

การพัฒนาองค์กรด้วย Job Rotation

ทวีทรัพย์ ศรีขวัญ

นักวิชาการสถิติชำนาญการพิเศษ

สำนักงานสถิติแห่งชาติ

ผู้เขียนและเพื่อน ๆ 15 ชีวิต เป็นข้าราชการที่มาจากต่างหน่วยงาน และมีโอกาสได้มาพบกัน เนื่องจากได้รับคัดเลือกจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร Public Management & Leadership Training Program for High Potential Officials for the Thai Civil Service (PMLTP 2018) ที่ The National Graduate Institute for Policy Studies (GRIPS) กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น ระหว่างวันที่ 20 พฤษภาคม ถึงวันที่ 2 มิถุนายน 2561 เป็นเวลา 14 วัน ซึ่งผู้เขียนต้องขอขอบคุณผู้บริหารของสำนักงานสถิติแห่งชาติ และผู้บังคับบัญชา ที่เห็นความสำคัญของหลักสูตรนี้ และให้โอกาสผู้เขียนเข้ารับการอบรม และที่สำคัญผู้เขียนขอบคุณตัวเองที่ยังไม่หมดไฟในการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพตนเอง ทำให้ได้รับประสบการณ์ที่แปลกใหม่เพิ่มขึ้น

เรียนรู้ประเทศญี่ปุ่น... ผ่านมุมมองของผู้บรรยาย

จากการอบรมสองอาทิตย์ ทำให้ผู้เขียนได้เรียนรู้สภาพแวดล้อมของ ญี่ปุ่นเพิ่มขึ้น ซึ่งสามารถบอกได้ว่าครอบคลุมเกือบทุกมิติ โดย GRIPS ได้เชิญศาสตราจารย์ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารแต่ละสาขามาให้ความรู้ผู้เข้าอบรม 15 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการภาครัฐ นโยบายวิทยาศาสตร์

เทคโนโลยีและนวัตกรรม การเมือง นโยบายเศรษฐกิจการเงิน
กระบวนการนโยบายสาธารณะ นโยบายอุตสาหกรรม การกระจายอำนาจ
การปกครอง ระบบขนส่งในเมือง ความสัมพันธ์ของประเทศไทยและญี่ปุ่น
นโยบายประกันสังคม ระบบการศึกษา ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21
หลักธรรมาภิบาล นโยบายการเกษตร และปัญหาประติษฐ์กับผลกระทบ
ทางสังคม (เป็นการเรียนที่จำกัดเวลาและมากด้วยวิชา จนผู้เขียนยอมรับว่า
ไม่สามารถย่อยความรู้ได้ทัน นอกจากฟังและพยายามเข้าใจแนวคิดในภาพ
กว้างของผู้บรรยายที่ถ่ายทอด ซึ่งผู้เขียนรู้สึกชอบเพราะได้ความรู้ใหม่ ๆ
หลายเรื่องและเห็นว่าทำทนายดี) อีกทั้ง GRIPS ได้พาเข้าชม Ministry of
Economy Trade and Industry, Ministry of the Environment และ
รัฐสภา พร้อมรับฟังการบรรยายจากเจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ได้มีโอกาสศึกษาดูงาน
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหารระดับท้องถิ่นที่เมือง Nara และ
Kyoto ซึ่งผู้บริหารเมือง Nara มีเป้าหมายจะพัฒนาเมืองให้เป็นศูนย์กลาง
MICE (Meetings, Incentive Travel, Conventions, and Exhibitions)
ของโลก ส่วนผู้บริหารเมือง Kyoto มีเป้าหมายจะพัฒนาให้ Kyoto
เป็นเมืองท่องเที่ยวอันดับหนึ่งของโลก (Kyoto เป็นเมืองแห่งศิลปและ
วัฒนธรรม และเคยได้รับรางวัลเมืองน่าท่องเที่ยวอันดับหนึ่งของโลก
จากนิตยสารการท่องเที่ยวของอเมริกา)

นอกจากการบรรยายแล้ว มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนแนวคิด
และประสบการณ์ Leadership Workshop กลุ่มละประมาณ 10 คน
ประกอบด้วย ข้าราชการของญี่ปุ่น ผู้นำรุ่นใหม่ของภาคเอกชน และ
นักศึกษาจาก GRIPS ที่เป็นข้าราชการจากประเทศต่าง ๆ และได้รับ

