



ประสบการณ์ความสำเร็จ

การรังวัดนำแผนที่และการสอบสวนสิทธิ
ในการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน

CoP Knowledge Management



การจัดการความรู้ในองค์กร
ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการออกเอกสารสิทธิในที่ดิน
สนับสนุนการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน

ประสบการณ์ความสำเร็จ

การริ้วททำแผนทีและทดสอบสิทธิ

ในการเดินสำรวจออกเอนตที่ต้น

CoP Knowledge Management

การจัดการความรู้ในองค์กร

ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการออกเอกสารสิทธิในที่ดิน

สนับสนุนการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน

กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย

พ.ศ. 2549

คำนำ

หนังสือ เรื่อง “ประสบการณ์ความสำเร็จ การรังวัดทำแผนที่และการ
สอบสวนสิทธิในการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน” เล่มนี้ เป็นผลจากคำรับรอง
การปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ด้านการพัฒนาการจัดการ
ความรู้ในองค์กร ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ การออกเอกสารสิทธิในที่ดิน
สนับสนุนการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน คำรับรองดังกล่าว กรมที่ดินได้จัดทำเสนอ
สำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อใช้ประกอบการประเมินผล ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ด้านการจัดการความรู้

ความรู้ที่รวบรวมไว้ในหนังสือเล่มนี้เป็นความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit
Knowledge) จากกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ของข้าราชการสำนักมาตรฐาน
การออกหนังสือสำคัญและผู้อำนวยการศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน โดยความ
ร่วมมืออย่างดียิ่งของวิทยากรจากสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากร
ทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หนังสือเล่มนี้จึงถือได้ว่า
เป็นคู่มือการปฏิบัติงานจากประสบการณ์ความสำเร็จ ด้านการรังวัดทำแผนที่
การสอบสวนสิทธิ และการบริหารที่ศูนย์อำนวยการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน
และสำนักงานที่ดินที่ได้รับการกระจายอำนาจในการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 สามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้
ตามความเหมาะสม

กรมที่ดิน ขอขอบคุณผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่มีส่วนในการแลกเปลี่ยน
แบ่งปันความรู้และในการจัดทำหนังสือเล่มนี้ หวังว่าท่านจะได้รับประโยชน์จาก
หนังสือเล่มนี้สมตามความมุ่งหมายของกรมที่ดินต่อไป

นายพิรพล ไตรทศาวิทย์

อธิบดีกรมที่ดิน

มิถุนายน 2549

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 ความเป็นมาของโครงการ	7
บทที่ 2 การจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศขององค์กร	11
บทที่ 3 ประสพการณ์ความสำเร็จการรังวัดทำแผนที่	45
เรื่อง... สิ่งที่ปรารถนาของคนจน	47
เรื่อง... ต่างวัฒนธรรม	50
เรื่อง... ดีเหล็กเมื่อยามร้อน	53
เรื่อง... ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	58
ประสพการณ์ความสำเร็จการสอบสวนสิทธิ	67
เรื่อง... แม่-ลูก-ผูกพัน	69
เรื่อง... รอยยิ้มของชาวเกาะ	72
เรื่อง... เจ้าของที่แท้จริง	76
เรื่อง... มัน....ต้องมี	78
เรื่อง... ประภาส หรือ ประเวศ	82
เรื่อง... แข็งไม่ได้ น้ำ ไม่ได้แข็ง	86
เรื่อง... บริการประทับใจ	89
เรื่อง... 5 ปีถึงสบายใจ	92
ประสพการณ์ความสำเร็จการบริหารจัดการ	95
เรื่อง... จากความล้มเหลวสู่ความสำเร็จ	96
เรื่อง... พลิกวิกฤตเป็นโอกาส	99
เรื่อง... คัมภีร์ สู่ความสำเร็จ	102
เรื่อง... ภาษากาย...ช่วย	106
เรื่อง... รุกฆาต	109
เรื่อง... น้ำหนึ่งแก้วที่ดับไฟ	112
เรื่อง... ประสพการณ์เดินสำรวจฯจังหวัดนราธิวาสปี 2539	115
เรื่อง... น้ำใจให้บริการ	118
เรื่อง... ไม่ทำก็ไม่สำเร็จ	120

เรื่อง...	การเจรจาเพื่อสร้างความสมานฉันท์	123
เรื่อง...	ถามเขาหน่อย	126
เรื่อง...	น้ำเย็นเข้าลูบ	129
เรื่อง...	พวกเดียวกัน	131
เรื่อง...	ความประทับใจที่ขายแดน	133
เรื่อง...	เปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่	135
เรื่อง...	จากประสบการณ์	138
เรื่อง...	สามัคคีคือพลัง	142
เรื่อง...	ไม่ขอรับโฉนดที่ดิน (เนื้อที่น้อยกว่า น.ส.3)	145
เรื่อง...	ทำอย่างไรเจ้าของที่ดินจึงจะสนใจนำทำการรังวัดออกโฉนดที่ดิน	148
เรื่อง...	การเจรจาต่อรอง	151
เรื่อง...	การออกโฉนดที่ดินในพื้นที่เสี่ยงภัย	157
เรื่อง...	ถอยดีกว่า	159
เรื่อง...	เอาใจเขามาใส่ใจเรา	162
เรื่อง...	สืบเนื่องจากงานตกเป้า	165
เรื่อง...	ปัญหาของคนตาย	167
เรื่อง...	สิ่งเดียวที่รอคอย	170

ภาคผนวก

ใบความรู้ที่ 1	การจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ	175
ใบความรู้ที่ 2	การทำ CoP เพื่อจัดการความรู้ในองค์กรโดย ใช้เทคนิคการเล่าเรื่องความสำเร็จ (Storytelling)	184
	คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ของกรมที่ดิน	204
	รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (KM Workshop)	206
	รายชื่อคณะผู้จัดทำ	211

บทที่ 1

ความเป็นมาของโครงการ

ความเป็นมาของโครงการ

กรมที่ดินได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรตามยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบการออกเอกสารสิทธิในที่ดิน สนับสนุนการแปลงสินทรัพย์เป็นทุนเสนอต่อ สำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อใช้ประกอบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ด้านการจัดการความรู้

ในแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวได้กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ (Desired State) เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการออก เอกสารสิทธิในที่ดิน สนับสนุนการแปลงสินทรัพย์เป็นทุนไว้ว่า ***“การสร้างฐานความรู้ ด้านการรังวัดทำแผนที่และสอบสวนสิทธิในการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้ได้ตรงตามต้องการ”***

กรมที่ดินได้จัดทำโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจากประสบการณ์ความสำเร็จ : การรังวัดทำแผนที่และ การสอบสวนสิทธิและโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้ : ประสบการณ์ ความสำเร็จการรังวัดทำแผนที่และการสอบสวนสิทธิในการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน เพื่อจัดทำกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - CoP) ประกอบ ด้วยข้าราชการส่วนกลาง สำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญและผู้อำนวยการ ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน เพื่อแลกเปลี่ยน แบ่งปันประสบการณ์ความสำเร็จ ด้านการรังวัดทำแผนที่ การสอบสวนสิทธิและการบริหารจัดการในการเดินสำรวจ ออกโฉนดที่ดินอันเป็นความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) รวบรวมเป็นหนังสือ ***“ประสบการณ์ความสำเร็จ การรังวัดทำแผนที่และการสอบสวนสิทธิในการเดิน สำรวจออกโฉนดที่ดิน”*** เพื่อจัดส่งให้ศูนย์อำนวยการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินและ

สำนักงานที่ดินที่ได้รับการกระจายอำนาจในการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินใช้เป็น
คู่มือในการปฏิบัติงานและเพื่อเป็นตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของแผนการจัดการ
ความรู้ของกรมที่ดินประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549 อีกทางหนึ่งด้วย.

บทที่ 2

การจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศขององค์กร

การจัดการความรู้ คู่ความเป็นเลิศขององค์กร

บุญชัย ศิริมหาสาคร

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

บทนำ

จาก พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 11 ระบุให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

เพื่อให้การปฏิบัติราชการของส่วนราชการเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จึงได้นำการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) มาใช้ในกรมที่ดินเพื่อการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการ ตามวิสัยทัศน์ในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ.2548-2551) ของกรมที่ดิน

การจัดการความรู้ของกรมที่ดิน

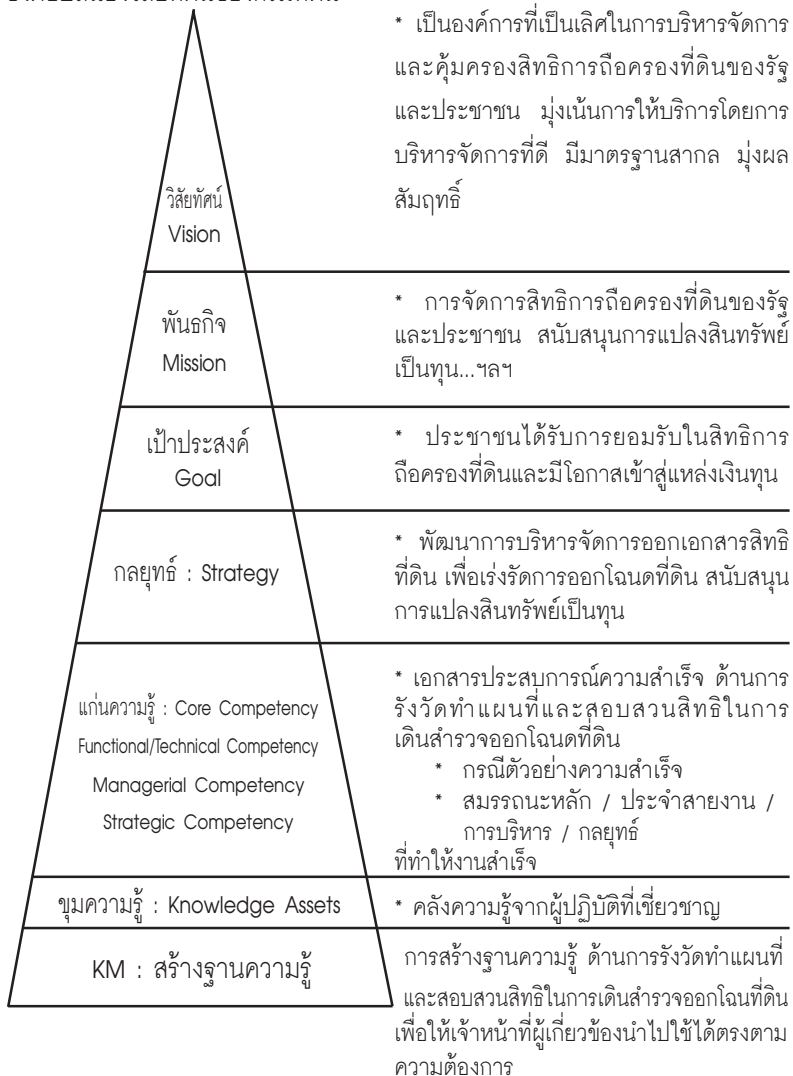
กรมที่ดินร่วมกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ร่วมกันจัดการความรู้ของกรมที่ดินเพื่อหาสมรรถนะที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Core Competency)

ซึ่งตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร กรมที่ดิน ระหว่างวันที่ 16-19 มกราคม 2549 และวันที่ 6-8 มีนาคม 2549 ณ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาและ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรมที่ดินตามลำดับ

มีข้าราชการส่วนกลาง สำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ/ผู้อำนวยการศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจากจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ จำนวน 45 ศูนย์ เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ**ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)** ในหัวข้อ **“ประสบการณ์ความสำเร็จการรังวัดทำแผนที่และการสอบสวนสิทธิในการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน”**

โดยมีกรอบแนวคิดในการดำเนินงานตามภาพประกอบ 1 ดังนี้

ภาพประกอบ 1 การจัดการความรู้เพื่อหาสมรรถนะที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ
ซึ่งตอบสนองวิสัยทัศน์ของกรมที่ดิน



ที่มา : บุญชัย ศิริมหาศคร (2549)
ปรับจาก : แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี
กรมที่ดิน (2548-2551)

คำอธิบายภาพประกอบ 1

จากกรอบแนวคิดในการจัดการความรู้ของกรมที่ดินตามภาพประกอบ 1 ได้กำหนดแนวทางในการจัดการความรู้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิสัยทัศน์ในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ.2548-2551) ของกรมที่ดิน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดรูปแบบวิธีการของการจัดการความรู้ที่ตอบสนอง วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการออกเอกสารสิทธิในที่ดินของกรมที่ดิน

ขั้นตอนที่ 3 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการจัดการความรู้ (KM Workshop) เพื่อสกัดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (ข้าราชการส่วนกลาง สำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ/ผู้อำนวยความสะดวกศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน 45 ศูนย์)

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำเอกสารประสบการณ์ความสำเร็จ ด้านการรังวัด ทำแผนที่และ สอบสวนสิทธิในการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินซึ่งเป็นภูมิความรู้ และแก่นความรู้ที่ได้จากการทำ KM Workshop เพื่อใช้เป็นฐานความรู้ในการทำงานของกรมที่ดิน

ขั้นตอนที่ 1

ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ.2548-2551) ของกรมที่ดิน เพื่อกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ (Desired State) หรือวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ ตามรูปแบบปลาหัวโมเดล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) ของกรมที่ดิน

“เป็นองค์กรที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการและคุ้มครองสิทธิการถือครองที่ดินของรัฐและประชาชน มุ่งเน้นการให้บริการโดยการบริหารจัดการที่ดี มีมาตรฐานสากล มุ่งผลสัมฤทธิ์”

1.2 พันธกิจ (Mission) ข้อที่ 1(แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี)

การจัดการสิทธิการถือครองที่ดินของรัฐและประชาชน สนับสนุนการแปลงสินทรัพย์เป็นทุนและแก้ไขปัญหาที่ดินทำกินของประชาชนเพื่อสร้างความยากจน

1.3 เป้าประสงค์ (Goal) ข้อที่ 2.1(แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี)

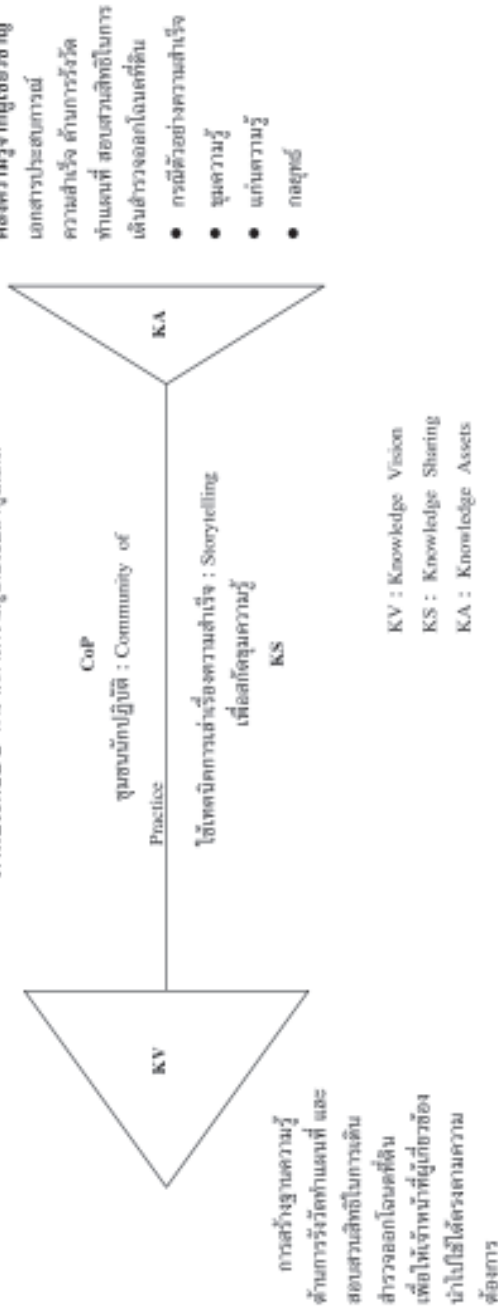
ประชาชนได้รับการยอมรับในสิทธิการถือครองที่ดิน และมีโอกาสเข้าสู่แหล่งเงินทุน

1.4 กลยุทธ์ (Strategy) ข้อที่ 2.1.1(แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี)

พัฒนาการบริหารจัดการการออกเอกสารสิทธิที่ดินเพื่อเร่งรัดการออกโฉนดที่ดิน สนับสนุนการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดรูปแบบวิธีการของการจัดการความรู้ ในกรณีนี้เลือกใช้ปลาทุ
โมเดลของดร.ประพนธ์ ผาสุก ยีดยากดล. ซึ่งเป็นรูปแบบที่ง่ายต่อการเริ่มต้นจัดการ
ความรู้ในองค์กรตามภาพประกอบ 2

ภาพประกอบ 2 การจัดการความรู้โดยใช้ปลาทุโมเดล



ที่มา : บุรชัย ศิริมหาสาร (2549)
ปรับจาก ดร.ประพนธ์ ผาสุกยัด
(2547)

คำอธิบายภาพประกอบ 2

การทำ KM โดยใช้ปลาโมเดล ของ ศศส. ได้เปรียบเทียบการจัดการความรู้ เหมือนกับปลา ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ หัวปลา ลำตัวปลา และหางปลา

ส่วนที่ 1 หัวปลา (Knowledge Vision : KV)

คือการกำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ ให้ตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร ด้วยการกำหนดเป้าหมาย (Desired State) ของการจัดการความรู้ว่าทำอะไร ซึ่งกรมที่ดินได้กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า

“การสร้างฐานความรู้ ด้านการรังวัดทำแผนที่ และสอบสวนสิทธิในการเดินสำรวจ ออกโฉนดที่ดิน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้ได้ตรงตามความต้องการ”

โดยกำหนดหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรมว่า จำนวนศูนย์อำนวยการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน / สำนักงานที่ดินจังหวัดที่ใช้ฐานความรู้ดังกล่าว ในการปฏิบัติงานเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน อย่างน้อยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเดินสำรวจ ฯ ภายในปี 2549

ส่วนที่ 2 ลำตัวปลา (Knowledge Sharing : KS)

คือ การกำหนดวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร เพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมาย (Desired State) ที่กำหนดไว้มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การทำ CoP โดยใช้เทคนิค Storytelling

2.2 หัวข้อเรื่องในการจัดการความรู้

2.3 วิธีการจัดการความรู้

2.4 แก่นความรู้จากการจัดการความรู้

2.1 การทำ CoP โดยใช้เทคนิค Storytelling

ในที่นี้ใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องประสบการณ์ความสำเร็จในการทำงาน (Storytelling : Success Story) เพื่อสกัดมุมมองความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ คือ ข้าราชการสำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ/ ผู้อำนวยการศูนย์เดินสำรวจ ออกโฉนดที่ดินจากจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ จำนวน 45 ศูนย์ (ดังรายชื่อที่ปรากฏในภาคผนวก) เพื่อสรุป Tacit Knowledge ของท่านเหล่านั้น ให้เป็น Best Practices ของกรมที่ดิน

2.2 หัวข้อเรื่องในการจัดการความรู้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะเน้นการจัดการความรู้ในตัวตน (Tacit knowledge) ซึ่งเป็นประสบการณ์ความสำเร็จในการทำงานของแต่ละคน ซึ่งเป็น Best Practices ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การรังวัดทำแผนที่
- 2) การสอบสวนสิทธิ
- 3) การบริหารจัดการ

2.3 วิธีการจัดการความรู้

ในการทำ CoP โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องความสำเร็จ (Storytelling) ประกอบด้วยการทำ Workshop (WS) จำนวน 5 กิจกรรม ใช้เวลา 3 วัน (6-8 มีนาคม 2549) ดังนี้

WS 1 การจัดการความรู้ โดยใช้ปลาทุโมเดล

WS 2 CoP 1 การเล่าเรื่องความสำเร็จ (Storytelling) และสร้าง มุมความรู้ (Knowledge Assets)

WS 3 CoP 2 การสรุปมุมมองความรู้ (Knowledge Assets) ให้เป็น

แก่นความรู้ (Core Competency)

WS 4 CoP 3 ขยายกลยุทธ์ จุดวิสัยทัศน์ เพื่อพัฒนางาน

WS 5 CoP 4 การจัดทำเอกสารประสบการณ์ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

(หมายเหตุ คู่มือละเอียดวิธีการจัดการความรู้ในแต่ละกิจกรรม (WS 1-5) พร้อมตัวอย่างผลงานได้ในขั้นตอนที่ 3)

2.4 แก่นความรู้จากการจัดการความรู้

เมื่อพิจารณาจากความรู้และทักษะที่ต้องเข้ากระบวนการ KM ของกรมที่ดินสามารถจำแนกและจัดกลุ่มของความรู้ดังกล่าว ตามสมรรถนะที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือแก่นความรู้ได้ตามตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 สมรรถนะที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ

Core Competency : แก่นความรู้		
1. สมรรถนะด้านเทคนิควิธี (Technical Competency)	2. สมรรถนะด้านบริหารจัดการ (Managerial Competency)	3. สมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategic Competency)
1) การรังวัดทำแผนที่ 2) การสอบสวนสิทธิ	3) การบริหารจัดการ 4) การแก้ไขปัญหา 5) การสื่อสารและ ประสานงาน	อาจจะแทรกอยู่ในสมรรถนะ ทั้ง 5 ข้อ ถ้ามีการใช้สมรรถนะ เชิงกลยุทธ์ในการทำงาน ให้สำเร็จ

ที่มา : บุรชัย ศิริมหาสาร (2549)

เมื่อทำ KM และสกัดความรู้จากเรื่องเล่าแล้ว จะได้แก่นความรู้ (Core Competency) ที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งเป็น Best Practices เพื่อเผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่ของกรมที่ดินได้ นำไปใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป โดยเก็บรวบรวมเป็นองค์ความรู้ที่ได้ไว้ในคลังความรู้ คือ ส่วนที่ 3 ซึ่งเป็น ทางปลา

ส่วนที่ 3 ทางปลา (Knowledge Assets : KA)

คือ คลังความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน แล้วรวบรวมความรู้เป็นหมวดหมู่ จัดทำเป็นฐานความรู้ (Knowledge Base) ในรูปแบบของเอกสาร แผ่น CD และเผยแพร่ใน KM Web Board ซึ่งเป็นคลังความรู้ของกรมที่ดิน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้นำไปใช้ปรับปรุงพัฒนาการทำงาน ทำให้องค์กรขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ เป็นองค์กรชาญฉลาด (Smart) ตามวิสัยทัศน์ของกรมที่ดิน

ลักษณะของคลังความรู้ที่ได้จากการทำ KM

คือ เอกสารประสบการณ์ความสำเร็จด้านการรังวัดทำแผนที่และสอบสวนสิทธิในการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน ซึ่งประกอบด้วยองค์ความรู้ต่าง ๆ ดังนี้

- 1) กรณีตัวอย่างความสำเร็จในการทำงาน (Success Story และ Lessons Learned)
- 2) ภูมิความรู้ (Knowledge Assets)
- 3) แก่นความรู้ (Core Competency)
- 4) กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategy)

ขั้นตอนที่ 3

จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดการความรู้ (KM Workshop) เพื่อสกัดความรู้จากข้าราชการสำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญและผู้อำนวยการศูนย์ฯ 45 ศูนย์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ตัวอย่างตารางการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดการความรู้ ของกรมที่ดิน

3.2 กิจกรรม KM Workshop (WS) 1-5

3.3 ตัวอย่างเรื่องเล่าประสบการณ์ความสำเร็จ

ภูมิความรู้ แก่นความรู้ และกลยุทธ์ในการทำงาน

3.1 ตัวอย่างตารางการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดการความรู้ ของกรมที่ดิน

ตารางการอบรม KM Workshop ของกรมที่ดิน

6-8 มีนาคม 2549

ณ สถาบันพัฒนาข้าราชการกรมที่ดิน

กรุงเทพฯ

วัน / เวลา	เนื้อหา / กิจกรรม	วิทยากร	สื่ออุปกรณ์
6 มีนาคม 2549 09.00-10.00 น. 10.00-12.00 น. (2 ชม.)	พิธีเปิดการอบรม WS 1 การจัดการความรู้ โดยใช้ ปลาทุโมเดล	กรมที่ดิน บุรชัย	- ใบความรู้ที่ 1 - ใบงานที่ 1
13.00-16.00 น.	พิธีกรประจำวัน WS 2 CoP 1 การเล่าเรื่องความสำเร็จ (Storytelling) และการสร้างขุมความรู้ (Knowledge Assets) แบ่งกลุ่ม 6 กลุ่มๆละ 7-8คน ทำกิจกรรมตามใบงานที่ 2 ดังนี้ 2.1 ผลัดกันเล่าเรื่องประสบการณ์ ความสำเร็จการรังวัดทำแผนที่และ การสอบสวนสิทธิในการเดินสำรวจ ออกโฉนดที่ดิน (5-8 นาที) 2.2 สกัดขุมความรู้ 2.3 นำเสนอเรื่องเล่าและขุมความรู้ ในที่ประชุมใหญ่ กลุ่มละ 1 เรื่อง 2.4 วิทยากรประจำกลุ่ม มอบรางวัล ให้ผู้นำเสนอผลงาน และให้ข้อมูลป้อน กลับในเชิงสร้างสรรค์	พูนสุข บุรชัย วิทยากรประจำกลุ่ม 1. มานัส 2. ศิวพร 3. วรณมงคล 4. จิราภรณ์ 5. ชัยวัฒน์ 6. สันหัตต์ 7. อองอาจ 8. ธนอม พูนสุข	- ใบงานที่ 2 - กระดาน flip chart 6 ชุด - ปากกาเมจิก 6 ชุด - รางวัล 6 ชุด
16.00-16.30 น.	ประชุมวิทยากร		

วัน / เวลา	เนื้อหา / กิจกรรม	วิทยากร	สื่ออุปกรณ์
7 มีนาคม 2549 09.00-12.00 น. (3 ชม.)	พิธีกรประจำวัน WS 3 CoP 2 การสรุปความรู้ (Knowledge Assets) ให้เป็นแก่น ความรู้ (Core Competency) ทำกิจกรรมตามใบงานที่ 3 ดังนี้ 3.1 ปรับแก้ชุดความรู้ 3.2 สรุปความรู้ให้เป็นแก่นความรู้ 3.3 แต่ละกลุ่มส่งตัวแทนนำเสนอผลงาน 3.4 วิทยากรประจำกลุ่มมอบรางวัล และให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิง สร้างสรรค์	พูนสุข บุรชัย วิทยากร ประจำกลุ่ม 1-6	- ใบงานที่ 3 - กระดาน flip Chart 6 ชุด - รางวัล 6 ชุด
13.00-16.00 น.	พิธีกรประจำวัน WS 4 CoP 3 ขยายกลยุทธ์ จุด วิสัยทัศน์ เพื่อพัฒนางาน ทำกิจกรรมตามใบงานที่ 4 ดังนี้ 4.1 แต่ละคนเล่าขยายรายละเอียด ของกลยุทธ์ที่ทำงานสำเร็จ 4.2 สมาชิกในกลุ่มให้ข้อเสนอแนะ ต่อกลยุทธ์ เพื่อต่อยอดความรู้ 4.3 พิจารณาว่า กลยุทธ์ของแต่ละคน สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีใด 4.4 ส่งตัวแทนนำเสนอผลงาน 4.5 วิทยากรประจำกลุ่มมอบรางวัล และให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิง สร้างสรรค์	พูนสุข บุรชัย วิทยากร ประจำกลุ่ม 1-6	- ใบงานที่ 4 - กระดาน flip chart 6 ชุด - ปากกาเมจิก 6 ชุด - รางวัล 6 ชุด
16.00-16.30 น.	ประชุมวิทยากร		

วัน / เวลา	เนื้อหา / กิจกรรม	วิทยากร	สื่ออุปกรณ์
8 มีนาคม 2549 09.00-12.00 น. (3 ชม.)	พิธีกรประจำวัน WS 5 CoP 4 การจัดทำเอกสาร ประสบการณ์ความสำเร็จการรังวัด ทำแผนที่ และการสอบสวนสิทธิใน การเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน ทำกิจกรรมตามใบงานที่5 ดังนี้ 5.1 แต่ละคนอ่านบททวนเอกสาร ของตนเอง ตามใบผลงานที่ 2-4 คือ 1) เรื่องเล่า 2) ขุมความรู้ 3) แก่นความรู้ 4) กลยุทธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ของเนื้อหาและสำนวนภาษา 5.2 เข้ากลุ่ม 2 คน ผลัดกัน ตรวจสอบเอกสารซึ่งกันและกัน 5.3 ส่งเอกสารทั้งหมดให้วิทยากร ประจำกลุ่ม เพื่อจัดทำรูปเล่ม เผยแพร่ต่อไป	พูนสุข บุรชัย วิทยากร ประจำกลุ่ม 1-6	- ใบงานที่ 5 - กระดาน flip Chart 6 ชุด - ใบผลงานที่ 2-4 ของสมาชิกในกลุ่ม - แฟ้มใส่เอกสาร
13.00 -14.00 น. (1 ชม.)	- สรุปความรู้ KM เรื่อง กิจกรรมชุมชน นักปฏิบัติ (CoP) และเทคนิคการ เล่าเรื่อง (Storytelling) - อภิปรายซักถาม - AAR (After Action Review) - พิธีปิดการอบรม	บุรชัย พูนสุข กรมที่ดิน	- ใบความรู้ที่2

3.2 กิจกรรม KM Workshop (WS) 1-5

ใบงานที่ 1

คำชี้แจง ให้ท่านศึกษาเอกสาร เรื่อง การจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ (1) Knowledge Sharing หัวข้อ สามองค์ประกอบหลักของ KM หน้า 2-7 แล้วอภิปรายกลุ่ม เพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

1. การทำ KM ตามแนวคิดปลาทุโมเดล มี 3 ส่วน ส่วนใดสำคัญที่สุด เพราะเหตุใด
.....
.....
.....
2. การทำ KM ตามแนวคิดปลาทุโมเดล ควรเริ่มต้นอย่างไร เพราะเหตุใด
.....
.....
.....
3. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า ในการทำ KM นั้น ICT มีความสำคัญที่สุด
.....
.....
.....
4. เงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้ KM ประสบความสำเร็จ คือ อะไร เพราะเหตุใด
ให้ยกตัวอย่าง
.....
.....
.....
5. จากกรณีศึกษาการอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือในเอกสาร ให้ยกตัวอย่าง
การทำ KM ในหน่วยงานของท่านที่มีลักษณะคล้ายกัน
.....
.....
.....
6. อุปสรรคของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงานของท่าน คือ อะไร
ให้ยกตัวอย่าง
.....
.....
.....

ใบงานที่ 2 CoP

การเล่าเรื่องความสำเร็จ (Storytelling) และสร้างขุมความรู้ (Knowledge Assets)

คำชี้แจง

1. แบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 7-8 คน ผลัดกันเล่าเรื่อง ประสบการณ์ความสำเร็จ ในการรังวัดทำแผนที่และสอบสวนสิทธิในการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน ตามลักษณะงานของแต่ละคน

2. ให้แบ่งบทบาทหน้าที่ภายในกลุ่มเป็น 3 ฝ่าย คือ คุณอำนวย คุณลิขิต และคุณกิจ ดังนี้

2.1 คุณอำนวย (Knowledge Facilitator) คือ ผู้เอื้ออำนวยความรู้ มีหน้าที่ดำเนินการประชุม คล้ายกับประธานในที่ประชุม (มีการกำหนดผู้ที่เป็นคุณอำนวยของแต่ละกลุ่มไว้แล้ว ตามรายชื่อที่แจกให้)

2.2 คุณลิขิต (Note taker) คือ ผู้มีหน้าที่คล้ายกับเลขานุการ เขียนสรุปย่อเรื่องที่เล่าของสมาชิกแต่ละคนลงในป้ายนิเทศ และกระดาดำบันทึก การเล่าเรื่อง ให้เลือกสมาชิกในกลุ่ม 1 คน เป็นคุณลิขิต

2.3 คุณกิจ (Knowledge Practitioners) คือ สมาชิกในกลุ่มทุกคน (รวมถึงคุณอำนวยและคุณลิขิตด้วย) มีหน้าที่เล่าเรื่อง ประสบการณ์ความสำเร็จ ในการรังวัดทำแผนที่และสอบสวนสิทธิในการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน เน้นการเล่า เรื่องเหตุการณ์จากประสบการณ์จริง (การปฏิบัติจริงที่เป็นเทคนิควิธีการ) ซึ่งทำให้การทำงานสำเร็จ ใช้เวลาคนละ 5-8 นาที

3. ให้ช่วยกันสรุปเรื่องที่เล่าเป็น ขุมความรู้ (Knowledge Assets) หรือความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่าลงในป้ายนิเทศและกระดาดำบันทึกใบผลงานที่ 2 แล้ว นำส่งวิทยากรประจำกลุ่ม

4. พิจารณาคัดเลือกเรื่องเล่าที่ดีที่สุดของกลุ่ม 1 เรื่อง เพื่อนำเสนอในที่ประชุมใหญ่ใช้เวลา 5-8 นาที

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ
คณะวิทยากร KM

นิยามศัพท์

ขุมความรู้ (Knowledge Assets) คือ ความรู้ที่ได้จากการเล่าเรื่อง หรือความรู้ที่เป็นปัจจัยทำให้งานสำเร็จ

ใบผลงานที่ 2 CoP

บันทึกการเล่าเรื่องประสบการณ์ความสำเร็จ

เรื่อง

ชื่อผู้เล่า

ตำแหน่ง

เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ

เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นเมื่อ

สถานที่

เนื้อเรื่องย่อ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บันทึกภูมิความรู้ (Knowledge Assets) ที่ได้จากเรื่องเล่าซึ่งเป็นปัจจัยทำงานสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ใบงานที่ 3 CoP

การสรุปขุมความรู้ (Knowledge Assets) ให้เป็นแก่นความรู้ (Core Competency)

คำชี้แจง

1. ให้แต่ละกลุ่มร่วมกันพิจารณาขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่าแต่ละเรื่อง ในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

1.1 ปรับการใช้ภาษาเขียนในขุมความรู้แต่ละข้อให้ถูกต้อง ชัดเจน เหมาะสม สามารถสื่อความหมายให้ผู้อ่านเข้าใจ

1.2 ปรับการใช้ภาษาเขียนในขุมความรู้ แต่ละข้อให้เป็น *เชิงพฤติกรรมที่เป็นแนวปฏิบัติ* ซึ่งผู้อื่นสามารถนำไปทำได้ เช่น *“เจรจาด้วยความสุภาพอ่อนน้อมเพื่อขอให้ผู้รับบริการยอมรับและปฏิบัติตามระเบียบด้วยความเต็มใจ”*

1.3 ยุบรวมขุมความรู้ที่คล้ายกันให้อยู่ในข้อเดียวกัน แล้วเขียนเรียบเรียงใหม่ ให้เป็นขุมความรู้ใหญ่ที่ครอบคลุมขุมความรู้ย่อยที่นำมารวมกัน

1.4 ในกรณีที่ขุมความรู้จากเรื่องเล่า เป็นขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน ให้เรียงลำดับหัวข้อก่อน-หลัง ตามขั้นตอน

1.5 ในกรณีที่ขุมความรู้จากเรื่องเล่า ไม่ใช่ขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน ให้จัดลำดับความสำคัญของขุมความรู้ที่เป็นปัจจัยให้งานสำเร็จ เรียงลำดับจากขุมความรู้ที่สำคัญมากที่สุด ไปหาขุมความรู้ที่สำคัญน้อยที่สุด

2. ให้แต่ละกลุ่มช่วยกันสรุปขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่าแต่ละเรื่อง ให้เป็น *แก่นความรู้ (Core Competency)* ซึ่งเป็น *สาระสำคัญ* หรือ *หลักการ (Concept)* สั้น ๆ ที่ง่ายต่อการจำและนำไปใช้ เช่น ผู้ถูกเป็นคำคล้องจอง หรือรูปแบบอื่น ที่กลุ่มคิดว่าเหมาะสม

ตัวอย่างแก่นความรู้ด้านการบริหาร

ตัดสินใจอย่างอิง	(ตัดสินใจอย่างมีหลักการ)
ยิงให้ถูกเป้า	(กำหนดเป้าหมายและบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย)
เข้าให้ถูกที่	(มีมนุษยสัมพันธ์ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน)
ใช้ให้ถูกคน	(ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน)
สนทนาสื่อสาร	(มีการประชาสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร)
ประสานงานอย่าให้หลุ	(มีการประสานงานที่ดี มีใจประสานงาน)
นี่แหละ คือ มุขบริหาร	(นี่แหละ คือ หน้าที่ของผู้บริหาร)

(นโปเลียน โบนาปาร์ต)

3. บันทึกความรู้ที่ได้ ลงใน *ใบผลงานที่ 3 CoP* แล้วนำส่งวิทยากรประจำกลุ่ม

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือน

คณะวิทยากร KM

ใบผลงานที่ 3 CoP

การสรุปความรู้เป็นแก่นความรู้

ประสบการณ์ความสำเร็จ เรื่อง

.....

เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ

.....

.....

ชื่อผู้เล่าเรื่อง.....

กลุ่มที่ชื่อกลุ่ม.....

.....

มุมมองที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ใบงานที่ 4 CoP

ขยายกลยุทธ์ จุฬาลักษณ์ เพื่อพัฒนางาน

คำชี้แจง

1. ให้สมาชิกแต่ละคน เล่ารายละเอียดของ *กลยุทธ์* หรือ *เทคนิค* วิธีที่ใช้ในการทำงานแล้วประสบความสำเร็จ ให้สมาชิกในกลุ่มฟังว่า มีวิธีการอย่างไร ใช้เวลา 5-8 นาที เช่น

กรณีตัวอย่าง เรื่อง น้ำเย็นปลาตาย

กรณีตัวอย่าง เรื่อง จากความล้มเหลวสู่ความสำเร็จ

2. สมาชิกในกลุ่มท่านใด เคยประสบปัญหาในลักษณะเดียวกัน ให้ช่วยเสนอแนะว่า ได้ใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการใดแก้ปัญหา และผลเป็นอย่างไร เพื่อช่วยกันต่อยอดความรู้

3. ช่วยกันพิจารณาว่า กลยุทธ์ของแต่ละคน สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีใดบ้าง (ถ้ามี) เพื่อเป็นการตรวจสอบระหว่าง *ความรู้เชิงประสบการณ์ในตัวคน (Tacit Knowledge)* กับ *ความรู้เชิงทฤษฎีจากตำรา (Explicit Knowledge)* เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในการทำงานให้สมบูรณ์

4. ให้พิจารณาคัดเลือกกลยุทธ์ที่ใช้ในการทำงานแล้วประสบความสำเร็จ จากเรื่องเล่า 1 กลยุทธ์ แล้วส่งตัวแทนนำเสนอในที่ประชุมใหญ่ อาจจะใช้วิธีการสาธิตให้ดู หรือแสดงบทบาทสมมติก็ได้

5. บันทึกรายละเอียดของกลยุทธ์ ลงในเอกสารโล่ผลงานที่ 4 แล้วนำเสนอวิทยากรประจำกลุ่ม

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ

คณะวิทยากร KM

ใบผลงานที่ 4 CoP

ขยายกลยุทธ์ จุฬาลักษณ์ เพื่อพัฒนางาน

ประสบการณ์ความสำเร็จ เรื่อง.....
เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ.....

ชื่อผู้เล่าเรื่อง.....
กลุ่มที่.....ชื่อกลุ่ม.....

กลยุทธ์ในการทำงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

กฎระเบียบ แนวคิดทฤษฎีที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ใช้แล้วประสบความสำเร็จ (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

ใบงานที่ 5 CoP

การจัดทำเอกสารประสบการณ์ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง

1. ให้แต่ละคนรับเอกสารของตนเองจากวิทยากรประจำกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยใบผลงานที่ 2-4 ได้แก่

- 1.1 เรื่องเล่าจากประสบการณ์ความสำเร็จ
- 1.2 ชุมความรู้และแก่นความรู้
- 1.3 รายละเอียดกลยุทธ์ที่ทำให้งานสำเร็จ

สำหรับเรื่องเล่าประสบการณ์ความสำเร็จ ในข้อ 1.1 ควรเขียนบรรยายให้ครอบคลุม 4 ประเด็นดังนี้

- 1) มีปัญหาอะไร
- 2) ใช้วิธีการใดแก้ปัญหา
- 3) ผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร
- 4) ท่านได้เรียนรู้อะไรบ้างจากการแก้ปัญหานี้ หรือบรรยายความรู้สึก

/ ความประทับใจ ที่แก้ปัญหานี้ได้สำเร็จ

จากนั้นให้อ่านทบทวนเนื้อหาตั้งแต่ข้อ 1.1-1.3 ว่า มีความถูกต้องหรือไม่ทั้งในด้านเนื้อหาความรู้และสำนวนภาษาที่ใช้ ถ้าพบว่ามีส่วนใดไม่ถูกต้องให้ปรับปรุงแก้ไขจนเรียบร้อย พร้อมทั้งจะนำมารวมเล่มเป็นเอกสาร เพื่อเผยแพร่ต่อไป

2. ให้เข้ากลุ่ม 2 คน ผลัดกันอ่านเอกสารตามข้อ 1.1-1.3 เพื่อตรวจสอบความถูกต้องซึ่งกันและกัน

3. ส่งเอกสารทั้งหมดให้วิทยากรประจำกลุ่ม เพื่อจัดทำรูปเล่มเผยแพร่ในโอกาสต่อไป

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ

คณะวิทยากร KM

3.3 ตัวอย่างเรื่องเล่าความสำเร็จชุมชนความรู้ แก่นความรู้ และกลยุทธ์ ในการทำงาน

เรื่อง	น้ำเย็นปลาตาย
ชื่อผู้เล่า	นางศิวพร จั่วสวัสดิ์
ตำแหน่ง	นักวิชาการที่ดิน 8 ว
เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ	การสอบสวนสิทธิ
เหตุการณ์นี้ เกิดขึ้นเมื่อ	พ.ศ. 2540
สถานที่	สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขาพระโขนง

เนื้อเรื่องย่อ...

เมื่อครั้งดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้างานหนังสือสำคัญอยู่ที่สำนักงานที่ดิน กรุงเทพมหานคร สาขาพระโขนง มีผู้มาติดต่อขอออกใบแทนโฉนดที่ดิน และเกิดกรณีโต้เถียงกับเจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิที่หน้าเคาน์เตอร์ จึงได้เข้าไปสอบถามถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ได้รับทราบว่ารายการดังกล่าวมาขอออกใบแทนโฉนดที่ดิน เนื่องจากโฉนดที่ดินฉบับเจ้าของที่ดินสูญหาย แต่มีได้นำพยานบุคคลมาให้เจ้าหน้าที่ทำการสอบสวน โดยยืนยันให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการให้

ขณะนั้น รายการดังกล่าวมีอารมณ์โกรธ พุดจาเสียงดัง ไม่พอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่เป็นอย่างมาก จึงได้เชิญให้เขามานั่งโต๊ะด้านใน แล้วพยายามทำให้บรรยากาศในการสื่อสารระหว่างกันดีขึ้น

โดยเริ่มต้นจากการแนะนำตัวให้เขารู้จักว่า เราชื่ออะไร ทำหน้าที่อะไร แล้วสอบถามถึงปัญหาขัดแย้งที่เกิดขึ้นก็ได้ทราบว่ารายการดังกล่าวเป็นข้าราชการระดับอธิบดีกรมหนึ่ง ในกระทรวงการต่างประเทศ ไม่เข้าใจขั้นตอนการดำเนินงานว่า เมื่อโฉนดที่ดินสูญหาย มีหลักฐานการแจ้งความ และเจ้าของที่ดินมาดำเนินการยื่นคำขอด้วยตนเอง เหตุใดจะต้องนำพยานบุคคลมาให้เจ้าหน้าที่ทำการสอบสวนอีก

เมื่อได้รับทราบปัญหาและความคิดของผู้ขอแล้ว ก็ได้ค่อย ๆ อธิบาย

ขั้นตอนการดำเนินงานตามระเบียบและหลักเกณฑ์ของทางราชการให้ทราบ แต่ราษฎรดังกล่าวก็ยังไม่ยอมรับ โดยอ้างว่า ตนเป็นถึงอธิบดี ถ้อยคำที่ให้ต่อ พนักงานเจ้าหน้าที่เชื่อถือได้อยู่แล้วไม่จำเป็นต้องสอบสวนหรือให้บุคคลอื่นมารับรองอีก

ซึ่งก็ได้ตอบไปว่า “ในส่วนตัวผมไม่เคยรู้จักกันมาก่อน แต่โดยตำแหน่งหน้าที่ของท่าน ก็มีความน่าเชื่อถือในตัวเองอยู่แล้ว แต่เมื่อเป็นระเบียบปฏิบัติ ก็มีความจำเป็นต้องดำเนินการตามนั้น”

ในที่สุดอธิบดีท่านนั้น ก็เข้าใจและยินยอมปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สมประโยชน์ ทั้ง 2 ฝ่าย

ในการติดต่อสื่อสารและพูดคุยกับราษฎรดังกล่าวได้ ใช้ถ้อยคำวาจา และท่าทีสุภาพอ่อนโยน ยิ้มแย้ม แจ่มใส เป็นมิตร รับฟังปัญหาและความคิดเห็นของราษฎรอย่างใจเย็นนึกถึงใจเขา ใจเรา แล้วค่อย ๆ อธิบาย โดยยึดระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ด้วยภาษาที่ฟังแล้วเข้าใจง่าย ตอบทุกคำถามของผู้มาติดต่อ โดยใช้เหตุและผลอย่างชัดเจน จนเป็นที่พอใจและเข้าใจเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- รับฟังปัญหาข้อโต้แย้งของผู้มาขอรับบริการกับเจ้าหน้าที่สอบสวน
- ใช้ความสุภาพอ่อนน้อมอธิบายเพื่อแก้ปัญหา
- เจจราให้ผูขอรับบริการยอมรับและปฏิบัติตามระเบียบ
- ดำเนินการตามระเบียบจนเป็นที่พึงพอใจแก่ผูขอรับบริการ
- ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เป็นแนวทางในการให้บริการ

แก่นความรู้ที่สรุปได้(Core Competency)

- มีอู่ไหว
- ยิ้มงาม
- ถามได้

- เต็มใจบริการ
- ทำงานรวดเร็ว
- ให้เรียบร้อย
- คอยส่งแขก

กลยุทธ์ในการทำงาน(Strategic Competency)

การพูดคุยกับผู้รับบริการ ควรใช้ถ้อยคำและท่าทางที่สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร รับฟังปัญหาของผู้รับบริการอย่างใจเย็น นึกถึงใจเขาใจเรา แล้วค่อย ๆ อธิบายแนวทางปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ด้วยภาษาที่ฟังแล้วเข้าใจง่าย ตอบทุกคำถามของผู้มาติดต่อ โดยใช้เหตุผลและผลอย่างชัดเจนจนเป็นที่พอใจและเข้าใจเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน

กฎระเบียบ / ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- หนังสือกระทรวงมหาดไทย ที่มท 0712/894 ลว. 17 ม.ค. 2529 ตอบข้อหารือ จ.สุราษฎร์ธานี เวียนโดยหนังสือกรมที่ดิน ที่ มท 0712/ว 1388 ลว. 21 ม.ค. 2529
- หนังสือกรมที่ดิน ที่ มท 0719/ ว 16189 ลว. 29 พ.ค. 2540
- หนังสือกระทรวงมหาดไทย ด่วนมากที่ มท 0719/ ว 3957 ลว. 17 ธ.ค. 2540
- การสื่อสาร และ การให้บริการ
- การแก้ไขข้อขัดแย้ง

ขั้นตอนที่ 4

จัดทำเอกสารประกอบการสัมมนาความสำเร็จการรังวัดทำแผนที่และการสอบสวนสิทธิในการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน ซึ่งเป็นขุมความรู้และแก่นความรู้ที่ได้จากการทำ KM Workshop เพื่อใช้เป็นฐานความรู้ในการทำงานของกรมที่ดิน

โดยประมุขวิทยากรประจำกลุ่ม เพื่อร่วมกันกำหนดโครงร่างของเอกสาร
ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา กำหนดรูปแบบของเอกสาร เพื่อดำเนินการ
จัดพิมพ์เผยแพร่ ให้เจ้าหน้าที่ของกรมที่ดินได้นำไปใช้ประกอบการปฏิบัติงาน
ตามความเหมาะสม

ตัวอย่าง

โครงร่าง

ประสบการณ์ความสำเร็จการรังวัดทำแผนที่ และการสอบสวนสิทธิ
ในการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน

คำนำ

สารบัญ

บทที่ 1 ความเป็นมาของโครงการ

บทที่ 2 การจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศขององค์กร

บทที่ 3 ประสบการณ์ความสำเร็จการรังวัดทำแผนที่

เรื่อง.....

