



ถอดบทเรียน

ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่



“กรมการปกครองมีต้นทุนที่ดีมากๆ เป็นกรมที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไปในฐานะกรมหลักในการดูแลประชาชนในพื้นที่ทั่วประเทศ บทบาทของกรมเด่นชัดมาก คือการบำบัดทุกข์ บำรุงสุข เป็นงานที่ไปช่วยชาวบ้าน คนด้อยโอกาส คนพิการ แก้ปัญหาความยากจน บุคลากรของกรมได้รับการยอมรับในการทำงาน เป็นภาพบวกของกรมที่ทำให้ดึงดูดคนเข้ามาทำงานในกรม คนรุ่นใหม่อยากเข้ามาเป็นปลัดอำเภอ” เมื่อมีต้นทุนที่ดีแล้ว จึงเป็นโจทย์สำคัญของกรมว่า ทำอย่างไรถึงจะรักษาและทำให้คนเชื่อมั่นในระบบที่มีได้ต่อไป

นายณรงค์ เทพรัักษ์
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

1. สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารคน ด้วยระบบคุณธรรม

ในการบริหารคนในองค์กรที่มีคนจำนวนมาก สิ่งที่กรมการปกครองมองว่าทำได้ดี คือ การสร้างความเชื่อมั่นในระบบ การเติบโต ความก้าวหน้า และระบบคุณธรรม บุคลากรเชื่อมั่นว่าจะสามารถเติบโตในสายอาชีพด้วยศักยภาพและความสามารถของตนเอง เมื่อคนเข้ามาเป็นปลัดอำเภอแล้ว สามารถเห็นอนาคต และระยะเวลาในการก้าวสู่ตำแหน่งต่างๆ ได้ชัดเจน เช่น ระยะเวลาในการก้าวสู่ตำแหน่งนายอำเภอ และหากมีความสามารถ ก็อาจขึ้นไปสู่ตำแหน่งสูงสุด คือเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดได้ กรมพยายามทำให้การเติบโตไปสู่จุดนั้นเป็นไปอย่างมีระบบและมีคุณธรรม





หัวใจสำคัญ คือ การทำอะไรให้คนเชื่อมั่นในระบบการเติบโต
สำหรับกรมการปกครอง กระบวนการต่างๆ ต้องทำให้มีมาตรฐาน
การคัดเลือกคนเข้าสู่ตำแหน่งระดับต่างๆ ต้องทำให้มีมาตรฐาน โปร่งใส มีการแข่งขันอย่างแท้จริง
และอาศัยระบบคุณธรรม ถ้าคนเชื่อมั่นแล้ว คนทำงานจะมีขวัญกำลังใจในการทำงานให้สำเร็จ
ดังเช่น ตัวอย่างการเติบโตขึ้นไปเป็นระดับชำนาญการพิเศษหรือการขึ้นไปสู่ตำแหน่งนายอำเภอ
โดยที่กรมมีคนที่มีคุณสมบัติพื้นฐานครบถ้วนเป็นจำนวนมาก จึงจัดให้มีการสอบ มีหลักเกณฑ์
ที่ได้รับการยอมรับ มีการประเมินคุณลักษณะของบุคคล โดยที่ผ่านมาระบบการสอบของกรมเป็นที่เชื่อมั่น
ว่ามีความโปร่งใสและเป็นไปตามระบบคุณธรรม นอกจากนี้ ยังมีการเปิดสอบเกือบทุกปี ซึ่งเป็นการกระตุ้น
ให้คนมีความกระตือรือร้นและเตรียมความพร้อมอยู่เสมอ ซึ่งทำให้คนที่สอบได้เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ
อย่างแท้จริง



