



การศึกษากระบวนการในการบริหารข้าราชการผู้มี
ศักยภาพสูงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

นายเกียรติคุณ กอฉินัย

รายงานวิชาการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 10
สถาบันพระปกเกล้า

พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของสถาบันพระปกเกล้า



การศึกษากระบวนการในการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของสำนักงาน
เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

โดย

นายเกียรติคุณ กอฉี้นัย รหัสประจำตัว 60-10-02

สถาบันพระปกเกล้า

รายงานวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง การศึกษากระบวนการในการบริหารข้าราชการผู้มี
ศักยภาพสูงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

อาจารย์ที่ปรึกษา :



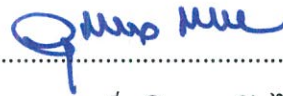
.....
(อาจารย์วิวัฒน์ ชัยภาคภูมิ)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม :



.....
(อาจารย์กิตติมา บุญนาค)

อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 10



.....
(ศาสตราจารย์วุฒิสาร ตันไชย)

เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า

บทคัดย่อ

- ชื่อผู้จัดทำ : นายเกียรติคุณ กอณินัย นักศึกษาศาสนาชั้นพระปกเกล้า หลักสูตรการพัฒนา
นักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่น 10
- ชื่อหัวข้อเอกสาร : การศึกษากระบวนการในการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของสำนักงาน
เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์วิวัฒน์ ชัยภาคภูมิ
- อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : อาจารย์กิตติมา บุณนาค

การศึกษาเรื่อง “การศึกษากระบวนการในการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร” มีวัตถุประสงค์เสนอแนวทางการศึกษา วิธีการสรรหาผู้มีศักยภาพภายนอกเข้ามารับราชการในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ให้ได้ผู้มีศักยภาพสำหรับเตรียมไว้เป็นผู้บริหารในอนาคต รวมถึงเสนอแนวทางในการสร้างแรงจูงใจเพื่อดึงดูดข้าราชการผู้มีศักยภาพให้อยู่กับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยการศึกษาผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสาร (Document Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้มี 4 กลุ่ม จำนวนรวม 9 คน โดยปรากฏผลการศึกษตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สรุปได้ดังนี้

1. การสรรหาผู้มีศักยภาพภายนอกเข้ามารับราชการในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรนั้นต้องสรรหาให้ได้คนเก่งมีความรู้ ความสามารถ เป็นคนดี และมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ในการทำงานได้เป็นอย่างดี และในฐานะที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรที่มีพันธกิจสนับสนุนกระบวนการงานนิติบัญญัติ ดังนั้น ผู้ที่จะปฏิบัติงานได้ดีจะต้องเข้าใจพันธกิจดังกล่าว โดยเฉพาะสามารถที่จะทำงานร่วมกับสมาชิกรัฐสภา (ส.ส. , ส.ว.) ได้ สำหรับวิธีการสรรหานั้นปัจจุบันมีกลไกที่พร้อมอยู่แล้ว เพียงแต่ปรับกลไกและวิธีการให้มีความเข้มข้นชัดเจนขึ้น เพื่อให้ได้บุคคลที่ต้องการเข้ามาทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการสอบแข่งขันหรือวิธีการคัดเลือกด้วยวิธีการใดก็ได้แล้วแต่ ประการแรกต้องมีความโปร่งใส เชื่อถือได้ เพื่อเป็นการสร้างความ เป็นธรรม ประการที่สองข้อสอบที่ใช้ทดสอบความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ควรเป็นแนวข้อสอบที่ให้มีการคิดวิเคราะห์ หรือเป็นการสร้างตัวอย่างในการแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงการสัมภาษณ์ ควรให้น้ำหนักในเรื่องทัศนคติความคิดเห็นต่องานเพราะความต้องการของสมาชิกปัจจุบันต้องการคนมีความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์กฎหมาย การตีความกฎหมาย ถ้าใช้ข้อสอบความจำมาวัดความสามารถสำนักงานอาจได้เพียงผู้ที่จำกฎหมายได้ แต่ตีความกฎหมายไม่เป็น

2. แนวทางการคัดสรรข้าราชการภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้ได้ผู้มีศักยภาพสำหรับเตรียมไว้เป็นผู้บริหาร และนักวิชาการระดับสูงในอนาคต นั้น ผู้ศึกษาเห็นว่าระบบการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยคัดสรรและกลั่นกรองให้ได้ผู้มีศักยภาพเป็นอย่างดี จากการศึกษาจะพบว่าการบริหารจัดการระบบ Talent นั้นมีทางเลือก 3 แนวทาง คือ

1) มีระบบ Talent ที่สำนักงานดำเนินการเอง ทั้งการคัดคน การพัฒนากำกับดูแล และการประเมินผล

2) ไม่ต้องมีระบบ Talent เพียงแต่ให้สำนักงานดำเนินการมอบหมายงานพิเศษหรืองานที่ทำทนายให้ผู้มีศักยภาพรับผิดชอบ หรือให้ผู้มีศักยภาพมีการรวมกลุ่มกันทำงานพิเศษต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร

3) มีระบบ Talent ที่สำนักงานร่วมมือกับ สำนักงาน ก.พ. หรือ สำนักงาน ก.พ.ร. ให้คัดคนที่มีศักยภาพมาให้สำนักงาน โดยสำนักงานอาจเสียค่าตอบแทนในการส่งคน แต่ไม่ต้องดำเนินการจัดการเอง

จากผลในข้างต้นผู้ศึกษาก่อนข้างเห็นด้วยกับแนวทางที่ 3 เนื่องจากเป็นการสอดคล้องกับการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่สำนักงานไม่ต้องดำเนินการเองทั้งหมด ลดความเสี่ยง เนื่องจากสำนักงานไม่มีความชำนาญการในการคัดเลือกคน นอกจากนี้ยังประหยัดและคล่องตัวโดยไม่ต้องใช้งบประมาณมาก ทั้งยังเป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กว้างขึ้น ซึ่งสำนักงานอาจมีข้อจำกัดในเครือข่ายบางประการที่จะส่งบุคลากรไปฝึกงานกับผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง และกรมต่าง ๆ หรือ ความร่วมมือกับต่างประเทศ

3. แนวทางการพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจเพื่อดึงดูดรักษาผู้มีศักยภาพสูงให้อยู่กับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร การพัฒนานั้นต้องเน้นที่งานเป็นหลัก ต้องทำให้คนเก่งรู้สึกมีคุณค่าในองค์กรด้วยการมอบหมายงานที่สำคัญให้รับผิดชอบ รวมทั้งต้องมีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อให้คนเก่งได้มีความสุขกับการทำงาน ส่วนการสร้างแรงจูงใจด้วยค่าตอบแทนต้องประเมินด้วยมาตรฐานความยุติธรรม เพราะหากประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยมาตรฐานที่เท่ากันระหว่างคนเก่งที่ทำงาน กับผู้ที่ไม่ทำงาน กรณีนี้อาจสร้างความขัดแย้งให้กับบุคคลผู้มีความสามารถได้ นอกจากนี้แล้วการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานด้วยความเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือปรึกษาหารือกันเมื่อเวลาประสบปัญหาในการทำงาน เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นการสร้างสามัคคีและความรักความผูกพันของคนในองค์กร ที่จะดึงดูดและรักษาคนดีคนเก่งให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้อีกยาวนาน

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำเอกสารวิชาการ เรื่อง “การศึกษากระบวนการในการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร” สำเร็จได้ด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์จากท่านอาจารย์ที่ปรึกษา และท่านอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ซึ่งให้ความรู้และแนวทางในการทำเอกสารวิชาการ รวมทั้งบุคลากรของสถาบันพระปกเกล้าที่สละเวลาให้คำแนะนำ ปรึกษา อันเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำเอกสารวิชาการนี้ให้มีความถูกต้อง ครบถ้วนและสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณบุคคลกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ที่กรุณาให้สัมภาษณ์ เพื่อนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์มาประกอบรายงานวิชาการฉบับนี้ให้เกิดความสมบูรณ์ขึ้น ตลอดจนขอขอบคุณสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สถาบันพระปกเกล้า เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องที่อำนวยความสะดวกเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาของการอบรมครั้งนี้

นายเกียรติคุณ กอฉินัย

นักศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง

สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 10

สถาบันพระปกเกล้า

วันที่ 1 สิงหาคม 2561

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของการศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา.....	2
1.3 แนวทางการศึกษา	2
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา	3
1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา.....	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและเลือกสรรบุคลากร	5
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร	7
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	9
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล	
ด้านการบริหารคนเก่ง.....	13
บทที่ 3 วิธีการศึกษา	17
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	17
3.2 รูปแบบของการศึกษา.....	17
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	18
3.4 วิธีการดำเนินการและการรวบรวมข้อมูล.....	18
3.5 วิธีการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล	18
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	19
4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์เจาะลึก	
(in-depth interview).....	19
4.2 ประเด็นการสัมภาษณ์.....	22
4.3 สรุปการสัมภาษณ์.....	22

สารบัญ (ต่อ)

4.3.1	กรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.)	22
4.3.2	อดีตผู้บริหารจากสำนักงาน ก.พ.	25
4.3.3	ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	27
4.3.4	ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	31
บทที่ 5	สรุปและข้อเสนอแนะ	48
	บรรณานุกรม	53
	ภาคผนวก	

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1. ตารางแสดงแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	15
2. ตารางสรุปข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด.....	19
3. ตารางเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสีย ของการดำเนินงานในระบบการบริหาร ข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) ในแต่ละแนวทาง	50

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1. แผนภาพแนวทางการสร้างและพัฒนาระบบให้ข้าราชการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีสักยภาพ	45

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของการศึกษา

ปัจจุบันเป็นที่ทราบกันดีว่าการมีคนเก่งปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรย่อมเป็นที่ได้เปรียบ เพราะคนเก่งจะมีความสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพได้เป็นไปตามเป้าประสงค์หรือ มีขีดความสามารถเกิน ไปกว่านั้น และใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า ทุกองค์กรจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้ได้คนเก่งและคนดี แต่สิ่งที่ท้าทายมากไปยิ่งกว่านั้นคือ การรักษาคนเก่งและคนดี ไว้ให้อยู่กับองค์กรเป็นเรื่องที่ยาก ดังนั้น เพื่อไม่ให้เสียคนเก่งไปจากองค์กร ต้องดึงศักยภาพ ของบุคลากรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด พร้อมไปกับการเสริมสร้างและพัฒนา ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพการทำงานแก่บุคลากร เหล่านี้ให้ประสบความสำเร็จ

จากความสำคัญข้างต้น สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรซึ่งเป็นส่วนราชการสังกัด รัฐสภาอันมีหน้าที่สนับสนุนและรองรับการดำเนินบทบาทภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติตามรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย จำเป็นต้องมีกรอบทิศทางการพัฒนาสำนักงานให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้อง กับบริบทและสภาพแวดล้อมของสถาบันนิติบัญญัติและของประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป รวมไปถึง ความคาดหวังของประชาชนที่ต้องการเห็นการปฏิรูปประเทศให้เป็นไปในทิศทางที่สร้างความมั่นคง และเติบโตอย่างยั่งยืนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ดังนั้นการเสริมสร้างสมรรถนะและ คุณภาพกำลังคนจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การขับเคลื่อน การปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีความพร้อมรับต่อสภาวะการณ์ตามที่ กล่าวมาได้อย่างเต็มศักยภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายสมกับวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรว่า “สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อสนับสนุนบทบาทภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อประชาชน”

การเสริมสร้างกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา นอกจากดำเนินการ โดยพัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ในหน้าที่แล้ว ยังจำเป็นต้องสร้างระบบบริหารสำหรับผู้ที่มิศักยภาพสูง (Talent Management) ขึ้นเป็นการเฉพาะ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบ นับตั้งแต่การสรรหา คัดเลือกผู้เข้าสู่ระบบ การพัฒนาและมอบหมายงาน การสร้างแรงจูงใจและให้ผลตอบแทน ระบบ ดังกล่าวจึงต้องมีความแตกต่างจากระบบการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการตามปกติ ทั้งนี้ เพื่อให้

สามารถนำมาใช้เป็นกลไกในการส่งเสริมและจูงใจให้ผู้มีศักยภาพสูงอยู่ทำงาน และสร้างผลงานที่ดีให้แก่ราชการอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะนำเสนอรูปแบบการบริหารและพัฒนาข้าราชการข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเนื่องจากเล็งเห็นว่าผู้นำและผู้บริหารองค์กรรุ่นใหม่ในอนาคตจะต้องมีความรู้ความสามารถเป็นคนดีและเก่ง โดยที่จะต้องผ่านระบบการเลือกสรรอย่างเข้มข้นมีกรอบความรู้และการสั่งสมประสบการณ์เน้นที่การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง และเสริมด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียน การสอนงาน และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อให้ได้กลุ่มข้าราชการที่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้สามารถเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม

1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.2.1 เพื่อเสนอแนวทางการศึกษา วิธีการ สรรหาผู้มีศักยภาพจากภายนอกเข้ามารับราชการในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.2.2 เพื่อเสนอแนวทางการศึกษา วิธีการ การคัดสรรข้าราชการภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้ได้ผู้มีศักยภาพสำหรับเตรียมไว้เป็นผู้บริหารและนักวิชาการระดับสูงในอนาคต

1.2.3 เพื่อเสนอแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อดึงดูดและรักษาข้าราชการผู้มีศักยภาพให้อยู่กับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.3 แนวทางการศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการนำเสนอแนวคิดและแนวทางในการบริหารจัดการและพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งในระยะเวลาที่ผ่านมาจนกระทั่งปัจจุบันสำนักงานได้มีความพยายามที่จะผลักดันให้มีการดำเนินการพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงเกิดขึ้น และไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมแต่ยังคงอยู่ในขั้นเตรียมการศึกษามาเป็นระยะหนึ่งแล้ว ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะรวบรวมและนำเสนอเนื้อหาโดยมีขอบเขต ดังนี้

1.3.1 สภาพปัญหาและความสำคัญที่จะต้องมีการบริหารและพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.3.2 ปัญหาและอุปสรรคที่ผ่านมาซึ่งเป็นผลให้การบริหารและพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีข้อจำกัดไปสู่การปฏิบัติ

1.3.3 เสนอแนวทางการสรรหาและคัดเลือกบุคคลหรือข้าราชการจากภายนอกและภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อให้ได้ผู้มีศักยภาพปฏิบัติงานในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.3.4 เสนอกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ วิธีการพัฒนา กลไกในการกำกับควบคุมดูแลแผนความก้าวหน้าในอาชีพ รวมไปถึงการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง

1.3.5 ให้ข้อเสนอแนะ และเงื่อนไขแห่งความสำเร็จของการบริหารและพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง

ขอบเขตของการศึกษา

ศึกษากระบวนการในการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรระหว่างเดือน กุมภาพันธ์ – กรกฎาคม 2561

1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

วิธีการศึกษา

การกำหนดวิธีการศึกษา ผู้ศึกษาได้กำหนดโดยใช้กระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) อันประกอบไปด้วย กระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร และกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึก

1.4.1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Document research) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการกระบวนการศึกษา โดย

(ก) ศึกษาสภาพปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ สังกัดรัฐสภา และของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่มีผลเกี่ยวเนื่องกับการส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) การสร้างเส้นทางก้าวหน้าของข้าราชการ (Career Path) รวมถึงการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร (Succession Plan) ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน

(ข) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร โดยการทบทวนแนวความคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในการส่งเสริมการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงในองค์กร

1.4.2 การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-dept. interview) ในการศึกษาครั้งนี้จะดำเนินการ โดยการใช้แบบสัมภาษณ์เจาะลึก อันจะทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ และข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติ ที่มีทั้งมิติของความลึกและมิติของความกว้างในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากร

บุคคลภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่จะส่งเสริมให้มีแนวทางการบริหารและพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง โดยมีกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

(ก) ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เนื่องจากเป็นผู้กำหนดนโยบายขององค์กร

(ข) ข้าราชการที่เกี่ยวข้อง คือ ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากระบวนการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง ได้แก่ ข้าราชการในตำแหน่งประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ ทั้งนี้ รวมถึงข้าราชการผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย

1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

1.5.1 การศึกษา คือ การเรียนรู้และค้นคว้าที่เกี่ยวกับรูปแบบ วิธีการ กระบวนการหรือปรากฏการณ์ใด ๆ ที่ผู้ศึกษามีความสนใจ โดยสามารถเก็บรวบรวมผลการศึกษาไว้อย่างเป็นระบบ และสามารถถ่ายทอดความรู้จากผลการศึกษาได้นั้นได้

1.5.2 กระบวนการ หมายถึง ขั้นตอน กรรมวิธี หรือลำดับการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตั้งแต่ต้น โดยดำเนินการต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จในระดับหนึ่ง

1.5.3 ผู้มีศักยภาพสูง หมายถึง ผู้ที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์และเป็นผู้มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อเป็นกำลังสำคัญของหน่วยงาน

1.5.4 ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการในตำแหน่งประเภทข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร แบ่งเป็นระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ ซึ่งเป็นกลุ่มที่อยู่ในขอบข่ายจะได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีศักยภาพสูงต่อไป

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ผลการศึกษาแนวทางและกระบวนการในการสรรหาบุคคลผู้มีศักยภาพสูงจากภายนอกเข้ามารับราชการ

1.6.2 ผลการศึกษาแนวทางและกระบวนการในการคัดสรรบุคคลผู้มีศักยภาพสูงภายในองค์กรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สำคัญ

1.6.3 ผลการศึกษาแนวทางและกระบวนการในการพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจเพื่อดึงดูดข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กร

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากระบวนการในการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรผู้ทำการศึกษาได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาและวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางให้ได้ผู้มีศักยภาพจากภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานและสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีผลงานที่โดดเด่นให้อยู่กับองค์กรซึ่งประกอบด้วย

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและเลือกสรรบุคลากร
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลด้านการบริหารคนดี คนเก่ง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและเลือกสรรบุคลากร

การสรรหาและเลือกสรรบุคคล ถือได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญมากของการบริหารงานบุคคล ดังนั้นในหลักการของขบวนการนี้ก็คือ “หาคนดีที่มีความรู้ ความสามารถที่สุดเท่าที่จะหาได้” โดยตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเสมอภาค และกระทำอย่าง มีมาตรฐาน เป็นเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการจะหาให้ได้คนดี มีความรู้ความสามารถทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสับเปลี่ยนหมุนเวียนโยกย้ายให้ไปปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ รวมทั้งสามารถที่จะทำการพัฒนาได้ในอนาคต การสรรหาบุคลากรก็จะต้องคำนึงถึงการใช่วิธีการที่สะดวก รวดเร็ว ประหยัด และได้มาตรฐานด้วย (วิลาศ สิงหวิชัย, 2547 น. 532)

2.1.1 แนวทางการสรรหาบุคลากร เราสามารถดำเนินการได้อย่างกว้าง ๆ ใน 2 ลักษณะ (วรมน สายสิทธิ์, 2549, น. 22-23๗) คือ

(ก) **แนวทางการสรรหาเชิงรับ (Passive recruitment)** เป็นการสรรหาไม่ใช้การแสวงหาผู้สมัครจากแหล่งกำลังคนต่าง ๆ ไม่มีการประกาศ ไม่มีการประชาสัมพันธ์ รอให้ผู้สนใจมาติดต่อสมัครงานกับองค์กรเอง แนวทางนี้ดีตรงที่องค์กรจะเสียค่าใช้จ่ายน้อย แต่จะมีข้อเสียคือมีผู้สมัครน้อย ทำให้ขาดโอกาสในการคัดเลือกเพื่อให้ได้คนดีและมีความเหมาะสม

(ข) **แนวทางการสรรหาเชิงรุก (Aggressive recruitment)** เป็นการสรรหาโดยใช่วิธีการในรูปแบบต่าง ๆ โดยอาศัยการประชาสัมพันธ์ตามสื่อ การติดต่อประสานกับสถาบันการศึกษาการจั้ดรับสมัครงานตามนิทรรศการการจัดหางานต่าง ๆ ข้อดีของแนวทางนี้ก็คือ มีผู้สมัครเป็นจำนวนมาก แต่เสียค่าใช้จ่ายสูง

ดังนั้นแนวทางในการสรรหาบุคลากรควรต้องพิจารณาจากสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ในขณะนั้นและความจำเป็นขององค์กรเป็นหลัก กล่าวคือ หากตำแหน่งงานที่ต้องการมีคนว่างงานในตลาดแรงงานรองรับเป็นจำนวนมาก องค์กรอาจเลือกแนวทางการสรรหาเชิงรับหากลักษณะงานที่มีความซับซ้อนหรือมีความจำเป็นมากนัก ความสำคัญหรือต้องการคนที่มีคุณสมบัติเฉพาะ องค์กรควรเลือกใช้แนวทางการสรรหาเชิงรุก

2.1.2 แนวทางการสรรหาพนักงานในรูปแบบอื่น (วรรณารถ แสงมณี, 2547, น. 5-13)

ในเรื่องของการสรรหาพนักงานนั้น โดยมากเป็นการสรรหาบุคลากรที่ทำงานกับองค์กรเต็มเวลา (Full-Time) หรือพนักงานประจำ (Permanent Employee) สภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้รูปแบบการว่าจ้างเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากขึ้น โดยมีแนวทางการจ้างในรูปแบบอื่น เพื่อให้้องค์กรเกิดความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้มากขึ้น เช่น การจ้างงานแบบชั่วคราว พนักงานสัญญาจ้าง และคู่สัญญาที่เป็นอิสระต่อกัน

การจ้างพนักงานชั่วคราวทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นมากขึ้น องค์กรมักจะจ้างงานในภาวะเต็มกำลังการผลิตของพนักงานประจำแล้ว และไม่ต้องการเพิ่มพนักงานประจำ พนักงานที่รับจ้างทำงานชั่วคราวจะไม่สิทธิรับสวัสดิการต่าง ๆ เหมือนกับพนักงานประจำ องค์กรสรรหาพนักงานหลายแห่งในประเทศอเมริกา เช่น The Kelly Temporary Services, Accountemps, and Temp-Force Inc. เป็นแหล่งสรรหาพนักงานชั่วคราวซึ่งมีระยะเวลาทำงานสั้น ๆ ในสมัยก่อนการจ้างพนักงานชั่วคราวมีเฉพาะในงานบริการ แต่ในปัจจุบันพบว่า มีตำแหน่งโปรแกรมเมอร์ นักบัญชี เจ้าหน้าที่เทคนิค รวมถึงงานเลขานุการด้วย ซึ่งการสรรหาพนักงานเหล่านี้ให้แก่องค์กร อาจจากผู้ที่ได้ลาออกไปแล้วได้ และอีกประการหนึ่ง ระบบการจ้างพนักงานแบบสัญญาจ้าง จะนิยมใช้กับโครงการ ฤดูกาล ก็เป็นที่นิยมกันในหมู่ของคนทำงานสรรหา คือ การเสียค่าใช้จ่ายน้อย และได้คนที่มีความสามารถพิเศษมาก ๆ รับทำเป็นที่ปรึกษาขององค์กรผู้จ้างประหยัดค่าใช้จ่ายเพราะผู้รับจ้างไม่เข้าอยู่ในระบบเป็นพนักงานขององค์กร

2.1.3 วิธีการสรรหาบุคลากร

วิลาส สิงหวีสัย (2547, น. 557) ได้สรุปการสรรหาวิธีการดังต่อไปนี้

- (ก) การสรรหาจากสถาบันการศึกษา
- (ข) การสรรหาจากแหล่งจัดหางาน
- (ค) การสรรหาโดยการประกาศรับสมัครทางสื่อมวลชน
- (ง) การสรรหาแบบให้ความสะดวกยื่นสมัคร

(จ) การสรรหาในวิชาชีพที่ขาดแคลนหรือที่ต้องการบุคคลในลักษณะพิเศษ

สรุปจากการที่ได้ทราบถึงช่องทางที่จะหาบุคลากรได้จากที่ใดบ้างนั้น จะพบว่าในปัจจุบันเรามีการใช้การสรรหาผ่านระบบ Internet ซึ่งเป็นวิธีการใหม่ที่องค์กรต่าง ๆ นิยมใช้กัน โดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดระบบ Internet ขึ้น ซึ่งก็ได้ประโยชน์กับเจ้าของสถานประกอบการเพราะลดต้นทุนในการใช้สื่ออื่น ๆ ได้ และสะดวกรวดเร็วกว่า ทั้งนี้ยังมีบริการ Agency Recruitment รับจ้างบริการจัดหาคัดสรรบุคลากรให้แต่วิธีนี้นิยมใช้ลงทุนกับตำแหน่งระดับผู้บริหาร และตำแหน่งที่ต้องให้ใช้คุณสมบัติสูง ค่าใช้จ่ายจ่ายสูงมาก ๆ การใช้บริการจากสื่อประเภทนี้ ไม่มีมีการคัดคนให้กับองค์กรตลอดไป แต่เป็นแค่หาคนที่เก่งกว่าคนอื่น มีคุณสมบัติเหนือกว่า มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่โดดเด่นมีการรับรองผลมาแสดงเพื่อให้เห็นคุณสมบัติเหนือกว่าคนอื่น และอย่างครบถ้วน บริการนี้จะการันตีคนให้ทำงานกับองค์กรในระยะ 3 เดือนแรก แล้วเก็บค่าธรรมเนียมจากการหาคนให้ต่อจากนั้นก็เป็นการระดมทุนขององค์กรที่จะดูแลหรือทำนุบำรุงรักษาคนนั้นให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด และใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถของเขาให้มากที่สุด

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

2.2.1 ความหมายการพัฒนาบุคลากร

มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรหลายท่านทั้งที่ให้ความหมายโดยตรงและให้ความหมายในลักษณะผสมผสานกันระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการฝึกอบรมควบคู่กันไป ดังนี้

การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน (สมาน รังสิโยภฤกษ์, 2530, : น. 82)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง การบูรณาการหรือการผสมผสานวิธีการ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อใช้ในการฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร สำหรับการปรับปรุงบุคคล ทีมและประสิทธิผลขององค์กร (คนัย เทียนพูน, 2540, : น. 29)

การพัฒนาบุคคล หมายถึง กิจกรรมใดที่จะมีส่วนทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ ที่ยากขึ้นและมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ซึ่งหมายความรวมถึงการให้การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การสอนงาน หรือ การนิเทศงาน (Job Instruction) การสอนแนะ (Coaching) การให้คำปรึกษาหารือ (Counseling) การมอบหมาย

หน้าที่ให้ทำเป็นครั้งคราว (Job Assignment) การให้การรักษาการแทน (Acting) การโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงานเพื่อให้โอกาสศึกษางานที่แปลกใหม่ หรือการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น (Job Rotation) เป็นต้น (เด่นพงษ์ พลละคร, 2532, : น. 20)

การพัฒนาบุคลากร คือ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่บุคคล เพื่อปรับปรุง การทำงานให้ดีขึ้น เพื่อให้บุคคลมีความงอกงามเติบโตซึ่งมีเป้าหมายในระยะยาว เป็นกระบวนการ ที่ประกอบด้วยรูปแบบและวิธีการหลายชนิด เช่น การฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การดูงาน การสอนงาน การให้การศึกษา หรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น (ชูชัย สมितिไกร, 2548, : น. 6)

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการ ที่ประกอบด้วยแนวทาง วิธีการ กิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถให้เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากร โดยอาศัยแนวทางการฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การดูงาน การสอนงาน การศึกษา เพื่อพัฒนาบุคลากรและนำไปสู่การพัฒนา องค์กรไปในทางที่ดีขึ้น

2.2.2 วิธีการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาอาชีพ (Career Development) หรือเรียกว่า “การพัฒนาสายอาชีพ” เป็นส่วน หนึ่งของการพัฒนาซึ่งเน้นการเตรียมความพร้อมและสร้างโอกาสให้กับทรัพยากรมนุษย์ อาจกล่าว ได้ว่าอาชีพ (Career) ก็คือตำแหน่งที่คนครองไปตลอดชีวิตการทำงาน คนมีอาชีพก็เพราะต้องการ สร้างความพึงพอใจให้กับตัวเอง การได้งานทำในเวลาหนึ่งนั้นเป็นการตอบสนองต่อความต้องการ หลายอย่าง ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกอาชีพของคนมีอยู่ด้วยกัน 4 อย่าง คือ (Mathis & Jackson, 1999 อ้างถึงใน บุญยืน ชัยสุโรจน์, 2548 : 143 – 144)

(ก) ความสนใจ (Interests) คนเลือกอาชีพก็เพราะเชื่อว่าอาชีพตรงกับความสนใจ ของตัวเอง

(ข) อัตลักษณ์ (Self – Image) คนเลือกอาชีพเพราะอาชีพช่วยให้ภาพลักษณ์ของตัวเอง เด่นชัดและกลมกลืน

(ค) บุคลิกภาพ (Personality) ปัจจัยที่เป็นลักษณะของคนและความต้องการส่วนตัวจะมี ผลต่อการเลือกอาชีพ เช่น เป็นคนคิดตามสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ชอบทำธุรกิจ เป็นศิลปิน ชอบสัมพันธ์กับคนอื่น ชอบอำนาจหรือความสำเร็จ เป็นต้น

(ง) ภูมิหลังทางสังคม (Social Backgrounds) ปัจจัยทางสังคม เศรษฐกิจ การศึกษาและ อาชีพของครอบครัว ทำให้คนคุ้นเคยกับอาชีพและเลือกอาชีพ

2.2.3 การพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development)

แผนการพัฒนาส่วนบุคคลเป็นความพยายามร่วมกันระหว่างบุคลากรและผู้บังคับบัญชา ในการทบทวนขีดความสามารถของบุคลากรเปรียบเทียบกับขีดความสามารถมาตรฐานแล้วตกลง ในขอบเขตที่จำเป็นต้องพัฒนา

บุคลากรต้องทำการประเมินขีดความสามารถของตนเองในรูปแบบฟอร์มแผนงาน การพัฒนาส่วนบุคคลที่ตรงกับระดับของตนเองเสียก่อน จากนั้นจึงมาทำการนัดหมายและพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเพื่อทำการตกลงร่วมกันในขอบเขตที่จำเป็นต้องพัฒนา ในการพิจารณาทางออกของการพัฒนาขีดความสามารถ บุคลากรควรดูระบบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานที่มีอยู่ใน และสมรรถนะ (Competency and Training Matrix) เพื่อที่จะสามารถระบุหลักสูตรที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามมีข้อพึงระลึกถึง คือ การพัฒนาหรือการเพิ่มพูนความรู้ทักษะทั้งหลายไม่จำเป็นต้องใช้ เฉพาะการฝึกอบรมเท่านั้น ยังมีวิธีการอื่น ๆ เช่น การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การสอนงาน โดยหัวหน้าหรือ ผู้ที่ได้รับมอบหมาย การเข้าร่วมเป็นสมาชิกชมรม/สมาคมต่าง ๆ การเป็นกรรมการ/เข้าร่วมประชุม ต่าง ๆ การได้รับมอบหมายให้ทำงานบางเรื่อง เป็นต้น

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เทคนิคการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

เทคนิคการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (วิภาพร มาพบสุข, 2540 : 34 – 40) หมายถึง ความพยายามของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่จะค้นหาวิธีการในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นหรือ ผลักดันให้บุคลากรในองค์การมีความต้องการ มีความกระตือรือร้น และมีความตั้งใจทำงาน เพื่อให้ เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด บุคคลแต่ละคน แต่ละกลุ่มบุคคล และแต่ละกรณี ดังนี้

2.3.1 เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยงาน

การใช้เทคนิคในข้อนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานที่มีทัศนคติที่ดีต่องานมีความรู้สึก ว่างานนั้นมีคุณค่า ไม่มีความรู้สึกเบื่อหน่ายต่อการทำงานที่จำเจ ผลจากการใช้เทคนิคในข้อนี้ จะทำให้ พนักงานเกิดความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น มีความภาคภูมิใจ ขยันหมั่นเพียรทุ่มเทเวลาและ อุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ในขณะเดียวกันพนักงานเกิดความรู้สึกที่เป็นอิสระที่ ได้ใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนอย่างเต็มที่ รวมทั้งเกิดความรู้สึกที่ได้ทำงาน มิใช่เกิดความรู้สึกว่าถูกบังคับให้ทำงาน การจูงใจด้วยงาน มีรายละเอียดปลีกย่อย ดังนี้

(ก) การเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของลักษณะงาน (Job Specification) ลักษณะงาน ที่ช่วยทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ งานที่มีลักษณะแปลกใหม่ น่าสนใจ

ท้าทายความสามารถ มีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จในงาน และเป็นงานที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และสังคม

(ข) การมอบหมายงาน (Job Delegation) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ เป็นเทคนิคที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความสุข และความพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความต้องการ และลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล

(ค) รายละเอียดของงาน (Job Description) หลังจากที่พนักงานได้รับมอบหมายแล้ว ผู้บริหารควรกำหนดขอบข่ายหรือขอบเขตของงานให้ชัดเจน ตั้งแต่เป้าหมาย รายละเอียดของงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละลักษณะงานและมาตรฐานของการปฏิบัติงาน บางโอกาสอาจจะให้พนักงานได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการคิดค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และได้แสดงศักยภาพของตนเองด้วย

(ง) การเพิ่มความรู้ (Knowledge Enrichment) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นการจูงใจพนักงาน เช่น การสนับสนุนในการลาศึกษาต่อ การจัดวิทยากรมาบรรยายฝึกอบรม การไปฝึกอบรมที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น การสนับสนุนในลักษณะนี้ช่วยจูงใจให้พนักงานได้ใช้เวลาและทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(จ) การมอบอำนาจ (Delegation of Authority) เมื่อผู้บริหารได้มอบหมายงานให้พนักงานปฏิบัติแล้วควรมอบอำนาจในการสั่งการ และการตัดสินใจในการทำงานในบางลักษณะแก่พนักงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายเร็วขึ้น เพราะพนักงานสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานได้ทันทั่วถึง ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

(ฉ) การแข่งขัน (Contest) ผู้บริหารควรใช้เทคนิคการสร้างสภาพการแข่งขัน เพื่อจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงาน อาจจะจัดสภาพการแข่งขันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม สมาชิกต่างกลุ่มหรือการแข่งขันกับตนเอง การจัดสภาพการแข่งขันจะกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและขยันทำงานเพื่อให้ตนเองและกลุ่มของตนได้รับการยอมรับจากคนอื่นในองค์กร

(ช) ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (Job Advancement) พนักงานที่ทราบถึงความก้าวหน้า ในการปฏิบัติงานของตนจะช่วยกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรอธิบายและชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ ให้พนักงานทราบ

(ฌ) การชี้แจงผลงาน (Job Supervision) ผู้บริหารที่ดูแลความควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด จะทราบถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานและให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่าปฏิบัติได้ดีเพียงใด ซึ่งจะช่วยกระตุ้นหรือจูงใจ

ให้พนักงานได้ปรับปรุงแก้ไขส่วนที่บกพร่องให้ดีขึ้น และส่งเสริมส่วนที่ปฏิบัติดีอยู่แล้วให้มีความเจริญก้าวหน้าเพิ่มมากขึ้น

เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยงานทั้ง 8 วิธีดังกล่าว ย่อมจะช่วยกระตุ้นแลผลักดันให้พนักงานมีกำลังร่างกายและแรงจูงใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ หากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารรู้จักเลือกใช้ได้เหมาะสมกับบุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มบุคคล ก็ย่อมจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ตามเป้าหมาย

2.3.2 เทคนิคการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เป็นสิ่งจูงใจที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่

(ก) อัตราค่าจ้างและเงินเดือน ค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานและการให้บริการ โดยถือเกณฑ์การทำงานจริง ค่าจ้างขึ้นอยู่กับการทำงานตามชั่วโมง หรือการทำงานเป็นชิ้นหรืออาจจะจ่ายตามระยะเวลา ส่วนเงินเดือน จะได้รับประจำเดือนที่แน่นอนแบบเหมาะสมจ่าย

(ข) โบนัส การจ่ายโบนัส หมายถึง การจ่ายเงินพิเศษจำนวนหนึ่ง ทุก ๆ 6 เดือน หรือ 12 เดือน หรือ โบนัสสำหรับบุคคลที่ไม่เคยลาหยุดในรอบปี หรือไม่เคยมาทำงานสาย

(ค) บำเหน็จและบำนาญ บำเหน็จ หมายถึง เงินซึ่งให้พนักงานหลักจากพนักงานออกจากงาน โดยเหมาะสมตามจำนวนปีที่พนักงานทำงาน และพนักงานทำงานดีโดยไม่มีความผิด ส่วนบำนาญ คือ เงินที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานเป็นรายเดือนตลอดชีวิต เมื่อพนักงานผู้นั้นทำงานครบตามเวลาที่กำหนด การให้เงินบำนาญใช้ในองค์กรของรัฐบาลมากกว่าองค์กรเอกชน

(ง) ค่าล่วงเวลา โดยมากการจ่ายค่าล่วงเวลาเป็นเงิน เมื่อองค์กรต้องการให้พนักงานเร่งการผลิตสินค้าหรือบริการให้ทันกับความต้องการของลูกค้า

(จ) การให้สิทธิซื้อหุ้นขององค์กร หรือบริษัทจะให้สิทธิแก่พนักงาน ซื้อหุ้นของบริษัทในราคาต่ำกว่าราคาขายในตลาดหลักทรัพย์

(ฉ) ค่านายหน้าเป็นการจ่ายเงินแก่พนักงานเพิ่มมากขึ้นกว่าเงินเดือน ถ้าพนักงานสามารถทำยอดขายได้มากจะได้เงินค่านายหน้ามากขึ้น

2.3.3 เทคนิคการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่

(ก) การยกย่อง (Esteem) การยกย่องจะช่วยทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดกำลังใจเกิดความรู้สึกดี และมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อองค์กร วิธีการยกย่อง ได้แก่

(ข) การให้ความมั่นคง (Safety) ผู้บังคับบัญชาที่สามารถให้ความมั่นคงในการทำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาย่อมจะช่วยจูงใจให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานตัวอย่างของการให้ความมั่นคง เช่น การทำประกันชีวิตให้แก่พนักงาน เป็นต้น

(ค) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งควรมีความยุติธรรมต่อพนักงานทุกคน การจะให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน หากพนักงานทำงานดี ก็ควรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

(ง) การเปิดโอกาสให้พัฒนาศักยภาพ (Potential Opportunity) ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการเพิ่มพูนความรู้ โดยการเข้ารับการฝึกอบรม การไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การลาศึกษาต่อ เป็นต้น

(จ) การให้ความเอาใจใส่ (Care) ผู้บังคับบัญชาควรเอาใจใส่พนักงานทุกคนด้วยการไปพบปะ พูดคุยสนทนาด้วย หรือมีการทักทายด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส และมีความห่วงใยพนักงาน ซึ่งจะมีผลทำให้พนักงานรู้สึกซาบซึ้งใจ และมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน

2.3.4 การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ในแต่ละวันพนักงานมีหน้าที่ปฏิบัติงานในองค์การเป็นเวลาหลายชั่วโมง ฉะนั้นผู้บริหารจึงควรจัดสภาพแวดล้อมในลักษณะที่จูงใจ หรือกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่อยากจะทำงาน ขยันทำงาน และเกิดความรู้สึกสะดวกสบายที่ได้ปฏิบัติงานในองค์การนี้ สภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมแรงจูงใจของพนักงานที่สำคัญ ได้แก่

(ก) การสร้างบรรยากาศที่ดีในขณะที่ทำงาน (Atmosphere) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นกลุ่ม มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การยกย่องชมเชย และให้กำลังใจซึ่งกันและกันรวมทั้งการให้เลือกปฏิบัติงานกับคนที่ตนพอใจ

(ข) มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์และเครื่องมือภายในหน่วยงาน (Equipment Availability) ควรมีอุปกรณ์เครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น มีโต๊ะ เก้าอี้ที่สะดวกสบาย โทรศัพท์ โทรสาร เครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์อื่น ๆ ที่ใช้งานได้ดี

(ค) สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเอื้ออำนวยต่อการทำงาน (Environment Facilities) ได้แก่ ที่ทำงานที่มีแสงสว่างเพียงพอ อากาศเย็นสบาย ห้องน้ำสะอาด มีห้องพักรับประทานอาหารที่คึกคัก คึกคักกาแฟ ห้องทำงานตกแต่งได้เหมาะสมกับลักษณะงาน สิ่งเหล่านี้ จะช่วยจูงใจให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ผู้บริหารจึงควรตระหนักและสนับสนุนในการใช้เทคนิคในลักษณะนี้

2.3.5 การจูงใจด้วยสวัสดิการต่าง ๆ สวัสดิการที่จะช่วยจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกสะดวกสบาย มีความสุข และพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ ได้แก่

(ก) การจัดสวัสดิการด้านสังคมและเศรษฐกิจ (Social Economical Service) เช่น การประกันชีวิต การประกันสังคม การให้กู้ยืมพ่อนบ้าน ผ่อนรถยนต์ หรือเพื่อการศึกษาต่อ และ สหกรณ์ออมทรัพย์ ฯลฯ

(ข) การอำนวยความสะดวกทั่วไป (General Facilities) เช่น บริการอาหารในราคาถูก น้ำดื่มฟรี มีรถรับส่งพนักงาน มีที่จอดรถสะดวกสบาย เป็นต้น

(ค) การบริการด้านสุขภาพ (Health Care Service) เช่น มีห้องรักษาพยาบาล จัดให้มี แพทย์ตรวจสุขภาพในยามเจ็บป่วย มีการตรวจสุขภาพประจำปี การบริการออกกำลังกาย เป็นต้น

(ง) บริการด้านการศึกษา (Educational) เช่น จัดการฝึกอบรมความรู้เฉพาะด้าน แก่พนักงาน จัดให้มีการเรียนเสริมด้านภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ การเผยแพร่ความรู้ในรูปจุลสาร และวารสารเพื่อให้พนักงานรู้ข่าวสารของหน่วยงาน เป็นต้น

(จ) บริการด้านนันทนาการ (Recreation Service) อาทิ

- จัดกิจกรรมรื่นเริงตามเทศกาล เช่น ในวันปีใหม่ วันสถาปนาองค์กร
- จัดทัศนศึกษานอกสถานที่ เพื่อให้พนักงานได้ผ่อนคลายความเครียดในการทำงาน
- มีสโมสรมีสถานที่เล่นดนตรี เล่นกีฬา

เทคนิคการสร้างแรงจูงใจทั้ง 5 วิธีดังกล่าวจะช่วยให้ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับ พนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีมานะอดทน และขอมอุทิศเวลาเพื่อทำงานให้แก่องค์การเต็มกำลังความสามารถ

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลด้านการบริหารคนดี คนเก่ง

ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญและมีความท้าทายเป็นอย่างมาก เพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จในยุคโลกาภิวัตน์ (ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ, 2552, หน้า 2) ที่มีทั้งเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา บทบาทของผู้ดูแลรับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มความถูกต้องและเหมาะสมในการดำเนินงานด้วยเช่นกัน ดังนั้น นอกจากการประสบความสำเร็จในกระบวนการทำงานทั่วไป ได้แก่ ไม่ว่าการสรรหา การพัฒนา และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น สิ่งที่เป็นอีกอย่างหนึ่งคือสร้างกลยุทธ์เพื่อหาแนวทางในการบริหารพนักงานกลุ่มที่มีทั้งศักยภาพและความสามารถที่พิเศษหรือที่เรียกอีกอย่างว่า คนดี คนเก่ง ให้ทำงานแล้วสร้างมูลค่าให้กับองค์กรอย่างยาวนานที่สุด ซึ่งมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสมาชิกขององค์กรใน 3 ลักษณะ ดังนี้

