

การสร้างทีมประสิทธิภาพสูงในหน่วยของระบบงานราชการ

.....

การทำงานระบบราชการนั้น มักจะได้านิยามจากผู้คนรุ่นเก่ากว่าว่าเป็นการทำงานลักษณะ “เช้าชาม เย็นชาม” , “ไม่ต้องคิดอะไร นั่งให้ครบไปวันๆ” ซึ่งทั้งหมดนั้นก็ความจริงในบางส่วน แต่เมื่อกาลเวลาผ่านไป มาจนถึงช่วงเวลาโลกาภิวัตน์ งานราชการเป็นงานที่สำคัญยิ่งอันจะส่งผลต่อภาพรวมของประเทศ เป็นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วน จึงเป็นส่วนงานสำคัญที่จะผลักดันให้ประเทศรุ่งเรืองได้ และตามที่ได้กล่าวมา งานราชการเป็นงานสำคัญจึงต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงาน ดังจะเห็นได้จากการจัดตั้งหน่วยหน่วยงานที่ชื่อ กพร.ขึ้นมาเพื่อดำเนินการพัฒนากระบวนการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ ดังแสดงไว้ในวิสัยทัศน์ กพร.ที่ว่า “ขับเคลื่อนการพัฒนากระบวนการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีอย่างต่อเนื่อง และบังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้ระบบราชการช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชน”

ซึ่งงานราชการก็สามารถแบ่งออกไปได้หลายภาคส่วน แต่ละภาคส่วนย่อมมีการจัดหาบุคลากรเข้ามาในหน่วยงานด้วยวิธีการที่แตกต่างกันออกไป แต่สิ่งที่มีความคล้ายๆ กันนั้นก็คือ บุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานราชการใดนั้น จะมีความชื่นชอบ มีความสนใจ รวมทั้งมีความรู้เบื้องต้นในลักษณะงานราชการนั้น ๆ เมื่อบุคคลนั้นๆ สามารถบรรจุมาทำงานราชการแล้ว เมื่อเวลาได้ผ่านไปสิ่งที่ยากมากที่สุดคือการทำให้คนเหล่านั้นยังคงมีไฟในการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงานเหมือนเมื่อครั้งยังเพิ่งเริ่มต้นชีวิตทำงาน นั้นเป็นสิ่งที่แสนจะท้าทายเพราะโดยธรรมชาติเมื่อมนุษย์อยู่คุ้นเคยกับสิ่งใดเป็นประจำ มักจะมีความเคยชินและไม่ใส่ใจที่จะกระตือรือร้น ไม่มีความทะยานอยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือที่คนไทยมักจะใช้คำว่า “คนเก่ง” มักจะเริ่มมีปัญหาเกี่ยวกับระบบราชการเมื่ออยู่รับราชการไปประมาณ ๑๐ ปีขึ้นไป เหตุที่เริ่มประสบปัญหาเพราะแรงจูงใจต่าง ๆ เริ่มไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ ไม่ว่าจะป็นค่าตอบแทน หรือการเลื่อนขั้นตามตำแหน่งหน้าที่ แต่เรื่องที่แปลกแต่เป็นความจริงคือ หน่วยงานอยากจะได้องค์ความรู้ของคนเก่งนั้นมาเก็บไว้ให้รุ่นต่อๆ ไปได้เรียนรู้ ทำตาม จนถึงไปประยุกต์ใช้ ก็จึงได้เกิดการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM) เพื่อเป็นองค์ความรู้สู่บุคลากรรุ่นถัดไป แต่ก็ไม่สามารถดึงความรู้จากคนที่เก่งๆ ด้วยวิธีการแบบนี้ได้มากนัก เพราะความรู้อันแท้จริงที่อยู่ในตัวของคนเก่งมักจะไม่ถ่ายทอดออกมาเป็นตัวอักษร หรือไม่มีแรงจูงใจในการถ่ายทอด อีกทั้งหากเราได้พิเคราะห์ถึงทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง ยิ่งจะชัดเจนเลยว่าความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลนั้นมีอีกมากที่ยังไม่ได้รับการถ่ายทอด



ภาพที่ ๑ แสดงให้เห็นถึงความรู้ของคนเก่งที่ถูกดึงออกมาสู่กระบวนการจัดการความรู้ KM

