



ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
เรื่อง ผลการประกวดการจัดกิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้
ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖

ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้พิจารณาจัดกิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้ภายในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖ ในกิจกรรม ดังนี้

๑) การบรรยายวิชาการเพื่อถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวัน KM DAYS จำนวน ๖ วัน (ระหว่างเดือนมีนาคม – มิถุนายน ๒๕๕๖)

๒) การประกวดบทความด้านการพัฒนาองค์กรของ สกอ.

โดยผู้ได้รับการคัดเลือกจะได้รับรางวัลและโล่เกียรติคุณจากเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา ดังนี้

รางวัลที่ ๑ รางวัลเงินสดมูลค่า ๕,๐๐๐ บาท

รางวัลที่ ๒ รางวัลเงินสดมูลค่า ๓,๐๐๐ บาท

รางวัลที่ ๓ รางวัลเงินสดมูลค่า ๒,๐๐๐ บาท

ผลการพิจารณาของคณะกรรมการ การประกวดกิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖ มีดังนี้

๑. การบรรยายวิชาการเพื่อถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตามโครงการ “KM DAYS ของ สกอ.”

๑.๑ รางวัลที่ ๑ โครงการมหาวิทยาลัยไซเบอร์ไทย (TCU)

องค์ความรู้เรื่อง TCU Open Education (บริการความรู้ดิจิทัล)

๑.๒ รางวัลที่ ๒ สำนักประสานและส่งเสริมกิจการอุดมศึกษา (สสอ.)

องค์ความรู้เรื่อง สหกิจศึกษา

๑.๓ รางวัลที่ ๓ สำนักบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา (UniNet)

องค์ความรู้เรื่อง แหล่งเรียนรู้บนเครือข่าย UniNet

๒. การประกวด...

๒. การประกวดการเขียนบทความด้านการพัฒนาองค์กร ของ สกอ.

๒.๑ รางวัลที่ ๑ นางสาวณัฐฉิณี จารุวิจิตร

(สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ)

เรื่อง ดินสอกับการพัฒนาองค์กรในมุมมองของข้าราชการใหม่

๒.๒ รางวัลที่ ๒ นางสาวลักษมณ สมานสินธุ์

(สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ)

เรื่อง สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากับการพัฒนาไปสู่
องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

๒.๓ รางวัลที่ ๓ นายจักรพงษ์ ปัญญาพูนตระกูล

(สำนักอำนวยการ)

เรื่อง การออกแบบการทำงานใน สกอ.

จึงประกาศมาเพื่อทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๖



๒๕ มิ.ย. ๒๕๕๖

(นายอภิชาติ จีระวุฒิ)

เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา

๒๕ มิ.ย. ๕๖



๒๕ มิ.ย. ๕๖

ดินสอกับการพัฒนาองค์กรในมุมมองของข้าราชการใหม่

หากลองสังเกตให้ดีจะพบว่าบนโต๊ะทำงานของแต่ละคนมีปริมาณของดินสอมากกว่าปากกาทันทีทั้งนั้น แม้ไม่อาจทราบได้ว่าที่สำนักอื่นเป็นอย่างไร แต่สำหรับสำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศได้ข้อสรุปเช่นนี้ ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งเกี่ยวกับดินสอคือหากมีการประชุมใดๆ ก็ตาม ไม่ว่าจะภายในสำนักฯ หรือภายนอก ดินสอเป็นอุปกรณ์ที่นิยมใช้จัดบันทึกมากกว่าปากกา จึงอนุมานได้ว่าดินสอจะต้องมีคุณสมบัติบางประการอันทำให้ยังเป็นที่ต้องการแม้ยุคนี้ผู้คนจะใช้ปากกาเขียนโน้ตลงบนโทรศัพท์เคลื่อนที่หรืออัดเสียงแทนการจดบันทึกกันแล้ว

แล้วท่านคิดว่า “แค่” ดินสอจะช่วยพัฒนาองค์กรได้อย่างไร เมื่อเร็วๆ นี้ข้าพเจ้าได้มีโอกาสอ่านนิพนธ์สั้นๆ¹ ว่าด้วยยายสอนหลานให้ทำตัวเหมือนเช่นดินสอแล้วก็จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกนี้ได้เป็นอย่างดี เรื่องเล่าขนาดสั้นที่สละเวลาอ่านแค่ยี่สิบวินาทีนี้ประทับอยู่ในใจข้าพเจ้าไม่แพ้บทเรียนชีวิตต่างๆ ที่ทยอยสะสมมากกว่ายี่สิบปี ข้าพเจ้าจึงขอนำมาขยายความและขยายขอบเขตให้มาข้องเกี่ยวกับเรื่องของปัจเจกบุคคลและองค์กรควบคู่กันไป โดยหวังใจว่าจะสามารถนำความดีของดินสอมาเป็นหลักในการทำงานและพร้อมกันนั้นก็ช่วยกันพัฒนาองค์กรไปด้วย เหตุผลที่ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับ “คน” เพราะคนเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของระบบ ซึ่งอาจหมายรวมถึงตั้งแต่ขนาดเล็กซึ่งก็คือทีม กลุ่ม สำนัก ไปจนถึงขนาดใหญ่ซึ่งก็คือองค์กรทั้งองค์กร บุคคลจำเป็นต้องรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งจะมาจากกรณีสัมพันธ์ภาพที่ดีและมีจุดหมายร่วมกัน หากบุคลากรในส่วนต่างๆ ทำหน้าที่ของตนอย่างแข็งขัน เกื้อกูลกัน ในฐานะฟันเฟืองของเครื่องจักรเครื่องใหญ่ องค์กรก็จะขับเคลื่อนต่อไปข้างหน้าได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

คุณสมบัติของดินสอ ... คุณสมบัติที่ควรมี

“คุณสมบัติแรก: หลานมีความสามารถที่จะทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ได้ แต่หลานต้องไม่ลืมว่ามีมือคอยนำทางอยู่”

ปฏิเสธไม่ได้ว่าหลักการสำคัญของระบบราชการตั้งแต่ยุคบุกเบิกในสมัยรัชกาลที่ 5 จนมาถึงทุกวันนี้ที่ยังฝังรากลึกอยู่ก็คือ “หลักลำดับชั้นบังคับบัญชา” (Hierarchy) หลักการนี้อาจขัดใจคนรุ่นใหม่ผู้ได้ร่ำเรียนทฤษฎีร่วมสมัยของตะวันตกซึ่งสนับสนุนความคิดและการกระทำแบบเสรี กระนั้น สรรพวิทยาการที่คนรุ่นใหม่ได้รับการสั่งสอนมาจะนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานมิได้เลย หากไร้ซึ่งการชี้แนะจาก “ผู้พี่มาก่อน” เพราะคนเหล่านั้นย่อมรู้กฎระเบียบแนวทาง และคาดการณ์สิ่งที่คิดว่าจะเกิดขึ้นได้แม่นยำกว่า

อย่างไรก็ตาม ข้าพเจ้าหาได้สนับสนุนให้ “ผู้พี่มาที่หลัง” จำกัดความคิดตนเองให้อยู่ในกรอบหรืออดกลั้นความคิดไปจนกว่าลำดับชั้นของตนจะสูงขึ้นกว่าเดิม ข้าพเจ้าเชื่อว่าระบบที่มีอยู่ไม่ควรและไม่ทำลายความคิดสร้างสรรค์ หากการแสดงความคิดเห็นหรือความคิดสร้างสรรค์ใดๆ นั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ที่ไตร่ตรองมาดีแล้วและแสดงออกมาถูกกาลเทศะ อันจะทำให้ได้รับความสนับสนุนและไม่ทำให้ไฟของคนรุ่นใหม่ถูกดับมอดไปเสียก่อนที่จะได้ช่วยองค์กรให้พัฒนา

“คุณสมบัติที่สอง: เขียนไปสักพัก ยายก็ต้องหยุดมาเหลาดินสอ ซึ่งอาจจะทำให้ดินสอลำบากนิดหน่อย แต่หลังจากนั้น จะแหลมคมขึ้นมา”

การเวียนเอกสารจะยังประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กรหากเราสละเวลาและอ่านด้วยความใส่ใจ โดยเฉพาะการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรม ภาษาต่างประเทศหรือความรู้อื่นๆ อันจะมีส่วนช่วยพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานและผลิตผลองค์กรรวมขององค์กรได้ จริ่งอยู่ที่เราอาจต้องชั่งน้ำหนักว่าการตัดสินใจไปเรียนรู้เรื่องนั้นๆ “คุ้มค่า” กับเวลาหรือเงินที่องค์กรจะต้องจ่ายให้เราหรือไม่ ขอให้ลองพิจารณาบางส่วนบางตอนของเรื่องเล่าเรื่องหนึ่งดังนี้

¹ Paulo Coelho, 20 SEC READ: The pencil [Online], accessed 24 March 2013. Available from <http://paulocoelhoblog.com/2010/07/14/20-sec-read-the-pencil-eng-port-esp/>

“เริ่มงานวันแรก คนตัดฟันตัดต้นไม้ได้สิบแปดต้นภายในวันเดียว ‘ยินดีด้วย’ หัวหน้าคนงานบอกเขา ‘ทำให้ได้อย่างนี้เรื่อยๆ นะ’ ด้วยความฮึกเหิมหลังได้รับคำชม เข้าวางต้นไม้ขึ้นเขาด้านก่อนใครและมุ่งหน้าไปยังป่าทันที แต่แม้พยายามแค่ไหนเขาก็ตัดไม้ได้แค่สิบห้าต้น ‘เราคงเหนื่อยเกินไป’ เขาคิด เขาจึงเข้านอนตั้งแต่ดวงอาทิตย์ตกดิน ครั้นรุ่งสางเขาก็เริ่มงาน อย่างไรก็ตามเขาตัดต้นไม้ได้แค่เจ็ดต้น หลังจากนั้นห้าต้น และวันสุดท้ายเขาใช้เวลาตลอดทั้งบ่ายเพื่อตัดต้นไม้ต้นที่สอง หัวหน้าคนงานถามว่า ‘ลับขวานครั้งสุดท้ายเมื่อไหร่’ ชายตัดฟันตอบว่า ‘ลับขวานหรือครับ ผมไม่มีเวลาหรอก เพราะมันแต่ตัดต้นไม้’²”

บ่อยครั้งเราอาจมองหนังสือประทับตราดวงที่สดและกองกระดาษสุ่มบนโต๊ะ พร้อมรำพึงในใจว่าไม่มีเวลาไปอบรมอะไรหรอก หากแต่แท้จริงแล้วหากมีโอกาสได้พัฒนาตนเองก็ควรหยุดเพื่อ “ลับขวาน” ของเราบ้าง เพราะการเปลี่ยนบรรยากาศนั้นช่วยลับเครื่องมือที่ชื่อว่าปัญญาให้แหลมคมได้ เพียงแต่ต้องบริหารจัดการสรรเวลา จัดลำดับความสำคัญ และรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้ ในช่วงแรกท่านอาจประสบปัญหาเรื่องการจัดการเวลาบ้าง แต่ความลำบากนี้หากมองในแง่ดีก็เป็นไปเพื่อการพัฒนาตนเองและองค์กร และนั่นก็นับว่าคุ้มค่าแล้วมิใช่หรือ

“คุณสมบัติที่สาม: ดินสอยอมให้เราใช้อย่างลบบมาลบบคำผิดได้ นี่หมายความว่าความแก้ไขข้อผิดพลาดไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องเลวร้ายเสมอไป มันช่วยให้เราอยู่บนเส้นทางไปสู่ความถูกต้อง”

ข้อนี้มีความเกี่ยวพันอย่างมีนัยสำคัญกับข้อที่หนึ่งในเรื่องการรับฟังและน้อมรับข้อแก้ไขจาก “ผู้ที่มาก่อน” การทำงานหากไม่ผิดพลาดบ้างก็ต้องขาดตกบกพร่องสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปบ้าง หากไม่อยู่ในจุดที่สูงก็จะมองไม่เห็นข้อเหล่านี้ คำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่เราควรนำมาไตร่ตรองด้วย เพราะประสบการณ์หรือโลกทัศน์ของเราอาจไม่สูงกอมพอในเรื่องบางเรื่อง ยิ่งไปกว่านั้น ไม่ว่าจะองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก คนเพียงคนเดียวไม่สามารถทำงานทุกขั้นตอนเบ็ดเสร็จได้ด้วยตัวเองได้ หากแต่ต้องพึ่งพาอาศัยช่วยเหลือเกื้อกูลกัน จึงไม่ควรปล่อยให้ความคิดว่าตนเป็นศูนย์กลางของจักรวาลครอบงำจิตใจ การรู้จักประนีประนอมและยอมรับเมื่อเกิดความผิดพลาดน่าจะเป็นสิ่งที่น่ายกย่องในการทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่า ทั้งเพื่อหลีกเลี่ยงการกระทบกระทั่งและเพื่อให้การงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี การแก้ไขไม่ได้แปลว่าด้อยประสิทธิภาพเสมอไป และคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์นั้นเป็นการขัดเกลางานของเราให้ดี สุดท้ายแล้วทั้งความคิด วิธีการ และกระบวนการทำงานของเราก็จะค่อยๆ ดำเนินไปบนเส้นทางที่ถูกต้อง ดีงามมากยิ่งขึ้น

“คุณสมบัติที่สี่: สิ่งที่สำคัญจริงๆ ของดินสอไม่ใช่ไม้ที่ห่อหุ้มภายนอก แต่เป็นกราฟไฟท์ที่อยู่ข้างใน เพราะฉะนั้นหลานต้องให้ความสนใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นข้างในเสมอ”

เพราะวัยทำงานกินเวลากว่าสามในสี่ของชีวิต เราจะต้องตระหนักให้ได้ว่าทำงานเพื่ออะไร ค่าตอบแทนคือเป้าหมายสูงสุดของการทำงานหรือไม่ แม้จะเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิต เงินเดือนก็เปรียบเหมือนไม้ที่ห่อหุ้มดินสอ จำเป็นต้องมีไว้หือมือจับและไม่ให้ไส้ดินสอหัก แต่ประโยชน์ของดินสอมาจากการที่กราฟไฟท์ได้ถูกขีดลงบนแผ่นกระดาษ สิ่งที่อยู่ข้างในจึงเป็นแก่นแท้ที่ควรพิจารณา เช่นเดียวกัน การทำงานที่ดีนั้นคือการทำงานที่มาจากใจ ด้วยความรัก และมีจิตใจหวังพัฒนาให้กิจการงานดำเนินไปได้ด้วยดี การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรก็สำคัญ เพราะจะทำให้เรารู้สึกว่าตนมีคุณค่าต่อองค์กร เครื่องจักรใหญ่ย่อมขาดชิ้นส่วนเล็กๆ ไปเพียงชิ้นเดียวอาจทำงานไม่ได้เลยก็เป็นได้ หรือทำงานได้แต่ไม่เต็มประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับบุคลากรในองค์กรที่ทุกคนล้วนมีความสำคัญ แม้แต่แม่บ้านผู้ทำให้ห้องทำงาน ห้องน้ำ บันได และที่อื่นๆ สะอาดสะอ้านอยู่เสมอก็สำคัญ เพราะสภาพแวดล้อมนั้นมีผลโดยตรงต่อสภาวะจิตใจและอารมณ์ในการทำงาน ญี่ปุ่นอันถือเป็นชาติ ที่มีระเบียบวินัยสูงนั้นก็มื่ออิทธิพลต่อการจัดกิจกรรม 5ส

² ซอร์เม่ บุกาย, คนตัดฟันหัวแข็ง, ใน จะเล่าให้คุณฟัง, แปลโดย เพ็ญพิสาข์ ศรีวรรณารถ (กรุงเทพฯ : สยามบรรณการพิมพ์, 2553), 211-215.

