



การทำงานในสำนักงานปลัด กระทรวงมหาดไทย

ปลัดกระทรวงมหาดไทย

นายพงศ์ไพยม วาศภูติ

ความเป็นสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

สวัสดิ์ทุกคน ผมอยากถือโอกาสนี้เป็นการประชุม สป.มท. ก่อนที่จะเข้าสู่เรื่องตัวชี้วัด อยากจะคุยกันในฐานะที่ตั้งแต่มารับตำแหน่งปลัดกระทรวงมหาดไทย ยังไม่ได้พบปะกับพวกเราอย่างเป็นทางการ

ฉะนั้นในโอกาสนี้ใครจะถือเป็นช่วงเวลาที่ขอพบปะกับพวกเราในฐานะที่เราอยู่กรมเดียวกัน และจะต้องทำงานเกี่ยวพัน

* ปลัดกระทรวงมหาดไทย (นายพงศ์ไพยม วาศภูติ) บรรยายพิเศษในการสัมมนาตัวชี้วัดการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2550 ณ ห้องประชุมชั้น 5 อาคารสถาบันดำรงราชานุภาพ

กัน ผมได้พูดคุยบ่อยครั้งแล้ว ซึ่งพวกเราหลายคนได้ทราบดีว่าผมเกิดที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพราะฉะนั้นความเป็นสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยของผมก็มีไม่น้อยหน้าใคร และมีความปรารถนาที่จะเห็น สป. เป็นกรมที่สามารถอำนวยความสะดวกให้เกิดประโยชน์ต่อกระทรวงมหาดไทย ได้อย่างแท้จริง

สิ่งแรกที่พวกเราควรจะต้องทำก็คือ การที่จะต้องรับรู้ รับทราบ ว่า เราเป็นใคร อยู่ที่ไหน กำลังทำอะไรอยู่ มีหน้าที่อะไร มีภารกิจอะไร และมีจุดมุ่งหมายอะไร

ผมทำงานการบริหารงานบุคคลมานาน และเรียนปริญญาโทด้านการบริหารงานองค์กร ก็คิดว่าความรู้เกี่ยวกับตัวเราที่อยู่ในองค์กรนั้นมีความสำคัญ คือหมายความว่า ถ้ารถยนต์คันหนึ่งเราต้องรู้ว่าเราเป็นอะไร บางคนอาจเป็นไฟหน้า บางคนอาจเป็นไฟท้าย บางคนเป็นกันชน เป็นสายไฟ เป็นต้น คือถ้าเรารู้เราก็จะเห็นได้ว่าเราทำหน้าที่อะไร และสำนึกอยู่เสมอว่าอย่าออกนอกทาง ไฟหน้าอย่าทำตัวเป็นไฟท้าย กันชนอย่าทำตัวเป็นพวงมาลัย การที่เราจะต้องรู้ **Position** ของเราว่าเราอยู่ตรงไหนในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญ บางคนทำไปเพลินๆ วันๆ หนึ่ง โดยไม่รู้ว่าตัวเป็นอะไร รู้ว่าเป็นข้าราชการเท่านั้น ดังนั้นการ



ที่เราารู้เราก็จะได้เห็นว่าเราเป็นนोट เป็นพวงมาลัย หรือเป็นหน้าปัด เหล่านี้ล้วนแต่มีความสำคัญกับองค์กรด้วยกันทั้งสิ้น ถ้าขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปจะไม่มีความเป็นรถ แหนนอนจะบอกว่าสำคัญเท่ากันนั้นไม่จริง อาจจะสำคัญลดหลั่นกันไป บางอย่างขาดได้ ไม่มีวิทย์ก็ไม่ใช่ไร รถวิ่งได้ ไม่มีไฟท้ายรถก็วิ่งได้ แต่อาจจะถูกชนได้ ไม่มีไฟก็อาจจะลำบากกลางคืนออกมาไม่ได้ ถ้าไม่มีนोटบางตัวอาจจะไม่เป็นอะไร แต่บางตัวถ้าไม่มีรถอาจจะพังไม่มียางรถก็วิ่งไม่ได้

เพราะฉะนั้น เมื่อเรารู้ว่าเราอยู่ตรงไหนขององค์กร แล้วก็จะต้องศึกษาว่าในความเป็นตัวตน หรือในหน้าที่ภารกิจที่เรารับผิดชอบว่ามีอะไรบ้าง ถ้าออกข้อสอบตรงนี้ผมว่าตกกันเยอะ ถ้าถามว่าท่านที่นั่งอยู่นี้ทำอะไรกันบ้าง อาจนึกได้ 2 – 3 เรื่อง แต่จริงๆ แล้วอาจจะมี 10 เรื่อง แต่นึกได้แค่ 2 – 3 เรื่อง เพราะอีก 7 – 8 เรื่องไม่ค่อยได้ทำ ดังนั้นอยากให้พวกเราลองทำดังนี้

