

# ทำงานอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ \*

บุญญ์ วัฒนโกเมร\*\*

การปฏิบัติราชการให้ประสบความสำเร็จนั้น อาจวัดได้ด้วยความสุขความพอใจของตนเอง และการยอมรับของผู้คน ไม่ใช่ด้วยตำแหน่งหน้าที่ เพราะคนเรามีความเจริญก้าวหน้าในงานราชการได้ไม่เท่ากัน เช่นเดียวกับต้นไม้ที่แม้จะเป็นพันธุ์เดียวกัน และปลูกในพื้นที่ยืนเดียวกัน ยังเจริญเติบโตได้ไม่เท่ากันฉันใดก็ฉันนั้น ข้าราชการที่บรรจุเข้ารับราชการพร้อมกัน ด้วยวุฒิการศึกษาที่เท่ากัน และในตำแหน่งหน้าที่เดียวกัน อาจมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานไม่เท่าเทียมกัน เนื่องจากปัจจัยประกอบที่แตกต่างกันและหลากหลาย

การบรรยายที่นำเสนอนี้เป็นประสบการณ์ที่ผ่านมากกว่า 30 ปีและเชื่อว่าน่าจะเป็นข้อคิดประยุกต์ใช้กับสมรรถนะคนได้ไม่มากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในระดับกลาง ซึ่งนับได้ว่าเป็นหัวหน้าที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้องจำนวนมาก

ในอดีต แม้ว่าผมจะเคยคิดลาออกจากราชการมาแล้วถึง 3 ครั้งด้วยความรู้สึกว่างานราชการนั้นน่าเบื่อ แต่ก็มีเหตุและเหตุการณ์ที่ทำให้ไม่ได้ลาออก เมื่อกลับมาทบทวนย้อนหลังไปถึงช่วงนั้น ก็พบว่าหากออกจากราชการ งานที่คิดจะไม่ทำก็คืองานที่เป็นลักษณะเช่นเดียวกับงานราชการนั่นเอง

การทำงานให้เจริญก้าวหน้ากับการทำงานให้ประสบความสำเร็จนั้นแตกต่างกัน การทำงานที่ประสบความสำเร็จ คือ การเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ของเพื่อนร่วมงาน และของทุกคนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเป็นที่ยอมรับของตนเอง และที่สำคัญที่สุด คือ เมื่อทำงานแล้วใจเราต้องเป็นสุข ภาระอะไรที่เราทำแล้วเราไม่มีความสุข ก็จะไม่ได้อ่าน

การเป็นข้าราชการต้องหวังในศักดิ์ศรี ผมเองไม่เคยอาศัยอำนาจหรือขอการสนับสนุนตำแหน่งจากฝ่ายการเมือง ไม่เคยสวมเสื้อหรือเข้าสังกัดยึดถืออย่างใดก็ยึดกับนายฝ่ายประจำ และก็พูดเพียงครั้งเดียว ไม่เข้าก็ไม่ร้องเดิน เพราะผมถือว่าผลงานของเราเป็นสินค้าตัวหนึ่ง เมื่อนายพอใจเราก็ทำงานให้ดีที่สุด ถ้าไม่ได้ก็ไม่ได้อ่าน เราทำหน้าที่ของเราให้ดียิ่งขึ้นเท่าที่จะทำได้

ฉะนั้น การทำงานให้ประสบความสำเร็จคือความตั้งใจของเราเป็นอันดับแรก ผลงานจะแสดงให้ปรากฏเอง บางคนเชื่อว่าอาจจะต้องมีบุญญา หรือกรรมดี ช่วยส่งด้วย ก็แล้วแต่ความเชื่อ แต่อย่างไรก็ตาม การทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด ก็จะทำให้เรามีความสุข ดังนั้น จึงขอสรุปในเบื้องต้นว่า การทำงานให้ประสบความสำเร็จ ก็คือการทำงานที่ก่อให้เกิดความสุขแก่ตัวเอง

## อุดมการณ์ (Ideology)

คนโบราณใช้คำว่า “อุดมการณ์” หรือ Ideology แต่สมัยนี้เรียกกันว่า “วิสัยทัศน์” หรือ Vision ไม่ว่าจะเป็นอุดมการณ์หรือวิสัยทัศน์ ก็คือสิ่งที่กำหนดกรอบความคิดและพฤติกรรมของเรา อุดมการณ์ประกอบด้วย 2 ส่วน คือจุดมุ่งหมาย และวิธีการหลักในการบรรลุจุดมุ่งหมาย

จุดมุ่งหมายนั้นเราจะกำหนดอย่างไรก็ได้ เช่น กำหนดว่าจะเป็นที่รองผู้ว่าราชการจังหวัด ใน 10 ปีข้างหน้า และเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดในอีก 15 ปีข้างหน้า แต่ถ้าเรากำหนดจุดมุ่งหมายที่จะเยอทะยานมากเกินไป จะทำให้เรานั่งอยู่บน “กองไฟ” เพราะมันจะเป็นทุกข์ และร้อนรุ่ม

\* บรรยายพิเศษแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรผู้บริหารระดับ 7 ของกระทรวงมหาดไทย ประจำปีงบประมาณ 2544 เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2544 ณ ห้องประชุม 1 กระทรวงมหาดไทย

\*\* รองปลัดกระทรวงมหาดไทย ฝ่ายนโยบายและแผน

ชอกด้วยอย่าง เพื่อนคนหนึ่งที่ได้รับราชการมาด้วยกัน เขาตั้งเป้าหมายไว้ว่า จะเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดให้ได้ก่อนมีอายุครบ 50 ปี ก็เดือนไปว่ามันจะกดดันจะเป็นความทุกข์ แต่เขาวางการตั้งเป้าหมายเช่นนั้นจะเป็นพลังผลักดัน หรือ เป็น "drive" อย่างหนึ่ง แต่สำหรับตัวผม แล้วคิดว่าจะต้องใจทำงานในหน้าที่รับผิดชอบให้ดีที่สุดและมีความสุขกับงานและตำแหน่งที่เป็นอยู่ก็พอ ก้าวหน้าเพียงใดให้ขึ้นอยู่กับผลกรรมดี-ชั่วของตนเองดีกว่า หลังจากนั้นก็แยกย้ายกันไปทำงานที่ต่าง ๆ กัน จนกระทั่งในปี 2535 ขณะที่ผมเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดสมุทรสงคราม เพื่อนคนที่ว่านี้ยังไม่สามารถเป็นรองผู้ว่าราชการจังหวัดได้ ซึ่งเขามิคิดหวังมาก เหมือนคนสูญเสียการควบคุมตนเอง เพื่อนฝูงก็พยายามช่วยเหลือให้นายแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการกองในส่วนกลาง แต่ก็ไม่เป็นผลและเสียชีวิตก่อนวัยอันควรในเวลาต่อมา

นี่เป็นตัวอย่างของคนที่ตั้งเป้าหมายให้ตัวเองในลักษณะที่ผลักดันตนเองเข้าไปอยู่ในวิกฤติการณ์หรือบน "กองไฟ"