ในประเทศไทยด้วย เนื่องจากญี่ปุ่นเป็นประเทศต้นแบบผู้คิดค้น 5S ในฐานะกิจกรรมพื้นฐานที่ทุกคนปฏิบัติเป็นนิสัย เพื่อความสะอาดสะอ้านและเป็นระเบียบเรียบร้อย³

เมื่อเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้ว ความรักและความผูกพันกับองค์กรและเพื่อนร่วมงานก็จะติดตามมา ในกรณีนี้อาจช่วยให้บุคลากรมีความภักดีต่อองค์กรและไม่คิดจากไปไหน ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม การสูญเสียบุคลากรไปสักคนนั้นทำให้เราต้องนึกย้อนไปถึงกระบวนการการคัดสรรให้ได้บุคลากรคนนั้นๆ มาด้วย ซึ่งทุกขั้นตอนล้วนมีต้นทุนที่ไม่อาจเรียกว่าราคาถูกได้เลย หากบุคคลตระหนักถึงแก่นแท้ของการทำงาน เสียสละและอุทิศตนเพื่อการทำงาน โดยเฉพาะการทำงานเพื่อการศึกษาอย่างแท้จริง อันมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อพัฒนาคน พัฒนาประเทศชาติ ความเป็นไปได้ที่บุคคลจะจากองค์กรไปด้วยเหตุผลนานัปการก็พอจะลดลงได้บ้าง องค์กรเองก็จะเข้มแข็งเป็นปึกแผ่น และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

“คุณสมบัติที่ห้า: ดินสอที่ร่องรอยไว้เสมอ ในทำนองเดียวกันหลานควรจะรู้ไว้ว่าทุกสิ่งทีหลานทำในชีวิต จะทิ้งร่องรอยไว้ จะทำอะไรให้มีสติรู้ตัว”

ก่อนเสด็จดับขันธ์ พระพุทธองค์ได้กล่าวปัจฉิมโอวาทเตือนผู้สืบทอดพระศาสนาไว้ว่า อุปมาเทน สมปาเทถ – ท่านทั้งหลายจงยังความไม่ประมาทให้ถึงพร้อม เป็นการแสดงให้เห็นว่าพระพุทธองค์ให้ความสำคัญยิ่งต่อการมีสติในการดำเนินชีวิต ถึงกับมีการกล่าวเปรียบเปรยกันว่าธรรมทั้งแปดหมื่นสี่พันพระธรรมขันธ์รวมกันทั้งปวงแล้วก็อยู่ภายใต้คำสอนเรื่องความไม่ประมาทนั่นเอง คำสอนของพระพุทธองค์นอกจากจะจริงแล้วยังไม่ขึ้นกับกาลเวลาอีกด้วย สอดคล้องกับภุชฌนาสอนน้องคำฉันท์ซึ่งเป็นคำสอนเช่นกันหากแต่อยู่ในรูปวรรณกรรมโดยสมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระปรมานุชิตชิโนรส:

“พฤษภาศร	อีกกฤษชอันปลดปลง
โททนต์เส่งคง	สำคัญหมายในกายมี
นรชาติวางวาย	มลายสิ้นทั้งอินทรีย์
สถิตทั่วแต่ชั่วดี	ประดับไว้ในโลกา”

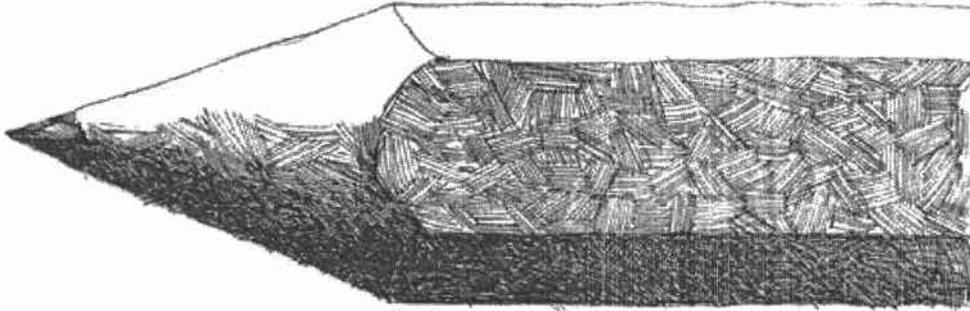
ถอดความจากพระนิพนธ์ได้อย่างสั้นว่า เมื่อวันวายุตายไปก็ยังให้เขาให้หนังไว้เป็นประโยชน์ แต่ภายหลัง การสิ้นชีพของมนุษย์ มนุษย์นั้นไม่มีสิ่งใดที่จะนำมาใช้ประโยชน์ได้เลย -จะเหลือก็แต่คุณงามความดีที่เคยทำไว้ให้โลกเท่านั้น หากดำรงตนอยู่ในความไม่ประมาทอยู่เสมอ ทั้งชีวิตและการทำงานก็จะเป็นมาตรฐานแห่งความดีงามให้คนข้างหลังปฏิบัติตาม ในทางกลับกัน คุณงามความดีที่เพียรสั่งสมมาโดยตลอดอาจถูกทำให้ต่างพร้อยเพียงเพราะความประมาทชั่วขณะ แม้ยางลบสามารถลบร่องรอยของดินสอ แต่ก็ไม่สามารถปกปิดรอยกุดจากดินสอได้ และร่องรอยเช่นนี้ไม่ควรปล่อยให้เกิดขึ้นในการทำงาน เพราะนอกจากจะส่งผลกระทบต่อตัวบุคคลโดยตรงแล้ว ยังนำความเสียหายไปสู่กว้าง องค์กรเองก็จะได้รับผลจากความประมาทในการทำงานของเราไปด้วย สติจึงเป็นเครื่องนำทางที่ดีที่สุดด้วยสตินั้นมาพร้อมกับความเสถียร มั่นคงและเป็นปัจจุบัน

ในฐานะของผู้มาใหม่ในองค์กรแห่งนี้ เจตนาในการเขียนบทความนี้แท้จริงแล้วก็เข้าไปเพื่อย้ำเตือนตนเองและผู้มาใหม่คนอื่นๆ ที่อาจรู้จักชีวิตการทำงานในองค์กรน้อยมากหรือแทบไม่รู้จักเลย ฟันเฟืองชิ้นน้อยอย่างเรามีอาจหาญสร้างความเปลี่ยนแปลงยิ่งใหญ่ ฉะนั้นสิ่งที่เปลี่ยนได้ก็คือตนเองเท่านั้น บุคคลสามารถอุทิศตนเพื่อการทำงานและเพื่อพัฒนาองค์กรได้หากขับเคลื่อนตนเองด้วยพลังแห่งสร้างสรรค์ควบคู่ไปกับการน้อมรับคำแนะนำของผู้ที่มีประสบการณ์ หมั่นเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ อยู่เสมอ แม้เกิดข้อผิดพลาดก็ต้องยอมรับและพร้อมแก้ไขให้ถูกต้อง ที่สำคัญคือบุคคลควรทำงานด้วยความตั้งใจจริงและให้สติเป็นเครื่องนำทาง ทั้งการใช้ชีวิตและการทำงาน

³ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 5S Visual Control [ออนไลน์], วัน เดือน ปีที่เข้าถึงข้อมูล 31 มีนาคม 2556. แหล่งที่มา http://youth.ftpi.or.th/index.php?option=com_content&task=view&id=31&Itemid=42

20 SEC READ: The pencil (ENG, PORT, ESP)

July 14, 2010 by Paulo Coelho



A boy was watching his grandmother write a letter. At one point he asked:

'Are you writing a story about what we've done? Is it a story about me?'

His grandmother stopped writing her letter and said to her grandson:

I am writing about you, actually, but more important than the words is the pencil I'm using. I hope you will be like this pencil when you grow up.'

Intrigued, the boy looked at the pencil. It didn't seem very special.

'But it's just like any other pencil I've ever seen!'

'That depends on how you look at things. It has five qualities which, if you manage to hang on them, will make you a person who is always at peace with the world.'

'First quality: you are capable of great things, but you must never forget that there is a hand guiding your steps. We call that hand God, and He always guides us according to His will.'

'Second quality: now and then, I have to stop writing and use a sharpener. That makes the pencil suffer a little, but afterwards, he's much sharper. So you, too, must learn to bear certain pains and sorrows, because they will make you a better person.

'Third quality: the pencil always allows us to use an eraser to rub out any mistakes. This means that correcting something we did is not necessarily a bad thing: it helps to keep us on the road to justice.'