ประการที่ 1 อยากให้พวกเราได้ลองว่า ในวันว่างๆ สักวันหนึ่งมานั่งดูว่า เราเป็นอะไร อยู่ที่ไหน มีหน้าที่อะไร และเราได้อำนาจที่นั่นดีแล้วหรือยัง



ประการที่ 2 รู้ว่าเป็นอะไร และเราได้อำนาจที่นั่นแล้วหรือยัง หน้าที่ดังกล่าวที่ทำอยู่ทุกวันนี้เพียงพอหรือไม่ พอคุ้มกับความเป็นข้าราชการที่หลวงเลี้ยง ซึ่งแน่นอนเมื่อเทียบกับเอกชนแล้วเทียบกันไม่ได้ แต่อย่าลืมว่าเอกชนนั้นมีเงิน แต่ราชการเจ้งยาก เว้นแต่ถ้าเป็นแบบอาร์เจนตินา ซึ่งปกติพวกเราก็เป็นมนุษย์เงินเดือน พอถึงเดือนก็จะได้รับเงินเดือน

ดังนั้นถึงแม้ว่าหลวงจะเลี้ยงดีหรือไม่ดีก็ตาม อย่างน้อยเราก็มียกเงินมีปัจจัยที่จะไปเลี้ยงดูตัวเองและครอบครัวได้ มีความก้าวหน้าพอสมควรตามจังหวะเวลาของโอกาส และความสามารถ เมื่อนึกถึงตรงนี้แล้วเราอาจจะเห็นได้ว่าที่เราทำนั้นอาจจะยังไม่เต็มที่ เราจะได้มาหวนคิดดูว่าจะทำอะไร

ประการที่ 3 จุดมุ่งหมายของหน่วยงานของเราต้องมีเป้าหมายว่าเราทำไปเพื่ออะไร ในตำแหน่งของเรา กองของเรา และในกรมของเรา ต้องมีเป้าหมาย ถ้าถามว่าสำนักงานปลัดกระทรวง ทำอะไร ก็คงเป็นงานอำนวยความสะดวก การประสานงานกับกรม และรัฐวิสาหกิจในสังกัด รวมทั้งกระทรวงอื่นๆ ไปจนถึงรัฐบาล คือพอเราเห็นภาพใหญ่ของประเทศ ลงมาที่รัฐบาล ซึ่งมีส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เราอยู่ตรงไหน ต้องลอง



เขียนแผนผังตัวเองดูว่า ในประเทศไทย ในภาคราชการมี 3 ส่วน เราอยู่ตรงส่วนกลางที่เรียกว่ากระทรวง มี 20 กระทรวง เราอยู่ที่ กระทรวงมหาดไทย มีกรมและรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเราอยู่ที่สำนักงาน ปลัดกระทรวง ซึ่งมีหน้าที่ประสานงาน กลั่นกรองงานให้ ผู้บังคับบัญชา และต้องพยายามทำให้ดีที่สุด กลั่นกรองให้ดีที่สุด ประสานงานให้ดีที่สุด และเราทำที่สุดแล้วหรือยัง อันจะเป็น ประโยชน์กับตัวชีวิตของท่านด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่าเราทำหน้าที่นี้ดี แล้วหรือยัง และ Objective ต้องให้เห็นชัด ไม่ว่าจะ Objective ของกอง หรือเป้าหมาย (Goal) ของกรม คืออะไรกันแน่ และถ้า เราสำนักอยู่ตลอดเวลาว่าเราเป็นใคร อยู่ที่ไหน ทำอะไร และเรา ทำดีแล้วหรือยัง จะทำให้เรามีความกระตือรือร้น กระปรี้กระเปร่า ว่าเราเป็นหมวดสำคัญ เป็นเลือดตัวหนึ่ง เป็นเกียรติตัวหนึ่งของ รถยนต์ที่เรียกว่า สำนักงานปลัดกระทรวง หรือกระทรวงมหาดไทย ก็ว่าได้ หรืออาจจะป็นรัฐบาลไทย หรือประเทศไทย เมื่อ Zoom out ออกมาเห็นภาพประเทศทั้งประเทศ

ขณะนี้ผมมีความเป็นห่วงเรื่องคุณภาพของคนลดลง ลดต่ำ ลงไปเรื่อยๆ สุดท้ายต้องโทษตัวเราว่าได้พัฒนามากน้อยแค่ไหน บางคนเรียนจบปริญญาโท ปริญญาเอก อาจจะไม่อ่านหนังสือเลย



ก็ได้ อ่านแต่หนังสือพิมพ์ ดูแต่ละคร ฟังข่าว ซึ่งในเรื่องการพัฒนา ตนเองนั้นน่าเป็นห่วง