การตั้งจุดมุ่งหมายว่าทำอะไร เราจึงจะมีความสุข เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปได้และเป็นที่ยอมรับของตน ก็เน้นว่าเพียงพอแล้ว เราอาจคิดว่าอยากเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด หรือเป็นปลัดกระทรวงก็ได้ ไม่มีอะไร แต่อย่าเอาสิ่งนั้นมาเป็นจุดมุ่งหมายหรือเป็นสพรณะ เพราะหากยึดเป็นสพรณะแล้วจะทำให้สนใจอยากจะทำหัวหน้า บางคนอาจจะสนใจแต่ "นาย" และแสวงหากการสนับสนุนจากฝ่ายการเมืองที่มีอำนาจมากกว่าการทำงานในหน้าที่ ทางไหนอาจยึดมั่นหรือปฏิบัติที่ขาดทำนองครองธรรม ถ้าลงได้ปะพจปฏิบัติอย่างนั้นแล้ว เชื่อได้ว่าจะไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและลูกน้องตัวเองก็ไม่มีสภาพภูมิใจ จริงอยู่เราอาจจะประสบความสำเร็จก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน แต่เมื่อเวลาผ่านไปหรือเกษียณไปแล้ว เราจะกลายเป็น "วีรบุรุษไปรุ่งโร" สำหรับเพื่อนร่วมงานและลูกน้อง เพราะเมื่อถอด "หัวโขน" แล้ว จะไม่มีใครให้ความสำคัญหรือสนใจเราเลย เรื่องอย่างนี้มีมาแล้วทั้งข้าราชการฝ่ายพลเรือน ตำรวจ และทหาร เพราะวิธีการที่เราจะไม่ถึงจุดมุ่งหมายมันไม่ถูกต้อง ไม่ควรปฏิบัติ

## ความเป็นระบบ (System)

ในการปฏิบัติงานทุกอย่างต้องมีระบบความคิด เรื่องนี้เน้นว่าสำคัญมาก เพราะต่อไปผมจะเรียกทุกคนในท้องนี้จะต้องไปเป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัด หากไม่มีความคิดที่เป็นระบบแล้ว ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จและมักจะไม่ได้รับการยอมรับ

ความคิดที่เป็นระบบคืออะไร เกี่ยวกับระบบความคิดนั้นเมื่อผู้สองลักษณะ คือ พวกเก็บรายละเอียด (Detailed man) กลุ่มคนแบบนี้จะคิดและทำแค่วายละเอียด จะไม่รู้เลยว่าอะไรคือแนวคิด อะไรคือหลักการ จะลงในรายละเอียดอย่างเดียวโดยไม่เข้าใจว่าอะไรคือแก่น อะไรคือกระที่ เมื่อเจอปัญหาที่จะพุ่งแต่แก้ปัญหาแบบทูลมุน่่วนวาย อีกกลุ่มหนึ่งตรงกันข้ามคือ กลุ่มเจ้าความคิด รู้หลักวิชามากมาย แต่จัดให้เป็นระบบความคิดไม่เป็น มีแค่หลักการเจ้าทฤษฎี ปรากฏปฏิบัติจริงไม่ออกกว่าจะทำงานได้อย่างไร เจ้าตำราพูดอย่างเดียว ทำงานไม่เป็นหรือความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด เพราะไม่มีวิธีการทำงานจริง ๆ เพราะฉะนั้นเราจะต้องมีทั้งความรู้ และมีความคิดที่เป็นระบบ เข้าใจปรัชญาในการทำงานแต่ละเรื่อง เข้าใจในงานทั้งหมดอย่างเป็นขั้นเป็นตอนเป็นระบบ และต้องเข้าใจงานของรายละเอียดด้วย

ชอกด้วยอย่างที่พบกันบ่อย ๆ ในงานราชการต่างจังหวัด คือ การรับเสด็จพระราชวงศ์ เราก็จะต้องมองใบเชิงระบบหรือองค์รวมก่อนว่า พระองค์ใครเสด็จ หมายหรือกำหนดความเป็นอย่างไร การประสานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีอะไรบ้าง ระบบการรักษาความปลอดภัย ฯลฯ เป็นอย่างไร คือให้มองงานหลัก ๆ ไว้ก่อน และมองให้ทะลุไปว่าขั้นตอนมีรายละเอียดที่ละเอียดต้องทำอะไรบ้าง ตั้งแต่ขั้นต้นถึงขั้นสุดท้าย ก่อนวันเสด็จ ฯ วันที่เสด็จ ฯ และขณะเสด็จ ฯ มีอะไรที่ต้องเตรียมการบ้าง ควรประสานงานหรือแจกจ่ายงานกับหน่วยใดหรือใครจะต้องรับผิดชอบบ้าง และมองให้ทะลุไปด้วยว่าควรจัดระเบียบประชาชนที่มารับเสด็จอย่างไร เพื่อให้เห็นว่าพระราชวงศ์ทรงเสด็จลพประชาชน การเข้าทูลเกล้า ฯ ถวายดอกไม้ หรือ สิ่งของต่าง ๆ จะต้องจัดระเบียบอย่างไรบ้าง ต้องกำหนดให้แม่ทัพพระราชวงศ์พระองค์ใดทรงโปรด ฯ หรือไม่ทรง

โปรด ฯ อย่างไม่สอบถาม ต้องรู้ ต้องศึกษา เพราะฉะนั้น ต้องมองทั้งระบบและรายละเอียด แต่ละเรื่องเป็นอย่างไร และใครควรจะเป็นผู้จัดการ ถ้าไม่ทำเช่นนี้ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่รู้จะแก้ไขอย่างไร เนื่องจากไม่ได้คิดไว้ก่อน

จะเห็นได้ว่า การคิดอย่างเป็นระบบจะต้องหาข้อไปกับรายละเอียด มีทั้งการมองแบบตานก "Bird's Eye View" และการมองแบบตาหนอน "Worm's Eye View" ในขณะที่เรานั่งเครื่องบินและมองออกนอกหน้าต่าง เราจะมีความรู้สึกที่เราตัวใหญ่โตมาก เพราะสามารถมองภาพเบื้องล่างได้ชัดเจน แต่เมื่อเครื่องบินลงมายังพื้นดิน เราก็จะรู้ว่าตัวเราเล็กลง

ทำไมถึงเรียกว่า การมองแบบตานก เพราะนกนั้น ก่อนหาเหยื่อมันจะบินวนและมองรอบ ๆ ก่อนเมื่อพบเหยื่อมันก็จะรู้ว่ารายละเอียดเกี่ยวกับภูมิประเทศ ลานการณืที่อยู่รอบตัวเหยื่อนั้น และสามารถคาดคะเนถึงระยะห่าง ขนาดและความเร็วในการเคลื่อนไหวของเหยื่อได้ แล้วมันจึงจะบินลงมา และสามารถจับเหยื่อกินได้โดยง่าย

