจังหวัด</p> <p>2.2 บางคน โดยเฉพาะฝ่ายอำนวยการซึ่งมีบทบาทต้องรับงานที่ไม่มีหน่วยใดรับผิดชอบ รู้สึกว่าต้องรับภาระงานมากกว่าคนอื่น รู้สึกแบ่งงานไม่เป็นธรรม ไม่พอใจ</p> <p>3. ถ้า สนจ. ไม่รับภาระงานพิเศษ ไม่ได้ช่วยเหลือ ผวจ. เดิมที่ ความยอมรับ/สนับสนุนจาก ผวจ. จะไม่มี</p>	<p>นำเสนอผลงานได้เอง (เว้นแต่กรณีมีปัญหา หรือต้องการให้ หน.สนจ. ช่วย)</p> <p>2. สนับสนุนการทำงาน (support) โดย (1) Resource สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างพอเพียง เช่น น้ำมันรถ, ค่าใช้จ่ายต่างๆ (2) Incentive สนับสนุนสิ่งจูงใจ คือ ความคิดความชอบตอบแทนแก่ จนท. ตามภาระหนักเบาและผลสำเร็จของงานอย่างเป็นธรรมชาติ, ความยอมรับนับถือและคำชมเชยจาก ผวจ., รางวัลจาก ผวจ. พาไปดูงานนอกพื้นที่/ต่างประเทศ, จัดกิจกรรมสัมพันธ์นอกเวลางาน เช่น กินข้าวด้วยกัน</p> <p>3. บุคลากรได้รับการพัฒนา (Individual development) อย่างพอเพียง จาก (1) ประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมา (2) คู่มือการปฏิบัติงาน ที่หน่วยงานต่างๆ จัดหาให้ (3) หน.สนจ. มอบหมายงานพร้อมคำแนะนำแนวทางปฏิบัติ ให้ด้วย</p> <p>โดยสรุป ที่เห็นได้ชัดเจน คือมีการสร้างทีมงานในแนวคิด เป็นทีมของ หน.สนจ (ทีม สนจ) แต่ยังไม่เห็นได้ชัดเจนว่ามีการสร้างทีมงานแนวข้าง คือการสร้างทีม ด้านต่างๆ ภายใต สนจ. (เช่น ทีมวางแผน ยุทธศาสตร์ ทีมพิธีการ/ต้อนรับ ทีมระบบข้อมูล ทีมบริหารงานบุคคล ฯลฯ) โดย จนท. สลับกันเป็นหัวหน้าทีม อย่างหลากหลาย มีการปะทะความคิด พัฒนากระบวนการทำงาน ประเมินผล แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของทีมให้สูงขึ้นๆ เป็นลำดับ</p>	<p>สนับสนุน</p> <p>2. management style ของ ผวจ. และ หน.สนจ. มีความสอดคล้องซึ่งกันและกันในระดับสูง</p> <p>3. หน.สนจ. สามารถสร้างความยอมรับจาก ผวจ. ได้ในระดับสูง ทำให้สามารถจัดการความสนับสนุน มาให้แก่ สนจ. ได้อย่างพอเพียง ทั้งด้านวัตถุและ</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
			<p>กำลังใจ</p> <p>4. บุคลากรใน สนจ. ล้วนมี จิตสำนึก รับผิดชอบ ที่ ดี คืออยากให้ งานสำเร็จ</p>
A, B	<p>★ นายณัฐพลย์ วิเชียรเพริศ ผู้ว่าราชการจังหวัด กาญจนบุรี (ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผต. มท.เขต 8) วันที่ 5 กรกฎาคม 2554 (เคยดำรงตำแหน่ง หน.สนจ. พิษณุโลก/สุรินทร์/ สมุทรปราการ/นครสวรรค์)</p>	<p>เมื่อครั้งดำรงตำแหน่ง หน.สนจ. ใช้ “Appropriate Leadership” ครองใจลูกน้อง ทำให้เกิดการยอมรับ การตัดสินใจของหัวหน้าทีม ร่วมมือกัน (Co-operation) และทำหน้าที่ของตนในทีมอย่างเต็มที่ จน สนจ. ประสบความสำเร็จ มีผลงานเป็นที่ยอมรับ/พึงพอใจของ ผวจ. และหน่วยงานอื่นๆ (Sound Intergroup Relationship) ซึ่งเป็นผลสะท้อนกลับมา ให้การทำงานของ สนจ. ได้รับการสนับสนุนมาก ขึ้นๆ (Support) วิธีการและรูปแบบ ภาวะผู้นำที่ใช้ มีดังนี้</p> <p>1. “กินข้าวหม้อเดียวกัน” ใช้วิธีและบรรยากาศแบบวัฒนธรรมไทย ทำให้ จนท. เกิดความรู้สึกเป็นพวก เดียวกัน ให้อภัยกัน ร่วมมือกันทำงานต่อไป</p> <p>กรณีตัวอย่าง จนท. 2 คน บาดหมางกันเป็นส่วนตัว ได้ปล่อยให้เวลาผ่านไป หน.สนจ. ใช้โอกาสได้กิน</p>	

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
		<p>ข้าวปลาอาหารด้วยกัน ตะล่อมให้อภัยกัน กินข้าวหม้อเดียวกัน เป็นพวกเดียวกัน</p> <p>2. หน.สนจ. ในฐานะหัวหน้าทีม สนจ. ครองใจ ผวจ. ซึ่งมีอิทธิพลสูงสุดต่อ สนจ. โดยทำงานเต็มที่ และสร้างความเป็นหุ้นส่วนกับหน่วยงานอื่น ทำให้ให้หน่วยงานต่างๆ นับถือ/ยอมรับ และผวจ. พอใจ และเอาใจใส่ สนจ.</p> <p>3. หน.สนจ. ในฐานะหัวหน้าทีม สนจ. ครองใจ จนท. ใน สนจ. โดย (1) ร่วมเป็นร่วมตาย ออกหน้ารับผิดชอบ แทนลูกน้อง (2) กล้าชี้แจง ผวจ. ทำให้ผวจ.ใจลูกน้องให้ศรัทธา เชื่อถือ (3) วางตัวเป็นกันเองร่วมกิจกรรมกินข้าวปลาอาหารด้วยกัน (4) เอาใจใส่ดูแล/ให้สิ่งตอบแทนแก่ลูกน้องทุกคน เช่น ให้ความดีความชอบตามผลงาน คนที่ผลงานดี แต่ไม่ได้ 2 ชั้น จะหาสิ่งอื่นเป็นรางวัลชดเชย เอาใจใส่ช่วยเหลือทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว (5) ยกย่องให้เกียรติลูกน้อง</p> <p>4. มอบงานให้ลูกกับคน จัดคนให้ลงถูกงาน</p> <p>กรณีตัวอย่าง จนท. โอนจากต่างกรม มาอยู่ฝ่ายแผนฯ แต่ทำแผนไม่เป็น เกิดความไม่พอใจในการทำงาน จึงย้ายมาอยู่ฝ่ายอำนวยการ รับผิดชอบงานงบประมาณ และบริหารงานบุคคล ปรากฏว่า ทำงานได้เต็มที่ เรียนรู้งาน ปรึกษาตรวจสอบภายใน อัยการ สดง. กลายเป็นคนเก่งงานและเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง</p> <p>กรณีตัวอย่าง จนท. 2 คน นาย ก ทำงานเคร่งครัดตามระบบ ทำให้งานเดินไปได้ดี แต่ไม่มีวิสัยทัศน์ นาย ข มีความคิดดี แต่ทำงานไม่สม่ำเสมอ หน.สนจ. จะพัฒนาคน บอกว่าต้องผ่าตัด และจับให้สลับงานกัน ทำให้ นาย ก. ไม่พอใจ เข้าใจว่าถูกแกล้ง แสดงความเป็นปรปักษ์ แต่เมื่อเวลาผ่านไป และในภายหลังมีโอกาสได้อธิบายให้เข้าใจ และให้ความดีความชอบ 2 ชั้น ตอบแทนผลงาน ทำให้นาย ก. เปลี่ยนเป็นศรัทธา นับถือแทน</p> <p>โดยสรุป ที่เห็นได้ชัดเจน คือมีการสร้างทีมงานในแนวคิด เป็นทีมของ หน.สนจ (ทีม สนจ) แต่ยังไม่เห็น</p>	

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
		ได้ชัดเจนว่ามีการสร้างทีมงานแนวข้าง คือการสร้างทีม ด้านต่างๆ ภายใต้ สนจ.	
A, B	<p>★ นางสุมิตรา ศรีสมบัติ รองผู้ว่าราชการจังหวัด ฉะเชิงเทรา วันที่ 13 กรกฎาคม 2554 (เคยดำรงตำแหน่ง หน.สนจ. อุตรดิตถ์/สมุทรสงคราม/ ฉะเชิงเทรา)</p> <p>1. ความขัดแย้งของบุคลากรใน องค์กร มีการแบ่งเป็น ฝักฝ่ายชัดเจน ชอบเอาเรื่อง ต่าง ๆ มาฟ้อง</p> <p>2. เวลาทีมงานยังขาดความร่วมมือ แรง ร่วมใจใน การทำงาน</p>	<p>1. เมื่อครั้งดำรงตำแหน่ง หน.สนจ. ใช้ Appropriate Leadership คือ</p> <p>(1.1) ใช้ภาวะผู้นำแบบ personnel-oriented + Task- oriented สร้างความสามัคคีในทีมโดย (1.1.1) ดึง หน.กลุ่มงานทุกคนให้เป็นทีมเดียวกันก่อน หน.สนจ.เป็นผู้นำทีม และให้ หน.กลุ่มงานเป็นผู้นำทีมย่อย มีหน้าที่ทำความเข้าใจกับ จนท.ในกลุ่มงานของตัวเอง (1.1.2) หน.สนจ. ทำตัวเป็นแบบอย่างการเป็น ผู้นำที่มีคุณธรรม หนักแน่น ไม่ลำเอียง แก้ปัญหาความขัดแย้งใน สนจ. จากการที่ฝ่ายโน้น ฝ่ายนี้ชอบ มาฟ้องเรื่องหุยมหิมต่าง ๆ โดยจะวางเฉย ไม่ใส่ใจ และใช้วิธีการเรียกประชุมแล้วบอกว่าอย่าเอาเรื่อง จุกจิกมาฟ้อง ทำให้ลูกน้องเกิดความเชื่อใจ (Trust) ว่า หน.มีความยุติธรรมและเป็นกลาง (1.1.3) เวลา มีงานจะใช้วิธีให้ระดมกันมาช่วยงานทุกกลุ่มงาน ไม่ยึดติดว่าไม่ใช่งานของกลุ่มงานตัวเอง รวมทั้งคาด โทษว่าถ้าไม่มาร่วมงานจะต้องชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษร และ หน.สนจ.จะถาม จนท.ที่ไม่มาร่วม งานไปแล้วทำไมไม่มา เมื่อลูกน้องมาร่วมงานกันบ่อย ๆ เข้า ก็เกิดความเข้าใจกัน และร่วมมือกัน (Co- operation & Conflict) ความขัดแย้งต่าง ๆ ก็ลดลง เกิดความผูกพันในการทำงานและตระหนักว่า เป็นหน้าที่ของ สนจ. ที่จะต้องร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยมี หน.สนจ.กำกับ ติดตาม (1.1.4) เอาใจใส่ ดูแลครบครัน จนท.ใน สนจ.อย่างทั่วถึง</p> <p>(1.2) การมอบงานจะมอบผ่านหน.กลุ่มงาน และกระจายภาวะผู้นำให้ หน.กลุ่มงาน ในการกำกับดูแล</p>	<p>1. หน.สนจ. สามารถสร้าง ความไว้นือ เชื่อใจ และ การยอมรับ จาก ผวจ. ทำ ให้ได้รับการ สนับสนุน โควต้าความดี ความชอบ สามารถ สนับสนุน ลูกน้องและ จนท.ที่มา</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
		<p>จนท.ในกลุ่ม มีการประชุม จนท. สนจ. 1-2 เดือน/ครั้ง กรณีงานสั้นคน จะเกลี่ยงานของกลุ่มงานหนึ่ง ไปให้กลุ่มงานอื่นช่วยกัน พองานลงตัวจะคืนงานกลับให้กลุ่มงานเดิม</p> <p>(1.3) กรณีงานพิเศษ จะชี้แจงทำความเข้าใจ โน้มน้ำวให้เห็นความจำเป็นในการที่ต้องร่วมแรง ร่วมใจ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน Clear & Agreed goals และใช้วิธีออกคำสั่งแบ่งงานภายใน สนจ. โดยไม่ยึดที่ภารกิจของ กลุ่มงาน เช่น กลุ่มงานอำนวยความสะดวกรับลงทะเบียน กลุ่มงานข้อมูลคู่มือเรื่องอาหาร เป็นต้น</p> <p>(1.4) การกำกับติดตามงาน โดยมีปฏิทินบันทึกงาน เพื่อตรวจสอบติดตามงานของ จนท. ว่างานใดที่ยังทำไม่เสร็จตามเวลา เพื่อหาวิธีการแก้ไขได้ทันท่วงที</p> <p>2. การสนับสนุนการทำงาน (support) โดย (1) Resource สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างพอเพียง เช่น น้ำมันรถ, ค่าใช้จ่ายต่างๆ (2) Incentive สนับสนุนสิ่งจูงใจ คือ ความดี ความชอบ ตอบแทนแก่ จนท.อย่างเป็นธรรม สนับสนุนคนทำงานอย่างเต็มที่ แม้ไม่ได้เข้าหาผู้บังคับบัญชา แต่ถ้าทำงานจะได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม ,ให้เข้าร่วมการสัมมนาทั้งเชิงวิชาการและกิจกรรมสัมพันธ์พาไปทัศนศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ ,ยกย่องให้เกียรติลูกน้อง</p> <p>3. บุคลากรได้รับการพัฒนา (Individual development) วิธีการ (1) เรียกมาสอนงานเฉพาะตัว โดยให้ศึกษาจากเรื่องเดิมก่อน ถ้าไม่เข้าใจจึงสอนให้ (2) ให้คำแนะนำปรึกษาเฉพาะเป็นเรื่องๆ เป็นครั้งคราวแล้วแต่กรณี</p> <p>4. Sound Intergroup Relationship การสร้างทีมเฉพาะกิจเพื่อช่วยงานสนจ. เช่น ทีมงานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์จังหวัด ทีมงานเกี่ยวกับการจัดทำตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ประกอบด้วย จนท.สนจ. และจนท.จากหน่วยงานภายนอก มาร่วมทำงานโดยไม่ยึดติดกับตำแหน่ง อาจเป็นระดับ จนท.ไม่ใช่ หน.กลุ่มงานก็ได้ โดยจะเชิญมาหารือการทำงานทุกวันพฤหัสบดีของสัปดาห์</p>	<p>ช่วยงานของ สนจ. ได้เต็มที่ (หน.ส่วนที่ยินยอมส่ง จนท.มาช่วยงานเกิดความพอใจ)</p> <p>2. หน.สนจ.มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
		<p>โดยสรุป ที่เห็นได้ชัดเจน คือ มีการสร้างทีมงานในแนวดิ่ง เป็นทีมของ หน.สนจ (ทีม สนจ) และมีการสร้างทีมงานแนวข้าง คือ การสร้างทีมด้านต่างๆ ภายใต้อำนวยการของ สนจ. เช่น ทีมสำหรับงานพิเศษของ ผวจ. , ทีมวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการสร้างทีมโดยดึงผู้มีความรู้ ความสามารถจากส่วนราชการอื่นมาร่วมทำงานโดยไม่ติดกับตำแหน่ง อาจเป็นระดับ จนท. ไม่ใช่หน.กลุ่มงานก็ได้</p>	
A, B	<p>★ นายเดชฤทธิ์ ปัญจะมุล หัวหน้า สำนักงานจังหวัด ปราจีนบุรี (ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรอง ผู้ว่าราชการจังหวัด ปราจีนบุรี) วันที่ 13 กรกฎาคม 2554 (เคยดำรงตำแหน่ง หน.สนจ. หนองคาย/เลย/นครนายก / ปราจีนบุรี)</p> <p>1. การทำงานภายใต้ บรรยากาศต่างคนต่างทำ ตัวใครตัวมัน ถ้าไม่บอกให้ มาช่วยกันทำงานก็จะไม่มี มีความเป็นปัจเจก บุคคล</p>	<p>1. หน.สนจ. ใช้ Appropriate Leadership คือ (1.1) ใช้ภาวะผู้นำแบบ personnel-oriented+ Task- oriented ใช้คนเป็นศูนย์กลาง (1.1.1) การมอบงานจะทะลายนำแกงของ ความเป็นกลุ่มงานให้หมดไปและให้ถือว่า สนจ. คือ หนึ่งเดียวมีความเป็นเอกภาพ การมอบงานจะไม่ แบ่งเป็นงานของฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายใดแต่จะกระจายงานให้กลุ่มงานต่าง ๆ ใน สนจ. ได้มีส่วนร่วมในการ ทำงานเพื่อให้เกิดความสามัคคี ใช้หลักถ้าช่วยกันคนละไม้ คนละมืองานก็จะสำเร็จเรียบร้อย เช่น การ อบรมยุทธศาสตร์ฯ จะมอบอำนาจการทำด้านการเงิน (ได้เรื่องความโปร่งใสด้วย) ส่วนยุทธศาสตร์ก็จะ ทำงานด้านวิชาการล้วน ๆ หรือเวลาที่ทีมงานของจังหวัด จะให้ จนท.สนจ. มาร่วมงานทุกคน ถือเป็นทีม สนจ. ทำให้ได้รับการยอมรับจาก ผวจ./หน.ส่วนราชการในเรื่องความเข้มแข็งของทีม (Sound</p>	<p>1. ผวจ.เชื่อใจ และไว้วางใจ ให้การ สนับสนุน รวมทั้ง มอบหมาย โควตา ความ ดี ความชอบ</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
	<p>สูง</p> <p>2. มีความขัดแย้งระหว่างบุคคลในสนจ. การแบ่งกลุ่มต่าง ๆ เช่น กลุ่มเก่า กลุ่มใหม่</p> <p>3. ขาดการจัดการกำลังคนที่เหมาะสมในสนจ. เช่น บางแห่งมีปัญหาที่ตัวบุคคลเพียงคนเดียว หรือมีพฤติกรรมเข้าพ่อ เข้าแม่ พอปรับตัวบุคคลออก งานสามารถขับเคลื่อนได้ตามปกติ</p> <p>4. ขาดทรัพยากรในการทำงาน (4 M)</p>	<p>Intergroup Relationship) และหน. มักสอนลูกน้องว่า “ถ้าเราทำทีมไม่ได้ ก็อย่าหวังจะบูรณาการกับส่วนราชการอื่น” (1.1.2) การติดต่อสื่อสารกับลูกน้องจะพยายามสร้างบรรยากาศไม่ให้ลูกน้องเกิดความเครียดโดยใช้วิธีธรรมชาติ หน.สนจ.จะใช้บุคลิกส่วนตัวสอดแทรก อารมณ์ขัน พุดจาหยอกล้อในการทำงาน ทำให้ลูกน้องไม่เครียดและยอมรับงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ ไม่เกียจจนแม้ไม่ใช่ในงานในภารกิจของ สนจ. (1.1.3) แก้ปัญหาความขัดแย้งใน สนจ. โดยวางตัวเป็นกลาง ไม่ใส่ใจกับเรื่องไม่เป็นเรื่อง เวลาฝ่ายหนึ่งมาเล่าเรื่องต่อว่าอีกฝ่ายหนึ่งให้ฟัง จะไม่ต่อความยาวสาวความยืด ทำให้เกิดความไว้วางใจจากลูกน้อง (Trust) เชื่อกันว่ามีความยุติธรรมและเป็นกลาง หน.สนจ.จะพยายามพูดแต่ในสิ่งที่ดี และยอมรับว่าในหน่วยงานหนึ่ง ๆ จะต้องมีปัญหาบ้าง ถ้าเป็นเรื่องส่วนตัว และไม่กระทบต่อการทำงาน ก็จะวางเฉย จนท.ก็จะเข้าใจและไม่นำเรื่องเข้ามาฟ้องอีก (1.1.4) กรณีงานมีความบกพร่องหรือโดนตำหนิจะไม่มาระบายกับลูกน้อง หน.จะพิจารณาว่าเรื่องใดที่โดนตำหนิ ถ้าไม่ใช่เรื่องงานจะโยนทิ้งไป เก็บมาเฉพาะเรื่องงาน แล้วมาคิดหาแนวทางแก้ไข ไม่สร้างบรรยากาศความเครียด ทำให้ลูกน้องเห็นใจไม่พยายามทำงานให้ หน.โดนตำหนิอีก (1.1.5) จัดทัพใน สนจ.ให้เหมาะสม บุคลากรที่เป็นปัญหาในการทำงาน จะให้โอกาสก่อนหากไม่สามารถแก้ไขให้กลับมาทำงานได้จริง ๆ ก็จำเป็นต้องใช้ความเด็ดขาดในการปรับออก</p> <p>(1.2) กรณีงานที่ได้รับมอบหมายจาก ผวจ.เป็นพิเศษ จะมอบงานตามความเหมาะสมของตัวบุคคล (Put the right man on the right job) โดยเรียก หน.กลุ่มงานทุกกลุ่มและผู้ปฏิบัติงานมาประชุมหารือ หน.สนจ.จะโน้มน้าวให้เข้าใจเหตุผล ความจำเป็นที่ต้องทำภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจอยู่นอกเหนืองานของ สนจ. เพื่อให้ความเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน Clear & Agreed goals แล้วใช้วิธีหา “เจ้าภาพ” ซึ่งจะไม่ยึดตามภารกิจกลุ่มงาน หรือไม่จำเป็นว่าเจ้าภาพงานจะต้องเป็นหน.กลุ่มงาน อาจเป็น จนท. ที่มีความเหมาะสมกับลักษณะงาน มีการหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพ และการมอบงานจะทำอย่างเปิดเผยในที่ประชุมเพื่อให้ทุกคนรับรู้ และแนะนำแนวทางการทำงาน พร้อมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจาก</p>	<p>ให้ หน.บริหาร</p> <p>2. ลูกน้องมีพื้นฐานการทำงานที่เข้มแข็ง มีความรู้ความสามารถ</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
		<p>ลูกน้องเมื่ออาจไม่ตรงกับ หน. เพื่อหาวิธีการทำงานร่วมกัน (Openess & Confrontation) หน.จะสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมเพื่อหาแนวทางการทำงานร่วมกันและเกิดความร่วมมือในการทำงาน (cooperation) มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>(1.3) กระจายภาวะผู้นำให้แก่ จนท. ผู้รับมอบหมายงาน โดยเมื่อมอบหมาย/ภารกิจและหาหรือแนวทางการทำงานในเบื้องต้นร่วมกันแล้ว จะปล่อยให้ จนท. ผู้รับผิดชอบสามารถ ตัดสินใจ วางแผน และปฏิบัติงานนั้นได้อย่างเต็มที่ หากมีปัญหาให้ปรึกษาหน.สนจ.ได้ทันที</p> <p>★ กรณีตัวอย่าง</p> <p>ผวจ. มอบให้ สนจ.จัดงานวันยุติความรุนแรง ของ สนง.อัยการจังหวัด ซึ่งไม่ใช่งานใน Line ของ สนจ. มีกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย เช่น ระดมชาวบ้านมาร่วมกิจกรรมกว่า 3,000 คน การประกวดร้องเพลง การจัดเตรียมอาหาร เครื่องดื่ม การเตรียมการรับเสด็จพระเจ้าหลานเธอ พระองค์เจ้าพัชรกิติยาภา หน.ใช้วิธีการเรียกประชุม แจกลูกงาน และมอบให้ นาย ก. เป็นเจ้าภาพการประสานงานในภาพรวม โดยที่ ก. ไม่ใช่หน.กลุ่ม แต่ดูแลแล้วสามารถทำงานชิ้นนั้นได้สำเร็จ และแจกงานให้ จนท.อื่นช่วยกันทำงาน โดยจะสอบถามความสมัครใจ ซึ่งการเป็นเจ้าภาพงานพิเศษใน สนจ.นี้ จะหมุนเวียนกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละคน หน.จะมีอารมณ์ขันในการแจกงาน บรรยากาศจึงไม่เครียด และลูกน้องเต็มใจทำ เพราะไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง และ หน.ให้ความช่วยเหลือ/ติดตามงานจนกระทั่งงานสำเร็จ</p> <p>2. สนับสนุนการทำงาน support โดย (1) Resource สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างพอเพียง เช่น จัดสรรน้ำมันรถ, เบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้, จัดหาเงินกองทุนเพื่อสนับสนุนการทำงาน โดย หน.จะกู้เงินสหกรณ์ มาใช้เป็นเงินกองทุนสำรองเพื่อใช้ในงานของ สนจ. จำนวน 50,000 บาท ทุกคนสามารถเบิกใช้ได้โดยทำบันทึกขึ้นมา เพื่อแก้ปัญหาการขาดทรัพยากรการทำงาน (4 M) หรือกรณีเร่งด่วนต้องใช้เงินแล้วเบิกมาคืนในภายหลัง หรือหากเบิกไม่ได้จริงๆ ก็ปล่อยขาดไป (2) incentive สนับสนุน</p>	

