

สรุปการบรรยาย หัวข้อ “หลักการรับราชการ” (ด้วยคำถาม ๕ ข้อ)
โดยท่านอนันต์ ชี้อธานุวงศ์ อดีตอธิบดีกรมที่ดิน
วันพุธที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๖๐ เวลา ๑๖.๐๐-๑๘.๐๐ น.
หลักสูตร นทส. รุ่นที่ ๓๕ ณ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรมที่ดิน

หน้าที่การรับราชการ

ในวันนี้มีความตั้งใจจะมาพบ นักบริหารงานที่ดินระดับสูง รุ่นที่ ๓๕ เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานที่ผมได้รับราชการมา ๕๒ ปี จากการปฏิบัติหน้าที่ จังหวัดเสี่ยงภัยทางภาคใต้ และปฏิบัติหน้าที่ชายแดนภาคใต้ จึงได้อายุราชการทวีคูณ ด้วยผูกพันกับกรมที่ดิน จึงอยากจะแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้กับ นทส. รุ่นที่ ๓๕ ที่เป็น ผู้ถูกบริหารและจะได้รับการเป็นผู้บริหารต่อไปในอนาคต การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในครั้งนี้ ส่วนหนึ่งมาจากข้อมูลที่ท่านทั้งหลายได้ตอบคำถามหลักการรับราชการ ทำให้ได้ข้อมูล ๕๒ ตัวอย่างมาวิเคราะห์กึ่งวิจัย โดยเริ่มคำถามแรก ในเรื่องหน้าที่ของการรับราชการ เพราะมีเหตุจูงใจเรื่องนี้จากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ที่ได้เสด็จไปทรงเปิดงานวิชาการ ๑๐๐ ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และทรงพระอักษรบนกระดานว่า “ทำตามหน้าที่ไป และคิดเอาเองว่าหน้าที่คืออะไร” ท่านได้ทรงพระอักษรไว้ให้อ่าน “ในการทำหน้าที่” ฉะนั้นในการทำงานของท่าน ท่านจะต้องตอบตัวเองก่อนว่า “ท่านมีหน้าที่อะไร” ซึ่งเป็นการนำมาสู่คำถามแรก

“การรับราชการ” เป็นอาชีพการทำงานโดยสมัครใจที่ท่านทั้งหลายเข้ามาโดยการสอบ โดยส่วนตัวคือเรามีนงานทำเปรียบเสมือน “ม้าศึก” ที่พร้อมเข้าสู่สนามรบ แต่โดยส่วนรวมการรับราชการต้องเกี่ยวกับประเทศชาติและประชาชน การรับราชการเป็นการขับเคลื่อนไปอย่างต่อเนื่อง และส่งผลต่อความก้าวหน้าของแต่ละบุคคลที่ไม่เหมือนกันจากรุ่นสู่รุ่น ประเทศชาติจึงต้องมีบุคคลเข้ามารับราชการเพื่อปฏิบัติหน้าที่ “ราชการ”

คำถามที่ ๑ หน้าที่ที่สำคัญที่สุดของท่าน คืออะไร

คำตอบจาก นทส. ๓๕ จำนวน ๕๒ คน จำแนกได้ดังนี้

๑. หน้าที่การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (๒๖ คน) เช่น หน้าที่ตามกฎหมายของหน่วยงานและรัฐบาล หน้าที่ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

๒. หน้าที่ตามคุณสมบัติคุณลักษณะ (๑๒ คน) เช่น การทำหน้าที่อย่างซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ รักษาผลประโยชน์ ความสามัคคีซึ่งเป็นการตอบคำถามลักษณะเป็นกลาง ๆ

๓. หน้าที่การบริหารและการพัฒนาองค์กร (๙ คน) โดยคำนึงผลประโยชน์ส่วนร่วม ความร่วมมือกับประชาชน การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา การพัฒนาองค์กร และการประชาสัมพันธ์

๔. หน้าที่การบริการประชาชน (๔ คน)