เรื่อง.....

ประสบการณ์ความสำเร็จการสอบสวนสิทธิ

เรื่อง.....

เรื่อง.....

ประสบการณ์ความสำเร็จการบริหารจัดการ

เรื่อง.....

เรื่อง.....

ภาคผนวก

- ใบความรู้ที่ 1 การจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ
- ใบความรู้ที่ 2 การทำ CoP เพื่อจัดการความรู้ในองค์กร
โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องความสำเร็จ (Storytelling)
- รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (KM Workshop)
- รายชื่อคณะผู้จัดทำ

ผลที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ของกรมที่ดิน

ผลที่เกิดจากการจัดการความรู้ของกรมที่ดินสรุปได้ 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านเนื้อหา (ความรู้และทักษะ) ของการจัดการความรู้

1.1 ได้จัดการความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการออกเอกสารสิทธิในที่ดิน สนับสนุนการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน ได้แก่

- 1) การรังวัดทำแผนที่
- 2) การสอบสวนสิทธิ
- 3) การบริหารจัดการ
- 4) การแก้ไขปัญหา
- 5) การสื่อสารและประสานงาน

1.2 องค์กรเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อส่งเสริม Core Competencyเดิมที่มีอยู่ให้แข็งแกร่งขึ้น และพัฒนา Core Competency ใหม่ ๆ

Core Competency หมายถึง ความเก่งหรือความสามารถเฉพาะทางขององค์กร ซึ่งเป็นแก่นความรู้ หรือปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

1.2.1 สมรรถนะด้านเทคนิควิธี (Technical Competency)

- 1) การรังวัดทำแผนที่
- 2) การสอบสวนสิทธิ

1.2.2 สมรรถนะด้านบริหารจัดการ (Managerial Competency)

- 3) การบริหารจัดการ
- 4) การแก้ไขปัญหา
- 5) การสื่อสารและประสานงาน

1.2.3 สมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategic Competency)

เป็นสมรรถนะที่แฝงอยู่ในข้อ 1-5 ถ้ามีการใช้กลยุทธ์ในการทำงานนั้นให้สำเร็จ

2. ด้านกระบวนการจัดการความรู้

2.1 องค์กรมีการถ่ายทอด Best Practices อย่างเป็นระบบ รวมถึงการเขียน Best Practices เป็นเอกสาร และการจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned)

2.2 องค์กรเห็นคุณค่าของ Tacit Knowledge หรือความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวบุคลากร ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน และให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้นทั่วทั้งองค์กร ด้วยรูปแบบการสื่อสารหลายวิธีคือ Website สื่อสิ่งพิมพ์ และการฝึกอบรม

3. ด้านวัฒนธรรมของการจัดการความรู้

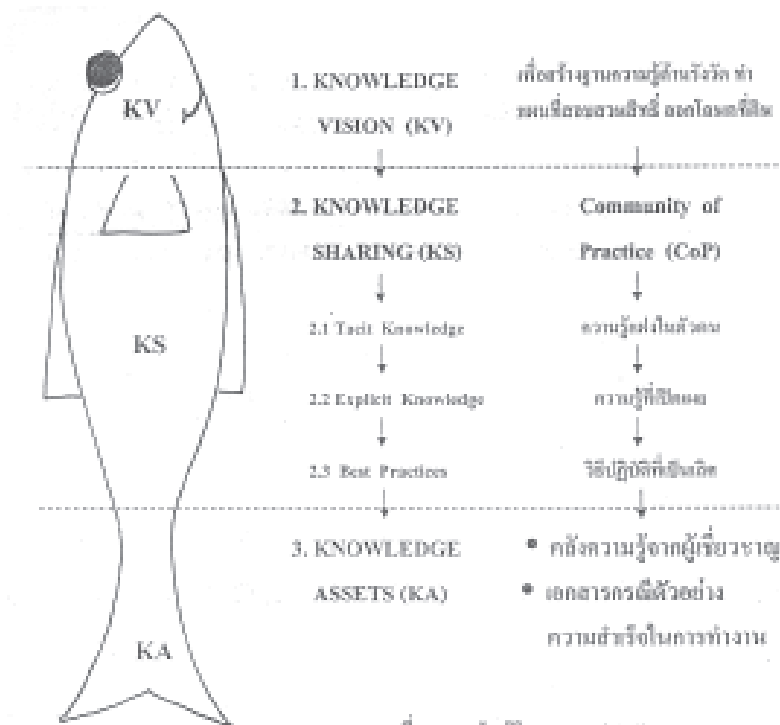
3.1 องค์การส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ของบุคลากร มีการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

3.2 พนักงานในองค์กร ทำงานโดยเปิดเผยข้อมูลและมีความไว้วางใจกัน

3.3 องค์การส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ โดยให้อิสระในการคิดและการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

สรุปแนวคิดและวิธีการจัดการความรู้ (KM Workshop)

ภาพประกอบ 3 การทำ KM Workshop โดยใช้ปลาทุโมเดล



Run : 1998-05-08 15:00:00 (2340)

ប្រែសម្រួល ចក្រភ័ក្ត្រ ឧត្តមស្រី (2547)

คำอธิบายภาพประกอบ 3

การทำ KM Workshop โดยใช้ปลาทุโมเดลของกรมที่ดิน มีเป้าหมายเพื่อสร้างฐานความรู้ ด้านการรังวัดทำแผนที่และสอบสวนสิทธิในการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน สนับสนุนการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน

โดยใช้รูปแบบวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) เพื่อดึงความรู้แฝงซึ่งเป็นประสบการณ์ในตัวคน (Tacit Knowledge) ให้ออกมาเป็นความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) แล้วสรุปเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในการทำงาน

จากนั้น จัดทำเป็นเอกสารกรณีตัวอย่างความสำเร็จในการทำงาน เก็บรวบรวมไว้เป็นคลังความรู้ขององค์กร ให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ประกอบการการทำงานได้.

บรรณานุกรม

ประพนธ์ ภาสุขยัต. *การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ* กรุงเทพฯ : ไยโหม. 2547.

ที่ดิน , กรม. *คำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549*. เอกสารอัดสำเนา.

2549

บทที่ 3

ประสบการณ์ความสำเร็จการรังวัดทำแผนที่

เรื่อง..... สิ่งที่น่าประหลาดของคนจน

ชื่อผู้เล่า นายอนุรักษ์ มณีวงษ์ (01-6829069)

ตำแหน่ง นายช่างรังวัด 6

เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ การรังวัดทำแผนที่

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2525

สถานที่ สำนักงานที่ดินจังหวัดน่าน

เนื้อเรื่องย่อ...

ในอดีตนานมาแล้วสมัยเมื่อรับราชการใหม่ ๆ ได้ย้ายไปอยู่ ณ สำนักงานที่ดินจังหวัดน่านในตำแหน่งช่างรังวัด มีเจ้าของที่ดินรายหนึ่งมาติดต่อขอรังวัดออกโฉนดที่ดิน หัวหน้าฝ่ายรังวัดได้นัดให้ข้าพเจ้าออกไปทำการรังวัด มีกำหนด 2 วัน ซึ่งเป็นงานชิ้นแรกของข้าพเจ้าในจังหวัดนี้

ในวันรังวัดเจ้าของที่ดิน พร้อมด้วยเจ้าของที่ดินข้างเคียงและผู้ปกครองท้องที่ ได้นำรังวัดปักหลักเขตรอบแปลง และลงนามรับรองแนวเขตในบันทึกถ้อยคำต่าง ๆ เป็นที่เรียบร้อยไม่มีปัญหาเรื่องสอบสวนสิทธิแต่อย่างใด แต่ในบริเวณดังกล่าวเป็นระวางแผนที่ชั้นหนึ่ง การออกโฉนดที่ดินจะต้องโยงยึดหลักเขตรอบแปลงทั้งหมดจากมุมหลักฐานแผนที่ และก่อนที่จะทำการรังวัดโยงยึดหลักเขต จำเป็นที่จะต้องค้นหามุมหลักฐานแผนที่อย่างน้อย 3 มุม ที่ต่อเนื่องกัน จึงจะทำการรังวัดวางโครงงานย่อยและโยงยึดหลักเขตตามหลักวิชาแผนที่ได้ ข้าพเจ้าพร้อมกับคนงานรังวัดได้ทำการขุดค้นหามุมหลักฐานแผนที่ตามเขนดัดทางเดิมที่เตรียมไป ซึ่งเส้นโครงงานมุมหลักฐานแผนที่ดังกล่าวเจ้าหน้าที่งานวางโครงมุมหลักฐานแผนที่ได้ทำการวางโครงมุมหลักฐานแผนที่ไว้ก่อนแล้วประมาณ 10 ปี โดยได้ฝังมุมหลักฐานแผนที่ไว้ตามทางสาธารณะที่ผ่านหมู่บ้าน แต่เมื่อเวลาได้ล่วงเลยมา 10 ปี ทางดังกล่าวได้มีการขยายและถมดินลูกรัง โดยไม่ทราบว่ามีมุมหลักฐานแผนที่ที่นั่นจะอยู่หรือสูญหายไปแล้ว ข้าพเจ้าพร้อมกับคนงานรังวัด ช่วยกันขุดถนน ซึ่งจากการรังวัดสกัดจากเขนดัดทางแล้วจุดที่มุมหลักฐานแผนที่นั้นอยู่ประมาณกลางถนนพอดี เมื่อขุดลงไปลึก ประมาณ 0.5 เมตร กว้าง 1 เมตร ก็คิดว่า

หมุดคงถูกรถเกรตถนนซึ่งทำทาง เกรตไปเสียแล้ว จึงต้องไปขุดหาหลักถัดไป เมื่อขุดลงไปลึกและกว้างเท่าเดิมก็ยังไม่พบ พอใช้เวลาได้มืดเสียก่อนจึงต้องกลับ และมาทำต่อในวันรุ่งขึ้น

ในวันที่ 2 ข้าพเจ้าพร้อมด้วยคนงานรังวัดได้ไปถึงที่ดินที่ทำการรังวัดแต่เจ้าเจ้าของที่ดินได้ให้การต้อนรับเป็นอย่างดี ได้สอบถามกับผู้สูงอายุในหมู่บ้านว่าเวลาสร้างถนนได้มีรถมาเกรตถนนปรับที่ดินหรือไม่ ซึ่งได้รับคำตอบว่ามี แต่นาดินมาถมและบดทับแล้ว ไม่ได้เกรตดินเก่าออกแต่อย่างใด ทำให้สบายใจไปลำดับหนึ่งว่าหมุดหลักฐานแผนที่คงไม่หาย แต่อาจจะอยู่ลึกมากกว่านี้ เจ้าเจ้าของที่ดินคนงานรังวัดและข้าพเจ้าได้ร่วมแรงร่วมใจ ช่วยกันขุดจนหลุมลึกลงไป ประมาณเกือบ 2 เมตร จึงได้พบหมุดหลักฐานแผนที่ ทั้ง 3 หมุดอยู่ในสภาพดี ตรวจสอบแล้วตรงตามตำแหน่งเดิมไม่มีการเคลื่อนย้าย จึงได้ทำการรังวัดเก็บรายละเอียดหลักเขตรอบแปลงที่ดินจนเสร็จ

เป็นความภาคภูมิใจเล็ก ๆ ของข้าพเจ้าในขณะนั้น เมื่อได้เห็นรอยยิ้มของเจ้าเจ้าของที่ดิน ผู้มีความปรารถนาที่จะเป็นเจ้าของโฉนดที่ดิน ซึ่งเป็นหนังสือแสดงกรรมสิทธิ์ที่มีค่าสูงสุดของพวกเขา อย่างน้อยก็ขอมิสักหนึ่งแปลง เพื่อเป็นหลักค้ำประกันที่มั่นคงถาวร สำหรับการอยู่อาศัยและประกอบอาชีพ และทำให้ข้าพเจ้ามีกำลังใจที่จะทำงานต่อไปแม้ว่าพื้นที่จะกันดารและลำบากเพียงใดก็ตาม

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- ใช้ความรู้และทฤษฎีในการรังวัดทำแผนที่ให้เป็นประโยชน์
- มุ่งมั่น ตั้งใจ อดทนในการปฏิบัติงาน
- สอบถามหาข้อมูลสภาพภูมิประเทศ
- ร่วมแรงกันโดยให้เจ้าเจ้าของที่ดินมีส่วนร่วมแก้ปัญหา
- ประชาชนมีความพึงพอใจ

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- ใช้ความรู้คู่คุณวุฒิ (ใช้ความรู้ที่มีอยู่ในตัวและจากตำรา)
- มีความตั้งใจ (มีความคิดที่จะกระทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ)
- ใฝ่หาข้อมูล (สอบถามรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน)
- เพิ่มพูนประสบการณ์ (ทำให้มีทักษะความรู้มากขึ้น)

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- สอบถามหาข้อมูลสภาพภูมิประเทศเดิมกับปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างไร

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- ระเบียบกรมที่ดิน ว่าด้วยการรังวัดและการลงรูปแผนที่ในระวางแผนที่
กรณีออกโฉนดที่ดินเฉพาะราย พ.ศ.2527

เรื่อง..... ต่างวัฒนธรรม

ชื่อผู้เล่า	นายวาทีน	หล้าสาคร
ตำแหน่ง	นายช่างรังวัด	7
เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ	การรังวัดท่าแม่น้ำ	
เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นเมื่อ	พ.ศ. 2540	
สถานที่	ศูนย์อำนวยการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดนครราชสีมา	

เนื้อเรื่องย่อ...

เมื่อปี พ.ศ. 2540 ข้าพเจ้าได้รับคำสั่งให้ไปปฏิบัติหน้าที่ ผู้กำกับการรังวัด ณ ศูนย์อำนวยการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดนครราชสีมา โดยเริ่มปฏิบัติงานประมาณต้นเดือนธันวาคมเมื่อเดินทางไปถึงก็ยังไม่สามารถลงมือปฏิบัติงานได้ในทันทีเนื่องจากพื้นที่ทางภาคใต้จะมีฝนตกชุกในเดือนพฤศจิกายนไปจนถึงกลางเดือนมกราคม เมื่อหมดฝนแล้วช่างเดินสำรวจจึงสามารถเข้าพื้นที่ดำเนินการรังวัดได้อย่างเต็มที่ แต่ก็มีอุปสรรคอีกจนได้ เนื่องจากพื้นที่ที่ได้รับมอบหมายให้เข้าไปดำเนินการ คือพื้นที่อำเภอโขงเจียมและอำเภอบาเจาะ เมื่อได้ยินชื่ออำเภอทั้งสองก็คาดเดาได้ว่า เป็นพื้นที่ของชาวมุสลิม ซึ่งนับถือศาสนาอิสลาม ภาษาที่ใช้เป็นภาษาวีไม่สามารถสื่อภาษาหรือพูดคุยกันเองแล้วเข้าใจได้ ทำให้การประชุมชี้แจงราษฎรเพื่อให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ก่อนที่จะเข้าทำการรังวัด จำเป็นต้องอาศัยล่าม แปลและถ่ายทอดข้อมูลกัน เมื่อแน่ใจว่าชาวบ้านเข้าใจดีแล้ว จึงกำหนดนัดวันทำการรังวัดจากนั้นก็ตระเตรียมงานอื่น ๆ อยู่ในศูนย์ฯ เพื่อรอวันครบกำหนดนัดหมาย

ในวันแรกทีออกไปทำการรังวัดพร้อมกับช่างเดินสำรวจปักหลักเขตปรากฏว่าไม่มีราษฎรมานำรังวัดสักรายเดียว ทำให้แปลกใจมากว่าเป็นเพราะเหตุใดชาวบ้านจึงไม่มานำรังวัด หรือฟังการประชุมมาแล้วแต่ไม่เข้าใจ หรือไม่อยากจะรับโฉนดกันแน่ แต่เมื่อได้ซักถามผู้นำหมู่บ้าน จึงทราบว่าวิถีชีวิตของชาวบ้านจะไม่ค่อยออกไปพบกับคนแปลกหน้า บางครั้งช่างทำการรังวัด แปลงที่อยู่ติดกันซึ่งชาวบ้านก็อยู่ในบ้าน ยังไม่ยอมออกมาระวังชี้แนวเขตหรือมานำรังวัดด้วย ผิดกับ

ชาวบ้านในภูมิภาคอื่นๆ หากว่าช่วงรังวัด รังวัดผ่านไปแล้ว หรือคอยรังวัดอยู่นานวันแต่ช่วงรังวัดยังรังวัดไปไม่ถึงเสียที่ชาวบ้านก็จะลงทุนไปตามกันถึงศูนย์ฯเลยทีเดียวเมื่อทราบต้นสายปลายเหตุแล้ว จึงมานั่งคิดว่าหากปล่อยให้สถานการณ์เป็นอยู่แบบนี้มีหวังแก้ไอ้ท่านผ.อ. สำนักฯ ต้องร้อนแน่ๆ เพราะงานไม่ได้ตามเป้าหมาย จึงต้องหาทางวางแผนกันใหม่ โดยทำการทดลองนำแผ่น Overlay ของระวาง น.ส.3 ก. มาถ่ายเอกสารขยายมาตราส่วน และเขียนชื่อเจ้าของที่ดินลงไปแปลงที่ดินพร้อมกับหมายสี กำหนดขอบเขตรอบนอก ไว้เป็นชุดๆ ชุดละประมาณ 10-15 แปลงเสร็จแล้วจึงนำแผ่นผังที่ทำขึ้น ไปส่งให้กับผู้นำชุมชนพร้อมเขียนวันที่ และเวลาที่ จะออกไปทำการรังวัด กำกับไว้ที่หัวกระดาษ พร้อมกับกำชับผู้นำชุมชน ให้ไปนัดหมายกับเจ้าของที่ดิน ตามแผนผังดังกล่าวและให้นำหลักเขตที่ดินไปปักไว้ล่วงหน้า พร้อมกับเตรียมเอกสารต่าง ๆ ไว้ให้ครบถ้วน เมื่อถึงวันรังวัดได้ให้ช่างเดินฯ เข้าไปดำเนินการตามแผนผังที่กำหนด จึงสามารถทำการรังวัดได้ตามแผนงาน ได้งานตามเป้าหมายที่กรมกำหนดไว้ ซึ่งจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้เห็นความจำเป็นในการศึกษาหาข้อมูลในพื้นที่ที่ต้องเข้าไปปฏิบัติงาน และความสำเร็จที่ได้รับเกิดจากการวางแผนงานที่ดี จึงจะแก้ไขปัญหาและอุปสรรคให้ลุล่วงไปได้

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- รับฟังปัญหาของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและเจ้าของที่ดิน
- ศึกษาวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น
- หาแนวทางแก้ไขปัญหามาให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น
- วางแผนให้เป็นระบบ กำหนดให้ชัดเจน
- ประสานงานกับผู้นำท้องถิ่น
- ปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้
- ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- รับฟังปัญหา
- ศึกษาวัฒนธรรมท้องถิ่น
- ทำแผนให้เป็นระบบ กำหนดให้ชัด
- ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- ใช้เทคนิคในการกำหนดแผนงาน โดยแบ่งงานออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ และให้ครอบคลุมเต็มพื้นที่ อธิบายงานและจุดมุ่งหมายให้ผู้นำชุมชนเข้าใจเพื่อจะได้นำไปถ่ายทอดให้ประชาชนในหมู่บ้านทราบ

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- การวางแผนงาน
- ทฤษฎีการตัดสินใจ
- ระเบียบกรมที่ดินว่าด้วยการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินและสอบเขตที่ดิน

พ.ศ. 2529 (ส่วนที่ 4 การ เดินสำรวจและทำแผนที่ ข้อ15)

เรื่อง..... ตีเหล็กเมื่อยามร้อน

ชื่อผู้เล่า นายอรอนพ คงคาลิหมื่น (01-9638177)
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7
เป็นการแก้ไขปัญหากับ ปัญหาที่สาธารณะ
เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2548
สถานที่ จังหวัดสงขลา

เนื้อเรื่องย่อ...

เมื่อครั้งปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้อำนวยการศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดสงขลา - ยะลา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานหน้าที่ผู้อำนวยการศูนย์ครั้งแรก นับแต่รับราชการกรมที่ดิน ได้รับรายงานจากเจ้าหน้าที่ประจำสายสำรวจและผู้กำกับการรังวัด ว่ามีที่ดินอยู่ในท้องที่ตำบลนาหมอศรี อำเภอนาทวี จังหวัดสงขลา สำรวจข้อมูลงานเบื้องต้นจากสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา สาขานาทวี มีน.ส. 3 ก.จำนวน 2,300 แปลง น.ส.3 ก. และเอกสารหลักฐานที่ดินอื่นอยู่อีกจำนวนหนึ่งที่สามารถนำมาเป็นข้อมูลงาน เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินได้ แต่มีปัญหาไม่ชัดเจนในเรื่องทะเบียนที่สาธารณประโยชน์ ซึ่งครอบคลุมอยู่ในพื้นที่ น.ส. 3 ก. จำนวนดังกล่าว ที่เดินสำรวจฯ ไว้เมื่อปี พ.ศ. 2517 และทราบว่าได้มีโครงการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินในท้องที่อำเภอนาทวีหลายครั้งแล้ว แต่ไม่เข้าดำเนินการในตำบลนาหมอศรี เนื่องจากไม่ชัดเจนในปัญหาดังกล่าว จึงทำให้ราษฎรในตำบลนาหมอศรี ไม่มีหลักฐานที่ดินที่เป็นโฉนดที่ดินทั้งตำบล

เมื่อทราบปัญหาเบื้องต้นจึงได้ประสานงานกับสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา สาขานาทวี ขอถ่ายระวาง น.ส. 3 ก. ของตำบลนาหมอศรี ถ่ายทะเบียนที่สาธารณประโยชน์แปลงที่ครอบคลุมน.ส. 3 ก. และทะเบียนที่สาธารณประโยชน์ ในตำบลนาหมอศรี ทุกแปลงมาพิจารณา จึงทราบปัญหาว่าที่สาธารณประโยชน์ อยู่หมู่ที่ 6 ตำบลนาหมอศรี ตั้งอยู่ด้านทิศตะวันตกของตำบล ตามทะเบียน เนื้อที่ 6,250 ไร่

ได้นำรังวัดออกหนังสือสำคัญสำหรับที่หลวงไว้เมื่อ ปี พ.ศ.2524 ได้เนื้อที่ 653-2-31.7 ไร่ เรื่องค้างอยู่ระหว่างดำเนินการพิจารณากรณีเนื้อที่น้อยกว่าหลักฐานเดิม จากการตรวจสอบกับทะเบียนที่สาธารณประโยชน์แปลงอื่นของตำบลนาหมอศรีและระวาง น.ส. 3 ก. ที่สาธารณประโยชน์ แปลงหมู่ที่ 6 แล้ว น่าจะเป็นการแจ้งข้างเคียงด้านทิศตะวันออกที่แจ้งจดป่าช้าบ้านปริก ในทะเบียนที่สาธารณประโยชน์ ไร่ผีดพลาด คลาดเคลื่อน เพราะมีที่สาธารณะฯ อีกหนึ่งแปลงอยู่ในหมู่ที่ 3 ตำบลเดียวกันตั้งอยู่ด้านทิศตะวันออกของตำบล แจ้งข้างเคียงด้านทิศตะวันออก จดป่าช้าบ้านปริก เช่นกัน ซึ่งหากยึดข้างเคียงตามทะเบียนที่สาธารณประโยชน์ แปลงหมู่ที่ 6 แล้ว ที่สาธารณประโยชน์จะครอบคลุมตำบลนาหมอศรี ตั้งแต่ด้านทิศตะวันตก ตลอดถึง ด้านทิศตะวันออกทั้งตำบล

เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงได้ร่วมกับเจ้าหน้าที่สายสำรวจและผู้กำกับการรังวัด ลงพื้นที่หาข้อเท็จจริงเพิ่มเติมจากกำนันผู้ใหญ่บ้าน และอดีตผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ 6 ตำบลนาหมอศรี ได้ความเพิ่มเติมว่าที่สาธารณประโยชน์ ตามทะเบียนมีเฉพาะหมู่ที่ 6 เท่านั้น ตามที่รังวัดออกหนังสือสำคัญสำหรับที่หลวงไว้เมื่อปี พ.ศ.2524 ถูกต้องแล้ว ไม่รวมถึงหมู่บ้านอื่น และที่สาธารณะฯ หมู่ที่ 3 ที่แจ้งจดป่าช้าบ้านปริกตามทะเบียน เป็นที่สาธารณะฯ อีกแปลงหนึ่งต่างหาก จึงได้นำมาหารือวางแผนร่วมกับผู้กำกับการรังวัด ผู้กำกับการเดินสำรวจ และเจ้าหน้าที่สายสำรวจตกลงตัดสินใจจัดสายสำรวจ ลงพื้นที่เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินในตำบลนาหมอศรี และวางแผนประสานนายอำเภอ นาหวี กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน อดีตผู้ใหญ่บ้าน ผู้อาวุโสประจำหมู่บ้าน เจ้าพนักงานที่ดิน จังหวัดสกลนคร และนายกองค์การบริหารส่วนตำบลนาหมอศรี (ทราบว่าจะหมดวาระในตำแหน่งและจะเลือกตั้งใหม่ในเดือนมิถุนายน 2548) เพื่อร่วมประชุมหาแนวทาง แก้ไขปัญหาที่สาธารณะฯ ดังกล่าวให้เป็นที่ยุติ

ในการประชุมร่วม เมื่อเดือนธันวาคม 2548 ได้นำระวางรูปถ่ายทางอากาศน.ส.3ก.ทะเบียนที่สาธารณะฯและเรื่องการรังวัดออกหนังสือสำคัญสำหรับที่หลวง ที่ค้างดำเนินการตั้งแต่ ปีพ.ศ.2524 ทำความเข้าใจในที่ประชุม และชี้แจงระเบียบ

แนวทางปฏิบัติ ในการแก้ไขปัญหาให้เป็นที่ยุติ ที่ประชุมมีมติให้นายอำเภอมิคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบที่สาธารณะแปลงดังกล่าวที่ถูกต้องแล้วรายงานนายอำเภอเพื่อนำเสนอสภาองค์การบริหารส่วนตำบลนาหมอศรีขอมติที่ประชุม เพื่อให้ นายอำเภอสั่งแก้ไขเนื้อที่ และแก้ไขการจดแจ้งข้างเคียงทิศตะวันออกที่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนในทะเบียนที่สาธารณะ ให้ถูกต้องตามความเป็นจริง แล้วนำเรื่องการออกหนังสือสำคัญสำหรับที่หลวง เสนอให้ผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณาลงนามต่อไป โดยได้กล่าวกำชับในที่ประชุมว่าขอให้ทุกส่วนที่เข้าประชุมร่วมกันแก้ไขปัญหาค้างนี้ โดยเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลนาหมอศรี ซึ่งมีหน้าที่ดูแลที่สาธารณะฯ ร่วมกับนายอำเภอ หากการแก้ไขปัญหที่สาธารณะฯ ตามขั้นตอนข้างต้น ไม่แล้วเสร็จภายในเดือนมีนาคม 2548 ก็จำเป็นต้องถอนสายสำรวจซึ่งขณะนี้ได้ลงพื้นที่ปฏิบัติงานในตำบลนาหมอศรีแล้ว และคาดว่าจะสามารถพิจารณาลงนามออกโฉนดได้ในเดือนเมษายน 2548 ออกไปดำเนินการในพื้นที่ตำบลอำเภออื่นที่ยังมีความต้องการที่จะออกโฉนดที่ดินอยู่

หลังจากได้มีการประชุม ปรากฏว่าอีก 3 วันต่อมา นายกองคการบริหารส่วนตำบลนาหมอศรี ได้มาหารือเรื่องการดำเนินการแก้ไขปัญหที่สาธารณะประโยชน์ และรับว่าจะเป็นเจ้าภาพในการประสานงานแก้ไขปัญหให้แล้วเสร็จ และขอย่าให้ถอนสายสำรวจออกจากตำบลนาหมอศรีซึ่งต่อมานายกองคการบริหารส่วนตำบลนาหมอศรีได้ประสานงานกับนายอำเภให้ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานตรวจสอบที่สาธารณะฯ และประสานงานกับคณะทำงานฯ รายงานผลการตรวจสอบให้นายอำเภอ แล้วนำเข้าที่ประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบลขอมติเห็นชอบแก้ไขเนื้อที่และแก้ไขการจดแจ้งข้างเคียงในทะเบียนที่สาธารณะฯ ต่อมาในวันที่ 21 เมษายน 2548นายอำเภอได้ลงนามแก้ไขเนื้อที่และการจดแจ้งข้างเคียงทะเบียนที่สาธารณะประโยชน์ ตามมติสภาตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลนาหมอศรี ในวันที่ 22 เมษายน 2548 ได้ลงนามในโฉนดที่ดินให้แก่ราษฎรชุดแรกของตำบลนาหมอศรี และในวันที่ 23 เมษายน 2548 อธิบดีกรมที่ดินได้เดินทางไปทำพิธีแจกโฉนดที่ดินให้แก่ราษฎรในท้องที่ตำบลนาหมอศรี

ซึ่งต่อมาในเดือนมิถุนายน 2548 มีการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนตำบลนาหมอศรี นายกองค์การบริหารส่วนตำบลคนเดิมได้รับการเลือกตั้งเข้ามาดำรงตำแหน่งอีกหนึ่งสมัย และสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา สาขานาทวี ได้เสนอเรื่องออกหนังสือสำคัญ สำหรับที่หลวงให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสงขลาลงนามเรียบร้อยแล้ว และศูนย์อำนวยการเดินสำรวจก็มีงานในท้องที่เพื่อนำมาเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินให้แก่ราษฎรตลอดปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- กำหนดเป้าหมายงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์
- ประสานงานกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง
- แต่งตั้งคณะกรรมการมีส่วนร่วมการแก้ไขปัญหา
- ทำงานเป็นทีม หรือปัญหาประกอบการตัดสินใจ
- การเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสในการแก้ไขปัญหา

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- ข้อมูลทั่วถึง
- ดึงเข้าแผน
- แม่นเป้าหมาย
- ทุกฝ่ายประสาน
- ตั้งกรรมการ
- งานสำเร็จ

กลยุทธ์ในการทำงาน(Strategic Competency)

- การมีส่วนร่วม ร่วมรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ
- สร้างแรงจูงใจ
- ประสานผลประโยชน์
- เทคนิคการสื่อสารและประสานงาน
- เทคนิคการเจรจาและการต่อรอง
- เทคนิคการทำงานเป็นทีม

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการดูแลรักษาที่ดินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน พ.ศ. 2515
- กฎกระทรวงฉบับที่ 45 (2537) ออกตามความในพระราชบัญญัติให้ใช้ประมวลกฎหมายที่ดิน พ.ศ.2497
- ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1304 (2)
- ประมวลกฎหมายที่ดิน มาตรา 58 และมาตรา 58 ทวิ

เรื่อง.....ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ชื่อผู้เล่า นายสอาด กระจำงพัฒน์วงศ์
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7
เป็นการแก้ไขปัญหากับ การออกโฉนดที่ดินริมแม่น้ำเจ้าพระยา
เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ.2545
สถานที่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

เนื้อเรื่องย่อ ...

เมื่อปี พ. ศ. 2545 กรมที่ดินได้มีคำสั่งให้ข้าพเจ้าเป็น ผู้อำนวยการศูนย์ดิน
สำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดอยุธยา-อ่างทอง-ลพบุรี-สิงห์บุรี ก่อนเดินทางไปจัดตั้ง
ศูนย์ฯ ก็ทราบปัญหาว่าการออกโฉนดที่ดินในจังหวัดภาคกลางเป็นสิ่งที่ยากมาก
เพราะมีระวางเก่าตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 เป็นระวางแผนที่ข้าหลวง ร.ศ. 125 (พ.ศ.2449)
ซึ่งบางคนอาจจะไม่รู้จำด้วยซ้ำ ขออธิบายว่าระวางเป็นระวางแผนที่โดยใช้วิธีการรังวัด
งานภาคพื้นดิน รังวัดสักระยะและเขียนรูปลดหลาดตามคันนา ส่วนไหนที่เป็นคูคลองก็รังวัด
ขนาดกว้างยาว สกัดไว้หมดแม้แต่ถาวรวัตถุก็ระบุไว้เป็นงานที่ละเอียดมากและ
สวยงามก่อนทำงานก็ได้ข้อมูลว่าภาคกลางไม่ค่อยจะมีงานเท่าไรการไปอยุธยา
ครั้งนี้เป็นการไปแก้ไขปัญหให้กับเรื่องร้องเรียนของชาวบ้านที่มีมาร่วม 100 ปี
เมื่อเดินทางเข้าไปทำงานก็พบกับปัญหานั้นทันที คือชาวบ้านเรียกร้องให้
ออกโฉนดที่ดินบริเวณริมแม่น้ำเจ้าพระยาในขณะนั้นสายสำรวจทำงานที่ตำบลบางบาล
อำเภอบางบาล จังหวัดอยุธยา ซึ่งมีแม่น้ำเจ้าพระยาไหลผ่าน เจ้าหน้าที่ได้ไปสำรวจข้อมูล
แล้วพบว่าที่ดินบริเวณริมแม่น้ำเจ้าพระยาสองฝากแม่น้ำ ยังไม่มีโฉนดอยู่เยอะ
แต่ก็มีบางแปลงที่ออกโฉนดไปแล้ว(ภายหลังตรวจสอบพบว่าเป็นการออกโฉนดที่งอกริมตลิ่ง)
ในขั้นแรกจึงให้เจ้าหน้าที่ทำการรังวัดเพื่อนำรูปแบบที่มาตรวจสอบก่อน ข้อมูลใน
เบื้องต้นพบว่าที่ดินมี ส.ค.1 แจ้งการครอบครองไว้ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2498 และ
บางแปลงมีโฉนด ตรจอง โดยเฉพาะ ส.ค.1 ได้ระบุการทำประโยชน์ว่าเป็นที่อยู่อาศัย
โดยการรับมรดกมาตั้งแต่ 30 ปีก่อนพ.ศ. 2498 นับ พ.ศ.ได้ก็น่าจะเป็น พ.ศ. 2468

ก่อนประมวลกฎหมายที่ดินในบังคับ เสียอีก เมื่อเจ้าหน้าที่ได้ทำการรังวัดมาให้ดูก็พบว่า
รูปแผนที่รังวัดได้ใหม่นี้ เมื่อลงระวางครอบรูปตรวจสอบลงในระวางแผนที่ข้าหลวง ร.ศ.
125 แล้วปรากฏว่า ที่ดินตกลงไปอยู่ในแม่น้ำเจ้าพระยาเกือบทั้งหมดตลอดแนว
ตรงนี้แหละที่เป็นปัญหา เพราะระเบียบระบุว่าถ้าลงระวางแล้วทับเส้นทึบ ในทางปฏิบัติ
ส่วนมากจะตัดที่ดินทิ้งและออกโฉนดให้เฉพาะส่วนที่เหลือและสำนักงานที่ดินบางแห่งก็จะ
ระบุว่า ส่วนที่อยู่ในเส้นทึบหรือในแม่น้ำคือทิ้งกริมตลิ่ง ต้องออกเฉพาะรายอีกหนึ่ง
แปลงเป็นต้นปัญหาที่ตามมาจากการออกโฉนดที่ออกจะต้องออกในชื่อเดียวกันกับแปลงแม่
แต่ในข้อเท็จจริง ส.ค.1 หรือคนที่ครอบครองกับโฉนดแปลงแม่ไม่ได้เกี่ยวข้องกันเลย
ดังนั้นจะออกโฉนดที่ดินเป็นทิ้งออกก็ไม่ได้จะออกโฉนดโดยภาวะปกติก็ไม่ได้เพราะลงรูปทับ
เส้นทึบที่ระบุว่าเป็นแม่น้ำเจ้าพระยาทั้งที่ข้อเท็จจริงบริเวณนี้เป็นที่ดินที่มีสภาพที่ดินจริง
ห่างจากแม่น้ำเจ้าพระยาบางช่วง 200 เมตร มากบ้างน้อยบ้างตามลำดับและ
กรรมที่ดินเคยได้วางแนวทางปฏิบัติไว้ว่า ถ้าบริเวณใดเป็นทิ้งกริมตลิ่งเป็นแนวเขต
ยาวติดต่อกัน ก็ให้จังหวัดจัดการวางแนวเขตทิ้งกริมตลิ่งไว้เพื่อตัดปัญหาที่จะ
ตามมาแต่จากการตรวจสอบก็มิได้วางแนวทางทิ้งกริมตลิ่งไว้

ตอนนั้นปัญหาเกิดขึ้นแล้ว ทำงานมาได้รูปแปลงลงระวางแล้วทับเส้นทึบ
หรือกับจังหวัดและผู้รู้บางคนบอกว่าเป็นทิ้งออกออกให้ไม่ได้ (ม. 58 ทวิ) บางคน
บอกว่าเป็นแม่น้ำเจ้าพระยาเป็นที่สาธารณะ ออกไม่ได้ ศูนย์ฯจึงได้เสนอเรื่อง
เข้าที่ประชุม กพร. จังหวัดในขณะนั้น ประธาน กพร. บอกว่าออกไม่ได้ คราวนี้ยุ่ง
ละซิ!! วัดมาแล้ว เอกสารก็มีเป็น ส.ค.1 คูพื้นที่แล้วก็ไม่ใช่ทิ้งกริมตลิ่ง ไม่ใช่ที่
สาธารณะมีบ้านเรือนตั้งอยู่เต็ม ถ้าวัดถูและบ้านต่างๆก็เป็นบ้านทรงไทยโบราณ
ดูด้วยตามีอายุร่วม 100 ปีสอบถามชาวบ้านก็บอกว่าเป็นบ้านเก่าแก่อยู่ริมแม่น้ำมาตลอด
จะไม่ออกโฉนดให้ได้อย่างไร สมัยก่อนอยู่ริมแม่น้ำกันทั้งนั้น ถ้ารายไหน
มีสตางค์ก็ออกโฉนดเฉพาะรายได้ ไม่มีสตางค์ จะให้ทำอย่างไรถูกกตตันเช่นนี้
เจ้าหน้าที่ก็พูดไม่ออกเพราะเราอยู่ใกล้ชิดชาวบ้าน ครั้นนำเรื่องปรึกษาผู้บังคับ
บัญชาที่สรุปว่าออกไม่ได้ก็ไม่ต้องออกไปทำที่อื่นก็แล้วกัน แล้วงานที่เราทำมา

แล้วจะให้ทำ อย่างไรนั่งคิดอยู่ในใจจะต้องทำงานหนักแน่ บังเอิญวันนั้นเหลือบไป เห็นรูปรัชกาลที่5ทำให้เกิดกำลังใจว่ากรรมที่ดินอยู่มาจนครบ100ปีชาวบ้านยังไม่ได้ โฉนดถ้าเราจะช่วยสักครั้งคงจะเป็นประวัติศาสตร์แก่ตัวเองแน่ ถึงแม้ว่าจะต้อง ลำบากก็ต้องสู้ ดังนั้นวันต่อมาข้าพเจ้าจึงได้ให้ผู้กำกับ ขอเอยนามในที่นี้คือคุณสัมพันธ์ สวัสดิมานำทีมไปตรวจค้นสารบบเก่าที่พระนครหรืออยุธยาทุกเรื่องที่ติดแม่น้ำ เจ้าพระยารวมทั้งแปลงที่ขอก่อโฉนดที่ดินได้ในอดีตมาดูผลจากการตรวจค้นและ ค้นคว้าพบร่องรอยของความบกพร่องต่าง ๆ มากมาย จนท้ายที่สุดก็พบว่าแม้แต่ ะวางแผนที่สำเนาข้าหลวงเองในสมัยนั้นยังมีข้อบกพร่อง กล่าวคือแม่น้ำ เจ้าพระยามีเพียงเส้นเดียว เมื่อคาบเกี่ยวระหว่างเส้นทึบ ควรจะเป็นเส้นต่อเนื่องเป็น แม่น้ำสายเดียวกัน แต่พอไปดูระหว่างคาบเกี่ยวปรากฏว่า เส้นทึบเชื่อมกันไม่เป็น เส้นเดียวกันเสมือนหนึ่งว่าแม่น้ำ 2 สาย ไม่เชื่อมต่อกัน ตอนนั้นเริ่มเห็นทางออกแล้ว ตรวจสอบต่อไปก็พบว่าบริเวณใดที่ป็นชุมชน หมู่บ้านริมแม่น้ำขนาดใหญ่ ก็จะมีการ รั้งวัดกันเขตระนาว่าเป็นหมู่บ้านไว้ในระหว่าง แต่ถ้าเป็นชุมชนกระจัดกระจาย สมัย นั้นไม่ได้รั้งวัดกันเขตไว้ จะเขียนว่าเป็นแม่น้ำเจ้าพระยา และสมัยนั้นรั้งวัดเฉพาะ ที่นาซึ่งเป็นทีโล่ง ง่ายแก่การรั้งวัดระยะสกัดและขึ้นรูปแผนที่ ส่วนที่ดินริมแม่น้ำ อาจจะมีต้นไม้รกทึบ เข้าออกยากและมีน้ำขึ้นน้ำลงจึงทำให้ไม่ได้รั้งวัดไว้ และระบุ ข้างเคียงว่าเป็นแม่น้ำเจ้าพระยา ทำให้คนรุ่นหลังตีความว่าเป็นที่งอกหรือ ที่สาธารณะทำให้มีปัญหาปวดหัว

ด้วยข้อมูลทางเอกสารสารบบเดิมประกอบกับได้ค้นคว้าสอบถามกับชาวบ้าน จึงเกิดความมั่นใจว่าบริเวณที่จะรั้งวัดออกโฉนดมิใช่ที่งอกริมตลิ่งและมีที่สาธารณะ แต่อย่างใด ดังนั้นข้าพเจ้าจึงได้ถ่ายเอกสารข้อบกพร่องของรูปแผนที่ต่าง ๆ นำมา แสดงและเปรียบเทียบรูปแผนที่ให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมประกอบกับการได้ค้นคว้า ระเบียบต่าง ๆ พร้อมได้นำเรื่องเสนอกรมที่ดินเพื่อหาหรือแนวทางปฏิบัติโดยเสนอ 2 แนวทางคือ

แนวทางที่ 1 ให้ออกโฉนดที่ดินให้แก่ที่ดินที่มี ส.ค.1 ตามเขตการครอบ

ครองโดยมีค่านิ่งถึงเส้นทึบ (หนังสือกรมที่ดิน ที่ มท 0611/ว 2698 ลว.1 ก.พ. 2525)

แนวทางที่ 2 หากออกโฉนดและลงระวางแล้วทับเส้นทึบให้กันเขตเนื้อที่ที่ทับเส้นทึบออกโดยขอให้กรมวางแนวเขตเส้นทึบกั้นเขตที่ออกไว้ให้ตลอดแนว (โดยเฉพาะแนวทางที่ 2 ได้มีข้อมูลแสดงให้เห็นว่าบางแปลง ออกโฉนดได้เต็มแปลง บางแปลงถูกตัดที่ดินทั้งเป็นแม่น้ำ ทั้ง ๆ ที่ที่ดินที่ถูกตัดทั้งมีสภาพเป็นที่ดิน บางแปลงรูปออกมาว่าบ้านอยู่กลางแม่น้ำ) มีการเลือกปฏิบัติไม่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

เมื่อได้นำเสนอในครั้งแรกถูกปฏิเสธ ข้าพเจ้าต้องออกแรงประสานทุกฝ่ายเพิ่มขึ้น จนรองอธิบดีผู้ตรวจราชการ นายช่างใหญ่ และอธิบดี ได้ลงไปตรวจสอบ (ตรวจสอบหลายครั้งมาแล้ว) ข้าพเจ้าได้นำเสนอข้อมูลเอกสารเปรียบเทียบรูปแผนที่ที่ผิดพลาด รวมทั้งมีความเห็นว่าที่ดินดังกล่าวเป็นที่บ้านเรือนอยู่อาศัยสมัยก่อนอยู่ริมแม่น้ำมีบ้านปลูกอยู่ จังหวัดอยุธยา-อ่างทอง เมื่อหน้าน้ำก็จะมีน้ำหลากบ้านเรือนจึงยกพื้นสูง โดยสารด้วยเรือ มีอาชีพทำนา หลักฐานทางระวางแผนที่มีอยู่ครบ สภาพที่ดินก็ไม่ใช่ที่ออกริมตลิ่ง เพราะถ้าฝั่งหนึ่งออกอีกฝั่งหนึ่งจะต้องตลิ่งพัง แต่ข้อเท็จจริงสภาพตลิ่งจะชัน 40-50 องศา ลึก ไม่ใช่ที่ลาดเท ประกอบกับปัจจุบันมีเรือดูดทรายด้วย จะเอาอะไรมาเป็นที่ออกริมตลิ่งได้ เมื่อย้อนดูประวัติศาสตร์ชาวบ้านครอบครัวมานาน เขาเป็นว่าอยู่มาก่อนแจ้ง ส.ค.1 ประมาณ 30 ปี ประมาณ พ.ศ. 2460 และเป็นที่ตั้งบ้านเรือนแต่ละแปลงมีเนื้อที่ไม่เกิน 200 ตารางวา ดูแล้วเป็นการครอบครองมาก่อนประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ พ.ศ.2475 ใช้บังคับและก่อนที่ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ 4 ในวันที่ 1 เมษายน 2475 มาตรา 1304 เรื่องแบ่งประเภทที่สาธารณะประโยชน์ ด้วยเข้าไป เมื่อดูสภาพทางกฎหมายถ้าเป็นที่รกร้างว่างเปล่า บุคคลย่อมได้มาตามมาตรา 1335 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยไม่ต้องเพิกถอนสภาพตาม มาตรา 8(1) แห่งประมวลกฎหมายที่ดินแต่อย่างใด (ได้เทียบเคียงกับหนังสือที่ นร 0601/311 ลว. 30 เมษายน 2539 กรณีการถอนสภาพที่ดินบริเวณบึงท่า่ง ตำบลสารภี อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่)