วันนี้อ่านหนังสือพิมพ์ เขาบอกว่าเราจะแพ้เวียดนาม คนเวียดนามเท่าที่ผมรู้จัก ผมเป็นนายอำเภออยู่ที่จังหวัดนครพนม ซึ่งมีคนญวนอยู่เยอะ พ่อแม่เขาอยากให้ลูกสาวเขาแต่งงานกับ ข้าราชการ จะรักไม่รักไม่เป็นไร เพราะเขามองไปถึงรุ่นหลานที่เกิด มาแล้วเป็นคนไทย เขาไม่ได้สู้ที่ลูกสาวหรือตัวเขา แต่เขาสู้ที่รุ่น หลาน เขาบอกว่าคนไทยขุดบ่อน้ำประมาณ 4 – 5 เมตรแล้วไม่ เจอก็จะยอมแพ้ คนจีนขุดไป 10 เมตร ถ้าไม่เจอก็ยอมแพ้ แต่คน ญวนนั้นอาจจะขุดถึงกลางใจโลกก็เป็นได้ ไม่มีการยอมแพ้ เป็น คนที่ไม่ยอมแพ้ นี่เป็น Characteristic ของคน ซึ่งเขาย่อยยับจาก สงครามเวียดนาม ทั้งระเบิดลงทุกหัวระแหง เศษเหล็กเคลื่อนไป หมด สารเคมีฝนเหลืองเต็มไปหมด ต้นไม้ตายเกลี้ยง ซึ่งคนพวกนี้ ขยัน ฉะนั้นชาติอย่างนี้หนักแล้วและไม่น่าแปลกใจเลยที่วันหนึ่งเขา จะขึ้นมาตีเสมอกับไทย และจะแซงไปในอนาคต

ปัญหาที่พูดมานี้เพื่อ Zoom out ออกมาเห็นประเทศไทย แล้ว Zoom in เข้าไปถึงตัวเราก็จะเห็นได้ว่า ถ้าขึ้นเราก็คือ คนไทย ทั่วๆ ไปก็ดี ลูกหลานเราก็คือ เป็นอย่างนี้ เสพสุขกันไปวันๆ ชาติ



บ้านเมืองไม่เจริญแน่นอน ไม่ใช่เฉพาะกระทรวงมหาดไทยไม่เจริญ รัฐบาลไทยไม่เจริญ ประเทศชาติก็จะไม่เจริญ

เพราะฉะนั้น อยากให้ทุกคนพยายามและตั้งใจทำงาน รู้ว่าตัวเรากำลังทำอะไรอยู่ และต้องตั้งใจทำ

ต้องการคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สิ่งหนึ่งที่ผมขาดอยู่เสมอจากเพื่อนข้าราชการ และเป็นสิ่งที่ผมต้องการมากที่สุด แต่ผมได้น้อยที่สุด นั่นคือความคิดริเริ่ม น้อยมากที่จะมีคนเสนอผมว่า ท่านรับทำไม่ไม่ทำไอนั้น ท่านรับทำไม่ไม่ทำไอนี้ ส่วนใหญ่จะรอฟัง ซึ่งกำลังคิดว่าราชการไทยเมื่ออายุ 45 ปีน่าจะเป็นใหญ่ น่าจะเป็นปลัดกระทรวง และเมื่ออายุ 55 ปีก็เป็นที่ปรึกษา ผมเป็นปลัดกระทรวงตอนอายุ 58 ปี ซึ่งคงจะต่างจากตอนที่ เป็นเมื่ออายุ 48 หรือ 38 ปี

ลองคิดดูว่าถ้าเราเป็นปลัดกระทรวงอายุ 40 – 45 ปี หรือเป็นนายอำเภอ เป็นผู้อำนวยการกอง เมื่ออายุประมาณ 30 ปี บ้านเมืองคงไปไกล อย่างเช่นสิงคโปร์ พวกผู้บริหารจะเป็นคนหนุ่มทั้งนั้น

เพราะฉะนั้น สิ่งที่เราต้องการอย่างหนึ่งก็คือความคิดริเริ่ม ความคิดในเชิงสร้างสรรค์ และช่วยกันพัฒนางานของเรา กองของเรา



กรมของเรา กระทรวงของเรา และประเทศชาติของเราให้ไปข้างหน้า ในวันหนึ่งๆ คิดไปเรื่อยๆ คิดอะไรได้แล้วจดไว้ ทำได้หรือไม่ได้ก็อีกเรื่องหนึ่ง แล้ววันหนึ่งเมื่อท่านเป็นอธิบดี เป็นปลัดกระทรวงก็จะได้อำนาจไปทำ

