



การพัฒนาบุคลากรฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการธิการ  
กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการธิการ 3  
เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการ  
ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

นางนภาภรณ์ แพทย์พันธ์ุ

รายงานวิชาการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11  
สถาบันพระปกเกล้า  
พ.ศ. 2562  
ลิขสิทธิ์ของสถาบันพระปกเกล้า



การพัฒนาบุคลากรฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการการกลุ่มงานบริการ  
เอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ  
ของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น


โดย

นางนภาพรณัฏ์ แพทย์พันธุ์ รหัสประจำตัว 61-11-27

สถาบันพระปกเกล้า

รายงานวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง การพัฒนาบุคลากรฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ  
กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3  
เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการ  
ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

อาจารย์ที่ปรึกษา :


  
.....  
(อาจารย์กิตติมา บุณนาค)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม :

  
.....  
(อาจารย์วิทวัส ชัยภาคภูมิ)

---

อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง  
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11

  
.....  
(ศาสตราจารย์วุฒิสาร ตันไชย)  
เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า

### บทคัดย่อ

- ชื่อผู้จัดทำ : นางนภาภรณ์ แพทย์พันธุ์  
 นักศึกษาสถาบันพระปกเกล้า หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง  
 สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญฯ รุ่นที่ 11 รหัสนักศึกษา 611127
- ชื่อหัวข้อเอกสาร : การพัฒนาบุคลากรฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ  
 กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 เพื่อสนับสนุน  
 งานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์กิตติมา บุณนาค
- อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : อาจารย์วิฑูรย์ ชัยภาคภูมิ

ในการศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรฝ่ายเลขานุการ กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการปฏิบัติงาน สภาพปัญหา สาเหตุของปัญหา รวมทั้งแนวทางการพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ สภาผู้แทนราษฎร เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพ โดยศึกษาการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการในการสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการ กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งเป็นการสนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติหลายประเภท ได้แก่ งานด้านการประชุมคณะกรรมการ งานด้านการเดินทางไปศึกษาดูงานภายในประเทศ งานด้านการจัดสัมมนา งานด้านวิชาการ และงานด้านอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการมอบหมายในการเป็นฝ่ายเลขานุการให้กับคณะกรรมการ โดยศึกษาจากเอกสารวิชาการ รวมทั้งประสบการณ์จากการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการในการประชุมคณะกรรมการและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการของบุคลากรกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงยังมีข้อบกพร่องและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากบุคลากรขาดการพัฒนาและบุคลากรบางส่วนไม่ได้รับการพัฒนาทักษะทางวิชาการ และทักษะการปฏิบัติงานด้านเลขานุการเพื่อสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติของคณะกรรมการเท่าที่ควร รวมทั้งขาดฐานข้อมูลวิชาการที่สอดคล้องกับสภาวการณ์ปัจจุบันที่จำเป็นต้องนำมาสำหรับใช้สนับสนุนกระบวนการทำงานดังกล่าว อีกทั้งยังไม่มีกรนำเทคโนโลยี

มาใช้ประโยชน์ในการทำงานอย่างเต็มที่ จึงเห็นว่าควรมีแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านบุคลากร การจัดทำฐานข้อมูลและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงาน ทั้งนี้ แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในด้านบุคลากรในเรื่องการสรรหาและคัดเลือก รวมทั้งการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร โดยใช้หลักสมรรถนะ (Competency) และการเพิ่มประสิทธิภาพในด้านเทคโนโลยี ในเรื่องการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบและเอื้อต่อการใช้งาน

สำหรับข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย

1. กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรมการ 3 ควรมีการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนบทบาทภารกิจการทำงานของคณะกรรมการด้านนิติบัญญัติให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1.1 จัดทำคลังข้อมูล (Data Warehouse) หรือฐานข้อมูลเชิงบูรณาการ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล (Data) ของกระทรวงต่าง ๆ พร้อมทั้งจะนำไปใช้งานเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ

1.2 จัดทำข้อมูลเอกสารทางวิชาการ เรื่อง การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานด้านวิชาการของฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการขึ้นมาให้เป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้

1.3. ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาการจัดทำคลังข้อมูล (Data Warehouse) หรือฐานข้อมูลเชิงบูรณาการที่ได้จากการรวบรวมฐานข้อมูลสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงจากหลายแหล่งและหลายช่วงเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

2. สำนักกรมการ 3 ควรเน้นการส่งเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวกให้แก่บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม สามารถพัฒนาไปสู่ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ส่งผลให้การปฏิบัติงานด้านเลขานุการมีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด แต่เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ของสำนักงาน โดยควรมีโครงการ การถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานกับนักการเมือง จากพี่สู่น้อง เป็นการสอนงาน (coaching) หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มงานหรือกับกลุ่มงานอื่น ๆ ทั้งในและนอกสำนักกรมการ 3 เพื่อเกิดมีการแลกเปลี่ยนอย่างแท้จริง

3. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บังคับบัญชาและหัวหน้าทีมปฏิบัติงาน (ผู้อำนวยการสำนัก ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน) ให้มีความรู้และทักษะในการสอนงาน การให้คำปรึกษา แนะนำและพัฒนาบุคลากรได้ด้วยตนเอง รวมทั้งควรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถ

4. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรมีการปรับปรุงระบบการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรใหม่ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการ โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือก เน้นการทดสอบทักษะการวิเคราะห์เพื่อการเขียนเอกสารวิชาการ รวมทั้งสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรจัดหลักสูตรฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติการเขียนงาน/เอกสารเชิงวิชาการ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกให้กับเจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงอย่างเป็นรูปธรรม จริงจัง และต่อเนื่อง

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง การพัฒนาบุคลากรฝ่ายเลขานุการ กลุ่มงาน บริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมมาธิการ 3 เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมมาธิการ ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี อันเนื่องมาจากได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง จากคณาจารย์ที่ปรึกษาหลักสูตรและวิทยากรที่ให้ความรู้ ให้คำแนะนำ และความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์ที่ปรึกษาคือ อาจารย์วิทวัส ชัยภาคภูมิ รองเลขาธิการ สถาบันพระปกเกล้า และอาจารย์กิตติมา บุณนาค ที่ได้กรุณาให้คำวิจารณ์และข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ อย่างยิ่งต่อการจัดทำเอกสารวิชาการและการเพิ่มพูนความรู้ของผู้ศึกษาทุกชั้นตอน และที่สำคัญวิทยากรทุกท่านที่ให้ความรู้ในข้อมูลและข้อแนะนำด้านต่างๆ และในโอกาสนี้ต้องขอขอบคุณ ผู้บังคับบัญชาทุกท่านที่ได้ให้โอกาส ตลอดจนเจ้าหน้าที่สถาบันพระปกเกล้าที่ให้ความสะดวก ช่วยเหลือ ด้านต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาที่เข้ารับการศึกษาอบรมในหลักสูตรนี้ และเพื่อนร่วมงานที่ได้ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือในการสนับสนุนการจัดทำเอกสารวิชาการนี้ด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางนภาพรณี แพทย์พันธุ์

นักศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง

สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญฯ รุ่นที่ 11 รหัสนักศึกษา 611127

สถาบันพระปกเกล้า

สิงหาคม 2562

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
3. วิธีการศึกษา	4
4. ขอบเขตการศึกษา	4
5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
6. วิธีการศึกษา	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน	7
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	10
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง หรือองค์การที่เป็นเลิศ	13
4. หลักเกณฑ์มาตรฐานความสามารถและทักษะสมรรถนะ การปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการมาธิการของบุคลากร สำนักกรรมาธิการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	26
5. หลักวิชาเลขานุการ	32
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	35

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3 สภาพทั่วไปของการปฏิบัติงานและสภาพปัญหา</b>	40
<b>บทวิเคราะห์สภาพทั่วไปของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3</b>	44
1. งานด้านการจัดประชุมให้กับคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ	47
2. งานด้านการสังเคราะห์ วิเคราะห์ รวบรวม และประมวลผล	49
3. งานด้านการศึกษาดูงานภายในประเทศ	50
4. งานด้านการสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ	51
ให้แก่คณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ	
<b>สภาพปัญหาและอุปสรรค</b>	55
<b>1. ด้านวิชาการ</b>	55
1.1 การติดต่อประสานงานมีความล่าช้า หลายขั้นตอนกระบวนการ	55
1.2 ขาดข้อมูลเอกสารวิชาการที่ครบถ้วนสมบูรณ์	55
1.3 บุคลากรในกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงยังขาดความรู้ความเข้าใจ ในองค์ความรู้ที่สำคัญในกระบวนการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจด้านนิติบัญญัติของกรรมการ	56
1.4 บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง	56
<b>2. ด้านข้อมูลวิชาการ และเอกสารวิชาการ</b>	57
2.1 เอกสารประกอบการพิจารณาศึกษาขาดการวิเคราะห์เชิงลึก	57
2.2 การให้ความเห็นทางวิชาการ คำปรึกษา/แนะนำ ไม่ถูกต้อง ชัดเจน	57
2.3 การสืบค้นข้อมูลล่าช้า	58
<b>3. ด้านเลขานุการในการจัดทำรายงานการพิจารณาศึกษาของคณะกรรมการ</b>	58
<b>4. ด้านบุคลากร</b>	58
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข</b>	61
1. ปัญหาด้านวิชาการ	61
2. ปัญหาด้านข้อมูลวิชาการ และเอกสารวิชาการ	75
3. ปัญหาด้านเลขานุการในการจัดทำรายงาน การพิจารณาศึกษาของคณะกรรมการ	81
4. ปัญหาด้านบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่	82

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	84
บทสรุป	84
1. ปัญหาด้านวิชาการ	84
2. ปัญหาด้านข้อมูลวิชาการ และเอกสารวิชาการ	85
3. ปัญหาด้านเลขานุการในการจัดทำรายงาน การพิจารณาศึกษาของคณะกรรมการวิชาการ	86
4. ปัญหาด้านบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่	87
ข้อเสนอแนะ	87
บรรณานุกรม	90
ประวัติผู้ศึกษา	92

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง	
- รายละเอียดเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	67

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1. Iceberg Model ของสมรรถนะ	22
2. สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ	22
3. การกำหนดสมรรถนะ	24
4. การแบ่งส่วนราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	42
5. สรุปสภาพปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ ของคณะกรรมการ	60

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาผู้แทนราษฎรเป็นสถาบันทางการเมืองที่มีบทบาทสำคัญในฐานะที่เป็นหน่วยงานด้านนิติบัญญัติ มีหน้าที่หลักในการตรากฎหมายเพื่อนำมาใช้กำหนดระเบียบกฎเกณฑ์การอยู่ร่วมกันของสังคม ซึ่งนอกจากจะทำหน้าที่ด้านนิติบัญญัติแล้ว ยังมีบทบาทที่สำคัญในการติดตามตรวจสอบและควบคุมการบริหารงานฝ่ายบริหาร และบทบาทหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อันครอบคลุมกิจการต่าง ๆ ของรัฐเกือบทุกประการ โดยการดำเนินงานของสภาผู้แทนราษฎรนี้ จึงจำเป็นที่จะต้องมีความจำเป็นเพื่อสนับสนุนภารกิจให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวคือ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนงานด้านวิชาการ รวมถึงงานด้านต่าง ๆ ให้กับสภาผู้แทนราษฎร ทั้งนี้การเป็นองค์กรหลักในการสนับสนุนและให้บริการแก่สภาผู้แทนราษฎรยังถือเป็นกรอบวิสัยทัศน์ที่สำคัญยิ่งของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่เชื่อมโยงถึงการมีพันธกิจสำคัญในการพัฒนางานของฝ่ายนิติบัญญัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนางานในด้านบริหารจัดการ ด้านวิชาการ และด้านบริการต่าง ๆ ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้มีบทบาทการทำงานและมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของสภาผู้แทนราษฎรและรัฐสภาเพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและให้เกิดความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในองค์กรและจากภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริบทที่เกิดขึ้นจากบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย กฎหมาย ระเบียบ แนวนโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประกอบกับแนวโน้มและความคาดหวังของผู้รับบริการนั้นคือสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และบุคคลในวงงานรัฐสภา ตลอดจนปัจจัยอื่นที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานของรัฐสภาและสภาผู้แทนราษฎรด้านนิติบัญญัติเป็นไปด้วยความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้น บทบาทในการสนับสนุนภารกิจดังกล่าวจึงเกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านเลขานุการ ด้านวิชาการและกฎหมาย โดยเฉพาะด้านข้อมูล ข้อเท็จจริง และข้อเสนอแนะด้านวิชาการ เพื่อนำไปประกอบการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติ ร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ญัตติหรือเรื่องต่าง ๆ ที่สภาผู้แทนราษฎรต้องพิจารณาจากการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อมอบหมายให้มีอำนาจกระทำการพิจารณาขอข้อเท็จจริงหรือศึกษาเรื่องใด ๆ แล้วรายงานให้สภาทราบ

ตามระยะเวลาที่สภากำหนด โดยการปฏิบัติภารกิจดังกล่าวของสภาผู้แทนราษฎรนั้นจะประสบความสำเร็จและเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมาธิการ และสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรหรือไม่เพียงใด จึงขึ้นอยู่กับบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติเป็นสำคัญ

สำหรับบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรซึ่งปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการนั้น ถือเป็นบุคลากรที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยบุคลากรดังกล่าวจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ด้านวิชาการ ด้านเลขานุการ และด้านธุรการทั่วไปให้กับคณะกรรมการ และจะปฏิบัติภารกิจทั้งในด้านการประชุม ด้านการศึกษาดูงาน ด้านการจัดสัมมนา การให้คำปรึกษาด้านวิชาการ ซึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนงานของคณะกรรมการของสภาผู้แทนราษฎร ดังกล่าวข้างต้น จะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น การใช้ความรู้ความสามารถการเสียสละ และอุทิศเวลาให้กับทางราชการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนมีประสิทธิภาพ มุ่งสนองตอบวิสัยทัศน์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร คือ “เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อสนับสนุนบทบาทภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน” บุคลากรซึ่งปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการ สภาผู้แทนราษฎร มีการปฏิบัติหน้าที่หลัก คือ

- (1) ดำเนินการสนับสนุนงานด้านวิชาการ งานด้านเลขานุการ และงานด้านธุรการทั่วไปของคณะกรรมการ
- (2) ศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง และข้อเสนอแนะ ทางด้านวิชาการหรือกฎหมายเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ
- (3) ค้นคว้าและจัดทำเอกสารทางวิชาการ เปรียบเทียบกฎหมายเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการประชุมคณะกรรมการ
- (4) ให้คำปรึกษา แนะนำ และเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการของสภาในการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติ ร่างข้อบังคับการประชุม ญัตติ หรือเรื่อง ที่คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาศึกษา หรือสอบสวนในเรื่องต่าง ๆ ตามรัฐธรรมนูญ
- (5) จัดทำรวบรวมคำแปรญัตติร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติ ร่างข้อบังคับการประชุม และญัตติ หรือเรื่องที่คณะกรรมการของสภาผู้แทนราษฎร ดำเนินการพิจารณา ศึกษาหรือหาข้อเท็จจริง
- (6) จัดทำบันทึกการประชุมของคณะกรรมการ และรายงานการพิจารณาของคณะกรรมการ

ตามกระบวนการปฏิบัติงานดังกล่าว บุคลากรซึ่งปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ จึงต้องมีทักษะและความสามารถรอบรู้ในการปฏิบัติงานทั้งในด้านวิชาการเป็นหลักสำคัญ แต่การปฏิบัติงานในปัจจุบัน ผู้ศึกษาเห็นว่าลักษณะการทำหน้าที่ของฝ่ายเลขานุการกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง จะมุ่งเน้นการปฏิบัติหน้าที่ด้านธุรการและเลขานุการเป็นหลัก ซึ่งงานในส่วนนี้ได้รับความพึงพอใจจากคณะกรรมการเป็นอย่างดี ส่วนงานด้านวิชาการยังมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง ไม่สามารถสนองตอบความต้องการของคณะกรรมการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยเฉพาะงานด้านวิชาการในการประชุมคณะกรรมการ ทั้งนี้เนื่องมาจากปัญหาหลัก ๆ ใน 3 ส่วน ได้แก่ เอกสารประกอบการพิจารณาการศึกษาที่จัดทำให้คณะกรรมการก่อนเข้าประชุมมีลักษณะเป็นการนำเสนอข้อมูลดิบจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ อาทิ หน่วยงานที่เข้าชี้แจง หนังสือพิมพ์ บทความ เอกสารวิชาการและข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต โดยเอกสารประกอบการพิจารณาการศึกษาดังกล่าวขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก อีกทั้งไม่ได้จัดทำเป็นบทสรุป ที่พร้อมจะให้คณะกรรมการนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจได้ทันที นอกจากนี้ในระหว่างการประชุม คณะกรรมการบางครั้งคณะกรรมการต้องการสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นปัญหาที่กำลังพิจารณาศึกษา บางครั้งมีการขอคำแนะนำ/ปรึกษาทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับวงงานรัฐสภา ข้อมูลกฎหมาย ข้อมูลวิชาการ รวมทั้งธรรมเนียมปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ซึ่งปรากฏว่าการให้คำปรึกษา/ แนะนำยังมีข้อบกพร่องเจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานที่ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการไม่สามารถตอบคำถามได้ถูกต้อง ชัดเจนและทันท่วงที การได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ล่าช้าไม่ทันต่อสถานการณ์ เนื่องจากขาดฐานข้อมูลวิชาการและฐานข้อมูลกฎหมายด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาของคณะกรรมการ ประกอบกับการทำงานใกล้ชิดกับนักการเมืองทำให้เจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง ซึ่งมีวุฒิภาวะและประสบการณ์น้อย ด้วยเหตุผลที่บางคนอาจเป็นข้าราชการที่เพิ่งได้รับการบรรจุเข้ารับราชการใหม่ เกิดความกดดัน ขาดความมั่นใจในการให้ข้อมูล ซึ่งการทำงานกับบุคคลสำคัญระดับชาติจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องใช้เทคนิคและประสบการณ์สูง อีกทั้งรายงานการพิจารณาการศึกษาของคณะกรรมการยังไม่เป็นที่พึงพอใจของคณะกรรมการเท่าที่ควร ทั้งนี้เนื่องจากเจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงมีงานมาก บางครั้งมีการตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ หรือ ญัตติ เรื่องต่าง ๆ แล้วแต่กรณี ภายในกลุ่มงานพร้อมกันเป็นจำนวน 2-3 คณะกรรมการพร้อมกัน เป็นต้น

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าการให้บริการด้านวิชาการในคณะกรรมการนับเป็นภารกิจสำคัญที่จะสนับสนุนให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญและสามารถตอบสนองความคาดหวังของประชาชนได้อย่างมีศักยภาพ ผู้ศึกษาในฐานะที่ดำรงตำแหน่ง วิทยากรชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จึงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากร

โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการของสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งต้องสนับสนุนงานด้านวิชาการเป็นหลักสำคัญ รวมทั้งงานด้านเลขานุการ และด้านธุรการทั่วไป จึงควรมีการศึกษาเพื่อให้การพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรฝ่ายเลขานุการ กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น”

โดยในการศึกษาเพื่อหาแนวทางการพัฒนางานดังกล่าว เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการของสภาผู้แทนราษฎร กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการปฏิบัติงานด้านวิชาการเพื่อให้คณะกรรมการ ได้รับความพึงพอใจและยอมรับ และสามารถดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการปฏิบัติงานด้านฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการ

2.2 เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและสาเหตุของปัญหาการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านฝ่ายเลขานุการกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการ

2.3 เพื่อศึกษาแนวการพัฒนาบุคลากรฝ่ายเลขานุการ กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

## 3. วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่องนี้ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพจากเอกสาร (Documentary research) โดยศึกษาจากเอกสารวิชาการประกอบกับประสบการณ์จากการศึกษา รวมทั้งประสบการณ์จากการปฏิบัติหน้าที่เลขานุการในการประชุมคณะกรรมการ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

## 4. ขอบเขตการศึกษา

ศึกษาเฉพาะขอบเขตของบทบาทและภารกิจการปฏิบัติงานด้านวิชาการในการสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่เลขานุการในคณะกรรมการ เพื่อนำไปสู่การเสนอสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการพัฒนาบุคลากรฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

## 5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

5.1 ทำให้ทราบถึงลักษณะการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการของสภาผู้แทนราษฎร กรณีศึกษากลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3

5.2 ทำให้ทราบถึงสภาพปัญหาและสาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการของสภาผู้แทนราษฎร กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3

5.3 ทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการของสภาผู้แทนราษฎร กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 รวมทั้งบุคลากรมีแนวทางในการพัฒนาศักยภาพให้เกิดประสิทธิผลต่อการสนับสนุนภารกิจด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการ อันจะทำให้คณะกรรมการสามารถปฏิบัติหน้าที่และภารกิจตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ของกฎหมายได้อย่างสัมฤทธิ์ผล และก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม

## 6. วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรฝ่ายเลขานุการ กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 6.1. วิธีการศึกษา

ดำเนินการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเน้นการศึกษาจากเหตุการณ์จริงในภาพรวม ซึ่งก็คือ ประสบการณ์จากการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ และการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ช่วยเลขานุการในคณะกรรมการ ของผู้ศึกษา และศึกษาจากข้อมูลเอกสาร หรือการวิจัยเชิงเอกสารอันเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ซึ่งรวบรวมจากเอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึก เป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ ซึ่งเป็นความรู้แบบรูปธรรม โดยผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษา และรวบรวมข้อมูลทางวิชาการ ตลอดจนทำการวิเคราะห์สภาพปัญหา และการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องเป็นหลัก (Documentary research) รวมทั้งศึกษาจากการสอบถามและสัมภาษณ์ (Interview) และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานบุคคลที่เกี่ยวข้องซึ่งอยู่ในวงงานของรัฐสภา ในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อันเป็นที่มาของการศึกษาวิเคราะห์การปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ ของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ ๓ พร้อมทั้งสภาพปัญหา อุปสรรค และสาเหตุของการไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนภารกิจด้านนิติบัญญัติ

โดยเฉพาะกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการให้คำปรึกษา แนะนำ และเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการของสภาในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติ ร่างข้อบังคับการประชุม ญัตติหรือเรื่องที่คณะกรรมการดำเนินการดำเนินการศึกษา หรือสอบสวนในเรื่องต่าง ๆ ตามรัฐธรรมนูญ ข้อบังคับการประชุม สภาผู้แทนราษฎร ข้อบังคับการประชุมรัฐสภา กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ เพื่อนำไปสู่ปัจจัยของการหาแนวทางพัฒนาบุคลากรฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น : กรณีศึกษากลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3

## 6.2. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวม โดยเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) ประกอบกับบริบทและข้อเท็จจริงของการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 ในที่นี้ หมายถึง บริบทและข้อเท็จจริงในข้อมูล อันเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว ที่เกี่ยวกับพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการ รวมทั้งประสบการณ์การปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการคณะอื่น ๆ ที่ผ่านมาซึ่งล้วนมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับภารกิจการปฏิบัติหน้าที่ด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการ เพื่อพยายามค้นหา และตีความหมายที่แฝงอยู่ให้เห็นว่าเป็นประเด็นที่เป็นปัญหา รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์จากข้อเท็จจริงและข้อกฎหมาย อิงกรอบแนวคิดทฤษฎีในข้อความที่ปรากฏในเอกสารแต่ละประเภท จากเอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ ซึ่งเป็นความรู้แบบรูปธรรม เพื่อให้เห็นถึงสภาพปัญหาของเรื่องที่ได้กำหนดเป็นปัจจัยในการสร้างองค์ความรู้ รวมทั้งแนวทางในการจัดการความรู้เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ จนสามารถวิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำเป็นเอกสารทางวิชาการพร้อมข้อเสนอแนะว่าควรปฏิบัติอย่างไร

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำเสนอเอกสารทางวิชาการ เรื่อง การพัฒนาบุคลากรฝ่ายเลขานุการ กลุ่มงานบริการ เอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เป็นการศึกษารอบเขตของบทบาทและภารกิจ เพื่อนำไปสู่การเสนอสภาพปัญหา และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรกลุ่มงานกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 โดยผู้ศึกษาได้ ศึกษาค้นคว้า รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization)
4. หลักเกณฑ์มาตรฐานความสามารถและทักษะสมรรถนะการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการของบุคลากรสำนักกรรมการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
5. หลักวิชาเลขานุการ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน

การพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และหัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาได้พัฒนาการปฏิบัติงาน วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541 อ้างถึงใน อลงกรณ์ จันทรโสภณ, 2546, น. 9-10) ได้กล่าวว่า การพัฒนาการปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนาวิธีการทำงาน (Improving work methods) เป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของหัวหน้างานในองค์กรที่จะกระตุ้นให้พนักงานที่อยู่ในความดูแลเกิดการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง ซึ่งการพัฒนาวิธีการทำงานมีเทคนิคดังนี้

- 1) จัดเตรียมเครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อม บุคลากรผู้ปฏิบัติงานต้องมีเครื่องมือหรืออุปกรณ์เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) จัดทำกรอบและสอนงานให้แก่บุคลากร บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะที่เพียงพอสำหรับงานนั้น ๆ โดยเฉพาะการเรียนรู้เพื่อพัฒนางานการปฏิบัติงานของตนเอง

3) สร้างแรงจูงใจในการพัฒนางานการปฏิบัติงาน บุคลากรต้องได้รับการกระตุ้นให้มีแรงจูงใจในการพัฒนางานการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และหัวหน้าต้องมีทักษะในการรับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของบุคลากร

4) มีความเชื่องานทุกอย่างสามารถพัฒนาได้ และบุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้มีความเชื่อในการปฏิบัติงานและการพัฒนาการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการพัฒนางาน แก้ไขปรับปรุงและทำงานร่วมกัน นอกจากนี้การทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการมีชีวิตอยู่ในสังคมของแต่ละบุคคล ดังนั้น การพัฒนาอาชีพควรดำเนินการควบคู่กับการพัฒนาตนเอง เพื่อให้ตนเองประสบความสำเร็จในการทำงานและอาชีพ การประสบความสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคลย่อมมีแนวทางหรือวิธีปฏิบัติไม่เหมือนกัน การพัฒนาอาชีพหรือการปฏิบัติงานนอกจากจะกระทำโดยองค์กรแล้วบุคลากร แต่ละคนยังสามารถจะกระทำได้ด้วยตนเอง ชูชัย สมितिกร (2544, น. 317) ได้เสนอการพัฒนาอาชีพด้วยตนเองดังกล่าวประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การประเมินภูมิหลัง ประสบการณ์ ความรู้ ความสนใจ ความต้องการ ความถนัดและความสามารถของตนเอง โดยอาจใช้แบบประเมินตนเอง สำหรับการพัฒนาอาชีพ

- รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าและความเป็นไปได้ในการเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ภายในองค์กรที่สังกัดอยู่

- กำหนดเป้าหมายอาชีพ

- กำหนดวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย

- ลงมือกระทำตามแผนการ

- ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการพิจารณาข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อใช้ประกอบการปรับปรุงแผนการให้ดีขึ้น

นอกจากนี้การที่จะประสบความสำเร็จนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบ หรือ คุณลักษณะหลายประการที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อการประสบความสำเร็จ ดังนั้น โสภา (ชูพิกุลชัย) ขปีลมันน์ (2544) ได้ระบุองค์ประกอบ 3 ประการที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ดังนี้

- องค์ประกอบทางสรีระ ได้แก่ บุคลิกภาพภายนอก ลักษณะรูปร่าง ส่วนสูง และความแข็งแรงของร่างกาย

- องค์ประกอบด้านสติปัญญา หมายถึง ความสามารถในการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือปัญหาที่เผชิญอยู่

- องค์ประกอบทางอารมณ์ ได้แก่ ความสามารถทางอารมณ์ (Emotional intelligence competencies) หรือเชาว์อารมณ์ (Emotional quotient: EQ) หมายถึง ความสามารถในการตระหนัก รู้ถึงความรู้สึกของตนเอง และของผู้อื่น เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง บริหารจัดการอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่น

จากข้อมูลดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า การที่จะประสบความสำเร็จในสายงาน บุคคลต้อง เรียนรู้ที่จะพัฒนาและปรับปรุงตัวเอง ซึ่งต้องเริ่มจากการสำรวจตนเองทั้งสามด้าน คือ ด้านสรีระ สติปัญญา และอารมณ์ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานในแต่ละวันของบุคคลที่จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### ขั้นตอนการพัฒนางานและการปฏิบัติงาน

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2545, น. 48-53) ได้สรุปขั้นตอนในการพัฒนางานและการปฏิบัติงาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเลือกงานที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงเลือกงานที่จะพัฒนาหรือปรับปรุง ควรเริ่มที่การสำรวจจุดที่ควรปรับปรุง หาสาเหตุที่ทำให้การทำงานบกพร่องหรือตัวชี้วัด แสดงให้เห็นถึงงานที่สมควรปรับปรุง ได้แก่ งานที่ใช้บุคลากรจำนวนมาก งานที่มีของเสียเกิดขึ้น งานที่ใช้แรงงานหนัก งานที่ต้องใช้วัสดุวัตถุดิบราคาแพง งานที่มีอันตราย งานที่มีต้นทุนการผลิตสูง งานที่ติดขัดประจำ งานที่ต้องทำงานล่วงเวลา งานที่ล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนด และงานที่นำเบื่อหน่าย

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาให้มากที่สุด ซึ่งต้องวิเคราะห์งานอย่างละเอียด โดยพิจารณาในผลงานที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบ และจดบันทึกสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นหรือพบเห็นอย่างครบถ้วน วิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานร่วมกันว่ามีจุดบกพร่องที่ใดเพื่อจะนำไปสู่การแก้ปัญหาพร้อมกัน อาจมีการใช้แผนภูมิการเคลื่อนไหวของกระบวนการและแสดงถึง การปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนอย่างชัดเจนหรือสัญลักษณ์ เพื่อให้มีความเข้าใจไปทางเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานวิเคราะห์ขั้นตอนการประเมินงานและวิธีการปฏิบัติงานที่บกพร่อง วิเคราะห์ความไม่มีประสิทธิภาพของวิธีการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนและพิจารณาตัด ลด หรือเพิ่มขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวิธีการใหม่ เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ของวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นซึ่งองค์ประกอบสำคัญของวิธีการปฏิบัติงาน ได้แก่ การกำจัด (Eliminating) การรวม (Combining) การจัดลำดับใหม่ (Rearranging) และการทำให้ง่าย (Simplifying) ซึ่งบุคลากรต้องเรียนรู้ว่าควรใช้วิธีการปฏิบัติงานวิธีใดเหมาะสมในการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่บกพร่องและไม่มีประสิทธิภาพ มีการเสนอวิธีการปฏิบัติงานใหม่เพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 5 ขอความเห็นชอบ เป็นขั้นตอนบุคลากรขอความเห็นชอบต่อเพื่อนร่วมงานหรือเป็นขั้นตอนที่หัวหน้างานให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในเชิงเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยเพื่อนำไปสู่

การตัดสินใจในการเลือกวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีภารกิจให้เห็นถึงผลที่จะได้รับ ทั้งข้อดี ข้อเสีย และผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตเมื่อใช้วิธีการนี้

ขั้นตอนที่ 6 การปฏิบัติงานตามวิธีการใหม่และติดตามผลการอนุมัติให้ทำตามวิธีการใหม่ที่ปรับปรุง และติดตามผลว่าช่วยให้การปฏิบัติงานพัฒนาขึ้นหรือไม่มีการให้ความร่วมมือของบุคลากร ปฏิกริยาของบุคลากร โดยเฉพาะผลกระทบด้านคุณภาพของงาน หรือเวลา การติดตามผลงานจะทำให้สามารถพัฒนาจุดที่บกพร่องต่าง ๆ ของวิธีการใหม่ให้ดีขึ้นตามผลที่คาดคิดไว้ ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

จากข้อมูลดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า การพัฒนาการปฏิบัติงานจำเป็นต้องพิจารณาประเภทของงาน และรูปแบบการทำงานในส่วนที่ต้องปรับปรุง วางแผนกำหนดขั้นตอน กำหนดวิธีการใหม่ ปรีกษาและตัดสินใจร่วมกันกับผู้ร่วมงาน ขอความเห็นชอบ และลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนวิธีการใหม่ และติดตามผล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และทำให้การปฏิบัติงานพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Performance) เมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง แต่ถ้ามีผลการปฏิบัติงานไม่ดี ก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ

Simon (1960, p. 180 – 181) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพว่า ถ้าพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ออกจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับ จึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า ในกรณีถ้าเป็นการบริหารราชการและองค์กรของภาครัฐจะบวคความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย โดยเขียนเป็นสูตรได้ ดังนี้

$$E = (O - I) + S$$

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลผลิต

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้า

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจ

ขณะที่ Bowditch and Buono (1990, p. 508 – 510) มีความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพว่า แนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีแนวทางที่หลากหลาย ประกอบด้วย การทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดของการทำงานให้ชัดเจน การใช้สามัญสำนึกในการพิจารณา การให้คำปรึกษาที่ถูกต้อง การรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม การปฏิบัติงานต้องเชื่อถือได้ มีความรวดเร็ว งานเสร็จเร็วและได้มาตรฐาน รวมถึงการมี

คุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะเน้นเรื่องความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน จึงต้องเน้นพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นหลัก ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสามารถของบุคคล ประกอบด้วย คุณลักษณะของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน จะมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ลักษณะบุคคลที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ ก็จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการทำงานของบุคคล คือ ความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มที่ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับความยินดีที่จะทำงานซึ่งขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน การสนับสนุนจากองค์กร คือ ค่าตอบแทน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การได้รับการนิเทศ การประเมินผลที่มีความยุติธรรม การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ ความพร้อมและความพยายามรวมไปถึงความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ

#### ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, น. 324 – 326) เห็นว่าปัจจัยหลัก (Factors) ที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพมีดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ในแต่ละองค์กรหรือสถาบันย่อมต้องมีการเปรียบเทียบ ประเพณี แนวคิดในการปฏิบัติงาน หรือการอยู่ร่วมกันที่แตกต่างกันไป ตามลักษณะของประเภทธุรกิจ หรือแม้กระทั่งตามความเป็นมาในอดีตดั้งเดิมขององค์กร หรือสถาบันนั้น ๆ วัฒนธรรมองค์การที่ดีควรมีส่วนช่วยเหลือหลอมจิตใจ ความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การให้กระตือรือร้นในการทำงาน และคิดที่จะพัฒนางานหรือปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

2. ระบบงาน (System) การบริหารงานจะต้องมีระบบงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วม (participation) ในการบริหาร ทั้งนี้เพื่อให้ได้ความคิดที่หลากหลาย อันจะนำมาสู่แนวทางในการปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพในงานได้ นอกจากนี้ระบบการพิจารณาความดีความชอบ การให้ผลตอบแทน ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ หรือผลประโยชน์ที่พนักงานควรจะได้รับจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้วย

3. เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในปัจจุบันล้วนมีส่วนช่วยเสริมประสิทธิภาพในงานด้านที่เกี่ยวข้องกับเวลา ความรวดเร็วและความถูกต้องทั้งสิ้น นอกจากนี้ยังมีผลกระทบต่อการใช้กำลังคนที่น้อยลงในการปฏิบัติงานด้วย ถึงแม้ว่าการลงทุนด้านงบประมาณอาจจะสูงแต่เมื่อเทียบกับภาพลักษณ์ (Image) ขององค์กรและผลในระยะยาวแล้วก็เป็นที่ควรพิจารณาถึงเช่นกัน

4. คน (People) ปัจจัยหลักสำคัญมากที่สุด คือ คนในฐานะผู้ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงาน ย่อมมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานทั้งสิ้น

4.1 ผู้บริหาร ความเป็นผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อความคิด และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ความสามารถในการนำมนุษย์สัมพันธ์ตลอดจนเทคนิคในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญไม่น้อยเลยทีเดียว

4.2 ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานในที่นี้ หมายถึง ผู้ที่มีได้มีตำแหน่งในการบริหารงาน แต่มีหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร เขาเหล่านั้นต้องมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรต่อผู้บริหารและต่อผู้ร่วมงาน ควรจะได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความคิดของตนเองเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ความกระตือรือร้น และการเอาใจจริงเอาใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ต้องปลูกฝังในตัวผู้ปฏิบัติด้วย

Certo (อ้างถึงในสมใจ ลักษณะ, 2554, น. 253 – 256) เสนอรูปแบบประสิทธิภาพขององค์การว่าประกอบด้วยปัจจัย 3 องค์ประกอบ คือ

1. ปัจจัยองค์ประกอบโครงสร้างขององค์การ องค์การจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้าง (Structural Factors) ที่เหมาะสมขององค์การ ปัจจัยด้านโครงสร้างจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยย่อย ๆ ที่สำคัญหลายประการ เช่น

1.1 ปัจจัยด้านการบริหารที่ครอบคลุมถึงการจัดโครงสร้างของงาน การจัดสายงาน การบังคับบัญชา การจัดกลุ่มงาน การจัดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงาน การวางแผน การสั่งการ การควบคุมการปฏิบัติ การจัดทรัพยากร งบประมาณ การเงิน การติดตามกำกับดูแลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.2 ปัจจัยด้านนโยบายที่ครอบคลุมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดพันธกิจ (Mission) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติและการดำเนินงานการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การจะได้ผลดีเพียงใด จำเป็นต้องอาศัยความสามารถขององค์การว่าจะควบคุมการปฏิบัติและการปรับเปลี่ยนการบริหารและการกำหนดนโยบายได้ดีเพียงใด

2. ปัจจัยองค์ประกอบบุคคล ปัจจัยองค์ประกอบด้านบุคคล (People Factors) จัดว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะบุคคลคือ หมู่คณะของการรวมตัวร่วมกันเป็นองค์การ มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีบทบาทหน้าที่ปฏิบัติงานดำเนินงานต่าง ๆ สัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นบุคคลจึงรวมถึงผู้บริหาร ผู้จัดการองค์การ บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานต่าง ๆ ตามโครงสร้างงาน ในองค์การครอบคลุมถึงบุคคลระดับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับล่าง และบุคคลระดับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด

ประสิทธิภาพขององค์การขึ้นกับคุณลักษณะ และคุณสมบัติที่พึงปรารถนาของบุคคล ทั้งปวง เป็นคุณลักษณะที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ เช่น จำนวนบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน, ความรู้ความสามารถพื้นฐาน, ความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่, ความเป็นผู้นำ และทักษะในทางการสื่อสาร, ทักษะในการใช้เทคโนโลยี, ทักษะทางการบริหารจัดการ, เจตคติ ค่านิยมที่พึงปรารถนา และความสามารถในการพัฒนาคน พัฒนางาน และการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนการดำเนินงาน

3. ปัจจัยองค์ประกอบเทคโนโลยี ปัจจุบันเทคโนโลยีมีความสำคัญในฐานะที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบการบริการ การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ทันสมัยในกระบวนการผลิต การควบคุม และการตรวจสอบคุณภาพ การจัดทำระบบข้อมูล การเชื่อมโยงการตลาดและการบริการเพื่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์สู่สังคม

การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมีคุณประโยชน์ในการให้เทคโนโลยีทำงานแทนมนุษย์ในบางส่วนของงานที่เสี่ยงต่ออันตราย ในบางส่วนของงานที่ต้องใช้ความแม่นยำถูกต้อง และในบางส่วนของงานที่ต้องอาศัยความรวดเร็ว

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพนั้น ทำให้ได้ข้อสรุปว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ชีตความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากความสามารถของบุคลากรและการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) หรือองค์การที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) (พลุ เดชะรินทร์, 2549, น. 4 – 8)

Jane C. Linder และ Jeffrey D. Brooks จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะปรับเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้นั้น จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญ 6 ประการ คือ 1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) 2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented) 3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable) 4) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) 5) พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative) และ 6) มีความมุ่งมั่น (Passionate)

นอกจากคุณลักษณะที่สำคัญทั้งหกประการนี้ หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญอีกเก้าประการคือ 1) การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and policy making) 2) การออกแบบองค์การและกระบวนการทำงาน (Organization and process design) 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) 4) การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering) 5) การดำเนินงานที่ดี (Operations) 6) การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์

ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM) 7) การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and logistics) 8) การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management) และ 9) การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information management)

นอกเหนือจาก Linder และ Brooks แล้ว ยังมีที่ปรึกษาจาก Accenture อีกสองคนที่พยายามหาคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดย Vivienne Jupp และ Mark P. Younger ได้ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมดเจ็ดประการ ได้แก่ 1) มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome and value focused) 2) มีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient) 3) ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of changes in their environments, and able to translate insight into action) 4) มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities) 5) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly agile) 6) ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees) และ 7) มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by courageous leaders)

สำหรับประเทศไทยทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้มีการนำเกณฑ์ MBNQA มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรธุรกิจของไทยสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำ ต่อมาทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) โดยมีทั้งสิ้น 7 หมวด ประกอบไปด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

จากแนวคิดต่าง ๆ ข้างต้นเป็นแนวคิดที่พยายามอธิบายถึงคุณลักษณะหรือแนวทางในอันที่จะทำให้หน่วยงานภาครัฐเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงหรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศ อย่างไรก็ตาม แนวคิดต่าง ๆ ข้างต้นเป็นแนวคิดที่มาจากต่างประเทศ ซึ่งไม่ได้มีการรับรองว่าสามารถนำมาปรับใช้ได้กับระบบราชการของไทย อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาก็ได้มีพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา และแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ออกมา ที่ได้มีการนำหลักการและแนวคิดหลายประการข้างต้นมาปรับให้เหมาะกับระบบราชการของไทย ไม่ว่าจะเป็นพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5)

พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 – 2550) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548 – 2551) เป็นต้น ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าการจะบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้น จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ 1) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) 2) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation or Execution) และ 3) การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Measurement and Evaluation)

สำหรับประเด็นที่สำคัญ คือ การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation or Execution) ภายหลังจากกำหนดยุทธศาสตร์แล้ว องค์การจะต้องสามารถที่จะแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผล อย่างไรก็ตามการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้น ไม่ได้มีเครื่องมือที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนเช่นเดียวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งเมื่อได้ศึกษาจากแนวทางขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและองค์การที่เป็นเลิศตามแนวคิดต่าง ๆ แล้วจะพบว่า การจะแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ได้ผลนั้น ควรจะประกอบด้วยองค์ประกอบสองส่วน ได้แก่ การทำให้ทั้งองค์การเกิดลักษณะที่มุ่งเน้น เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) และการทำให้้องค์การมีความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Capability) ดังนี้

(1) การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) ทั้งนี้ เนื่องจากการที่แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้เกิดผลนั้น ปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ในองค์การจะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ โดยปัจจัยสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- โครงการและงบประมาณ (Projects and Budget) ภายหลังจากที่ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์แล้ว องค์การจะต้องแปลงยุทธศาสตร์สู่โครงการและงบประมาณต่าง ๆ ซึ่งโครงการและการจัดสรรงบประมาณนั้น ควรจะมีลักษณะที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เป็นหลัก เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับงบประมาณ และมีการดำเนินโครงการตามที่ได้วางแผนไว้ จะส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น

- โครงสร้างและกระบวนการทำงาน (Structure and Work Processes) ภายหลังจากกำหนดยุทธศาสตร์เสร็จสิ้นแล้ว การจัดโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์การ ควรจะต้องปรับให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Structure follow Strategy) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์การเองมีรูปแบบ โครงสร้าง และกระบวนการในการทำงานที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ เนื่องจากถ้าโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สำคัญขาดความสอดคล้องและเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์แล้ว ยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ก็ยากที่จะบังเกิดผลสัมฤทธิ์



(2) ความสามารถที่องค์กรควรจะมีเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic Capability) นอกเหนือจากการทำให้ปัจจัยต่าง ๆ ทัวทั้งองค์กรมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) แล้ว การจะแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้นั้น องค์กรยังจะต้องมีความสามารถในการขับเคลื่อนหรือแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วย โดยความสามารถที่องค์กรควรจะมีประกอบด้วย

- ทักษะและความสามารถของผู้บริหาร (Leadership Skills and Style) การจะแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้นั้น ทักษะ และความสามารถของผู้บริหารระดับสูงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง เนื่องจากการที่จะทำให้ทั่วทั้งองค์กรมุ่งมั่น และเชื่อมโยงต่อยุทธศาสตร์ได้นั้น จะต้องเริ่มต้นจากตัวผู้บริหารระดับสูงก่อน อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่สำคัญก็คือผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ จะได้รับการพัฒนามาให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ได้ดี แต่ขาดการพัฒนาทักษะและความสามารถที่จะช่วยในการแปลงหรือขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

- ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร (Passion and Commitment from Top Management in Implementing Strategy) นอกเหนือจากทักษะและความสามารถของผู้บริหารที่จะต้องอยู่แล้ว ผู้บริหารระดับสูงยังจะต้องมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เนื่องจากการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้นไม่ใช่สิ่งที่สามารถดำเนินการได้สำเร็จภายในเวลาชั่วข้ามคืน อีกทั้งยังต้องอาศัยความต่อเนื่องในการดำเนินการ รวมทั้งยังมักจะมีปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น ความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหารระดับสูงต่อการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

- การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ นั้นจำเป็นต้องมีหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลที่เข้ามาดูแลและรับผิดชอบโดยเฉพาะ เนื่องจากถึงแม้หน่วยงานทุกหน่วยงานจะมีความเกี่ยวข้องกับการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ แต่ในขณะเดียวกัน แต่ละหน่วยงานก็จะให้ความสำคัญต่องานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น แต่ขาดการมองภาพรวมหรือความเชื่อมโยงทั้งหมด นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงเองก็ยังขาดเวลาและไม่สามารถลงมาติดตามงานในรายละเอียดในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้ ดังนั้น จึงต้องมีกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยเฉพาะ โดยกลุ่มบุคคลดังกล่าวอาจจะใช้โครงสร้างเดิมที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร หรือจัดตั้งใหม่เป็นหน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management) ก็ได้

- เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม (Organization Agility and Innovation) เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกและบริบทที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ อีกทั้งยังต้องมีความสามารถในการพัฒนาและสร้างสรรค์

ในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ สุดท้ายก็เพื่อให้ตัวองค์กรมีความสามารถในการปรับตนเองให้เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนไป

- การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Open and Collaborative) การที่องค์กรจะสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลนั้น ในหลายๆ สถานการณ์ที่จำต้องอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ดังนั้น การที่องค์กรสามารถทำงานร่วมกับองค์กรอื่น ๆ ในหลากหลายรูปแบบ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

- การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร (Best Practices and Knowledge Sharing) ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นั้น มีอยู่ในองค์กรอยู่แล้ว เพียงแต่เราไม่ทราบว่าความรู้เหล่านั้นอยู่ ณ จุดใดในองค์กร ดังนั้น การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญและแนวทางในการปฏิบัติที่ดีระหว่างหน่วยงานหรือบุคลากรต่าง ๆ ภายในองค์กร จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยให้ทั้งองค์กรมีความรู้ และแนวทางในการปฏิบัติที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

สำหรับเครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญ ๆ ที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. ได้แนะนำให้หน่วยราชการต่าง ๆ ใช้ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis) ลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจและกลยุทธ์ (Balanced Scorecard) การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard) การวัดระดับความพึงพอใจผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Survey) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การทำเกณฑ์เปรียบเทียบ (Benchmarking) การพัฒนาสมรรถนะ (Competencies) การบริหารความรู้ (Knowledge Management) การบริหารโครงการ (Project Management) หน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management) การพัฒนากระบวนการทำงาน (Process Improvement) การปรับโครงสร้าง (Structure Design) ระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรภาครัฐ (Government Strategic Management System : GSMS) การปรับปรุงระบบการบริหารงานการคลังภาครัฐ (Government Fiscal Management Information System : GFMS) การจัดการเครือข่ายความร่วมมือ (Networking) ศูนย์บริการร่วม (Service Link) การจัดทำบัญชีต้นทุน (Capital Charge) และ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

### สมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะ (competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร

องค์การต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์การในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้มองเห็นกรอบความคิด และแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะ จึงจะกล่าวถึงความเป็นมา และความหมาย องค์ประกอบประเภทของสมรรถนะ การกำหนดสมรรถนะ การวัดสมรรถนะ และการประยุกต์ใช้สมรรถนะ

### ความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์การ ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์การกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถ มากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores) ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 บริษัท McBer ซึ่ง McClelland เป็นผู้ดูแล ได้รับการติดต่อจากกองการ The US State Department ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer : FSIOs) ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านั้น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่พบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการ McClelland ได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำผลการปฏิบัติงานได้ดีแทนข้อทดสอบแบบเก่า โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดีแล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แล้วเรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่า สมรรถนะ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548 )

ปี ค.ศ. 1973 Mc Clelland ได้แสดงแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า IQ ซึ่งประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวมแต่สมรรถนะบุคคลกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ความสำเร็จในงานได้ดีกว่าซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ของ McClelland ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สมรรถนะ หรือความสามารถของบุคคล ส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่า IQ ทำให้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั่วไปอย่างมากและมีพัฒนาการขึ้นเป็นลำดับ ปี ค.ศ. 1982 Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of

Effective Performance โดยได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรก ปี ค.ศ.1994 Hamel และ Prahalad เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future และได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่าสมรรถนะหลัก (Core Competencies) หรือความสามารถหลักขององค์กร โดยระบุว่าเป็นความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้

ต่อมา ได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา โดยกำหนดว่าในแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องมียุทธศาสตร์ ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมสัปดาห์ และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้น แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น ไทยธนาคาร เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอเรชั่น บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน มีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการและได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในระยะแรกได้ทดลองใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive System - SES) ใช้ในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐโดยยึดหลักสมรรถนะ และกำหนดสมรรถนะต้นแบบของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548 )

#### ความหมายของสมรรถนะ

แมคเคิลแลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547. : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้ และ ความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหนึ่ง ๆ

เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้ว่าจะทำงานนั้น ๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากร ในองค์กร (Superior Performer) นั้นเป็นอย่างไร

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญ ด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการหรือดำเนินการกระทำในกิจการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติจนเป็นนิสัย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กล่าวว่า “สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้/ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะจึงเป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

#### องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักตามแนวคิดของแมคเคลแลนดมี 5 ส่วนคือ

(1) ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

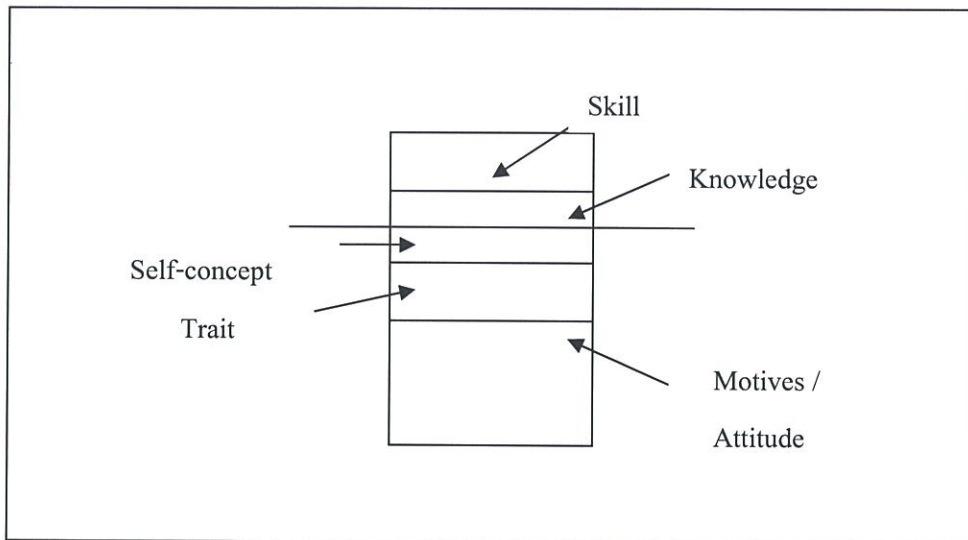
(2) ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

(3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

(4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

(5) แรงจูงใจ / เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพ

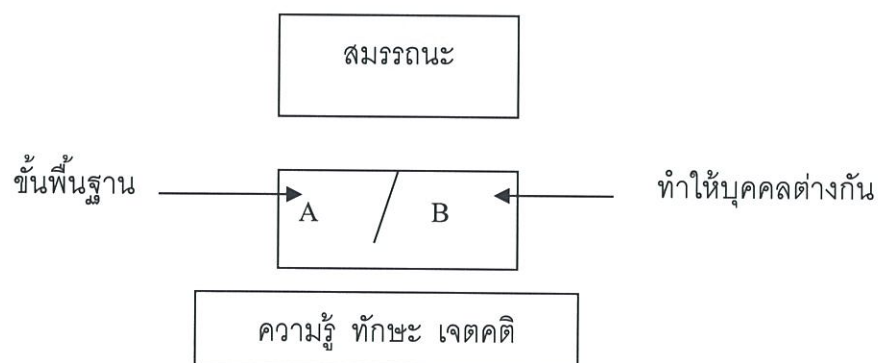


ภาพที่ 1 : Iceberg Model ของสมรรถนะ

จากภาพจะพบว่า skill และ knowledge อยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้ง skill และ knowledge สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

จากแนวคิดของแมคเคลแลนดั้น สกอตต์ บี พารี เห็นควรให้รวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ (attributes)

ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคลแลนดักกล่าวว่ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547. น.48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 : สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นความรู้ใด ๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถ ถือเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือเป็นสมรรถนะ ในทำนองเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งได้ถือเป็นสมรรถนะ หรือในกรณีเจตคติ / แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

กลุ่ม 1 สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

กลุ่ม 2 สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐานสูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

**ประเภทของสมรรถนะ** สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภทคือ

(1) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

(2) สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจก็จำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

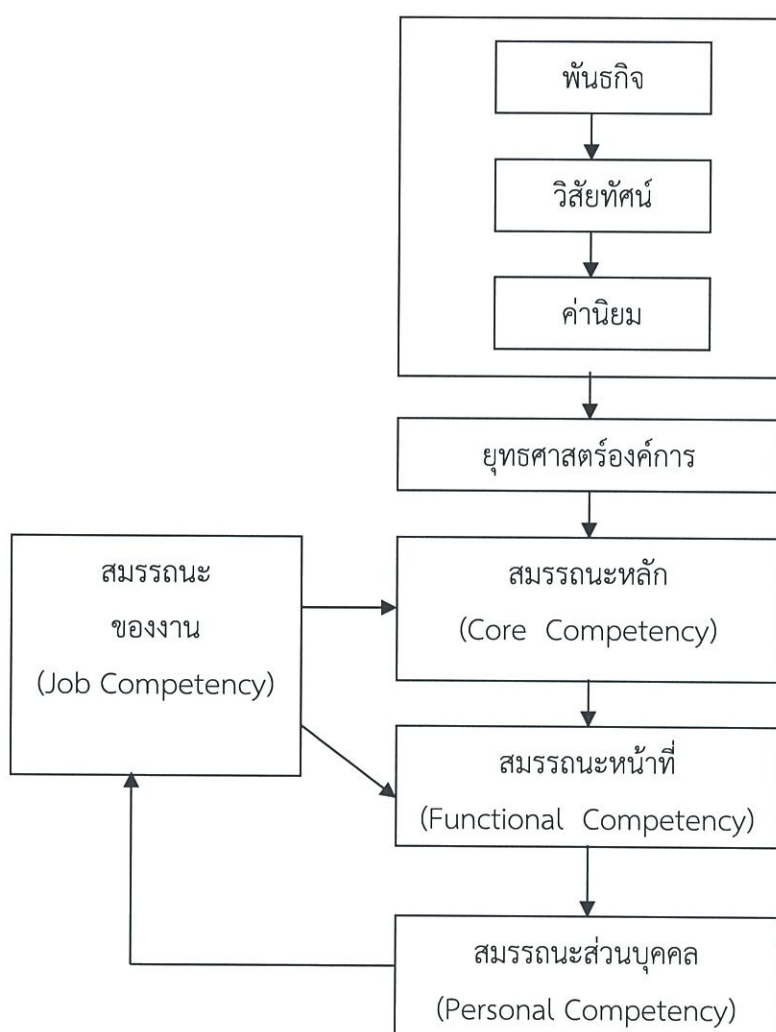
(3) สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

(4) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลักคือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อบริษัทงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลักคือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

(5) สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคล ที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

#### การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (competency model) สามารถ กำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, 2547, น. 62) เริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ค่านิยม (values) ขององค์การมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพ



ภาพที่ 3 : การกำหนดสมรรถนะ

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

### การนำ competency ไปประยุกต์ใช้

การนำ competency ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการ คือ

(1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนด competency ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมี competency ใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กร

(2) การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (job evaluation of wage and salary administration) competency สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่าจ้าง (compensable factor) เช่น วิธีการ point method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

(3) การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) เมื่อมีการ competency ไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับ competency ตรงกับตำแหน่งงาน

(4) การบรรจุตำแหน่ง ก็ควรคำนึงถึง competency ของผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

(5) การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) การฝึกอบรมและพัฒนา ก็ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ competency ของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

(6) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (career planning and succession planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (career path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องมี competency อะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัด competency เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

(7) การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบ competency ของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

(8) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง competency ของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงานและการประเมินผลก็พิจารณาจาก competency เป็นสำคัญและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

#### การประยุกต์ competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร ดำเนินการ ดังนี้

(1) แต่งตั้งหรือกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาชุดหนึ่งเรียกว่า คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรที่ใช้ competency เป็นฐาน ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมติดตามการพัฒนา core competency และ core products

(2) คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ผู้ประกอบการ และนักวิชาการ โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนด competency มาช่วยกำหนดความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ของงาน โดยการระดมสมองวิเคราะห์หน้าที่หลัก (functional analysis) เพื่อคัดเลือกหน้าที่หลัก วัตถุประสงค์หลักของงานตามเนื้อหาของงานนั้น ๆ

(3) เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาสำคัญ อาจใช้วิธีการที่เรียกว่า (critical incident technique) ได้แก่ การมอบหมายให้ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และตอบปัญหาเป็นข้อ ๆ นำคำตอบมาสรุปรวมเป็นหน้าที่หลัก

(4) การกำหนด core competency ซึ่งเป็นความสามารถหลักที่เป็นความรู้ ทักษะ และลักษณะต่าง ๆ รวมทั้งนวัตกรรม จนทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์การ ในการกำหนด core competency ผู้บริหารระดับสูงที่จะวางยุทธศาสตร์ และกำหนดคุณลักษณะ ทักษะ และความรู้หลัก เพื่อนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะของอาชีพ เพื่อการออกแบบหลักสูตรให้รองรับ competency

(5) ออกแบบหลักสูตรเพื่อให้รองรับ competency และนำไปสู่การวิพากษ์หลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จากกรอบเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

(6) กำหนดแนวการสอนโดยพิจารณาจาก competency เป็นหลัก

(7) นำหลักสูตรไปใช้และประเมินผล

#### **4. หลักเกณฑ์มาตรฐานความสามารถและทักษะสมรรถนะการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการกิจการของบุคลากร สำนักกรรมการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร**

การศึกษาในครั้งนี้ได้ดำเนินการศึกษาบุคลากรที่ได้รับมอบหมายเพื่อปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ เพื่อสนับสนุนงานด้านวิชาการในบทบาทการปฏิบัติหน้าที่ด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการวิสามัญ ซึ่งประกอบด้วยบุคลากร ตำแหน่งนิติกร วิทยากร ในสำนักกรรมการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

### อำนาจหน้าที่บุคลากรตำแหน่งนิติกรและวิทยากร

- สรุประเบียบการอภิปรายร่างพระราชบัญญัติ ในวาระที่หนึ่ง (ขั้นรับหลักการ) เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นให้แก่คณะกรรมการในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ
- ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูล/ข้อเท็จจริงจากเอกสารทางวิชาการ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับการประชุม รวมทั้งพระราชบัญญัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ อันจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการสนับสนุนข้อมูลด้านวิชาการให้แก่ที่ประชุมคณะกรรมการ
- จัดเตรียมเอกสารประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ และข้อมูลเอกสารอ้างอิงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสำหรับใช้ในที่ประชุม
- จัดทำตารางแจกแจงคำแปรญัตติ
- จัดทำหนังสือถึงเลขาธิการคณะรัฐมนตรี และประธานกรรมการประสานงานพรรคร่วมรัฐบาล เพื่อแจ้งกำหนดการประชุมคณะกรรมการครั้งแรกให้ทราบ
- จัดทำหนังสือแต่งตั้งผู้ช่วยเลขานุการในคณะกรรมการตามข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร โดยนำเรียนประธานคณะกรรมการเพื่อจะได้แจ้งให้ที่ประชุมทราบ
- จัดทำระเบียบวาระการพิจารณาในการประชุมครั้งแรกเพื่อให้ที่ประชุมดำเนินการเลือกและตำแหน่ง ในคณะกรรมการ รวมทั้งการจัดทำระเบียบวาระการพิจารณาครั้งต่อไป เพื่อให้ประธานคณะกรรมการใช้ดำเนินการประชุมในแต่ละครั้ง
- ประสานงานกับเจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริหารทั่วไป เพื่อขอลำดับอายุกรรมการผู้มีอาวุโสสูงสุดเพื่อปฏิบัติหน้าที่ประธานชั่วคราว ทั้งนี้ เพื่อให้ที่ประชุมดำเนินการเลือกประธาน และตำแหน่งต่าง ๆ ในคณะกรรมการ
- ประสานความร่วมมือกับสำนักสารสนเทศ เพื่อจัดทำเว็บไซต์เผยแพร่กำหนดการประชุมและผลการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ ผ่านทางเว็บไซต์ของรัฐสภา
- เตรียมตัวอ่านร่างพระราชบัญญัติล่วงหน้า โดยจะต้องเอาใจใส่ฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ อ่านชัดถ้อยชัดคำ และการเว้นวรรคถูกต้อง เพื่อฟังแล้วถ่ายทอดความเข้าใจ
- จัดประเด็นการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติและมติที่ประชุมเพื่อจัดทำสรุปผลการพิจารณา และบันทึกการประชุม
- แสดงความคิดเห็นประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ
- จัดทำหนังสือราชการต่าง ๆ ตามมติที่ประชุม
- อ่านร่างพระราชบัญญัติเรียงตามลำดับมาตราเพื่อให้ที่ประชุมคณะกรรมการได้พิจารณาเป็นรายมาตรา
- จัดทำรายงานของคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการพิจารณาเสร็จแล้ว เสนอที่ประชุมสภาผู้แทนราษฎร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในวาระที่สองและสาม