ช่องทางของกฎหมายก็เปิดโอกาสให้ทำได้และถูกต้องครั้งมาตุทาง ภูมิประเทศหรือทางกายภาพ ปรากฏว่าที่ดินริมตลิ่งสองฝั่งคลองมีความชันมากไม่ใช่ที่ลาดมีขอบเขตแม่น้ำและตลิ่งชัดเจนมีการดูทรายตลอดลำน้ำ โอกาสเกิดทิ้งอก ริมตลิ่งน้อยมากยกเว้นแม่น้ำเปลี่ยนแนว และมีการสร้างเขื่อนเจ้าพระยาทำให้น้ำในแม่น้ำลดลงบ้าง แต่ในฤดูน้ำหลากน้ำท่วมทุกปี ขอบเขตของรูปแผนที่เดิม มีลวดลายคันนาชัดเจน ได้เปรียบเทียบกับแผนที่ระหว่างสำเนาข้าหลวง พ.ศ.2449 กับ รูปแผนที่ภาพถ่ายทางอากาศ ปี 2496 และแผนที่รูปถ่ายทางอากาศ ปี 2536 (UTM) โดยการนำแผ่นใสครอบรูปดูปรากฏว่าแนวแม่น้ำไม่ได้เปลี่ยนทิศทาง และรูปแผนที่สำเนาข้าหลวงเดิม เส้นแม่น้ำผิดพลาดไม่ได้ตรงเป็นเส้นเดียวกัน บทสรุปก็คือการรังวัดรูปแผนที่ในสมัยนั้น รังวัดเฉพาะที่นา ส่วนที่บ้านเรือนไว้แล้วเขียนว่าเป็นแม่น้ำเจ้าพระยา

จากเอกสารเปรียบเทียบทั้งข้อกฎหมายและรูปแผนที่หน้าร่วม 1 นี้ ประกอบกับท่านอธิบดีสมัยนั้น คือท่านประวิทย์ สีห์โสภณ ได้ลงไปดูสภาพพื้นที่ด้วยตนเองและปรารภว่าเป็นคนไทย อยู่บนแผ่นดินไทย ต้องออกโฉนดได้ และโดยการนำเสนอของท่านรองอธิบดีวิชัย ไพรสงบ (ผ.อ.สำนักในสมัยนั้น) และท่านรองอธิบดีสมศักดิ์ เอี่ยมโสภณ จึงได้เสนออนุมัติให้ดำเนินการได้ โดยมีข้อแม้ว่าจะเดินสำรวจบริเวณใดให้ดูระวางแผนที่ภาพถ่ายทางอากาศ ปี 2496 หรือปีใกล้เคียงประกอบให้รังวัดโดยถือตามระเบียบการรังวัดแผนที่ชั้นหนึ่งในระบบพิกัดฉาก(UTM) ตามนัยระเบียบกรมที่ดิน ว่าด้วยการรังวัดและทำแผนที่เพื่อเก็บรายละเอียดปี 2542 ให้นำรูปแผนที่ครอบ ลงในระวางภาพถ่ายทางอากาศ ปี 2496 หรือปีใกล้เคียงตรวจสอบรูปแปลง หากแปลงใดยื่นลงในแม่น้ำให้กินแนวเขต จากริมแม่น้ำถึงหลักเขตที่ดินใหม่ซึ่งศูนย์ฯ ได้กันเขตจากขอบตลิ่ง 8.00 เมตรตลอดแนวผลเป็นเช่นนี้ทุกคนก็รีบดำเนินการประกาศและลงนามแจกโฉนดที่ดิน ในวันแจกโฉนดที่ดินมีชาวบ้านมากมายทุกคนมาด้วยความปิติ คิดไม่ถึงว่าจะได้โฉนด บางคนก็สงสัยสอบถามว่าแจกโฉนดจริงหรือโดยส่วนมากจะเป็นหญิงชราสูงอายุร่วม 90 กว่า

ปีให้ลูกหลานเขามารับโดนด้วยน้ำตาคลอคิดไม่ถึงว่าในชีวิตนี้จะมีโดนกับเขา บ้างอายุเกือบร้อยปีแล้ว นี่แหละผลงานของข้าพเจ้าที่ได้ร่วมกับชาวบ้าน ต่อสู้มา ด้วยความพยายามอย่างยิ่งยวดใช้เวลานานท้อแท้ก็หลายครั้งแต่ก็ได้รับผลที่พอใจ โดยเฉพาะคำพูดจากคุณยายแก่ ๆ ว่าดีใจจังลูกเอียนนอนตายตาหลับแล้วจะขอบใจนะลูก

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- การประสานงาน มีทั้งทางตรง และทางอ้อม
- การค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหา ควรย้อนศึกษาข้อมูลในอดีต เพื่อเปรียบเทียบกับปัจจุบัน
- งานที่ดินควรสืบค้นข้อมูลทางเอกสารจากสารบบ ข้อกฎหมาย และ สืบค้นทางกายภาพ จากสภาพภูมิประเทศ และภาพถ่ายทางอากาศ
- รู้จักการนำเสนอข้อมูลโดยการเปรียบเทียบให้เห็นข้อแตกต่างเพื่อหาข้อยุติ

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- ก่อนจะแก้ไขปัญหาใด ๆ จะต้องค้นหาปัญหาที่แท้จริงให้ได้เสียก่อน
- ต้องค้นให้พบว่าสิ่งที่เป็นความต้องการแท้จริงของแต่ละฝ่ายคืออะไร
- ข้อมูลมีทั้งข้อมูลที่เป็นกฎหมายสืบค้นจากสารบบ และข้อมูลทางกายภาพ สืบค้นจากพยานบุคคลและสภาพภูมิประเทศที่เป็นจริง
- การพิสูจน์ข้อเท็จจริง ควรจะต้องมีการเปรียบเทียบข้อกฎหมายและ รูปแผนที่ในอดีตกับปัจจุบัน
- การประสานงานต้องประสานงานทุกฝ่ายอย่างทั่วถึง
- ต้องใช้กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง ให้ทุกฝ่ายสมประโยชน์มากที่สุด โดยไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายพ่ายแพ้ ทุกฝ่ายควรได้ในสิ่งที่ตัวเองต้องการเท่าที่จะ เป็นไปได้

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- การประสานงาน

ในการทำงานจะต้องมีการประสานงานตามหน้าที่ เพื่อให้งานสำเร็จ
คล่องอีกทางหนึ่ง คือการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความคุ้นเคย
เพื่อให้สื่อความหมายมุ่งผลที่ต้องการอย่างรวดเร็ว เห็นได้จากการที่ได้นำเสนอ
ข้อมูลปรึกษาหารือกับผู้รู้ต่าง ๆ จนเกิดแนวคิดแก้ไขปัญห อ้างอิงกับข้อกฎหมาย
กรม จนทำให้งานประสบความสำเร็จ

- การสืบค้นข้อมูล

ปัญหาอย่างหนึ่งของการแก้ไขปัญหางาน คือ มีข้อมูลไม่เพียงพอแก่
การพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ บางครั้งได้รับข้อมูลที่โสมมบูรณ์ทำให้เกิด
การตัดสินใจที่ไม่ตรงกับประเด็น ดังเช่นในเรื่องเล่าที่เจ้าหน้าที่ต่างคนต่างคิดกันว่า
เมื่อระวางระฆังเป็นแม่น้ำเจ้าพระยา ถ้ารั้งวัดมาแล้วนำรูปไปครอบกับระวางทับ
เส้นที่บึงระฆังเป็นแม่น้ำเจ้าพระยา ที่ดินส่วนที่เหลือจะต้องเป็นที่อกริมตลิ่งทันที
หรือไม่ก็เป็นแม่น้ำเจ้าพระยา ไม่สามารถออกโฉนดให้ได้ มาวัดรั้วต้องตัดรูปแปลง
ตัดที่ดินทิ้ง ทั้ง ๆ ที่ในสภาพที่ดินมีการครอบครอง และทำประโยชน์ ตลอดจน
อาจจะมีบ้านเรือนอยู่ ฉะนั้นการตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานที่ไม่ได้ตรวจสอบอย่างละเอียด
หรือตรวจสอบความเป็นอยู่จริงของข้อเท็จจริง จะส่งผลก่อให้เกิดปัญหาเรื้อรัง

- การนำเสนอข้อมูลในรูปแบบเปรียบเทียบ

ในกรณีดังกล่าวมีข้อบกพร่องของการพิจารณาการออกโฉนดที่ดิน
มาหลายยุคหลายสมัย เสมือนหนึ่งเป็นการเลือกปฏิบัติ ซึ่งไม่ส่งผลดีต่อกรมที่ดินเลย
ถึงแม้ว่าประเด็นปัญหาจะเกิดขึ้นตามแต่ละพื้นที่ไม่สามารถกำหนดมาตรฐานได้ก็จริงอยู่
แต่หากได้ข้อมูลแต่ละด้านนำมาเปรียบเทียบข้อมูลทั้งทางด้านกฎหมาย โดยได้
ครอบครองมาก่อน ป.พ.พ. ไร่บังคับ มีการแจ้ง ส.ค.1 สภาพภูมิประเทศไม่ได้
เป็นที่อกริมตลิ่ง มีถาวรวัตถุ บ้านเรือน อายุร่วม 100 ปี เป็นหลักฐานที่เห็นได้ชัด
สภาพพื้นดินก็ไม่ได้เป็นดินถมใหม่ การดูตรวจรายละเอียดและ การสร้างเขื่อน

เจ้าพระยา ก็เป็นส่วนให้ตลิ่งพังมากกว่างอก การเปรียบเทียบเช่นนี้ทำให้ทราบสภาพข้อเท็จจริงได้ว่า บริเวณริมแม่น้ำเจ้าพระยาสามารถออกโฉนดได้โดยชอบธรรม

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- พระราชบัญญัติให้ใช้ประมวลกฎหมายที่ดิน มาตรา 5
- ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1304, 1308, 1334
- ระเบียบกรมที่ดินว่าด้วยการรังวัดและการลงรูปแผนที่ในระวางแผนที่กรณีออกโฉนดที่ดินเฉพาะราย พ.ศ. 2527 (เวียนโดยหนังสือ ที่ มท 0705/ว 20688 ลว. 13 ก.ย. 2527)
- หนังสือกรมที่ดิน ที่ มท 0618/ว 25564 ลว. 30 ก.ย. 2539 เวียนแจ้งความเห็นคณะกรรมการร่างกฎหมายคณะที่ 7 ตามหนังสือสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ที่ นร 0601/311 ลว. 30 เมษายน 2539 เรื่องขอถอนสภาพที่ดินบริเวณปิงห่าง

ประสบการณ์ความสำเร็จการสอบสวนสิทธิ

ชื่อผู้เล่า นายมานัส นั้วสวัสดิ์
 ตำแหน่ง นักวิชาการที่ดิน 8 ว
 เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ การสอบสวนสิทธิ
 เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2539
 สถานที่ สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร

เนื้อเรื่องย่อ...

เมื่อครั้งที่ข้าพเจ้าปฏิบัติงานอยู่ ณ สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร มีหน้าที่ในการพิจารณาตรวจสอบเรื่องราวการสอบสวนและดำเนินการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ตามที่ผู้ประสงค์ขอให้ดำเนินการ โดยกรมที่ดินมีคำสั่งตั้งให้เป็นผู้รักษากราชการในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายทะเบียนด้วย

วันหนึ่ง เจ้าหน้าที่สอบสวนได้เสนอเรื่องราวการสอบสวนให้พิจารณาเพื่อสั่งการเกี่ยวกับใบมอบอำนาจตามที่ผู้ขอได้นำมาขอจดทะเบียน ซึ่งเป็นการมอบอำนาจให้มาดำเนินการไถ่ถอนจำนองและจดทะเบียนขายฝากที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างโดยมารดาซึ่งเป็นเจ้าของที่ดินมอบอำนาจให้บุตรสาวมาดำเนินการจากการตรวจสอบสารบบเรื่องราวพบว่าก่อนหน้านี้ มารดาได้มอบอำนาจให้บุตรสาวคนเดียวกันนี้มาดำเนินการจดทะเบียนจำนองไปแล้วครั้งหนึ่ง เป็นจำนวนเงินเท่ากับที่ได้มอบให้มาจดทะเบียนขายฝากและจากการตรวจสอบลายมือชื่อในใบมอบอำนาจครั้งก่อนกับในครั้งหลังนี้ก็ปรากฏว่ามีความคล้ายคลึงกันไม่เป็นที่ผิดปกติแต่อย่างใด หลังจากที่ได้พิจารณาแล้วข้าพเจ้าเกิดความสงสัยขึ้นมาว่าเรื่องของผู้อนุญาตจะเป็นการขายฝากเพื่อเอาเงินไปไถ่ถอนการจำนองที่ได้จดทะเบียนไว้ แต่ก็แปลกใจตรงที่หนี้จำนองมีจำนวนเท่ากับเงินที่จะได้จากการขายฝากแล้วการจดทะเบียนนี้ผู้อนุญาตจะได้ประโยชน์อย่างไร ปล่อยให้เป็นที่นี้ค้างชำระและให้ผู้รับจำนองไปฟ้องบังคับจำนองไม่ดีกว่าหรือ บังเอิญช่วงเวลานั้นเป็นเวลาเกือบเที่ยงแล้ว จึงให้

เจ้าหน้าที่แจ้งผู้ขอไปรับประทานอาหารก่อน ส่วนเรื่องรายการขอจดทะเบียนเจ้าหน้าที่จะได้ดำเนินการเตรียมเรื่องให้เรียบร้อยไว้ ในระหว่างนั้น ข้าพเจ้าได้ตรวจสอบและค้นหาหมายเลขโทรศัพท์ของผู้เป็นมารดา จากสมุดโทรศัพท์ แต่ไม่พบจึงได้ทำการตรวจค้นทางอินเทอร์เน็ตและสามารถติดต่อบุคคลดังกล่าวได้ จากการสอบถามพูดคุยทางโทรศัพท์ ผู้เป็นมารดาได้ร้องไห้เสียใจและยืนยันว่าไม่เคยมอบอำนาจให้บุตรสาวมาดำเนินการใด ๆ เกี่ยวกับที่ดินทั้งสิ้น ข้าพเจ้าจึงแจ้งให้ผู้เป็นมารดามาพบในที่นี้ จากรูปการที่เกิดขึ้นข้าพเจ้าเห็นว่า เรื่องนี้มีแนวโน้มค่อนข้างสูงที่จะมีการฟ้องคดีกันต่อศาล อย่างไรก็ดี เมื่อผู้เป็นมารดาได้มาพบข้าพเจ้าได้ชี้แจงด้วยความเห็นใจโดยให้แม่ลูกไปเจรจากันก่อนพร้อมทั้งบอกด้วยว่า หากตกลงกันไม่ได้ขอให้มาแจ้งข้าพเจ้าทราบด้วยเพื่อจะได้ดำเนินการเอาผู้กระทำผิดมาลงโทษ ซึ่งก็คือบุตรสาวของตัวนั่นเอง หลังจากนั้นสักพักใหญ่ทั้งสองได้เข้ามาพบข้าพเจ้าต่างคนต่างพูดไปพลางละอันไปพลางโดยบุตรสาวได้พูดกับผู้เป็นมารดาต่อหน้าข้าพเจ้าว่าตนทำผิดไปแล้ว รู้สึกผิดที่ทำให้มารดาเสียใจหลังจากนี้จึงไปชั่วจิตใจ ผู้เป็นมารดาได้กล่าวแก่ข้าพเจ้าว่าตนจะขอจดทะเบียนไถ่ถอนจำนองที่ดินแปลงนี้เอง ข้าพเจ้าได้ฟังแล้วแก้งทำที่เป็นวางเฉยแล้วถามว่า คุณบำนาญนะครับ ผู้เป็นมารดายืนยันแต่ว่าจะมาดำเนินการในวันรุ่งขึ้น ข้าพเจ้าจึงกล่าวเป็นเชิงแนะนำว่าควรมาดำเนินการด้วยตนเองจะดีกว่า เพราะหากมีการมอบอำนาจอาจเกิดปัญหาที่ไม่คาดขึ้นอีกได้ หลังจากนั้นในวันรุ่งขึ้นผู้เป็นมารดาก็ได้มาดำเนินการจดทะเบียนไถ่ถอนจำนองด้วยตนเองโดยมีผู้เป็นบุตรสาวประทับประคองมาจากการที่ผู้เป็นมารดาได้มาดำเนินการจดทะเบียนไถ่ถอนหนี้จำนองด้วยตนเองนั้นเป็นผลให้ไม่มีผู้ใดติดใจสงสัยในประเด็นที่ว่า การจดทะเบียนจำนองในครั้งก่อนได้มีการใช้ใบมอบอำนาจปลอมหรือไม่อีกเลย

หุ้มความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า(Knowledge Assets)

- ใช้ประสบการณ์ในการสอบสวนลัทธิตรวจสอบเรื่องราวที่มาขอจดทะเบียน
- ใช้เขาว์ปัญญา และความรอบคอบในการตรวจสอบใบมอบอำนาจของคู่กรณี
- วิเคราะห์และกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา
- ใช้จิตวิทยาและกลยุทธ์บายเจรจากับคู่กรณีเพื่อให้ปัญหาคลี่คลายไปในทางที่ดี
- สร้างความพึงพอใจให้สมประโยชน์แก่ทุกฝ่าย

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- จับประเด็นปัญหา
- ศึกษาให้เหมาะเจาะ
- วิเคราะห์สถานการณ์
- ประสานความร่วมมือ
- ให้เชื่อถือการวางตน
- สำเร็จผลสบายใจ

กลยุทธ์ในการทำงาน(Strategic Competency)

- การทำงานต้องมีปฏิภาณไหวพริบ ซึ่งเก็บเกี่ยวจากประสบการณ์ที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบเรื่องที่มีประเด็นปัญหา ต้องมีสติพร้อมที่จะเผชิญและแก้ไขปัญหาด้วยความสุขุมรอบคอบ วางตนให้ดูเหมาะสมเป็นที่ยอมรับและเป็นทีไว้วางใจของคู่กรณีโดยไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดทำให้“เรื่องใหญ่ปัญหามาก” กลายเป็น “เรื่องเล็กปัญหาน้อย” ได้ในที่สุด

ชื่อผู้เล่า นายธีรพงศ์ สติตรง (09-4516783)
 ตำแหน่ง นักวิชาการที่ดิน 7 ว
 เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ การเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน
 เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2548
 สถานที่ อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี

เนื้อเรื่องย่อ...

มีราษฎรซึ่งมีที่ดินในท้องที่ตำบลบางใบไม้ ตำบลบางไทร ตำบลบางโพธิ์ ตำบลบางชนะ ตำบลคลองฉนาก และตำบลคลองน้อย อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งมีอาณาเขตทิศเหนือจดอ่าวบ้านดอนทิศใต้และทิศตะวันออกจดแม่น้ำตาปี ทิศตะวันตกจดคลองพุนพิน แต่ไม่ได้แจ้งการครอบครองตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติให้ใช้ประมวลกฎหมายที่ดิน พ.ศ. 2497 (ไม่ได้แจ้ง ส.ค.1) ขอลอกโฉนดที่ดินในพื้นที่ดังกล่าว จังหวัดสุราษฎร์ธานีได้หารือกรมที่ดินว่า ที่ดินบริเวณดังกล่าวมีสภาพน้ำล้อมรอบจะเป็นที่เกาะและสามารถออกโฉนดที่ดินให้ได้หรือไม่

กรมที่ดินตอบข้อหารือในขณะนั้นว่า ประมวลกฎหมายที่ดินมิได้บัญญัติคำว่าเกาะไว้โดยเฉพาะจึงต้องนำความหมายทั่วไปในพจนานุกรมมาใช้ประกอบการพิจารณา เมื่อข้อเท็จจริงปรากฏว่าที่ดินบริเวณ 6 ตำบลดังกล่าวไม่มีส่วนหนึ่งส่วนใดจดผืนแผ่นดินใหญ่ มีสภาพธรรมชาติที่มีน้ำล้อมรอบและมีขนาดเล็กกว่าทวีป จึงมีลักษณะเป็นเกาะตามความหมายทั่วไปเมื่อราษฎรผู้ครอบครองไม่มีหลักฐานการแจ้งการครอบครองที่ดิน (ส.ค.1) ใบจอง ใบเทียบยาฯ หนังสือรับรองการทำประโยชน์ โฉนดตราจอง ตราจองที่ตราว่า “ได้ทำประโยชน์แล้ว” หรือไม่ได้เป็นผู้มีสิทธิตามกฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ หรือที่ดินที่คณะกรรมการจัดที่ดินแห่งชาติได้อนุมัติให้จัดแก่ประชาชน หรือที่ดินที่ได้มีการจัดหาผลประโยชน์ตามมาตรา 10 และมาตรา 11 แห่งประมวลกฎหมายที่ดิน โดยคณะ

กรรมการจัดที่ดินแห่งชาติได้อนุมัติแล้วจึงไม่สามารถดำเนินการออกโฉนดที่ดินสำหรับพื้นที่ดังกล่าวได้

ราษฎรในพื้นที่ดังกล่าวได้ร้องเรียนผ่านกรมที่ดินและหลายหน่วยงานอีกครั้งว่าได้รับความเดือดร้อนไม่สามารถออกโฉนดที่ดินในบริเวณ 6 ตำบลได้ทั้งที่อยู่อาศัยมาหลายชั่วอายุคนแล้ว

ต่อมาเมื่อปัญหาดังกล่าว มาอยู่ในความรับผิดชอบของข้าพเจ้าจึงได้นำปัญหาไปหารือกับผู้บังคับบัญชาว่า คำว่าที่เกาะตาม ข้อ 14 (3) แห่งกฎกระทรวงฉบับที่ 43 (พ.ศ.2537) น่าจะหมายถึงเกาะที่เกิดขึ้นในทะเล ทะเลสาบหรือที่เกาะที่ดินเงินขึ้นเองในแม่น้ำหรือลำน้ำเท่านั้นและเนื่องจากสภาพภูมิประเทศของประเทศไทยเป็นพื้นที่เกษตรกรรม พื้นที่ส่วนใหญ่มีแม่น้ำหลายสายเชื่อมโยงติดต่อกันระหว่างกันทุกภูมิภาคหากนำความหมายของคำว่าเกาะตามที่พจนานุกรมได้ให้ความหมายไว้พื้นที่ส่วนใหญ่ของประเทศ ก็ไม่สามารถออกโฉนดที่ดินได้ แต่เนื่องจากปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาข้อกฎหมายที่มีผลกระทบต่อราษฎรผู้ครอบครองทำประโยชน์ในที่บริเวณดังกล่าว หรือในที่ดินบริเวณอื่นของประเทศที่มีลักษณะเช่นเดียวกันจึงควรหารือกองนิติการว่า ที่ดินที่มีลำน้ำหลายสายมาบรรจบหรือล้อมรอบเช่นนี้จะเป็นที่เกาะตามความหมายของข้อ 14 (3) แห่งกฎกระทรวงฉบับที่ 43 (พ.ศ.2537) หรือไม่

กองนิติการได้นำปัญหาดังกล่าวเสนอคณะกรรมการพิจารณาปัญหาข้อกฎหมายของกรมที่ดินคณะกรรมการฯ พิจารณาแล้วมีความเห็นโดยสรุปว่าที่ดินทั้ง 6 ตำบลมีลักษณะเป็นผืนแผ่นดินใหญ่มิใช่เกาะตามธรรมชาติที่เกิดขึ้นในทะเลสาบหรือในทางน้ำหรือในเขตน่านน้ำของประเทศและท้องทางน้ำที่เงินขึ้นอันเป็นทรัพย์สินของแผ่นดิน ตามมาตรา 1309 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ จึงมิใช่เกาะตามข้อ 14(3) แห่งกฎกระทรวงฉบับที่ 43 (พ.ศ.2537)

กรณีปัญหาพื้นที่ 6 ตำบลดังกล่าวข้างต้นในปัจจุบัน จึงเป็นที่ยุติว่า
ไม่ใช่ เป็นเกาะสามารถออกโฉนดที่ดินได้

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- ความพยายามมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบริการประชาชน
- เป็นการนำข้อมูลและความรู้มาประมวลเพื่อเสนอแนวทางแก้ไขปัญห
ให้กับประชาชน
- สร้างบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ถือเป็นแนวทางในการ
ปฏิบัติงาน
- ได้แนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง เพื่อนำมาหักล้างให้ได้ข้อเท็จจริง จนเป็น
ที่ยุติและประชาชนผู้เดือดร้อนได้รับความเป็นธรรม
- สร้างความประทับใจและภาพลักษณ์ที่ดีให้กรมที่ดิน

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- ศึกษาปัญหา
- นำมาวิเคราะห์
- เจาะเข้าประเด็น
- เน้นความเป็นจริง
- อ้างอิงกฎหมาย
- คลายทุกข์ให้ราษฎร

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากกรณีทางราชการได้กำหนดกฎเกณฑ์แนวทาง
ปฏิบัติไว้เดิมแล้ว จำเป็นต้องมุ่งมั่นในการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่าง
ถ่องแท้ทั้งในแง่กฎหมาย ความชอบธรรมและความเป็นจริงในปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่
การแก้ปัญหานั้น

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบผลสำเร็จ

- ศึกษาระเบียบกฎเกณฑ์ แนวทางปฏิบัติเดิม
- รวบรวมและศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการกำหนดกฎเกณฑ์แนวทางปฏิบัตินั้น
- ศึกษากฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง ปรัชญาผู้มีความรู้หรือผู้บังคับบัญชาเพื่อหาแนวทางแก้ไข
- นำเสนอแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- กฎกระทรวงฉบับที่ 43 (พ.ศ.2537) ออกตามความในพระราชบัญญัติให้ใช้ประมวลกฎหมายที่ดิน พ.ศ. 2497
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542

ชื่อผู้เล่า นายนิพนธ์ เอมอ่อน (043-713296,01-9160778)
 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 6
 เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ ข้อพิพาทหรือข้อโต้แย้ง
 เหตุการณ์เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2537
 สถานที่ ตำบลวังกระแจะ อำเภอเมืองตราด จังหวัดตราด

เนื้อเรื่องย่อ...

เมื่อครั้งที่ได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิ ตามโครงการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินอยู่ที่จังหวัดตราด ปรากฏว่าในพื้นที่ที่ได้เข้าไปดำเนินการเดินสำรวจฯ ที่ตำบลวังกระแจะ อำเภอเมือง จังหวัดตราด เจ้าของที่ดินที่มานำเดินสำรวจส่วนใหญ่ไม่มีหลักฐานที่ดินเดิม เกิดกรณีพิพาทในเรื่องสิทธิในที่ดินอยู่หลายราย ส่วนใหญ่เป็นการแย่งที่ดินระหว่างพี่น้องร่วมบิดาเดียวกันซึ่งไม่สามารถตกลงกันได้ ในขณะที่เดินสำรวจฯ มีการทะเลาะกัน จึงได้อธิบายให้ทราบถึงการได้มาซึ่งสิทธิในที่ดิน ความถูกต้องชอบธรรม การมีคุณธรรมและยอมรับความเป็นจริงให้คู่กรณีนำเจ้าของที่ดินเดิม คือ บิดาหรือมารดา มาให้ถ้อยคำยืนยัน โดยให้ทุกฝ่ายพูดจาทำความเข้าใจซึ่งกันและกันได้ทุกราย เนื่องจากเจ้าของที่ดินเดิมคือบิดามารดายืนยันว่าได้มอบให้บุตร อันเป็นการระงับข้อพิพาทได้โดยสิ้นเชิงในกรณีมรดกก็เช่นกัน ได้เชิญทนายทุกคนมาทำความเข้าใจ หากทนายผู้ใดไม่ประสงค์จะขอรับมรดกได้บันทึกถ้อยคำไว้เป็นหลักฐาน กรณีดังกล่าวนี้ต้องใช้ความรอบคอบและอธิบายให้ผู้มาเดินสำรวจฯ รวมทั้งผู้โต้แย้งได้ทราบถึงสิทธิของตนที่ควรจะมีจะได้มาซึ่งสิทธิในที่ดินโดยใช้ถ้อยคำจากและท่วงท่าที่สุภาพเป็นมิตร รับฟังปัญหาให้หนักถึงใจเขาใจเรา โดยให้คำนึงถึงความถูกต้อง อันเป็นการลดปัญหาข้อพิพาทได้เป็นอย่างดี

ชุดความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- รับฟังปัญหาข้อพิพาท
- อธิบายหลักความถูกต้อง
- สอบสวนให้ได้ข้อเท็จจริง
- ให้คู่กรณีตกลงเจรจาอมรับในสิ่งที่ถูกต้อง
- ใช้ความรอบคอบโดยยึดหลักความถูกต้อง

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- มีพิพาทต้องแก้ไข
- คู่กรณีมีสัมพันธ์
- ต่างยึดมั่นสิ่งถูกต้อง
- ตามครรลองของกฎหมาย
- สิ่งที่ได้ถูกใจทุกคน

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

ให้คู่กรณีคำนึงถึงความถูกต้องชอบธรรม การมีคุณธรรม ยอมรับความเป็นจริง โดยให้เจ้าของที่ดินเดิมหรือทายาทมายืนยันความถูกต้อง

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- ประมวลกฎหมายที่ดิน มาตรา 58, 58 ทวิ วรรคสอง (2) (3)
- ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1599, 1600

ชื่อผู้เล่า นางสาวเอื่อมพร โหมพิมพ์ (045-622189,01-3496694)
 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7
 เป็นการแก้ไขปัญหเกี่ยวกับ การออกโฉนดที่ดินตามหลักฐาน ส.ค.1
 เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2531
 สถานที่ อ.กันทรลักษ์ จ.ศรีสะเกษ

เนื้อเรื่องย่อ ...

ราวพ.ศ. 2531 ข้าพเจ้าปฏิบัติหน้าที่สอบสวนสิทธิเป็นปีที่ 2 ในท้องที่ตำบลสนก้วย อำเภอกันทรลักษ์ โดยช่วงเดินฯจะเข้าไปในหมู่บ้านเพื่อนัดหมายและเตรียมหลักฐานเดิม ข้อเท็จจริงปรากฏว่าในตำบลดังกล่าวมีที่ดินที่เป็นที่บ้านและที่สวนมีหลักฐานเป็น น.ส.3 ก. ประมาณ 30 แปลง นอกนั้นไม่มีหลักฐาน ประมาณ 300 แปลง ข้าพเจ้าได้ตรวจสอบที่ดินที่มี น.ส. 3 ก. สอบสวนผู้ใหญ่บ้าน ไม่มีผู้ใดทราบที่ดินดังกล่าวเดิมเป็นหมู่ที่เท่าใด ตำบลอะไร แต่เราซึ่งหมายถึงข้าพเจ้าและช่วงเดินฯตั้งสมมติฐานว่าบริเวณนี้ต้องมีการแจ้งการครอบครองที่ดิน (ส.ค.1) ไว้ เพราะหมู่บ้านอื่น ๆ ที่อยู่ใกล้เคียงมีการแจ้ง ส.ค.1 ไว้ อีกทั้งที่ดินไม่เป็นที่ป่าสงวนแห่งชาติ ป่าไม้ถาวร เราจึงแบ่งหน้าที่ คือช่วงเดินฯ รับผิดชอบแผนที่และสอบถามเจ้าของที่ดินถึงการได้มาต่างกรรมต่างวาระกันอย่างไร เช่น หากที่ดินติดต่อกันส่วนหนึ่งรับให้จากบิดามารดา อีกส่วนหนึ่งซื้อมาก็จะทำการรังวัดเป็น 2 แปลง ส่วนข้าพเจ้าจะตรวจสอบหลักฐานของทางราชการว่ามีการแจ้ง ส.ค.1 ไว้หรือไม่ เพราะต้องการออกโฉนดที่ดินให้ถูกต้องตามระเบียบและกฎหมาย เมื่อข้าพเจ้าเข้าสอบสวนสิทธิจะพยายามสอบถามในเรื่องดังกล่าวหากราษฎรคนใดมีหลักฐานเกี่ยวกับที่ดินขอให้ได้นำออกมาให้ดูด้วยเพื่อจะได้พบข้อมูลบ้าง ราษฎรต่างแจ้งว่าที่ดินไม่มีหลักฐาน การสอบสวนของข้าพเจ้าได้ดำเนินมาจนถึงวันสุดท้ายก็มีราษฎรสูงอายุในหมู่บ้านได้นำกระดาษซึ่งยับยู่มาให้ข้าพเจ้าดู ข้าพเจ้าตรวจสอบแล้วปรากฏว่าเป็น ส.ค.1 ซึ่งขาดหายไปเหลือเพียงส่วนบนครึ่งฉบับ ปรากฏตำแหน่งที่ดิน คือ หมู่ที่ ตำบล อำเภอเพียงเลือนราง พอทราบ

ตำแหน่งที่ดินบริเวณนั้น ข้าพเจ้าได้นำ ส.ค.1 ฉบับนั้นเป็นหลักฐานในการอ้างอิง เพื่อค้นหาว່ที่ดินในหมู่บ้านดังกล่าวมีการแจ้ง ส.ค.1 ไว้หรือไม่ ปรากฏว่ามีการแจ้ง ส.ค.1 ไว้จริง ข้าพเจ้าจึงได้คัดลอกรายละเอียดต่าง ๆ ในทะเบียนครอบครองที่ดิน เฉพาะที่สวนและที่บ้าน คัดลอกเจ้าของที่ดินข้างเคียงระยะรอบแปลง รายละเอียดทุกอย่างในส.ค.1 แต่ละแปลง นำเข้าห้องที่ตรวจสอบกับรูปแผนที่การรังวัด ออกโฉนดที่ดิน ซึ่งมีกรณีที่ต้องแก้ไขเพียงเล็กน้อยก็สามารถออกโฉนดที่ดินได้ โดยไม่ต้องห้ามโอน 10 ปี

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- ร่วมปรึกษา ตั้งสมมติฐาน
- ตรวจสอบข้อมูล สุ่มสมมติฐาน
- ติดต่อประสานทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ลงมือปฏิบัติตามระเบียบการออกโฉนดที่ดินตามหลักฐาน ส.ค.1

ให้รอบคอบถูกต้อง

- ราษฎรพึงพอใจได้โฉนดไม่ห้ามโอน 10 ปี

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- ร่วมแรงร่วมใจ
- ไขข้อปัญหา
- นำพาตรวจสอบ
- ปฏิบัติชอบด้วยกฎหมาย
- ให้ราษฎรพึงพอใจ

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- ปรึกษาดังสมมติฐานว่าที่ดินบริเวณดังกล่าวน่าจะมี ส.ค. 1
- แบ่งภาระหน้าที่ในส่วนที่แต่ละคนรับผิดชอบ คือ

* เจ้าหน้าที่เดินสำรวจจริงวัด รั้ววัดที่ดิน ทำรูปแผนที่ พร้อมกับสอบถาม การได้มาของที่ดิน ถ้าได้มาต่างกรรมต่างวาระให้พิจารณารั้ววัดเป็น 2 แปลง ไว้ก่อน สอบถามคนในพื้นที่ถึงความเป็นมาของหมู่บ้าน

* เจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิ ตรวจสอบหลักฐานทางทะเบียนที่ดิน ทางฝ่าย ปกครองประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความร่วมมือ

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบผลสำเร็จ

- เมื่อได้ข้อมูลจากราษฎร ส.ค.1 ครึ่งใบ (มีการแบ่งแยกเขตปกครอง ใหม่ ตั้งชื่อหมู่บ้านใหม่)

- ค้นหาทะเบียนการครอบครองที่ดิน คัดลอก รายละเอียดทุกอย่าง ในทะเบียนเฉพาะที่อยู่อาศัยและที่ดิน

- คัดลอก รายละเอียดจากแบบแจ้งการครอบครองที่ดิน คือเจ้าของ ผู้แจ้ง ส.ค.1 เนื้อที่ ชื่อเจ้าของที่ดินข้างเคียง ระยะความกว้างยาวของแต่ละแปลง

- เจ้าหน้าที่ทั้งสองร่วมกันจัดการเปลี่ยนแปลงตาม ส.ค.1 โดยสอบถาม จากผู้ใหญ่บ้านเก่าผู้ใหญ่บ้านใหม่ ผู้สูงอายุและเจ้าของที่ดิน ติดต่อกันอย่างใด แล้วมาเทียบกับรูปแผนที่การรังวัดออกโฉนดอย่างละเอียดถี่ถ้วน

- ได้ข้อเท็จจริงนำมาปรับปรุง จัดทำเอกสาร เรื่องราวการออกโฉนด ใหม่ให้ถูกต้องตามระเบียบ

- แนะนำ อธิบาย แก่ราษฎร และผู้ปกครองท้องถิ่นถึงวิธิตัด ส.ค.1 มา ประกอบเรื่องการออกโฉนด กรณี ส.ค.1 สูญหาย

- ประสานงานเจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดินอำเภอเพื่อขอคัดสำเนา ส.ค.1

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- ประมวลกฎหมายที่ดิน มาตรา 58, 58 ทวิ วรรคสอง (1),(3)

- ระเบียบกรมที่ดิน เรื่องการคัดสำเนาหลักฐาน ส.ค.1

- ระเบียบ คณะกรรมการจัดที่ดินแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2532)

* การสอบสวนสิทธิต้องครอบครองและทำประโยชน์ในที่ดิน
ต่อเนื่อง

* การรังวัดที่ดินตามหลักฐาน ส.ค.1 หากระยะรอบแปลง
เปลี่ยนแปลง เจ้าของที่ดินข้างเคียงต้องคงเดิม (ถือต่อเนื่องมาจากส.ค.1
เช่นกัน) และจัดบันทึกการเปลี่ยนแปลงไว้เป็นหลักฐาน

* การรังวัดทำแผนที่ หากหลักฐาน ส.ค.1 มีที่ดินข้างเคียงของ
ป่า หรือที่รกร้างว่างเปล่าต้องวัดระยะตามหลักฐาน ส.ค.1

- ระเบียบกรมที่ดินว่าด้วยการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน

เรื่อง..... *ประกาศ หรือประกาศ*

ชื่อผู้เล่า นายเสรี สายพงษ์พรณ

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7

เป็นการแก้ไขปัญหากับ การรับรองข้อมูล

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ 1 มีนาคม พ.ศ. 2549

สถานที่ หมู่ที่ 4 ต. นาหมอบุญ อ.จุฬารักษ์

เนื้อเรื่องย่อ...

กรณีเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินซึ่งมีหลักฐานที่ดินเดิม น.ส.3 หรือ น.ส.3ก. มักจะพบอยู่เสมอที่ข้อสกลผิด หรือ เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม มีทั้งข้อผิดเล็กน้อย และผิดมากชนิดที่ดูแล้วเหมือนกับไม่ใช่บุคคลเดียวกัน ส่วนใหญ่แล้วเจ้าหน้าที่จะแนะนำให้เจ้าของที่ดินไปขอหนังสือรับรองบุคคลจากอำเภอมาประกอบเรื่องราว ใน น.ส.5 แล้วจะแก้ไขข้อให้ตรงกับทะเบียนบ้านโดยยึดถือหนังสือรับรองบุคคล จากอำเภอเป็นสำคัญ และไม่ได้ตรวจสอบจากพยานเอกสารอื่น ๆ หรือพยานบุคคล ซึ่งอาจทำให้ออกโฉนดที่ดินผิดพลาดได้

เรื่องนี้มีการนี้เป็นตัวอย่าง มีสายสำรวจหนึ่งมีเจ้าของที่ดินนำเดินสำรวจฯ ในหมู่บ้านเดียวกัน 2 แปลง ไม่ติดต่อกัน โดยมีหลักฐานที่ดินคือ น.ส. 3 ก. 2 ฉบับ ผู้นำเดินสำรวจฯ ชื่อนายประเวศ จตุพงศ์ นำเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินแปลง ที่ 1 โดยอาศัยหลักฐาน น.ส. 3 ก. ที่มีชื่อนายประเวศ จตุพงศ์ เป็นเจ้าของ จึงไม่มีปัญหาในการนำ น.ส.3ก.ดังกล่าวเป็นหลักฐานในการเดินสำรวจฯแต่เมื่อนำเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินแปลงที่ 2 ซึ่งมีหลักฐานน.ส. 3 ก. เช่นกันแต่ในน.ส. 3 ก. มีชื่อนายประกาศ จตุพงศ์เป็นเจ้าของซึ่งไม่ตรงกับผู้นำเดินสำรวจฯ เจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิก็สอบสวนสิทธิโดยผู้นำเดินสำรวจฯยืนยันว่าเป็นที่ดินของตนเอง เจ้าหน้าที่ที่ออกน.ส. 3 ก.จดแจ้งข้อผิดพลาดเจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิจึงแนะนำให้ไปขอหนังสือรับรองบุคคลจากอำเภอ ซึ่งต่อมาผู้นำเดินสำรวจฯ ก็ได้ทำหนังสือรับรองบุคคล จากอำเภอรับรองว่า นายประเวศ จตุพงศ์ กับ นายประกาศ จตุพงศ์เป็นบุคคลเดียวกัน

เจ้าหน้าที่สายสำรวจเมื่อได้รับหนังสือรับรองบุคคลแล้วก็จะเชื่อโดยสุจริต และดำเนินการไปตามขั้นตอน จนกระทั่งเรื่องได้ส่งมาให้ศูนย์อำนวยการเดินสำรวจฯ และผู้กำกับการเดินสำรวจฯ ได้นำเรื่องมาให้ผ.อ.ศูนย์ฯพิจารณา ข้าพเจ้าจึงได้ตรวจสอบและแนะนำให้ผู้กำกับเดินสำรวจฯ ไปตรวจสอบจากสารบบที่ดินแปลงดังกล่าวจากแบบพิมพ์น.ส. 1 ก. ว่าชื่อ นามสกุล อายุ บิดา มารดา ทั้ง 2 แปลงเหมือนกันหรือไม่ อย่าไปยึดติดกับหนังสือรับรองบุคคลอย่างเดียวอาจผิดพลาดได้

เมื่อผู้กำกับการเดินสำรวจฯ ไปตรวจสอบ น.ส. 1ก. จากหลักฐานที่ดินเดิมทั้ง 2 แปลง ปรากฏว่า ชื่อ สกุล อายุ บิดา มารดา และที่อยู่เหมือนกัน แต่แปลงที่น.ส. 3 ก. ออกเป็นชื่อนายประภาศ จตุพงศ์ มีชื่อนายประเวศ จตุพงศ์ นำเดินสำรวจและลงนามในเรื่อง แต่ได้ชื่อมี (แทนนายประภาศ จตุพงศ์) ซึ่งดูจากความเข้มของปากกาแล้วสันนิษฐานว่าเพิ่งมาเขียนภายหลัง

ข้าพเจ้าจึงแจ้งให้ผู้กำกับการเดินสำรวจฯ เข้าพื้นที่และเรียกตัวนายประเวศ จตุพงศ์มาสอบสวนใหม่ และสืบสวนให้ได้ว่านายประภาศ จตุพงศ์ มีตัวตนหรือไม่ จากการสืบสวนทั้งจากนายประเวศฯและผู้ใหญ่บ้าน ตลอดจนเครือญาตินายประเวศฯพบว่านายประภาศฯ มีตัวตนจริงเป็นพี่ชายร่วมบิดามารดาเดียวกัน แต่ได้ออกจากหมู่บ้านไปทำมาหากินในกรุงเทพมหานคร ก่อนจะมีโครงการเดินสำรวจออกน.ส. 3 ก. ขณะนั้นเมื่อเจ้าหน้าที่เดินสำรวจออกน.ส. 3 ก. นายประเวศฯได้นำเดินโดยลงชื่อตัวเองเพียงคนเดียวทั้ง 2 แปลง แต่ต่อมาในระหว่างดำเนินการ ได้มีญาติพี่น้องทักท้วงว่าเป็นสมบัติของพ่อแม่ต้องแบ่งกันคนละแปลง นายประเวศฯจึงยินยอม เจ้าหน้าที่จึงลงชื่อในน.ส. 3 ก. เป็นนายประภาศฯ และวงเล็บได้ชื่อผู้นำเดินว่าแทนนายประภาศฯ และนายประเวศฯได้รับน.ส. 3 ก. ชื่อนายประภาศฯ ยึดถือไว้และครอบครองทำประโยชน์มาตลอดเป็นเวลา 20 กว่าปี ส่วนนายประภาศฯไม่กลับภูมิลำเนาเดิมเลย และจากการสอบสวนเพิ่มเติมพบว่านายประภาศฯได้ถึงแก่กรรมแล้วที่กรุงเทพมหานคร ไม่มีบุตรและภรรยา

เรื่องนี้สรุปว่า น.ส. 3 ก. แปลงนั้นมีชื่อนายประภาศ จิตฺพงศ์ จริง มิใช่ชื่อผิด นายประเวศ จิตฺพงศ์ จึงต้องนำเดินสำรวจใหม่ในฐานะทายาทแทนนายประภาศ จิตฺพงศ์ ผู้ขายขนม

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- รู้จักสังเกตและใช้ความละเอียดรอบคอบ
- อย่างยืดหยุ่นเอกสารทางราชการอย่างเดียว
- สืบสวน ตรวจสอบ ให้ชัดแจ้ง

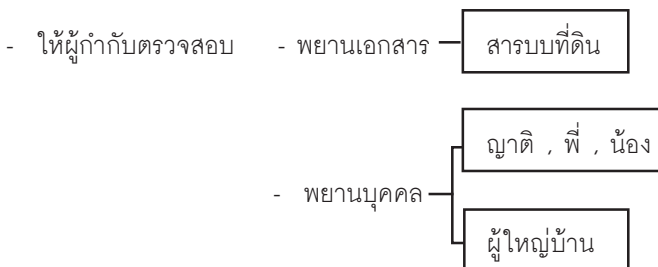
แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- สังเกต
- รอบคอบ
- ตรวจสอบ

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- มอบแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจนในกรณีข้อ ผิดมาก
- ทหารณตัวอย่าง เปรียบเทียบให้เห็น
- พิสูจน์น้อง

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ



- ให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบทราบข้อผิดพลาด และแนะนำแนวทางตรวจสอบ
- ประชุมประจำเดือนทุกครั้ง นำประเด็นปัญหา และความสำเร็จในการแก้ไขปัญหามาให้ทราบเพื่อเป็นตัวอย่าง

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- ประมวลกฎหมายที่ดิน มาตรา 58, 58 ทวิวรรคสอง(1)
 - หนังสือกรมที่ดินที่ มท 0719.1/ว15540 ลงวันที่ 23 พฤษภาคม 2543
- เรื่องปัญหาโฉนดที่ดินค้างแยก เนื่องจากเจ้าของที่ดินตายและทายาทไม่ไปขอจดทะเบียนโอนมรดก

เรื่อง..... แจ้งไม่ได้ นำ ไม่ได้แจ้ง

ชื่อผู้เล่า นายเศกสรรค์ พร้อมสัมพันธ์ (01-8824310)
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7
เป็นการแก้ไขปัญหเกี่ยวกับ การอ้างสิทธิในที่ดิน
เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2539
สถานที่ จังหวัดสุโขทัย

เนื้อเรื่องย่อ ...

เมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2539 ข้าพเจ้าได้ไปเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน ในท้องที่จังหวัดสุโขทัยโดยปฏิบัติหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิ พื้นที่ที่ข้าพเจ้า ร่วมกับช่างเดินสำรวจจริงวัดรับผิดชอบอยู่ในเขตอำเภอเมืองสุโขทัย ซึ่งมีพระราชกฤษฎีกาประกาศกำหนดเป็นเขตปฏิรูปที่ดินโดยถือเขตอำเภอเป็นเขตปฏิรูปที่ดิน ตำบลที่ข้าพเจ้าดำเนินการเป็นพื้นที่นอกเขตปฏิรูป จึงสามารถเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินได้เฉพาะผู้ที่มีหลักฐานที่ดินเท่านั้น วันหนึ่งข้าพเจ้าไปทำการสอบสวนสิทธิเจ้าของที่ดินรายหนึ่งซึ่งในเรื่องราวการรังวัดออกโฉนดที่ดินเจ้าของที่ดินได้อ้างว่าหลักฐานที่ดินเดิมเป็นส.ค.1 มีชื่อพี่ชายเป็นผู้แจ้ง ส.ค.1 ไว้ โดยนำ ส.ค.1 ที่คัดสำเนามาประกอบเรื่อง เนื่องจาก ส.ค.1 ฉบับเจ้าของที่ดินสูญหาย จากการไต่สวนเขตรอบแปลงเชื่อว่าที่ดินที่เจ้าของที่ดินรายนี้นำรังวัดเป็นแปลงเดียวกับส.ค.1 ที่นำมาประกอบเรื่องจริง แต่ไม่ได้นำผู้ที่แจ้ง ส.ค.1 มาให้ถ้อยคำเป็นพยาน จึงให้ไปนำพี่ชายมาให้ถ้อยคำยืนยัน หลังจากนั้นเจ้าของที่รายนี้ก็ไปนำพี่ชายผู้แจ้ง ส.ค.1 มาให้ถ้อยคำ จากการสอบสวนพี่ชายปรากฏว่าพี่ชายจำไม่ได้ว่าตนเป็นผู้แจ้ง ส.ค.1 ไว้ พอรู้จึงขอดัดค้านน้องชายว่าที่ดินเป็นของตน ไม่เคยยกที่ดินให้น้อง จากนั้นข้าพเจ้าจึงสอบสวนว่าแล้วที่ดินแปลงนี้ใครเป็นผู้ครอบครอง น้องชายแจ้งว่าตนเป็นผู้ครอบครองมาตลอดโดยปลูกบ้านอยู่อาศัยมาก่อนที่จะมีการแจ้ง ส.ค.1 เสียอีก ซึ่งในสภาพที่ดินก็มีบ้านไม้เก่า ๆ ปลูกอยู่จริงและผู้ใหญ่บ้านยืนยันว่าผู้นำเดินสำรวจฯ ได้เป็นผู้ครอบครองมาตลอดส่วนตัวพี่ชายมีที่ดินอยู่อีกแปลงหนึ่ง เรื่องนี้จากการสอบสวนเข้าทำนองผู้ที่เป็นเจ้าของและครอบครองที่ดินมาโดยตลอดกลับไม่ได้แจ้ง ส.ค.1 ส่วนผู้ที่แจ้ง ส.ค.1 กลับไม่เคยเข้าครอบครองทำประโยชน์ จากการ

สอบสวนพี่ชายผู้แจ้ง ส.ค.1 อ้างว่าพ่อแม่ได้ยกที่ดินแปลงนี้ให้ตนเห็นน้องชายไม่มีที่อยู่จึงได้ให้ปลูกบ้านอยู่อาศัยแต่มิได้ยกให้ดังนั้นเมื่อทางราชการให้ไปแจ้ง ส.ค.1 ตนจึงไปแจ้ง แต่ตัวน้องชายยืนยันว่าพ่อแม่ได้ยกที่ดินแปลงนี้ให้ตน โดยบ้านที่ปลูกอยู่ในปัจจุบันเดิมก็เป็นของพ่อแม่และตนก็ได้ครอบครองอยู่อาศัยอย่างสิทธิเป็นเจ้าของมาตลอดนับแต่ที่พ่อแม่ได้เสียชีวิตไป ทั้งสองฝ่ายได้ทะเลาะกันอย่างรุนแรง ประกาศตัดพี่ตัดน้อง ข้าพเจ้าจึงพยายามไกล่เกลี่ยว่าถ้ายึดหลักตามกฎหมายที่ดินแล้วตัวพี่ชายแม้จะแจ้ง ส.ค.1 ไว้แต่ตนไม่เคยเข้าครอบครองที่ดินเลยจะไม่ได้สิทธิ ส่วนตัวน้องชายแม้จะครอบครองที่ดินมาโดยตลอดแต่เมื่อไม่ได้แจ้ง ส.ค.1 จึงไม่อาจนำเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินได้เช่นกันเพราะติดขัดกฎหมายปฏิรูปที่ดิน ข้าพเจ้าจึงไกล่เกลี่ยให้น้องชายซื้อใบ ส.ค.1 จากพี่ชายเสียจะได้ใช้เป็นหลักฐานในการออกโฉนดที่ดินได้ผลสุดท้ายทั้งคู่ตกลงกันโดยตัวพี่ชายยินยอมขายใบส.ค.1 ให้และทำบันทึกข้อตกลงว่าจะไม่อ้างสิทธิในที่ดินแปลงดังกล่าวอีก ข้าพเจ้าจึงได้เขียนการได้มาว่าพี่ชายขายที่ดินส.ค.1 ให้แก่น้องชาย และตัวพี่ชายก็ให้ถ้อยคำยอมรับว่าที่ดินแปลงดังกล่าวตนได้ส่งมอบการครอบครองให้น้องชายแล้วจริงและให้ผู้ใหญ่บ้านในฐานะผู้แทนนายอำเภอผู้ปกครองท้องที่รับรองในเรื่องจึงสามารถยุติข้อขัดแย้งลงได้

ทบทวนความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- รับฟังข้อมูลทั้งสองฝ่ายอย่างเป็นกลาง แม้จะทราบว่ามีฝ่ายหนึ่งยึดประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้ง
- ชี้แจงระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุม
- ชี้ให้เห็นผลดีผลเสียที่แต่ละฝ่ายจะได้รับ
- ให้ทั้งสองฝ่ายได้สมประโยชน์และบังเกิดความพึงพอใจ
- ทำบันทึกข้อตกลงไว้เป็นหลักฐานและผู้มีศักดิ์ศรีให้ดำเนินการตามข้อตกลงนั้น

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- รับฟังอย่างเป็นกลาง
- สว่างในภาวะเบียด
- เปรียบเทียบอย่างเป็นธรรม
- นำประโยชน์ให้ทุกฝ่าย

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- นำหลักกฎหมายที่เกี่ยวข้องมาอธิบายให้ผู้กรณีทราบและเข้าใจ
- นำข้อโต้แย้งที่เป็นข้ออ้างของทั้งสองฝ่ายมาเปรียบเทียบกับ

หลักกฎหมาย

- อธิบายให้เห็นผลกระทบที่จะได้รับตามข้อกฎหมายที่นำมาอ้างอิง
- โกล่เกลี่ยประนีประนอมเพื่อลดข้อขัดแย้ง โดยเสนอทางออกที่ทั้งสอง

ฝ่ายได้รับประโยชน์และ เห็นว่าเป็นธรรม

- ผู้กรณีพึงพอใจในทางออกที่นำเสนอและหันหน้ามาตกลงกัน

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- มาตรา 5 แห่ง พ.ร.บ.ให้ใช้ประมวลกฎหมายที่ดิน พ.ศ. 2497
- หนังสือกรมที่ดินที่ มท0625/ว36853 ลงวันที่ 3 พฤศจิกายน 2535

เวียนแจ้งความเห็นคณะกรรมการกฤษฎีกา (กรรมการร่างกฎหมายคณะที่ 7) ตามหนังสือสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาที่ นร0601/1230 ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2535 เรื่องการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินในเขตปฏิรูปที่ดิน

- หนังสือกรมที่ดิน ด่วนมาก ที่ มท0625/ว11610 ลงวันที่ 27 เมษายน 2537 เรื่องการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินในเขตปฏิรูปที่ดินเวียนแจ้งความเห็นคณะกรรมการกฤษฎีกา (กรรมการร่างกฎหมายคณะที่2) ตามหนังสือ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ด่วนที่สุด ที่ นร0601/209 ลงวันที่ 29 มีนาคม 2537

สถานี จังหวัดสตูล

CoP Knowledge Management 89

ได้มีการซื้อขาย , รับให้ หรือ รับมรดกมาจากบิดามารดา โดยไม่มีการจดทะเบียนให้ถูกต้อง เพราะราษฎรไทยมุสลิมส่วนใหญ่ไม่ค่อยได้ไปติดต่อ ส่วนราชการ จึงได้ส่งมอบการครอบครองที่ดินโดยส่งมอบหลักฐานที่ดินให้แก่กัน และบางรายมีการมอบอำนาจไม่ถูกต้อง ข้าพเจ้าจึงได้ขอรู้เรื่องการออกโฉนดที่ดินแปลงดังกล่าวจากเจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิ พบว่า หนังสือมอบอำนาจดังกล่าวผู้มอบอำนาจได้พิมพ์ลายนิ้วมือไว้ แต่การพิมพ์นิ้วมือไม่ชัดเจนไม่สามารถตรวจสอบได้ ข้าพเจ้าจึงได้บอกว่าจะต้องทำหนังสือมอบอำนาจใหม่และสอบถามว่า บ้านผู้มอบอำนาจอยู่ที่ไหน เขาได้บอกว่าบ้านของบิดาอยู่ที่ตำบลละงู ห่างจากที่นั่นประมาณ 20 กิโลเมตรและอยู่ในสวนยาง ข้าพเจ้าจึงขอให้เขาพาไปที่บ้าน ดังกล่าวเนื่องจากตำบลละงูก็มีการเดินสำรวจ ฯ เหมือนกัน เมื่อไปถึงบ้านที่อยู่ในสวนยางพาราพบชายชราอายุประมาณ 80 ปี นอนอยู่ในบ้านหลังนั้นเพียงคนเดียว และบุตรของชายชราได้บอกว่า บิดาของตนมีบุตรหลายคนแต่ละคนได้มีครอบครัวกันไปหมด จึงได้แยกบ้านกันอยู่ ส่วนมารดาของตนนั้นเสียชีวิตไปแล้ว ข้าพเจ้าจึงได้อธิบายเกี่ยวกับที่ดินที่จะออกโฉนดและทำการพิมพ์ลายนิ้วมือ ในหนังสือมอบอำนาจฉบับใหม่ และยังได้ให้คำแนะนำต่าง ๆ เกี่ยวกับที่ดินเพื่อจะได้ไปติดต่อที่สำนักงานที่ดินได้ถูกต้อง ซึ่งชายชราได้บอกกับข้าพเจ้าว่า ยังไม่เคยมีเจ้าหน้าที่ของทางราชการมาให้คำแนะนำหรือให้บริการเช่นนี้มาก่อนจึงรู้สึกประทับใจในการทำงานดังกล่าว และข้าพเจ้าได้บอกว่า หากที่ดินแปลงดังกล่าวไม่มีปัญหาขัดข้องเกี่ยวกับแนวเขตที่ดินข้างเคียง ที่สาธารณะหรือเขตป่าไม้แล้ว อีกประมาณ 3 เดือน เจ้าของที่ดินก็จะได้รับโฉนดที่ดิน และทุกครั้งที่ข้าพเจ้าไปประชุมราษฎรที่มีสิทธิก่อนที่เจ้าหน้าที่จะเข้าไปทำการเดินสำรวจฯ จะชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ในการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินว่าจะต้องเตรียมหลักฐานอย่างใดบ้าง ขั้นตอนการเดินสำรวจฯ และปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในการเดินสำรวจ และในการประชุมทุกครั้งก็จะย้่าให้เจ้าหน้าที่พยายามพูดคุยกับราษฎรด้วยเหตุและผลชี้แจงปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ให้เข้าใจชัดเจน เพื่อจะได้ให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายของทางราชการ

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- ศึกษาวัฒนธรรม ภาษาท้องถิ่น
- ชี้แจงให้ราษฎรเข้าใจและเห็นความสำคัญของเอกสารสิทธิในที่ดิน
- ให้บริการประชาชนในเชิงรุกด้วยการเข้าถึงบ้าน
- ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เข้ากับพื้นที่และสภาพท้องถิ่นที่ดำเนินการ

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- ศึกษาวัฒนธรรม (เรียนรู้วัฒนธรรมและพฤติกรรมเพื่อปรับใช้ให้เหมาะสม)
- นำความรู้สู่ประชา (มีการประชาสัมพันธ์ แนะนำความรู้ที่ถูกต้อง)
- เข้าหาราษฎรในเชิงรุก (มีมนุษย์สัมพันธ์เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติตาม)
- ปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับพื้นที่ (กำหนดวิธีการ เป้าหมายและคนที่เหมาะสม)

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- เข้าใจปัญหาราษฎร
- ให้บริการราษฎรในเชิงรุก
- ปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับพื้นที่

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ

- ชี้แจงให้ราษฎรเห็นความสำคัญของโฉนดที่ดิน
- แนะนำการติดต่อกับสำนักงานที่ดิน
- ให้เห็นความสำคัญของการจดทะเบียนต่าง ๆ เช่น ให้ มรดก

ขาย เป็นต้น

- ชี้ให้เห็นประโยชน์ที่ราษฎรจะได้รับ ลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ

ที่อาจจะมีในภายหลัง

ชื่อผู้เล่า นายบัณฑิต ทวีสุข
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7
เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ การตัดสินใจลงนามในโฉนดที่ดิน
เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2544
สถานที่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

เนื้อเรื่องย่อ...

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 ได้รับแต่งตั้งให้ไปปฏิบัติหน้าที่ ผอ.ศูนย์
เดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน รับผิดชอบจังหวัดอ่างทอง และพระนครศรีอยุธยา เดือน
เมษายน 2544 ได้จัดส่งสายสำรวจเข้าไปรังวัดออกโฉนดที่ดิน ตำบลหนองน้ำ
ใหญ่ อำเภอดมัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ข่างแผนที่ได้ทำการรังวัดในพื้นที่
สอบสวนสิทธิและทำการรังวัดโยงยึดหลักเขตที่ดิน จนสามารถสร้างระวางแผนที่
พร้อมได้ทำการประกาศครบ 30 วันแล้วไม่มีผู้ใดคัดค้านตามระเบียบ ต่อมาศูนย์ฯ
ได้รวมเรื่องราวการออกโฉนดที่ดินบริเวณดังกล่าวเพื่อตรวจสอบ ลงนามและแจก
โฉนดที่ดิน ในเดือนกรกฎาคม 2544 ได้มีราษฎร 2 ท่านมาพบพร้อมทั้งยื่นหนังสือ
คัดค้านการออกโฉนดที่ดินดังกล่าวทั้งหมด โดยคำร้องคัดค้านอ้างว่าการแต่งตั้งผู้
ปกครอง ท้องที่หรือตัวแทนเทศบาลหนองน้ำใหญ่ไม่ชอบด้วยระเบียบของทาง
ราชการ การรังวัดทำแผนที่ให้กับเจ้าของที่ดินที่มีหลักฐาน ส.ค. 1 , น.ส.3 ,
น.ส.3ก ไม่ถูกต้อง การรังวัดตามระยะที่ระบุในหลักฐานเดิมผิดระเบียบ และการ
รังวัดในส่วนที่เป็นทางสาธารณประโยชน์ ได้รังวัดกันเขตทางสาธารณประโยชน์
แคบเกินไปรถยนต์ไม่สามารถสัญจรได้

ในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบและอยู่ระหว่างตรวจเรื่องราวบริเวณดังกล่าว
พอดี ได้ชี้แจงให้ผู้ร้องทราบวิธีการปฏิบัติ ระเบียบ วิธีการ ตลอดจนขั้นตอน
ต่าง ๆ ผู้ร้องแจ้งว่าหากไม่ยกเลิกเรื่องดังกล่าวจะนำเรื่องดังกล่าวร้องศาลต่อไป
หลังจากนั้นได้นำคำร้องมาทำการตรวจสอบว่าทุกขั้นตอนได้มีการปฏิบัติตาม
ระเบียบขั้นตอน วิธีการถูกต้องหรือไม่ พร้อมทั้งได้มีการหารือร่วมกับผู้กำกับการ

เดินสำรวจ และผู้กำกับการรังวัด เห็นตรงกันว่า เจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติถูกต้อง ครบถ้วนตามระเบียบของทางราชการ จึงได้แจ้งให้ผู้ร้องทราบเป็นหนังสืออีกครั้งหนึ่ง ต่อมาได้ทำการลงนามในโฉนดที่ดิน และแจกโฉนดที่ดินให้กับเจ้าของที่ดิน ครั้งนี้ได้ใช้วิธีการตรวจสอบเรื่องราวทั้งหมดใหม่ และประสานงานผู้เกี่ยวข้อง ทั้งหมดเห็นว่า ดำเนินการถูกต้องแล้ว จึงได้ตัดสินใจลงนามในโฉนดที่ดิน ผลที่สุดเจ้าของที่ดินได้รับโฉนดที่ดินจำนวน 300 แปลง

เรื่องนี้ทำให้ผมได้รับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในพื้นที่ และส่วนราชการที่เกี่ยวข้องที่ทำให้ต้องทำการตัดสินใจ โดยยึดระเบียบ วิธีการ แม้ว่าต่อมา ผู้ร้องได้นำเรื่องดังกล่าวสู่ศาลปกครองซึ่งผมต้องติดตามอยู่ในกระบวนการจนเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม 2548 ศาลปกครองได้มีคำสั่งยกคำฟ้องผมในฐานะจำเลยที่ 4 ว่าการปฏิบัติงานของเราถูกต้องตามระเบียบราชการแล้ว ทำให้รู้สึกประทับใจที่ได้ตัดสินใจแก้ปัญหาไป แม้ต้องรอนานถึง 5 ปี

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- ทราบปัญหา
 - ตรวจสอบเรื่องราวพื้นที่เดิมตามคำร้องทั้งหมดกับปัญหาการคัดค้าน
 - ตรวจสอบเอกสารของศูนย์ฯ ที่เกี่ยวข้อง ถูกต้องตามหนังสือเวียนหรือไม่
- อย่างไร

- ชี้แจงขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และสิทธิของผู้คัดค้าน
- พิจารณาตัดสินใจ เมื่อตรวจสอบแล้วถูกต้อง
- ราษฎรได้รับโฉนดที่ดิน

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- รอบคอบ (ตรวจสอบกระบวนการใหม่)
- ตอบสนอง (ความต้องการรับโฉนดที่ดินของเจ้าของที่ดิน)

- ต้องตัดสิน (ตัดสินใจลงนามในโฉนดที่ดิน)
- ไม่มีมลทิน (แน่ใจไม่ผิดระเบียบ ของราชการ)

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- รับฟังปัญหา
- ร่วมกันแก้ไข
- ใช้ระเบียบ กฎหมายเป็นหลักในการดำเนินการ

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ

- ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานด้านการรังวัดและสอบสวนสิทธิ
- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน-ภายนอก
- ตัดสินใจ

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- ระเบียบกรมที่ดินว่าด้วยการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินและสอบสวนเขต

ที่ดิน พ.ศ.2543

ประสบการณ์ความสำเร็จการบริหารจัดการ

เรื่อง..... จากความล้มเหลวสู่ความสำเร็จ

ชื่อผู้เล่า นายอรรถพงษ์ มุ่งสวัสดิ์

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7

เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ การบริหารงาน

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2542

สถานที่ จังหวัดสกลนคร

เนื้อเรื่องย่อ...

สืบเนื่องจากความล้มเหลวในการปฏิบัติงานเมื่อปีที่ผ่านมาเป็นจุด
บันดาลใจให้ผม มีความมุ่งมั่น ตั้งใจไว้ว่าจะต้องปฏิบัติงานในปีงบประมาณ
พ.ศ.2542 ให้ดีที่สุด โดยเริ่มจากการวิเคราะห์หาสาเหตุแห่งความล้มเหลวพบสาเหตุ
หลัก 3 ประการคือ หนึ่ง สถานที่ทำการเดิมเป็นตึกแถว 3 คูหายากแก่การควบคุม
ดูแลและติดต่อประสานงาน สอง เพื่อนร่วมงานขาดความกระตือรือร้นเกี่ยวกับงาน
ขาดความสามัคคี สาม ขาดการควบคุม บังคับบัญชา ตรวจสอบติดตามงานอย่าง
ละเอียดจากนั้นได้เริ่มวางแผนการปฏิบัติงาน อันดับแรก หาสถานที่ตั้งศูนย์ใหม่
อาคารสำนักงานใหม่ 3 คูหาทะลุถึงกันทำงานและประสานงานกันได้สะดวก ง่าย
ต่อการควบคุม จากนั้นก็รับสมัครเพื่อนร่วมงานใหม่ รับคนที่เต็มใจจะทำงานตาม
แผนการที่ได้วางไว้ ต่อไปก็คือตัวเองต้องมุ่งมั่น ทุ่มเทให้เวลากับงานมากกว่าเดิม
ดูแลเพื่อนร่วมงานให้ใกล้ชิด ก่อนเริ่มงานได้จัดการประชุมสัมมนาเพื่อนร่วมงาน
ชี้แจงนโยบายของกรม แผนการปฏิบัติงานของศูนย์ฯ จากเดิมที่เคยประชุมเร่งรัด
ตรวจสอบผลงานเดือนละครั้งเปลี่ยนเป็น 2 ครั้งต่อเดือนตรวจสอบควบคุมเร่งรัด
เป็นสาย ๆ ไป ตรวจสอบพื้นที่เป็นประจำ ข้อมูลต่าง ๆ ต้องแม่นยำและเป็นปัจจุบัน
ปฏิบัติงานเป็นแบบอย่าง ไม่ทอดถอย มาก่อนกลับหลังให้ความยุติธรรมแก่เพื่อนร่วม
งาน ผลที่ได้รับก็คือ รางวัลชนะเลิศศูนย์อำนวยการเดินสำรวจฯ ดีเด่น ประจำ
ปีงบประมาณ พ.ศ.2542 ซึ่งยังความภาคภูมิใจแก่ผมและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างยิ่ง

ทุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา
- วางแผนการทำงาน
- ปรับปรุงวิธีการทำงาน โดยใช้ประสบการณ์
- จัดหาสถานที่ทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและควบคุมประสานงาน
- สัมมนาชี้แจงทำความเข้าใจต่อเพื่อนร่วมงาน ถึงเป้าหมายและวิธีการ

ปฏิบัติงาน

- ตรวจสอบติดตาม เกร่งรัด ควบคุม แนะนำ แก้ไขปัญหา โดยสม่ำเสมอ
- ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

วิเคราะห์หาสาเหตุ	(หาสาเหตุแห่งความล้มเหลว)
ที่อาเพศมาแก้ไข	(นำปัญหามาแก้ไขในสิ่งที่บกพร่องไม่ว่าเรื่องเล็กน้อยเรื่องใหญ่)
สิ่งไหนไม่ถูกใจ	(หาสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและควบคุมประสานงานตลอดจนจัดสัมมนาชี้แจงแนะนำการปฏิบัติงาน)
ให้ทิ้งไปนำใหม่มา	(ตรวจสอบติดตามงานโดยสม่ำเสมอ)
ทั้งฮวงจุ้ย จัปเข้าคุย ลุยปัญหา (ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี)	
อีกใกล้ชิดติดตามตรวจเป็นเวลา	
ตัวเองมาก่อนกลับหลังสร้างพลังใจ	

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา
- สัมมนาชี้แจงทำความเข้าใจต่อเพื่อนร่วมงานถึงเป้าหมายและวิธีการ

ปฏิบัติงาน

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ

- ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- สถานที่ทำงานเดิม บรรยากาศและสถานที่ไม่เอื้ออำนวยยากแก่การควบคุม และติดต่อประสานงาน จึงได้จัดหาสถานที่ทำงานใหม่
- สรรหาเพื่อนร่วมงานที่เต็มใจจะร่วมทำงานด้วย
- มุ่งมั่นทุ่มเท ให้ความสำคัญกับงานให้มากขึ้น ตรวจสอบติดตามดูแลเพื่อนร่วมงานอย่างใกล้ชิด ให้ความยุติธรรม
- จัดการให้มีการสัมมนาสำหรับเพื่อนร่วมงานทุกคน โดยให้ทุกคนเสนอแนะข้อคิดเห็นและแนวทางในการปฏิบัติงาน
- จัดทำ สรุปผลการสัมมนา ให้ทุกคนรับทราบและปฏิบัติตามข้อตกลง

เรื่อง..... พลิกวิกฤตเป็นโอกาส

ชื่อผู้เล่า นางสาววรรณมงคล สุขยิ่ง

ตำแหน่ง นักวิชาการที่ดิน 8 ว

เป็นการแก้ไขปัญหเกี่ยวกับ การเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินที่เจ้าหน้าที่ขาดความรู้
และประสบการณ์

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2537

สถานที่ จังหวัดสระบุรี

เนื้อเรื่องย่อ...

งานเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน นอกจากจะเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้
ความสามารถในด้านระเบียบ กฎหมาย ในการปฏิบัติงานเป็นการเฉพาะแล้ว
ยังต้องใช้ทักษะและศักยภาพหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จได้ผลงานบรรลุ
เป้าหมาย และแล้วเสร็จภายในกำหนดเวลาของแผนงานโครงการในแต่ละปี
ซึ่งข้าพเจ้าได้มีประสบการณ์เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานเดินสำรวจออก
โฉนดที่ดิน ที่เคยไปเดินสำรวจในพื้นที่จังหวัดต่าง ๆ คือ จังหวัดสุรินทร์ ลำพูน
สระบุรี แต่ประสบการณ์ความสำเร็จที่ข้าพเจ้าภูมิใจในความสำเร็จ คือ การเดิน
สำรวจออกโฉนดที่ดินที่จังหวัดสระบุรี

เมื่อปี พ.ศ. 2537 ข้าพเจ้าได้ย้ายจากเจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน อำเภอ
เมืองสิงห์บุรี มาดำรงตำแหน่งที่กองออกเอกสารสิทธิ และกรมที่ดินได้มีคำสั่งเมื่อ
วันที่ 6 สิงหาคม 2537 แต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยกำกับการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน
ที่จังหวัดสระบุรี ตามโครงการเร่งรัดการออกโฉนดที่ดินให้แล้วเสร็จภายใน 4 ปี
ซึ่งมีเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดเป็นผู้กำกับการเดินสำรวจ โดยข้าพเจ้าต้องเดินทาง
ไปในวันที่ 9 สิงหาคม 2537 ไม่มีเวลาเตรียมตัว ปัญหาที่ข้าพเจ้าได้รับทราบ
คือ งานเดินสำรวจของจังหวัดสระบุรีทั้งคนและงานเยอะมาก ข้าพเจ้าตั้งใจว่าจะ
ทำงานให้ดีที่สุดตามความรู้ ความสามารถที่มี ซึ่งต้องทำงานหนักท่ามกลาง
เจ้าหน้าที่ที่แตกความสามัคคีและขาดความรู้ ความชำนาญในการทำงาน ตั้งแต่
เริ่มต้นโครงการจนถึงกลางเดือนสิงหาคมก่อนที่ข้าพเจ้าจะเดินทางไปปฏิบัติงาน
ไม่มีการส่งมอบโฉนดที่ดินให้สำนักงานที่ดินจังหวัดเลยแม้แต่แปลงเดียว ปัญหา

ที่พบก็คือเจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิไม่เคยเดินสำรวจมาก่อน ทุกสายทำงานไม่ได้ทำงานไม่เป็น ข้าพเจ้าได้แก้ไขปัญหามา และการสอนงานโดยวิธีการปฏิบัติจริงด้วยการไปทำการสอบสวนในพื้นที่ร่วมกับเจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิ แนะนำ สอนงานจากการทำจริง ซึ่งเป็นการสอบสวนที่ส่งบัญชีส่งงานเมื่อเดือนเมษายน (เดือนแรกของแผนงานโครงการ) พร้อมทั้งอุทิศเวลา หุ่มเทในการทำงานตั้งแต่ 07.00 ถึง 24.00น. ทุกวัน เพื่อเป็นตัวอย่างแก่เจ้าหน้าที่ ชี้แจงทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ให้ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ใช้ภาวะผู้นำและมาตรการตามอำนาจของผู้บังคับบัญชาในบางโอกาส ควบคุมและติดตามงานอย่างใกล้ชิด ตรวจงานที่มีปัญหาน้อยให้แล้วเสร็จก่อน เพื่อมอบหมายส่งงานให้สำนักงานที่ดินจังหวัดสระบุรี สิ้นโครงการเดือนกันยายน 2537 ส่งงานได้ 60% ของผลงาน และทำงานแล้วเสร็จทั้งหมดในเดือนพฤศจิกายน 2537 จึงเดินทางกลับกรมที่ดิน

การปฏิบัติงานที่จังหวัดสระบุรีถือเป็นความสำเร็จที่ผู้บังคับบัญชา รับทราบเป็นที่ยอมรับของเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดสระบุรี และผู้บริหารระดับสูงของกรมที่ดิน เป็นการพลิกวิกฤตเป็นโอกาสทำให้มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในการทำงานจนถึงปัจจุบัน

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้น
- สอนงานให้เรียนรู้จากการปฏิบัติ
- เป็นพี่เลี้ยงในการสอบสวนสิทธิ
- ตรวจสอบความถูกต้องและติดตามงาน
- ส่งงานตามกำหนด

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

ศึกษาปัญหา อุทิศเวลา นำพาให้ปฏิบัติ เร่งรัดติดตาม ทำงานแล้วเสร็จ

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- การแนะนำสอนงานจากการปฏิบัติจริง
- การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง
- การอุทิศเวลา เสียสละ

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- ระเบียบกรมที่ดินว่าด้วยการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินและสอบเขต

ที่ดิน พ.ศ. 2529

- ทฤษฎีภาวะผู้นำ

เรื่อง..... คัมภีร์สู่ความสำเร็จ

ชื่อผู้เล่า นายโสภณ อัครเอกฉาสิน

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7

เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ การบริหารงาน

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2543-2544

สถานที่ จังหวัดปัตตานี

เนื้อเรื่องย่อ...

เมื่อปี พ.ศ. 2543 และ ปี พ.ศ. 2544 ผมได้รับการแต่งตั้งให้ไปปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการศูนย์เดินสำรวจฯ ในพื้นที่จังหวัดปัตตานี รับผิดชอบการออกโฉนดที่ดินให้กับราษฎรในเขตพื้นที่อำเภอยะรัง อำเภอมายอ และอำเภอโนนดินแดง ซึ่งราษฎรส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 95 นับถือศาสนาอิสลาม มีความแตกต่างจากภูมิภาคอื่น ๆ ทั้งในเรื่องของวัฒนธรรม ประเพณี วิถีการดำเนินชีวิต โดยเฉพาะภาษาพูด ราษฎรในพื้นที่จะใช้ภาษายาวีในการพูดคุยสื่อสารกัน ทำให้การประชาสัมพันธ์แจ้งทำความเข้าใจแก่ราษฎรเป็นเรื่องยาก กรมที่ดินจึงต้องจัดทำคู่มือการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินเป็นภาษายาวี เพื่อแจกจ่ายและอธิบายทำความเข้าใจให้กับผู้นำชุมชน หรือผู้นำศาสนาในแต่ละหมู่บ้าน เพื่อให้ไปอธิบายทำความเข้าใจแก่ราษฎรในพื้นที่ของตน ซึ่งก็ได้ผลในระดับหนึ่ง ในอีกทางหนึ่งต้องอาศัยลูกจ้างชั่วคราว และคนงานที่เป็นคนในพื้นที่ ช่วยอธิบายทำความเข้าใจแก่ราษฎรทำให้ราษฎรเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น และไว้วางใจในตัวเจ้าหน้าที่มากขึ้น เพราะเห็นลูกหลานของตนร่วมทำงานโครงการดังกล่าวด้วยซึ่งวิธีนี้ได้ผลดีมาก

ในระยะเริ่มต้นของโครงการราษฎรให้ความสนใจและมานำเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินกันน้อยมาก คงเป็นเพราะในระยะ 1-2 ปีที่ผ่านมา กรมที่ดินได้ส่งเจ้าหน้าที่มาเดินสำรวจออกหนังสือรับรองการทำประโยชน์ (น.ส.3ก.) ในพื้นที่จังหวัดปัตตานี และเพิ่งได้รับหลักฐานที่ดิน (น.ส.3ก.) ไปราษฎรเข้าใจว่าเป็นเอกสารชนิดเดียวกันกับโฉนดที่ดิน ประกอบกับราษฎรส่วนหนึ่งมีอาชีพรับจ้างแรงงานนอกพื้นที่ในจังหวัดใกล้เคียง และประเทศมาเลเซีย จึงต้องเข้าพื้นที่ที่แจ้ง

ทำความเข้าใจให้ทราบว่าโฉนดที่ดินคืออะไรแตกต่างจากหลักฐานน.ส.3ก.อย่างไร มีความสำคัญอย่างไร และให้ญาติพี่น้องติดต่อเจ้าของที่ดินเพื่อกลับมานำเดินสำรวจ หรือมอบอำนาจให้ผู้อื่นที่อยู่ในพื้นที่เป็นผู้ดำเนินการแทน ซึ่งก็ใช้เวลาเดินสายชี้แจง รวมเดือนแต่ก็ได้ผลเป็นที่พอใจ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานในพื้นที่คือ เจ้าหน้าที่จะต้องทำตัวให้เป็นที่ยอมรับแก่ราษฎรในพื้นที่ ไม่ประพฤติตน หรือแสดง กิริยาอาการในลักษณะที่เป็นการดูหมิ่นเหยียดหยามผู้คนในพื้นที่ เนื่องจากวิถี ความเป็นอยู่ของคนไทยมุสลิม มีข้อห้ามต่าง ๆ มากมายมีการทำพิธีทางศาสนา อิสลาม ที่เรียกว่า “การละหมาด” วันละ 5 ครั้ง ครั้งละประมาณ 1 ชั่วโมง จึงต้องกำชับเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะเรื่องการดื่มเหล้า ว่าหากจะออกไปทำงานวันไหน ต้องงดดื่มเหล้าในคืนก่อนที่จะไปทำงานโดยเด็ดขาด และให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ อดทน มีความสุจริต ตรงต่อ ไม่แสวงหาประโยชน์ วางตัวเป็นกลางไม่เข้าข้าง ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ตำหนิราษฎรที่ไม่ให้ความร่วมมือ การนัดหมาย หรือชี้แจง ทำความเข้าใจกับราษฎรที่มีปัญหาจะต้องให้ผู้นำชุมชนหรือผู้นำทางศาสนารับรู้และ เป็นผู้นัดหมาย หรือชี้แจงทำความเข้าใจแทน ไม่เช่นนั้นจะก่อให้เกิดการต่อต้าน และไม่เชื่อใจเจ้าหน้าที่ทันที

ตลอดระยะเวลาสองปีที่ได้ปฏิบัติงานโครงการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน ในพื้นที่จังหวัดปัตตานี ผมและเจ้าหน้าที่ได้ยึดถือคัมภีร์เล่มเดียวกันในการปฏิบัติ หน้าที่ราชการ ซึ่งคัมภีร์ดังกล่าวคือ **“พระบรมราชโองการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน ซึ่งทางราชการรวบรวมไว้เป็น หลักปฏิบัติของข้าราชการ ในชื่อว่า จรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2537”** โดยได้นำหลักการในคัมภีร์ดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน จนสามารถ ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จเป็นที่พอใจ สามารถผลิตโฉนดที่ดินได้ประมาณ 60,000 แปลง เศษ และแจกโฉนดที่ดินได้ประมาณร้อยละ 98 ของโฉนดที่ดินทั้งหมดที่ผลิตได้ ผมและเจ้าหน้าที่ได้พิสูจน์แล้ว นี่แหละสุดยอดคัมภีร์ของข้าราชการจริง ๆ ...แล้ว คุณล่ะพิสูจน์หรือยัง

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- ศึกษาและทำความเข้าใจปัญหาและวัฒนธรรมประจำถิ่น
- ใช้คู่มือการทำงานและคนในท้องถิ่นเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร
- ชี้แจงให้เจ้าของที่ดินเข้าใจสิทธิและความสำคัญของเอกสารสิทธิ
- กำหนดแนวทางปฏิบัติตนให้เจ้าหน้าที่ใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงาน
- ปฏิบัติงานโดยยึดจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

เข้าใจ (ทำความเข้าใจปัญหาและวัฒนธรรม)

เข้าถึง (ใช้คู่มือและคนในท้องถิ่นเป็นสื่อกลาง/ชี้แจงเจ้าของที่ดิน)

พึงใจผลงาน (ทำให้เจ้าของที่ดินเชื่อมั่นในตัวเจ้าหน้าที่ และ

พอใจผลการทำงาน)

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

ปฏิบัติงานโดยยึดจรรยาบรรณของข้าราชการ

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ

กำหนดกรอบการทำงาน โดยยึดพระบรมราโชวาทที่ทางราชการนำมา รวบรวมแล้วกำหนดเป็นจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2537 เป็นแนวทางหลัก โดยเน้นการให้บริการประชาชน เมื่อได้ทราบปัญหาและความแตกต่างทางวัฒนธรรม จึงได้ตกลงกับเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาว่าต้องให้เกียรติเจ้าของพื้นที่และทำตัวให้เข้ากับท้องถิ่น คือ จะต้องทำตัวให้เจ้าของที่ดินไว้ใจ ดื่มน้ำเป็นหลัก มีความอดทน สุจริต เทียงตรง ทำตัวเป็นกลาง ไม่แสวงหาประโยชน์

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- จรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2537

ชื่อผู้เล่า นางศุภลักษณ์ สุวรรณประทีป (09-8916245)

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7

เป็นการแก้ไขปัญหากับ การบริหารงาน

เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2540

สถานที่ จังหวัดยะลา

เนื้อเรื่องย่อ...

เมื่อครั้งดำรงตำแหน่งผู้กำกับการเดินสำรวจ ที่จังหวัดยะลามีสายสำรวจได้เดินสำรวจเข้าไปในที่สาธารณประโยชน์ เรียกกันว่า “พหลุ่่น้ำเย็น” จำนวน 85 แปลง เนื้อที่ประมาณ 143 ไร่ ยังกติที่เจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิได้ใช้ความรอบคอบระมัดระวัง จึงได้ทราบที่ดินที่ราษฎรนำเดินสำรวจ เคยเป็นที่สาธารณประโยชน์มาก่อนที่ราษฎรจะเข้าครอบครองทำประโยชน์ เมื่อเจ้าหน้าที่สอบสวนทราบว่าเป็นที่สาธารณประโยชน์ จึงชะลอเรื่องไว้ก่อนเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติม เป็นเหตุให้ราษฎรที่นำรังวัดไว้แล้วไม่ยอมรับ เพราะมีความหวังว่าจะได้โฉนดที่ดิน เมื่อมีการกล่าวอ้างว่าเป็นที่สาธารณะ จึงสร้างความไม่พึงพอใจให้ราษฎรที่ครอบครองอยู่เป็นอย่างมาก ถึงขั้นพากันไปสอบถามเจ้าหน้าที่สอบสวนที่ปฏิบัติการอยู่ ในพื้นที่ว่าทำไมไม่ดำเนินการให้พวกเขาสร้างความออกสันขวัญหายให้เจ้าหน้าที่สอบสวนเป็นอย่างยิ่ง เจ้าหน้าที่สอบสวนได้นำเรื่องราวมาเล่าให้ข้าพเจ้าฟัง ข้าพเจ้าได้แนะนำให้ไปหาหลักฐานให้ชัดเจนเพื่อให้ราษฎรเชื่อว่าเป็นที่สาธารณะ จะต้องใช้เพื่อประโยชน์สาธารณะ จะออกโฉนดที่ดินในที่สาธารณประโยชน์ไม่ได้

แต่ราษฎรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม ใช้ภาษายาวีในการสื่อสาร ไม่พยายามที่จะรับฟัง ยืนยันจะให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการออกโฉนดให้ได้ เมื่อเจ้าหน้าที่ขอเวลาไปค้นหาหลักฐาน ต่างก็พากันยกขบวนมาที่ศูนย์อำนวยการเดินสำรวจ ขณะนั้นผู้อำนวยการศูนย์ฯ ไปราชการที่กรมที่ดิน ข้าพเจ้าและผู้กำกับการเดินสำรวจอีกท่านหนึ่ง จึงต้องรับมือกับราษฎรที่กำลังรู้สึกโกรธแค้นเจ้าหน้าที่ที่ไม่ดำเนินการให้พวกเขา ความรู้สึกในวันนั้นตกใจมาก ท่านลงบันทึกภาพราษฎร

อิสลามโफผ้า แต่งกายแบบพื้นเมืองหน้าตาโกรธแค้นทั้งชายหญิงจำนวนเกือบ 100 คน พูดภาษาที่เราไม่รู้เรื่อง ตอนนั้นบอกตัวเองอย่างเดียวว่าต้องตั้งสติ ยิ้มเข้าไป แล้วค่อย ๆ เจริญผ่านผู้นำหมู่บ้านซึ่งพูดและฟังภาษากลางได้พอสมควร ว่าเรากำลังค้นหาหลักฐานอยู่ ถ้าไม่ใช่ที่สาธารณะประโยชน์ ศูนย์ฯ ก็จะรีบดำเนินการให้ทันทีพร้อมทั้งพูดจาหวานล่อมต่าง ๆ นานาให้เขาได้รับทราบถึงสิทธิอันพึงมีพึงได้ของเขา และของส่วนรวม ซึ่งก็ได้ผลเมื่อเขาร้อนมาเรายอมรับ ใช้ความนุ่มนวลตอบเขาก็พักกันกลับไป เหตุการณ์วันนั้นจึงจบลงด้วยดีเพราะภาษากายช่วยไว้แท้ ๆ

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- ใช้สติและความสุภาพอ่อนโยนในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
- ประสานงานกับผู้นำท้องถิ่นเพื่อเป็นสื่อกลาง
- ชี้แจงระเบียบกฎหมายให้เข้าใจถึงสิทธิอันพึงมีพึงได้
- ให้ความเชื่อมั่นกับประชาชนในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
- ประชาชนได้รับความพึงพอใจ

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- วาจาอ่อนหวาน (สุภาพ อ่อนโยน)
- ประสานผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้นำท้องถิ่น)
- ต้องให้ทราบกฎหมาย (เกี่ยวกับเรื่องที่สาธารณะและ

ลักษณะที่ดินที่ออกโฉนดได้)

- พอใจผู้รับบริการ (ผู้ที่มีมาร้องเรียนพึงพอใจ)

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- สร้างความเชื่อมั่นให้ประชาชน

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ

- ให้ประชาชนทราบถึงปัญหาและข้อกฎหมาย ตลอดจนให้ทราบถึงผลดีผลเสีย ที่เขาจะได้รับ โดยเจ้าหน้าที่จะดำเนินการให้ด้วยความโปร่งใส และเป็นธรรม จนประชาชนเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- กฎกระทรวงฉบับที่ 43 (พ.ศ. 2537) ออกตามความในพระราชบัญญัติให้ใช้ประมวลกฎหมายที่ดิน พ.ศ. 2497

ชื่อผู้เล่า นายณพพร นายอง
 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7
 เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ การบริหารงาน
 เหตุการณ์เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2547
 สถานที่ จังหวัดสุรินทร์

เนื้อเรื่องย่อ...

เมื่อปีงบประมาณ พ.ศ.2547 ข้าพเจ้าได้รับแต่งตั้งจากกรมที่ดินให้เป็นผู้อำนวยการศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดสุรินทร์ ระยะที่ 2 มีเจ้าหน้าที่สายสำรวจ 12 สาย ถือว่าเป็นผู้อำนวยการศูนย์ฯครั้งแรกในชีวิตการเดินทางสำรวจ ก่อนเริ่มเดินสำรวจได้มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ออกไปตรวจสอบปริมาณงาน พร้อมทั้งรายงานแผนงานเดินสำรวจมาด้วย เนื่องจากต้องรายงานให้กรมที่ดินทราบความเคลื่อนไหวตลอดเวลา ระยะเวลาผ่านไป 5 วัน เจ้าหน้าที่สายสำรวจได้มารายงานให้ทราบว่าจากการตรวจสอบระวางแผนที่รูปถ่ายทางอากาศแล้วปรากฏว่าไม่มีงานที่จะต้องดำเนินการ แต่เนื่องจากจังหวัดรายงานให้กรมที่ดินทราบว่ามีการที่ยังไม่ดำเนินการออกโฉนดที่ดินอีกประมาณ 140,000 แปลง จึงได้ประชุมเจ้าหน้าที่ทั้งหมดเพื่อปรับเปลี่ยนแผนการทำงานใหม่แทนที่จะดูงานจากระวางแผนที่รูปถ่ายทางอากาศและเดินสำรวจปิดแผ่นเป็นระวางไป ก็ให้รับผิดชอบเป็นตำบล และอำเภอ โดยในแต่ละอำเภอให้ทำเรียงเป็นรายหมู่บ้าน ตำบล พร้อมกับนัดหมายผู้ใหญ่บ้าน กำนัน อบต. ภายในตำบลนั้นร่วมประชุมชี้แจงลักษณะการทำงานเพื่อขอให้ตรวจสอบและแจ้งข้อมูลที่ดินที่ยังไม่มีโฉนดที่ดินว่า อยู่ที่ใดบ้าง ก็แปลง ทำประโยชน์อย่างไร มีหลักฐานอะไร พร้อมทั้งสำเนาหลักฐานที่ดินนั้นแนบด้วย แล้วทำบัญชีรวบรวมไว้และให้ช่างเดินสำรวจมาขอรับในวันประชุมกำนันผู้ใหญ่บ้าน ในการประชุมประจำเดือนของผู้ปกครองท้องที่ ภายหลังจากได้รับข้อมูลที่แจ้งมาก็ทำให้เจ้าหน้าที่เดินสำรวจทำงานง่ายขึ้น เนื่องจากมีข้อมูลปริมาณงานที่แน่นอนชัดเจน สามารถนำไปวางแผนการทำงานได้ถูกต้อง อีกทั้งทำให้ได้ผล

งานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทางราชการ เจ้าหน้าที่รัฐสภามีส่วนร่วมในทีมงานและมีความรับผิดชอบร่วมกัน ก่อให้เกิดความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- ศึกษาปัญหาจากอดีต
- กำหนดขอบเขตและวางแผนในการทำงาน
- อธิบายให้ผู้ร่วมงานเข้าใจพร้อมนำไปปฏิบัติ

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- ศึกษาอดีต
- ขีดขอบทำงาน
- วางมาตรการเชิงรุก
- ประสานความร่วมมือ
- ยอมรับในกติกา

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

กำหนดขอบเขต แนวทางและวางแผนในการทำงานเชิงรุก เพื่อให้ได้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทางราชการ

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ

ศึกษาจากการทำงานในอดีต เพื่อทราบปัญหาในการทำงานปัจจุบัน ปรับเปลี่ยนแนวคิดและทดลองหาวิธีที่สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยการสุ่มตัวอย่างการสำรวจข้อมูลเป็นรายหมู่บ้านเป็นตำบลไป เมื่อได้ข้อมูลที่ชัดเจนแล้ว นำมากำหนดเป็นแผนงานในการทำงานต่อไป ซึ่งถือว่าเป็นการทำงานใน

เชิงรุก มีการประสานงานอย่างมีระบบ และเป้าหมายที่ชัดเจน

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- การวางแผน

ชื่อผู้เล่า นายอภิชาติ สุนทรธีระศาสตร์ (01-0536613)

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7

เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ การบริหารงาน

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ เดือนมกราคม 2549

สถานที่ ศูนย์อำนวยการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดสกลนคร

เนื้อเรื่องย่อ...