2.4.1 ก่อนเข้าร่วมงานหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรต้องทำการวางแผน ทรัพยากรบุคคล สรรหา และจงใจบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงาน ที่ต้องการให้เกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการสรรหาบุคลากร ดังนั้นผู้ที่ปฏิบัติงานหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล ของแต่ละองค์กรที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถเข้าถึงกลุ่มบุคคลที่องค์กรมีความ ต้องการให้ร่วมงานด้วยอย่างเหมาะสม โดยที่การจงใจบุคคลให้สนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน ซึ่งนอกจากนี้แล้วหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องมีหน้าที่คัดเลือกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดให้เข้าทำงานกับองค์กร เนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถก้าวหน้าอย่างมั่นคง

2.4.2 ขณะปฏิบัติงาน นอกจากการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมงานกับ องค์กรแล้ว งานทรัพยากรบุคคลยังมีหน้าที่ธำรงรักษาให้สมาชิกขององค์กรมีคุณภาพชีวิต การทำงานที่ดีและมีความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรม และเหมาะสม จัดการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จัดสรรสวัสดิการและเสริมสร้างสุขอนามัย ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนช่วยกำหนดแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคล เพื่อให้บุคลากร มีความพร้อมในการทำงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ส่งผลให้สามารถทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจ ในการทำงานให้องค์กรอย่างเต็มที่

2.4.3 ภายหลังจากการร่วมงาน การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องคำนึงถึงบุคลากรที่ทำงานกับ องค์กรจนครบอายุเกษียณ หรือบุคคลที่มีความจำเป็นที่ต้องออกจากงานด้วยเหตุผลบางประการ ยกเว้นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง โดยการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคคลสามารถดำรงชีวิต อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข อาทิ การให้บำเหน็จบำนาญ ทูนสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือ ผลตอบแทนในรูปแบบอื่น

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2550, น. 34-35) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลจำเป็นจะต้อง เชื่อมโยงกับแผนงานและกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยทั่วไปแล้วแผนการบริหารจะประกอบด้วย แผนงานต่าง ๆ ดังแสดงในตาราง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล	วัตถุประสงค์ของแผนงาน
แผนอัตรากำลังคน	กำหนดขึ้นเพื่อวางแผนงบประมาณและจำนวนบุคลากรภายในหน่วยงานที่ต้องการขอเพิ่ม อันเนื่องมาจากอัตรากำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ไม่สามารถรองรับต่อปริมาณที่รับผิดชอบได้
แผนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน	ทำให้การสรรหาบุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสมตรงกับความต้องการของหน่วยงานผู้ขอมีการสรรหาบุคลากรได้จากแหล่งการสรรหาที่เหมาะสมอีกทั้งมีแนวทางในการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติและความสามารถตรงกับตำแหน่งงานที่ต้องการ
แผนการฝึกอบรมพนักงาน	กำหนดหลักสูตร/โปรแกรมการฝึกอบรมพนักงานประจำปีได้อย่างเหมาะสมตรงกับความต้องการขององค์กร หน่วยงาน ลักษณะงานและตัวบุคคล การฝึกอบรมมีทิศทาง และมีกรอบที่ชัดเจน การจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรมไม่เป็นไปอย่างสูญเปล่า
แผนการพัฒนาพนักงาน	สนับสนุนให้ผู้จัดการและหัวหน้างานตามสายงานต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานนอกเหนือจากการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว
แผนการบริหารผลการดำเนินงาน	ออกแบบและปรับปรุงปัจจัยที่ใช้วัดผลการดำเนินงานให้เหมาะสมตรงกับลักษณะงาน เน้นการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน หัวหน้างานมีการพูดคุยและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานรวมถึงการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลประสิทธิภาพการใช้ระบบการบริหารผลการดำเนินงาน
แผนการหาผู้สืบทอดตำแหน่ง	พิจารณาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานในระดับบริหาร หรือ Successor ซึ่งจะ

แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล	วัตถุประสงค์ของแผนงาน
	ทำให้การดำเนินงานไม่ติดขัดกรณีที่องค์การจะต้องเผชิญกับการสูญเสียผู้บริหารเหล่านั้นไป
แผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ	พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากพนักงานรับรู้ถึงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน รวมถึงสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองเพื่อให้มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ของการเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการหมุนเวียนงาน
แผนปรับปรุงค่าตอบแทนแก่พนักงาน	การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นไปอย่างเหมาะสมตามความสามารถที่แตกต่างกันของพนักงาน รวมถึงสามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานภายนอกได้ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจการทำงานมากยิ่งขึ้น
แผนการพัฒนา	มีระบบในการรักษาและจูงใจคนดี คนเก่ง และคนที่เป็พนักงานดาวเด่นในองค์กร หรือที่เรียกว่า Talented People

กล่าวโดยสรุปกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ได้เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลจะต้องมีการวางกลยุทธ์และเป้าหมายที่ชัดเจน แผนการดำเนินงานแต่ละแผนจะต้องมีความประสานและเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าหน่วยงานสามารถรับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถได้ตรงกับความต้องการขององค์กรพร้อมที่จะทำงานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และในขณะเดียวกันหน่วยงานก็พร้อมที่จะสนับสนุนให้มีก้าวหน้าในสายอาชีพ ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน เพื่อรักษาให้มีอนาคตเป็นกำลังขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กรต่อไป

บทที่ 3

วิธีการศึกษา

การศึกษาระบบการในการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมุ่งเน้นการศึกษาระบบการบริหารจัดการคนดี คนเก่ง ในหน่วยงานเพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการประมวลผลและทำการวิเคราะห์หาแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการคนดี คนเก่ง จากภายนอกและรักษาใจไว้ให้อยู่ในหน่วยงานซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเอกสาร (Document Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีวิธีการดำเนินการศึกษา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างรูปแบบของการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยวิธีการดำเนินการวิจัยและการรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.1 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษากำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้มี 4 กลุ่ม จำนวนรวม 9 คน ดังนี้

3.1.1 ข้าราชการตำแหน่งประเพณีวิชาการที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงหรือ “คนเก่ง” (Talent) ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติตรงตามนิยามที่ต้องการศึกษา จำนวน 4 คน

3.1.2 ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 คน

3.1.3 อดีตผู้บริหารจากสำนักงาน ก.พ. จำนวน 1 คน

3.1.4 กรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ก.ร.) จำนวน 2 คน

3.2 รูปแบบของการศึกษา

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ เน้นศึกษาวิจัยเอกสาร (Document Research) ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่มีผู้เก็บรวบรวมไว้แล้ว ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview) ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่ม

ตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงรวมทั้งผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่ดูแลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งปัจจุบันและอดีต รวมทั้งอดีตผู้บริหารของสำนักงาน ก.พ. ตลอดจนกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) โดยแบ่งรูปแบบของการศึกษานี้ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.2.1 การศึกษาเอกสาร (Document Research) เป็นการศึกษาถึงแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และวิธีการบริหารจัดการคนเก่ง โดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น หนังสือ วารสาร สารนิพนธ์ งานวิจัย และเอกสารวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

3.2.2 การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างรวมจำนวน 9 คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ปลายเปิด จำนวน 1 ชุด โดยแบ่งเนื้อหาคำถามออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติส่วนตัวของผู้ถูกสัมภาษณ์ ได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงภายในหน่วยงาน ประกอบด้วย ความหมายของผู้มีศักยภาพการสรรหาคัดเลือกให้ได้ผู้มีศักยภาพ การฝึกอบรม และพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล และการรักษาผู้มีศักยภาพสูงให้อยู่ในหน่วยงาน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการวางระบบการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงไว้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

3.4 วิธีการดำเนินการ และการรวบรวมข้อมูล

วิธีการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 9 คน เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด และตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้สัมภาษณ์ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญหรืออาจารย์ที่ปรึกษาเป็นผู้พิจารณา หากข้อคำถามใดที่ไม่ชัดเจน ผู้ศึกษาได้ดำเนินการปรับปรุงให้สมบูรณ์ก่อนนำไปเก็บข้อมูล

3.5 วิธีการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการรวบรวมเอกสารทางวิชาการ รวมถึงเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการบริหารจัดการ และการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง เพื่อทำการวิเคราะห์รูปแบบ กระบวนการ และวิธีการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะนำไปสู่การวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรหลังจากนั้น ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้งหมดจะนำมาอภิปรายและสรุปผล เพื่อนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

บทที่ 4

ผลการศึกษา

บทนี้จะเป็นการรายงานผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่วางไว้ ซึ่งประกอบด้วย แนวทางการศึกษา วิธีการสรรหาผู้มีศักยภาพจากภายนอกเข้ามารับราชการในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และการคัดสรรข้าราชการภายในให้ได้ผู้มีศักยภาพไว้ปฏิบัติงานและเตรียมไว้เป็นผู้บริหารและนักวิชาการระดับสูงในอนาคต รวมทั้งเสนอแนวทางในการพัฒนา และการสร้างแรงจูงใจเพื่อดึงดูดและรักษาข้าราชการผู้มีศักยภาพให้อยู่กับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร นอกจากนี้แล้วยังขยายผลไปถึงการศึกษารูปแบบการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงที่เหมาะสมกับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) จากการศึกษา สามารถสรุปข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดได้ดังนี้

ตารางที่ 2

สรุปผลข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด

ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง	ความเกี่ยวข้องกับ วัตถุประสงค์การศึกษา
1) นายนนทิกร กาญจนจิตรรา	- กรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.)อดีตเลขาธิการ ก.พ.	- ดำรงตำแหน่งในองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา
2) พลเอกวีรวิท คงศักดิ์	- กรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) อดีตรองผู้บัญชาการทหารสูงสุด	- ดำรงตำแหน่งในองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา
3) นายชาณูวิทย์ ไกรฤกษ์	- อดีตรองเลขาธิการ ก.พ. อนุกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร.) เฉพาะกิจ ปฏิรูปโครงสร้างของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา	- ผู้มีประสบการณ์ในการบริหารระบบข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของสำนักงาน ก.พ.
4) นางบุษกร อัมพรประภา	- รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	- ผู้บริหารระดับสูงซึ่งกำกับดูแลด้านการบริหารทรัพยากร

ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง	ความเกี่ยวข้องกับ วัตถุประสงค์การศึกษา
		บุคคลของสำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร
5) นายณัฐกฤตย์ วงศ์เจริญ	- ที่ปรึกษาด้านระบบงาน นิติบัญญัติ	- อดีตผู้อำนวยการสำนักงาน เลขานุการ ก.ร. และผู้มี ประสบการณ์ในการจัดทำ ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากร บุคคลของสำนักงานเลขานุการ ก.ร.
6) นางสาวพรธิรา โอสธนากร	- นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สำนักงานเลขานุการ ก.ร. สำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร	- ข้าราชการรัฐสภาสามัญ โดยบรรจุจากนักเรียนทุนรัฐบาล (Master of Public Administration Cornell University. USA)
7) นางสาวรุ่งระวี วรรณจิระ	- นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ พิเศษ ข้าราชการสำนักพัฒนา บุคลากร สำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร	- ข้าราชการรัฐสภาสามัญ ผู้มีคุณธรรมจริยธรรมดีเด่น ของสำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร ประจำปี พ.ศ. 2558
8) นายณัฐพงษ์ สายวงศ์	- นิติกรชำนาญการ สำนัก กรรมธิการ 2 สำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	- ข้าราชการรัฐสภาสามัญได้รับ ทุนรัฐบาลไปศึกษาตามความ ต้องการของสำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร LLM. (environmental law) Queen Mary, University of London. UK
9) นายพศธร คงเถลิงศิริวัฒนา	- นิติกรปฏิบัติการ สำนัก บริหารงานกลาง สำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	- ข้าราชการรัฐสภาสามัญ โดยบรรจุจากนักเรียนทุนรัฐบาล (Master 2 Droit public spécialité Droit de la santé et de la

ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง	ความเกี่ยวข้องกับ วัตถุประสงค์การศึกษา
		protection sociale Université Toulouse 1. France)

ทั้งนี้ ในการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ สามารถแบ่งเป็น แหล่งข้อมูลที่จะให้ความเห็นและข้อเท็จจริงซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อวัตถุประสงค์การศึกษาต่างกันไป ดังนี้

1) ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 1-2 เป็นคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ซึ่งมีตำแหน่ง อยู่ในคณะกรรมการที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านนโยบายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ข้อมูลหรือประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์จะเป็นประโยชน์ ต่อการศึกษาในแง่คิดการสรรหา พัฒนา และรักษาผู้มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรจากผู้ที่มีส่วนร่วม ในการกำหนดและตัดสินใจขั้นสุดท้ายในนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ สังกัดรัฐสภา

2) ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 3 เป็นอดีตผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งจากการสอบถาม ข้อมูลโดยตรงทราบว่า เป็นผู้มีส่วนร่วมในการวางระบบการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของ ราชการฝ่ายบริหารตั้งแต่เริ่มแรก ประกอบกับช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันได้เป็น อนุกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (อ.ก.ร.) ในหลายคณะจึงเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในหลัก บริหารคนดี คนเก่ง และบริบทการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเป็นอย่างดี

3) ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 4-5 เป็นผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งกำกับดูแลงานบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยจะให้ ข้อมูลสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันขององค์กรได้เป็นอย่างดีพร้อมทั้ง สามารถบอกถึงความต้องการของบุคคลที่เหมาะสมกับลักษณะงานของสำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร

4) ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 6-9 เป็นข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ประเภทวิชาการ โดยแบ่งเป็น ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ โดยข้าราชการแต่ละรายจะมีคุณลักษณะเป็นข้าราชการที่บรรจุจากนักเรียนทุนรัฐบาล หรือได้รับ ทุนขณะรับราชการไปศึกษาเพิ่มเติม ณ ต่างประเทศและบางรายเป็นข้าราชการมีคุณธรรมและ จริยธรรมดีเด่นของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยผู้ศึกษาต้องการความคิดเห็นที่จะจูง ใจในการรักษาคนดีคนเก่งไว้กับองค์กรจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มนี้ เนื่องจากเป็นความคิดเห็นของ

ข้าราชการที่มีคุณลักษณะที่โดดเด่นและแตกต่างในด้านการศึกษาและประสบการณ์กับข้าราชการประเภทวิชาการอื่นเมื่อเทียบในระดับเดียวกัน

4.2 ประเด็นการสัมภาษณ์

ผู้ศึกษาได้กำหนดประเด็นสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างข้างต้น เพื่อให้ได้ความเห็น ไปประกอบการวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยมี 5 ประเด็น ดังนี้

4.2.1 ความหมายของผู้มีศักยภาพ หรือ คนเก่ง

4.2.2 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรต้องได้ผู้มีคุณลักษณะเช่นไรจึงจะมีความเหมาะสมและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.3 มีวิธีการอย่างไรที่จะสรรหาให้ได้ผู้มีศักยภาพเข้ามาทำงานในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

4.2.4 มีวิธีการอย่างไรที่จะรักษาและดึงดูดผู้มีศักยภาพให้ทำงานอยู่ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

4.2.5 ระบบการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) ถ้านำมาใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร อะไรคือปัญหาอุปสรรค/ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

4.3 สรุปการสัมภาษณ์

จากนั้นผู้ศึกษาได้นำไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยได้รับข้อคิดเห็นสรุปได้ตามลำดับดังนี้

4.3.1 กรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.)

(ก) นายมนตรี กาญจนะจิตร

- ความหมายของผู้มีศักยภาพ หรือ คนเก่ง

ผู้มีศักยภาพสูง คือ คนเก่งที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นเหนือกว่าค่าเฉลี่ย แต่ทั้งนี้ต้องมีวิธีการวัดมีการทดสอบความรู้ โดยวิธีวัดที่ดีที่สุด คือ การพิจารณาจากผลการทำงาน ซึ่งผลการทำงานจะมีประสิทธิภาพมากกว่าคนอื่น

- มีวิธีการอย่างไรที่จะสรรหาให้ได้ผู้มีศักยภาพเข้ามาทำงานในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ต้องมีระบบที่ดึงดูดผู้มีศักยภาพว่าเข้ามาแล้วจะได้อะไร โดยสร้างแรงจูงใจอย่างน้อยคือการสร้างเส้นทางก้าวหน้าในงานเพื่อเห็นอนาคตข้างหน้า และที่สำคัญต้องมอบหมายงานที่ท้าทาย ส่วนเรื่องค่าตอบแทนให้เป็นไปตามความสามารถเพราะผู้มีศักยภาพถ้าทำงานได้ดีโอกาสที่

จะปรับเงินเดือนได้ในอัตราที่สูงและเลื่อนระดับได้เร็วจะเป็นไปตามความสามารถของกลุ่มคนเหล่านี้อยู่แล้ว แต่ไม่ควรให้เกิดความเหลื่อมล้ำและต้องมีหลักเกณฑ์เดียวกัน สำหรับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรความก้าวหน้าในตำแหน่งประเภทวิชาการถึงระดับเชี่ยวชาญทุกคนอาจทำให้คนที่อยู่ในระบบ Fast track มองไม่เห็นความแตกต่างจากคนอื่นว่าจะต้องทำงานเหนื่อยเพื่ออะไร ในเมื่อทุกคนไปได้ในระดับเชี่ยวชาญเหมือนกันหมด ดังนั้นต้องทดแทนด้วยระบบที่เอื้อในการที่จะดึงดูดคนเก่งให้อยู่ได้นาน ๆ

● **ระบบการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) ถ้านำมาใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร อะไรคือปัญหาอุปสรรค/ปัจจัยแห่งความสำเร็จ**

ที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรทุกคนไปถึงเชี่ยวชาญหมดเป็นความด้อยของระบบที่ไม่เอื้อให้เกิดระบบการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง ดังนั้น ต้องไปพิจารณาแรงจูงใจด้านอื่นอาจเป็นเรื่องของการให้ทุนหรือโอกาสที่เขาจะได้รับการมอบหมายงานที่ทำทนาย เพราะการสร้างเส้นทางก้าวหน้าใช้กับที่นี้ไม่ได้ ซึ่งต้องไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยอาศัยการวิจัยด้วยการสอบถามคนในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรว่าอะไรเป็นปัจจัยที่ดึงดูดและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ทั้งนี้ การหาคนเก่งหาคนที่เป็ Talent ของหน่วยงาน คือ การสร้างผู้นำองค์กรในยุคต่าง ๆ องค์กรใดวางแผนไว้ดีก็จะมีผลต่อเนื่องย่อมดีกว่าการที่ได้ผู้นำองค์กรอย่างไม่ตั้งใจหรือตัวบุคคลนั้นก็ไม่ได้คาดหวังว่าจะได้เป็นผู้นำองค์กร แต่วันหนึ่งไม่ว่าด้วยเหตุการณ์อะไรก็ตามถ้าองค์กรได้ผู้นำดีมาจากการวางแผนและเตรียมการไว้บุคคลนั้นก็มีความพร้อมรับสถานการณ์ในทุกด้านได้

(ข) **พลอากาศเอก วีรวิท คงศักดิ์**

● **ความหมายของผู้มีศักยภาพ หรือ คนเก่ง**

ปกติการบริหารงานบุคคลจะแบ่งเป็น ๓ ช่วง ช่วงแรก คือ ความเชี่ยวชาญในงานวิชาชีพ (Specialist) ช่วงที่สองต้องทำงานในลักษณะ Staff คือ อำนวยการเพื่อให้มีความรู้ในทางกว้าง ช่วงที่สามจะขึ้นไปเป็นผู้นำหรือครูในการถ่ายทอดความรู้เรื่องต่าง ๆ ซึ่งปัญหาใหญ่ ๆ ของส่วนราชการ คือ ได้หัวหน้าส่วนมากโดยอาวุโสไม่ได้สะท้อนความเก่งในบางส่วน ฐานเพียงด้านเดียวไม่รู้รอบ จึงมีระบบ Talent Management เพื่อคัดคนที่มีความพิเศษกว่าคนทั่วไปสามารถที่จะเรียนรู้งาน ทำงานหมุนเวียนไปในส่วนต่าง ๆ ให้เกิดความรู้และประสบการณ์หลายด้านมีความสามารถเป็นที่ยอมรับที่จะเตรียมเป็นผู้บริหารที่ดีต่อไปในอนาคต และจะช่วยลดปัญหาระบบอาวุโสตามคิว

- **สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรต้องได้ผู้ที่มีคุณลักษณะเช่นไรจึงจะมีความเหมาะสมและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ**

มีลักษณะเป็นผู้นำสมัยใหม่ มีพื้นฐานความรู้ มีมนุษยสัมพันธ์ โดยหลักคือ พิจารณาจากความรู้ความสามารถ ค่านิยม ทักษะ และบุคลิกภาพ โดยมีการออกแบบตำแหน่งหลักของสำนักงาน เช่น เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ ที่ต้องมีเส้นทางความก้าวหน้า Career path และมีการประเมินที่เที่ยงตรงและเข้มข้น

- **มีวิธีการอย่างไรที่จะสรรหาให้ได้ผู้มีศักยภาพเข้ามาทำงานในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร**

มีอยู่ 2 วิธี คือ วิธีแรกสร้างระบบนักเรียนทุนตั้งแต่ต้น โดยมีกระบวนการกลั่นกรอง เพื่อให้เข้าสู่ระบบ Talent Management วิธีที่สอง คือ การคัดคนตามระบบปกติซึ่งต้องมีการประเมินคุณลักษณะ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ค่านิยม ทักษะ และบุคลิกภาพ โดยบุคลิกภาพจะโยงไปถึงคุณธรรมจริยธรรมด้วย ซึ่งต้องให้ได้คนดีก่อนเพราะคนดีทำให้เป็นคนเก่งได้ แต่คนเก่งทำให้เป็นคนดีอาจไม่แน่นอน คนดีจะมีความขยัน ซื่อสัตย์รับผิดชอบ มีความรักการเรียนรู้

- **มีวิธีการอย่างไรที่จะรักษาและดึงดูดผู้มีศักยภาพให้ทำงานอยู่ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร**

อยู่ที่ความเป็นธรรมในการบริหาร เงินซื้อไม่ได้ ทุกวันนี้ที่คนดีออกไปทุกองค์กรเหมือนกัน คือ ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล คนเก่งจะไม่ทน ไปที่อื่นดีกว่า ประกอบกับต้องสร้างค่านิยมทำให้เขารักองค์กรด้วย ดังนั้น ต้องทำความเข้าใจการให้ความเป็นธรรมในด้านการบริหารงานบุคคลและการปลูกฝังค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นคุณค่าขององค์กรรักและผูกพันองค์กรส่วนเรื่องค่าตอบแทนสำนักงานของเรามีจุดเด่นกว่าองค์กรอื่นอยู่แล้ว

- **ระบบการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) ถ้านำมาใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร อะไรคือปัญหาอุปสรรค/ปัจจัยแห่งความสำเร็จ**

ความซื่อตรงของคนทีบริหารระบบเราวางระบบดีแล้วการนำระบบไปสู่การปฏิบัติต้องมีความเที่ยงตรง มีความเป็นธรรม เปิดเผยโปร่งใส อธิบายได้ เช่น สมัยก่อนการให้ค่าตอบแทนเงินเดือนต้องเป็นความลับ แต่ระยะหลังไม่ใช่ เพราะต้องตรวจสอบว่ามีความเป็นธรรมหรือไม่ ทำงานคุ้มค่าเพียงใดและเป็นการตรวจสอบกับเพื่อนร่วมงานด้วย ทำให้เกิดการยอมรับมิให้เกิดข้อสงสัยซึ่งคนที่เข้าระบบ Talent ต้องถูกทดสอบวิชาความรู้ ความสามารถ ถ้าไม่เก่งจริงแล้วได้รับการ Promote จะทำให้คนไม่เชื่อถือ เป็นเรื่องของธรรมาภิบาลในการบริหารระบบที่มีความสำคัญมาก

4.3.2 อดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการ ก.พ. นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ ผู้มีประสบการณ์ในการบริหารระบบข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของสำนักงาน ก.พ.

- ความหมายของผู้มีศักยภาพ หรือ คนเก่ง

คือ คนดี คนเก่ง ต้องใช้คู่กัน คืออย่างเดียวไม่พอต้องเก่งด้วย เก่งอย่างเดียวไม่ดีก็ไม่ได้ เก่ง หมายถึง คนที่มีความรู้ความสามารถตามที่องค์กรต้องการ โดยรู้ในหน้าที่การงานและความรู้รอบตัว เพราะงานแต่ละงานมีความเกี่ยวข้องกับงานลักษณะอื่นหลายด้าน แต่ถ้าเก่งแล้วไม่ดี อาจใช้ความรู้ความสามารถไปในทางที่ผิดได้ โดยเฉพาะการเป็นข้าราชการต้องกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง และทัศนคติการถูกบังคับให้ต้องทำในสิ่งที่อาจผิดกฎหมาย

- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรต้องได้ผู้มีคุณลักษณะเช่นไรจึงจะมีความเหมาะสมและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(1) ต้องมีการกั้นกรองประวัติก่อนรับราชการ ซื่อสัตย์ สุจริต กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

(2) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ตั้งใจทำงานให้เต็มความรู้ความสามารถทำงานให้เสร็จด้วยความตั้งใจ

(3) ทำงานให้เป็นทีม ต้องเป็นคนที่ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ไม่เห็นแก่ตัว รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น รู้จักโอนอ่อนผ่อนตาม

(4) ทำงานอย่างมืออาชีพ มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ตรงต่อเวลา รู้จักแก้ไขข้อผิดพลาด และงานพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

(5) จิตบริการ อุทิศเวลาให้กับงานด้วยความกระตือรือร้น สร้างความประทับใจ สุภาพ อ่อนโยน

- มีวิธีการอย่างไรที่จะสรรหาให้ได้ผู้มีศักยภาพเข้ามาทำงานในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

แนวทางการสรรหามีหลายช่องทางแต่อาจไม่จำเป็นต้องใช้พร้อมกันหากอยากได้คนเก่งที่มีความรู้ความสามารถในสาขาที่ต้องการก็ใช้การให้ทุน โดยระบบการคัดเลือกนักเรียนทุนในปัจจุบัน สามารถวัดความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี เพียงแต่ต้องใช้ระยะเวลาในการรอบรรจุ ซึ่งส่วนราชการต้องวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ให้ดีจัดเป็นรุ่นไม่ให้ขาดช่วงนอกจากนี้แล้วการให้ทุนยังสามารถพลิกแพลงได้ คือ

(1) ให้ทุนคนจบ ม.ปลาย หรือ ปริญญาตรี เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วมาบรรจุเข้ารับราชการเลย

(2) ให้ทุนกับข้าราชการไปศึกษาต่อ

การให้ทุนทั้ง 2 วิธีข้างต้น สามารถได้คนเก่งทั้งคู่ แต่ผลต่างอาจอยู่ที่การให้ทุนกับข้าราชการที่ทำงานแล้วคนกลุ่มนี้จะได้เปรียบในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร เช่น ทำงานมาแล้ว 2 ปี ได้ทุนไปเรียนปริญญาโทเขาจะสามารถที่จะทำวิทยานิพนธ์แล้วนำกลับมาใช้กับองค์กรได้ดีกว่า แต่คนไม่เคยทำงานแล้วได้ทุนจะควบคุมวิทยานิพนธ์อาจนำมาใช้ประโยชน์ได้แต่จะไม่ลึก

● **มีวิธีการอย่างไรที่จะรักษาและดึงดูดผู้มีศักยภาพให้ทำงานอยู่ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร**

ให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อคนเข้ามาในองค์กรแล้วต้องให้ความสำคัญในเส้นทางก้าวหน้า สร้างความพึงพอใจ สร้างความผูกพัน ไม่ทอดทิ้ง ต้องให้ความสำคัญในทุกระบบในทุกระบบ การแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งให้คุณให้โทษ รวมทั้งต้องให้ความสำคัญต่อการที่จะพัฒนาให้คนมีศักยภาพคนที่ไม่มีศักยภาพก็ต้องพัฒนาเพื่อให้เขาทำงานให้ได้ ทั้งนี้ ให้อยู่บนพื้นฐานของ Merit System เป็นหลัก โดยเฉพาะความเสมอภาคในโอกาสถ้าดูแลไม่ดีจะทำให้คนไม่มีขวัญกำลังใจ เล่นพรรค เล่นพวก

● **ระบบการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) ถ้านำมาใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร อะไรคือปัญหาอุปสรรค/ปัจจัยแห่งความสำเร็จ**

ประการแรกต้องสร้างความเข้าใจร่วมกัน ตั้งแต่ผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหารของส่วนราชการว่าระบบนี้เป็นระบบที่ต้องการเชิดชูคนเก่งทำให้เขาก้าวหน้าแต่ต้องทำให้รู้สึกไม่เกิดความแตกแยกกับคนที่ไม่ได้เข้ามาอยู่ในระบบอย่างที ก.พ. ทำกับ 200 กรม มีครั้งเดียวที่เข้าใจ บางกรมเข้าใจแต่ไม่กล้าใช้ระบบนี้เพราะกลัวความขัดแย้งกัน ประการที่สองพอสร้างความเข้าใจแล้ว ต้องสร้างระบบให้ดีดำเนินการอย่างถูกต้องครบถ้วน โดยเฉพาะกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (EAF) ต้องเน้นสร้างประสบการณ์เชิงยุทธศาสตร์มีการมอบหมายงานที่ทำทนายเพื่อพิสูจน์ว่าผู้เข้ามาในระบบมีความสามารถจริงหรือไม่ แต่ถ้ากำหนดกรอบการสั่งสมประสบการณ์ที่เหมือนกับการทำงานในหน้าที่ปกติก็จะไม่ได้ประโยชน์ เพราะระบบนี้เป็นการวัดความท้าทายของคนว่าจะมีความพร้อมเพื่อไปเป็นผู้บริหารในอนาคตหรือไม่ ดังนั้น เป็นหน้าที่ของส่วนราชการต้องสร้างงานที่ทำทนายให้ต่างไปจากคนที่ไม่ได้อยู่ในระบบนี้ การสร้างงานที่มีความแตกต่างและท้าทายให้กับกลุ่ม Talent มีความสำคัญมากเพราะจะเป็นการสร้างความยอมรับให้กับคนที่ไม่ได้อยู่ในระบบ ลดข้อร้องเรียนและความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นตามมา

4.3.3 ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

(ก) นางบุษกร อัมพรประภา รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร กำกับดูแลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ความหมายของผู้มีศักยภาพ หรือ คนเก่ง

มี 2 ประเภท คือ ผู้มีการศึกษาดี เก่งในด้านวิชาการและการทำงานกับผู้ที่วุฒิการศึกษาไม่โดดเด่น แต่มีคุณลักษณะในการใฝ่เรียนรู้ มี EQ (ความฉลาดทางอารมณ์) สูงเข้ากับคนได้ทำให้เรียนรู้งานได้เร็วยิ่งขึ้นแต่โดยสรุปแม้จะมีวุฒิการศึกษาดี เป็นนักเรียนทุน ก็ต้องพิสูจน์ด้วยการทำงานประกอบกับอุปนิสัยไหวพริบปฏิภาณในการแก้ปัญหาและการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพราะเคยพบว่าคนเก่งแต่ไม่สามารถทำงานกับคนอื่น ๆ ได้ งานก็จะไม่สำเร็จ

- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรต้องได้ผู้ที่มีคุณลักษณะเช่นไรจึงจะมีความเหมาะสมและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเป็นผู้บังคับบัญชารวมทั้งสมาชิกวุฒิสภาด้วยการปฏิบัติงานของข้าราชการต้องมีความรู้และ EQ ที่สูงคู่กัน เช่น สมาชิกอาจสั่งงานซึ่งไม่สามารถดำเนินการได้ในเวลาที่จำกัดเราจะต้องมีวิธีการชี้แจงโดยหลักแล้วการทำงานกับสมาชิกต้องมีสิ่งเหล่านี้ คือ

- ความอดทนต่อระดับอารมณ์ของสมาชิก
- ต้องมีความสามารถในการชี้แจงเหตุผลให้กับสมาชิก
- มีความรู้ทางด้านวิชาการและสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้แล้วต้องรู้จักการประสานงานเพราะบางครั้งงานชิ้นหนึ่งไม่สามารถสำเร็จด้วยคน ๆ เดียว ต้องใช้ทีมงาน โดยเฉพาะในกรณีได้รับมอบหมายในงานที่ไม่ใช่หน้าที่ของเราต้องใช้ความสามารถในการประสานงานกับส่วนที่เกี่ยวข้องในการทำงานนั้นสำเร็จให้ได้ ซึ่งต้องมีความอดทนสูง ดังนั้น คนที่เป็นคนเก่ง Talent แต่ไม่มีองค์ประกอบในการประสานงานและความอดทนงานก็จะไม่สำเร็จ

- มีวิธีการอย่างไรที่จะสรรหาให้ได้ผู้มีศักยภาพเข้ามาทำงานในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

วิธีการสอบแข่งขันในปัจจุบันถือว่าใช้ได้คืออยู่แต่ในบางตำแหน่งต้องมีวิธีการทดสอบให้ตรงกับลักษณะงาน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น และบางงานต่อไปอาจ

พิจารณาความเหมาะสมในการรับคน โดยเฉพาะงานตัวเลขซึ่งปัจจุบันสามารถใช้เทคโนโลยีเข้ามาแทนคนได้มาก สำหรับการบรรจุนักเรียนทุนเพื่อให้ได้คนเก่งมาทำงานนั้นเป็นรูปแบบการสรรหาคนเก่งที่ดีแต่ก็จะได้เฉพาะคนที่เรียนเก่งซึ่งยังต้องมีข้อพิสูจน์หลายอย่างว่าจะสามารถทำงานได้หรือไม่ ทั้งนี้ ในขั้นตอนการสัมภาษณ์นักเรียนทุนควรจะมีการให้ข้อมูลในลักษณะงานที่กลุ่มคนเหล่านี้จะมาปฏิบัติว่ามีความชอบและความสนใจมากน้อยเพียงใดหรือมีความต้องการทำงานในลักษณะใดจึงจะเหมาะสม หากมีการสัมภาษณ์แลกเปลี่ยนข้อมูลดังกล่าวให้มีความชัดเจนก็มีโอกาสสูงที่นักเรียนทุนจะทำงานอยู่กับองค์กรได้

- **มีวิธีการอย่างไรที่จะรักษาและดึงดูดผู้มีศักยภาพให้ทำงานอยู่ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร**

ระบบสลับเปลี่ยนหมุนเวียน (Job Rotation) สามารถดึงดูดและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้มีศักยภาพทำงานอยู่กับองค์กรได้ โดยให้กลุ่มคนเหล่านี้เลือกงานที่ชอบ หรือถ้าบรรจุลงตำแหน่งใดแล้วไม่เกิดความประทับใจในการทำงานก็สามารถเปลี่ยนงานได้ เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้เรียนรู้งานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในหลาย ๆ ด้าน เมื่อถูกใจงานใดเขาจะชอบและอยากที่จะทำ เป็นผลให้ดึงดูดคนที่เก่งไว้ทำงานกับเราได้ แล้วการที่ให้มีการเรียนรู้งานหลาย ๆ ด้านจะทำให้รู้งานภาพรวมของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรซึ่งจะเป็นผลดีกับ Talent เพราะเป็นการเปิดการสั่งสมประสบการณ์อย่างรอบด้านและช่วยทำมุมมองให้กว้างขึ้น

สำหรับการจูงใจด้วยค่าตอบแทนของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรถือว่าดีมากกว่าที่อื่นแต่อาจไม่จูงใจกับคนบางกลุ่ม เพราะบางคนอยากรับราชการตามความใฝ่ฝัน ฉะนั้นในบางเรื่องผลตอนแทนอาจไม่ใช่ส่วนสำคัญ ในส่วนการจูงใจด้วยการสร้างทางก้าวหน้าโดยการก้าวกระโดด (Fast Track) นั้น มองได้สองแง่ มองในแง่ดีคือการสร้างแรงจูงใจ แต่มองอีกแง่หนึ่งอาจเป็นเหตุให้คนเก่งไม่ประสบผลสำเร็จในการทำงานได้เนื่องจากต้องประสบกับวัฒนธรรมองค์กรหลาย ๆ อย่าง อาทิ การยอมรับ หรือประสบการณ์ในการแก้ปัญหา

- **ระบบการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) ถ้านำมาใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร อะไรคือปัญหาอุปสรรค/ปัจจัยแห่งความสำเร็จ**

ต้องเตรียมความพร้อมที่จะรองรับให้คนเก่งเป็นผู้บริหาร โดยความสามารถทางด้านวิชาการของกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงนั้นมีอยู่แล้ว เพียงแต่เดิมปัจจัยที่เสริมให้เป็นผู้บริหารให้ได้ โดยเฉพาะการเปิดมุมมองให้กว้าง ความรอบรู้ในงานมนุษย์สัมพันธ์ ความเป็นผู้นำ และให้มีความสุขกับงานที่ทำ รวมทั้งได้ทำงานที่ท้าทายจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้คนเก่งอยากทำงานอยู่กับองค์กรเรา

(ข) นายณัฐกฤตย์ วงศ์เจริญ ที่ปรึกษาด้านระบบงานนิติบัญญัติ

● ความหมายของผู้มีศักยภาพ หรือ คนเก่ง

คือคนที่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ดี นอกจากจะมีทักษะความรู้ความสามารถที่สูงแล้ว ต้องมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ดี ความสามารถในการปรับตัวมันคือ EQ ไม่ใช่ IQ เรามักจะคิดว่าคนที่มี IQ สูง จะทำให้องค์กรเราพัฒนาไปสู่จุดสูงสุดได้ แต่ว่าประสบการณ์จากการทำงาน 20 กว่าปี เห็นว่า EQ มีผลมากกว่า คนที่ EQ ดีปรับตัวได้ง่ายสามารถนำประสบการณ์มาทำงานปรับใช้กับองค์กรได้ แล้วก็สามารถขับเคลื่อนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างนี้คือคนเก่ง ก็คือสามารถเอาประสบการณ์ในงาน เอาทักษะความสามารถเอามาใช้เพื่อองค์กรได้อย่างสมประโยชน์ น่าจะถือว่าเป็นคนที่มีความสามารถในความหมายนี้

● สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรต้องได้ผู้มีคุณลักษณะเช่นไรจึงจะมีความเหมาะสมและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ต้องดูพันธกิจขององค์กรก่อน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรตั้งขึ้นเพราะว่าเพื่อเป็นหน่วยธุรการของรัฐสภา ดังนั้นพันธกิจหลักของเราก็คือการสนับสนุนสมาชิกรัฐสภาในงานด้านวิชาการ งานด้านการประชุม งานด้านการต่างประเทศหรือว่าแต่การลงพื้นที่เพื่อเผยแพร่ประชาธิปไตยให้กับประชาชน ทีนี้ถามว่าคนแบบไหนที่จะเหมาะ ก็ต้องเป็นคนที่สามารถทำงานกับผู้ใหญ่หรือกับสมาชิกได้ดีและอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานให้ถูกใจเป็นเรื่องที่สำคัญจะต้องมีความสุภาพอ่อนน้อม มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีจิตบริการ คือ ทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายแล้วก็เป็นคนที่มีรอบรู้เพื่อจะตอบข้อมูลของสมาชิกได้อย่างถูกต้องตรงกัน

● มีวิธีการอย่างไรที่จะสรรหาให้ได้ผู้มีศักยภาพเข้ามาทำงานในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

การสรรหาเชิงรุกอาจจะต้องเข้าไปที่สถาบันการศึกษาประกอบกับเน้นเรื่องการสัมภาษณ์ ภาค ค ให้มีความเข้มข้นขึ้นอาจจะไม่ใช่เป็นวิธีการสัมภาษณ์อย่างเดียวก็ได้ต้องดูหลายแบบ โดยแบ่งคะแนนออกเป็นกลุ่ม ๆ ดูทักษะ สมรรถนะ ประสบการณ์ คำถามเกี่ยวกับจริยธรรมเพิ่มขึ้นหรืออาจจะต้องประสานขอคู่มือการทำงานของเขาว่าเขาปฏิบัติงานที่อื่นประสบความสำเร็จหรือไม่ มีผลดีหรือไม่ มากกว่าจะดูผลสัมฤทธิ์ในการเรียนและมีการปรับในเรื่องคู่มือการให้สัมภาษณ์ ต้องเป็นคำถามที่วัดสมรรถนะ วัดประสบการณ์ วัดทักษะเขาได้จริง เช่นเป็นคำถามเชิงให้แก้ปัญหา ให้แก่สถานการณ์ว่าถ้ามีปัญหายังนี้ท่านจะทำอย่างไร โดยที่ต้องพยายามประยุกต์เข้ากับข้อมูลเชิงลึกที่เราได้มา อาจจะทิ้งช่วงระหว่างภาค ข กับภาค ค เพื่อมีเวลาหาข้อมูลให้กับกรรมการ แล้วก็เน้นคำถามเพื่อดูความสามารถในการแก้ปัญหา ซึ่งคนที่เราน่าจะเลือกเข้ามาก็คือคนที่แก้ปัญหาได้ดีที่สุดในแต่ละสถานการณ์

ทั้งนี้ อาจศึกษาจากภาคเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจในเรื่องของการ Recruit เพื่อพัฒนากระบวนการสรรหาเราให้มีความเข้มข้นขึ้น รวมทั้งจะต้องปรับระเบียบที่เกี่ยวข้องให้สามารถจะสอดคล้องกับการสรรหาลักษณะนี้ให้ได้

สำหรับการบรรจุนักเรียนทุนเมื่อเข้ามาแล้วต้องหมุนคนกลุ่มนี้ให้เขาอยู่หลาย ๆ ที่ ให้เขามองงานได้หลาย ๆ ด้าน เช่น จบเรื่องของรัฐประศาสนศาสตร์อย่าให้เขาทำงานอยู่ที่เดียวหมุนเขาไปอยู่หลาย ๆ ที่เพื่อจะดูว่าเขามีความสนใจที่จะทำงานตรงไหน เพราะว่าคนรุ่นใหม่ GEN Y เขาจะทำงานที่เขาสนใจมองความสนใจของตัวเองเป็นหลัก หน่วยงานต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับเขา ไม่ต้องให้เขาคิดนรเอง ด้วยมีนโยบายที่ชัดเจน ซึ่งนโยบาย Job Rotation เราอาจใช้กับนักเรียนทุนน่าจะเหมาะ อย่าไปให้เขาแสวงหาเอง ถ้าเขาอยู่บนโปรแกรมของเราเรายังควบคุมเขาได้ แล้วยังสามารถมองว่ายังเป็นประโยชน์ต่อภารกิจอะไรขององค์กรเราได้มากกว่า

- **มีวิธีการอย่างไรที่จะรักษาและดึงดูดผู้มีศักยภาพให้ทำงานอยู่ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร**