- จัดทำตารางเปรียบเทียบร่างพระราชบัญญัติซึ่งสภาผู้แทนราษฎรรับหลักการในวาระที่หนึ่งกับร่างพระราชบัญญัติซึ่งคณะกรรมการพิจารณาเสร็จแล้ว พร้อมเหตุผลในการแก้ไข

- ติดตามการพิจารณาให้ความเห็นชอบร่างพระราชบัญญัติซึ่งคณะกรรมการพิจารณาเสร็จแล้วของที่ประชุมสภาผู้แทนราษฎร เพื่อจัดทำสรุปประเด็นผลการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติที่คณะกรรมการพิจารณาเสร็จแล้วของสภาผู้แทนราษฎรในวาระที่สอง และผลการลงมติในวาระที่สาม รวมทั้งติดตามผลการพิจารณาในชั้นการพิจารณาของวุฒิสภา จนกระทั่งประกาศในราชกิจจานุเบกษาเพื่อใช้บังคับเป็นกฎหมาย

- จัดทำบันทึกการพิจารณาเพื่อการสืบค้นเจตนารมณ์ร่างพระราชบัญญัติในชั้นการพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎร

- จัดทำคำกล่าวนำเสนอรายงานผลการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติสำหรับให้ประธานคณะกรรมการได้กล่าวแถลงรายงานผลการพิจารณาต่อที่ประชุมสภาผู้แทนราษฎรเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ กรณีเมื่อร่างพระราชบัญญัติซึ่งคณะกรรมการพิจารณาเสร็จแล้วเข้าสู่การพิจารณาต่อ สภาผู้แทนราษฎร

- ติดตามระเบียบวาระการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติของสภาผู้แทนราษฎรเพื่อแจ้งให้ประธาน คณะกรรมการ และส่วนราชการเจ้าของร่างพระราชบัญญัติเตรียมเข้าชี้แจงกรณีเมื่อร่างพระราชบัญญัติเข้าสู่การพิจารณาต่อสภาผู้แทนราษฎร พร้อมทั้งเตรียมสนับสนุนข้อมูลประกอบคำชี้แจงด้านหลังบัลลังก์

- จัดเก็บ และรวบรวมข้อมูลเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติของคณะกรรมการที่พิจารณาเสร็จแล้ว ลงในฐานข้อมูลร่างพระราชบัญญัติของกลุ่มงานเพื่อประโยชน์ในการศึกษา ค้นคว้า และอ้างอิงของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือสนใจต่อไป

**คณะกรรมการวิสามัญ** ประกอบด้วยกรรมการที่สภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภาเลือก และตั้งจากผู้ที่เป็นสมาชิกหรือไม่ได้เป็นสมาชิกของแต่ละสภาก็ได้ เพื่อให้ดำเนินกิจการ พิจารณา สอบหาข้อเท็จจริงหรือศึกษาเรื่องใด ๆ และรายงานให้สภาทราบตามระยะเวลาที่สภากำหนด เช่น คณะกรรมการวิสามัญที่สภาผู้แทนราษฎรหรือวุฒิสภาตั้งขึ้นเพื่อพิจารณาร่างพระราชบัญญัติที่ผ่านชั้นรับหลักการในวาระที่ 1 แล้ว เป็นต้น

### ข้อมูลมาตรฐานความสามารถ และทักษะสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ตำแหน่งนิติกร และตำแหน่งวิทยากร

เมื่อพิจารณามาตรฐานกำหนดตำแหน่งสายงานนิติกร และวิทยากร มาตรฐานความรู้ความสามารถทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการรัฐสภาสามัญตำแหน่งนิติกร และวิทยากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรแล้ว สามารถสรุปคุณสมบัติของผู้ที่จะสามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ได้ดังนี้

### ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

- ความรู้เกี่ยวกับระบบงานนิติบัญญัติ สามารถพิจารณาการณ์กรองร่างพระราชบัญญัติ ร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างข้อบังคับการประชุม ญัตติ และความรู้เกี่ยวกับบริบทความเป็นมา แนวนโยบายและประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในวงงานรัฐสภา นโยบายแผนงานและแนวทางการบริหารจัดการของรัฐสภาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เบื้องหลังแนวคิดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รัฐธรรมนูญที่ใช้ในยุคปัจจุบัน มุมมองที่หลากหลายในประเด็นปัญหาสังคมในยุคปัจจุบัน

- ความรู้ด้านกฎหมายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภา และระเบียบราชการ สามารถปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับงานกฎหมาย และสามารถเชื่อมโยงหรือบูรณาการความรู้ดังกล่าวเข้ากับความรู้อื่น ๆ จนสามารถปรับปรุงกระบวนการงานด้านกฎหมายที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และสามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนได้

- ความรู้เรื่องรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และข้อบังคับการประชุมที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน สามารถประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาหรือตอบคำถามข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้แก่หน่วยงานอื่นหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง และสามารถแนะนำหรือให้คำปรึกษาในภาพรวมได้

- ความรู้เรื่องพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการฝ่ายรัฐสภา และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน และความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง สามารถนำไปประยุกต์ใช้ใน สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาหรือตอบคำถามข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้แก่หน่วยงานอื่นหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ และสามารถแนะนำหรือให้คำปรึกษาในภาพรวมได้

### ทักษะ

- ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถใช้โปรแกรมหรือฟังก์ชันต่าง ๆ ของ Microsoft Office ได้อย่างคล่องแคล่ว และสามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นในการใช้โปรแกรม Microsoft Office ได้

- ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ มาใช้ในงาน สามารถเขียน พูดและใช้ภาษาอังกฤษได้อย่างถูกต้องตามหลักไวยากรณ์และสามารถติดต่อและประสานงานที่เป็นทางการระหว่างหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง

- ทักษะการคำนวณ และประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง สามารถใช้สูตรคณิตศาสตร์ต่าง ๆ ในการคำนวณข้อมูลของโครงการหรืองานที่ได้รับมอบหมายได้และสามารถใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์หรือเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ในการคำนวณข้อมูลด้านตัวเลขได้

- ทักษะการจัดการข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในงาน สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอทางเลือกที่เหมาะสมและสามารถระบุข้อดี ข้อเสียจากทางเลือกของข้อมูลต่าง ๆ ได้

#### **สมรรถนะหลัก**

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียหรือหย่อนประสิทธิภาพในงานและสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจตราความถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพและสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น

- การบริการที่ดี สามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ เป็นมิตรสุภาพ ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ ประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็วและช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ แนะนำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด

- การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของตน เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

- การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม อย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมายคุณธรรมจรรยาบรรณ แห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

- การทำงานเป็นทีม สามารถร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีมหน่วยงานหรือส่วนราชการโดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีมรวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### **สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ**

- การคิดวิเคราะห์ ทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ประเด็นปัญหาโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือที่ละขั้นตอนรวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบเปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถลำดับความสำคัญช่วงเวลาเหตุและผลที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

- การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วนมุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อมโดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการ

- การสืบเสาะข้อมูล ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหาหรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

#### สมรรถนะความเป็นมืออาชีพด้านการประชุม

- การจัดทำข้อมูลทางวิชาการสำหรับการประชุมอย่างมืออาชีพ มีความถูกต้องตามข้อมูลกฎระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และตรงตามความต้องการของสมาชิกฯ และกรรมการ ตลอดจนบุคคลที่เกี่ยวข้องในวงงานรัฐสภา

- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการประชุมอย่างมืออาชีพ ปฏิบัติงานด้านการประชุมตามกรอบเวลาที่ระบุไว้ ข้อบังคับ และกฎหมายได้กำหนดไว้โดยอาศัยการเตรียมการที่ดี การปรับปรุงกระบวนการทำงานและการไม่หยุดที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานด้านการประชุมให้รวดเร็วขึ้นเสมอ

- การประสานงานและการให้บริการด้านการประชุมอย่างมืออาชีพ โดยการติดต่อประสานกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในวงงานรัฐสภา ตลอดจนการให้บริการด้านการประชุมแก่สมาชิกรัฐสภา กรรมการ เพื่อให้ตรงตามความต้องการจนเกิดความพึงพอใจ

#### สมรรถนะความเป็นมืออาชีพด้านวิชาการ

- การจัดทำข้อมูลทางวิชาการอย่างมืออาชีพ จัดเตรียม ศึกษา ค้นคว้า เปรียบเทียบ ตลอดจนวางระบบระเบียบในการจัดการข้อมูลทางวิชาการทั่วไปและเอกสารวิชาการเฉพาะสาขาในการสนับสนุนงานการประชุมสภาผู้แทนราษฎร และงานประชุมคณะกรรมการให้มีความน่าเชื่อถือ ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และทันต่อความต้องการของผู้รับบริการตามมาตรฐานงานวิชาการ ส่งเสริมพัฒนาข้อมูลทางวิชาการของทีมงานให้เป็นไปตามมาตรฐานงานด้านวิชาการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นผู้ร่วมการจัดให้เกิดกระบวนการปรับปรุงงานทางวิชาการให้เป็นมาตรฐาน สอดคล้องกับภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบเป็นไปตามมาตรฐานงานด้านวิชาการ และความต้องการของสมาชิกฯ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

- การให้ความเห็นทางวิชาการอย่างมืออาชีพ ติดตามสถานการณ์บ้านเมือง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และศึกษาถึงองค์ความรู้ ความคิดเห็นทางวิชาการอย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง เพื่อการให้ความเห็นทาง วิชาการที่น่าเชื่อถือได้ อ้างอิงได้ และเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร คณะกรรมการ และสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

- การดำเนินงานทางวิชาการให้ทันเวลาและมีประสิทธิภาพ อาศัยการวางแผนการทำงาน การเลือกใช้ช่องทาง หรือข้อมูลที่เตรียมการไว้ การทำความเข้าใจกับทีมงาน และนำเสนอ

ทางออกในกรณีมีปัญหา ที่สามารถช่วยแก้ปัญหา หรือสถานการณ์เฉพาะหน้าที่สำคัญและส่งผลต่อการดำเนินงานของรัฐสภา หรือสำนักงานได้อย่างทันท่วงที

- การประสานงานทางวิชาการอย่างมืออาชีพ เตรียมการล่วงหน้าความสัมพันธ์ที่ดี ไปจนถึงการสร้างร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสภาทั้งภายในและต่างประเทศและเครือข่ายทางวิชาการตั้งแต่ระดับหน่วยงาน ไปจนถึงระดับนานาชาติ สร้างความร่วมมือระดับหน่วยงานและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการประสานงาน จัดให้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการประสานงานหรืออำนวยความสะดวกในการประชุม สัมมนาและการดำเนินการทางวิชาการ

## 5. หลักวิชาเลขานุการ

ความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายไว้ว่า เลขานุการ คือผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับหนังสือหรืออื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่ง เลขานุการ ในภาษาอังกฤษ คือ Secretary เป็นคำศัพท์ที่มาจากภาษาละตินว่า “Secretum” แปลว่า “Secret” ซึ่งแปลเป็นภาษาไทย คือ “ความลับ” ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งเลขานุการ ก็คือผู้ที่มีความลับ และเป็น ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจให้เก็บความลับของผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้าง งานเลขานุการเป็นงานสำคัญ ผู้เป็นเลขานุการต้องรอบคอบ เป็นผู้ไว้เนื้อเชื่อใจได้ และเหมาะสมแก่ตำแหน่ง

มีตำราทางวิชาการได้ให้ความหมายของเลขานุการ ตามพยานุชนในภาษาอังกฤษ ของคำว่า “Secretary” ไว้ดังนี้

S หมายถึง SENSE คือ ความมีสามัญสำนึกรู้จักรับผิดชอบในการทำงานว่า สิ่งใดควร และไม่ควร เป็นผู้ไม่ทำงานโดยปราศจากความยั้งคิด รวมถึงการแต่งกายให้ถูกต้องตามกาลเทศะ และ มีการตัดสินใจอย่างเด็ดขาดด้วย

E หมายถึง Efficiency คือ ความมีประสิทธิภาพในการทำงาน ประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่มี อยู่ในตัวบุคคล บุคคลย่อมมีประสิทธิภาพมากน้อยแตกต่างกัน การปฏิบัติงานและผลงานจะแสดงถึง ประสิทธิภาพของการทำงานที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้

C หมายถึง Courage ความมุมานะของบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับจิตใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ตามความมุ่งหมาย

R หมายถึง Responsibility ความรับผิดชอบ กล่าวคือ ต้องเป็นผู้ลงมือทำงานด้วยตนเอง และต้องรับผิดชอบด้วย ไม่ใช่คอยรับงานจากผู้อื่นอย่างเดียวนั่น

E หมายถึง Energy พลังในการทำงาน เลขานุการต้องรู้จักแบ่งเวลาการทำงานให้ถูกต้อง เพื่อร่างกายได้รับการพักผ่อนตามสมควรด้วย อันจะส่งผลต่อการทำงานในระยะยาว

T หมายถึง Technique การรู้จักดัดแปลงให้เหมาะสม เทคนิคนี้เป็นเรื่องของแต่ละบุคคล แต่อาจเลียนแบบจากผู้อื่นเพื่อให้เทคนิคนั้นดีขึ้นได้

A หมายถึง Active เลขานุการต้องตื่นตัวอยู่เสมอ แม้จะมีงานมากก็ต้องมีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ

R หมายถึง Rich ความสมบูรณ์ในด้านจิตใจและศีลธรรม หากเลขานุการเป็นผู้ที่ด้อยศีลธรรมและวัฒนธรรม อาจทำให้การทำงานเสียผลได้ แต่ในทางกลับกันหากเลขานุการเป็นผู้มีคุณธรรมดี ก็必将นำความเจริญมาสู่ตนเองและองค์กรที่ตนทำงานอยู่ได้

Y หมายถึง Youth หรือ Young ตำแหน่งเลขานุการเหมาะสำหรับคนที่มีความเป็นหนุ่มเป็นสาวอยู่ในใจอยู่เสมอ (Young at Heart) เพราะงานนี้เป็นงานที่จะต้องติดต่อกับคนทั่วไป

ไม่ว่านิยามของเลขานุการจะเป็นอย่างไร ส่วนใหญ่ในภาคราชการจะเห็นภาพของเลขานุการเป็นบุคคลที่จะต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ทั้งงานประจำและงานพิเศษเป็นครั้งคราว ในภาคเอกชนนั้นเลขานุการจะได้ชื่อว่าเป็นผู้ช่วยมือขวาของนักบริหารเลยทีเดียว เพราะจะทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้ช่วยจัดการระบบการทำงานของนักบริหารให้มีประสิทธิภาพ

### บทบาทของเลขานุการ

เลขานุการจะปรากฏอยู่ในหน่วยงานของทุกองค์กร บางแห่งมีการกำหนดชื่อตำแหน่งไว้โดยตรง เช่น ในภาคเอกชนจะมีตำแหน่งเลขานุการ ประธานบริษัท เลขานุการผู้จัดการ เลขานุการกรรมการบริหาร เลขานุการฝ่ายจัดซื้อ เป็นต้น ในภาคราชการบางแห่งตำแหน่งเลขานุการอาจเรียกว่าเลขาธิการ เช่น เลขาธิการนายกรัฐมนตรี เลขาธิการคณะรัฐมนตรี เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เลขาธิการวุฒิสภา เลขานุการสำนักงาน เลขานุการประจำตำแหน่งต่าง ๆ อาทิ เลขานุการรัฐมนตรี เลขานุการประธานวุฒิสภา เลขานุการอัยการสูงสุด ฯลฯ ในส่วนของทหารบกและทหารอากาศ จะมีเลขานุการประจำตำแหน่ง ซึ่งเรียกว่า นายทหารคนสนิท (ทส.) สำหรับตำแหน่งผู้บังคับหน่วย (พล.ต. ขึ้นไป) ในส่วนของทหารเรือ จะเป็นตำแหน่งนายธง และในส่วนของตำรวจ จะเป็นตำแหน่งที่ทราบกันโดยปริยายในการทำงานว่าบุคคลคนใดเป็นเลขานุการของผู้ดำรงตำแหน่งใด

ในปัจจุบันนี้ เราจะพบเห็นบทบาทของเลขานุการในทุก ๆ องค์กร ตั้งแต่ระดับเล็ก ๆ จนถึงระดับประเทศ หรือระดับธุรกิจเอสเอ็มอี จนถึงระดับธุรกิจนานาชาติ เป็นที่ยอมรับกันว่า เลขานุการเป็นตัวจักรสำคัญ ที่ทำให้งานของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและสัมฤทธิ์ผล

### คุณสมบัติของผู้ทำหน้าที่เลขานุการ

ผู้ทำหน้าที่เลขานุการ ไม่ว่าจะมียี่ห้อตำแหน่งของตนเองว่านักจัดการงานทั่วไป เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปหรือนิติกร วิทยากร เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล ก็ตาม จะต้องทำหน้าที่เป็นทั้งเลขานุการส่วนตัว และเลขานุการสำนักงานไปพร้อม ๆ กัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติของการเป็นเลขานุการส่วนตัว และเลขานุการสำนักงานเพิ่มขึ้นไปด้วย ดังนี้

### คุณสมบัติเลขานุการส่วนตัว

1. มีความสุขุมรอบคอบและความจงรักภักดี คือ ละเว้นการกระทำอันเป็นปฏิปักษ์กับผู้บังคับบัญชาและต้องรักษาความลับของผู้บังคับบัญชา
2. มีเขาวนปัญญา ไหวพริบปฏิภาณ ถูกต้องกาลเทศะ และมีความสุภาพอ่อนโยน นุ่มนวล ในการติดต่อกับบุคคลภายนอกทั้งแบบการเผชิญหน้า และการสนทนาทางโทรศัพท์
3. ความเป็นระเบียบเรียบร้อย คือ จัดการงานที่ทำให้เป็นระบบ ไม่สับสน
4. ตรงต่อเวลา คือ รู้จักการแบ่งเวลาให้ถูกต้อง เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเวลาที่กำหนด
5. มีสามัญสำนึก งานบางอย่างสามารถใช้วิจารณญาณของตนเองอย่างรอบคอบได้ ไม่จำเป็นต้องต้องปรึกษาหารือผู้บังคับบัญชาทุกกรณีไป
6. มีความจำดี หากเป็นผู้มีความจำดี ก็จะทำให้งานรวดเร็วยิ่งขึ้น
7. มีความรับผิดชอบสูง เพราะบ่อยครั้งที่ผู้บังคับบัญชามักจะมอบหมายงานให้เลขานุการทำการแทน หากเลขานุการมีความรับผิดชอบสูง ก็จะเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชาที่ไม่ต้องคอยติดตามการทำงาน
8. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน คือ รู้จักปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดี และรวดเร็วขึ้น
9. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ คือ รักษาอารมณ์ให้สม่ำเสมออยู่ตลอดเวลา การแสดงออกทางสีหน้าว่าเต็มใจทำงาน ไม่ว่างานจะหนักหรือเบา ไม่แสดงความเบื่อหน่าย ไม่แสดงอารมณ์เสียเมื่อพบงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน
10. มีศักดิ์ศรีสูง คือ ต้องสำนึกเสมอว่าตนเองมีศักดิ์ศรี มีเกียรติ มีคุณค่า การทำงานแต่อย่างใดจะต้องทำด้วยความมั่นใจและภาคภูมิใจ มีมาตรฐานในการทำงาน งานที่ผ่านเลขานุการไปแล้วควรมั่นใจได้ว่าเรียบร้อย ถูกต้อง

### คุณสมบัติเลขานุการสำนักงาน

นอกจากจะต้องมีคุณสมบัติของเลขานุการส่วนตัวแล้ว เลขานุการสำนักงานควรมีคุณสมบัติต่าง ๆ เพิ่มเติม ดังนี้

1. ลักษณะท่าทาง รูปร่าง หน้าตา (Personal Appearance) หมายถึง
  - 1.1 การแต่งกาย ต้องเลือกให้เหมาะกับกาลเทศะ แต่งกายดี สะอาด เรียบร้อย
  - 1.2 สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง มีการวางตัวเหมาะสมกับภาพการณ์ และมีท่วงทีริยามารยาท หมายถึง การแสดงออกทางร่างกาย เช่น การลุก นั่ง เดิน ยืน ควรมีท่วงท่าเรียบร้อย สง่างาม
2. บุคลิกลักษณะ (Personality) เป็นเรื่องลักษณะเฉพาะบุคคล แต่สามารถที่จะฝึกการมีบุคลิกลักษณะที่ดีได้

3. ความปราดเปรียวกระฉับกระเฉงทางแนวความคิด ความรู้สึกรู้สีก (Mental Alertness) คือ มีความพร้อมทางด้านจิตใจ และสติปัญญา ที่จะทำงานได้อย่างถูกต้อง ว่องไว ไม่ผิดพลาด ไม่ทอดทิ้งงานที่ทำ

4. ความเป็นบุคคลที่ไว้ใจได้ (Dependability)

5. ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Production Ability) ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในงานหลายด้าน จึงจะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**การเตรียมพร้อมตนเองสำหรับการเป็นเลขานุการ**

สำหรับบุคคลที่ทำงานอยู่ในกลุ่มงานเลขานุการ จะต้องตรวจสอบตนเอง และพัฒนาปรับปรุงตนเอง โดยการฝึกฝนอบรมในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนศักยภาพในการทำงาน ดังนี้

1. ศึกษาหน้าที่ของการเป็นเลขานุการที่ดี
2. ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานในสำนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. พัฒนาบุคลิกภาพ ซึ่งหมายถึง ท่าทีการแสดงออก การวางตัว กิริยามารยาท น้ำเสียง การพูดจา ทักษะคิดทางสังคม การแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับกาลเทศะ

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 ระบบการบริหารงานหน่วยธุรการของรัฐสภาที่เป็นอิสระ เป็นรายงานการวิจัยศึกษา โดย ดร. มนต์รี รูปสุวรรณ เมื่อปี พ.ศ. 2538 รายงานการวิจัยดังกล่าวได้เสนอสภาพปัญหาเกี่ยวกับระบบการบริหารงานหน่วยธุรการของรัฐสภา ซึ่งผู้วิจัยได้แยกออกเป็น 2 ปัญหาใหญ่ คือ

1) ปัญหาทางด้านต้นสังกัดของหน่วยธุรการของรัฐสภาในด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อย่อย คือ

- 1.1) ปัญหาทางด้านต้นสังกัดของหน่วยธุรการของรัฐสภา
- 1.2) ปัญหาโครงสร้างของคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ก.ร.)
- 1.3) ปัญหาความล่าช้าในการให้บริการแก่สมาชิกรัฐสภา
- 1.4) ปัญหาสถานะของเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและเลขาธิการวุฒิสภา

2) ปัญหาระบบการบริหารงานหน่วยธุรการของรัฐสภาในด้านงบประมาณซึ่งมีปัญหาย่อย 2 ประการ คือ

- 2.1) ปัญหาความเป็นอิสระในการจัดทำงบประมาณของรัฐสภา
- 2.2) ปัญหาที่รัฐสภาขาดคณะกรรมการศึกษานโยบายงบประมาณรายจ่ายของ

แผ่นดิน

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานหน่วยธุรการของรัฐสภาในด้านการบริหารงานบุคคล มีดังนี้

1.1) ควรแก้ไขปรับปรุงพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม เสียใหม่ โดยตัดมาตรา 33 (6) ออก และยกเลิกมาตรา 38 ด้วย

1.2) ควรแก้ไขโครงสร้างของ ก.ร. เสียใหม่

1.3) รีบเร่งแก้ไขปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของรัฐสภา เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ในการบริหารงานของสภา

1.4) ควรให้เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรและเลขาธิการวุฒิสภาเป็นข้าราชการรัฐสภา ฝ่ายการเมือง และควรมีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา เพื่อมี บทบัญญัติห้ามมิให้เลขาธิการวุฒิสภาและเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นวุฒิสมาชิกในขณะเดียวกัน

2) แนวทางแก้ปัญหการบริหารงานหน่วยธุรการของรัฐสภาในด้านงบประมาณ มีดังนี้

2.1) ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาจัดทำงบประมาณของรัฐสภาขึ้นมา 1 คณะ

2.2) ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาจัดทำงบประมาณของรัฐสภาขึ้นมาอีก 1 คณะ หรือรวมกับคณะกรรมการนโยบายงบประมาณประจำสภาผู้แทนราษฎรขึ้นและเปลี่ยนชื่อ เป็น “คณะกรรมการศึกษาชำนโยบายและติดตามผลงานงบประมาณรายจ่ายประจำปี” แทน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นว่าการทำวิจัยหัวข้อนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการ แก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายรัฐธรรมนูญและกฎหมายที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

ก. ควรแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยรัฐธรรมนูญฯ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2538 มาตรา 152 (เกี่ยวกับการพิจารณา พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ)

ข. การแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2534

ค. ควรแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2518 แก้ไข เพิ่มเติม พ.ศ. 2535 ในส่วนเกี่ยวกับโครงสร้าง ก.ร. และสถานะของเลขาธิการวุฒิสภา และเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร

ง. ควรมีการแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2537 ข้อ 75 เพิ่มคณะกรรมการนโยบายงบประมาณเป็นคณะกรรมการสามัญประจำสภาอีกคณะหนึ่ง หรือเปลี่ยนชื่อ “คณะกรรมการนโยบายและติดตามผลงานงบประมาณรายจ่ายประจำปี” เป็น “คณะกรรมการศึกษาชำนโยบายและติดตามผลงานงบประมาณรายจ่ายประจำปี” แทน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยเชื่อว่า ควรมีการแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ดังได้กล่าวมาแล้วทั้งหมด จะทำให้ระบบการบริหารงานของหน่วยธุรการของรัฐสภาเป็นอิสระยิ่งขึ้น อันจะทำให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ในที่สุด

6.2 การปรับปรุงระบบการทำงานของคณะกรรมการธิการของสภาให้มีประสิทธิภาพ เป็น รายงานการวิจัยศึกษาโดย รองศาสตราจารย์ธงทอง จันทรางศุ เมื่อปี พ.ศ. 2538 รายงานการวิจัย

ดังกล่าวได้พบปัญหาสำคัญเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนในประเทศไทย มีอยู่ 3 ประการ คือ เรื่อง การระบุนาฬิกา เรื่องสิทธิเรียกร้องบุคคล และเอกสาร และเรื่องการใช้จ่ายของคณะกรรมการ ผู้วิจัยได้เสนอแนะวิธีเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการ ดังนี้

1) การระบุนาฬิกา ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรให้มีการกำหนดระบุนาฬิกาของคณะกรรมการสามัญประจำสภาทุกชุดให้ชัดเจนโดยเขียนไว้ในข้อบังคับการประชุมวุฒิสภาหรือข้อบังคับการประชุมของสภาผู้แทนราษฎร แล้วแต่กรณี เพื่อตัดปัญหาการทำงานที่เหลื่อมซ้อนกันระหว่างคณะกรรมการหลายคณะ ส่วนกรณีภารกิจของคณะกรรมการวิสามัญนั้นย่อมต้องมีการระบุชัดเจนอยู่แล้ว ในเวลาเมื่อสภามีมติแต่งตั้งเป็นคณะ ๆ ไป แต่ถึงกระนั้นก็มีข้อสังเกตว่า มติของสภาที่ให้แต่งตั้งคณะกรรมการวิสามัญควรพิถีพิถัน ไม่ระบุนาฬิกาแบบครอบจักรวาล หากแต่ต้องมีความชัดเจน และใช้เป็นกรอบกำหนดแนวทางการทำงานของคณะกรรมการวิสามัญแต่ละชุดได้จริง นอกจากนี้องค์กรภายในอีกองค์กรหนึ่งที่คาดว่าจะช่วยประสานความขัดข้องในเรื่องนี้ให้คลี่คลายลงได้ คือที่ประชุมร่วมระหว่างประธานคณะกรรมการสามัญประจำสภาผู้แทนราษฎร คณะต่าง ๆ หากมีเรื่องใด กรณีใดที่อยู่ในความสนใจ และอยู่ในอำนาจหน้าที่ร่วมกันของคณะกรรมการอีกหลายคณะ ก็อาจมีการประชุมร่วมระหว่างคณะกรรมการต่างคณะก็ได้

2) อำนาจเรียกร้องเอกสารและบุคคล ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ควรเพิ่มเติมบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญเกี่ยวกับเรื่องนี้ให้มีความเด็ดขาดแน่นอนยิ่งขึ้น ไม่ใช่ให้ดุลยพินิจแก่ผู้ถูกเรียกให้มาแถลงข้อเท็จจริง หรือแสดงความคิดเห็น หรือส่งเอกสาร แต่ต้องเป็นการกำหนด “หน้าที่” ให้ต้องปฏิบัติเมื่อคณะกรรมการมีคำสั่งเช่นนั้น ผู้ใดฝ่าฝืนอำนาจของคณะกรรมการมีความผิดฐานฝ่าฝืนอำนาจของรัฐสภา ผู้กระทำความผิดจะถูกพิจารณาพิจารณาโดยศาลยุติธรรมเช่นเดียวกับความผิดทางอาญานอื่น อย่างไรก็ตาม ความผิดฐานไม่มาแถลงข้อเท็จจริง ไม่มาแสดงความคิดเห็น หรือไม่ส่งเอกสารต่อคณะกรรมการควรมีข้อยกเว้นจะไม่ถือเป็นความผิด หากมีกรณี ดังนี้

ก. เป็นกรณีเจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับคำสั่งจากคณะกรรมการให้มาแถลงข้อเท็จจริง ให้มาแสดงความคิดเห็น หรือให้ส่งเอกสาร แต่รัฐมนตรีเจ้ากระทรวง ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสั่งไม่ให้นำหรือสั่งไม่ให้ส่งมอบเอกสารเพราะในกรณีเช่นนั้น รัฐมนตรีเจ้ากระทรวงย่อมมีความรับผิดชอบทางการเมืองต่อรัฐสภาอยู่แล้ว ไม่ควรให้ข้าราชการประจำต้องมารับผิดชอบด้วยในเรื่องเชิงนโยบาย

ข. เป็นกรณีประชาชนสามัญ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐก็ตามไม่ยอมให้ถ้อยคำที่จะทำให้นตนต้องรับผิดชอบทางอาญา