เมื่อข้าพเจ้าได้รับคำสั่งให้ไปปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดสกลนคร มีอยู่ครั้งหนึ่งในช่วงเกือบเที่ยงวันของวันศุกร์ ณ บริเวณชั้นล่างของที่ทำการศูนย์ฯ ได้ยินเสียงเหมือนมีคนโต้เถียงกันดังขึ้นมาถึงชั้นบน ซึ่งเป็นที่ทำงานของเจ้าหน้าที่งานรังวัดและผู้อำนวยการศูนย์ฯ พอจับความได้ว่า "ผมมารับโฉนดแทนเพื่อนผมมันมอบอำนาจให้มารับแทน ทำโฉนดมาเกือบปีแล้วยังไม่ได้" โดยพูดเสียงดังอย่างมีอารมณ์ฟุ้งไม่คอยได้ศัพท์ ด้วยความสงสัยข้าพเจ้าจึงลงไปดูปรากฏว่า ในวันนั้นมีราษฎรมาติดต่องานที่ศูนย์ฯ ประมาณ 10 คน ต่างจ้องมองมาทางคุณลุงคนพูดเสียงดังที่ยืนอยู่หน้าโต๊ะเจ้าหน้าที่ จึงสอบถามเจ้าหน้าที่ว่าเรื่องเป็นอย่างไรราษฎรจึงพูดมีอารมณ์แบบนี้ ได้รับคำชี้แจงจากเจ้าหน้าที่ว่าคุณลุงเก็บโฉนดที่ดินของเพื่อน แต่ไม่มีหนังสือมอบอำนาจมา โดยอ้างว่าเจ้าหน้าที่ทำโฉนดที่ดินใช้เวลาตั้งนานก็ผ่อนผันให้แล้ว แต่พอมาขอรับโฉนดที่ดินหลักฐานไม่ครบเจ้าหน้าที่ควรจะผ่อนผันให้บ้าง เมื่อไม่แจกโฉนดที่ดินให้จึงไม่พอใจ อ้างว่าเดินทางด้วยมอเตอร์ไซด์มาตั้งไกลถึง 80 กิโลเมตร เมื่อได้รับทราบปัญหาแล้วจึงเชิญคุณลุงคนนั้นพร้อมนำเรื่องเดินสำรวจไปที่โต๊ะทำงานและได้บอกเจ้าหน้าที่ให้นำน้ำเย็นมาให้คุณลุงดื่ม 1 แก้ว แล้วอธิบายให้ฟังว่าที่คุณลุงว่าเจ้าหน้าที่ทำโฉนดที่ดินเกือบปีนั้นก็จริง แต่งานเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินนั้นมีขั้นตอนมากมาย เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีหลายฝ่าย เช่น เมื่อช่างเดินออกไปทำการรังวัดแล้วเจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิก็ไปดำเนินการเรื่องต่อ เสร็จแล้วจึงส่งเรื่องเข้าศูนย์ฯทำการประกาศแจกโฉนดที่ดิน จัดสร้างโฉนดที่ดินซึ่งขั้นตอนต่าง ๆ มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ

หลายคนโดยจะเห็นได้จากด้านซ้ายมือของโหนดที่ดินก็มีเจ้าหน้าที่ลงชื่อ 3 คน ด้านขวามือมีอีก 3 คน คนที่ 7 คือ ผู้อำนวยการศูนย์ฯ ลงนามในโหนดที่ดิน เสร็จแล้วต้องนำโหนดไปประทับตราประจำตำแหน่งที่สำนักงานที่ดินสาขาจึงจะแจกโหนดที่ดินได้ แต่การมาขอรับโหนดที่ดินเจ้าของที่ดินต้องมารับด้วยตนเอง หากมาไม่ได้จะต้องมีใบมอบอำนาจของเจ้าของที่ดินมาแสดงคนอื่นจะมารับแทนโดยไม่มีหนังสือมอบอำนาจไม่ได้ จึงสอบถามว่าเจ้าของที่ดินเขาจะมารับโหนดที่ดินเองได้หรือไม่ คุณลุงบอกว่าเขาทำงานอยู่ต่างจังหวัด จะมาได้วันอาทิตย์เขาอยู่หมู่บ้านเดียวกับคุณลุงและเป็นเพื่อนกัน ข้าพเจ้าจึงให้เจ้าหน้าที่นัดแจกโหนดที่ดินรายนี้ในวันอาทิตย์เพียงแปลงเดียวเป็นการให้บริการในวันหยุด เพราะอย่างไรเสียทางศูนย์ฯ แจกโหนดที่ดินโดยให้ติดค้างชำระค่าธรรมเนียมอยู่แล้ว ขอให้คุณลุงแจ้งเจ้าของที่ดินมารับโหนดที่ดินในวันดังกล่าวด้วย เมื่อได้รับทราบแล้วคุณลุงก็พอใจและยิ้มออกบอกขอโทษด้วยที่ใช้อารมณ์และลากลับพร้อมยกมือไหว้

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- ด้อนรับ และรับฟังปัญหา
- อธิบายระเบียบ และขั้นตอนการทำงานให้ทราบและยอมรับ
- ผู้ร่วมงานนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติได้

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- รับฟังปัญหา
- วาจาสุภาพ
- รับทราบระเบียบปฏิบัติ
- ขจัดข้อสงสัย
- มัดใจประชาชน

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

ใช้ความสุภาพ ให้ความสำคัญกับผู้มาติดต่อ และต้อนรับด้วยไมตรีจิต

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ

การสื่อสารกับผู้มาติดต่อ ใช้ความสุภาพ อ่อนโยน และด้วยไมตรีจิต

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- การทำงานตามรอยพระยุคลบาท
- การปฏิบัติตนต่อประชาชน ตามจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน

ชื่อเรื่อง.....ประสบการณ์เดินสำรวจฯ จังหวัดนราธิวาสปี 2539

ชื่อผู้เล่า นายองอาจ จำเริญพุกฤษ์
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7
เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ การเดินสำรวจในท้องที่ชายแดนภาคใต้
เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2539
สถานที่ จังหวัดนราธิวาส

เนื้อเรื่องย่อ...

เมื่อพูดถึงจังหวัดนราธิวาส นอกจากพวกเราจะคิดถึง 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งมีแต่ข่าว วางระเบิด ลอบยิงทหาร ชาวบ้าน ฆ่าตัดคอ ทำให้หลายคนกลัว กลัวที่จะไปอยู่ ไปประกอบอาชีพหรือแม้กระทั่งไปทำงานยิ่งถ้าเป็นพวกเราที่ต้องไปเดินสำรวจฯ ต้องไปประจำอยู่ถึง 8 เดือน คงมีเจ้าหน้าที่น้อยรายที่จะสมัครไปในพื้นที่นี้

สำหรับข้าพเจ้า เคยได้รับคำสั่งให้ไปปฏิบัติหน้าที่ เป็นผู้อำนวยการศูนย์ฯ ที่นั่นเมื่อปีพ.ศ. 2539 ซึ่งเป็นปีแรกในการเดินสำรวจฯ พื้นที่จังหวัดนราธิวาส เมื่อได้รับคำสั่งปัญหาแรกก็คือการจัดเจ้าหน้าที่ไปเดินสำรวจฯ เนื่องจากไกลสุดและใช้เวลาในการเดินทางนานที่สุด จึงทำให้ได้เจ้าหน้าที่ไปทำงานไม่ครบ การแก้ปัญหาก็คือขอปรับหน้าที่ในการทำงาน โดยในสายสำรวจใดซึ่งขาดเจ้าหน้าที่ก็ปรับตำแหน่งในสายสำรวจนั้น ๆ เช่น สายสำรวจใดมีเฉพาะช่างเดินฯขาดเจ้าหน้าที่สอบสวนก็ให้ช่างเดินฯ ปฏิบัติหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่สอบสวนด้วย ปรับสายสำรวจจนครบทุกตำแหน่ง

ปัญหาใหญ่ที่สุดในการทำงานก็คือการใช้ภาษาเนื่องจากเจ้าของที่ดินไม่สามารถพูดภาษาไทยได้การแก้ปัญหาก็คือข้าพเจ้าได้จัดทำคู่มือการเดินสำรวจฯ เป็นภาษายาวี ให้เจ้าหน้าที่หัดใช้ภาษายาวีง่าย ๆ เช่นบอกให้ปักหลักเขตที่ดิน การลงนามในเอกสาร

ปัญหาอื่น ๆ ก็คือข้อปฏิบัติต่างๆในทางศาสนาอิสลาม เช่น การถือศีลอดทำให้เจ้าของที่ดินมานำเดินสำรวจน้อยเนื่องจากประเพณีกำหนดให้ ในเวลากลางวันไม่สามารถทานอาหารและน้ำได้การแก้ไขปัญหาคือ ให้เจ้าหน้าที่เดินสำรวจใช้เวลาในช่วงเช้าทำงานให้มากกว่าในตอนบ่าย นอกจากนี้ยังมีปัญหา กรณีเจ้าของผู้มีชื่อในหลักฐานที่ดินเสียชีวิต ส่วนใหญ่จะไม่ได้ดำเนินการรับมรดก การซื้อขายที่ดิน โดยส่งมอบหลักฐานที่ดินแต่ไม่ได้ไปจดทะเบียนที่สำนักงานที่ดิน

สำหรับข้อขัดข้องพื้นที่นี้ก็คือไม่มีกรณีพิพาทเรื่องแนวเขตที่ดิน เนื่องจากมีข้อกำหนดทางศาสนาว่าจะมีความผิดมิโทษ หากมีกรณีซึ่งเป็นปัญหาก็จะให้ผู้นำทางศาสนาเป็นผู้ตัดสินชี้ขาด

สรุป คือ ในปีแรกของการเดินสำรวจจะเป็นหนึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเป็นการภาคภูมิใจในความทรงจำตลอดเวลา 10 ปีแห่งการเป็นผู้อำนวยความสะดวกของข้าพเจ้า และเหนือสิ่งอื่นใด ตลอดเวลาของการปฏิบัติหน้าที่สิ่งที่ข้าพเจ้ายึดถือคือพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ว่า “เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา”

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- การประสานงานทั้งภายในและภายนอก
- ศึกษาความแตกต่างทั้งด้านภาษาและวัฒนธรรม
- การบริหารจัดการ/การปรับแผนงาน
- การบริหารงานบุคคลภายใต้สภาวะการขาดแคลนอัตรากำลัง
- การเสียสละความสุขส่วนตัว

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

คุณสมบัติ บริหารให้สอดคล้อง ตามครองวัฒนธรรมร่วมประชาสัมพันธ์ ขยันวางแผนให้เหมาะสม รวมพลสู่การปฏิบัติ เร่งรัดรายงานผล

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- บริหารจัดการให้เข้ากับสถานการณ์
- ศึกษาความแตกต่างด้านภาษาและวัฒนธรรม
- ประชาสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วม
- ประเมินสถานการณ์เพื่อวางแผนและปรับแผนให้เหมาะสม
- นำแผนไปสู่การปฏิบัติ
- รายงานผลการปฏิบัติงาน

ชื่อผู้เล่า นายอุทัย แก้วสมนึกสกุล
ตำแหน่ง นักวิชาการที่ดิน 6ว
เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ การให้บริการรับคำขอ
เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2537
สถานที่ สำนักงานที่ดินจังหวัดนนทบุรี สาขาบางใหญ่

เนื้อเรื่องย่อ...

เมื่อปี พ.ศ. 2535-2539 ก่อนที่ข้าพเจ้าจะมาดำรงตำแหน่งทางสำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ ข้าพเจ้าปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายทะเบียน สำนักงานที่ดินจังหวัดนนทบุรี สาขาบางใหญ่ ซึ่งนับเป็นครั้งแรกที่อยู่ฝ่ายทะเบียนและได้มีโอกาสทำหน้าที่รับคำขอผู้มาติดต่อทำนิติกรรมสัญญา เดิมทีเดียวข้าพเจ้ามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการให้บริการของส่วนราชการต่างๆ แต่เมื่อข้าพเจ้ารับบทบาทที่จะต้องให้บริการราษฎรผู้มาติดต่อเสียเองแล้ว จึงคิดว่าจะทำหน้าที่ให้ดีที่สุด โดยเฉพาะการให้บริการราษฎรผู้สูงอายุ เพราะคิดว่าหาก พ่อ แม่ ปู่ย่า ตายาย ของเราไปติดต่อราชการบ้าง ก็คงจะได้รับบริการที่ดีเช่นกัน การจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมตามประมวลกฎหมายที่ดินนั้น เกี่ยวข้องกับกฎหมายโดยตรง หากเราสอบสวนแล้วไม่ได้รู้ถึงเจตนาที่แท้จริงของผู้มาติดต่อ นิติกรรมก็อาจเสียเปล่า หรือไม่มีผลตามกฎหมาย เช่น การแสดงเจตนาเพราะถูกข่มขู่หรือถูกกลฉ้อฉล เป็นต้น เมื่อเป็นดังนี้แล้ว การปฏิบัติหน้าที่ราชการของเราจึงต้องทำด้วยความละเอียดรอบคอบ โดยไม่ลืมที่จะแสดงความสุภาพอ่อนน้อม เป็นกันเอง ใช้ภาษาที่ฟังแล้วเข้าใจง่าย หลีกเลี่ยงการใช้ภาษากฎหมายหรือภาษาราชการ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ราษฎรลดความหวั่นเกรงเจ้าหน้าที่และพร้อมที่มาติดต่อราชการด้วยความยิ้มแย้ม มาสำนักงานที่ดินก็เหมือนกับมาเยี่ยมญาติมิตรสนิทใจเลยทีเดียว เทคนิคในการรับคำขอของข้าพเจ้า ก็มีใช้เพียงแค่กรอกข้อความตามแบบคำขอจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม (ท.ด.1) ให้เสร็จ ๆ ไปเท่านั้น แต่ข้าพเจ้าจะสอบถามถึงรายละเอียด

อื่นๆบ้าง ถ้ามองได้ทุกซอกซอกบ้างตามสมควร (เพื่อความเป็นกันเอง) เช่น บางราย
มากที่ดินให้หลาน ข้าพเจ้าก็จะถามตามประสาว่า บ้างมีที่ดินหลายแปลงไหม
ยกให้หลานไปแล้วกี่คน ท่านองนี้ ข้าพเจ้าคิดว่าในเมื่อเราได้มีโอกาสให้บริการ
ประชาชน ย่อมถือว่าเป็นโอกาสทองของเราที่จะได้รับใช้ผู้เสียภาษีเป็นเงินเดือนให้
ข้าราชการ ยิ่งได้บริการผู้สูงอายุด้วยแล้วถือว่าเป็นงานที่ทำทนายมากที่จะทำให้
ราษฎรทุกรายกลับไปด้วย “รอยยิ้ม” หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเราได้สวม “วิญญาณ
ของนักบริการประชาชน” เลยทีเดียว

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- ให้ความใส่ใจเป็นกันเองกับผู้มาขอจดทะเบียนสิทธิฯ
- ให้บริการอย่างใกล้ชิดดูญาติมิตรที่นับถือ
- สื่อภาษาราชการด้วยความเรียบง่าย
- ใช้ฮาร์ดยาศัยโมตรันดีสร้างความคุ้นเคยและไว้วางใจ
- สร้างความพึงพอใจและภาพลักษณ์ที่ดีแก่ประชาชน

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

สร้างภาพลักษณ์ที่ดี บริการอย่างมีน้ำใจ ใช้ภาษาเรียบง่าย ให้ความ
เป็นกันเอง

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

การให้บริการราษฎรที่มาติดต่อราชการ ควรให้ความเป็นกันเองกับผู้มา
ติดต่อ ด้วยการใชกริยาที่สุภาพอ่อนน้อมใช้ภาษาที่เรียบง่าย ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้าง
ภาพลักษณ์ที่ดีของระบบราชการ ทั้งยังทำให้เห็นว่าการติดต่อราชการนั้นไม่ใช่สิ่งที่
น่าเบื่อหน่ายและน่าเกรงกลัวอีกต่อไป

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- การสร้างจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน

เรื่อง..... ไม่ทำก็ไม่สำเร็จ

ชื่อผู้เล่า นายเศกสรรค์ พร้อมสัมพันธ์
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7
เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ การแจกโฉนดที่ดิน
เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2541
สถานที่ จังหวัดหนึ่งในภาคเหนือ

เนื้อเรื่องย่อ...

เมื่อครั้งที่ข้าพเจ้าปฏิบัติหน้าที่ในงานนิติกรรมของสำนักงานที่ดินแห่งหนึ่งในจังหวัดทางภาคเหนือ มีเรื่องที่ทำให้ข้าพเจ้าเกิดความภาคภูมิใจซึ่งเรื่องนี้เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2541 โดยที่มีราษฎรรายหนึ่งมาติดตามเรื่องที่ตนได้นำเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินไว้ ที่ดินแปลงข้างเคียงซึ่งอยู่ติดกันและนำรังวัดพร้อมกันได้รับโฉนดที่ดินไปแล้ว ไม่ทราบว่าเป็นเพราะเหตุใดตนจึงยังไม่ได้รับโฉนด ได้เคยมาติดตามเรื่องจากเจ้าหน้าที่คนก่อน ซึ่งย้ายไปทั้ง 2 คน ปรากฏว่าตรวจค้นแล้วแจ้งว่าหาเรื่องไม่พบ ขอเวลาตรวจค้นแล้วนัดให้มาพบใหม่เป็นอย่างนี้มาเป็นปี แต่ก็ไม่มีผลคืบหน้า ข้าพเจ้าจึงได้ตรวจค้นเรื่องจากบัญชีงานค้าง ซึ่งก็ค้นหาไม่พบเรื่อง เชื่อว่าน่าจะสูญหายไป เพื่อให้ทราบเรื่องเดิมทั้งหมดและตำแหน่งที่ดินว่าอยู่ตรงบริเวณใด จึงขอให้ราษฎรนำโฉนดแปลงข้างเคียงมาดูเมื่อได้ตรวจสอบจากการนำเลขที่ดินระบุว่าเป็นบริเวณที่ดินของเจ้าของที่ดินรายนี้ ไปตรวจสอบกับบัญชี บ.ท.ค.39 ก บัญชีต่อเลขหน้าสำรวจและบัญชีต่อเลขโฉนดพบว่า มีการให้เครื่องหมายที่ดินถูกต้อง และเมื่อตรวจดูจากระวางแผนที่ก็พบว่า มีรูปแปลงที่ดินครบถ้วน เมื่อนำสารบบที่ดินแปลงข้างเคียงที่อยู่ติดกันมาตรวจสอบพบว่า ที่ดินแปลงนี้หลักฐานที่ดินเดิมเป็น ส.ค.1 มีการนำเดินสำรวจแบ่งแยกออกเป็น 3 แปลงเนื่องจากเจ้าของที่ดินที่นำเดินสำรวจฯ ครอบครองเป็นสัดส่วนอยู่ก่อนแล้ว โดย 2 แปลง มีการแจกโฉนดไปแล้วคงเหลือแต่ของเจ้าของที่ดินรายนี้ที่ยังไม่ได้แจกโฉนด จึงได้บันทึกสอบสวนและดำเนินการตามขั้นตอนคือเสนอตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริง เพื่อสอบสวน

หาตัวผู้รับผิดชอบ จากการสอบสวน ซึ่งข้าพเจ้าเป็นกรรมการและเลขานุฯ ได้ข้อสรุปว่า ผู้ที่รับผิดชอบได้ลาออกไปแล้ว (ขณะนั้นโทษทางวินัยตามไม่ถึงผู้ที่ลาออกไปก่อน ตั้งคณะกรรมการสอบสวนฯ) จากนั้นจึงระเบียบที่ว่าด้วยการสร้างใบแทนใบไต่สวน กรณีใบไต่สวนฉบับสำนักงานที่ดินหรือฉบับสำนักงานที่ดินและฉบับเจ้าของที่ดินทั้ง 2 ฉบับสูญหาย โดยสรุปว่า ใบไต่สวนฉบับหลวงหายต้องจัดสร้างใหม่ ซึ่งในระเบียบมิได้ระบุวิธีการไว้อย่างชัดเจนจึงได้ใช้เทียบเคียงกับกรณีโฉนดที่ดินฉบับสำนักงานที่ดินสูญหายมาปรับใช้จนสามารถสร้างใบแทนใบไต่สวนได้เสร็จแล้วก็ตามดำเนินการเบิกแบบพิมพ์โฉนดที่ดินส่งให้ฝ่ายรังวัดเขียนรูปแผนที่จากรูปแปลงที่ปรากฏในระวางแผนที่ และดำเนินการจนสามารถเสนอเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดลงนามและแจกโฉนดให้ราษฎรรายนี้ได้ วันที่รับโฉนดเขาได้มาขอบคุณข้าพเจ้าและบอกว่า หากไม่ได้ข้าพเจ้าคงไม่มีหวังที่จะได้รับโฉนดที่ดินแปลงนี้ด้วยคำพูดเพียงไม่กี่คำที่มาจากใจจริงของราษฎรทำให้ข้าพเจ้าภาคภูมิใจตลอดมาจนถึงทุกวันนี้

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- รู้จักปรับใช้กฎ ระเบียบ ข้อกฎหมาย ให้เป็นประโยชน์ต่อประชาชน
- มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
- คิดนอกกรอบ
- กล้าคิด กล้าทำ
- เสียสละ อุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ ในการแก้ไขปัญหา

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- ตรวจสอบหลักฐานเดิมโดยละเอียด
- ศึกษาระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- ต้องตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริง

- อ้างอิงเรื่องใกล้เคียง
- ไม่ป้ายเปี่ยง สร้างใบได้สวนใหม่

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- ไม่ป้ายเปี่ยงหรือปิดภาระในการแก้ไขปัญหให้ราษฎรให้มีความสำคัญกับความต้องการของราษฎรผู้มารับบริการโดยอิงหลักความถูกต้อง

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- ประมวลกฎหมายที่ดิน มาตรา 63 วรรคท้ายและมาตรา 64

เรื่อง..... การเจรจาเพื่อสร้างความสมานฉันท์

ชื่อผู้เล่า นายชัยวัฒน์ นิมอนันตกุล

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 7

เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ การเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน

เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ.2541

สถานที่ สำนักงานที่ดินจังหวัดสกลนคร

เนื้อเรื่องย่อ...

ในปี พ.ศ. 2541 ผมได้รับการเลื่อนระดับให้ไปดำรงตำแหน่งนักวิชาการที่ดิน สำนักงานที่ดินจังหวัดสกลนคร ความรู้ ในขณะนั้นก็ได้แต่ศึกษาจากตำรา เพราะผมเองยังไม่เคยปฏิบัติงานด้านทะเบียนที่ดินมาก่อน งานที่ได้รับมอบหมาย คือ งานการออกโฉนดที่ดิน มรดก แบ่งแยกและใบแทน

วันหนึ่งได้มีช่างรังวัดของศูนย์อำนวยการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินมาหารือว่าได้เดินสำรวจไปในพื้นที่แห่งหนึ่ง เมื่อตรวจสอบระวางแผนที่แล้ว ปรากฏว่าได้มีการลงเลขที่ดินและหน้าสำรวจในระวางแผนที่ แต่ราษฎรในพื้นที่ประมาณ 80 ราย ยังไม่ได้รับโฉนดที่ดิน ทางศูนย์จึงไม่กล้าที่จะเดินสำรวจรังวัดให้เพราะเกรงว่าจะออกโฉนดที่ดินทับกัน ทำให้ราษฎรไม่พอใจ ในขณะที่กำลังหารือกันอยู่ก็มีราษฎรประมาณ 30-40 คนเดินทางมาด้วยรถสองแถวอาจจะเรียกได้ว่าเป็นมือเบ็ก ๆ เข้ามาในสำนักงานที่ดิน เพื่อติดตามเรื่อง ผมจึงให้ส่งตัวแทนมาพูดคุยกัน ซึ่งมีผู้ใหญ่บ้านเป็นตัวแทนของราษฎรมาเจรจากับผม และเล่ารายละเอียดให้ฟังว่า เมื่อประมาณ 10 ปีมาแล้ว ได้มีช่างรังวัดออกมาเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน นับตั้งแต่รังวัดเสร็จจนบัดนี้ยังไม่ได้รับโฉนดที่ดินเลย ผมจึงให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ ปรากฏว่าเป็นการออกโฉนดที่ดินแบบท้องถิ่นรังวัดมาแล้วประมาณ 10 ปี มีงานค้างอยู่ประมาณ 80 ราย ได้มีการรังวัดเสร็จซึ่งหัวหน้าฝ่ายรังวัดได้เสนอเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดในขณะนั้น ว่าที่ดินแปลงนี้น่าจะอยู่ในที่สาธารณะและเรื่องก็หยุดอยู่เพียงนี้จากการตรวจสอบปรากฏว่าเรื่องทั้งหมดมีประมาณ 80 แปลง เป็นที่ดินไม่มีหลักฐาน ได้มีการสร้างใบได้ส่วน ต่อเลขที่ดินและหน้าสำรวจลงในระวางแผนที่แล้ว

ในเวลานั้นผมคิดว่าจะชี้แจงราษฎรถึงเหตุขัดข้องอย่างไรดี เพราะแต่ละคนแสดงท่าทีไม่พอใจ จึงขอเวลาพักผ่อนให้มาติดต่อใหม่ ต่อมาผมได้ศึกษางานเกี่ยวกับการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจากหนังสือ ซึ่งจัดพิมพ์เมื่อปี พ.ศ. 2538 (เล่มสีเขียว) เพื่อเทียบเคียงกับกรณีที่เกิดขึ้นและได้พบหนังสือกรมที่ดินสวนที่ 623/16410 ลงวันที่ 22 มิถุนายน 2535 เรื่องการรังวัดออกโฉนดที่ดินที่ค้างแจกเกิน 10 ปี ตอบข้อหารือของจังหวัดระยองที่หารือว่า“เจ้าของที่ดินบางรายที่ไม่มีหลักฐานที่ดินและเคยนำทำการสำรวจรังวัดไว้แล้วเกิน 10 ปี เจ้าหน้าที่ได้จำลองรูปแผนที่ต่อเลขที่ดิน เลขหน้าสำรวจลงระวางแล้ว แต่เรื่องราวการออกโฉนดที่ดินไม่มี เพราะเหตุใดไม่ปรากฏเจ้าหน้าที่จึงไม่เดินสำรวจรังวัดให้เพราะเกรงว่าจะทับกันจังหวัด จึงเห็นว่า ควรให้เจ้าของที่ดินเหล่านั้นนำรังวัดออกโฉนดที่ดินคราวนี้ได้ โดยยกเลิกเรื่องราวการออกโฉนดที่ดินครั้งก่อนเสีย จึงหารือทางปฏิบัติว่าความเห็นของจังหวัดจะถูกต้องหรือไม่” ซึ่งกรมที่ดินพิจารณาแล้วเห็นชอบด้วยกับความเห็นของจังหวัด

ผมได้นำเรื่องดังกล่าวหารือกับหัวหน้าฝ่ายทะเบียนและเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดซึ่งทุกคนเห็นว่ามันจะเทียบเคียงกันได้ แต่ประเด็นมีว่าการออกโฉนดที่ดินแบบท้องถื่นเป็นการออกโฉนดที่ดินเฉพาะรายประเภทหนึ่งตามมาตรา 59 แห่งประมวลกฎหมายที่ดิน และมีคำขอของราษฎรอยู่ด้วยการจะยกเลิกเรื่องจึงต้องให้ราษฎรยื่นคำขอยกเลิกเรื่อง และขอยกเลิกไปไต่สวนไปยังกรมที่ดิน ซึ่งผลการหารือทุกคนเห็นด้วย ผมจึงได้แจ้งผู้ใหญ่บ้านทราบเพื่อแจ้งให้เจ้าของที่ดินมายกเลิกเรื่องเสียก่อน และจะแจ้งช่างรังวัดของศูนย์ทราบ ต่อมาราษฎรได้มาขอยกเลิกเรื่องทุกราย และสำนักงานที่ดินได้ทำเรื่องขอยกเลิกไปไต่สวนไปยังกรมที่ดิน ส่วนการจะออกโฉนดที่ดินได้หรือไม่ ผมก็แจ้งว่าให้อยู่ในดุลพินิจของศูนย์อำนวยการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินว่าจะออกโฉนดที่ดินให้ได้หรือไม่ อย่างไร ทำให้ราษฎรเข้าใจและยุติปัญหาไปได้

ขุมความรู้ที่ได้จากการเล่าเรื่อง (Knowledge Assets)

- การเจรจาต่อรอง
- ได้ข้อมูลนำไปสู่การแก้ไขปัญหา
- มีความอดทน อดกลั้นตลอดจนการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- ศึกษาปัญหา นำพาแก้ไข ร่วมตัดสินใจ เจรจาต่อรอง

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- ในการเจรจากับราษฎรซึ่งกำลังมีอารมณ์ร้อน ไม่พอใจ เนื่องจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควรใช้ถ้อยคำที่เข้าใจง่าย สุภาพ อ่อนน้อม อธิบายที่มาที่ไปของเรื่อง แสดงให้ราษฎรเห็นว่าเรามีความตั้งใจจริงที่จะช่วยแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วง โดยการศึกษา ระเบียบ กฎหมายและเทียบเคียงกรณีตัวอย่างเพื่อหาทางออกที่เหมาะสมให้ราษฎร ทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีและปัญหายุติ

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- มาตรา 58, 58 ทวิ มาตรา 59, 59ทวิ แห่งประมวลกฎหมายที่ดิน

ชื่อผู้เล่า นายปรีชา กิตติโชควัฒนา

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 6

เป็นการแก้ไขปัญหากับ งานค้าง

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ.2541

สถานที่ จังหวัดนราธิวาส

เนื้อเรื่องย่อ...

เมื่อปี พ.ศ. 2541 ผมเป็นผู้กำกับการเดินสำรวจฯ ศูนย์อำนวยการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดนราธิวาส มีเจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิ ท่านหนึ่งมีงานค้างประมาณ 300 กว่าแปลง ผมจึงรายงานผู้อำนวยการศูนย์ทราบและขอให้คาดโทษไว้ แต่งานค้างดังกล่าวก็ยังคงค้างต่อไป ผมจึงเรียกมาคุยสอบถามเรื่องราวต่าง ๆ ได้ความว่าเพิ่งโอนมาจากกรมศิลปากร ไม่มีความรู้ความเข้าใจในงานของกรมที่ดิน ประกอบกับพื้นที่ที่เข้าไปปฏิบัติหน้าที่สอบสวนสิทธิถึงแม้จะเป็นอำเภอเมือง แต่ก็มีไขว้ใจกลางเมืองเป็นพื้นที่รอบ ๆ หรือที่เรียกว่า ชานเมือง เจ้าของที่ดินเกือบ 100% นับถือศาสนาอิสลามใช้ภาษายาวีเป็นหลักในการติดต่อสื่อสาร การปฏิบัติงานจึงค่อนข้างมีอุปสรรค ทำให้เกิดงานค้าง ผมมาคิดว่าทำอย่างไรงานค้างเก่าจะหมดไปและงานใหม่เขาก็สามารถทำได้ ในที่สุดผมก็คิดว่างานค้าง 300 กว่าแปลงนั้น หากให้เขาเอามาส่งทีเดียว คงจะเป็นการยากเพราะเขาไม่เคยทำงานด้านนี้มาก่อน จึงไม่มีความเข้าใจและไม่มีความมั่นใจในตัวเองว่าจะทำถูกต้องหรือไม่ ผมจึงให้เจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิคนนั้นเอางานมาส่งให้ได้อย่างน้อยวันละ 10 แปลง วันไหนเขาไม่มา ผมก็จะไปที่บ้านเจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิคนนั้น (ขอโทษ เขาเป็นผู้ชายครับ ผิดคาดใช่ไหม?) ไปพูดคุย ไปอธิบายและสอนการปฏิบัติงาน บางวันก็ออกไปช่วยสอบสวนสิทธิและคอยเตือนว่า อะไรควร อะไรไม่ควร ในความแตกต่างของวัฒนธรรม (บังเอิญผมโชคดีที่สามารถใช้ภาษายาวีได้ เพราะผมเกิดที่นั่น แต่มิได้หมายความว่าผมประสงค์ จะย้ายกลับไปที่นี่นะครับ เพราะปัจจุบันผมย้าย

ภูมิลาเข้ามาอยู่กรุงเทพฯแล้วและไม่ประสงค์กลับไปอีกไม่ว่ากรณีใด ๆ) ผมจะได้
งานกลับมามีวันละ 10 แปลงบ้าง 13 แปลงบ้างและแล้ว...เจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิคน
ดังกล่าวก็ไม่มีงานค้าง แถมยังทำงานเสร็จทันภายในกำหนดเวลาอีกด้วย

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- เรียนรู้สภาพแวดล้อม พื้นที่ในการปฏิบัติงาน
- เอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
- ในบางครั้งให้รู้จักใช้พระคุณบ้างจะได้ผลดีกว่าการใช้พระเดช
- หมั่นตรวจติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- ศึกษาปัญหาที่แท้
- ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา
- นำพาทางแก้ไข
- ใส่ใจติดตามผล... จนบรรลุจุดหมาย

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

การทำงานในฐานะผู้บังคับบัญชานอกจากนั่งอ่านงบเดือน รายงานประจำ
เดือนแล้ว กลยุทธ์สำคัญที่ควรมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาคือถามเขาหน่อย (ให้คอย
ติดตามสอบถามผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงการปฏิบัติงาน ด้วยความเอื้ออาทร ความเป็น
กันเองเป็นทั้งเพื่อนคอยพูดคุย เป็นทั้งพี่คอยแนะนำ ปรีกษาให้กำลังใจ)

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ

“ถามเขาหน่อย” เรียกเขามาพูดคุย สอบถามสาเหตุ “งานค้าง” ว่าข้อเท็จจริงเป็นอย่างไร งานค้างที่ตัวเจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิหรือค้างเพราะสาเหตุอื่น เมื่อข้อเท็จจริงได้ความว่าสาเหตุหลักงานค้างเกิดจากตัวเจ้าหน้าที่ผู้สอบสวนสิทธิ เนื่องจากเพิ่งโอนมาจากหน่วยงานอื่น ไม่เคยผ่านลักษณะงานเกี่ยวกับที่ดินมาก่อน จึงได้คอยติดตาม ดูแลเอาใจใส่ ด้วยความเป็นกันเองอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง จนงานเสร็จ

กฎระเบียบ / ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ การสอนงาน

เรื่อง..... น้ำเย็นเข้าลูบ

ชื่อผู้เล่า นางสุภัทรา เวียงสมุทร (09-8015682)

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7

เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ การรังวัดออกโฉนด “ทักษะในการแก้ไขปัญหา”

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ.2544

สถานที่ ศูนย์อำนวยการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดสิงห์บุรี

เนื้อเรื่องย่อ...

ประมาณปี พ.ศ. 2544 ข้าพเจ้าปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้กำกับการเดินสำรวจที่จังหวัดสิงห์บุรี ขณะที่กำลังนั่งตรวจงานอยู่ในศูนย์ฯ ใครคนหนึ่งได้ส่งเสียงดังโวยวาย ต่อว่าเจ้าหน้าที่ผู้ไปรังวัดว่าไปรังวัดที่ดินทำไมไม่แจ้งให้ข้างเคียงทราบทั้ง ๆ ที่เขามีที่ดินติดต่อกับแปลงที่ไปรังวัด ทำให้รู้สึกที่ดินของเขาซึ่งเป็น ส.จ. คนดังของอำเภอหนึ่งในจังหวัดสุพรรณบุรีข้าพเจ้ารีบยกมือไหว้และถามว่ามีปัญหาอะไร ขอเชิญท่านพบผ.อ.ศูนย์ฯได้พร้อมกับนำกาแฟและน้ำเย็นมาเสริฟเพื่อให้ท่านใจเย็นลง ปรากฏว่าหลังจากที่ท่านได้ดื่มน้ำแล้วปฏิกิริยาของท่านเปลี่ยนไปยอมรับฟังเหตุของผ.อ.ศูนย์ฯโดยดี และพูดคุยเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งเรื่องส่วนตัว โดยก่อนที่ท่านจะกลับไปได้เข้ามาขอบคุณข้าพเจ้าอย่างยิ้มแย้มแจ่มใส ซึ่งตรงกันข้ามกับตอนแรกที่ท่านเข้ามาในศูนย์ฯ จากหน้ามือเป็นหลังมือ ข้าพเจ้าจึงได้รับคำชมจากผ.อ.ศูนย์ฯ ว่า“ช่างเข้าใจเอาน้ำชากาแฟมาดูแลแขกทำให้แขกใจเย็นและพอใจในการบริการของเราเป็นอย่างดี”

ข้าพเจ้ารู้สึกภูมิใจมากที่ได้นำกาแฟและน้ำเย็นมาดูแลเจ้าของที่ดินที่กำลังอารมณ์เสียและมีทัศนคติไม่ดีกับหน่วยงานของเรา จนเป็นที่พอใจของเจ้าของที่ดินและยังได้รับคำชมเชยจากหัวหน้าหน่วยงานที่ได้ช่วยเหลือแก้ไขสถานการณ์ในครั้งนี้

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- รับฟังปัญหาของผู้ใช้บริการ
- ใช้ความสุภาพ อ่อนน้อมในการแก้ปัญหา
- ต้อนรับราษฎรด้วยไมตรี

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- รับฟังปัญหา
- เจรจาอ่อนน้อม
- พร้อมบริการตามธรรมเนียมไทย
- ประสานความเข้าใจ

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- ต้อนรับราษฎรด้วยไมตรีตามธรรมเนียมไทย

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- หลักมนุษยสัมพันธ์

ชื่อผู้เล่า นายสุวรรณ เมืองทิพย์
 ตำแหน่ง นายช่างรังวัด 6
 เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ ผู้ร่วมงาน
 เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ ตุลาคม พ.ศ.2546
 สถานที่ ศูนย์อำนวยการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดลำพูน

เนื้อเรื่องย่อ...

ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2546 ข้าพเจ้าได้ก้าวจากตำแหน่งผู้กำกับการรังวัดขึ้นสู่หัวหน้ากลุ่มปฏิบัติการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินของจังหวัดลำพูน สิ่งแรกที่คิดเป็นกังวลคือเรื่องการบริหารงานบุคคล และการบริหารจัดการในองค์กร แต่ก็มีความคิดมุ่งมั่นอยู่ในใจว่าประสบการณ์ความรู้ความสามารถของเราไม่ได้ด้อยน้อยกว่าใคร เมื่อได้รับมอบหมายความไว้วางใจ ต้องทำให้ได้ การบริหารบุคลากรที่มาจากต่างสิ่งแวดล้อม ต่างสำนัก ต่างภาษาเพื่อจัดการงานด้วยกันให้เป็นไปในทางเดียวกันในระยะเวลาอันสั้น จำเป็นต้องหาแนวทางร่วม เช่น ประชุมร่วมกันบ่อยขึ้น รับประทานอาหารร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และนำความเห็นที่มีประโยชน์มาใช้ ยอมรับซึ่งกันและกัน ลงมือปฏิบัติงานเองบ้าง อำนวยความสะดวก ในด้านอุปกรณ์ รู้จักสรรเสริญและกล่าวชมในบางโอกาสที่ทำได้ มีการมอบหมายงาน มีการกระจายอำนาจ ไม่ยึดติดกับคำว่าหัวหน้า จนเป็นที่ยอมรับและได้ผลงานตามเป้าหมาย ทำให้ในปีต่อมา ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการศูนย์อำนวยการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดลำพูน ก็ด้วยขวัญและกำลังใจจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนผู้ร่วมงานนี้เองที่ทำให้มีกำลังใจ กำลังใจเพิ่มขึ้นมาถึงปัจจุบันนี้

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- ไม่ถือตนเป็นผู้บังคับบัญชา สร้างความคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงาน
- จัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ถ่ายทอดประสบการณ์ รับฟังข้อ

เสนอแนะ

- กระจายอำนาจไปตามสายงาน

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- ไม่ยกตนข่มท่าน
- สร้างสัมพันธ์คุ้นเคย
- เฉลยข้อคิดให้มิตรทำ
- นำพาสู่ความสำเร็จ

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- ไม่ยึดติดกับคำว่าหัวหน้า ทุกคนคือผู้ร่วมงาน

เรื่อง..... ความประทับใจที่ขายแดน

ชื่อผู้เล่า นางประทีป ชูชาติ
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7
เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ การประสานงาน
เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ.2543
สถานที่ ขายแดนภาคใต้

เนื้อเรื่องย่อ...

เมื่อประมาณ ปี พ.ศ. 2543 ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้อำนวยการศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน ในจังหวัดขายแดนภาคใต้ นับเป็นการปฏิบัติหน้าที่เป็นครั้งแรกต้องเดินทางไกลประมาณ 1,200 กิโลเมตร จากกรมที่ดินพร้อมด้วยลูกทีมประมาณ 30 ชีวิต ซึ่งส่วนใหญ่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน หลังจากที่พวกเราได้ไปถึงจังหวัดนั้น และ ดำเนินการ ตามขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างแล้วก็เข้าสำรวจพื้นที่เบื้องต้น เพื่อจัดทำแผนงานและนัดประชุมชาวบ้านเจ้าของที่ดิน ปรากฏว่าในทุก ๆ พื้นที่ที่เข้าไปนั้นส่วนใหญ่เจ้าของที่ดิน พูด เขียนอ่านภาษาไทยไม่ได้เลย ทำให้รู้สึกว่พบอุปสรรคอันใหญ่หลวงมาก เพราะเหมือนไปทำงานต่างประเทศแต่ก็ไม่ต้องคอยได้ปรึกษาผู้บังคับบัญชาและผู้ปกครองท้องถิ่นถึงการแก้ปัญหาที่ได้ผลสรุปว่าเราจะต้องจ้างลูกจ้างชั่วคราวไว้ประจำศูนย์ อย่างน้อย 1 คน เพื่อเป็นล่ามช่วยแปล ส่วนในพื้นที่ที่อาศัยผู้ปกครองท้องถิ่นคือ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เป็นล่ามช่วยแปลและสื่อความหมายในการประชุมชี้แจงการทำงานและนัดหมายต่าง ๆ ซึ่งทุกฝ่ายรวมทั้งชาวบ้านให้ความร่วมมือดีมาก และในส่วนของพวกเราเมื่อมีเวลา ก็พยายามศึกษาภาษาขายาวี เพื่อให้สื่อสารกันได้สะดวกยิ่งขึ้น พอทำงานไประยะหนึ่งก็รู้สึกสนุกดี ผู้คนน่ารักถึงแม้จะพูดจากันคนละภาษา เจ้าหน้าที่ในศูนย์ทุกคนมีความรักและสามัคคี ส่วนใหญ่จะพักอาศัยอยู่ไม่ไกลกันมาก พอตกตอนเย็นหลังจากเลิกงานก็มีการเล่นกีฬากันบ้าง และรับประทานอาหารร่วมกันทำให้ทุกคนไม่เครียดกับงานที่มีเป้าหมายสูงมาก ผลปรากฏว่าปีนั้นศูนย์ของเราสามารถทำงานได้สำเร็จมีผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่กรมที่ดินกำหนดไว้ถึง 30%

จึงเป็นความภาคภูมิใจของพวกเราเป็นอย่างมาก และในฐานะผู้อำนวยการศูนย์ฯ
ปีแรกย่อมเป็นความภาคภูมิใจยิ่งเช่นกัน

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่นชายแดน
- ประสานสัมพันธ์ผู้นำท้องถิ่น ให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
- ร่วมคิดร่วมทำมุ่งผลสัมฤทธิ์

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- ใช้วัฒนธรรมนำทาง
- ประสานสัมพันธ์อย่างมีส่วนร่วม
- ร่วมคิด ร่วมทำ

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- ไม่นำความแตกต่างทางวัฒนธรรมมาสร้างปัญหาในการทำงาน
แต่พยายามสร้างความเข้าใจอันดี

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ

- พยายามทำตัวให้เข้ากับประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่น เช่น พูดภาษา
ยาวี แต่งกายแบบชาวพื้นเมือง เพื่อให้ดูกลมกลืนและชาวบ้านเกิดความไว้วางใจ
หันมาให้ความร่วมมือ
- เยี่ยมเยือนผู้นำท้องถิ่น และผู้นำศาสนา เดือนละหนึ่งครั้ง สองครั้ง แล้ว
แต่โอกาส
- จัดให้มีการเล่นกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์
- ไปร่วมงานเลี้ยงต่าง ๆ ตามประเพณี จนทำให้เกิดความไว้วางใจ
และให้ความร่วมมือ

เรื่อง..... เปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่

ชื่อผู้เล่า	นายทวีศักดิ์ นุชประภา
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7
เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ	ขั้นตอนการทำงาน
เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ	พ.ศ.2527 - 2530
สถานที่	จังหวัดร้อยเอ็ด

เนื้อเรื่องย่อ...

