



"เราเน้นทำให้ทุกคนเข้าใจ
ในงาน **รู้ POSITION**
ของตนในภาพใหญ่
ว่าตนเองเป็นน็อตหรือ
เฟืองของภาพใหญ่ และ
ทำงานเพื่อประโยชน์ของ
ประเทศเป็นหลักสำคัญ"



บทสัมภาษณ์

ดร.รวิวรรณ ภูริเดช
ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการ
นโยบายที่ดินแห่งชาติ (พอ.สคทช.)

รู้จักสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ (สคทช.)



สำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ หรือ สคทช. เป็นหน่วยงานขนาดเล็ก ซึ่งเกิดขึ้นใหม่ในปี 2564 มีภารกิจสำคัญในการเสนอแนะนโยบายและแผนการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินของประเทศ ขับเคลื่อนการดำเนินการตามมาตรการและแนวทางการกระจายการถือครองที่ดินอย่างเป็นธรรม และการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับที่ดินของรัฐ*

ประเด็นที่น่าสนใจ

สคทช. แม้จะเป็นหน่วยงานที่เกิดขึ้นใหม่ แต่สามารถสร้างความผูกพันให้คนในหน่วยงานได้อย่างมาก จากผลการสำรวจความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 พบว่า สคทช. ได้คะแนนสูงเป็นอันดับ 2 จากส่วนราชการที่ตอบแบบสำรวจทั้งหมด 142 ส่วนราชการระดับกรม และเป็นอันดับที่ 1 ของส่วนราชการขนาดเล็ก**

นอกจากนี้ เป็นที่น่าสนใจว่า มีข้อคำถามที่คนใน สคทช. มีความคิดเห็นเชิงบวก (เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่ง) 100% อยู่หลายข้อ คือ

- จัดรู้งานที่ฉันทำมีส่วนช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร
- ฉันเชื่อว่าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนหน่วยงานไปข้างหน้า
- ผู้บริหารสามารถจัดการความเปลี่ยนแปลงได้ดี
- ฉันไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถในการบริหารองค์กรของผู้บริหาร
- ฉันไม่เคยร้องเรียนเรื่องการถูกกลั่นแกล้ง
- ฉันไม่เคยร้องเรียนเรื่องการล่วงละเมิดในที่ทำงาน

สิ่งนี้สะท้อนว่าทุกคนในองค์กรเห็นตรงกันว่าทำได้ดี จึงมีความน่าสนใจและเรียนรู้การบริหารและดูแลคนในองค์กรของ สคทช.

คะแนนความผูกพัน

86.12

- อันดับ 1 ของส่วนราชการขนาดเล็ก
- อันดับ 2 ของระบบ

ปัจจัยที่คะแนนสูงสุด 3 ลำดับแรก ของ สคทช.

- ด้านผู้บริหาร (อันดับ 1 ของระบบ)
- ด้านทีมงาน
- ด้านตัวงาน

*ข้อมูลจาก <https://www.onlb.go.th>

**จัดกลุ่มขนาดของส่วนราชการตามที่กำหนดในมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2562-2565)

บทสัมภาษณ์ ผอ.สคทช.

Q1 : สคทช. เป็นหน่วยงานขนาดเล็กที่เกิดขึ้นใหม่ ข้าราชการต้องทำทั้งงานเดิมที่ตัดโอนภารกิจมา รวมทั้งภารกิจใหม่ที่เพิ่มขึ้น และจากผลการสำรวจความผูกพัน สคทช. ได้เป็นที่ 1 ของส่วนราชการขนาดเล็ก **ท่านทำอย่างไรให้ได้ใจของคนในการทำงานในบริบทดังกล่าว**

ผอ.สคทช. : เราเหมือนเป็นองค์กร Start Up ซึ่งเกิดมาได้ปีกว่าเท่านั้น ช่วงแรกงานหนักมาก ทีมมีเพียง 45 คนในช่วงแรก เราคิดว่าเขาเป็น X-Men ทำงานแทนทุกกองและทุกภารกิจตามที่กฎหมายกำหนด เรามีผลการเบิกจ่ายงบประมาณได้ถึง 92 % ซึ่งเริ่มแรกเรายังขาดบุคลากรฝ่ายสนับสนุน แต่ทุกคนต้องทำได้ ทำไม่ได้ก็ต้องเรียนรู้และพยายาม **ปีแรกเรื่องของคนและ Team Work จึงเป็น Key Success Factor** ดังนั้น เรื่อง **“Engagement”** จึงมีความสำคัญที่สุด ทุกหน่วยราชการ **“คน”** เป็นสิ่งสำคัญขององค์กร ทุกคนต้องเข้าใจว่าตนเองเป็นฟันเฟืองอยู่ตรงไหนขององค์กร

การสร้างแรงจูงใจในช่วงแรกที่มีภาระงาน ใช้การพูดคุยกับเขาเรื่อย ๆ ผอ.คนหนึ่งนั่งทำงาน 2 - 3 กองงานเยอะมาก เราคุยกับเขาตรง ๆ ว่ามันโหด เรารู้ว่าเขาโหด เพราะคนก็อยากได้รับความเอื้ออาทรต่อกัน ไม่ใช่สั่งโดยไม่ฟังอะไรเลย ซึ่งไม่ใช่แนวเรา เราคุยกับเขาว่าได้หรือไม่ หรือจะทำอย่างไร ผู้บริหารมักบอกว่าอยากได้อะไรเมื่อไหร่ แต่ไม่ค่อยบอกว่าจะ “ทำอย่างไร” เราต้องช่วยเขาคิดด้วย “How to” บางเรื่องยากสำหรับเด็ก แต่อาจง่ายสำหรับเราแค่ยกหูโทรศัพท์ ถ้าผู้บริหารช่วยโดยการแนะนำ Connection ให้เขา ก็จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ทำงานเสร็จเร็วขึ้น เพราะบางทีเขาไม่รู้ช่องทาง ที่ต้องช่วย นี่คือตัวอย่างการสั่งงานที่ชัดเจนและ How to

จากประสบการณ์ 6 ปีที่เป็นเลขาธิการสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สผ.) ทำให้เราเข้าใจเจ้าหน้าที่และความกังวลใจหลาย ๆ อย่างของเขา ข้าราชการมีทั้งจุดอ่อนในเรื่องเงินเดือนน้อย ถ้าเราไม่รักษาคคนเก่ง สมองโหลแน่ แต่จุดแข็งก็มี คนที่เข้ารับราชการทุกคนมีจิตใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประเทศชาติ ถึงแม้เงินเดือนน้อยแต่เขามีจิตสำนึกจะอยู่ส่วนหนึ่ง อันนี้เป็นพื้นฐาน ถ้าไม่มีเขาคงไม่มารับราชการแต่แรกแล้ว



ดังนั้น ถึงแม้ว่าเงินเดือนน้อย แล้วเราทำอะไรเขาได้บ้าง เช่น โอกาสในการพัฒนา หรือโอกาสในการทำงานที่ท้าทาย เป็นต้น สำหรับที่นี่ เราส่งเสริมให้เขาได้แสดงศักยภาพ เช่น การให้เข้าร่วมการประชุม คณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ (คทช.) ที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน เพื่อให้เขาเกิดการเรียนรู้ตั้งแต่เด็ก และการรับฟังปัญหาของประชาชนในพื้นที่ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นการชดเชยเงินเดือนที่น้อย



เมื่อเราได้กรอบอัตรากำลังจาก ก.พ. เพิ่มเติม ได้มีส่วนในการสัมภาษณ์ข้าราชการที่เข้ามาทุกคน เพราะคิดว่าบุคลากรกลุ่มนี้จะเป็นทีมงานที่สำคัญ จากการสัมภาษณ์พบว่า สาเหตุที่คนอยากเปลี่ยนงาน เนื่องจากได้รับมอบหมายงานที่ไม่ท้าทายหรือเบื่อ จึงจับประเด็นได้ว่าจริงๆ แล้วข้าราชการที่ออกไปไม่ใช่เพราะเรื่องเศรษฐกิจ แต่ต้องการได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายและเป็นประโยชน์แก่ประเทศ



ที่ สคทช. ทุกครั้งที่มีการประชุมหรือโอกาสสำคัญ เช่น ปีใหม่ ผู้บริหารจะมีโอกาสได้พูด Message สำคัญ คือ ทำให้ทุกคนรู้ว่าตนอยู่ตรงไหนของภาพใหญ่ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารและลำดับถัดไปในการถ่ายทอดให้กับน้อง ๆ ผู้ปฏิบัติงานรวมถึงผู้ที่เข้ามาใหม่ ได้รู้ว่าตนเองทำงานอยู่จุดไหนของภาพใหญ่ งานของเขาส่งผลกระทบต่ออะไรบ้าง แม้จะเป็นงานสนับสนุนหรืองานเอกสาร เช่น งานสารบรรณ งานเรื่องราวร้องทุกข์ นับเป็นจุดสำคัญมากในการทำให้ตรงเวลา มิฉะนั้นจะเกิดความเสียหายได้ เป็นต้น