ดังนั้นหน่วยงานราชการจึงพยายามที่จะค้นหาวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาหน่วยมากมาย ซึ่งบางครั้งก็ได้ผล บางครั้งก็ไม่ได้ผล แต่ทว่าในบทความนี้จะเสนอแนวความคิดในการดึงคนเก่งในองค์กรให้สามารถมาร่วมกันพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรนั้นให้เก่งขึ้น เพื่อให้ได้ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง และด้วยการพัฒนาระบบราชการในปัจจุบันนั้นเริ่มมีความท้าทายในการทำงานมากยิ่งขึ้น เมื่อได้มีแนวคิดของการทำงานที่หลากหลาย อันมากกว่างานในหน้าที่ ซึ่งจะเห็นได้จากมีการผลักดันให้ทีมงานพัฒนาในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานพัฒนาแบบง่าย ๆ จนไปถึงงานพัฒนาจนได้นวัตกรรม ซึ่งงานพัฒนาเป็นสิ่งที่ผลักดันองค์กรให้เข้มแข็งและมีชื่อเสียง รวมทั้งสามารถแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของคนในหน่วยได้อีกด้วย แต่ทว่างานพัฒนาจะโดดเด่นขึ้นมาได้นั้น องค์กรต้องมีคนเก่งหลากหลายมารวมมือ ร่วมใจกันทำงาน สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อหน่วยงานนั้นเป็นเรื่องที่ท้าทายอย่างมาก เพราะโดยธรรมชาตินั้นคนเก่งย่อมมีอัตราหรือความเป็นตัวตนสูงเป็นการยากมากที่จะสามารถชักจูงโน้มน้าวให้คนเก่งมาทำงานร่วมกันได้ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับลักษณะนิสัยของคนไทย)

ก่อนอื่นต้องเข้าใจถึงคำว่าคนเก่งในบทความนี้คืออะไร คำว่าคนเก่งนั้นไม่สามารถดูได้จากวุฒิการศึกษาที่ได้รับ หรือจากคำบอกกล่าว แต่สามารถสังเกตได้จากการทำงานในหน้าที่ การแก้ปัญหาในกระบวนการที่เกิดขึ้น การมีปฏิภาณในการเผชิญหน้าจัดการกับปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ปัญหาหลักจะอยู่ที่เมื่อคนเก่งอยู่ในองค์กรสักกระยะหนึ่ง จะมีความคิดผุดขึ้นมาสามอย่างอย่างแรกคือปรารถนาอยู่หน่วยงานนี้ไปเรื่อยๆ เพราะจะได้พัฒนางานต่อไป อย่างที่สองอยู่เฉยๆ ดีกว่า พัฒนาอะไรก็ติดขัด ขัดแย้งกับบุคลากรอื่น ผู้บังคับบัญชาไม่เข้าใจ และประการสุดท้ายย้ายไปอยู่หน่วยที่สามารถตอบสนองความต้องการของตนเองดีกว่า มีช่องทางการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานเพราะแน่นอนว่าข้อเสียของระบบราชการคือผลการทำงานในหน้าที่ไม่ใช่สิ่งที่รับประกันการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานได้เพียงอย่างเดียว เพราะยังมีเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร เรื่องของระบบอุปถัมภ์ และเรื่องบางเรื่องที่ไม่สามารถควบคุมได้ โดยหากพิจารณาจากทฤษฎีความต้องการของ Maslow ก็เป็นอีกเรื่องที่น่าสนใจในการยัดรี้งคนเก่งไว้ในหน่วยงาน



ภาพที่ ๒ แสดงลำดับขั้นความต้องการพื้นฐาน ๕ ชั้นตามทฤษฎีของ Maslow

ดังนั้นจะอย่างไรให้คนเก่งจะมีความรู้สึกในลักษณะประการแรกที่ยากจะอยู่พัฒนาหน่วยงานต่อไป วิธีการหนึ่งคือ “การสร้างทีมคนเก่ง” ในหน่วยงานขึ้นมา ทีมที่เก่งจะสร้างความท้าทายใหม่ๆ ให้กับคนในทีม สร้างผลงานให้หน่วยงาน และสร้างนวัตกรรมให้ประเทศต่อไป

ดังนั้นแนวทางการสร้างทีมคนเก่งมีดังนี้

๑. สร้างความเข้าใจในคำว่า “การทำงานแบบมืออาชีพ”