บรรยากาศในที่ทำงานเป็นแรงเสริมที่ดีสร้างความสามัคคีในองค์กร ทำอย่างไรถึงจะสร้างให้เกิดความสามัคคีในองค์กร เช่น ไปปลูกป่า ไปสร้างประโยชน์ให้กับสาธารณะ เป็นต้น ทำให้คนได้ศึกษาซึ่งกันและกัน หรือทำโปรแกรมให้กับคนที่เป็กลุ่ม Talent ไปให้เขาได้ไปศึกษาในสิ่งที่ใกล้เคียงกัน เพื่อสร้างให้เขามีความผูกพันกับองค์กร สำหรับเรื่องต้องสร้างงานที่เหมาะสมกับคนรุ่นใหม่ เด็กมาใหม่ก็ต้องมองสิ่งที่กว้าง เอาความรู้เข้ามาปรับ ถ่ายทอดกระบวนการทำงาน แล้วก็มองยาวโยงไปถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเด็กก็จะทำได้ดีเพราะว่ายังแม่นยำในเรื่องของทฤษฎี แต่อาจจะพร่องในเรื่องของประสบการณ์ ซึ่งอาจนำระบบพี่เลี้ยงเข้ามาช่วยได้ และต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีมด้วย นอกจากนี้แล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ Performance Based ควรจะใช้อย่างเต็มรูปแบบจริง ๆ วัดผลงานได้ ซึ่งปัจจุบันกลายเป็นการเฉลี่ยคนที่ทำงานดีกลับไม่ได้ คนที่ทำบ้างไม่ทำบ้างก็จะได้ดี ซึ่งไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง กรณีนี้ต่อไปในอนาคตจะเป็นปัญหา เพราะหาคนที่เด่นไม่ได้ พอหาคนที่โดดเด่นไม่ได้ก็หาผู้บริหารยาก และอีก 5 ปี 10 ปีข้างหน้าการจะมีผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับก็จะหาได้ยากมากขึ้นอีกเช่นกัน

- **ระบบการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) ถ้านำมาใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร อะไรคือปัญหาอุปสรรค/ปัจจัยแห่งความสำเร็จ**

การสร้างระบบ Talent ต้องสอดคล้องกับ Mission ขององค์กรและผลสัมฤทธิ์ขององค์กร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ไม่ได้เป็นองค์กรด้านวิชาการเหมือนกับมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย Talent เขาคืออะไร ความสามารถในการสอน ความสามารถในการค้นคว้า ความสามารถในการวิจัยอันนี้คือ Talent ในแง่ขององค์กรด้านสถาบันการศึกษา แต่ Talent ของสถาบันนิติบัญญัติในฐานะเป็นองค์กรที่เชื่อมสมาชิก เชื่อมประชาชน จะเชื่อมโยงเฉพาะด้านวิชาการอย่างเดียวไม่ได้ ต้องมองการตอบสนองพันธกิจขององค์กรด้วย Talent แบบสถาบันการศึกษาอาจจะตอบโจทย์ได้ในที่หนึ่งแต่ว่าไม่ตอบโจทย์สำหรับพันธกิจของเรา

ซึ่งปัจจุบันสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเรามีคนเก่งในการประสาน รอบรู้ ู้กระบวนการกรรมการ ู้กระบวนการประชุม เราอาจส่งเสริมคนเหล่านี้ที่มีอยู่ให้เป็น Talent ได้ ถ้าเรามีโอกาสเลือกคนมาเป็น Talent ต้องเลือกให้กว้าง เลือกให้ครอบคลุมกับพันธกิจด้วย อย่าไปจำกัดเฉพาะนักเรียนทุน นักเรียนทุนเราอาจจะต้องบริหารด้วยอีกแบบหนึ่ง ด้วยการให้ Job Rotation ไปช่วยเขา ให้เขาได้มีโอกาสทำงานตามความถนัดและงานที่สนใจ ละลายพฤติกรรม และเราก็พยายามทำอย่างไรให้เขาสามารถจะรีดเอาทักษะและสมรรถนะที่เขาสั่งสมมาในด้านการเรียนของเขา เข้ามาปรับประยุกต์กับการทำงานองค์กรได้

4.3.4 ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

(ก) นางสาวพรธีรา โอสธนากร นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ ข้าราชการรัฐสภาสามัญ โดยบรรจุจากนักเรียนทุนรัฐบาล

- ความหมายของผู้มีศักยภาพ หรือ คนเก่ง

โดยทั่วไปก็จะเป็นกลุ่มคนที่อาจจะมีความสามารถในการเรียนรู้งานแล้วก็การทำงานที่สูงกว่าคนอื่น ถ้าเป็นบริษัทเอกชนเขาจะจับกลุ่มนี้แยกออกมาเพื่อไปฝึกงานหรือไปทำงานกับผู้บริหาร คือ เราจ้างเขามาแล้ว จ่ายเงินเดือนก็ต้องใช้งานให้เต็มที่อย่างเอกชนถ้าจ้างผู้มีคุณสมบัติเกียรตินิยมมาเขาจ่ายเงินเดือนสูงกว่าคนปกติ เพราะฉะนั้นก็ต้องใช้งานคนพวกนี้ให้มาก ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงปริมาณแต่ต้องคุ้มกับสิ่งที่บริษัทลงทุนไป อย่างราชการตอนสอบบรรจุเข้ามาส่วนใหญ่ก็จะสอบบรรจุเข้ามาเหมือนกันหมด ในภาคเอกชนก็จะมีทั้ง ๒ แบบ ก็คือรับเข้ามาพร้อมกัน แล้วก็มาคัดอีกที ถ้าเป็นบริษัทใหญ่ ๆ เขาก็จะมีโปรแกรมแยกการคัดคนของเขา เขาจะคัดเข้มมากกว่าการรับพนักงานปกติในตำแหน่งเดียวกันจะมีโปรแกรมโดยเฉพาะที่แบบว่าอาจจะไปหมุนเวียนงานหรือไปเทรนเป็นพิเศษ ไปทำงานกลุ่ม จ้างคนมาสอน ซึ่งก็จะเป็นการลงทุนไปกับตัวบุคลากรเพื่อหวังว่าวันหนึ่งบุคลากรกลุ่มนี้ก็จะมาตอบแทนตัวองค์กรเขาด้วยการทำงานให้คุ้มกับสิ่งที่เขาได้ลงทุนไป

● **มีวิธีการอย่างไรที่จะสรรหาให้ได้ผู้มีศักยภาพเข้ามาทำงานในสำนักงาน
เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร**

ผู้บริหารที่นี้ค่อนข้างจะยึดติดกับการทำงานแบบเดิม เคยได้รู้จักกับผู้บริหารองค์กรส่วนอื่น ๆ ทั้งข้าราชการ อธิบดี แล้วยัง CEO ภาคเอกชน พบว่าผู้บริหารในฝั่งราชการ หลาย ๆ กรม หลาย ๆ กระทรวง เป็นคนที่มีแนวคิดสมัยใหม่มาก อยากทำอะไรคุณส่งมาเสนอ ไม่ได้คือไม่ได้ แต่ผู้บริหารเราเหมือนว่าเวลาเราประชุมหรือเราจะเสนอแนวทาง เขาจะพยายามให้ยื่นพื้นจากเดิม โดยให้เอาของเก่ามาดูก่อนทำต่อจากปีที่แล้ว ปีที่แล้วเป็นอย่างไรปีนี้ทำต่อ เรื่องสอบก็เหมือนกัน คือเขาพยายามจะให้ยื่นไว้เหมือนเดิม คือไม่ต้องต้องการให้มีการเปลี่ยนอะไร ไม่มีแม้แต่การรับคนเข้ามาเราก็รู้ว่าปัจจุบันมันมีวิธีการสรรหาคนสารพัดรูปแบบมาก แล้วราชการก็ค่อย ๆ หยิบมาใช้ทีละอย่าง อาจจะติดกฎระเบียบชนิดหนึ่งก็ค่อย ๆ เริ่มใช้ได้ทีละเล็กทีละน้อย ก.พ. เขาก็เริ่มหยิบมาดู แต่เหมือนเราก็จะดูแล้วก็ผ่านไป ดูแล้วก็จะได้ข้อสรุปว่าอันนี้จะยังไม่เหมาะสมหรือส่วนราชการยังไม่พร้อมก็ผ่านไปก่อน เหมือนเรายังไม่พร้อมจะเปิดรับ เหมือนเราสบายใจกับการทำงานเหมือนเดิมมากกว่า เหมือนเป็นทางที่ปลอดภัย แม้แต่เรื่องการพัฒนา อย่างเช่น Job Rotation ผู้บริหารเขาก็จะเน้นว่าทำกับเด็กที่เข้าใหม่เท่านั้น จะไม่มีการไปหมุนผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงาน ไม่มีการไปหมุนผู้อำนวยการสำนักและตอนปฐมนิเทศผู้บริหารก็มาชี้แจงว่าต้องทำใจไว้ เพราะต้องเจอกับการหมุน Job Rotation ซึ่งตรงนี้มองว่าเป็นความกังวลใจของผู้ใหญ่เอง เพราะว่าในมุมมองของเด็กที่จบมาใหม่ ๆ มองว่าการหมุนงานเป็นเรื่องปกติ เพราะไปทำที่ไหนก็หมุนเหมือนกัน ทุกองค์กร ตอนนี้อีกครั้งใหญ่ ๆ เขาจับคน Rotate กันหมด นี่เป็นเรื่องปกติเรามองว่าเป็นสิ่งที่ปกติแต่ผู้ใหญ่มองว่าไม่ปกติแล้วก็กังวล พอกังวลเหมือนมีความระส่ำระสายการพัฒนาเลยยาก การให้ได้คนเก่งปัญหาไม่ได้อยู่ที่การสรรหา ปัญหาอยู่ที่ตอนที่เข้ามาทำงานแล้วมากกว่า ตัวงานมากกว่า อย่างเรื่องข้อสอบก็มีส่วน คือ ข้อสอบควรจะเป็นแนวคิดวิเคราะห์มากกว่านี้ เพราะเท่าที่ทราบมาเป็นแนวถามตรง ๆ ถามความจำ ซึ่งใครอ่านมาก็สามารถทำได้เลย ใครไม่อ่านก็ทำไม่ได้ หากผู้เข้าสอบเป็นคนมีวิสัยทัศน์ มีกระบวนการคิดวิเคราะห์อะไรดีมาแต่อ่านมาไม่ตรง สรุปคือสอบไม่ได้กลายเป็นเหมือนข้อสอบไม่วัดศักยภาพ วัดดวงว่าคุณอ่านมาตรงหรือไม่ อ่านมาถูกเรื่องหรือไม่ ต้องไปเดาเอาว่าคนที่ออกข้อสอบจะหยิบเรื่องอะไรมา ข้อสอบควรจะเป็นเชิงแสดงวิสัยทัศน์หรือว่าเชิงแสดงการแก้ปัญหา อย่างข้อสอบนิติกรอาจจะให้วิเคราะห์มากกว่านี้ เช่น สถานการณ์นี้คุณตีความว่าอย่างไร ไม่ใช่ให้อธิบายว่ามาตรานี้บอกว่าอะไร โดยเฉพาะการที่ตัวสมาชิกอยากให้ข้าราชการเรามีความสามารถด้านการวิเคราะห์กฎหมายและการตีความกฎหมายมากกว่านี้แต่เรากลับออกข้อสอบถามคนที่จำกฎหมายได้ ไม่ใช่คนที่ตีความกฎหมายได้ แล้วยังอีกส่วนหนึ่งก็คือการสัมภาษณ์ หลาย ๆ ครั้ง ที่ HR พลาดตอนที่สัมภาษณ์ เพราะคนไทยชอบไปถามประวัติ เรียบอะไรมา ทำงานที่ไหนมา ทำตำแหน่งอะไรมาทำไมถึงออก แต่ไม่ได้ถามว่า

แล้วคุณมาทำงานตรงนี้คุณจะทำอะไร คุณมองว่าอย่างไร ทำไมถึงอยากทำอะไรอย่างนี้ จริง ๆ การสัมภาษณ์เรื่องประวัติก็สำคัญ แต่ต้องไปให้น้ำหนักเรื่องความคิดเห็นต่องานด้วย

● **มีวิธีการอย่างไรที่จะรักษาและดึงดูดผู้มีศักยภาพให้ทำงานอยู่ในสำนักงาน
เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร**

พูดถึงนักเรียนทุนถ้าเป็นสมัยก่อนอาจจะมีที่บ้านยากจน แต่สมัยนี้น้อยมากที่ยากจนเร้นแค้นจริง ๆ ส่วนใหญ่ก็มาจากชนชั้นกลาง ซึ่งจริง ๆ ไม่ได้เดือดร้อนอะไรมากนัก ถ้าเป็นสมัยก่อนอาจจะมีที่บ้านยากจน เรียนก็ได้ไม่เรียนก็ได้ หรือให้ทุนมาก็รับ ซึ่งให้เงินเดือน นิดเดียวเทียบกับวุฒิการศึกษา เทียบกับ Profile ต้องยอมรับราชการที่ให้เงินน้อย ถ้าสมมุติว่า จบอย่างนี้ไปอยู่เอกชนอาจจะได้เงินเดือนมากกว่านี้ 3-4 เท่า แต่ทุกคนรับได้กับการรับเงินเดือน ราชการ ใน Rate ราชการ เพราะเขามองว่า ณ วันหนึ่งเขาจะได้เติบโตขึ้นไปเหมือนสร้าง Impact อะไรให้กับสังคม คือเหมือนสิ่งที่เราจะมาทำต่อจากนี้ หลังจากที่เรากลับจากต่างประเทศ เรากำลัง จะเข้ามาในองค์กรนี้เราจะมีโอกาสสร้าง Impact อะไรให้กับสังคม แต่จากที่ได้คุยกับเพื่อน ๆ นักเรียนทุนที่มาอยู่สภาทุกคนมองเหมือนกันคือตั้งแต่เราเข้ามาเรามองไม่เห็นเลยว่าอะไรที่เราทำที่ มันจะไปสร้าง Impact ต่อสังคมได้บ้าง ถ้าสมมุติว่าวันหนึ่งเราโตขึ้นไปเป็นผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงาน เป็นผู้อำนวยการสำนักเป็นผู้บริหาร ถ้าวันหนึ่งเราไปนั่งในตำแหน่งนั้น เราก็คงเหมือนไม่ได้ทำอะไร คือเราไม่เห็นผลงาน สมมุติเปรียบว่าถ้าเราไปบรรจุเข้าที่กระทรวงการคลัง แล้วเราเห็น ผู้บริหารออกนโยบายเศรษฐกิจ กำหนดอัตราแลกเปลี่ยนหรืออะไรอย่างนี้ มันส่งผลให้เศรษฐกิจ ในประเทศดีขึ้น เราก็จะมองว่าวันหนึ่งเราไปนั่งตรงที่เขาแล้วเราจะทำแบบเขาได้หรือไม่ แต่วันนี้ ถ้ามาอยู่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เราก็ยังไม่เห็นผลงานที่ชัดเจนของผู้บริหาร ซึ่งมีจำนวนมาก รวม ซี 10 ซี 11 รวมกันเกือบ 20 คน เราก็ไม่เห็นว่าเขาทำอะไรนะพูดตรง ๆ เราก็เลยเหมือนมองว่าเราอยู่ไปแล้ววันหนึ่งเราไปนั่งแทนที่เขา เราไปอยู่ในตำแหน่งของเขา เราจะทำอะไรได้ใหม่ เราจะมีผลงานใหม่ เราอยากจะได้ผลงาน มันไม่เห็น Impact มันไม่เห็น ความยิ่งใหญ่ของผลงาน

อีกประการหนึ่งคิดว่าเด็กรุ่นใหม่จะไม่ยอมทนกับความไม่ยุติธรรม คือ ถ้าเราทำงานอยู่คนเดียวแล้วเราได้เงินเดือนเท่ากับคนอื่นคือไม่ยุติธรรม ถ้าคนอื่นไม่ทำเราก็ต้องไม่ทำ คือถ้าจะให้เราทำตัวค่าตอบแทน สิ่งจูงใจ หรือแรงบันดาลใจหรืออะไรต่าง ๆ มันก็ต้องยุติธรรมกับเรา คนรุ่นใหม่ไม่ได้ซีเกียจ แต่ว่าเขาจะทำงานก็ต่อเมื่อผลตอบแทนยุติธรรมกับเขา นอกจากนี้หลาย ๆ กระแส มักจะคิดว่าทำไมเด็กรุ่นใหม่เหมือนทำงานไม่ค่อยทน พอโดนดู โดนว่าก็ไม่ทำงาน หรือ พองานน่าเบื่อก็ลาออก หรือทำงานเหยาะเหยะ แต่คนรุ่นใหม่อาจไม่ได้ซีเกียจเพราะว่าถ้าไปดูสิ่งที่ เรียนในมหาวิทยาลัยปัจจุบันกิจกรรมมีหลากหลาย สมัยก่อนเรียนอย่างเดียวสมัยนี้กิจกรรมมาก ทำไมเด็กยังแบ่งเวลาได้ ทำอะไรได้สารพัด ยังมีเวลาไปทำงานอิสระอีก แต่การเข้ามาทำงาน

ในองค์กรที่เขาได้เจอสิ่งแวดล้อมที่หลากหลายมันก็ไม่ยุติธรรม ก็จะมีรู้สึกรู้สึว่าทำไมต้องทนกับความไม่ยุติธรรมนี้ ยิ่งพอตัวเล็กลงมาก ก็จะมองว่าแล้วทำไมฉันจะต้องทนกับความไม่ยุติธรรมตรงนี้ ทำไมฉันต้องทำงานอยู่คนเดียวแต่ไม่ได้อะไรเลย ยอมไปเหนื่อยที่อื่นดีกว่าที่เขาจ่ายมากกว่านี้

- **ระบบการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) ถ้านำมาใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร อะไรคือปัญหาอุปสรรค/ปัจจัยแห่งความสำเร็จ**

ระบบ Talent น่าจะยาก เนื่องจากว่าพอการเป็น Talent ทำให้ถูกจับตาจากคนอื่นรอบข้าง แล้วยิ่ง Talent พอดีเราใช้หลักการเดียวกับ HiPPS ที่ ก.พ. เขาทำก็คือ Talent จะได้เงินเดือนเพิ่มจากอัตราปกติมีโอกาสได้ทำงานกับผู้บริหารทำงานเชิงนโยบาย ทำให้กลายเป็นเหมือนจุดสนใจจากคนอื่นรอบข้าง ซึ่งถ้าเขาไม่ได้มาสัมผัสตรงนี้ เขาก็จะมองว่ากลุ่มนี้เป็นอภิสิทธิ์ชนหรือถ้าเราไม่สามารถสร้างความเข้าใจตรงนี้ได้ ก็จะเกิดความวุ่นวาย สุดท้ายก็จะทำอะไรไม่ได้ทุกวันนี้การเป็นนักเรียนทุนก็ทำให้เราถูกจับตาอยู่ประมาณหนึ่ง แต่ด้วยความที่เราไม่มีสิทธิพิเศษอะไรก็เลยยังไม่มีปัญหา แต่ว่าถ้ามีระบบ Talent ขึ้นมาจริง ๆ มันมีสิทธิพิเศษมีอะไรมากขึ้น ก็ไม่รู้เหมือนกันว่าคนเขาจะมองอย่างไร ระบบ Talent Management ในองค์กรเราไม่ต้องมีก็ได้แต่เราดึงตัวคนเก่งหรือคนที่ผู้บริหารเขาเห็นแวว ดึงมาทำงานอะไรที่มากกว่างาน Routine แค่นี้ก็เหมาะสมแล้วเหมือนมี Project Assignment อะไรที่พิเศษมาให้ทำถ้ามีอะไรแปลกใหม่เข้ามาให้ทำบ้างก็น่าสนใจดี อีกอย่างหนึ่งก็คือทำงานข้ามกลุ่มงาน ข้ามสำนักควรจะทำให้ง่ายและเป็นไปได้มากกว่านี้

(ข) นางสาวรุ่งระวี วรรณจิระ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ ข้าราชการรัฐสภาสามัญ ผู้มีคุณธรรมจริยธรรมดีเด่นของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ประจำปี พ.ศ. 2558

- **ความหมายของผู้มีศักยภาพ หรือ คนเก่ง**

คนเก่งต้องเก่งเรื่องงาน เช่นว่างานที่ได้รับมอบหมายก็ต้องหาทางออกให้ดีที่สุด ต้องยืดหยุ่นระเบียบ แต่คำว่าเก่ง ถ้าเก่งความรู้อย่างเดียวก็คงไม่ดี ก็ต้องเก่งในเรื่องการประสานอย่างอื่นด้วย รวมถึงเช่นว่าต้องเก่งในเรื่องของการอยู่ร่วมกัน อันนี้คิดว่าสำคัญ ความรู้ยังเรียนรู้กันได้

นอกจากนี้ น่าจะต้องเป็นคนที่มีมองเหตุการณ์ออก หมายถึงว่า สภาพแวดล้อมหรืออะไรที่มันเปลี่ยนแปลง น่าจะต้องมองออกถึงจะอยู่ได้ แล้วต้องมีหลัก คำว่าหลักหมายถึงว่าต้องเป็นคนเก่ง คนดี ไม่ต้องพึ่งใคร คือไม่ใช่ว่าจะทำอะไรสักอย่างต้องไปพึ่งคนโน้นคนนี้ว่าเราน่าจะอยู่ให้ได้ต้องมีความเชี่ยวชาญอยู่ในตัวเอง แล้วก็ต้องเป็นหลักหลาย ๆ อย่างให้น้องรุ่นใหม่เราก็ต้องเป็นหลักให้เขาได้

- **มีวิธีการอย่างไรที่จะสรรหาให้ได้ผู้มีศักยภาพเข้ามาทำงานในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร**

คิดว่าถ้าเราทำอย่างภาคเอกชนได้แบบที่เหมือนมีข้อสอบทางจิตวิทยาที่สามารถวัดคนส่วนหนึ่งที่เราไม่สามารถวัดได้จากความรู้ทั่วไป อันนี้น่าจะมีส่วน เพราะบางทีเด็กรุ่นใหม่เข้ามาหรือว่าบางครั้งมีพฤติกรรมแปลก ๆ ซึ่งเราไม่รู้พอรับเข้ามาแล้วเราเอาเขาออกจากระบบไม่ได้ โดยน่าจะมีการทดสอบแบบจิตพิสัยเหมือนเอกชน และการสัมภาษณ์งานต้องดูลักษณะคนที่สามารถทำงานประสานกับคนได้ ถ้าเราได้คนที่เขาคุยกับใครไม่รู้เรื่อง เหมือนกับเขามีปัญหาอยู่แล้วในตัวเมื่อเข้ามาเราจะยิ่งพัฒนาเขาลำบาก

- **มีวิธีการอย่างไรที่จะรักษาและดึงดูดผู้มีศักยภาพให้ทำงานอยู่ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร**

อย่างในองค์กรเรามีค่างานที่ค่าตอบแทน ซึ่งตรงนี้เป็นข้อดีข้อหนึ่งที่ทำให้คนอยู่แต่ นอกเหนือไปจากนั้นบางทีเงินก็ไม่ใช่ค่าตอบแทนทุกอย่าง อย่างคนเก่ง ๆ ก็ต้องดูว่าเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพเขากับงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ เพราะจะมีหลายเวทีที่บางทีอย่างนักเรียนทุนเขาก็บอกว่าเหมือนงานที่เขาได้รับมันไม่เหมาะสมกับความสามารถเขา แต่เราก็ไม่รู้ว่าคุณงานของเรามันเป็นงานเลขานุการหรือไม่ มันก็เลยเอาตัวนั้นมาตัดสินไม่ได้

การ Rotate ก็อาจจะพอได้ ระดับผู้บังคับบัญชากลุ่มงานควรจะลงมาดูคนน้องจริง ๆ ว่าในความเป็นจริงเขาอาจจะดูไม่มีปัญหา แต่จริง ๆ เขามีปัญหาอะไรหรือไม่ ซึ่งบางคนเขาไม่พูดตรง ๆ พอเขาทนไม่ได้ เขาก็ทำหนังสือย้ายเลย คิดว่าการอยู่ร่วมกันก็สำคัญอาจจะเป็นสัปดาห้ละครั้งหรือเดือนละครั้ง เหมือนเราได้พูดคุยกันในกลุ่มงาน ว่าเกิดปัญหาอะไร ซึ่งอันนี้คนไทยเราไม่ค่อยพูดกันตรง ๆ แต่ถ้าคนอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันมันน่าจะพูดกันได้มากขึ้น ถ้าเรารักที่จะให้เขาอยู่ในองค์กร

- **ระบบการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) ถ้านำมาใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร อะไรคือปัญหาอุปสรรค/ปัจจัยแห่งความสำเร็จ**

Talent ก็ดี คือการคัดคนเก่งที่เด่น ๆ ออกมา แต่บางทีสังคมเราก็อาจจะเป็นอุปสรรคตรงที่ว่าเก่งจริงหรือเปล่า สมมุติเขาถูกคัดมาแล้วเหมือนเขาได้รางวัล Reward มาตัวหนึ่งเลยว่าคุณ Talent เขาจะถูกวัดจากเพื่อนร่วมงานในรูปแบบที่เรามองไม่เห็นหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสำนักกับสังคมที่เขาอยู่ว่าเขายอมรับกันได้หรือไม่ อย่างเช่น สำนักพัฒนาบุคลากร สมมุติให้ข้าราชการคนหนึ่งเป็น Talent ในสายนักทรัพยากรบุคคล เขาก็อาจจะต้องได้รับงานที่ยากกว่า แต่ว่าบางทีกระบวนการมันอาจจะต้องแสดงให้เห็นว่าเขาเก่งกว่าคนอื่นจริง ๆ ตรงนี้คือสิ่งสำคัญ และการจะ

คัดเลือก Talent อาจจะต้องมีการ Vote สมมติให้เพื่อนร่วมงานมีเปอร์เซ็นต์ในการ Vote ตรงนี้ด้วย ไม่ใช่ให้แค่ว่ามีกรรมการคัด

(ค) นายณัฐพงษ์ สายวงศ์ นิตกรชำนาญการ ข้าราชการรัฐสภาสามัญได้รับทุนรัฐบาลไปศึกษาตามความต้องการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

- ความหมายของผู้มีศักยภาพ หรือ คนเก่ง

คนเก่งต้องหลายด้าน ทั้งเรื่องวิชาการรวมถึงการทำงาน การเข้ากับคนอื่นได้ การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมสถานการณ์ที่มันเปลี่ยนไปได้ อย่างงานที่นี้เจอ ส.ส. วนไปวนมา เราไม่รู้ว่าจะใครบ้าง คือเก่งวิชาการต้องเสริมเขาได้ ทำงานเข้ากับเขาได้ รู้ว่าเขาเป็นคนอย่างไร

- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรต้องได้ผู้มีคุณลักษณะเช่นไรจึงจะมีความเหมาะสมและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ต้องเก่งคือมีความรู้ก่อนและประการต่อมาคือการปรับตัว คือเราต้องเร็ว เข้าใจว่าสมาชิกต้องการอะไร แล้วเราจะทำอะไรให้เสริมความต้องการเขา โดยอยู่ภายในข้อจำกัดที่ว่าทำตามกฎ ตามระเบียบ แต่เราต้องมีวิธีที่จะทำงานร่วมกับสมาชิก โดยเฉพาะถ้าสิ่งที่เขาอยากได้มีความเสี่ยงในเรื่องกฎระเบียบ เราจะไม่มีวิธีที่จะชี้แจงอย่างไรให้เขาเข้าใจว่าทำไมไม่ได้ โดยที่ไม่ปฏิเสธเขาจนเขาหงุดหงิดอารมณ์เสียไปเลย คือต้องเป็นคนเข้าใจสภาพแวดล้อมสถานการณ์ว่าตอนนี้เราต้องทำอะไร ณ ตอนนั้นเราต้องตัดสินใจทำอะไร โดยอาจจะมาปรึกษากับเพื่อนร่วมงานอีกที่ว่าเขาอยากได้แบบนี้แต่เราทำให้ไม่ได้ตามระเบียบมันเป็นไปได้ แต่เราจะทำอะไรให้มันนุ่มนวลที่สุดที่ว่าเขาเข้าใจเรา แต่ถ้าไปบอกว่าผมให้คุณไม่ได้เพราะมันผิดระเบียบ ตอบอย่างนั้นโดนเลย คนเก่งถ้าไม่รู้สภาพแวดล้อมเลยว่าจะปรับตัวได้อย่างไร ก็ไปไม่ได้

- มีวิธีการอย่างไรที่จะสรรหาให้ได้ผู้มีศักยภาพเข้ามาทำงานในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

กระบวนการหลัก ๆ อยู่ที่ตอนรับคน อย่างแรกต้องโปร่งใส และดูจากการเขียนข้อสอบเพราะในข้อสอบจะสะท้อนกระบวนการคิดจากการเขียน กระดาษคำตอบนั้นสามารถสะท้อนความคิดของคนได้ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สามารถทำให้เราเห็นว่าเขาสามารถถ่ายทอดความคิดของเขามาได้ชัดเจนเพียงใด อีกอย่างหนึ่งตอนสัมภาษณ์ก็จะเห็นว่าคนนี้คุยแล้วปฏิสัมพันธ์เป็นอย่างไรส่วนการบรรจุจากนักเรียนทุนถือว่าได้คนเก่งจริง แต่บางทีมาแล้วปรับตัวกับวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้เขาอาจจะรับไม่ได้ เขาคิดว่าภาพที่เห็นมันไม่ใช่อย่างที่เขาคิด เขาอาจจะรับไม่ได้กับงานที่ต้องมาทำ

- **มีวิธีการอย่างไรที่จะรักษาและดึงดูดผู้มีศักยภาพให้ทำงานอยู่ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร**

มองค่าตอบแทนก่อนเลย อันดับแรก อันนี้เพราะว่าไม่ได้มองในมุมที่ว่าต้องได้ แต่มองในมุมที่ว่าสมองจะไม่ไหลไปที่อื่น อย่างเช่น สอบศาล ทุกคนก็ต้องสอบศาลเพราะเงินเดือนเป็นแสนต้องไปอยู่แล้ว อยู่ที่นี่เงินเดือนสูงสุดอาจจะ 5-6 หมื่นบาทอยู่ทำไมสู้ไปสอบที่ศาลดีกว่า หรือว่า ป.ป.ช. หรือ ป.ป.ง. ที่เขามีพิเศษ แต่ตอนนี้ที่นี้ดีขึ้น คนแทบไม่ออกเลย อันดับสองเรื่องงาน ต้องทำทนายไปเรียนมาขนาดนั้น แต่ให้ทำแค่นี้หรือ ปีแรก ๆ ที่เป็นนักเรียนทุนที่เป็นความต้องการของสำนักงาน ไม่รู้ว่าผู้ใหญ่หรือว่าสำนักงานคิดอะไรอยู่ในการจัดคนลง อย่างมีคนไปทำงานที่สำนักกรรมการ สำนักการประชุม คือไม่รู้ว่ามีการแบ่งอย่างไร พิจารณาจากหลักเกณฑ์อะไร อย่างให้ไปเรียนกฎหมายมหาชน แต่ไปอยู่สำนักการประชุมไม่รู้ว่าจะได้ใช้อะไร เหมือนว่าความรู้ที่มีไม่ได้ Specialist กับงานนี้ ไม่มีความต่างกับคนที่ทำงานปกติเลย ต่างกับเช่น SCG เขาจะมีนักเรียนทุนของเขาที่เขาคัดแล้ว จะเป็นแบบ Fast Track คนก็จะแย่งเพื่อที่จะได้ทุนเพื่อกลับมาทำงานในตำแหน่งที่มีเส้นทางก้าวหน้าเจริญเติบโตชัดเจน

- **ระบบการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) ถ้านำมาใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร อะไรคือปัญหาอุปสรรค/ปัจจัยแห่งความสำเร็จ**

เป็นเรื่องของขอบข่ายของงาน คือ งานภารกิจที่จะให้ทำต้องชัด แล้วภารกิจต้องสร้าง Impact ให้องค์กร เป็นภารกิจที่ช่วยส่งเสริมให้สำนักงานบรรลุวัตถุประสงค์ บรรลุพันธกิจ ช่วยให้ผู้รู้สึกว่าคนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนภารกิจของสำนักงานด้านหลักของสภา สมมติงานกฎหมาย อาจจะเน้นให้เขาไปอบรมกับกฤษฎีกาเวลาจะขึ้นร่างก็คือส่งมาเลย มอบหมายออกมาเลย จนเชี่ยวชาญ เป็นเหมือนนักกฎหมายกฤษฎีกา จะต่อยอดเขาอย่างไร ใช้งานเขาอย่างไร

(ง) **นายพสธร คงเถลิงศิริวัฒนา นิตกรปฏิบัติการ ข้าราชการรัฐสภาสามัญ โดยบรรจุจากนักเรียนทุนรัฐบาล**

- **ความหมายของผู้มีศักยภาพ หรือ คนเก่ง**

คือถ้าจะเอาให้แคบในระดับรัฐสภา คนเก่งในที่นี้คือต้องปรับตัวได้ดี เพราะว่าสภาคือเด็วก็เป็นสภาเลือกตั้ง เด็วก็เป็นสภาแต่งตั้ง คืองานคนละแบบ ซึ่งถ้าบางคนถ้าเขาปรับตัวไม่ได้ก็จะ Fail ไปเลย อย่างช่วงนี้ไม่มีงานเหมือนสมัย ส.ส. ที่เราไม่ได้รับมอบหมายงานเท่ากับตอนเป็นสภาปกติ ถ้าคนที่เขาไม่เข้าใจตรงนี้ต่อให้เขาแบบมีความรู้หรือว่าพื้นฐานความรู้แน่น แต่ว่าเขาปรับตัวไม่ได้ เขาก็จะรู้สึก Fail ไปเลยว่าเป็นมาไม่ได้ใช้อะไรเลย ทักษะการปรับตัวจึงสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ ของการมารับราชการสภา

ส่วนในความหมายทั่ว ๆ ไปคนเก่งเบื้องต้นมันก็ต้องวัดกันที่ความรู้ คงต้องดูที่เกรด ดูที่ Transcript คงวัดอย่างอื่นยาก ถ้าจะวัดให้ละเอียดขึ้น ก็ต้องอยู่ที่การพูดคุย การสัมภาษณ์ ดูทัศนคติ คือบางคนถึงเขาจะเก่งจริงแต่ว่าทัศนคติเขาอาจจะไม่เหมาะสมกับการรับราชการ โดยเฉพาะการปรับตัว เช่น บางทีสิ่งที่เรารู้เป็นสิ่งที่ถูก แต่เราก็ไม่สามารถจะพูดในสิ่งที่เราคิดว่ามันถูกไปได้ในทันที ต้องมีช่วงเวลาจังหวะที่เหมาะสม ซึ่งเป็นทักษะของแต่ละคนว่าบางครั้งเราก็ต้องยอมลดอัตตาของตัวเองลงมาบ้าง ถึงจะเป็นสิ่งที่ถูกก็ยังไม่มีความประโยชน์อะไร เราก็ต้องเก็บไว้ก่อน ต้องหาจังหวะที่เหมาะสมในการเสนอ

สรุปแล้วคือต้องมีความรู้ด้วย แล้วก็ต้องรู้จักปรับตัวด้วย ถ้าปรับตัวอย่างเดียว แต่ไม่มีความรู้ก็จะไม่มีหลักอะไรเลย จะกลายเป็นแบบตามน้ำไปหมดซึ่งก็ไม่ใช่นักเก่งแล้ว

● **สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรต้องได้ผู้มีคุณลักษณะเช่นไรจึงจะมีความเหมาะสมและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ**

ต้องเข้าใจก่อนว่าพื้นฐานของที่นี่ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรทำงานอะไร คือมันหลักเล็งไม่ได้ว่าสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรก็คือ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร คำว่าเลขาธิการ หลักเล็งไม่ได้ที่ว่าจะมีงานเลขาธิการในแง่ที่เป็นเลขาแบบที่คนไทยเข้าใจกัน คือเป็นคนที่ทำทุกอย่างให้เจ้านาย หรือว่าให้กับผู้บังคับบัญชา เลขาเมืองไทยไม่ว่าจะจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชนก็เหมือนกัน เช่น งานลงนัดให้เจ้านาย ซึ่งตรงนี้เราก็คงปฏิเสธความจริงไม่ได้ว่า จะมีคนกลุ่มหนึ่งที่มองว่าเลขาจะต้องทำทุกอย่างถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับทางราชการเลย บางทีถ้าเราไม่เข้าใจตรงนี้ เราเห็นว่าเขาสั่งมามันไม่ใช่งานราชการแล้วเราจะไม่ทำเลยมันก็ไม่ได้ ก็ต้องยอมลด ต้องประนีประนอม

ถ้าในแง่เลขาของเมืองนอกอย่างเวลาเรามองเลขาธิการ UN หรือมองเลขาธิการ ASEAN เรามองว่าเขาเป็นคนที่ทำทุกอย่างให้เจ้านายหรือไม่ ซึ่งถ้าสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรสามารถลดงาน ลดความเป็นเลขาในแง่แบบไทย ๆ แล้วเพิ่มความเป็นเลขาที่เป็นมืออาชีพเข้าไปที่ในการสนับสนุนงานวิชาการ สนับสนุนข้อมูลต่าง ๆ ให้กับสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเราอาจจะไม่สามารถทำได้ในระยะเวลาสั้น ๆ แต่เราต้องค่อย ๆ ทำไปการเปลี่ยนแปลงถ้ามันปรับได้เร็วมันก็ดี แต่ว่าการเปลี่ยนแปลงที่มันรวดเร็วเกินไปคนที่เขาเคยชินกับระบบเก่าเขาก็จะรู้สึกต่อต้าน มันจะเกิดความขัดแย้งขึ้น จะกลายเป็นว่าในองค์กรไม่สามัคคีกัน จะปรับอย่างไรต้องอยู่ที่ผู้บริหารด้วย เขาจะต้องมีนโยบาย อย่างเรื่องคนคิดคนเก่งเราก็ต้องค่อย ๆ รับมา หรือรับมาแล้วเราต้องพยายามทำอย่างไรให้เขาอยู่ให้นาน ๆ ส่วนหนึ่งคนที่เขาออกไปก็เพราะเขาอาจจะทนรอให้เกิดการเปลี่ยนแปลงยังไม่ได้ เขาอาจจะไม่เห็นว่าการที่ชัดเจนเป็นอย่างไร

● **มีวิธีการอย่างไรที่จะสรรหาให้ได้ผู้มีศักยภาพเข้ามาทำงานในสำนักงาน
เลขานุการสภาผู้แทนราษฎร**

เริ่มจากที่คำว่าคนดี คนเก่ง โดยส่วนตัวคนดีมันเป็นเรื่องที่วัดค่อนข้างยาก เราไม่สามารถที่จะคัดคนดีได้ บางคนในเหตุการณ์ A ทำสิ่งนี้ที่คนมองว่าดี แต่ในเหตุการณ์ B ทำอีกอย่าง ซึ่งมันก็เป็นความจำเป็นที่ต้องทำ แต่มันเป็นสิ่งที่คนมองว่าไม่ดีอย่างนี้เราก็ตัดสินไม่ได้แล้วว่าคน ๆ นั้นสรุปแล้วเป็นคนดีหรือไม่ เรื่องการคัดคนดีมองว่าคัดไม่ได้ แต่ว่าการคัดคนเก่งพอทำได้ อย่างวัดก็ง่าย ๆ คือการทำข้อสอบวัด เพียงแต่ว่าการออกข้อสอบก็ต้องออกข้อสอบในการที่วัดความคิดวิเคราะห์มากกว่าไม่ใช่มาออกความจำ อย่างข้อสอบนิติกรถามว่าการลาป่วยมีกี่ประเภท ซึ่งเขาจริง ๆ ถามนิติกรในสำนักงานครั้งหนึ่งตอบไม่ได้ เพราะว่าไม่ใช่สิ่งที่เราจะไปจำได้ในรายละเอียด แต่หากเวลามีปัญหาขึ้นมาจริง ๆ นิติกรทุกคนควรจะเปิดระเบียบอ่านแล้วเข้าใจ ไม่ใช่ว่าคุณต้องจำได้สามารถตอบได้ทันที ดังนั้นการวัดผล วัดความเก่งควรจะวัดที่ทักษะมากกว่าความจำ

นอกจากการวัดข้อเขียน การวัดทัศนคติเราต้องสัมภาษณ์ ถ้าในแง่ของนักเรียนทุน อยากเสนอเลยว่าควรจะมีอดีตนักเรียนทุนที่เป็นข้าราชการในหน่วยงานนั้น ๆ ไปสัมภาษณ์ด้วย เพื่อจะดูว่าอย่างน้อยก็แลกเปลี่ยนกันได้ว่าเขาเข้ามาแล้วเขาจะพบกับสภาพแวดล้อมอะไร ซึ่งบางที่เขาไม่สนใจอาจจะยอมถอยไปก็ได้ เราก็จะได้คนที่อยากเข้ามาจริง ๆ แล้วยอมรับได้ว่าเขาจะเข้ามาเจออะไร

แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองของสำนักงานว่าต้องการคนแบบไหน ต้องการคนที่อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ หรือคิดว่าส่งไปเรียนแล้วกลับมา 2 เท่าเราใช้ประโยชน์จากคนนี้ได้หมดแล้ว ต่อให้เขาออกไปก็ไม่เสียหายอะไร ไม่ใช่ความผิดของเขาที่เขาใช้ทุนหมดแล้วเขาจะออก เพราะว่าในเงื่อนไขคือเป็นหน่วยงานรัฐสามารถเลือกได้ว่าจะเอาคนแบบไหน แต่เขาเลือกคนแบบนี้มาเอง ถ้าเขาออกไปมันก็จะมีความผิดของหน่วยงานว่าในช่วงเวลาที่เขาอยู่ คุณใช้ความสามารถของเขาได้ไม่ครบ มันไม่ใช่ความผิดของนักเรียนทุนอย่างเดียว

● **มีวิธีการอย่างไรที่จะรักษาและดึงดูดผู้มีศักยภาพให้ทำงานอยู่ในสำนักงาน
เลขานุการสภาผู้แทนราษฎร**

สำคัญที่สุดคือผู้บริหารให้ความสำคัญกับเขาในระดับหนึ่ง ไม่ใช่ต้องไปประคบประหงม เมื่อเอาคนเก่งเข้ามาแล้วต้องมอบหมายงานที่มีคุณค่าให้เขาทำ ต้องรู้ว่าคนที่รับมามีทักษะด้านไหน แล้วสามารถที่จะป้อนงานที่สอดคล้องกับทักษะของเขาที่เขาได้ใช้ทักษะที่เขาใช้ในการทำงาน เข้าใจว่าคนรุ่นก่อนหลายคนอาจจะคิดว่าค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของชีวิตราชการอย่างสภาหลายครั้งระดับผู้บริหารก็จะบอกว่าเรามีค่าตอบแทนพิเศษ รายได้โดยรวมเราดีกว่า

ส่วนราชการอื่นมาก ซึ่งตรงนี้อาจจะใช้ได้กับบาง Generation แต่ว่า Generation หลัง ๆ อาจใช้ตรงนี้ไม่ได้แล้ว เพราะว่าคนรุ่นใหม่มีทางเลือก ไม่ได้กลัวการเปลี่ยนแปลง คนยุคนี้ไม่ได้กลัวว่าถ้าเปลี่ยนงานบ่อย ๆ เขาจะมองไม่คินะ หรือว่าแก่ไปไม่มีสวัสดิการรักษาพยาบาลไม่ดี คนรุ่นใหม่ ๆ เขาพร้อมที่จะออกไปเผชิญโลก แล้วก็พร้อมรับว่าคนรุ่นใหม่ ๆ ก็ได้ประโยชน์จากคนรุ่นเก่าคือพ่อแม่ของเขาในการสะสมทรัพย์สินไว้ให้แล้ว เขาไม่มีความจำเป็นที่ต้องมาสร้างเนื้อสร้างตัวเหมือนกับคนรุ่นก่อน ๆ ที่อาจจะต้องขอมทนเพื่อตรงนี้มีมันรายได้มันคง มีสวัสดิการดี