“คนทุกระดับรู้ **Positioning** ของตนเองว่าคืออะไร และทำอะไร” เราต้องสื่อสารให้ได้ ในส่วนของ “เพื่ออะไร” การทำงานของเราเพื่อการกินดีมีอยู่ของประชาชนใช้หรือไม่ เราอย่าตลอดว่าเราต้องเอาเรื่องของประเทศและประชาชนเป็นที่ตั้ง ผลลัพธ์ของงานเป็นที่ตั้ง ถือว่าเป็น **Priority** ลำดับที่หนึ่ง ส่วนผลประโยชน์ขององค์กรมาเป็นอันดับที่สอง เพราะงานของ สคทช. เป็นการบริหารจัดการความขัดแย้งระหว่างรัฐกับรัฐในเรื่องการจัดการที่ดิน ส่วนประโยชน์ส่วนตนเป็นอันดับสุดท้าย เพราะฉะนั้น ทำอะไรอย่ามองว่าเราได้มากแค่ไหน ต้องมองว่าประโยชน์ที่จะเกิดแก่ประเทศชาติได้อะไร นโยบายด้านการบริหารจัดการที่ดินมีความสำคัญ เราต้องมีหลัก ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพราะการตัดสินใจในแต่ละกรณีล้วนมีผลกระทบทั่วประเทศ

โดยสรุปคือ

“เราเน้นทำให้ทุกคนเข้าใจในงาน รู้ **Position** ของตนในภาพใหญ่ ว่าตนเองเป็นน็อตหรือเฟืองของภาพใหญ่ และทำงานเพื่อประโยชน์ของประเทศเป็นหลักสำคัญ”



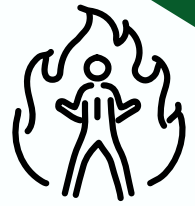
Q2: จากการสำรวจ Engagement ของ สคทช. มีผลสอดคล้องกับประเด็นที่ท่านให้ความสำคัญ โดยเฉพาะในข้อคำถาม “ฉันรู้ว่าการที่ฉันทำมีส่วนช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายและพันธกิจ ขององค์กร” โดยได้คะแนนเต็ม 100 จึงอยากเรียนถามว่า **ท่านมีวิธีการสื่อสารอย่างไรที่ทำให้ทุกคนใน สคทช. มีความเข้าใจในงานและ Position** ของตนเอง

ผอ.สคทช.: เราดู Generation ของคนในองค์กร มาที่นี้เราก็พยายามปรับตัวเหมือนกัน แม้จะเป็นลักษณะการบริหารงานของเบอร์ 1 เหมือนกัน แต่เมื่อดูพี่น้องเพื่อนร่วมงานในที่เดิม (สพ.) มีคน Gen เรา หรือ Gen รุ่นพี่เรา วิธีการบริหารคนจะเป็นแบบหนึ่งแต่ที่ สคทช. มีทั้ง Gen ที่ผ่านงานมาเป็นสิบปีขึ้นไป และเข้ามา Gen ใหม่ ๆ คือ มีหลาย Gen ผสมกันอยู่ ที่นี้เป็นสังคมวัยรุ่น การสื่อสารต้องปรับใช้วิธีการที่แตกต่างกันไป คนที่เข้ามาทำงานกับเราต้อง ให้เกียรติว่าเขามาด้วยใจ เพราะเราใหม่เอี่ยมเลย เราก็ต้องให้รู้ว่าถ้ามาทำงานที่นี้ “งานหนัก” ส่วน Gen ใหม่ เขาอยากรู้ว่าเขาทำงานนั้น “เพื่ออะไร” **การสื่อสารในทุกโอกาสมีความสำคัญ ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสื่อสาร หมดยุค Command and Control แล้ว สำหรับที่นี้ เราทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย สามารถเคาะประตู (Open Door Policy) และใช้ไลน์ในการสื่อสาร เราอยู่ในกลุ่มไลน์ด้วย ใคร Voice มาเราก็เห็นพุดง่าย ๆ คือ สื่อสารให้ตรงกับ Generation ของบุคลากรในองค์กร**



เรามองว่าคนที่มีความประสงค์มีประโยชน์ และสำหรับคนที่ไม่มี ประสิทธิภาพก็ต้องบ่มให้ดี **ก้าวแรกในการเข้าสู่ระบบราชการเป็นสิ่งสำคัญที่สุด หากเข้ามาแล้วมีประสิทธิภาพไม่ดี จะทำให้เขาคิดว่าระบบราชการไม่ดี มีแต่เรื่องทุจริต แต่ถ้าได้ก้าวแรกที่ทำให้โอกาสเขาเขาจะไปได้** เราจะบอกตลอดว่าพี่ที่มีประสิทธิภาพต้องสอนงานและสื่อสารให้น้องรู้ เช่น งานราชการเดินด้วยกฎหมาย เราจึงให้น้องเข้าใหม่อบรม พ.ร.บ. ที่สำคัญ รวมถึงพี่ก็ให้มากบวบด้วย เพราะระเบียบเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เราต้องสร้างฐานเขาให้เข้มแข็ง สร้างความเข้าใจในงานราชการ ให้ความรู้ สอนการทำงาน ให้เขายึดทำมากได้มาก การเลี้ยงงานไม่ได้แปลว่าคุณฉลาด ทำงานมากได้ทั้งประสิทธิภาพมาก ได้เพื่อนระหว่างองค์กร เป็นทุนในการทำงานต่อไปได้ดี





Q3 : ในเรื่องของ**การรับคนรุ่นใหม่เข้ามา** ให้ความสำคัญกับเรื่องใด ทั้งที่โอนมาและรับใหม่

ผอ.สคทช. : กรอบใหม่เป็นพนักงานราชการ แต่ก็ต้องสอบแข่งขันเข้ามาจาก 5 พันกว่าคน ตอนที่เขาเข้ามาเราก็บอกเขาว่าเขาเป็น 14% ของ 5 พันคนทั่วประเทศที่สอบเข้ามาได้ คุณดีใจได้เลยว่าคุณถูกระบบเลือกเข้ามา ให้เขาเข้าใจว่าเขาไม่ธรรมดาเลยนะ

ตอนแรกในเรื่องการสัมภาษณ์ ทีมงานมาปรึกษาว่าจะสัมภาษณ์คนละ 3 นาที เรามองว่าให้เวลาน้อยเกินไปอย่ารีบมาก ต้องให้ความสำคัญกับการสัมภาษณ์ เราซ้อมกับทีมสัมภาษณ์ แม้ไม่ได้สัมภาษณ์เอง แต่ก็บอกธงไว้ว่าเราอยากเห็นอะไรจากการสัมภาษณ์บ้าง ต้องการดู Attitude และอะไรหลาย ๆ อย่าง การรู้จักเขาในเวลาอันสั้นเป็นเรื่องยาก ต้องให้เวลาไม่น้อยกว่า 7 - 8 นาที เราไม่ได้ตัดสิทธิ์ใคร ก็ให้โอกาสขึ้นบัญชีรายชื่อไว้ ส่วนราชการอื่นก็สามารถนำบัญชีไปใช้ได้ ไม่ต้องเสียเวลาเหนื่อยจัดสอบเอง

Q4 : ในการสัมภาษณ์ **Attitude** หรือ**คุณลักษณะใด**ที่ท่านให้ความสำคัญ

ผอ.สคทช. : ต้องมี Attitude ที่ดีต่อการทำงาน ราชการ มีจิตบริการ (Service Mind) เข้ามาแล้วพร้อมที่จะทำงาน เรื่องของหลักเกณฑ์ก็ต้องปฏิบัติตาม (Comply) เราเข้าใจเด็ก Gen ใหม่ไม่ชอบอยู่ในกฎในเกณฑ์ แต่ว่าคุณทำงานราชการก็ต้องรักษาระเบียบวินัย ไม่ใช่เพื่ออะไร แต่เพื่อตัวคุณเอง เพราะเราไม่อยากสอบหรือลงโทษทางวินัยอันเกิดจากการผิดพลาดที่ไม่เจตนา



ข้าราชการทุกคนทำงานบนกรอบระเบียบ เพราะฉะนั้นสิ่งแรกที่เมื่อเป็นข้าราชการแล้วต้องเข้าใจ คือ เรื่องระเบียบและกฎเกณฑ์ เช่น ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างของกรมบัญชีกลาง ให้มีการรู้จักคิด (สังหรณ์ใจ - Gut Feeling) รวมทั้งหากยังไม่รู้วิธีการใช้งานระบบให้หาความรู้เพิ่มเติมหรือสอบถามจากผู้ที่มีการประสบการณ์ทั้งในและข้ามหน่วยงานได้ สิ่งเหล่านี้เราต้องอธิบายรายละเอียดให้ Gen ใหม่เข้าใจ โดยต้องยกตัวอย่างให้เขาเห็นภาพ เช่น รายงานประชุมสำคัญอย่างไร สคทช. บริหารงานด้วยคณะกรรมการเจ้าหน้าที่ที่จัดรายงานการประชุมสำคัญมาก ต้องจดให้ถูกต้อง เพราะเวลาขึ้นศาล เขาเรียกดูรายงานการประชุมในอดีต ดังนั้น เจ้าหน้าที่ต้องเข้าใจในงานเขาจดบันทึกอะไร ทำไมเขาต้องมาเรียนวิธีการจัดรายงานการประชุม เขาอาจคิดว่าเป็นทักษะพื้นฐานมากซึ่งผู้บริหารตรงนี้ก็必須เข้าใจด้วย เราไม่เหมือนกรมที่ตั้งมานานแล้ว ที่อาจไม่ต้องมาอบรมเรื่องนี้ เพราะพี่ ๆ ก็สอนงานได้ สรุป เราไม่สามารถลงแรงกับทุกเรื่อง จึงเน้นในเรื่องที่สำคัญกับระบบงานหลักของ สคทช. (First Thing First)

Q4 : สคทช. เป็นหน่วยงานตั้งใหม่ที่อยู่ในระยะของการขยายตัว คิดว่าจะอะไรเป็นประเด็นท้าทายในการบริหารคนและองค์กรที่เติบโตอย่างรวดเร็ว