๕. หน้าที่ของพลเมืองที่ดี (๑ คน) เห็นว่ามีหน้าที่แม่ที่ดีของลูก ลูกที่ดีของพ่อแม่ ข้าราชการที่ดีของกรมที่ดิน และพลเมืองที่ดีของประเทศชาติ

จากคำตอบที่ได้รับเห็นว่า หน้าที่ที่สำคัญที่ต้องปฏิบัติ คือ การปฏิบัติหน้าที่ของกรมที่ดิน แต่ทั้งนี้อยากขอให้ทุกคนคำนึงหน้าที่ที่เป็นเป้าประสงค์หลักของราชการ พิจารณาประวัติศาสตร์การเมืองการปกครองมีเหตุการณ์สำคัญ ๓ ประการ ได้แก่ การรวมประเทศของพระเจ้าตากสินมหาราช การปฏิรูปการปกครองสมัยรัชกาลที่ ๕ จนถึง การเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. ๒๔๗๕ หน้าที่หลักของราชการ คือ การสร้างความปึกแผ่นของประเทศ การรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยของประเทศ การจัดเก็บรายได้ของประเทศ การดูแลโจรผู้ร้าย การบังคับใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ และการพัฒนาประเทศ ต่อมาเกิดหน่วยงาน “รัฐวิสาหกิจ” ขึ้น เพื่อดำเนินงานด้านการสาธารณูปโภค เป็นองค์กรแสวงหาผลกำไร และมาปี ๒๕๔๒ เกิดการจัดตั้งองค์กรที่ไม่จำเป็นต้องแสวงหาผลกำไร แต่เป็นการดำเนินการเพื่อสังคม จัดตั้งเป็นองค์กรมหาชน เช่น องค์กรพัฒนาพื้นที่เพื่อการท่องเที่ยว หรือเพื่อทดสอบทางการศึกษาของชาติ เป็นต้น

อาจจะสรุปได้ว่า หน้าที่ที่สำคัญที่ต้องตระหนักและรับผิดชอบ ได้แก่

ประการที่หนึ่ง คือ “การบริการสาธารณะ” ซึ่งเป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับคำตอบในกลุ่มที่ ๔ เป็นการดำเนินงานของข้าราชการเพื่อประเทศชาติและประชาชน โดยมีพัฒนาการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นทำหน้าที่

๑. หน่วยงานราชการมีภารกิจในการดำเนินงานเพื่อส่วนรวม ได้แก่ ความมั่นคง การรักษาความสงบเรียบร้อย การจัดเก็บรายได้

๒. หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เป็นการทำงานด้านสาธารณูปโภคและแสวงหาผลกำไร เช่น การรถไฟ

๓. หน่วยงานองค์กรมหาชน เป็นการทำงานด้านสังคมและไม่แสวงหาผลกำไร

ปัจจุบันอาจมีการจัดตั้งหน่วยบริการรูปแบบพิเศษภายในหน่วยงานราชการที่สามารถแสวงหากำไรแต่ไม่ค่อยมีการจัดตั้งขึ้นเท่าไร เช่น โรงพิมพ์ จะเห็นได้ว่า หลัก ๆ แล้วมีอยู่ ๓ รูปแบบ เท่านั้นที่จัดทำบริการสาธารณะ ที่ท่านทุกคนมีหน้าที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจ ดังคำบรรยายหลักการปกครอง เรื่อง “ธรรมราชา” ของท่านวิชญ์ เครืองาม (คำว่าราชา หรือ ราชา คือ ความพอใจ) และของท่านเจ้าคุณพุทธทาสและท่านเจ้าคุณปัญญา “ข้าราชการ คือ ข้าราชการที่ทำให้ประชาชนร้องออกมาว่า พอใจ พอใจ”

ประการที่สอง “การนำนโยบายมาสู่การปฏิบัติหน้าที่”