ฉะนั้นเรื่องการมอบหมายงานที่สำคัญเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด คือต้องให้เขาได้แสดงศักยภาพออกมา แล้วงานที่เขาทำมันควรมีการประเมินให้ Feedback กับเขาว่าสิ่งที่เขาทำมาผลเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือมีประโยชน์ต่อองค์กร อย่างน้อยการให้ความสำคัญอาจจะเป็นการชื่นชมไม่จำเป็นต้องมองในเรื่องของตัวเงินอย่างเดียว

ซึ่งผู้บริหารเรายังมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม Talent ค่อนข้างน้อย อย่างบางหน่วยงานเวลาไปอบรมกับนักเรียนทุนกับหน่วยงานอื่นเขาให้ไปทำงานห้องอธิบดี เพื่อจะได้รู้งานในภาพรวม แล้วก็อยู่ใกล้ชิดกับผู้บริหาร เขาสามารถใช้ประโยชน์จากตรงนี้ได้เต็มที่จากนักเรียนทุนที่เขาขอมาส่วนของเราที่มีปฏิสัมพันธ์ค่อนข้างน้อย

● **ระบบการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) ถ้านำมาใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร อะไรคือปัญหาอุปสรรค/ปัจจัยแห่งความสำเร็จ**

ไม่จำเป็นต้องมี อย่าง ก.พ. เขาก็มี HIPPS ก.พ.ร. มี น.ป.ร. ถามว่าทำไมเราไม่ไปร่วมกับเขา คือการทำงานของสภาโดยธรรมชาติต้องเป็นการประสานกับหน่วยงานอื่น แต่เราไม่ส่งคนไปร่วมกับเขาในกลุ่ม HIPPS เป็นกลุ่มที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคตของทางพลเรือนแทนที่เราจะส่งคนของเราไปร่วมกับเขา เราเลือกพยายามที่จะทำเองให้อยู่กันภายใน เดิมทีก็คือไปร่วมกับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ตรงนี้ทำให้เสียโอกาสในการที่จะสร้าง Connection กับส่วนราชการอื่น เป็นการติดต่อประสานงานที่อาจจะได้ใช้ในอนาคต ซึ่งอาจจะยังไม่ได้ใช้ในขณะนี้ เพราะว่าตอนนี้ยังเป็นระดับปฏิบัติการ ข้าราชการอยู่ อาจจะประสานงานกันไม่มากเท่าไร แต่พอคนกลุ่มนี้เติบโตขึ้นไปเป็นระดับบริหาร ตัว Connection ที่เขาเคยสร้างกันไว้ตั้งแต่เด็ก ๆ ก็จะส่งผลออกมาเอง ก็เหมือนผู้บริหารเขาไปเรียนพระปกเกล้า ไปเรียน วปอ. คือถามว่าได้รับความรู้เพิ่มหรือไม่ก็อาจจะพอได้บ้าง แต่สำคัญที่สุด คือ ได้ Connection โดยในระบบราชการเราหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ๆ

ปัจจุบัน HIPPS และ น.ป.ร. เขาเข้ามาเป็นสิบรุ่นแล้ว เรายังไม่ได้ทำอะไรสักเรื่องเลย เราทำไมเห็นว่าสิ่งที่เขาทำอยู่เราเห็นว่ามันไม่ดีหรือเราถึงไม่ไปร่วม คือ ถ้าเรามองว่าดีก็ไม่มีเหตุผลอะไรที่เราจะไม่ไปร่วมกับเขา คือ ถ้าเราไปร่วมเลยที่เดิมที่เราที่เสียงบประมาณส่งคน

เข้าไป อาจจะต้องไปคุยกับ ก.พ. แต่ว่าการที่เราทำเองใช้ทั้งบุคลากร ใช้ทั้งเงิน สุดท้ายยังไม่ทราบเลยว่าจะสำเร็จหรือไม่

4.4 วิเคราะห์การสัมภาษณ์

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ในข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำมาสรุปข้อมูลโดยแยกกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ออกเป็น 4 กลุ่ม เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเห็นและทัศนคติเกี่ยวกับการสรรหาและจงใจคนดีคนเก่งมาปฏิบัติงานในองค์กรรวมไปถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะใช้ระบบการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละกลุ่มจะมีทัศนคติที่สอดคล้องและแตกต่างกันไปในแต่ละประเด็นคำถาม ดังนี้

4.4.1 ความหมายของผู้มีศักยภาพ หรือ คนเก่ง

ผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่มจะให้ทัศนะที่แตกต่างและสอดคล้องกันไป โดย ก.ร. จะเห็นว่าคนเก่ง คือ คนที่มีศักยภาพโดดเด่นมากกว่าคนทั่วไปมีความรู้รอบและผ่านการสั่งสมประสบการณ์มาหลายด้านส่วนอดีตผู้บริหารของสำนักงาน ก.พ. จะเห็นว่าคนเก่งต้องเป็นคนดีด้วย เพราะมิฉะนั้นอาจใช้ความรู้ในทางที่ผิด ด้านผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จะเห็นสอดคล้องกันว่าต้องเป็นคนที่มีความรู้และสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทางด้านข้าราชการจะเห็นว่าคนเก่งคือคนที่มีความสามารถในการทำงานสูงแต่ต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับการทำงานสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้และต้องมีการประสานงานที่ดี

สรุปความหมายในภาพรวมผู้มีศักยภาพหรือคนเก่ง คือ ผู้มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่น เป็นคนดีและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานได้เป็นอย่างดี

4.4.2 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรต้องได้ผู้มีคุณลักษณะเช่นไรจึงจะมีความเหมาะสมและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่มจะให้ทัศนะที่แตกต่างและสอดคล้องกันไปโดย ก.ร. จะเห็นว่าผู้มีความเหมาะสมที่จะมาทำงานในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรต้องเป็นผู้นำสมัยใหม่ มีพื้นฐานความรู้ มีมนุษยสัมพันธ์ และบุคลิกภาพที่เหมาะสม ส่วนอดีตผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการ ก.พ. จะเห็นว่าต้องซื่อสัตย์สุจริต มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ทำงานเป็นทีมมีความเป็นมืออาชีพและมีจิตบริการ ด้านผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเห็นสอดคล้องกันในประเด็นว่าต้องทำงานกับสมาชิกให้ได้มีประสิทธิภาพ มีความอดทน มีจิตบริการ มุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน ทางด้านข้าราชการจะเห็นว่าต้องเป็นคนมีความรู้และรู้จักปรับตัวรู้จักการใช้เหตุผลชี้แจงหาทางออก กรณีต้องปฏิเสธสมาชิกรู้จักประนีประนอม

สรุปในภาพรวมเมื่อพิจารณาจากทัศนคติและความเห็นที่สอดคล้องกันแล้วผู้ที่มิคุณลักษณะเหมาะสมที่สามารถทำงานในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้อย่างมีประสิทธิภาพคือต้องเป็นคนมีความรู้ทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีจิตบริการ และรู้จักปรับตัวให้เข้ากับการทำงานกับสมาชิก

4.4.3 มีวิธีการอย่างไรที่จะสรรหาให้ได้ผู้มีศักยภาพเข้ามาทำงานในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่มจะให้ทัศนะแตกต่างและสอดคล้องกันไป โดย ก.ร. จะเห็นว่า ต้องสร้างระบบนักเรียนทุนตั้งแต่ต้นเพื่อเข้าสู่ระบบ Talent Management และคัดคนตามระบบปกติโดยประเมินความรู้ความสามารถค่านิยม ทัศนคติ และบุคลิกภาพ ส่วนอดีตผู้บริหารของสำนักงาน ก.พ. เห็นว่าควรใช้ช่องทางการสรรหาให้หลากหลาย อาทิ การให้ทุนสามารถให้กับผู้จบปริญญาตรี เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วมาบรรจุเข้ารับราชการ หรือ สามารถให้ทุนกับข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ไปศึกษาต่อด้านผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เห็นว่าขั้นตอนการสัมภาษณ์นักเรียนทุนต้องให้ข้อมูลลักษณะงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อประกอบการตัดสินใจต่อการเข้ามาทำงานของผู้ที่ได้รับทุน พร้อมทั้งการสัมภาษณ์ต้องเข้มข้นเป็นคำถามในเชิงแก้ปัญหา วัดทักษะ สมรรถนะ และประสบการณ์ได้จริง ทางด้านข้าราชการจะเห็นว่าเครื่องมือการวัด คือ ข้อสอบต้องเป็นแนวคิดวิเคราะห์ ไม่ใช่ข้อสอบความจำ เพื่อให้สะท้อนความคิดออกมาจากการเขียน การสัมภาษณ์ก็ต้องประเมินทัศนคติและความคิดในการทำงานรวมถึงควรมีแบบทดสอบทางจิตวิทยาด้วย นอกจากนี้แล้วการสรรหาต้องมีความโปร่งใสเป็นธรรม

สรุปในภาพรวมวิธีการสรรหาให้ได้ผู้มีศักยภาพ คือ สามารถสรรหาได้โดยระบบปกติ คือ สอบแข่งขันและจากวิธีพิเศษด้วยการบรรจุจากนักเรียนทุนแต่ต้องมีวิธีการวัดที่มีคุณภาพ ทั้งข้อสอบและการสัมภาษณ์เพื่อคัดคนให้ได้ผู้มีศักยภาพเข้ามาทำงานอย่างแท้จริง

4.4.4 มีวิธีการอย่างไรที่จะรักษาและดึงดูดผู้มีศักยภาพให้ทำงานอยู่ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่มจะให้ทัศนะแตกต่างและสอดคล้องกันไป โดย ก.ร. จะเห็นว่า ต้องสร้างทางก้าวหน้าในงานและมอบหมายงานที่ทำทนายมีความเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล และต้องสร้างค่านิยมให้รักและผูกพันองค์กรส่วนอดีตผู้บริหารของสำนักงาน ก.พ. เห็นว่าต้องให้ความสำคัญในเส้นทางก้าวหน้า สร้างความผูกพัน ต้องให้ความสำคัญ อาทิ การแต่งตั้ง การให้คุณให้โทษ ด้านผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เห็นว่าควรมีระบบสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานให้เล็องงานที่ชอบมีความสุขกับงานส่งเสริมการสร้างสามัคคีในองค์กรและระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเป็นธรรมด้วย ทางด้านข้าราชการเห็นว่า

ความยุติธรรมในผลตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญคนทำงานต้องได้รับค่าตอบแทนมากกว่าคนที่ไม่ทำงาน และงานที่ได้รับมอบหมายต้องมีความท้าทาย โดยผลสัมฤทธิ์ของงานต้องส่งผลกระทบต่อสูงในระดับองค์กรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ และค่าตอบแทนต้องอยู่ในระดับที่จูงใจ

สรุปในภาพรวมของวิธีการดึงดูดและรักษาผู้มีศักยภาพให้ทำงานอยู่ในองค์กรต้องมอบหมายงานที่ท้าทาย สร้างเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพสร้างความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าตอบแทนที่เหมาะสมจูงใจรวม ไปถึงการสร้างความรักและผูกพันในองค์กร

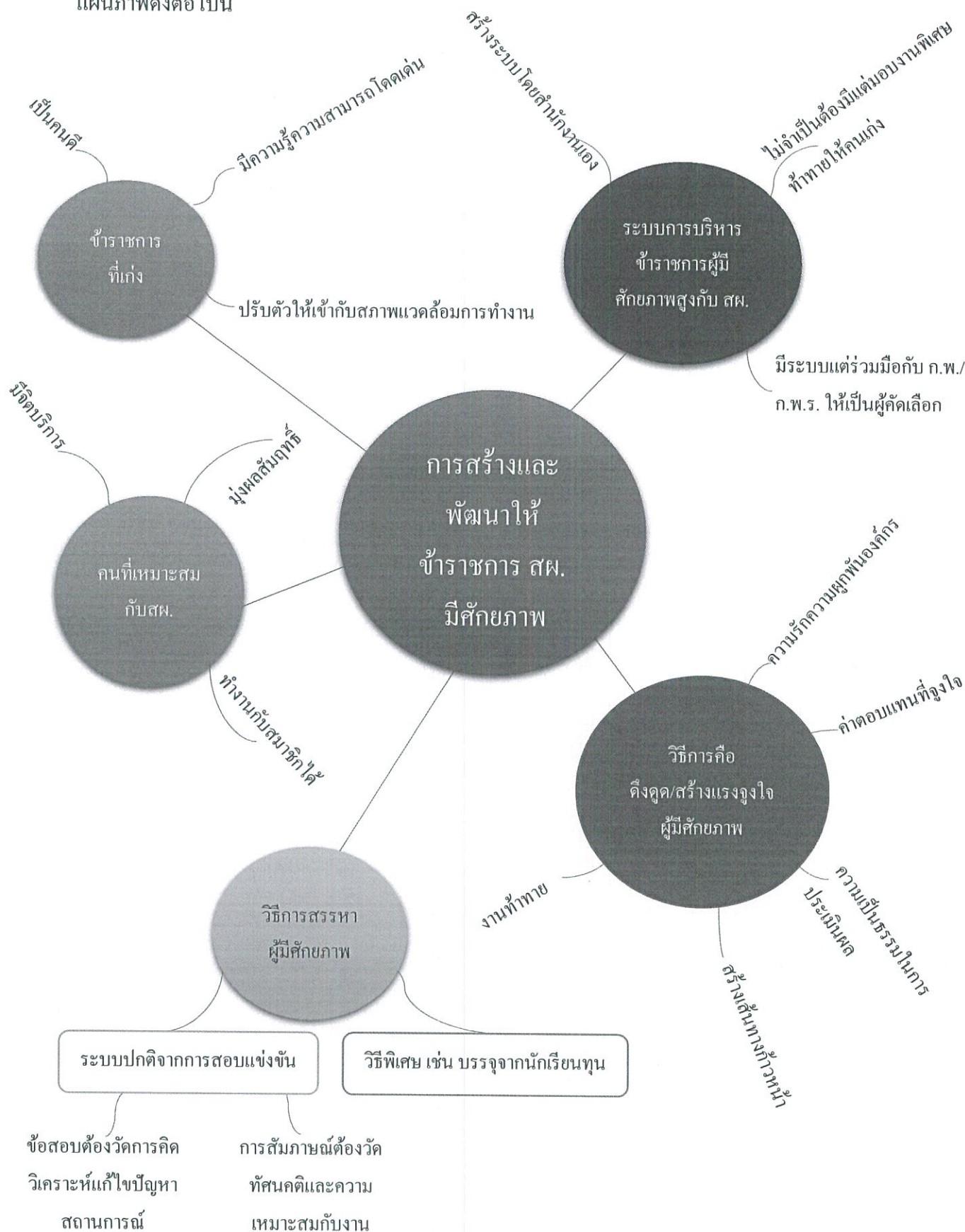
4.4.5 ระบบการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) ถ้านำมาใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร อะไรคือปัญหาอุปสรรค/ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่มจะให้ทัศนะแตกต่างและสอดคล้องกันไปโดย ก.ร. จะเห็นว่าต้องเป็นระบบที่สร้างแรงจูงใจด้วยงานที่ท้าทาย เพราะที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ตำแหน่งวิชาการไปถึงเชี่ยวชาญทุกคนการสร้างทางก้าวหน้าอาจไม่จูงใจเท่าที่ควรและการนำระบบไปสู่การปฏิบัติต้องมีความเที่ยงตรง เป็นธรรม โปร่งใส ส่วนอดีตผู้บริหารของ ก.พ. เห็นว่าต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันทั้งผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหารของส่วนราชการเพื่อไม่ให้รู้สึกถึงความแตกแยกและการมอบหมายงานต้องท้าทายและมีความต่างกับงานในหน้าที่ปกติ ส่วนผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเห็นว่าต้องเพิ่มความพร้อมให้กับกลุ่ม Talent ที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต ให้ทำงานที่ท้าทายและมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานพร้อมทั้งพิจารณาด้วยว่าระบบ Talent ต้องสอดคล้องกับ Mission ขององค์กรซึ่งสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีพันธกิจที่เชื่อมโยงกับสมาชิก การเลือกคนมาเป็น Talent ต้องเลือกให้กว้างครอบคลุมพันธกิจไม่ใช่เฉพาะนักเรียนทุนแต่เพื่อให้ได้คนที่เข้ามาโดยมีความสามารถประยุกต์วิธีการทำงานให้เข้ากับองค์กรได้ด้วย ทางด้านข้าราชการส่วนหนึ่งจะเห็นว่าระบบจะสามารถนำมาใช้ได้ต้องสร้างการยอมรับโดยเฉพาะกับเพื่อนร่วมงาน และการมอบหมายงานจะต้องเป็นภารกิจที่สร้าง Impact ให้กับองค์กรจึงจะช่วยให้อุบัติการณ์กลุ่มนี้มีความสำคัญ แต่ส่วนหนึ่งเห็นว่าระบบนี้เกิดได้ยาก เพราะการเป็น Talent จะตกเป็นจุดสนใจของคนรอบข้างเหมือนอภิสิทธิ์ชน ถ้าไม่สามารถสร้างความเข้าใจได้จะเกิดความวุ่นวาย ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีก็ได้เพียงแค่สำนักงานดึงคนเก่งที่มีแววมາทำงาน โดยมอบหมายงานพิเศษหรือให้รวมกลุ่มกันทำ Project ด้วยกันก็เป็นสิ่งที่น่าสนใจ นอกจากนี้แล้วยังมีความเห็นอีกว่าถ้าจะมี Talent Management สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรไม่ควรดำเนินการเองอาจสร้างเครือข่ายกับ ก.พ. หรือ ก.พ.ร. เพื่อขอให้คัดคนเก่งมาให้ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้าง Connection กับส่วนราชการอื่น โดยสำนักงานอาจใช้เพียงงบประมาณในการส่งบุคลากรเข้าร่วม ซึ่งดีกว่าที่จะดำเนินการเอง โดยใช้ทั้งบุคลากร และเงิน สุดท้ายไม่มีหลักประกันเลยว่าจะสำเร็จหรือไม่

สรุปในภาพรวมการมีระบบการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง Talent Management ยังมีหลายทางเลือกที่จะดำเนินการจากความเห็นมีทั้งการสร้างระบบขึ้นมาในสำนักงาน

โดยดำเนินการสรรหาและควบคุมกำกับดูแลผู้มีศักยภาพสูงด้วยระบบและหลักเกณฑ์วิธีการของ
สำนักงานเองกับอีกส่วนที่อาจดำเนินในลักษณะไม่เป็นทางการด้วยเห็นว่าการมอบหมายงาน
ที่พิเศษและท้าทายให้กับคนเก่งก็เพียงพอแล้ว และนอกจากนี้แล้วถ้าจะมี Talent สำนักงานไม่ต้อง
ดำเนินการเองใช้วิธีการสร้างเครือข่ายร่วมกับ ก.พ. หรือ ก.พ.ร. ให้คัด Talent มาให้กับสำนักงานได้

โดยสามารถสรุปทัศนคติความเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อให้มีความชัดเจนและเข้าใจง่ายตามแผนภาพดังต่อไปนี้



แผนภาพแนวทางการสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีศักยภาพ

จากผลการศึกษาทำให้พบว่า การสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีสักยภาพจะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่อธิบายได้ดังนี้

1. **การได้ข้าราชการที่เก่ง คนเก่ง** คือต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถโดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไป และเป็นคนดีพร้อมทั้งปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการศึกษาของ ประไพพรรณ สัมมาทิตฺติ (2552) ที่ว่า การได้คนดีคนเก่งจะเป็นผู้มาสร้างมูลค่างานให้กับองค์กรที่อยู่ท่ามกลางกระแสเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

2. **คนที่เหมาะสมกับการทำงานในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร** ต้องเป็นผู้ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานมีจิตบริการและทำงานเข้ากับสมาชิกได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิลาศ สิงหวิสัย (2547) ที่เห็นว่าเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการจะหาให้ได้คนดี มีความรู้ความสามารถ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปรับเปลี่ยนหมุนเวียนโยกย้ายให้ไปปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ รวมทั้งสามารถที่จะทำการพัฒนาได้ในอนาคต แสดงให้เห็นว่าการหาผู้ที่เหมาะสมต้องได้ทั้งคนที่เก่งงานและสามารถพัฒนาปรับตัวได้

3. **วิธีการสรรหาให้ได้ผู้มีศักยภาพ** ทำได้โดยใช้ระบบปกติ เช่น การสอบแข่งขัน หรือการสรรหาด้วยวิธีพิเศษ ด้วยการบรรจุจากนักเรียนทุนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและการศึกษาของ วรมน สายสิทธิ์ (2540) ที่การสรรหาต้องมีทั้งแนวทางเชิงรับ (Passive Recruitment) และแนวทางการสรรหาเชิงรุก (Aggressive recruitment) ซึ่งจะมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป การสรรหาเชิงรับอาจทำให้ขาดโอกาสในการคัดเลือกคนที่มีความเหมาะสม แต่ใช้เวลาน้อย การสรรหาเชิงรุกสามารถได้คนที่มีคุณสมบัติตามต้องการแต่อาจใช้เวลามาก

4. **วิธีการดึงดูด/สร้างแรงจูงใจผู้มีศักยภาพ** ต้องมอบงานที่ท้าทายให้ทำให้มีการสร้างเส้นทางก้าวหน้า ให้ความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าตอบแทนที่สร้างแรงจูงใจรวมไปถึงการสร้างความรักและความผูกพันองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วิภาพร มาพบสุข (2540) คือต้องมีเทคนิคการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 1) เทคนิคการสร้างแรงจูงใจด้วยงาน 2) เทคนิคการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน 3) เทคนิคการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน และ 4) การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมการทำงาน

5. **ระบบการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงกับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (Talent Management) จะพบว่า มีแนวทางที่ต่างกันไป คือ**

5.1) มีระบบที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรดำเนินการเอง โดยมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน และสามารถทำได้จริง

5.2) ไม่จำเป็นต้องมีเพียงแต่มอบหมายงานพิเศษและท้าทายให้กับผู้มีความสามารถ
ได้ทำรวมทั้งมีการรวมกลุ่มผู้ที่มีความสามารถในการทำงานใน Project ที่มี Impact สูงกับองค์กร

5.3) มีแบบได้แต่ไม่ต้องดำเนินการเองโดยทำข้อตกลงร่วมมือกับสำนักงาน ก.พ. หรือ
สำนักงาน ก.พ.ร. ให้คัดเลือกผู้มีศักยภาพให้เพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้กว้าง
ซึ่งจะทำให้ลดความยุ่งจากการดำเนินการลงได้มาก

บทที่ 5

สรุป และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาทั้งจากเอกสาร และการสัมภาษณ์ (Indept Interview) ที่แสดงมาทั้งหมด สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ตั้งไว้ สรุปได้ดังนี้

5.1 การสรรหาผู้มีศักยภาพภายนอกเข้ามารับราชการในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร นั้นต้องสรรหาให้ได้คนเก่งมีความรู้ ความสามารถ เป็นคนดี และมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ในการทำงานได้เป็นอย่างดี และในฐานะที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรที่มีพันธกิจสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติ ดังนั้น ผู้ที่จะปฏิบัติงานได้ดีจะต้องเข้าใจพันธกิจดังกล่าว โดยเฉพาะความสามารถที่จะทำงานร่วมกับสมาชิกรัฐสภา (ส.ส. , ส.ว.) ได้ สำหรับวิธีการสรรหานั้นปัจจุบันมีกลไกที่พร้อมอยู่แล้ว เพียงแต่ปรับกลไกและวิธีการให้มีความเข้มข้นชัดเจนขึ้น เพื่อให้ได้บุคคลที่ต้องการเข้ามาทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการสอบแข่งขันหรือวิธีการคัดเลือกด้วยวิธีการใดก็ได้แล้วแต่ ประการแรกต้องมีความโปร่งใส เชื่อถือได้ เพื่อเป็นการสร้างความ เป็นธรรม ประการที่สองข้อสอบที่ใช้ทดสอบความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ควรเป็นแนวข้อสอบที่ให้มีการคิดวิเคราะห์ หรือเป็นการสร้างตัวอย่างในการแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงการสัมภาษณ์ ควรให้น้ำหนักในเรื่องทัศนคติความคิดเห็นต่องานเพราะความต้องการของสมาชิกปัจจุบัน อย่างเช่น ต้องการคนมีความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์กฎหมาย การตีความกฎหมาย ถ้าใช้ข้อสอบความจำมาวัดกัน สำนักงานอาจได้เพียงผู้ที่จำกฎหมายได้ แต่ตีความกฎหมายไม่เป็น

5.2 แนวทางการคัดสรรข้าราชการภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้ได้ผู้มีศักยภาพสำหรับเตรียมไว้เป็นผู้บริหาร และนักวิชาการระดับสูงในอนาคต นั้น ผู้ศึกษาเห็นว่าระบบการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยคัดสรร และกลั่นกรองให้ได้ผู้มีศักยภาพเป็นอย่างดี แต่ระบบ Talent นั้นมีเพียงแต่เป็นการให้ได้คนดี คนเก่งเท่านั้น แต่ในด้านหนึ่งเป็นการเตรียมบุคคลไว้ให้เป็นผู้บริหารด้วย ซึ่งจากการศึกษาจะพบว่าการบริหารจัดการระบบ Talent นั้น มีทางเลือก 3 แนวทาง คือ

5.2.1 มีระบบ Talent ที่สำนักงานดำเนินการเอง ทั้งการคัดคน การพัฒนากำกับดูแล และการประเมินผล

5.2.2 ไม่ต้องมีระบบ Talent เพียงแต่ให้สำนักงานดำเนินการมอบหมายงานพิเศษหรืองานที่ทำทนายให้ผู้มีศักยภาพรับผิดชอบ หรือให้ผู้มีศักยภาพมีการรวมกลุ่มกันทำงานพิเศษต่าง ๆ ที่มีผลกระทบกับองค์กร

5.2.3 มีระบบ Talent ที่สำนักงานร่วมมือกับ สำนักงาน ก.พ. หรือ สำนักงาน ก.พ.ร. ให้คัดคนที่มีศักยภาพมาให้สำนักงาน โดยสำนักงานอาจเสียแก่งบประมาณในการส่งคน แต่ไม่ต้องดำเนินการจัดการเอง

จากผลในข้างต้นผู้ศึกษาค่อนข้างเห็นด้วยกับแนวทางที่ 3 เนื่องจากการสอดคล้องกับการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่สำนักงานไม่ต้องดำเนินการเองทั้งหมด ลดความเสี่ยงเนื่องจากสำนักงานไม่มีความชำนาญการในการคัดเลือกคน นอกจากนี้ยังประหยัดและคล่องตัวโดยไม่ต้องใช้งบประมาณมาก ทั้งยังเป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กว้างขึ้น ซึ่งสำนักงานอาจมีข้อจำกัดในเครือข่ายบางประการที่จะส่งบุคลากรไปฝึกงานกับผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง และกรมต่าง ๆ หรือ ความร่วมมือกับต่างประเทศ

5.3. แนวทางการสร้างแรงจูงใจเพื่อดึงดูดรักษาผู้มีศักยภาพสูงให้อยู่กับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร นั้น ต้องเน้นที่งานเป็นหลัก ต้องทำให้คนเก่งรู้สึกมีคุณค่าในองค์กรด้วยการมอบหมายงานที่สำคัญให้รับผิดชอบ รวมทั้งต้องมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานหากทำงานไปแล้วไม่มีความถนัด หรือไม่ชอบ เพื่อให้คนเก่งได้มีความสุขกับการทำงาน ส่วนการสร้างแรงจูงใจด้วยตัวเงิน หรือค่าตอบแทนก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน แต่ทั้งนี้การตอบแทนต้องประเมินด้วยมาตรฐานความยุติธรรม เพราะหากประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการให้ค่าตอบแทนที่เท่ากันระหว่างคนเก่งที่ทำงาน กับผู้ที่ไม่ทำงาน กรณีนี้อาจสร้างความขัดแย้งหรือการสร้างความไม่พึงพอใจให้กับบุคคลผู้มีความสามารถได้ ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้มีทางเลือกที่ดีในการที่จะไปหางานอื่นทำ และให้ค่าตอบแทนตามความต้องการได้อยู่แล้ว นอกจากนี้แล้วการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในการทำงานก็เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญด้วย โดยทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมไปถึงเพื่อนร่วมงานต้องมีความเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือปรึกษาหารือกันเมื่อเวลาประสบปัญหาในการทำงาน เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นการสร้างความสามัคคีและความรักความผูกพันของคนในองค์กร ที่จะดึงดูดและรักษาคนดีคนเก่งให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้อีกยาวนาน สำหรับโครงสร้างของการกำหนดตำแหน่งข้าราชการรัฐสภานั้น ในตำแหน่งประเภทวิชาการเริ่มบรรจุที่ตำแหน่งปฏิบัติการ โดยสามารถเจริญเติบโตได้ถึงระดับเชี่ยวชาญทุกตำแหน่งซึ่งเป็นข้อดีของส่วนราชการที่ข้าราชการสามารถเจริญเติบโตได้ในตำแหน่งของตนเอง แต่ในทางกลับกันก็เป็นปัญหาอุปสรรคที่จะรักษาคนดี คนเก่งไว้ เพราะหน่วยงานไม่สามารถที่จะสร้างความแตกต่างในการมอบหมายงาน หรือการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้อยู่ในระดับที่เท่าเทียมหรือเป็นธรรมได้ เช่นหากมีระบบ Talent ผู้ที่อยู่ในระบบอาจได้รับงานท้าทายมากกว่า แต่ผลคือเติบโตไปถึงตำแหน่งเชี่ยวชาญเท่ากับผู้ที่ไม่อยู่ในระบบ ปัญหานี้อาจส่งผลให้ไม่สามารถดึงดูดคนดี คนเก่งไว้ได้ เมื่อมีทางเลือกที่ดีกว่าบุคคลเหล่านี้ก็เลือกที่จะไปจากองค์กร

ตารางที่ 3

เปรียบเทียบข้อดี ข้อเสียของการดำเนินการ
ในระบบการบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) ในแต่ละแนวทาง

แนวทาง	ข้อดี	ข้อเสีย
<p>1. ระบบ Talent Management ที่ดำเนินการโดยสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร</p>	<p>- สำนักงานสามารถควบคุมและกำกับดูแลได้ทุกขั้นตอน ตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าสู่ระบบฝึกอบรมพัฒนา การมอบหมายงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์</p> <p>- ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความใกล้ชิดกับผู้เข้าสู่ระบบ Talent สามารถให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ทันที</p> <p>- การติดตามและประเมินผลความสำเร็จทั้งในประสิทธิภาพของระบบ Talent และบุคคลที่อยู่ในระบบสามารถดำเนินการได้ง่าย เนื่องจากสำนักงานเป็นผู้กำกับดูแล</p>	<p>- ขาดความชำนาญในการจัดการระบบ รวมถึงขั้นตอนการสรรหาให้ได้บุคคลที่มีศักยภาพสูง</p> <p>- การมอบหมายงาน และการสร้างกรอบการสั่งสมประสบการณ์ ดำเนินการได้ อยู่ในวงจำกัด เฉพาะภายในส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเป็นหลัก เนื่องจากเครือข่ายความร่วมมือกับภายนอกสำนักงานยังไม่เข้มแข็งพอที่จะส่งบุคคลที่อยู่ในระบบไปเก็บเกี่ยวความรู้และประสบการณ์จากหน่วยงานทั้งภายในและต่างประเทศอย่างเป็นกิจลักษณะ</p> <p>- การมีระบบ Talent Management โดยสำนักงานดำเนินการเองจะมีความเสี่ยงในเรื่องการใช้งบประมาณบุคลากร รวมถึงเครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งหากไม่ประสบผลสำเร็จจะไม่มีมูลค่ากับสิ่งที่ลงทุนไป</p>

แนวทาง	ข้อดี	ข้อเสีย
<p>2. ไม่ต้องมีระบบ Talent Management แต่ดำเนินการลักษณะไม่เป็นทางการด้วยการมอบหมายงานพิเศษหรืองานที่ท้าทายให้ผู้มีศักยภาพรับผิดชอบ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่สร้างความกดดันด้วยความคาดหวังในงานที่สูงให้กับผู้ที่เป็น Talent - การมอบหมายงานและการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานสามารถดำเนินการได้ง่าย ผู้เข้าสู่ระบบสามารถตกลงที่จะเลือกงานได้ ตามความถนัดและสนใจ - ลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นภายในสำนักงานได้ เนื่องจากผู้ที่เป็น Talent จะไม่เป็นที่พึงเล็งจากเพื่อนร่วมงานมากนัก โดยสามารถทำงานได้ปกติและไม่มีเส้นทางก้าวหน้าในงานที่พิเศษต่างจากคนทั่วไป 	<ul style="list-style-type: none"> - อาจไม่สร้างแรงจูงใจให้กับผู้เป็น Talent เนื่องจากไม่มีข้อตกลงที่ชัดเจนในผลตอบแทนและเส้นทางความก้าวหน้าของหน้าที่การงานในอนาคต - ด้วยความที่มีลักษณะไม่เป็นทางการอาจมีการปรับเปลี่ยนนโยบายของผู้บริหารได้ตลอดเวลา ทำให้การดำเนินการไม่มีความต่อเนื่องและอาจยกเลิกได้อย่างกะทันหันหากผู้บริหารไม่เห็นความจำเป็น - สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกได้ยาก เนื่องจากไม่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการสร้าง Talent ที่ชัดเจน
<p>3. มีระบบ Talent Management ที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรร่วมมือกับส่วนราชการหรือหน่วยงานภายนอก</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ลดภาระงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในสำนักงานลง - ประหยัดงบประมาณและเวลาในการคัด Talent โดยสำนักงานไม่ต้องดำเนินการสรรหา และกำกับดูแลมากนัก แต่จะให้หน่วยงานที่มีความ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความใกล้ชิดของผู้เข้าสู่ระบบ Talent กับสำนักงานจะน้อยเนื่องจากไม่ได้ดำเนินการและกำกับดูแลเอง

แนวทาง	ข้อดี	ข้อเสีย
	<p>ชำนาญ อาทิจำสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. หรือ สถาบันพระปกเกล้าเป็น ผู้ดำเนินการให้</p> <p>- สร้างเครือข่ายความร่วมมือ กับหน่วยงานภายนอกได้ กว้างขวางมากขึ้น โดยอาจจะ ขอเข้าร่วมในระบบ HiPPS ของ สำนักงาน ก.พ. หรือ โครงการ นปร. ของ สำนักงาน ก.พ.ร. หรืออาจให้ สถาบันพระปกเกล้าซึ่งเป็น หน่วยงานในกำกับของ ประธานรัฐสภาเป็น ผู้ดำเนินการจัดการให้</p>	

เมื่อเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสีย จากตารางข้างต้นแล้ว ผู้ศึกษาเห็นว่าแนวทางที่ 3 คือ ระบบ Talent Management ต้องร่วมมือกับส่วนราชการหรือหน่วยงานภายนอกจะเหมาะสมที่สุด เนื่องจากจะลดภาระงาน ประหยัดงบประมาณ และเวลาลงไปได้มาก ซึ่งเหมาะสมและสอดคล้องกับการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ต้องคำนึงถึงต้นทุน และความคุ้มค่า โดยเน้นประสิทธิภาพของผลลัพธ์เป็นหลัก ประการที่สำคัญ การบริหารจัดการระบบ Talent ที่ดำเนินการโดยหน่วยงาน เช่น สำนักงาน ก.พ. หรือ สำนักงาน ก.พ.ร. นั้น มีความชำนาญอยู่แล้ว และปัจจุบันการสรรหา และบรรจุนักเรียนทุนรัฐบาล สำนักงาน ก.พ. ก็เป็นผู้ดำเนินการให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรแต่หากมีอุปสรรคในความร่วมมือในอนาคต อาจให้สถาบันพระปกเกล้าในฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของประธานรัฐสภาเป็นผู้ดำเนินการให้ได้ เนื่องจากมีความชำนาญในการพัฒนาคน และมีหน้าที่สนับสนุนงานด้านวิชาการให้กับหน่วยงานในสังกัดรัฐสภาโดยตรง

บรรณานุกรม

- ชูชัย สมितिไกร. (2540). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, หน้า 6.
- दनัย เทียนพุด. (2540). กลยุทธ์การพัฒนาคน : สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ โปรแกรม 1 การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, หน้า 6.
- เด่นพงษ์ พลละคร. (2532). การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา. วารสารเพิ่มผลผลิต, เล่มที่ 28 , หน้า 20-25.
- บุญยืน ชัยสุโรจน์. (2548). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, หน้า 143-144.
- ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ. (2552). การบริหารจัดการคนเก่งกรณีศึกษาธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ (ไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย. สาขาบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร.
- วรรณารถ แสงมณี. (2547). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, หน้า 5-13.
- วรมน สายสิทธิ์. (2549). ทศนต่อการบริหารงานบุคคลของพนักงานวิทยาลัยดุริยางค์ศิลป์. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์.
- วิลาศ สิงหวิสัย. (2547). การวางแผนบุคลากร กำหนดตำแหน่งงาน การสรรหาและการเลือกสรร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, หน้า 532.
- วิภาพร มาพบสุข. (2540). จิตวิทยาการทำงาน. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมเชิงวิชาการ, หน้า 34-40.
- สมาน รังสิโยกฤษณ์. (2530). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., หน้า 82.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2550). Career Development in Practice. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, หน้า 34-35.