สำนักงานปลัดกระทรวงต้องมีมาตรฐานงานสูงกว่ากรม

สำหรับงานของสำนักงานปลัดกระทรวงโดยทั่วไป เท่าที่ผมดูจะอยู่ในขั้น Fair คือพอใช้ได้ แต่ยังไม่ถึง Good หรือ Excellent และอย่าลืมความเป็นกระทรวง ที่เรียกว่า Authority ซึ่งจะต้องเป็นหลัก หนังสือของกระทรวงต้องผิดไม่ได้ ความเป็นมาตรฐานต้องมี คือ

1. ความเป็นตัวตน
2. ความตั้งใจทำงาน
3. ความคิดริเริ่ม

ดังนั้นเมื่อเราเป็นสำนักงานปลัด เป็นกระทรวง เราจะต้องมีความเป็นมาตรฐานที่ค่อนข้างสูงกว่ากรม อย่าปล่อยให้กรมดูถูกได้ว่า กระทรวงไม่ได้เรื่อง การกลั่นกรองหนังสือ หรือ



การให้ความเห็นต้องเฉียบขาดและถูกต้อง ดังนั้นความเป็นมาตรฐานจะต้องสร้างให้ได้

ขวัญกำลังใจ

ในเรื่องขวัญกำลังใจคงเกี่ยวพันกับเรื่องการบริหารงานบุคคล ซึ่งบอกแล้วว่าผมเป็นบุคลากรมืออาชีพ รับราชการครั้งแรกในตำแหน่งบุคลากรตรี กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ทำงานได้ 1 ปี สอบเรียนที่นิด้าในโควตากระทรวงมหาดไทย กลับมาได้เป็นหัวหน้าแผนกบรรจุและแต่งตั้ง มีโอกาสทำงานใกล้ชิดกับผู้หลักผู้ใหญ่ และมีโอกาสได้ฝึกฝนตัวเอง

ผมมีความรักในกองการเจ้าหน้าที่และในงานที่ผมทำ โดยมองเห็นว่าองค์กรเป็นสิ่งไม่มีชีวิต แต่ถ้าจะมีชีวิตที่ Dynamics ได้ ก็จะต้องมีคนเอาไปใส่ และคนจะต้องมีความรู้ความสามารถ มีการ Recruit คนดีเข้ามา บรรจุให้ถูกที่ และรักษาไว้โดยการให้ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ดี

ผมมีความภูมิใจที่ผู้ว่าราชการจังหวัดหลายคน แม้แต่อธิบดีหลายคนในขณะนี้ ผมเป็นคนสอบเข้ารับราชการมากับมือ ทั้งออกข้อสอบ ตรวจข้อสอบ ร่วมกับสำนักงาน ก.พ. หลายคนในที่นี้ก็คงเคยถูกผมสอบมาแล้ว เมื่อคนเหล่านี้เข้ามา ก็อยากให้เขา



ก้าวหน้าเร็ว แข่งกับกรมการปกครอง เพราะกรมการปกครองเป็นเหมือนยักษ์ใหญ่ในกระทรวงมหาดไทย ในต่างจังหวัดผู้ว่าราชการมีแค่คนขับรถ คนขับเรือเท่านั้น และบางจังหวัดอาจมีรองผู้ว่าราชการจังหวัด นอกนั้นมีปลัดจังหวัดเป็นแม่บ้าน มีจำจังหวัดเป็นผู้จัดการทั่วไป ทุกอย่างอยู่ภายใต้การดูแลของกรมการปกครองทั้งสิ้น เพราะเป็นทัพหน้าของกระทรวงมหาดไทย

ร่วมจัดตั้งสำนักงานจังหวัด

ผมมีส่วนในการจัดตั้งสำนักงานจังหวัด ท่านผู้ว่าฯ บุรีพรหมลักขโณ ทำจดหมายถึงท่านปลัดกระทรวงมหาดไทย (นายพ่วง สุวรรณรัตน์) ว่าทำไมไม่จัดตั้งสำนักงานจังหวัด ซึ่งอยู่ในระเบียบบริหารราชการแผ่นดินอยู่แล้ว ท่านจึงมีบัญชาให้กองการเจ้าหน้าที่ สมัยนั้นหัวหน้าแผนกคือนายผัน จันทรปาน และผมออกไปสำรวจข้อมูลและเสนอสำนักงาน ก.พ. จัดตั้งและสำเร็จในที่สุด

ผมพยายามจะส่งเสริมให้พวกเราก้าวหน้า จึงไปดูของกรมการปกครอง โดยเมื่อสมัยก่อนประจำแผนกบรรจุเป็น ซี 3 เป็นชั้นตรี เปลี่ยนมาเป็นระบบ พีซี เมื่อปี พ.ศ. 2518 บรรจุเป็นปลัดอำเภอเท่ากับ ซี 3 ซึ่ง สำนักงาน ก.พ. กำหนดว่า เมื่อเป็นซี 3 ได้ 2 ปีแล้วจะขึ้นเป็นซี 4 จะต้องสอบ และเมื่อครบ 2 ปี