นโยบายเป็นหน้าที่ของฝ่ายการเมืองหรือรัฐบาล ข้าราชการมีหน้าที่นำไปแปลงสู่การปฏิบัติ นทส. ๓๕ ส่วนใหญ่สังกัดภูมิภาค ซึ่งเป็นข้อต่อสำคัญ ยึดโยงราชการโดยการนำภารกิจของรัฐไปสู่พื้นที่ ถือเป็นพันธกิจของการรับราชการ ที่ต้องทำให้สำเร็จ ปัจจุบันกรมที่ดินรับนโยบายมาจัดทำหลายเรื่อง ได้แก่ การกำหนดเขตเศรษฐกิจพิเศษ, คทช. และ One Map เป็นต้น

ประการที่สาม “การรักษาความมั่นคงของประเทศชาติ” ซึ่งเป็นหน้าที่หลักสำคัญที่ข้าราชการทุกคนต้องปฏิบัติ และคำนึงถึง ถือเป็นเป้าหมายซึ่งต้องดำรงไว้ซึ่งความปึกแผ่นของประเทศ

คำถามที่ ๒ ปัจจัยที่ทำให้ระบบราชการขับเคลื่อนไปได้ที่สำคัญที่สุดคืออะไร

คำตอบจาก นทส. รุ่นที่ ๓๕ (๕๒ คน) จำแนกได้ดังนี้

๑. ปัจจัยด้านการบริหาร (๔๖ คน) เช่น บุคลากร งบประมาณ งานระบบคน
๒. ปัจจัยด้านผู้บริหาร (๓ คน) เช่น ภาวะผู้นำ บริหารการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรม
๓. ปัจจัยภายนอก (๒ คน) เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง
๔. ปัจจัยด้านนโยบาย (๑ คน) ได้แก่ นโยบายการบริหารงานของกรมที่ดิน

พิจารณาจากความหมาย “ระบบราชการ” คือ โครงสร้างการดำเนินงานที่มีลักษณะ

๑. แยกงานกับตำแหน่ง
๒. แบ่งงานกันทำ
๓. สายการบังคับบัญชา

ปัญหาของการดำเนินงานในระบบราชการ คือ หน่วยงานราชการเป็นการดำเนินงานขับเคลื่อนด้วยกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ คนทำหน้าที่ต้องรอบรู้ เป็นความรู้ที่มีอำนาจตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของแต่ละหน่วยงาน ในการดำเนินงานจะต้องมีการบูรณาการกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เสมือนหนึ่งได้แชร์อำนาจกับส่วนราชการอื่น ๆ ได้ รับราชการจึงต้องมีเพื่อนต่างหน่วยงาน สามารถพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

คำถามที่ ๓ การบริหารราชการมีหลักการปฏิบัติที่สำคัญที่สุดอะไรบ้าง

เป็นคำถามที่มีคำตอบทั้ง ศาสตร์ และ ศิลป์ จำแนกความเห็น นทส. ๓๕ ได้ดังนี้

๑. หลักการบริหารงาน (๒๕ คน) เช่น การมีระเบียบ กฎหมาย การให้บริการ มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล

๒. หลักการบริหารตนเอง (๑๙ คน) เช่น การมีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต มีทักษะในการทำงาน ยึดส่วนรวม เป็นต้น

๓. หลักการบริหารคน (๘ คน) ได้แก่ การมีส่วนร่วม ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน การสร้างแรงจูงใจ

มีหลักการควรคำนึงถึง ๒ ด้าน คือ หลักการเกี่ยวกับงาน และหลักการเกี่ยวกับคน ต้องรู้จักแต่งงานให้คน และแต่งคนให้งานควบคู่กันไป ในการดำเนินการอีกสิ่งที่จะขอให้ท่านดำเนินการก่อน คือ การจัดงานซึ่งรวมถึงเรื่องงบประมาณ ได้แก่ การจัดงานจัดเงินให้พร้อมเสียก่อน ส่วนการจัดการกับคนขอให้ทำภายหลัง ให้โอกาสคนเดิมได้ทำงานไปก่อน อย่าไปคิดโยกย้ายจนเสียกำลังใจ (วางแผน วางเงิน แล้วค่อยคิดวางแผน)