ผอ.สคทช. : เนื่องจากคนของ สคทช. มาจากหลายหน่วยงาน มีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน เราจึงพยายามสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unity) เป็นแบรนด์ของเราให้มากขึ้น เราพยายามสร้างความผูกพันในองค์กร สร้างตัวตนของเราให้มากขึ้น เรามีบุคลากรมาจากทั้งกรมธนารักษ์ กรมที่ดิน สำนักงบประมาณ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ซึ่งแต่ละที่ได้หล่อหลอมเขามา จุดที่เข้ารับราชการสำคัญมาก เพราะจะฝังอยู่ในชีวิตของเขา ประเด็นนี้จึงเป็นโจทย์ที่ท้าทาย



เมื่อแรกเข้ารับราชการ คนจะถูกที่หัวหน้างาน ถ้าหัวหน้างานชี้โก่งหรือไม่ได้เรื่อง จะเป็น Bad Impression ไปเลย เราจึงระวัง อยากรู้อยากเห็นต้นแบบ (Idol) ที่ดี เพราะจากประสบการณ์ของตนเอง ได้ Idol ที่ดีในการทำงาน ตอนรับราชการเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย และไปร่วมกับทีมอาจารย์ที่มหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นรุ่นก่อตั้งมหาวิทยาลัย เราได้เห็นอาจารย์ทำงานทั้งวันทั้งคืน ทั้งที่เป็นอธิการบดี รองอธิการบดีไปกินข้าวบ้าน รองอธิการบดีทุกวัน ระหว่างกินข้าวก็คุยแต่เรื่องงาน คิดว่าจะทำอะไรให้ชาติบ้านเมือง คิดว่าทำอย่างไรให้เกิดการกระจายโอกาสทางการศึกษา เพื่อให้เกิดความเจริญเท่า ๆ กัน ไม่ได้มองตัวเองเป็นหลัก คิดว่าเราโชคดีที่เห็นตัวอย่างที่ดี

Q4 : ท่านคิดว่าผู้บริหารมีบทบาทอย่างไรในการสร้างความผูกพันขององค์กร

ผอ.สคทช. : มีบทบาทมาก คือ **ต้องเป็นตัวอย่างที่ดี** เพราะเราเหมือนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ (Yes หรือ No หรือ OK) อันที่สองคือ **Gen ใหม่ ต้องให้โอกาสเขามีปฏิสัมพันธ์กับเรา** ให้เขาสามารถเข้าถึง (Access) ผู้บริหารระดับสูงสุดได้ง่ายขึ้น อย่าให้มีขั้นตอนมาก มีปัญหามาปรึกษาได้ อย่าให้ความผิดพลาดเกิดขึ้นแล้วค่อยมาหาหรือ ซึ่งเราก็ให้กำลังใจว่าคนทำงานก็ต้องมีผิดทุกคน คนไม่ผิดก็คือคนไม่ทำงาน ไม่อย่างนั้นเจ้าหน้าที่ก็จะเกรงกลัวว่าจะทำผิด แล้วกลายเป็นไม่กล้าทำงาน การทำผิดต้องดูที่เจตนา แต่ไม่ใช่การผิดซ้ำซ้อน ถ้าผิดซ้ำเราก็ต้องมีการถอดบทเรียน ต้องดูว่าผิดพลาดเพราะอะไร



วิธีการบริหารงานในองค์กรใหม่ ๆ ทำทายมากกับ **Gen ใหม่** ซึ่งเขาไม่อยู่ในกรอบ นี่คือโจทย์ที่คิด **ตลอดเวลาว่าเราจะทำงานกับพวกเขาอย่างไร เราจะเพาะบ่มประสบการณ์เขาอย่างไรให้มีศักยภาพ** อันนี้เป็นเรื่องใหญ่และท้าทาย เรื่องเฮฮาต้องมีบ้าง ให้เขาแสดงพลังของเขาออกมา เรามีกิจกรรม CSR ปลูกป่า ทำบุญ บริจาคเลือด จิตอาสา ไม่อยากให้เขาหมกมุ่นกับเรื่องงานอย่างเดียว แต่งานเพื่อสังคม ก็ต้องมี ในฐานะการเป็นข้าราชการที่ดี ซึ่งต้องทำงานในหน้าที่และ Beyond ในสิ่งที่ดี เช่น งานส่วนรวม ต้องทำ เจ้าหน้าที่ต้องมี Contribute กับองค์กรด้วย เช่น การเป็นกรรมการส่วนกลางขององค์กร ตอนนี้เราก็มีการออกแบบตึกสำนักงานของ สคทช. เราพยายามถ่ายทอดและบอกเด็ก ๆ ทำมากได้มาก ตอนนี้อยู่มีพลัง พอโตขึ้นจะมีภาระทางบ้านทั้งลูก บิดามารดา อันนี้คือทุนของคุณเองที่จะสามารถหยิบ ประสบการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้มาใช้ งานนี้เคยทำ พี่คนนี้เคยประสาน หน่วยงานนี้เคยไป ก็ทำให้ทำงานได้ ย่างขึ้น พอโตไปมีภาระมากขึ้นก็ต้องให้เขาได้ Balance ตรงนี้ รวมทั้งให้โอกาสเขาได้แสดงพลัง ความสามารถด้านอื่น นี่เรื่องใหญ่ของเด็กรุ่นใหม่ ที่นี้หลายคนมีความสามารถอื่น ๆ ก็บอกเขาว่าปีหน้า จะส่งประกวดระหว่างหน่วยงาน พวกนี้เก่งมาก Talent เขามีมาก พอเรารู้ว่าเขามีความสามารถอื่น ๆ อะไรบ้าง เราก็จะมอบงานที่ส่งเสริมความสามารถเขา เช่น น้องคนนี้หน้ายิ้มแย้ม ก็ส่งไปปฏิสัมพันธ์พูดคุย กับชาวบ้าน เราก็ดูบุคลิกของเด็ก ๆ ด้วย เพราะเขามีจุดแข็งที่ต่างกัน



Q5 : จากผลสำรวจความผูกพันของ สคทช. ปัจจัยที่เด่นมากคือ “ด้านผู้บริหาร” ทั้งในส่วนของการชัดเจนของวิสัยทัศน์ Change Management รวมถึงความมั่นใจ ในความสามารถของผู้บริหาร อยากจะให้ท่านช่วยแชร์ **ทริคเรื่องการบริหารเป็นแบบอย่างที่ดี**

ผอ.สคทช. : กลุ่มตัวอย่างของเรายังมีน้อย เราสร้างตรงนี้ได้ ในปีถัด ๆ ไป ในทีมงานที่มากขึ้น

คิดว่าทุกคนมองที่เบอร์ 1 และผู้บริหารระดับรอง เพราะฉะนั้นจึง **ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในและนอกเวลาราชการ** อันนี้สำคัญ เป็นเรื่องยาก เหมือนกัน เราต้องมีหมวกตลอดเวลา ทำอะไร ต้องระวัง เราก็พยายามสื่อสารกับท่านรอง ถึงตรงนี้ด้วย อะไรที่เราเห็นว่ายังเป็นจุดอ่อน ของเขา เราก็บอก เราไม่ได้ว่าเราต้องโดดเด่น คนเดียว



ต้องให้อำนาจการตัดสินใจกับ ผอ. แต่อันไหนที่เราคิดว่าไม่ใช่ก็เรียกคุย เราเป็นคนที่เปิดเผยอยู่แล้วในการทำงาน เช่น เข้าใจว่าอันนี้เป็นงานใหม่ แต่ถ้าเราเป็นหัวหน้าแต่รู้น้อยกว่าลูกน้อง ลูกน้องจะเชื่อเราหรือไม่ ถ้ามให้เขาคิด ถ้าไม่รู้ก็ต้องอ่าน มาทีหลังไม่เป็นไร เรียนรู้ได้ ผู้บริหารสำคัญ คือ ต้องเข้าใจ ใส่ใจรายละเอียด ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารลำดับรอง เขาก็ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากกว่าเราดังนั้น Feedback จากระดับ รอง ผอ. เราก็ต้องรับฟังตลอดเวลา น้องเขากำโหวโหม งานไปได้หรือไม่ พยายามฟัง Feedback ของรองและ ผอ.กอง ต่าง ๆ ลงมาด้วย

ตอนนี้เราเป็นหน่วยงานตั้งใหม่ ยังไม่ชัดว่างานนี้เป็นของกองไหน ต้องใช้เวลาในการ Set ระบบให้เข้าที่ ภารกิจใหม่ ทุกเรื่องเป็นเรื่องนวัตกรรม เพราะก่อตั้งมาเพื่อแก้ปัญหาสิ่งที่ยังทำไม่ได้ในอดีต เช่น เรื่อง One Map ที่ยังไม่สำเร็จ ปัญหาที่เราคาดการณ์ คือ Intercept ของกรมใหม่ยังไม่นิ่ง ไม่มีทางรู้ว่างานนี้เป็นของกองที่หนึ่ง หรือสอง หรือสามตั้งแต่แรก เพราะฉะนั้นอาจมีความสับสนอยู่บ้าง ซึ่งผู้บริหารต้องคุยกันตลอดเวลา แม้แต่งานฝ่ายเลขานุการ คณะอนุกรรมการต่าง ๆ ซึ่ง สคทช. รับผิดชอบ 11 คณะ ก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงการมอบหมายได้ ความสับสนแม้แต่ในผู้บริหารที่เราคิดว่าอยู่ใน Track แล้ว ผู้ปฏิบัติจะยิ่งกว่า ถ้าผู้บริหาร ผอ. ยังนิ่งไม่ได้ เจ้าหน้าที่จะยิ่งงง แต่ไม่ใช่ว่าทำวันนี้แล้วคือดีที่สุด ก็ปรับปรุงตลอดเวลา