เมื่อปีงบประมาณ 2527- 2530 ข้าพเจ้าเคยมีประสบการณ์เป็นเจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิ ในระยะแรกของการปฏิบัติงานตามโครงการฯข้างผู้ทำการรังวัดสำรวจทำแผนที่ จะรีบเร่งทำการรังวัดปักหลักเขตที่ดินและออก ร.ว.40 ให้เจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิเพื่อทำการสอบสวนสิทธิ โดยมีได้คำนึงถึงผลสำเร็จของงาน แต่ปัจจุบันเป้าหมายของการปฏิบัติงานได้เปลี่ยนแปลงไป.. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานคือ จะต้องแจกโฉนดที่ดินให้แก่ราษฎรเจ้าของที่ดินโดยเร็ว ข้าพเจ้าจึงมีแนวความคิดว่าควรจะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ โดยรังวัดทำแผนที่ให้แล้วเสร็จตรวจทานระวาง ดัดตามข้างเคียง แกะไขงาน เพื่อให้มีการลงนามในโฉนดที่ดินและแจกโฉนดที่ดินให้แล้วเสร็จในงานแต่ละงวด แต่ละเดือน จากนั้นจึงเริ่มรังวัดสำรวจทำแผนที่ของงานเดือนต่อ ๆ ไป ในระยะแรกมีเจ้าหน้าที่หลายสายสำรวจยังคงมองไม่เห็นผลสำเร็จ แต่มีบางสายสำรวจเข้าใจและเห็นด้วยในแนวความคิดดังกล่าว สิ้นปีงบประมาณ งานสำรวจฯได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเห็นความแตกต่างของการปฏิบัติงานได้ชัดเจนเป็นเหตุให้ในปีงบประมาณปัจจุบันสายสำรวจต่าง ๆ ของศูนย์อำนวยการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน จังหวัดร้อยเอ็ด มีการลงนามและแจกโฉนดที่ดินได้เร็วขึ้นในขณะที่มีงานค้างดำเนินการในแต่ละเดือนน้อยลง

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- จัดขั้นตอนการทำงาน เพื่อการสืบทอดของงาน

- ขั้จัดถึงประโยชน์ที่ทุกคนจะได้รับ คือ ความสำเร็จของงาน
- ตรวจสอบ ติดตาม แก้ไขปัญหา อุปสรรค ขั้จัดข้อ้งโดยสม่ำเสมอ
- ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติของผู้ร่วมงาน

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- จัดขั้นตอน
- สอนวิธี
- ขั้ประโยชน์
- โปรดนนำไปใช้

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- จัดขั้นตอนการทำงาน เพื่อการลั่นไหลของงาน (วางแผนการทำงาน)
วางแผนการทำงานเพื่อให้งานมีการลั่นไหล โดยเน้นให้ข้างเดินฯ
รังวัดแล้วต้องรับจัดทำรูปแผนทีออก ร.ว.40 ให้สอบสวน (จะมีการตรวจทาน
ระวางเลยหรือยังก็ไมเป็นไร) แต่ควรมีการตรวจทานระวางให้แล้วเสร็จก่อนการส่ง
งานประจำวดเจ้าหน้าที่สอบสวนส่งงานประจำวดจะมีการซักเชิงให้แล้วเสร็จเลยก็ได้
หรือยังไม่ซักเชิงก็ไมเป็นไรหากยังไม่มีการซักเชิง หลังจากพิมพ์เินดเสร็จต้องรับ
มาซักเชิง (ข้างเดินฯจะต้องติดต่องานข้างเคียงเกี่ยวกับส่วนราชการเลย)
- ขั้ถึงประโยชน์ที่ทุกคนจะได้รับ(win win) ทุกคนคือผู้ชนะ

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ

- ทำการขั้แจงถึงประโยชน์ที่ทุกคนจะได้รับ คือ ความสำเร็จของงาน



คน	ใช้คนเท่าเดิม
งาน	ความยาก ง่าย มาก น้อยเท่าเดิม แต่ปรับเปลี่ยน ขั้นตอนการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น
เวลา	จัดสรรเวลาการทำงานให้เหมาะสม

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- การปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์

ชื่อผู้เล่า นายอดิพงษ์ สิดา
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7
เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ โฉนดที่ดินสูญหาย
เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2543
สถานที่ สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร สาขาลาดพร้าว

เนื้อเรื่องย่อ ...

เมื่อครั้งที่ข้าพเจ้าเป็นหัวหน้าฝ่ายอำนวยการ ณ สำนักงานที่ดินแห่งหนึ่ง ปรากฏว่ามีการเบิกจ่ายโฉนดที่ดินให้กับผู้ช่วยช่างเขียนจำนวน 3 คู่ฉบับแล้วเกิดสูญหาย เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องต่างปฏิเสธความรับผิดชอบพร้อมทั้งกล่าวโทษกันจนถึงขั้นผิดใจกัน มาสัปดาห์ภายหลังจากนั้นประมาณ 2 สัปดาห์ นำเชื่อได้ว่าอยู่กับผู้ช่วยช่างเขียน ข้าพเจ้าได้เรียกผู้ช่วยช่างเขียนคนนั้นมาพูดคุย จนกระทั่งยอมรับว่าอยู่กับตนเอง แต่ไม่กล้านำมาคืนเพราะกลัวทุกคนจะรู้ตัวว่าและประจานความผิดที่เกิดขึ้น ข้าพเจ้าจึงให้นำโฉนดที่ดินดังกล่าวมาคืน โดยที่จะไม่มีการพูดถึงว่าได้มาอย่างไร ความผิดของใคร จนกระทั่งเรื่องเงียบไปโดยไม่มีใครกล่าวโทษหรือกล่าวถึงแต่อย่างใด

ต่อมาข้าพเจ้าได้ย้ายมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายอำนวยการสำนักงานที่ดินกรุงเทพฯ สาขาลาดพร้าว มีเหตุการณ์โฉนดที่ดินฉบับสำนักงานที่ดิน สูญหายไปฉบับหนึ่ง โดยที่ดินแปลงนี้เป็นที่ดินซึ่งนายหน้ามาติดต่อสอบถามและมีการขอถ่ายเอกสาร จนเป็นที่รู้จักของเจ้าหน้าที่ที่ต้องการค่านายหน้าจากการขายที่ดิน ซึ่งแน่นอนว่าจะหายไปจากห้องสารบบไม่ได้ นอกจากมีผู้นำไปเก็บซ่อนไว้เพื่อกันไม่ให้คนอื่นมาเป็นนายหน้าขายหรือต้องการส่วนแบ่ง เจ้าหน้าที่ที่ดินฯ ได้เรียกผู้เกี่ยวข้องฝ่ายทะเบียนและเจ้าหน้าที่คุมห้องสารบบมาสอบถามแล้วให้ค้นหาโดยละเอียดแต่ก็ไม่พบ เจ้าหน้าที่ที่ดินจึงคิดจะตั้งกรรมการสอบ ลูกจ้าง เจ้าหน้าที่คุมห้องสารบบเพื่อจะได้หาตัวคนผิดมาลงโทษทางวินัยต่อไป เจ้าหน้าที่ที่ดินได้เรียกข้าพเจ้าเข้าพบและปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ ข้าพเจ้ารู้อุปนิสัยของเจ้าหน้าที่ทุก

คนเป็นอย่างดีจึงได้เสนอต่อเจ้านักงานที่ดินว่าขอเวลา 1 สัปดาห์เพื่อค้นหา เพราะหากทำเป็นเรื่องราวใหญ่โต เจ้าน้ำที่ผู้กระทำความผิดดังกล่าวก็จะไม่ยอมรับ เพราะเกรงกลัวความผิดและการประนามจากเพื่อนร่วมงานดังที่เคยประสบมา ข้าพเจ้าจึงได้เรียกเจ้าน้ำที่คนที่ข้าพเจ้าสงสัยและตั้งข้อสังเกต เนื่องจากได้ทำตัวเป็นนายหน้าขายที่ดินแปลงนี้ด้วยเหมือนกัน มาพูดคุยหากลูกบាយว่าที่ดินแปลงนี้จะขายได้แล้ว ดิดัดตรงที่หาโฉนดฉบับหลงไม่พบ ผู้ซื้อต้องการขอสอบเขตก่อน โดยอ้างว่าหากใครพบ นายหน้าก็จะให้เงินสมนาคุณส่วนหนึ่ง และขอร้องให้เจ้าน้ำที่คนดังกล่าวค้นหาโดยละเอียดอีกครั้ง ในวันรุ่งขึ้นเจ้าน้ำที่คนนั้นก็เอาโฉนดมาให้พร้อมทั้งทำทำด็อกติใจว่าพบอยู่ในกล่องสารบบแปลงใกล้เคียงซึ่งข้าพเจ้าก็รู้ว่าค่ากล่าวอ้างไม่เป็นความจริง แต่ข้าพเจ้าก็บอกกับเจ้านักงานที่ดินว่า จะต้องทำให้เรื่องเงียบไป เพราะเกรงว่าเขาจะแกล้งทำให้เดือดร้อนอีก เนื่องจากเจ้าน้ำที่คนนี้เป็นเพียงลูกจ้างชั่วคราวรายปี ซึ่งกำลังศึกษา ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งหนึ่งและเขาก็พร้อมที่จะออกจากราชการอยู่แล้ว

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- รับฟังสาเหตุของปัญหา
- วิเคราะห์สภาพปัญหา
- ศึกษาอุปนิสัย ของเพื่อนร่วมงาน
- กำหนดแนวทางแก้ไข
- ใช้ความสุ่ม รอบคอบ ประนีประนอม
- มุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อความสำเร็จในการแก้ปัญหา

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- รับฟังปัญหา (รับฟังปัญหาและสภาพของปัญหาที่เกิดขึ้น)
- วิเคราะห์ด้วยทางปัญญา (วิเคราะห์สาเหตุว่าปัญหาที่เกิดขึ้น เกิดขึ้นอย่างไร และตั้งข้อสังเกต)

- หาแนวทางแก้ไข (เมื่อได้ข้อสังเกตจากการรู้สภาพปัญหา จึงกำหนดหาทางเลือกในการแก้ไข)
- เลือกใช้กลอุบาย (เป็นการแก้ปัญหาจนกรอบระเบียบปฏิบัติแต่ได้จากประสบการณ์)
- ขยายผลเพื่อความสำเร็จ (ดำเนินการโดยใช้ความสุจริต รอบคอบ การ ประนีประนอม สมผลประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย เพื่อให้ได้จุดที่ตนคิดมา คือ ผลสัมฤทธิ์)

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- การวิเคราะห์ด้วยปัญญาและใช้ประสบการณ์

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ

- การวิเคราะห์ด้วยปัญญา การวิเคราะห์ดังที่ว่านี้จะต้องประกอบด้วย การสอบถาม สอดสวน ความเป็นไปได้ การตั้งข้อสังเกต ซึ่งจะต้องสั่งสมมาจาก ประสบการณ์และใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ สามารถที่จะรู้อุปนิสัยของเพื่อนร่วมงาน แล้วจึงมาคิดถึงข้อดี ข้อเสีย ที่เกิดขึ้นจากการใช้กฎระเบียบและวิธีปฏิบัติ คือถ้า ให้เจ้าพนักงานที่ดินตั้งกรรมการสอบสวน คนที่จะต้องรับผิดชอบก็คือ เจ้าหน้าที่ ควบคุมห้องสารบบที่เป็นข้าราชการ กับตัวลูกจ้างที่เป็นผู้ช่วย และจะต้องถูกลงโทษ ลูกจ้างชั่วคราวที่ส่งสัยนั้นคงไม่ส่งผลเดือนร้อน แต่ข้าราชการจะต้องถูกลงโทษ ทางวินัยหากหาไม่พบจุดที่สูญหาย นอกจากนั้นยังเป็นการแก้ไขปัญหาได้อย่าง รวดเร็วทันเหตุการณ์ และเป็นการป้องกันไม่ให้เจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นลูกจ้างชั่วคราว กระทำเหตุดังกล่าวในทำนองเดียวกันนี้อีก เพราะอย่างน้อยก็มีข้าพเจ้าคนหนึ่ง ที่ รู้ว่า เขาเป็นผู้กระทำความผิดและให้สัญญาไว้ว่าจะไม่กระทำอีก โดยมีได้มีการ ลงโทษแต่อย่างใด

กฎระเบียบ / ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- การมีส่วนร่วม การใช้มนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- การตัดสินใจ ในการกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา
- การใช้หลักการประเมินประนอม

ชื่อผู้เล่า ว่าที่ ร.ต.ธรรบ บุญศิริชัย
 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7
 เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ เจ้าหน้าที่และองค์กร
 เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ.2547
 สถานที่ ศูนย์อำนวยการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน จังหวัดสงขลา-สตูล

เนื้อเรื่องย่อ...

ในปี พ.ศ. 2547 ข้าพเจ้าได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินเป็นครั้งแรก แม้ว่าจะไม่เคยปฏิบัติงานด้านนี้มาก่อน แต่ไม่รู้สึกหนักใจมากนัก เพราะมีประสบการณ์มาแล้วทั้งงานรังวัด งานทะเบียนและงานอำนวยการ

เดือนแรกผ่านไป ข้าพเจ้ายังมีได้เน้นผลงานมากนัก เพราะคิดว่าเจ้าหน้าที่แต่ละคนเคยปฏิบัติงานเดินสำรวจมาแล้วคนละหลาย ๆ ปี ประกอบกับข้าพเจ้าได้รับแต่งตั้งเป็นผ.อ.ศูนย์ครั้งแรก จึงมองข้ามบางอย่างไป อีกทั้งยังที่ไม่เคยเดินสำรวจมาก่อนด้วย เมื่อขึ้นเดือนที่สองข้าพเจ้าเริ่มตรวจสอบความก้าวหน้าของผลงานว่าเป็นอย่างไรบ้าง จึงได้ทราบความจริงว่า ผลงานที่ผ่านทั้งสองเดือนต่ำกว่าเป้าหมาย ไม่ได้ผลงานตามที่กรมที่ดินกำหนดไว้ ต้องมาวิเคราะห์หาเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น สาเหตุเกิดจากอะไร จึงได้เรียกผู้กำกับทุกฝ่ายมาประชุมหารือกัน ซึ่งพอจะทราบสาเหตุบ้างว่า เป็นเพราะเจ้าหน้าที่บางสายสำรวจขาดความกระตือรือร้น บางสายสำรวจขาดความสามัคคี ต่างคนต่างทำงาน โดยไม่มีการประสานงานกัน เช่น ข้างเดินสำรวจรังวัดไปรังวัดมาแล้วแต่ ไม่ประสานงานกับข้างโยนยัดหลักเขตและเจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิ ทำให้ต่างฝ่ายต่างทำงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ข้างโยนยัดไปรังวัดที่หนึ่ง เจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิไปอีกที่หนึ่งทำให้ไม่สามารถส่งเรื่องได้ เนื่องจากไม่มีเนื้อที่และรูปแผนที่ผลงานจึงไม่เกิด

เมื่อทราบสาเหตุของปัญหา ข้าพเจ้าจึงต้องใช้หลักการเข้าถึง เข้าใจโดยใช้หลักการพูดคุยเป็นรายคน เพื่อรับทราบปัญหาของแต่ละคน เมื่อได้คุยจนเข้าใจปัญหาของแต่ละคนแล้วจึงได้เรียกสายสำรวจแต่ละสายมาพบปะพูดคุยรับประทานอาหารร่วมกัน จนทุกคนเริ่มเข้าใจกันและมีความสามัคคี เมื่อกำหนดเป้าหมายของงานปรากฏว่าแต่ละสายสำรวจเต็มใจพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้ เป็นผลให้เดือนต่อๆมางานเริ่มเข้าเป้าและได้เกินเป้าขึ้นไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งสิ้นปีงบประมาณปรากฏว่าได้ผลงานเกินเป้าหมายมาก ประมาณ ๑๒๐% ซึ่งถือว่าสูงพอสมควร

สิ่งที่ข้าพเจ้าภูมิใจ นอกจากได้ผลงานเกินเป้าหมายแล้ว ข้าพเจ้ายังได้ความรัก ความสามัคคี ของคนในศูนย์ฯ กลับคืนมาและสามารถทำงานร่วมกันได้จนกระทั่งบัดนี้

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- ทำการศึกษาคน
- ศึกษางาน
- มีมนุษยสัมพันธ์กับทุกคน
- สร้างความสัมพันธ์กับทุกคน
- ทำงานเป็นทีม
- ได้รับความสำเร็จมีผลงาน

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- รู้คน รู้งาน
- ประสานสัมพันธ์
- มุ่งมั่นสามัคคี
- คู่กัดดีศรีแห่งทีมงาน
- กิจการสำเร็จ

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- ใช้การศึกษาคนเป็นรายบุคคล แล้วจึงประสานให้เป็นทีม
- สร้างความสามัคคีในทีมงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จนประสบความสำเร็จ

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ

- พบเจ้าหน้าที่เป็นรายคนเพื่อสร้างความเป็นกันเองและรับทราบปัญหาของแต่ละคน
- ร่วมปรึกษางานกันเป็นทีมสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน
- ร่วมกันช่วยแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างความสนิทสนมเป็นกันเองในศูนย์
- จัดแจ้งถึงภาระหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องทำงานร่วมกันเพื่อศักดิ์ศรีและชื่อเสียงของศูนย์
- ตั้งเป้าหมายในการทำงานโดยทุกคนมุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- ทฤษฎีการประสานงาน
- การสร้างแรงจูงใจ
- ทฤษฎีการมีส่วนร่วม
- ภาวะผู้นำ
- การทำงานเป็นทีม

เรื่อง..... ไม่ขอรับโฉนดที่ดิน (เนื้อที่น้อยกว่า น.ส.3)

ชื่อผู้เล่า นายอรุณ สพรธรรมปกรณ์ (01-8249537)
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7
เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ การเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน
เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อขึ้น พ.ศ.2548
สถานที่ อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา

เนื้อเรื่องย่อ...

เมื่อครั้งดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินอยู่ที่จังหวัดนครราชสีมา เมื่อปี พ.ศ. 2548 มีผู้มาขอรับโฉนดที่ดินหลายรายเมื่อรับโฉนดที่ดินแล้ว เจ้าของที่ดินมีความสงสัยว่าเนื้อที่ตามโฉนดที่ดินที่รังวัดได้น้อยกว่าเนื้อที่ตาม น.ส.3ก. อยู่ประมาณ 1 ไร่เศษได้ขอให้เจ้าหน้าที่ผู้แจกโฉนดแก้ไขเนื้อที่ให้ตรงตาม น.ส.3ก. เนื่องจากได้ซื้อมาในราคาตามเนื้อที่ที่ปรากฏใน น.ส.3ก. ซึ่งถ้าหากขายตามเนื้อที่ในโฉนดแล้วจะขาดทุน เจ้าหน้าที่ได้อธิบายว่าโฉนดที่ดินที่ออกมานั้นถูกต้องตามระเบียบของทางราชการแล้ว หากมีข้อสงสัยในเนื้อที่ก็สามารถยื่นสอบเขตโฉนดต่อไปได้ เจ้าของที่ดินจึงแจ้งว่าไม่ขอรับโฉนด จะขอถือ น.ส.3ก. ไว้เป็นหลักฐานดีกว่า และยังสงสัยอยู่ว่าโฉนดที่ดินแปลงข้างเคียงออกมาเนื้อที่ก็ตรงตาม น.ส.3ก. ทุกอย่างทำไมจึงออกได้ เจ้าหน้าที่ผู้แจกโฉนดซึ่งเป็นข้าราชการบรรจุใหม่ ยังไม่เข้าใจในเรื่องนี้จึงแนะนำให้มาปรึกษาผู้อำนวยการศูนย์เมื่อได้พบก็สอบถามปัญหาที่เกิดขึ้น จึงได้อธิบายขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ ว่า

- เนื้อที่ตาม น.ส.3ก. เป็นการออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดินโดยประมาณ ยังไม่ถูกต้องสมบูรณ์ส่วนโฉนดที่ดินที่ได้มีการรังวัดใหม่ตามที่เจ้าของที่ดินชี้เขตและคำนวณเนื้อที่ตามหลักวิชาการแผนที่ในปัจจุบันได้เนื้อที่ถูกต้องแน่นอนกว่า

- หากท่านไม่ขอรับโฉนดจะเสียสิทธิในที่ดินบางประการเช่น ท่านได้เพียงสิทธิครอบครองอาจถูกแย่งการครอบครองได้ง่าย

- โฉนดที่ดินมั่นคงน่าเชื่อถือเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
- โฉนดที่ดินที่ใช้เนื้อที่ตามน.ส.3ก.เป็นการออกโฉนดโดยวิธีเปลี่ยนน.ส.3ก.ไม่ได้มีการรังวัดใหม่ โดยดูรายละเอียดได้ที่หลังโฉนดซึ่งจะต้องมีการสอบเขตในภายหลัง หากต้องการความถูกต้องแน่นอน

ในการอธิบายข้อสงสัยได้อธิบายวิธีการขั้นตอนตามระเบียบให้เจ้าของที่ดินเข้าใจและทราบถึงข้อดีของการมีโฉนดที่ดินทำให้การแจกโฉนดที่ดินสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- รับฟังปัญหาจากเจ้าของที่ดิน
- ใช้ปัญหาจากรายละเอียดเพื่อแก้ปัญหา
- เจรจาให้เจ้าของที่ดินยอมรับ เข้าใจและปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ
- แนะนำข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องนี้ให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาต่อไปในภายหลัง
- เน้นการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ก่อนลงมือดำเนินการในท้องที่แต่ละพื้นที่
- สร้างความเชื่อมั่น และยอมรับว่าเนื้อที่ในโฉนดนั้นถูกต้องแน่นอนกว่าน.ส.3ก.

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- รับฟังปัญหา
- เจรจาไม่หวั่น
- เรื่องเชื่อมั่นนั้นต้องเปรียบเทียบ
- แจงระเบียบให้เข้าใจ
- เนื้อที่ใหม่นั้นแน่นอน

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- เปรียบเทียบเอกสารระหว่างโฉนดที่ดินและน.ส.3ก.(ในเรื่องข้อดี)
- แจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจะเสียน้อยกว่าการไปขอออกโฉนดที่ดินแบบเฉพาะรายในภายหลัง

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ

- ชี้แจงรายละเอียดข้อดีของโฉนดที่ดิน ซึ่งมีหลักเขตที่ดินชัดเจน ส่วนน.ส.3ก.ไม่มีหลักเขตที่ดิน
- การออกโฉนดที่ดิน เป็นการตรวจสอบเนื้อที่ในน.ส.3ก.ตามที่ได้ครอบครองอยู่ในปัจจุบัน
- ให้เจ้าของที่ดินตัดสินใจเลือกเอกสารสิทธิ ระหว่างโฉนดที่ดินซึ่งจะถูกต้องมากกว่าน.ส.3ก.

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- กฎกระทรวงฉบับที่43 (พ.ศ.2537) ออกตามความในพระราชบัญญัติให้ใช้ประมวลกฎหมายที่ดิน พ.ศ.2497
- ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เรื่องสิทธิครอบครองและกรรมสิทธิ์
- ศิลปะการโน้มน้าวจิตใจ

เรื่อง..... ทำอย่างไรเจ้าของที่ดินจึงจะสนใจ นำทำการรังวัดออกโฉนดที่ดิน

ชื่อผู้เล่า นายวิวัฒน์ ใจคล้าย (01-8034692)

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7

เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการนำรังวัดเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน

เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นเมื่อ

สถานที่

เนื้อเรื่องย่อ...

นับตั้งแต่ออกปฏิบัติงานโครงการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2530 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบันนี้ปัญหาอุปสรรคที่พบมากที่สุดคือการไม่ได้รับความร่วมมือจากเจ้าของที่ดินทั้ง ๆ ที่ก่อนจะส่งสายสำรวจเข้าปฏิบัติงานในพื้นที่ก็ได้มีการประชุมชี้แจงให้เจ้าของที่ดินและผู้ปกครองท้องที่เข้าใจถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานและการเตรียมเอกสารหลักฐานต่าง ๆ แต่พอถึงวันนัดหมายเข้าดำเนินการเจ้าของที่ดินไม่มีความพร้อม ทำให้การรังวัดได้ไม่เต็มทั้งนาล่าช้าและทำงานลำบาก

เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงคิดทบทวนดูว่าเป็นเพราะการประชุมชี้แจงของเราไม่ชัดเจนพอ หรือเป็นที่ว่าเจ้าของที่ดินไม่เห็นความสำคัญของโฉนดที่ดิน ซึ่งประเด็นนี้น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด เพราะเจ้าของที่ดินที่มีหนังสือรับรองการทำประโยชน์แล้วมักคิดว่าโฉนดที่ดินคงไม่มีความสำคัญไม่ต้องทำก็ได้ ดังนั้นในการประชุมชี้แจงครั้งต่อ ๆ มา จึงได้ชี้แจงถึงความสำคัญของโฉนดที่ดินตามที่กฎหมายกำหนดไว้คือ ประมวลกฎหมายที่ดินและประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์แต่นำมาอธิบายเป็นภาษาง่าย ๆ ดังนี้

หนังสือรับรองการทำประโยชน์	โฉนดที่ดิน
- หมายความว่า หนังสือรับรองจากพนักงานเจ้าหน้าที่ว่าได้ประโยชน์ในที่ดินแล้ว - ที่ดินที่มีหนังสือรับรองการทำประโยชน์ยังเป็นที่ดินของรัฐอยู่ ม.2 ป. ที่ดิน - เจ้าของที่ดินมีเพียงสิทธิครอบครอง ม.1367 ปพพ. - ถ้าถูกแย่งการครอบครองต้องฟ้องขับไล่ภายใน 1 ปี - ที่งอกออกไปจากที่ดินที่มีหนังสือรับรองการทำประโยชน์ไม่มีกฎหมายกำหนดว่าเป็นของเจ้าของ น.ส.3	- หมายความว่า หนังสือสำคัญแสดงกรรมสิทธิในที่ดิน - ที่ดินที่มีหลักฐานเป็นโฉนดที่ดินแล้วไม่ใช่ที่ดินของรัฐแต่เป็นกรรมสิทธิของเจ้าของที่ดิน - เจ้าของที่ดินเป็นผู้มีกรรมสิทธิในที่ดินนั้น - ถ้าถูกแย่งกรรมสิทธิผู้แย่งต้องใช้เวลา 10 ปี ม.1382 ปพพ. - ที่งอกออกไปจากที่ดินที่มีโฉนดที่ดินแล้วมีกฎหมายกำหนดไว้ให้เป็นของเจ้าของโฉนดที่ดินแปลงนั้น ม.1308 ปพพ.

หลังจากใช้กลยุทธ์ดังกล่าวในการประชุมชี้แจงปรากฏว่าได้ผลเกินคาด เจ้าของที่ดินให้ความสนใจที่จะออกโฉนดที่ดินกันมากให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่เป็นอย่างดี ทำให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้ง่ายขึ้น ได้ผลงานเกินเป้าหมาย

ชุมชนที่ได้อะไร (Knowledge Assets)

- วิเคราะห์ประเด็นมูลเหตุของปัญหาให้พบ
- ศึกษากฎหมายและระเบียบที่จะใช้แก้ปัญหา
- ประชุมชี้แจงให้ผู้รับบริการเห็นความสำคัญของโฉนดที่ดิน โดยการเปรียบเทียบกับเอกสารสิทธิอย่างอื่น
- ปฏิบัติงานนี้สมประโยชน์แก่ราษฎรย่อมสมประโยชน์แก่ทางราชการด้วย

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- หามูลเหตุของปัญหา
- พิจารณากฎหมายและระเบียบที่ใช้แก้ไข
- เผยแพร่ชี้แจงให้เข้าใจ (ประชุมชี้แจงราษฎรและผู้ปกครองท้องที่)
- ผลที่ได้สมประโยชน์ทั้งราษฎร-รัฐ (ราษฎรได้รับโฉนดที่ดินและรัฐ

มีรายได้จากการทำนิติกรรม)

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

กลยุทธ์ในการชี้แจงราษฎร

- วิเคราะห์ประเด็นปัญหาให้พบ
- ค้นหาตัวบทกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- ประชุมชี้แจงให้ราษฎรและผู้ปกครองท้องที่ทราบ
- ติดตามผล ประเมินผลและได้รับความร่วมมือจากเจ้าของที่ดินเกิน 80%

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ

เปรียบเทียบโดยนำความสำคัญที่กำหนดไว้ในกฎหมายมาชี้แจงให้ราษฎรทราบดังนี้

- ความหมายของโฉนดที่ดินและหนังสือรับรองการทำประโยชน์(ป.ที่ดิน มาตรา1)
- โฉนดที่ดินแยกที่ดินออกจากที่ดินของรัฐ (ป.ที่ดิน มาตรา2)
- การถูกแย่งกรรมสิทธิ์และการครอบครอง (ปพพ.มาตรา1367,1382)
- เจ้าของโฉนดที่ดินมีกรรมสิทธิ์ในที่ดิน (ปพพ.มาตรา1308)

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- หลักการสื่อสาร-สร้างแรงจูงใจ

ชื่อผู้เล่า นายสอาด กระจำพัฒน์วงศ์
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7
เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ การบริหารงาน
เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2544
สถานที่ จังหวัดอุบลราชธานี

เนื้อเรื่องย่อ...

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 ได้รับคำสั่งให้เป็นผู้อำนวยการศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินที่จังหวัดอุบลราชธานีข้าพเจ้าจึงได้นำทีมงานลงพื้นที่ซึ่งการปฏิบัติงานในช่วงแรกสิ่งที่ยากที่สุดคือ การจัดสายสำรวจลงในแต่ละพื้นที่เพื่อให้ได้งานตามเป้าหมาย โดยอยู่ในสภาวะซึ่งคุณภาพของเจ้าหน้าที่ไม่เท่าเทียมกัน การจัดคนให้สอดคล้องกับพื้นที่ตามความยากง่ายและให้ทันเวลาจึงเป็นงานที่ทำหายในระหว่างที่จัดสายสำรวจลงพื้นที่ได้ประมาณ 20 วัน ศูนย์ฯก็ได้รับหนังสือด่วนจากกรมที่ดินว่ามีปัญหาเรื่องร้องเรียนไปยังคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ โดยราษฎรในพื้นที่ตำบลหนองกินเพล และตำบลบุ่งหวายมีปัญหาเกี่ยวกับนายทุนมีเรื่องฟ้องร้องต่อศาลหลายร้อยคดี คณะกรรมการต้องการให้กรมที่ดินแก้ไขปัญหา จึงได้รับการกิจนั้ในฐานะที่เป็นหน่วยงานออกโฉนดที่ดินให้แกราษฎร ดังนั้นในชั้นเบื้องต้น ศูนย์ฯ จึงได้ศึกษาข้อมูลเดิมของเรื่องราวนี้ว่ามีความเป็นไปได้เป็นมาอย่างไร ก็พบว่าชาวบ้านได้ขายที่ดินให้แก่นายทุน อาจจะเป็นบางส่วน หรือทั้งหมดของที่ดิน โดยไม่มีหลักฐานของที่ดิน ชาวบ้านอ้างว่า บางคนได้รับเงินไม่ครบ บางคนก็อ้างว่าไม่ได้ขาย บางคนได้รับเงินครบและไม่ยอมออกจากที่ดิน ปัญหานี้กระจายไปทั้ง 2 ตำบลเป็นวงกว้าง พอนายทุนคนนั้นเสียชีวิตทายาทเข้ารับช่วงต่อก็พบว่ามีการบิดพลิ้วไม่ทำตามสัญญา ทายาทนายทุนก็ฟ้องร้องตามสัญญาซื้อขาย มีการฟ้องร้องขับไล่ ไขกฤตยูต์ต่างๆเพื่อชนะคดี ส่วนชาวบ้านไม่มีความรู้ไม่แต่งตั้งทนายทำให้ศาลพิพากษาให้นายทุนชนะคดี มีการบังคับคดีจนชาวบ้านเดือดร้อนกันไปทั่ว ส่วนน้อยที่สู้คดีทางศาลแล้วชนะ ภาพพจน์

ของเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่สู้ดี เพราะชาวบ้านเข้าใจผิดว่า เจ้าหน้าที่เข้าข้างนายทุน เป็นคดีความมานานร่วม 10 กว่าปี โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่กรมที่ดิน ชาวบ้านจะสำหวัหน้ากล่าวหาว่าออกโฉนดให้แก่ายทุน พอชาวบ้านไปขอออกโฉนดบ้างก็บอกว่าออกไม่ได้ไม่มีหลักฐาน จนเรื่องทั้งหมดเข้าสู่คณะกรรมการแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างกรมที่ดินกับคณะกรรมการ ปปช. ในขณะนั้น และมีมติแก้ไขปัญาโดยการให้ย้ายรูปแปลงจากระบบ 29 ศูนย์ มาเป็นระบบ U.T.M. เพื่อครอบรูปว่าบริเวณไดออกโฉนดไปแล้วและมีการแบ่งการครอบครอง ส่วนที่เหลือเป็นของใคร มีพื้นที่เท่าใด เป็นต้น ผลของการตั้งกรรมการก็มีแต่การตรวจสอบอยู่รำไปจนเป็นเวลาหลายปีไม่มีข้อยุติ นับวันแต่จะเป็นปัญหามวลชนมากยิ่งขึ้นจนชาวบ้านรู้สึกว่ไม่มีความจริงจังในการแก้ไขปัญหาคือข้อมูลเบื้องต้นของฝ่ายชาวบ้าน คราวนี้ฟังข้อมูลฝ่ายนายทุนบ้าง นายทุนเล่าให้ฟังว่าชาวบ้านได้ ทำสัญญาซื้อขายกันแล้ว บางคนก็ได้รับเงินรับทองไปจนหมดสิ้น เมื่อก่อนก็ไว้วางใจให้อยู่ในที่ดินต่อไป แต่พอพ่อเสียชีวิตชาวบ้านก็จะยึดที่ดินไม่ยอมยกที่ดินให้ตามสัญญา บางคนก็เอาที่ดินไปขายต่อ พอศาลบังคับคดีก็บอกว่าถูกรังแก นายทุนรังแกคนจน เขาในนามผู้จัดการมรดกและทายาทก็ต้องฟ้องร้องบังคับคดี ทุกวันนี้ (ในขณะนี้) ชาวบ้านยังเข้ามาขโมยตัดต้นยูคาลิปตัสไปขายทั้งๆที่มีคนเฝ้าอยู่ก็ทำอะไรไม่ได้เพราะพวกน้อยพึ่งกฎหมายเป็นที่ตั้ง นายทุนเล่าว่าตลอดเวลาที่ผ่านมาก็อาศัยกฎหมายบังคับคดีเท่านั้นอย่างอื่นก็มิได้ทำอะไร

จากข้อมูลทั้ง 2 ฝ่าย ทำให้ข้าพเจ้าต้องพบกับปัญหาที่ยุงยาก ประการแรกคือรูปแผนที่ระบบ 29 ศูนย์ที่ได้ออกโฉนดไปบางส่วน มีความผิดพลาด ข้อมูลขาดบางส่วนหายไปไม่สามารถตรวจสอบตำแหน่งได้ มีบางส่วนลงตำแหน่งทับที่ดินบุคคลอื่นประกอบกับการไม่ให้ความร่วมมือของชาวบ้าน ประการที่ 2 มีหลายเรื่องที่ข้อพิพาทอยู่ในชั้นศาลและบางเรื่องอยู่ในระหว่างบังคับคดี ถ้าวางแผนไม่ดี เข้าทำงานแล้วพลาด มันจะลูกกลมใหญ่โตแน่ จนมาวันหนึ่งคิดว่าทำไมเราไม่แยกลำดับความสำคัญของแต่ละเรื่องให้น้ำหนักไม่เท่ากัน ง่ายๆ คือแยกน้ำแยก

เนื้อ อันไหนมีความสำคัญก็ทำก่อน อันไหนอ่อนก็ทำทีหลัง เมื่อคิดได้ประกอบกับเคยอ่านหนังสือเกี่ยวกับกลยุทธ์การเจรจาต่อรองที่กล่าวว่าการต่อรองต้องหาสิ่งที่แต่ละฝ่ายต้องการมากที่สุด และเป็นสิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริงให้ได้ เมื่อพบแล้วเติมความต้องการนั้นให้สมบูรณ์ ปัญหาก็จะจบ เมื่อได้แนวคิดข้าพเจ้าจึงได้นัดชาวบ้านมาเจรจาระดมทำความเข้าใจ ในหน้าที่ของเราและขอความร่วมมือว่าเราจะเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหา ในครั้งแรก ชาวบ้านมาประชุมกันแบบหวาดหวั่นประมาณ 20 กว่าคน (มารู้ภายหลังว่าเป็นกลุ่มแกนนำของชาวบ้าน) การเจรจาหาข้อมูลครั้งแรกดูเดือดมาก ด้านนายทุน และข้าพเจ้าก็ถูกตั้งคำถามว่าเป็นพวกนายทุนใช่หรือไม่ จะมาหลอกชาวบ้าน ข้าพเจ้าก็ตอบไปว่าพวกข้าพเจ้าไม่ใช่ นายทุนแต่เป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่มานี้มาเพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาลงให้ชาวบ้านร่วมมือจะได้ช่วยกันแก้ไขปัญหา ถ้าไม่ช่วยกันแล้วก็คงจะไม่มีใครมีความจริงใจมาช่วยแก้ไขปัญหานั่นเอง ข้าพเจ้ามาด้วยความจริงใจและไม่อยู่ฝ่ายใดทั้งสิ้นเป็นกลางชาวบ้านพอใจในคำตอบ ก็เริ่มตอบคำถามและให้ความร่วมมือด้วยดี จนในที่สุดข้าพเจ้าก็ทราบความต้องการที่แท้จริงคือต้องการเอกสารสิทธิในที่ดินเพื่อป้องกันนายทุนอ้างเอกสารสัญญามาขูดเอาที่ดิน ข้าพเจ้าก็รับปากว่าจะหาทางแก้ไขปัญหานี้ให้ได้ โดยจะขอประชุมใหม่อีกครั้งเมื่อพร้อม ต่อมาเพื่อให้ได้ข้อมูลและความต้องการของฝ่ายนายทุนจึงได้นัดพูดคุย ก็พอสรุปได้เช่นกันว่าต้องการโฉนดที่ดิน เพื่อไม่ให้ชาวบ้านบุกรุก จะเห็นได้ว่าความต้องการลึกๆของทั้งสองฝ่ายคือโฉนดที่ดิน ที่ผ่านมาการแสดงออกต่างๆนานาไม่ใช่เจตนาที่แท้จริง อ้างเรื่องพิพาท อ้างเรื่องรังแก อ้างเรื่องการไม่ออกจากที่ดินโกงที่ดินกันวุ่นวายเมื่อจบประเด็นข้าพเจ้าจึงได้กำหนดแนวทางขึ้นมาเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายรับรองได้ร่างข้อตกลงเป็นเรื่องราวโดยสรุปว่าถ้าที่ดินแปลงใดมีหลักฐานและมีการครอบครองที่ชัดเจนห้ามฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งร้องคัดค้านการออกโฉนดที่ดินเพื่อการถ่วงถ่วงและกรณีที่ดินไม่มีหลักฐานหรือมีใบจองแต่ใบจองเปลี่ยนมือก็จะจำหน่ายใบจองและออกโฉนดที่ดินให้กับคนที่ครอบครองและทำประโยชน์อยู่จริงโดยไม่คำนึงว่าเป็นฝ่าย

ชาวบ้านหรือฝ่ายนายทุนห้ามคัดค้านการออกโฉนดที่ดินเพื่อการกลั่นแกล้งต่างฝ่ายต่างนำรังวัดและทำหน้าที่ของตนเอง ส่วนเรื่องใดที่อยู่ในชั้นศาลก็จะไม่รังวัด จนกว่าศาลจะมีคำสั่งถึงที่สุดและแปลงใดที่อยู่ในระหว่างบังคับคดีกันก็ให้ไปเจรจาให้ยุติก่อนจึงจะดำเนินการได้ข้อตกลงดังกล่าวทั้งสองฝ่ายยอมรับ

ลำดับต่อไปกลับมาศูนย์กัฬารือ ผู้กำกับทุกฝ่ายว่าจะดำเนินการอย่างไรต่อ เพราะสายสำรวจได้จัดลงพื้นที่ไปแล้ว แต่ละพื้นที่ก็มีไขว่ใกล้กัน จะโยกสายมาทำตรงนี้ก็ยังมีปัญหาเพราะสายสำรวจเพิ่งจะลงสำรวจพื้นที่ใหม่ ในที่สุดก็ใช้แผนแยกกันบุก คือคัดสายสำรวจที่ดีที่สุดหนึ่งสายแล้วแจ้งให้สายนั้นเข้าพื้นที่มีงานง่ายที่สุดก่อน ตุนงานให้พอระยะเวลาหนึ่งและก็กลับไปทำในพื้นที่ที่มีปัญหาสลับกันไป ถ้างานไม่พอเพื่อนสายอื่นจะเดินงานชดเชยตามเป้าให้ สายสำรวจนั้นก็ต้องกระโดดไปทำการรังวัดสลับอาทิตย์ทั้งสองพื้นที่เพื่อให้ได้งานตามเป้าหมายและไม่เสียงาน ปัญหาที่ต้องแก้ไขให้ได้ เมื่อวางแผนเสร็จก็กำหนดวันรังวัดปรากฏว่าวันแรกต่างฝ่ายต่างยกพวกมากันจนต้องใช้ตำรวจควบคุมสถานการณ์ แต่ก็เป็นการคุมเชิงกันอยู่ ข้าพเจ้าก็ลงไปสำรวจการรังวัดด้วยแต่ก็เกรงว่าจะมีปัญหาจึงได้นครังวัดที่ดินบริเวณริมถนน รถยนต์สตาร์ทติดเครื่องตลอดเพื่อมีเหตุการณ์ไม่คาดฝันจะได้แผ่นก่อน วันหน้าค่อยว่ากันใหม่ ผลคือช่วงแรก ๆ มีการโต้เถียงกันนิดหน่อย แต่ก็หาข้อยุติได้ทำที่ทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าเจรจา เพราะต่างฝ่ายต่างก็จะได้ผลประโยชน์อันเดียวกันคือ ผลประโยชน์ที่ได้จากพวกเราก่อโฉนดให้ ดังนั้นพวกเราจึงต้องวางตัวเป็นกลางอย่างที่สุด และต้องคอยเจรจาอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัย วันแรกผ่านไปด้วยดีวันต่อมาก็ดีขึ้นตามลำดับพวกที่มาให้กำลังใจก็ค่อย ๆ หายไปเจ้าของที่ดินแต่ละรายก็ทำหน้าที่ของตนเองไป จนในที่สุดการประกาศออกโฉนดที่ดินครบกำหนด 30 วัน ข้าพเจ้าจึงรีบลงนามและนำโฉนดที่ดิน ไปแจกวันนั้นเป็นวันที่น้ำดินแดนข้าพเจ้าได้เห็นแววตาของชาวบ้านที่มองเราอย่างเมตตาปราณีและไว้อย่างที่สุด ต่างจากวันแรกที่มีมองอย่างแข็งกระด้างและเหยียดหยามบางคนได้รับโฉนดถึงกับกระโดดอวดโฉนด เพราะเขาไม่ต้องทรมานกับการไปชั้นศาล บางรายเดินไปขอบคุณช่างเดินฯ ต่อมาผู้ใหญ่บ้านได้มีหนังสือขอบคุณไปยังกรมที่ดิน

ชมเชยการทำงานของเจ้าหน้าที่ คณะกรรมการก็มาติดตามงานพบว่าเราแก้ปัญหาได้เรียบร้อยจึงได้ชมเชยพวกเราที่มุ่งมั่นและเห็นดเห็น้อยแก้ปัญหาให้ลุ่ล่งไปด้วยดี

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- ก่อนจะแก้ไขปัญหาใดๆ จะต้องค้นหาปัญหาที่แท้จริงให้เจอก่อน
- กลยุทธ์ของการเจรจาต่อรอง ให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์มากที่สุด โดยไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายพ่ายแพ้ ทุกฝ่ายชนะได้ในส่วนที่ตนต้องการเท่าที่จะเป็นไปได้

- การเจรจาต่อรอง ต้องบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อรายงาน อ้างอิงเตือนความทรงจำ

- เจ้าหน้าที่ต้องเคร่งครัดต่อหน้าที่ และวางตัวเป็นกลาง
- การปฏิบัติงานไม่จำเป็นต้องอยู่ในกรอบปฏิบัติ ให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยอยู่ในกรอบกฎหมาย เช่น ทำงานใน 2 พื้นที่ในเวลาเดียวกัน

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- สืบค้นปัญหา
- เจรจาต่อรอง ต้องบันทึกไว้
- ให้ความเป็นธรรมเสมอหน้า
- ทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ไม่ผิดกฎระเบียบ

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ

- ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่แก้ไขปัญหาย่างรอบคอบและประหยัด ดังเช่นกรณี ที่ 1 สายสำรวจ รั้งวัด 2 พื้นที่ ทางหนึ่งทำงานเพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย ทางหนึ่งก็แก้ปัญหาไป เพียงแต่ต้องเพิ่มเวลาการทำงานมากขึ้น วางแผนให้เป็นระบบและรัดกุม คำนวณค่ากับเวลาที่เสียไป และการช่วยกันทำงานเป็นทีม ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกัน

- ควรหาข้อมูลที่แท้จริงให้เจอว่าแต่ละฝ่ายต้องการอะไร เพราะการแสดงออกบางทีก็คาดการณ์ไม่ได้ว่าเป็นสิ่งที่ต้องการจริงๆ เพราะสถานการณ์นั้นทำให้คิดว่าเป็นความต้องการ ถ้าไม่ถามก็ไม่รู้ว่าจะอะไรคือปัญหา อะไรคือความต้องการ (ค้นให้เจอ) เมื่อเจอปัญหาและความต้องการแล้ว พยายามหาสิ่งนั้นให้เขาโดยสิ่งนั้นมีค่ามากที่สุดสำหรับเขา (เติมให้เต็ม) สรุปล้นให้เจอแล้วเติมให้เต็ม

- การประสานงานจะดำเนินงานทั้งทางตรง คือประสานงานตามหน้าที่ และประสานงานทางอ้อมคือประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ เช่น ไปพูดคุยหลังเลิกงานกับผู้แทนชาวบ้าน

- ควรทำงานอยู่ในกรอบของกฎหมาย แต่อาจจะนอกกรอบแนวการปฏิบัติดั้งเดิมหรือนอกรูปแบบกับระบบขององค์กร โดยให้มีเป้าหมายมุ่งความสำเร็จของงานมากกว่าการเน้นรูปแบบหรือวิธีการทำงานหรือติดต่อนการทำงานที่ยุ่งยาก ลดลดติดต่อนงานให้กระชับและเน้นให้ถึงเป้าหมายโดยเร็ว

- ทำงานด้วยความจริงใจ มุ่งมั่นให้เห็นเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างเข้มแข็ง ปัญหาอย่าให้มีให้แถมอยู่เสมอ เพียงแต่ต้องใช้สติในการแก้ไขและไม่ท้อถอย กรณีที่จะต้องเป็นคนกลาง ก็ต้องเป็นคนกลางทั้งในที่ลับและ ที่แจ้ง ปัญหาอุปสรรคต้องแก้แต่ละประเด็นแยกน้ำแยกเนื้อให้ชัดเจนจึงจะสรุปปัญหาได้ ถ้าท้อแท้ให้ท้อแท้ไม่เกิน 24 ชั่วโมง

- เมื่อทำงานสำเร็จอย่าปกปิดความสำเร็จ ยุคนี้นะยังต้องดีถึงจะดัง ทำงานให้ชาวบ้านได้แล้ว ผลของความสำเร็จ จะส่งผลให้งานอื่น ๆ ประสบผลสำเร็จด้วย ดังนั้น ต้องปิดทองทั้งหลังพระและหน้าพระควบคู่กันไป การมุ่งผลสัมฤทธิ์จะรวดเร็วกว่าปิดทองหลังพระ

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- ภาวะผู้นำ
- การเจรจาต่อรอง
- การทำงานเป็นทีม

เรื่อง..... การออกโฉนดในพื้นที่เสี่ยงภัย

ชื่อผู้เล่า นายวัชร คงสนอง (01-5669912)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดสุพรรณ

ประสบการณ์เกี่ยวกับ การบริหารงาน

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2547

สถานที่ จังหวัดนราธิวาส

เนื้อเรื่องย่อ...