6.3 การใช้จ่ายของคณะกรรมการ เพื่อแก้คำครหาในเรื่องการใช้จ่ายในหนทางที่ไม่สมควร เช่น การเดินทางไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ เรื่องการแต่งตั้งญาติมิตร พวกพ้องเข้าไปดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในคณะกรรมการ ผู้วิจัยไม่พบว่าบทบัญญัติที่มีอยู่ในรัฐธรรมนูญ หรือกฎหมายอนุบัญญัติอื่นใดมีความบกพร่อง ดังนั้น การแก้ไขปัญหาเรื่องนี้เป็นปัญหาทางจริยธรรมของสมาชิกสภา

จำเป็นอยู่เองที่จะต้องเรียกร้องให้สมาชิกดูแลแก้ไขปัญหานี้กันเองภายใต้การกำกับดูแลของประธานสภาแต่ละสภา พร้อมกันนี้ประชาชนต้องใส่ใจติดตามดูการทำงานของคณะกรรมการธิการแต่ละคณะด้วยความใกล้ชิด โดยมีสื่อมวลชนจะต้องทำหน้าที่ถ่ายทอดข้อมูลที่เกิดขึ้นให้ประชาชนได้รับทราบ

#### 6.4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1) สัดส่วนของพรรคการเมืองในคณะกรรมการวิสามัญ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรจะมีการกำหนดบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญเพิ่มเติมให้การแต่งตั้งคณะกรรมการวิสามัญของสภาผู้แทนราษฎรต้องมีจำนวนตามหรือใกล้เคียงกับอัตราส่วนของจำนวนสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรของแต่ละพรรคการเมืองหรือกลุ่มพรรคการเมืองที่มีอยู่ในสภาผู้แทนราษฎร ทำนองเดียวกับการแต่งตั้งคณะกรรมการวิสามัญ เพราะในทางปฏิบัติก็มีการปฏิบัติเช่นนั้นอยู่แล้ว และจะได้ปฏิบัติให้สอดคล้องไปในทำนองเดียวกันสำหรับคณะกรรมการทั้งสองประเภท

2) การเลือกสรรประธานคณะกรรมการวิสามัญประจำสภา ผู้วิจัยมีความเห็นว่าระบบการจัด “โควตา” ประธานคณะกรรมการวิสามัญประจำสภาที่ให้แบ่งเฉลี่ยไปทั้งพรรคร่วมรัฐบาลและพรรคฝ่ายค้านเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมดีแล้ว และในทางปฏิบัติก็ดูเหมือนจะเป็นการยากพันวิสัยที่จะบอกว่าคณะกรรมการชุดใดมีความสำคัญยิ่งหย่อนกว่าคณะกรรมการชุดอื่น

3) องค์ประชุมและมติของคณะกรรมการ ตามบทบัญญัติของข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร การประชุมคณะกรรมการต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมดเท่าที่มีอยู่จึงจะเป็นองค์ประชุม ส่วนมติของที่ประชุมต้องมีคะแนนเสียงไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ จากประสบการณ์ของผู้วิจัยมีความเห็นว่าบทบัญญัติดังกล่าวมีความเหมาะสมและเป็นมาตรการที่ถูกต้องดีแล้วเพราะมติของคณะกรรมการควรมีน้ำหนักและได้รับการยอมรับจากฝ่ายข้างมากของคณะกรรมการโดยแท้จริง การกำหนดจำนวนกรรมการที่ต้องใช้ในการลงมติให้สูงกว่าจำนวนกรรมการที่ใช้นับเป็นองค์ประชุมจึงชอบด้วยเหตุผลแล้ว

4) การประชุมของคณะกรรมการ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การประชุมคณะกรรมการควรมีลักษณะเป็นการภายใน ผู้ประสงค์จะเข้าฟังการประชุมต้องขออนุญาตประธานในที่ประชุมเป็นรายกรณีไป แต่ในขณะเดียวกันก็ควรปรับปรุงให้การทำงานของคณะกรรมการมีความโปร่งใสดำเนิน เช่น มีการรับฟังความคิดเห็นที่เรียกว่า “Public Hearing” หรือมีการรายงานผลการทำงานของคณะกรรมการอย่างเป็นระบบ

5) อำนาจรับฟังข้อมูลสาธารณะ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า รายงานของคณะกรรมการวิสามัญที่พิจารณาศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งเสร็จสิ้น แล้วเสนอต่อสภาเป็นผลงานที่มีความหมายยิ่ง เพราะเป็นผลงานที่เกิดขึ้นจากการระดมสมองของคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยทั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ควรกำหนดไว้ในข้อบังคับการประชุม

สภาผู้แทนราษฎร ให้มีการพิมพ์เผยแพร่รายงานเช่นนั้น เมื่อสภาได้มีมติรับรายงานนั้นแล้วในเอกสารของทางราชการที่ประชาชนอาจตรวจสอบได้ เช่น ราชกิจจานุเบกษา เพื่อให้ประชาชนได้มีโอกาสรับทราบการทำงานของคณะกรรมการมาธิการ นอกจากนั้นยังมีข้อควรคิดว่ารายงานหรือข้อเสนอแนะของคณะกรรมการที่สภาได้มีมติรับแล้ว และส่งผลให้รัฐบาลพิจารณาดำเนินการ ควรมิบทบัญญัติเพิ่มเติมในรัฐธรรมนูญ กำหนดว่า เมื่อรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีได้รับมติของสภาเช่นนั้นแล้ว สามารถปฏิบัติได้หรือมีข้อขัดข้องประการใด ควรชี้แจง หรือตอบกลับไปให้สภาทราบภายในระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นมาตรการมิให้รัฐบาลนิ่งคูดายกับมติของสภา

6) อำนาจในการเสนอร่างกฎหมายของคณะกรรมการ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเห็นควรจะมีการเพิ่มเติมบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญกำหนดให้คณะกรรมการสามัญและคณะกรรมการวิสามัญของสภาผู้แทนราษฎร สามารถเสนอร่างกฎหมายต่อสภาผู้แทนราษฎรได้เนื่องจากบางครั้งเมื่อคณะกรรมการสามัญ หรือคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วพบว่า ควรยกร่างพระราชบัญญัติขึ้นใหม่หรือควรแก้ไขกฎหมายที่มีมาอยู่เดิมให้เหมาะสมยิ่งขึ้นคณะกรรมการก็ทำได้แต่เพียงเสนอแนะหลักการกว้าง ๆ ของร่างกฎหมายเหล่านั้นไว้ในรายงานของตนที่เสนอต่อสภาเท่านั้น นอกจากนั้นหากยอมให้คณะกรรมการเสนอร่างกฎหมายได้ ร่างกฎหมายนั้นได้ผ่านการพิจารณากลั่นกรองของคนจำนวนมากมาแล้วไม่น้อยกว่ากรณีร่างกฎหมายของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

7) ปรับปรุงระบบงานธุรการของคณะกรรมการ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ควรเพิ่มจำนวนบุคลากรที่เป็นข้าราชการประจำเพื่อช่วยทำงานของคณะกรรมการให้มากขึ้นกว่าจำนวนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากในขณะนี้บุคลากรที่เป็นข้าราชการประจำที่รองรับช่วยปฏิบัติงานของคณะกรรมการมีอยู่เป็นจำนวนน้อย ยิ่งสภาแต่งตั้งคณะกรรมการวิสามัญมากขึ้นเพียงใด ปริมาณงานของข้าราชการประจำที่ต้องรับผิดชอบก็ยิ่งเพิ่มพูนมากขึ้นเพียงนั้น จนบางครั้งบางคราวต้องยอมรับว่าเกินขีดความสามารถที่จะปฏิบัติได้

### บทที่ 3

## สภาพทั่วไปของการปฏิบัติงานและสภาพปัญหา

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นหน่วยงานอิสระมีฐานะเทียบเท่ากรม โดยมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของสภาผู้แทนราษฎรและรัฐสภา มีเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อประธานสภาผู้แทนราษฎร สำหรับบุคลากรในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรนั้นถือว่าเป็นข้าราชการประจำ เรียกว่าข้าราชการฝ่ายรัฐสภา

วิสัยทัศน์ เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อสนับสนุนบทบาทภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน

#### พันธกิจ

1. สนับสนุนสถาบันนิติบัญญัติตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. สนับสนุนสถาบันนิติบัญญัติในเวทีประชาคมอาเซียนและรัฐสภาระหว่างประเทศ
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองและพัฒนาประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

#### ยุทธศาสตร์

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็น Digital Parliament & Smart Parliament
2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและความร่วมมือในเวทีประชาคมอาเซียนและรัฐสภาระหว่างประเทศ
3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างประชาธิปไตยและความเป็นพลเมืองในระบอบประชาธิปไตยตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาลและความผูกพันในการปฏิบัติงาน

เป้าหมายองค์กร ประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถเข้าถึงการบริการที่ดีของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ทันสมัย และตรงต่อความต้องการ (การบริการด้านเลขานุการ ด้านวิชาการและกฎหมาย ด้านอำนวยความสะดวกทั่วไป)

#### ค่านิยมองค์กร

1. รักดีต่อส่วนรวม ยึดมั่นต่อระบอบการเมืองการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน

3. มีจิตบริการในการให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรี

4. สมานสามัคคีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

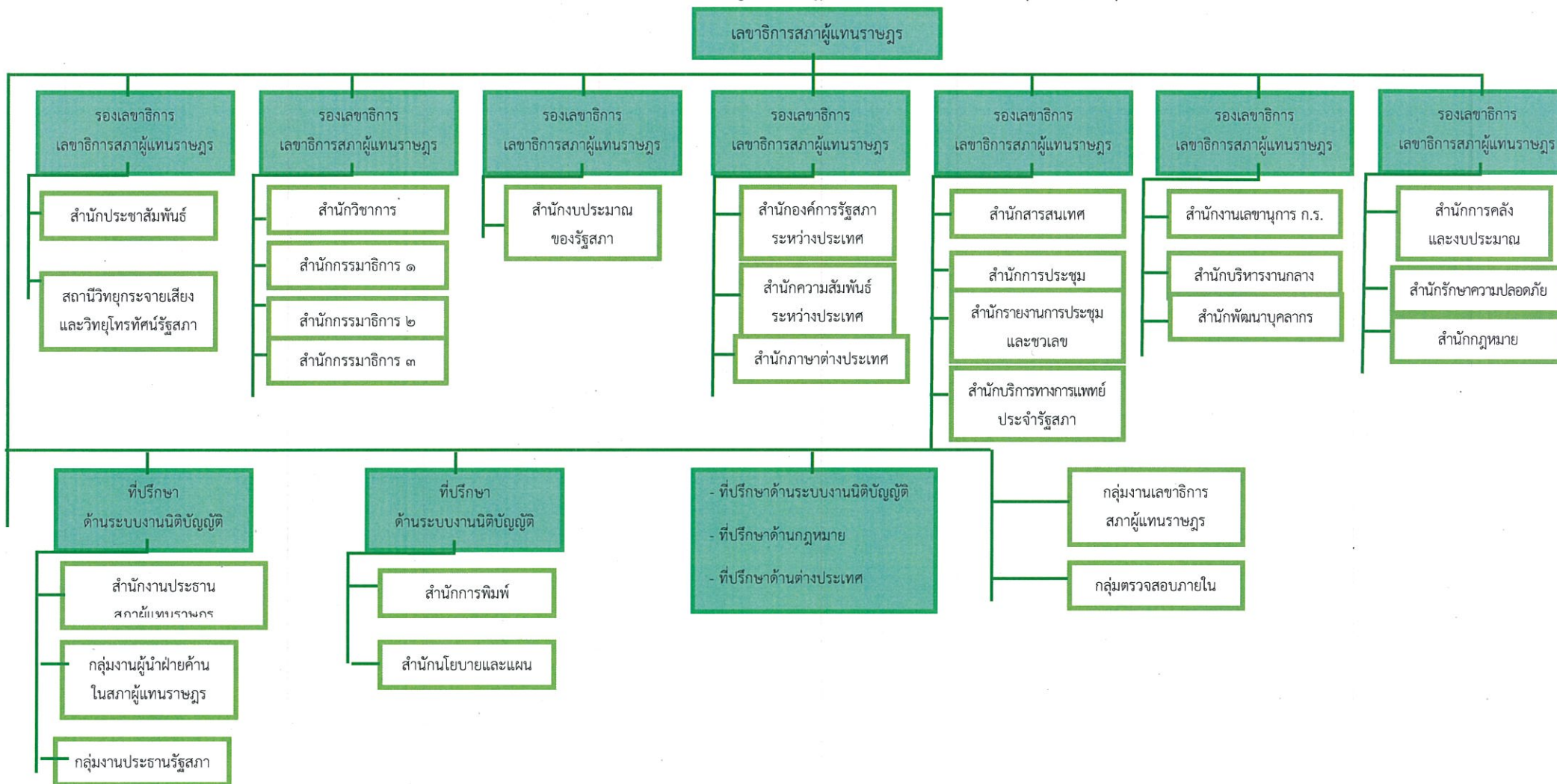
5. รับผิดชอบในหน้าที่

#### อำนาจหน้าที่ (Authority)

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของสภาผู้แทนราษฎรและรัฐสภา มีการแบ่งส่วนราชการภายในของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ออกเป็น 22 สำนัก 4 กลุ่มงาน 1 กลุ่ม ดังนี้

- |  |   |
|--|---|
| 1. สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร                    | 14. สำนักการประชุม                        |
| 2. สำนักงานเลขานุการ ก.ร.                          | 15. สำนักกฎหมาย                           |
| 3. สำนักบริหารงานกลาง                              | 16. สำนักรายงานการประชุมและชวเลข          |
| 4. สำนักพัฒนาบุคลากร                               | 17. สำนักกรรมาธิการ 1                     |
| 5. สำนักการคลังและงบประมาณ                         | 18. สำนักกรรมาธิการ 2                     |
| 6. สำนักการพิมพ์                                   | 19. สำนักกรรมาธิการ 3                     |
| 7. สำนักรักษาความปลอดภัย                           | 20. สำนักนโยบายและแผน                     |
| 8. สำนักประชาสัมพันธ์                              | 21. กลุ่มงานผู้นำฝ่ายค้านในสภาผู้แทนราษฎร |
| 9. สถานีวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์<br>รัฐสภา | 22. กลุ่มงานตรวจสอบภายใน                  |
| 10. สำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ                | 23. สำนักภาษาต่างประเทศ                   |
| 11. สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ                 | 24. สำนักงบประมาณรัฐสภา                   |
| 12. สำนักวิชาการ                                   | 25. กลุ่มงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร       |
| 13. สำนักสารสนเทศ                                  | 26. สำนักบริการทางการแพทย์ประจำรัฐสภา     |
|  | 27. กลุ่มงานประธานรัฐสภา                  |

แผนผังการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร แบ่งเป็น ๒๒ สำนัก ๔ กลุ่มงาน ๑ กลุ่ม



### สำนักกรรมการ 3

#### อำนาจหน้าที่

1) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการและธุรการทั่วไปในการประชุมของคณะกรรมการสามัญ คณะกรรมการวิสามัญของสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการร่วมกันของสภาผู้แทนราษฎร และวุฒิสภา และคณะกรรมการของรัฐสภาในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ การพิจารณา สอบสวนและศึกษาเรื่องใด ๆ ติดตามมติของคณะกรรมการเพื่อจัดทำรายงานและยืนยันมติของ คณะกรรมการไปยังสภาผู้แทนราษฎร รัฐสภา หน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการ ด้านกิจการเด็ก เยาวชน สตรี ผู้สูงอายุและผู้พิการ การคุ้มครองผู้บริโภค การท่องเที่ยวและกีฬา การที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การป้องกันและบรรเทาผลกระทบจากภัยธรรมชาติและสาธารณภัย การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ การแรงงาน การวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม การศึกษา การสวัสดิการสังคม และการสาธารณสุข ตลอดจนการจัดสัมมนา การประชาสัมพันธ์ การเดินทางไปศึกษาดูงานเรื่องนั้น ๆ

2) ศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง และข้อเสนอแนะด้านวิชาการและกฎหมาย เพื่อประกอบเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ

3) ให้คำปรึกษา แนะนำ และเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการของสภาในการพิจารณาร่าง พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติ ร่างข้อบังคับการประชุม ญัตติ หรือเรื่อง ที่ คณะกรรมการดำเนินการศึกษา หรือสอบสวนในเรื่องต่าง ๆ ตามรัฐธรรมนูญ ข้อบังคับการประชุม สภาผู้แทนราษฎร ข้อบังคับการประชุมรัฐสภา กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการประชุม คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

4) ค้นคว้าและจัดทำเอกสารทางวิชาการ เปรียบเทียบกฎหมายเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการ พิจารณาในการประชุมคณะกรรมการ

5) จัดทำ รวบรวมคำแปรญัตติร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติ ร่างข้อบังคับการประชุม และญัตติ หรือเรื่องที่คณะกรรมการดำเนินการศึกษาหรือสอบสวน

6) จัดทำบันทึกการประชุมของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

7) ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

**วิสัยทัศน์** “เป็นหน่วยงานที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมภารกิจของคณะกรรมการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติและ ประชาชน”

**พันธกิจ** สนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญอย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## การแบ่งส่วนราชการภายใน

การแบ่งส่วนราชการในสำนักกรรมการ 3 แบ่งออกเป็น 14 กลุ่มงาน ดังนี้

1. กลุ่มงานบริหารทั่วไป
2. กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง
3. กลุ่มงานคณะกรรมการกิจการเด็ก เยาวชน สตรี ผู้สูงอายุและผู้พิการ
4. กลุ่มงานคณะกรรมการการคุ้มครองผู้บริโภค
5. กลุ่มงานคณะกรรมการการท่องเที่ยวและกีฬา
6. กลุ่มงานคณะกรรมการที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
7. กลุ่มงานคณะกรรมการป้องกันและบรรเทาผลกระทบจากภัยธรรมชาติและสาธารณภัย
8. กลุ่มงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ
9. กลุ่มงานคณะกรรมการแรงงาน
10. กลุ่มงานคณะกรรมการการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
11. กลุ่มงานคณะกรรมการการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม
12. กลุ่มงานคณะกรรมการการศึกษา
13. กลุ่มงานคณะกรรมการสวัสดิการสังคม
14. กลุ่มงานคณะกรรมการสาธารณสุข

## บทวิเคราะห์สภาพทั่วไปของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาหรือจัดทำเป็นเอกสารประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ
2. รับคำแปรญัตติร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติ และร่างข้อบังคับการประชุม รวมทั้งเปรียบเทียบคำแปรญัตติและกฎหมาย
3. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย ดังนี้
  - 3.1 ดำเนินการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการในการประชุมของคณะกรรมการวิสามัญของสภาผู้แทนราษฎร คณะกรรมการร่วมกันของสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา ในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ ญัตติ และติดตามมติของคณะกรรมการเพื่อจัดทำรายงานและยืนยันมติของคณะกรรมการไปยังสภาผู้แทนราษฎร รัฐสภา หน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการ ตลอดจนการจัดสัมมนา การเดินทางไปศึกษาดูงานเรื่องนั้น ๆ

3.2 สืบค้นข้อมูลบันทึกการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ ญัตติ แต่ละฉบับตามคำขอของสมาชิก บุคคลในวงงานรัฐสภาและประชาชนทั่วไป

3.3 การจัดเก็บเอกสารและการทำบัญชี การสืบค้นร่างพระราชบัญญัติหรือญัตติที่คณะกรรมการวิสามัญพิจารณาแล้ว

3.4 การให้บริการข้อมูลข่าวสารของราชการ ตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ

#### อัตรากำลัง

กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง เป็นกลุ่มงานที่อยู่ในสังกัดสำนักกรรมการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งตามโครงสร้างการจัดอัตรากำลังของกลุ่มงานประกอบด้วย

1) ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน จำนวน 1 อัตรา

(นางสาวจินดาภรณ์ ร่ำริน)

2) วิทยากร จำนวน 4 อัตรา

2.1) ระดับชำนาญการพิเศษ

(นางสมถวิล จ้างนงนภักษ์)

(นางสาวชนาภัทร ช่างทอง)

(นางนภาพรณี แพทย์พันธ์ุ)

(นางสาวพรรณทิภา นิลโสภณ)

3) นิติกร จำนวน 4 อัตรา

3.1) ระดับชำนาญการพิเศษ

(นางสาวดวงกมล ทวีสุวรรณ)

(นายจिरพันธ์ ทองบุญเรือง)

3.2) ระดับชำนาญการ

(นางสาวเอมอัชฌา บุญเกิด)

(นายทวีพัฒน์ พิจารณ์)

4) เจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 3 อัตรา

4.1) ระดับชำนาญงาน

(นางสาวภัทรานิษฐ์ คล่องใจกุลนันท์)

(นางสาวอิงอร จ้างสินธุ์)

(นางสาวศุภรัศมี นิธิวิวัฒน์)

5) เจ้าพนักงานบันทึกข้อมูล จำนวน 2 อัตรา

5.1) ระดับชำนาญงาน

(นางสาวฟาติมา อามีน)

(นางสาวสุนิสา แซ่ไคว)

### การปฏิบัติงานของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง

จากกรอบอำนาจหน้าที่และตามอัตรากำลังของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 จะเห็นได้ว่า มีหน้าที่ความรับผิดชอบเพียง 3 ประการคือ (1) ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาหรือจัดทำเป็นเอกสารประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการและ คณะอนุกรรมการ (2) รับคำแปรญัตติร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างพระราชบัญญัติ และ ร่างข้อบังคับการประชุม รวมทั้งเปรียบเทียบคำแปรญัตติและกฎหมาย และ (3) ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับ มอบหมาย ในที่นี้คือการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการวิสามัญ/ ร่วมกัน รวมทั้งคณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการวิสามัญแต่งตั้งด้วย เพื่อพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการด้านนิติบัญญัติโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ หรือญัตติ ต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้ การพิจารณาดังกล่าวจะได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสำนักกรรมการ 3 ว่าเนื้อหาของร่างพระราชบัญญัติว่ามีความเกี่ยวข้องกับคณะกรรมการวิสามัญคณะใด สำนักกรรมการ 3 ก็จะมอบให้กลุ่มงานประจำคณะกรรมการวิสามัญที่เกี่ยวข้องพิจารณาตามกรอบอำนาจหน้าที่ แต่หากเมื่อมีร่างพระราชบัญญัติไม่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการวิสามัญใดวิสามัญหนึ่งแล้ว กลุ่มงาน บริการเอกสารอ้างอิงจะได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการเพื่อพิจารณาใน เรื่องดังกล่าวต่อไป

โดยภาพรวมในการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการของกลุ่มงาน เจ้าหน้าที่ บุคลากรจะต้องปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ ร่วมกัน ทั้งตำแหน่งนิติกร วิทยากร เจ้าพนักงานธุรการ และ เจ้าพนักงานบันทึกข้อมูล เพื่อสนับสนุนงานด้านการประชุมแก่คณะกรรมการวิสามัญ และ คณะกรรมการร่วมกัน ทั้งในด้านเลขานุการและวิชาการ ในการศึกษาวิเคราะห์ รวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง ข้อเสนอแนะด้านวิชาการ และกฎหมาย จัดทำเอกสารประกอบการพิจารณา เปรียบเทียบ กฎหมาย เพื่อประกอบเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการ รวมทั้ง ให้คำปรึกษา แนะนำ เสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ ร่างข้อบังคับ การประชุม หรือญัตติต่าง ๆ เพื่อประกอบการพิจารณาซึ่งจะทำให้คณะกรรมการมีองค์ความรู้ ประกอบการพิจารณามากขึ้น ส่งผลให้การทำงานของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

### การปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ ของคณะกรรมการ กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3

การปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของ คณะกรรมการ ในที่นี้ของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 โดยทั่วไปแล้ว จะเป็นการสนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติเป็นหลักสำคัญ ดังนั้นจึงมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติหลายประเภท ได้แก่ งานด้านการประชุมคณะกรรมการ งานด้านการ

เดินทางไปศึกษาดูงานภายในประเทศ งานด้านการจัดสัมมนา และงานด้านอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการการ  
มอบหมาย ซึ่งหากบุคลากรกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติ  
หน้าที่ฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติแล้ว จะมีลักษณะงาน  
แต่ละด้านที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

### 1. งานด้านการจัดประชุมให้กับคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

#### 1) ขั้นตอนการดำเนินงานก่อนการประชุม

หลังจากคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ มีมติเพื่อพิจารณาศึกษาเรื่องใด ๆ  
เข้าสู่ระเบียบวาระแล้ว กลุ่มงานมีการดำเนินงานดังนี้

##### (1) ด้านเอกสารประกอบการประชุม

- ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอรับเอกสารประกอบการพิจารณา
- เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านเอกสารประกอบการพิจารณาทำหน้าที่ในการติดต่อ  
ประสานงานส่วนราชการผู้เข้าชี้แจงต่อที่ประชุมคณะกรรมการฯ ในการจัดส่งเอกสารประกอบการ  
ชี้แจงให้แก่คณะกรรมการ โดยจัดชุดเอกสารของส่วนราชการต่าง ๆ ตามลำดับการชี้แจง

- นำเอกสารประกอบการพิจารณาที่ส่วนราชการได้จัดส่งให้ มารวบรวม ศึกษา  
วิเคราะห์ สรุปเสนอความเห็นเบื้องต้นต่อประธานคณะกรรมการ จัดเตรียมเสนอต่อที่ประชุม  
ให้คณะกรรมการพิจารณาต่อไป

- เสนอแนะให้คำปรึกษากระบวนการดำเนินงานต่อประธานคณะกรรมการ บุคคล  
ในวงงานรัฐสภา ต่อกรณีเรื่องที่คณะกรรมการฯ จะพิจารณาด้วย

- สรุปประเด็น ข้อเท็จจริง ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่คณะกรรมการ  
พิจารณา

##### (2) ด้านการประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

- ประสานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อขอข้อมูลสำหรับนำมาใช้ประกอบการ  
พิจารณาของคณะกรรมการ และประสานงานกับบุคคลที่คณะกรรมการเชิญมาแถลงข้อเท็จจริงเพื่อ  
ขอข้อมูล อาทิ รายชื่อหน่วยงานผู้มาชี้แจง และหรือหนังสือหัวหน้าส่วนราชการ เป็นต้น

- ประสานสำนักรักษาความปลอดภัยจัดเตรียมความพร้อมภายในและภายนอกห้อง  
ประชุมของคณะกรรมการ พร้อมทั้งจัดทำบัตรและสถานที่จอดรถยนต์ให้กับกรรมการ

- ประสานกลุ่มงานโสตทัศนูปกรณ์ สำนักประชาสัมพันธ์ดำเนินการเตรียมความ  
พร้อมด้านระบบโดยการตรวจสอบระบบเสียง การบันทึกภาพและเสียง

- ประสานกลุ่มงานบริการระบบคอมพิวเตอร์ สำนักสารสนเทศ สำนักรวบรวม  
พร้อมของอุปกรณ์ต่าง ๆ และดำเนินการแก้ไขก่อนการประชุม

- ประสานสำนักgrayงานการประชุมและขวเลข เพื่อจัดเจ้าหน้าที่จดยรายงานการประชุมของคณะกรรมการสมาญฯ และคณะอนุกรรมการ

- ประสานกลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักกรรมการ 3 เพื่อจัดห้องประชุมคณะกรรมการ

(3) ด้านการอำนวยความสะดวกและธุรการในที่ประชุม

- จัดเตรียมพัสดุ ครุภัณฑ์ พร้อมเครื่องเขียนเพื่อสนับสนุนการประชุมของคณะกรรมการ

- จัดทำป้ายการประชุมคณะกรรมการ พร้อมทั้งป้ายชื่อกรรมการ

- จัดทำป้ายหน่วยงานผู้ชี้แจงต่อที่ประชุมคณะกรรมการ

2) ขั้นตอนการดำเนินงานระหว่างการประชุม

การประชุมของคณะกรรมการในครั้งแรก จะมีการดำเนินการประชุมเกี่ยวกับการพิจารณาเลือกตั้งตำแหน่งในคณะกรรมการ อาทิ ประธาน รองประธาน โฆษก เลขานุการ ผู้ช่วยเลขานุการ และกรรมการที่ปรึกษา พิจารณากำหนดวันเวลาในการประชุมเป็นประจำทุกสัปดาห์ พิจารณากำหนดลำดับความสำคัญการพิจารณาและแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) พิจารณาเลือกตั้งตำแหน่งในคณะกรรมการ ในการประชุมคณะกรรมการครั้งแรก ข้อบังคับการประชุมจะกำหนด ให้สมาชิกผู้มีอายุสูงสุดซึ่งมาประชุมเป็นประธานชั่วคราวของที่ประชุม เพื่อเลือกตำแหน่งต่าง ๆ ในคณะกรรมการสมาญฯ ตามลำดับ กล่าวคือ

- เมื่อกรรมการมาครบองค์ประชุมแล้ว เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรกล่าวเชิญกรรมการ ผู้มีอาวุโสสูงสุดทำหน้าที่เป็นประธานชั่วคราวของที่ประชุม เพื่อดำเนินการเลือกตั้งประธาน รองประธาน เลขานุการ โฆษก และตำแหน่งอื่นตามความจำเป็นในคณะกรรมการวิสมาญฯ

- ประธานชั่วคราวของที่ประชุมดำเนินการเพื่อให้ที่ประชุมเลือกตำแหน่งต่าง ๆ ในคณะกรรมการ

- เชิญประธานคณะกรรมการที่ได้รับเลือกขึ้นดำเนินการตามระเบียบวาระการประชุม

(2) การจัดการประชุมเรื่องทีคณะกรรมการมีมติหรือเรื่องทีมีการพิจารณาต่อคณะกรรมการ

- รวบรวมข้อมูลและสรุป วิเคราะห์ประเด็นเรื่องทีคณะกรรมการจะพิจารณาเสนอต่อประธานคณะกรรมการ

- ชี้แจงระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้องต่อเรื่องที่คณะกรรมการมาธิการจะพิจารณาศึกษา

- ให้ความเห็น เสนอแนะกระบวนการในการดำเนินการจัดการประชุม  
- จัดประเด็นสำคัญ มติ และข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตของคณะกรรมการมาธิการในเรื่องต่าง ๆ ที่คณะกรรมการมาธิการพิจารณาในเรื่องนั้น ๆ

### 3) ขั้นตอนการดำเนินงานหลังการประชุม

หลังจากการประชุมพิจารณาของคณะกรรมการมาธิการ ฝ่ายเลขานุการจะต้องดำเนินการในด้านต่าง ๆ ต่อเนื่องไปในทุกครั้งที่มีการประชุมจนเสร็จสิ้นการพิจารณา โดยมีภารกิจดังนี้

- การยืนยันและดำเนินการตามมติที่ประชุม  
- ออกหนังสือนัดประชุมคณะกรรมการมาธิการ  
- ออกหนังสือเชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม โดยเชิญผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานกลาง ระดับหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเข้าร่วมประชุม เพื่อสนับสนุนข้อมูลและตอบข้อซักถามของคณะกรรมการมาธิการ ตลอดระยะเวลาที่มีการประชุม

- จัดทำหนังสือถึงนายกรัฐมนตรีเพื่อรับทราบและอนุมัติให้ข้าราชการเข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการมาธิการ

- จัดทำหนังสือขอข้อมูลเพิ่มเติมตามมติของคณะกรรมการมาธิการ เพื่อแจ้งส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่น

- จัดทำเอกสารสรุปผลการประชุมของคณะกรรมการมาธิการ  
- ให้ความเห็นทางกฎหมายกรณีที่คณะกรรมการมาธิการร้องขอ  
- การจัดทำเว็บไซต์ของคณะกรรมการมาธิการ เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของคณะกรรมการมาธิการ  
- ร่วมปรึกษาหารือกับประธานคณะกรรมการมาธิการ เรื่องที่คณะกรรมการมาธิการจะพิจารณาในการประชุมสัปดาห์ต่อไป

## 2. งานด้านการสังเคราะห์ วิเคราะห์ รวบรวม และประมวลผล

ฝ่ายเลขานุการให้คำปรึกษา เสนอแนะ พร้อมแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประชุมครั้งนั้น ๆ โดยเสนอข้อมูล ข้อเท็จจริง และความเห็นประกอบกับระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงทำการสรุปประเด็นตามมติของคณะกรรมการมาธิการ โดยมอบหมายให้วิทยากรและนิติกร เป็นผู้ดำเนินการสรุปประเด็นดังกล่าว จากนั้นจึงมีการตรวจทานความถูกต้อง ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการมาธิการและเผยแพร่สู่เว็บไซต์ต่อไป โดยมีขั้นตอนดังนี้

- ติดตามและยืนยันตามมติของคณะกรรมการมาธิการ
- ติดตามประเด็นเรื่องที่จะให้หน่วยงานมาชี้แจงครั้งต่อไป

- จัดส่งข้อสังเกตและข้อเสนอตามมติของคณะกรรมการให้แก่องค์กรที่  
คณะกรรมการมีมติ

- จัดทำรายงานเรื่องที่คณะกรรมการพิจารณาแล้วเสร็จเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎร

### 3. งานด้านการศึกษาดูงานภายในประเทศ

ภารกิจด้านการเดินทางไปศึกษาดูงานของคณะกรรมการเป็นอีกภารกิจหนึ่ง  
ที่มีความสำคัญ เพราะถือว่าเป็นบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการในการตรวจสอบการใช้  
อำนาจรัฐและควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินของฝ่ายบริหาร อย่างไรก็ตามหากที่ประชุม  
คณะกรรมการมีมติที่จะเดินทางไปศึกษาดูงานภายในประเทศและบุคลากรกลุ่มงานบริการ  
เอกสารอ้างอิง ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ด้านเลขานุการในคณะกรรมการจะมีลักษณะงานที่  
ต้องปฏิบัติเป็นหลักสำคัญ ดังนี้

- การประสานงานผู้ร่วมเดินทางไปจัดสัมมนาและศึกษาดูงาน

- การยกเว้นหลักการและเหตุผลให้สอดคล้องกับหัวข้อเรื่องที่คณะกรรมการจะจัด  
สัมมนาหรือศึกษาดูงาน

- การจัดทำเรื่องอนุมัติงบประมาณในการจัดสัมมนาหรือศึกษาดูงานให้ถูกต้องเป็นไป  
ตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

- การจัดทำรายงานหลักฐานการเบิกจ่ายงบประมาณให้ถูกต้องเป็นไปตามกฎหมายและ  
ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

- การจัดทำรายงานผลการสัมมนาและศึกษาดูงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการ เพื่อมี  
มติเสนอต่อประธานสภาผู้แทนราษฎร เพื่อทราบ

โดยมีรายละเอียดงานที่จะต้องปฏิบัติแต่ละขั้นตอน ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 ขั้นตอนก่อนการเดินทาง

เมื่อคณะกรรมการมีมติที่จะเดินทางไปศึกษาดูงานในพื้นที่จังหวัดใดแล้วผู้ปฏิบัติ  
หน้าที่ด้านเลขานุการในคณะกรรมการ จะต้องดำเนินการ โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติ กล่าวคือ

1) จัดทำกำหนดการเดินทางและรายชื่อคณะเดินทางไปศึกษาดูงาน เพื่อเสนอให้ที่  
ประชุมคณะกรรมการพิจารณามีมติเห็นชอบ

2) จัดทำหนังสือถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ ผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อขอความ  
อนุเคราะห์สั่งการให้หัวหน้าส่วนราชการที่เกี่ยวข้องภายในจังหวัดให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการ  
ทั้งในด้านรายละเอียดของข้อมูลต่าง ๆ หรือในด้านการอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวกับการเดินทางไป  
ศึกษาดูงานในพื้นที่ต่าง ๆ ในจังหวัดนั้น

3) จัดทำหนังสือถึงผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัด เพื่อให้พิจารณาจัดกำลัง  
เจ้าหน้าที่ตำรวจรักษาความปลอดภัยและอำนวยความสะดวกในด้านที่เกี่ยวข้องแก่คณะกรรมการ

4) จัดทำหนังสือถึงผู้บังคับการกองบังคับการตำรวจทางหลวง เพื่อให้พิจารณาจัดรถเจ้าหน้าที่ตำรวจทางหลวงนำขบวนและรักษาความปลอดภัยให้แก่คณะกรรมการธิการ

5) จัดเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นหรือเรื่องที่คณะกรรมการธิการจะเดินทางไปศึกษาดูงาน รวมทั้งวัสดุและอุปกรณ์ที่ต้องใช้

6) จัดทำหนังสือและติดต่อประสานงานให้กรรมการและผู้ที่เกี่ยวข้องในคณะกรรมการธิการทราบ และเชิญให้ร่วมเดินทางไปศึกษาดูงานด้วย

7) จัดทำหนังสือขออนุมัติตัวบุคคลพร้อมทั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายในการเดินทาง

8) ปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการธิการมอบหมาย

### 3.2 ระหว่างการเดินทาง มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ กล่าวคือ

1) จัดประเด็นรายละเอียดข้อมูลรวมทั้งความเห็น ตลอดจนข้อสังเกตของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด และครบถ้วนทุกประเด็น

2) รวบรวมข้อมูลเอกสารที่ได้จากการเดินทางไปศึกษาดูงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้ครบถ้วน

3) ติดต่อประสานงานอำนวยความสะดวกในด้านที่เกี่ยวข้องให้แก่คณะกรรมการธิการ

4) ปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการธิการมอบหมาย

### 3.3 ภายหลังการเดินทาง มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ กล่าวคือ

1) จัดทำหนังสือขอบคุณหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยให้ประธานคณะกรรมการลงนาม

2) จัดทำรายงานการเดินทางและรายละเอียดการใช้จ่ายงบประมาณเสนอต่อสำนักงานการคลังและงบประมาณ

3) จัดทำสรุปผลการเดินทางไปศึกษาดูงานเพื่อเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ

4) ปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการธิการมอบหมาย

## 4. งานด้านการสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติให้แก่คณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ

### 1) ขั้นตอนก่อนการประชุม

จัดทำหนังสือ ประสานงาน และดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

(1) สรุปประเด็นการอภิปรายร่างพระราชบัญญัติในวาระที่หนึ่ง (ขั้นรับหลักการ) สภาผู้แทนราษฎร โดยรวบรวมประเด็นการอภิปรายที่เกี่ยวข้องในแต่ละมาตราเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นให้กับคณะกรรมการวิสามัญฯ ในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ

(2) ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยเลขานุการในที่ประชุม โดยการศึกษาเนื้อหาสาระและทำความเข้าใจจากเอกสารประกอบการพิจารณา ที่จัดทำโดยสำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการ

สภาผู้แทนราษฎร ตลอดจนประเด็นการอภิปรายของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรในวาระที่ 1 ทั้งนี้ การศึกษาและทำความเข้าใจดังกล่าวเพื่อประโยชน์ในการจัดทำบันทึกการประชุมของ คณะกรรมาธิการวิสามัญ และเพื่อให้การพิจารณาร่างพระราชบัญญัติของคณะกรรมาธิการวิสามัญฯ เป็นไปโดยถูกต้องทั้งในรูปแบบและเนื้อหาของร่างพระราชบัญญัติ

(3) การจัดเตรียมความพร้อมในการพิจารณาของคณะกรรมาธิการวิสามัญ

(3.1) จัดเตรียมเอกสารประกอบการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ สำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และจัดเตรียมเอกสารอ้างอิงที่จำเป็น อาทิ สรุปประเด็นการพิจารณา วาระ 1 ของสภาผู้แทนราษฎร กฎหมายที่เกี่ยวข้องด้วยการพิจารณา

(3.2) จัดทำตารางเปรียบเทียบร่างพระราชบัญญัติ เรียงตามลำดับมาตราเพื่อ เสนอในที่ประชุมคณะกรรมาธิการประกอบการพิจารณา

(3.3) จัดทำหนังสือต่าง ๆ ดังนี้

- จัดทำหนังสือถึงเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เพื่อแจ้งกำหนดการประชุม คณะกรรมาธิการวิสามัญครั้งแรกให้คณะรัฐมนตรีทราบ เพื่อมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เข้าร่วมประชุมเพื่อชี้แจงแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติต่อ คณะกรรมาธิการเพื่อประกอบการพิจารณา

- จัดทำหนังสือแต่งตั้งผู้ช่วยเลขานุการในคณะกรรมาธิการวิสามัญ ตามข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2551 ข้อ 122 นำเรียนประธานคณะกรรมาธิการ เพื่อแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

- จัดทำขั้นตอนการประชุม และระเบียบวาระการประชุมเพื่อเลือก ประธานและตำแหน่งต่าง ๆ ในคณะกรรมาธิการในการประชุมครั้งแรก และจัดทำขั้นตอนการประชุม และระเบียบวาระการประชุมเพื่อให้ประธานคณะกรรมาธิการ ใช้ดำเนินการประชุมในแต่ละครั้ง

(3.4) ดำเนินการประสานงานด้านอื่น ๆ

- ติดต่อประสานงานกับสำนักสารสนเทศ สำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร ในการจัดทำเว็บไซต์เผยแพร่คณะกรรมาธิการวิสามัญฯ ให้แก่หน่วยงานหรือบุคคล ทั่วไปเข้ามาศึกษา เช่นการเผยแพร่กำหนดการประชุม ระเบียบวาระการประชุม และเอกสาร ประกอบการประชุม ผ่านเว็บไซต์ของรัฐสภา

- ติดต่อประสานงาน และอำนวยความสะดวกให้กับคณะกรรมาธิการ หรือผู้แทนจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การประชุมดำเนินไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และมี ประสิทธิภาพ

## 2) ขั้นตอนระหว่างการประชุม

(1) การจัดทำบันทึกการประชุมของคณะกรรมการในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติและสรุปประเด็นการพิจารณาและมติที่ประชุมเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำสรุปผลและบันทึกการประชุม

(2) การจัดเตรียมและประสานงานด้านเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ

(2.1) การพิจารณาในชั้นคณะกรรมการอาจมีเอกสารประกอบการพิจารณาจากผู้ที่เป็นกรรมการเอง บุคคลซึ่งคณะกรรมการได้เชิญให้มาชี้แจงและแสดงความคิดเห็น หรือผู้ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มอบหมายให้มาชี้แจงและแสดงความคิดเห็นซึ่งการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ช่วยเลขานุการต้องดำเนินการรวบรวมและศึกษาเอกสารดังกล่าวเบื้องต้นว่าเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติหรือไม่ เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการประกอบการพิจารณา โดยผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการต้องสามารถตอบข้อซักถามหรือให้ความเห็นเบื้องต้นเกี่ยวกับข้อมูลในเอกสารดังกล่าวได้

(2.2) ศึกษารวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติตามที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุมไม่ว่าจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับตารางเปรียบเทียบความแตกต่างของขั้นตอนการดำเนินการ ตลอดจนปัญหาข้อกฎหมายที่ต้องใช้ในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร รวมทั้งกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการประชุม เพื่อสนับสนุนการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติให้ไม่ขัดหรือแย้งกับบทรัฐธรรมนูญหรือกฎหมายแม่บทอื่น

(3) ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยเลขานุการในคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ

- ชี้แจงประเด็นที่เกี่ยวข้องเนื่องด้วยข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎรตลอดจนข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร

- ดำเนินการอ่านบันทึกการประชุมเพื่อให้คณะกรรมการได้พิจารณารับรองความถูกต้องของบันทึกการประชุมที่ฝ่ายเลขานุการได้จัดทำขึ้นในการประชุมแต่ละครั้ง ตลอดจนอ่านร่างพระราชบัญญัติเรียงตามลำดับมาตราเพื่อให้คณะกรรมการได้พิจารณา

- ประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลในกรณีที่คณะกรรมการเรียกให้บุคคลใดมาแถลงข้อเท็จจริงหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติและอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การประชุมดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ

- ติดตามรายการสงวนความเห็นของคณะกรรมการ และการสงวนคำแปรญัตติของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรในแต่ละมาตรา เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำรายงานของคณะกรรมการ

### 3) ขั้นตอนภายหลังการประชุม

- จัดทำสรุปผลการประชุม และบันทึกการประชุมคณะกรรมการ
- ดำเนินการตามมติที่ประชุมในเรื่องต่าง ๆ เช่น จัดทำกรอบตารางการพิจารณาจัดทำข้อมูลต่าง ๆ ตามมติคณะกรรมการเพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการ หรือนำเสนอความเห็นเกี่ยวกับประเด็นข้อกฎหมายต่อที่ประชุมเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา
- จัดทำเล่มรายงาน (ฉบับร่าง) เสนอที่ประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาทบทวนก่อนจะเสนอสภาผู้แทนราษฎรเพื่อพิจารณาในวาระต่อไป
- จัดทำรายงานของคณะกรรมการวิสามัญเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎรเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในวาระ 2 - 3 พร้อมทั้งจัดทำสำเนารายงานดังกล่าว จำนวน 1,200 ชุด เพื่อนำส่งสำนักงานการประชุมเพื่อดำเนินการให้ประธานสภาผู้แทนราษฎรบรรจุระเบียบวาระการพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรต่อไป
- จัดทำตารางเปรียบเทียบร่างพระราชบัญญัติที่ได้มีการแก้ไขตามมติที่ประชุมคณะกรรมการ พร้อมเหตุผลในการแก้ไขเพิ่มเติม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบคำชี้แจงต่อคณะกรรมการประสานงานพรรคร่วมรัฐบาลและพรรคร่วมฝ่ายค้าน และเพื่อคณะกรรมการใช้ประกอบคำชี้แจงต่อสภาผู้แทนราษฎรเมื่อร่างพระราชบัญญัติเข้าสู่การพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรในวาระที่ 2 - 3
- ร่างคำกล่าวนำเสนอรายงานการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ สำหรับประธานคณะกรรมการ เพื่อกล่าวเสนอรายงานต่อสภาผู้แทนราษฎรในการพิจารณาในวาระ 2 - 3
- ติดต่อประสานงานกับคณะกรรมการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมชี้แจงต่อที่ประชุมสภาผู้แทนราษฎรเมื่อร่างพระราชบัญญัติเข้าสู่การพิจารณาในวาระที่ 2 - 3
- ติดตามประเด็นการอภิปรายร่างพระราชบัญญัติของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรในวาระที่ 2 - 3 เพื่อจัดทำสรุปผลการพิจารณาเผยแพร่ข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- ติดตามการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติในชั้นการพิจารณาของวุฒิสภา
- ติดตามการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ กรณีสภาผู้แทนราษฎรเห็นชอบกับการแก้ไขเพิ่มเติมของวุฒิสภา
- จัดทำบันทึกการพิจารณาเพื่อการสืบค้นเจตนารมณ์ร่างพระราชบัญญัติในชั้นสภาผู้แทนราษฎร

- เก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติให้กับ  
กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง เพื่อประโยชน์ในการศึกษา ค้นคว้า อ้างอิงต่อไป

### สภาพปัญหาและอุปสรรคของบุคลากร กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 ในการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติให้แก่คณะกรรมการ

ตามทีบุคลากรกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ  
คณะกรรมการ เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการ จึงมีกิจกรรมตามกรอบภารกิจใน  
ด้านต่าง ๆ คือ ด้านการประชุม การจัดสัมมนา การศึกษาดูงาน ซึ่งการปฏิบัติภารกิจดังกล่าวจะพบ  
ปัญหาและข้อจำกัดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### 1. ด้านวิชาการ

1.1 การติดต่อประสานงานมีความล่าช้า หลายขั้นตอนกระบวนการ เนื่องจากการทำงาน  
ด้านวิชาการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลประกอบการพิจารณาให้แก่คณะกรรมการนั้น จำเป็นต้องเป็นข้อมูลที่  
ถูกต้อง และสมบูรณ์ โดยคณะกรรมการสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการพิจารณาและ  
ตัดสินใจที่จะมีมติอย่างใดอย่างหนึ่งได้ การที่จะได้ข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์นั้น บุคลากรจะต้องนำ  
ข้อมูลที่สืบค้นจากฐานข้อมูลที่มีอยู่ หรือข้อมูลจากบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่คณะกรรมการ  
มีมติขอไว้มาดำเนินการรวบรวม สรุป วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับประกอบการ  
พิจารณาของคณะกรรมการ ซึ่งเมื่อคณะกรรมการมีมติให้ขอข้อมูลจากบุคคลหรือหน่วยงานนั้น  
จะมีการจัดทำหนังสือขอข้อมูลไปยังบุคคลหรือหัวหน้าส่วนราชการนั้น ๆ เป็นแต่ละกรณีไป จากนั้น  
ส่วนราชการเจ้าของเรื่องก็จะต้องมีขั้นตอนในการพิจารณาและอนุมัติตามลำดับ และกว่าที่บุคลากร  
ของกลุ่มงานจะประสานงานกับหน่วยงานเพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่คณะกรรมการต้องการนำมาใช้  
ประกอบการพิจารณานั้น จึงต้องมีการติดต่อประสานหลายขั้นตอน ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาาน  
พอสมควร และเมื่อบุคลากรโดยเฉพาะนิติกร หรือวิทยากรที่ได้รับมอบหมายได้รับข้อมูลวิชาการต่าง ๆ  
จากแต่ละหน่วยงานแล้ว ก่อนที่จะถึงวันประชุมคณะกรรมการจะต้องนำข้อมูลดังกล่าวให้  
ประธานคณะกรรมการได้พิจารณารับทราบก่อนที่จะนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการ จึงเป็น  
ปัจจัยอีกประการหนึ่งที่ทำให้เกิดการติดต่อประสานงานมีความล่าช้า หลายขั้นตอนกระบวนการ

1.2 ขาดข้อมูลเอกสารวิชาการที่ครบถ้วนสมบูรณ์ สืบเนื่องจากการปฏิบัติงานเพื่อ  
สนับสนุนข้อมูลงานด้านวิชาการให้แก่คณะกรรมการนั้น การปฏิบัติงานดังกล่าวต้องเป็นการปฏิบัติตาม  
มติของคณะกรรมการที่มีความประสงค์ต้องการข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาในเรื่องใด ๆ นั้น  
คณะกรรมการจะต้องมีมติในที่ประชุมหรือมีบัญชามาจากประธานคณะกรรมการซึ่งในบางครั้งความ  
ประสงค์ข้อมูลดังกล่าวคณะกรรมการต้องใช้เป็นการด่วน ทำให้เจ้าหน้าที่ประจำกลุ่มงานเกิดความ  
ยุ่งยากในการประสานขอข้อมูลจากหน่วยงาน และต้องสืบค้นหาแหล่งข้อมูล ว่ามีรายละเอียดของข้อมูลนั้น

หรือไม่ อย่างไร และติดตามตรวจสอบว่าหน่วยงานใดเป็นผู้เก็บรักษาข้อมูลเอกสารรายละเอียดนั้น หากไม่ชัดเจนในเรื่องรายละเอียดและหน่วยงานที่เก็บรักษาข้อมูลดังกล่าว การดำเนินการของบุคลากรอาจเกิดความผิดพลาดในการสื่อความหมายได้ และเนื่องจากข้อมูลบางครั้งคณะกรรมการต้องการให้จัดเตรียมสำหรึบนำมาใช้ประกอบการพิจารณาแต่ละครั้งมีเป็นจำนวนมากและเป็นข้อมูลเชิงลึก จึงจำเป็นต้องใช้เวลาค้นคว้าและศึกษาเป็นเวลานาน ตลอดจนอาจมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกิดขึ้นได้ เป็นเหตุให้บุคลากรของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง จัดเตรียมเอกสารดังกล่าวเสนอคณะกรรมการไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

**1.3 บุคลากรในกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงยังขาดความรู้ความเข้าใจในองค์ความรู้ที่สำคัญในกระบวนการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจด้านนิติบัญญัติของกรรมการ** เช่น รูปแบบการร่างกฎหมาย ลักษณะของกฎหมาย รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติพระราชกำหนด พระราชกฤษฎีกา ข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร ประกาศรัฐสภา ระเบียบรัฐสภาและกฎหมายอื่น อีกทั้งยังขาดความรู้ความเข้าใจที่ถ่องแท้ในบทบัญญัติของกฎหมาย รวมทั้งไม่เข้าใจถึงรูปแบบ ขั้นตอนและกระบวนการพิจารณาร่างกฎหมายในรายละเอียดปลีกย่อย ตลอดจนขาดความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการร่างกฎหมาย ศัพท์เทคนิคทางกฎหมายได้อย่างถ่องแท้ เนื่องจากบางคนไม่เคยผ่านการปฏิบัติหน้าที่ด้านเลขานุการในคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติมาก่อน เพราะเป็นข้าราชการที่ได้รับบรรจุเป็นข้าราชการรัฐสภาสามัญเข้ามาใหม่ เป็นต้น

**1.4 บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง** ทั้งนี้ ในกรณีที่เป็น การพิจารณาร่างพระราชบัญญัติของคณะกรรมการ จำเป็นที่จะต้องมีการประชุมและจัดทำหนังสือราชการเพื่อยืนยันมติที่ประชุม หนังสือนัดประชุม เป็นต้น บุคลากรที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งใหม่ยังขาดประสบการณ์ในการจัดทำและส่งหนังสือราชการดังกล่าว เพื่อยืนยันมติการประชุมคณะกรรมการแต่ละครั้งอย่างถูกต้อง และหนังสือการประสานงานระหว่างหน่วยราชการด้วยกันเอง หรือหน่วยราชการกับเอกชน โดยหนังสือราชการเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งบุคลากรกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงส่วนใหญ่ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งใหม่ยังขาดประสบการณ์ ทั้งในส่วนของการใช้ภาษา รูปแบบของหนังสือราชการและการติดต่อประสานงาน ซึ่งบ่อยครั้งก่อให้เกิดความผิดพลาดหรือใช้เวลาในการติดต่อประสานงานเป็นเวลานาน อีกทั้งกระบวนการปฏิบัติงานด้านวิชาการบางกรณีจะใช้วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน คือ การทำตามแบบที่รุ่นก่อนได้ทำไว้แล้วมาปฏิบัติตาม หรือการสอบถามจากบุคลากรรุ่นพี่เป็นหลัก การพยายามแสวงหาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องหรือการเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานมีน้อย ส่งผลให้บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

## 2. ด้านข้อมูลวิชาการ และเอกสารวิชาการ

2.1 เอกสารประกอบการพิจารณาศึกษาขาดการวิเคราะห์เชิงลึก การปฏิบัติงานด้านการประชุมของคณะกรรมการฯ ในขั้นตอนก่อนการประชุมจะมีการกิจสำคัญด้านวิชาการอย่างหนึ่งคือการจัดเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่คณะกรรมการกำลังจะพิจารณาศึกษาทั้งข้อมูลด้านวิชาการและข้อมูลกฎหมาย ในทางปฏิบัติเจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง จะสืบค้นและรวบรวมข้อมูลจากหนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต และข้อมูลจากหน่วยงานที่จะได้รับเชิญให้เข้าร่วมชี้แจง ส่วนข้อมูลกฎหมายก็สืบค้นจากสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และสำนักกฎหมาย ซึ่งเอกสารประกอบการพิจารณาที่ได้เป็นเพียงการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานระดับหนึ่งเท่านั้น มีลักษณะเป็นข้อมูลดิบไม่ได้จัดทำในรูปของบทสรุปให้พร้อมใช้งานได้ทันที และปรากฏว่าเอกสารวิชาการที่สืบค้นมาได้ก็ประสบความสำเร็จได้ระดับหนึ่งแต่ยังไม่เป็นที่พอใจของคณะกรรมการอย่างครอบคลุม ทั้งนี้เนื่องจากเจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงไม่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ไม่สามารถสังเคราะห์ข้อมูลเชิงวิชาการให้สอดคล้องกับความต้องการของคณะกรรมการ ให้มีความเป็นวิชาการตามประเด็นที่ได้มีการพิจารณาในช่วงเวลา ณ ขณะนั้น จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการส่งผลกระทบต่อการทำหน้าที่ของคณะกรรมการในการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2.2 การให้ความเห็นทางวิชาการ คำปรึกษา/แนะนำ ไม่ถูกต้อง ชัดเจน การพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการฯ บางครั้งในที่ประชุมคณะกรรมการฯ จะต้องได้รับการให้คำแนะนำและปรึกษาจากคณะกรรมการฯ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา จึงมักจะมีคำถามที่ต้องการคำตอบที่ชัดเจนอยู่ประจำ อาทิ เกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการฯ ภายใต้รัฐธรรมนูญฯ ข้อบังคับการประชุม กฎ ระเบียบ รวมทั้งธรรมเนียมปฏิบัติของคณะกรรมการฯ ที่เคยปฏิบัติมาทั้งการประชุม การสัมมนา การเดินทางศึกษาดูงานและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้คำถามเหล่านั้นแล้วเรื่องการให้คำแนะนำและปรึกษาในด้านข้อมูลกฎหมายที่กำลังพิจารณาก็เป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการฯ ในทางปฏิบัติมักพบปัญหาบ่อย ๆ ว่าเจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงไม่สามารถให้คำตอบที่ถูกต้องและชัดเจนได้ทันที ทั้งนี้เนื่องมาจากศักยภาพของบุคลากรขาดความมั่นใจและขาดทักษะในการทำงานกับนักการเมืองประกอบกับนโยบายขาดความชัดเจน อีกทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านต่าง ๆ กระจายไปอยู่ในกฎหมายอื่น ๆ หลายฉบับตามกระทรวงต่าง ๆ ทำให้เจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงต้องใช้เวลาในการค้นหารวบรวมข้อมูล จึงเป็นเหตุให้ไม่สามารถตอบคำถามได้ทันต่อสถานการณ์ความต้องการใช้งาน ณ ขณะนั้น ซึ่งปัญหานี้จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขโดยเร่งด่วน เพราะย่อมส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กรโดยตรง

2.3 การสืบค้นข้อมูลล่าช้า ในระหว่างการประชุมบางครั้งคณะกรรมการต้องการข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อช่วยในการตัดสินใจของคณะกรรมการได้อย่างครบถ้วนและรอบด้านจึงต้องมีการค้นคว้าค้นหาเอกสารเพิ่มเติมในระหว่างประชุม ซึ่งปรากฏว่าการได้มาซึ่งข้อมูลล่าช้า ข้อมูลที่รวบรวมได้บางครั้งไม่ครอบคลุมการใช้งานของคณะกรรมการ เพราะข้อมูลกระจัดกระจาย ถูกจัดเก็บอยู่หลายแห่ง ข้อมูลที่ได้เข้าช้อน ขาดความน่าเชื่อถือ เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นอย่างมาก

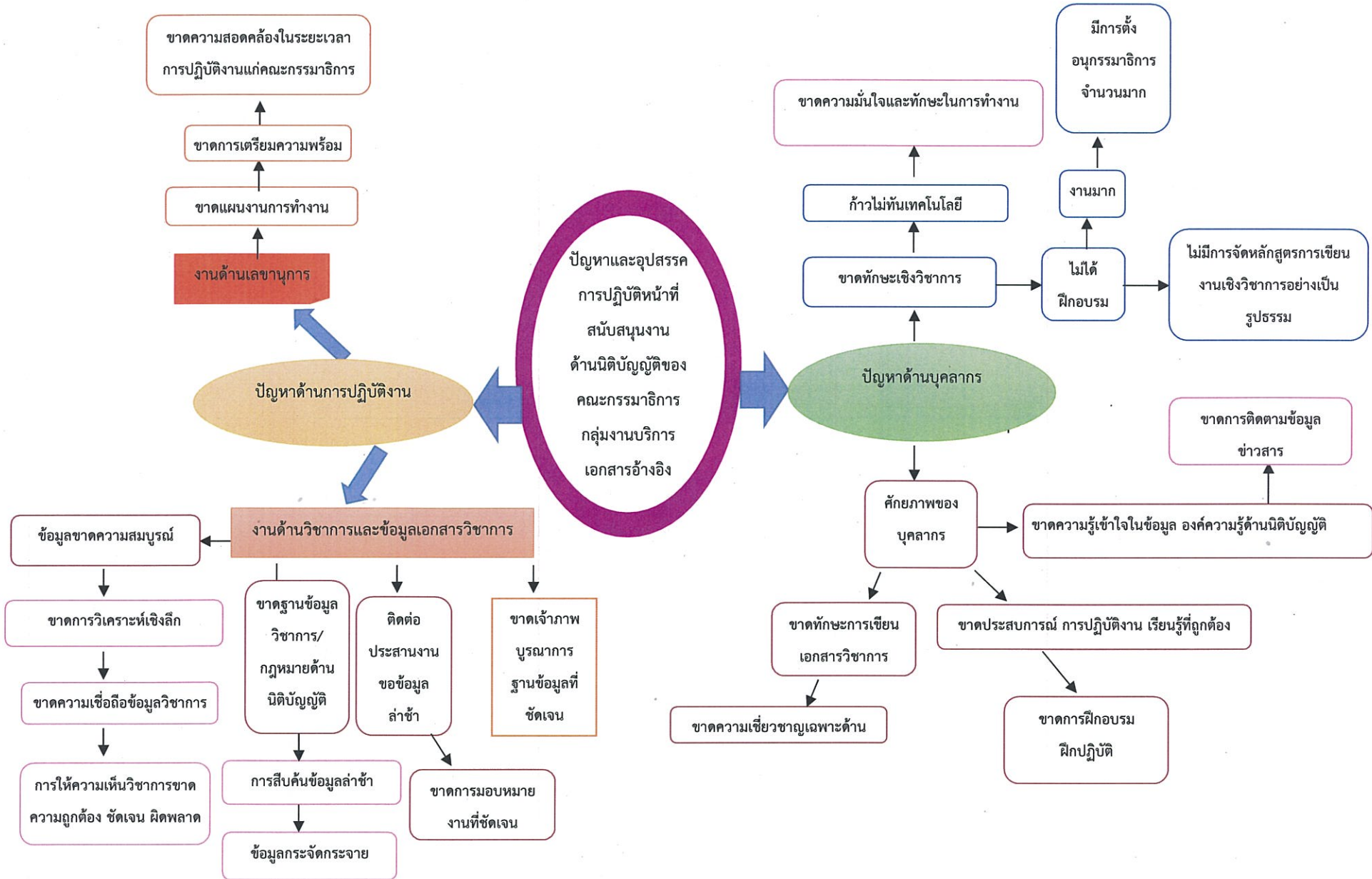
### 3. ด้านเลขานุการในการจัดทำรายงานการพิจารณาศึกษาของคณะกรรมการ

การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในคณะกรรมการส่วนใหญ่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานทั้งด้านเลขานุการควบคู่กับด้านวิชาการเป็นสำคัญควบคู่กันไป โดยการปฏิบัติงานด้านเลขานุการในการจัดทำรายงานการพิจารณาศึกษาของคณะกรรมการ ภายหลังจากประชุมเสร็จสิ้นลงแล้วให้แก่คณะกรรมการนั้น จะเป็นการปฏิบัติงานด้านเลขานุการเพื่อสนับสนุนการประชุมแก่คณะกรรมการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ กระทู้กิจการ ศึกษา ศึกษาหาข้อเท็จจริงกรณีใด ๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากสภาผู้แทนราษฎร เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วต้องรายงานต่อสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งในการพิจารณาของคณะกรรมการดังกล่าว หากคณะกรรมการเห็นว่ามีข้อสังเกตที่คณะรัฐมนตรีควรทราบหรือควรปฏิบัติก็ให้บันทึกข้อสังเกตดังกล่าวไว้ในรายงานของคณะกรรมการเพื่อให้สภาผู้แทนราษฎรพิจารณา ในกรณีที่สภาผู้แทนราษฎรเห็นด้วยกับข้อสังเกตของคณะกรรมการก็จะจัดส่งข้อสังเกตไปยังคณะรัฐมนตรีต่อไป และจากการศึกษาถึงสภาพปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติให้แก่คณะกรรมการแล้วพบว่า รายงานการพิจารณาของคณะกรรมการและข้อสังเกตได้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินนโยบายของรัฐบาลในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและทำให้การบริหารงานของสภาผู้ราษฎรสามารถเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามภารกิจที่กำหนดไว้ และการเขียนรายงานการพิจารณาศึกษาของคณะกรรมการดังกล่าวถูกจัดทำขึ้นโดยเจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง ผลการจัดทำรายงานการพิจารณาของคณะกรรมการนั้นก็ประสบความสำเร็จได้ระดับหนึ่ง แต่บางครั้งยังไม่เป็นที่พอใจของคณะกรรมการ ทั้งนี้เนื่องจากเจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงไม่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและไม่สามารถสังเคราะห์ข้อมูลตามความต้องการของคณะกรรมการได้อย่างแท้จริง

### 4. ด้านบุคลากร

กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 มีอัตรากำลังบุคลากร ตำแหน่งนิติกร 5 ตำแหน่ง ตำแหน่งวิทยากร 3 ตำแหน่ง ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ 3 ตำแหน่ง และตำแหน่งเจ้าพนักงานบันทึกข้อมูล 2 ตำแหน่ง ในการปฏิบัติงานด้านเลขานุการของกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติให้แก่คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ซึ่งมีภารกิจประกอบด้วย การจัดการประชุม การจัดสัมมนา

การเดินทางไปศึกษาดูงาน เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังบุคลากรที่มีอยู่ จึงส่งผลต่อลักษณะการปฏิบัติงานสนับสนุนงานด้านวิชาการในกระบวนการวินิจฉัยคดีของกลุ่มงานบริการ เอกสารอ้างอิงให้แก่คณะกรรมการยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เช่น การจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณาศึกษา การจัดทำหนังสือนัดประชุม การจัดทำรายงานการประชุม เป็นต้น นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ยังขาดการพัฒนาในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม ก้าวไม่ทันข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวและสถานการณ์โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหา สาเหตุและแนวทางแก้ไข

จากสภาพปัญหาที่พบในการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการ ที่ได้นำเสนอในบทที่ 3 นั้น ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหา สาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยจะเป็นลักษณะการปฏิบัติงาน ด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับบทบาทด้านการประชุมของคณะกรรมการ โดยได้พิจารณางานในแต่ละขั้นตอน ทั้งขั้นตอนก่อนการประชุม ระหว่างการประชุม และหลังการประชุม โดยมีสาเหตุและแนวทางแก้ไข ดังนี้

#### 1. ปัญหาด้านวิชาการ

จากการศึกษาวิเคราะห์พบว่า บุคลากรซึ่งปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนงาน ด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการ ถือว่าเป็นบุคลากรที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยบุคลากรดังกล่าวจะได้รับ มอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ด้านวิชาการทั่วไปให้กับคณะกรรมการของสภาผู้แทนราษฎร โดยจะมีการ ปฏิบัติภารกิจทั้งในรูปแบบด้านการประชุม ด้านการศึกษาดูงาน ด้านการจัดสัมมนา การให้คำปรึกษา ด้านวิชาการ เป็นต้น ซึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนงานด้าน นิติบัญญัติของคณะกรรมการในด้านวิชาการดังกล่าวข้างต้น จะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น การใช้ความรู้ความสามารถ การเสียสละ และอุทิศ เวลาให้กับทางราชการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องตามหลัก “แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Efficiency)” ตามที่ Bowditch and Buono ได้มีความเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้ว่า แนวทางการ ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ มีแนวทางที่หลากหลาย ประกอบด้วย การทำความเข้าใจและ กำหนดแนวคิดของการทำงานให้ชัดเจน การใช้สามัญสำนึกในการพิจารณา การให้คำปรึกษาที่ถูกต้อง การรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม การปฏิบัติงานต้องเชื่อถือได้ มีความรวดเร็ว งานเสร็จเร็วและได้มาตรฐาน รวมถึงการมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน มีความ ซื่อสัตย์ สุจริต มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน ดังนั้นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจึงเน้นเรื่อง ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน และต้องเน้นพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นหลักใน การปฏิบัติงานโดยทั่วไป ซึ่งมีความสอดคล้องตาม “แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน” ตามที่ วิฑูรย์ สิมะโชคติ ได้กล่าวไว้ซึ่งสรุปได้ว่า การพัฒนาการปฏิบัติงาน หรือ การพัฒนาวิธีการ

ทำงาน (Improving work methods) เป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของหัวหน้างานในองค์กรที่จะกระตุ้นให้พนักงานที่อยู่ในความดูแลเกิดการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง ซึ่งการพัฒนาวิธีการทำงานจะประสบความสำเร็จในสายงาน บุคคลต้อง เรียนรู้ที่จะพัฒนาและปรับปรุงตัวเอง ซึ่งต้องเริ่มจากการสำรวจตนเองทั้งสามด้าน คือ ด้านสรีระ สติปัญญา และอารมณ์ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานในแต่ละวันของบุคคลที่จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อมุ่งสนองตอบวิสัยทัศน์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร คือ “เป็นองค์กรที่เป็นเลิศในการส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติให้ก้าวหน้า ทันสมัย โปร่งใส และเป็นธรรม เพื่อประโยชน์สูงสุดของปวงชน” โดยกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการ ต้องมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูง โดยเฉพาะในด้านวิชาการ แต่การปฏิบัติงานในปัจจุบัน ผู้ศึกษาได้ศึกษาวิเคราะห์แล้วเห็นว่า การปฏิบัติงานยังเกิดปัญหาที่อาจไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือความคาดหวังที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร กำหนดไว้ เนื่องจากการปฏิบัติงานยังขาดประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นระบบ ไม่มีการวางแผนในการปฏิบัติงาน ขาดความรู้ ขาดความรับผิดชอบ ขาดทัศนคติในการรักและผูกพันต่อองค์กรและที่สำคัญขาดทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ด้านวิชาการเพื่อรองรับภารกิจด้านนิติบัญญัติคณะกรรมการของสภาผู้แทนราษฎร ดังนี้

## 1.1 การติดต่อประสานงานมีความล่าช้า หลายขั้นตอนกระบวนการ

### 1.1.1 สภาพปัญหา

การได้มาซึ่งข้อมูลประกอบการพิจารณาให้กับคณะกรรมการนั้น จำเป็นต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง และสมบูรณ์ สำหรับนำเสนอต่อคณะกรรมการสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการพิจารณาและตัดสินใจที่จะมีมติอย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยไม่ขัดหรือแย้งตามหลักกฎหมายระเบียบต่าง ๆ ในกรณีที่ต้องการที่จะได้ข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์นั้น บางครั้งบุคลากรจะต้องนำข้อมูลที่สืบค้นจากฐานข้อมูลที่มีอยู่ภายในกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง หรือข้อมูลจากบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่คณะกรรมการมีมติให้ขอข้อมูลจากบุคคลหรือหน่วยงานนั้น จากนั้นจะมีการจัดทำหนังสือขอข้อมูลไปยังบุคคลหรือหัวหน้าส่วนราชการนั้น ๆ เป็นแต่ละกรณีไป ส่วนราชการเจ้าของเรื่องก็จะต้องมีขั้นตอนในการพิจารณาและอนุมัติตามลำดับ เพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่คณะกรรมการต้องการนำมาใช้ประกอบการพิจารณานั้น จึงต้องมีการติดต่อประสานหลายขั้นตอน บางครั้งการรับ - ส่งข้อมูลผิดพลาด เอกสารที่จัดส่งมาจึงมีความผิดพลาดตามไปด้วย ย่อมนำไปสู่การติดต่อประสานงานที่ไม่รู้จบ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการบางคนไม่สามารถจับประเด็นสำคัญตามมติที่ประชุมเห็นชอบ แต่รีบด่วนสรุปตามอำเภอใจเพื่อต้องการความรวดเร็วในการรับส่งข้อมูลจึงนำมาสู่ข้อผิดพลาด และต้องใช้เวลาอันยาวนานพอสมควรในการได้ข้อมูลล่าช้าเกินไป

### 1.1.2 สาเหตุ

1) ขาดฐานข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนบางครั้งจึงต้องมีการประสานหน่วยงานองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลโดยเฉพาะ หากกรณีเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีหน่วยงานย่อยจำนวนมาก และสลับซับซ้อน อุปสรรคในการประสานงานในองค์กรจึงเกิดขึ้น บางครั้งต้องรวบรวมข้อมูลจากอีกหลายหน่วยงาน จึงทำให้ส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต้องใช้ประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการล่าช้า

2) การรับ - ส่งข้อมูลผิดพลาด อาจเนื่องจากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการไม่มีประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ขาดทักษะ และองค์ความรู้ทางวิชาการในเรื่องที่จะประสานงาน เช่น ขาดทักษะแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน ขาดทักษะเทคนิคการประสานงาน จึงทำให้เกิดปัญหาความล่าช้า และมีข้อผิดพลาดในข้อมูล

### 1.1.3 แนวทางการแก้ไข

1) ควรมีการจัดทำคลังข้อมูล (Data Warehouse) หรือฐานข้อมูลเชิงบูรณาการที่ได้จากการรวบรวมฐานข้อมูลสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 ซึ่งคลังข้อมูลดังกล่าวจะเป็นคลังของข้อมูลที่ได้จากการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้มาประมวลผลสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ตามจุดประสงค์ให้เหมาะสมกับการใช้งานให้ทันเวลา ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลเก่าและใหม่ และได้รับการออกแบบมาเพื่อจัดเก็บข้อมูลที่ปริมาณมากเป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่ที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่งขององค์กรทั้งหมด ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จากหลายแหล่งและหลายช่วงเวลา ซึ่งอาจมีโครงสร้างฐานข้อมูลแตกต่างกันมาไว้ที่เดียวกัน และปรับปรุงให้เหมาะสมกับการเรียกใช้บ่อยครั้ง ค้นหาได้ง่ายพร้อมใช้งานได้ทันที ทุกที่ ทุกเวลา

2) การประสานงานจำเป็นต้องมีบุคคลผู้ทำหน้าที่ประสานงาน ที่มีลักษณะประจำตัวอันเหมาะสม ในการทำงานที่จะช่วยให้การประสานงานเป็นไปได้อย่างดี ดังนั้นสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรจึงควรมีแผนพัฒนาบุคลากร โดยจัดสนับสนุนปัจจัยในการฝึกอบรมบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญ ด้านการประสานงาน อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ และวิธีการ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงมีความกระตือรือร้นที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีแนวคิดในการปฏิบัติงานเชิงรุก มีคุณลักษณะของการเป็นเลขานุการที่ดี มีประสิทธิภาพในการประสานงาน โดยสามารถจำแนกแนวทางการพัฒนาแก้ไขได้ดังนี้

2.1) ควรสนับสนุนให้กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง ได้รับโอกาสเดินทางไปศึกษาดูงานเชิงนวัตกรรมในการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นแนวคิดในการการพัฒนาศักยภาพงานด้านเลขานุการของบุคลากร โดยหน่วยงานในประเทศที่ควรเดินทางไปศึกษาดูงาน ได้แก่ หน่วยงานภาคเอกชน เช่น บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และ

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และเป็นการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในคณะกรรมการธิการ คณะอนุกรรมการ โดยในการศึกษาดูงานนั้น ควรมีการจัดทำ workshop ในรูปแบบเชิงวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เนื้อหาสาระสำคัญในกระบวนการปฏิบัติงานด้านเลขานุการ

2.2) นอกจากการศึกษาดูงานดังกล่าวตาม 2.1) แล้ว ผู้ศึกษาเห็นว่า สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ควรมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพงานด้านเลขานุการของบุคลากร เน้นเป้าประสงค์ที่ต้องการให้บุคลากรภายในสำนักกรรมการ 3 มีศักยภาพในเรื่องกระบวนการปฏิบัติงานด้านเลขานุการ และก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อบุคลากรได้มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ทำให้การสนับสนุนงานด้านเลขานุการแก่คณะกรรมการ ธิการ คณะอนุกรรมการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้มาตรการสนับสนุนการฝึกอบรมเทคนิคการปฏิบัติหน้าที่เลขานุการ ด้านการประสานงานเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ “หลักเกณฑ์มาตรฐานความสามารถและทักษะสมรรถนะการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการของบุคลากรสำนักกรรมการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร” ที่ให้ความสำคัญด้านการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการเป็นสำคัญ เมื่อพิจารณามาตรฐานความรู้ความสามารถทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการรัฐสภาสามัญตำแหน่งนิติกร และวิทยากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรแล้ว จึงครอบคลุมถึง การที่บุคลกรดังกล่าวต้องมีความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับระบบงานนิติบัญญัติ สามารถพิจารณากลับกรองร่างพระราชบัญญัติ ร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างข้อบังคับการประชุม ยุติติ และความรู้เกี่ยวกับบริบทความเป็นมา แนวนโยบายและประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในวงงานรัฐสภา นโยบายแผนงานและแนวทางการบริหารจัดการของรัฐสภาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเบื้องหลังแนวคิดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รัฐธรรมนูญที่ใช้ในยุคปัจจุบัน มุมมองที่หลากหลายในประเด็นปัญหาสังคมในยุคปัจจุบัน ความรู้ด้านกฎหมายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภา และระเบียบราชการ สามารถปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับงานกฎหมาย และสามารถเชื่อมโยงหรือบูรณาการความรู้ดังกล่าวเข้ากับความรู้อื่น ๆ จนสามารถปรับปรุงกระบวนการงานด้านกฎหมายที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และสามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก้ไขปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อนได้ ความรู้เรื่องรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และข้อบังคับการประชุม ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน สามารถประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาหรือตอบคำถามข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้แก่หน่วยงานอื่นหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง และสามารถแนะนำหรือให้คำปรึกษาในภาพรวมได้ และความรู้เรื่องพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการฝ่ายรัฐสภา และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน และความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบ

ราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง สามารถนำไปประยุกต์ใช้ใน สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาหรือตอบ คำถามข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้แก่หน่วยงานอื่นหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ และสามารถ แนะนำหรือให้คำปรึกษาในภาพรวมได้

การนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพงานด้านเลขานุการของบุคลากรกลุ่มงาน บริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมธิการ 3 ไปสู่การปฏิบัติเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่า แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการเพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ ของคณะกรรมการของสภาผู้แทนราษฎร มีความสอดคล้องโดยผู้ศึกษานำ “แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO : High Performance Organization) หรือ องค์การที่เป็นเลิศ (Excellence Organization)” ที่ว่าหน่วยงานราชการจะเป็นองค์การที่มี ขีดสมรรถนะสูงได้นั้น จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ การมุ่งเน้นที่ผลผลิต และผลลัพธ์ สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative) และมีความ มุ่งมั่น (Passionate) ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวมีความสอดคล้องตามแนวทางการปฏิบัติงานของ ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการที่ได้ปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการ เพิ่มขึ้น โดยเป็นไป ตาม“หลักวิชาเลขานุการ” ที่ได้ให้ความหมายของเลขานุการไว้ว่า “Secretary” S หมายถึง SENSE คือ ความมีสามัญสำนึก รู้จักรับผิดชอบในการทำงานว่า สิ่งใดควรและไม่ควรเป็น ผู้ไม่ทำงานโดยปราศจากความยั้งคิด รวมถึงการแต่งกายให้ถูกต้องตามกาลเทศะ และมีการตัดสินใจ อย่างเด็ดขาดด้วย E หมายถึง Efficiency คือ ความมีประสิทธิภาพในการทำงาน ประสิทธิภาพเป็น เรื่องที่มีอยู่ในตัวบุคคล บุคคลย่อมมีประสิทธิภาพมากน้อยแตกต่างกัน การปฏิบัติงานและผลงานจะ แสดงถึงประสิทธิภาพของการทำงานที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ C หมายถึง Courage ความมุมานะของ บุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับจิตใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย R หมายถึง Responsibility ความ รับผิดชอบ กล่าวคือ ต้องเป็นผู้ลงมือทำงานด้วยตนเอง และต้องรับผิดชอบต่อผู้ ไม่ใช่คอยรับงาน จากผู้อื่นอย่างเดียวนั่น E หมายถึง Energy พลังในการทำงาน เลขานุการต้องรู้จักแบ่งเวลาการ ทำงานให้ถูกต้อง เพื่อร่างกายได้รับการพักผ่อนตามสมควรด้วย อันจะส่งผลต่อการทำงานในระยะยาว T หมายถึง Technique การรู้จักดัดแปลงให้เหมาะสม เทคนิคนี้เป็นเรื่องของแต่ละบุคคล แต่อาจ เลียนแบบจากผู้อื่นเพื่อให้เทคนิคนั้นดีขึ้นได้ A หมายถึง Active เลขานุการต้องตื่นตัวอยู่เสมอ แม้จะมี งานมากก็ต้องมีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ R หมายถึง Rich ความสมบูรณ์ในด้านจิตใจและศีลธรรม หากเลขานุการเป็นผู้ที่ด้อยศีลธรรมและวัฒนธรรม อาจทำให้การทำงานเสียผลได้ แต่ในทางกลับกันหาก เลขานุการเป็นผู้มีคุณธรรมดี ก็จะนำความเจริญมาสู่ตนเองและองค์กรที่ตนทำงานอยู่ได้ Y หมายถึง Youth หรือ Young ตำแหน่งเลขานุการเหมาะสำหรับคนที่มีความเป็นหนุ่มเป็นสาวอยู่ในใจอยู่เสมอ (Young at Heart) เพราะงานนี้ เป็นงานที่จะต้องติดต่อกับคนทั่วไป แต่อย่างไรก็ตามไม่ว่า नियามของ

เลขานุการจะเป็นอย่างไร ส่วนใหญ่ในภาคราชการจะเห็นภาพของเลขานุการเป็นบุคคลที่จะต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ทั้งงานประจำและงานพิเศษเป็นครั้งคราว เพราะจะทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้ช่วยจัดการระบบการทำงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นขั้นตอนที่สำคัญต้องเกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่ายเพื่อให้แผนการเพิ่มประสิทธิภาพดังกล่าว จึงควรมีความสอดคล้องกันในระดับนโยบายจนถึงระดับปฏิบัติการ ตลอดจนมีแนวทางการดำเนินงานที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยผู้ศึกษาขอเสนอแนวทางการดำเนินการที่ควรประกอบด้วย (1) ระดับนโยบาย นำข้อเสนอโครงการพัฒนาศักยภาพงานด้านเลขานุการของบุคลากรกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 เพื่อพิจารณานำไปสู่การปฏิบัติ (2) ระดับขับเคลื่อนแผน ผู้บังคับบัญชา กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 ติดตามความก้าวหน้าของบุคลากรภายหลังจากเข้ารับการพัฒนาศักยภาพตามแผน และรายงานสภาพปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ต่อระดับนโยบาย (3) ระดับปฏิบัติการ ประเมินผลตนเองภายหลังจากเข้ารับการพัฒนาศักยภาพตามแผน และรายงานสภาพปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ต่อผู้บังคับบัญชาข้าราชการในกลุ่มงานกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 เพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาแผนการเพิ่มประสิทธิภาพต่อไป

ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการของบุคลากรกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 เป็นไปอย่างเป็นรูปธรรม เกิดการปฏิบัติงานเชิงรุก จึงต้องมี การติดตามประเมินผลการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการของบุคลากรกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 ด้วย โดยใช้แบบสอบถามบุคลากรเพื่อวัดระดับทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ก่อนและหลังการเข้าร่วมกิจกรรม มีตัวชี้วัดระดับความสำเร็จ คือ ร้อยละ 80 ของบุคลากรที่ผ่านการเพิ่มประสิทธิภาพดังกล่าว มีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่เลขานุการ เพื่อสนับสนุนงานของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

จากรายละเอียดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพงานฝ่ายเลขานุการของบุคลากรกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 ดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงขอเสนอโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพงานด้านเลขานุการของบุคลากรสำนักกรรมการ 3 ดังมีรายละเอียดเนื้อหาหลักสูตรที่ควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ดังต่อไปนี้

รายละเอียดเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

โครงการ/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ			
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4
<p>1. การฝึกอบรมเทคนิคการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ</p> <p>- วิทยากร จากสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร หน่วยงานภาคราชการและหน่วยงานภาคเอกชน</p> <p>- ผู้เข้ารับการอบรม บุคลากรของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมธิการ 3 และผู้สนใจทั่วไป</p> <p>- เนื้อหาหลักสูตร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความหมายของเลขานุการ</li> <li>● คุณสมบัติของเลขานุการที่ดี</li> <li>● เลขานุการในที่ประชุม</li> <li>● เลขานุการในการจัดสัมมนา</li> <li>● เลขานุการในการเดินทางไปศึกษาดูงานภายในประเทศและต่างประเทศ</li> </ul> <p>จิตสำนึกของการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ</p>	←→			
<p>2. การฝึกอบรมเทคนิคการประสานงาน</p> <p>- วิทยากร จากสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร หน่วยงานภาคราชการและหน่วยงานภาคเอกชน</p>	←→			

ตารางที่ 1 รายละเอียดเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

โครงการ/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ			
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4
- ผู้เข้ารับการอบรม บุคลากรของกลุ่มงานบริการ เอกสารอ้างอิง สำนักกรรมธิการ 3 และผู้สนใจทั่วไป - เนื้อหาหลักสูตร <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความหมายของการประสานงาน</li> <li>● เทคนิคการประสานงานที่ดี</li> <li>● การบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายใน และหน่วยงานภายนอก</li> </ul>				
3. การติดตามและประเมินผลภายหลังจากได้รับการอบรมตามยุทธศาสตร์			←————→	

ตารางที่ 1 รายละเอียดเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (ต่อ)

## 1.2 ขาดข้อมูลเอกสารวิชาการที่ครบถ้วนสมบูรณ์

### 1.2.1 สภาพปัญหา

การวิเคราะห์เสนอความเห็นวิชาการเพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมาธิการ เกี่ยวกับการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะการพิจารณาร่างพระราชบัญญัตินั้น จำเป็นต้องมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับด้านกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก โดยข้อมูลนั้นอาจจะเป็นข้อมูลที่สามารค้นหาได้ทันที เช่น ค้นคว้าจากอินเทอร์เน็ต สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ หรือจากรายละเอียดในหนังสือวิชาการแต่ละด้านกฎหมาย เป็นต้น และข้อมูลที่ต้องการบางครั้งมีความซับซ้อนในการค้นคว้าคือหมายถึงข้อมูลที่หน่วยงานหรือกระทรวงต่าง ๆ ได้เก็บรวบรวมไว้เป็นการภายในมิได้เผยแพร่ในสื่อต่าง ๆ จึงต้องใช้วิธีติดต่อประสานกับหน่วยงานเหล่านั้นเพื่อขอข้อมูล เมื่อพิจารณาสภาพปัญหาการขาดข้อมูลเอกสารวิชาการที่ครบถ้วนสมบูรณ์ เพื่อนำมาใช้ประกอบการศึกษาพิจารณาของคณะกรรมาธิการแล้วพบว่าเกิดจากสาเหตุดังนี้

### 1.2.2 สาเหตุ

1) ข้อมูลประกอบการพิจารณาไม่เพียงพอ เนื่องจากผู้ชี้แจงของหน่วยงานหรือกระทรวงเจ้าของข้อมูลไม่ให้ข้อมูลที่ชัดเจนเพียงพอ เพราะฐานข้อมูลต่าง ๆ ในเรื่องแต่ละประเด็นที่คณะกรรมาธิการต้องการพิจารณาอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือกระทรวงนั้น ๆ

2) ไม่มีฐานข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำข้อมูลเอกสารวิชาการที่ครบถ้วนสมบูรณ์ เนื่องจากไม่ได้มีการจัดทำฐานข้อมูลที่ครอบคลุมเพื่อใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือมีแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์เสนอความเห็นวิชาการเพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการ แต่ข้อมูลที่มีอยู่นั้นเป็นข้อมูลพื้นฐานทั่ว ๆ ไปไม่ได้เป็นข้อมูลในเชิงลึกหรือเป็นข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งไม่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเสนอความเห็นวิชาการและเป็นเอกสารประกอบการพิจารณา ทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเสนอความเห็นต่อที่ประชุมคณะกรรมการขาดความชัดเจน ถูกต้อง มีความล่าช้า ส่งผลให้การพิจารณาเรื่องต่าง ๆ คณะกรรมการเกิดความผิดพลาด ล่าช้าได้ เนื่องจากต้องเสียเวลาในการหาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งอื่น ๆ

### 1.2.3 แนวทางในการแก้ไข

กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง ควรมีแหล่งข้อมูลทางวิชาการที่สนับสนุนข้อมูลในการวิเคราะห์เสนอความเห็นวิชาการเพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการ เกี่ยวกับการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ โดยการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาจัดทำเป็นฐานข้อมูลเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติที่เคยผ่านการพิจารณามาแล้ว ซึ่งแหล่งข้อมูลต่าง ๆ อาจจจะรวบรวมมาจากบทความ วิทยานิพนธ์ งานวิจัย แนวคำวินิจฉัยของศาลรัฐธรรมนูญ และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลดังกล่าว เป็นต้น และนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับการใช้งาน สามารถสืบค้นได้ง่าย รวดเร็ว และมีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน เพื่อให้บุคลากรในกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับศึกษาค้นคว้า และใช้ในการเทียบเคียงเกี่ยวกับการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติของคณะกรรมการ ซึ่งจะส่งผลให้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเสนอความเห็นทางวิชาการ และการจัดทำเอกสารวิชาการประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และรวดเร็ว

1.3 บุคลากรในกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงยังขาดความรู้ความเข้าใจในองค์ความรู้ที่สำคัญในกระบวนการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านนิติบัญญัติของกรรมการ

#### 1.3.1 สภาพปัญหา

เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการนั้น จะมีการจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณา และการดำเนินการจัดประชุม ตอบข้อซักถาม ประเด็นต่าง ๆ ทางวิชาการเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ ดังนั้น เอกสารประกอบการพิจารณาส่วนใหญ่จึงเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ในแต่ละหน่วยงาน กระทรวงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งได้นำเสนอเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ ทั้งนี้ หน่วยงานเจ้าของเรื่องอาจจะไม่ได้มีการนำเสนอรายละเอียดของเอกสารได้อย่างครบถ้วนครอบคลุม แต่จะจัดทำเพียง

เอกสารสรุปสาระสำคัญเท่านั้น ทำให้บุคลากรในกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง บางครั้งไม่สามารถที่จะเข้าใจในรายละเอียดเนื้อหาในเอกสารได้อย่างลึกซึ้ง นอกจากนี้ยังมีลักษณะเนื้อหาที่เข้าใจได้เฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่ข้อมูลเอกสารมีขอบเขตของข้อมูลกว้างขวางมาก ในบางกรณีอาจเป็นเรื่องเฉพาะด้านซึ่งมีการใช้ศัพท์เทคนิคทางกฎหมายในการอธิบายรายละเอียดค่อนข้างมาก เช่น ความตกลงเกี่ยวกับค้าระหว่างประเทศ ความตกลงทางการแพทย์ ความตกลงเกี่ยวกับสถาปัตยกรรม เป็นต้น ทำให้บุคลากรในกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง ไม่สามารถเข้าใจรายละเอียดของเนื้อหาเท่าที่ควร ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารประกอบการพิจารณา และการเสนอความเห็น ชี้แจง ประเด็นต่าง ๆ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการสำหรับนำไปใช้ประกอบการพิจารณา มีประสิทธิภาพลดลง เกิดความผิดพลาดต่อการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ของคณะกรรมการไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

### 1.3.2 สาเหตุ

1) บุคลากรในกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงไม่เข้าใจในรายละเอียดของกระบวนการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการ การขาดความรู้ความเข้าใจในองค์ความรู้ที่สำคัญดังกล่าว เนื่องจากเมื่อพิจารณาบุคลากรในกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงแล้วจะพบว่า เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการยังขาดประสบการณ์เพื่อปฏิบัติงานสนับสนุนการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติของคณะกรรมการ เมื่อได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการแล้ว ไม่ได้มีการหาวิธีการเพื่อรองรับการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงอันเนื่องจากการได้รับมอบหมายภารกิจดังกล่าว ด้วยยังเป็นบุคลากรที่ได้รับบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการเข้ามาใหม่ จึงทำให้ไม่เข้าใจว่า ต้องมีการจัดเตรียมข้อมูลสนับสนุนข้อมูลทางด้านวิชาการเกี่ยวกับเรื่องที่คณะกรรมการพิจารณาอย่างไรบ้าง หรือไม่ทราบแนวทางในการประสานงานต่าง ๆ ระหว่างสมาชิกวุฒิสภา และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวุฒิสภา กับผู้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการ เพื่อให้ได้ข้อมูลด้านวิชาการต่าง ๆ

2) ขาดการเพิ่มพูนทักษะด้านวิชาการ โดยบุคลากรของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงที่ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการ เกี่ยวกับการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะการพิจารณาร่างพระราชบัญญัตินั้น ส่วนใหญ่ยังขาดทักษะในการร่างกฎหมาย การจัดทำและรวบรวมคำแปรญัตติที่ถูกต้องตามหลักการแก้ไขเพิ่มเติมร่างกฎหมาย รวมทั้งทักษะในการเปรียบเทียบกฎหมายเพื่อเป็นข้อมูลประกอบเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการ ซึ่งหากเพิ่มบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการ ในส่วนนี้ จะส่งผลดีในแง่ได้ฝึกฝนทักษะในการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งทำให้มีโอกาสค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพิ่มมากขึ้น อันจะทำให้บุคลากรของสำนักงานเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความรอบรู้ในหลาย ๆ เรื่อง