งานที่ สคทช. ส่งไม้ต่อกันหมด ตั้งแต่นโยบายไปถึงพื้นที่ พื้นที่รับปัญหาขึ้นมา แต่ตอนนี้เราพยายามให้เป็นระบบมากที่สุด เช่น เรื่องร้องทุกข์เข้ากองกฎหมาย แต่กองกฎหมายไม่ใช่ต้องทำทุกเรื่อง เราต้องแจก Across สายงาน ถึงแม้เราจะมอบหมายรองอีกท่านดูแลกองกฎหมาย ไม่ได้แปลว่าจะสนับสนุนแต่สายงานนั้น เราก็สื่อสารกับเขาว่าไม่ใช่ทำแค่เฉพาะสายงานของคุณ คุณคือ Backbone ถ้าคุณขึ้นไม่ได้ ส่วนอื่นก็แย่หมด เพราะ Backbone ของ สคทช. คือ กองกฎหมายกับศูนย์สารสนเทศ

ยอมรับว่าหน่วยงานใหม่อาจจะยังไม่นิ่ง วิธีแก้คือเราประเมินตลอดเวลาว่างานนี้ไปในทิศทางใด ควรอยู่กับกองใด หรือพิจารณา Workload ภายใน ประกอบการมอบหมายงานด้วย บางงานอาจมอบไปให้กองอื่นก่อน แต่ในอนาคตจะสรรหาคนเข้ามาเสริมทัพ เช่น นักอ่านแผนที่ภาพถ่าย ซึ่งถือเป็นหัวใจ คือ งานพิสูจน์สิทธิ เพราะเกี่ยวข้องกับทำให้ความเป็นธรรมแก่ชาวบ้าน เราจะให้ Priority กับเขา และดู Workload ของแต่ละกองให้ดี

Q6 : สำหรับ สคทช. ที่ผ่านมายุ่งในช่วงก่อตั้ง มีจำนวนข้าราชการน้อยซึ่งมีความผูกพันสูง ในอนาคตท่านคิดว่าจะทำอย่างไรในการรักษาและเสริมสร้างความผูกพัน

ผอ.สคทช. : ในช่วงแรกคนที่มา สคทช. มาจาก 2 หน่วยงาน คือ สผ. และส่วนใหญ่มาจากสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สป.ทส.) ซึ่งถือเป็นงานใหม่ของเรา แต่เราได้รับฟังปัญหาว่าติดขัดอยู่ตรงไหน แล้วพยายามปรับใหม่หมดทั้งกระบวนการต่าง ๆ เช่น งานอ่านภาพถ่าย พิสูจน์สิทธิ์ งานไม่ออกเลย เกิดจากอะไร งบไม่มีใช้ไหม หรืออื่น ๆ หรือคณะกรรมการแออัดมาก ก็แบ่งเป็น 3 คณะ โดยนำประสบการณ์จากตอนอยู่ สผ. เรื่องการทำ EIA ซึ่งมีงานจำนวนมากและทำไม่ทัน เราเห็นว่าถ้ามีคณะกรรมการคณะเดียวไม่น่าจะสามารถทำทันได้ จึงขยายเป็น 3 คณะ แต่ 3 คณะนี้ต้องมี Check and Balance มีมาตรฐานและความเป็นธรรมกับประชาชน

สำหรับที่นี่ เพื่อสะสางงานค้างที่รับมา 6,000 กว่าเคส รวมถึงเคสที่รับเข้ามาใหม่ จึงบอกให้เขาคิดถึงปัญหาแล้วร่วมกันคิดหาทางแก้ไข เพิ่มคณะกลั่นกรองเป็น 3 คณะ ทำไปพร้อมกัน แม้จะมีความยากคือต้องขอแรงจากคนอื่นด้วย เพราะมีผู้แทนจากหน่วยงานนอก เช่น กรมทางหลวง กรมชลประทาน อยู่คณะหนึ่ง อุทยาน ป่าไม้ อีกคณะหนึ่ง แต่เราคนกลางเป็นหลักอยู่ในทุกคณะ รวมทั้งเราต้องเป็นหลักในการปรับคู่มือทั้งหมด ฉะนั้น งานแรกที่เราทำก่อนในปีที่แล้วคือการ “ปรับคู่มืออ่านแปลภาพถ่าย” สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องและจังหวัด เพราะเขาเป็นฟันเฟืองของเรา **คู่มือการปฏิบัติมีความสำคัญในการทำให้นักที่อยู่ห่างไกลจากเราเกิดความเข้าใจกลับมาที่ข้อแรกคือ เขาว่าเขาทำอะไรอยู่จุดไหนคือหัวใจ การ Launch งานใหญ่ออกไป คู่มือปฏิบัติงานสำคัญมาก โดยเฉพาะ สคทช. เราเป็นหน่วยงานส่วนกลางที่ไม่มี Office ในภูมิภาค**

นอกจากนี้ งานของ สคทช. ต้องปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของ คทช. จึงต้องเป็นที่ไว้วางใจได้ (Trust) ดังนั้น จึงมีการเสริมทักษะที่จำเป็นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานตลอด พูดง่าย ๆ คือ รู้ว่าเราทำอะไรอยู่ที่ไหน และที่ตรงนั้นต้องใช้ทักษะอะไร ถ้าเรายังไม่มีทักษะดังกล่าว ก็ควรเติมทักษะนั้น

สำหรับที่นี่มี Challenge มากในการทำงานต่อไป คนมากขึ้น งานมากขึ้น และงานใหม่ ไม่มีตัวอย่างมาก่อน ต้องคิดเอง งานทุกอย่างเป็นนวัตกรรม จึงต้องตัดสินใจให้ดี โดยคำนึงถึงข้อแรก คือ ประโยชน์ของประเทศสำคัญที่สุด ข้อสอง ประโยชน์ขององค์กร ส่วนประโยชน์ส่วนตนไว้อันดับหลังที่สุดเสมอ อย่าเอาเป็นที่ตั้ง



Q7 : ท่านมองภาพของ สคทช. ในระยะใกล้ ๆ ในอนาคตข้างหน้านี้อย่างไรบ้าง

ผอ.สคทช. : ใกล้สุดคือเรื่องการเลือกตั้งงาน สคทช. เกี่ยวกับการเมืองทุกระดับ สภา สส. ทุกคนมีพื้นที่ของตัวเอง ไม่ว่าอย่างไรเราก็มีการเตรียมความพร้อมของเจ้าหน้าที่ ทั้งโฮมรูม ประชุมผู้บริหาร เช่น ถ้ามีการยุบสภาต้องเตรียมอะไรบ้าง เรื่องงบประมาณเราจะทำกันหรือไม่ สิ่งที่เราเตรียมไว้ หรือถ้ามีการเข้าแทรกแซง เรายึดหลักการคือ ความถูกต้อง เพราะเราเชื่อมั่นว่าไม่มีนักการเมืองคนไหนกล้าทำผิดกฎหมาย เราก็บอกเจ้าหน้าที่ให้ไม่ต้องกังวล สิ่งที่ต้องทำก็ต้องทำ เช่น One Map ถ้าไม่ทำก็เกิดปัญหาที่ติดกับซ้อนอยู่แบบนี้ แล้วประเทศชาติจะไปได้อย่างไร ฉะนั้นเจ้าหน้าที่ไม่ต้องกังวล การเมืองมาผู้บริหารก็ต้องรับมือ แต่เราต้องมีฐานข้อมูลให้แม่น เราทำงานยึดประชาชนเป็นหลัก ไม่ได้ยึดการเมืองเป็นที่ตั้ง และเราทำตามกฎหมาย

ระยะยาว เราต้องทำงานทุกอันขึ้นรางให้ได้ ขึ้นรางรถไฟและให้รถวิ่งไปได้เอง เป็นข้อท้าทายมากสำหรับหน่วยงานใหม่ในการสร้างงานนี้ให้อยู่ใน Track ให้ได้

อีกประเด็นหนึ่งคือเรื่อง New Gen ที่ไม่มีประสบการณ์การทำงานและไม่ชินกับระเบียบต่าง ๆ ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ ระเบียบราชการมากขึ้นทุกที เด็กใหม่ ๆ ยากมากที่จะทำงานกับเขา ต้องเข้าใจ แต่ถ้าเรามองไกลต่อไปเขาจะเป็นกำลังสำคัญของชาติต่อไป ไม่ว่าเขาจะอยู่ที่ไหน เราไม่ได้กีดกันหรือมองว่าเขาต้องอยู่กับเราไปตลอด เพียงแต่**เราเป็นจุดแรกเข้า (Entry Point)** **เราจึงต้องระวังมาก เขาควรต้องมี Skill อะไร Attitude อะไร และให้เห็นอะไร หวังว่าอนาคตเราน่าจะเป็นองค์กรที่ดีได้** เป็นองค์กรที่เป็นหลักพึ่งพิงของประเทศชาติได้



Q8 : ในฐานะที่ สคทช. เป็นหน่วยงานที่มี Good Start มีคะแนน Engagement สูง สิ่งแรกที่ท่านจะแนะนำส่วนราชการอื่นจากประสบการณ์ของท่านในการบริหารคน ดูแลคนให้ได้ใจ คือเรื่องอะไร