ภาคผนวก

สรุปการสัมภาษณ์
นายนนทิกกร กาญจนะจิตรรา
กรรมการข้าราชการรัฐสภา

ผู้สัมภาษณ์ : ในความหมายของข้าราชการที่มีศักยภาพสูง ท่านมองว่าอย่างไรครับ

นายนนทิกกร กาญจนะจิตรรา : ก็คนเก่งครับ คนเก่งก็คือคนที่มีความรู้ความสามารถที่เหนือกว่าค่าเฉลี่ย โดดเด่นขึ้นมาจากคนปกติ ซึ่งจะต้องมีการวัด โดยหลักทั่วไปที่ ก.พ. ที่เขาวัดนี้ ก็มีการทดสอบ อาจจะมีการสอบภาษาอังกฤษ มีการสอบความรู้เพิ่มเติม แต่การวัดที่ดีที่สุดคือการทำงาน คนที่เขามีศักยภาพสูงคือคนที่มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าคนอื่น

ผู้สัมภาษณ์ : หมายถึงว่ารับเข้ามาแล้วก็ต้องมีระยะเวลาการดูเขาอีกระยะเวลาหนึ่งใช่ไหมครับท่าน

นายนนทิกกร กาญจนะจิตรรา : ควรจะ

ผู้สัมภาษณ์ : เพื่อที่จะมีความสามารถจริงหรือเปล่าใช่ไหมครับ

นายนนทิกกร กาญจนะจิตรรา : แต่ในบางระบบของญี่ปุ่นเขาใช้การสอบ

ผู้สัมภาษณ์ : แล้ววิธีการจะทำอย่างไรให้ได้คนประเภทอย่างนี้เข้ามาให้ได้ครับ

นายนนทิกกร กาญจนะจิตรรา : มันก็ต้องมีระบบที่ดึงดูดว่าเขาเข้ามาในระบบนี้แล้วเขาจะได้อะไร ไม่ใช่เรียกร้องให้เขาสมัครแต่ไม่ได้มีอะไรให้เขา ต้องมีแรงจูงใจ แรงจูงใจของคนทำงานจริง ๆ แล้วมันมีหลายอย่างนะครับ เช่น เบสสิกที่สุดก็คือในเรื่องความก้าวหน้า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เขาจะมีอนาคตไปถึงไหน แล้วก็ที่สำคัญอีกเรื่องหนึ่งก็คือการมอบหมายงานที่ทำทนาย

ผู้สัมภาษณ์ : เพราะว่ามันจะตอบโจทย์คนรุ่นใหม่ใช่ไหมไหมครับท่าน ในเรื่องของความท้าทายเรื่องอะไรพวกนี้ เรื่องเกี่ยวกับเรื่องเงินหรือว่าค่าตอบแทนมีส่วนอย่างไร

นายนนทิกกร กาญจนะจิตรรา : คือจริง ๆ แล้วเมื่อตำแหน่งเขาขยับเงินมันมาเอง ถ้าเมื่อเขาขยับได้เร็วเขาก็ต้องมีโอกาสในการรับเงินในขั้นที่มันสูงกว่าเดิม

ผู้สัมภาษณ์ : หมายถึงว่าเราต้องมีโควตาหรือว่าอะไรที่เราดูแลคนกลุ่มนี้ด้วยใช่ไหมครับ

นายนนทิกกร กาญจนะจิตรรา : อย่าเพิ่งไปกระโดด Jump ไปว่ามีโควตา ไม่ใช่ มันต้องคิดให้ดี คือระบบมันไม่ควรจะเหลื่อมล้ำกับคนในระบบปกติ

ผู้สัมภาษณ์ : คือไม่ให้เกิดความแตกต่าง

นายนนทิกกร กาญจนะจิตรรา : ไม่ควรจะเหลื่อมล้ำ คนกลุ่มนี้อาจจะเร็วด้วยความสามารถของเขา เช่น โอกาสในการที่จะได้ปรับเงินเดือน โอกาสในการที่จะได้เปอร์เซ็นต์ในการขึ้นเงินเดือน ซึ่งยังอยู่ในระบบ

ผู้สัมภาษณ์ : คือใช้เกณฑ์เดียวกันกับคนที่อยู่

นายมนตรี กัญจนะจิตรา : ใช้เกณฑ์เดียวกัน แต่เขาอาจจะอยู่ในเกณฑ์บน เกิดจากความเก่งของเขา คือเรื่องนี้มันพูดเร็ว ๆ ไม่ได้มันต้อง Set เป็นระบบ ที่มันมีระบบที่นี้เป็นหน่วยงานราชการ อย่างเช่นความก้าวหน้าของที่นี่จะถึงระดับเชี่ยวชาญทุกคน อย่างนี้เป็นตัวอย่าง มันทำให้คนที่ เป็น Fast track เขาอาจจะไม่ได้มองอนาคตเขาแตกต่างจากคนอื่น ทำไมเขาจะต้องเหนื่อย ในเมื่ออยู่ ๆ ไป เขาก็ได้ระดับเชี่ยวชาญเหมือนกัน เพราะฉะนั้นต้องคิดระบบที่มันดึงดูเขาในเรื่องอื่น

ผู้สัมภาษณ์ : แล้วการรักษาให้เขาอยู่กับองค์กร ได้ยาวนานทำอย่างไรครับ

นายมนตรี กัญจนะจิตรา : มันก็คือคำตอบอันแรก ระบบมันต้องเอื้อในการที่จะ ดึงดูเขา

ผู้สัมภาษณ์ : สมมติว่าจะมีระบบแบบนี้ครับ การพัฒนาบริหารระดับสูง ข้าราชการ ผู้มีศักยภาพสูง ถ้าใน สผ. นะครับ เอาความหมายของใน สผ. ท่านคิดว่าอะไรจะเป็นปัจจัยของความ สำเร็จที่มันจะเป็นไปได้

นายมนตรี กัญจนะจิตรา : คำถามกว้างเกินไป

ผู้สัมภาษณ์ : เอาในบริบทของสผ. นะครับ คือพูดตรง ๆ ระบบนี้มันค่อนข้างยังจะไป ไม่ค่อยได้อย่างเหตุผลอย่างที่ท่านว่านะครับว่ามีการกำหนดตำแหน่งประเภทวิชาการไปถึงระดับ เชี่ยวชาญทุกตำแหน่ง

นายมนตรี กัญจนะจิตรา : อย่างในระบบราชการอื่นตำแหน่งมันไม่ได้เหลือเพื่อ เหมือนอย่างที่นี่ ตำแหน่งระดับหัวหน้าอย่างถึงเชี่ยวชาญเลย เอาแค่ชำนาญการพิเศษมันก็มีจำกัด อย่างในระบบพลเรือนเขาใช้ที่นี่เขาจะให้ประโยชน์ว่าใคร อย่างน้อยเขาก็นคิดว่าให้เติบโตได้ถึงระดับ ชำนาญการพิเศษ ถึงแม้ตำแหน่งไม่มีก็ให้สามารถปรับตำแหน่งตัวเองได้ อันนี้มันก็เป็นตัวอย่างอีก ทางหนึ่ง แต่ที่นี้เรื่องทางก้าวหน้าแบบนี้มันไม่เห็นภาพ เหมือนทุกคนมันถึงเชี่ยวชาญหมด ให้เห็นถึงความ ค่อยของระบบซึ่งไม่เอื้อให้เกิด ฉะนั้นคุณต้องไปดูแรงจูงใจด้านอื่น แรงจูงใจในการพัฒนา อาจจะเป็นเรื่องของ การให้ทุน อาจจะเป็นเรื่องของอะไรก็ได้แล้วแต่ โอกาสในการที่เขาจะได้รับการ มอบหมายงานที่ทำทายถึงบอกว่าพูดเร็วไม่ได้ต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วก็หาจุดที่มันเป็นการ ดึงบุคคล

ผู้สัมภาษณ์ : เดียวผมจะเอาไปประกอบกับความเห็นท่านอื่น แล้วจะวิเคราะห์ออกมา คือท่านมองว่าระบบนี้มันเกิดได้ยาก

นายมนตรี กัญจนะจิตรา : ไม่ได้เกิดได้ยาก มันเกิดได้ เพียงแต่คุณจะต้องไปดึง ไปหาจุดของการดึงดู ถ้าเมื่อเราเอาระบบที่มันใช้ที่อื่นทางก้าวหน้ามันจุดดึงดูใหญ่ แต่บังเอิญใช้กับที่นี่ ไม่ได้

ผู้สัมภาษณ์ : ต้องไปดูในมิติอื่น อย่างเช่นท่านว่าเป็นเรื่องการพัฒนาในการ มอบหมายงาน

นายนนทิกกร กาญจนะจิตรา :ผมว่ามันต้องอาศัยการวิจัย อาศัยการที่ต้องไปสอบถามคนใน สผ.ว่าอะไรคือสิ่งที่ดึงดูดเขา

ผู้สัมภาษณ์ : ผมก็ถือว่าดีมากแล้วมันก็จะประโยชน์ เป็นแนวทางการศึกษาว่ามันทำอะไรให้มันเกิดขึ้นได้ แต่ท่านยืนยันได้ไหมครับว่าระบบนี้มันไปได้แล้วมันดีกับในระบบของภาครัฐโดยรวม

นายนนทิกกร กาญจนะจิตรา :คือพูดไปแล้วการค้นหาคนเก่ง คนหาคนที่ เป็น Talent ของหน่วยงานมันคือการสร้างผู้นำองค์กรในยุคต่าง ๆ หมายถึงในรุ่นต่าง ๆ องค์กรที่ Plan ดี หมายถึงว่าวางแผนไว้ดีมันก็มีความต่อเนื่อง มันไม่ใช่เกิดการได้ผู้นำองค์กรอย่างไม่ตั้งใจ อย่าง Accident พุดง่าย ๆ แต่มันเป็นการวางแผนย้อมติแน่นอน ย้อมติว่าการที่ได้ผู้นำองค์กรแบบประเภทที่คุณไม่ได้ตั้งใจ หรือตัวเขาเองเขาก็ไม่ได้คาดหวังว่าเขาจะเป็นผู้นำองค์กร แต่วันหนึ่งด้วยเหตุการณ์ด้วยอะไรก็ตาม การได้ผู้นำองค์กรที่เรา plan ไว้ เราเตรียมเขาได้ เราเตรียมเขาให้มีความพร้อมในทุกด้านได้

ผู้สัมภาษณ์ : ความพร้อมทั้งตัวเขาเอง แล้วก็คนในองค์กรด้วยจะได้รู้ว่าใครอะไรจะมาอย่างไร

นายนนทิกกร กาญจนะจิตรา : พุดง่าย ๆ เป็นเลขานุการสภาผู้แทนราษฎร เลขานุการวุฒิสภา ไม่ใช่เรื่องง่าย ความรู้ต้องมีกับความหลากหลาย มนุษย์สัมพันธ์ ความรอบตัวกับการที่จะประสานงานกับฝ่ายการเมืองไม่ใช่เรื่องง่าย ถ้าเผื่อคนใดคนหนึ่งที่ไม่ได้ถูกเตรียมตัวขึ้นมาจริง ๆ แล้วอาจจะพลาดได้ง่าย

ผู้สัมภาษณ์ : มันก็เป็นปัจจัยที่คุณได้ยก

นายนนทิกกร กาญจนะจิตรา : อย่างน้อยต้องเตรียมเขา

ผู้สัมภาษณ์ : ผมรบกวนท่านประมาณนี้ครับ

นายนนทิกกร กาญจนะจิตรา : ก็อยู่กับแค่นี้แหละ ความจริงข้อมูลไม่ได้มีมากกว่านี้หรอก มันจะเป็นข้อมูลที่คุณจะต้องเอามาจากที่อื่นมากกว่า

ผู้สัมภาษณ์ : ผมจะประมวลและขอบคุณท่านครับ

สรุปการสัมภาษณ์ พลอากาศเอกวีรวิท คงศักดิ์ กรรมการข้าราชการรัฐสภา

ผู้สัมภาษณ์ : ประเด็นแรกครับ ความหมายของข้าราชการที่มีศักยภาพสูง หรือว่าคนเก่งในความหมายของท่าน ท่านคิดว่าเป็นลักษณะอย่างไรครับ

พลอากาศเอกวีรวิท คงศักดิ์ : ต้องเข้าใจหลักการก่อน ทำไมเขาถึงมีข้าราชการที่มีศักยภาพสูง คือในอดีตที่ผ่านมาระบบการบริหารงานบุคคลของภาครัฐมันไม่ตอบสนองในสิ่งที่ต้องการ เพราะว่าปกติการบริหารงานบุคคลมันจะแบ่งเป็น 3 ช่วง ช่วงแรกคือความเชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญในงานวิชาชีพสมมุติว่าเป็นนิติกรก็ทำงานด้านนิติกรมา ภาษาอังกฤษเขาใช้คำว่า Specialist พอ Specialist ในช่วงหนึ่งแล้วมันก็ต้องไปทำในลักษณะที่เราเรียกว่า Staff ก็คือ อำนวยความสะดวก เพื่อให้มีความรู้ในทางกว้าง ความเป็นผู้เชี่ยวชาญช่วงแรกมันลึก พอต่อมาจะรู้ทางกว้าง พอช่วงที่ 3 ของชีวิตคนก็จะเป็นผู้นำหรือเป็นครูในการที่จะถ่ายทอดความรู้ในเรื่องนี้ แต่ที่นี้ในระบบราชการเราใช้ระบบอาวุโส แล้วในอดีตเราไม่มีระบบเหล่านี้ เพราะฉะนั้นมันก็มีปัญหาว่า ปัญหาใหญ่ ๆ ของระบบราชการก็คือคนที่ป็นหัวหน้าส่วนราชการนั้นเป็นผู้มาโดยอาวุโส ไม่ได้สะท้อนความเก่งในบางส่วน อันที่ 2 ก็คือว่าเขาอาจจะมาในลักษณะที่รู้สาขาเดียวในองค์กร ซึ่งในองค์กรมันมีหลายสาขาความรู้ เพราะว่าระบบการบริหารงานบุคคลของเรามันจะไม่ใช้ลักษณะที่จะต้องมีการ Rotate สมมุติกระทรวงมีกรมก็อยู่กรมมาตลอดพอถึงเวลาจะเป็นปลัดกระทรวง ก็จะรู้เฉพาะงานในด้านเดียวอันนี้คือ 2 จุดที่เป็นจุดอ่อนของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในระดับอธิบดีก็เหมือนกันจะมีปัญหาในลักษณะที่ว่าในสำนักต่าง ๆ เยอะแยะเลย แต่คุณขึ้นมาจากสำนักนี้ คุณไม่รู้สำนักไหนเลย อันนี้คือระบบราชการเดิม ซึ่ง 2 อย่างที่ผมดู 1. มาด้วยความอาวุโส ไม่ได้มาด้วยความสามารถ ตามคิดว่าจะอย่างนั้นเถอะ อันที่ 2 คือรู้งานด้านเดียว ไม่รู้รอบ ในระบบการบริหารงานบุคคลในยุคใหม่เขาถึงมาแก้ไขอะ คือให้เรานั้นหมุนเวียน หมุนเวียนในวิชาชีพตัวกับ สมมุติขึ้นมาสูงก็ต้องหมุนเวียนตามวิชาชีพ ตามสาขาด้วยเพื่อให้เกิดการเรียนรู้กัน แต่วิธีนี้มันก็แก้ไขไม่ได้ เพราะว่ามันก็ต้องใช้เวลาในการสร้างคนเก่งขึ้นมาที่รู้รอบ เพราะฉะนั้นเขาก็เลยคิดว่ามีคนใช้การบริหารด้วยสมรรถนะขึ้นมาว่าเรามีความสามารถในการที่จะเรียนรู้ทุกอย่าง อาจจะจบการศึกษามาสูง เขาไม่จำเป็นจะต้องมาเรียนในเรื่องของวิชาชีพมากนัก หรือเขาอาจจะจบปริญญาเอกมา เพราะฉะนั้นความเชี่ยวชาญของวิชาชีพเขาสูงแล้วเขาไม่จำเป็นจะต้องมาทำงานอย่างนี้ เขาอาจจะทำงานราชการแป๊บเดียวเพื่อให้รู้ว่าเขาใช้วิชาชีพในทางราชการ แล้วก็หมุนไปตามส่วนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้หลายด้านเขานี้คือหลักการของ Talent Management ซึ่งคนพวกนี้ก็จะต้องมีศักยภาพพิเศษว่าคน ๆ นี้สามารถที่จะเรียนรู้งานแล้วการเรียนรู้งานนั้นหมายถึงว่าเขาจะสามารถเป็น

ผู้นำที่ดีในอนาคตได้ อันที่ 2 คือจะช่วยลดปัญหาอาวุโสตามคิว คนพวกนี้เมื่อมีความสามารถ แสดงความสามารถขึ้นมา ก็เป็นที่ยอมรับ เราก็จะได้ผู้บริหารยุคใหม่ ถ้านึกถึงระบบการบริหารเดิม ทุกคนเดินตามมาเป็นรุ่น ๆ เพราะฉะนั้นผู้บริหารระดับสูงเป็นปีเดียวออก เป็นปีเดียวออกถูกใหม่ เพราะเดินตามหลังกันมาตลอด ตามคิวองค์กรก็ไม่พัฒนา องค์กรก็ไม่เจริญ เพราะฉะนั้น Talent Management เขาต้องการตรงนี้เพื่อจะสร้างคนขึ้นมา เอาคนเก่งให้ไปเรียนรู้และมีประสบการณ์ ในงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้เขาพร้อมที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงได้เร็วกว่าที่เคยเป็น

ผู้สัมภาษณ์ : คนเก่งในความหมายท่านก็คือต้องมีกระบวนการใช้ใหม่ครับ
มา Treat เขา

พลอากาศเอกวีรวิท คงศักดิ์ : ใช้ คือต้องมีการคัดเลือกกว่าเขามีสมรรถนะสูงจริง ถ้าไม่อย่างนั้นมันก็จะมีการวิ่งเต้นคนที่ไม่เก่งจริงเข้ามา หลังจากนั้นแล้วก็มีกระบวนการในการที่จะประเมินเขาหลักการก็คือว่าคุณเรียนรู้ในงาน Specialist คุณแล้ว คุณก็ต้องหมุนไปตามตารางที่เขา กำหนดแล้วก็มีประเมินว่าคุณเก่งจริงหรือเปล่า ถ้าคุณไม่ผ่านการประเมินคุณก็ไม่สามารถจะ เดินต่อไปได้ตามกระบวนการที่เขา กำหนด

ผู้สัมภาษณ์ : ข้อต่อไปผมอนุญาตครับ ในลักษณะของที่ท่านสัมผัสของ สผ. สผ.นี้ครับ ท่านมองว่าสำนักงาน สผ. คนที่มีคุณลักษณะแบบใดถึงจะเหมาะสมกับ สผ. แล้วจะมา สร้างประสิทธิภาพกับงานที่ได้จากลักษณะ จากโครงสร้างต้องได้คนแบบไหน

พลอากาศเอกวีรวิท คงศักดิ์ : ในขณะนี้คือลักษณะความเป็นผู้นำสมัยใหม่ เรื่อง ของความรู้เป็นพื้นฐาน แต่ความรู้ที่นั้นไม่มีใครสามารถขึ้นมาถึงผู้บริหารระดับสูง รู้ไปหมด ก็ต้อง รู้จักที่จะใช้คน รู้จักเลือกคน เพราะฉะนั้นเรื่องมนุษยสัมพันธ์ก็มีส่วน แต่ที่ถึงวิชาการไม่ได้ เพราะฉะนั้นด้วยความรู้ความสามารถในการบริหาร หลักของคนจะมี 5 อย่างที่ขึ้นไปเป็นข้างบน เรื่องความรู้ความสามารถ ค่านิยม ทักษะ และบุคลิกภาพ 5 อย่าง ความรู้ ความสามารถ ค่านิยม คือ วิธีคิดทัศนคติ คือมุมมอง และบุคลิกภาพ ใน 5 อย่างเป็นสิ่งที่ต้องเตรียมขึ้นมา วิธีการบริหารยุคใหม่ ก็เพื่อจะออกแบบว่าเลขธิการ สผ. ควรจะมีคุณลักษณะอะไรบ้างหรือควรจะมีความรู้อะไร หรือควรจะมีประสบการณ์ด้านไหน เขาก็เลยมีระบบ Carrier part ขึ้นมาเป็น เพราะฉะนั้น Carrier part ก็คือเส้นทางของคน แต่สิ่งสำคัญของระบบนี้ก็คือการประเมินต้องเที่ยงตรง การประเมินทุกครั้งต้องแน่นอนอย่าให้มีระบบวิ่งเต้นเส้นสายได้มันก็ทำให้เพี้ยน เพราะฉะนั้น การประเมินควรจะต้องประเมินด้วยบุคคลภายนอกหรือบุคคลที่ไม่มีส่วนได้เสียในเรื่องนี้

ผู้สัมภาษณ์ : คำถามถัดไปนะครับ วิธีการที่จะให้ได้คนดีคนเก่งเข้ามาเราจะทำ อย่างไร ท่านมองว่าเราจะมีวิธีหรือช่องทางหรือทางเลือกอย่างไรที่ทำให้เราสามารถเลือกคนได้

พลอากาศเอกวีรวิท คงศักดิ์ : มี 2 วิธี คือ วิธีการเลือกคนจากจุดเริ่มต้น เราสร้าง ตั้งแต่ต้นเลยก็คือพวกนักเรียนทุนที่เราเอา มา ต้องยอมรับว่านักเรียนทุนพื้นฐานเขาผ่านการ กลั่นกรองมาเยอะแล้วใช้ใหม่ เพราะฉะนั้นก็มีกระบวนการในการที่นักเรียนทุนก็เป็นหนึ่งของ

Talent ส่วนที่ 2 คนที่เข้าระบบปกติก็มีสิทธิ แต่กระบวนการคัดเลือก กระบวนการสอบมันต้องมีการประเมินทั้งเรื่องของความรู้ 5 ด้านที่ผมว่าต้องประเมินครบ

ผู้สัมภาษณ์ : ในแนวท่านก็คือเก่งอย่างเดียวไม่ได้ ต้องดีด้วย

พลอากาศเอกวีรวิท คงศักดิ์ : ดีต้องมาก่อน เก่งนี้เราทำให้คนดีเป็นคนเก่งได้ แต่คนเก่งเป็นคนดีนี่มันแล้วแต่มันไม่แน่นอน ถ้าเขาดีเขาจะมีความขยัน มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ มีความรักการเรียนรู้ เพราะฉะนั้นทุกอย่างมันจะนำไปสู่กันได้ถ้าเขามีโอกาส ถ้าคนเก่งนี่มันค่อนข้างจะลำบาก มันไม่สามารถประกันได้ว่าเขาจะเป็นคนดี

ผู้สัมภาษณ์ : อย่างน้อยขอให้ได้คนดีก่อนนะครับ

พลอากาศเอกวีรวิท คงศักดิ์ : ควรจะได้คนดีก่อน

ผู้สัมภาษณ์ : ต่อไปครับ ถ้าเราได้คนดีคนเก่งมาแล้ว เราจะมีการรักษาเขาไว้อย่างไร คึงคุณ สร้างแรงจูงใจเขาไว้อย่างไร

พลอากาศเอกวีรวิท คงศักดิ์ : การรักษายังจริง ๆ แล้วมันอยู่ที่ความเป็นธรรมในการบริหาร ผมบอกจริง ๆ แล้วคือเราไม่สามารถจะเอาเงินไปซื้อเขาได้ แต่สิ่งที่จะต้องให้เขาคือความเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล สิ่งที่คุณคิดออกไปนี้ทุกองค์กรเหมือนกัน คือเขาไม่ได้รับความเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล เพราะฉะนั้นคนเก่งเขาจะไม่ทนหรอก เขาไปเอาที่อื่นดีกว่า ถ้าเพื่อเราให้ความเป็นธรรมในเรื่องของการบริหารงานบุคคล และมีความชัดเจนโปร่งใส มันก็ทำให้คนที่ 2 อันนี้เป็นเรื่องปกติการสร้างค่านิยมองค์กรที่ทำให้เขารักองค์กร อันนี้คือสิ่งที่เป็นเรื่องสำคัญเลยเขาต้องเห็นคุณค่าขององค์กร เพราะฉะนั้นเรื่องของการที่เราสร้างค่านิยมเรื่ององค์กรคือส่วนที่เราจะต้องทำให้เกิดขึ้นแล้วเกิดกับทุกคนที่เข้ามา ถ้าเรามีค่านิยมร่วมกันเราก็จะมีความมุ่งมั่น มีความผูกพันการทำงาน เราก็อยู่ได้ เพราะฉะนั้นโดยสรุปเรื่องของการคุณ ก็คือเรื่องของการให้ความเป็นธรรมกับเขา 2. คือการปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรให้เห็นคุณค่าขององค์กร รักและผูกพันองค์กร นี่แหละการที่มีค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีมันก็จะได้ผลรักและผูกพัน ส่วนเรื่องค่าตอบแทนของเราอาจจะมีจุดเด่นกว่าองค์กรอยู่แล้ว แต่บจะเรียกว่ามันเป็นตัวบวกอยู่ แต่ที่เขาออกไปนี้เพราะว่าด้วยปัจจัย 2 อย่าง

ผู้สัมภาษณ์ : ประเด็นสุดท้ายครับ ระบบบริหารที่มีศักยภาพสูงครับ อะไรคือปัจจัยความสำเร็จของมันครับ หรืออะไรที่จะเป็นอุปสรรคที่จะให้มันไม่สำเร็จก็ได้ ท่านพอจะให้ความเห็นประเด็นอย่างไร

พลอากาศเอกวีรวิท คงศักดิ์ : ความซื่อตรง Infinity ของคนที่บริหารระบบ เราวางระบบที่ดีแล้ว แล้วการนำระบบไปสู่การปฏิบัติต้องมีความเที่ยงตรง มีความเป็นธรรม อธิบายได้เปิดเผยโปร่งใส ตรวจสอบได้ ก็คือมีธรรมาภิบาลแค่นั้นเองในระบบงานสมัยใหม่ถ้าเราไม่เปิดเผยข้อมูลในการบริหารมันก็เป็นปัญหา สมัยก่อนเขามีความคิดว่าการให้ค่าตอบแทนเงินเดือนต้องเป็นความลับ แต่จริง ๆ แล้วตอนหลังมันไม่ใช่ มันกลับเป็นตัวที่จะชี้ว่าความเป็นธรรมมันมีมากน้อย

ตรงไหน แล้วเขาทำงานคุ้มค่าเงินเดือนใหม่ มันก็เป็นทั้งระบบการตรวจสอบกับเพื่อนร่วมงานด้วย เพราะฉะนั้นเรื่องของธรรมาภิบาลที่มีหลักการที่ว่าเปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ในการใช้ระบบนี้ มันทำให้เกิดการยอมรับ แต่ถ้าเผื่อเราไม่มีธรรมาภิบาลในการบริหารระบบนี้มันก็มีข้อสงสัย อย่างให้เกิดปัญหาความสงสัย เพราะว่าเอ๊ะคนนี่ทำไมได้ คนนี่ทำไมขึ้นมาไม่ได้เลยแต่ทำไมถึงได้ ไม่เก่งเลยทำไมถึงได้ สิ่งที่มีนจะเป็นจุดธรรมชาติของระบบนี้คือคนที่เข้ามาในระบบ Talent ก็ต้อง ถูกลองวิชา ลองความสามารถ เพราะฉะนั้นถ้าเขาไม่เก่งจริงแล้วได้รับการ Promote มันก็ทำให้คน ไม่เชื่อถือหรือก ทั้งหมคนี่ก็คือเรื่องของธรรมาภิบาลในการบริหารระบบสำคัญมาก สิ่งที่สำคัญ ในการบริหารงานในยุคใหม่ คือการยอมรับผู้บริหารสมัยนี้ทำไมถึงมีคนอายุเด็ก ๆ มาเป็นได้ เพราะทุกคนยอมรับ อย่างประเทศจีนเขายังต้องไปแสดงฝีมือว่าคุณเก่งจริงใจใหม่ ไม่ใช่มาถึง นั่งประชุมแล้วคุณก็นั่งไม่พูดอะไรสักคำ ไม่ได้สะท้อนความแหลมคมในการแสดงทางความคิด แต่ถ้าคนมี Activity มากมันก็มีโอกาสผิดพลาดมาก นั่นแหละคือจุดที่เขาจะต้องแสดงออกถึงความรู้ ความสามารถที่เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปในองค์กร เขาถึงจะขึ้นได้

ผู้สัมภาษณ์ : หมาประเด็นแล้วครับ ขอบคุณมากครับที่ท่านสละเวลาให้
พลอากาศเอกวีรวิท คงศักดิ์ : ขอบคุณครับ ด้วยความยินดี

สรุปการสัมภาษณ์

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ อดีตรองเลขาธิการ ก.พ.

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านคิดว่าข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงที่เขาเรียกว่าคนดีคนเก่ง ในความหมายกว้าง ๆ ที่ท่านจะพออนุญาตว่าเป็นคนลักษณะไหนครับ

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ : ความหมายของคนดีคนเก่ง คืออย่างนี้ครับ ที่เขาต้องใช้คู่กันต้องเข้าใจว่าเขาใช้คู่กันเพราะว่าบุคลากรในองค์กรมันจะต้องมีคุณสมบัติหลัก ๆ ก็คือดีและต้องเก่งคืออย่างเดียวกันไม่ได้ต้องเก่งด้วย เก่งอย่างเดียวและไม่มีดีก็ไม่ได้ เพราะฉะนั้นต้องเข้าใจก่อนว่าเขาจะต้องใช้ 2 คำนี้คู่กัน คราวนี้ก็จะมีการถามว่าเก่งหมายถึงอะไรถูกไหมครับ เก่งนี้หมายถึงคนที่มีความรู้ความสามารถตามที่องค์กรต้องการ ความรู้ความสามารถของตัวนะครับ ก็คือความรู้ในหน้าที่การงานและความรู้รอบตัว ยิ่งยุคปัจจุบันคนในองค์กรนอกจากจะมีความรู้ในหน้าที่การงานแล้วว่าตนเองมีหน้าที่อะไร ต้องใช้ความรู้อะไร ถ้าเป็นนิติกรต้องใช้ความรู้ด้านกฎหมาย ต้องมีความรู้รอบตัวเพราะงานแต่ละงานมันมีความเกี่ยวข้องกับงานลักษณะอื่นเยอะแยะ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันและอนาคตสภาพแวดล้อมเราต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง อย่างเช่นเราเข้าสู่อาเซียนใช้ไหม ข้าราชการทุกประเภทในภาครัฐของไทยต้องรู้ความเคลื่อนไหวของประเทศในอาเซียนไม่มากนักน้อย แต่อย่างน้อยต้องรู้ที่เกี่ยวข้อง ข้าราชการรัฐสภาอย่างน้อยก็ต้องรู้ว่าบุคลากรในรัฐสภาของประเทศอาเซียน 9 ประเทศเขาทำงานกันอย่างไร เขาทันสมัยไหม เขาใช้ IT มาช่วยไหม นี่ก็คือความรู้ ความสามารถจริง ๆ แล้วคือความเชี่ยวชาญในงาน มีความเชี่ยวชาญในงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องมีความรู้ก่อน ความเชี่ยวชาญจะเรียกทักษะก็ได้ครับ สมมุติว่าเป็นนิติกรทำงานด้านนักกฎหมายนิติบัญญัตินอกจากจะมีความรู้ด้านกฎหมายเป็นพื้นฐานกฎหมายที่เกี่ยวข้องที่คุณจะไปช่วยกร่างให้ ส.ส. คุณจะต้องมีทักษะในความเชี่ยวชาญในการเขียนกฎหมายออกมา การกร่างซึ่งมันมีรูปแบบ ปัจจุบันนี้สำนักงานกฤษฎีกาเขาวางหลักไว้ว่าการเขียนกฎหมายทุกฉบับทุกประเภทจะต้องมี 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 นี่ก็คือความสามารถในหน้าที่ทำงานอันนี้สำหรับนิติกรนะครับ ถ้าคุณมีหน้าที่หลักในการช่วยกร่าง อันนี้คือความหมายของคนดีคนเก่ง เพราะฉะนั้นมันจะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ทีนี้ถ้าคุณเก่งแล้วคุณไม่ดี คุณอาจจะใช้ความรู้ความสามารถไปในทางที่ผิดนะครับ สมมุติคุณเป็นนักบัญชีคุณเก่งด้านบัญชีแต่คุณเอาความรู้ความสามารถของคุณไปใช้ในทางที่ผิด เช่น ยักย้ายบัญชีไม่ให้คนรู้ หรือทำบัญชีลมขึ้นมาเติมตัวเลข อันนี้คือความหมาย มันต้องคู่กันไม่อย่างนั้นองค์กรจะอยู่ไม่ได้ และอีกนิดเดียวครับ คำว่าความดี คือกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ถ้าไม่ดีคือคุณไม่ทำในสิ่งที่ถูกต้องและคุณไม่กล้าไม่ทักท้วงสิ่งที่ถูกบังคับให้ทำ นี่ก็คือลักษณะของความเป็นคนดี

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านคิดว่าลักษณะองค์กรของ สผ.จากภารกิจระบบงานและโครงสร้างขององค์กร เราต้องได้ผู้มีคุณลักษณะแบบใดถึงจะเหมาะสมในการที่จะมาสร้าง

ประสิทธิภาพในการทำงานที่นี้ได้ครับ จากประสบการณ์ท่านลักษณะงานที่นี้ต้องได้คนแบบไหน มาครับ

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ : 1. คนต้องดีและผมคิดว่าในปัจจุบันทุกคนเป็นคนดี เพราะอะไร ผมมีเหตุผล เพราะก่อนที่คุณมารับราชการคุณถูกกลั่นกรองใหม่ เขาดูประวัติคุณและ ช่วงทดลองอะไรอย่างนี้ หรืออย่างน้อยคุณทำงาน 5 ปี 10 ปี ถ้าคุณไม่ได้กรณีถูกดำเนินคดีนั้นเป็นการวัดว่าคุณเป็นคนดีแล้วถูกใหม่ แต่อาจจะมียางคนถูกลงโทษเพราะมีพยานหลักฐานชัดเจน มีการตั้งกรรมการสอบสวนและท้ายที่สุดคุณผิด อันนั้นก็ว่าไปเป็นธรรมดา นะครับ เพราะฉะนั้นคนในองค์กรต้องเป็นคนดี และความดีนี้ต้องต่อเนื่องนะครับ 2. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายความว่าต้องตั้งใจทำงานให้เต็มความรู้ความสามารถนี้คือความหมาย นะครับ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานหมายถึงว่าคุณจะต้องทำงานให้เสร็จ แต่การทำงานให้เสร็จนั้นอยู่ที่คุณตั้งใจหรือเปล่านั้นครับ อันนี้เป็นตัวที่ 2 นี้คือความหมายของมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มุ่งมันตั้งใจจะต้องทำงานให้เสร็จ งานจะไม่เสร็จหรือไม่สำเร็จนั้นะครับ ถ้าคุณไม่มุ่งมั่นแต่แรกไม่เสร็จ คุณอาจจะเป็นคนดีและคนเก่งแต่คุณไม่ตั้งใจมันก็จะย้อนไปว่าคุณก็ไม่ดีจริง แต่คุณเป็นคนเก่งนะครับ แต่มันช่วยไม่ได้เพราะคุณไม่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ตัวที่ 3 คุณต้องทำงานเป็นทีม คืองานราชการไม่ว่าจะที่ สผ. หรืออะไรก็ตามมันคือทำงานเป็นทีมนะ ไม่มีงานเดี่ยว การทำงานเป็นทีมหมายความว่าอะไรครับ คุณต้องเป็นคนที่มีปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ไม่เห็นแก่ตัว นี้คือความหมายทีมบิวคิงนะ ไม่ใช่เฉพาะกายภาพ ตัวคุณต้องรู้จักปรับตัว การปรับตัวคือ 1. รับฟังความเห็นของคนอื่น ไม่คิดว่าตัวเองเก่งอยู่คนเดียว 2. นอกจากรับฟังแล้ว คุณยอมโอนอ่อนผ่อนตามข้อเสนอแนะของคนหมู่มาก ซึ่งคุณอาจจะเห็นว่าไม่ถูกแต่ว่า ในสังคมเวลาเราตัดสินใจเราใช้คนหมู่มากใช้ใหม่ คนหมู่มากคิดอย่างไรก็ต้องทำตามนั้นนี่คือความรับผิดชอบในลักษณะการทำงานเป็นทีม 3. การทำงานเป็นทีมคุณต้องรู้จักเสียสละ งานราชการนี้ 24 ชั่วโมงนะครับ คุณมีลูกน้องคนหนึ่งเรื่องจริงเลย ทุกวันนี้ 08.30-16.30 ตามที่เวลาราชการกำหนดแล้วมาสั่งให้เขาทำงานนอกเวลาได้อย่างไร มีนะ เขาบอกสั่งเขาไม่ได้ ที่จริงไม่ใช่งานราชการมันจะมีมาตราหนึ่งในกฎหมายของคุณด้วย ของพลเรือนด้วย ข้าราชการต้องอุทิศตนต่องานราชการ งานราชการบางอย่างมัน 24 ชั่วโมง งานด่วนซึ่งมันอาจจะนอกเวลา เช่น วันรุ่งขึ้นจะต้องทำ Paper เสนอ ก.ร. หรืออะไรคุณจะต้องมาทำ ตัวที่ 4 ข้าราชการ สผ. ต้องทำงานอย่างมืออาชีพ มืออาชีพคือนี้แหละเป็นทั้งคนดีและคนเก่ง มันต้องดีด้วยและเก่ง คือมีความรู้ความสามารถ แล้วก็มีความรู้และสามารถมีทักษะ ตัวที่ 5 มีจิตบริการ คือทุกอย่างมันพันกันหมด คุณมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีธรรมะอยู่ในใจ คือให้ความร่วมมือ มันจะพันกันหมดกับทีมบิวคิงก็ต้องรู้กันถูกใหม่ มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานจะไม่เกิดถ้าคุณไม่ทำงานเป็นทีมเอาแค่ 5 ตัวนี้ งาน สผ. จะมีประสิทธิภาพ 5 ตัวนี้ นะครับ คุณแยกออกเป็น 2 กลุ่มได้เลย คนดี คนเก่ง 1. ตัวที่เป็นดีคืออะไร ชื่อสัตย์สุจริต 2. จิตบริการ ก็เป็นคนดี คนเก่งคืออะไร มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน มืออาชีพ และมีอะไรอีกตัวหนึ่ง ทีมนี้ก็เก่งด้วยดีด้วย มันไม่หนีจาก 2 คำนี้ดีและเก่ง ทีนี้เก่งนี้ เก่งคือมีความรู้ความสามารถมันอยู่

แต่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มุ่งผลนี่นะครับ เนื่องจากคุณตั้งใจและคุณก็รู้จักพัฒนาความรู้ที่จะทำงานให้เกิดผลสำเร็จ นี่ก็คือความตั้งใจ คุณตั้งใจแต่คุณไม่พัฒนาความรู้ข้าราชการจำนวนไม่น้อยคุณไม่พัฒนาความรู้ คุณรอแต่อบรม ไม่ใช่รอ คุณต้องการความรู้ จะอย่างไรก็ตามเดี๋ยวนี้คุณมีสื่อ มีอะไรที่จะพัฒนาตนเอง คุณไม่ต้องรอ อย่างผมนี่ผมทำงานด้าน HR คือยิ่งตำแหน่งสูง ๆ จะไปเข้าอบรม ได้อย่างไร ผมก็ต้องไปแสวงหา แสวงหาคืออะไรครับ ก็ โชคดีเขาเชิญ Workshop บริษัทใหญ่ ๆ นะครับ ผมก็ใช้เวทีเป็นกรรมการนี่นะครับ เรียนรู้

ผู้สัมภาษณ์ : แนวทางการสรรหา ให้ได้คนดี คนเก่ง ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะให้ได้คนเหล่านี้เข้ามาท่านคิดว่าควรเป็นอย่างไร

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ : แนวทางการสรรหามันมีเยอะครับ มันมีเยอะแล้วก็มันอาจจะไม่จำเป็นต้องใช้ทุกอย่างพร้อมกัน สมมุติว่าคุณอยากได้คนเก่งประเภทหนึ่งที่มีความรู้ความสามารถในสาขาที่คุณต้องการ คุณก็ใช้การให้ทุน แล้วพอเข้าได้ทุน นักเรียนทุนกลับมา คุณไม่ต้องสอบแล้วก็ถือว่าเขาถูกคัดกรองตั้งแต่แรก อย่างผมนี่ผมเป็นกรรมการคัดเลือกผู้รับทุนของสถานะครับ วิธีนี้ผมชอบมาก สมมุติว่าสมัครด้าน Public Policy ไปเรียนอังกฤษปริญญาโทนะครับ มีคนสมัครเยอะ ของสภาก็มีทุกปี ผมก็เป็นกรรมการแทบทุกปี มันมี 2 ทุน แต่คนสมัครทุนนี้ 6 ทุน คุณจะทำอย่างไร เราเรียก 6 คนเข้ามาพร้อมกันเลยนะ แล้วโยน โจทย์ให้คุยต่อหน้ากรรมการ มันรู้เลยนะใครเก่งไม่เก่ง ใครสื่อสารเป็นไหม ใครรู้จักถ่ายทอด ใครรู้จักวิเคราะห์ ใครกล้าที่จะพูด อันนี้ก็ป็นวิธีหนึ่งที่เราใช้อยู่แล้ว เพราะฉะนั้นก็เชื่อมั่นได้ว่าคนที่ป็นนักเรียนไปเรียนต่างประเทศกลับมาที่นี่ก็ไม่ต้องมาสอบคัดเลือก แต่ถ้าเป็นบุคคลภายนอกที่จบปริญญาตรีแล้วคุณอยากจะเอาเข้า คุณก็ต้องใช้วิธีการสอบแข่งขันตามหลัก merit และคุณต้อง Manpower Planning นะครับ จริง ๆ แล้วการให้ทุนไปเรียนเพื่ออยากได้คนดีคนเก่งคุณต้องทำเช่น 5 ปี อย่างสมัยผมอยู่ผมทำ 5 ปีนะครับ สมมุติ 5 ปีข้างหน้ารุ่นแรกมา แล้วรุ่น 2 มาอะไรอย่างนี้ไม่ขาดช่วง แต่ว่าคนแรกกลุ่มแรกอาจจะต้องรอหน่อย แต่ว่า 1 2 3 4 5 มันจะตามมา นี่ก็คือ Manpower Planning แต่ขณะเดียวกันระหว่างที่รอคุณก็ต้องใช้วิธีอื่นที่จะเอาคนมาใช้งานตามที่ต้องการคล้าย ๆ วิธีสอบแข่งขันนะครับ จบปริญญาตรีปริญญาโทหรือว่าทางนี้อาจจะออกกฎเฉพาะ อย่าง ก.พ. มีไม่ต้องสอบคัดเลือก สัมภาษณ์อย่างเดียว แต่ ก.พ. ปัจจุบันคัดเลือกเฉพาะตำแหน่งที่หายากในตลาด เช่นอะไรครับ วิศวกร แพทย์ หรืออะไรก็ตามแล้วแต่คุณจะทำหนดถูกไหมครับ ที่เป็นเฉพาะเจาะจง หรือคุณอาจจะใช้วิธีการ โอน นี่คือการสรรหารับ โอนที่นี้ไม่ค่อยรับ

ผู้สัมภาษณ์ : ปัจจุบันไม่ค่อยมีการรับ โอน มีอยู่ช่วงหนึ่งรับมา

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ : นี่ผมประชุมเมื่อไม่นานมานี้ผมบอกคุณต้องเปิดใจใหม่แล้ว แล้วคุณก็มาบ่น ทำไมคุณไม่รับ โอนผมก็ไม่เข้าใจ มันมีหลายวิธี จะบอกวิธีไหนวิธีหนึ่งดีที่สุดมันไม่ได้ แต่ช่วงที่รอคุณต้องมีวิธีอื่นที่จะเอาคนมาใช้ หรือคนที่คุณสอบแข่งขันเข้ามาเขายังไม่เคยได้รับทุน ทำงาน 2 ปีคุณให้ทุนเขาไปอีก ก.พ. ก็ใช้ คือประเภทแรกไม่เคยรับราชการเลยให้ทุนคน

จบ ม.ปลายหรือปริญญาตรีกลับมาที่มารรจ โดยไม่ต้องสอบอะไรเลย หรือเราสอบแข่งขันคนเข้ามาสัก 2 ปีก็ได้ทุนไปก็ได้ มันมีหลายวิธี รับโอนก็ได้

ผู้สัมภาษณ์ : 2 ประเภทนี้ เด็กทุนมาตั้งแต่แรก กับเด็กที่มาเป็นข้าราชการแล้วไปรับทุนมันจะให้ผลที่ต่างกันหรือไม่จากประสบการณ์ท่าน

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ : ที่ไม่ต่างเราจะได้คนเก่ง เก่งทั้งคู่ นะครับ แล้วก็ดีด้วย แต่ผลต่างมันอาจจะอยู่ที่ ผลต่างมันไม่ได้อยู่ที่ตัวองค์กรหรือมันอยู่ที่ตัวคนที่จะได้ทุน นะครับ คือคนที่ทำงาน 2 ปีแล้วได้ทุนไปนี่นะครับ พวกนี้เวลาที่เขาไปเรียนต่อ คุณทำงาน 2 ปี คุณได้ทุนไปทำโทวิทยานิพนธ์ที่เขาทำนี่ผมคิดว่าจะดี จะใช้ประโยชน์ได้ สำหรับผมคนที่ทำงาน 2 ปีแล้วได้ทุนไปเขาสามารถที่จะทำวิทยานิพนธ์ที่จะนำกลับมาใช้กับองค์กร ได้ดีกว่าเพราะเขามีโจทย์อยู่แล้ว ซึ่งโดยหลักของ ก.พ. นี้ถ้าคุณทำงานอยู่แล้ว แล้วคุณจะไปเรียนต่อเพื่อกลับมารับราชการในที่เดิมนี้ เรามักจะบอกให้คุณทำวิทยานิพนธ์ในสิ่งที่จะนำมากลับมาใช้กับกรม แต่คนที่ไม่เคยทำงานแล้วได้ทุนไปนี่นะครับ เราควบคุมยากแต่วิทยานิพนธ์ก็อาจจะนำกลับมาใช้ประโยชน์ก็ได้แต่มันจะไม่ลึก อันนี้จากประสบการณ์ที่ผมดูแลนักเรียนทุนมานะครับ เพราะเขาคิดไม่ออกว่าอะไรที่จะมาเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ก่อนเดินทางเขาอาจจะไหว้อธิบติว่าอีก 3 ปีหนูจะกลับมา นะคะ อธิบติอยากจะให้หนูทำวิทยานิพนธ์อะไร อธิบติก็ฝากไปคุณทำอย่างนั้น แต่เขาจะไม่ลึกซึ่งเพราะมองไม่ออก

ผู้สัมภาษณ์ : ซึ่งน่าจะลงทุนน้อยกว่า

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ : ลงทุนน้อยกว่าแล้วก็มันมีความผูกพัน แต่คนที่ไม่เคยทำงานแล้วไปเที่ยว ๆ จำนวนไม่น้อยถ้าไปนานกลับไปที่มีปัญหาการปรับตัวเหมือนกัน

ผู้สัมภาษณ์ : อีกประเด็นที่น่าสนใจคือเราจะใช้เครื่องมืออะไร ที่รักษาคนดีคนเก่งให้อยู่กับเรา คำถามง่าย ๆ เลยครับ

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ : คือ 1. ผมคิดว่าองค์กรตั้งแต่ระดับกลุ่มงาน สำนัก กอง อันนี้ตัวองค์กรก่อนนะครับ แล้วก็กรมหรือ สผ. ต้องให้ความสำคัญต่องานบริหารทรัพยากรบุคคล นะครับ อันนี้ผมพูดกว้างมาก ทุกเรื่องหมายความว่าเมื่อคนมาอยู่ในองค์กรแล้วคุณต้องให้ความสำคัญให้ความสำคัญให้ความก้าวหน้า สร้างความพึงพอใจ สร้างความผูกพันไม่ทอดทิ้ง ต้องให้ความสำคัญในทุกรื่อง การแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งให้คุณให้โทษ รวมทั้งต้องให้ความสำคัญต่อการที่จะพัฒนาให้คนสามารถเอาศักยภาพมา ยกตัวอย่าง นะครับ อันนี้เก่งมากพูดมากไม่ใช่หมั่นไส้ หรือคนที่คุณแล้วไม่มีศักยภาพคุณทิ้งไปเลยไม่ได้ คุณเอาคนเข้าไปอยู่ในองค์กรแล้วคุณต้องปลูกปล้ำด้วยทุกวิถีทางให้เขาทำงานให้ได้ แต่เมื่อเขาทำงานไม่ได้คุณก็ต้องกลับไปใช้ที่ผมพูดคือเครื่องมือระบบประเมิน ประเมินแล้ว 2 ครั้งไม่ดี ไม่รู้ นะครับ ที่นี้ให้ออกไปใช่ไหม หรือว่าประเมินแล้วมันนิสัยไม่ดี มันทำทนาย มันไม่ทำ เพราะประเมินไว้ไม่ดี ก็ต้องใช้กฎหมายอย่างที่ว่าคือหย่อนสมรรถภาพ คุณไม่ทำผลผลิตให้กับราชการ 2. ผู้บังคับบัญชาสำคัญ ที่จริงบทบาทหน้าที่ผู้บังคับบัญชาขององค์กรพูดได้เลยคุณต้องสนใจคนในองค์กร แล้วผู้บังคับบัญชาต้องเป็นตัวอย่าง