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
		<p>สิ่งจูงใจ คือ ความดีความชอบตอบแทน รางวัลแก่ จนท. อย่างเป็นธรรมและทั่วถึง, จัดกิจกรรมสัมพันธ์ เช่น วันเกิด ผวจ.จัดเซตสิ่งโตโดยให้ สนจ.ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง สนจ. และ ผวจ., การตัดเสื้อทีมเวลาไปทำงานจะเป็นเอกลักษณ์ชัดเจน ส่วนราชการอื่นจะทราบทันทีว่าเป็น จนท.สนจ.</p> <p>3. บุคลากรได้รับการพัฒนา (Individual development) อย่างพอเพียง โดยส่งจนท.ไปอบรมตามความเหมาะสม ลูกน้องขอไปอบรมจะไม่ขัดข้อง</p> <p>4. Regular Review มีการประเมินพฤติกรรมและเรียนรู้ข้อผิดพลาดในการทำงานของกลุ่ม เพื่อแก้ไขปรับปรุง หน.จะดูว่าปัญหาเกิดจากอะไร ถ้าเกิดจาก คน 2 คน คือ หัวหน้า กับ ลูกน้อง ก็เข้ามาคุยกัน สามารถบอกหัวหน้าผิดได้ จะมีคำว่า “ขอโทษ” และ “ขอบคุณ” กรณีสาเหตุมาจากหลายแหล่ง จะต้องหาข้อมูลจากคู่กรณีหลายฝ่าย แล้วมาสื่อสาร 2 ทาง นอกจากนี้มีการติดตาม Feedback ของงานทุกครั้ง เพื่อทบทวนการทำงาน</p> <p>โดยสรุป ที่เห็นได้ชัดเจน คือมีการสร้างทีมงานในแนวคิด เป็นทีมของ หน.สนจ (ทีม สนจ) และมีการสร้างทีมงานแนวข้าง คือการสร้างทีมด้านต่างๆ ภายใต สนจ.บ้าง เช่น ทีมทำงานตามที่อยู่ว่าราชการจังหวัดมอบหมาย เป็นการสร้างทีมโดยการมอบหมายเจ้าหน้าที่เป็นเจ้าภาพงานตามความสามารถของบุคคล ไม่ยึดติดกับกลุ่ม หรือระดับตำแหน่ง อาจเป็นระดับ จนท.ไม่ใช่หน.กลุ่มงานก็ได้ และแจกงานให้สมาชิกในทีมร่วมกันทำให้บรรลุเป้าหมาย ภายใต้การกำกับติดตามของ หน.สนจ.</p>	

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
A,B	<p>★ นางปรีญา ปาลีโพธิ์ หัวหน้าสำนักงาน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรอง ผู้ว่าราชการจังหวัด พระนครศรีอยุธยา) วันที่ 20 กรกฎาคม 2554</p> <p>1. ปริมาณงานมากโดยเฉพาะงานนอกเหนือภารกิจของ สนจ. ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมาย</p> <p>2. ความขัดแย้งของข้าราชการในสำนักงานจังหวัด บรรดาบุคลากรทำงานแบบต่างคนต่างอยู่ ขาดความสามัคคี มีการทะเลาะเบาะแว้งกันบ้าง</p>	<p>1. หน.สนจ. ใช้ Appropriate Leadership คือ</p> <p>(1.1) ใช้ภาวะผู้นำแบบ personnel-oriented โดยใช้วิธีการโน้มน้าวใจ จนท.ให้เห็นความสำคัญของงาน โดยเฉพาะงานที่อยู่นอกเหนือภารกิจของ สนจ./งานความคิดริเริ่มของ ผวจ. โดยให้เหตุผลว่าลักษณะงานของ สนจ. อยู่ในฐานะหน่วยช่วยอำนวยความสะดวกของ ผวจ. (staff) จึงจำเป็นต้องสนับสนุนการขับเคลื่อนงานให้กับ ผวจ. แม้ไม่อยู่ในขอบเขตภารกิจของสนจ.ก็ตาม โดยใช้คำพูดที่เป็นกันเองพร้อมรับฟังความเห็นจาก จนท. ไม่ได้ใช้อำนาจ สั่งการ/บังคับ ทำให้เกิด Clear & Agreed goals และนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงาน เช่น งานสร้างพระพุทธรูปปางประจำพระชนมวารพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ตามโครงการก่อสร้างอนุสรณ์สถานแห่งความจงรักภักดีเพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในวโรกาสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 84 พรรษา 5 ธันวาคม 2554 / การจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกในการรักษาความสะอาดและร่วมพลังทำความสะอาดสถานที่สำคัญ (Big Cleaning Day) ร่วมกันทั่วจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ฯลฯ</p> <p>(1.2) การมอบงาน โดยพิจารณาจากภารกิจ และความเหมาะสมของตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “เจ้าภาพ” เป็นหลัก ไม่คำนึงถึงกลุ่มงานตามภารกิจ เช่น มอบ จนท. ซึ่งอยู่ในกลุ่มงานข้อมูลฯ ทำหน้าที่รับมือกับ Mop ต่าง ๆ ที่มาชุมนุมหน้าศาลากลาง ซึ่งตามโครงสร้างควรเป็นงานของฝ่ายอำนวยความสะดวก โดย</p>	<p>1. ผวจ.เชื่อใจและไว้วางใจ สนจ.และมอบหมายงานตามความคิดริเริ่มของ ผวจ. ให้ สนจ. เนื่องจากมั่นใจศักยภาพของ สนจ.ว่าสามารถทำได้สำเร็จ</p> <p>2. ผวจ.สนับสนุนทรัพยากร</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
		<p>พิจารณาจากความถนัด หรือทักษะของบุคคล และมีการเกลี้ยกล่อมงานใน สนจ. ให้ใกล้เคียงกันและ เป็นธรรมชาติทำให้เกิดการยอมรับ (1.3)</p> <p>มอบงานจะทำอย่างเปิดเผย (openness & confrontation) โดยงานที่มีความซับซ้อนจะใช้วิธีหารือ จนท. ระดับ Key-man ของงานก่อนเพื่อเตรียมการวางแผนล่วงหน้า หลังจากนั้นจึงเชิญ จนท.ที่เกี่ยวข้อง มา หารือและมอบหมายภารกิจว่างานใดใครรับผิดชอบตามความเหมาะสมของบุคคลไม่ใช่กลุ่มงาน กรณี จนท.ไม่เห็นด้วยเกี่ยวกับการมอบหมายงาน หรือมีข้อสังเกต/ข้อเสนอเพิ่มเติม สามารถเสนอ หน.สนจ. เปลี่ยนแปลงได้อย่างอิสระ เปิดโอกาสให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันอย่างเต็มที่และ เอื้ออำนวยให้เกิดความร่วมมือกัน (Co-operation & Conflict) โดยการมอบงานจะระบุเป็นลายลักษณ์ อักษรชัดเจน ให้ จนท. ทราบ ว่าใครได้รับมอบงานอะไรบ้าง สามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง</p> <p>(1.4) กระจายภาวะผู้นำให้แก่ จนท. ผู้รับมอบหมายงานอย่างชัดเจน/เต็มที่ คือ เมื่อมอบหมาย/ชี้แจง แนะนำภารกิจแล้ว จะปล่อยให้ผู้รับผิดชอบ ตัดสินใจ วางแผน และปฏิบัติงานนั้นได้อย่างเต็มที่ และ สามารถประสานงานกันเองได้ และ หน.สนจ. จะเข้ามา Check List งานในขั้นตอนสุดท้าย รวมทั้งเปิด โอกาสให้นำเสนอผลงานต่อผู้บังคับบัญชาได้เอง (เว้นแต่กรณีมีปัญหา หรือต้องการให้ หน.สนจ. ช่วย)</p> <p>2. สนับสนุนการทำงาน support โดย (1) Resource สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างพอเพียง เช่น น้ำมันรถ, ค่าใช้จ่ายต่างๆ กรณีขาดคนทำงานจะจ้างลูกจ้างมาช่วยทำงาน (2) incentive สนับสนุน สิ่งจูงใจ คือ ความดีความชอบตอบแทนแก่ จนท. , ให้เกียรติ จนท. ความยอมรับนับถือและ ค่า ชมเชย รางวัลจาก ผวจ. พาไปดูงานต่างประเทศ, จัดสัมมนาเพิ่มศักยภาพทีมงานในต่างจังหวัดซึ่ง ผวจ. สนับสนุน, จัดหาทุนการศึกษาแก่บุตรข้าราชการ โดยขอสนับสนุนจากกาชาด/ผวจ.เพิ่มเติม, การแจกเสื้อ ทีม, การจัดกิจกรรมสัมพันธ์นอกเวลางาน เช่น วันขึ้นปีใหม่ กินข้าวด้วยกัน เป็นต้น</p> <p>3. บุคลากรได้รับการพัฒนา (Individual development) (1) จัด KM ในหน่วยงานเกี่ยวกับกิจกรรมที่ จนท. ทุกคนควรรู้ เช่น การใช้เครื่องเสียงในห้องประชุม การดูแลลิฟท์ กรณีไฟไหม้ (2) การหมุนเวียนงาน</p>	<p>ทำงานและ สิ่งจูงใจให้ สนจ. อย่าง เพียงพอ</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
		<p>เช่น งานพิธีต่าง ๆ เพื่อให้ทุกคนได้เรียนรู้ (3) กรณีไปฝึกอบรมเทคนิคต่าง ๆ ให้กลับมาสอนเพื่อน ร่วมงาน เช่น สารบัญญอิเล็กทรอนิกส์ / การจัดทำ Website ฯลฯ</p> <p>4. การสร้างความสัมพันธ์กับคนนอกกลุ่มเพื่อให้เข้ามาช่วยงานของ สนจ.(Sound Intergroup Relationship) เช่น งานหล่อพระพุทธรูปปางประจำพระชนมวารฯ สามารถขอความร่วมมือที่ทำการปกครองจังหวัด มาทำหน้าที่ด้านการระดมมวลชนให้ เป็นต้น</p> <p>โดยสรุป ที่เห็นได้ชัดเจน คือมีการสร้างทีมงานในแนวคิด เป็นทีมของ หน.สนจ (ทีม สนจ) และมีการ สร้างทีมงานแนวข้าง คือ การสร้างทีม ด้านต่างๆ ภายใต้ สนจ. (เช่น ทีมพิธีการ/ต้อนรับ ทีมทำงานพิเศษ ของ ผวจ. ฯลฯ) โดย จนท. สลับกันเป็นหัวหน้าทีม โดยการมอบหมายเจ้าหน้าที่เป็นเจ้าภาพงานตาม ความสามารถของบุคคล ไม่ยึดติดกับกลุ่ม หรือระดับตำแหน่ง อาจเป็นระดับ จนท. ไม่ใช่หน.กลุ่มงานก็ได้ และแจกงานให้สมาชิกในทีมร่วมกันทำให้บรรลุเป้าหมาย ภายใต้การกำกับติดตามของ หน.สนจ.</p>	
A, B	<p>★ นายจำลอง โพธิ์สุข ผู้ว่าราชการจังหวัดชัยนาท วันที่ 20 กรกฎาคม 2554 (เคยดำรงตำแหน่ง หน.สนจ. ระนอง/ละเซิงเทรา/นครสวรรค์/ พิษณุโลก)</p> <p>1. ขาดแคลนบุคลากรใน การทำงานและคุณภาพ ของบุคลากร</p>	<p>1. เมื่อครั้งดำรงตำแหน่ง หน.สนจ. ใช้ “Appropriate Leadership” ครอบงำลูกน้อง คือ (1.1) ใช้ภาวะผู้นำแบบ personnel-oriented ทำให้เกิดการยอมรับการตัดสินใจของหัวหน้าทีม ความ ร่วมมือ (Co-operation) และทำหน้าที่ของตนในทีมอย่างเต็มใจ จน สนจ. ประสบความสำเร็จ มีผลงาน เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานอื่น (Sound Intergroup Relationship) และความพึงพอใจของ ผวจ. ทำให้</p>	<p>1. ผวจ.ไว้วางใจ และให้เกียรติ หน.สนจ. 2. หน.สนจ.มี</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
	<p>2. ขาดแคลนทรัพยากรในการทำงาน</p> <p>3. สิ่งแวดล้อม/บรรยากาศในการทำงานแบ่งฝักแบ่งฝ่าย ไม่สามัคคีกัน</p> <p>4. วัฒนธรรมของหน่วยงาน รับฟังอย่างเดียว การติดต่อสื่อสารเป็นแบบ One way communication</p>	<p>การทำงานของ สนจ. ได้รับการสนับสนุนมากขึ้น มีวิธีการโดย (1.1.1) การละลายพฤติกรรมลูกน้องกรณีพบลูกน้องมีพฤติกรรมออกนอกกลุ่มนอกทาง จะศึกษาและใช้ศิลปะจูงใจให้กลับเข้ามาทำงาน ด้วยวิธีการเข้าถึงลูกน้องให้มากที่สุดโดยเฉพาะหัวใจของกลุ่ม เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งจากการศึกษาพฤติกรรมพบว่าส่วนใหญ่จะเชื่อหัวใจของกลุ่ม หรือ บางกรณี จนท. บางคนไม่สนใจ สนจ. เพราะถือว่ามีผู้บังคับบัญชาหนุนหลัง สนจ. จะใช้วิธีการเข้าไปทำตัวให้คุ้นเคย/เป็นพวกเดียวกัน ละลายพฤติกรรม เช่น มีคำพูดว่า สนจ. ก็โดนตำหนิมาแบบเดียวกัน ทำให้ลูกน้องคนดังกล่าวเกิดความเชื่อใจ (Trust) ยอมรับเป็นพวกเดียวกัน เมื่อ “ได้ใจ” ลูกน้องแล้ว จะดึงกลับมาพร้อมทั้งฟื้นฟูให้สามารถร่วมมือในการทำงาน (Co-operation & Conflict) ได้อีก (1.1.2) สร้างบรรยากาศการทำงานแบบเป็นกันเอง ไม่เครียด เดินไปคุยเรื่องงานและ เรื่องอื่น ๆ เช่น ทุกข์สุขของลูกน้องและครอบครัวที่ได้ลูกน้อง/การทำงาน สนจ. จะดูแลไม่กลับก่อนลูกน้อง/ วันเกิดมีดอกไม้มาปักให้ พาไปทานข้าวเย็น เพื่อแสดงว่า สนจ. ให้ความสำคัญ แสดงความห่วงใย เอื้ออาทรต่อลูกน้องทำให้สามารถผูกใจลูกน้องได้ (1.1.3) กรณีงานผิดพลาดจะมาทบทวนร่วมกัน (Regular Review) เพื่อหาแนวทางการแก้ไข สนจ. จะเป็นหน้าไฟเข้าพบ ผจก.เอง ทำให้ได้ทั้ง “ใจนาย” และ “ใจลูกน้อง”</p> <p>2. การมอบหมายงานจะศึกษาพื้นฐานของลูกน้องว่ามีความถนัดงานด้านใด “รู้เขา รู้เรา” เพื่อใช้คนให้เหมาะกับงาน (Put the right man on the right job) เมื่อมอบงานแล้วจะคอยถาม/ให้คำแนะนำในการทำงานด้วยความเป็นกันเอง</p> <p>3. สนับสนุนการทำงาน (Support) โดย (1) Resource สนับสนุนทรัพยากรการทำงานอย่างเต็มที่ เช่น งบประมาณ ยานพาหนะ น้ำมันเชื้อเพลิง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จำเป็นในงานอย่างเพียงพอ เช่น กรณีขาดบุคลากรด้านการเงินจะไปขอ จนท. ห้องเสมียนตรา/สนจ. คลังมาช่วยทำงาน (Sound Intergroup relationship) โดยทำคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรและดูแลความดี ความชอบเพื่อประโยชน์ของ จนท. ที่มาช่วยงานด้วย กรณีขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์ เงิน จะพยายามสร้างเครือข่ายกับส่วนราชการอื่น เช่น รพช./</p>	<p>ต้นทุนที่ดีกับหน่วยงานในส่วนกลางจึงสามารถสนับสนุนทรัพยากรให้ สนจ. ได้อย่างคล่องตัว</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
		<p>ป่าไม้ เพื่อขอรับการสนับสนุนทรัพยากร (2) incentives สนับสนุนสิ่งจูงใจ คือ ความดี ความชอบ และรางวัลตอบแทนแก่ จนท.อย่างเป็นธรรม</p> <p>4. การพัฒนาทีมงาน (Individual development) (1) สอนงาน ฝึกทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ ให้เป็นคนตรงต่อเวลา ซื่อตรง เสียสละ ทำงานต้องอาสาไม่เลือกงาน/ การทำงานถ้ากระทบคนอื่นให้ยึดหลักกฎหมาย /การร่างหนังสือ สนจ. ต้องเป็นแบบอย่าง ร่างหนังสือต้องมีความชัดเจน ไม่ร่างหนังสือที่อ่านแล้วตีความได้หลากหลายหรือพัวพันตนเอง (2) ส่งเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เหมาะสมกับบุคคล</p> <p>โดยสรุป ที่เห็นได้ชัดเจน คือมีการสร้างทีมงานในแนวคิด เป็นทีมของ หน.สนจ (ทีม สนจ)) แต่ยังไม่เห็นได้ชัดเจนว่ามีการสร้างทีมงานแนวข้าง คือการสร้างทีม ด้านต่างๆ ภายใต้อำนวยการ สนจ.</p>	
A, B	<p>★ นายสรสิทธิ์ ฤทธิสรไกร หัวหน้าสำนักงานจังหวัด นครสวรรค์ (ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงานจังหวัด อุดรธานี) วันที่ 21 กรกฎาคม 2554 (เคยดำรงตำแหน่ง หน.สนจ. มุกดาหาร/ร้อยเอ็ด/นครสวรรค์)</p> <p>1. ขาดอัตรากำลังในการ</p>	<p>หน.สนจ.ใช้ “Appropriate Leadership” คือ (1.1) ใช้ภาวะผู้นำแบบ personnel-oriented สร้างความสามัคคีใน สนจ.โดย (1.1.1) สร้างบรรยากาศความเป็นกันเองโดยทลายกำแพง หน.สนจ. และ หน.กลุ่มงานออกไป หน.จะทำตัวเรียบง่าย ไม่มีหน้าห้อง ประตูห้องทำงานจะ</p>	<p>1. พวจ.ให้ความไว้วางใจและให้เกียรติ</p>

รูปแบบทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
	<p>ทำงาน เนื่องจาก เป็นจังหวัดที่อยู่ไกล (จ. มุกดาหาร)</p> <p>2. บุคลากรบางคนอยู่ในที่ เดิมนาน ทำให้มีความ เป็นตัวตนสูง มี พฤติกรรมเป็นเจ้าพ่อ เจ้าแม่ การทุ่มเทต่องาน มีน้อย</p> <p>3. ขาดแคลนงบประมาณใน การทำงาน (ยุคที่ยัง ไม่มี งบ CEO)</p>	<p>เปิดตลอดเวลา เดินไปหาหรืองานที่โต๊ะทำงานของลูกน้อง (เดินมาคุยงานที่โต๊ะ 70 % เรียกมาคุยงานใน ห้อง 30 %) (1.1.2) เมื่อได้รับมอบหมายงานที่นอกเหนือภารกิจประจำ จะใช้วิธีอธิบายเหตุผลความ จำเป็น และโน้มน้าวใจให้ จนท. เข้าใจบทบาทของ สนจ. ในการทำงานที่ต้องทำหน้าที่เป็นฝ่าย เสนาธิการ ให้ ผวจ. (Staff) และพร้อมรับฟังความเห็น ลูกน้อง จะไม่ใช่อำนาจ สั่งการ/บังคับ พูดแต่สิ่งดี ๆ กับ ลูกน้อง ทำให้เกิด Clear & Agreed goals</p> <p>(1.2) การมอบงานที่ ผวจ. มอบหมายเป็นพิเศษจะมอบงานให้กับหน.กลุ่มงาน หรืออาจเป็น จนท. ที่มี ศักยภาพในเรื่องนั้น ๆ ตามความเหมาะสม (Put the right man on the right job) เป็นเรื่อง ๆ ไป โดยไม่ ยึดติดอยู่กับ กลุ่มงานตามภารกิจ และจะทำความเข้าใจกับ จนท. ทุกคน รวมทั้งมีการแบ่งงานอย่าง เปิดเผย (openness) ทำให้เกิดการยอมรับ และร่วมมือกัน (cooperation)</p> <p>(1.3) กรณีงานสิ้นคน จะเกลี้ยภาระงานใน สนจ. ให้ใกล้เคียงกัน ทำให้ จนท. เกิดความรู้สึกรับ เชื่อ ใจ (Trust) ว่า หน.มีความเป็นธรรม เช่น งานกลุ่มอำนวยการขาดคนจะดึงตรวจสอบภายในมาช่วย ทำงาน เช่น งานประจำปีของจังหวัด หรืองานกิจการชายแดนเอาลูกจ้างที่ทำงานเก่งมาช่วยทำงาน (support)</p> <p>(1.4) กระจายภาวะผู้นำให้แก่ จนท. ผู้รับมอบหมายงาน คือ เมื่อมอบหมาย/ชี้แจงแนะนำภารกิจแล้ว จะ ปล่อยให้ผู้รับผิดชอบ ตัดสินใจ วางแผนและปฏิบัติงานนั้น ได้อย่างเต็มที่ภายในงบประมาณที่กำหนด โดยรายงานให้ หน.สนจ.ทราบ หรือตัดสินใจในขั้นตอนสำคัญ รวมทั้งเปิดโอกาสให้นำเสนอการ ดำเนินงานในรายละเอียดต่อที่ประชุม</p> <p>2. สนับสนุนการทำงาน (Support) โดย (1) Resource สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานอย่าง พอเพียง เช่น น้ำมันรถ, ค่าใช้จ่ายต่างๆ กรณีอัตราค่าจ้างไม่เพียงพอ จะเกลี้ยงานให้ จนท. ใน สนจ.มา ช่วยกัน หรือให้ลูกจ้างมาทำในงานที่เหมาะสม (2) incentive สนับสนุนสิ่งจูงใจ คือ ความดี ความชอบ และรางวัลตอบแทนแก่ จนท. ได้อย่างทั่วถึง และเป็นธรรม เนื่องจาก หน.เป็นที่ไว้วางใจ</p>	<p>สนจ.</p> <p>มอบหมายให้ ทำหน้าที่ฝ่าย เสนาธิการ โดยเฉพาะงาน สำคัญของ จังหวัด</p> <p>2. ผวจ. สนับสนุน ทรัพยากรการ ทำงานและ สิ่งจูงใจให้ สนจ. อย่าง เพียงพอ</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
		<p>ของ ผวจ., จัดกิจกรรมสัมพันธ์นอกเวลางาน เช่น ทุกเดือนจะกินข้าวร่วมกันใน สนจ. (หน.สนจ. สนับสนุนงบประมาณ) และ 3-4 เดือนจะเลี้ยงสังสรรค์ ร้องรำทำเพลง (หน.ออกค่าอาหาร) หน.กลุ่มมีส่วนร่วมสนับสนุนบางส่วน การจัดเลี้ยงปีใหม่ หน.สนจ.สนับสนุนของขวัญ, การจัดสัมมนาเพิ่มสมรรถนะทีมงานเดินทางไปทัศนศึกษาในสถานที่ต่าง ๆ ในประเทศ</p> <p>3. regular review เชิญ หน.กลุ่มงานและ จนท.ระดับชำนาญการมาหารือ/ทบทวน/ติดตามงานทุกสัปดาห์ และให้เกียรติลูกน้องในการเสนองานและนำมาหารือร่วมกัน</p> <p>4. บุคลากรได้รับการพัฒนา (Individual development) อย่างพอเพียง และเหมาะสมกับตำแหน่ง ไม่เกี่ยงเรื่องค่าใช้จ่ายในการลงทะเบียนหรือระยะเวลาการฝึกอบรม ถ้าเป็นหลักสูตรที่มีความจำเป็นจะสนับสนุนเต็มที่ เช่น นิติกร ส่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรสืบสวนสอบสวน เป็นต้น</p> <p>โดยสรุป ที่เห็นได้ชัดเจน คือมีการสร้างทีมงานในแนวคิด เป็นทีมของ หน.สนจ (ทีม สนจ) และมีการสร้างทีมงานแนวข้าง คือ การสร้างทีมจากงานพิเศษที่ ผวจ.มอบหมาย มีการมอบงานให้กับ จนท.ที่มีศักยภาพในเรื่องนั้น ๆ เป็นเจ้าภาพ ตามความเหมาะสมโดยไม่ยึดติดอยู่กับกลุ่มงานตามภารกิจ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ วางแผน และปฏิบัติงานนั้นได้อย่างเต็มที่ภายในงบประมาณที่กำหนด รวมทั้งเปิดโอกาสให้นำเสนอการดำเนินงานในรายละเอียดต่อที่ประชุม</p>	
A, B	<p>★ นายคумพล บรรเทาทุกข์ (เคยดำรงตำแหน่ง หน.สนจ. มุกดาหาร/ขอนแก่น) วันที่ 26 กรกฎาคม 2554</p> <p>1. การขาดความสามัคคีใน สนจ. มีการแตกแยก</p>	<p>1. หน.สนจ. ใช้ Appropriate Leadership คือ (1.1) ใช้ภาวะผู้นำแบบ personnel-oriented มีความเสียสละทุ่มเท ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ครอบ</p>	<p>1. ผวจ. ซึ่งเป็น ปัจจัยที่มี</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
	<p>ระหว่างกลุ่ม/ฝ่ายต่าง ๆ ทำให้ขาดการช่วยเหลือสนับสนุนงานซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีการเสนอข้อคิดเห็นหรือให้ข้อมูลในเชิงลบต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ในกิจกรรมนั้นๆ การหากฝ่ายหนึ่งเข้าไปร่วม อีกฝ่ายหนึ่งจะไม่เข้าร่วม</p> <p>2. ความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม ในการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งอาจเกิดจากการเลือกที่รักมักที่ชัง เช่น จนท. บางคนทำงานหนัก จนท. บางคนทำงาน Routine</p> <p>3. ปัญหากำลังพลเสื่อมความสามารถในการพัฒนาตนเองมีน้อย</p>	<p>ใจลูกน้องโดย (1.1.1) เมื่อรับมอบงานมาจาก ผวจ. จะเอา Idea ของผวจ. มาขยายผลและทำความเข้าใจ/ถ่ายทอดให้กับลูกน้องเพื่อโน้มน้าวใจให้ จนท. เห็นความสำคัญ และเข้าใจเหตุผลความจำเป็นที่ สนจ. ต้องรับภาระงานดังกล่าวมาทำ ด้วยบรรยากาศที่เป็นกันเอง และพร้อมรับฟังความเห็นจาก จนท. ทำให้เกิด Clear & Agreed goals (1.1.2) การทำงานจะสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง ละลายพฤติกรรม และสอดแทรกงานเข้าไปด้วย การหาเรื่องงานจะเอามือโอบหลังลูกน้อง แล้วสอนงานลูกน้องแบบพี่สอนน้อง (1.1.3) เมื่อพลาดมาจะไม่ซ้ำเติมลูกน้อง ช่วยกันหาทางแก้ไขโดยจะรับหน้ากับ ผวจ. เอง ใช้แต่คำพูดที่ดี ๆ เข้าใจธรรมชาติว่าไม่มีใครอยาก ทำผิด ทำให้ลูกน้องเกิดการยอมรับและไว้วางใจ (Trust) เมื่อได้ใจลูกน้องก็จะเกิดความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ (cooperation) (1.1.4) เปิดโอกาสให้นำเสนอผลงานต่อ ผวจ. ด้วยตนเอง โดย หน. พา ลูกน้องเข้าไปแนะนำ (1.1.5) แก้ปัญหาความเป็น “เจ้าพ่อ เจ้าแม่” ในองค์กร ซึ่งอาจพัฒนามาจากทักษะในการทำงานในตำแหน่งนั้นนาน ๆ และเจ้านายยอมรับ หน. จะใช้จังหวะเมื่องานนั้น ๆ มีปัญหา ก็จะพยายามกระจายงานออกไป ทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ แล้วดึงกิจกรรมที่มีความเสี่ยงมาให้ฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ ทำ เพื่อลดอัตราความเสี่ยงและเกิดความคล่องตัวในการทำงาน (1.1.6) สร้างจิตสำนึกสาธารณะให้ลูกน้อง โดยเฉพาะการประสานงานกับส่วนราชการ ให้ยึดหลัก Say Yes แม้ว่า จะอำนวยความสะดวกให้เขาไม่ได้จริง ๆ ก็ขอให้มีความช่วยเหลือเท่าที่ทำได้ หรือแสดงความมีน้ำใจ ประสานงานให้ตามที่ช่วยได้ อย่าปฏิเสธอย่างสิ้นเชิง (1.2) การเกลี้ยภาระงานใน สนจ. ของกลุ่มงานต่าง ๆ ให้สมดุลกัน กรณี กลุ่มงานยุทธศาสตร์ฯ มีงานหนักก็จะเกลี้ยงานมาให้กลุ่มงานข้อมูลฯ รับผิดชอบบ้าง เช่น งาน KhonKaen Green it City มอบให้กลุ่มงานข้อมูลฯ เป็นเจ้าภาพ และแตกกิจกรรมในงานให้แต่ละกลุ่มงานรับไป งานตรวจราชการ จะแตกกิจกรรมให้กลุ่มงานอำนวยความสะดวกรับผิดชอบเรื่องการต้อนรับ อำนวยความสะดวก งานวิชาการให้กลุ่มงานยุทธศาสตร์รับผิดชอบ เป็นต้น</p> <p>(1.3) การพิจารณามอบงานจะมอบให้กับ หน. กลุ่มงาน หรืออาจพิจารณาจากภารกิจและความเหมาะสม</p>	<p>อิทธิพลต่อ สนจ. สูงสุด ให้อิสระในการกับดูแลและบริหารจัดการใน สนจ. สนับสนุน ทรัพยากรการทำงาน รวมทั้งโควตาความดีความชอบ</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
	การสร้างพฤติกรรมเป็น เจ้าพ่อ เจ้าแม่	<p>ของตัวบุคคล (Put the right man on the right job) โดยไม่ยึดกลุ่มงาน หากมอบงานให้เจ้าหน้าที่คนใด โดยตรง จะให้เจ้าหน้าที่คนนั้น รายงานให้ หน.กลุ่มงานของตัวเองทราบด้วย เพื่อรักษาบทบาท หน. และเพื่อให้เกิดการประสานงานภายใน</p> <p>(1.4) มอบงานอย่างเปิดเผย (openness) และเอื้ออำนวยให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน (cooperation) โดย ระบุเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ให้ จนท. ทราบพร้อม ๆ กัน ว่าใครได้รับมอบงานอะไรบ้าง</p> <p>(1.5) กระจายภาวะผู้นำให้แก่ จนท. ผู้รับมอบหมายงานอย่างชัดเจน เมื่อมอบหมาย/ชี้แจงแนะนำภารกิจ แล้ว จะปล่อยให้ผู้รับผิดชอบ ตัดสินใจ วางแผนการปฏิบัติงานและสนับสนุนงบประมาณในเรื่อง นั้นๆ อย่างเต็มที่ และแต่ละทีมสามารถประสานงานกันเองได้</p> <p>2. สนับสนุนการทำงาน (support) โดย (1) Resource สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างพอเพียง เช่น พาหนะในการทำงาน, ค่าใช้จ่ายต่างๆ (2) Incentive สนับสนุนสิ่งจูงใจ คือ ความดีความชอบตอบแทน แก่ จนท. ด้วยความเป็นธรรม จัดหาโควต้า ความดี ความชอบเพิ่มเติม เช่น จากโควต้าของผวจ. โควต้า ยาเสพติด และกระจายอำนาจให้ หน.กลุ่มงานในการเสนอชื่อ จนท. , จัดอบรมสัมมนาเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานของ จนท.สนจ. โดยการศึกษา ดูงานในประเทศเพื่อนบ้าน (โครงการเชื่อมโยง ไทย-ลาว-เวียดนาม), จัดกิจกรรมสัมพันธ์นอกเวลางาน เช่น กินข้าวด้วยกัน จะสอนว่า “กินข้าวขาม เดียวกัน ต้องรักกัน ดูแลกัน” จัดงานเลี้ยงสังสรรค์วันปีใหม่ จัดสวัสดิการใน สนจ., ให้ความช่วยเหลือ ลูกน้องอย่างเสมอหน้า เช่น สนับสนุนด้านการสอบ</p> <p>3. หน. สนจ. มีการวางระบบที่ดี (Sound Procedure) โดย (1) การกำหนดเกณฑ์การพิจารณา ความดีด้วยความเป็นธรรม โดยกำหนดเกณฑ์ (KPI) ในการพิจารณา เช่น ต้องมีความเสียสละทุ่มเท โดยดูจากกระบวนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของ สนจ. หรือ การพิจารณาการทำงาน เช่น มี วันลาป่วย (รวมทั้งวันลาพักผ่อนด้วย) ดังนั้น จนท. ที่ทำงาน Routine เช่น ลงรับหนังสือก็สามารถใช้</p>	