ทุนการศึกษาต่อที่ญี่ปุ่น ซึ่งจากกิจกรรมนี้ ผู้เขียนรู้สึกดีใจเป็นอย่างมาก เพราะหัวข้อเรื่องตรงกับใจผู้เขียนที่ต้องการจะเห็นองค์กรมีนโยบาย การพัฒนาบุคลากรแบบนี้ ใน Workshop มีการแนะนำตัว เล่าประวัติ การทำงาน แลกเปลี่ยนกันเรื่องการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ทำให้ได้รับ ทราบว่าข้าราชการและพนักงานบริษัทเอกชนของญี่ปุ่น ถ้าต้องการเติบโต ในตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นผู้บริหาร และก้าวหน้าในอาชีพแล้ว จะต้องมีการเรียนงานเพื่อเรียนรู้งานด้านต่าง ๆ ในองค์กรให้มากที่สุด เป็นการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ และประสบการณ์ เตรียมพร้อมสู่การเป็นผู้นำในอนาคต สำหรับบริษัทเอกชน ระบบเรียนงานทำให้พนักงานได้เรียนรู้งานและ ประสบการณ์ที่แตกต่างและหลากหลาย และทำงานที่บริษัทเดิมได้นาน โดยไม่คิดเปลี่ยนงาน ซึ่งถ้าใครไม่เรียนงานแล้ว ก็แทบจะหมดโอกาส ความก้าวหน้าเลยทีเดียว สำหรับวัฒนธรรมการทำงานนั้น คนญี่ปุ่นเป็นคนที่ทำงานจริงจัง และยึดถือระบบอาวุโสมาก รักษาระเบียบวินัย และตรงต่อเวลา เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่เด่นชัดของคนญี่ปุ่น อีกทั้งการตีพิมพ์ สรรค์หลังเลิกงานเป็นค่านิยมที่มีมานาน การปฏิเสธหัวหน้างานไม่ไป สรรค์ด้วย อาจจะมีผลเสียต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเลยทีเดียว

ช่วงสุดท้ายของการอบรม ผู้เข้าอบรมทุกคนต้องเขียนบทความและ นำเสนอบุคคลต้นแบบ แนวคิดในการพัฒนาตนเอง สำหรับผู้เขียนมีผู้นำ ที่เป็นบุคคลต้นแบบในชีวิต คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 และมหาตมะคานธี ซึ่งเป็นผู้นำในการปลดปล่อยประเทศอินเดียให้เป็น อิสระจากประเทศอังกฤษ และผู้เขียนได้เสนอแนวคิดที่ว่า พื้นฐานอย่างแรก ของผู้นำที่ดี คือ ความซื่อสัตย์ (Honesty) ซึ่ง Professor Masahiro Horie

ได้ฝากข้อคิดแก่ผู้เขียนว่า ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของการเป็นผู้นำ แต่เป็นสิ่งที่คนให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย เนื่องจากความซื่อสัตย์เป็นคุณลักษณะภายในของคน เป็นสิ่งที่เห็นได้ยาก ดังนั้นองค์กรจึงมักเลือกผู้นำจากคนเก่ง จะทำอย่างไรให้ทุกคนเห็นความซื่อสัตย์ได้ภายในตัวคน

การนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในส่วนราชการ

ผู้เขียนได้เลื่อนตำแหน่งจากนักวิชาการระดับชำนาญการ เป็นระดับชำนาญการพิเศษ จึงมีบทบาทอย่างหนึ่งเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ คือ เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้กำหนดแผนงานกับผู้ปฏิบัติตามแผนงาน หรือเป็นคนกลางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติตนเอง ผู้เขียนจึงเห็นว่าข้าราชการหรือพนักงานราชการทุกระดับ จำเป็นต้องเรียนรู้ มีทักษะและสมรรถนะที่สำคัญในระดับตำแหน่งของตนเอง ซึ่งจากความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรม Public Management & Leadership Training Program ผู้เขียนจะนำมาประยุกต์ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