ด้วยของความเป็นคนคิดคนเก่ง ส่วนที่ 3 แต่ละคนเองคุณไม่ใช่รอให้คนมาเอาใจคุณ สนใจคุณหรือ บอกว่าคุณจะต้องอยู่องค์กรนะอย่าไปไหน มันไม่ใช่ ตัวคุณเองคุณก็ต้องรับผิดชอบ ไม่ใช่รอให้คน มาพุ่มพัก ให้ความดี ให้ความชอบ ไม่ใช่ คนเรานี้สำคัญ เพราะว่าถ้าคุณไม่ตระหนักที่จะมี 5 ตัวนั้น คุณก็ไม่ควรจะอยู่ผมคิดว่าอย่างนั้นนะ เพราะว่า 5 ตัวที่ว่านี้มันคือคุณสร้างตนเองให้เป็น คนคิดคนเก่ง คุณต้องรักษาตัวเองเพื่อที่จะไปรักษาองค์กร สำนัก กองก็ต้องดูแลคุณ ผู้บังคับบัญชา ต้องเป็นตัวอย่าง สผ. ต้องเป็นตัวอย่าง ผมว่าแค่นี้

ผู้สัมภาษณ์ : คือหลัก ๆ ทำอย่างไรให้เขาอยู่ก็คือเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องให้ความสำคัญ

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ : HR ต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรม

ผู้สัมภาษณ์ : คือคนเข้ามาแล้วเขาต้องเห็นความก้าวหน้าของเขาแล้ว เข้ามาบรรจุ เขาจะไปอยู่ตรงไหนอะไรอย่างไร คุณให้ความสำคัญ

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ : ถูกต้อง มันอยู่ใน merit System นี้แหละ

ผู้สัมภาษณ์ : ให้การดูแลเขาไหม

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ : ทุกวันนี้ที่คนมันไม่อยู่เพราะมันขาด merit ตัวใดตัวหนึ่ง โดยเฉพาะความเสมอภาคในโอกาส มันทำให้คนไม่มีขวัญกำลังใจ เล่นพรรค เล่นพวก คราวนี้ ระบบ merit มันจะเกิดขึ้น ได้มันต้องมีเครื่องมือที่เป็นที่ยอมรับ การคัดเลือก การแต่งตั้ง

ผู้สัมภาษณ์ : ข้อสุดท้ายแล้วรับระบบ Talent ถ้าพัฒนาแล้วนำมาใช้ที่ สผ. อะไร คือปัจจัยความสำเร็จของมัน และอะไรคือปัญหาสำคัญที่จะทำให้มันไม่เกิด

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ : จากประสบการณ์ของผมที่ผมทำเรื่องนี้มาแต่แรกนะครับ ปัญหาสำคัญในราชการไทยคือความเข้าใจก่อนว่าระบบนี้มันต้องการอะไร ตั้งแต่ผู้กำหนดนโยบาย อธิบดีผอ. หรือตัวข้าราชการเหมือนกัน คุณเข้าใจไหมว่าระบบนี้มันต้องการอะไร มันคืออะไร ระบบนี้คือการเชิดชูคนเก่ง ทำให้เขาก้าวหน้า แล้วก็ทั้งคนอื่นซึ่งไม่ใช่อยู่ในระบบนี้ ทำให้เกิดความ หมั่นไส้เกิดการแปลกแยก แยกแยก ต้องสร้างความเข้าใจก่อน อันนี้สำคัญมาก ทุกวันนี้มันไม่เกิด แม้แต่ ก.พ. ที่ทำกับ 200 กรมนี้ะครับ มีครั้งเดียวที่เข้าใจ บางกรมเข้าใจแต่ไม่กล้าทำเพราะกลัว ทะเลาะกัน แต่สังคมยุโรปหรือสิงคโปร์เขาไม่คิด ถ้าไม่เก่งจริงคุณไปเลย แต่ถ้าเราอยากเก่งอย่างเขา เราก็ต้องพัฒนาแล้วไปเข้าป्ल่องนี้ แต่สังคมไทยไม่ใช่ สังคมไทยมองคนไหนอยู่ในป्ल่องนี้อัจฉมัน คอยดูมันไม่ได้ดิบได้ดี แล้วเราก็ไม่ทำงาน เพราะนายไม่สนใจ อันนี้มันคือความเข้าใจ อันที่ 2 พอเขาเข้าใจแล้วก็ต้องสร้างระบบให้มันดี ซึ่งตอนนี้ที่นี้ก็ทำระบบดีขึ้นมาก

ผู้สัมภาษณ์ : เขามีหมดนะครับว่าคัดเลือกอย่างไรจะอะไรอย่างไร แต่พอเอาไปสู่ การปฏิบัติจริง ๆ มันไม่เดิน

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ : 1. ต้องสร้างความเข้าใจ 2. ต้องมีระบบที่ดี 3. ต้องดำเนินการ ตามระบบอย่างถูกต้องครบถ้วน ยกตัวอย่างอันที่ 3 ที่มันไม่เกิด คุณบอกว่าคุณจะต้องมีการ

การสั่งสมประสบการณ์ (EAF) เฉพาะตัวนี่นะครับ คือคุณไม่ได้มอบให้เขาค้นหาจริง ๆ แล้วมอบ แล้วคุณก็ไม่ประเมิน มันก็เลยไม่เกิดความแตกต่างระหว่างคนกลุ่มนี้กับคนที่อยู่นอกระบบเข้าใจไหม นี่มีแค่ไหน 1. ความเข้าใจเป็นปัญหามาก ผมประชุมผมช่วยกรรมการชุดนี้อยู่ นะครับยังไม่ค่อยเข้าใจ อันที่ 2 ระบบก็ต้องสร้างก็เรียกว่าจะลงตัวแล้ว มีคู่มือแล้ว มีแล้วเสร็จแล้วเวลา Implement ก็ยาก ผมไปเจอของจริงที่ผมดูแลสมัยอยู่ ก.พ. กรมหนึ่งระบบดีแล้ว เพราะ Implement ฝ่ายการเจ้าหน้าที่มัน ไปอีกจากคนในระบบทะเลาะกันผมต้องไปแก้ปัญหา แล้วฝ่ายการเจ้าหน้าที่พอรับมาแล้วอธิบายผิดอีก นี่มันรู้แหละ แล้ว EAF พุคอีกทีตอนเขียนคุณก็ต้องเข้าใจเขียน EAF ต้องเป็นประสบการณ์เชิงยุทธศาสตร์ เชิงทำลายที่จะวัดว่าเขาเก่งจริงหรือเปล่า ถ้าคุณไปเขียน EAF คือประสบการณ์การทำงานที่เหมือนกับหน้าที่ปกติ คนไม่ได้เข้าในระบบนี้มันก็ไม่มีประโยชน์ ถ้าเราจะวัดความทำลายเขาใช้ไหมว่าเขาพร้อมที่จะขึ้นไปข้างบนหรือเปล่า มันต้องเป็นหน้าที่ที่เขาต้องทำที่ต้องทำลายและต่างไปจากคนที่ไม่ได้อยู่ระบบนี้ อันนี้ยาก

ผู้สัมภาษณ์ : เคียวผมจะไปทบทวน และอาจจะไปสัมภาษณ์ผู้บริหารทางเราด้วย
 นะครับ ขอบพระคุณท่านนะครับ

นายชาณวิทย์ ไกรฤกษ์ : ถ้ามีอะไรเพิ่มเติมก็ได้

สรุปการสัมภาษณ์

รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

นางบุษกร อัมพรประภา

ผู้สัมภาษณ์ : ความหมายของข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงหมายถึงคนเก่ง ในความหมายของท่านรองน่าจะรับต้องมีทักษะ มีอะไรที่พิเศษอย่างไร

รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : คนเก่งเท่าที่ประสบการณ์ที่ผ่านมาแนะนำ คือ บางคนอาจจะมีวุฒิการศึกษาดี มีเกียรติคุณ เขาจะเก่งในด้านวิชาการ เก่งในการทำงาน แต่ก็มีคน อีกประเภทหนึ่งซึ่งแม้จะไม่มีวุฒิการศึกษาโดดเด่น แต่เขามีคุณลักษณะพิเศษ คือเขาจะมีการใฝ่เรียนรู้ มี EQ สูงสามารถเข้ากับคนได้ ก็จะทำให้เขาเรียนรู้งานได้เร็วกว่าเพราะฉะนั้นก็จะมี 2 ประเภท ตอนนี้ Talent ของเรานี้คือเราต้องการคนที่มีความรู้ที่เรียนดีใช้ไหมคะเกียรติคุณอะไรพวกนี้ นักเรียนทุน แต่นักเรียนทุนมันก็เป็นในด้านความรู้เรายอมรับ แต่ว่าในด้านหมายถึงประสบการณ์ในการทำงาน แล้วก็ในด้าน EQ มันยังไม่ได้พิสูจน์ได้ว่าเขาจะสามารถที่จะนำทีมงานหรือบริหารงาน ไปสู่ความสำเร็จได้ มันขึ้นอยู่กับองค์ประกอบในหลายอย่างก็คือ 1. อุปนิสัยของเขา แล้วก็ไหวพริบปฏิภาณ ในการแก้ปัญหา การใฝ่เรียนรู้ซึ่งมีองค์ประกอบอีกหลาย ๆ ส่วน ซึ่งก็เคยพบว่าคนที่มีความเก่งแต่ไม่มี EQ ที่สามารถจะทำงานกับคนอื่น ๆ ได้งานก็จะไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ประสบมาจะเป็นอย่างนั้น

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านคิดว่าคนในลักษณะแบบไหนจะตรงกับความต้องการในลักษณะ งานของ สผ. เรามากที่สุดเอาในภาพรวมนะครับ

รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : ที่สำคัญนี่คือของ สผ. เนื่องจากเราทำงานใกล้ชิด กับสมาชิกคณะสมาชิกท่านก็เป็นผู้บังคับบัญชาของเรา แล้วเรามีผู้บังคับบัญชาเยอะมาก เรียกว่าเยอะ ที่สุดในประเทศไทย จะมีสมาชิก 500 ท่านทั้งวุฒิสมาชิกด้วย เพราะฉะนั้นการปฏิบัติงานของเรา 1. ต้องมีความรู้สูง มี EQ สูง คือบางครั้งในการที่ท่านสมาชิกท่านอาจจะสั่งงานหรือให้เราทำอะไร ซึ่งมันไม่สามารถที่จะดำเนินการได้หรือว่าทำในเวลาจำกัดอะไรอย่างนี้นะคะ ท่านมีขีดจำกัด ของท่าน แต่ว่าเราก็ไม่สามารถที่จะตอบสนองท่านได้ ต้องมีวิธีการที่จะชี้แจง ฉะนั้น 1. ต้องมีความอดทนต่อระดับอารมณ์ของสมาชิก 2. ต้องมีความสามารถในการชี้แจงให้เหตุผลกับสมาชิก 3. มีความรู้ทางด้านงานวิชาการก็สามารถที่จะทำงานได้เร็ว เพราะงานชิ้นหนึ่งบางครั้งถ้าไม่ใช่ งานวิชาการนี่คะ งานชิ้นหนึ่งมันไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยคน ๆ เดียว มันต้องใช้ทีมงาน หรือว่า บางทีท่านให้เราทำอะไรที่ต้องไปขอในส่วนอื่นที่ต้องมาประกอบให้งานของเราสำเร็จ เพราะฉะนั้นในส่วนนั้นก็จะเป็นส่วนสำคัญ เพราะฉะนั้นถ้าเราทำไม่สำเร็จอย่างที่เคยประสบ คือท่านจะสั่งงานให้ไปเอารายงานการประชุมภายใน 2 ชั่วโมงนี่ คืองานชิ้นนี้เราไม่ได้ทำเอง ต้องไปประสานในส่วนที่เกี่ยวข้อง ในส่วนที่เกี่ยวข้องทำไม่ได้ เมื่อเขาทำไม่ได้ตามเวลาท่านก็จะ

โมโห ท่านก็จะต่อว่างานแค่นี้ทำไมไม่ได้ คือเราต้องยอมรับในส่วนที่ท่านดำหนิ แม้ว่าจะไม่ใช่งานของเรา เพราะฉะนั้นก็ใช้ EQ สูง ความอดทนต่อสิ่งที่เราจะได้รับ อันนี้เป็นส่วนสำคัญ แต่ถ้าคนที่ เป็น Talent เก่งมาก แล้วไม่สามารถมีองค์ประกอบในส่วนนี้ได้งานจะไม่สำเร็จ เพราะว่า 1. เก่งมากสมาธิจะไม่ใช้ใช้ใหม่คะ ถึงแม้สมาธิจะไม่ใช้จะมีหัวหน้าหน่วยงานใช้ งานประสานงานกับคนอื่น ๆ ก็จะลำบาก

ผู้สัมภาษณ์ : อีกข้อหนึ่งครับ ท่านว่ามีแนวทางหรือวิธีการใดที่จะสรรหาคณากร ให้ได้คนที่มีความเหมาะสม

รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : วิธีที่เราเปิดสอบก็เป็นวิธีที่วัดความรู้ ความสามารถ ได้ก็คืออยู่แต่บางตำแหน่งของเราเป็นตำแหน่งซึ่งเราอาจจะไม่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทางด้านวิชาการเพราะงานหลายอย่างมันมีงานทั้งวิชาการและไม่ใช้วิชาการ อย่างเช่น งานรักษา ความปลอดภัยซึ่งไม่จำเป็นต้องงานวิชาการมากนักก็มีบ้างแต่ไม่เน้น แต่เราต้องการคนที่มีความแข็งแรงใช้ใหม่คะมีไหวพริบปฏิภาณในการแก้ปัญหา มีความเก่งทางด้านการศึกษาในการดูแลรักษาความปลอดภัย และอย่างงานขบวนการ ตอนนี้ก็เป็นงานที่ไม่ต้องใช้วิชาการมาก ก็คือจดชวเลข ให้ได้ แต่เนื่องจากชวเลขเดี๋ยวนี้เขาไม่ได้ใช้แล้ว เทคโนโลยีสมัยใหม่มันเข้ามาแทนคนได้เยอะ แล้วก็สามารถใช้เทคโนโลยีช่วยในการทำงานได้ เมื่อการสอนในวิทยาลัยหรือในมหาวิทยาลัย มันปรับตามสภาวะการณ์ ตามเทคโนโลยีมันก็ทำให้ไม่มีการสอน เมื่อไม่มีการสอนมันทำให้คนก็ไม่เรียนรู้ แล้วมันก็ไม่มีความจำเป็นต้องเรียนรู้ มันก็เลยทำให้เราไม่สามารถที่จะหาบุคลากร ในด้านนี้เข้ามาได้นะคะ ตอนนี้ก็ว่างอยู่ สอบมาครั้งนี้ได้ 1 คน ซึ่งตำแหน่งเราว่างมากกว่านั้น แล้ว 1 คนที่เราสัมภาษณ์เขานี้เขาก็มาเรียนเพิ่มเติม เขาก็มาฝึกเพิ่มเติม ไม่ใช่เขามาจากโรงเรียน มันก็ทำให้การที่จะรับคนในส่วนนี้มันก็จะมีความยากลำบากแล้วที่ตำแหน่งด้านอื่น ๆ ก็โอเคคะเพราะมันต้องใช้วิชาการบ้าง ตำแหน่งบันทึกข้อมูลกับธุรการอย่างนี้นะคะ สำหรับระบบการให้ทุนคือเราสามารถเลือกคนที่มาทำงานได้แต่เราจะได้คนที่เรียนเก่งนะคะอย่างที่เราบอกมันก็ไปเข้าข้อแรกว่าเขาเรียนเก่งแล้วทุนที่จะให้เขาเขาอาจจะอยากเรียน แต่ว่าเวลาเขามาทำงานเขาชอบงานนี้หรือเปล่า คือเหมือนเขาอยู่แล้วเขาก็ลาออกเลยอย่างนี้คะ มันก็ขึ้นอยู่กับนักเรียนทุนก่อนจะให้ทุนเขาควรจะสัมภาษณ์เขาก่อนว่าเขาเรียนทุนจบมาแล้วเขาจะต้องมาทำงานกับเราในลักษณะงานแบบไหน แล้วเขาชอบไหมเขาโอเคไหม แล้วอย่างน้อยเราจะเห็น EQ ของเขาว่าเขามีความอดทนที่จะทำงานกับสำนักงานเราได้หรือเปล่า เมื่อเราสัมภาษณ์เขาได้ทุนแล้ว โอกาสที่เขาจะทำงานกับเราก็จะสูงมากกว่าคนที่เราให้ทุนไปเฉย ๆ แล้วเราไม่ได้สัมผัสกับเขาเลย

ผู้สัมภาษณ์ : แล้วเราจะดึงดูเขาได้อย่างไรเพื่อรักษาคนให้ไว้กับองค์กร อย่างแรงจูงใจ สร้างความก้าวหน้าหรืออะไรประมาณนี้ครับ

รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : ระบบ Rotation ของเราจะช่วยได้ โดยเราให้เขาเลือกงานที่เขาชอบสมมุติว่างานตรงนี้เขาไม่ชอบ แต่เราบรรจุเขาลงที่นี้แล้วเขาไม่สามารถที่จะย้ายไป

ไหนได้ หรือเขาคิดว่าพอบรรจุที่นี้ความประทับใจในการทำงานของเขาไม่เกิด เขาก็มีสิทธิที่อยากจะไป แต่ถ้าเราสามารถเปิดโอกาสให้เขาปรับเปลี่ยนหมุนเวียนลองทำงานที่เขาชอบ ถึงแม้จะไม่ใช่งาน มันสมองงาน HR แต่เป็นงานอื่นที่เขาชอบก็อาจจะทำให้เขาอยู่กับเราได้ คือเหมือนกับในการ สับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงานการทำงานได้เปิดโอกาสให้เขาเรียนรู้งานของสำนักงานเราหลาย ๆ ด้านแล้วให้เขารู้ว่ามันมีงานหลายด้านที่เขาอาจจะชอบแล้วลองทำดู เมื่อเขาลองทำดูแล้วมันถูกใจ กับเขา เขาก็จะอยู่ ตอนนี้การบรรจุคนเราก็บรรจุตาม อย่างสมมุติสอบเข้านี้เราบรรจุตามสำนัก ะไรที่กำลังจะคิดว่าถ้าเราสามารถเหมือนกับบางที่เขาจะถามว่าลำดับที่ 1 อยากรู้ที่ไหนให้เลือกได้ เขาก็จะเลือกสิ่งที่เขาชอบก่อน แต่เขาไปทำนี่เขาอาจจะยังไม่เคยทำ แต่ถ้าเขาทำแล้วเขาชอบอย่างน้อย สิ่งที่เขาชอบเขาได้เลือกก่อน แต่บางทีถ้าเขาทำแล้วโดยสิ่งที่เขาไม่รู้ว่าเขาชอบหรือเปล่าแล้วเราลงไป ให้แล้วเขาไม่ชอบ แต่ก็ต้องลงแล้วอีกคนเขาอาจจะชอบตรงนี้ แต่ไปลงตรงโน้น ถ้าเราเปิดโอกาสให้ เขาเลือกได้ เพราะส่วนราชการบางส่วนราชการคนที่ได้ลำดับที่ดีเขาจะมีสิทธิเลือกกว่าเขาจะอยู่ที่ไหน ก่อน มันก็จะช่วยให้เหมือนเกิดความพึงพอใจ เพราะการย้ายการสับเปลี่ยนหมุนเวียนมันต้องทำงานไป สักกระยะหนึ่งบางคนความอดทนในการทำงานของเขานี้บางคนอดทนเยอะ บางคนอดทนน้อย คนที่อดทนน้อยก็จะไม่อยากจะอยู่นานอยู่แล้ว เมื่อทำงานไม่ถูกใจเราก็ไปตรงอื่นดีกว่า แล้วขอย้าย ไม่ได้บางทีก็ผู้บังคับบัญชา ด้วยระบบของเราไม่อยากจะย้ายหรือเกรงใจด้วยวัฒนธรรมของคนไทย อาจจะเกรงใจไม่กล้าบอกว่าไม่อยากจะอยู่ ไม่ชอบ เคยเจอหนึ่งคนหนึ่งเขาเป็นนักเรียนทุน แล้วเขาก็ เก่งมากนักเรียนทุนด้านกฎหมาย เราพยายามหางานที่เกี่ยวข้องกับภาษาอังกฤษหรือภาษา ที่เขาเรียนมาให้เขาทำ แต่ก็มีส่วนประกอบอีกหลายอย่างในบางช่วงที่ไม่มียานที่จะสามารถแสดง ศักยภาพของเขาได้ เขาก็เมื่อ ๆ เหมือนกัน เขาก็อยากจะไปเหมือนกันแต่อย่างที่ไม่ไปคือเขายังทนได้อยู่ บางช่วงสำนักงานของเราบางช่วงก็งานเยอะ ช่วงมีสภางานเยอะ อย่างช่วงปฏิวัติช่วงนี้งานมันน้อย เราคาดการณ์ไม่ได้ มันก็ทำให้เขาไม่ได้แสดงศักยภาพหรือเขาไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถ เขาก็บอก ว่าสิ่งที่เขาเรียนมาถ้าไม่ใช่แล้วมันก็จะลืมหืมแล้วเขาก็อยากจะไปทำงานที่เขาได้ใช้ความรู้ของเขา

ผู้สัมภาษณ์ : ข้อสุดท้ายครับ ถ้ามีระบบ Talent จริง ๆ ท่านคิดว่าปัจจัยอะไร ที่จะทำให้ระบบนี้มีความสำเร็จ เช่น สร้างการยอมรับ สร้างการเข้าใจ หรือว่าคนที่เป็ Talent เอง จะต้องปรับเปลี่ยนอะไรอย่างที่ท่านว่าในข้อแรก ๆ

รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : คือเขาเรียนรู้งานวิชาการมาแล้ว เราต้องฝึกรอบรม เขาในด้านอื่น ๆ คือด้านที่ไม่ใช่วิชาการเพื่อที่จะรองรับให้เขาเป็นผู้บริหาร และเป็นคนที่มีความมอง กว้างรอบรด้านอื่น ๆ ให้เขามีความพร้อมที่จะเป็นผู้บริหารได้ เมื่อเขาพร้อมและเขามีความสุขกับ การทำงาน งานถ้าเขาทำมาบางที่ทำงานคนเดียวแล้วทำไม่ได้ สรุปแล้วที่ตัวเองมาทำเองอย่างนี้ เพราะงานแต่ละชิ้นของเขามันจะยาก กว่าที่จะสำเร็จได้จะยาก การทำงานสำเร็จแต่ละชิ้น ๆ มันยากนัก มันทำให้เกิดความเบื่อหน่าย เพราะฉะนั้นถ้าเราเพิ่มความรู้ในด้านอื่น ๆ ที่จะประกอบกับการทำงาน นอกจากความรู้ให้เขามีความพร้อมเขาก็จะทำงานได้อย่างมีความสุข เมื่อเขาทำงานได้อย่างมีความสุข

เขาก็จะอยากอยู่กับเรา อันนี้เป็นส่วนหนึ่งที่เราคิดว่าจะช่วยได้ ที่สำคัญต้องเตรียมความพร้อมให้เขา เตรียมให้เขาพร้อมที่จะที่เป็น Talent ของสำนักงาน คือมันต้องเป็นระดับสูง เพราะฉะนั้นเตรียมความพร้อมให้เขาอยู่ในระดับสูง ทั้ง EQ หมายถึงว่าความรอบรู้ในงาน มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำให้เขาไปได้ พอตรงนี้ก็คิดว่าที่เขาจบมานั้นไม่ได้สอนในส่วนนี้ เพราะเก่งแล้วทำงานไม่ได้ก็มี หรือเก่งแล้วเข้ากับคนอื่นไม่ได้ ทำงานกับใครเขาก็ไม่ได้ อันนี้มันก็ทำให้งานไม่สำเร็จอยู่เหมือนกันค่ะ แล้วก็งานที่เขาทำ ต้องเป็นงานที่เขาชอบ ต้องพยายามให้หาให้ได้ว่าเขาชอบงานไหน ถ้าเขาทำแล้วเขาชอบมันก็จะไปได้ เพราะงานสำนักงานเรามีหลากหลายมาก เยอะมาก ตัวอย่างเช่นพอรับนักเรียนทุนเข้ามาแล้วเราจับให้เขาลงงาน HR หมดเลย พอลงงาน HR ต้องยอมรับว่างาน HR มันก็เป็นงานเอกสาร ซึ่งอาจสร้างความเบื่อได้ง่ายงาน HR ก็จะเป็นงานที่ไม่ตอบความต้องการของเขา เราก็คิดมันก็ถูกค่ะว่าเขาเก่งต้องให้เขาอยู่งาน HR แต่งาน HR บางทีมันไม่ท้าทายพอที่เขาอยากจะทำอยู่ เขาอาจจะไปอยู่งานที่ไม่ใช่ HR แต่เขาไปตรงอื่นแล้วเขาอาจจะมีความสุขในการทำงาน แล้วได้ใช้ความรู้เยอะค่ะ

ผู้สัมภาษณ์ : ชัดเจนมากครับขอบคุณครับท่านรองที่สละเวลาให้ครับ

สรุปการสัมภาษณ์

นายณัฐกฤษณ์ วงศ์เจริญ

อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเลขานุการ ก.ร.

ผู้สัมภาษณ์ : ความหมายของคนเก่งในความหมายของท่าน

นายณัฐกฤษณ์ วงศ์เจริญ : คนอยู่ที่คนที่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ดี นอกจากว่าจะมีทักษะความรู้ความสามารถที่สูงแล้ว เขาก็ต้องมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ดี พี่เชื่อว่าความสามารถในการปรับตัวมันคือ EQ ไม่ใช่ IQ เรามักจะคิดว่าคนที่มี IQ สูงจะทำให้องค์กรเราพัฒนาไปสู่จุดสูงสุดได้ แต่ว่าประสบการณ์จากการทำงานของพี่ 20 กว่าปี พี่กลับมองว่า EQ มีผลมากกว่า คนที่ EQ ดีปรับตัวได้ง่าย แล้วก็เรื่องประสบการณ์นะครับ มีน้องที่โอนมา 2 คน พุดถึงสำนักงาน ก.ร. โอนมาจากที่อื่นมาทำงานกับเราเขาก็ทำงานได้ดี เขาสามารถเอาประสบการณ์ที่เขาได้รับมาเอามาปรับใช้กับเรา แล้วก็สามารถขับเคลื่อนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พี่มองว่าอย่างนี้คือคนเก่ง ก็คือสามารถเอาประสบการณ์ในงาน เอาทักษะความสามารถเอามาใช้เพื่อองค์กรได้อย่างสมประโยชน์ น่าจะถือว่าเป็นคนที่มีความสามารถนะครับในความหมายนี้

ผู้สัมภาษณ์ : ข้อต่อไปนะครับ สำนักงานเรา คนแบบไหนถึงจะทำงานได้ดีและเหมาะสม พุดง่าย ๆ ถ้าเป็น สผ. ต้องได้คนแบบไหนมาถึงจะทำงานให้เราได้และมีประสิทธิภาพ

นายณัฐกฤษณ์ วงศ์เจริญ : มันก็ต้องดูพันธกิจขององค์กรก่อนนะครับ สำนักงานเลขานุการสภาผู้แทนราษฎรตั้งขึ้นเพราะว่าเพื่อเป็นหน่วยธุรการของรัฐสภา ดังนั้นพันธกิจหลักของเรา ก็คือการสนับสนุนสมาชิกรัฐสภาในงานด้านวิชาการ งานด้านการประชุม งานด้านการต่างประเทศ หรือว่าแต่การลงพื้นที่เพื่อเผยแพร่ประชาธิปไตยให้กับประชาชน ทีนี้ถามว่าคนแบบไหนที่จะเหมาะกับเรา ก็ต้องเป็นคนที่สามารถทำงานกับผู้ใหญ่หรือกับสมาชิกได้ดีและอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานกับผู้ใหญ่ก็ต้องยอมรับว่าสมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งทั่วไปหรือว่าสมาชิกในปัจจุบัน ท่านก็จะเป็นผู้ที่ทรงคุณวุฒิและวิวุฒิ ก็เรียกว่าเราจะเป็นหน่วยงานที่ต่างจากหน่วยงานอื่นคือว่ามี ซี 11 เท่ากับจำนวนสมาชิก ทีนี้เมื่อเรามีผู้บริหารหรือผู้ใหญ่เป็นจำนวนมากการทำงานให้ถูกใจเขาก็เป็นเรื่องที่สำคัญ จะต้องมีความสุภาพอ่อนน้อม มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีจิตบริการ อันนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีจิตบริการจะอย่างไร มันต้องทำให้ดูเป็นธรรมชาติด้วยนะครับ ก็คือ

สามารถจะทำเรื่องแบบนี้ได้อย่างเป็นธรรมชาติและทำด้วยใจ คำว่าจิตบริการก็คือการให้บริการทางด้านวิชาการหรือว่าทางด้านอื่น ๆ ด้วยใจ ไม่ได้คิดว่าจะทำเพื่อผลอย่างอื่น จะทำเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่ท่านได้รับมอบหมาย การขับเคลื่อนงานตรงนี้มันก็จะสามารถเทียบเคียงได้กับงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา หรืองานของสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ซึ่งเขาก็จะต้องดูแลผู้ใหญ่และบุคคลในวงงานของเขาเช่นเดียวกัน ต้องเลือกคนที่มีลักษณะนี้แหละครับ คือเป็นคนที่มีจิตบริการ คนที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน แล้วก็ก็เป็นคนที่รอบรู้อันนี้สำคัญนะครับคือท่านพูดอะไรจะต้องรู้ทั้งหมด ท่านถามอย่างนี้ อย่างประเด็นเรื่องรัฐธรรมนูญ ถามว่าตอนนี้เรายังไม่ทำอะไร เราควรจะทำอย่างไร พี่ว่าเราควรศึกษารัฐธรรมนูญ คู่มือข้อบังคับการประชุมแล้วก็ดูในเรื่องของสวัสดิการสมาชิกไว้ให้แม่น ในเบื้องต้นต้องตอบได้ รู้ออบตอบได้ ท่านก็จะเชื่อมั่นมันก็จะเป็สภาพลักษณะขององค์กรที่เข้มแข็งด้วยนะครับ

ผู้สัมภาษณ์ : ค่อยไปครับ วิธีการสรรหาที่จะได้คนเก่งเข้ามาเป็นอย่างไรครับ
ปัจจุบันเรามีประสิทธิภาพพอไหมครับ จะมีวิธีการอะไรอีกไหมที่จะได้คนเก่งเข้ามา

นายณัฐกฤษณ์ วงศ์เจริญ : พูดถึงการสรรหาเชิงรุก ถามว่าสรรหาเชิงรุกเป็นอย่างไร ก็บอกว่าจะต้องเข้าไปที่สถาบันการศึกษา พี่ว่าแล้วเราจะรู้อะไรละจากสถาบันการศึกษา สิ่ง พี่เพื่อนหรือว่าคณาจารย์ท่านบอกว่านี้เก่งนะ หรือผลการเรียนทางการศึกษา ถ้าเราตอบยังไม่สอดคล้องกับคำถาม 2 ข้อข้างบน พี่ว่าเราอาจจะต้องปรับรูปแบบการสรรหาของเราที่ว่าไม่ขัดกับระเบียบ เช่น ภาค ข อย่างนี้ ภาค ก ตอนนี้เราใช้ของ ก.พ. ภาค ข เข้ามาก็เป็นข้อสอบทางวิชาการอยู่แล้ว ภาค ค เราก็จะเน้นเรื่องการสัมภาษณ์ ถามว่ามันก็วนอยู่กับเรื่องวิชาการอย่างนั้นแหละ ฉะนั้นความแตกต่างของภาค ข กับ ภาค ค มันก็ไม่แตกต่างกันเท่าไร พี่มองว่าทำไมเราไม่ปรับภาค ค ให้มีความเข้มข้นขึ้น มันอาจจะไม่ใช่เป็นวิธีการสัมภาษณ์อย่างเดียวกันก็ได้ เราอาจจะต้องดูหลายแบบ โดยแบ่งคะแนนออกเป็นกลุ่ม ๆ ดูทักษะ สมรรถนะ ประสพการณ์ถามว่าอย่างไรไปสัมภาษณ์งานเอกชน คำถามแรกเขาถามเรื่องประสพการณ์ 2. ทักษะ 3. ทักษะ เราถามอะไรมันกลับกัน เราก็เน้นวิชาการเหมือนกัน อาจจะมีคำถามเกี่ยวกับจริยธรรมมาหนึ่ง จะถามว่าคำถามพวกนี้มันก็ทำให้สวดยหูได้ครับ อาจจะไม่เป็นไปตามข้อเท็จจริงก็ได้ พี่ว่าเราอาจจะต้องเน้นภาค ค ให้มีความเข้มข้นมากขึ้น เช่น ดูประสพการณ์ทำงานของเขา ดูผลการทำงานของเขา อย่างสมมุติว่าเขาเคยทำงานที่อื่นมา อาจจะต้องประสานขอผลการทำงานของเขาว่าเขาปฏิบัติงานที่อื่นประสพความสำเร็จใหม่ มีผลดีใหม่ มากกว่าจะดูเกรดหรือว่าผลสัมฤทธิ์ในการเรียนซึ่งเป็นด้าน IQ เขาอย่างเดียว มันจะต้องลงเชิงลึก เพราะว่าคนผ่านรอบ ภาค ข มาก็ไม่เยอะเลย ถามว่าทำไหวไหม ทำไหวนะ ถ้าเขามีความเข้มข้นมากขึ้น เพราะว่า

เราออกสรรหาเชิงรุกนี้ สรรหาเชิงรุกถามว่าเราไปรุกตรงนั้นกับเรารุกคนที่ผ่านภาค ข มาแล้วเราลง
ไปดู Step ว่าเขาเป็นอย่างไรเราเอาเป็นข้อมูลประกอบ วิธีการสัมภาษณ์อาจจะปรับในเรื่องคู่มือ
การให้สัมภาษณ์ อย่างที่เราพยายามทำอยู่ แต่ถามว่ามันต้องเป็นคำถามที่วัดสมรรถนะ วัดประสบการณ์
วัดทักษะเขาได้จริง เช่น เป็นคำถามเชิงให้แก้ปัญหา ให้แก้สถานการณ์ว่าถ้ามีปัญหาอย่างนี้ท่านจะทำ
อย่างไร โดยที่ต้องพยายามประยุกต์เข้ากับข้อมูลเชิงลึกที่เราได้มาอาจจะทิ้งช่วงระหว่างภาค ข กับ
ภาค ค นิดหนึ่งเพื่อหาข้อมูลให้กับกรรมการ แล้วก็เน้นเลยนะครับว่าป้อนคำถามอย่างนี้แล้วดูว่าเขา
สามารถจะแก้ปัญหาได้มากน้อยเพียงใด คนที่เราน่าจะเลือกเข้ามาก็คือคนที่แก้ปัญหาได้ดีที่สุดในแต่ละสถานการณ์นะครับ

ผู้สัมภาษณ์ : เรื่องนักเรียนทุนมองว่าอย่างไรครับ พอช่วยได้ไหมครับ

นายณัฐกฤษณ์ วงศ์เจริญ : นักเรียนทุนก็ต้องประเมินผลนะครับ มันประสบความสำเร็จ
หรือเปล่าตอนที่ผมเป็น ผอ. พยายามถามไม่มีใครเอาสักคน ไม่มีใครอยากได้ ถามว่าทำไมไม่มีใคร
อยากได้ละเขาจบสถาบันการศึกษาชั้นหนึ่งเลยนะ เรียนนอกด้วย จบนอกด้วย เราไม่อยากจะทำงานเรามัน
ไม่เหมาะกับเขา หรือประเมินว่าเขาไม่เหมาะกับเราหรืออย่างไร ผู้ใหญ่บางคนก็อยากได้นะครับ
เพราะว่ามันทำให้งานเข้มข้นขึ้น แต่ว่ากลัวว่าเอาเขาเข้ามาแล้วเขาจะทำอะไรละ เป็นสิ่งที่เรากังวล
ผมว่าเราก็ต้องมีระบบเรื่องของ Talent ก็คือต้องหมุนคนพวกนี้ ถ้าจะเอา นะครับอย่าไปลือกว่า
ต้องอยู่ตรงนั้นตรงนี้ แต่พยายามสร้างเขาให้เขาอยู่หลาย ๆ ที่ ให้เขามองงานได้หลาย ๆ ด้าน
บางทีเขาอาจจะจบเรื่องของรัฐประศาสนศาสตร์อย่างนี้ ไปลือกเขาอยู่ที่เดียว เขาได้อะไรน้อย
ถ้าเราหมุนเขาไปอยู่หลาย ๆ ที่มันก็จะรู้ว่าเขามีความสนใจที่จะทำงานตรงไหน เพราะว่า
เดี๋ยวนี้เขาเป็น GEN Y ไซ้ใหม่ จะ GEN Z อยู่แล้ว กลุ่ม GEN พวกนี้เขาจะทำงานที่เขาสนใจ
มองความสนใจของตัวเองเป็นหลัก เรารู้ว่าเขาสนใจเรื่องอะไร เขาถนัดด้านไหน ถ้าใจรักก็ทำได้ดี
เห็นนักเรียนทุนช่วงหลัง ๆ ก็ย้ายไปอยู่ตามที่ตัวเองประสงค์ ทำไมเราไม่ทำเป็น โปรแกรมให้เขา
ไปเลย แล้วเราลองดูให้เรามีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับเขา ไม่ต้องให้เขาคิดนเอง แต่เรามี
นโยบายที่ชัดเจน อาจจะต้องหมุนเวียนคนกลุ่มนี้กลุ่มแรก Job Rotation ที่เราใช้นี้ผมว่าเราใช้กับ
นักเรียนทุนน่าจะเหมาะ อย่าไปให้เขาแสวงหาเอง ถ้าเขาอยู่บน โปรแกรมของเราเรายัง Control
เขาได้ แล้วยังสามารถมองว่ามันยังเป็นประโยชน์ต่อภารกิจอะไรขององค์กรเราได้มากกว่า

ผู้สัมภาษณ์ : การรักษาใจให้คนเก่งเขาอยู่ท่านมองว่าอย่างไรบ้าง

นายณัฐกฤษณ์ วงศ์เจริญ : ทำงานก็ส่วนหนึ่งครับ บรรยากาศในที่ทำงานก็เป็น
แรงเสริมนะครับบางทีคนเราเรามองแค่ 4 ชั่วโมง 8 ชั่วโมงทำงานไม่ได้หรอก กลางวันเขาไปทานข้าว

กับใครละเขามีเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างไรบ้าง ความสามัคคีในองค์กร กิจกรรมที่เราจัดให้ ทุกอย่างมันต้องสอดคล้องสัมพันธ์กัน เรามี CSR ถามว่า CSR มองตรงนี้หรือเปล่า ทำอย่างไรถึงจะสร้างให้เกิดความสามัคคีในองค์กร บางทีเรามองกิจกรรมข้างนอกที่เป็นประโยชน์ ไปปลูกป่า ไปสร้างประโยชน์ให้กับสาธารณะ ถามว่ามันตรงนะ มันตรงนะครับ มันทำให้คนสามัคคี ทำให้คนได้ศึกษาซึ่งกันและกัน จัดเป็นกลุ่มไปทำให้แต่ละสำนักจัด หรือทำโปรแกรมให้กับคนที่เป็นกลุ่ม Talent ไป ให้เขาได้ไปศึกษาในสิ่งที่ใกล้เคียงกัน ใกล้เคียงกับการที่ว่าจะสร้างให้เขามีความผูกพันกับองค์กรที่ว่ามันก็จะได้ผลระดับหนึ่ง มันต้องปรับมาตรการตรงนี้ของเราด้วย

ผู้สัมภาษณ์ : แล้วในเรื่องงานก็ต้องให้มันท้าทายด้วยไหมหรือแรงจูงใจ

นายณัฐกฤษฎ์ วงศ์เจริญ : ผมว่าต้องสร้างงานที่เหมาะสมกับครับ คือเรามองคนที่เป็นเบบี้บูม GEN X นี้เขาจะมองงานที่เป็นกระบวนการในสิ่งที่ผ่านมา ทำบันทึกก็ทำไป ทำสรุปมติก็ทำสรุปมติไป เด็กมาใหม่เด็กก็ต้องมองสิ่งที่กว้าง เอาความรู้เข้ามาปรับ ถ่ายทอดกระบวนการทำงาน แล้วก็มองยาวโยงไปถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เด็กก็จะทำได้ดี เพราะว่าเขายังแน่นในเรื่องของทฤษฎี แต่เขาอาจจะพร่องในเรื่องของประสบการณ์ ผมว่าระบบพี่เลี้ยงก็ช่วยได้นะครับ แต่พี่เลี้ยงก็ไม่ใช่ว่าจะไปครอบ แต่พี่เลี้ยงอาจจะมองแนวทางว่าทำอย่างไรให้เขาสามารถจะพัฒนา มองปัญหาในปัจจุบัน และมองไปถึงแนวทางแก้ปัญหาในอนาคตได้ ผมว่าจะประสบผลสำเร็จมากกว่านะครับ แล้วก็เรื่องการให้ผลตอบแทนก็ต้องดีด้วย ตอนนี้เราปรับมาเป็นเรื่องของ Performance Based ประเมินการเลื่อนขั้น ทั้งผลงานการเลื่อนระดับ การเลื่อนเงินเดือนด้วยระบบ Performance Based ทีนี้ถามว่าผลการปฏิบัติงานเรานั้นก็ควรจะเอามาใช้อย่างแท้จริง พี่อยากให้มันเต็มรูปแบบจริง ๆ วัดผลงานได้ ผลงานก็ไม่ต้องไปลุ่มลึกละไรมาก งานนี้ไม่ต้องมอง มองว่าเขารับผิดชอบอะไร แล้วเขาทำงานนี้ได้มากน้อยเพียงใดทำไมระบบขั้นถึงศักดิ์สิทธิ์ ทำไม PMS คุณเป็น ไม่ศักดิ์สิทธิ์ คุณเป็นเรื่องของการเฉลี่ย สมัยก่อนคนได้ขั้น ได้รับการยอมรับ คนได้ 2 ขั้นขั้นครั้งคือเขาเด่นที่สุดขององค์กรแล้ว ความเจริญก้าวหน้าคุณทำงานมากได้มาก ทำน้อยได้น้อยพอตอนนี้มี PMS มันก็คิดตรงที่ว่ามันไปเฉลี่ย คนเขาบอกว่ามันก็ดี คนที่ทำงานดีแทนที่มันจะได้ โด่งก้องไม่ได้ โด่งถอยลงมา คนที่ทำบ้างไม่ทำบ้างก็ยังได้ขึ้นมาสอดคล้องกับผลงานใหม่ แต่ว่ามันไม่สอดคล้องครับ การสร้างคนขึ้นไปสู่การเป็นผู้บริหาร คนมันก็จะขึ้นเป็นแนวระนาบ อีกหน่อยพอสักสิบปีมีปัญหาแล้ว เพราะว่าคนมันก็จะโต ๆ ไป หากคนที่เด่นไม่ได้ พอหาคนที่มันโดดเด่นไม่ได้ก็หาผู้บริหารยาก ผมว่ามองอีก 5 ปี 10 ปีข้างหน้าเราจะได้ผู้บริหารที่รับการยอมรับมันก็จะหาได้ยากมากขึ้นนะครับ เพราะว่าระบบเรานั้นขึ้นไปทั้งแพ่งอย่างนี้มันก็ไม่มีใครโดดเด่น