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
		<p>เกณฑ์การเข้าร่วมกิจกรรมในการประเมินความดี ความชอบได้ แต่เกณฑ์ดังกล่าวต้องให้ จนท. ได้รับความรู้ อย่างเปิดเผย (openness) (2) การจัดตั้งทีมในการต้อนรับแขก โดยที่ จ.ขอนแก่นเป็นที่ตั้งของสนามบิน ซึ่งต้องมีการรับแขกที่มาเยือนอยู่เป็นประจำ จึงมีการริเริ่มจัดตั้งทีมในการต้อนรับแขก เป็นทีม A,B,C... โดยมีคำสั่งมอบหมายงานเป็น ลายลักษณ์อักษร หัวหน้าทีมสามารถตัดสินใจการทำงานได้ ในระดับหนึ่งและแต่ละทีมเลือกผู้เข้าร่วมทีมของตนเองอย่างอิสระ สามารถรวมตัวข้ามกลุ่มงานกันได้ เพื่อทำหน้าที่ให้การต้อนรับแขกที่มาเยือน จัดเตรียมอาหาร ผลไม้ เครื่องดื่มไว้บริการ ซึ่ง จนท. จะ ยอมรับและปฏิบัติงานกันอย่างไม่ เกี่ยงงอน</p> <p>4. บุคลากรได้รับการพัฒนา (Individual development) โดย (1) ใช้ระบบจับคู่ในการทำงาน เช่น จนท. การเงินฯ บรรจุนใหม่ยังไม่มีความรู้ด้านการเงิน จะให้ จนท. ที่ทำงานเป็น มานั่งคู่กันเพื่อให้เกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ หน. จะคอยถามว่าคุยกันหรือยัง หรือ งานอบรมแผนฯ หนังสือแจ้งมาซ้ำไปอบรมไม่ ทัน จะเชิญ จนท. จังหวัดอื่นใกล้เคียง ที่เข้าร่วมประชุมมาช่วยชี้แจงให้ (2) พัฒนาข้าราชการที่มีปัญหา กำลังพลเสื่อม เช่น สูงอายุ ความสามารถทางสติปัญญา ซึ่งไม่สามารถฝึกฝนสิ่งที่ทันสมัยได้ ก็ พยายามจัดวางไว้ในงานที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถทำประโยชน์ให้ทางราชการได้</p> <p>โดยสรุป ที่เห็นได้ชัดเจน คือมีการสร้างทีมงานในแนวคิด เป็นทีมของ หน.สนจ (ทีม สนจ) และมีการ สร้างทีมงานแนวข้าง คือ ทีมในการต้อนรับแขกที่มาเยือนโดยแบ่งเป็นทีม A,B,C... ให้การต้อนรับแขกอยู่ ที่สนามบิน ในแต่ละทีมสามารถเลือกลูกทีมได้ด้วยตนเอง วางแผน ปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาภายในทีม ได้เอง</p>	

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
A, B	<p>★ นายสมฤกษ์ บัวใหญ่ หัวหน้าสำนักงานจังหวัด หนองคาย (ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง หัวหน้าสำนักงาน จังหวัดอุทัยธานี) วันที่ 27 กรกฎาคม 2554</p> <p>1. บุคลากรมีความแตกต่างกัน ในด้านประสบการณ์ การศึกษาอบรม ความรู้ วัฒนธรรมประเพณี อายุ ทำให้เกิดทัศนคติในการ ทำงานที่แตกต่างกัน มีการ แบ่งกลุ่มท้องถิ่นนิยม กลุ่มสถาบัน กลุ่มวัย เดียวกัน</p> <p>2. มีความเคซินกับพฤติกรรม การจับกลุ่มนินทา การลง ลายมือชื่อไม่ตรงกับ</p>	<p>1. นน.สนจ. ใช้ Appropriate Leadership คือ (1.1) ใช้ภาวะผู้นำแบบ personnel-oriented + Task-oriented โดย (1.1.1) ทำตัวให้เป็นแบบอย่าง เพื่อให้เกิดการยอมรับ เช่น การใช้ชีวิตในที่ทำงาน การอุทิศตัวให้กับงาน ความซื่อสัตย์สุจริต การ ตรงต่อเวลา และความยุติธรรม (1.1.2) การทำงานจะเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม กระตุ้นให้เกิดบรรยากาศ การแสดงความคิดเห็น การโต้แย้งคัดค้าน (Openess & Confrontation) โดยใช้เวทีการประชุม ใช้ เทคนิคการเล่าเรื่อง ถามความเห็น บางครั้งเชิญที่ปรึกษาจากหน่วยงานนอก (Support) มาร่วมในการ กระตุ้นให้เกิดบรรยากาศการมีส่วนร่วม เมื่อมีการประชุมบ่อย ๆ ทำให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้น มี ความร่วมมือสมานฉันท์มากขึ้น (Co-operation & Conflict) (1.1.3) แก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยการ ประชุม เช่น การยกเรื่องความขัดแย้งในที่ทำงานมาพูดคุยในที่ประชุม และเอาคนนอกมาพูดแทน บาง เรื่องคุยแล้วยังหาข้อยุติไม่ได้ก็พักไว้ก่อน แล้วค่อยมาคุยใหม่ในครั้งต่อไป (1.1.4) การสื่อสารองค์กร ในทุกวันพุธของสัปดาห์จะมีสภากาแฟใน สนจ. โดย นน.คุยกับ นน.กลุ่มงาน/ฝ่าย ในช่วงเวลา 07.30- 08.30 น. อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อทบทวน/ติดตาม/หารือ/แลกเปลี่ยนการทำงาน หาก นน.กลุ่มงาน/ฝ่าย มีข้อเสนอแนะการทำงานอย่างไรก็เสนอได้อย่างเสรี (Openess & Confrontation) โดยผู้เข้าประชุมจะหา อาหารมากินร่วมกันเอง (1.1.5) มีการประชุมข้าราชการ/ลูกจ้างทั้ง สนจ. กำหนดเดือนละ 1 ครั้ง หลัง การประชุมจะรับประทานอาหารร่วมกัน (ข้าวหม้อ แกงหม้อ) ทำให้รู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกันและเกิด</p>	<p>1. พวจ.ให้เกียรติ ให้การยอมรับ การทำงาน ของสนจ. และ สนับสนุน โค้วคำความดี ความชอบซึ่ง เกิดจากการที่ นน.ทุ่มเท ทำงานให้ พวจ.เต็มที่</p> <p>2. พวจ.ให้เกียรติ สนจ. ในการ บริหารงบประมาณ 10 ล้านเอง</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
	<p>ข้อเท็จจริง การทำงานแบบ Dead wood ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ความเชื่อมั่นศรัทธาของหน่วยงานภายนอก</p> <p>3. การทำงานค่อนข้างแบ่งเป็นกลุ่ม ฝ่ายชัดเจน พยายามสร้างอาณาจักรของตัวเอง ต่างคนต่างทำในขอบเขตงานของตนเอง ห้ามล้ำเส้น เช่น ลูกน้อง วัตถุประสงค์ในกลุ่มงานหนึ่ง ห้ามกลุ่มอื่นมาใช้เป็นต้น</p> <p>4. ขาดขวัญ กำลังใจ แรงกระตุ้นในการทำงาน</p> <p>5. สภาพแวดล้อมและบรรยากาศ เครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงานยัง</p>	<p>ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความผูกพันต่อองค์กร และความร่วมมือในการทำงาน (cooperation) (1.1.6) มีแนวคิดในการทำงานแบบ “ผู้นำไม่นำหน้า ไม่คิดแล้วสั่ง” แต่จะสนับสนุนให้ลูกน้องคิดเอง ทำเอง ส่งเสริมการตัดสินใจและความรับผิดชอบ ทำให้เกิดการเรียนรู้ เกิดความภาคภูมิใจ และรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและเจ้าของภารกิจ (Sense of belonging) (1.2) การมอบงาน เมื่อได้รับมอบหมายงานที่นอกเหนือภารกิจของ สนจ. จาก ผวจ. จะต้องทำความเข้าใจกับลูกทีมว่า ผวจ. ไว้วางใจเพราะเห็นในศักยภาพของ สนจ. จะต้องทำงานให้ดีที่สุด เช่น การจัดงานแข่งเรือของจังหวัด การจัดงานปกป้องสถาบันฯ ทำให้เกิด Clear & Agreed goals การมอบหมายงาน จะใช้วิธีประชุมกับ หน.กลุ่มงาน/ฝ่าย เพื่อวางแผนก่อน แล้วจึงประชุมใหญ่ทั้ง สนจ. เพื่อมอบหมายงานตามความถนัดของบุคคล (Openness & Confrontation) เพื่อนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงาน (cooperation)</p> <p>(1.3) มีการกระจายภาวะผู้นำให้แก่ หน.กลุ่มงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็น หน.ทีมและเป็นเจ้าภาพ โดยงานที่มีความรับผิดชอบสูง (งานยาก) จะมอบหน.กลุ่มงานที่ไว้วางใจได้ว่าสามารถทำงานสำเร็จ หน.ทีมสามารถเลือกลูกทีมได้อย่างหลากหลาย แม้อยู่ต่างกลุ่มงาน และมอบอำนาจ มอบเงินให้ถือ มอบการตัดสินใจ หากขาดเหลือสิ่งใด หน.จะคอยเสริม ไม่ว่าจะเป็นวัสดุ อุปกรณ์ ยานพาหนะ อย่างเต็มที่</p> <p>2. มีการสนับสนุนการทำงาน (Support) โดย (1) Resource สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ เช่น พาหนะ น้ำมันเชื้อเพลิง ค่าใช้จ่ายอื่นๆ กรณีที่งานล้นคน มีการขอตัวหน่วยงานอื่นมาช่วยราชการ เช่น สสจ./กษ./ตร. (งานชายแดน) โดยทำเป็นคำสั่งจังหวัด และดูแลเรื่องความดี ความชอบ รางวัล และสวัสดิการต่าง ๆ เช่นเดียวกับ จนท.สนจ. นอกจากนี้มีการจ้างลูกจ้าง (12 คน) มาช่วยทำงาน โดยใช้บัญชียุทธศาสตร์ฯ /สคป. เป็นต้น (2) Incentive สนับสนุนสิ่งจูงใจ คือ ความดี ความชอบตอบแทน และรางวัลแก่ จนท. โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณา มี KPI ในการวัด 10 ตัวชี้วัด มีการหารือในที่ประชุม และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือโต้แย้งคัดค้านอย่างเสรี (openness & Confrontation) และใช้</p>	<p>เนื่องจาก หน. และ ผวจ. มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน</p> <p>3. หน. เน้นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการสร้างระบบการทำงานที่ทันสมัย และส่งเสริมการพัฒนาตัวเองของลูกน้อง</p> <p>4. หน. นำเอาประสบการณ์การทำงานทั้งภาครัฐ(พช.) และเอกชนมาประยุกต์ใช้กับ</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
	ขาดความพร้อมเท่าที่ควร	<p>ในการพิจารณาตามสภาพความเป็นจริง รวมทั้งให้เกียรติ หน.กลุ่มงาน/ฝ่ายเสนอแล้วมาถกกัน / การให้รางวัลแก่ผู้ตั้งใจปฏิบัติงานและตรงต่อเวลา โดยจัดทำเป็นประกาศติดไว้อย่างเปิดเผย และมีรางวัลประจำปีให้ (3) การสนับสนุนการออมเงิน โดยเชิญวิทยากรที่มีความรู้เกี่ยวกับการลงทุนจาก กทม.มาบรรยาย และแนะนำให้ ลูกน้องซื้อสลากออมสินแทนการซื้อล็อตเตอรี่ หลังจากนั้น หน.นัคธนาการออมสินมาและเปิดบัญชีให้คนละ 500 บาท พร้อมซื้อสลากออมสินให้คนละ 100 บาท หลังจากนั้นจะ นัคธนาการฯ มาที่ สนจ. ทุกเดือน (4) สร้างบรรยากาศในการทำงาน เช่น สนับสนุนให้ทุกกลุ่มงานจัดสถานที่ให้เป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงาม มีมุมรับแขกของตัวเอง โดยให้รู้สึกที่ทำงานเหมือนที่บ้าน</p> <p>การจัดห้อง Meeting ซึ่งใช้ประชุม สนจ. /รับเรื่องราวร้องทุกข์ รับแขก/ ร้องการเอาใจใส่เพื่อนคลายนอกลางาน / การจัดสื่อทีมสำหรับสวมใส่ประจำวันซึ่งการออกแบบมาจากมติที่ประชุม</p> <p>3. การวางระบบงาน (Sound procedure) (1) การสร้างวินัยให้ข้าราชการตรงต่อเวลา มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง โดยใช้ระบบการตอกบัตรลงเวลาปฏิบัติราชการและเวลากลับ กรณีลืมตอกบัตรจะต้องให้ หน.กลุ่มงานรับรอง หลังจากมีการทดลองใช้ 2 เดือน จึงเสนอขออนุมัติจาก ผวจ.เพื่อปฏิบัติงานจริง และกำหนดเป็นตัวชี้วัดในการประเมินบุคลากรของ สนจ. รวมทั้งกำหนดรางวัลสำหรับข้าราชการ สนจ.ที่ไม่เคยมาสายหรือลืมตอกบัตรตลอดทั้งปี โดยจะได้รับรางวัลใหญ่ เป็นรถจักรยานยนต์ 1 คัน (กรณีมีมากกว่า 1 คนให้จับฉลาก) หรือการไปดูงานต่างประเทศ (สิงคโปร์) จำนวน 10 คน (ไม่คู่ตำแหน่ง) แก่ผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานตลอดทั้งปี โดยค่าใช้จ่ายได้มาจาก การหาสปอนเซอร์ และมีตัวชี้วัดในการพิจารณาคัดเลือก ทั้งนี้ การปฏิบัติดังกล่าวส่งผลให้ลูกน้องมีวัฒนธรรมตรงต่อเวลาในการประชุมหรือการ นัดหมายต่าง ๆ (2) การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรร่วมกันโดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร สนจ.หนองคาย ให้มีศักยภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด</p>	งานสนจ.