ผอ.สคทช. : อย่างที่ได้เน้นย้ำไป คือ ให้เขารู้ว่าทำงานนี้ไปเพื่ออะไร เพราะทุกคนมาราชการเขามาด้วยใจ ต้อง Respect การเข้ามาด้วยใจของเขา เขามาด้วยใจ ไม่ใช่มาด้วยเงิน ดังนั้น โอกาสในการพัฒนา ให้ได้ทำงานที่ท้าทาย **นี่คือหัวใจ กลับมาที่เรื่อง "คน"**

Q9 : ท่านมี Message ให้คนรุ่นใหม่ได้เรียนรู้และก้าวข้ามอุปสรรคในการทำงานอย่างไร

ผอ.สคทช. : มองที่งาน และดูตัวอย่างหัวหน้า เขามีอุปสรรคยังฝ่าฟันมาได้ รวมทั้งตัวอย่างที่พี่ ๆ ข้าราชการมาคุยมาเล่าให้ฟัง ผู้บริหารแต่ละคนอาจจะมีวิธีการที่แตกต่างกัน ของเราคือ “Open Door Policy” ถ้าเขาไม่สบายใจ เขามาหาเรามาถึงเล่าเรื่องส่วนตัว เรารับฟังและดูว่าจะช่วยเขาได้อย่างไร ทุกคนมีจุดที่พลาดไปเหมือนกัน เรารู้ปัญหาของเพื่อนข้าราชการ เราจึงมีกองทุนสวัสดิการ เช่น คนเข้าใหม่เงินเดือนตกเบิกนานมาก สามารถกู้ยืมเงินจากกองทุนได้ เรามีกลไกตรงนี้มาสนับสนุน พุดง่าย ๆ คือ ต้องดูหมดทั้งเรื่องงานและส่วนตัว ซึ่งมีส่วนทำให้เขารู้สึกผูกพันกับองค์กร ผู้บริหารต้องใช้เวลากับเรื่องเหล่านี้ด้วย



Q10 : การทำ Open Door Policy อย่างไรให้ได้ผล ผู้บริหารบางท่าน แม้ว่าจะประกาศใช้ Open Door Policy แต่ด้วย Character ความเป็นผู้นำอาจทำให้เด็ก ๆ จะยังไม่กล้าเข้าหา



ผอ.สคทช. : เรื่องใหญ่คือต้องปรับตัวและอย่าปิดกั้นเขามากนัก เราคุยกันว่าถ้างานเริ่มนี้จะเอางานไปประกวดบน Tiktok นื่องคนไหนมีวิธีพูดเก้ ๆ ที่พูดกับชาวบ้านรู้เรื่อง เรามีเด็กที่มีพลัง มีครีเอทีฟ จัดเวทีให้เขาได้แสดงศักยภาพ เช่น จัดประกวดแต่งคำขวัญ สคทช. ที่ชนะประกวดมากที่สุดคือ “บริหารจัดการที่ดิน ประชาชนอยู่กินที่ยั่งยืน”

ความท้าทายของเรา บางทีสิ่งที่คิดอยากทำกับ First Thing First ยังทำไม่ได้เพราะงานมาก สิ่งที่ยากให้เกิดยังไม่มีเวลาทำ เช่น เรื่อง Team Building เรื่องการ Train บุคลากร แต่เรื่องของเวลารวมตัวกันยังไม่ได้ แต่ก็พยายาม เราเข้าใจสิ่งที่ควรทำต่าง ๆ ในเชิงทฤษฎี แต่ก็ต้องดูเงื่อนไขภาระงานเขาด้วย



สรุปบทเรียน จาก ผอ.สคทช.

สื่อสาร

สื่อสารให้คนในองค์กรเห็นภาพใหญ่
ของงาน รู้ Positioning ของตนเอง
รู้ว่าตนทำงานอะไร (What) รู้ว่างานนี้
ทำเพื่ออะไร (Why) และแนะนำวิธีการ
(How to)

แบบอย่างที่ดี

ผู้บริหารทุกระดับต้องเป็นแบบอย่างที่ดี
ในการทำงาน เน้นย้ำหลักการทำงาน
ยึดประโยชน์ของประเทศชาติและ
ประชาชนเป็นลำดับแรก ทำงานราชการ
โดยอยู่บนพื้นฐานของหลักกฎหมาย

ปรับตัวกับ Gen ใหม่

ทำความเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับ
ผู้ปฏิบัติงานที่มีความหลากหลาย
Generation โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่
Gen ใหม่ ต้องสื่อให้เขารู้เหตุผล
ความจำเป็นของสิ่งต่าง ๆ

เข้าถึงง่าย

Open Door Policy
สามารถเข้าถึงง่าย รับฟัง
ความคิดเห็นหรือปัญหา

เปิดโอกาส

ให้โอกาสคนได้แสดงความคิดเห็น
ได้แสดงศักยภาพ ได้ทำงานที่ท้าทาย
โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อ
ต่อการเปิดรับ ไม่ปิดกั้น

สานสัมพันธ์

คำนึงถึงความ Balance ระหว่าง
การทำงานกับกิจกรรมอื่น มีเวทีให้คน
ได้ปล่อยพลัง แสดงความสามารถ
พิเศษด้านอื่น และสนับสนุนกิจกรรมที่
สร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กร

ดูแลตั้งแต่แรกเข้า

จุดแรกเข้าในระบบราชการมีความสำคัญ คัดคนที่เหมาะสม ต้องมีการดูแล
ให้เห็นแบบอย่างที่ดี และให้เกียรติผู้เข้ามาในราชการว่าเขามาด้วยใจ

แนวปฏิบัติ ในการดูแลคนในองค์กร

ทีมสำนักงาน ก.พ. ได้มีโอกาสเข้าสัมภาษณ์
นายประเสริฐ ศิริินภาพร รองผู้อำนวยการ
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ
ผู้กำกับดูแลงานการเจ้าหน้าที่ เพื่อเรียนรู้
ถึงแนวปฏิบัติในการดูแลคนในองค์กร

สิ่งที่น่าสนใจ คือ สคทช. เป็นหน่วยงานที่
เกิดขึ้นใหม่ มีภารกิจมาก ในช่วงแรกยังมี
บุคลากรน้อย มีหลายท่านต้องทำหลายหน้าที่
และช่วงเวลาดังกล่าว เป็นช่วงที่สำนักงาน ก.พ.
ทำการสำรวจความผูกพันด้วย เหตุใดจึงมี
ผลคะแนนความผูกพันสูงในลำดับต้น

ทีมได้ถอดบทเรียนเกี่ยวกับ "การดูแลคน" ของ
สคทช. ดังนี้



1

สร้างความคุ้นเคยเหมือนเป็น บ้านหลังที่สอง

ทีมเริ่มแรกของ สคทช. มาจากสองหน่วยงาน คือ สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากร
ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สผ.) และ สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ
สิ่งแวดล้อม (สป.ทส.) โดยมีข้อได้เปรียบส่วนหนึ่ง คือ เป็นทีมที่รู้จักกันอยู่แล้วและ
มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แต่ปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีใน สคทช. คือ
ผู้บริหาร ที่นี้ทีมผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเป็นกันเองและดูแลคนทำงานอย่างใกล้ชิด แม้ในเรื่อง
เล็กน้อย เช่น มีการรับประทานอาหารร่วมกันในโอกาสพิเศษหรือในวันปกติบ้าง อีกทั้ง
ลักษณะของผู้ปฏิบัติงานใน สคทช. มีวัยที่ไม่แตกต่างกันมาก คือเป็นคนรุ่นใหม่
เสียส่วนใหญ่ วิธีการจัดการ จึง**เน้นการพูดคุย ปรึกษาหารือระหว่างพี่น้อง สิ่งเหล่านี้**
ทำให้คนในองค์กรเกิดความคุ้นเคยต่อกัน และคิดว่าที่นี้ก็เหมือนบ้านหลังที่สอง
การเป็นกรมใหม่ สคทช. จึงไม่มี Protocol เช่นหน่วยงานขนาดใหญ่ที่อาจทำให้รู้สึก
เจ้านายใหญ่โตมาก

2

สร้างแรงจูงใจผ่านโอกาส ในการเติบโต

สำหรับองค์กรตั้งใหม่แล้ว การตั้งหลักในช่วงแรกถือว่ามีความสำคัญและมีความยากลำบาก สคกช. มีการดูแลในเรื่องของ Career Path คนทำงานทุกคนย่อมหวังการเติบโตก้าวหน้า การมองเห็นโอกาสในการก้าวหน้าเป็นการสร้างแรงจูงใจและเป็นกำลังใจในการทำงาน ในขณะที่ สคกช. ขยายอัตรากำลังเพื่อให้เหมาะสมกับตัวงานโดยการสรรหาคนใหม่เข้ามาในหน่วยงานที่อยู่บนพื้นฐานของความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของคน สคกช. ก็ให้ความสำคัญกับการดูแลการเติบโตของเจ้าหน้าที่ทั้งคนเก่าและคนใหม่ด้วย