เมื่อครั้งข้าพเจ้าดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดนราธิวาส เมื่อปีงบประมาณ 2548 ปรากฏว่าเป็นพื้นที่ที่มีเหตุการณ์ความไม่สงบเกิดขึ้น มีการลอบทำร้ายเจ้าหน้าที่ ประชาชนผู้บริสุทธิ์ ได้มีการลอบวางระเบิดเกิดขึ้นเป็นประจำทำให้เจ้าหน้าที่เดินสำรวจรังวัดทำแผนที่ เจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิไม่กล้าทำงานในพื้นที่ดังกล่าว หากจะส่งเจ้าหน้าที่กลับกรมที่ดินก็มีปัญหาเรื่องงานเก่าที่ยังรังวัดออกโฉนดไม่เสร็จมีงานที่จะต้องแก้ไข นอกจากนี้จังหวัดยังได้สั่งการให้เจ้าหน้าที่หยุดดำเนินการชั่วคราวมีปัญหาในการเบิกจ่ายเบี้ยเลี้ยงที่พัก และค่าคนงาน ที่ได้เบิกจ่ายไป แต่ไม่มีงานส่ง ข้าพเจ้าจึงได้เรียกเจ้าหน้าที่ทุกท่านในศูนย์มาประชุมร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว จึงทราบสาเหตุที่ไม่ไปทำงานเนื่องจากไม่กล้าเดินทางเข้าพื้นที่ เส้นทางไม่ปลอดภัยเพราะเปลี่ยนเป็นป่าสน ไม่มีผู้คนอาศัยริมเส้นทางแต่ไม่มีปัญหาในพื้นที่รังวัดในหมู่บ้าน เพราะมีราษฎรและผู้ปกครองท้องถิ่นอยู่ด้วย ข้าพเจ้าจึงขอความร่วมมือจากผู้ปกครองท้องถิ่นให้แจ้งเจ้าของที่ดินที่มีความประสงค์จะให้ศูนย์ฯ ไปดำเนินการรังวัดให้ ช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยมารับส่งเจ้าหน้าที่จากตัวอำเภอที่พักเข้าไปทำงานในหมู่บ้าน นอกจากนี้ข้าพเจ้าได้จัดแบ่งสายสำรวจใหม่ โดยการจัดแบ่งให้ทำงานในพื้นที่เดียวกันเป็นกลุ่มเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นในการทำงานอย่างปลอดภัย ทำให้แก้ปัญหาเรื่องดังกล่าวได้สำเร็จ

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- ใช้ภาวะผู้นำในการแก้ไขปัญหา
- มีความสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่
- ปรับปรุงการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์
- ประสานทุกฝ่ายช่วยรับส่งเจ้าหน้าที่
- คำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ร่วมงาน

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- ใช้ภาวะผู้นำ
- รวมกลุ่มกันทำงาน
- ประสานผู้ปกครองท้องที่
- ต้องมีความปลอดภัย

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- เรียนรู้เหตุการณ์
- วิเคราะห์ปัญหา
- หาทางแก้ไข
- กำหนดวิธีการทำงาน

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- ภาวะผู้นำ
- การประสานงาน

ชื่อผู้เล่า นายจรูญศักดิ์ เอกสวัสดิ์ (04-9152252)

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7

เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ การบริหารงาน

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2516

สถานที่ จังหวัดชัยนาท

เนื้อเรื่องย่อ...

เรื่องเล่าในประสบการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการรังวัด ซึ่งปัญหาในการรังวัดส่วนมากที่ได้ประสบมานั้นเกี่ยวกับเรื่องการพิพาทแนวเขตที่ดินในการรังวัดพื้นที่ใดที่มีกรณีพิพาทส่วนมากช่วงรังวัดจะไม่ทำการรังวัดให้ และจะไม่ไกลเกลี่ยให้ทำให้ราษฎรจะต้องหันไปพึ่งอำนาจศาลเป็นผู้ตัดสิน ทำให้เกิดผลเสียหายแก่ราษฎรหากช่วงรังวัดยอมเสียเวลาทำการไกลเกลี่ยเพื่อให้ตกลงแนวเขตกันได้ ผลเสียจะไม่เกิดแก่ราษฎร ประสบการณ์ของข้าพเจ้านั้นจะพยายามโน้มน้าวจิตใจของทั้งสองฝ่ายให้เข้าใจถึงผลได้ผลเสียของการพิพาทแนวเขต โดยยกตัวอย่างอธิบายให้คู่กรณีเข้าใจว่าที่ดินในส่วนที่พิพาทนั้นเนื้อที่ประมาณเท่าใด คู่มาค้ากับที่ดินที่พิพาทกันหรือไม่

เมื่อครั้งที่ข้าพเจ้าเป็นช่างจัดวา อันดับ 2 เมื่อปี พ.ศ. 2516 ข้าพเจ้าได้รับแต่งตั้งให้เป็นช่างเดินสำรวจปักหลักเขตที่ดินในท้องที่อำเภอสรรพยาจังหวัดชัยนาท ได้ทำการรังวัดปักหลักเขตที่ดิน ปรากฏว่ามีเจ้าของที่ดิน 2 ราย ซึ่งมีที่ดินติดต่อกันมีแนวเขตคั่นนาเป็นแนวเขตที่ดิน ขณะทำการรังวัดที่ดินแปลงหนึ่งเจ้าของที่ดินแปลงข้างเคียงได้คัดค้านการรังวัด อ้างว่าเจ้าของที่ดินแปลงที่ทำการรังวัดนั้นได้นำทำการรังวัดรุกล้ำแนวเขต โดยการปักคั่นนาขึ้นมาใหม่รุกล้ำเข้ามาในที่นาของตนประมาณ 1 วา ซึ่งเดิมแนวเขตเป็นเส้นตรงแต่ปัจจุบันแนวเขตโค้งเข้ามาในที่ดินของตน โดยจะไม่ยอมรับรองแนวเขตที่ดินให้ และจะไปแจ้งความดำเนินคดีกับเจ้าของที่ดินที่ขอการทำกรรังวัด ข้าพเจ้าซึ่งเป็นช่างเดินสำรวจจึงได้แจ้งให้เจ้าของ

ที่ดินทั้ง 2 ฝ่ายมานำรังวัดในส่วนที่เป็นของตนเอง โดยปักหลักไม้แทนหลักเขตที่ดิน และได้ทำการรังวัดตรวจสอบว่าที่ดินส่วนที่รูกล่านั้นมีเนื้อที่ประมาณเท่าใด ข้าพเจ้าแนะนำเจ้าของที่ดินทั้งสองฝ่ายว่าถ้าขยับหลักเขตกันคนละเล็กน้อยทางด้านเหนือและด้านใต้ โดยเข้ามาในเขตของแต่ละฝ่ายจะยินยอมหรือไม่ ถ้าหากไม่ยินยอม ก็จะต้องทำแผนที่พิพาทเสนอเรื่องให้เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัด เพื่อนัดสอบสวนเปรียบเทียบ หากตกลงกันไม่ได้ก็ต้องไปฟ้องศาล เมื่อศาลสั่งแล้ว ข้างรังวัดก็จะมาทำการรังวัดตามคำสั่งศาลต่อไป ซึ่งในกรณีนี้ที่ดินที่รูกลามีเนื้อที่ประมาณ 10 ตารางวา คิดเป็นเงินประมาณ 1,000 บาท หากไปขึ้นศาลทั้งสองฝ่ายจะต้องเสียค่าใช้จ่ายมากกว่านั้นแน่นอน เมื่อเจ้าของที่ดินทั้งสองฝ่ายได้รับฟังคำชี้แจงแล้วต่างก็ยินยอมตกลงแนวเขต โดยการขยับแนวเขตเข้าไปในที่ดินของตนเอง และปักคันทนาใหม่ให้เป็นเส้นตรงเช่นเดิม ข้าพเจ้าจึงได้ทำการรังวัดออกโฉนดที่ดินให้แก่เจ้าของที่ดินทั้งสองฝ่ายได้ นับว่าการไกล่เกลี่ยของข้าพเจ้าประสบผลสำเร็จด้วยดี

ตัวอย่างการไกล่เกลี่ย เช่น ที่ดินที่พิพาทจำนวน ๑๐ ตารางวา ราคาประมาณตารางวาละ 200 บาท คิดเป็นเงิน 2,000 บาท แต่ถ้าท่านไปฟ้องร้อง ท่านจะต้องเสียค่าทนาย ค่าติดต่อเกินกว่า 2,000 บาท หากท่านซึ่งเป็นคู่กรณีสามารถตกลงกันได้แล้ว เงินท่านก็ไม่ต้องเสีย แถมท่านยังจะได้รับโฉนดที่ดินไปทำประโยชน์ได้ ส่วนมากเวลาที่ข้าพเจ้าใช้วิธีนี้ไกล่เกลี่ยจะได้ผลสำเร็จมาตลอด

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- รับทราบปัญหาขัดแย้ง
- เจาะไกล่เกลี่ย ประนีประนอม
- แก้ไขปัญหา

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- เจริญพาที- ประนีประนอม- ยอมความด้วยดี- ลดคดีความ | $\left\{ \begin{array}{l} \text{(มีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความสามัคคี ไม่แตกแยก)} \\ \text{(สร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนบ้าน)} \\ \text{(ลดการทะเลาะวิวาท หันมาปรองดอง)} \end{array} \right.$ |
|---|--|

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- ลดข้อขัดแย้ง ใช้หลักการออมชอม อะลุ่มอล่วยและชี้แจงผลได้ ผลเสียของแต่ละฝ่าย โดยใช้ความเป็นกลางมากที่สุด

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ

- ใช้ความเป็นกลางชี้แจงผลได้ผลเสียของแต่ละฝ่าย ซึ่งหากเจ้าของที่ดินสามารถตกลงแนวเขตที่ดินกันได้ การปฏิบัติงานของสำนักงานที่ดินจังหวัดก็สามารถลดขั้นตอน คือ ไม่ต้องดำเนินการสอบสวนเปรียบเทียบเพื่อออกโฉนดที่ดินตามมาตรา 60 แห่งประมวลกฎหมายที่ดิน

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- มาตรา 60 แห่งประมวลกฎหมายที่ดิน

เรื่อง..... เอาใจเขามาใส่ใจเรา

ชื่อผู้เล่า นายพงษ์เอก มหาวีรวัฒน์
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7
เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ รังวัดออกโฉนดที่ดิน
เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ.2531 , 2532 , 2535
สถานที่ ต.ศรีคำ อ.แม่จัน , ต.บ้านด้าย อ.แม่สาย จ.เชียงราย , ต.หนองห้วยไทย
อ.พนมไพร จ.ร้อยเอ็ด , ต.ปล้อง ต.หนองเรด , อ.เทิง จ.เชียงราย

เนื้อเรื่องย่อ...

ผู้เขียนได้เริ่มเข้ามาปฏิบัติงานเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินเมื่อปี พ.ศ.2530 ได้รับแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นเจ้าหน้าที่เก็บรายละเอียด โดยปฏิบัติงานในท้องที่ตำบลบ้านยาง อำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ ต่อมาปี พ.ศ. 2531-2536 ได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่เดินสำรวจฯ เริ่มต้นเดินสำรวจฯ ในท้องที่ตำบลศรีคำ อำเภอแม่จัน ตำบลบ้านด้าย อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงรายยังไม่มีประสบการณ์ในการเดินสำรวจฯ มากนัก อยู่ในช่วงการเรียนรู้งานเดินสำรวจฯ เป็นส่วนใหญ่ แต่เมื่อได้มีประสบการณ์รังวัด ปฏิบัติงานในพื้นที่ต่าง ๆ และต้องพบปะ สัมผัสกับเจ้าของที่ดินมากขึ้น ทำให้มองเห็นภาพของปัญหาในการเดินสำรวจฯ พอสมควร จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์งานไปในตัวด้วย โดยเฉพาะปัญหาทางานเกี่ยวกับเดินสำรวจฯ แล้วไม่เต็มพื้นที่ หรือไม่เต็มระวาง เนื่องจากเจ้านิดเจ้าของที่ดินให้มานำเดินฯ บริเวณกลุ่มที่เราจะรังวัด ปรากฏว่าเจ้าของที่ดินมาไม่พร้อมเพรียงกัน หรือเจ้าของที่ดินไม่อยู่ในท้องที่เนื่องจากไปประกอบอาชีพท้องที่อื่น หรือรังวัดแล้วแต่ไม่มาในวันสอบสวนสิทธิ ทำให้ลักษณะงานที่ออกมาไม่เต็มพื้นที่ และไม่เป็นหน้ากระดาน (งานภาคพื้นดิน) กับปัญหาอีกประการหนึ่งคือเจ้าของที่ดินตาย ทายาท จะนำเดินฯ แทนได้หรือไม่ (ขณะนั้นยังไม่มีระเบียบให้ดำเนินการได้) ผู้เขียนเชื่อได้เลยว่าในแต่ละท้องที่จะมีที่ดินที่เจ้าของที่ดินตายไม่ต่ำกว่า 30-40% ของจำนวนเนื้องานที่มี จึงทำให้ผู้เขียนมีความคิดที่จะแก้ไขปัญหานี้ในกรณีแบบนี้

พร้อม ๆ กัน เพื่อมิให้ต้องเสียเวลาย้อนกลับไปกลับมา หรือเสียแรงรังวัดฟรีเพราะ จะต้องทำงานในภายหลัง ผู้เขียนใช้วิธีการแก้ไขปัญหาดังนี้คือ เมื่อรังวัดที่ดินไปแต่ละแปลงก็จะให้เลขสมมติประจำแปลงไปด้วย พร้อมทั้งแจกใบนัดให้เจ้าของที่ดินมาสอบสวนสิทธิ ในเอกสารใบนัดจะแจ้งรายละเอียดและขอแนะนำให้เตรียมการสำหรับวันสอบสวนสิทธิ ส่วนเจ้าของที่ดินรายใดมาไม่ได้ในวันรังวัด หากญาติพี่น้องของเจ้าของที่ดินมีความประสงค์ที่จะขอนำรังวัดแทนไปก่อน และยืนยันว่าสามารถที่จะแจ้งให้เจ้าของที่ดินนำหลักฐานที่ดินพร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องมาในวันทำการสอบสวนสิทธิได้ ผู้เขียนก็จะทำการรังวัดให้พร้อมทั้งแจ้งให้ทราบอีกครั้งว่า หากเจ้าของที่ดินมาไม่ได้จริง ๆ ก็ให้ใช้หนังสือมอบอำนาจให้นำเดินฯ แทน

สำหรับที่ดินที่เจ้าของที่ดินตาย หากทายาทของผู้ตายมีความประสงค์จะขอนำรังวัด และให้คำมั่นว่าจะรับนำหลักฐานที่ดินไปยื่นคำขอรับโอนมรดกก็จะให้ทายาท เป็นผู้นำรังวัดพร้อมกับแจ้งและกำชับว่าเมื่อไปยื่นคำขอเรียบร้อยแล้ว ขอให้นำสำเนาหลักฐานคำขอ (ท.ด.1) มาแสดงด้วย จากนั้นก็จะเก็บเรื่องรอไว้จนกว่าทายาทของเจ้าของที่ดินจะส่งหลักฐานที่ดินซึ่งได้จดทะเบียนโอนมรดกแล้วมาให้ จึงจะทำการส่งงานในเดือนถัดไป สำหรับเรื่องนี้ได้ดำเนินการมาแล้วในท้องที่ตำบลศรีวิชัย อำเภอแม่จัน และในท้องที่ตำบลหนองทัพไทย อำเภอพนมไพร จังหวัดร้อยเอ็ด ปรากฏว่าได้ผลสำเร็จประมาณ 95% จากการรังวัดงานลักษณะนี้ประมาณ 300 แปลง และเป็นความภูมิใจจนถึงทุกวันนี้ที่สามารถดำเนินการสำเร็จ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่เราเอื้ออาทรต่อเจ้าของที่ดิน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น 2 เรื่องที่กล่าวมานี้จะสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับสภาพท้องที่รวมทั้งผู้นำท้องถิ่นต้องให้ความร่วมมือด้วย

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- เข้าใจและเข้าถึงปัญหาที่เกิดขึ้น
- ปรับใช้ระเบียบกฎหมายเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์
- วางแผนล่วงหน้าอย่างมีหลักการชัดเจน
- ประชาสัมพันธ์ถึงผลประโยชน์ที่ราษฎรจะได้รับ

- ทำความตกลงระหว่างเจ้าหน้าที่กับประชาชนให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

- สร้างความมั่นใจให้เจ้าของที่ดินว่า ถ้าปฏิบัติตามคำแนะนำของเจ้าหน้าที่จะได้รับโฉนดแน่นอน

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- เข้าถึงปัญหา
- วางแผนล่วงหน้า
- ประสานสัมพันธ์
- ตกลงร่วมกัน
- มุ่งมั่นเป้าหมาย

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- นำระเบียบและกฎหมายมาบริหารจัดการ
- ทำความตกลงระหว่างเจ้าหน้าที่กับประชาชนให้เกิดความเข้าใจไปในแนวทางเดียวกัน

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ

- ได้นำระเบียบและกฎหมายเกี่ยวกับมรดก มาชี้แจง และแนะนำขั้นตอนในการรับโอนมรดกให้เจ้าของที่ดินทราบและเข้าใจ
- ทำความตกลงร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่กับทายาทผู้ตาย โดยทายาทต้องไปขอรับโอนมรดกที่สำนักงานที่ดิน และให้นำหลักฐานการรับโอนมรดกมาแสดงต่อเจ้าหน้าที่
- รอเรื่องไว้นานกว่า การจดทะเบียนโอนมรดกจะเสร็จสิ้น

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- ประมวลกฎหมายที่ดิน มาตรา 81
- ระเบียบและคำสั่ง เรื่องมรดก

เรื่อง..... สืบเนื่องจากงานตกเป้า

ชื่อผู้เล่า นางวันทา จุฑิน (01-9176957)
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7
เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ พื้นที่ดำเนินการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน
เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549
สถานที่ จังหวัดพัทลุง

เนื้อเรื่องย่อ...

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2549 ดิฉันได้รับมอบหมายจากสำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญให้เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินในพื้นที่จังหวัดพัทลุง โดยกำหนดเป้าหมายต้องออกโฉนดที่ดินให้ได้จำนวน 7,125 แปลง ใช้ระยะเวลาดำเนินการ 9.5 เดือน แต่เนื่องจากจังหวัดพัทลุงได้มีการเดินสำรวจมาหลายปีแล้ว ปริมาณงานที่จะออกโฉนดที่ดินได้จึงมีจำนวนน้อยลง และเป็นพื้นที่ที่อยู่กระจัดกระจายทำงานค่อนข้างลำบาก เสียเวลาในการหาพื้นที่ดำเนินการ เดือนแรกของการปฏิบัติปรากฏว่าได้ผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ดิฉันกลุ่มใจมาก จึงคิดว่าจะต้องขอความร่วมมือจากบุคคล 2 ฝ่าย ในการช่วยตรวจสอบข้อมูลที่ดินที่ยังไม่ได้ออกโฉนดที่ดิน

ฝ่ายแรกคือ ขอความร่วมมือจากสำนักงานที่ดิน สำนักงานที่ดินสาขา และอำเภอให้ช่วยตรวจสอบข้อมูลจากเอกสารที่มีอยู่ในสำนักงานที่ดิน ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือด้วยดี ทำให้ได้ข้อมูลส่วนหนึ่งสำหรับทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบ

ฝ่ายที่ ๒ คือ ขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่สายสำรวจโดยให้ช่างเดินสำรวจทำการรังวัดไปตามหน้าที่ดินส่วนเจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิและช่างโยธาก็มอบหมายให้ช่วยสำรวจข้อมูลในพื้นที่ โดยประสานงานกับผู้ปกครองท้องที่ ว่ามีราษฎรรายใดบ้างที่ยังไม่ได้ออกโฉนดที่ดินและขอให้แยกประเภทเอกสารที่ดินมาด้วย ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือด้วยดี จากการสำรวจข้อมูลทั้งสองทาง ทำให้ง่ายแก่การปฏิบัติงาน ช่างที่ทำการรังวัดจะได้ไม่ต้องกังวลหลายทาง คือไม่ต้องหางานไปทำการรังวัด ซึ่งจะเสียเวลามาก ผลจากการสำรวจข้อมูลทั้งสองทาง ทำให้ได้ปริมาณงานเพิ่มขึ้นใน

ระดับหนึ่งแม้ไม่ได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่ก็ได้ผลงานตามเป้าหมายซึ่งเป็นความภาคภูมิใจว่าทุกฝ่ายได้ร่วมมือกันเต็มความสามารถแล้ว

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- รู้ปัญหาข้อมูลพื้นที่ที่มีอยู่เดิม
- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ขอความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบงานนอกเหนือ

จากหน้าที่ความรับผิดชอบ

- วางแผนโดยการนำข้อมูลจากภายนอกองค์กรและภายในองค์กรมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ

- นำไปปฏิบัติตามเป้าหมาย

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- รู้ปัญหา
- นำมาวิเคราะห์
- เจาะเข้าแผน
- สู่แก่นเป้าหมาย

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- เทคนิคการประสานงาน
- การทำงานเป็นทีม

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ

- ขอความร่วมมือจากสำนักงานที่ดินจังหวัด สาขา และอำเภอ
- ขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ในองค์กร
- ทุกคนช่วยกันทำงานจนสำเร็จ

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- ทฤษฎีการมีส่วนร่วม

ชื่อผู้เล่า	นายเสวี จิระเสวี
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7
เป็นการแก้ไขปัญหากับ	การบริหารจัดการ
เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ	พ.ศ. 2543
สถานที่	สำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ กรมที่ดิน

เนื้อเรื่องย่อ...

ข้าพเจ้าได้เข้าทำงานที่กรมที่ดินครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2530 ณ สำนักงานที่ดินจังหวัดมหาสารคาม ต่อมาปี พ.ศ. 2532 ได้มาปฏิบัติงานที่กองหนังสือสำคัญในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สอบสวนสิทธิ จนถึงปี พ.ศ.2535 เมื่อถึง พ.ศ. 2536 ได้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้กำกับการเดินสำรวจฯ ในปี พ.ศ.2539 ได้มีการเปลี่ยนตำแหน่งผู้กำกับการเดินสำรวจฯ เป็นผู้อำนวยการศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน และเปลี่ยนตำแหน่งจากผู้ช่วยผู้กำกับการเดินสำรวจฯ เป็นผู้กำกับการเดินสำรวจฯ จึงได้ปฏิบัติหน้าที่ผู้กำกับการเดินสำรวจฯ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2539 ในปี พ.ศ. 2541 จึงเข้ามาปฏิบัติงานที่ที่กองหนังสือสำคัญ (ปัจจุบันคือสำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ) ในระหว่างปฏิบัติงานในสำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ ได้มีโอกาสศึกษางานจากผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่าน ทำให้มีทัศนคติเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอันมากประกอบกับตำแหน่งที่ปฏิบัติงานมีโอกาสใกล้ชิด ผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารของกรมที่ดิน

สิ่งที่คิดว่าเป็นการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จคือ กรณีแก้ไขปัญหาการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินที่ค้างแกลงเนื่องจากเจ้าของที่ดินถึงแก่กรรม สาเหตุมาจากเมื่อปี พ.ศ. 2536 กรมที่ดินกำหนดให้ทายาทของเจ้าของที่ดินที่ถึงแก่กรรม และยังไม่ได้นำเนินการจดทะเบียนโอนมรดกสามารถนำเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินได้ โดยให้ใส่ชื่อทายาทไว้ในใบได้ส่วนและโฉนดที่ดิน ต่อมาปี พ.ศ. 2540 กรมที่ดินได้ยกเลิกวิธีการดังกล่าว และหากเจ้าของที่ดินประสงค์จะนำทำการเดินสำรวจเพื่อ

ออกโฉนดที่ดินต้องไปดำเนินการจดทะเบียนโอนมรดกชั้นหนังสือรับรองการทำประโยชน์ให้เสร็จเรียบร้อยเสียก่อน จึงทำให้ทายาทของเจ้าของที่ดินที่ถึงแก่กรรม และยังไม่ได้ดำเนินการจดทะเบียนโอนมรดกไม่สามารถนำเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินได้ เจ้าหน้าที่จึงไม่สามารถเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินให้เต็มพื้นที่

ปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาที่ผู้บริหารกรมที่ดินมีความคิดเห็นเป็น 2 แนวทาง ทางที่หนึ่งเห็นว่าทายาทของเจ้าของที่ดินที่ถึงแก่กรรม และยังไม่ได้ดำเนินการจดทะเบียนโอนมรดกสามารถนำเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินได้ อีกความเห็นหนึ่ง เห็นว่าไม่สามารถดำเนินการได้

ในปี พ.ศ. 2543 ได้นำเสนอเรื่องให้ทายาทของเจ้าของที่ดินที่ถึงแก่กรรมและยังไม่ได้ดำเนินการจดทะเบียนโอนมรดกสามารถนำเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินได้ เข้าสู่การพิจารณาของผู้บริหารของกรมที่ดิน แม้จะมีบางท่านที่มีความคิดเห็นที่แตกต่าง แต่ในที่สุดท่านอธิบดีกรมที่ดินในขณะนั้นได้ให้ความเห็นชอบ

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- ทำความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติที่ผ่านมา
- ศึกษาปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากระเบียบที่ใช้อยู่
- ตรวจสอบกฎหมายที่สอดคล้องกับปัญหา
- กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน
- ประสานผู้เกี่ยวข้องเพื่อเสนอแนวทางในการปฏิบัติ
- รับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องเพื่อปรับแนวทางให้สอดคล้องกับความเห็น
- เสนอความเห็นต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น
- เจ้าหน้าที่สามารถนำระเบียบไปใช้ได้สมประโยชน์ต่อประชาชน

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- ศึกษาระเบียบที่ผ่านมา
- ตรวจสอบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

- กำหนดแนวทางให้สอดคล้อง
- ประสานทุกส่วนด้วยเหตุผล
- ผลสัมฤทธิ์เกิดแก่ประชาชน

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- ประสานผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อเสนอแนวทางในการปฏิบัติงาน

รายละเอียดของกลยุทธ์ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ

- ได้เข้าไปพบเพื่อขอความเห็นจากหัวหน้า พี่ ๆ ที่มีความรู้ และเพื่อนร่วมงาน เพื่อขอทราบความคิดเห็นว่า แนวทางที่จะแก้ไข มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด
 - นำความเห็นจากข้อ 1 เสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ด้วยวากก่อนเพื่อฟังแนวความคิด
 - หลังจากรับทราบแนวความคิดของผู้บังคับบัญชา ทำให้ทราบว่าไม่เห็นด้วยกับแนวทางที่จะแก้ไข
 - รอเวลาที่เหมาะสม นำเสนอความคิดอีกหลายครั้ง เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีความเห็นคล้อยตามหรือสอดคล้อง หรือไม่ขัดข้อง
 - ให้ผู้บังคับบัญชาติดตามงานดังกล่าว และขอคำแนะนำอย่างเป็นรูปธรรม
 - นำเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น
 - ออกเป็นระเบียบเสนอผู้บังคับบัญชาลงนามให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- ประมวลกฎหมายที่ดิน มาตรา 58 ทวิ
- ระเบียบกรมที่ดิน ว่าด้วยการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน และสอบเขตที่ดิน พ.ศ. 2543
- หนังสือกรมที่ดิน ที่ มท 0719.1 /ว.15540 ลว. 23 พฤษภาคม 2543

เรื่อง..... สิ่งเดียวที่รอคอย

ชื่อผู้เล่า นายวิสูตร หล้าสกุล (07-1776785)
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7
เป็นการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับ การออกเอกสารสิทธิในที่ดิน
เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2544
สถานที่ จังหวัดขอนแก่น

เนื้อเรื่องย่อ...

เมื่อปี พ.ศ. 2544 ข้าพเจ้าปฏิบัติหน้าที่ ผอ.ศูนย์ฯ จ.ขอนแก่น ดำเนินการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน ในท้องที่ตำบลหนองบัว โคกไม้ยาง และป่าห้วยนั้ง อำเภอบ้านฝาง จังหวัดขอนแก่นที่ราษฎรรอคอยการออกโฉนดที่ดินอยู่เป็นจำนวนมาก ผู้กำกับการรังวัด ช่างเดินสำรวจฯ ได้ร่วมกันตรวจสอบพื้นที่กับ สปก. กรมพัฒนาที่ดินและป่าไม้เขต แล้วจึงเข้าดำเนินการ ระหว่างดำเนินการอยู่นั้น มีความสงสัยว่าทำไมพื้นที่ดังกล่าวมีเอกสารสิทธิในที่ดิน (ส.ค.1 น.ส.3 , น.ส.3ก.) เป็นจำนวนมากที่ยังไม่ออกโฉนดที่ดิน จึงได้ตรวจสอบข้อมูลอีกครั้งปรากฏว่าพื้นที่ทั้ง 3 ตำบลอยู่ในเขตพื้นที่ที่กั้นออกจากป่าสาธารณะ ตามมติ ครม.เพื่อให้ราษฎรเข้าอยู่อาศัย และทำประโยชน์ คณะกรรมการจัดที่ดินแห่งชาติได้มอบพื้นที่ที่กั้นออกให้กับ สปก.นำไปดำเนินการตามพรบ.ปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และ สปก. ไม่ได้ประกาศเขตดำเนินการ เพราะอ้างว่าพื้นที่ดังกล่าวมีเอกสารสิทธิในที่ดินหนาแน่นไม่เหมาะที่จะทำการปฏิรูป เมื่อปี พ.ศ.2541 สปก. จึงได้คืนพื้นที่ดังกล่าวให้คณะกรรมการจัดที่ดินแห่งชาติ พิจารณามอบหมายให้หน่วยงานอื่นดำเนินการต่อไป

ดังนั้นบริเวณที่ศูนย์ฯ เข้าดำเนินการฯ จึงเป็นพื้นที่ที่อยู่ในระหว่างรอการพิจารณาของคณะกรรมการฯ เพื่อมอบให้หน่วยงานอื่นหรือกรมที่ดินนำไปดำเนินการให้กับราษฎร ศูนย์ฯ ได้หารือปัญหาดังกล่าวไปยังจังหวัดและกรมที่ดินซึ่งกรมที่ดินมีความเห็นชอบให้ดำเนินการออกโฉนดที่ดินได้เฉพาะที่ดินที่มีเอกสารสิทธิ (ส.ค.1 , น.ส.3, น.ส.3ก.) ที่นำเดินสำรวจฯ ไร่จำนวน 5,800 แปลง ส่วนที่เหลืออีก

700 แปลง เป็นที่ดินที่ไม่มีเอกสาร (ที่ดินมือเปล่า) ที่เจ้าของที่ดินนำเดินสำรวจ ไว้ในคราวเดียวกัน ให้การลงนามไว้ก่อนจนกว่าจะมีการมอบพื้นที่ให้กรมที่ดิน แล้วจึงค่อยลงนามและแจกโฉนดที่ดิน ซึ่งศูนย์ฯ ก็ได้ชี้แจงปัญหาให้เจ้าของที่ดิน ทราบแล้ว พร้อมรวบรวมข้อมูลให้ อำเภอ จังหวัด และกรมที่ดิน เพื่อนำเสนอคณะกรรมการจัดที่ดินแห่งชาติพิจารณา ในระหว่างที่รอการพิจารณาของคณะกรรมการฯ อยู่ นั้น นับเป็นโอกาสดีที่รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทยในขณะนั้น (นายสมบัติ อุทัยสง) ได้เดินทางมาตรวจราชการและเป็นประธานการมอบโฉนดที่ดินให้แก่ราษฎร ณ ที่ว่าการอำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น ท่านได้สอบถามถึงปัญหาในการปฏิบัติงานของศูนย์ฯ ว่ามีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ข้าฯ จึงมีโอกาสเสนอปัญหาความเดือดร้อนของราษฎรที่ได้นำเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินไว้โดยไม่มีหลักฐาน (ที่ดินมือเปล่า) ในท้องที่ 3 ตำบล จำนวน 700 แปลง ที่ยังไม่ได้รับโฉนดที่ดิน จากนั้นท่านได้ขอรายละเอียดข้อมูลเพื่อจะนำเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการจัดที่ดินแห่งชาติ โดยท่านเป็นประธานในที่ประชุม และจะเป็นผู้เสนอเรื่องดังกล่าวต่อคณะกรรมการฯ พิจารณาต่อไป ซึ่งที่ประชุมมีมติมอบพื้นที่ให้กรมที่ดินนำไปดำเนินการตามประมวลกฎหมายที่ดิน

ต่อมาจึงได้มีการลงนามและแจกโฉนดที่ดิน ในส่วนที่มีปัญหาจำนวน 700 แปลงแล้วเสร็จภายในปี พ.ศ.2544 ผลสัมฤทธิ์ในครั้งนี้นี้เกิดขึ้นได้เพราะทางราชการได้ให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา ก่อให้เกิดความยินดีแก่ราษฎรผู้ได้รับโฉนดที่ดินหลังจากที่รอคอยมานาน เกิดความภาคภูมิใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและเป็นเรื่องที่ประทับใจข้าพเจ้ามาจนถึงทุกวันนี้

ขุมความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า (Knowledge Assets)

- ตรวจสอบข้อมูล
- หาหรือแนวทางในการปฏิบัติ
- จัดการประสานให้คณะกรรมการ มอบพื้นที่

- มีการออกเอกสารสิทธิที่ดินโดยชอบ
- มอบโฉนดที่ดินให้เจ้าของที่ดินได้
- นำไปสู่เป้าหมายตามนโยบาย “แปลงสินทรัพย์เป็นทุน”

แก่นความรู้ที่สรุปได้ (Core Competency)

- ตรวจสอบ
- มอบพื้นที่
- มีการลงนาม
- ทำการแจกโฉนด
- เกิดประโยชน์ต่อทางราชการและประชาชน ตามนโยบาย

“แปลงสินทรัพย์เป็นทุน”

+

กลยุทธ์ในการทำงาน (Strategic Competency)

- เทคนิคการประสานงาน

กฎระเบียบ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- ประมวลกฎหมายที่ดิน มาตรา 58, 58 ทวิ
- กฎกระทรวง ฉบับที่ 43 (พ.ศ. 2537) ออกตามความใน พ.ร.บ.

ให้ใช้ประมวลกฎหมายที่ดินพ.ศ. 2497

ภาคผนวก

การจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ (1)*

ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

มีผู้ให้นิยามความหมายของการจัดการความรู้ไว้มากมาย ผู้เขียนเลือกนำเสนอความหมาย KM ในลักษณะของ Knowledge Sharing (KS) คือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นประเด็นสำคัญ

Arthur Anderson Business Consulting (อ้างถึงในบุญดี บุญญาภิ และคณะ 2547 : 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรรวบรวมค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้และนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร

Carla O'Dell และ Jackson Grayson (อ้างถึงในบุญดี บุญญาภิ และคณะ 2547 : 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการ ภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

ทั้งนี้การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวของความรู้โดยตรง แต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้

แนวคิดของ KM

การจัดการความรู้ มีแนวคิดที่เชื่อว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร (People are our most important Asset) โดยเชื่อมั่นว่า บุคลากรเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้องค์กรบรรลุจุดประสงค์และเป้าหมายได้

โดยเฉพาะโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งถือว่าเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) ซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่อาศัยความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเติบโต และสร้างงานในอุตสาหกรรมทุกรูปแบบ

การที่องค์กรจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ขึ้นอยู่กับวงจรการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปัน และใช้ความรู้ กระบวนการที่ว่่านี้ คือ การจัดการความรู้ Knowledge Management : KM นั่นเอง

คุณค่าของ KM ที่มีต่อหน่วยงาน

- ทำอย่างไร จะใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

- คนในหน่วยงาน ทำงานแบบต่อยอดความรู้ โดยไม่ต้องเริ่มต้นจากศูนย์

- คนในหน่วยงาน ไม่ต้องทำงานแบบลองผิดลองถูก มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในการทำงาน ทำให้ประหยัดแรงงาน เวลา วัสดุอุปกรณ์ และได้ผลผลิตมาก ทั้งปริมาณและคุณภาพ

- หน่วยงานได้ลงทุนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เมื่อคนออกจากหน่วยงานไปแล้ว ความรู้และประสบการณ์ของบุคคลนั้น ยังคงอยู่กับหน่วยงานและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อีก

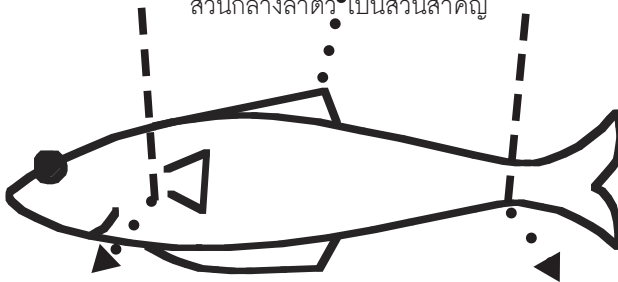
สามองค์ประกอบหลักของ KM

เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ จะเปรียบ KM เหมือนกับปลา ซึ่งมี ส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนหัว ลำตัว และหาง (ประพนธ์ ผาสุขยัต 2547 : 21)

ภาพ สามองค์ประกอบหลักของ KM เปรียบเทียบกับปลา

Knowledge Sharing (KS) คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share & Learn)

ส่วนกลางลำตัว เป็นส่วนสำคัญ



ส่วนหัวปลา

Knowledge Vision (KV)

ส่วนหัวปลา คือ การกำหนดทิศทางว่า จะไปทางไหน
ทำ KM เพื่ออะไร
เข้มแข็งด้วย ICT

ส่วนหางปลา

Knowledge Asset

ส่วนหางปลา คือ การสร้างคลังความรู้ที่เข้มแข็ง
ด้วย ICT

ที่มา : ปรับจาก ประพนธ์ ผาสุขยัต (2547 : 22)

1. **ส่วนหัวปลา** เปรียบได้กับ Knowledge Vision เรียกโดยย่อว่า KV หมายถึงส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ คือ ก่อนลงมือทำ KM จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ว่า จะทำ KM เพื่ออะไร หรือจะมุ่งหน้าไปทางไหน มีหลายหน่วยงานทำ KM โดยไม่มีการกำหนด KV ก่อน ซึ่งเป็นการไม่ถูกต้อง และการกำหนด KV จะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

มีหลายหน่วยงานทำ KM เพียงเพื่อได้ชื่อว่าได้ทำ KM แล้ว ซึ่งเป็นการเริ่มต้นที่ไม่ถูก เพราะความจริงแล้ว KM มิใช่ตัวเป้าหมาย แต่เป็นกระบวนการหรือกลยุทธ์ที่จะทำงานบรรลุผลตามที่ต้องการ โดยใช้ความรู้เป็นฐานหรือเป็นปัจจัยทำให้งานสำเร็จ เช่น

1.1 ทำ KM เพื่อพัฒนาสมรรถนะสู่ความเป็นเลิศ (Performance Excellence)

1.2 ทำ KM เพื่อพัฒนาคุณภาพให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน

1.3 ทำ KM เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารงาน

2. **ส่วนกลางลำตัว** เปรียบได้กับ Knowledge Sharing เรียกโดยย่อว่า KS หมายถึง ส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดและยากที่สุดในกระบวนการทำ KM เพราะจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้คนยินยอมพร้อมใจที่จะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน โดยไม่หวงวิชา

การจัดการความรู้ คำว่า “การจัดการ” ในที่นี้หมายถึง การบริหารที่จะทำให้เกิดเหตุปัจจัย และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้คนในองค์กรพร้อมที่จะแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน

3. **ส่วนที่เป็นหางปลา** เปรียบได้กับ Knowledge Assets เรียกโดยย่อว่า KA หมายถึง องค์ความรู้ที่องค์กรได้เก็บสะสมไว้รวบรวมไว้เป็นคลังความรู้ ซึ่งมาจาก 2 ส่วน คือ

3.1 Explicit Knowledge คือ ความรู้เชิงทฤษฎี ที่ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม เช่น เอกสารตำรา และคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.2 Tacit Knowledge คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวคน ซึ่งไม่ปรากฏชัดเจน

เป็นรูปธรรมหรือเป็นเอกสารตำรา แต่เป็นสิ่งที่มีความค่ามาก และทำอย่างไรเมื่อบุคคลออกจากหน่วยงานไปแล้ว แต่ความรู้นั้นยังคงอยู่กับหน่วยงาน ไม่สูญหายไปพร้อมกับตัวบุคคล

การจัดการความรู้ในส่วนของ KA นี้เป็นส่วนที่ต้องพึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ช่วยในการจัดเก็บให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการเรียกใช้และปรับแต่งความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ (Update) รวมทั้งมีการกำจัดความรู้ที่ไม่ใช้แล้ว เพื่อให้คลังความรู้ไม่ใหญ่เกินไปมีเฉพาะข้อมูลที่จำเป็นเท่านั้น

เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต ช่วยทำหน้าที่เป็นพื้นที่เสมือน (Virtual Space) ให้คนที่อยู่ไกลกัน สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share & Learn) ได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น

ถ้าเปรียบ KM เหมือนปลาตัวหนึ่ง ซึ่งมีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนหัว ลำตัว และหาง รูปร่างของปลาแต่ละตัว หรือการทำ KM ของแต่ละหน่วยงาน ก็จะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับจุดเน้นของหน่วยงานนั้น เช่น บางหน่วยงานอาจจะเน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งหมายความว่า ส่วนลำตัวปลาจะใหญ่กว่าส่วนอื่น ในขณะที่บางหน่วยงานอาจจะเน้นส่วนที่เป็นคลังความรู้และการใช้ ICT แสดงว่าหน่วยงานนั้นมีส่วนหางปลาใหญ่กว่าส่วนอื่น

ดังนั้น ปลาแต่ละตัว (แต่ละหน่วยงาน) จึงมีรูปร่างไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการหรือจุดเน้นของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีลักษณะเฉพาะของตนเอง Knowledge Sharing (KS)

เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่มีรายละเอียดมากผู้เขียนจะเลือกนำเสนอเฉพาะส่วนที่เป็นลำตัวปลา

คือ Knowledge Sharing (KS) หรือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในองค์กร

การทำ KM เพิ่มภาระงานหรือไม่

มีคำถามจากหน่วยงานที่จะเริ่มทำ KM ว่าการทำ KM เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับคนในหน่วยงานหรือไม่ งานที่ทำอยู่ในขณะนี้ก็มากแล้ว ไม่สามารถ

แบ่งเวลามาทำ KM ได้

วิธีการที่ดี คือ ต้องทำให้ KM บูรณาการอยู่ในวิถีชีวิตการทำงานตามปกติ ไม่แปลกแยกจากงานที่ทำ เช่น เป็นส่วนหนึ่งของการนิเทศงาน ซึ่งผู้เขียนจะขอยกตัวอย่างเป็นกรณีศึกษา ดังนี้

กรณีศึกษาจากการอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ

ผู้เขียนเคยเป็นวิทยากรให้การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือรู้สึกประทับใจในวิธีการทำงานด้านฝึกอบรม ที่บูรณาการ KM ให้อยู่ในวิถีการทำงานตามปกติ โดยไม่รู้สึกลำบากว่า กำลังทำ KM กล่าวคือ หลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแต่ละวันจะมีการทำ KM ในลักษณะของ Knowledge Sharing หรือการแลกเปลี่ยนความรู้ใน 2 ระดับ คือ

1. ระดับวิทยากร หรือผู้ให้บริการ โดยมีผู้อำนวยการฝึกทำหน้าที่เป็น Knowledge Facilitator ให้วิทยากรที่บรรยายในวันนั้น ได้สรุปประเมินผลการบรรยายของตนเองแล้วรายงานผลต่อที่ประชุมว่า ผลการบรรยายเป็นอย่างไร ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง และได้แก้ไขอย่างไร รวมทั้งเปิดโอกาสให้วิทยากรท่านอื่นๆ ได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้กัน เพื่อทำให้การฝึกอบรมบรรลุจุดประสงค์

นอกจากนี้ ยังให้วิทยากรที่จะบรรยายในวันรุ่งขึ้นได้รายงานว่า ตนเองวางแผนการบรรยายไว้อย่างไร ต้องการความช่วยเหลือจากวิทยากรท่านอื่นหรือไม่ และวิทยากรท่านอื่นมีข้อเสนอแนะอะไร ก็แสดงความคิดเห็นได้ทำให้อาจได้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

2. ระดับผู้รับการอบรม หรือผู้ให้บริการ (ลูกค้) ให้มีการประชุมภายในหมู่แต่ละหมู่ โดยมีนายหมู่ ทำหน้าที่เป็น Knowledge Facilitator รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในหมู่ว่า มีปัญหาอะไรบ้าง เช่น ปริมาณและคุณภาพของอาหารเป็นอย่างไร ที่พักและห้องน้ำมีความสะดวกหรือไม่ ต้องการเรียนรู้อะไรอะไรเพิ่มเติมจากหลักสูตรที่กำหนดให้ เป็นต้น จากนั้น นายหมู่ก็จะรายงานผลให้

วิทยากรพี่เลี้ยงทราบ เพื่อรายงานให้ผู้อำนวยความสะดวกและวิทยากรท่านอื่นๆ รับทราบ ในที่ประชุมวิทยากรของแต่ละวัน เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจในบริการที่ได้รับ และบรรลุจุดประสงค์ของการอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ

ทัศนวิจารณ์เกี่ยวกับกรณีศึกษา

หากนำแนวคิดทฤษฎีของ KM มาวิเคราะห์วิธีการทำงานด้านการฝึกอบรมลูกเสือ จะพบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ KM หลายประการ คือ

1. การทำ KM ที่ดี จะแบ่งคนออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่พร้อมให้ และกลุ่มที่ไม่รู้ ซึ่งจะเกิดขึ้นโดยปริยาย ตามธรรมชาติของการทำ KM คือ วิทยากรที่ยินดีให้ข้อเสนอแนะ และวิทยากรที่เต็มใจรับฟังข้อเสนอแนะ โดยจัดให้มีเวทีที่ทำให้คน 2 กลุ่มนี้ มีโอกาสมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

2. การทำ KM ที่ดีต้องทำในทุกระดับทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ (ลูกค้า) คือ รับฟังความรู้จากภายในและภายนอกหน่วยงาน

3. มีการทำ Tacit Knowledge ให้เป็น Explicit Knowledge เช่น การจัดทำแผนการบรรยายเป็นชุดฝึกอบรม สื่อแผ่นใส ใบงาน ใบความรู้ และอุปกรณ์อื่นๆ เก็บไว้ในคลังความรู้ของค่ายฝึกอบรม วิทยากรท่านอื่นสามารถนำไปใช้บรรยายและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้ โดยไม่ต้องเริ่มต้นจากศูนย์ในการบรรยายครั้งต่อไป

4. วิทยากรทุกคนมีความพึงพอใจกับวัฒนธรรมการทำงานแบบนี้ เพราะเน้นการร่วมมือกัน มากกว่าการแข่งขัน มีความพึงพอใจในผู้ร่วมงาน และความสำเร็จของงาน KM จึงไม่ใช่สิ่งที่เพิ่มภาระให้กับคนในหน่วยงานแต่อย่างใด

เงื่อนไขที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของ KM

จากกรณีตัวอย่างที่นำเสนอ การจะทำให้คนในองค์กรมีพฤติกรรมการทำงานแบบ Knowledge Sharing จะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของทุกคน

ในกรณีของการอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือได้ใช้วิธีการนี้มานานแล้ว เมื่อมีวิทยากรลูกเสือเข้ามาใหม่ แม้จะมาจากต่างหน่วยงาน ก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมนี้ จนเกิดความเคยชิน และกลายเป็นวิถีชีวิตในการทำงานแบบลูกเสือ เพราะมองเห็นผลดีจากการกระทำนี้

ดังนั้น การทำ KM ให้ประสบความสำเร็จ จะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

Bob Buckman ประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท Buckman Laboratories ซึ่งได้รับรางวัลเกียรติยศ MAKE ของอังกฤษ (The Most Admired Knowledge Enterprises) เคยตั้งคำถามและคำตอบว่า

คำถาม : What are the three critical factors in knowledge management ?