'Fourth quality: what really matters in a pencil is not its wooden exterior, but the graphite inside. So always pay attention to what is happening inside you.'

'Finally, the pencil's fifth quality: it always leaves a mark. in just the same way, you should know that everything you do in life will leave a mark, so try to be conscious of that in your every action'

source: "Like the Flowing River" by Paulo Coelho

Jorge Bucay : คนตัดฟันหัวแข็ง

"ไม่ว่ามันเกิดอะไรขึ้นหมอ ที่มหาลัย อะไรๆก็ไม่เป็นไปอย่างที่สมต้งการ"

"อะไรๆนี่ ตกลงมันคืออะไร"

"ตั้งแต่ต้นปี การเรียนของผมตกต่ำลงเรื่อยๆ ไม่ฮวบฮาบแต่ก็ไม่หยุดหย่อนเลย ปกติผมได้คะแนนเจ็ดหรือแปด บางครั้งก็เก้า แต่ครั้งหลังๆนี้ผมได้ไม่เกินหกสัปดาห์ ไม่รู้สิ ผมไม่ยอมแพ้ แต่ไม่มีสมาธิ ผมไม่รู้สิว่าอยากเรียน"

"เดเมียน อย่าลืมนะว่า เราอยู่ในช่วงท้ายปีแล้ว บางทีคุณอาจจะต้องการพักผ่อนบ้าง"

"ผมก็คิดจะพักนะหมอ แต่ยังมีเหลืออีกสองเดือนจึงจะสิ้นปี จะให้พักก่อนหน้านั้นคงเป็นไปได้ ผมหยุดเพื่อไปเที่ยวพักผ่อนไม่ได้หรอก"

"บางครั้งผมอดคิดไม่ได้ว่า ความเครียดนั้นทำให้คนเราบ้ากันไปหมด เราชนตอนเที่ยงคืนถึงแปดโมง เขากินระหว่างเที่ยงถึงบ่ายโมง เขากินอาหารเย็นระหว่างสามถึงสี่ทุ่ม แท้จริงแล้ว กิจกรรมของเราถูกกำหนดโดยนาฬิกา ไม่ใช่ความต้องการส่วนตัวของเรา ผมเห็นด้วยว่าบางอย่างก็ต้องการระเบียบกฎเกณฑ์อยู่เหมือนกัน แต่บางเรื่อง ผมไม่เห็นเข้าใจเลยว่า ทำไมต้องเชื่องังระเบียบที่วางไว้ด้วย"

"หมอจะว่ายังไงก็เถอะ ตอนนั้นผมหยุดกลางคันไม่ได้จริงๆ"

"แต่ถ้าเดินหัวต่อ ก็คุณบอกเองว่าผลการเรียนของคุณตกต่ำลงเรื่อยๆ"

"มันต้องมีวิธีอื่นสิหมอ"

"กาลครั้งหนึ่ง มีคนตัดฟันคนหนึ่งเข้ามาทำงานในโรงไม้ เขาได้เงินเดือนดี สภาพการทำงานยังดีใหญ่ เขาจึงพยายามมีหน้าที่ย่างแข็งขัน"

"วันทำงานวันแรก เขาไปรายงานตัวกับหัวหน้าคนงาน หัวหน้าถามเขาว่าให้พร้อมรอมบ หมายสั้นที่ป่าให้เขารับผิดชอบ"

"คนตัดฟันรีบเดินทางไปยังป่าอย่างกระตือรือร้น"

"เขาตัดต้นไม้ได้สิบแปดต้นภายในวันเดียว"

"ยินดีด้วย หัวหน้าคนงานบอกเขา ทำให้ได้อย่างนี้เรียกว่า"

"ด้วยความอึกเขิมหลังได้รับคำชม คนตัดฟันจึงคิดจะทำให้ดียิ่งขึ้นไปวันถัดไป เขารีบเข้างานแต่หัวค่ำ"

"เช้าวันรุ่งขึ้น เขาตื่นก่อนใครๆ มุ่งหน้าไปยังป่าทันที"

แม้พยายามแค่ไหน เขาก็ตัดต้นไม้ไม่ได้เลยสักห้าต้น

"เราคงเหนื่อยเกินไป เขาคิด วันนั้นเขาจึงเข้างานจนถึงเขตทางอากาศยัดคน

ครึ่งรุ่งสาง เขาคืนขึ้นมาด้วยความมั่นใจว่า จะทำลายสถิติสิบแปดต้นให้ได้ อย่างไรก็ตามวันนั้นเขาก็ตัดต้นไม้ได้ไม่ถึงครึ่งของจำนวนดังกล่าว"



วันถัดไป เขาตัดได้เจ็ดต้น หลังจากนั้นก็ห้าต้น และวันสุดท้าย เขาใช้เวลาตลอดทั้งบ่ายเพื่อตัดต้นไม้ต้นที่สอง

เพราะกระบวนการย่นย่อหัวหน้าคนงานจะว่าอย่างไร คนคิดฝันจึงเขาไปพบและเล่าเรื่องที่เกิดขึ้นให้ฟัง พร้อมสอบถามว่า ได้พยายามสุดกำลังแล้ว

"หัวหน้าคนงานถามว่า **สิบขวานครั้งสุดท้ายเมื่อไหร่?**"

"สิบขวานหรือครับ ผมไม่มีเวลาหรอก เพราะมันแต่ตัดต้นไม้อยู่"

มันจะมีประโยชน์อะไรเดี๋ยวนั้น ถ้าเราเริ่มต้นด้วยความพยายามสุดโต่ง ยิ่งต่อมากอีกไม่นานมันก็จะกลายเป็นไม่พอ เมื่อผมออกแรงสุด เวลาในการพักฟื้นไม่มีวันจะเพียงพอสำหรับให้ผลการทำงานของผมดีขึ้น"

การหักผ่อน เปลี่ยนบรรยากาศ ลองทำอย่างอื่นดูบ้าง มีทั้งหลายวิธีที่เราจะใช้ลับเครื่องไม้เครื่องมือให้แหลมคมได้ในทางกลับกัน การคืนพลังทำอะไรสักอย่างคือความพยายามอันลุ่มลึกเปลืองที่จะทดแทนความใช้สรวรสภาพของคนคนหนึ่ง ในช่วงเวลาหนึ่ง

เอกสารอ้างอิง (3)

5S

5s Visual Control

ความหมายและประโยชน์ กิจกรรม 5 ส

กิจกรรม 5 ส เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบ และการทำความสะอาดในสถานที่ต่างๆ เช่น โรงเรียน บ้าน ที่อยู่อาศัย สถานที่ท่องเที่ยว ซูเปอร์มาร์เก็ต ที่ทำงาน เป็นต้น เพื่อให้สถานที่เหล่านั้นเป็นสถานที่ที่มีความเป็นระเบียบ สะอาด มีความปลอดภัย มีบรรยากาศที่ดี ทำให้ทุกคนมีความสุขที่อยู่ใสถานที่นั้น เพราะมองไปทางไหนก็สะอาด สิ่งของต่างๆเก็บอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย และที่สำคัญไม่มีใครได้รับอุบัติเหตุจากสถานที่นั้น