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
		<p>ระดับชาติเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดในพื้นที่ โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษามาช่วยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ทำให้ได้วิสัยทัศน์ “เป็นเลิศในทุกมิติเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาจังหวัดสู่ความเป็นสากล” ค่านิยม FARM “ F : Funny คนสำราญ A : Achieve งานสัมฤทธิ์ R : Responsible จิตรับผิดชอบ M : Moral อยู่ในกรอบคุณธรรม” และวัฒนธรรมองค์กร DENIR (ดีเน่อ) “ DE : Democracy เป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นคนอื่น NI : Nice มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ R : Respect การมีสัมมาคารวะ อ่อนน้อม ถ่อมตน ซึ่งมีการประชุมระดมสมองกันอยู่ 2-3 ครั้ง (3) การกำหนด ดัชนีชี้วัด (KPI) เพื่อใช้ในการประเมินบุคลากรใน สนจ. จำนวน 10 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การแต่งกาย 2) กิริยามารยาท การพูดจา มีน้ำใจ มีมนุษยสัมพันธ์ 3) การตรงต่อเวลา 4) การลา 5) การอุทิศเวลาให้ราชการ 6) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของ สนจ. 7) ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ 8) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน 9) การปรับปรุงและพัฒนาตนเอง 10) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งได้นำเข้าหารือในที่ประชุม และเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นหรือโต้แย้งคัดค้านอย่างเสรี (openness & Confrontation) และใช้ในการพิจารณาตามความเป็นจริง (4) การพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมใน สนจ. ได้ติดต่อมูลนิธิของเยอรมัน (Dr.Mary) ซึ่งเป็นมูลนิธิแบบให้เปล่า เพื่อต่อยอดการคิดวิสัยทัศน์พันธกิจ ค่านิยมของ สนจ. ว่าควรมีแผนงาน/โครงการอะไรมารองรับจึงจะเหมาะสม โดยใช้เทคนิคสภากาแฟ จัดเป็นกลุ่มหลาย ๆ โต๊ะๆละ 5-6 คน แล้วมาประมวลสรุป โดยวิทยากรจะทำหน้าที่กระตุ้นให้มีการแสดงความคิดเห็นก่อนนำเข้าสู่เวทีใหญ่</p> <p>4. individual development การพัฒนาบุคลากร (1) ใช้เวทีการประชุม เดือนละ 1 ครั้ง เพื่อการสื่อสารในองค์กร ชี้แจงนโยบาย บางครั้งใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง และกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นต่อเรื่องที่เล่า หรือการเชิญที่ปรึกษาเข้ามาพูดแทน ซึ่งอาจเป็นประเด็นเรื่องการแก้ปัญหาในองค์กร หรืออื่น ๆ (2) ส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่จำเป็น แม้จะใช้งบประมาณสูงก็ตาม (5-6 หมื่น)</p>	

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
		<p>เช่น นิตกร (3) มีการ Rotation แก่บุคลากรใน สนจ. เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งาน โดยจะคุยกับ ผวจ.และ เจ้าตัวก่อนที่จะมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (4) การปฏิบัติต่อบุคลากรประเภท Dead Wood พยายาม แก้ไขโดยค่อย ๆ มอบงานให้ทำซึ่งพบว่าจากการที่ไม่ทำงานเลย สามารถกลับมาทำงานได้อย่างมี ความสุข และมีความภูมิใจในตัวเองว่ามีความสำคัญต่อองค์กร (5) การทำงานจะพัฒนาลูกน้อง หน. สนจ.จะใช้วิธีกระตุ้นให้คิด/ พูด/แสดงความคิดเห็นเยอะ ๆ ไม่ต้องรอการ สั่งการ แล้ว หน.จะทำหน้าที่ สนับสนุน ส่งเสริม และเป็นพี่เลี้ยง เป็นการฝึกทักษะการคิด การตัดสินใจแก้ไขปัญหาของลูกน้อง</p> <p>โดยสรุป ที่เห็นได้ชัดเจน คือ มีการสร้างทีมงานในแนวคิด เป็นทีมของ หน.สนจ (ทีม สนจ) และมีการ สร้างทีมงานแนวข้างในงานพิเศษอื่น ๆ เช่น การจัดงาน แข่งเรือประเพณีของจังหวัด การจัดงาน ปกป้องสถาบันฯ โดยแบ่งงานให้ หน.กลุ่มงานที่มีความเหมาะสมกับงาน และไว้ใจได้ว่าสามารถ ทำงานสำเร็จ มีการกระจายภาวะผู้นำให้ หน.กลุ่มงานที่เป็นเจ้าภาพในการเลือกลูกทีม (สามารถเลือก จากกลุ่มงานอื่นได้) ให้อิสระในการวางแผน ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และ หน.สนับสนุนในสิ่ง ที่ขาด เช่น งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ยานพาหนะ เป็นต้น หน.จะทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนการทำงานของ ลูกน้องมากกว่าการสั่งการ ทำให้เกิดการเรียนรู้และความภาคภูมิใจ และรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและ เจ้าของภารกิจ (Sense of belonging)</p>	
A, B	<p>★ นายอดิสร พิทยานน หัวหน้าสำนักงานจังหวัด เชียงราย</p>		

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
	<p>(ขณะนี้ดำรงตำแหน่งรอง ผู้ว่าราชการ จังหวัดน่าน) วันที่ 3 สิงหาคม 2554 (เคยดำรงตำแหน่ง หน.สนจ. นครพนม/ชัยนาท/อุทัยธานี/ น่าน)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การขาดแคลนอัตรากำลัง หรือ มีข้าราชการที่มี ลักษณะ Dead Wood ใน สถานที่ทำงาน 2. การขาดความสามัคคีใน ระหว่าง จนท.ด้วยกัน 3. การที่ ผวจ.ไม่ยอมรับใน สนจ.เนื่องจากอาจติด ภาพลักษณะในยุค สมัย เดิม 4. ลูกน้องไม่เข้าใจว่าทำไม จะต้องทำงานที่อยู่ นอกเหนือภารกิจของ สนจ. 	<p>1. หน.สนจ. ใช้ Appropriate Leadership คือ (1.1) ใช้ภาวะผู้นำแบบ personnel-oriented โดย (1.1.1) เมื่อรับมอบงานมาจาก ผวจ. จะมาทำความเข้าใจและโน้มน้าวใจให้ จนท. เห็นความสำคัญ และเข้าใจเหตุผลความจำเป็นที่ สนจ.ต้องรับภาระงานที่ไม่ใช่งานในภารกิจของสนจ. โดยให้เหตุผลว่าเนื่องจาก ผวจ. ให้ความไว้วางใจ สนจ. ทำให้เกิด Clear & Agreed goals เช่น การจัดงานฉลอง 750 ปี เมืองเชียงราย ซึ่งเดิมมีหน่วยงานอื่นรับผิดชอบอยู่แล้ว เมื่อลูกน้องเข้าใจก็เกิดความร่วมมือ (cooperation) (1.1.2) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict) ระหว่างบุคลากรในองค์กร หน.จะเรียกมาพูดคุย โดยเน้นว่าจะต้องเป็นเรื่องงานเท่านั้น ไม่ให้เอาเรื่องส่วนตัวมาพูด จะเน้นความสามัคคีในที่ทำงาน (1.1.3)สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง จะเดินออกมาทักทาย พูดคุย หยอกล้อ ถามเรื่องทุกข์สุขของครอบครัว และสอดแทรกเรื่องการติดตามงานเข้าไปด้วย (1.2) การมอบงาน หน.สนจ. จะมีการจัดทีมโดยเปลี่ยนงานใหม่ให้เหมาะสมกับบุคคล เช่น จนท. วิเคราะห์ฯ แต่สามารถทำงานการเงินได้ดี และการเงินขาดคนทำงาน ก็จะเกลี้ยคนให้ไปช่วยทำงาน (Support) ในตำแหน่งที่ขาด (1.3) งานพิเศษอื่น ๆ เช่น งานรับเสด็จฯ/งานรับแขกต่าง ๆ ของ ผวจ. ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ก็จะเรียก จนท. มาซักซ้อมความเข้าใจและ แบ่งงาน โดยจะไม่แบ่งเป็นกลุ่มงาน/ฝ่าย แต่จะแบ่งตามความถนัดของตัวบุคคล (Put the right man on the right job)</p> <p>2. หน.สนจ. (Support) สนับสนุนการทำงาน โดย (1) Resource สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผวจ.เป็นปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อ การทำงาน ของ สนจ. ถ้า ผวจ.ยอมรับ จะทำให้การ ทำงานง่ายขึ้น และได้รับการ ยอมรับจาก หน.ส่วน ราชการ