การวางแผนพัฒนาจังหวัด ก็ต้องเริ่มต้นที่การมองจังหวัดในภาพรวม มีวิสัยทัศน์ในการกำหนดวิสัยประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์การพัฒนาจังหวัด แล้วจึงใช้การมองแบบตาหนอน คือการวางแผนงาน โครงการและวางแผนปฏิบัติการในรายละเอียด ก็เกิดความสมบูรณ์ เพราะการวางแผนงาน โครงการและแผนปฏิบัติการ จำเป็นจะต้องอาศัยภาพรวมหรือส่วนมหภาคเป็นแนวทาง

ความคิดเป็นระบบนี้จำเป็นต้องมีกับทุกคน จึงจะทำให้ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่รับราชการและผู้ที่ประกอบธุรกิจ หรือทำงานอะไรเป็นส่วนตัว

สิ่งที่หลายคนประสบปัญหาในการทำงานอย่างมากคือ ขาดการมองปัญหาแบบตานก อาจกล่าวได้ว่า ส่วนใหญ่ของคนที่ไปหาคุณสมบัตินี้ของความคิดที่เป็นระบบหรือมองปัญหาแบบตานก เปรียบเสมือนนักมวยที่ขึ้นเวที เมื่อเจอคู่ต่อสู้ ก็จะวิ่งเข้าชกทำเดี่ยวหรือชกกันครั้งแรกรวดแรก แสดงว่าไม่ได้ศึกษาวิธีการของคู่ต่อสู้มาเลย ไม่มีการชั่งน้ำหนักของคู่ต่อสู้ มีลักษณะเป็นนักชกแบบตาหนอนคือชกกันอย่างเดียว

ซึ่งจะไปไม่รอดและพ่ายแพ้ในที่สุด คนที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องขยันและฉลาด เพราะถ้าขยันแต่ไม่ฉลาดก็จะสร้างปัญหาเกิดตามมาอย่างมากมาย

เราจะต้องสร้างความคิดอย่างนี้ให้เกิดขึ้นตลอดเวลา มองงานทุกอย่างให้เป็นระบบ และจะสามารถดำเนินงานนั้น ๆ ให้บรรลุผลได้อย่างมั่นใจ แต่ถ้าทำงานแบบลุยไป แล้วไปตายเอาดาบหน้า ก็จะไม่มีความประสบความสำเร็จในงานนั้นได้

ตัวอย่างที่ยากถ่ายถอดจากประสบการณ์ก็คือ การจัดหาที่ดินเพื่อก่อสร้างเขื่อนป่าสักชลสิทธิ์ ซึ่งเป็นโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เมื่อสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดลทรงดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดลพบุรีในวันที่ 1 เดือนตุลาคม 2537 ท่านองคมนตรี จุลนท สนิทวงศ์ ฯ ท่านเลขาธิการ กปร. ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล ก็ได้เชิญเชิญพระราชกระแสรับสั่งมาว่า ขอให้ทำงานสร้างเขื่อนนี้ให้สำเร็จ ทรงเอาพระทัยช่วย เพราะเขื่อนนี้จะมีประโยชน์มาก แต่ขออย่าให้ราษฎรเดือดร้อนและอย่าให้ใครมาหาทิ่มกับโครงการนี้ ตามแผนงานที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติไว้ ต้องเปิดทำงานในเดือนพฤษภาคม 2538 ซึ่งหมายความว่าต้องมีเวลาดำเนินการประมาณ 8 เดือน แต่ให้ฟังปากพูดกับ ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (กปร.) ว่า จะเปิดหัวงานขุดเขื่อนแล้ว ๓ ถวายให้ทันวันเฉลิมพระชนมพรรษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในวันที่ 5 ธันวาคม 2537 เมื่อขุดไปแล้วก็เป็นจริงอย่างที่พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ อธิการบดีชุมนุมศรีเคยก้าวไว้ว่า เรายังเป็น "นาย" คำพูด แต่เมื่อขุดออกไปแล้ว คำพูดนี่จะเป็น "นาย" เราย่ เมื่อได้ขุดไปแล้วไม่ทราบว่าคุณได้กราบมังคฆูลหรือไม่ ก็ยิ่งเกิดคำถามกังวลอย่างมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ในช่วงสัปดาห์แรกของเดือนตุลาคม จึงต้องวิ่งพ่นออกพื้นที่ขุนทรายไปหมด ใครมาชวนออกพื้นที่ไปคุยกับชาวบ้านในพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ ก็ไปด้วยทุกที่ ไม่ทันตั้งแต่ว่าเข้าขั้นแล้ว แต่ก็ไม่ได้ผล เหมือนนักมวยวิ่งเข้าชกเลย ไม่ได้ดูหน้าตาหรือเชิงมวยกันเลย ซึ่งมันไม่ใช่วิถีการที่ถูกต้อง ชาวบ้านเขาก็ไม่อยากจะคุยกับผู้ว่า ฯ อย่างเปิดเผย เพราะเกรงว่าจะถูกกล่าวหาจากเพื่อนบ้านว่าเป็น

พวกของผู้ว่าราชการจังหวัด ลำไผ่ดำที่ส่งผ่านไป โดยไม่ได้ผลอะไรเลยแม้แต่น้อย เหลือเวลาก่อนวันที่ 5 ธันวาคม 2537 เพียง 40 กว่าวันที่จะต้องให้งานแล้วเสร็จ จึงมานั่งพบทวนว่า เราเคยอยู่สำนักนโยบายและแผน ซึ่งเป็นหน่วยงานวางแผนในกระทรวงมหาดไทยมาก่อน ทำไมจึงไม่วางแผนในการทำงานให้รัดกุมเป็นขั้นเป็นตอน จึงเริ่มต้นคิดพบทวนอย่างเป็นระบบใหม่ว่ามีปัญหาอยู่ที่ตรงไหน มองภาพกว้างของงานว่าจุดเริ่มต้น คือ การที่ชาวบ้านเจ้าของที่ดินในเขตโครงการหรือเขตน้ำท่วมต้องยินยอมขายที่ดินให้ และปัญหาหลักหรือจุดสำคัญที่จะทำให้งานทั้งหมดสัมฤทธิ์ผลได้ คือ พื้นที่บริเวณห่างงานของโครงการในตำบลหนองบัว อำเภอพัฒนาเมืงเมื่อที่ 2,500 ไร่ เพราะหากไม่ได้พื้นที่ตรงนั้น งานก่อสร้างเขื่อนกั้นน้ำก็จะไม่เกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน พื้นที่ห่างงาน 2,500 ไร่ จึงเป็นความสำคัญเร่งด่วน ส่วนความยินยอมของชาวบ้านในพื้นที่อีก 100,000 กว่าไร่ ใน 58 หมู่บ้านเป็นลำดับรองลงมา จึงสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้