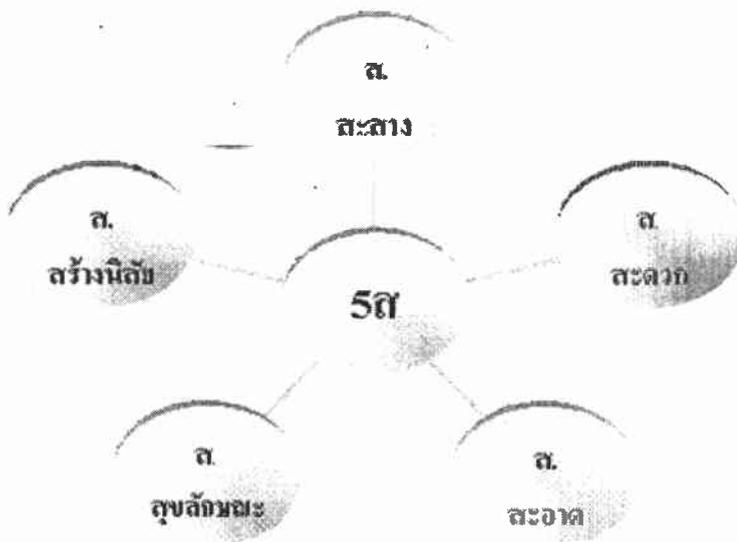
ความเป็นมาของกิจกรรม 5ส

กิจกรรม 5 ส เกิดขึ้นในประเทศญี่ปุ่น เป็นกิจกรรมพื้นฐานที่ทุกคนจะทำการเป็นประจำทุกวัน ถือเป็นนิสัยของแต่ละคนไม่ว่าจะเป็นเด็กหรือผู้ใหญ่ ที่ต้องการให้สถานที่โรงเรียน บ้าน สถานที่ท่องเที่ยว หรือที่ทำงาน เป็นสถานที่ที่มีความเป็นระเบียบและสะอาดอยู่เสมอ เช่น โรงเรียนจะต้องสะอาดไม่มีขยะหรือเศษกระดาษตามพื้น ห้องเรียนหรือพื้นนอกห้องเรียน หรือบริเวณต้นไม้ ในห้องน้ำเมื่อทุกคนเสร็จภารกิจแล้วต้องทำความสะอาดให้เรียบร้อย บันไดต้องมีการแบ่งให้เป็นระเบียบเรียบร้อย เช่น ทางขวามือเป็นทางขึ้น ทางซ้ายมือเป็นทางลง เพื่อให้ผู้เรียนขึ้นลงได้สะดวกไม่เสียเวลาไม่ชนกันจนอาจเกิดอุบัติเหตุได้ ส่วนป้ายประกาศจะต้องมีการสะสางเอกสารที่ติดป้ายไว้นานแล้วออก และนำเอกสารใหม่มาติดอยู่ตลอดเวลา การกระทำที่กล่าวมาข้างต้นถือว่าเป็นตัวอย่างของการทำกิจกรรม 5ส

สำหรับประเทศไทยได้รับกิจกรรม 5 ส มาจากประเทศญี่ปุ่น โดยคำว่า 5 ส มาจากพยัญชนะตัวแรก ในภาษาไทยที่แปลมาจากคำในภาษาญี่ปุ่นซึ่งเป็นองค์ประกอบของ 5 ส ได้แก่

- สะสาง (Seiri) การแยกประเภทสิ่งของต่างๆ
- สะดวก (Seiton) การจัดระเบียบ
- สะอาด (Seiso) การทำความสะอาด
- สุขลักษณะ (Seiketsu) การรักษามาตรฐาน
- สร้างนิสัย (Shitsuke) การสร้างระเบียบวินัยแก่ตนเอง

องค์ประกอบกิจกรรม 5ส





สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากับการพัฒนาไปสู่ องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

Knowledge management caters to the critical issues of organizational adaption, survival and competence in face of increasingly discontinuous environmental change.

Essentially, it embodies organizational process that seek synergistic combination of data and information-processing capacity of information technologies, and the creative and innovative capacity of human beings.

“Y. Maholtra”

การจัดการความรู้มีเป้าหมายหลักเพื่อการปรับตัว ความอยู่รอด และการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงแบบไม่สามารถคาดเดาได้ เป็นกิจกรรมที่องค์ประกอบสำคัญคือ กระบวนการ (process) ในระดับองค์กรที่มุ่งสร้างพลังเสริม(synergy) ระหว่างความสามารถของมนุษย์ในการสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยเพิ่มความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลและสารสนเทศ

การบริหารจัดการอุดมศึกษาท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี และการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนภายในปี พ.ศ. 2558 ทำให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในฐานะหน่วยงานรับผิดชอบด้านอุดมศึกษาของประเทศ จำเป็นต้องปรับบทบาทรวมทั้งหามาตรการรองรับผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อให้การนำองค์กรสามารถก้าวไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์และเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากการศึกษาระดับอุดมศึกษาถือเป็นปัจจัยสำคัญของการสร้างทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสังคม พัฒนาเศรษฐกิจและพัฒนาประเทศชาติ ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงโลกาภิวัตน์ และการยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทยให้ก้าวทันไปสู่ประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก จึงควรมีการพัฒนาองค์กรและบุคลากรของหน่วยงานให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามนโยบายที่กำหนดไว้ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาขีดสมรรถนะการบริหารจัดการขององค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Organization) มีความสามารถในการแข่งขัน มีระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส และสอดคล้องกับกระแสการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นถึงการสร้างความเป็นผู้ประกอบการรัฐกิจ(public entrepreneurship) ให้คุณค่าความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าในการดำเนินงานหรือที่เรียกว่าองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548)



การพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) ถือเป็นเครื่องมือที่มุ่งพยายามจะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม ตลอดจนวิธีการปฏิบัติทางการบริหารต่างๆ เพื่อเสริมสร้างให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น ทั้งนี้ศาสตราจารย์ Donald C. Menzel ประธานสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งสหรัฐอเมริกา ระหว่างปี พ.ศ. 2548 – 2549 ได้ให้คำจำกัดความขององค์กรที่ดีหรือองค์กรที่มีศักดิ์ศรีหมายถึง สถานที่ที่มีบุคคลมาอยู่ร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันด้วยความเอื้ออาทร มีความเคารพในความเป็นปัจเจกชนของสมาชิกทุกคน เอาใจใส่ดูแลซึ่งกันและกัน ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความภาคภูมิใจ รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของตนเอง รวมทั้งให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ประชาชนให้ความสนใจ ต้องการและคาดหวังจากองค์กรและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

ดังนั้นหากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศหรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูงให้สอดคล้องกับมิติภายในด้านการพัฒนาองค์กรที่กำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับการเสริมสร้างและพัฒนาขีดสมรรถนะการบริหารจัดการขององค์กรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงสารสนเทศ และระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรวัดจากผลการสำรวจเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานของส่วนราชการในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) วัฒนธรรม (Culture) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การอุทิศตนและความมุ่งมั่นในการทำงาน (Personal Contribution) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) (คู่มือการพัฒนาองค์กร, 2555) ควรเริ่มต้นจากการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางนโยบายการปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีและเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและควรกำหนดนโยบาย/แนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรที่ได้ศึกษาจากรายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ดังนี้

1. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement Systems) ที่สอดคล้องกับนโยบาย/ยุทธศาสตร์ขององค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานในแนวปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ผู้ปฏิบัติงานจะนำงานที่รับผิดชอบเป็นประจํามาจัดทําเป็นตัวชี้วัด/กำหนด KPI ของการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินไม่เข้าใจเกี่ยวกับนโยบายสำคัญหรือความเร่งด่วนของงานในองค์กร ทําให้อาจเกิดความไม่โปร่งใสในการประเมินผลทําให้ผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจหรือรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Accountability) ระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับควรจะเป็นระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง แต่ถ้าบุคลากรขาดความรู้สึกร่วมหรือรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรแล้ว ผู้บริหารระดับสูงคงไม่สามารถที่จะผลักดันให้ยุทธศาสตร์สัมฤทธิ์ผลได้ ซึ่งการที่จะทําให้บุคลากรมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์นั้น ควรจะต้องผู้กระบบในการประเมินผลในทุกระดับขององค์กรให้เข้ากับยุทธศาสตร์ และควรกำหนดให้มีการประชุมชี้แจงนโยบายการดำเนินงานขององค์กรจากผู้บริหารระดับสูงอย่างน้อยปีละหนึ่งหรือสองครั้ง ซึ่งนอกจากจะทําให้เกิดการสื่อสารที่เข้าใจตรงกัน เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันแล้วยังจะทําให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจและแรงขับเคลื่อน พร้อมจะอุทิศตนและมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ



ลู่อย่างเต็มกำลังเพื่อความสำเร็จขององค์กร เพราะมั่นใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสชัดเจน และมั่นใจว่าได้รับความชอบธรรมจากผลการปฏิบัติงาน

2. มีระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม (Organization Agility and Innovation)

เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงตามบริบทต่างๆของสังคม จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรม ให้มีความคล่องตัวในปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นตามกรอบเวลาที่กำหนดและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์/นโยบายที่เปลี่ยนแปลง โดยการส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรม/เรียนรู้งานกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการของภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งเรียนรู้การทำงานเป็นทีมร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานรูปแบบใหม่ขององค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรมีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงในหลายด้าน/สาขา เพื่อให้เกิดการบูรณาการความรู้ที่หลากหลายระหว่างบุคลากรในองค์กร รวมทั้งมีการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่รวบรวมข้อมูลขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่เป็นปัจจุบันทันสมัยและสะดวกในการสืบค้น

3. มีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ (Best Practices and Knowledge Sharing)

สร้างบรรยากาศในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสำนัก/หน่วยงานต่างๆ เพื่อสร้างความรู้จึกค้นเคย มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน เพราะความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มีอยู่ในองค์กรอยู่แล้วแต่ในบางครั้งยังไม่ทราบว่าสอบถามหรือค้นหาข้อมูลได้จากแหล่งใดบ้าง ดังนั้นหากมีการสร้างเครือข่ายการแบ่งปันความรู้ที่สำคัญ เช่น การใช้ช่องทาง facebook ในเชิงสร้างสรรค์ โดยการส่งข้อมูลข่าวสารหรือประชาสัมพันธ์ข้อมูลขององค์กรให้บุคลากร/หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกทราบจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพราะสามารถกระจายข้อมูลได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว นอกเหนือไปจากการจัดโครงการจัดการความรู้/ KM ประจำปี เพราะในบางประเด็นที่สนใจไม่ได้มีการนำเสนอ/บรรยาย หรือบางหัวข้อที่น่าสนใจอาจจะไม่ตรงกับความสนใจของผู้เข้ารับฟังการบรรยาย และในหลายครั้งก็เป็นเรื่องที่สามารถศึกษาเองได้จึงไม่ค่อยให้ความสนใจหรือไม่สามารถเข้ารับฟังการบรรยายได้เนื่องจากติดภารกิจราชการสำคัญ จึงควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติราชการหรือการจัดการความรู้ของหน่วยงาน อาทิ ระเบียบการจัดซื้อพัสดุ การเบิกจ่ายงบประมาณการจัดทำงบประมาณประจำปี หรือการบริหารโครงการต่างๆ ของแต่ละสำนัก/หน่วยงานภายในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาไว้อย่างเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรสามารถศึกษาได้ด้วยตนเองตามอัธยาศัยและนำไปประยุกต์/ปรับปรุงใช้กับงานที่ปฏิบัติ

4. มีแผนการจัด Roadmap ในการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ

เพื่อให้การพัฒนาองค์กรดำเนินการอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยกำหนดกรอบระยะเวลาการทำงานและผลักดันให้เป็นโครงการที่สำคัญของหน่วยงานที่มีลักษณะเป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว มีผู้ร่วมรับผิดชอบในแต่ละแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องจากทุก



บรรณานุกรม

- เว็บไซต์ของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (กพ.) <http://www.ocsc.go.th>
- เว็บไซต์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) <http://www.opdc.go.th>
- http://www.opdc.go.th/oldweb/Knowledge/File_download/1162977274-1.pdf
- คู่มือการพัฒนาองค์กร เข้าถึงได้จากอินเทอร์เน็ต : จากเว็บไซต์
<http://www.mua.go.th/users/development/paper2/opdc2555.pdf>
- รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง
: จากเว็บไซต์ http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/High_Performance_Organize/HighPerformanceOrganize.pdf

การออกแบบการทำงานใน สกอ.

“Put The Right Man on The Right Job” วลีนี้ช่างเป็นวลีที่ทำให้คิดได้ว่าผู้พูดเป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องการบริหารงานบุคคล หรือไม่ก็เป็นบุคคลที่มีการศึกษา มีความรู้รอบด้าน พูดกันจนกระทั่งเดี๋ยวนี้กลายเป็นคำพูดแบบผักชีโรยหน้า คือพูดให้ดูสวยหรูไว้ก่อน พูดให้ดูดีไว้ก่อน ส่วนจะทำได้หรือไม่ได้ หรือจะทำหรือไม่ทำ หรือแม้แต่จะรู้ความหมายที่แท้จริงของวลีนี้หรือไม่ ก็ตาม

ที่ผ่านมา เกือบทุกองค์กรทั้งหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานภาคเอกชน จะมีวิธีการแบ่งงานให้กับเจ้าหน้าที่ในองค์กรตามความรู้ความชำนาญ และความสามารถของแต่ละคน หรือที่เรียกกันว่า การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Job Specification) การแบ่งงานลักษณะนี้ก็คือแต่ละคนก็ทำงานของตน ไม่ก้าวล่วงงานคนอื่น ยิ่งนานวันก็ยิ่งสะสมความชำนาญงานที่ตนเองรับผิดชอบ เพราะทำงานเดิมนั้นอยู่ตลอดเวลาทุกวัน การแบ่งงานลักษณะเช่นนี้จึงเหมาะสมอย่างมากกับงานประเภทช่างฝีมือ แต่ว่าหน่วยงานราชการของเรา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือที่เราเรียกกันย่อ ๆ ว่า สกอ. นั้น ลักษณะงานไม่ใช่งานที่ต้องใช้ฝีมือหรือความรู้ในทางช่าง แต่องค์กรของเราต้องการคนที่มีความรู้รอบด้าน หรือที่เราเรียกว่ารู้แบบสหวิทยาการ

ปัจจุบันนี้การแบ่งงานกันทำใน สกอ. ก็ไม่ต่างจากหน่วยงานอื่นๆ มากนัก คือยังคงยึดหลักความชำนาญเฉพาะด้านอยู่ ใครทำงานหรือชำนาญด้านใด ก็รับผิดชอบงานด้านนั้นอยู่เป็นระยะเวลานาน จะทำงานที่ตนเองรับผิดชอบเฉพาะของใครของมัน และสำหรับตัวกระผม ตั้งแต่วันแรกที่เริ่มบรรจุเข้ารับราชการปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักอำนวยการ มีหน้าที่ในความรับผิดชอบอย่างหนึ่งคือ การติดตามผลการดำเนินงานตามมติคณะกรรมการการอุดมศึกษา และ ณ วันนี้ กระผมก็ยังคงปฏิบัติงานในกลุ่มงานเดิม และรับผิดชอบงานเหมือนเดิม รวมระยะเวลาประมาณ 9 ปี ในการปฏิบัติงานของกระผมนั้น บ่อยครั้งที่กระผมไปติดตามงาน เพื่อเอาผลการดำเนินงานตามมติคณะกรรมการการอุดมศึกษาจัดทำเป็นวาระการประชุมเสนอคณะกรรมการการอุดมศึกษา แต่ว่าเจ้าของเรื่องผู้รับผิดชอบไม่อยู่ ลาป่วยบ้าง ลาพักผ่อนบ้าง ไปราชการต่างจังหวัดบ้าง หรือไปราชการต่างประเทศบ้าง และสุดท้ายกระผมก็ไม่ได้ข้อมูลกลับมา เพราะเจ้าหน้าที่คนอื่นที่เหลืออยู่ไม่สามารถจะตอบแทนได้ ไม่รู้ข้อมูล ไม่รู้รายละเอียด หรือแม้แต่ต้องการสำเนาบันทึกหรือหนังสือภายนอก หรือเลขที่หนังสือส่งออกไปยังหน่วยงานอื่น ก็ไม่สามารถหา ให้ได้ ไม่รู้ว่าเก็บไว้ที่ไหน อย่างนี้เป็นต้น และยิ่งถ้าหากว่าบุคคลภายนอกต้องการข้อมูล หรือสอบถามข้อมูล ใด ๆ กรณีปัญหาดังกล่าวข้างต้นคงจะเป็นอุปสรรคไม่น้อย และคงสร้างความไม่พอใจแก่บุคคลภายนอกไม่น้อยเช่นกัน ยิ่งแย่ไปกว่านั้นถ้ามันจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของ สกอ. ซึ่งนี่คือผลกระทบทางตรงอันเนื่องมาจากการดำเนินงานเฉพาะด้านแบบงานใครงานมัน

ผลกระทบอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นผลกระทบทางอ้อมนั้น เป็นผลกระทบที่ไม่ได้แสดงออกมาให้เห็นอย่างชัดเจนเหมือนข้างต้น แต่เป็นผลกระทบที่สะสมอยู่ในใจของผู้ปฏิบัติงาน นั่นคือ ความเบื่อหน่ายในการทำงาน ปฏิเสธไม่ได้ว่าถ้าเราทำอะไรซ้ำ ๆ เหมือนเดิมทุกวัน ไม่มีอะไรใหม่ ๆ ที่ท้าทาย หรือน่าตื่นเต้น ไม่นานก็เบื่อ ถ้าเป็นเรื่องอาหารการกิน ถ้าเราเบื่ออะไร เราก็หากินอย่างใหม่แทน อันนี้ไม่มีปัญหา แต่ถ้าเป็นเรื่องงาน ถ้าคนเบื้องานที่ทำขึ้นมาเมื่อไร เกิดปัญหาแน่นอน เมื่อคนเบื้องาน จะเกิดความรู้สึกเฉื่อยชา ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ไม่กระปรี้กระเปร่า งานที่ได้ก็จะไม่มีคุณภาพ เมื่องานไม่มีคุณภาพ องค์กรก็ไม่มีคุณภาพเช่นกัน

ปัจจุบันผมเป็นนักวิชาการศึกษาชำนาญการ เมื่อต้นปีที่ผ่านมา สกอ. มีการเปิดรับสมัครเข้าสู่ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ ซึ่งกระผมก็เป็นผู้มีคุณสมบัติที่สามารถจะสมัครได้ กระผมได้ลองเขียนผลงานและข้อเสนอแนะในการพัฒนา แต่ด้วยระยะเวลาและประสบการณ์ที่มีน้อย ประกอบกับผมไม่เข้าใจหลักและวิธีการเขียนผลงานที่ดีมากนัก กระผมจึงไม่พร้อมที่จะเขียนผลงานและข้อเสนอแนะการพัฒนาเพื่อสมัครดำรงตำแหน่งนักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษดังกล่าว และภายหลังจากพ้นกำหนดวันส่งผลงานและข้อเสนอแนะได้ไม่กี่วันก็มีการสมัครเข้ารับการอบรมการเขียนผลงานเพื่อสมัครเข้าดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น กระผมจึงสมัครทันที สองวันที่เข้ารับการอบรม ได้เรียนรู้เกี่ยวกับผลงานและข้อเสนอแนะในการพัฒนาของข้าราชการ สกอ. คนอื่น ซึ่งเกือบทั้งหมด จะจัดทำและเสนอแนะเป็นคู่มือ โครงการ งานวิจัย แนวปฏิบัติ ฐานข้อมูล ซึ่งเป็นลักษณะของการเสนอผลงานแบบ R & D (Research and Development) แต่ไม่มีใครสักคนที่เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเลย

การบริหารงานบุคคลภายในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นหน้าที่หลักของกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักอำนวยการ แต่กลุ่มบริหารงานบุคคลก็ไม่มีอำนาจหน้าที่ถึงขนาดที่จะบอกว่าเจ้าหน้าที่คนไหน ทำงานอะไร รับผิดชอบงานอะไร คนที่จะแบ่งงานให้เจ้าหน้าที่ทำงานนั้น เป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการกลุ่มงาน หรือผู้อำนวยการสำนัก ดังนั้น คงจะดีไม่น้อยถ้ามีการแบ่งงานกันทำแล้วเจ้าหน้าที่มีแรงจูงใจในการทำงาน ทำงานอย่างเต็มความสามารถ และไม่เบื่องานที่ตนเองทำ ข้าราชการที่บรรจุนใหม่ จะเกิดความรู้สึกอยากทำงาน ตื่นเต้นที่จะได้เริ่มทำงาน จะหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนความสามารถในการทำงาน แต่คนที่ทำงานมานานแล้ว และยังเป็นงานเดิม ไม่เปลี่ยนแปลงลักษณะงานเลย ก็จะไม่รู้สึกว่ายากทำงาน

ผมมีโอกาสได้อ่านหนังสือเรื่องการบริหารจัดการของ Stephen P. Robbins และ Mary Coulter ในหัวข้อเรื่องการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เขาได้เขียนถึงวิธีการแบ่งงานที่แก้ไขปัญหาคงเปื่องาน และแก้ไขปัญหาคงการหยุดชะงักของงาน เมื่อคนใดคนหนึ่งไม่อยู่ที่ทำงาน วิธีการนั้นคือ การหมุนเวียนการทำงาน (Job Rotation) การเพิ่มงานในแนวราบ (Job Enlargement) และการเพิ่มงานในแนวตั้ง (Job Enrichment)

การหมุนเวียนการทำงาน (Job Rotation) หมายความว่า เมื่อมีการแบ่งงานให้แต่ละคนทำงานใดงานหนึ่งไประยะหนึ่งแล้ว ก็ให้ไปทำงานอย่างอื่นที่เคยมีคนรับผิดชอบอยู่ก่อนแล้ว และคนที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ อยู่ก่อนก็ต้องไปทำงานอื่นที่เคยมีคนรับผิดชอบมาก่อนเหมือนกัน ซึ่งการหมุนเวียนการทำงานนี้ อาจจะกำหนดระยะเวลา 3 เดือน 6 เดือน 1 ปี หรือ 2-3 ปี ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ของแต่ละหน่วยงาน หรืออาจจะไม่มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน แต่ดูตามความเหมาะสม เมื่อเห็นว่าคนเริ่มเบื่องานแล้ว เริ่มทำงานไม่เต็มที่แล้ว หรือเมื่อเห็นว่าคนได้เรียนรู้งานนี้พอสมควรแล้ว ถึงเวลาต้องเรียนรู้งานอื่นต่อไปบ้าง ก็ให้มีการหมุนเวียนการทำงานได้ การหมุนเวียนการทำงานนี้ อาจจะมีข้อจำกัดเรื่องการสะสมความรู้ ความชำนาญในการทำงานมีน้อย เนื่องจากคนทำงานซักระยะหนึ่ง ก็จะไปเรียนรู้งานอื่นต่อไป แต่มีข้อดีที่ทำให้คนไม่เบื่องาน ได้ทำงานใหม่ ๆ อยู่เป็นระยะ ๆ เกิดความท้าทายในการทำงาน มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ ในกรณีที่คนใดคนหนึ่งไม่อยู่ คนอื่น ๆ สามารถทำงาน หรือให้ข้อมูลแทนได้ เพราะว่าคุณอื่น ๆ ที่เหลืออยู่ก็เคยทำหรือคุ้นเคยกับงานนั้น ๆ มาก่อน