กรรมการปกครอง จึงได้ประกาศรับสมัครสอบ แต่ในส่วนของสำนักงานปลัดฯ เมื่อบรรจุได้ 1 ปีครึ่ง ได้เปิดรับสมัครสอบเพื่อเลื่อนระดับ และเมื่อครบ 2 ปีวันไหนให้เลื่อนระดับในวันนั้น ผลที่เกิดขึ้นคือ เมื่อจะเลื่อนตำแหน่งเป็นซี 6 ซึ่งสมัยก่อนหัวหน้าสำนักงานจังหวัด หรือนายอำเภอ และผู้อำนวยการกอง เป็นแค่ซี 6 เท่านั้น สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดว่า ผู้ที่จะสอบเลื่อนระดับเป็นซี 6 จะต้องเป็น ซี 4 มาแล้วไม่ต่ำกว่า 4 ปี จึงจะเลื่อนเป็น ซี 6 ได้ จึงทำให้แข่งหน้าไป

ที่พูดมานี้ไม่ได้ไม่ว่ามาสร้างความสำเร็จอะไร แต่เล่าให้ฟังว่านี่คือผลของความคิดริเริ่ม และการกล้าทำในสิ่งที่คนอื่นไม่กล้าทำ จึงอยากจะเรียนว่า แม้แต่ความคิดสร้างสรรค์เล็กๆ น้อยๆ ก็จะทำให้ศักดิ์ศรีของเราไปได้ไกลพอสมควร

**ปัจจัยก้าวหน้า : (1) ความรู้ความสามารถ ความ
ความเป็นตัวตน และ (2) โอกาส**

ย้อนกลับมาพูดถึงการบริหารงานบุคคล ทุกคนนั้นหวังความก้าวหน้าด้วยกันทุกคนทั้งสิ้น ผมมีทฤษฎีหนึ่งซึ่งผมมีความ



เชื่อว่า คนเราจะก้าวหน้าได้ต้องประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

(1) **ความรู้ ความสามารถ ความเป็นตัวตนของเรา** ที่ชอบอ่านหนังสือ ขยันทำงาน ซอบมาตรงเวลา ซึ่งไม่ใช่ความรู้ความสามารถเฉพาะด้านวิชาการอย่างเดียว แต่เป็นความเป็นตัวตน บุคลิกลักษณะ ท่วงทีวาจา บางคนก็เอะอะอาละวาด บางคนก็เม้าจัดไปหน่อย ซึ่งเป็นความเป็นตัวตน เป็น Image ด้วยทั้งนามธรรมและรูปธรรม สิ่งเหล่านี้เราจะต้องเตรียมตัวเราไว้

(2) **โอกาส** บางคนอาจจะเรียกว่าโชคชะตา แต่ผมว่าไม่จริง โอกาสในชีวิตคนเราจะมาเรื่อยๆ มาแทบทุกวัน มาเล็กน้อย ที่มาใหญ่ก็คือสมมุติว่ามีการสอบเข้าโรงเรียนนายอำเภอของกรรมการปกครอง นี่คือนาทีมาทุกปี คว่าได้หรือไม่ บางคนคว้าหลายครั้ง บางคนคว้าครั้งเดียวได้ ตรงนี้โอกาสมาภายใต้เงื่อนไขความยุติธรรม ไม่ได้ช่วยกัน

เพราะฉะนั้นเมื่อโอกาสมา เราต้องคว้าให้ได้ สมมุติว่ามีปลัดอำเภอคนหนึ่งชอบอ่านภาษาอังกฤษ ไปอยู่ที่หนองคายก็ยังอ่านภาษาอังกฤษอยู่ มาวันหนึ่งกระทรวงฯ แจ้งว่ามีทุนให้ไปฝึกอบรมดูงานที่ต่างประเทศ 1 เดือน หรือ 1 ปี แต่ต้องสอบภาษาอังกฤษ ซึ่งเราก็คิดว่าคนนี้มีโอกาสเพราะเก่งภาษาอังกฤษ



แต่เขาไปเจอกับผู้ที่จบอินเตอร์ จบจากเมืองนอกมา นี่ก็ช่วยไม่ได้ แต่อย่างน้อยโอกาสของคนคนนั้นต้องดีกว่าคนทั่วๆ ไป เว้นแต่จะไปเจอคู่แข่งที่เก่งกว่า แต่ไม่ใช่เราพอรู้ว่ามิทูนจึงไปหาภาษาอังกฤษ มาอ่าน เอา Dic มาท่อง ก็คงไม่ได้