ดังนั้น จึงมาเริ่มต้นใหม่โดยเน้นพื้นที่ห่างงาน 2,500 ไร่ ในเขตตำบลหนองบัว อำเภอพัฒนามีลม และหาวิธีการที่จะพูดคุยกับชาวบ้านใหม่ ไม่ใช่วิธีการแบบเดิม เพราะเราจำเป็นต้องรู้ชาวบ้านรวมกลุ่มกันอย่างไร มีกี่กลุ่ม มีผู้นำหรือใครบ้างที่มีบทบาทสำคัญ กลุ่มภายนอกพื้นที่เข้าไปมีบทบาททางความคิดของกลุ่มในพื้นที่มีหรือไม่มี อย่างไร ดังนั้นสิ่งแรกที่ต้องทำก็คือ ต้องแยกแยะหรือ identify กลุ่มผู้นำ และรู้ความสัมพันธ์โยงใยของกลุ่ม ซึ่งเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องทำก่อนที่จะเข้าไปเจรจา นี่คือการมองปัญหาอย่างเป็นระบบแบบสานกก่อน

สิ่งที่ต้องมาคิด คือวิธีการแยกแยะกลุ่มจะทำได้อย่างไร ต้องใช้เวลาคิดมาก และกังวลมากด้วย ในช่วง 2 วัน 2 คืนที่คิดเรื่องนี้ นั้นแทบจะไม่ได้กินได้นอน เพราะวิธีการเดิมที่เดินเข้าไปในหมู่บ้านถามหาผู้นำเพื่อเจรจา คู่มือแบบดล ช่วงเวลานั้นมีผีซำซาเกิดขึ้นมากมาย จึงคิดว่าควรจะเรียกประชุมสมาชิกผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือ Stakeholder จากโครงการ ดังนั้นจึงตัดสินใจเชิญตัวแทนชาวบ้านจากหมู่บ้านต่าง ๆ 60 หมู่บ้านใน 3 อำเภอที่จะได้รับผลกระทบ

จากโครงการ มาประชุมเพื่อให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเดือดร้อน และแสดงความต้องการชัดเจนจากรัฐ และต้องเชิญภาครัฐจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในพื้นที่และจากกรุงเทพมหานครมาร่วมรับฟังปัญหาจากประชาชน ไม่ใช่มาชี้แจง ทั้งนี้จะต้องทำให้ชาวบ้านได้ระบายความทุกข์ ความคับข้องใจทั้งปวง และให้เจ้าหน้าที่จากภาครัฐหาคำตอบให้ได้

กำหนดประชุมวันหนึ่งในวันที่ 20 ตุลาคม 2537 ตามแผนเดิม ตั้งใจให้ตัวแทนหมู่บ้านเข้าประชุมหมู่บ้านละ 2 คนเพราะไม่แน่ใจว่าชาวบ้านจะชอบเข้าร่วมประชุมด้วยหรือไม่ และมีปัญหาเกี่ยวกับการจัดสถานที่ประชุมด้วยปรากฏว่า ชาวบ้านแสดงความจำนงผ่านนายอำเภออำเภอต่าง ๆ ว่าต้องการเข้าร่วมประชุมมากกว่าที่กำหนด จึงยอมให้เพิ่มจำนวนได้ตามที่นายอำเภอท้องถิ่นเห็นสมควร ปรากฏว่าทุกหมู่บ้านส่งตัวแทนมาหมู่บ้านละ 5-6 คน จึงได้เรียกห้องประชุมองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพื่อรองรับผู้เข้าร่วมประชุมตามจำนวนที่แจ้งไว้ประมาณ 400 คน นอกจากนี้ยังได้จัดเตรียมเครื่องขยายเสียงด้วยตลอดการประชุมให้ชาวบ้านที่สนใจและร่วมเดินทางมาด้วย โดยตั้งเต็นท์ให้นั่งฟังอยู่ในสนาม วันนั้นมีชาวบ้านมาร่วมฟังประชุมทั้งหมดเป็นจำนวนกว่า 15,000 คน พลเปิดโอกาสให้ตัวแทนชาวบ้านพูดตั้งแต่ 9 โมงเช้า จนกระทั่งเย็นเวลา 16.00 น. โดยให้สำนักงานจังหวัดเป็นฝ่ายเลขานุการจดข้อมูลทั้งหมดไว้ว่า ใครเข้าร่วมประชุมบ้าง อยู่หมู่ใด ตำบลใด ที่อยู่ติดต่อทางจดหมายเป็นอย่างไร ใครพูดบ้างและมีประเด็นอย่างไร สุดท้ายผมในฐานะผู้ว่าราชการจังหวัดกล่าวสรุปที่จะพิจารณาชื่อเรียกห้องและข้อเสนอต่างๆ ก่อนเปิดประชุม ผมขอให้ทุกคนพอใจ เพราะพระราชกระแสรับสั่งว่า "อย่าทำให้ราษฎรเดือดร้อน"

ผลปรากฏว่าวันนั้นได้ข้อมูลมากมาย เพราะไม่เคยมีการติดต่อประสานงานกันแบบนี้มาก่อน สิ่งที่ได้อีกคือใครมาประชุม จากหมู่บ้านไหน มีประเด็นอภิปรายอย่างไร การอภิปรายอยู่บนพื้นฐานความคิดเห็นด้วยกัน เบื้องต้นสันนิษฐานว่า มีความสัมพันธ์ต่อกัน สามารถเชื่อมโยงกัน และสามารถแยกแยะ ระบุหรือ identify กลุ่มได้ทั้งสิ้นเกินกว่า 120 กลุ่ม การพูดคุย

กับกลุ่มที่ง่ายขึ้นเพราะไม่ต้องไปคุยกับทั้ง 120 กว่ากลุ่ม แต่ไปคุยกับกลุ่มที่เชื่อมโยงกันเพียง 40-50 กว่ากลุ่ม เท่านั้น ได้ใช้เวลาศึกษาข้อมูลที่ได้จากการประชุมวัน ถัดอีก 2 วัน ที่ออกผลงานในพื้นที่ 2,500 ไร่ที่เป็นที่ ทิวงานกึ่งสร้างเขื่อน ณ ตำบลหนองบัว ประมาณ 3 ไร่แล้วก็จึงสามารถเจรจาจบสิ้น ได้รับคำยินยอมขาย ที่ดินให้ในราคาที่ยังไม่ได้ตกลงกันชัดเจนในวันที่ 15 พฤศจิกายน 2537 และเคลื่อนเครื่องจักรเข้าพื้นที่ ทิวงาน ในวันที่ 25 พฤศจิกายน ซึ่งขณะนั้นยังไม่มี การจ่ายเงินชดเชยให้ชาวบ้านเลย และยังไม่มีรู้กันเลย ว่าจะจ่ายให้คนและเท่าไร ในที่สุดก็สามารถเปิดพื้นที่ ทิวงานได้ในวันที่ 2 ธันวาคม 2537 ก่อนวันเฉลิม พระชนมพรรษาเล็กน้อย

กรณีเขื่อนป่าสักชลสิทธิ์นี้สามารถชี้ให้เห็นว่า การมองปัญหาต้องมองให้เป็นระบบ เมื่อมองเป็น ระบบแล้วก็จะสามารถดำเนินการแบบสหกรณ์ได้ อย่างว่าไม่หลงในรายละเอียด คิดแบบไปสายเอาสาย หน่วยงานทุกอย่างก็เช่นเดียวกัน คือมองเป็นระบบก่อน แล้วจึงค่อยมาลงรายละเอียดภายหลัง