1. สร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นทีม เพราะผู้เขียนมีความเชื่อว่าการทำงานเป็นทีมมีพลังกว่าการทำงานคนเดียว อีกทั้งการช่วยกันทำงานเป็นทีมจะสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน ทำให้ทำงานอย่างเข้มแข็ง และเกิดความภูมิใจร่วมกันเมื่อทำงานได้สำเร็จ
2. สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ให้คำชมเชยหรือให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ เมื่อเกิดข้อผิดพลาดจะต้องร่วมกันแก้ไข ไม่กล่าวโทษกัน และให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. สร้างการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ให้เกิดบรรยากาศเป็นกันเอง ทำงานอย่างมีความสุข มีการพูดคุยปรึกษางานกัน สร้างความคุ้นเคย และความไว้วางใจ

4. สนับสนุนและให้โอกาสสำหรับเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถพิเศษ ผลักดันให้ทุกคนมีการพัฒนาตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ในงาน

5. มีความยุติธรรมและคุณธรรม ให้โอกาสและแบ่งปันทรัพยากร แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ ปราศจากความลำเอียง ทั้งในการตัดสิน ลงโทษ หรือให้รางวัล

ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

ผู้เขียนเห็นว่าองค์กรจะเจริญก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็วก็ต่อเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนา ซึ่งการพัฒนาบุคลากรให้เห็นผลทันทีทันใด เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ดังนั้นจะต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรม มีการติดตามความก้าวหน้า และเน้นเป้าหมายเชิงคุณภาพ โดยระยะแรกควรเริ่มจาก

1. กำหนดนโยบายและจัดทำแผนการบริหารศักยภาพและพัฒนาบุคลากรให้เป็นรูปธรรม มีแผนการดำเนินงานระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวที่ชัดเจน ซึ่งแผนงานควรเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกข้าราชการหรือพนักงานราชการเข้ามาทำงานที่มีความเหมาะสมกับวิสัยทัศน์และภารกิจ องค์กรพัฒนา ปรับปรุง ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ จนกระทั่งเกษียณอายุราชการ

2. กำหนดนโยบายการเวียงงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงาน อาจจะทุก 5 ปี หรือตามความเหมาะสม ทั้งนี้การเวียงงานจะต้องมีวัตถุประสงค์และเส้นทางการเติบโตในสายงานอย่างชัดเจน

สำหรับการเวียงงานภายในองค์กรนั้น อาจจะทำให้ยากเนื่องจาก เป็นการเปลี่ยนแปลงความคิด ความรู้สึกของคน ซึ่งโดยพื้นฐานของมนุษย์ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วจะคิดว่าเป็นการลงโทษไม่ใช่การพัฒนา จึงเกิดความกลัว ดังนั้นอาจต้องหาจุดที่เหมาะสมหรือจุดร่วมซึ่งกันและกัน ค่อย ๆ สร้างบรรยากาศให้เกิดความรับรู้ และทัศนคติที่ดี อาจเริ่มจากการเวียงงานภายในกลุ่ม ต่อมาเป็นการเวียงงานภายในศูนย์/กอง และ สุดท้ายเวียงงานภายในองค์กร ซึ่งการเวียงงานจะเกิดผลดีต่อเจ้าหน้าที่ และองค์กร ดังนี้

- มีการสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายกับเพื่อนร่วมงาน เมื่อมีการเวียงงาน ผู้เวียงงานจะต้องสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานกลุ่มใหม่ ดังนั้นจึงเกิดเครือข่ายเพิ่มขึ้น รู้จักกันในวงกว้างขึ้น
- เป็นการสร้างโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้งานด้านอื่น ๆ ขององค์กร จากการฝึกปฏิบัติจริง ทำให้สามารถปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างเชื่อมโยง เกิดการบูรณาการงานกัน
- มีการพัฒนาตนเอง เนื่องจากเป็นการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไป จะทำให้รู้จักปรับตัวและสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน
- องค์กรมีความก้าวหน้า เพราะเจ้าหน้าที่มีทักษะและความรู้เชิงกว้าง มีความรอบรู้ สามารถทำงานในด้านต่าง ๆ ได้ เข้าใจถึงข้อจำกัด

ในงาน รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ทำให้ลดความขัดแย้ง
ในการทำงานร่วมกัน