ในเรื่องการมีเส้นสายก็เป็นโอกาสเหมือนกัน บางครั้งมนุษย์เราก็ปิดกันไม่ไหว เช่น พอดีคุณอามาเป็นรัฐมนตรีกระทรวงมหาดไทย ในช่วงที่จะสอบเข้าโรงเรียนพอดิ อันนี้ก็ตัวยอมเหมือนกัน ซึ่งจะเหมือนจุดสองจุดหมุนมาเจอกันพอดิ นี่ก็ถือว่าเป็นโอกาส แต่ชีวิตคนเราไม่ได้จบแค่ตรงนี้ เข้าโรงเรียนแล้วก็ต้องเป็นอธิบดี เป็นปลัดกระทรวง ซึ่งไม่ใช่ แต่ยังมีโอกาสของความดี และความเลว ที่จะเข้ามาในชีวิตอีกเยอะแยะที่จะผ่านไป ได้ หรือผ่านไม่ได้ เพราะฉะนั้นไม่ต้องหวังว่าเขาไปได้ดีกว่าเรา เราจะเป็นจะตาย ซึ่งไม่จำเป็น เดี่ยวก็หาทางวิ่งให้ทัน ไปแข่งโค้งตรงอื่นก็ได้ถ้าหวังที่จะเอาชนะ หรือบางทีก็ไม่จำเป็นจะต้องไปหวังอะไรมากมายขนาดนั้น แต่เราทำปัจจุบันให้ดีที่สุด แล้วผลตอบแทนจะตามไปเอง ถ้าเราเชื่อในหลักการนี้ แต่ถ้าเราไม่เชื่อ เราก็ไปใช้วิธีการอื่น

สังขธรรมของชีวิต



ผมมีปรัชญาอันหนึ่งที่จะฝากไว้คือ ผมมีความเชื่อว่าทุกอย่างในโลกนี้ที่แต่ละคนได้มามันไม่มีอะไรดีหมด เสียหมด ไม่มีอะไรที่ได้แล้วไม่มีวันจบ หรือจบแล้วไม่มีวันเกิดใหม่ นี่คือสังขธรรมของชีวิตที่พระพุทธเจ้าได้ค้นพบไว้เยอะแยะ แต่เราก็ไม่ค่อยได้สนใจมากนัก

เพราะฉะนั้นไม่มีอะไรดีหมด เสียหมด ในชีวิตของเรา เราได้เป็นอะไร หรือไม่ได้เป็นอะไรมันมีความดี ความไม่ดีอยู่ในตัวทั้งสิ้น ก็หยิบเอาส่วนที่ดีมาใช้ และขอเรียนว่าผมได้พยายามปรับปรุงตัวบุคคลที่ผมคิดว่ามีความรู้ ความสามารถ ก็แน่นอนว่าต้องอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจด้วย ต้องเป็นที่มงาน ซึ่งไม่ใช่เฉพาะเรื่องความรู้ ความสามารถเท่านั้น จะต้องไปถึงเรื่องจิตใจ ความไว้วางใจ สิ่งนี้ต้องยอมผมบ้าง แต่ส่วน Merit System ทั่วๆ ไป เราพยายามมอง

ทุกครั้งที่คุยกับ ผอ.กจ. เราจะพูดแต่เรื่องความดีทั้งนั้นว่า ทำอย่างไรจะทำให้คนที่มีความรู้ ความสามารถ ได้ขึ้นมา แต่ก็ต้องยอมรับว่าผมก็เป็นคนต่อๆ มาที่ตามหลัง และพยายามกอบกู้เศษซากที่เราเคยภาคภูมิใจในเรื่อง Merit System แต่ผมก็ไม่ได้โทษผู้บริหารเก่าๆ ยุคสมัยก็ไม่เหมือนกัน



สมัยที่เป็นผู้อำนวยการกองอัตรากำลัง กรมการปกครอง ทำงานกับท่านอธิบดีฉลอง กัลยาณมิตร ผมภาคภูมิใจว่าไม่ต่ำกว่า 80 % ในเรื่อง Merit System และแน่นอนว่าจะต้องมีช่องพิเศษสำหรับผู้บังคับบัญชาบ้าง อย่างเช่น โรงเรียนนายอำเภอ ผมได้พยายามบอกกับปลัดอำเภอว่า จริงๆ แล้วไม่ต้องสอบอธิบดีสามารถเลือกใครก็ได้ไปเรียน แต่ว่าเขาก็เปิดโอกาสให้สอบเพื่อให้เรามาจัดความรู้ ความสามารถกัน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า คุณจะไม่เห็นใจอธิบดีเสียเลย คนที่อยู่บนยอดเขาสูง ลมแรง เราก็ต้องมีช่องไว้ให้ผู้บังคับบัญชาบ้าง เรายอมได้หรือไม่ในช่องทางพิเศษ พวกเราก็อยากจะเข้าแต่ช่องทางนี้ เพราะไม่อยากดูหนังสือ เวลาจะพิจารณา Final ก็ต้องมา Screen กัน และผมรับประกันอย่างหนึ่งว่า ถ้าสอบได้ไม่มีตก แต่สอบตกอาจจะไม่ได้ คือผมพยายามรักษาคนที่สอบได้ไม่ให้ตก แต่คนที่สอบตกและมีโอกาสในชีวิตอย่างที่ว่า มันก็จำเป็นแต่ก็ให้มันน้อย พยายามบีบช่องเล็กๆ นี้ให้มันบีบ แต่ถ้าที่ 1 ไม่ต้องห่วง