3

บริหารงานแบบเน้นผลผลิตและ ให้คนทำงานอย่างสบายใจ

สคกช. เน้นย้ำเกี่ยวกับการทำงานอย่างมีความสุข โดยอยากให้ทุกคนมีความสบายใจในการมาทำงาน และไม่อยากให้เกิดกรณีที่เจ้าหน้าที่มีความหวาดกลัว หรือมีความลำบากใจที่จะมาทำงาน จึงให้ความสำคัญในการดูที่ผลผลิตเป็นหลัก และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถเต็มที่ อย่างไรก็ตาม ก็ยังจำเป็นที่ต้องมีการกำหนด Timeline ในการติดตามงาน ทุกคนต้องเข้าใจใน Output กับ Deadline ผู้บังคับบัญชากำกับดูแลโดยไม่ได้สร้างความกดดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ช่วยให้คำปรึกษาและร่วมหาทางออกเมื่อเกิดปัญหา เป็นการสร้างโอกาสในแง่ของการทำงานที่ไม่กดดัน เน้นการให้กำลังใจ และหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่บั่นทอนจิตใจ ถ้าคนทำงานมีกำลังใจแล้วเชื่อว่าผลงานก็สามารถสำเร็จมาได้



4

สร้างสภาพแวดล้อมที่ดี ในการทำงาน

ส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้คนทำงานอย่างมีความสุข คือ การสร้างบรรยากาศของการทำงาน ให้สำเร็จ โดยควรให้ในสิ่งที่เขาจำเป็นสำหรับการทำงาน เช่น การหาวัสดุหรืออุปกรณ์ที่เขาต้องการ รวมทั้ง การช่วยในส่วนของการ Connection ในการติดต่อประสานงานหรือขับเคลื่อนงาน การเป็นหน่วยงานใหม่ทำให้หลายส่วนยังไม่คุ้นเคยกับงานที่ทำ หรือไม่เคยมีประสบการณ์ทำงาน ในหน้านั้นมาก่อน สิ่งที่เราต้องช่วยคือการจัดหาทรัพยากรบุคคลมาช่วยในช่วงแรกที่ยังมีคนไม่เต็มอัตรา เพื่อให้งานบรรลุไปได้ เราอาศัยเครือข่ายทั้งจากหน่วยงานเดิมที่มาให้ความรู้ การหาผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วยให้คำปรึกษา รวมทั้งการสรรหาคนที่ประสบการณ์มาเสริมทีมจากหน่วยงานอื่น ไม่ว่าจะเป็นการยืมตัวมาช่วยราชการหรือการโอนจากหน่วยงานอื่น



รักษาสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน และส่วนตัวของคนในองค์กร

5

สคทช. พยายามดูแลบุคลากรทั้งในเรื่องงาน และเรื่องชีวิตส่วนตัว เพราะเชื่อว่าหาก คนทำงานมีความสุข ไม่มีปัญหาส่วนตัว ต้องกังวล จะทำให้สามารถสร้างผลงาน ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ที่ดี เราต้องเข้าใจคนทำงาน และต้องสร้างความสมบูรณ์คืนเขาด้วย หมายความว่า ดูแลเขาเรื่องงาน เรื่องชีวิต ในบางครั้งเราอาจจะเข้าไปช่วยไม่ได้ แต่เราก็สามารถให้คำปรึกษา หรือหาทางออกให้เขาได้เหมือนกัน เราต้องดูแลไม่เฉพาะเรื่องงาน ต้องดูชีวิตครอบครัว เขาด้วย ต้องดูชีวิตส่วนตัวเขาด้วย เราพยายามให้ลูกน้องเราอยู่ดีกินดีเหมือนกัน แล้วก็มีมีความสุขในการทำงาน



6

สร้างทีมและสร้างวัฒนธรรมที่ดี

องค์กรเรากำลังขยายตัว มีการ Recruit คนเข้ามาใหม่ ทั้งที่เป็นแรกเข้าและโอนมาจากหน่วยงานอื่น คนในองค์กรมีความหลากหลายมากขึ้น เราพยายามสร้างทีม สร้างวัฒนธรรมที่ดี เพื่อสานความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงาน อันจะส่งผลให้งานสามารถเดินได้ต่อไป เพราะงานของแต่ละกองต้องมีความเกี่ยวเนื่องกัน การเจ้าหน้าที่มีแผนการจัดอบรมและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการสร้างทีมและวัฒนธรรมขององค์กร เช่น กิจกรรมสร้าง Team Building กิจกรรมตามประเพณีต่าง ๆ การอบรมสัมมนาในต่างจังหวัด รวมถึงการออกต่างจังหวัดเพื่อปฏิบัติงานซึ่งมีอยู่บ่อยครั้ง เป็นการสร้างโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์อันดีอีกทางหนึ่งด้วย

เสียงสะท้อนจากชาว สคทช.

เสียงสะท้อนจาก BOOMER

ผู้อำนวยการกองท่านหนึ่งใน สคทช. ผู้ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่กำกับดูแลเรื่องการบริหารคนในช่วงแรกของการก่อตั้ง สคทช. เขาเข้ามารับราชการ เพื่อสานต่อความต้องการของพ่อ เมื่อแรกเริ่มรับราชการได้ปฏิบัติงานที่สำนักงานรัฐมนตรี ทำให้เขาได้เรียนรู้และได้แบบอย่างจากผู้บริหารที่เป็นระดับผู้ตรวจราชการ เป็นจุดที่สำคัญของตัวข้าราชการ เขากล่าวว่า การมีแบบอย่างที่ดี มีวัฒนธรรมที่ถูกต้อง เป็นสิ่งที่น่าจดจำตั้งแต่แรกเริ่มในชีวิตการทำงาน ต่อมา เขาได้ย้ายไปเป็นผู้อำนวยการกองที่กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้รับโอกาสต่าง ๆ ในการทำงาน แม้ชีวิตการรับราชการของเขาก็ไม่ได้ราบรื่นอย่างที่คิด มีช่วงที่สะดุดบ้าง แต่ก็ข้ามผ่านช่วงเวลานั้นมาได้โดยใช้ความอดทน สุขุม เข้มแข็ง ยึดหลักอำนาจหน้าที่ ทำตามข้อกฎหมาย ระเบียบ และโปร่งใส

เมื่อย้ายมาที่ สคทช. ได้รับบทบาทที่สูงมากขึ้น ในเรื่องนโยบายที่ต้องมีการนำนโยบายจากรัฐมนตรีมาให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องปฏิบัติ เนื่องจากเป็นหน่วยงานกลาง เขาก็ยังคงคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ที่พึงปฏิบัติในการเป็นแบบอย่างในเรื่องความโปร่งใส มีคุณธรรม นอกจากนี้ ในช่วงแรก เขาได้รับมอบหมายให้ทำงานด้านการบริหารคน การกระจายคนในแต่ละกองไปตามงานต่าง ๆ ซึ่งส่วนใหญ่โอนมาจากสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทำให้มีความรู้จักและคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี รวมทั้งได้ทำความรู้จักกับน้อง ๆ หลาย Gen ทั้งแบบที่เป็นทางการ ผ่านการพูดคุยกันตามงาน และไม่เป็นทางการผ่านกิจกรรมพบปะประจำสัปดาห์ โดยให้น้องเล่าบทความที่สนใจ หรือประสบการณ์ของแต่ละคน ในเวลาสั้น ๆ ทำให้ได้รู้จักคุ้นเคยกันและเป็นการฝึกทักษะการสื่อสารในที่สาธารณะด้วย

ในมุมมองของเขา สิ่งสำคัญที่ทำให้ สคทช. ได้ใจคนทำงาน คือ การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำองค์กร พอ.สคทช. เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านความคิด ทัศนคติ การบริหาร และการมอบนโยบายที่ชัดเจน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับรองลงมาทำงานได้อย่างรวดเร็วและตรงตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งขวัญกำลังใจส่วนหนึ่งก็มาจากการเลื่อนตำแหน่ง และความก้าวหน้า

เสียงสะท้อนจากชาว สคทช.

แม้ในช่วงแรกของการทำงาน ยังไม่มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์ ก็ได้กำลังใจที่ดี และความยืดหยุ่นจากผู้บริหาร การเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องคุณธรรม ความซื่อสัตย์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ พอ.สคทช. ยังเห็นถึงความสำคัญของการดูแลคน มีกิจกรรมให้ทุกคนได้เข้าร่วม เช่น การทำบุญ ฟังธรรม บริจาคโลหิต เป็นต้น สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร ผู้บริหารพยายามทำให้คนในองค์กรรู้สึกเราเป็นครอบครัวหนึ่ง เพราะเวลาส่วนใหญ่ของคนอยู่ที่ทำงาน ถ้าเขามีความสุขในที่ทำงาน ก็จะมีความสุขในชีวิตประจำวันและอยากมาทำงานทุกวัน จากประสบการณ์ทำงาน ตั้งแต่แรกจนถึงปัจจุบันเขามองว่าล้วนเป็นแบบอย่างที่ดีจากผู้บริหารที่ทำให้ได้เรียนรู้

ในช่วงท้าย เขาได้แนะนำเรื่องการดูแลคนในองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน การดูแลคนก็ต่างกัน องค์กรที่มีจำนวนบุคลากรมาก อาจจะดูแลไม่ทั่วถึง ทำให้ต้องใช้การบริหารที่ต่างกัน และยังมีการฝากถึงคนรุ่นใหม่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานว่า ข้าราชการต้องขยัน หากความรู้มีความอดทน ยึดอำนาจหน้าที่ และถ้าได้รับแบบอย่างที่ดีตั้งแต่ต้น บวกกับโอกาสที่ได้รับ ก็สามารถไปต่อไปได้ ความอดทนอดกลั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญ

เสียงสะท้อนจาก GEN X

ผู้อำนวยการกองท่านหนึ่งใน สคทช. ผู้ซึ่งครอบครัวไม่มีใครรับราชการ แต่สอบเข้ารับราชการด้วยความตั้งใจส่วนตัว เพราะคิดว่าการรับราชการมีโอกาสมากมาย อนาคตเป็นไปตามการทำงานของตัวเอง โดยแรกบรรจุที่งานตรวจสอบภายใน ได้ผ่านการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีความท้าทายและหลากหลาย ทำให้ได้เรียนรู้อะไรใหม่ ๆ เคยทำหน้าที่เลขานุการกรม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีโอกาสได้ดูแลด้านการบริหารคน ซึ่งทำให้เขามีประสบการณ์การบริหารงาน มอบหมายงาน รู้จักคน เมื่อมาอยู่ สคทช. ซึ่งเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก และได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการ สคทช. โดยตรง ในการบริหารคน ทำให้ง่ายต่อการบริหาร และดูแลคน การทำงานที่ผ่านมา เขาไม่ค่อยมีสิ่งที่บั่นทอนจิตใจในการทำงาน เพราะคิดเสมอว่า ถ้าทำดีที่สุดแล้ว หากเกิดความผิดพลาดก็ควรปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานของเขา คือ การทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด เรื่องอนาคต อยู่ที่โอกาสและหน้าที่

เสียงสะท้อนจากชาว สคทช.