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
		<p>เช่น พาหนะ น้ำมันเชื้อเพลิง ค่าใช้จ่ายอื่นๆ กรณีขาดแคลนอัตรากำลังใช้วิธีเกลี้ยงานให้ จนท.อย่างเหมาะสม มีการขอตัว จนท.จากหน่วยงานอื่นมาช่วยงาน เช่น ปค./พช./ศธ./สสจ. โดยทำเป็นคำสั่ง ผวจ. และดูแลเรื่องความดี ความชอบ โควต้าพิเศษ เช่น ยาเสพติด/ กอ.รมน. ฯลฯ การจ้างลูกจ้างชั่วคราวมาทำงาน (2) Incentive สนับสนุนสิ่งจูงใจ คือ การพิจารณาความดี ความชอบที่เป็นธรรม จะมอบให้ หน.กลุ่มงาน/ฝ่าย เสนอขึ้นมาและร่วมกันพิจารณาอย่างเหมาะสม ,การสนับสนุนสิ่งตอบแทน และรางวัลแก่ จนท. เช่น การจัดกิจกรรมสัมพันธ์ การสัมมนาใน สนจ. และการศึกษา ดูงานในต่างจังหวัด, การรับประทานอาหารร่วมกันในโอกาสต่าง ๆ เป็นต้น</p> <p>3. การพัฒนาบุคลากร (Individual development) (1) ส่งเสริมการส่งเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ และ กรณี จนท.เข้ารับการอบรมหลักสูตรอะไรมาก็จะให้ถ่ายทอดให้เพื่อน ๆ ฟังในที่ประชุม</p> <p>โดยสรุป ที่เห็นได้ชัดเจน คือมีการสร้างทีมงานในแนวคิด เป็นทีมของ หน.สนจ (ทีม สนจ) และมีการสร้างทีมงานแนวข้างในงานพิเศษอื่น ๆ เช่น งานรับเสด็จฯ ทีมในการต้อนรับแขกที่มาเยือน โดยแบ่งงานตามความถนัดของตัวบุคคล</p>	
A, B	<p>★ นายธนากร อัจฉิรไพศาล หัวหน้าสำนักงานจังหวัด แพร่</p> <p>วันที่ 4 สิงหาคม 2554</p> <p>1. บุคลากรที่ส่งมาทำงาน ขาดการพัฒนาให้มี ความรู้ ความเข้าใจใน</p>	<p>1. หน.สนจ. ใช้ Appropriate Leadership คือ</p> <p>(1.1) ใช้ภาวะผู้นำแบบ personnel-oriented + Task-oriented (1.1.1) มักมีคำพูดในการ โน้มน้าวใจว่าให้ลูกน้องเกิดความร่วมมือในการทำงานที่อยู่นอกเหนือภารกิจของ สนจ. เช่น “เมื่อ ผวจ.เมตตา หวังพึ่งพวกเรา จำชื่อลูกน้องได้ทุกคน ก็อย่าทำให้ผวจ.ผิดหวัง” ทำให้เกิด Clear & Agreed goals เมื่อลูกน้อง</p>	<p>1. สนจ.เป็น หน่วยงานที่มี ความสำคัญ ต่อการทำงาน</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
	<p>งานของ สนจ. ซึ่งมี ความหลากหลาย หรือ ขาดประสิทธิภาพใน การทำงานในสนจ.</p> <p>2. บุคลากรที่รับโอนมาจาก หน่วยงานอื่นมีความต่าง ในมิติของวัฒนธรรม และความคิดทำให้ต้องมีการ ฝึกงานอย่างเข้มข้น</p> <p>3. บุคลากรที่มีลักษณะ Dead wood ในสถานที่ ทำงาน แม้จะพัฒนา อย่างไรก็ไม่สามารถ ทำงานได้</p> <p>4. บุคลากรที่เป็นคนใน พื้นที่ บางครั้งมี ข้อจำกัดเรื่องความเป็น ส่วนตัวสูง</p>	<p>เข้าใจก็จะหันมาให้ความร่วมมือ (cooperation) (1.1.2) การสื่อสารในองค์กรจะใช้วิธีประชุมกลุ่มงาน เพื่อมอบงานหรือทบทวนการทำงาน สัปดาห์ละ 1 ครั้ง และให้ หน.กลุ่มงาน ไปถ่ายทอดต่อลูกน้อง หรือ regular review ใช้วิธีสื่อสาร/ติดตามงานกับลูกน้อง ในรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น ออกไปคุยงานกับ ลูกน้องในห้องทำงานรวม ใช้วิธีพูดคุยๆ เพื่อให้ลูกน้องในห้องได้ยินทั่วกัน จะได้ทราบความ เคลื่อนไหวของเพื่อนร่วมงาน และสร้างความรู้สึกรับผิดชอบว่าในฐานะที่เป็น จนท. ของ สนจ. ควร จะต้องมาร่วมงานโดยพร้อมเพรียงกัน การพูดจากับลูกน้องใช้ทั้งวิธีการพูดดี หรือพูดให้รู้สึกดีว่าควร จะทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ทำให้ลูกน้องเกิดความเกรงใจ การแก้ไขปัญหาพฤติกรรมลูกน้อง เช่น ลูกน้องทำผิดแต่ไม่ยอมรับผิด หน. จะเรียกมาคุย ใช้หลักฐานและข้อกฎหมายมาพิสูจน์กัน เมื่อพบว่า ลูกน้องผิดจริงและยอมจำนนต่อหลักฐาน ซึ่งจะต้องมีการชดใช้เงิน แก่ทางราชการ หน.ใช้วิธีตบหัว แล้วลูบหลัง ยื่นมือเข้ามาช่วยส่วนหนึ่ง ทำให้เกิดความประทับใจ ไว้วางใจ (Trust)</p> <p>(1.2) การมอบหมายงานจะพยายามทะลายกำแพงความเป็นกลุ่มงาน มีการกระจายภาวะผู้นำให้กลุ่ม เช่น ในกรณีที่งานมาก/งานด่วน กลุ่มงานต่างๆ สามารถประสานงานในแนวข้างได้ เช่น กลุ่มงาน ยุทธศาสตร์สามารถประสาน จนท.การเงิน ฝ่ายอำนวยการมาช่วยดูแลเรื่องงบประมาณ การเบิกจ่าย และให้ กลุ่มงานข้อมูลช่วยจัดทำข้อมูลเพื่อการ Precentation เป็นต้น</p> <p>(1.3) การเกลี้ยกล่อมให้เหมาะสม กรณีของศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติดจังหวัดซึ่งอยู่ใน ความรับผิดชอบของกลุ่มงานยุทธศาสตร์ฯ แต่เนื่องจากภารกิจของกลุ่มงานดังกล่าวมีปริมาณมาก จึง เกลี้ยมาให้ จนท.ในกลุ่มงานข้อมูลฯ รับผิดชอบแทน</p> <p>2. การสนับสนุนการทำงาน (Support) โดย (1) Resource สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ และ เหมาะสม เช่น พาหนะ น้ำมันเชื้อเพลิง ค่าใช้จ่ายอื่นๆ (2) Incentive สนับสนุนสิ่งจูงใจ คือ การ พิจารณาความดี ความชอบด้วยความยุติธรรม โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพตามกรอบงานของ สนจ. อย่างแท้จริง รวมทั้งการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของ สนจ. และรับความเห็นของ หน.กลุ่ม</p>	<p>ของ ผวจ. ทั้ง ในด้าน วิชาการและ อำนวยการ</p> <p>2. ผวจ.ซึ่งเป็น ปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อ สนจ.สูงสุดให้ความ ไว้วางใจ สนับสนุนยก ย่อง สนจ.</p> <p>3. ผวจ.เติบโตมาจากสาย สป. จะมีความ เข้าใจ วัฒนธรรม ของคนใน สนจ. ได้ดี</p> <p>4. หน.สนจ.มี ประสิทธิภาพ ในงาน สนจ.</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
		<p>งานต่าง ๆ การประเมินจะประเมิน 360 องศา โดยให้ทุกคนมองกันเอง และมีการจัดเกรดคะแนน เป็น A+ /A/B+/B/C+/C</p> <p>3. การพัฒนาคน (Individual development) จะใช้วิธีสอน/ชี้ประเด็น/ ข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ และให้ จนท. ไปปฏิบัติ ส่วนการสอนงาน coaching จะมอบให้ หน.กลุ่มงาน ไปสอนงานกับ จนท.ในกลุ่มงาน</p> <p>โดยสรุป ที่เห็นได้ชัดเจน คือมีการสร้างทีมงานในแนวคิด เป็นทีมของ หน.สนจ (ทีม สนจ) และมีการสร้างทีมงานแนวข้าง ในกรณีที่มีปริมาณงานมากสามารถประสานงานในแนวข้างระหว่างกลุ่มงานด้วยกันได้</p>	<p>เคยดำรง ตำแหน่งทุก ตำแหน่งใน สนจ. และมี ความแม่นยำ ในเรื่อง ระเบียบ กฎหมายที่ใช้ ในการ ปฏิบัติงาน</p>
A, B	<p>★ นายชวน ศิรินันท์พร ผู้ว่าราชการจังหวัดแพร่ (ขณะนี้ดำรงตำแหน่งผู้ว่า ราชการจังหวัด นครราชสีมา) วันที่ 4 สิงหาคม 2554 (เคยดำรงตำแหน่ง หน.สนจ. ขอนแก่น)</p> <p>1. อัตรากำลัง จนท.ไม่</p>	<p>1. เมื่อครั้งดำรงตำแหน่ง หน.สนจ.ใช้ Appropriate Leadership คือ (1.1) ใช้ภาวะผู้นำแบบ personnel-oriented (1.1.1) สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ปกครองแบบพี่น้อง สร้างความคุ้นเคย มักสั่งสอนลูกน้องให้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตัว (1.1.2) ส่งเสริมและให้เกียรติลูกน้อง มักมีคำพูดว่า “ไม่เก่ง ไม่เป็นไร แต่อย่าขี้เกียจ และไม่เกร” ถ้าเจอลูกน้อง</p>	<p>1. พวท.ที่เติบโตมาจาก สนจ. มักจะเข้าใจวิธีการทำงาน</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
	<p>เพียงพอ</p> <p>2. คุณภาพของคนใน สนจ. จะต้องมีความรู้รอบด้าน และมีความเสียสละ ทุ่มเทมากกว่าหน่วยงานอื่น</p> <p>3. ปริมาณงานที่มากขึ้น ทำให้การอุทิศตัวเพื่อ ส่วนรวมของ จนท.ลด</p>	<p>เหลวไหล จะให้โอกาสก่อน จนถึงจุดหนึ่งจึงใช้ความเด็ดขาด โดยบุคคลิกส่วนตัวของ หน.จะทำให้ ลูกน้องเกรงใจ ไว้วาง ศรัทธา (Trust) และจะทำให้เห็นว่า หน.ไม่เอาเปรียบเขา (1.1.3) กรณีการทำงานเกิดความผิดพลาด หน.จะรับน้ำกับ ผวจ.เอง ไม่นำความเครียดมาระบายกับลูกน้อง</p> <p>(1.2) การมอบงานโดยปกติจะมอบ หน.กลุ่มงาน นอกจากงานสำคัญบางงาน จะใช้ดุลยพินิจว่า จนท. คนใดเหมาะสมมีความรู้ ความสามารถในงานนั้น ๆ แล้วจึงมอบหมายงานให้เป็นเจ้าภาพ (Put the right man on the right job)</p> <p>(1.3) มีการประชุมทีมงานประกอบด้วย หน.กลุ่มงาน หน.งานทุกสัปดาห์ และจะเปิดโอกาสให้มีการ แสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ (Openess) มีการหารือติดตามความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคในการ ทำงานสม่ำเสมอ (Check- list) นำไปสู่ความร่วมมือในการทำงาน (cooperation)</p> <p>2. การสนับสนุนการทำงาน (Suport) (1) Resource สนับสนุนทรัพยากรการทำงานอย่างเพียงพอ เช่น ยานพาหนะ น้ำมันเชื้อเพลิง วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน เพียงแต่ขอให้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยใช้ งบ 10 ล้านบาทของ ผวจ.มาสนับสนุนการทำงานได้เต็มที่ หากขาดงบประมาณสามารถประสาน กองคลัง ขอรับการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม (2) Incentive สนับสนุนสิ่งจูงใจ คือ การพิจารณาความดี ความชอบอย่างเป็นธรรมตามคุณภาพและปริมาณงาน</p> <p>3. การพัฒนาบุคลากร(Individual development) ในการประชุมสัมมนาต่าง ๆ หน.จะนำ จนท.ที่เกี่ยวข้อง ไปด้วย เพื่อให้โอกาส จนท. ได้ทราบข้อมูลและความเคลื่อนไหว และ หน.ไม่ต้องมาถ่ายทอดอีก ครั้ง</p> <p>โดยสรุป ที่เห็นได้ชัดเจน คือมีการสร้างทีมงานในแนวคิด เป็นทีมของ หน.สนจ (ทีม สนจ) และมีการ สร้างทีมงานแนวข้างในกรณีงานพิเศษหรืองานสำคัญของจังหวัด จะสร้างทีมและมอบเจ้าหน้าที่ที่มี ศักยภาพเหมาะสมมาทำหน้าที่ “เจ้าภาพ”</p>	<p>ของ สนจ. และให้ ความสำคัญ ต่องานของ สนจ.</p> <p>2. ศาสตร์และ ศิลป์ของ ผู้บริหารเป็น เรื่องสำคัญที่ ทำให้ทีมงาน เข้มแข็ง</p> <p>3. การที่ หน. สนจ.ทำงาน เข้ากับ ผวจ. ได้ จะทำให้ งานสำเร็จ เกิด การยอมรับ จาก หน.ส่วน ราชการ</p> <p>4. สนจ.ต้องเด่น กว่าส่วน</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
			<p>ราชการอื่นใน การทำงานให้ ผวจ.</p> <p>5. หน.สนจ.มี ต้นทุนกับกอง คลัง สป.จึง ขอรับการ สนับสนุน งบ ม.ได้ค่อนข้าง ตัว</p>
A, B,C	<p>★ นายฤทธิพงษ์ เดชะพันธ์ หัวหน้าสำนักงานจังหวัด เชียงใหม่ (ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรอง ผู้ว่าราชการ จังหวัด นราธิวาส) วันที่ 5 สิงหาคม 2554 (เคยดำรงตำแหน่ง หน.สนจ. แพร่/ลำพูน)</p> <p>1. ภารกิจบางเรื่องเป็นองค์</p>	<p>1. หน.สนจ. ใช้ Appropriate Leadership วางบทบาทของตนเองในการครองตน ครองคน ครองงานอย่าง สมดุล การทำงานมีลักษณะ compromise ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดูแลลูกน้อง คือ (1.1) ใช้ภาวะผู้นำแบบ personnel-oriented โดย (1.1.1) เป็นต้นแบบในการเป็นผู้นำ ที่ปรึกษา พี่เลี้ยง ไม่ใช่ผู้สั่งการ หรือไม่ไปทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานแข่งกับลูกน้อง (1.1.2) การทำงาน หน.สนจ ควร เป็น Generalist ; หน.กลุ่มงานควรเป็น Specialist 80% Generalist 20% ; จนท.ควรเป็น Specialist 100 %</p>	<p>1. ผวจ.ให้การ ยอมรับ ยก ย่องให้เกียรติ และสนับสนุน การทำงาน</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
	<p>ความรู้เฉพาะที่ติดตัวบุคคล หากไม่มีการถ่ายทอด Tacit Knowledge ไปเป็น Explecit Knowledge เมื่อมีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ ทำให้เกิดการชะงักงันในการทำงาน</p> <p>2. การขาดการสื่อสารในองค์กร</p> <p>3. การขาดการสนับสนุนองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในสนจ. ทำให้การบูรณาการกับส่วนราชการอื่นไม่ดีเท่าที่ควร เช่น ความรู้เรื่อง AEC ความรู้ด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ฯลฯ</p> <p>4. การขาดการวางระบบ</p>	<p>เช่น ในการประชุม/สัมมนา หน.สนจ.ทำหน้าที่ในการเปิดตัว และมี Comment 2-3 ประเด็น หน.จะไม่ลงไปในรายละเอียดการปฏิบัติ แต่จะกระจายอำนาจให้ลูกน้องคิดเอง และแสดงฝีมืออย่างเต็มที่ (1.1.3) การทำงานพยายามสร้างความสมดุลระหว่างงานและครอบครัว วันหยุดถ้าไม่จำเป็นจะไม่รบกวนลูกน้อง (1.1.4) หน.จะให้โอกาสแก่ลูกน้องในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน กรณีลูกน้องไม่ชอบงานที่ทำ เบื่องานและหนิงงาน หน.จะเปลี่ยนงานให้ไปทำงานที่พอใจ เพื่อให้ลูกน้องมีความสุขในการทำงาน (1.2) การมอบงานที่มีลักษณะเฉพาะ จะมีการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเหตุผลที่ต้องรับผิดชอบงานที่นอกเหนือภารกิจของ สนจ. เนื่องจาก สนจ.เป็นหน่วยงานเสนาธิการ และ ผวจ.เห็นในศักยภาพและให้ความไว้วางใจ สนจ. เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน (Clear & Agreed goals) และชักจูงการดำเนินงานกับทีมงานก่อนเสมอ ทำให้ จนท. ร่วมแรงร่วมใจทำงานด้วยความเต็มใจ (Co-operation) (1.3) การประชุมหารือภารกิจ หรือ เรื่องที่ต้องดำเนินการข้ามกลุ่มจะใช้การประชุม หน.กลุ่มงาน/ฝ่ายเป็นหลัก แล้วให้ไปถ่ายทอดต่อลูกน้องอีกทอดหนึ่ง เช่น การประเมินลูกน้อง หรือเรื่องที่ต้องตัดสินใจร่วมกันหลายกลุ่มงาน (1.4) การแบ่งงานในกรณีงานที่ต้องมีการระดมสรรพกำลัง จะแบ่งงานให้ แต่ละกลุ่มงานตามความเหมาะสม/ความถนัดของบุคคล เช่น มอบหมาย หน.กลุ่มงานข้อมูลฯ ดูแลเรื่องการกำกับขั้นตอนงานต่างๆ เพราะมีความถนัดในเรื่องดังกล่าว โดยมีคำสั่งแบ่งงานเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน (1.5) กระจายภาวะผู้นำให้แก่ หน.กลุ่มงาน/ฝ่ายในการกำกับดูแลงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เช่น การสั่งการ การวางแผน การปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การประสานงานระหว่างกลุ่มงาน/ฝ่าย รวมทั้งการมอบหมาย จนท.ให้ไปประชุมแทน ผวจ. ในงานที่เหมาะสม (1.6) หน.มีรูปแบบการทำงานที่เปิดเผย (Openess) ลูกน้องสามารถเข้ามาหาหรือได้ตลอดเวลา หรือ หน.เดินออกไปทักทายลูกน้องนอกห้องทำงาน โดยสอดแทรกการติดตามงานด้วยบรรยากาศความเป็นกันเอง ทำให้ลูกน้องเกิดความศรัทธา ไว้วางใจและเชื่อใจ (Trust)</p>	<p>ของ สนจ. รวมทั้ง สนับสนุน โควต้าความคิด ความชอบ พิเศษให้สนจ. พิจารณา</p> <p>2. ภาระงานของ สนจ. เป็นหน่วยงานที่มีหลาย Function ทั้งงานในภารกิจที่เป็นวิชาการ/อำนวยการ งานฝากจากหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะในบริบทของจ.เชียงใหม่ เป็น จ.ขนาด</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
	การบริหารจัดการที่ดี	<p>2. การสนับสนุนการทำงาน(Support) โดย (1) Resource สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานอย่างเพียงพอ เช่น พาหนะ น้ำมันเชื้อเพลิง ค่าใช้จ่ายอื่นๆ , แก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร โดย จ. เชียงใหม่มีลูกจ้าง จำนวน 20 คน จ้างจากบพัฒนาจังหวัด โดยใช้วิธีขอตัวจากหน่วยงานที่มีโครงการในแผนพัฒนาจังหวัดฯจำนวนมาก เช่น สสจ./กษ. ซึ่งมีการจ้างลูกจ้างตามโครงการฯ เพื่อมาช่วยปฏิบัติงาน ณ สนจ. ในฝ่ายที่ขาดบุคลากร เช่น ช่วยงานฝ่ายการเงินฯ เป็นต้น (2) Incentive สนับสนุนสิ่งจูงใจ คือ การพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง รวมทั้งดูแล จนท.ที่มาช่วยงานด้วยการยกย่องให้เกียรติ ดูแลโบนัส เงินรางวัล ให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ การทำความเข้าใจกับหน่วยงานต้นสังกัด ส่งเสริมและให้โอกาสนำเสนองานในที่ประชุมหน.ส่วนราชการประจำเดือน ทำให้หัวหน้าส่วนที่เป็นต้นสังกัดพอใจ ,การจัดกิจกรรมสัมพันธ์ร่วมกันทั้ง สนจ. ปีละ 2 ครั้ง พร้อมจับสลากของขวัญ,ส่งเสริมการทำงานล่วงเวลาในกรณีมีงานมาก</p> <p>3. มีการวางระบบการทำงานที่ดี (Sound procedure) เน้นการสร้างระบบที่มีประสิทธิภาพ และสร้างคนส่งเข้าสู่ระบบ โดยวิธีการถ่ายทอดองค์ความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นเอกสาร (Explicit Knowledge) เช่น (1) การจัดทำคู่มือการทำงาน เช่น คู่มือการรับเสด็จฯ ซึ่งมีหลายพระองค์ และมีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกันไปแต่ละพระองค์ การดำเนินงานมีกระบวนการขั้นตอนงานที่ต้องปฏิบัติหลายขั้นตอน หน่วยงาน/บุคคลที่จะต้องประสานงานหลายหน่วยงาน รวมทั้งเป็นงานที่มีความละเอียดอ่อน จึงได้มีการถอด Tacit Knowledge จาก จนท. ที่มีความเชี่ยวชาญในงานดังกล่าว เพื่อนำมาจัดทำเป็นคู่มือการดำเนินงาน มีการจัด จนท. รับฝึกสอนประจำแต่ละพระองค์ ดังนั้น ไม่ว่าจะเปลี่ยนแปลง โยกย้ายบุคลากร ผู้ที่รับหน้าที่แทนก็สามารถทำงานต่อได้โดยใช้วิธีการศึกษาจากคู่มือดังกล่าว</p> <p>(2) การจัดการเรื่องราวร้องทุกข์ของจังหวัดเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่มีเรื่องร้องเรียนที่แจ้งเข้ามาเป็น</p>	<p>ใหญ่ มีปริมาณงานสูงจึงจำเป็นต้องวางระบบงานและสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้รองรับเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว</p> <p>3. หน.สนจ.มีประสบการณ์การทำงานสูงผ่านการดำเนินงานด้านอำนาจการและงานวางแผน ยุทธศาสตร์ฯ สามารถใช้ภาวะผู้นำใน</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
		<p>จำนวนมาก จึงมีการวางระบบและจัดทำคู่มือในการทำงานไว้ให้เกิดความชัดเจน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) แต่งตั้งคณะทำงานแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน/ชุดปฏิบัติการระดับตำบล/คณะทำงานระดับอำเภอ 2) ประชุมพิจารณาเรื่องร้องเรียนและแนวทาง แก้ไขปัญหาเป็นประจำ 3) ปรับปรุงระบบการให้บริการรับเรื่องร้องเรียน ช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนให้ครอบคลุม ทันสมัย 4) ปรับปรุงระบบการบันทึกเรื่องร้องเรียนเป็นระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม PHP ซึ่งเป็นระบบปฏิบัติการผ่านเว็บไซต์และไม่เสียค่าใช้จ่าย จนท.สามารถบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนได้ทุกแห่ง 5) ชักซ้อมความเข้าใจระบบกับส่วนราชการทุกส่วน 6) ติดตามประเมินผล 7) สรุปผลและประชาสัมพันธ์ รวมทั้งมีการกำหนดช่องทางรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้สะดวก 7 ช่องทาง ได้แก่ 1) ส่งจดหมายร้องเรียนโดยตรงถึงผวจ. 2) Website จังหวัด ที่ www.chiangmai.go.th 3) โทรศัพท์หมายเลข 0-5311-2592 หรือ สายด่วนจังหวัด 1567 (ตลอด 24 ชั่วโมง) 4) เดินทางมาร้องเรียนด้วยตนเอง 5) อีเมลร้องเรียนมาที่ rongtook@chiangmai.go.th 6) ส่วนราชการในจังหวัดส่งเรื่องมาให้พิจารณา กรณีเป็นเรื่องที่อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่หรือไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ 7) Website จังหวัดเชียงใหม่ใสสะอาด ซึ่งรูปแบบของ จ.เชียงใหม่ มท.ใช้เป็นต้นแบบแจ้งเวียนให้ทุกจังหวัดทราบ ทำให้ จ.เชียงใหม่ซึ่งเป็นจังหวัดใหญ่ มีเรื่องร้องเรียนมากสามารถทำงานได้เท่ากับจังหวัดเล็ก</p> <p>(3) การสร้างระบบ Buddy ในหน่วยงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานซึ่งกันและกันสามารถทำงานแทนกันได้กรณีเจ้าของเรื่องไม่อยู่ ซึ่ง Buddy ไม่จำเป็นต้องอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือในบางกรณีเป็น Buddy ระหว่างหน่วยงานเพื่อจับคู่การทำงาน มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันการผิดพลาดในการทำงาน เช่น หน.อก. เป็น Buddy กับเลขาฯศาล ทำให้การจัดที่นั่งของผู้แทนจากศาลในงานรัฐพิธี หรือ งานสำคัญต่างๆ ของจังหวัดเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เป็นที่พอใจ</p>	<p>การบริหาร จัดการทีมได้ อย่างมี ประสิทธิภาพ</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
		<p>(4) การสร้างเครือข่ายการทำงานจากส่วนราชการ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาเพื่อดึงเข้าร่วมงานของ สนจ. เช่น งานเลขานุการกลุ่ม Cluster จะใช้ Outsource Persons มาทำหน้าที่ในการกลั่นกรองงานก่อนเสนอที่ประชุมใหญ่/งานรัฐพิธีของจังหวัด มีสถาบันการศึกษามาทำหน้าที่พิธีกร เป็นต้น</p> <p>(5) การสร้างทีมงานด้านต่างประเทศ เนื่องจาก มท. ไม่มีโครงสร้างในตำแหน่ง จนท. วิเทศสัมพันธ์ แต่เป็นภารกิจที่มีความจำเป็นในพื้นที่ จ.ชม. จึงได้ตั้งทีมต่างประเทศ โดย หน. ทีมมาจาก จนท. ที่เคยทำงาน กองการต่างประเทศมาก่อน และจ้างลูกจ้างมาช่วยงาน มีการบูรณาการกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสถาบันราชภัฏฯ ในพื้นที่ โดยส่ง จนท. ไปอบรมภาษาอังกฤษและภาษาจีนทำให้เกิดเครือข่ายการทำงาน (Sound Intergroup Relationship) เมื่อมีแขกต่างประเทศ สามารถขอรับการสนับสนุนผู้แทนจากสถาบันการศึกษาดังกล่าวมาทำหน้าที่เป็นล่ามโดยไม่ต้องไปจ้างใคร และทีมงานดังกล่าวสามารถจัดงานได้อย่างเรียบร้อยถูกต้องตามขั้นตอนพิธีการที่</p> <p>กำหนด เช่น การจัดงานเลี้ยงระดับประเทศ การจัดประชุมระดับนานาชาติต่างๆ ฯลฯ</p> <p>(6) การทำงานจะใช้หลัก AAR (After Action Review) เพื่อติดตามประเมินผลและทบทวนการทำงาน (Regular Review) โดยงานที่มีลักษณะเฉพาะ จะมีการประชุมสร้างความเข้าใจต่อทีมงานก่อน (Clear & Agreed goals) เมื่อลงมือปฏิบัติแล้วเจอปัญหาอุปสรรคใดจะให้ จนท. เขียนสิ่งที่ปัญหาไว้หน้าแฟ้มเอกสารที่เก็บงานเพื่อเป็นการสรุปบทเรียน และตั้งคิดว่าปีต่อไปจะต้องไม่ผิดในเรื่องนี้ซ้ำอีก</p> <p>4. การพัฒนาบุคลากร (Individual development) (1) มีการถ่ายทอด Tacit Knowledge ในตัวบุคคลไปเป็น Explicit Knowledge ในลักษณะคู่มือการทำงาน โดยเฉพาะงานที่มีขั้นตอนการทำงานซับซ้อนละเอียดอ่อน ต้องมีการประสานงานหลายฝ่าย เช่น คู่มือการรับเสด็จฯ ทำให้จังหวัดเชียงใหม่ซึ่งแม้ว่าจะเป็นจังหวัดที่มีภารกิจมาก สามารถกระจายความรับผิดชอบงานออกไปได้อย่างรวดเร็ว โดยมี สนจ.</p>	

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
		<p>เป็นแกนกลางการประสานงาน หลังจากมีการจัดทำคู่มือแล้ว สนจ.แทบไม่ต้องการเชิญประชุม สามารถออกเป็นคำสั่งแบ่งมอบภารกิจได้เลย (2) ส่งเสริมให้ลูกน้องได้มีการพัฒนาตนเอง และได้แสดงฝีมือในการทำงานเต็มที่ หน.จะไม่ลงไปทำงานในรายละเอียดแข่งกับลูกน้อง จะเป็นเพียงให้คำแนะนำในเบื้องต้น และสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง รวมทั้งให้อิสระในการทำงาน (3) ลูกน้องที่มีลักษณะ Dead wood หน.จะพัฒนาโดยพยายาม หางานให้เหมาะสม แต่มีข้อแม้ว่าการเปลี่ยนงานต้องไม่ไปลดเกรดเขา ต้องให้เกียรติเขา เช่น ยกระดับให้เป็น หน.ทีม ทำให้ จนท. เกิดความภูมิใจในบทบาทหน้าที่ สามารถทำงานใหม่ได้ดี และเกิดความพึงพอใจในงาน (4) การส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับบุคลากร เช่น AEC เป็นต้น</p> <p>5. มีการสร้างเครือข่ายการทำงาน (Sound Intergroup Relationship) ดึงความร่วมมือจากบุคคลภายนอกมาช่วยงานเนื่องจากภาวะจำกัดด้านบุคลากร และงบประมาณของ สนจ. เช่น งานรัฐพิธี สามารถประสานความร่วมมือจากสถาบันราชมงคลฯ เข้ามาช่วยเป็นพิธีกร โดยจัดทำเป็นแผนฯของสถาบัน / พระธาตุคุดยสุเทพเข้ามาสนับสนุนการจัดดอกไม้ / งานเลขานุการ กลุ่ม Cluster ด้านต่าง ๆ ตามแผนพัฒนาจังหวัด สามารถดึงหน่วยงานอื่นหรือสถาบันการศึกษาทำหน้าที่ ฝ่ายเลขานุการ หรือทำหน้าที่ Moderator ในการทบทวนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นหน้าที่ของ สนจ.ได้ / การขอสนับสนุน จนท.จากสถาบันการศึกษาเพื่อเป็นล่ามแปลภาษาในการรับแขกบ้านแขกเมือง</p> <p>โดยสรุป ที่เห็นได้ชัดเจน คือ มีการสร้างทีมงานในแนวคิด เป็นทีมของ หน.สนจ (ทีม สนจ) และมีการสร้างทีมงานแนวข้าง โดย หน.สนจ.มีบทบาทเป็นผู้นำ ที่ปรึกษา พี่เลี้ยง คอยให้คำแนะนำแนวทางในภาพกว้าง มีการกระจายอำนาจให้ทีมต่าง ๆ เช่น ทีมรับเสด็จ ทีมต้อนรับ มีการคำสั่งแบ่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร หน.ทีมสามารถบริหารจัดการ วางแผน ตัดสินใจภายในทีม หรือการประสานงานระหว่างทีมได้อย่างเต็มที่ ที่เห็นชัดเจน คือ การที่ หน.สนจ. มีการวางระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างคนป้อนเข้าสู่ระบบ มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จาก Tacit Knowledge สู่ Explecit Knowledge จึงไม่มีปัญหาเมื่อ</p>	