2. ให้โอกาสกำลังคนคุณภาพแสดงศักยภาพ

ในกรมการปกครองมีกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถ กลุ่มกำลังคนคุณภาพจำนวนมาก เช่น นักเรียนทุน HIPPS นปร. เป็นต้น ซึ่งกรมให้ความสำคัญกับการดูแลกำลังคนเหล่านี้ โดยมีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขา ให้โอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ให้อยู่ในงานที่สำคัญ ได้รับการยอมรับ เช่น ในส่วนกลางมอบหมายงานให้ปฏิบัติงานกองวิชาการและแผนงาน ซึ่งเป็นกองมันสมอง ทำงานเกี่ยวกับการวางยุทธศาสตร์สำคัญต่างๆ ของกรม มีการตั้งกลุ่ม THINK TANK โดยให้คนเก่งมาทำงานขับเคลื่อนแนวทางการแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา เช่น ในช่วงสถานการณ์โควิด 19 การจัดทำแผนปฏิบัติงาน 5 ปี ของกรม เป็นต้น ในส่วนภูมิภาค มอบหมายให้ผู้ที่มีความสามารถด้านภาษาไปปฏิบัติงานในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เป็นต้น

3. หัวหน้างานคือ Key Success Factor

การขับเคลื่อนงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น หัวหน้าหรือผู้นำทีมงานมีความสำคัญมาก เพราะต้องมีความสามารถในการบริหารทีมงาน การสื่อสารและถ่ายทอดความสำคัญของภารกิจของทีม การตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน การทำให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน และการติดตามประเมินผลการทำงานด้วย สำหรับกรมการปกครอง ให้ความสำคัญกับหัวหน้าที่มีเป็นอย่างมาก ในระดับอำเภอจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับ “นายอำเภอ” ซึ่งรับเป็นเสมือนผู้จัดการเชิงพื้นที่ ทำหน้าที่ประสาน บูรณาการงานกับภาคส่วนต่าง ๆ นายอำเภอต้องเป็นโช้ช้อกลาง ต้องตั้งทีมงานขึ้นมา ทั้งจากอำเภอของส่วนราชการอื่นๆ ที่นี้ จึงให้ความสำคัญกับตำแหน่งนายอำเภอ และเน้นการพัฒนาคนในตำแหน่งนี้เป็นอย่างมาก เพราะเชื่อว่า หากหัวหน้าเก่งจะสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพัน และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานได้

4. ให้ความสำคัญกับความต้องการที่หลากหลาย

กรมมีการดูแลคนในหลายด้าน ทั้งด้านสุขภาพ สุขภาพจิต ชีวิตความเป็นอยู่ โดยสุขภาพกาย เช่น จัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี ปีละสองครั้ง มีโครงการส่งเสริมสุขภาพ มีค่ายชีวิตจิต การดูแลสุขภาพ เป็นต้น ด้านสุขภาพจิต กรมให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเครียด เพราะปัจจุบันงานมีความซับซ้อนมากขึ้น ส่งผลให้คนทำงานมีความเครียดมากขึ้น จึงจัดให้มีโครงการต่างๆ เช่น จัดกิจกรรมเรื่องการจัดการอารมณ์และความเครียด เป็นต้น สำหรับด้านชีวิตความเป็นอยู่ กรมพยายามจัดการให้ชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคดีขึ้น ทั้งการดูแลเรื่องบ้านพักและโดยเฉพาะในการแต่งตั้งโยกย้ายที่คำนึงถึงความต้องการของคนเป็นสำคัญ บางคนอาจมีความจำเป็นต้องอยู่ใกล้ภูมิลำเนาหรือติดตามครอบครัวไปยังพื้นที่ต่างๆ อย่างไรก็ตามการโยกย้ายก็ยังคงเป็นไปตามหลักเกณฑ์ แต่ก็คำนึงความจำเป็นและความต้องการของคนด้วย เพื่อให้คนได้ทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น เมื่อเขาสะดวกสบายในความเป็นอยู่ การทำงานก็จะดีขึ้น “ทำความเข้าใจความต้องการที่หลากหลาย” กรมการปกครองพยายามแสดงให้คนในองค์กรเห็นถึงความพยายามทำความเข้าใจคน พยายามช่วยให้การทำงานและสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของคนในกรมดีมากยิ่งขึ้น ซึ่งความพยายามเหล่านี้จะช่วยทำให้คนในกรมเกิดความเข้าใจและมีความผูกพัน แม้อาจจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองความต้องการได้ทั้งหมด แต่เราแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจ ยกตัวอย่างเช่น การจัดสวัสดิการสำหรับงานที่เสี่ยงภัยงานที่ต้องเดินทางไปในพื้นที่ต่างๆ