### 1.3.3 แนวทางแก้ไข

1) ควรมีการจัดทำเอกสารทางวิชาการ เรื่อง การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานด้านวิชาการของฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการขึ้นมา เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้กลาง สำหรับให้บุคลากรของสำนักกรรมการ 3 นำไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านวิชาการของฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการ ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรต่อไป โดยมีการกำหนดเจ้าภาพในการบูรณาการจัดทำฐานข้อมูลวิชาการและข้อมูลกฎหมายดังกล่าวให้ชัดเจน โดยอาจมอบหมายให้กลุ่มงานเอกสารอ้างอิงในสำนักกรรมการ 3 ปรับเปลี่ยนบทบาทจากการจัดเก็บเอกสารทั่วไปให้เป็นศูนย์ข้อมูลกลางของสำนักกรรมการ 3 อย่างมีระบบและเป็นมาตรฐานสากล

2) สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ควรดำเนินการจัดทำแผนงานพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ด้านการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานด้านวิชาการของฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการ เพื่อให้เกิดการนำองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานด้านวิชาการไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดให้มีการฝึกอบรม หรือสัมมนาทางวิชาการ เพื่อให้บุคลากรในกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงมีความรู้ความเข้าใจ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่สำคัญในกระบวนการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านนิติบัญญัติของกรรมการมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรตามเป้าหมายและภารกิจหลักของสำนักงาน โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรที่สมดุลทั้งการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ และการสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับบุคลากร ทั้งนี้ให้สำนักกรรมการ 3 มีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรและจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ด้วยเหตุที่กระบวนการนิติบัญญัติในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการนั้นมีความสลับซับซ้อน ซึ่งล้วนแต่มีความเกี่ยวข้องกับกฎหมายทั้งสิ้น หากบุคลากรซึ่งปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการมีความรอบรู้ในองค์ความรู้ด้านกฎหมายต่าง ๆ แล้ว จะทำให้ทราบถึงเจตนารมณ์ในการทำงานและจุดที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด จำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องขั้นตอนและกระบวนการกลไกทั้งหมดที่มีความสำคัญตามอำนาจหน้าที่ กระทำกิจการ พิจารณา หรือศึกษาเรื่องใด ๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่ได้รับมอบหมายจากสภา ซึ่งล้วนแต่ประกอบด้วยองค์ความรู้ด้านกฎหมายต่าง ๆ ในการนำมาใช้บริหารจัดการประชุมและเป็นเลขานุการในการประชุมคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ เพราะในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับการกิจหน้าที่บริหารจัดการประชุมและเป็นฝ่ายเลขานุการในการประชุมคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ หรือพิจารณาศึกษาเรื่องอื่น ๆ จึงต้องใช้องค์ความรู้ในการดำเนินการ ผู้ศึกษาเห็นควรเสนอแนะให้มีการถ่ายทอดความรู้ผ่านการพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากรใน

บทบาทหรือกระบวนการทำงานสนับสนุนภารกิจด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการการเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นความรู้ที่ผ่านการถ่ายทอดจากผู้ทรงความรู้ ความเชี่ยวชาญ เฉพาะสาขาต่าง ๆ ด้านกฎหมายและวิชาการที่เกี่ยวข้อง เช่น หลักวิชาหรือทฤษฎีทั้งหลายอันได้มาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผ่านกระบวนการพิสูจน์ผ่านกระบวนการวิจัย และเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตลอดจนมีกระบวนการในการจัดการความรู้ในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับด้านกระบวนการนิติบัญญัติเพื่อสนับสนุนภารกิจคณะกรรมการการ เช่น

- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
- พระราชบัญญัติคำสั่งเรียกของคณะกรรมการของสภาผู้แทนราษฎร

และวุฒิสภา

- ข้อบังคับการประชุม
- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาร่าง

พระราชบัญญัติของคณะกรรมการการ

- ความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับกรรมการการ
- กฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักกรรมการการ ๓ ซึ่งเป็น

กฎหมายด้านเด็ก เยาวชน สตรี ผู้สูงอายุและผู้พิการ ด้านการคุ้มครองผู้บริโภค ด้านการท่องเที่ยวและกีฬา ด้านที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการป้องกันและบรรเทาผลกระทบจากภัยธรรมชาติ ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ ด้านแรงงาน ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมด้านการศึกษา ด้านสวัสดิการสังคม และด้านสาธารณสุข

- แนวทางการประกอบการปฏิบัติงานด้านกรรมการการ
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ
- ระเบียบรัฐสภาว่าด้วยหลักเกณฑ์และขั้นตอนการจัดส่งหนังสือและคำสั่ง

เรียกของคณะกรรมการการ

- ระเบียบรัฐสภาว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางของผู้มาชี้แจงแถลง

ข้อเท็จจริงหรือแสดงความคิดเห็นต่อคณะกรรมการการ

- ระเบียบสภาผู้แทนราษฎรว่าด้วยการเปิดเผยรายงานการประชุมของ

คณะกรรมการการ

- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการ

ประชุม

ฯลฯ

นอกจากนี้ ยังควรมีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งเป็นความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) อยู่ในตัวคน เป็นสิ่งที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์ อันเกิดจากการปฏิบัติเป็นเคล็ดวิชา เป็นภูมิปัญญาเป็นสิ่งที่มาจากการใช้วิจารณ์ญาณ ปฏิภาณไหวพริบ เป็นเทคนิคเฉพาะตัวของผู้ปฏิบัติแต่ละท่าน ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ อันเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ จนเกิดเป็นองค์ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานจริงและสามารถนำมาใช้พัฒนาต่อยอดการปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนภารกิจด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล ซึ่งควรมีความครอบคลุมในเนื้อหาที่บุคลากรตำแหน่งวิทยากรควรจะต้องได้รับการพัฒนาเข้ารับการอบรมที่ประกอบด้วย

- เทคนิคการติดตามการอภิปรายของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรในวาระที่ ๑ เพื่อเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการ

- เทคนิคการศึกษาข้อมูลเพื่อให้มีความเข้าใจในร่างพระราชบัญญัติ
- เทคนิคการจัดทำแจ้งคำแปรญัตติ
- เทคนิคการอ่านร่างพระราชบัญญัติ
- เทคนิคการทำบันทึกการประชุม
- เทคนิคการจัดทำสรุปผลการพิจารณา
- เทคนิคการจัดทำคำสงวนความเห็น
- เทคนิคการจัดทำหนังสือเชิญผู้แปรญัตติและการจดทะเบียนการชี้แจงคำแปรญัตติ
- เทคนิคการจัดทำรายงานร่างพระราชบัญญัติ
- เทคนิคการเขียนข้อสังเกตของคณะกรรมการ
- เทคนิคการตรวจสอบความถูกต้องของร่างพระราชบัญญัติ

ซึ่งเทคนิคดังกล่าว ควรมีรายละเอียดเนื้อหาสอดคล้อง ตามขั้นตอนหรือกระบวนการนิติบัญญัติของคณะกรรมการ โดยเฉพาะการพิจารณาร่างพระราชบัญญัตินั้น มีความจำเป็นอย่างที่จะต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ เทคนิคการปฏิบัติงานต่าง ๆ เหล่านี้ อีกทั้งยังต้องมีองค์ความรู้ในกฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักกรรมการ ๓ ด้วยเช่นกัน เพราะกฎหมายต่าง ๆ ล้วนมีความเกี่ยวข้องกับร่างพระราชบัญญัตินั้น ๆ ว่ามีเจตนารมณ์ความเป็นมาอย่างไร มีข้อมูลเพิ่มเติมอย่างไร เพื่อนำมาเตรียมความพร้อมสำหรับสนับสนุนภารกิจด้านนิติบัญญัติให้แก่คณะกรรมการ อาทิเช่น ตอบข้อซักถามของคณะกรรมการในกรณีที่มีข้อสงสัย เป็นต้น

#### 1.4 บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

##### 1.4.1 สภาพปัญหา

เนื่องจากบุคลากรของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง ที่ได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการ บางคนเป็นข้าราชการที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ จึงไม่มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนและกระบวนการ

ปฏิบัติงานดังกล่าว เพราะขาดทักษะและประสบการณ์ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ จึงทำให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ เช่น กรณีที่เป็นการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติของคณะกรรมการธิการ จำเป็นที่จะต้องมีการจัดการประชุมคณะกรรมการและจัดทำหนังสือราชการเพื่อยืนยันมติที่ประชุม หนังสือนัดประชุม เป็นต้น แต่ด้วยสภาพปัญหาของบุคลากรที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งใหม่ยังขาดประสบการณ์ในการจัดทำหนังสือราชการดังกล่าว เพื่อยืนยันมติการประชุมคณะกรรมการแต่ละครั้งอย่างถูกต้อง และจัดทำหนังสือการประสานงานระหว่างหน่วยราชการด้วยตนเอง หรือหน่วยราชการกับเอกชน โดยหนังสือราชการเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งบุคลากรกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงส่วนใหญ่ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งใหม่ยังขาดประสบการณ์ ทั้งในส่วนของการใช้ภาษา รูปแบบของหนังสือราชการและการติดต่อประสานงาน ซึ่งบ่อยครั้งก่อให้เกิดความผิดพลาดหรือใช้เวลาในการติดต่อประสานงานเป็นเวลานาน อีกทั้งกระบวนการปฏิบัติงานด้านวิชาการบางกรณีจะใช้วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน คือ การทำตามแบบที่รุ่นก่อนได้ทำไว้แล้วมาปฏิบัติตาม หรือการสอบถามจากบุคลากรรุ่นพี่เป็นหลัก การพยายามแสวงหาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องหรือการเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานมีน้อย ส่งผลให้บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

#### 1.4.2 สาเหตุ

- 1) ข้าราชการที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ ไม่มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงาน และขาดทักษะ ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ด้านฝ่ายเลขานุการ ในคณะกรรมการธิการวิสามัญ
- 2) ไม่มีผู้ถ่ายทอด เนื่องจากในการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการธิการนั้น หากเป็นกรณีการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติที่คณะกรรมการธิการต้องการขอความเห็นทางวิชาการเพื่อใช้ยืนยันมติการประชุม จำเป็นต้องเป็นข้อมูลที่ต้อง ชัดเจน เชื่อถือได้ จึงทำให้บุคลากรในกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง ขาดประสบการณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเสนอความเห็น และบุคลากรที่มีประสบการณ์ก็ไม่ได้มีการถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวให้แก่บุคลากรที่ได้รับการบรรจุใหม่ ทำให้ประสบการณ์ถูกเก็บไว้ในตัวบุคคลเฉพาะคนใดคนหนึ่ง และฝังอยู่ในตัวบุคคลนั้นเท่านั้น ซึ่งท้ายที่สุดจะทำให้ประสบการณ์นั้นเลือนหายไปในที่สุด
- 3) การไม่เห็นความสำคัญ เนื่องจากบุคลากรขาดความตั้งใจจริงในการทำงาน โดยทำงานแบบขอไปที ไม่กระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้เพิ่มเติม ไม่เห็นความสำคัญในงานการจัดทำหนังสือราชการที่จะต้องปฏิบัติ ประกอบกับภารกิจอื่นมีเป็นจำนวนมาก จึงทำให้บุคลากรไม่มีเวลาในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประกอบการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการธิการ เพราะจำเป็นต้องปฏิบัติงานประจำอย่างอื่นควบคู่กันไปด้วยในระหว่างที่ได้รับมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการธิการ

### 1.4.3 แนวทางในการแก้ไข

1) ควรพัฒนาบุคลากรของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง โดยจัดให้มีการฝึกอบรม หรือสัมมนาทางวิชาการ เพื่อให้บุคลากรในกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงมีความรู้ ความเข้าใจ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับหนังสือราชการ หนังสือยืนยันมติมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำหนังสือราชการ การประสานข้อมูล การจัดทำเสนอความเห็น การยืนยันมติที่ประชุม ฯลฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และรวดเร็ว เน้นการส่งเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวกให้แก่บุคลากรของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง ให้มีความกระตือรือร้นในการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้สามารถพัฒนาไปสู่ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านเลขานุการมีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด แต่เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการงานและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ ในการปฏิบัติตามกรอบแนวทางการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งจำเป็นต้องมอบหมายงานที่มีความหลากหลาย เพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน (Learning by doing) เป็นฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการวิชาการวิสามัญเพื่อกำหนดเป้าหมายและระบบงาน ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2) ควรมีการถ่ายทอดประสบการณ์ในองค์ความรู้ข้อมูลเกี่ยวกับหนังสือราชการ การประสานข้อมูล การจัดทำเสนอความเห็น การยืนยันมติที่ประชุม ฯลฯ จากพี่สู่น้อง หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มงาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างแท้จริงและเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและประสบการณ์ สามารถนำไปเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการปฏิบัติงานเป็นฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการวิชาการวิสามัญ โดยความรู้จะมาจากที่มีอยู่เฉพาะตัวบุคคล ก็จะถูกนำมาพิจารณาเทียบเคียงกับประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความรู้ที่มีลักษณะที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้น และเมื่อมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้ว ความรู้เฉพาะตัวบุคคลก็จะกลายเป็นความรู้ของทีมงานและเกิดการขยายวงความรู้ต่อไป

## 2. ปัญหาด้านข้อมูลวิชาการ และเอกสารวิชาการ

### 2.1 เอกสารประกอบการพิจารณาศึกษาขาดการวิเคราะห์เชิงลึก

#### 2.1.1 สภาพปัญหา

การปฏิบัติงานด้านการประชุมของคณะกรรมการเพื่อพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ด้านนิติบัญญัติ โดยเฉพาะกรณี การพิจารณาร่างพระราชบัญญัติของคณะกรรมการ ในขั้นต้นก่อนการประชุมของคณะกรรมการ จะมีภารกิจสำคัญด้านวิชาการอย่างหนึ่ง คือการจัดเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่คณะกรรมการกำลังจะพิจารณาศึกษาทั้งข้อมูลด้านวิชาการและข้อมูลกฎหมาย เพื่อจัดทำเป็นเอกสารประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ ในทางปฏิบัติเจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงจะสืบค้นและรวบรวมข้อมูลจากหนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ตและข้อมูลจากหน่วยงาน กระทรวง ที่มีข้อมูลเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับเรื่องที่คณะกรรมการพิจารณา และข้อมูล

จากหน่วยงานที่จะได้รับเชิญให้เข้าร่วมชี้แจง ส่วนข้อมูลกฎหมายก็สืบค้นจากสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักกฎหมาย เป็นต้น ซึ่งเอกสารประกอบการพิจารณาที่ได้เป็นเพียงการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานระดับหนึ่งเท่านั้น มีลักษณะเป็นข้อมูลดิบไม่ได้จัดทำในรูปของบทสรุปให้พร้อมใช้งานได้ทันที และปรากฏว่าเนื้อหาในเอกสารประกอบการพิจารณายังขาดการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จำแนกแบบเชิงลึก จึงไม่สอดคล้องกับความต้องการของคณะกรรมการวิชาการ ที่มีความต้องการใช้ข้อมูลเหล่านี้มาประกอบการพิจารณา ทั้ง ๆ ที่เอกสารประกอบการพิจารณาดังกล่าวควรจะต้องเป็นเอกสารที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ของคณะกรรมการวิชาการในการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างเต็มประสิทธิภาพ

### 2.1.2 สาเหตุ

1) ขาดการสรุปวิเคราะห์ สังเคราะห์ให้พร้อมใช้งาน เนื่องจากในการจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณาศึกษา เจ้าหน้าที่จะได้รับมอบหมายงานจากคณะกรรมการล่วงหน้าก่อนการประชุมครั้งถัดไป เมื่อได้รับมอบหมายเจ้าหน้าที่จะเริ่มสืบค้นและรวบรวมข้อมูล ซึ่งแหล่งที่มาของข้อมูลส่วนใหญ่ได้มาจากหน่วยงานเชิญมาชี้แจงและข้อมูลจากหน่วยงาน กระทรวง ที่มีข้อมูลเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับเรื่องที่คณะกรรมการพิจารณา และ อินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ บทความที่เกี่ยวข้องบ้าง จากนั้นก็นำมาจัดเรียงลำดับข้อมูลและจัดทำแฟ้มพร้อมติดดัชนีค้นหา และเนื่องจากเจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงมีงานอื่นที่ต้องรับผิดชอบอีกมากมาย จึงทำให้ไม่มีเวลาศึกษาและทำความเข้าใจกับประเด็นปัญหาเหล่านั้นได้อย่างถ่องแท้ ประกอบกับเจ้าหน้าที่ขาดทักษะและประสบการณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก จึงทำให้เอกสารประกอบการพิจารณาศึกษาของคณะกรรมการไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร

2) บุคลากรขาดทักษะและประสบการณ์ในการเขียนวิเคราะห์งานเชิงวิชาการ จากปัญหาพื้นฐานการศึกษาของเจ้าหน้าที่ฯ ตามข้อ 1) เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาบุคลากรขาดทักษะและประสบการณ์ในการเขียนงานเชิงวิชาการตามมา ประกอบกับบางครั้งมีงานประชุมของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการและคณะทำงานทุกวัน บางวันมีการประชุมถึง 2 – 3 คณะ ซึ่งปัญหาดังกล่าวข้างต้นเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้เจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงไม่มีโอกาสที่จะฝึกอบรม/ฝึกปฏิบัติการเขียนงานเชิงวิชาการ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก การเปรียบเทียบการสังเคราะห์ข้อมูล นอกจากนั้นสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็ไม่ได้จัดหลักสูตรเกี่ยวกับการเขียนงานเชิงวิชาการอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

### 2.1.3 แนวทางการแก้ไข

1) ปัญหาขาดการสรุปวิเคราะห์ สังเคราะห์ให้พร้อมใช้งาน กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการทำงานเชิงรับมาสู่บทบาทการทำงานเชิงรุก โดยเร่งพัฒนาบุคลากรของกลุ่มงานให้มีความเชี่ยวชาญในการเขียนงานเชิงวิชาการเพื่อพร้อมที่จัดทำเอกสาร

ประกอบการพิจารณาศึกษาของคณะกรรมการให้มึรูปแบบเชิงวิชาการซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก การเปรียบเทียบ การสังเคราะห์ข้อมูลพร้อมจัดทำเป็นบทสรุปให้พร้อมใช้งาน ได้ทันที และความเชี่ยวชาญที่สำคัญที่สุดก็ต้องสามารถจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณาศึกษาของคณะกรรมการรูปแบบเชิงวิชาการให้แล้วเสร็จทันต่อเวลาที่จำกัดด้วย อนึ่งเพื่อให้เอกสารประกอบการพิจารณาศึกษาของคณะกรรมการได้ใช้งานคุ้มประโยชน์สูงสุดจึงเห็นสมควรนำเสนอให้คณะกรรมการได้ศึกษาล่วงหน้าอย่างน้อย 1 วันก่อนการประชุม

2) ปัญหาบุคลากรขาดทักษะและประสบการณ์ในการเขียนงานเชิงวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรมีการปรับปรุงระบบการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรใหม่ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการและบทบาทที่สำนักงานฯ จะมอบหมายให้รับผิดชอบ โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือก นอกจากนี้ยังควรมีการทดสอบทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะการเขียนเอกสารวิชาการซึ่งเป็นทักษะที่เจ้าหน้าที่ประจำกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงควรที่จะต้องมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ นอกจากนี้ควรจัดหลักสูตรฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติการเขียนงาน/เอกสารเชิงวิชาการ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกให้กับเจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง อย่างเป็นรูปธรรม จริงจัง และต่อเนื่อง

3) สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรจัดหลักสูตรฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติการเขียนงาน/เอกสารเชิงวิชาการ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกให้กับเจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง อย่างเป็นรูปธรรม จริงจัง และต่อเนื่อง

## 2.2 การให้ความเห็นทางวิชาการ คำปรึกษา/แนะนำ ไม่ถูกต้อง ชัดเจน

### 2.2.1 สภาพปัญหา

การพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการ บางครั้งในที่ประชุมคณะกรรมการจะต้องได้รับการให้คำแนะนำและปรึกษาจากคณะกรรมการเพื่อใช้ประกอบการพิจารณา จึงมักจะมีคำถามที่ต้องการคำตอบที่ชัดเจนอยู่ประจำ อาทิ เกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการภายใต้รัฐธรรมนูญฯ ข้อบังคับการประชุม กฎ ระเบียบ รวมทั้งธรรมเนียมปฏิบัติของคณะกรรมการที่เคยปฏิบัติมาทั้งการประชุม การสัมมนา การเดินทางศึกษาดูงานและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้คำถามเหล่านั้นแล้ว เรื่องการให้คำแนะนำและปรึกษาในด้านข้อมูลกฎหมายที่กำลังพิจารณาก็เป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการ ในทางปฏิบัติมักพบปัญหาบ่อย ๆ ว่าเจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงไม่สามารถให้คำตอบชี้แจงที่ถูกต้องและชัดเจนได้ทันที ซึ่งปัญหานี้จำเป็นที่จะต้องได้รับการแก้ไขโดยเร่งด่วน เพราะย่อมส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กรโดยตรง และทำให้การพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ของคณะกรรมการเกิดความล่าช้าหรือผิดพลาดได้

### 2.2.2 สาเหตุ

1) ศักยภาพของบุคลากรขาดความมั่นใจและขาดทักษะในการทำงานกับนักการเมืองประกอบกับนโยบายขาดความชัดเจน อีกทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านนิติบัญญัติกระจายไปอยู่ในกฎหมายอื่น ๆ หลายฉบับตามกระทรวงต่าง ๆ ทำให้เจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงต้องใช้เวลาในการค้นหารวบรวมข้อมูล เป็นเหตุให้ไม่สามารถตอบคำถามได้ทันต่อสถานการณ์ความต้องการใช้งาน

2) ไม่เข้าใจในรายละเอียดของเอกสารประกอบการพิจารณา มีรายละเอียดค่อนข้างมาก เช่น กรณีที่มีการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ จะเห็นได้ว่า ล้วนเกี่ยวข้องกับเรื่องกฎหมายทั้งสิ้นซึ่งมีความหมายในหลายแง่มุม การนิยามความหมายจะแปรเปลี่ยนไปตามแนวทางการพิจารณาร่างพระราชบัญญัตินั้น ๆ ด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจในข้อเท็จจริงหรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้ถ่องแท้เสียก่อน เพื่อจะได้แยกแยะความถูกต้องให้ชัดเจน เพราะบางครั้งเป็นศัพท์เทคนิคเรื่องเฉพาะกรณี หรือจัดทำเป็นภาษาอังกฤษ ทำให้บุคลากรไม่เข้าใจในรายละเอียดของเอกสาร ส่งผลให้ให้ความเห็นทางวิชาการ คำปรึกษา/แนะนำ ไม่ถูกต้อง ชัดเจน เกิดความผิดพลาดได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการศึกษาของที่ประชุมคณะกรรมการ

### 2.2.3 แนวทางการแก้ไข

1) การทำงานกับนักการเมืองจำเป็นต้องอาศัยเทคนิคและประสบการณ์ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอยู่เสมอ เป็นการทำงานที่มีความเสี่ยงจะเกิดข้อผิดพลาดหรือถูกตำหนิสูง ซึ่งคณะกรรมการส่วนมากเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และมาจากผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการสาขาต่าง ๆ ที่มีประสบการณ์การทำงานสูง ทำให้คณะกรรมการมีการคาดหวังในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงสูง ดังนั้นจึงเสนอแนะแนวทางแก้ไข ดังนี้

- เห็นควรมีการถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานกับนักการเมือง จากพี่สู่น้อง เป็นการสอนงาน (coaching) หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มงานหรือกับกลุ่มงานอื่น ๆ ทั้งในและนอกสำนักกรรมการ 3 ถ้าเกิดมีการแลกเปลี่ยนอย่างแท้จริง ความรู้ที่มีส่วนตัวก็จะถูกนำมาพิจารณาเทียบเคียงกับประสบการณ์ของผู้เกี่ยวข้อง จะทำให้ความรู้มีลักษณะที่กว้างขวางมากขึ้นและเมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้จากความรู้ส่วนตัวก็จะกลายเป็นความรู้ของทีมงานและเกิดการขยายวงความรู้ เมื่อทำแบบนี้เรื่อย ๆ ความรู้ก็จะกลายเป็นความรู้ระดับองค์กร ส่งผลให้องค์กรได้ความรู้ที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณ

- รวบรวมและจัดเก็บประสบการณ์และเทคนิคการทำงานกับนักการเมือง (Tacit Knowledge) จากพี่หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อจัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน

- กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงมีความกระตือรือร้นที่จะต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวทันข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวของ

สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยในทุกสัปดาห์ควรจัดให้มีเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้อมูลข่าวสารโดยมอบหมายให้เจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงผลัดกันนำเสนอข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านความปลอดภัยสัปดาห์ละ 1-2 คน จากนั้นก็ร่วมกันหารือถึงปัญหา อุปสรรคในการทำงานที่ผ่านมา ทั้งนี้เพื่อช่วยพัฒนาบุคลากรของคณะกรรมการให้พร้อมทำงาน เชิงรุกและฝึกพื้นฐานการทำงานมืออาชีพ อีกทั้งเพื่อที่จะได้ร่วมกันคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ได้ทัน่วงที่ ลดความเสี่ยงในการทำงานผิดพลาดได้เป็นอย่างดี

2) สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรจัดหลักสูตรฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติการ การเขียนงาน/เอกสารเชิงวิชาการ การวิเคราะห์ข้อมูลวิชาการเชิงลึกด้านนิติบัญญัติให้กับเจ้าหน้าที่ ของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม จริงจัง และต่อเนื่อง โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับ สมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ในกระบวนการนิติบัญญัติ และองค์ความรู้ในกฎหมายด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปรับตัวให้มีความรู้และทักษะสมรรถนะซึ่งได้แก่ **ความรู้** คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” เช่นความรู้ความเข้าใจในกระบวนการนิติบัญญัติ สถาบันนิติบัญญัติ และกฎหมายต่าง ๆ เช่นกฎหมายปกครอง เป็นต้น **ทักษะ** คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่นทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เพราะเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องผ่านการ เรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งานสนับสนุนบทบาทภารกิจ คณะกรรมการ และ**คุณลักษณะที่พึงประสงค์** ที่จำเป็นต่อการนำไปเป็นองค์ความรู้ในการปฏิบัติ หน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ และความ มุ่งมั่นในความสำเร็จของการสนับสนุนภารกิจด้านนิติบัญญัติให้กับสมาชิกรัฐสภา โดยเฉพาะการให้ ความเห็นทางวิชาการ คำปรึกษา/แนะนำ ให้ถูกต้อง ชัดเจน เพราะองค์ความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้เมื่อได้รับการ ฝึกฝนพัฒนาแล้วย่อมจะถูกปลูกฝังให้เกิดความรู้และทักษะ เป็นพลังผลักดันให้บุคลากรมี พฤติกรรมที่องค์กรต้องการในการสนับสนุนภารกิจด้านนิติบัญญัติของสมาชิกรัฐสภาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

## 2.3 การสืบค้นข้อมูลล่าช้า

### 2.3.1 สภาพปัญหา

ในระหว่างการประชุมบางครั้งคณะกรรมการต้องการข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณา และช่วยในการตัดสินใจของคณะกรรมการได้อย่างครบถ้วนและรอบด้านจึงต้องมีการค้นคว้าค้นหาเอกสารเพิ่มเติมในระหว่างประชุม ซึ่งปรากฏว่าการได้มาซึ่งข้อมูลล่าช้า ข้อมูลที่รวบรวมได้บางครั้งไม่ครอบคลุมการใช้งานของคณะกรรมการ เพราะการจัดกระจายถูกจัดเก็บอยู่หลายแห่ง ข้อมูลที่ได้ซ้ำซ้อน ขาดความน่าเชื่อถือ เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นอย่างมาก

### 2.3.2 สาเหตุ

ขาดการปรับปรุงฐานข้อมูลวิชาการ/กฎหมาย ที่มีความจำเป็นต่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับแนวทางการพิจารณาของคณะกรรมการในข้อมูลด้านนิติบัญญัติให้เป็นปัจจุบัน อีกทั้งเอกสารประกอบการพิจารณาศึกษาของคณะกรรมการส่วนใหญ่มีรูปแบบเป็นเพียงการนำเสนอข้อมูลในลักษณะข้อมูลดิบ ซึ่งพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณาดังกล่าว จึงเป็นสาเหตุหลักส่วนหนึ่งมาจากการปรับปรุงฐานข้อมูลวิชาการ/กฎหมายด้านต่าง ๆ ประกอบกับข้อมูลวิชาการและข้อมูลกฎหมายได้อยู่กระจัดกระจายตามหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้การสืบค้นล่าช้า ข้อมูลซ้ำซ้อนและขาดความน่าเชื่อถือ และด้วยปรากฏว่าในอีกหนึ่งมิติของการสืบค้นข้อมูลกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาของคณะกรรมการพบว่า ในการค้นข้อมูลเกี่ยวกับพระราชบัญญัติ มิได้มีเพียงพระราชบัญญัติที่มีชื่อเกี่ยวข้องหรือมีชื่อที่คณะกรรมการได้พิจารณาถึงในเรื่องนั้น ๆ เช่น กรณีที่คณะกรรมการได้พิจารณาร่างพระราชบัญญัติด้านการท่องเที่ยว ก็จะมีการนำเสนอพระราชบัญญัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต้องนำมาประกอบการพิจารณา อาทิ พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 พระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2534 แต่ยังมีพระราชบัญญัติอื่นที่ไม่ได้มีชื่อที่เกี่ยวข้องหรือสื่อถึงการท่องเที่ยว อาทิ พระราชบัญญัติป่าสงวนแห่งชาติ พ.ศ. 2507 พระราชบัญญัติการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2551 เป็นต้น ซึ่งหากกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงจะได้มีปรับปรุงและมีการรวบรวม เพื่อจัดเก็บข้อมูลกฎหมายเหล่านี้ให้เป็นปัจจุบัน เข้าสู่ฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบแล้วก็จะทำให้การปฏิบัติงานของคณะกรรมการในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติเกิดความคล่องตัว มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น

### 2.3.3 แนวทางการแก้ไข

1) ควรมีการปรับปรุงจัดทำคลังข้อมูล (Data Warehouse) หรือฐานข้อมูลเชิงบูรณาการที่ได้จากการรวบรวมฐานข้อมูลสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงจากหลายแหล่งและหลายช่วงเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน ซึ่งอาจมีโครงสร้างฐานข้อมูลแตกต่างกันมาไว้ที่เดียวกัน และปรับปรุงให้เหมาะกับการเรียกใช้บ่อยครั้ง ค้นหาได้ง่ายพร้อมใช้งานได้ทันที ทุกที่ ทุกเวลา โดยควรกำหนดเจ้าภาพในการบูรณาการจัดทำฐานข้อมูลวิชาการและข้อมูลกฎหมายให้ชัดเจน อาจมอบหมายให้กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 ปรับเปลี่ยนบทบาทจากการจัดเก็บเอกสารทั่วไปให้เป็นศูนย์ข้อมูลกลางของสำนักกรรมการ 3 อย่างมีระบบและเป็นมาตรฐานสากล