การเพิ่มงานในแนวราบ (Job Enlargement) หมายความว่า จากที่เคยมีการแบ่งงานกันทำแล้ว ให้มีการเพิ่มชนิดของงานให้มากขึ้นกว่าเดิม โดยปริมาณของงานไม่ได้เพิ่มขึ้นตามไปด้วย ทั้งนี้ Stephen ได้ยกตัวอย่างการเพิ่มงานในแนวราบให้เห็นอย่างชัดเจน เช่น ในงานรับส่งไปรษณีย์จะมีเจ้าหน้าที่หลัก ๆ อยู่ 3 คน คนหนึ่งมีหน้าที่ไปเอาจดหมายออกมาจากตู้รับจดหมาย อีกคนหนึ่งมีหน้าที่คัดแยกจดหมาย และคนสุดท้ายมีหน้าที่นำจดหมายไปส่งตามที่อยู่ ถ้าทั้ง 3 คนนี้ ต่างคนต่างทำแต่งงานของตนเอง คนไปรับจดหมายก็รับจดหมายอย่างเดียวทุกวัน คนคัดแยกจดหมายก็คัดแยกจดหมายทุกวัน คนไปส่งจดหมายก็ส่งจดหมายอย่างเดียว เมื่อเป็นเช่นนี้ แต่ละคนก็เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน เพราะทำงานเหมือนเดิม ซ้ำซาก จำเจทุกวัน ดังนั้นเขาจึงลองให้มีการเพิ่มชนิดของงานให้มากขึ้น โดยที่แต่ละคนยังทำงานในปริมาณไม่ต่างจากเดิมมากนัก คือ คนที่เคยไปรับจดหมายจากตู้รับจดหมายอย่างเดียว ก็ให้มีหน้าที่คัดแยกจดหมายที่ตนเองไปรับมาด้วย และก็มีหน้าที่เอาจดหมายไปส่งตามที่อยู่ด้วย คนที่เคยคัดแยกจดหมายอย่างเดียวก็ให้รับจดหมายและส่งจดหมายด้วย และคนที่เคยส่งจดหมายอย่างเดียวก็ให้รับจดหมาย และคัดแยกจดหมายด้วย สรุปก็คือแต่ละคนจะทำ 3 หน้าที่ แต่ให้แบ่งเขตการรับและส่งจดหมาย เป็น 3 เขต จากวิธีการเพิ่มงานเช่นนี้ ทำให้แต่ละคนได้ทำงานอื่นเพิ่มขึ้น นอกจากได้เรียนรู้งานใหม่แล้ว ยังทำให้เกิดความรู้สึกท้าทายงานใหม่ ความเบื่อในการทำงานก็จะลดลง เพราะมีงานหลายอย่างให้ทำ ไม่ซ้ำซาก จำเจ¹

การเพิ่มภาระงานในแนวตั้ง (Job Enrichment) หมายถึง เมื่อมีการมอบหมายความรับผิดชอบงานไปซ้กระยะหนึ่งแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายงานสำคัญ ๆ ให้กับผู้ที่บังคับบัญชารับผิดชอบมากขึ้น เจ้าหน้าที่ที่ทำงานง่าย ๆ ไม่ต้องใช้ความรู้ความสามารถมากนัก ใคร ๆ ก็ทำได้ เจ้าหน้าที่คนนั้นจะรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำ รู้สึกว่าตัวเองไม่ใช่คนสำคัญต่องานหรือองค์กร และตัวเองไม่ได้มีส่วนร่วมอย่างสำคัญในความสำเร็จขององค์กร แต่ถ้าเรามอบหมายงานที่สำคัญมากขึ้น มีผลกระทบต่อองค์กรมากขึ้น เป็นงานที่ยากขึ้น เจ้าหน้าที่จะรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จขององค์กร งานที่ทำมีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร เจ้าหน้าที่ก็จะทำงานด้วยความภาคภูมิใจ และกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งกรณีนี้ กระผมจะขอยกตัวอย่างที่ผมเห็นอย่างชัดเจน และใกล้ตัวที่สุดคือเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานเลขานุการ คณะกรรมการการอุดมศึกษาของกระผมเอง ด้วยเจ้าพนักงานธุรกิจระดับชำนาญงานคนหนึ่งในกลุ่มงานต้องไปดำรงตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการอาวุโสในสำนักอื่น ทำให้ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการว่างลงชั่วคราว แต่ก่อนที่จะมีการรับสมัครข้าราชการเพื่อมาปฏิบัติหน้าที่ธุรการดังกล่าว ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายให้ลูกจ้างชั่วคราวคนหนึ่ง ซึ่งปกติจะทำงานที่ไม่ค่อยเป็นชิ้นงานมากนัก เช่น เสิร์ฟกาแฟในที่ประชุม จัดเตรียมห้องประชุม เป็นต้น ก็ให้รับผิดชอบงานเกี่ยวกับงานธุรการ และงานสารบัญแทน ผมสังเกตได้ว่าลูกจ้างชั่วคราวคนนี้มีความสุขในการได้ทำงานนี้มาก กระตือรือร้น และตั้งใจทำงาน แสดงความรู้ความสามารถออกมาอย่างเต็มที่ และต่อเนื่อง ซึ่งก็สามารถทำหน้าที่แทนเจ้าพนักงานธุรการคนเดิมได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง นั่นเพราะเขาได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ ๆ ขึ้น มีผลกระทบต่อความสำเร็จของงานและองค์กร เขาจึงรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร นอกจากงานจะไม่หยุดชะงักแล้ว ผู้ปฏิบัติงานยังมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นด้วย

การแบ่งงานตามที่กระผมได้กล่าวถึงทั้ง 3 รูปแบบข้างต้น กระผมคิดว่าถ้าหากว่าเราลองเอามาปรับใช้ในการแบ่งงานใน สกอ. ก็น่าจะช่วยแก้ปัญหาบางประการได้ เช่น ถ้าหัวหน้า หรือผู้บริหาร หรือ

เพื่อนข้าราชการคนอื่นต้องการข้อมูลใด หรือต้องการสำเนาเรื่องใด ๆ แม้ว่าเจ้าของเรื่องไม่อยู่ เจ้าหน้าที่คนอื่นก็สามารถให้ข้อมูลแทนได้ หรืออย่างน้อยถ้ารู้ว่าเรื่องดังกล่าวเก็บอยู่ในแฟ้มใด ก็น่าจะเป็นประโยชน์ไม่น้อย นอกจากนี้ การที่เจ้าหน้าที่ได้ทำงานอย่างอื่นเพิ่มมากขึ้น ไม่ได้ทำงานเพียงอย่างเดียว หรืองานเดิม ๆ จะทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความตื่นตัวในการทำงานชิ้นใหม่ กระตือรือร้น และต้องการเรียนรู้งานเพิ่มขึ้น ความเบื่อในการทำงานก็จะลดน้อยลง นอกจากนี้ ใน สกอ. ของเรามีลูกจ้าง และพนักงานราชการจำนวนมาก ซึ่งก็เป็นกำลังหลักในการทำงานของ สกอ. เช่นกัน แต่ก็เนื่องด้วยความที่ไม่ได้เป็นข้าราชการ การมอบหมายงานหรือให้รับผิดชอบงานสำคัญ ๆ หรืองานที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของ สกอ. ก็จะไม่ค่อยได้ถูกมอบหมายเท่าไรนัก ประกอบกับลูกจ้างหรือพนักงานราชการมีรายได้คงที่ ไม่ได้ปรับขึ้นเงินเดือนเหมือนกับข้าราชการ ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงานก็จะน้อยลงตามไปด้วย เพราะฉะนั้น กระผมคิดว่าถ้ามีการทดลองนำวิธีการแบ่งงานดังกล่าว อาจจะทั้ง 3 วิธีการ หรือวิธีการใดวิธีการหนึ่ง มาปรับใช้ในการทำงานใน สกอ. กระผมคิดว่าน่าจะเกิดประโยชน์ต่อ สกอ. บ้าง

ในทางทฤษฎีแล้ว อำนาจในการแบ่งงานว่าใครจะรับผิดชอบงานใด เป็นอำนาจของหัวหน้า ผู้อำนวยการกลุ่มงาน หรือผู้อำนวยการสำนัก แต่ในทางปฏิบัติแล้ว ไม่ว่าจะเป็นการหมุนเวียนการทำงาน การเรียนรู้งานใหม่ หรืองานได้ทำงานที่มีความสำคัญมากขึ้น ทั้งหมดนี้เจ้าหน้าที่ด้วยตนเองสามารถที่จะกระทำได้โดยไม่ต้องรอการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา เพียงแค่เราพูดว่า “มีอะไรให้ช่วยมั๊ยครับ” พี่ให้หนูช่วยมั๊ยคะ” หรือ “งานนี้ กระผมขอทำเองครับ” คำพูดพวกนี้จะทำให้เราชาว สกอ. ได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ มากขึ้น ได้ทำงานอื่นที่นอกเหนือจากงานเดิมของตน นอกจากจะมีผลทำให้เราไม่เบื่องาน และได้เรียนรู้งานเพิ่มขึ้นแล้ว จะก่อให้เกิดความสมัครสมานสามัคคีภายใน สกอ. ความกลมเกลียว และความเข้าใจซึ่งกันและกัน เมื่อคนใน สกอ. รักกัน ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ก็จะผ่านพ้นไปได้ด้วยเราชาว สกอ.