### ทัศนคติและแนวทางในการทำงาน

ในหลักนี้ จะขอลำดับถึงประเด็นสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. การทำงานแบบเครือข่าย (Networking)  
เราต้องยอมรับว่าในปัจจุบันไม่มีอะไรที่จะสมบูรณ์ใน ตัวเอง สมัยก่อนการทำงานแต่ละชิ้นต้องมีจำนวนคน และทรัพยากรต่าง ๆ ที่มากพอจึงจะทำงานได้ แต่ ปัจจุบันทุกอย่างจะต้องเบ็ดเสร็จ ไม่มีคนเพิ่ม ทุกวันนี งานของพวกเราเพิ่มขึ้นมาก คนไม่เพิ่ม มีแต่ขีลยง ไม่สามารถดำเนินการได้เบ็ดเสร็จในตัวเอง อย่าง เช่นแผนพัฒนาจังหวัด แม้เจ้าหน้าที่ทั้งหมดทุก ฝ่ายในสำนักงานจังหวัดก็ยังไม่สามารถทำสำเร็จได้ แต่ต้องแสวงหาความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งใน ระดับแนวตั้งและระดับแนวนอน นี่คือการรวมคิด ของการทำงานแบบเครือข่าย เราจึงต้องสร้าง เครือข่ายและความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานกับทุก ฝ่ายในพื้นที่ โครงการงานแบบเครือข่ายแห่งแสดงว่า ผู้ที่มีคุณเมตตาสามารถชักจูงให้คนอื่นมาช่วยทำงาน แต่เครือข่ายและความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นนี้ ไม่ใช่

เฉพาะเพื่อความบันเทิงหรือสรวลเสเฮฮา แต่เพื่อ ความสำเร็จของราชการร่วมกันด้วย

ตัวอย่างจากนิทานเรื่อง "การผจญภัยของทอม ชลว์เยอร์" ซึ่งรักความสนุกสนาน มีเพื่อนฝูงมากมาย วันหนึ่งจะต้องหาสี่รื้อบ้าน ทอมไม่ยอมทำงานนี้เลย เพราะป่าเถื่อนและเหนียวมาก จึงออกอุบายหลอกให้ เพื่อน ๆ มาช่วยกันหาสี่รื้อบ้าน จนงานสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ ตัวเองไม่ต้องทำอะไรเลยแถมยังได้ ของกินจากเพื่อนที่มาช่วยหาสี่ด้วย การกระทำของ ทอมนับว่าเป็นต้นแบบของการทำงานแบบเครือข่าย หากแต่มีเล่ห์เพทุบายเช่นเดียวกับศรีธนศชัย ใน การปฏิบัติงานนั้น เราจะใช้เล่ห์เหลี่ยมเช่นนี้ไม่ได้ เราจึงต้องทำงานด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และมีความจริงใจต่อกัน ต้องถือคติว่า "ซื่อกินไม่หุต อดกินไม่นาน" แบบบริษัทขายน้ำมันสามทหารสมัยก่อน จึงจะสามารถเป็นเครือข่ายร่วมกันปฏิบัติงานได้อย่าง ยาวนาน

ปัจจุบันงานของเรามากขึ้นแต่คนน้อยลง เป็น เพราะประเทศเราจำเป็นต้องปฏิรูประบะบราชการ ก่อนหน้านี้มีการศึกษาและเชื่อกันว่าระบะบราชการ ไทยมีจำนวนบุคลากรเกินความจำเป็น และมีปัญหา ค่าใช้จ่ายภาครัฐในรูปของเงินเดือนที่ต้องจ่าย มากมายมหาศาล ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ รัฐบาลไม่ สามารถจ่ายเงินเดือนให้เหมาะสมกับราคาคาตลาดได้ คนเก่ง ๆ เบียดและหนีออกจากราชการ จึงจำเป็นต้อง มีแผนปฏิรูปลดจำนวนคนลงเพื่อปรับโครงสร้าง เงินเดือนใหม่ แต่ละปีจำนวนบุคลากรจะน้อยลง งานก็จะมีมากขึ้น เพราะฉะนั้นทุกคนจึงต้องทำงาน มากขึ้น เราต้องเอาอย่างดูก็เจอคนที่ไม่มีบุคลากรไม่ มากนัก ทุกคนต้องรับผิดชอบมาก ในหน่วยงานระดับ division หนึ่ง ๆ มีบุคลากรอย่างมาก 6-7 คนเท่านั้น

การจะทำงานแบบเครือข่ายได้นั้นต้องมี คุณสมบัติหลายประการ เช่น การสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างหน่วยงานและระหว่างผู้คน จึงจำเป็นต้อง อาศัยทักษะการเข้ากับผู้อื่น หรือ Human Skill ที่อยู่ในเกณฑ์ที่ดีมากจึงจะระดมความร่วมมือจากผู้คนได้นอกจากนั้นต้องมีความน่าเชื่อถือในบุคลิกภาพ ได้รับการยอมรับในขีดความสามารถของการทำงานเป็นทีม สิ่งเหล่านี้ ต้องนำไปพิจารณาและพัฒนาให้ดีขึ้น การ ทำงานแบบเครือข่ายที่ดีนั้น ทัศนคติของคนที่จะระดม

ความร่วมมือมีความสำคัญมาก คือ ต้องมีใจกว้าง และให้เกียรติซึ่งกันและกัน

**2. ความเป็นครูในตัวเรา** การบริหารคนหมู่มาก จะมีทั้งคนที่ใช้ได้และใช้ไม่ได้ติดตะกันไม่ ซึ่งเราไม่สามารถจะเลือกหรือเปลี่ยนได้ ถ้าเราเอาคนติดตะกันไปไว้คนเดียว จังหวัดเขาจะทำงานกันอย่างไร จะเน้นคนระดับหัวหน้าต้องรู้จักวิธีการพัฒนาลูกน้อง ต้องให้โอกาสเขารับผิดชอบงาน หัวหน้าที่ต้องคอยสอนและชี้แนะหรือ Coaching ทำตัวให้เป็นทั้งครู หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน เราจึงจะสามารถใช้คนที่มืออยู่อย่างจำกัดนั้นให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด

บุคคลที่จะพัฒนาคนอื่นได้ก็ต้องรู้งานและมองงานเป็นระบบ รวมทั้งสามารถแนะนำ ชี้จุดอ่อน จุดแข็งในงานนั้น ๆ ได้ ระดับหัวหน้าจึงต้องเก่งทั้งเรื่องระบบและรายละเอียด ต้องเป็นคนที่มีรู้และสามารถทำงานทุกอย่างในหน้าที่ได้ ไม่ใช่ “ทำงานได้ทุกอย่างยกเว้นงานในหน้าที่”