ผมเป็นหัวหน้าฝ่ายทำเรื่องสอบเข้าโรงเรียนนายอำเภอ หัวหน้าแผนกการสอบเป็นรุ่นน้อง รักและสนิทกัน และเป็นปลัดอำเภอในสมัยที่ผมเป็นนายอำเภอ สอบตก ผมก็ไม่รู้ว่าเขาคิด



อย่างไร แต่เขาโกรธมาก ผมจึงเรียกมาบอกว่าที่สอบตกนั้นเราไม่ได้ทำให้ แต่ตกเพราะทำตัวเอง เพียงแต่ไม่ได้ช่วยเท่านั้นเอง เพราะฉะนั้นให้ไปพยายามใหม่ เขาจึงไปดูหนังสือใหม่ ดูทั้งปี ไม่ว่าอธิบดี หรือปลัดกระทรวงไปพูดที่ไหน จะต้องไปอัดเทปแล้วนำมาย่อ เมื่อสอบครั้งที่ 2 ก็สามารถสอบได้ที่ 1 นี่คือผลของความพยายามของมนุษย์

เพราะฉะนั้น ผมจึงบอกว่าเราอย่ายอมแพ้กับโชคชะตา ทำตัวให้ดีไว้แล้วผลจะตอบแทนเอง เราไม่พยายามไม่ได้หรอก เช่น เราอยากได้ 2 ชั้น ทำอย่างไรจะได้ 2 ชั้น ต้องทำงานแล้วสองชั้นจะมาเอง ต้องทำความดี นี่คือนั่นที่อยากจะเรียนว่า ในยุคนี้ จะพยายามแต่ก็หนักใจ อย่างเช่น คนที่อยากออกไปเป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัด ซี 8 ธรรมดา ซี 8 ว ความดีความเก่งไม่มีเครื่องชั่ง เป็นเรื่องสำหรับผู้บังคับบัญชาต้อง pick up จึงต้องมีการสอบ Competency และวิสัยทัศน์ บางคนก็ยอมรับ บางคนก็ไม่ยอมรับ

บางคนก็เก่ง แต่ทำไม่สอบไม่ได้ บางคนดูไม่เก่งแต่สอบได้ดี เราก็คิดว่ายังคงมี Error อยู่บ้างไม่เป็นไร



คร่าวหน้าจะเอา 2 - 3 วัน จะได้ว่าใครเก่งไม่เก่ง สอบทั้ง Attitude และ Aptitude สอบทั้งเรื่องความฉลาด จิตวิทยา จะสอบทุกอย่าง และผมตัดสินใจแล้วว่า จะให้พวกเราได้ตัดสินใจชีวิตตัวเอง โดยการจะจัดสอบให้ดูว่า ถ้าสอบแบบเต็มรูปแล้วใครจะได้ อะไรกันบ้าง ที่พูดอย่างนี้ไม่ใช่กลับไปแล้วดูหนังสืออย่างเดียวไม่ทำงานทำการแล้ว คงไม่ใช่เหมือนกัน คือจะต้องดูหลายๆ เรื่องทั้ง Experience ประวัติในการทำงาน การทดสอบ (Test)

อยากเรียนว่าเราพยายามอย่างมากและเข้าใจดีถึงหัวใจจิต หัวใจของคนทำงาน แต่อย่างหนึ่งที่คิดไว้เสมอคือว่า เราต้องไม่เอาเปรียบองค์กร Balance ระหว่างคนกับองค์กร ผมให้ครึ่งๆ องค์กรก็ไม่ต้องเอาเปรียบข้าราชการ จะเอาจนตาย ทำงาน กลับสี่ทุ่ม ห้าทุ่ม มาตีสี่ ลูกเมียไม่ได้เจอ นี่ก็เกินไป แต่ในขณะเดียวกันคนก็ต้องไม่เอาเปรียบองค์กร มากี่สาย ไม่ทำงานเหม่อลอย ขอให้พอสมควร เพราะผมก็สายกลาง อยากเห็นพวกเราตั้งใจทำงานเพื่อตัวเอง และเพื่อสถาบันด้วย