การปฏิบัติต่อคน มีหลักการหลายประการ ได้แก่ ต้องให้ได้งานและน้ำใจคน รองเท้าเสียก่อนกางเกง หามนำเรื่องลูกน้องไปนินทาให้ผู้บังคับบัญชาฟัง การประสานงาน การสร้างทีมงาน การใช้พระเดชด้วยเมตตาและการใช้พระคุณด้วยปัญญา

คำถามที่ ๔ สิ่งที่คุณหวังมากที่สุดในการรับราชการคืออะไร

คำตอบจาก นทส. ๓๕ (๕๒ คน) มีดังนี้

๑. การทุจริตและประพฤติมิชอบ (๓๗ คน) เช่น อย่าทำผิดกฎหมาย แสวงหาผลประโยชน์ อบายมุข ทำผิดวินัย

๒. มีคุณสมบัติ คุณลักษณะที่ดี (๑๕ คน) เช่น การมีคุณธรรม จริยธรรม จิตสำนึกที่ดี

ในปัจจุบันต้องถือได้ว่าการตรวจสอบและควบคุมมิให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบเป็นสิ่งที่ควรระวังมากที่สุด การทำงานต้องอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด เช่น มี KPI ประเมินผลงาน มี พ.ร.บ.อำนวยความสะดวกฯ พ.ร.บ.วิธีปฏิบัติฝ่ายปกครอง การพัสดุ และมีหน่วยงานตรวจสอบทั้ง คตง., ปปท., ปปง., ปปช. และ ศอตช.

คำถามที่ ๕ ปัจจัยสร้างความสำเร็จที่คิดว่าสำคัญที่สุดคืออะไร

คำตอบจาก นทส. ๓๕ (๕๒ คน) มีดังนี้

๑. มีคุณสมบัติคุณลักษณะที่ดี (๓๒ คน)

๒. มีความรู้ความสามารถที่ดี (๑๓ คน)

๓. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (๗ คน)

คำตอบข้อนี้ ปัจจัยในการสร้างความสำเร็จ ก็คือ “ตัวท่านเอง” ที่เป็นผู้ต้องการหาความสำเร็จ ตรงกับคำตอบของท่านที่ว่าต้องหาความหมายของคำว่า “สำเร็จ” ก่อน สิ่งให้เห็นเด่นชัดของ “ความสำเร็จ” คือ ต้องเป็นคนขยัน ความเพียรเป็นพื้นฐานสำคัญของความสำเร็จ

นอกจากนี้ มีข้อคิดให้ปฏิบัติอีกหลายประการ ได้แก่

๑. ต้องมีภาวะผู้นำ

๒. บริหารความเครียด ความกดดัน

๓. การบริหารความขัดแย้ง (อาจจะเกิดจากคนไม่กี่คน)

๔. มีความคิดสร้างสรรค์

เรื่องสุดท้ายที่จะขอฝาก คือ เรื่องครอบครัวเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ทุกท่านต้องดูแลเอาใจใส่ มีตัวอย่างหลักปฏิบัติ สามหนึ่ง คือ

๑. หนึ่งขึ้น มีของฝากเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อให้บุคคลในบ้านเกิดความรู้สึกที่ดีว่า มีความคิดถึง หรือห่วงใย
๒. หนึ่งที่ การแสดงความรักต่อกัน
๓. หนึ่งไม่ใช่หนึ่ง อย่าปฏิบัติตนให้เป็นบุคคลที่อยู่ในกรอบตลอดเวลา ต้องมีการปฏิบัติตนให้อยู่นอกกรอบบ้าง แต่การปฏิบัติตนนั้นต้องอยู่ในศีลธรรมหรือไม่นอก luân อกทาง เพื่อความสุขในครอบครัว

สุดท้ายได้ฝากให้ทุกคนคิดไว้อยู่เสมอว่า หน้าที่ของข้าราชการเป็นงานที่มีศักดิ์ศรี ฉะนั้น ขอให้ระลึกไว้เสมอว่า เราต้องทำงานเพื่อส่วนรวม และให้รู้สึกที่ดีต่อผู้มาติดต่อเสมอว่า บุคคลที่มาติดต่อนั้น คือ บิดามารดา หรือญาติพี่น้องของพวกเรา

.....