2) เพื่อป้องกันการสืบค้นข้อมูลล่าช้า กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทการทำงานเชิงรับมาสู่บทบาทการทำงานเชิงรุก โดยเร่งพัฒนาบุคลากรของกลุ่มงานให้มีความเชี่ยวชาญในการเขียนและการวิเคราะห์ข้อมูลให้มีความเป็นวิชาการเพื่อนำมา

จัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลของกลุ่มงาน ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก การเปรียบเทียบ การสังเคราะห์ข้อมูล พร้อมจัดทำเป็นบทสรุปให้พร้อมใช้งานได้ทันทีในการนำไปใช้สำหรับการเตรียมพร้อมต่อการจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณาการศึกษาของคณะกรรมการ และความเชี่ยวชาญที่สำคัญที่สุดก็คือต้องสามารถจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณาการศึกษาของคณะกรรมการรูปแบบเชิงวิชาการให้แล้วเสร็จทันต่อเวลาที่จำกัดด้วย หนึ่งเพื่อให้เอกสารประกอบการพิจารณาการศึกษาของคณะกรรมการได้ใช้งานคุ้มประโยชน์สูงสุดจึงเห็นสมควรนำส่งให้คณะกรรมการได้ศึกษาล่วงหน้าอย่างน้อย 1 วันก่อนการประชุม

### 3. ปัญหาด้านเลขานุการในการจัดทำรายงานการพิจารณาการศึกษาของคณะกรรมการ

#### 3.1 สภาพปัญหา

การปฏิบัติงานด้านเลขานุการเพื่อสนับสนุนการประชุมแก่คณะกรรมการนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ กระทู้กิจการ ศึกษา ศึกษาหาข้อเท็จจริงกรณีใด ๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากสภาผู้แทนราษฎร เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วต้องรายงานต่อสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งในการพิจารณาของคณะกรรมการดังกล่าว หากคณะกรรมการเห็นว่าข้อสังเกตที่คณะรัฐมนตรีควรทราบหรือควรปฏิบัติก็ให้บันทึกข้อสังเกตดังกล่าวไว้ในรายงานของคณะกรรมการเพื่อให้สภาผู้แทนราษฎรพิจารณา ในกรณีที่สภาผู้แทนราษฎรเห็นด้วยกับข้อสังเกตของคณะกรรมการก็จะจัดส่งข้อสังเกตไปยังคณะรัฐมนตรีต่อไป จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ารายงานการพิจารณาของคณะกรรมการและข้อสังเกตได้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินนโยบายของรัฐบาลในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและทำให้การบริหารงานของสภาผู้ราษฎรสามารถเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามภารกิจที่กำหนดไว้ ซึ่งการเขียนรายงานการพิจารณาการศึกษาของคณะกรรมการดังกล่าวถูกจัดทำขึ้นโดยเจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง และปรากฏว่าผลงานที่ออกมาก็ประสบความสำเร็จได้ระดับหนึ่งแต่บางครั้งยังไม่เป็นที่พอใจของคณะกรรมการ

#### 3.2 สาเหตุ

- รายงานไม่มีคุณภาพเชิงวิชาการ เนื่องจากการพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่งของคณะกรรมการฯ เสร็จสิ้นลงแล้ว เจ้าหน้าที่จะได้รับมอบหมายให้จัดทำรายงานฯ เมื่อได้รับมอบหมายเจ้าหน้าที่จะดำเนินการรวบรวมรายละเอียดของผลการพิจารณา อาทิ ข้อมูล สถิติ สภาพปัญหา แนวทางแก้ไข ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่ได้จากการพิจารณาการศึกษาของคณะกรรมการ และเนื่องจากบางครั้งเจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการพร้อมกันหลายคณะ จึงมีผลทำให้มีงานอื่นที่ต้องรับผิดชอบเพิ่มขึ้น เช่น มีการตั้งคณะอนุกรรมการเพิ่ม จึงทำให้ไม่มีเวลาศึกษาและทำความเข้าใจกับประเด็นปัญหาเหล่านั้นได้อย่างถ่องแท้

นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงไม่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ไม่สามารถสังเคราะห์ข้อมูลตามความต้องการของคณะกรรมการได้ ทั้ง ๆ ที่รายงานดังกล่าวควรจะเป็นผลงานที่มีความหมายและมีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นผลมาจากการขาดการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และขาดการจับประเด็นสำคัญเชิงวิชาการให้สอดคล้องกับข้อมูลที่มาจากการ ตกผลึกทางความคิดเห็นร่วมกันในที่ประชุมของคณะกรรมการที่มีทั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฏร นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้พิจารณา ศึกษาเรื่องนั้น ๆ กันอย่างถ่องแท้ ประกอบกับ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฏรไม่มีการจัดทำหลักสูตรสำหรับการเขียนรายงานเชิงวิชาการ อย่างเป็นรูปธรรม จึงทำให้การจัดทำรายงานการพิจารณาศึกษาของคณะกรรมการไม่มีคุณภาพ เชิงวิชาการเท่าที่ควร

### 3.3 แนวทางการแก้ไข

- กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการทำงานเชิงรับมาสู่ บทบาทการทำงานเชิงรุก โดยสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฏรควรเร่งพัฒนาบุคลากรของ กลุ่มงานให้มีความเชี่ยวชาญในการเขียนงานเชิงวิชาการเพื่อพร้อมที่จัดทำรายงานการพิจารณาศึกษา ของคณะกรรมการให้มีรูปแบบเชิงวิชาการ โดยการจัดหลักสูตรฝึกอบรม / ฝึกปฏิบัติการเขียนงาน เชิงวิชาการให้แก่เจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม

## 4. ปัญหาด้านบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่

### 4.1 สภาพปัญหา

กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 มีอัตรากำลังบุคลากร ตำแหน่งนิติกร 5 ตำแหน่ง ตำแหน่งวิทยากร 3 ตำแหน่ง ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ 3 ตำแหน่ง และตำแหน่งเจ้าพนักงาน บันทึกรหัส 2 ตำแหน่ง ในการปฏิบัติงานด้านเลขานุการของกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติให้แก่ คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ซึ่งมีภารกิจประกอบด้วย การจัดการประชุม การจัดสัมมนา การเดินทางไปศึกษาดูงาน เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังบุคลากรที่มีอยู่ จึงส่งผล ต่อลักษณะการปฏิบัติงานสนับสนุนงานด้านวิชาการของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงให้แก่ คณะกรรมการยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เจ้าหน้าที่ขาดการพัฒนาในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม ก้าวไม่ทันข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวและสถานการณ์โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

### 4.2 สาเหตุ

บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะในกระบวนการนิติบัญญัติ อันเนื่องมาจาก ระบบการสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานบางตำแหน่งจะใช้การบรรจุแต่งตั้งตำแหน่งในสายงาน วิทยากร ซึ่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Specification) โดยทั่วไปจะรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับ ปริญญาตรีขึ้นไปโดยเปิดกว้างในวุฒิการศึกษาที่ได้รับทำให้ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องตรงกับลักษณะงานเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฏรมาก

ซึ่งมีผลโดยรวมต่อประสิทธิภาพของงานด้านการวิเคราะห์เชิงลึกในกระบวนการนิติบัญญัติเพื่อสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการสิทธิการ เช่น การพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ การพิจารณาญัตติ เป็นต้น

#### 4.3 แนวทางการแก้ไข

1) สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรมีการปรับปรุงระบบการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรใหม่ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการและบทบาทที่สำนักงานจะมอบหมายให้รับผิดชอบ โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือก นอกจากนี้ยังควรมีการทดสอบทักษะความรู้ด้านนิติบัญญัติ เน้นการวิเคราะห์เพื่อเสริมทักษะการเขียนเอกสารวิชาการให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานสนับสนุนงานของคณะกรรมการสิทธิการ ซึ่งเป็นทักษะที่เจ้าหน้าที่ประจำกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงควรที่จะต้องมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ

2) สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรเน้นการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรในตำแหน่งวิทยากร ควรจัดหลักสูตรฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติในบทบาทหรือกระบวนการของคณะกรรมการสิทธิการที่จะได้รับมอบหมายจริง อาทิ การจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณาศึกษา การจัดทำรายงานการประชุม เป็นต้น โดยให้ข้าราชการใหม่ฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องโดยจำเป็นต้องใช้เวลาอบรมสักระยะหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อเตรียมตัวให้ข้าราชการใหม่พร้อมทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ทันทีอย่างมีคุณภาพ ไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้งานใหม่ นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรพัฒนาหลักสูตรดังกล่าวให้เป็นรูปแบบ E-Learning เพื่อพร้อมสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทุกคน ทุกที่ ทุกเวลา ซึ่งจะคุ้มประโยชน์สูงสุด

3) กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงมีความกระตือรือร้นที่จะต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวทันข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวของสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างเป็นรูปธรรม จริงจัง และต่อเนื่อง โดยในทุกสัปดาห์ควรจัดให้มีเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลข่าวสารดังกล่าวและเกี่ยวข้องกับภารกิจด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการสิทธิการเป็นสำคัญ โดยมอบหมายให้เจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงผลัดกันนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับความเคลื่อนไหวด้านการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ สัปดาห์ละ 1-2 คน เช่น ข้อมูลข่าวสารที่เกิดจากประสบการณ์ในการลงมือปฏิบัติงานจริงที่จะต้องอาศัยเทคนิคและประสบการณ์ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอยู่เสมอ, ข้อมูลแนวทางประสบการณ์และเทคนิคการทำงานกับนักการเมืองในเชิงวิชาการที่ประสบผลสำเร็จในเรื่องต่าง ๆ เป็นต้น จากนั้นก็ร่วมกันหารือถึงปัญหาอุปสรรคในการทำงานที่ผ่านมา ทั้งนี้เพื่อช่วยพัฒนาบุคลากรของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงให้พร้อมทำงานเชิงรุกและฝึกพื้นฐานการทำงานมืออาชีพ อีกทั้งเพื่อที่จะได้ร่วมกันคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันท่วงที ลดความเสี่ยงในการทำงานผิดพลาดได้เป็นอย่างดี

## บทที่ 5

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

#### บทสรุป

การศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรฝ่ายเลขานุการ กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรมการ 3 เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา สภาพทั่วไปของการปฏิบัติงาน สภาพปัญหา สาเหตุของปัญหา รวมทั้งแนวทางการพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ สภาผู้แทนราษฎร เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง ยังมีข้อบกพร่องและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องมาจากปัญหา ดังนี้

#### 1. ปัญหาด้านวิชาการ

##### 1.1 การติดต่อประสานงานมีความล่าช้า หลายขั้นตอนกระบวนการ มีสาเหตุมาจาก

1) ขาดฐานข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงอย่างเป็นระบบ จึงต้องมีการประสานงานจากหน่วยงาน องค์กร กระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ เพื่อขอข้อมูลวิชาการทำให้การจัดส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต้องใช้ประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการเกิดความล่าช้า

2) การรับ - ส่งข้อมูลผิดพลาด อาจเนื่องจากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการไม่มีประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ขาดทักษะ และองค์ความรู้ทางวิชาการในเรื่องที่จะประสานงาน จึงทำให้เกิดปัญหาความล่าช้า และมีข้อผิดพลาดในข้อมูล

##### 1.2 ขาดข้อมูลเอกสารวิชาการที่ครบถ้วนสมบูรณ์ มีสาเหตุมาจาก

1) ข้อมูลประกอบการพิจารณาไม่เพียงพอ เนื่องจากผู้ชี้แจงของหน่วยงานหรือกระทรวงเจ้าของข้อมูลต่าง ๆ ที่คณะกรรมการเชิญมาชี้แจงและให้ความเห็นในที่ประชุมกรรมการไม่ให้ข้อมูลที่ชัดเจนเพียงพอ ในแต่ละเรื่องแต่ละประเด็นที่คณะกรรมการต้องการพิจารณา จึงอยู่ในความรับผิดชอบและครอบครองไว้เป็นของหน่วยงานหรือกระทรวงนั้น ๆ

2) ไม่มีฐานข้อมูลสำหรับนำมาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำข้อมูลเอกสารวิชาการ หรือมีแหล่งข้อมูลแต่ข้อมูลที่มีอยู่นั้นเป็นข้อมูลพื้นฐานทั่ว ๆ ไปไม่ได้เป็นข้อมูลเชิงลึกขาดการวิเคราะห์ให้เป็นเอกสารวิชาการที่สามารถนำไปใช้สนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการครบถ้วนสมบูรณ์

1.3 บุคลากรในกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงขาดความรู้ความเข้าใจในองค์ความรู้ที่สำคัญในกระบวนการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านนิติบัญญัติของกรมการ มีสาเหตุมาจาก

1) ขาดความรู้ความเข้าใจในองค์ความรู้ที่สำคัญในรายละเอียดของกระบวนการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านนิติบัญญัติของกรมการ

2) ขาดการเพิ่มพูนทักษะด้านวิชาการเพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการเกี่ยวกับการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ ที่ส่วนใหญ่ยังขาดทักษะในการร่างกฎหมาย การจัดทำและรวบรวมคำแปรญัตติที่ถูกต้องตามหลักการแก้ไขเพิ่มเติมร่างกฎหมาย รวมทั้งทักษะในการเปรียบเทียบกฎหมายเพื่อเป็นข้อมูลประกอบเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการ

1.4 บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง มีสาเหตุมาจาก

1) ข้าราชการที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ ไม่มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานด้านนิติบัญญัติ และขาดทักษะ ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการ

2) ไม่มีผู้ถ่ายทอด ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน เชื่อถือได้ ให้แก่บุคลากรที่ได้รับการบรรจุใหม่ ทำให้ประสบการณ์ถูกเก็บไว้ในตัวบุคคลเฉพาะคนใดคนหนึ่ง และฝังอยู่ในตัวบุคคลนั้นเท่านั้น ซึ่งท้ายที่สุดจะทำให้ประสบการณ์นั้นเลือนหายไปในที่สุด

3) การไม่เห็นความสำคัญ บุคลากรขาดความตั้งใจจริงในการทำงาน ประกอบกับภารกิจอื่นมีเป็นจำนวนมาก เพราะจำเป็นต้องปฏิบัติงานประจำอย่างอื่นควบคู่กันไปด้วยในระหว่างที่ได้รับมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ จึงทำให้บุคลากรไม่มีเวลาในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประกอบการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการ

## 2. ปัญหาด้านข้อมูลวิชาการ และเอกสารวิชาการ

2.1 เอกสารประกอบการพิจารณาศึกษาขาดการวิเคราะห์เชิงลึก มีสาเหตุมาจาก

1) ขาดการสรุปวิเคราะห์ สังเคราะห์ให้พร้อมใช้งาน เนื่องจาก แหล่งที่มาของข้อมูลส่วนใหญ่ได้มาจากหน่วยงานเชิงมาชีแจงและข้อมูลจากหน่วยงาน กระทรวง ที่มีข้อมูลเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับเรื่องที่คณะกรรมการพิจารณา และ อินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ บทความที่เกี่ยวข้อง จึงทำให้เอกสารประกอบการพิจารณาศึกษาของคณะกรรมการขาดการวิเคราะห์เชิงลึก

2) บุคลากรขาดทักษะและประสบการณ์ในการเขียนวิเคราะห์งานเชิงวิชาการ ประกอบกับบางครั้งมีงานประชุมของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการและคณะทำงานทุกวัน บางวันมีการประชุมถึง 2 - 3 คณะ ทำให้เจ้าหน้าที่กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงไม่มีโอกาสที่จะ

ฝึกอบรม/ฝึกปฏิบัติการเขียนงานเชิงวิชาการ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก การเปรียบเทียบ การสังเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็ไม่ได้จัดหลักสูตรเกี่ยวกับการเขียนงานเชิงวิชาการอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

## 2.2 การให้ความเห็นทางวิชาการ คำปรึกษา/แนะนำ ไม่ถูกต้อง ชัดเจน มีสาเหตุมาจาก

1) ศักยภาพของบุคลากรขาดความมั่นใจและทักษะในการทำงานกับนักการเมือง ประกอบกับนโยบายขาดความชัดเจน อีกทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านนิติบัญญัติกระจายไปอยู่ในกฎหมายอื่น ๆ หลายฉบับตามกระทรวงต่าง ๆ ทำให้เจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงต้องใช้เวลาในการค้นหารวบรวมข้อมูล ไม่ทันต่อสถานการณ์ความต้องการใช้งานของคณะกรรมการ

2) ไม่เข้าใจในรายละเอียดของเอกสารประกอบการพิจารณาที่มีรายละเอียดค่อนข้างมาก เช่น กรณีที่มีการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ จะเห็นได้ว่า ล้วนเกี่ยวข้องกับเรื่องกฎหมายทั้งสิ้นซึ่งมีความหมายในหลายแง่มุม การนิยามความหมายจะแปรเปลี่ยนไปตามแนวทางการพิจารณาร่างพระราชบัญญัตินั้น ๆ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจในข้อเท็จจริงหรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้ถ่องแท้เสียก่อน ทำให้บุคลากรไม่เข้าใจในรายละเอียดของเอกสาร

## 2.3 การสืบค้นข้อมูลล่าช้า มีสาเหตุมาจาก

ขาดการปรับปรุงฐานข้อมูลวิชาการ/กฎหมาย ที่มีความจำเป็นต่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เป็นปัจจุบัน เนื่องจากข้อมูลวิชาการและข้อมูลกฎหมายอยู่กระจัดกระจายตามหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้การสืบค้นล่าช้า ข้อมูลซ้ำซ้อนและขาดความน่าเชื่อถือ ประกอบกับข้อมูลกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาของคณะกรรมการพบว่า กรณีที่มีการค้นข้อมูลเกี่ยวกับพระราชบัญญัติ มิได้มีเพียงพระราชบัญญัติที่มีชื่อเกี่ยวข้องหรือมีชื่อที่คณะกรรมการได้พิจารณาถึงในเรื่องนั้น ๆ แต่สามารถเชื่อมโยงไปได้หลากหลายในฐานข้อมูลกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ

3. ปัญหาด้านเลขานุการในการจัดทำรายงานการพิจารณาการศึกษาของคณะกรรมการ มีสาเหตุจาก

รายงานไม่มีคุณภาพเชิงวิชาการ เนื่องจากการพิจารณาศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งของคณะกรรมการเสร็จสิ้นลงแล้ว เจ้าหน้าที่จะได้รับมอบหมายให้จัดทำรายงานฯ เมื่อได้รับมอบหมายแล้ว เนื่องจากบางครั้ง กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการพร้อมกันหลายคณะ จึงมีผลทำให้มีงานอื่นที่ต้องรับผิดชอบเพิ่มขึ้น เช่น มีการตั้งคณะอนุกรรมการเพิ่ม จึงทำให้ไม่มีเวลาศึกษาและทำความเข้าใจกับประเด็นปัญหาเหล่านั้นได้อย่างถ่องแท้ อีกทั้งเจ้าหน้าที่ขาดทักษะและประสบการณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ประกอบกับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรไม่มีการจัดทำหลักสูตรสำหรับการเขียนรายงานเชิงวิชาการอย่างเป็นรูปธรรม จึงทำให้การจัดทำรายงานการพิจารณาการศึกษาของคณะกรรมการไม่มีคุณภาพเชิงวิชาการเท่าที่ควร

#### 4. ปัญหาด้านบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่ มีสาเหตุจาก

ระบบการสรรหาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อบรรจุเข้ามาปฏิบัติงานบางตำแหน่งจะใช้การบรรจุแต่งตั้งตำแหน่งในสายงานวิทยากร ซึ่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Specification) โดยทั่วไปจะรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปโดยเปิดกว้างในวุฒิการศึกษาที่ได้รับ ทำให้ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่าง ๆ ที่ไม่ค่อยจะตรงกับลักษณะงานเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมาก ซึ่งมีผลโดยรวมต่อประสิทธิภาพของงานด้านการวิเคราะห์เชิงลึกในกระบวนการนิติบัญญัติเพื่อสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการการ เช่น การพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ การพิจารณาญัตติ เป็นต้น

ผลจากการศึกษาและวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงาน สภาพปัญหา สาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น นำมาซึ่งข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

##### ข้อเสนอแนะ

1. กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 ควรมีการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนบทบาทภารกิจการทำงานของคณะกรรมการด้านนิติบัญญัติให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1.1 จัดทำคลังข้อมูล (Data Warehouse) หรือฐานข้อมูลเชิงบูรณาการ ซึ่งคลังข้อมูลดังกล่าวได้มาจากการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้มาประมวลผลสารสนเทศ โดยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูล (Data) ของกระทรวงต่าง ๆ และสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ (Information) พร้อมทั้งจะนำไปใช้งานเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการจัดทำฐานข้อมูลวิชาการและข้อมูลกฎหมายให้ชัดเจนอย่างมีระบบของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง และเป็นมาตรฐานสากล สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรมอบหมายให้สำนักกรรมการ 3 เป็นเจ้าภาพในการบูรณาการดังกล่าว

1.2 จัดทำคลังข้อมูล (Data Warehouse) หรือฐานข้อมูลเชิงบูรณาการ เรื่อง การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานด้านวิชาการของฝ่ายเลขานุการเพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการขึ้นมาให้เป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้กลางสำหรับให้บุคลากรภายในกลุ่มงาน นำไปใช้เพื่อเป็นแนวทางและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านวิชาการของฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ

1.3 ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาการจัดทำคลังข้อมูล (Data Warehouse) หรือฐานข้อมูลเชิงบูรณาการที่ได้จากการรวบรวมฐานข้อมูลสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง จากหลายแหล่งและหลายช่วงเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน เพื่อป้องกันการสับสนข้อมูลซ้ำ นอกจากนี้ กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการทำงานเชิงรับมาสู่บทบาทการทำงานเชิงรุก โดยเร่งพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในการเขียนและการวิเคราะห์ข้อมูลให้มีความเป็นวิชาการเพื่อนำมาจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลของกลุ่มงาน ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก การเปรียบเทียบ การสังเคราะห์ข้อมูล พร้อมจัดทำเป็นบทสรุปให้พร้อมใช้งานได้

ทันทีในการนำไปใช้สำหรับการเตรียมพร้อมต่อการจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณาศึกษาของ คณะกรรมการ

2. สำนักกรรมการ 3 ควรเน้นการส่งเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวกให้แก่บุคลากรมีความ กระตือรือร้นในการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม สามารถพัฒนาไปสู่ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ส่งผลให้ การปฏิบัติงานด้านเลขานุการมีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด แต่เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการและ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ของสำนักงาน โดยควรมีโครงการ การถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานกับ นักการเมือง จากพี่สู่น้อง เป็นการสอนงาน (coaching) หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มงานหรือกับ กลุ่มงานอื่น ๆ ทั้งในและนอกสำนักกรรมการ 3 เพื่อเกิดมีการแลกเปลี่ยนอย่างแท้จริง จากนั้น รวบรวม และจัดเก็บประสบการณ์และเทคนิคการทำงานกับนักการเมือง (Tacit Knowledge) จากพี่หรือ ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อจัดทำเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานต่อไป เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงมีความกระตือรือร้นที่จะต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าข้อมูลข่าวสารและ ความเคลื่อนไหวของสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3. ด้านบุคลากรในการพัฒนาศักยภาพงานด้านวิชาการ ด้านเลขานุการ ของบุคลากรกลุ่ม งานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพงานด้านวิชาการ ด้านเลขานุการ บรรลุผลสำเร็จครอบคลุมการปฏิบัติงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และเพื่อให้เกิดการสนับสนุนงานทางวิชาการแก่คณะกรรมการอย่างเป็นทางการ อันเป็นการพัฒนาศักยภาพ และสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์อำนาจ หน้าที่ของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะกรอบนโยบายแนวทางในการพัฒนา บุคลากรให้เกิดศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ เลขานุการ ดังนี้

3.1 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ควรมีแนวทางและนโยบายส่งเสริมให้ บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ด้านเลขานุการ ซึ่งประกอบด้วย การส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการบริการที่ดี, การสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม และสัมมนาเกี่ยวกับองค์ความรู้พื้นฐานในกระบวนการปฏิบัติงานสนับสนุนงานให้แก่คณะกรรมการ วิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ, การสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และการ สนับสนุนให้บุคลากรทำงานวิจัยและผลิตผลงานทางวิชาการอันเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงาน สนับสนุนงานให้แก่คณะกรรมการของสภาผู้แทนราษฎร โดยในแต่ละแนวทางดังกล่าว มีรูปแบบ การดำเนินการที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ (2) เป้าประสงค์ (3) เป้าหมาย (4) มาตรการ (5) โครงการ ซึ่ง ประกอบด้วย รูปแบบโครงการ, ระยะเวลาดำเนินการ, เนื้อหาหลักสูตร (6) การนำ แผนไปสู่การปฏิบัติ (7) การติดตามประเมินผล

นอกจากนี้ ในการพัฒนาศักยภาพงานด้านวิชาการ ด้านเลขานุการ ของบุคลากร กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการ 3 เพื่อสามารถปฏิบัติงานสนับสนุนงานให้แก่

คณะกรรมการธิการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ควรต่อยอดหลักการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competencies) สำหรับบุคลากรของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมการธิการ 3 เป็นสำคัญ ด้วย เพื่อใช้ประโยชน์และเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพงานด้านวิชาการ ด้านเลขานุการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยควรคำนึงถึง สมรรถนะหลัก จำนวน 4 ด้าน (KMUB) เป็นสำคัญ ได้แก่ (1) ความใฝ่เรียนรู้ (Knowledge-Based orientation) (2) คุณธรรมและความซื่อสัตย์ (Morality and Integrity) (3) ความมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จของงาน (Ultimate Determination) (4) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Based on Continuous Improvement)

3.2 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรจัดให้มีการสนับสนุนปัจจัยในการฝึกอบรมบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญ อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ และวิธีการ เน้นเป้าประสงค์ที่ต้องการให้บุคลากรภายในสำนักกรรมการธิการ 3 มีศักยภาพในเรื่องกระบวนการปฏิบัติงานด้านเลขานุการแก่คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีแนวคิดในการปฏิบัติงานเชิงรุก มีคุณลักษณะของการเป็นเลขานุการที่ดี นอกจากนี้ควรสนับสนุนให้บุคลากรกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง ได้รับโอกาสเดินทางไปศึกษาดูงานเชิงนวัตกรรมในการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นแนวคิดในการพัฒนาศักยภาพงานด้านเลขานุการของบุคลากร โดยในการศึกษาดูงานนั้น ควรมีการจัดทำ workshop ในรูปแบบเชิงวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เนื้อหาสาระสำคัญในกระบวนการปฏิบัติงานด้านเลขานุการ

4. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับภารกิจสนับสนุนบทบาทการทำงานด้านนิติบัญญัติของคณะกรรมการธิการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรมีการปรับปรุงระบบการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร โดยเฉพาะสมรรถนะความสามารถของบุคคลในตำแหน่งนิติกรและวิทยากรที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนบทบาทการทำงานให้แก่คณะกรรมการ โดยควรเน้นความรู้ความสามารถเกี่ยวกับระบบงานนิติบัญญัติ ความรู้ด้านกฎหมายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภา และระเบียบราชการ ความรู้เรื่องรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และข้อบังคับการประชุม ความรู้เรื่องพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการรัฐสภา และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน และความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ในตำแหน่งวิทยากร ให้เน้นการทดสอบทักษะการวิเคราะห์เพื่อการเขียนเอกสารวิชาการซึ่งเป็นทักษะที่เจ้าหน้าที่ประจำกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง ควรที่จะต้องมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ รวมทั้งสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรจัดหลักสูตรฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติการเขียนงาน/เอกสารเชิงวิชาการ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกให้กับเจ้าหน้าที่ของกลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิงอย่างเป็นรูปธรรม จริงจัง และต่อเนื่อง

## บรรณานุกรม

- ชูชัย สมितिไกร. (2544). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, หน้า 317.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. Competency-based Human Resource Management. วารสารการบริหารคน, เล่มที่ 21, (ตุลาคม – ธันวาคม 2543), หน้า 11-18.
- จงทอง จันทรางศุ. (2538). การปรับปรุงระบบการทำงานของคณะกรรมการธิการของสภาให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น. รายงานการวิจัย เสนอคณะกรรมการพัฒนาประชาธิปไตย (คพป.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). รายงานผลการศึกษารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, หน้า 4-8.
- มนตรี รุปสุวรรณ. (2538). รายงานวิจัย : ระบบการบริหารงานหน่วยธุรการของรัฐสภาที่เป็นอิสระ. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- มนตรี รุปสุวรรณ. (2540). แนวทางการเพิ่มพูนสมรรถนะของสภาผู้แทนราษฎรไทย : ศึกษาเฉพาะกรณี คณะทำงานของคณะกรรมการ, ผู้ช่วยดำเนินงานของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร, การให้บริการข้อมูลทางวิชาการและสวัสดิการของสภาผู้แทนราษฎร. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, หน้า 9 -10 และ หน้า 48-53.
- สมใจ ลักษณะ. (2549). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Development). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์การพิมพ์, หน้า 253 – 256.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency. กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน).
- โสภาก (ชูพิกุลชัย) ขปีลมันน์. (2544). บุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่มีจิตสำนึก. วารสารราชบัณฑิตยสถาน, หน้า 117-129.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. (เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548). นนทบุรี: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพฯ: พี.เอ.อี.พี.อิง. อดงกรณ์ จันทรโสภณ. (2546). การพัฒนาการปฏิบัติงานในแผนกวิชาช่างซ่อมบำรุง วิทยาลัยเทคนิค มหาสารคาม.
- การศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย มหาสารคาม, หน้า 9 -10.
- อานนท์ ศักดิ์วีระชัย. (2547). *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า 61-62.
- อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. (2543). การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล. *วารสารบริหารคน*, เล่มที่ 21 (ตุลาคม – ธันวาคม 2543), หน้า 11-18.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). *การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ, หน้า 324 – 326.
- Bowditch, James L. and Buono, Anthony. (1990). *F.A. Primer on Organization Behavior*. 2<sup>nd</sup> ed. New York : John Wiley and Sons., p. 508 – 510.
- Simon, Herbert A. (1960). *Administrative Behavior*. New York : The Macmillian, p. 180 – 181.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, p. 28, 1-14.

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ-สกุล	นางนภาภรณ์ แพทย์พันธุ์
ตำแหน่งปัจจุบัน	วิทยากรชำนาญการพิเศษ
คุณวุฒิการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
ชื่อหน่วยงาน	กลุ่มงานบริการเอกสารอ้างอิง สำนักกรรมมาธิการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
สถานที่ติดต่อ	102/244 มบ.สายทิพย์ ถนนสรองประภา ซอยสรองประภา 18 แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กทม. 10210
หมายเลขโทรศัพท์	ที่ทำงาน : 0-2244-2559 ที่บ้าน : 0-2074-2933 มือถือ : 085-365-4658