การประเมินผลตามตัวชี้วัด

คะแนนประเมิน



สำหรับ KPIs เป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่เราพอจะทำได้ คะแนนเดิมจะอยู่ที่ 3 ถ้าทำดีจึงจะไป 4, 5 ต่อไปผมมีความเชื่อว่า คนไทยเก่งกว่าระบบเสมอ ไม่ว่าจะอะไรที่คิดมาคนไทยเอาชนะได้ตลอด เพราะฉะนั้นหวังว่าสำนักงานปลัดฯ จะเอาชนะได้ คะแนนดูแล้วไม่อายเขา แต่อย่าหน้าเกลียดเกินไป อีกทั้งต้องระวังเรื่องคะแนนรวม เพราะคะแนนรวมอย่างเดียวอาจจะทำให้เป็นภาพลวงตาเกิดขึ้น ถ้าวัตถุประสงค์หลักไม่บรรลุผล ไม่ว่าจะคะแนนรวมจะได้เท่าไรก็ต้องถือว่าสอบตก ยกตัวอย่างเช่น ถ้าโรงเรียน มีอาคารครบทุกประเภท มีครูครบ มีการอบรม มีเก้าอี้ มีอุปกรณ์การเรียนการสอนครบทุกอย่าง ได้คะแนนเต็ม แต่เด็กอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ ถามว่าโรงเรียนนี้ได้หรือตก จริงแล้วควรแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ และส่วนที่เป็นความพยายามหรือกระบวนการ ที่เราได้นี้เป็นคะแนนกระบวนการทั้งนั้น แต่คะแนนผลลัพธ์ ถ้า challenge กัน ผมว่าน่าเป็นห่วงเหมือนกัน ซึ่งขณะนี้เป็นการเอาผลลัพธ์ไปปนกับกระบวนการ

เงินรางวัล

เรื่องการแบ่งเงินรางวัล ซึ่งก็ไม่ว่ายังมีอยู่หรือไม่ ผมสัญญาว่า ถ้าเราประสบความสำเร็จในการผ่านตัวชี้วัดและได้



รางวัลแล้ว จะแบ่งด้วยความเป็นธรรม โดยจะเชิญพวกเรามาช่วยกันคิดวิธีการแบ่ง จะเชิญตัวแทนทั้งระดับผู้อำนวยการกอง สำนัก และระดับเจ้าหน้าที่มาช่วยกันคิด แต่แน่นอนก็จะมีคนอยู่ 2 ส่วน ส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวชีวิตเป็นตัวผลักดัน ถ้าเป็นจังหวัด ก็คือกลุ่มยุทธศาสตร์ กับพวกที่ทำหน้าที่ปกติ ซึ่งจะได้ไม่เท่ากัน บางจังหวัดใช้สูตรต่างๆ ของผมเป็นสูตรง่าย ๆ คือเฉลี่ยเยอะ คนส่วนใหญ่ที่ไม่ได้ทำอะไรจะได้ประมาณ 60 – 70 % เนื่องจากว่าคนผลักดันนั้นมีน้อย เพราะฉะนั้นเมื่อเปอร์เซ็นต์น้อย เวลาหาร ก็ได้มากอยู่แต่ก็ไม่มากจนเกินไป

สมัยที่ผมอยู่จังหวัดนครราชสีมา จะได้ประมาณ 2,000 – 3,000 บาท พวกที่ผลักดันก็จะได้ประมาณ 6,000 – 7,000 บาท ก็พออยู่ได้แต่อาจจะไม่ยุติธรรมกับพวกผลักดัน แต่ผมจะผลักดันนี้ไปให้พวกเราช่วยกันคิด ออกมาอย่างไรก็อย่างนั้น ถ้าค่าก็ค่าตัวเองก็แล้วกัน

แต่สุดท้ายก็ต้องให้ผ่านตัวชีวิต เราต้องเล่นไปตามเกมส์ดิจิทัล ก็หวังว่ากองต่างๆ ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการส่วน จะได้ช่วยกันนำพาสำนักงานปลัดกระทรวงฯ นี้ให้ผ่านตัวชีวิตไปได้ด้วยดี แต่ในขณะที่เดียวกันเราก็ต้องการของ



จริง คือ การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประหยัด โปร่งใส และเป็นธรรม ตามที่ท่านนายกรัฐมนตรี ได้ให้นโยบายไว้

ขอให้พวกเราได้ตั้งใจที่จะพูดคุยกันให้ได้ประโยชน์ และสามารถขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยของเราไปในทางที่ถูกที่ควร และขอให้โชคดีทุกคน ขอขอบคุณมาก.