5. สื่อสารให้ทั่วถึงเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน

การสร้างความเข้าใจระหว่างการบริหารงานบุคคลกับผู้ปฏิบัติงานต้องอาศัยการสื่อสารที่ดี ทั้งสองฝ่าย สิ่งที่ทำในตอนนี้ คือ การประชุมประจำเดือนของกรม การเดินทางไปภูมิภาคต่างๆ ของกองการเจ้าหน้าที่เพื่อพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงาน บางครั้งผู้ปฏิบัติงานในภูมิภาคไม่เข้าใจหลักเกณฑ์หรือระบบการบริหารของกรม การได้ออกไปช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างกันและสามารถนำประเด็นต่างๆ มาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการได้ โดยเฉพาะกรมการปกครองมีคนจำนวนมาก และปฏิบัติงานอยู่ในทุกภูมิภาคทั่วประเทศ จึงต้องมีการสื่อสารที่ดีให้กับคนในกรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันด้วย





6. บริหารจัดการกับช่องว่างของช่วงวัย (Generation Gap)

ด้วยการปกครองมีคนจำนวนมาก ทั้งคนรุ่นเดิมและคนรุ่นใหม่ ซึ่งวิถีคิดและวิธีการทำงานของคนแต่ละรุ่นมีความแตกต่าง คนรุ่นเดิมทำงานภายใต้กรอบกฎเกณฑ์ข้อสั่งการอย่างเคร่งครัด ขณะที่คนรุ่นใหม่มีกรอบแนวคิดที่ต่างออกไป มักตั้งคำถามกับสิ่งต่างๆ ในการทำงาน กรมตระหนักถึงประเด็นท้าทายในเรื่อง GENERATION GAP ของคนทำงานและพยายามเน้นให้เกิดการสื่อสารระหว่างกันให้มากที่สุด เพื่อให้การทำงานร่วมกันของคนในกรมเป็นไปอย่างราบรื่นและเข้าใจซึ่งกันและกัน

7. ตระหนักถึงความท้าทายในองค์กร

กองการเจ้าหน้าที่มีหน้าที่ในการดูแลคนในองค์กร ดังนั้น ต้องตระหนักถึงสิ่งที่กระทบต่อคนทำงานและความท้าทายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร สำหรับตอนนี้ มีประเด็นที่ให้ความสำคัญนอกจากเรื่อง GENERATION GAP แล้ว ยังมีเรื่องการก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความขัดแย้งอันเกิดจากการโยกย้ายของคนประเด็นแรก การทำงานในปัจจุบัน ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งต่างๆ มากมาย โดยเฉพาะเทคโนโลยี การทำงานยุคใหม่ต้องเร็ว อาจทำให้ความถูกต้องลดลง และเกิดปัญหาความผิดพลาดตามมาได้ เป็นความท้าทายว่าคนของเราจะทำงานอย่างไรให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ อีกประเด็นหนึ่ง การแก้ปัญหาและลดความขัดแย้ง เนื่องจากเป็นกรมขนาดใหญ่มีจำนวนมาก การเติบโตไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นมีการแข่งขันสูง ทำให้มีทั้งคนที่สมหวังและผิดหวัง ประเด็นสำคัญคือผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งส่วนกลางและภูมิภาค เราพยายามทำความเข้าใจและทำให้การคัดเลือกมีมาตรฐานและมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนมากที่สุด เพื่อคัดเลือกคนที่มีความเหมาะสม

8. ภาพลักษณ์ขององค์กรส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน

กรมการปกครอง เราจุดที่สร้างความภาคภูมิใจให้คนทำงานของเรา คือ เป็นงานที่มีความสำคัญต่อการเป็นอยู่ของประชาชน เป็นงานที่ได้รับการยอมรับและเป็นงานเชิงบวก จึงพยายามทำให้บทบาทการทำงานที่ได้สื่อออกไปสู่ภายนอก ให้คนภายนอกได้รับรู้เกิดการยอมรับ และศรัทธา สิ่งนี้จะทำให้ดึงดูดคนรุ่นใหม่สนใจเข้ามาในองค์กร และที่สำคัญคือ ทำให้คนที่อยู่ในองค์กรแล้วเกิดความรู้สึกอยากทำงานให้ดีขึ้นในอนาคตด้วย

กองการเจ้าหน้าที่
กรมการปกครอง