คำว่า มืออาชีพ หมายถึง การเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น บทบาทหน้าที่นั้นในแต่ละตำแหน่งย่อมมีความแตกต่างกัน ไม่สามารถจะเปรียบเทียบได้ว่าบทบาทไหนสำคัญกว่ากัน เปรียบเสมือนระบบกลไกการทำงาน หากฟันเฟืองชิ้นเล็กชำรุดไป จะส่งผลต่อการเดินเครื่องของเครื่องจักรได้ ดังนั้นปริมาณงานที่มากกว่า หรือน้อยกว่ากันนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อจิตใจของผู้ที่ทำงาน แต่ต้องมีความเป็นมืออาชีพยอมรับในหน้าที่ของกันและกัน

๒. สร้างและโฟกัสเป้าหมายร่วมกัน

การตั้งค่าเป้าหมายที่ท้าทาย และมีประโยชน์ในการพัฒนาต่อ รวมทั้งการกระตุ้นให้เห็นถึงคุณค่าของการสำเร็จตามเป้าหมาย เรียกว่าเป็นการสร้างความท้าทายรูปแบบหนึ่งที่จะกระตุ้นให้คนเก่งที่มีในองค์กรอยากจะแสดงออกถึงถึงความรู้ความสามารถ และมุ่งมั่นในการแสดงศักยภาพที่ตนเองมีออกมาให้เป็นที่ปรากฏ และการที่คนเก่งได้มีโอกาสแสดงออกทางความคิดและศักยภาพโดยอิสระนั้น จะเป็นแรงกระตุ้นให้คนเก่งได้ถ่ายทอดองค์ความรู้สู่บุคคลอื่น ๆ ในทีม และจะทำให้คนในทีมได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทำให้มีแนวความคิดอันนำไปสู่ความรู้และวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ ได้

๓. สร้างทีมด้วยความสามารถหรือจุดเด่นของแต่ละคน

แน่นอนว่าเมื่อเรารวมบุคลากรเข้ามาดำเนินการในเรื่องอะไร เราจะได้เห็นถึงศักยภาพที่ซ่อนเร้นในตัวของแต่ละบุคคล ทั้งนี้มันขึ้นอยู่กับว่าบุคคลนั้นมีแรงจูงใจ หรือมีสิ่งเร้าให้แสดงออกถึงศักยภาพหรือไม่ บางครั้งคนเก่งมักจะรู้ว่าทำสิ่งนั้นไปแล้วมีประโยชน์เพียงพอต่อความเหนื่อยล้าหรือไม่ เพราะฉะนั้นปัญหาที่จะให้ดำเนินการควรมีความท้าทาย ไม่ใช่เป็นเรื่องไร้สาระ หรือนโยบายที่ดูไร้ทิศทาง เพราะจะทำให้คนเก่งไม่รู้สึกรมีความอยากกระหายในการทำ อันจะทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า “ทำส่งๆให้จบๆไป” แล้วจุดเด่นที่แท้จริงของบุคคลจะไม่ปรากฏออกมา

๔. ความตรงไปตรงมา จริงใจต่อกัน ให้การสนับสนุนกัน

ความตรงไป ตรงมาและความจริงใจต่อกัน สุภาวิชิตโบราณกล่าวไว้ว่า “ความไว้วางใจเกิดขึ้นได้จากการกระทำ” บางครั้งการทำงานในระบบราชการย่อมต้องมีการกระทำที่เรามักจะคุ้นเคยคือคำว่า “เอาหน้า” ซึ่งอาจจะไม่ใช่เรื่องที่เลวร้าย หากแต่ถ้าเรามีส่วนร่วมในการกระทำนั้น และมีการยกเครดิตให้กับคนที่เป็นแม่งานหลัก มีการสนับสนุนกันอย่างจริงจังโดยไม่รวบคุณความดีหรือผลงานทั้งหมดไปเป็นผลงานของตนเองแต่เพียงสิ่งเดียว รวมทั้งหากเรามีความเป็นมืออาชีพในการทำงานแล้ว หากเห็นว่าส่วนงานใดมีภาระงานที่มาก หากสามารถเกื้อกูลกันได้ ก็จะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดทีมได้เช่นเดียวกัน