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
		มีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงบุคลากร และทำให้ จ.เชียงใหม่ซึ่งเป็น จ.ที่มีภารกิจมากสามารถทำงานเสร็จได้ ทันเวลาเท่ากับ จ.อื่น ๆ	
A, B	<p>★ นายวีรพงศ์ แก้วสุวรรณ หัวหน้าสำนักงานจังหวัด ยะลา (ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรอง ผู้ว่าราชการ จังหวัด นราธิวาส) วันที่ 9 สิงหาคม 2554 (เคยดำรงตำแหน่ง หน.สนจ. ยะลา/พัทลุง)</p> <p>1. การที่ หน.สนจ.รับงานที่ ไม่ใช่ภารกิจของ สนจ. มา ทำให้ลูกน้องมองว่า เป็นการเพิ่มภาระงาน</p>	<p>1. หน.สนจ. ใช้ Appropriate Leadership คือ (1.1) ใช้ภาวะผู้นำแบบ personnel-oriented ครอบงำลูกน้องโดย (1.1.1) เมื่อได้รับมอบงานจะโน้มน้าว ใจให้ลูกน้องเห็นว่าสิ่งที่ หน.สนจ. อยาคิดว่าเป็นภาระ แต่ให้รู้สึกภาคภูมิใจว่า หน.สนจ.เห็นใน ศักยภาพของ สนจ. และตามบทบาทของ สนจ. ได้วางไว้ให้เป็นฝ่ายเสนาธิการ หรือ หน่วยงาน Staff ของ หน.สนจ. อยู่แล้ว จึงเกิด Clear & Agreed goals เมื่อลูกน้องเข้าใจ จึงร่วมมือกันทำงาน (Co-operation) ไม่เพียงงอน (1.1.2) การทำงานจะสร้างบรรยากาศการร่วมคิด ร่วมทำ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีการโต้แย้งคัดค้านอย่างมีเหตุผลได้เต็มที่เพื่อหาข้อสรุปการทำงานร่วมกัน (Openness&Confrontation) เช่น มีการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ และทิศทางการทำงานของ สนจ. จนได้วิสัยทัศน์ คือ 4 ดี “ คิดดี พูดดี ทำดี ทีมดี ” ซึ่งเป็นผลมาจากความคิดของ จ.นท.ทุกคน จึงทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันวางไว้ (Co-operation & Conflict) (1.1.3) การสื่อสารกับลูกน้องจะสร้าง บรรยากาศความเป็นกันเอง โดยห้อง หน.สนจ.จะเปิดไว้เสมอ ลูกน้องสามารถเข้ามาปรึกษาหารือได้ ตลอดเวลา หรือ หน.ออกมาคุย/หารือ/ติดตามงาน/ชิ้นงาน นอกห้อง โทรศัพท์มือถือจะเปิดไว้ตลอด 24</p>	<p>1. หน.สนจ.ซึ่งมี อิทธิพลต่อ การทำงาน ของ สนจ.อ อย่างสูง ให้ ความไว้วางใจ หน.สนจ. ทั้ง ในเรื่องงาน และการ พิจารณาความ ดี ความชอบ</p> <p>2. หน.สนจ.เป็น</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
		<p>ชม. (1.1.4) หน.จะทำตัวให้เป็นแบบอย่างโดยเฉพาะเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต และสอนลูกน้องให้มีจิตบริการต่อบุคคลใน สนจ. และผู้รับบริการอื่นๆ ไม่ให้ยุ่งเกี่ยวกับผลประโยชน์ ไม่เห็นแก่ตัว ทำงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ</p> <p>(1.2) การมอบหมายงานจะดูที่ความรู้ความสามารถ (Put the right man on the right job) กรณีมีงานพิเศษ ที่ผวจ.มอบ สนจ.เป็นเจ้าภาพ เช่น งานสมโภชศาลหลักเมือง งานผลไม้ จะใช้วิธีมาประชุมร่วมกัน มอบกลุ่มงานใดกลุ่มงานหนึ่งใน สนจ. เป็นเจ้าภาพตามความเหมาะสมกับลักษณะงานและบุคคล ไม่ยึดที่โครงสร้าง เช่น กลุ่มงานบุคคลฯ เป็นเจ้าภาพงานผลไม้ กลุ่มงานอำนวยการเป็นเจ้าภาพงานสมโภชศาลหลักเมือง มีการแบ่งภารกิจที่ สนจ. รับผิดชอบ และซักซ้อมภารกิจต่าง ๆ เช่น พิธีเปิด การต้อนรับ การประสานงาน ฝ่ายสถานที่ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ฯลฯ แล้วจึงมอบงานไปยังตัวบุคคล โดยจัดทำเป็นคำสั่งแบ่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร และแจ้งให้ทราบล่วงหน้าก่อน 9-10 วันเพื่อจะได้เตรียมการ</p> <p>(1.3) การมอบงานจะกระจายอำนาจให้หัวหน้าทีมในการวางแผน/เตรียมงาน การเลือกลูกทีมอย่างอิสระ สนับสนุนทรัพยากรการทำงาน นอกจากนี้จะดูแลบุคลากรให้มีการกระจายงานอย่างเหมาะสมไม่หนักที่คนหนึ่งคนใด ถ้า จนท. คนใดคิดว่างานหนักไปให้มาบอก</p> <p>2. หน.สนจ. สนับสนุนการทำงาน (Support) โดย (1) Resource สนับสนุนทรัพยากรการทำงานอย่างเต็มที่ เช่น บุคลากร งบประมาณ ยานพาหนะ น้ำมันเชื้อเพลิง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จำเป็นในการทำงาน การขอตัว จนท. ส่วนราชการอื่นมาช่วยเหลืองาน สนจ. เช่น สนจ.ได้รับมอบหมายให้ดูแลงานยาเสพติด แต่มีจนท. สนจ. รับผิดชอบเพียงคนเดียว จึงได้ขอความร่วมมือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องให้มาปฏิบัติงานประจำฝ่ายต่าง ๆ ในศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติดจังหวัด ซึ่ง สนจ.ดูแลอยู่ หรือ ขอบุคลากรจากหน่วยงานอื่นมาช่วยงานตามโครงการพระราชดำริ เป็นต้น และจะดูแลบุคลากรเหล่านี้ในเรื่องของใจความดี ความชอบพิเศษอย่างเหมาะสม โดยใช้โควตาของ ป.ป.ส. /ผวจ. /กอ.รมน. เป็นต้น (2)</p>	<p>คนในพื้นที่ และรับราชการในพื้นที่แถบนั้น เป็นเวลานาน ทำให้คุ้นเคยกับบุคลากร และเข้าใจวัฒนธรรม ประเพณี และปัญหาของพื้นที่ได้เป็นอย่างดี</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
		<p>Incentive การสนับสนุนสิ่งจูงใจ คือ ความดี ความชอบ ตอบแทนแก่ จนท.อย่างเป็นธรรม ตามปริมาณ และคุณภาพของงาน ทำงานมากยอมได้มาก ทำงานน้อยได้น้อย มีการวางระบบการให้คุณ ให้โทษ โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาเป็น 3 เกรด</p> <p>ได้แก่ เกรด 1 ทำงานเต็มที่ รับผิดชอบ ทุ่มเท เสียสละ คิดเป็น 100% เกรด 2 ช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลักต่าง ๆ ได้ 2/3 เกรด 3 ทำไม่ได้แต่เป็นประเภทกองทุนส่งกำลังบำรุง ได้ 1/3 นอกจากนี้ในการประเมินความดี ความชอบจะพิจารณาการมีส่วนร่วมและความเสียสละในกิจกรรมส่วนรวมของ สนจ. นอกเหนือจากการประเมินสมรรถนะที่กำหนด และ หน.สนจ.จะแจ้งเกณฑ์ให้ทราบก่อน ในระยะแรก ๆ ลูกน้องไม่ยอมรับ แต่ หน.เปิดโอกาสให้ได้แย้งคัดค้านได้ (Openess & Confrontation) มีการอธิบายเหตุผลจนเกิดการยอมรับในที่สุด, จัดกิจกรรมสัมพันธ์ หรือโครงการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรใน สนจ. โดยการให้ความรู้ และกิจกรรมนันทนาการ เช่น การนำไปทัศนศึกษาดูงานตามสถานที่ต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ,จัดสวัสดิการพิเศษแก่ลูกน้อง โดยมีวงเงินให้ลูกน้องกู้ยืมยืมฉุกเฉินใน สนจ. กำหนดอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1 บาท แต่มีนโยบายให้มีการหมุนเวียนกันกู้ยืมอย่างทั่วถึงไม่ให้ผูกขาดที่คนเพียงคนเดียว</p> <p>3. sound procedure มีการวางระบบงานในการทำงานกำหนดให้มีการประชุม จนท.ใน สนจ.ทุกคน เพื่อติดตามงานทุกเดือน และเป็นเวทีที่เปิดกว้างให้แสดงความคิดเห็นและวางแผนการทำงานได้เต็มที่ (Openess & Confrontation) หน.จะใช้คำว่า “ทีม สนจ.” เสมอ รวมทั้งมีการประชุม หน.กลุ่มงาน/ฝ่าย ทุกวันจันทร์ของสัปดาห์เพื่อหารือและติดตามทบทวนงาน</p> <p>4. การพัฒนาบุคลากร (Individual development) (1) ส่งเสริมการแสวงหาองค์ความรู้ในการทำงานจากแหล่งต่าง ๆ เช่น Internet (2) ส่งเสริมการศึกษาต่อ/การเข้ารับการศึกษอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ของข้าราชการ และพจน.ราชการ เช่น ตรวจสอบภายใน นิติกร (3) การถ่ายทอดงาน การจับคู่การทำงาน เช่น หน.จะต้องรู้งานของ ผวจ. หน.กลุ่มงานรู้งานระหว่างหน.กลุ่มงานด้วยกัน เมื่อคนหนึ่งคนใดไม่อยู่</p>	

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
		<p>ต้องสามารถทำแทนกันได้ (4) การพัฒนาบุคลากรประเภท Dead wood จะพิจารณาผลงานตามความถนัดโดยการสอบถามเจ้าตัวโดยตรงว่าถนัดในงานใด แล้วมอบงานให้เหมาะกับบุคคลนั้น และพยายามทำความเข้าใจกับคนอื่น ๆ การพิจารณาความดี ความชอบเป็นไปตามคุณภาพของงาน</p> <p>โดยสรุป ที่เห็นได้ชัดเจน คือ มีการสร้างทีมงานในแนวคิด เป็นทีมของ หน.สนจ (ทีม สนจ) และมีการสร้างทีมงานแนวข้างอย่างชัดเจนโดยเอาภารกิจเป็น ตัวตั้ง เช่น ทีมพิธีเปิด ทีมต้อนรับ ทีมสถานที่ ทีมอาหารและเครื่องดื่ม ทีมประสานงานทั่วไป แต่ละทีมมีหัวหน้าทีม และกระจายอำนาจให้หัวหน้าทีมในการวางแผน/เตรียมงานในทีมอย่างอิสระ การมอบงานจะทำการแบ่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร และ หน.สนจ.จะประชุมซักซ้อมภารกิจก่อนเริ่มงาน</p>	
A, B	<p>★ ว่าที่ร้อยตรีเลิศเกียรติ วงศ์โพธิพันธ์ รองผู้ว่าราชการจังหวัดปัตตานี วันที่ 10 สิงหาคม 2554 (เคยดำรงตำแหน่ง หน.สนจ.ภูเก็ต/ระยอง)</p> <p>1. วัฒนธรรมขององค์กรเนื่องจาก สนจ.เป็นที่รวมของคนเก่ง จบ</p>	<p>1. เมื่อครั้งดำรงตำแหน่ง หน.สนจ. ใช้ Appropriate Leadership คือ (1.1) ใช้ภาวะผู้นำแบบ personnel-oriented ครองใจลูกน้อง โดย (1.1.1) เมื่อได้รับมอบหมายงานจาก ผวจ.จะโน้มน้าวใจให้ จนท. เห็นความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ของ สนจ.ว่ามีสถานะเป็นหน่วยงาน Staff หรือ ฝ่ายเสนาธิการของ ผวจ. และ สนจ. ต้องเป็นหน่วยงาน High Performance Organization ผวจ.ต้องการคนที่คิดเร็ว ทำเร็ว ซึ่ง สนจ. ต้องตอบสนองให้ได้ เช่น กรณีการรับมือภัยหลังเกิดเหตุการณ์สึนามิที่ จ.ภูเก็ต ซึ่งมี สนจ.เป็นตัวขับเคลื่อน หน.จะ โน้มน้าวใจลูกน้องว่าถือเป็นการให้</p>	<p>1. ผวจ. เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของ สนจ. 2. ทีมงานใน สนจ.ส่วน</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
	<p>การศึกษาสูง ทำให้มีลักษณะต่างคนต่างเก่ง ส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม</p> <p>2. การที่ ผวจ.บางท่าน เลือกใช้คนแบบ Short Cut คือ เลือกใช้ที่ตัว จนท.โดยตรง ไม่สั่งผ่าน หน.สนจ. ทำให้ จนท.ไม่ยอมรับสายการบังคับบัญชา ถือว่าเป็นคนของ ผวจ.</p> <p>3. ภารกิจของ สนจ.มีมาก บางครั้งต้องทำงาน เสาร์-อาทิตย์ ขึ้นกับ ผวจ. แต่ จนท.สนจ.มีเรื่องส่วนตัวมาก ทำให้ความเสียหายต่อองค์กรมีน้อย ในการบริหารจัดการองค์กร ต้องใช้ กลยุทธ์สูง</p>	<p>โอกาสในการทำงานของพวกเราทำให้เกิด Clear & Agreed goals (1.1.2) หน.สนจ.จะสอนลูกน้องว่า สนจ.จะต้องเป็น Model ในการทำงานให้กับส่วนราชการอื่น เช่น การจัดงานรับเสด็จฯ การรับรองแขก บ้านแขกเมือง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ การนำเสนอในที่ประชุม ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้สร้างขึ้นจากการทำงานเป็นทีม หากทีมไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ผวจ. จน จนท. เข้าใจสามารถ แยกแยะเรื่องส่วนตัวออกจากงาน และหันมาร่วมมือในการทำงาน (cooperation) (1.1.3) วงจรการทำงานจะเปิดใจรับทราบปัญหา Openess & Confrontation เรื่องใดที่ค้างคาใจต้อง Clear Cut เพื่อนำไปสู่การปรับพฤติกรรม และร่วมกันทำงาน(Co-operation & Conflict) อย่างเต็มที่ (1.1.4) การประชุมหารือจะให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้เสนอความเห็น การโต้แย้งคัดค้านแบบเผชิญหน้าได้อย่างเสรี ยอมรับความเห็นที่แตกต่างของลูกน้อง แม้ความเห็นนั้นจะขัดแย้งกับ หน.สนจ. ก็ตาม เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดในการทำงาน (The Best Way) ทำให้เกิดบรรยากาศประชาธิปไตย ไม่เผด็จการจาก หน.สนจ. เพียงผู้เดียว (1.1.5) กรณีพบว่างานผิดพลาดจะรีบทบทวนวิธีการทำงานและปรับปรุงเสียใหม่ (Regular Review) การอธิบายงานจะใช้หลักเหตุและผลในการพูดคุยทบทวนกับลูกน้อง ใช้คำพูดที่เป็นปียวาจา หน.จะเป็นคนออกมารับความผิดพลาดจาก ผวจ.แทนลูกน้อง แล้วค่อยนำมาหารือกันภายหลังทำให้ลูกน้องเกิดความศรัทธาและไว้วางใจ (Trust)</p> <p>(1.2) มอบงานอย่างเปิดเผย (openness) ให้ จนท. รับทราบพร้อมๆ กัน ในที่ประชุม โดยยึดงานเป็นตัวตั้ง และเลือกคนให้เหมาะกับงาน (Put the right man on the right job) โดยดูจาก Competency ในตัวบุคคล ว่ามีความสามารถในด้านใด มีความถนัดด้านใด มีความรับผิดชอบและความทุ่มเทในการทำงานเพียงไร การมอบหมายงานจะระบุเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนว่าใครได้รับผิดชอบงานอะไรบ้าง และทุกคนต้องมีการฝึกในการทำงานตามคำสั่งอย่างเสมอหน้า ซึ่งการมอบหมายของ สนจ. สามารถใช้เป็น Model ให้แก่ส่วนราชการอื่นได้</p> <p>(1.3) เมื่อมอบงานแล้วหน.สนจ.จะ KM ให้กับลูกน้องเสมอ เช่น การรับแขกต่างประเทศ ต้องเข้าใจ</p>	<p>ใหญ่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ การศึกษาสูง</p> <p>3. หน.สนจ.ดำรงตำแหน่งในพื้นที่ที่มีความท้าทายในการแสดงความสามารถในการทำงาน เช่น จ.ภูเก็ต ในช่วงเกิดเหตุการณ์ สึนามิ</p> <p>4. หน.สนจ.เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้าง</p>

รูปแบบทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
	<p>4. บรรยากาศความกดดันจากผู้บังคับบัญชา หากหน.สนจ. มาระบายต่อกับลูกน้องย่อมก่อให้เกิดความเครียดในการทำงาน</p> <p>5. การบริหารทีมโดยการแบ่งแยกแล้วปกครอง มีการแบ่งเป็นก๊กเป็นเหล่าเป็นฝ่าย ทำให้การทำทีมไม่สำเร็จ</p> <p>6. การทำงานแบบไม่คำนึงถึงเป้าประสงค์รวมขององค์กร (Total Objective) หากทำงานเพื่อ Serve บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือทำงานเพื่อกลุ่มงานใด กลุ่มงานหนึ่ง ทำงานแบบฝ่ายใครฝ่ายมัน แทนที่จะทำงานเพื่อสำนักงานจังหวัด</p>	<p>วัฒนธรรม อาหารการกินหรือลักษณะพิเศษของประเทศนั้น ๆ พอสังเขป ในกรณีที่ลูกน้องมีปัญหาต่อกันในการทำงาน ถ้าไม่สามารถแก้ไขได้ การแบ่งงานก็จะให้แยกกันทำงานไม่ต้องมาเจอกัน เพื่อลดความขัดแย้งหรือการกระทบกระทั่งกัน</p> <p>(1.4) กระจายภาวะผู้นำให้แก่ จนท. ผู้รับมอบหมายงานอย่างชัดเจน เมื่อมอบหมาย/ชี้แจงแนะนำภารกิจแล้ว จะปล่อยให้ผู้รับผิดชอบ ตัดสินใจ วางแผน และปฏิบัติงาน ประสานทีมในแนวข้างได้อย่างอิสระ และสนับสนุนงบประมาณในเรื่อง นั้นๆ อย่างเต็มที่ และรายงานผลให้หน.สนจ. ทราบภายหลัง หากเรื่องใดไม่สามารถตัดสินใจได้ให้ประสาน หน.สนจ. ได้โดยตรง</p> <p>2. หน.สนจ. การทำงาน (Support) โดย สร้างบรรยากาศ Incentive Motivation คือ</p> <p>(1) Resource สนับสนุนทรัพยากร ในการทำงานอย่างเพียงพอ เช่น บุคลากร งบประมาณ ยานพาหนะ น้ำมันเชื้อเพลิง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (2) Incentive สนับสนุนสิ่งจูงใจ คือ ความดีความชอบ ตอบแทนแก่ จนท.อย่างทั่วถึง เช่น ให้ขึ้นพิเศษกับลูกน้องที่ไม่เคยได้ และไม่คิดว่าจะได้ ถือเป็น การ “ซื้อใจ” ทำให้กลับมาทำงานให้ สนจ. อย่างเต็มที่ ยึดหลัก “ให้ก่อน ค่อยขอ” , การให้เกียรติ ยกย่องชมเชยลูกน้องเวลารายงาน ผจก.จะบอกว่าเป็นผลงานของลูกน้องคนใด หรือเวลาผู้ใหญ่มาตรวจราชการจะยกย่องหรือแนะนำลูกน้องให้นายรู้จัก เป็นการกระตุ้นให้ลูกน้องอยากแสดงผลงานที่ดีต่อองค์กรและเกิดความภาคภูมิใจ (3) การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้ลูกน้องที่ทำคุณประโยชน์ให้ประเทศชาติ เช่น กรณีเหตุการณ์สีนามิ หน.สนจ. ขอเครื่องราชชั้น ดิเรกคุณาภรณ์ให้ลูกน้องทุกคน</p> <p>3. sound procedure มีการวางระบบงาน โดย (1) การทำงานให้มีลักษณะเป็น Value Chain โดยเน้นที่ความร่วมมือ (cooperation) เพื่อเป้าหมายรวมขององค์กร ไม่ใช่ทำเพื่อคนหนึ่งคนใด หรือกลุ่มงานใด จะสอนลูกน้องว่าการทำงาน ของ จนท.ทุกคนถือเป็นห่วงโซ่แต่ละข้อ ถ้างานในความรับผิดชอบของ จนท คนใด ไม่สำเร็จ ย่อมส่งผลกระทบต่องานอื่น ๆ ในภาพรวม</p> <p>(2) การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นสิ่งสำคัญ จะต้องรายงาน หน. โดยตรงโดยไม่ผ่านบุคคลที่ 3</p>	<p>ทีมงาน สนจ. ได้อย่างเหมาะสม</p>

รูปแบบ ทีม	ปัญหาขององค์กร/ความจำเป็นที่ ต้องใช้ทีมงาน	วิธีการสร้างทีมงาน	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ¹
	<p>7. การขาดแรงจูงใจ (Incentive motivation) เช่น สิทธิประโยชน์ การพิจารณาความดี ความชอบ รางวัล สิ่งตอบแทน สิ่งจูงใจ การยกย่องเกียรติคุณน้อง</p>	<p>ซึ่งอาจทำให้การสื่อสารเกิดความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง นำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร</p> <p>4. มีการประเมินพฤติกรรม Regular Review ให้มีความสำคัญกับ (1) การ ประเมินผล (Evaluation) ไม่ประเมินผลเพียงครั้งเดียวเมื่องานเสร็จ แต่จะมีการประเมินระหว่างการทำงาน On-going Evaluation โดยนำปัญหามาหารือร่วมกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขให้ทันเวลา เนื่องจากปัญหาบางเรื่องหากปล่อยไว้ อาจกลายเป็นความขัดแย้ง เช่น กรณีการรับบริจาคเงินจากเหตุการณ์สึนามิ ซึ่งเดิมมีกระบวนการยุ่งยาก และอาจนำไปสู่ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนต่อภาพลักษณ์ความโปร่งใสของจังหวัด จึงได้มาหารือ ทบทวนร่วมกันและปรับวิธีการทำงานเสียใหม่</p> <p>5. การพัฒนาบุคลากร (Individual development) จาก (1) จัดทำคู่มือการทำงาน เช่น คู่มือการรับรองแขก ผู้ใหญ่ในพื้นที่จังหวัดภูเก็ต (2) การสร้างทายาทในการทำงานให้แก่ลูกน้อง ถ่ายทอดความรู้จากบุคคล หนึ่งสู่บุคคลหนึ่ง (3) การใช้ case study model เพื่อประโยชน์ในการศึกษาของข้าราชการใหม่ (4) KM เกี่ยวกับเทคนิค วิธีการทำงานต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน "ได้นำไปใช้ประโยชน์</p> <p>โดยสรุป ที่เห็นได้ชัดเจน คือ มีการสร้างทีมงานในแนวคิด เป็นทีมของ หน.สนจ (ทีม สนจ) และมีการสร้างทีมงานแนวข้างอย่างชัดเจน โดยแบ่งทีมจากการทำงานเป็นตัวตั้ง การแบ่งงานจะแยกประเภทของงานออกเป็น งานรับแขกผู้ใหญ่ งานประชุมสัมมนาในระดับประเทศ งานต้อนรับ นรม./รมว./ทูตานุทูต/ แขกต่างประเทศ และงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หลังจากนั้นจึงสลายชั่วคราวเป็นกลุ่มงาน/ฝ่าย และจัดคนลงตามความเหมาะสม แต่ละทีมมี หน.ทีมและมีการกระจายอำนาจและให้อิสระในการบริหารจัดการ และการประสานงานระหว่างกลุ่มอย่างชัดเจน หากมีปัญหาให้ขอรับคำปรึกษาจากหน.สนจ.</p>	

โครงการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลความรู้เทคนิคการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔

๑. หลักการและเหตุผล

๑.๑ ด้วยบริบทความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างหลากหลายมิติในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ภัยพิบัติทางธรรมชาติ สถานการณ์ความขัดแย้งในสังคม ยาเสพติด การขาดความสามัคคีปรองดองของคนในชาติ รวมทั้งภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ ฯลฯ ย่อมส่งผลกระทบต่อภารกิจของกระทรวงมหาดไทยในการ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” ให้กับประชาชน โดยเฉพาะสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยซึ่งมีข้าราชการปฏิบัติงานประจำอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อทำหน้าที่สนับสนุนด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ และการประสานราชการให้แก่ผู้บริหารสูงสุดในส่วนกลางคือ ปลัดกระทรวงมหาดไทย และส่วนภูมิภาคคือผู้ว่าราชการจังหวัด

ในการบริหารราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อตอบสนองต่อบริบทของความเปลี่ยนแปลงข้างต้น ปัจจัยความสำเร็จ ได้แก่ การมีทีมงานที่เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ มีความร่วมแรงร่วมใจ ความสามัคคีพร้อมเพรียงในการทำงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดร่วมกัน แม้ในภาวะจำกัดจากความไม่สมดุลของอัตรากำลังและงบประมาณก็ตาม

๑.๒ สถาบันดำรงราชานุภาพในฐานะหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ ได้ทำการศึกษาสำรวจความคิดเห็นและความต้องการความรู้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๒ โดยได้วิเคราะห์ปัญหาความรู้/ทักษะการทำงานในภาพรวมของข้าราชการ พบว่าความรู้/ทักษะการทำงานเป็นทีม ความร่วมแรงร่วมใจ และการขาดความสามัคคีในหมู่คณะเป็นปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ซึ่งความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่เป็นความต้องการของข้าราชการคือเทคนิควิธีหรือวิทยาการบริหารสมัยใหม่

๑.๓ จากผลการสำรวจความต้องการความรู้ของสำนักงานจังหวัดทั่วประเทศพบว่าข้อมูล ความรู้ (Tacit Knowledge) ที่สำคัญประการหนึ่งที่ข้าราชการต้องการให้สถาบันดำรงราชานุภาพดำเนินการจัดเก็บในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๔ คือ เทคนิคการสร้างทีมงาน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่สำนักงานจังหวัด

๑.๔ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดให้การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นสมรรถนะหลักของข้าราชการทุกตำแหน่งและสายงาน

๑.๕ เพื่อตอบสนองต่อสภาพปัญหาและความต้องการความรู้ของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย รวมทั้งส่งเสริมให้ข้าราชการมีสมรรถนะในการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการสนับสนุนความพร้อมด้านความรู้และทักษะการปฏิบัติงานของข้าราชการ สถาบันดำรงราชานุภาพ จึงได้จัดทำโครงการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลความรู้เทคนิคการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๔ ขึ้น

๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลความรู้ Tacit Knowledge จากข้าราชการที่มีทักษะโดดเด่นด้านการพัฒนาทีมงานของสำนักงานจังหวัดซึ่งมีภารกิจในการอำนวยความสะดวก ประสาน และสนับสนุนงานในอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด ในลักษณะบอกเล่าประสบการณ์ (Story Telling) และนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์สรุปเป็นเทคนิคการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ในรูปของเอกสารความรู้ (Explicit Knowledge)

๒.๒ เพื่อเผยแพร่เอกสารความรู้ (Explicit Knowledge) เกี่ยวกับเทคนิคการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพให้แก่สำนักงานจังหวัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ศึกษา และใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร

๓. กลุ่มเป้าหมาย

ข้าราชการในส่วนภูมิภาคที่มีทักษะโดดเด่นด้านการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยผู้ว่าราชการจังหวัดและหัวหน้าสำนักงานจังหวัด จำนวนโดยประมาณ ๒๐ คน เพื่อเป็นผู้ให้ข้อมูลความรู้ Tacit Knowledge เกี่ยวกับเทคนิควิธีการทำงานที่ประสบความสำเร็จ

๔. วิธีดำเนินการ

๔.๑ เลือกประเด็นปัญหาเกี่ยวกับความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจากผลการสำรวจความคิดเห็นและความต้องการความรู้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อจัดเก็บข้อมูลความรู้ Tacit Knowledge จากบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย

๔.๒ กำหนดและคัดเลือกบุคลากรกลุ่มเป้าหมายจากข้าราชการที่มีทักษะโดดเด่นในงานด้านการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นผู้ให้ข้อมูลเทคนิควิธีการทำงานที่ประสบความสำเร็จ

๔.๓ จัดทำกรอบเนื้อหาประเด็นคำถามที่ใช้จัดเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับทักษะด้านการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

๔.๔ จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานและประสานงานกับจังหวัดและกลุ่มเป้าหมายที่จะขอรับการสัมภาษณ์

๔.๕ ดำเนินการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลความรู้ Tacit Knowledge ให้ครบถ้วน

๔.๖ นำข้อมูลความรู้ที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับทักษะด้านการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มาวิเคราะห์ สังเคราะห์และประมวลสรุปจำแนกเป็นรายเทคนิค วิธีการ พร้อมกรณีตัวอย่าง เพื่อใช้ในการจัดทำเอกสารความรู้ (Explicit Knowledge) ต่อไป

๔.๗ รายงานผลการดำเนินงานตามโครงการให้ผู้บริหารทราบ

๕. ระยะเวลาดำเนินการ

มิถุนายน – กันยายน ๒๕๕๔

๖. งบประมาณ

งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๔ ผลผลิตสนับสนุนและอำนวยความสะดวกการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม รหัสงบประมาณ ๑๕๐๐๒๘๒๐๐๓๐๐๐๐๐๐๐ พัฒนาทรัพยากรบุคคล ระบบงานและฐานความรู้ รหัสกิจกรรมหลัก ๑๕๐๐๒๑๐๐๐F๑๘๑๙ รหัสกิจกรรมย่อย ๑๐๐F๑๘๑๙๒๐๓ งบดำเนินงาน หมวดค่าตอบแทน ใช้สอยและวัสดุของสถาบันดำรงราชานุภาพ จำนวน ๑๘๕,๐๐๐ บาท (หนึ่งแสนแปดหมื่นห้าพันบาทถ้วน) ถัวจ่ายได้ทุกรายการ (รายละเอียดตามบัญชีประมาณการ)

๗. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๗.๑ บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยสามารถนำเทคนิคการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่ได้จากเอกสารความรู้ Explicit Knowledge มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

๗.๒ บุคลากรที่มีทักษะโดดเด่นด้านการพัฒนาทีมงานในสำนักงานจังหวัดซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพย่อมเกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กร เป็นการผลักดันให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างนวัตกรรมการพัฒนาองค์กรด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น

๗.๓ การบริหารจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

๘. ผู้รับผิดชอบโครงการ

สถาบันดำรงราชานุภาพร่วมกับสำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด

๘.๑ ที่ปรึกษาโครงการ

๘.๑.๑ นายสงวน อีระกุล ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน สถาบันดำรงราชานุภาพ

๘.๑.๒ นายประเสริฐ แยมสรวล ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านแผนพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด

๘.๒ คณะดำเนินงานของสถาบันดำรงราชานุภาพ

๘.๒.๑ นางณิษฐา แสวงทอง ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้

๘.๒.๒ นางสาวดวงพร บุญครบ ผู้อำนวยการส่วนวิจัยและพัฒนา

๘.๒.๓ นางนิรมล เกิดแก้ว นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

๘.๒.๔ เจ้าหน้าที่ในส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้อง

๙. ผู้เสนอโครงการ

(นายกมลโลจธน์ เชียงวงศ์)

ผู้อำนวยการสถาบันดำรงราชานุภาพ

๑๐. ผู้อนุมัติโครงการ

(นายพระนาย สุวรรณรัฐ)

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย ปฏิบัติราชการแทน
ปลัดกระทรวงมหาดไทย

**บัญชีรายชื่อข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
ที่กำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมายในการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลความรู้
เทคนิคการพัฒนาทีมงาน (การเสริมสร้างทีมงานในสำนักงานจังหวัด)**

ที่	ชื่อ -สกุล	ตำแหน่ง	หมายเหตุ
๑	นายชวน ศิรินันท์พร	ผู้ว่าราชการจังหวัดแพร่	ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการ จังหวัดนครราชสีมา
๒	นายจำลอง โพธิ์สุข	ผู้ว่าราชการจังหวัดชัยนาท	
๓	นายณัฐพลษ์ วิเชียรเพริศ	ผู้ว่าราชการจังหวัดกาญจนบุรี	ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการ กระทรวงมหาดไทยเขต 8
๔	นางสุมิตรา ศรีสมบัติ	รองผู้ว่าราชการจังหวัดฉะเชิงเทรา	
๕	ว่าที่ ร.ต. เลิศเกียรติ วงศ์โพธิพันธ์	รองผู้ว่าราชการจังหวัดปัตตานี	
๖	นายอดิศร พิทยายน	หัวหน้าสำนักงานจังหวัด เชียงราย	ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองผู้ว่าราชการ จังหวัดน่าน
๗	นายฤทธิพงษ์ เตชะพันธุ์	หัวหน้าสำนักงานจังหวัด เชียงใหม่	ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองผู้ว่าราชการ จังหวัดเชียงใหม่
๘	นายธนากร อึ้งจิตรไพศาล	หัวหน้าสำนักงานจังหวัดแพร่	
๙	นายคุมพล บรรเทาทุกข์	หัวหน้าสำนักงานจังหวัดขอนแก่น	
๑๐	นายสมฤกษ์ บัวใหญ่	หัวหน้าสำนักงานจังหวัด หนองคาย	ปัจจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงาน จังหวัดอุทัยธานี
๑๑	นายสรสิทธิ์ ฤทธิ์สรไกร	หัวหน้าสำนักงานจังหวัด นครสวรรค์	ปัจจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงาน จังหวัดอุดรธานี
๑๒	นายเดชฤทธิ์ ปัญจะมูล	หัวหน้าสำนักงานจังหวัด ปราจีนบุรี	ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รองผู้ว่าราชการจังหวัดปราจีนบุรี
๑๓	นายกาศพล แก้วประพาฬ	หัวหน้าสำนักงานจังหวัด กาญจนบุรี	ปัจจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงาน จังหวัดระยอง
๑๔	นางปรียา ปาลีโพธิ	หัวหน้าสำนักงานจังหวัด พระนครศรีอยุธยา	ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองผู้ว่าราชการ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
๑๕	นายวีรพงศ์ แก้วสุวรรณ	หัวหน้าสำนักงานจังหวัดยะลา	ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองผู้ว่าราชการ จังหวัดนราธิวาส
	รวมทั้งสิ้น ๑๕ คน		

คณะผู้จัดทำ

1. ที่ปรึกษาโครงการ

- 1.1 นายสงวน ธีระกุล ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน สถาบันดำรงราชานุภาพ
- 1.2 นายประเสริฐ เข้มสรวล ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านแผนพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด

2. คณะผู้สัมภาษณ์และจัดเก็บข้อมูล

- 2.1 นายสงวน ธีระกุล ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน สถาบันดำรงราชานุภาพ
- 2.2 นายประเสริฐ เข้มสรวล ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านแผนพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด
- 2.3 นางสาวดวงพร บุญครบ ผู้อำนวยการส่วนวิจัยและพัฒนา สถาบันดำรงราชานุภาพ
- 2.4 นางฉันทฐา แสงทอง ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สถาบันดำรงราชานุภาพ
- 2.5 นางฉัตรมล เกิดแก้ว นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ สถาบันดำรงราชานุภาพ
- 2.6 นางสาวฉัฐฐาทิพ มุสิกวงศ์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ สถาบันดำรงราชานุภาพ

3. ผู้วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลและประมวลสรุป

- 3.1 นางฉัตรมล เกิดแก้ว นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ สถาบันดำรงราชานุภาพ

4. ผู้ให้ข้อเสนอแนะและตรวจสอบถ่วงดุล

- 4.1 นายสงวน ธีระกุล ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน สถาบันดำรงราชานุภาพ
- 4.2 นางฉันทฐา แสงทอง ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สถาบันดำรงราชานุภาพ

5. ผู้ออกแบบตกแต่งภาพ

- 5.1 นางกาญจนา แจ่มมินทร์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
- 5.2 นางสาวสุภาพ ป้อมมะลัง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

6. ผู้ออกแบบปก

- 6.1 นางสาวอัญญา เตชะพันธ์ นายช่างศิลป์ชำนาญงาน