ผู้สัมภาษณ์ : ข้อสุดท้ายครับ ระบบ Talent ถ้าใช้ในสำนักงานเราปัจจัยของความสำเร็จคืออะไร

นายณัฐกฤษฏ์ วงศ์เจริญ : ปัจจัยความสำเร็จก็คือความยอมรับของคนอื่นต่อระบบนี้ของคนในองค์กรนะครับ คือถ้าเรามองว่าคนกลุ่มนี้ทำงานหนักจริง มีผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน ทำงานให้องค์กรแล้วทำงานหนักกว่าคนอื่น ถ้าเป็น Talent ไม่มีใครว่าหรอก สมมุติผมกับคุณเข้ามาทำงานพร้อมกันคุณเข้าไปเป็น Talent เพราะได้รับการคัดเลือก อาจจะเป็นเรื่องของความรู้ความสามารถ ทักษะ ผลงานเด่นขององค์กรได้ เวลาส่งไปประชุมคุณไปพูดนำเสนอได้เป็นอย่างดี สามารถมองให้คนภายนอกเห็นว่าองค์กรเราภาพลักษณ์เป็นอย่างไร เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับไม่เพียงแต่ในองค์กร คนข้างนอกด้วย คนข้างในมองกลับมา เขาควรได้ไหมล่ะ ควรเป็น Talent ไหมล่ะ แต่คนที่ได้เป็น Talent นั่งเฉิบ ๆ ไม่พูดไม่จา นั่งจวน ผลงานผลสัมฤทธิ์ไม่มี ต่างจากคนอื่นใหม่ก็ไม่ต่าง ถามว่ามันจะไปรอดไหม 1. เรื่องของการยอมรับ 2. เรื่องของผลงาน คนกลุ่มนี้ต้องมีผลงานที่ชัดเจน ต้องประกาศเปิดเผย โปร่งใสเลย มันต้องเป็น Open แล้วก็ Connect เขาบอกว่าระบบรัฐบาล Digital Government มันจะไปได้เพราะอะไร มันก็ต้องเป็น Open Government ด้วย เป็น Connect Government ด้วย นั่นก็คือว่ามันต้องเปิดเผย โปร่งใสก็เหมือนกับหลักธรรมาภิบาลนะครับ แล้วมันจะต้องสามารถเชื่อมโยงกับที่อื่นได้ด้วย พี่ถึงมองว่าคนที่เช่นเดียวกันในเรื่องของการบริหารคน มันก็ต้องเป็น Open HR แล้วก็ Connect HR คือมันก็ต้องเปิดเผย โปร่งใส แล้วมันก็สามารถเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน Talent ผมว่าคนจะยอมรับนะครับ ถ้ามันมีผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน คนก็โคตรเด่นจริง แต่มันจะ Fail เลยทีเดียวถ้ามันไม่มีผลสัมฤทธิ์อะไรออกมา แล้วเขาไม่ได้เก่งอย่างแค้นแท้ เก่งเพราะการศึกษาสูง จบสูง แต่การ Apply ตรงนี้ไปใช้กับการปฏิบัติงานยังทำไม่ได้เท่ากับคนที่เขานักจิตบริการที่เขาเป็นผู้ปฏิบัติที่เข้มแข็ง ไปยาก รอดยาก ทีนี้เราอาจจะให้มี Talent ในกลุ่มที่เขาเป็นคนที่เขานักเชื่อมคนที่เป็นนักบริการ คนที่มีจิตบริการ ผมว่าเขาเป็นอีกทางเลือกหนึ่งนะ คือมองหลาย ๆ แบบ คือคนนี่เด่น ไม่ใช่เด่นเพราะว่าเขาเด่นทางวิชาการอย่างเดียว เขาเด่นในเรื่องการตอบสนองพันธกิจของสำนักงาน ในเมื่อสำนักงานเรานั้นเกิดขึ้นจากการรองรับพันธกิจของสมาชิกรัฐสภา ภารกิจของรัฐสภา คนที่เขารองรับได้ คนที่เขาเก่งตรงนี้พี่ว่าเขาเป็น Talent ได้เลยนะครับ เราจะไปเอาผลการสอบอย่างเดียวมาวัดคนไม่ได้หรอก มันต้องประเมินทักษะ สมรรถนะและประสบการณ์ของเขาด้วยครับ สรุปแล้ว Talent ในความหมายของผมต้องสอดคล้องกับ Mission ขององค์กร Mission ขององค์กรมันตอบสนองไหม ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรคืออะไร ถ้า Talent ไม่ตอบสนองเราเอา Talent แบบ เราไม่ได้เป็นองค์กรด้านวิชาการเหมือนกับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย

Talent เขาคืออะไร ความสามารถในการสอน ความสามารถในการค้นคว้า ความสามารถในการวิจัย อันนี้คือ Talent ในแง่ขององค์กรด้านสถาบันการศึกษา แต่ Talent ของสถาบันนิติบัญญัติเราเป็น องค์กรที่เชื่อมสมาชิก เชื่อมประชาชน ทำเพื่ออะไรทำเพื่อประเทศชาติ ถ้ามองว่าเราโยงด้านวิชาการ อย่างเดียวได้ไหม เราต้องมองการตอบสนองพันธกิจขององค์กรด้วย พี่เห็นมาเยอะเรามอง Talent แบบสถาบันการศึกษามันไม่ตอบ โจทย์หรือครับ มันอาจจะตอบ โจทย์ได้ในที่หนึ่งแต่ว่ามันไม่ได้ ตอบโจทย์สำหรับพันธกิจของเราครับ

ผู้สัมภาษณ์ : ชัดเจนเลยครับ ขอขอบพระคุณพี่มากนะครับ

นายณัฐกฤษฎ์ วงศ์เจริญ : ยินดีครับ

สรุปการสัมภาษณ์

นางสาวพรธีรา โอสดธนากร

นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

ผู้สัมภาษณ์ : ความหมายของ Talent หรือผู้มีศักยภาพสูง ในบริบทของราชการ
เรานะครับ

นางสาวพรธีรา โอสดธนากร : คือโดยทั่วไปก็จะเป็นกลุ่มคนที่อาจจะมีความสามารถในการเรียนรู้งานแล้วก็การทำงานที่สูงกว่าคนอื่น อย่างถ้าเป็นบริษัทเอกชนเขาจะจับกลุ่มนี้แยกออกมาเพื่อไปเทรนหรือไปทำงานกับผู้บริหารอะไรอย่างนี้ คือเราจ้างเขามาแล้ว จ่ายเงินเดือนก็ต้องใช้งานให้เต็มที่ เหมือนอย่างเอกชนถ้าจ้างพวกเกียรตินิยมมาเขาจ่ายเงินเดือนสูงกว่าคนปกติ เพราะฉะนั้นก็ต้องใช้งานคนพวกนี้ให้มาก มากในที่นี้ไม่ได้หมายถึงปริมาณ แต่จะต้องคุ้มกับสิ่งที่บริษัทลงทุนไปอย่างนี้ละ ซึ่งจะเห็นผลหรือไม่เห็นผล มันจะไม่เห็นในระยะสั้นหรอกแต่มันจะต้องดูยาว ๆ ว่าสุดท้ายแล้ว สิ่งที่ต้องการหรือสิ่งที่บริษัทลงทุนไปกับคน ๆ นั้นมันส่งผลหรือไม่ ก็คือดูว่าสุดท้ายแล้วเขาสามารถมีผลงานที่เป็นที่ประจักษ์มากกว่าสิ่งที่คนอื่นในระดับเดียวกันทำได้หรือไม่ แล้วเขามีความเติบโต ความก้าวหน้าอะไรอย่างนี้ รวดเร็วกว่าคนอื่นหรือเปล่า ซึ่งมันคุ้มค่ากับสิ่งที่องค์กรลงทุนไปกับเขาหรือเปล่าอย่างนี้ละ ถ้าบางองค์กรเขาก็ใช้วิธี คืออย่างราชการตอนสอบบรรจุเข้ามาส่วนใหญ่ก็จะสอบบรรจุเข้ามาเหมือนกันทั้งหมด ในภาคเอกชนก็จะมีทั้ง 2 แบบก็คือรับเข้ามารวมกัน แล้วก็มาคัดอีกทีหรือแบบอย่างบางบริษัท ถ้าเป็นบริษัทใหญ่ ๆ เขาก็จะมีโปรแกรมแยกของเขาเลยแบบพวก Management Trainee อะไรอย่างนี้ เขาจะคัดเข้มมากกว่าการรับพนักงานปกติในตำแหน่งเดียวกัน ก็จะมีโปรแกรมโดยเฉพาะที่แบบว่าอาจจะไปหมุนเวียนงานหรือไปเทรนเป็นพิเศษ ไปทำงานกลุ่มไปทำ Assignment จ้างคนมาสอนอะไรอย่างนี้ ซึ่งตรงนี้นั้นก็จะเป็น Cost การลงทุนขององค์กรที่ลงทุนไปกับตัวบุคลากรเพื่อหวังว่าวันหนึ่งบุคลากรกลุ่มนี้ก็จะมาตอบแทนตัวองค์กรเขาด้การทำงานให้คุ้มกับสิ่งที่เขาได้ลงทุนไป

ผู้สัมภาษณ์ : เหมือนกับว่าเวลาที่เขาจะเอาคนเก่ง ๆ เข้ามานี้นะครับ มันจะต้องมีวิธีการของเขาหรือว่าดูโดยพื้นฐานจากการศึกษา

นางสาวพรธีรา โอสดธนากร : คือตัวหน่วยงานต้องยอมรับก่อนว่าคนมี Nature ไม่เหมือนกันมีคนที่แบบว่าพยายามแทบตายก็เรียนอะไรไม่รู้เรื่อง พวกนี้ก็จริง ๆ คือไม่ว่าจะพยายาม

แต่ไหนก็ทำไม่ได้ พวกนี้ก็มีจริง ๆ กับพวกที่แบบว่าไม่ต้องทำอะไรเลยก็หัวไวมาก บางคนก็แบบจริง ๆ อาจจะฉลาดแต่เขาโตมาในพื้นที่ในสังคมที่เอื่อยเฉื่อย อย่างเช่นสังคมต่างจังหวัดกับคนที่โตในเมืองอันนี้ต่างกัน พวกนักเรียนบางคนฉลาดแต่การโตในสังคมที่อยู่ต่างจังหวัด อันนี้ต้องยอมรับว่าการแข่งขันเขาต่ำกว่า เขาก็จะแบบเรื่อย ๆ คือไม่ต้องไปแข่งกับใคร ไม่ต้องไป Push ตัวเอง หรืออะไรอย่างนี้ ถ้าโชคดีเขามีโอกาสได้ไปเรียนในสถาบันที่มันอาจจะมีการแข่งขันสูงขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อเขาเรียนในระดับที่สูงขึ้นอันนี้เขาก็จะปรับตัว คือถ้าเป็นคนเหมือนเรียนรู้อยู่แล้ว ถ้าเขาปรับตัวได้เขาก็จะดึงศักยภาพตรงนั้นออกมาได้

ผู้สัมภาษณ์ : อันนี้เข้าเรื่องมาใกล้ ๆ ของเราแล้ว ความคาดหวังต่อหน่วยงาน ตอนที่มาอยู่มีความคาดหวังอะไรอย่างไรหรือเปล่า คิดว่ามันจะต้องเป็นที่ที่เราได้บ่มเพาะหรือว่าเป็นที่ที่เราสามารถจะแสดงศักยภาพตามที่เรายากจะทำได้หรือเปล่า

นางสาวพรธิรา โอสถธนากร : คือตอนแรกจริง ๆ คือไม่รู้เลยว่า สผ. ทำอะไร แต่แบบด้วยความที่เป็นรัฐสภา เราก็เดาจากชื่อว่ามันต้องเกี่ยวกับกฎหมายหรืออะไรอย่างนี้ อาจจะเป็นงานวิเคราะห์กฎหมาย ร่างกฎหมาย ช่วย ส.ส. ร่างกฎหมายหรืออะไรอย่างนี้ อันนี้คือที่จินตนาการไว้ เพราะว่าไม่มีใครรู้ แล้วไปถามนักเรียนทุนทุกคนก็จะไม่มีใครรู้สักคนว่าทำอะไร เวลามีคนถามว่าทำงานที่ไหน พอตอบว่ารัฐสภา ตอบว่าสผ. ทุกคนก็จะบอกว่าฟังดูดีเหมือนสถาบันมันเหมือนการทำงานกับสถาบันที่ใหญ่คือสถาบันนิติบัญญัติ คือเราเรียนหนังสือมาตั้งแต่เด็กเราก็จะรู้ว่ามันมี 3 สายคืออันนี้มันก็มีอยู่ก่อนเดี๋ยวก่อน เราไปทำงานตรงนี้มันดูยิ่งใหญ่มา เพราะฉะนั้นทุกคนเขาจะแบบว่าทำอะไร อยู่ที่ไหน ทำงานกับ ส.ส. เลขหรือ แต่ว่าตัวความคาดหวังคือไม่ได้คิดถึงรูปแบบการทำงานหรืออะไรพวกนี้ คือมองไปที่ตัวภารกิจมากกว่า เราจินตนาการว่าเป็นแบบนี้คิดว่าจะต้องเป็นคนในระดับหัวกระทิงถึงได้มาทำงานกับ ส.ส. อะไรอย่างนี้ เพราะว่าการเลือก ส.ส. มาเหมือนเป็นผู้แทนในส่วนต่าง ๆ ของประเทศอะไรอย่างนี้

ผู้สัมภาษณ์ : ข้อต่อไปคิดว่า สผ. เรานี้สรรหาอะไรดีให้ได้คนดีคนเก่ง มีวิธีการอะไรใหม่นอกจากที่เราเห็น ๆ กันอยู่ทุกวันนี้

นางสาวพรธิรา โอสถธนากร : คือความรู้สึกละอย่างแรกเลยนะคะ ผู้บริหารที่นี้พูดตรง ๆ คือค่อนข้างจะกังวลกับการเปลี่ยนแปลง คือด้วยความที่เป็นนักเรียนทุนโดยส่วนตัวก็จะได้รู้จักกับผู้บริหารองค์กรส่วนอื่น ๆ ทั้งข้าราชการ อธิบดี แล้วก็พวก CEO ภาคเอกชน ขนาดผู้บริหารในฝั่งราชการหลาย ๆ กรม หลาย ๆ กระทรวง เขาเหมือน Open มาก อยากทำอะไรคุณส่งมาเสนอมา ไม่ได้คือไม่ได้ แต่ผู้บริหารเราเหมือนว่าเวลาเราประชุมหรือเราจะทำอะไรเสนอแนวทางเขาจะพยายามให้

ยื่นพื้นจากของเดิมเราทำอะไร เอาของเก่ามาดูก่อนทำต่อจากปีที่แล้ว ปีที่แล้วเป็นอย่างไรปีนี้ทำอะไร
 ะไรอย่างนี้ เรื่องสอบเรื่องอะไรก็เหมือนกันคือเขาพยายามจะให้ยื่นไว้เหมือนเดิม แม้แต่การรับคน
 เข้ามาเรารู้ว่าปัจจุบันมันมีวิธีการสรรหาคนสารพัดรูปแบบมาก แล้วก็ราชการก็ค่อย ๆ หยิบมาใช้ทีละอย่าง
 อาจจะต้องคิดกฎระเบียบชนิดไหนน้อยมันก็จะค่อย ๆ เริ่มใช้ได้ทีละเล็กทีละน้อยอะไรอย่างนี้ ก.พ. เขาก็เริ่ม
 หยิบมาดู แต่เหมือนเราก็จะดูแล้วก็ผ่านไป ดูแล้วก็จะได้ข้อสรุปว่าอันนี้จะยังไม่เหมาะสมหรือ
 ส่วนราชการยังไม่พร้อมก็ผ่านไปก่อน เหมือนเรายังไม่พร้อมจะเปิดรับ เหมือนเราสบายใจกับการทำ
 เหมือนเดิมมากกว่าเหมือนกับมันเป็นทางที่ปลอดภัย แม้แต่เรื่องการพัฒนา อย่างเช่น Job Rotation
 ผู้บริหารเขาก็มองว่าคนไม่ยอม Rotate เพราะว่าชอบอยู่อย่างนั้นอะไรอย่างนี้ ผู้บริหารก็จะ อย่างตอน
 ประชุมเรื่อง Job Rotation เขาก็จะเน้นหนักแน่นหนาว่าอันนี้ทำกับเด็กที่เข้าใหม่เท่านั้นใช้ใหม่ ปฏิบัติการ
 เท่านั้นใช้ใหม่ ข้าราชการเท่านั้นใช้ใหม่ จะไม่มีการไปหมุน ผบ. ไม่มีการไปหมุน ผอ. อะไรอย่างนี้
 ทุกคนก็จำพูดอย่างนี้ ทุกครั้ง ๆ เราต้องมาย้ำทุกครั้งว่าเราก็คำตามนี้แหละ เราจะไม่ยุ่งกับคุณ เราทำกับ
 เด็กใหม่ ได้ข่าวว่าข้าราชการบรรจุใหม่ที่เข้ามาตอนปฐมนิเทศผู้บริหารก็มาพูดว่าต้องทำใจไว้ตั้งแต่ย
 หนจะต้องเจอกับการหมุน Job Rotation หรืออะไรอย่างนี้ ซึ่งแบบอันนี้พลอยมองว่ามันเป็นความกังวล
 ใจของผู้ใหญ่เอง เพราะว่าในมุมมองของพลอยหรือเด็กที่จบมาใหม่ ๆ รุ่นราวคราวเดียวกันอายุไม่เกิน
 30 ปี มองว่าการหมุนงานเป็นเรื่องปกตินะ เพราะว่าถ้าสมมุติว่าเราไม่สอบเข้าราชการไปทำที่อื่นมัน
 ก็หมุนเหมือนกันทุกองค์กรตอนนี้องค์กรใหญ่ ๆ เขาจับคน Rotate หมด นี่มันคือเรื่องปกติ เรามองว่า
 มันเป็นเรื่องที่ปกติ แต่ว่าผู้ใหญ่มองว่าไม่ปกติ แล้วผู้ใหญ่ก็กังวล ทีนี้พอกังวลปุ๊บคอยพูดเน้น พูดเน้นย้ำ
 ตรงโน้นทีพูดกับคนโน้นที พูดกับคนโน้นที พอพูดเยอะ ๆ มันเริ่มเป็นเหมือนมีความระส่ำระสายอย่างไร
 ไม่รู้มันยิ่งกลายเป็นเพิ่มความกังวลขึ้นไปอีก การพัฒนามันเลยยาก เพราะว่ามัน

ผู้สัมภาษณ์ : สรุปว่าถ้าจะให้คนเก่ง ๆ เข้ามามันพอจะมีไหม อย่างกรณีเอน
 นักเรียนทุนเข้ามาทำงานมันพอช่วยได้ไหม

นางสาวพรธิรา โอสถธนากร : ก็ตอบยากเหมือนกัน จริง ๆ ถ้าไปตาม ก.พ. เขาก็บอก
 ว่าก็ช่วยได้นะคะ แต่คือเขาก็ไม่ได้นั่งเก็บข้อมูลกับทุกองค์กร มันต้องมีองค์กรที่สำเร็จ และองค์กร
 ที่เป็นช้อยกเว้น อย่างของเราจากเท่าที่ดูเรามีนักเรียนทุนที่อยู่นาน ๆ ก็จะมีน้อยคนที่เหลืออยู่
 ที่เหลือก็ไปหมดแล้ว คือปัญหามันไม่ได้อยู่ที่การสรรหา ปัญหามันอยู่ที่ตอนที่เข้ามาทำงานแล้ว
 มากกว่า ตัวงานมากกว่า การสรรหามองว่ามันไม่ได้มีปัญหาหรอก

ผู้สัมภาษณ์ : บางทีมันก็จะเกี่ยวบ้าง อย่างบางทีการออกข้อสอบ เราก็ไม่รู้
 เขาถามอะไรกันบ้างข้อสอบ วิธีการคัดเลือก หรือวิธีการสัมภาษณ์ มันก็อาจจะมีส่วนใช่หรือไม่ครับ

นางสาวพรธิรา โอสถธนากร : อย่างเรื่องข้อสอบคำถามนี้มันเป็นคำถามความจำทั้งหมดเลย เช่น คำถามนิตินกรก็ถามว่ารัฐธรรมนูญมาตรานี้มีเนื้อหาว่าอย่างไรสรุปมาโดยคร่าว ๆ แล้วก็คำถามนักทรัพยากรบุคคลก็มีเรื่องนี้ท่านเข้าใจว่าอย่างไร อธิบายมาหรืออะไรอย่างนี้ ซึ่งส่วนตัวเคยไปสอบตำแหน่งทาง Admin ทางบริหารทางการเงิน ทางบริหารบุคคลที่อื่น คำถามจะเป็นเชิงวิเคราะห์มากกว่านี้ เช่น ให้สถานการณ์มาแล้วก็บอกว่าคนนี้มีปัญหาอย่างไร คนนี้มีปัญหาอย่างไร ผู้จัดการต้องการแบบนี้ ถ้าคุณเป็นผู้ช่วยผู้จัดการ คุณจะแก้ปัญหาอย่างไร คุณต้องหยิบคนไหนไปทำอะไร เพราะเหตุใด ทำไมถึงทำอย่างนั้น แล้วก็ร่างหนังสือมาเขียนโครงการมาหรืออะไรอย่างนี้ ในคำถามข้อเดียวมันทำอะไรได้หลายอย่างมา แล้วก็ตัวความรู้พื้นฐานแทนที่จะให้อธิบายตรง ๆ มันจะแสดงออกมาเองในสิ่งที่เราวิเคราะห์ไป จริง ๆ ข้อสอบมันควรจะเป็นแนววิเคราะห์มากกว่านี้ เพราะว่าแบบเห็นข้อสอบมันเป็นแนวถามตรง ๆ ถามความจำเลย ซึ่งใครอ่านมาก็ได้เลย ใครไม่อ่านมาก็ช่วยเลย ทั้งที่บางคนเขาอาจจะเป็นคนมีวิสัยทัศน์แต่บังเอิญอ่านมาไม่ตรงกลายเป็นว่าส่วนราชการพลาดรับคนที่อาจจะไม่ค่อยได้สนใจการพัฒนาเท่าไรแต่อ่านมาตรง แต่คนที่วิสัยทัศน์มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ห่ออะไรดีมากกว่าอ่านมาไม่ตรง ไม่รู้ว่ามาตรานี้พูดว่าอะไร สรุปว่าก็จบเลยคือสอบไม่ได้ และอย่างตัวสมาชิก ความคิดเห็นจากสมาชิกจะพูดเยอะมากกว่าอยากให้เราข้าราชการเรามีความสามารถด้านการวิเคราะห์กฎหมายมากกว่านี้ การตีความกฎหมายมากกว่านี้ แต่เราไปออกข้อสอบถามคนที่จำกฎหมายได้ไม่ใช่คนที่ตีความกฎหมายได้ แล้วก็อีกส่วนหนึ่งก็คือการสัมภาษณ์ คนไทยชอบไปถามประวัติ เรียนอะไรมา ทำงานที่ไหนมา ทำตำแหน่งอะไรมาทำไมออก แต่ไม่ได้ถามว่าแล้วคุณมาทำงานตรงนี้คุณจะทำอะไร คุณมองว่าอย่างไร ทำไมถึงอยากทำอะไรอย่างนี้ จริง ๆ การสัมภาษณ์เรื่องประวัติก็สำคัญ แต่ต้องไปให้น้ำหนักเรื่องความคิดเห็นต่องานด้วย บางทีกรรมการสัมภาษณ์ก็อาจจะลืม ๆ ไปถามแต่ประวัติ คนไทยชอบถามประวัติ

ผู้สัมภาษณ์ : ต่อไปครับถ้าเราได้คนดีคนเก่งเข้ามาอยู่เราจะทำอย่างไรให้เขาอยู่กับเรา หรือว่าในส่วนหนึ่งเราจะพัฒนาคนที่มืออยู่ให้ได้อย่างไร ให้เขาเก่งขึ้นไป

นางสาวพรธิรา โอสถธนากร : คือพูดถึงนักเรียนทุนก่อน อย่างนักเรียนทุนเราจะถูกอบรมมาโดยก.พ. ก่อนที่จะส่งเราไปเรียนต่างประเทศ กลับมา ก.พ. เขาก็จะเชิญข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ที่เป็นนักเรียนทุนที่มีผลงานระดับประเทศ เหมือนมาพูดสร้างแรงบันดาลใจนี้แหละเราเป็นส่วนน้อยของประเทศที่ต้องไปหาความรู้ในสิ่งที่ประเทศไทยไม่มีสอน หรือประสบการณ์การเรียนในประเทศไทยอาจจะไม่เพียงพอ รัฐบาลก็ส่งไปเรียนต่างประเทศ กลับมาคุณก็จะมีโอกาส อย่างเช่นคุณมีข้อได้เปรียบด้านภาษา มันจะทำให้คุณมีโอกาสได้ทำอะไรหลาย ๆ อย่าง สุดท้ายการเป็นนักเรียน

ทุนรัฐบาลมันก็ทำให้คำพูดหรือการกระทำของคุณมีน้ำหนักมากขึ้นในการทำงาน สุดท้ายก็เติบโตขึ้นเป็นผู้บริหาร พอผู้บริหารเป็นนักเรียนทุนเด็กที่เข้ามาใหม่ที่เป็นนักเรียนทุนเขาก็จะให้ความสำคัญความจริงก็ระบบอุปถัมภ์นั่นแหละ ก็เหมือนรุ่นพี่รุ่นน้องอะไรอย่างนี้ ซึ่งหลาย ๆ คน จริง ๆ ต้องพูดก่อนว่าคนที่มาเป็นนักเรียนทุนส่วนใหญ่ ถ้าเป็นสมัยก่อนอาจจะมียี่ที่บ้านยากจน แต่สมัยนี้คิดว่าน้อยมากที่ยากจนแค้นแค้นจริง ๆ ส่วนใหญ่ก็มาจากชนชั้นกลาง ซึ่งจริง ๆ เราไม่ได้เดือดร้อนอะไรมากนัก ซึ่งให้เงินเดือนนิดเดียวเทียบกับวุฒิการศึกษา เทียบกับ Profile ต้องยอมรับราชการให้เงินน้อย ถ้าสมมติว่าจบอย่างนี้ไปอยู่เอกชนอาจจะได้เงินเดือนมากกว่านี้ 3-4 เท่าเงินเดือน Start แต่ทุกคนก็รับได้กับเงินเดือนราชการ เพราะเขามองว่า ณ วันหนึ่งเขาจะได้เติบโตขึ้นไปเหมือนสร้าง Impact อะไรให้กับสังคม คือเหมือนสิ่งที่เราจะมาทำต่อจากนี้สิ่งที่เราได้กลับจากต่างประเทศ สิ่งที่เรากำลังจะมาทำ กำลังจะเข้ามาในองค์กรนี้เราจะมีโอกาสสร้าง Impact สร้างอะไรให้กับสังคม แต่จากที่ได้คุยกับเพื่อน ๆ นักเรียนทุนที่มาอยู่สภาทุกคนมองเหมือนกันคือตั้งแต่เราเข้ามาเรามองไม่เห็นเลยว่าอะไรที่เราทำที่มันจะไปสร้าง Impact ต่อสังคมได้บ้างสมมติว่าวันหนึ่งเราโตขึ้นไปเป็นผู้บริหาร เราไม่เห็นว่าคุณบริหารปัจจุบันเขาทำอะไร ถ้าวันหนึ่งเราไปนั่งในตำแหน่งเขาเราก็คงเหมือนไม่ได้ทำอะไร คือเราไม่เห็นผลงาน สมมติว่าถ้าเราไปบรรจุเข้าที่กระทรวงการคลัง แล้วเราเห็นผู้บริหารออกนโยบายเศรษฐกิจ กำหนดอัตราแลกเปลี่ยนหรืออะไรอย่างนี้ มันส่งให้เศรษฐกิจในประเทศดีขึ้น เราก็จะมองว่าวันหนึ่งเราไปนั่งตรงที่เขาแล้วเราจะทำแบบเขาได้ไหมหรืออะไรอย่างนี้ แต่ว่าอันนี้ถ้ามาอยู่ สผ. เราก็ยังไม่เห็นผลงานที่ชัดเจนของผู้บริหารซึ่งมีเยอะมาก รวม ซี 10 ซี 11 รวมกันเกือบ 20 คน เราก็ไม่เห็นว่าเขาทำอะไรนะพูดตรง ๆ เราก็เลยเหมือนมองว่าเราอยู่ไปแล้ววันหนึ่งเราไปนั่งแทนที่เขา เราไปอยู่ในตำแหน่งของเขา เราจะทำอะไรได้ไหม เราจะมีผลงานใหม่ ทุกวันก็มีแต่ประชุม ประชุมก็นานเคยทำงานราชการ ฝึกงานที่ราชการอื่นก็ไม่ประชุมนานขนาดนี้ เอกชนก็ประชุมเยอะแต่ก็ไม่นานขนาดนี้แล้วมันก็ได้ผล นี่แบบประชุมตั้งนานแล้วก็สรุปว่ากลับไปศึกษามาใหม่

ผู้สัมภาษณ์ : คือระบบงานของเรายังไม่มีประสิทธิภาพพอที่จะดึงคุณคนหรือเปล่า

นางสาวพรธิรา โอสถธนากร : คือมันไม่มีตัวเนื้องานที่จะเอามาให้ทำได้ เพราะว่างานที่มีอยู่ก็จะเป็นลักษณะนี้ ซึ่งเราก็ยอมรับว่างานก็เป็นแบบนี้เราไม่สามารถมาเปลี่ยนอะไรได้ ซึ่งลักษณะแบบนี้มันก็จะค่อย ๆ กลืนเราเข้าไปเรื่อย ๆ อย่างบางคนอาจจะแรก ๆ เข้าามีไฟ แต่ในเมื่อทุกคนก็เป็นแบบนี้ แล้วทำไมเราต้องทำงานอยู่คนเดียว เพราะว่าส่วนหนึ่งของเด็กรุ่นใหม่จะไม่ยอมทนกับความไม่ยุติธรรม คือถ้าเราทำงานอยู่คนเดียวแล้วเราได้เงินเดือนเท่ากับคนอื่นคือไม่ยุติธรรม ถ้าคนอื่นไม่ทำเราก็ต้องไม่ทำ คือถ้าจะให้เราทำตัวค่าตอบแทน ตัวสิ่งจูงใจ หรือแรงบันดาลใจหรือ

อะไรต่าง ๆ มันก็ต้องแฟร์กับเรา ส่วนตัวคิดว่าคนรุ่นใหม่ไม่ได้ขี้เกียจนะ แต่ว่าเขาจะทำงานก็ต่อเมื่อผลตอบแทนมันแฟร์กับเขา กับความไม่แฟร์ตรงนี้ ทำไมฉันต้องทำงานอยู่คนเดียวแต่ไม่ได้อะไรเลย ยอมไปเหนื่อยที่อื่นดีกว่าที่เขาจ่ายมากกว่าอะไรอย่างนี้

ผู้สัมภาษณ์ : ข้อสุดท้ายแล้ว คิดว่าระบบ Talent ถ้ามีจริง ๆ อะไรคือปัจจัยความสำเร็จที่จะใช้สิ่งนี้ได้

นางสาวพรธิรา โอสถธนากร : คิดว่าระบบ Talent มันน่าจะยาก เนื่องจากว่าพอการเป็น Talent มันทำให้ถูกจับตาจากคนอื่นรอบข้าง แล้วยัง Talent พอดีเราใช้หลักการเดียวกับ HiPPS ที่ ก.พ. เขาทำก็คือ Talent จะได้เงินเดือนเพิ่มอีก 1 เบอร์เซ็นต์จากอัตราปกติหรืออะไรอย่างนี้ มีโอกาสได้ทำงานกับผู้บริหารทำงานเชิงนโยบายที่เขียนมา ซึ่งมันทำให้มันกลายเป็นเหมือนจุดสนใจจากคนอื่นรอบข้าง ซึ่งถ้าเขาไม่ได้มาสัมผัสตรงนี้ เขาก็จะมองว่าอะไรคือกลุ่มนี้เป็นอภิสิทธิ์ชนหรือถ้าเราไม่สามารถสร้างความเข้าใจตรงนี้ได้ มันก็จะเกิดความวุ่นวาย สุดท้ายก็จะทำอะไรไม่ได้ ซึ่งจริง ๆ ปัจจัยสำคัญก็คือผู้บริหารแล้วก็อย่างคนรอบตัว สมมุติว่า Talent อยู่ในสำนักงานเลขานุการ ก.ร. อย่างนี้ตัว ผอ. ก็ต้องเข้าใจ แล้วก็ทำให้ทุกคนรอบ ๆ ตัวเขาเข้าใจด้วย คนที่ทำงานอยู่ร่วมกันเข้าใจด้วยพลอยว่าเรื่องความเข้าใจน่าจะสำคัญที่สุด เรื่อง Talent จากประสบการณ์ของ ก.พ. ที่เขาเล่าให้ฟังก็คือปัญหาหลักก็คือเรื่องความแตกแยก อย่างบางองค์กรบอก ก.พ. เลย์ว่าไม่เอา HiPPS กรมนี้ถ้ามี HiPPS คือจะเกิดสงครามกลางเมืองในกรมอย่างนี้ก็ไม่เอา แต่ว่าบางกรมอย่างเช่นกระทรวงสาธารณสุขที่มีคนเยอะ ๆ อย่างนี้เขาชอบมากกับการมี HiPPS เพราะว่าด้วยความที่บุคลากรเขาเยอะมากการที่เขาจะกรอบคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมาช่วยงานเชิงนโยบายมันก็เป็นไปได้ยาก การมีระบบรองรับมันก็ช่วยให้เขาสะดวกขึ้น คือมันก็มีทั้งข้อดีข้อเสีย แต่อย่างองค์กรเราก็ไม่ได้ใหญ่มาก 2,000 กว่าคน คือถ้ามันผิดใจกันมันจะทำงานลำบากมาก ทุกวันนี้การเป็นนักเรียนทุนก็ทำให้เราถูกจับตาอยู่ประมาณหนึ่ง แต่ด้วยความที่เราไม่มีสิทธิพิเศษอะไรก็เลยเหมือนว่าโอเค แต่ว่าถ้ามีระบบ Talent ขึ้นมาจริง ๆ มันมีสิทธิพิเศษมีอะไรมากขึ้น ก็ไม่รู้เหมือนกันว่าคนเขาจะมองอย่างไร ดังนั้นเรื่องความเข้าใจสำคัญที่สุด เพราะมันจะวุ่นวายมาก สุดท้ายก็ล้มไปถูกประท้วง มี Feedback มาหาผู้บริหารว่าอันนี้เล็ก ๆ ไปเถอะ สุดท้ายก็เลิกไป ซึ่งเขาจริง ๆ นะ โครงการระบบ Talent Management อะไรพวกนี้จริง ๆ เราองค์กรเล็กมันไม่จำเป็นต้องมีก็ได้ แต่ว่าเราดึงตัวคนเก่งหรือคนที่ผู้บริหารเขาเห็นแวว ผอ. เห็นแวว ดึงมาทำงานอะไรที่มันมากกว่างาน Routine พลอยว่าแค่นั้นก็โอเคแล้วเหมือนมี Project Assignment อะไรที่มันเข้ามาพิเศษก็เอามาให้ทำ

ผู้สัมภาษณ์ : ชัดเจนครับขอบคุณครับที่สละเวลาให้

สรุปการสัมภาษณ์
นางสาวรุ่งระวี วรรณจิระ
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

ผู้สัมภาษณ์ : ความหมายของคนเก่ง คิดว่าคนเก่งเป็นคนลักษณะไหน หมายถึงว่า
 เก่งในราชการเรา

นางสาวรุ่งระวี วรรณจิระ : ถ้าคนเก่งคงต้องเก่งทั้งเรื่องงานด้วย เช่นว่างานที่ได้รับ
 มอบหมายก็ต้องหาทางออกให้ดีที่สุดอะไรอย่างนี้ ต้องยืดหยุ่นระเบียบ แต่ก็คำว่าเก่ง ถ้าเก่งความรู้
 อย่างเดียวก็คงไม่ดี ก็ต้องเก่งในเรื่องการประสานอย่างอื่นด้วย แล้วรวมถึงเช่นว่าต้องเก่งในเรื่องของ
 การอยู่ร่วมกันค่ะ อันนี้คิดว่าสำคัญ ความรู้ยังเรียนรู้กันได้ แต่เรื่องนี้น่าจะสำคัญกว่า เพราะว่าเรา
 ทำงานคนเดียวไม่ได้ คือเราต้องมีเวลาอยู่ที่ทำงานเป็นส่วนใหญ่ เรื่องเก่งอย่างองค์ความรู้คือทุกคน
 คิดกันว่าเก่งอยู่แล้ว เพราะคนเข้ามาระดับนี้ก็ต้องผ่านการสอบอยู่แล้ว แต่ถ้าเราไม่ได้เพื่อนร่วมงานที่ดี
 ไม่รู้จักให้คนอื่นเขาช่วย คิดกันว่างานเก่งไปก็เท่านั้น

ผู้สัมภาษณ์ : ข้อต่อไป คิดว่าในสภาเราต้องการคนที่มีคุณลักษณะแบบไหน
 ถึงจะเหมาะกับงานของสภา โดยภาพรวมก็ได้

นางสาวรุ่งระวี วรรณจิระ : ถ้ารวมๆ น่าจะต้องเป็นคนที่มีมองเหตุการณ์ออก หมายถึง
 ว่าสภาพแวดล้อมหรืออะไรที่มันเปลี่ยนแปลง น่าจะต้องมองออกถึงจะอยู่ได้ แล้วต้องมีหลักแน่น ๆ
 คำว่าหลักหมายถึงว่าต้องเป็นคนเก่ง คนดี ไม่ต้องพึ่งใคร คือไม่ใช่ว่าจะทำอะไรสักอย่างต้องไปพึ่งคน
 โน้นคนนี่ ต้องมีความเชี่ยวชาญอยู่ในตัวเอง แล้วก็ต้องเป็นหลักหลาย ๆ อย่างให้น้องรุ่นใหม่ เราก็ต้อง
 เป็นหลักให้เขาได้

ผู้สัมภาษณ์ : ข้อต่อไปนะครับ คิดว่าจะมีวิธีการเลือกคนเก่งเข้ามาในองค์กร
 ของเราอย่างไร

นางสาวรุ่งระวี วรรณจิระ : คิดว่าถ้าเราทำอย่างภาคเอกชนได้แบบที่เหมือนมีข้อสอบ
 ทางจิตวิทยาที่มันวัดคนส่วนหนึ่งที่เราไม่สามารถวัดได้จากความรู้ทั่ว ๆ ไปอันนี้มันน่าจะมีส่วน
 เพราะว่าบางทีเด็กรุ่นใหม่เข้ามาหรือว่าบางทีเขาก็แปลก ๆ ซึ่งเราก็ไม่รู้หรือพอรับเข้ามาแล้วเราเอาเขา
 ออกจากระบบไม่ได้ มันน่าจะมีพวกแบบจิตพิสัยเหมือนเอกชน และเหมือนสัมภาษณ์ลักษณะงาน
 โดยเฉพาะงานที่มันต้องเกี่ยวกับคน แล้วเราอย่างไรก็ต้องเกี่ยวไม่ว่าจะเป็น ส.ส. ข้าราชการทั่ว ๆ ไปไม่

ว่าคนทุกตำแหน่งดีกว่ามันเป็นงานเลขานุการ สำนักงานเลขานุการมันก็ต้องประสานให้ได้ ถ้าเราได้คนที่เขาคุยกับใครไม่รู้เรื่อง เหมือนกับเขามีปัญหาอยู่แล้วในตัวเข้ามาเราจะต้องพัฒนาเขาลำบากอะไรอย่างนี้ล่ะ อย่างคนแปลก ๆ ไม่ใช่ที่เราไม่ให้โอกาสเขาจะคะ แต่ว่าเราก็ควรจะตั้งกรอบในส่วนตรงนี้มา เพราะว่าพอเขาเข้ามาในระบบการจะพัฒนาบางทีมันไม่ใช่แค่ด้วยการฝึกอบรม มันก็จะแยก

ผู้สัมภาษณ์ : ข้อต่อไปคิดว่าเราจะดึงดูรักษาคนที่เขามีความสามารถได้อย่างไรครับ
เอาในหลักการนะครับ

นางสาวรุ่งระวี วรรณจิระ: อย่างในองค์กรเรามีดีตรงที่มันเป็นเรื่องของค่าตอบแทน ซึ่งตรงนี้มันเป็นเรื่องดีข้อหนึ่งที่มันทำให้คนอยู่ แต่นอกเหนือไปจากนั้นบางทีเงินมันก็ไม่ใช่ว่าค่าตอบแทนทุกอย่างอย่างคนเก่ง ๆ ก็ต้องดูว่าเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพเขากับงานที่เขาได้รับมอบหมายให้ทำเพราะมันจะมีหลายเวทีที่บางทีน้องอย่างนักเรียนทุนเขาก็บอกว่าเหมือนงานที่เขาได้รับมันไม่เหมาะสมกับความสามารถเขา แต่เราก็ไม่รู้ด้วยงานของเรามันเป็นงานเลขหรือเปล่า มันก็เลยเอาตัวนั้นมาตัดสินไม่ได้อะไรอย่างนี้ล่ะ ซึ่งอันนี้ดีกว่าสำคัญการดึงดูให้คนเก่งอยู่ การ Rotate ก็อาจจะพอได้ แล้วก็เหมือนผู้ใหญ่ที่น่าจะต้องลงมาผู้ใหญ่ไม่ได้หมายถึงขนาดท่านเลขาธิการ ท่านรองเลขาธิการ นะคะ อาจจะในระดับ ผบ. กลุ่ม ควรจะลงมาดู แบ่งสักส่วนหนึ่งลงมาดูลูกน้องจริง ๆ ว่าในความเป็นจริงเขาอาจจะดูไม่มีปัญหา แต่จริง ๆ เขามีปัญหาอะไรหรือเปล่า ซึ่งบางคนเขาไม่พูดกับเราตรง ๆ เหมือนกับเสร็จพอเขาทนไม่ได้ เขาก็ทำหนังสือย้ายเลย คิดว่าการอยู่ร่วมกันก็สำคัญ อย่างกระบวนการที่แบบอาจจะปีละครั้งหรือเดือนละครั้ง เหมือนเราได้พูดคุยกันในกลุ่มงานอะไรอย่างนี้ว่า มันแบบเกิดปัญหาอะไร ซึ่งอันนี้คนไทยเราไม่ค่อยพูดกันตรง ๆ แต่ถ้าคนอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันมันน่าจะพูดกันได้มากขึ้นถ้าเรารักที่จะให้เขาอยู่ประมาณนี้

ผู้สัมภาษณ์ : ข้อสุดท้ายอันนี้ระบบ Talent คิดว่าถ้าเอามาใช้ ปัญหาอุปสรรคหรืออะไรคือปัจจัยความสำเร็จของมันระบบนี้