๕. เพิ่มความสนิทสนมและสานสัมพันธ์

ความสนิทสนมและความสัมพันธ์เป็นสิ่งที่สำคัญ ดังปรากฏจากคำว่า “มนุษย์เป็นสัตว์สังคม” ยิ่งไงก็ตามคนเก่งก็ย่อมอยากที่จะมีสังคมหรือกลุ่มคนที่พูดคุยได้ในหลายๆ เรื่อง ดังนั้นการสนิทสนมกันนั้นมีหลากหลายรูปแบบไม่จำเป็นต้องมีเฉพาะกับการทำงานเพียง การสังสรรค์ในวงดื่มกิน หากแต่สามารถสร้างได้จากการทำกิจกรรมใดๆ ที่ถูกใจกับผู้นั้น อาทิเช่น การกินข้าว การเล่นกีฬา การจัดกิจกรรมสันทนาการในวงรอบปีงบประมาณ หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่ตรงใจกับผู้ร่วมกิจกรรมจะทำให้เกิดความสัมพันธ์กันแบบทีม มีความรักและความเข้าใจ มีความอยากที่จะเกื้อกูลกันในการทำงานใดๆ ต่อไป

๖. เข้าใจความหมายและนำมาปรับใช้ของคำกล่าวที่ว่า “นำดี ตามดี”

แน่นอนว่าระบบงานราชการนั้นย่อมหนีไม่พ้นคำว่า สายการบังคับบัญชา หรือ ผู้บังคับบัญชา ซึ่งในหน้าที่แต่ละตำแหน่ง หรือแม้แต่ในกฎระเบียบการดำเนินการใด ๆ มักจะมีข้อพ่วงท้ายที่ว่า “แล้วแต่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร” ดังนั้นจะเห็นได้ว่าผู้บังคับบัญชาส่งผลกระทบโดยตรงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด หากหน่วยใดได้มีผู้บังคับบัญชาที่มีวิสัยทัศน์ หรือ “นำดี” ผู้บังคับบัญชามีความสามารถรอบด้านทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ (บู๊และบุ๋น) มีความสามารถในด้านการมองคน ในด้านการโน้มน้าวใจ สามารถเลือกใช้คนให้เหมาะกับตำแหน่ง ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่าใคร ๆ ก็มักจะบอกรู้แล้วแต่ไม่ค่อยได้พบในระบบงานราชการไทย

ส่วนคำว่า “ตามดี” ก็จะสอดคล้องกับเรื่องของความเป็นมืออาชีพ หากหน่วยงานมีผู้นำที่นำดี ย่อมมีกลุ่มคนปฏิบัติงานที่พร้อมจะตามดีนั่นเอง

จะเห็นได้ว่าการสร้างทีมประสิทธิภาพสูง หรือ “ทีมคนเก่ง” ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานนั้น ไม่ใช่เรื่องยาก และเป็นสิ่งที่หน่วยงานราชการควรทำให้เกิดขึ้นเนื่องจากว่าเป็นการรักษาคนเก่งไว้ และทำให้เกิดคนเก่ง ๆ เพิ่มมากขึ้นในหน่วยงาน อันจะนำไปสู่การพัฒนาระบบราชการให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป ส่วนสำคัญหลักจะมุ่งไปสู่เหตุปัจจัยนั้นได้คือการที่ผู้บังคับบัญชาได้เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องนี้เพราะต้องยอมรับว่าระบบงานราชการเป็นระบบ Top Down จึงไม่แปลกที่หน่วยงานราชการจะพัฒนาได้นั้นต้องอาศัยผู้บังคับบัญชาที่ครบเครื่องก่อน แล้วผลักดันสิ่งต่าง ๆ ให้มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาโดยผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงาน ให้เป็นแม่ข่ายหลักในการสร้างทีมคนเก่ง ที่จะรักษามาตรฐานงาน รวมถึงพัฒนาและต่อยอดงานของหน่วยต่อไป

บรรณานุกรม

- ธาดา ราชกิจ. 2562. สร้างทีมงาน (Team Work) ให้มีศักยภาพเพื่อการทำงานระบบทีม (ออนไลน์). สืบค้นจาก : <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment>
- จตุพร สังขวรรณ. ซีอีโอเคชั่น. 2557. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
- Yukl, Gary. Leadership in Organizations. 4th ed., Prentice-Hall, Inc.; 1998.
- วิกานดา เกษตรเยี่ยม. (2558). การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจรี โปรดักท์.