สคทช. ในมุมมองของเขา ถึงจะเป็นหน่วยงานขนาดเล็กและตั้งใหม่ มีบุคลากรน้อย แต่มีจุดแข็งตรง “ผู้บริหาร” เขาทำงานกับท่านมาหลายปีตั้งแต่องค์กรเดิม ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนในองค์กร แสดงความตั้งใจ เจตนาในการทำงาน สูงมาก น่าเชื่อถือ มีเหตุมีผล การถ่ายทอด สร้างความรู้สึก “เราสามารถทำได้” สามารถสื่อถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ซึ่งอาจเป็นข้อได้เปรียบของหน่วยงานขนาดเล็ก ประกอบกับเมื่อมีพระราชบัญญัติคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ พ.ศ. 2562 ทำให้เห็นเจตนาที่ต้องการขับเคลื่อนภารกิจที่จะเข้ามาใหม่อย่างชัดเจน ทำให้เชื่อว่า สามารถทำได้

ในช่วงแรกของ สคทช. มีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับได้เข้าใจถึงสถานการณ์ การทำงานที่ต้องทำงานหนัก คนหนึ่งอาจทำงานหลายหน้าที่ อาจมีความเหนื่อยล้าบ้าง แต่เราจะช่วยกันดู มีช่องทางการสื่อสารที่ทำให้รู้สึกใกล้ชิดกับผู้บริหาร เช่น Line ทำให้ สามารถติดต่อกันได้ตลอด มีการประชุมสำนักงานที่ใช้เป็นเวทีในการถ่ายทอด องค์ความรู้ และมีกิจกรรมสานสัมพันธ์ รวมทั้งการประชุมระดับกลุ่มงาน ซึ่งกิจกรรม ต่าง ๆ ทุกคนมีสิทธิ์เข้าร่วม เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร ปัจจุบัน สคทช. กำลังอยู่ในช่วงที่มีจำนวนบุคลากรเพิ่มขึ้นในระยะเวลาอันสั้น ทำให้มีความท้าทายใน เรื่องการเร่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี การสร้างความเข้าใจเรื่องบทบาทและ ภาพรวมองค์กร การทำงานร่วมกันระหว่างคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ (Generation Gap) โดยตอนนี้มีการใช้กิจกรรมเป็นตัวสานสัมพันธ์ การเรียนรู้ผ่านการทำงาน ร่วมกัน การถ่ายทอดองค์ความรู้เชิงเทคนิคจากประสบการณ์ของรุ่นพี่ เช่น ควรทำอะไรเมื่อไปประชุมสภาฯ การจัดทำแนวทางการปฏิบัติงาน เป็น Flow Chart ให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามาเรียนรู้ได้ เพื่อไม่ให้องค์ความรู้หายไป

ในตอนท้าย เขาได้ให้ฝากข้อคิดเรื่องการดูแลคนตามแนวทางของ สคทช. ว่า ผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างจะเป็นกำลังใจที่ดีต่อคนในองค์กร ทำให้อยากทำงาน ให้สำเร็จ ทุกคนพร้อมที่จะทำตาม โดยเฉพาะในราชการซึ่งมีข้อกฎหมาย ระเบียบ ต่าง ๆ เป็นแนวทางปฏิบัติ ซึ่งเมื่อผู้บริหารทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง จะทำให้ การบริหารคนเป็นไปได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้ เขายังฝากถึงคนรุ่นใหม่ที่น่าสนใจเข้ามา ในระบบราชการว่าการอยู่ในระบบราชการทำให้มีโอกาสในการทำงานที่หลากหลาย โอกาสในการสร้างความเปลี่ยนแปลง โอกาสในการพัฒนา คนทำงานต้องเรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้มากเพื่อขยายศักยภาพในการทำงานต่อไป

เสียงสะท้อนจากชาว สคทช.

เสียงสะท้อนจาก GEN Y

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ ผู้มองว่าการรับราชการ คือ การประกอบอาชีพหนึ่งที่มีความมั่นคง มีความก้าวหน้าและสามารถประสบความสำเร็จได้ รวมทั้งเป็นงานที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของประเทศ เป็นกลไกนำพาประเทศไปสู่ความเจริญ เขาเข้ารับราชการเมื่อปี พ.ศ. 2556 ที่สำนักงาน ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และในปี พ.ศ. 2564 ได้ย้ายมาที่ สคทช. นับถึงตอนนี้ เขาได้รับราชการมาแล้ว 10 ปี แรงจูงใจในการรับราชการยังเหมือนเดิม ปัจจุบัน เขาทำหน้าที่รักษาการผู้อำนวยการกลุ่มถึง 2 กลุ่ม กลุ่มแรกรับผิดชอบงาน การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดินและประชากรดิน การกระจายการถือครอง ที่ดิน งานด้านการประสานนำเรื่องเข้าคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา และงานต่างประเทศ กลุ่มที่สองดูแลงานตรวจสอบภายใน

จากประสบการณ์ที่ผ่านมา มีสิ่งที่ภาคภูมิใจอยู่หลายเรื่อง หนึ่งในนั้นคือ การได้มีโอกาสรับผิดชอบงานงบประมาณของหน่วยงาน (งบกลาง) ที่นอกเหนือจากงบปกติ ซึ่งเขาไม่มีความรู้และประสบการณ์เรื่องนี้มาก่อน แต่สุดท้ายก็สามารถทำได้แม้จะมีปัญหาอุปสรรคบ้างก็ตาม สิ่งที่ยึดมั่นจิตใจ มีบ้างเหมือนกัน เขายกตัวอย่างเหตุการณ์ก่อนโอนมาที่ สคทช. รับผิดชอบ งานพิสูจน์สิทธิในที่ดินของประชาชน ซึ่งต้องขึ้นศาลเพราะถูกฟ้องจาก ประชาชนที่เสียสิทธิในการถือครองที่ดิน ทำให้เสียความมั่นใจ แต่สามารถ ข้ามผ่านมาได้เพราะได้คำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ประกอบ กับการทำงานอยู่ภายใต้ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ของทางราชการอยู่แล้ว

ในมุมมองของเขา การที่ สคทช. มีคะแนนความผูกพันสูงเป็นอันดับ 1 ของหน่วยงาน ขนาดเล็ก **สิ่งที่สำคัญมาจากผู้บริหารที่ให้ความเป็นกันเอง** ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถที่จะเข้าถึงได้ มีความน่ารัก **เป็นแบบอย่างในการทำงานที่เน้นความถูกต้อง** ตามระเบียบ และที่สำคัญคือ**มักจะสอนหรือชี้แนะ**เจ้าหน้าที่เรื่องการแก้ไขปัญหาและ ความเป็นธรรมให้กับประชาชน **เน้นย้ำว่าการทำนโยบายต้องนึกถึงประชาชน** มาก ๆ และการทำงานกับภาครัฐที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานรัฐและประชาชน นอกจากนี้ สคทช. มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีบุคลากรในช่วงอายุที่ไม่สูงมาก และส่วนใหญ่เป็นวัยใกล้เคียงกัน มีความรู้ใหม่ ๆ มาแลกเปลี่ยนกัน องค์กรมีเวที เปิดให้แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ผู้บริหารแม้จะ วัยต่างกันแต่สามารถสอนงานได้ดี

เสียงสะท้อนจากชาว สคทช.