นางสาวรุ่งระวี วรรณจิระ: Talent คือการคัดคนเก่งออกมาที่มันเด่น ๆ ออกมาแต่บางทีสังคมเราก็อาจจะเห็นอุปสรรคตรงที่ว่าเก่งจริงหรือเปล่า สมมุติเขาถูกคัดมาแล้วเหมือนเขาได้รางวัล Reward มาตัวหนึ่งเลขว่าคุณ Talent เขาจะถูกวัดจากเพื่อนร่วมงานในรูปแบบที่เราองไม่เห็นหรือเปล่า ขึ้นอยู่กับสำนักกับสังคมที่เขาอยู่ว่าเขายอมรับกันได้ไหม อย่างเช่นสำนักพัฒนาบุคลากรสมมุติให้น้องคนหนึ่งเป็น Talent ในสายนักทรัพยากรบุคคล เขาก็อาจจะต้องได้รับงานที่ยากกว่า แต่ว่าบางทีกระบวนการมันอาจจะต้องแสดงให้เห็นว่าเขาเก่งกว่าคนอื่นจริง ๆ อันนี้ดิฉันว่าสำคัญ และอาจจะต้องมีการ Vote สมมุติให้เพื่อนร่วมงาน Vote เปรอร์เซ็นต์ตรงนี้ด้วย

เพื่อให้เขาอยู่ในสังคมต่อไปได้ ไม่ใช่ให้แค่เขามีกรรมการแล้วคัด เพราะอันนี้เราคิดถึงระยะยาว ถ้าเกิดเขาได้เป็น Talent จริง ๆ คนร่วมงาน OK เขาได้คะแนนตรงนี้ยอมรับ อันนี้ก็สำคัญ เหมือนเน้นเรื่องสังคมการอยู่ร่วมกันมากกว่า

ผู้สัมภาษณ์ : ขอขอบคุณนะครับที่สละเวลาให้ข้อมูล

นางสาวรุ่งระวี วรรณจิระ : ยินดีค่ะ

สรุปการสัมภาษณ์
นายณัฐพงษ์ สายวงศ์
นิตินรชำนาญการ

ผู้สัมภาษณ์ : ความหมายคนเก่งเป็นลักษณะไหนครับ

ผู้ถูกสัมภาษณ์ : คนเก่งมองได้หลายด้านครับ ทั้งเรื่องวิชาการรวมถึงการทำงาน การเข้ากับคนอื่นได้อย่างนี้ การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมสถานการณ์ที่มันเปลี่ยนไปได้ครับ อย่างทำงานที่นี้เจอ ส.ส. วนไปวนมาเราไม่รู้ว่าจะเจอใครบ้าง คือเก่งแล้ววิชาการต้องเสริมเขาได้ เราทำงานเข้ากับเขาได้ รู้ว่าเขาเป็นคนอย่างไรอะไรอย่างนี้ครับ

ผู้สัมภาษณ์ : คือได้ ๒ อย่างนะครับ ความรู้นี้แน่นอนต้องมีด้วย แล้วก็การปรับตัวให้อยู่กับงานที่เราทำให้อยู่กับหน้าที่หรือว่าพุงกาง ๆ กับนายเราเขาต้องการอะไรแบบไหน เราก็ต้องพยายาม

ผู้ถูกสัมภาษณ์ : เหมือนเรา Balance ได้ครับ

ผู้สัมภาษณ์ : ในงานของสภาผู้แทนราษฎร ของ สผ. คิดว่าเราต้องการคนในลักษณะแบบไหนถึงจะเข้ามาทำงานแล้วมีประสิทธิภาพเข้ากันได้ดีส่งเสริมงานภารกิจของ สผ. เราได้มากที่สุด คนแบบไหนครับ

ผู้ถูกสัมภาษณ์ : ๑. ต้องเก่งอย่างที่บอกว่ามีความรู้ก่อน มันต้องรู้ แล้วก็ ๒. คือการที่อย่างทีบอกอันแรกคือการปรับตัว คือเหมือนว่าเราต้องเร็ว เข้าใจว่าเขาต้องการอะไร แล้วเราจะทำอย่างไรให้เสริมความต้องการเขา โดยอยู่ในข้อจำกัดที่ว่าทำตามกฎ ตามระเบียบ แต่เราต้องมีวิธีที่จะแบบว่า ถ้าเรามี Serve เขาได้แล้วมันถูกกฎ OK แต่สิ่งที่เขาอยากได้แล้วมันถูกเราจะมีวิธีที่จะพูดอย่างไรให้เขาเข้าใจว่ามันไม่ได้นะ โดยที่ไม่ปฏิเสธเขาจนเขาหงุดหงิดอารมณ์เสียไปเลย คือมันพูดยาก คือต้องเป็นคนเข้าใจสภาพแวดล้อมสถานการณ์ตอนนี้เราต้องทำอะไร ณ ตอนนั้น เราต้องตัดสินใจทำอะไร มันต้องเข้าใจเลยว่าเราต้องรู้แล้วว่าเขาอยากได้อันนี้แล้ว ถ้ามันได้ OK ให้ได้ แต่ถ้าให้ไม่ได้เราจะคุยอย่างไร จะบอกเขาอย่างไร จะมาปรึกษากับเพื่อนร่วมงานอีกที่ว่าเขาอยากได้อันนี้แต่เราทำให้ไม่ได้ตามระเบียบมันเป็นไปไม่ได้ แต่เราจะทำอย่างไรให้มันดู Soft ที่สุดที่ว่าเขาเข้าใจเรา แต่ถ้าไปบอกว่าผมให้คุณไม่ได้เพราะมันผิด ไม่ได้ตอบอย่างนั้น โคนเลย

ผู้สัมภาษณ์ : ถ้าพูดตรง ๆ ถ้าได้คนแบบนี้มางานอาจจะไม่เดิน

ผู้ถูกสัมภาษณ์ : ใช่ครับ ก็อาจจะไปอยู่ในส่วนอื่นที่ไม่ได้อยู่ในกรรมาธิการ อันนี้ผมพูดในมุมมองกรรมาธิการนะครับ เพราะผมอยู่ที่นี้มา ตอนนั้นผมก็อยู่ฝ่ายค้านมันต้องเจอ ส.ส. ตลอด

ผู้สัมภาษณ์ : คิดว่าเราจะมีวิธีในการสรรหาคนเก่งเข้ามาอย่างไร

ผู้ถูกสัมภาษณ์ : ผมว่ากระบวนการหลัก ๆ มันอยู่ที่ตอนรับคน

ผู้สัมภาษณ์ : ถ้าทั่วไปก็คือสอบ

ผู้ถูกสัมภาษณ์ : ใช่ครับ ผมว่าถ้าการสอบมันไม่มีนอกมีใน มันไม่มีเด็กเส้นอะไร
อย่างนี้ สมมตินะครับ

ผู้สัมภาษณ์ : โปรงใสคัดกรองได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์ : ใช่ในระดับหนึ่งแล้ว เพราะว่าข้อสอบเข้าที่นี้มันก็ไม่ได้มีแค่เขียน
มันมีหลายอย่างครับ มี ภาค ก ไหนจะมี ภาค ข ที่ต้องมาเขียนเยอะเหมือนกัน มันก็สะท้อนความคิด
เพราะว่ามันไม่ได้ถามแต่เรื่องวิชาการ มันถามหลายอย่างนะครับตอนนั้นที่ผมสอบถามหลายเรื่องมัน
เห็นกระบวนการความคิดของคนแล้วระดับหนึ่ง

ผู้สัมภาษณ์ : คือถามให้เห็นว่าเขาจะมาทำงานกับเราได้ไหม

ผู้ถูกสัมภาษณ์ : มันจะมีกระบวนการคิดจากการเขียนนะครับ เพราะอย่างทำงาน
ในสำนักงานเราเขียนเยอะ ต้องมาเขียนรายงานหรือว่าเขียนบันทึกการประชุมหรือเขียนอะไรอย่างนี้
คือมันจะเห็นว่าทักษะการเขียนการสืบความออกมาจากความคิดแล้วให้ออกมาเขียน ผมว่ามัน
สะท้อนจากคำตอบข้อสอบได้ กระดาษคำตอบมันก็จะสะท้อนความคิดของคนได้ แล้วเราก็จะเห็นว่า
เขาสามารถถ่ายทอดความคิดของเขาให้มันชัดเจนขนาดไหนได้ แล้วอีกอย่างหนึ่งตอนสัมภาษณ์
ก็เห็นว่าคนนี้คุยแล้วปฏิสัมพันธ์เป็นอย่างไร ผมว่ามันดูที่ความโปรงใสว่ามันโปรงใสขนาดไหน
ถามว่าที่ทำงานที่นี้แรงจูงใจมันก็มีหลายอย่าง มันเป็นเรื่องที่มองจากภายนอกเข้ามาเป็นองค์กร
ที่น่าเชื่อถือ มีเกียรติ คนอยากมาอยู่แล้ว เราก็มีวิธีจะทำอย่างไรที่เราได้คนเก่งมาจริง ๆ ครับ
ความโปรงใสของการคัดคน

ผู้สัมภาษณ์ : ความโปรงใส แล้วอย่างช่องทางอื่นอย่างที่เราเรียกว่าบรรจุนคนเก่ง
อย่างที่เขาว่าเอนักเรียนทุนเข้ามาอย่างนี้ มันเป็นเรื่องที่ดีหรือไม่ครับ

ผู้ถูกสัมภาษณ์ : ผมว่ามันก็ถูกแต่ มันไม่ถูกทั้งหมด มันขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง
คือ OK นักเรียนทุนเก่งจริง แต่บางทีมาแล้วเขาปรับตัวกับวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้ เขาอาจจะรับไม่ได้
เขาคิดว่าภาพที่มันเป็นมันต้องเป็นอย่างนี้เขาจะได้ทำงานอย่างนี้ แต่พอมันมาเป็นมันไม่ใช่อย่างที่เขาคิด
เขาอาจจะรับไม่ได้กับงานที่ต้องมาทำอย่างนี้หรือ

ผู้สัมภาษณ์ : ข้อต่อไปนะครับ เราจะมีวิธีการรักษาคนไว้ได้อย่างไร ถ้าเรามีคนดี
คนเก่งอยู่กับเราแล้วเราจะจูงใจอย่างไรให้เขาอยู่กับเรา

ผู้ถูกสัมภาษณ์ : ๑. ผมมองค่าตอบแทนก่อนเลย อันนี้เพราะว่าไม่ได้มองในมุมมองที่ว่าต้องได้ แต่ผมมองในมุมมองที่ว่าผมมองจะไม่ไหลไปที่อื่น อย่างเช่น สอบศาล ทุกคนก็ต้องสอบศาล เพราะเงินเดือนเป็นแสนต้องไปอยู่แล้ว อยู่ที่นี่เงินเดือนสูงสุดอาจจะ ๕-๖ หมื่นบาทอยู่ทำไม ผู้ไปสอบที่ศาลดีกว่า หรือว่า ป.ป.ช. ป.ป.ง. ที่เขามีพิเศษอะไรอย่างนี้ครับ คืออยู่ที่นั่นมันทำงานข้าราชการเหมือนกันแต่ทำไมเราไม่ไปอย่างนั้นล่ะ แต่ตอนนี้ก็คือดีที่มันเงินอันนี้ เพราะว่ารุ่นผมมาตอนแรกออกทุกเดือน ๑๗๐ กว่าคนเรียกภายใน ๑ ปีหมด คือคนออกเยอะมาก คือตอนนี้แทบไม่ออกเลย ผมว่าปีหนึ่งเรียกถึง ๕๐ คนหรือเปล่านั้นไม่แน่ใจเลย ๒. เรื่องงานมัน Challenge เขาหรือเปล่า บางที่เขารู้สึกเหมือนเขาไม่ได้ใช้ความรู้เขาเลย คือเหมือนให้เขาไปเรียนมาขนาดนั้น แต่ให้ทำแค่นี้ หรือไม่รู้จะครับ อันนี้ในมุมมองผม

ผู้สัมภาษณ์ : เรื่องงานต้องท้าทายความสามารถ

ผู้ถูกสัมภาษณ์ : ใช่ครับ จัดที่ให้เหมาะกับเขา อาจจะไม่ปฏิบัติกับเขาเหมือนทุกคน หมายถึงว่าในงานอาจจะต้องมีพิเศษกว่า เหมือนกับว่าความพิเศษอาจจะมีที่ที่เขาควรจะอยู่อย่างนั้น อย่างผมกระจัดกระจายนะครับที่ คือผมไม่รู้เหมือนกันว่าความต้องการของเราครั้งแรก ปีแรก ๆ เลยมั้ง ครับที่เป็นนักเรียนทุนที่เป็นความต้องการของสำนักงานผมไม่รู้ว่ามีผู้ใหญ่หรือว่าสำนักงานคิดอะไรอยู่ในการจัดคนลง อย่างผมลงที่นี่ เพื่อนลงสำนักงานการประชุม อีกคนไปลง ก.ร. คือผมไม่รู้ว่าเขาแบ่งอย่างไร เขาทำอะไร อย่างให้ไปเรียนกฎหมายมหาชน แต่ไปอยู่สำนักงานการประชุมผมไม่รู้ว่าจะได้ใช้ อะไร แต่ว่าอยู่ที่นี้อาจจะไม่ได้ใช้แต่ที่ผมลงกิจการองค์กรตามรัฐธรรมนูญอาจจะดูตรงกับมหาชน แต่ถ้าจบสาขาอื่นผมไปอยู่ที่อื่นได้ไหม จะไปอยู่คณะป้องกันบรรเทาสาธารณภัยได้ไหม หรือว่าอยู่คณะท่องเที่ยวและกีฬาได้ไหมมันเหมือนว่าความรู้ที่ผมมัน ไม่ได้ Specialist กับงานนี้

ผู้สัมภาษณ์ : พอจะเข้าใจว่ามันไม่เห็นเส้นทางของเราว่าทำไมเราถึงมาอยู่ที่นี่แล้วมาอยู่ที่นี่ต่อไปเราจะไปอยู่ตรงไหน ความก้าวหน้าของเราตำแหน่งของเราที่เราจะเดินต่อไป

ผู้ถูกสัมภาษณ์ : ใช่ มันไม่ต่างกันเลย มันไม่ต่างกับคนปกติเลย

ผู้สัมภาษณ์ : พูดย่าง ๆ ส่งเราไปเรียนมาพอมาทำก็กลายเป็นว่ามากลื่นกันหมด คือเขาไม่ได้มองว่าส่งไปเรียนแล้วมีแผนรองรับผู้ที่ไปศึกษาจะมีเส้นทางอย่างไร จะมอบหมายงานอย่างไร ต่อไปเขาผ่านตรงจุดนี้แล้วเขาจะไปอยู่ตรงไหน เพื่อให้สมกับที่เขาได้ลงทุนกับเรา

ผู้ถูกสัมภาษณ์ : ใช่ครับ เหมือน SCG ผมรู้มาครับ เขาจะมีนักเรียนทุนของเขาที่เขาคัดแล้ว มันจะเป็นแบบ Fast track เขามีเลย คนก็จะแย่งเพื่อที่จะได้ทุนของเขาเพื่อกลับมาได้อยู่ตรงนี้แน่นอนรู้ว่าจะทำอะไรอย่างนี้ครับ

ผู้สัมภาษณ์ : ระบบ Talent นี้องว่าถ้ามันเอามาใช้ในสำนักงานเรา คิดว่าเป็นไปได้ไหม ปัญหาอุปสรรคคืออะไร ถ้าเอามาใช้อะไรคือปัจจัยของความสำเร็จของมันกับบริบทของเรา

ผู้ถูกสัมภาษณ์ : ผมว่ามันเป็นเรื่องของขอบข่ายงาน คือกรอบภารกิจจะให้เขาทำอะไร แล้วผลงานที่ทำคือ Product ที่ได้ออกมา มัน Serve มันเหมือน อย่างสมมุติเราทำ กฟผ. วิศวกร มันก็ต้องเป็น Core หลักของเขา แต่อันนี้ภารกิจนี้แหละมันจะ Support อันนี้หรือเปล่า ผมว่ามันอยู่ที่ตรงนี้นะครับ ว่าถ้าภารกิจชัด แล้วภารกิจมันสร้าง Impact ให้องค์กร มันเป็นภารกิจที่ช่วยส่งเสริมให้สำนักงานบรรลุวัตถุประสงค์ บรรลุพันธกิจ บรรลุพันธกิจ อันนี้ผมว่ามันน่าจะได้นะครับ ช่วยให้ผู้รู้สึกว่ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนภารกิจของสำนักงาน อย่างให้นิติกรไปอบรมกับกฤษฎีกา เวลาจะขึ้นร่างก็คือส่งมาเลย มอบหมายออกมาเลย จนเชี่ยวชาญเป็นเหมือนนักกฎหมายกฤษฎีกาอะไรอย่างนี้ไปเรื่อย ๆ นอกนั้นมันก็อย่างนี้ก็อยู่ไปแล้วแต่ใครชวนขวยต่อ ใครอยากจะทำพัฒนาตัวเองต่อก็แล้วแต่ อย่างผมพอกรรมการเขารู้ว่าจบออกมาอะไรอย่างนี้ เขาก็จะเริ่มว่า อย่างตอนนีทำงานกับอาจารย์ถวิลวดี ท่านก็จะเอาภาษาอังกฤษมาให้แปลให้อ่านให้ช่วย ท่านก็ต้องรู้จักก่อน ถ้าท่านรู้จักจะช่วยได้บ้างประมาณนี้ เขาก็จะยอมรับเราขึ้น จากตอนแรกที่อาจจะไม่เปิดใจว่าเจ้าหน้าที่ไม่เก่ง ไม่อะไรอย่างนี้ แต่พอเขารู้เขาก็จะเปิดใจแล้วก็เริ่มไว้ใจให้เราทำงานอารมณ์อย่างนั้นครับ

ผู้สัมภาษณ์ : ชัดเจนครับขอบคุณมากครับที่สละเวลาให้

สรุปการสัมภาษณ์

นายพสธร คงเถลิงศิริวัฒนา

นิติกรปฏิบัติการ

ผู้สัมภาษณ์ : ความหมายของคนเก่ง คนมีศักยภาพคิดว่ามีลักษณะอย่างไร

นายพสธร คงเถลิงศิริวัฒนา : คือถ้าจะเอาให้แคบในระดับรัฐสภาเลยนะ คนเก่งในที่นี้ก็คือ 1. ต้องปรับตัวได้ดี เพราะว่าสภาคือเด็วก็เป็นที่สภาเลือกตั้ง เด็วก็เป็นที่สภาแต่งตั้ง คืองานมันคนละแบบ ซึ่งถ้าบางคนถ้าเขาปรับตัวไม่ได้เขาก็จะ Fail ไปเลย อย่างช่วงนี้ไม่มีงานเหมือนสมัย ส.ส. ที่เราไม่ได้รับมอบหมายงานเท่ากับตอนเป็นสภากฎกติ ถ้าคนที่เขาไม่เข้าใจตรงนี้ต่อให้เขาแบบมีความรู้หรือว่าพื้นฐานความรู้เขาอาจจะแน่น แต่ว่าเขาปรับตัวไม่ได้ เขาก็จะรู้สึก Fail ไปเลย ว่าเรียนมาไม่ได้ใช้อะไรเลย คือทักษะการปรับตัวผมมองว่ามันสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ เลยของการมารับราชการสภา

ผู้สัมภาษณ์ : แล้วคนเก่งในความหมายทั่ว ๆ ไป

นายพสธร คงเถลิงศิริวัฒนา : คนเก่งเบื้องต้นมันก็ต้องวัดกันที่ความรู้ ถามว่าความรู้มันก็ต้องดูที่เกรดคนนั้นแหละ ดูที่ Transcript มันคงวัดอย่างอื่นยาก ถ้าจะวัดให้ละเอียดขึ้นมาก็ต้องอยู่ที่การพูดคุย การสัมภาษณ์ ดูทัศนคติเขาว่า คือบางคนถึงเขาจะเก่งจริงแต่ว่าทัศนคติเขาอาจจะไม่เหมาะกับการรับราชการ การรับราชการบางทีสิ่งที่เรารู้ สิ่งที่เราอะไรมันเป็นเรื่องที่ถูก แต่บางทีเราก็คงไม่สามารถจะพูดในสิ่งที่เราคิดว่ามันถูกไปได้ในทันที มันจะต้องมีช่วงเวลาจังหวะที่เหมาะสมซึ่งอันนี้มันก็ต้องเป็นทักษะของแต่ละคนว่าบางทีเราก็คงต้องยอมลดอีโก้ของตัวเองลงมาบ้างว่า บางทีตรงนี้พูดไปตอนนี้นั้นยังไม่ีอะไร ถึงมันจะเป็นสิ่งที่ถูกมันยังไม่ีประโยชน์อะไรเราก็คงต้องเก็บไว้ก่อนเราต้องหาจังหวะที่เหมาะสมในการเสนอ คือต้องมีความรู้ด้วย แล้วก็ต้องรู้จักปรับตัวด้วย คือถ้าปรับตัวอย่างเดียวไม่มีความรู้มันก็จะไม่มีหลักอะไรเลย อันนั้นจะกลายเป็นแบบตามน้ำไปหมดมันก็ไม่ใช้คนเก่งแล้ว

ผู้สัมภาษณ์ : คือพูดง่าย ๆ ตัวเองมีความรู้มีวิชาไม่ว่าจะไปอยู่ในสังคมแบบไหน ต้องอยู่ให้ได้ ต้องเข้าใจให้ได้ว่าเขาอยู่กันอย่างไร

นายพสธร คงเถลิงศิริวัฒนา : มันต้องรับฟังคนอื่นด้วย จริง ๆ การปรับตัวที่ว่ามันคือการรับฟังคนอื่น ถึงเราเก่งเราจบเมืองนอกมามันไม่ได้หมายความว่าเราจะรู้ทุกอย่าง เราก็คงมาเรียนรู้

งานก่อน สำคัญที่สุดคือการสังเกตคนรอบข้างว่าระบบงานเขาทำอย่างไร ถ้าเราเห็นว่ามีปัญหาเราก็ต้องลองเย็บ ๆ ไปก่อนว่าตรงนี้นั้นพอจะเป็นอย่างไรได้ไหมพืหรืออะไร มันคิดอะไรตรงไหนไหมเราค่อย ๆ ไปเขาไป ไม่ใช่เราอยู่ดี ๆ เราไปหักเลยจะทำอย่างนี้ไม่ถูกนะที่ มันต้องอย่างนี้ มันก็จะอยู่ยากถ้าเราไปทำอย่างนั้น

ผู้สัมภาษณ์ : คุณลักษณะของคนที่จะมาอยู่กับ สผ. เรายังในภาพรวม มาอยู่แล้วทำงานได้ ทำงานดี คิดว่าจะต้องมีลักษณะแบบไหน

นายพสธร คงเถลิงศิริวัฒนา : ก็คล้าย ๆ คำตอบแรก นั้นแหละการปรับตัวการเข้าใจคือผมว่าเราต้องเข้าใจก่อนว่า สผ. ทำงานอะไร คือมันหลีกเลี่ยงไม่ได้ว่า สผ. ก็คือสผ. คำว่าเลขธิการมันหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ว่ามันจะมีงานเลขธิการในแง่ที่เป็นเลขาแบบที่คนไทยเข้าใจกัน เลขาคือเป็นคนที่ทำทุกอย่างให้เจ้านาย หรือว่าให้กับผู้บังคับบัญชา เลขาเมืองไทยไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชนผมว่าภาคเอกชนก็เหมือนกันคือลงน้ดให้เจ้านาย ถ้าในแง่เลขาของเมืองนอก ยกตัวอย่างง่าย ๆ อย่างเวลาเรามองเลขธิการ UN หรือมองเลขธิการ ASEAN อย่างนี้ เรามองว่าเขาเป็นคนที่ทำทุกอย่างให้เจ้านายไหมก็ไม่ใช่ แต่ว่าเลขาในแง่นี้คือเป็นตัวแทนขององค์กรที่สนับสนุนข้อมูลทั้งทางวิชาการหรือว่าข้อมูลต่าง ๆ อาจจะเป็นความเห็นของประชาชนมาสรุปรวบรวมเพื่อเสนอเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งถ้า สผ. สามารถลงงาน ลดความเป็นเลขาในแง่แบบไทย ๆ แล้วเพิ่มความเป็นเลขาที่เป็นมืออาชีพเข้าไปนี้ในการสนับสนุนงานวิชาการ สนับสนุนข้อมูลต่าง ๆ ให้กับสมาชิกเพิ่มมากขึ้น เราอาจจะไม่สามารถทำได้ในระยะเวลานี้สั้น ๆ แต่เราต้องค่อย ๆ ทำไปผมมองว่าอย่างไรการเปลี่ยนแปลงถ้ามันปรับได้เร็วมันก็ดี แต่ว่าการเปลี่ยนแปลงที่มันรวดเร็วเกินไปคนที่เขาเคยชินกับระบบเก่าเขาก็จะรู้สึกต่อต้าน มันจะเกิดความขัดแย้งขึ้น มันก็จะกลายเป็นว่าในองค์กรมันก็จะไม่สามัคคีกัน มันก็จะมีความภายใน มันก็ทำอะไรไม่ได้แล้ว แต่การค่อย ๆ ปรับไปถามว่ามันจะปรับอย่างไรมันก็ต้องอยู่ที่ผู้บริหารด้วย เขาจะต้องมีนโยบาย อย่างเรื่องคนคิดคนเก่งเราก็ต้องค่อย ๆ รับมา หรือรับมาแล้วเราต้องพยายามทำอย่างไรให้เขาอยู่ให้ได้นาน ๆ เพราะว่าผมอาจจะข้ามไปนอกประเด็นนิดหนึ่ง ก็คือส่วนหนึ่งคนที่เขาออกไปนี่คือต่อให้เป็นคนเก่งเข้ามาที่เขาออกไปก็เพราะเขาอาจจะทนรอให้เกิดการเปลี่ยนแปลงยังไม่ได้ เพราะเขาอาจจะไม่เห็นว่าการที่ทิศทางที่ชัดเจนเป็นอย่างไร

ผู้สัมภาษณ์ : อีกข้อหนึ่งน้อ เราจะมีการสรรหาอย่างไรให้ได้คนคิดคนเก่ง

นายพสธร คงเถลิงศิริวัฒนา : จริง ๆ เริ่มจากที่คำว่าคนดี คนเก่ง เอาจริง ๆ ผมมองว่าโดยส่วนตัวคนดีเป็นอะไรที่วัดค่อนข้างยาก เราไม่สามารถที่จะคัดคนดีได้ กลุ่มคนในสังคมมองว่าเป็น

กลุ่มคนดี แต่มันก็ยังมีคนไม่ดีอยู่ในนั้นซึ่งผมมองว่าการคัดคนดีมันทำได้ยาก มันกำหนดยากกว่าอะไร
 ถึงจะเป็นคนดี ในเหตุการณ์เหตุการณ์หนึ่งอย่างนี้ การตัดสินใจเลือกทิศทาง A ทิศทาง B มันอาจจะ
 ไม่มีทางที่มันถูกที่สุดคำว่าคนดีมันมีความกำกวมอยู่ บางคนในเหตุการณ์ A ทำสิ่งนี้ที่คนมองว่าดี
 แต่ในเหตุการณ์ B ทำอีกอย่าง ซึ่งมันก็เป็นความจำเป็นที่ต้องทำ แต่มันเป็นสิ่งที่คนมองว่าไม่ดีอย่างนี้
 เราก็จะตัดสินใจไม่ได้แล้วว่าคน ๆ นี้สรุปเป็นคนดีหรือเปล่า ผมก็เลยจะขอว่าเรื่องการคัดคนดีผมมองว่า
 อย่างไรมันก็คัดไม่ได้หรอก แต่ว่าการคัดคนเก่งมันก็พอทำได้ อย่างวัดกึ่งง่าย ๆ คือการทำข้อสอบมันวัด
 ได้อยู่แล้วคนเก่ง เพียงแต่ว่าการออกข้อสอบมันก็ต้องออกข้อสอบในการที่วัดความคิดมากกว่า
 ในการคิดวิเคราะห์ให้ไม่ไข่มออความจำ อย่างล่าสุดที่ผ่านไปที่เราสอบอย่างข้อสอบนิติกรถามว่า
 การลาป่วยมีกี่ประเภท ซึ่งเอาจริง ๆ ถามนิติกรในสำนักงานครั้งหนึ่งผมว่าตอบไม่ได้ เพราะว่า
 มันไม่ใช่สิ่งที่เราไปจำได้ในรายละเอียด ถามว่าอันนี้เวลามันมีปัญหาจริง ๆ นิติกรทุกคนควรจะ
 เปิดระเบียบอ่านแล้วเข้าใจ ไม่ใช่ว่าคุณต้องจำได้สามารถตอบได้ทันที ดังนั้นการวัดผล วัดความเก่ง
 ควรจะวัดที่ทักษะมากกว่าความจำ ทักษะอย่างนิติกรทักษะที่สำคัญก็คือการใช้การตีความ
 กฎหมาย ต้องวัดตรงนี้ให้ได้ ข้อสอบคุณไม่ต้องขากเลย คุณให้ระเบียบมาเลย แล้วยกตุ๊กตามา
 ยกเหตุการณ์มา แล้วถามเขาเลยว่ากรณีนี้คุณจะให้ความเห็นอย่างไร อาจจะยกข้อเท็จจริง
 ที่เกิดขึ้นก็ได้ อย่างมีคนเปลี่ยนจากวันมาสายเป็นลาป่วยอย่างนี้คุณยกระเบียบมาเลยแล้วคุณถามเขาว่า
 ทำได้ไหม ถ้าเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรถามความเห็นเรื่องนี้คุณจะให้ความเห็นอย่างไร
 อันนี้วัดได้ตั้งแต่การเขียนหนังสือราชการ วัดในแง่การตีความกฎหมาย ซึ่งอันนี้มันเป็น Skill
 ที่นิติกรทุกคนควรมี จริง ๆ ข้อสอบบางข้อก็ออกคินะครับ อย่างข้อที่ถามเกี่ยวกับเรื่อง
 มาตรา 77 ของรัฐธรรมนูญ ซึ่งเขาจะถามขอความคิดเห็นว่าถ้าเกิดว่าสภาผู้แทนราษฎรจะต้อง
 รับฟังความเห็นในร่างกฎหมายควรจะทำอย่างไรให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ ซึ่งอันนี้ถามว่า
 เป็นคำถามที่ดีไหม ก็คินะครับ แต่ว่าอย่างน้อยควรจะให้ตัวบทมาด้วย เพราะว่าถ้าไม่ให้ตัวบท
 มันก็จะกลายเป็นการท่องจำในส่วนหนึ่งอยู่ดี ซึ่งผมมองว่าทักษะการจำมันอาจจะจำเป็นสำหรับ
 บางวิชาชีพ แต่ว่าในแง่ของนิติกรหน่วยงานของรัฐนี้เราไม่ต้องไปจำมาก อย่างไรถึงเวลา
 เราต้องอ่าน คือถ้าคนที่จำได้ก็ OK จะดูดีกว่าคนที่จำไม่ได้ แต่ว่าถามว่าจำเป็นไหม ผมมองว่า
 ไม่ได้จำเป็นขนาดนั้น คือในเวลาที่คุณมาทำงานจริง ๆ ถ้าคุณได้ใช้เรื่องนั้นบ่อย ๆ เดี่ยวคุณก็จำได้เอง
 มันไม่จำเป็นที่จะต้องไปวัดเขาตั้งแต่ตอนเข้าว่าเขาจำได้หรือเปล่า อย่างเรื่องการถามมันเป็น
 ระเบียบที่เฉพาะมาก ถึงมันจะเขียนเหมือนราชการปกติแต่ว่าคนนอกระดับนักศึกษาอะไร
 เขาไม่รู้หรือออก ข้อนี้ตอบกันแทบไม่ได้ แล้วจริง ๆ นอกจากการวัดข้อเขียน การวัดทัศนคติเราต้อง

สัมภาษณ์ ถามว่า OK ตอนนี้เราให้ความสำคัญกับผู้บริหารในการเป็นคน ไปสัมภาษณ์ ปกติผมมองว่า อาจจะใช้ได้ในรูปแบบนี้ เขาก็คงมองว่าผู้บริหารเป็นผู้มีประสบการณ์ อยู่มานาน อาจจะมองคน ได้ดีกว่าเด็ก ๆ แต่ว่าถ้าในแง่ของนักเรียนทุนนี้ผมอยากเสนอเลยว่าควรจะมีอดีตนักเรียนทุน ที่เป็นข้าราชการในหน่วยงานนั้น ๆ ไปสัมภาษณ์ด้วยเพื่อจะดูว่าอย่างน้อยก็แลกเปลี่ยนกันได้ว่า เขาเข้ามาแล้วเขาจะเจออะไร บางที่เขาอาจจะยอมถอยไปก็ได้

ผู้สัมภาษณ์ : ต่อไปนะครับ เราจะดึงคุณเขาอย่างไรให้เขาอยู่กับเรา คิดว่าอะไรสำคัญ

นายพศธร คงเถลิงศิริวัฒนา : สำคัญที่สุดผมว่าเป็นผู้บริหารนะครับ เป็นการให้ความสำคัญกับเขาในระดับหนึ่งคือให้ความสำคัญในแง่นี้ ไม่ใช่ไปประคบประหงมให้ชั้นสูง ให้ความสำคัญคือเมื่อเอาคนเก่งมาแล้วนี่หรือเอานักเรียนทุนเข้ามาแล้ว ใช้คำว่าคนเก่งทั่วไปดีกว่า เมื่อเอาคนเก่งเข้ามาแล้วนี่คุณต้องมอบหมายงานที่มันมีคุณค่าให้เขาทำ คือคุณต้องรู้ว่าคนที่คุณรับมานี้ ผู้บริหารควรจะต้องรู้ว่าคนที่รับมามีทักษะด้านไหน แล้วสามารถที่จะป้อนงานที่มันสอดคล้องกับ ทักษะของเขาที่เขาได้ใช้ทักษะที่เขาใช้ในการทำงาน คือผมเข้าใจว่าคนรุ่นก่อนหลายคน ผู้ใหญ่หลายคนก็อาจจะคิดว่าค่าตอบแทนมันเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของชีวิตราชการ อย่างสภาพหลายครั้ง ระดับผู้บริหารก็จะบอกว่าเรามีค่าตอบแทนพิเศษ รายได้โดยรวมเราดีกว่าส่วนราชการอื่นเยอะเลย ซึ่งตรงนี้อาจจะใช้ได้กับบาง Generation แต่ว่า Generation หลัง ๆ มันใช้ตรงนี้ไม่ได้แล้ว เพราะว่า 1. เรามีทางเลือก 2. เราไม่ได้กลัวการเปลี่ยนแปลง คนยุคนี้ไม่ได้กลัวว่าถ้าเปลี่ยนงาน บ่อย ๆ เขาจะมองไม่คีนะ หรือว่าแก็ไปไม่มีสวัสดิการรักษาพยาบาลไม่คีนะอะไรอย่างนี้ คือคนรุ่นใหม่ ๆ เขาพร้อมที่จะออกไปเผชิญโลก แล้วก็ต้องยอมรับว่าคนรุ่นใหม่ ๆ ก็ได้ประโยชน์จากคนรุ่นเก่า ก็คือพ่อแม่ของเขาในการสะสมทรัพย์สินไว้ให้แล้ว เขาไม่มีความจำเป็นที่ต้องมาสร้างเนื้อสร้างตัว เหมือนกับคนรุ่นก่อน ๆ ที่อาจจะต้องยอมทนเพื่อตรงนี้นั้นรายได้นั้นคองนะ มันมีสวัสดิการคีนะ การเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด คือต้องให้เขาได้แสดงศักยภาพออกมา แล้วงานที่เขาทำมันควรจะมีการ ประเมินให้ Feedback กับเขาว่าสิ่งที่เขามันเป็นอย่างไร หรือถ้ามันมีคุณค่าหรือมีประโยชน์ ต่อองค์กร อย่างน้อยการให้ความสำคัญอาจจะเป็นการชื่นชม ไม่จำเป็นต้องมองในเรื่องของตัวเงิน อย่างเดียว อาจจะเรียกมาชมว่าคุณทำดีมากเลย เคียวมีงานหน้าผมขอใช้คุณอีกนะเป็นคำชมเล็ก ๆ น้อย ๆ อะไรอย่างนี้ครับ มันก็ช่วยได้นะครับ มันจะทำให้รู้สึกว่าการที่เขาไปมันมีประโยชน์จริง ๆ นะ ไม่ใช่ว่าทำ ไปแล้วเจียบหาย เจียนอะไรไปก็ผ่านหรือ สูดท้ายแล้วเขาเห็นคุณค่างานของเราจริงหรือเปล่า หรือเขาไม่มีความรู้ที่สามารถมาดูงานให้เราหรือเปล่า

ผู้สัมภาษณ์ : คุณล้าย ๆ ว่า ทุกวันนี้เรานั่งทำงานกับใครที่เขาไม่มีความรู้หรือว่าเขาไม่เข้าใจเรา นายเรารู้เรื่องหรือเปล่า เขาได้สนใจในเนื้องานเราหรือเปล่า ประมาณนี้หรือไม่ครับ

นายพสธร คงเถลิงศิริวัฒนา : อันนี้ถ้าจะเป็นข้อดีของ สผ. ก็คือผู้บริหารเรายังมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มคนที่มี Talent ค่อนข้างน้อย อย่างบางหน่วยงานเวลาไปอบรมกับนักเรียนทุนกับหน่วยงานอื่นเขาจับไปนั่งหน้าห้องอธิบดี เพื่อจะได้ดูรูปร่างในภาพรวม แล้วก็อยู่ใกล้ชิดกับผู้บริหาร เขาสามารถใช้ประโยชน์จากตรงนี้ได้เต็มที่จากนักเรียนทุนที่เขาขอมานี้ใช้ได้เต็มที่ ของเราก็ค่อนข้างน้อยมีปฏิสัมพันธ์ค่อนข้างน้อย

ผู้สัมภาษณ์ : ข้อสุดท้ายแล้วระบบ Talent ถ้าจะนำมาใช้อะไรคือปัจจัยความสำเร็จ อะไรเป็นปัญหาอุปสรรค

นายพสธร คงเถลิงศิริวัฒนา : ถ้าผมจะบอกมันไม่จำเป็นต้องมี เพราะว่าอย่างที่บอกก็คืออย่าง ก.พ. เขาก็มี HIPPS ก.พ.ร มี น.ป.ร. ถามว่าทำไมเราไม่ไปร่วมกับเขา คือการทำงานของสภาโดยธรรมชาติมันต้องเป็นการประสานกับหน่วยงานอื่น แต่เราไม่ส่งคนไปร่วมกับเขาในกลุ่ม HIPPS เป็นกลุ่มที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคตของทางพลเรือน แทนที่เราจะส่งคนของเราไปร่วมกับเขา เราเลือกพยายามที่จะทำเองให้อยู่กันภายใน เต็มที่ก็คือไปร่วมกับ สว. ซึ่งผมมองว่าตรงนี้นั้นทำให้เสียโอกาสในการที่จะสร้าง Connection กับส่วนราชการอื่น ๆ เป็นการติดต่อประสานงาน มันอาจจะได้ใช้ในอนาคต มันอาจจะยังไม่ได้ใช้ตอนนี้หรอก เพราะว่าตอนนี้ยังเป็นระดับปฏิบัติการ ข้าราชการอยู่ มันอาจจะประสานงานกันไม่มากเท่าไร แต่พอคนกลุ่มนี้เติบโตขึ้นไปเป็นระดับบริหารตัว Connection ที่เขาเคยสร้างกันไว้ตั้งแต่เด็ก ๆ มันก็จะส่งผลออกมาเอง มันก็เหมือนผู้บริหารเขาไปเรียนพระปกเกล้า ไปเรียน วปอ. คือถามว่ามันได้ความรู้เพิ่มไหม มันก็อาจจะพอได้บ้าง สำคัญที่สุดมันคือ Connection ในระบบราชการเราหลีกเลี่ยงไม่ได้หรือกว่า Connection มันเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ๆ บางทีขอข้อมูลส่งหนังสือไปไม่ได้สักที พอคนที่รู้จักกันโทรไปครึ่งเดียวส่งข้อมูลมาเลย อย่างผมนี้ทำงานวินัยนี้มันต้องใช้คำพิพากษาศาลปกครองบ้างในบางกรณี บางทีดูในเว็บเขาไม่ลงเรามีเพื่อนเป็น คคป. เราก็ Line บอกโทรถามให้เขาส่งคำพิพากษาตัวนี้มาให้หน่อย แบบเดียวก็ได้แล้วอย่างนี้ ถ้าสภาบอกเลยว่าเราพร้อม น.ป.ร. ถ้าคนของสภาไปเข้านี้พอเรียนจบ 2 ปีกลับมาบรรจุที่สภาเหมือนเดิม ก็คืออาจจะไม่ต้องการันตีว่าเป็น ผอ. สำนัก แต่อย่างน้อยการันตีว่าคุณจะมีตำแหน่ง จะล๊อคตำแหน่งไว้ให้หรือว่าการันตีว่าคุณกลับมาได้แต่ ๆ มันก็จะช่วยให้เยอะ ระหว่างไป น.ป.ร. เข้าใจว่ามันประเมินข้าราชการ ประเมินอะไรได้อยู่แล้วของเขาก็แค่รับโอนกลับมาแค่นั้น ถึงไม่ใช่คนของเราแต่เราเห็นว่าเราไปคุยกับ ก.พ.ร. ได้ไหมถ้าใครดูมี

ความรู้ความสามารถเราขอคืนมา เราอาจจะไม่คืนคนของเราที่สอบเข้าไปก็ได้ เราก็ขอโอนเขามา ซึ่งอย่างนี้เป็น HIPPS เรียน น.ป.ร. เขาทำมาเป็นสิบรุ่นแล้ว เรายังไม่ได้ทำอะไรสักรุ่นเลย เราทำไมเห็นว่าสิ่งที่เขาทำอยู่เราเห็นว่ามันไม่ดีหรือเราถึงไม่ไปร่วม คือถ้าเรามองว่าดีมันก็ไม่มีเหตุผลอะไรที่เราจะไม่ไปร่วมกับเขา คือถ้าเราไปร่วมเลยนี่เต็มที่เราก็เสียบส่งคนเข้าไป อาจจะไปคุยกับ ก.พ. แต่ว่าการที่เราเราทำเองใช้ทั้งบุคลากร ใช้ทั้งเงิน สุดท้ายเกิดหรือเปล่านั้นไม่รู้ ผมว่าประโยชน์มันได้อยู่แล้วการไปร่วมกับเขา มันได้มากกว่าการที่เราคิดจะจะมาทำเอง แต่ผมก็ไม่เข้าใจว่าในแนวคิดที่เราต้องการจะทำเองมันเกิดเพราะอะไร คือที่เคยได้ยินมาก็เหมือนกับว่าคือเราไม่จำเป็นต้องไปร่วมเพราะว่าอย่างไรเราก็ขึ้นเดือนไหลไปเชี่ยวชาญอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องไป HIPPS ไม่จำเป็นต้องไปอะไร

ผู้สัมภาษณ์ : ชัดเจนครับขอบคุณมากครับที่สละเวลาให้

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ – สกุล	นายเกียรติคุณ กอฉินัย
ตำแหน่งปัจจุบัน	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานนโยบายและเลขานุการ ก.ร. สำนักงานเลขานุการ ก.ร. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
คุณวุฒิการศึกษา	ศศ.บ. (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2539 ศศ.ม. (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2547
สถานที่ติดต่อ	90/1212 หมู่ 5 ต.ท่าอิฐ อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120
หมายเลขโทรศัพท์	ที่ทำงาน : 0-2357-3192 มือถือ : 089-788-1784