**3. การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน** แม้จะสอนกันมานานเกี่ยวกับ Put the right man on the right job แต่ทำกันไม่ค่อยได้ เพราะอคติหนึ่ง อีจางหนึ่ง ผมเคยพบระดับหัวหน้าบางคนไม่ยอมใช้คนที่เหมาะสมกับงาน เพราะกลัวว่าผู้ใหญ่เหนือขึ้นไปจะเห็นว่าไม่มีความสำคัญ เพราะนั่นถือเป็นการเข้าใจที่ผิด การใช้งานคนให้ทำงานได้ถูกต้อง นับว่าเป็นผู้บริหารงานที่เก่ง และอยากให้อำมาตย์อีกหนึ่งว่า “นายที่สี่ต้องทำงานเฉพาะที่ถูกมองทำไม่ได้เท่านั้น” ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องลงมือทำงานคนเดียวทั้งหมด นายที่ไม่แจกงานหรือไม่ใช้ลูกน้องอาจเป็นเพราะไม่ไว้วางใจในลูกน้อง หรือกลัวลูกน้องทำไม่ได้ หรือกลัวว่าตัวเองหมดความสำคัญ หากคิดว่าลูกน้องทำไม่ได้ก็ต้องพัฒนาเขา คอยให้คำแนะนำช่วยเหลือเขา แล้งานที่เกี่ยวกับการประสานงานกับส่วนราชการ ถ้าไม่ทำเอง อาจจะมีปัญหาได้ ต้องรู้จักเลือกลักษณะของงานที่จะต้องลงมือดำเนินการเอง

**4. ความรู้สึกสนุกกับงาน (Enjoy Working)** ประเด็นนี้ต้องสามารถดูได้จากสำนักงานของแต่ละคน ถ้าทุกคนทำงานในหน้าที่แบบยิ้มแย้มแจ่มใส ก็แสดงว่ามีความสนุกในงาน แต่ถ้าทำงานด้วยความหวั่นเกรง เคร่งเครียด และแอบซุ่มจับกันลับหลัง ต้องที่ระวัง

เพราะจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน จะทำอย่างไรให้ทุกคนมีความสุขในการทำงานได้นั้นเป็นเรื่องที่สำคัญ นั่นคือ ไม่ใช่ขยอหรือดึงเกินไปไป การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การให้แนวคิด การยอมรับความคิดเห็น ฯลฯ หลายสิ่งหลายอย่างที่ได้ร่ำเรียนมา ให้นำมาใช้ บรรยากาศในสำนักงานนี้จะเป็นตัวชี้วัดที่ดีที่สุด ถ้าบรรยากาศดีแสดงว่าหัวหน้าใช้ได้ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าบรรยากาศเครียดแสดงว่ามีปัญหาแน่

บรรยากาศการทำงานที่ดีคือทุกคนมีความรู้สึกว่ามีอำนาจต่อรองพอสมควร แต่ต้องมีวินัยในการทำงาน สมัยผมเป็นผู้ประสานการกองของสำนักงานโยธาและแผนมณฑลไทย (ก่อนถูกยุบมาเป็นสำนักงานโยธาและแผนปัจจุบัน) ไม่ได้ยึดถือว่าทุกคนต้องนั่งทำงานอยู่ในสำนักงานตลอด เพราะบางคนอาจไปศึกษาค้นคว้าประสานงานที่สำนักนายกรัฐมนตรี หรือมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ก็ได้ แล้งานจะต้องเสร็จตามกำหนดและต้องรายงานให้ทราบว่าเวลานั้นอยู่ที่ใด เพื่อให้สามารถตามตัวกลับมาทำงานได้เมื่อมีการกิจด่วน ในขณะเดียวกัน งานในหน้าที่ความรับผิดชอบจะต้องสำเร็จด้วยดี และตามกำหนดเวลาด้วย

**5. ภาวะผู้นำ** ผู้นำนั้นมีหลายประเภท มีทั้งแบบเสรีนิยมยอมรับการมีส่วนร่วม แบบตัดสินใจคนเดียว หรือเผด็จการ และแบบอิสระเสรี หรือ laissez faire ซึ่งไม่อาจบอกได้ว่าแบบใดดี-แบบใดไม่ดี หรือแบบใดควรนำมาใช้-แบบใดไม่ควรนำมาใช้ แต่ละแบบมีจุดอ่อนจุดแข็งในตัวเอง ในฐานะหัวหน้าจึงต้องเลือกใช้โดยนำทั้งสามแบบมาใช้ให้เหมาะสมกับบุคคล เวลาหรือสถานการณ์ และลักษณะงาน งานที่เร่งด่วนจะมานั่งระดมความคิดกับอยู่คนเดียวไม่ทันการณ์ แต่ต้องมอบหมายงานแบบสั่งการไปเลย แต่ในงานที่ยากหรือละเอียดอ่อนและมีปัญหาหนัก ต้องปรึกษาหารือหรือระดมความคิดกัน ส่วนงานใดที่ต้องการคิดปะหรือจินตนาการส่วนบุคคล และมีเวลามากพอ ก็อาจปล่อยให้ใช้ความคิดได้อย่างอิสระเสรี แต่ต้องอยู่ในกำหนดเวลา

ขณะนี้เราอาจจะเห็นผู้นำในกลุ่มเล็ก ๆ แต่ก็ต้องเตรียมตัวเพื่อการเป็นผู้นำที่ใหญ่ขึ้นในอนาคต เพราะฉะนั้นต้องเลือกทำทีละภาวะผู้นำไปใช้ให้เกิด

ประโยชน์มากที่สุด และเหมาะสมมากที่สุด

6. องค์การเป็นเสมือนเครื่องมือไม่ใช่จุดสิ้นสุด (Organisation as a tool, not an end) ซึ่งต้องสำนึกอยู่เสมอว่า การจัดสายการบังคับบัญชาภายในองค์การเป็นเพียงเครื่องมือในการทำงานให้สำเร็จ แต่ไม่ใช่จุดมุ่งหมายของการทำงาน มีจุดเน้นการจัดกระบวนการต้องอ่อนตัวเข้ากับสถานการณ์และภารกิจ

จากการตรวจราชการสำนักงานจังหวัด ได้พบว่าสำนักงานจังหวัดส่วนใหญ่ค่อนข้างเข้มงวดกับการจัดองค์การมากเกินไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างฝ่ายแผนกับฝ่ายข้อมูล ขาดให้มีการศึกษากลุ่มมากกว่านี้คือ น่าจะมีการระดมบุคลากรจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเพื่อช่วยงานอีกฝ่ายหนึ่งได้เมื่อมีความจำเป็นเร่งด่วนหรือในช่วงที่งานเร่งด่วนมาก ก็สามารถจัดแยกกลุ่มเฉพาะกิจ หรือแบบ flat organisation โดยไม่จำเป็นต้องติดขัดกับการแบ่งฝ่าย หากจะเป็นผู้วิพากษ์ต่อไปข้างหน้า อย่าได้ไปติดขัดกับโครงสร้าง การติดขัดกับโครงสร้างทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆ ไปสู่สิ่งที่ดี แม้กระทั่งระเบียบบริหารราชการหรือรัฐธรรมนูญใหม่ ยังมีข้อบัญญัติให้มีการจัดองค์การได้คล่องตัวขึ้น