ปัจจุบันองค์กรมีจำนวนคนเพิ่มมากขึ้นเป็นเท่าตัว แต่องค์กรยังเปิดให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน มีการดูแลคุณภาพชีวิตของคนในองค์กร ให้ความช่วยเหลือ มีกองทุนสนับสนุน มีการจัดกิจกรรมกีฬาภายใน ในช่วงที่สถานการณ์โควิด 19 มีความรุนแรง มีนโยบายการ Work From Home สำหรับผู้เดินทางรถสาธารณะ มีการวิดีโอคอลทุกวัน ประมาณ 10 - 15 นาที เพื่อสร้างความใกล้ชิดและติดตามงานด้วย สิ่งที่เขาอยากให้องค์กรทำมากขึ้น คือเรื่องของการพัฒนาคน ให้เจ้าหน้าที่มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดินมากยิ่งขึ้น

ในตอนท้าย เมื่อขอให้เขากล่าวถึง สคทช. ในสามคำ เขาให้คำตอบว่า “ที่ดิน ลดความเหลื่อมล้ำ องค์กรสมาร์ท” ซึ่งสะท้อนถึงภารกิจสำคัญขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเขายังได้ฝากถึงคนรุ่นใหม่ว่า อยากให้ทุกคนไม่ได้มองแค่ความมั่นคงและความก้าวหน้าด้านการทำางานอย่างเดียว ต้องมี Inner และความจริงใจในการทำงาน และมองถึงประโยชน์ของประโยชน์ส่วนรวมให้มาก เต็มที่กับงานทุกงานที่ทำ และติดตามงานของตัวเองด้วย “งานทุกงานที่ทำ ต้องอาศัยใจเข้าไปด้วย”

เสียงสะท้อนจาก GEN Z

เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน ผู้เป็นความภาคภูมิใจของครอบครัว เขามองว่างานราชการมีความมั่นคง มีสวัสดิการให้ตัวเองและครอบครัว ซึ่งในอนาคตตัวเขาเองก็อยากมีความเติบโตและก้าวหน้า รวมทั้งได้พัฒนาศักยภาพของตัวเองต่อไปเรื่อย ๆ ปัจจุบันเขาได้รับผิดชอบงานด้านสารบรรณรับ - ส่งหนังสือ และดูแลเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างภายในกอง ซึ่งเขารู้สึกสนุกกับงานที่ได้รับผิดชอบ รวมทั้งรู้สึกภูมิใจกับทุกงานที่ทำแล้วสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นการได้สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ได้แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การประสานงานกับประชาชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ หรือแม้กระทั่งการดูแลสำนักงาน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่เขาชอบในงาน การได้ทำในสิ่งที่ชอบ ทำให้เขาไม่เคยคิดที่จะออกจากราชการ และยังรู้สึกสนุกกับงานที่ สคทช.

เสียงสะท้อนจากชาว สคทช.

จากการพูดคุยสามารถสัมผัสได้ถึงความภูมิใจและความสนุกในการทำงานของเขา ถึงแม้การทำงานบางครั้งอาจมีข้อผิดพลาดบ้าง แต่เขาจะได้รับคำสอนและคำอธิบายจากหัวหน้ามากกว่าการโดนว่ากล่าว เมื่อมีปัญหาจะมีพี่ ๆ คอยให้คำแนะนำ และเมื่อเขาทำงานสำเร็จหรือทำผลงานได้ดีมักได้รับคำชื่นชมจากหัวหน้างานเสมอ สิ่งเหล่านี้สะท้อนภาพองค์กรที่น่าทำงานในความคิดของเขาด้วย อย่างไรก็ตาม ยังมีสิ่งที่เขาอยากให้ สคทช. พัฒนามากยิ่งขึ้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับสิ่งที่เอื้อต่อการทำงาน คือ ระบบงานสารบรรณที่มีความเสถียรและพร้อมใช้งาน โดยเขามองว่าจะเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อคนใน สคทช. ทุกคนต่อไป

เสียงสะท้อนจาก Talent

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ ผู้เข้ารับราชการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 เพราะคิดว่างานราชการมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา เขาเคยได้รับทุนหนึ่งอำเภอหนึ่งทุนให้ไปศึกษาต่อต่างประเทศ แต่ด้วยเงื่อนไขที่ต้องไปเรียนภาษาที่สามจึงเลือกที่จะศึกษาต่อในประเทศไทย ในวัยเด็กเขาเป็นทั้งเด็กเรียนและเด็กกิจกรรม ทำให้มีโอกาสร่วมทำกิจกรรมกับพี่ ๆ ข้าราชการที่เขารู้สึกว่ามันน่ารัก หากได้เข้ามารับราชการน่าจะสนุก และเมื่อได้มาเรียนด้านรัฐศาสตร์ เขาได้เห็นภาพระบบราชการที่ชัดเจนขึ้น สุดท้ายเขาจึงเลือกเข้ารับราชการและพบว่างานราชการมีความรับผิดชอบมากกว่าภาพที่คิดไว้ในวัยเด็กมาก แต่เขายังสามารถบริหารจัดการได้และยังมีความสุขกับงาน ในทุกปีที่ครบรอบการรับราชการ เขาจะทบทวนตนเองเสมอว่ายังมีความสุขกับตรงนี้หรือไม่ การทำงานตรงนี้ยังตอบโจทย์ตนเองหรือไม่ ถ้ายังตอบสิ่งนี้ได้ คิดว่ายังคงอยู่ต่อไป เป็นเหตุผลและแรงจูงใจที่ทำให้เขาเข้ารับราชการมาขึ้นปีที่ 6 แล้ว

เมื่อให้เล่าถึงประสบการณ์ที่น่าภาคภูมิใจในการทำงาน เขาเล่าถึงประสบการณ์ที่เคยได้รับมอบหมายจากผู้บริหารให้ดำเนินการโครงการหนึ่ง ซึ่งต้องมีการลงพื้นที่จังหวัดนครพนม ขณะนั้นเพิ่งรับราชการได้เพียง 2 ปี ข้อมูลที่ได้ก่อนลงพื้นที่คือมีชาวบ้านเดือดร้อนจำนวนหนึ่ง ความท้าทายคือเมื่อลงไปในพื้นที่แล้วพบว่า มีทรัพยากรและคนทำงานไม่พอกับจำนวนชาวบ้านที่มารอเกือบ 2,000 คน ตนต้องสื่อสารกับชาวบ้านว่าจะบริหารจัดการอย่างไร ใช้ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ชี้แจงว่ามาทำอะไร รองรับชาวบ้านได้ระดับไหน

เสียงสะท้อนจากชาว สคทช.

เหตุการณ์นี้ แม้ผลอาจจะไม่ได้ครบถ้วนทุกคนในวันนั้น แต่การที่ตนสามารถสื่อสาร โดยไม่ให้เกิดความวุ่นวายได้นับเป็นสิ่งที่ทำให้เราจดจำและได้เรียนรู้ นอกจากนี้ การได้เข้าร่วมในโครงการ Policy Work/Study Team ทำให้เขาได้เพื่อน จากส่วนราชการอื่น และมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกับเพื่อนที่กระทรวงแรงงานเป็นเวลา 6 เดือน เป็นสิ่งที่ทำให้เขามีความรู้สึกภาคภูมิใจ

ในมุมมองของเขา สิ่งที่ทำให้ สคทช. ได้ใจคนทำงาน คือ การมีพื้นที่ให้คน ได้สร้างสรรค์ผลงาน “ผมอยู่ตั้งแต่วันที่จัดตั้งที่เต็มไปด้วยความมึนงงและความสับสนเพราะเป็นหน่วยงานตั้งใหม่ แต่กลายเป็นพื้นที่ให้คนทำงานสามารถ สร้างสรรค์งานได้” และการมีผู้นำองค์กรที่ดี “ผู้บริหารที่นี่เป็นผู้นำรุ่นใหม่ มีวิสัยทัศน์ และมีการดูแลคนที่ดี” ในช่วงต้นทุกคนต้องทำงานหนักมาก หนึ่งคนต้องรับผิดชอบหลายงาน เป็นภารกิจใหม่ที่ต้องอาศัยการร่วมกันคิด ซึ่งที่นี่ มีผู้นำที่พร้อมรับฟังความเห็นจากคนทุกระดับ มีความคิดก้าวหน้า สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดรับฟัง เป็นกันเอง เป็นครูของการทำงาน สามารถสอนและเป็นแบบอย่างให้กับคนทำงานได้จริง ๆ ประกอบกับ งานนโยบายด้านที่ดินเป็นงานที่จับต้องได้ ความรู้สึกว่า งานมีคุณค่าต่อองค์กร และส่งผลถึงประชาชน สิ่งเหล่านี้ ทำให้เขาอยากทำงานที่ สคทช. ต่อไป

ในมุมมองเรื่องการดูแลคน เขาเข้าใจว่า สคทช. ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น ตอนนี้จะเน้นเรื่อง การสรรหาคน และเรื่องความก้าวหน้าของคนที่อยู่ในองค์กร สิ่งหนึ่งที่คิดว่าควรต้องมีเพิ่มคือ การพัฒนามนุษย์ (HRD) ที่อาจจะต้องทำไปด้วย เพราะมีคนมาจากหลายที่และมีน้องใหม่เข้ามาเป็นจำนวนมาก ดูแลให้มีความรู้พื้นฐานของงานราชการ เช่น การเขียน หนังสือราชการ การจดบันทึกการประชุม ส่วนการเรียนรู้เรื่องที่มีความซับซ้อนขึ้น สามารถเรียนรู้จากการทำงานได้ จำเป็นต้องมีการ Upskill/Reskill คนในองค์กร และด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่แข็งตัวเหมือนหน่วยงานอื่น ๆ ที่ก่อตั้งมานาน มีความยืดหยุ่น (Flexible) ที่ให้คนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ทำงานร่วมกันได้ มีการเปิดรับ ความเปลี่ยนแปลง ในช่วงท้าย เขาได้ฝากถึงคนรุ่นใหม่ที่จะมารับราชการว่า แต่ละคน เข้ามารับราชการอาจมีเหตุผลที่แตกต่างกัน แต่เมื่อเข้ามาในระบบราชการแล้ว อยากให้ ทุกคนทำงานด้วยความตั้งใจและเต็มที่ งานไม่ว่าจะเล็กใหญ่ก็สำคัญหมด และทำงาน คิดถึงคนอื่น ซึ่งงานทุกงานที่รับผิดชอบจะส่งผลไปยังสาธารณะ

ถอดบทเรียน การสร้างความปลอดภัย ของคนใน สคทช.



โดย สำนักงาน ก.พ.