ตัวอย่างคือการปฏิรูประบบราชการในประเทศสหราชอาณาจักรหรืออังกฤษเมื่อปีสิบกว่านี้แล้ว มีการปรับโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรมใหม่หมด และฝ่ายบริหารสามารถจัดองค์การได้คล่องตัวขึ้น ปัจจุบันกระทรวง ทบวง กรมในอังกฤษมีการบูรณาการจัดตั้งใหม่ รวมกรม รวมกระทรวงมีทั้งหลายครั้ง กระทรวงมหาดไทยหรือ Interior Ministry หรือ Ministry of Home Affairs ของประเทศอังกฤษ ปัจจุบันหาขาดแทบไม่พบแล้ว มีแต่ Home Office คือกระทรวงกิจการภายใน อีกกระทรวงหนึ่งที่เหมือนมหาดไทยคือ DETR หรือ Department of the Environment, Transport and the Resources รับผิดชอบในการจัดการสิ่งแวดล้อม การปกครองท้องถิ่น สวนสาธารณะต่าง ๆ และการสร้างถนนหนทางและการคมนาคม ประเทศอังกฤษซึ่งถือว่าเป็นประเทศอนุรักษ์นิยม แต่มีการเปลี่ยนแปลงการจัดกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ เร็วมาก เพราะในช่วง

20 ปีที่ผ่านมา มีการปฏิรูประบบราชการมา 3-4 ครั้งแล้ว สหรัฐอเมริกาก็มีความแข็งตัวมากกว่า (ดูบันทึกการจัดกระทรวงเกี่ยวกับมหาดไทยของอังกฤษเพิ่มเติมตอนท้าย)

จะเห็นการบริหารงานอย่างไรก็ยึดกับโครงสร้าง แต่ให้ยึดกับหน้าที่ ภารกิจ สิ่งที่พบมากเมื่อตรวจเยี่ยมสำนักงานจังหวัด คือ การทำงานของฝ่ายข้อมูลใน 18 จังหวัด มีเพียง 5 จังหวัดที่ผ่านเกณฑ์ นอกนั้นไม่ผ่านเกณฑ์เลย มักอ้างว่าคนน้อย และใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ไม่เป็น จะทำงานอย่างไรจึงจะบรรลุภารกิจ เป้าหมาย เรื่องนี้ก็ต้องใช้ระบบการทำงานแบบเครือข่าย เพราะในแต่ละจังหวัดมีผู้ที่มีความรู้เรื่องคอมพิวเตอร์ ระบบฐานข้อมูล และอินเทอร์เน็ตมากมาย สามารถตั้งเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานได้ เช่น จากสถาบันราชภัฏ สถาบันเทคโนโลยี สาธารณสุข ฯลฯ ช่วยกันทำงาน ช่วยกันถ่ายทอดเทคโนโลยีกันภายในกลุ่ม เพราะคนเราจะทำงานเพียงคนเดียวไม่ได้อย่างที่ใครกล่าวมาแล้ว

## ระบบข้อมูลข่าวสาร (IT)

ในปัจจุบันทุกคนต้องมีความรู้เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารและระบบสารสนเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มิลาญต่ำกว่า 45 ปีลงมา แต่จากการประเมินของสถาบันตำราวิทยานุกาฬ ปรากฏว่าตั้งแต่ระดับ 9 ลงมามีผู้ที่มีความรู้เรื่องคอมพิวเตอร์น้อยมาก

งานระบบข้อมูลของสำนักงานจังหวัดก็น่าเป็นห่วงมาก จากจำนวน 25 จังหวัดที่ผู้ว่าราชการจังหวัดประสงค์ส่งสำนักงานจังหวัดเข้ารับการประเมินกับสำนักงาน ก.พ. เพื่อขอรับประกาศนียบัตร P.S.O. Thailand ด้านระบบข้อมูล ปรากฏว่าเป็นกลุ่มที่ not-satisfaction มากถึง 21 จังหวัด และเมื่อผลออกไปตรวจเยี่ยมก็พบว่า หัวหน้าฝ่ายข้อมูลและติดตามประเมินผล ไม่มีคุณสมบัติตรงตาม job description เป็นจำนวนมาก ขณะนี้เราต้องการข้อมูลที่เป็นเอกสารที่เป็นประโยชน์และครอบคลุม (coverage) ต่อการบริหารและการวางแผน นอกจากนั้นต้องมีความต่อเนื่อง (continuation) และการใช้งานสะดวก ปรากฏว่าผ่านเกณฑ์กันยาก

เพราะระบบข้อมูลที่มีอยู่ไม่ครอบคลุม ไม่ทันสมัยและ  
ต่อเนื่อง แคมป์ยังค้นหาข้อมูลค่อนข้างยากหรือหาได้ยาก

สิ่งหนึ่งที่ได้เสนอต่อท่านปลัดกระทรวงไปแล้ว  
คือให้มีการทบทวน job description ของฝ่าย  
สำนักงาน ฝ่ายนโยบายและแผน กับฝ่ายข้อมูล  
และติดตามประเมินผลเสียใหม่ รวมทั้งฝ่ายตรวจ  
สอบภายใน แล้วให้หาตัวชี้วัด (Indicator) เพื่อการ  
วัดผลงานเชิงปริมาณและคุณภาพของทุกฝ่าย ซึ่งท่าน  
ปลัดกระทรวงได้อนุมัติ และมีการแต่งตั้งคณะ  
กรรมการเรียบร้อยแล้ว และผลการประเมินตาม  
เกณฑ์ที่ชี้วัดจะมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ  
ของแต่ละจังหวัดด้วย และจะไม่เป็นการเฉพาะที่  
คิดตัวชี้วัดนำสำนักงานจังหวัดเท่านั้น แต่จะส่งผลถึง  
ทีมงานในสำนักงานจังหวัดด้วย

อีกสิ่งหนึ่งที่ยังอยากเสนอต่อท่านปลัด  
กระทรวงต่อไป คือ การประเมินความรู้ด้าน IT ของ  
ระดับ 8 ลงมา เพราะเรื่อง IT จะมีความสำคัญใน  
อนาคตมาก ในปีที่ทุกจังหวัดต้องอบรมเรื่อง IT เอง  
กระทรวงมีหน้าที่จัดงบประมาณให้ ต่อไปคงต้องจัด  
ให้มีการประเมินศักยภาพด้าน IT ข้าราชการตั้งแต่  
หัวหน้าสำนักงานจังหวัดลงมา ใ้ใครผ่านก็ออก  
ประกาศนียบัตรให้ เพื่อไว้ประกอบการพิจารณา  
บำเหน็จความชอบและเลื่อนตำแหน่งของเจ้าหน้าที่  
แต่ละคน

ทำไมความรู้เรื่อง IT จึงจำเป็น? เพราะ  
จำนวนบุคลากรน้อยลง รัฐบาลจะต้องจ่ายเงินเดือน  
กันใหม่ ทุกคนต้องทำงานให้มากที่สุด ภาระที่มีความรู้  
เรื่อง IT จะช่วยให้คนจำนวนน้อยทำงานได้มากขึ้น  
และมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย ฉะนั้น ต้องมีการ  
จัดระบบและใช้ประโยชน์ IT ให้ได้มากที่สุด

ความรู้เกี่ยวกับ IT ที่ผมที่คาดหวังมี 5  
ประการเท่านั้น คือ

- รู้เรื่องระบบปฏิบัติการที่เรียกว่า OS  
(Operating System) เช่น MS Windows
- ซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการทำเอกสาร เช่น MS  
Word
- ซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการทำ Spread Sheet ทำ  
บัญชี ข้อมูล
- Internet

- Data Base การจัดระบบฐานข้อมูล

สิ่งสุดท้ายที่อยากจะได้ให้อีกอย่างหนึ่งคือ  
ความรู้เกี่ยวกับซอฟต์แวร์เกี่ยวกับ GIS (Geological  
Information System) ซึ่งขณะนี้มีความจำเป็นมาก  
ได้เคยฝึกอบรมกันไปแล้วหลายจังหวัด แต่ผมพบว่า  
มีปัญหาในการใช้งาน เพราะขาดการฝึกฝนหาความ  
ชำนาญภายหลังการอบรม

## สรุป

การที่พวกเราได้เข้าอบรมครั้งนี้เป็นการเพิ่ม  
ทักษะ ความรู้และโอกาสในการรับราชการต่อไป  
เพราะฉะนั้นต้องตั้งใจอบรมเพื่อให้ได้ความรู้ และได้  
วิมุติวิตรในที่สุด เพื่ออนาคตที่ดีของผู้เข้ารับการ  
อบรมเอง ของกระทรวงมหาดไทย และของ  
ประชาชนที่กระทรวงมหาดไทยรับผิดชอบด้วย



## บันทึกเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระทรวงมหาดไทยของประเทศไทย

กระทรวงของอังกฤษส่วนใหญ่ใช้คำว่า Department บางกระทรวงก็เรียกว่า Office ส่วนกระทรวงเก่าแก่ลงเรียกว่า Ministry เช่น Ministry of Defence ตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงต่าง ๆ โดยทั่วไปเรียกว่า Secretary of State for Defence/Health ฯลฯ ส่วนรัฐมนตรีช่วยว่าการ ๆ เรียกว่า Minister of State

กระทรวงแรกที่ใกล้เคียงกับของไทยคือ Home Office แต่จะไม่เหมือนกับของเราแล้ว มีรัฐมนตรีว่าการเรียกเป็นทางการว่า Secretary of State for the Home Department ปัจจุบันคือ Rt Hon Jack Straw (Rt. Hon คือ Right Honorable หรือ ขณนาแบบของบ้านเรา) มีรัฐมนตรีช่วยฯ 3 คน เขาเรียกว่า Minister of State มีหน่วยงานระดับกรมเรียกว่า Directorate กับกลุ่มกรม หรือ Group ซึ่งโดยทั่วไปจะเรียกกรมที่รวมกรมต่างๆเข้าเป็นกรมเดียว อธิบดีโดยทั่วไปเขาเรียกว่า Director General เหมือนบ้านเรา กระทรวงนี้มีหน่วยระดับกรม 15 หน่วยคือ

1. จรสังฆสถาน (HM Inspectorate of Prisons)
2. จรคุมประพฤติ (HM Inspectorate of Probation)
3. กรมการสื่อสาร (Communication Directorate) กรมนี้รับผิดชอบการเผยแพร่ข่าวสารของกระทรวงต่อสาธารณชนและผ่านสื่อมวลชนต่างๆ ไม่ใช่กรมคมนาคม ซึ่งอยู่ในกระทรวง DETR
4. กรมนโยบายรัฐธรรมนูญและชุมชน (Constitutional and Community Policy Directorate)
5. กลุ่มกรมร่วมประสานการพัฒนาและบริการ (Corporate Development and Services Group) ซึ่งตั้งรวมกรมร่วมประสานทรัพยากร (Corporate Resource Directorate) กับกรมร่วมประสานการพัฒนา (Corporate Development Directorate) เข้าด้วยกัน
6. กลุ่มกรมนโยบายอาชญากรรม (Criminal Policy Group)
7. กรมวางแผนป้องกันและบรรเทาอัคคีภัยและเหตุฉุกเฉิน (Fire and Emergency Planning Directorate)
8. กรมตรวจคนเข้าเมืองและสัญชาติ (Immigration and Nationality Directorate)
9. กรมป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม

แบบจัดตั้งและระหว่างประเทศ (Organised and International Crime Directorate)

10. กลุ่มกรมวางแผนและการคลัง (Planning and Finance Group)
11. กลุ่มกรมกิจการตำรวจและลดอาชญากรรม (Policing and Crime Reduction)
12. กรมวิจัย พัฒนา และสถิติ (Research, Development and Statistics Directorate)
13. ฝ่ายที่ปรึกษาทางกฎหมาย (Legal Advisers Branch)
14. ผู้ตรวจการทัณฑสถาน (Prisons Ombudsman) และ
15. กรมบริการทัณฑสถาน (H M Prison Service)

Department of the Environment, Transport and the Regions เป็นอีกกระทรวงหนึ่งที่มีลักษณะงานที่เกี่ยวกับกระทรวงมหาดไทยตั้งเต็มของอังกฤษ และมีบางส่วนคล้ายกับงานของกระทรวงมหาดไทยของเรา DETR เป็นกระทรวงใหญ่มาก หรือ Super Department มี Rt Hon John Prescott ซึ่งเป็นรองนายกรัฐมนตรี และเป็น Secretary of State for the Environment, Transport and Regions และมีรัฐมนตรีช่วยว่าการ (Minister of State) 4 คน นอกจากนี้ ยังมีส่วนราชการระดับกลุ่มกรม (Group) กรม (Directorate) หน่วยงานบริหาร (Executive Agency) องค์การที่ปรึกษาที่ไม่ใช่ส่วนราชการ (Advisory Non-Departmental Public Body หรือ NDPB) รัฐวิสาหกิจ และหน่วยบริการ (Executive NDPB) จำนวน 100 กว่าหน่วยงาน

ขอยกตัวอย่างเฉพาะกลุ่มกรมการปกครองท้องถิ่นและภูมิภาค (Local and Regional Government Group) ประกอบด้วย

1. กรมการปกครองท้องถิ่น (Local Government Directorate)
2. กรมกิจการรัฐบาลและภูมิภาค (Government Offices and Regional Directorate)
3. กรมนโยบายการคลังท้องถิ่น (Local Government Finance Directorate)
4. คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Commission) และ
5. คณะกรรมการการปกครองท้องถิ่น (Local Government Commission) หน่วยที่ 4 และ 5 ต้องประสานงานใกล้ชิดกับกรมการปกครองท้องถิ่น.