คำตอบ : Culture, Culture, Culture,

Bob Buckman กล่าวว่า 90% ของกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ คือ เรื่องวัฒนธรรมองค์กรเพราะสิ่งที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จเรื่องการจัดการความรู้ คือ วัฒนธรรมแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ของคนในองค์กร เพราะทัศนคติดั้งเดิมเชื่อว่า ความรู้ คือ อำนาจ ทำให้เรามีความสำคัญเหนือคนอื่น คนจึงไม่ยอมแลกเปลี่ยนความรู้กัน เพราะกลัวว่า คนอื่นจะรู้มากกว่าเรา

Ikujiro Nonaka กล่าวว่า การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้น ต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มเรียกว่า Socialization ซึ่งทำได้หลายรูปแบบ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

อุปสรรคของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

จากการศึกษาพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการแลกเปลี่ยนความรู้ มีสาเหตุหลัก 3 ประการ คือ (ปรับจากบุญดี บุญญากิจ และคณะ 2547 :57)

1. ตัวบุคคล

- 1.1 มีทัศนคติว่า ความรู้ คือ อำนาจ จึงหวงความรู้
- 1.2 ไม่ทราบว่ สิ่งที่ตนรู้ มีประโยชน์ต่อผู้อื่นหรือไม่
- 1.3 ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจของการแลกเปลี่ยนความรู้
- 1.4 ไม่มีความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น
- 1.5 ไม่มีความคุ้นเคยเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความ

รู้ด้วย (ยังไม่ว้เนื้อเชื่อใจกัน)

2. ส่วนรวม/โครงสร้าง

- 2.1 ยังไม่มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ
- 2.2 ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน
- 2.3 ระบบสารสนเทศไม่เอื้อ
- 2.4 ยังไม่มีระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น

3. ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร

- 3.1 มีการแข่งขันภายในหน่วยงานสูง
- 3.2 บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการให้ความรู้
- 3.3 ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองสิ่งใหม่

ปัจจัยฉกษติ

จากกรณีศึกษาที่นำเสนอมาทำให้ผู้เขียนเชื่อว่า การทำ KM มิใช่เรื่องทีล็กกลับจนยากเกินกว่าจะเข้าใจหรือทำได้ และคิดว่า ในบางหน่วยงาน ก็มีการทำ KM อยู่แล้ว โดยไม่รู้ตัว เช่น กรณีศึกษาการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ เป็นต้น เพียงแต่ว่า อาจจะไม่สมบูรณ์ตามแนวคิดทฤษฎีของ KM ซึ่งจะต้องศึกษาเพิ่มเติมและพัฒนาให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สิ่งที่ผู้เขียนนำเสนอ เป็นเพียงส่วนน้อยของ KM เพราะนำเสนอเฉพาะเรื่องของ Knowledge Sharing (KS) ซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งของลำดับลาเท่านั้น

แต่ก็หวังว่า จะทำให้ผู้อ่านมองเห็นภาพของ KM และสามารถนำไปปฏิบัติได้ตามสมควร

บรรณานุกรม

บุญดี บุญญากิจ และคณะ. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บริษัท จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด.2547

ประพนธ์ ผาสุยยืด. การจัดการความรู้แบบมือใหม่หัดขับ.กรุงเทพฯ : ไยใหม่. 2547

* ที่มา : การจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ

บุรชัย ศิริมหาสาคร สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากร
ทางการศึกษา

การทำ CoP เพื่อจัดการความรู้ในองค์กร โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องความสำเร็จ (Storytelling)

ความหมายของ CoP

Cop ย่อมาจากคำว่า Community of Practice แปลว่า ชุมชนนักปฏิบัติ หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ เป็นกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบหนึ่งของกลุ่มคนในองค์กร เพื่อจัดการความรู้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

อาจกล่าวได้ว่า Cop เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ (KM Tools) ประเภท Non-Technical Tools ดังปรากฏในภาพประกอบ 1

ประโยชน์ของ CoP ที่มีต่อองค์กรและพนักงาน

สำหรับองค์กร

ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

- แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้รวดเร็วขึ้น
- แพร่กระจายแนวปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice)
- เพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร
- พัฒนางองค์ความรู้ที่มีพลวัตขององค์กร

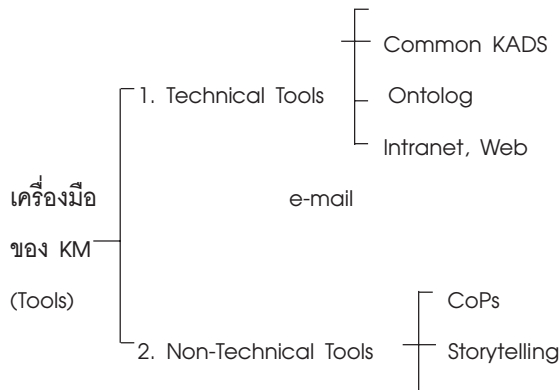
สำหรับพนักงาน

- ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนในชุมชน (ในกลุ่ม)
- ได้ความร่วมมือจากเพื่อนในชุมชน (ในกลุ่ม) พัฒนาความรู้ใหม่ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้

- ได้รู้จักเพื่อนใหม่ที่มีหลายสิ่งหลายอย่างคล้ายกัน รวมทั้งอาจกำลังเผชิญปัญหาที่คล้ายคลึงกันเมื่อได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ จะทำให้ค้นพบวิธีแก้ปัญหา

- ได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

ภาพประกอบ 1 เครื่องมือในการจัดการความรู้ (KM Tools)



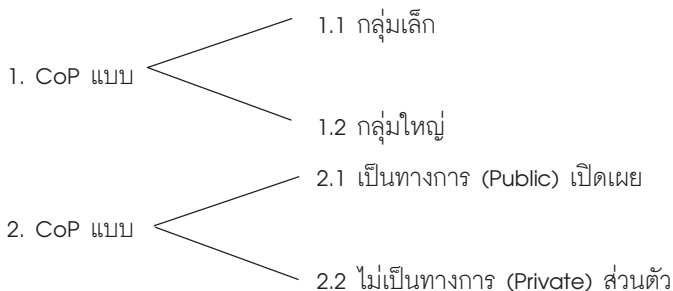
ในบทนี้จะกล่าวถึงเครื่องมือในการจัดการความรู้ประเภท Non-Technical Tools 2 อย่าง คือ

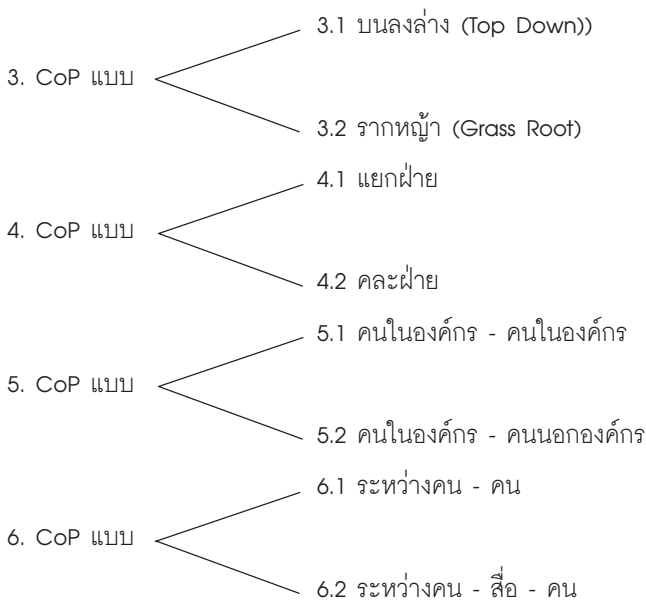
1. CoPs : ชุมชนนักปฏิบัติ
2. Storytelling : การเล่าเรื่องความสำเร็จ

รูปแบบของ CoP ที่ใช้ในการจัดการความรู้

การทำ CoP สามารถทำได้หลายลักษณะ จำแนกเป็นแบบต่างๆ ได้ดังนี้

ภาพประกอบ 2 ลักษณะของการทำ CoP แบบต่างๆ





Kick - off โครงการ CoP ในองค์กร

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) ได้ทดลองทำ CoP ในองค์กรเป็นครั้งแรก หัวข้อเรื่อง “ประสบการณ์ความสำเร็จในงานบริการด้านฝึกอบรม” เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2548 ณ สคบศ.นครปฐม

มีข้าราชการ และลูกจ้างประจำของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เข้าร่วมกิจกรรม จำนวน 24 คน เป็นผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานบริการด้านฝึกอบรม เช่น ผู้บริหารโครงการ วิทยากร ฝ่ายอาคารสถานที่ (ห้องอบรม หอพัก) และฝ่ายรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

ในการนี้ มีเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจากสำนักงานที่ดิน กรมที่ดิน เข้าร่วมกิจกรรมด้วย จำนวน 9 คน รวมทั้งสิ้น เป็น 33 คน แบ่งเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6-7 คน

วิธีการจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

การทำ (CoP) โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องความสำเร็จ (Storytelling) เพื่อสร้างขุมความรู้ (Knowledge Assets) มีวิธีการ ดังนี้
(ตัวอย่าง)

ใบงานที่ 1
การเล่าเรื่องความสำเร็จ (Storytelling) และการสร้างขุมความรู้ (Knowledge Assets)

คำชี้แจง

1. ให้แบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 6 คน ผลัดกันเล่าเรื่อง “ประสบการณ์ความสำเร็จในงานบริการด้านฝึกอบรม” เช่น การบริหารโครงการ การเป็นวิทยากร การบริการห้องอบรม สื่อทัศนูปกรณ์ หอพัก อาหาร เครื่องดื่ม และอื่นๆ ตามลักษณะงานที่ตนเองปฏิบัติ

2. ให้แบ่งบทบาทหน้าที่ภายในกลุ่มเป็น 3 ฝ่าย คือ คุณอำนวย คุณลิขิต และคุณกิจ ดังนี้

2.1 คุณอำนวย (Knowledge Facilitator) คือ ผู้เอื้ออำนวยความรู้มีหน้าที่ดำเนินการประชุมคล้ายกับประธานในที่ประชุม (มีการกำหนดผู้ที่เป็นคุณอำนวยของแต่ละกลุ่มไว้แล้ว ตามรายชื่อที่แจกให้)

2.2 คุณลิขิต (Note taker) คือ ผู้ที่มีหน้าที่คล้ายกับเลขานุการ เขียนสรุปย่อเรื่องที่เล่าของสมาชิกแต่ละคน ลงในป้ายนิเทศ และกระดานบันทึกการเล่าเรื่องให้เลือกสมาชิกในกลุ่ม 1 คน เป็นคุณลิขิต

2.3 คุณกิจ (Knowledge Practitioners) คือ สมาชิกในกลุ่มทุกคน (รวมถึงคุณอำนวยและคุณกิจด้วย) มีหน้าที่เล่าเรื่องประสบการณ์ความสำเร็จในงานบริการการฝึกอบรม

3. ให้ช่วยกันสรุปเรื่องที่เล่าเป็นขุมความรู้ (Knowledge Assets) และแก่นความรู้ (Core Competence) ลงในป้ายนิเทศ และกระดานบันทึก

4. ส่งตัวแทนกลุ่ม นำเสนอบันทึกความรู้ต่อที่ประชุมใหญ่ ใช้เวลากลุ่มละ 3-5 นาที และเล่าเรื่องความสำเร็จที่กลุ่มคิดว่าดีที่สุด 1 เรื่อง

5. ส่งกระดานบันทึกความรู้ให้ผู้ดำเนินการ

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ
KM Team สคปศ.

นิยามศัพท์

1. ขุมความรู้ (Knowledge Assets) คือ ความรู้ที่ได้จากการเล่าเรื่อง
2. แก่นความรู้ (Core Competence) คือ การสรุปความรู้จากการเล่าเรื่องให้เป็นหลักการ

(ตัวอย่าง)

แบบบันทึกความรู้ เรื่อง ประสบการณ์ความสำเร็จในงานบริการด้านการฝึกอบรม

กลุ่มที่.....ชื่อกลุ่ม

รายชื่อสมาชิกในกลุ่ม

1.....(คุณอำนวย)

2.....(คุณลิขิต)

3.....(คุณกิจ)

4.....(คุณกิจ)

5.....(คุณกิจ)

6.....(คุณกิจ)

1. บันทึกการเล่าเรื่อง (Storytelling)

.....

.....

.....

.....

2. บันทึกขุมความรู้ (Knowledge Assets)

.....

.....

.....

.....

3. บันทึกแก่นความรู้ (Core Competence)

.....

.....

.....

.....

การวิเคราะห์รูปแบบของการทำ CoP ในองค์กร

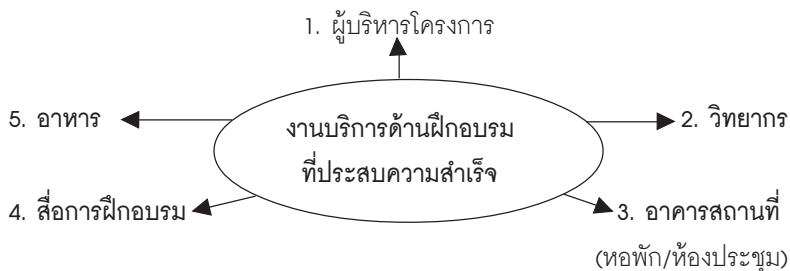
เมื่อพิจารณารูปแบบของการทำ CoP ในครั้งนี้ พบว่ามีลักษณะการทำ CoP แบบต่างๆ หลายลักษณะผสมผสานกัน คือ

1. เป็น CoP แบบกลุ่มเล็ก มี 5 กลุ่ม กลุ่มละ 6-7 คน ซึ่งมีข้อดีคือ สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันได้อย่างทั่วถึง
2. เป็น CoP แบบเป็นทางการ (Public) ที่เปิดเผย มีการจัดทำเป็นโครงการ KM ของ สคปศ. ดำเนินการโดย KM Team ขององค์กร เนื่องจากเป็นโครงการนำร่องจัดเป็นครั้งแรก จึงต้องทำเป็นทางการ
3. เป็น CoP แบบบนลงล่าง (Top Down) เพราะเป็นนโยบายขององค์กร ซึ่งต่อไปในอนาคต เมื่อทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจ เรื่อง KM ดีแล้ว แต่ละฝ่ายงานจะมีการทำ CoP แบบรากหญ้า (Grass Root) ที่เริ่มต้นรวมตัวกันจากสมาชิกภายในฝ่าย
4. เป็น CoP แบบคละฝ่าย เนื่องจากหัวข้อเรื่องการทำ CoP เป็นหัวข้อใหญ่ มีลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกันหลายฝ่าย คือ งานบริการด้านฝึกอบรม จำเป็นต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานฝึกอบรม
5. เป็น CoP ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคนกับคน แบบซึ่งหน้า (Face to Face) ไม่ใช้การแลกเปลี่ยนความรู้โดยผ่านสื่อ Intranet หรือ Internet
6. เป็น CoP ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างคนในองค์กร และคนนอกองค์กร เนื่องจากมีเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจากสำนักงานที่ดินมาร่วมกิจกรรมด้วย

ตัวอย่าง เรื่องเล่า (Storytelling) ชุมความรู้ (Knowledge Assets)

และแก่นความรู้ (Core Competence) จากการทำ CoP

ภาพประกอบ 3 ขอบข่ายงานบริการด้านฝึกอบรม



ตัวอย่างการเล่าเรื่อง (Storytelling)

เนื่องจากงานบริการด้านฝึกอบรมมีขอบข่ายเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่างๆ หลายฝ่าย ที่ต้องประสานความร่วมมือกัน จึงจะประสบความสำเร็จ ดังภาพประกอบ 3

ผู้เขียนขอเสนอตัวอย่างการเล่าเรื่องประสบการณ์ความสำเร็จด้านฝึกอบรมเพียง 3 เรื่อง เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจวิธีการทำ CoP และสามารถนำไปปฏิบัติได้ในหน่วยงาน

(Storytelling) เรื่องที่ 1 ด้วยรักและห่วงใย

สมาชิกท่านที่ 1 เล่าประสบการณ์ว่าได้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารโครงการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา ใช้เวลา 23 วันทำการ

ทุกเช้าก่อนมีการอบรมภาควิชา จะพบปะพูดคุยกับผู้เข้ารับการอบรม เพื่อสร้างความคุ้นเคยเป็นกันเอง ได้พบผู้เข้ารับการอบรมท่านหนึ่ง เป็นสุภาพสตรี มีท่าทางซุ่มซ่าม จึงเข้าไปทักทาย ถามว่า เจ็บไขได้ป่วยอะไรหรือไม่ ถ้าหากไม่สบายจะเบิกยามาให้รับประทาน

ผู้อบรมซึ่งเป็นสุภาพสตรีท่านนั้น บอกว่า ไม่เป็นอะไร

แต่ยังมีอาการซุ่มซ่ามเหมือนเดิม แสดงว่า ต้องมีปัญหาในใจที่ยังแก้ไขไม่ได้

ในตอนเช้าของทุกวัน ผู้บริหารโครงการจะเข้ามาทักทาย ถามทุกข์สุข ด้วยความห่วงใย จนผู้เข้ารับการอบรมท่านนี้ เกิดความไว้วางใจจึงเล่าให้ฟังว่า

ตนเองมีลูกเล็ก อายุเพียง 2 เดือน ต้องกินนมแม่ ทำให้คิดถึงลูกมาก เป็นห่วงว่า ไม่มีใครให้นมลูกก่อนมาอบรมได้บิบน่านมเก็บใส่ขวดแช่ตู้เย็นไว้ ป่านนี้ไม่รู้ว่ากินหมดแล้วหรือยัง อยากจะกลับไปหาลูกใจจะขาด แต่จำเป็นต้องมาเข้ารับการอบรม มิฉะนั้น ไม่สามารถบรรจุเป็นผู้บริหารได้

หลังจากได้พูดคุยกัน ผู้บริหารโครงการได้แนะนำให้โทรศัพท์ไปที่บ้านเพื่อถามข่าวลูก และให้ไปไหว้พระ (หลวงพ่อดำไร่ซิง) เพื่อขอพรให้ปกป้องคุ้มครองลูก และได้แสดงความห่วงใยอีกหลายอย่าง ทำให้ผู้อบรมท่านนี้ มีความรู้สึกดีขึ้น และอยู่ร่วมกิจกรรมการอบรมจนจบหลักสูตร

ผู้อบรมท่านนี้ บอกว่า ในตอนแรก ก่อนที่รู้จักกับผู้บริหารโครงการได้ ตัดสินใจจะกลับบ้านไปหาลูก ไม่เข้ารับการอบรมแล้ว แต่ผู้บริหารโครงการคอยให้กำลังใจ ทำให้อยู่อบรมต่อ จนผ่านการอบรมและได้เป็นผู้บริหารโรงเรียนตาม ที่ปรารถนา

(Storytelling) เรื่องที่ 2 อุบายแก้่วง

สมาชิกท่านที่ 2 (จากกรมที่ดิน) เล่าว่า ตนเองเป็นผู้บริหารโครงการ เห็นผู้เข้ารับการอบรมนั่งหลับ แม้ตนเองนั่งอยู่หลังห้องอบรม บางครั้งก็รู้สึกง่วง จึงนำลูกอมมะขาม มากินแก้่วง รสเปรี้ยวของมะขาม ทำให้รู้สึกสดชื่น ตาสว่าง

จึงเกิดความคิดว่า น่าจะนำลูกอมมะขามแจกให้ผู้อบรมกินแก้่วง ปรากฏว่าได้ผลดี

ต่อมา ผู้อบรมในห้องได้ช่วยกันบริจาคเงิน เพื่อซื้อลูกอมแก้่วง ทำให้ การอบรมดำเนินไปด้วยดี ปัญหาเรื่องผู้อบรมหลับ ขณะฟังวิทยากรบรรยาย ก็ลด น้อยลง

แม้การทำเช่นนี้ อาจจะไม่สุภาพ แต่ได้คุยกับวิทยากรแล้ว วิทยากรก็อนุญาต เพราะดีกว่าปล่อยให้ผู้อบรมนั่งหลับขณะฟังบรรยาย

(Storytelling) เรื่องที่ 3 ของหายได้คืน

หนูนากับป้าแมว เป็นพนักงานมีหน้าที่อำนวยความสะดวกเรื่องหอพัก ให้แก่ผู้อบรม พบสร้อยคอทองคำเส้นหนึ่ง ตกอยู่บริเวณทางเดิน จึงนำส่งให้ผู้ บริหารโครงการ

ขณะเดียวกัน มีผู้มาแจ้งว่า ทำสร้อยคอทองคำหล่นหาย ผู้บริหาร โครงการสอบถามแล้ว ปรากฏว่าเป็นของผู้อบรมท่านนั้น จึงมอบคืนเจ้าของ ทำให้ ผู้อบรมดีใจมาก เพราะของหายแล้วได้คืน

ผู้บริหารโครงการได้ทำบันทึกเสนอผู้อำนวยการสถาบันฯ เพื่อประกาศ ยกย่องความซื่อสัตย์ของพนักงานในที่ประชุม

(Storytelling) เรื่องที่เล็ก ๆ ที่ยิ่งใหญ่

ทั้ง 3 เรื่อง อาจจะเป็นเรื่องเล็กน้อยในความรู้สึกของคนทั่วไป แต่สำหรับผู้เขียน ถือเป็นเรื่องเล็กๆ ที่ยิ่งใหญ่ เป็นเรื่องดี ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยที่เราไม่เคยรู้มาก่อนฟังแล้วทำให้เกิดกำลังใจเมื่อรู้ว่าทุกคนต่างก็ช่วยกันทำสิ่งที่ดีให้กับองค์กร

ถ้าไม่มีคำว่า CoP คงไม่มีโอกาสได้รับรู้เรื่องที่ดีเหล่านี้ และปล่อยให้ผ่านเลยไป โดยไม่ได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานของคนในองค์กร

การสร้างขุมความรู้และแก่นความรู้จากเรื่องเล่า

เมื่อสมาชิกในกลุ่ม เล่าเรื่องประสบการณ์ของตนเองจบแล้ว สมาชิกจะช่วยกันสร้างขุมความรู้และสกัดแก่นความรู้ จากเรื่องเล่าผู้เขียนได้นำเสนอตัวอย่างพอสังเขป ดังนี้

ขุมความรู้ (Knowledge Assets) จากเรื่องเล่า

1. การทำงานบริการด้านฝึกอบรม ผู้บริหารโครงการที่ดี ควรทักทายให้ความเป็นกันเองกับผู้อบรมสร้างความรู้สึกรับรู้เป็นญาติ แสดงความห่วงใย จะทำให้ผู้อบรมเกิดความไว้วางใจ ถ้าเล่าปัญหาของตนเองให้ฟัง ทำให้ทราบสาเหตุและพบแนวทางในการแก้ปัญหา ทำให้เรื่องใหญ่กลายเป็นเรื่องเล็ก

2. อุปสรรคที่ขัดขวางการฝึกอบรมประการหนึ่ง คือ ความง่วงเหงาหาวนอนของผู้อบรม ภาษาบาลีใช้คำว่า นิรวณิ คือ สิ่งที่มาขัดขวางการบรรลุธรรม ผู้บริหารโครงการที่ดีต้องมีอุบายแก้่วง เช่นเดียวกับอุบายแก้่วงของพระพุทธเจ้าที่ตรัสสอนแก่พระโมคคัลลาเถระ ทำให้พระเถระเอาชนะความง่วงได้และบรรลุธรรมผลเป็นพระอรหันต์ในที่สุด

อุบายแก้่วงในการฝึกอบรมมีหลายวิธี เช่น การร้องเพลง เล่นเกม เล่าเรื่องขำขัน และกินลูกอมมะขาม เป็นต้น

3. การบริการด้านฝึกอบรม มีคนจำนวนมากใช้บริการด้านที่พัก และมีทรัพย์สินมีค่าติดตัวมาด้วย หากสินทรัพย์บางอย่างสูญหายระหว่างการอบรม ย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อหน่วยจัดการอบรม ดังนั้น พนักงานทุกคนต้องช่วยกันดูแลทรัพย์สินของผู้อบรมให้ดี ด้วยความซื่อสัตย์ จะทำให้ผู้อบรมเกิดความประทับใจ ถ้าหากของหายแล้วได้คืน

แก่นความรู้ Core Competency จากเรื่องเล่า

1. เราควรปฏิบัติต่อผู้อบรมเหมือนกับญาติที่มาอยู่บ้านเรา ดังคำขวัญที่ว่า *“เอื้ออาทร ห่วงใยใกล้ชิด สนิทเหมือนญาติ”*
2. ปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เพราะ *“ผู้อบรม คือสมบัติที่ล้ำค่าของเรา”*

ทัศนวิสัยที่มีต่อการทำ CoP

ผู้เขียนได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการทำ CoP ได้สังเกตบรรยายการทำ CoP ของสมาชิกทั้ง 5 กลุ่ม จึงนำเสนอเป็นข้อสังเกตไว้ ดังนี้

1. จากการสังเกต พบว่า ในตอนเริ่มต้นทำ CoP สมาชิกบางท่านไม่เข้าใจว่า การเล่าเรื่องประสบการณ์ความสำเร็จหรือ (Storytelling) ควรจะเล่าอย่างไร จึงเล่าวิธีการทำงานเป็นข้อๆ ไม่ได้เล่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

แนวทางแก้ไข

- 1.1 ผู้ดำเนินการจัดกิจกรรม CoP ควรเล่าประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จให้สมาชิกฟังเป็นตัวอย่างก่อน 1 เรื่อง แล้วจึงแยกกันทำกิจกรรมกลุ่ม
- 1.2 อาจจะให้คุณอำนวย ของแต่ละกลุ่มเป็นผู้เล่าก่อน เพื่อเป็นตัวอย่าง เนื่องจากมีการกำหนดตัวบุคคลให้เป็นคุณอำนวยของแต่ละกลุ่มไว้แล้ว ซึ่งคุณอำนวยของทุกกลุ่ม เป็นตัวแทนที่มาจากคณะดำเนินงานโครงการ CoP หรือเป็น KM Team ซึ่งมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการเล่าเรื่องที่ประสบความสำเร็จ

หากได้แก้ไขด้วย 2 วิธีนี้ ปัญหาเรื่องสมาชิกไม่เข้าใจวิธีการเล่าเรื่องแบบ Storytelling จะหมดไป

2. นอกจากนี้ยังมีคำถาม และคำปรารภเกี่ยวกับ Storytelling ดังนี้

- “นี่ก็ไม่ออกว่า จะเล่าเรื่องอะไร”
- “ไม่มีอะไรจะเล่า เพราะทำแล้วไม่เคยสำเร็จ”
- “เรื่องเล่าที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะนำมาเล่า ไม่รู้ว่าเป็นความสำเร็จหรือไม่ มาตรฐานอะไร ที่ใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินว่า เรื่องนี้ ทำแล้วสำเร็จ”
- “พวกเดียวกัน คุณก็นอยู่ทุกวัน ก็รู้กันหมดแล้วไม่รู้จะเล่าอะไร”

แนวทางแก้ไข

2.1 เมื่อได้แก้ไข ด้วยวิธีตามข้อ 1.1 และ 1.2 คือ ให้ **ผู้จัดกิจกรรม** หรือ **คุณอำนวย** ของแต่ละกลุ่ม เล่าเรื่องเป็นตัวอย่างให้สมาชิกในกลุ่มฟังก่อน ทำให้สมาชิกในกลุ่มบางคนมีความเข้าใจมากขึ้นถึงกับอุทานว่า **“ถ้าให้เล่าแบบนี้ มีเป็นร้อยเรื่อง เล่าได้ไม่จบ”**

ในขณะที่ตอนเริ่มต้นกิจกรรม พูดว่า **“ไม่รู้ว่าจะเล่าเรื่องอะไร”** แสดงว่าการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

2.2 ควรมีเวลาให้สมาชิกได้ได้นั่งระลึกลึถึงเหตุการณ์ที่ผ่านมา ประมาณ 1-2 นาที แล้วให้เขียนหัวข้อของเรื่องย่อที่จะเล่า เพื่อลำดับความคิดก่อนหลังให้เป็นระบบ

อย่างไรก็ตาม เมื่อสมาชิกได้ฟังตัวอย่างเรื่องเล่าผ่านไปแล้ว 1 เรื่อง ทุกคนในกลุ่มสามารถเล่าเรื่องประสบการณ์ความสำเร็จในงานบริการด้านฝึกอบรมเป็นอย่างดี

มีคำพูดที่สะท้อนภาพตามความสำเร็จให้ได้ยิน มาจากสมาชิกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งเป็นพนักงานดูแลห้องพัก (อย่างหนูนากับป้าแมว) ดังนี้

“ใครร้อนมา เราต้องใจเย็น พูดกับเขาดีๆ ชี้แจงให้เขาเข้าใจ อย่าใช้อารมณ์”

“ผู้อบรมอยู่ต่างจังหวัด โทรมาบอกว่า จะเข้าพักที่สถาบันฯ ตอนตี 3 จะได้หรือไม่”

“หนูบอกว่า เข้าพักได้ตลอด 24 ชั่วโมงค่ะ”

คำพูดเหล่านี้ เป็นภาพสะท้อนของการให้บริการที่ดี (ไม่ต่างจากโรงแรม 5 ดาว) และเป็นสิ่งที่พนักงานดูแลหอพักพยายามอย่างที่สุด เพื่อให้บริการที่ดีแก่ผู้อบรม ผู้เขียนได้ยินได้ฟังแล้ว รู้สึกประทับใจ

3. การทำ CoP แบบคละฝ่าย ที่มีหลายฝ่ายมาประชุมร่วมกัน มีทั้งจุดเด่น และจุดด้อย (หรือข้อจำกัดในตัวเอง)

จุดเด่น

มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างฝ่าย ทำให้รู้ว่า แต่ละฝ่ายมีวิธีการทำงาน ให้ประสบความสำเร็จอย่างไร และฝ่ายของตน ควรจะมีบทบาทอย่างไร ในการ สนับสนุนการทำงานของฝ่ายอื่น เพราะฝ่ายอื่น ทำงานสำเร็จ ก็เท่ากับฝ่ายเรา ทำสำเร็จด้วย (Win-Win)

จุดด้อย (หรือข้อจำกัด)

สมาชิกในกลุ่ม จะไม่สนใจในเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของตนเอง เพราะไม่มีผลต่อการทำงานในฝ่าย

ดังนั้น ในบางกรณี ถ้าจะทำ CoP ให้ได้ผล ควรเป็น CoP แบบภายใน ฝ่าย เช่น CoP เกี่ยวกับงานรักษาความปลอดภัย (ร.ป.ภ.) หรือ CoP เกี่ยวกับ บริการอาหาร เป็นต้น

4. การทำ CoP ระหว่างคนในองค์กร (สคบศ.) และคนนอกองค์กร (กรมที่ดิน) ทำให้สมาชิกมีความตื่นตัวมากขึ้นจากมีบุคคลภายนอกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำให้ทราบถึงวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรได้

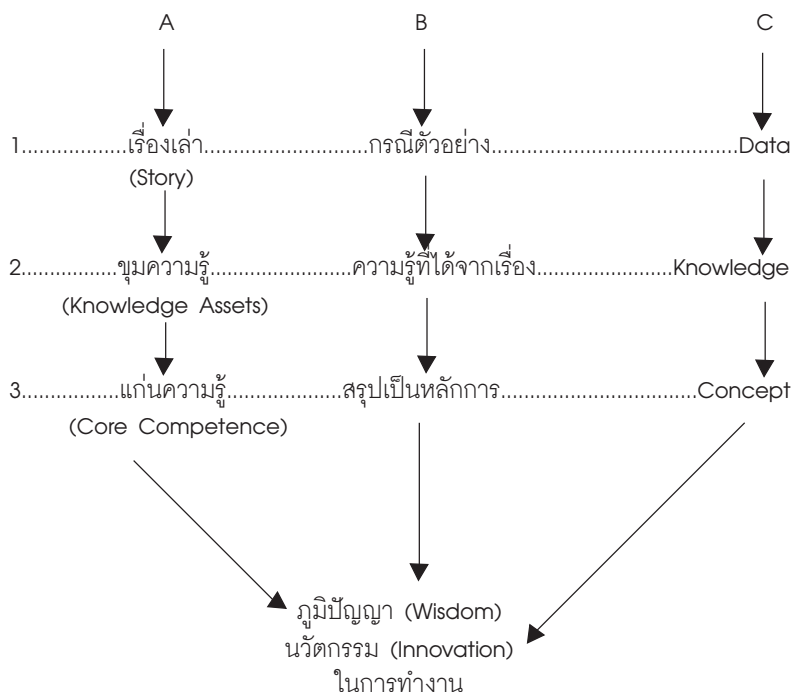
แนวความคิดทฤษฎีของ KM ที่เกี่ยวข้องกับ CoP และ Storytelling

การทำ CoP โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องความสำเร็จ ช่วยจัดการความรู้ ที่มีอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงาน 2 ประการ คือ

1. การสกัดความรู้จากผู้ปฏิบัติ (ความรู้ในตัวคน : Tacit Knowledge)
ให้เป็นความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) (Tacit K. → Explicit K.)

2. การยกระดับความรู้ในตัวผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

ผู้เขียนขอนำเสนอรายละเอียดของทั้ง 2 หัวข้อ ด้วยภาพประกอบ 4 ดังนี้
ภาพประกอบ 4 การสกัดความรู้และการยกระดับของความรู้ที่ได้จากการทำ CoP



คำอธิบายภาพประกอบ 4

จากภาพประกอบ 4 จะเห็นลำดับขั้นตอนของการสกัดความรู้ และยกระดับความรู้ ที่ปรากฏในแนวนอน (1,2,3) และแนวตั้ง (A,B,C) ดังนี้

ถ้าพิจารณาภาพประกอบ 4 ตามแนวนอน (1,2,3) จะพบว่า

1. เรื่องเล่า คือ กรณีตัวอย่างของการทำงาน เปรียบเหมือนกับ Data หรือ ข้อมูลดิบ

2. ขุมความรู้ คือ ความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่า เปรียบเหมือนกับ Knowledge

3. แก่นความรู้ คือ หลักการ เปรียบเหมือนกับ Concept ที่ใช้ในการทำงาน

ถ้าพิจารณาภาพประกอบ 4 ตามแนวดัง (A,B,C) จะพบว่า

A. การเล่าเรื่อง ทำให้เกิดขุมความรู้ เพื่อนำมาสกัดเป็นแก่นความรู้ ทำให้เกิดภูมิปัญญา หรือนวัตกรรมในการทำงาน

B. กรณีตัวอย่างจากเรื่องเล่า ทำให้ได้ความรู้ต่างๆ แล้วนำมาสรุปเป็นหลักการ (คล้ายกับการฟังนิทานแล้วสรุปจบตอนท้ายของเรื่องว่า นิทานเรื่องนี้ สอนให้รู้ว่า.....) ทำให้เกิดภูมิปัญญาหรือนวัตกรรมในการทำงาน

C. พลวัตของความรู้ที่ถูกรจัดการแล้ว จะเปลี่ยนจาก Data กลายเป็น Knowledge แล้วสรุปเป็น Concept เพื่อยกระดับเป็น Wisdom หรือ Innovation ในลำดับต่อไป ซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายของการจัดการความรู้

สรุปคำอธิบายภาพประกอบ 4

การเล่าเรื่องที่เป็นกรณีตัวอย่าง หรือ Data จะถูกผู้ฟังแปลความ และตีความให้เป็นขุมความรู้หรือความรู้ที่ได้จากเรื่องเล่าให้กลายเป็น Knowledge จากนั้น สรุปแก่นความรู้ หรือหลักการ (Concept) และในขั้นตอนสุดท้ายผู้ปฏิบัติจะยกระดับสิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดให้กลายเป็น ภูมิปัญญา (Wisdom) เพื่อสร้างนวัตกรรม (Innovation) ในการทำงานให้เป็นเลิศต่อไป

การทำ Cop และ Storytelling ช่วยจัดการความรู้ในตัวคน 2 ประการ คือ

1. การทำ Cop เป็นการสกัดความรู้จากผู้ปฏิบัติ

1.1 Storytelling กับ tacit Knowledge

CoP เป็นกิจกรรม KM ที่เน้นการสกัดความรู้จากผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นความรู้จากประสบการณ์ทำงานจริง ที่เป็น tacit Knowledge มิใช่การสกัดความรู้จากนักวิชาการ หรือตำราที่เป็น (Explicit Knowledge)

เนื่องจาก tacit Knowledge เป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน ซึ่งมีวิธีการดึงความรู้เหล่านั้นออกมาได้ยาก นอกจากการให้บุคคลนั้น สาธิตหรือทำให้ดูแล้ว การเล่าเรื่องที่ประสบความสำเร็จ (Storytelling) หรือเล่าเคล็ดลับในการทำงานของแต่ละคนให้ผู้อื่นฟัง เป็นวิธีดึงความรู้ออกมาจากตัวคนได้ดี วิธีหนึ่ง เพราะโดยธรรมชาติของคนเรา อยากจะเล่าเรื่องที่ตนทำแล้วประสบความสำเร็จ เพราะเป็นความภาคภูมิใจมากกว่าการพูดถึงปัญหาในการทำงานที่ยังแก้ไขไม่ได้

1.2 Storytelling กับ การสร้างชุมความรู้และแก่นความรู้ขององค์กร

การให้ผู้ปฏิบัติงานเล่าเรื่องที่ตนเองทำแล้วประสบความสำเร็จ ทำให้ได้ความรู้ชิ้นเล็กๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน เมื่อนำความรู้เหล่านั้น จากผู้ปฏิบัติทุกคน มารวมกัน จะกลายเป็นความรู้ก้อนใหญ่ที่มีพลังสามารถใช้แก้ปัญหาในการทำงานได้

การสกัดความรู้ชิ้นเล็กๆ จากเรื่องเล่าเหล่านี้ คล้ายกับการต่อภาพจิกซอ (Jigsaw) ที่ผู้เล่นแต่ละคนมีตัวต่อเล็กๆ อยู่ในมือ แล้วนำมาช่วยกันเรียงให้เป็นรูปภาพที่ต้องการ

ตัวต่อจิกซอแต่ละตัวเปรียบได้กับความรู้ชิ้นเล็กๆ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์อันหลากหลายของผู้ปฏิบัติแต่ละคน เป็นความรู้ที่มีค่าและมีอยู่จำนวนมากในองค์กร ถ้าไม่มีการทำ CoP เพื่อจัดการความรู้แล้วนำมาใช้ประโยชน์ ก็จะสูญหายไปกับตัวบุคคลอย่างน่าเสียดาย

การสกัดความรู้จากเรื่องที่เล่า ทำให้เกิดชุมความรู้ (Knowledge Assets) และแก่นความรู้ Core Competence) เพื่อใช้ในการทำงานขององค์กร เพราะเป็นความรู้ที่ตรงกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของหน่วยงาน มากกว่าความรู้ที่มาจากตำราหรือนักวิชาการ

1.3 Storytelling กับ Positive Thinking

การทำ CoP โดยใช้ Storytelling จะเน้นความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) เป็นตัวตั้ง หรือเป็น Success-Oriented เพราะในความสำเร็จ คือ ความรู้ และเป็นความรู้ที่สามารถประยุกต์สู่การปฏิบัติงานได้จริง

ดังนั้น การทำ CoP โดยใช้ Storytelling จะแตกต่างจากแนวคิดทฤษฎีทั่วไป ซึ่งมักจะเริ่มต้นจากปัญหาที่ยังแก้ไขไม่ได้ แต่ Storytelling จะเริ่มต้นจากความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงานแล้วนำมาเล่าสู่กันฟังในหมู่ผู้ปฏิบัติ

การเริ่มต้นจากสิ่งที่ทำสำเร็จ มีข้อดี คือ โดยธรรมชาติแล้ว ทุกคนอยากพูดถึงความสำเร็จของตนเองเพราะเป็นสิ่งที่ภาคภูมิใจ ไม่อยากพูดถึงสิ่งที่ทำแล้วล้มเหลว

2. การทำ CoP ช่วยยกระดับความรู้ในตัวผู้ปฏิบัติให้สูงขึ้น

2.1 Storytelling กับ Best Practice

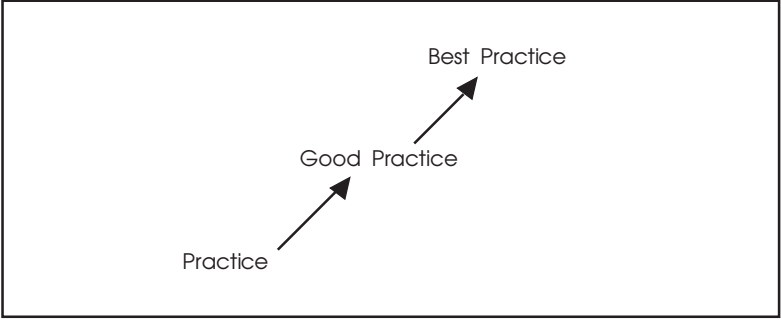
การทำ CoP โดยใช้ Storytelling เพื่อดึงความรู้ในตัวคน ที่เป็นประสบการณ์ความสำเร็จ หรือ Best Practice (วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ) มีแนวคิดพื้นฐานที่เชื่อว่า

“ความสำเร็จจากการทำงาน เป็นความรู้ที่อย่างหนึ่ง เพราะถ้าไม่คิดจะทำสำเร็จได้อย่างไร ถ้าทำแล้วสำเร็จ แสดงว่าต้องเป็นวิธีการที่ดี”

ถ้าวิเคราะห์ทำ CoP โดยใช้ Storytelling ในมุมมองของ Best Practice จะเห็นลำดับขั้นของการยกระดับความรู้ที่ใช้ในการทำงาน เมื่อคนในองค์กรได้ทำ

CoP เพื่อจัดการความรู้ ดังภาพประกอบ 5

ภาพประกอบ 5 การยกระดับความรู้ในการปฏิบัติ



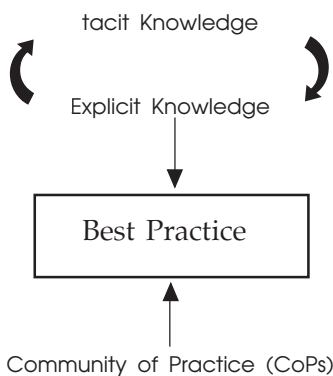
คำอธิบายภาพประกอบ 5

เมื่อคนในองค์กรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน ด้วยการเล่าเรื่องความสำเร็จในการทำงานของแต่ละคน ซึ่งมีวิธีการทำงานที่เหมือนกันและแตกต่างกัน ทำให้เกิดการเปรียบเทียบว่า วิธีการใดดีกว่ากัน และจะพัฒนาไปสู่วิธีการที่ดีที่สุดได้อย่างไร เป็นการยกระดับความรู้ด้านการปฏิบัติ จากการทำงานแบบธรรมดา (Practices) ให้เป็นวิธีการทำงานที่ดี (Good Practice) ซึ่งจะไปสู่วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice)

นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน มีวิธีการทำงานไม่เหมือนกัน เมื่อนำมาแลกเปลี่ยนกัน อาจจะมีส่วนที่เหมือนกัน แสดงว่า น่าจะเป็นความรู้ที่ถูกต้องในการทำงาน ความรู้ส่วนที่ไม่เหมือนกัน เมื่อนำมาแลกเปลี่ยนกัน จะช่วยยกระดับความรู้ ความเข้าใจให้มากยิ่งขึ้น

การทำ CoP ให้บรรลุเป้าหมายของ KM

ภาพประกอบ 6 เป้าหมายของการทำงาน CoP



เป้าหมายของ KM คือ ต้องการดึงความรู้ในตัวผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็น tacit Knowledge ให้กลายเป็น Explicit Knowledge หรือความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง เพื่อสร้าง Best Practice หรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการทำงานให้บุคคลอื่นได้ทดลองนำไปใช้

การจะไปถึงเป้าหมายนี้ได้ ต้องอาศัยเครื่องมือในการจัดการความรู้แบบต่าง ๆ (KM Tools) ตามที่ปรากฏในภาพประกอบ 1 และเครื่องมือที่นิยมใช้เพื่อจัดการความรู้ต่างๆ ไม่ซับซ้อน คือ การทำ CoP โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องความสำเร็จ Storytelling ตามที่ได้นำเสนอมาแล้ว

จุดเน้นของการทำ CoP โดยใช้ Storytelling

เพื่อให้การทำ CoP ขององค์กร บรรลุเป้าหมายของ KM ควรมีจุดเน้นที่สำคัญ ดังนี้

1. เน้นความรู้ที่อยู่ในคน (tacit Knowledge) มากกว่าความรู้ในตำรา (Explicit Knowledge) หรือเน้นความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การปฏิบัติมากกว่าความรู้จากทฤษฎี ซึ่งต่างจากแนวคิดทั่วไป ที่เน้นความรู้จากตำราหรือทฤษฎี ละเลยความสำคัญของความรู้และประสบการณ์ในตัวคน

2. เน้นการดึงความรู้ของผู้ปฏิบัติงานกับผู้ปฏิบัติงาน มิใช่ผู้ปฏิบัติงานกับผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการหรือวิทยากร

3. เน้นการสร้างความรู้จากการปฏิบัติงาน ระหว่างคนในองค์กร และคนนอกองค์กร เพื่อสร้าง Best Practice หรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม การทำ CoP ขององค์กร อาจจะเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ปฏิบัติด้วยก็ได้ เพื่อให้เกลียวความรู้ได้กลายเป็นพลวัตของความรู้ที่สมบูรณ์ ซึ่งเปลี่ยนจาก tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge และ Explicit Knowledge เป็น tacit Knowledge ตามภาพประกอบ 6

ข้อควรระวังในการทำ CoP

1. การทำ CoP ครั้งแรกภายในองค์กร มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการทำ KM ในหน่วยงาน ที่จะดำเนินการต่อไปในอนาคต เพราะถ้าการทำ CoP ครั้งแรกล้มเหลว อาจจะไม่มีการทำ CoP อีกในครั้งต่อไป เหมือน

กับคำกลอนสอนเด็กที่กล่าวว่า

ถ้าตั้งไข่ม่ม ก็ต้องต้มไข่ม่ม

ถ้าไข่ม่มตกดิน ก็อดกินกันเลย

ดังนั้น การทำ KM ในครั้งแรก จะต้องแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของ CoP ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนางาน ซึ่งมีดีกว่าวิธีการทำงานแบบเดิม จึงจะเป็นที่ยอมรับของมวลสมาชิก และนำไปสู่การขยายผลในวงกว้างมากยิ่งขึ้น

มีฉะนั้น Storytelling จะกลายเป็นการเล่าเรื่องแบบเด็กเล่น ทำให้สมาชิกมองไม่เห็นประโยชน์ คิดว่าทำให้เสียเวลาในการทำงาน และเดินออกจากห้องประชุมทีละคนสองคน ไม่รวมกิจกรรมจนจบ และอาจจะไม่เข้าร่วมกิจกรรมทำ CoP ในครั้งต่อไป

2. การทำ CoP เป็นการรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เป็นการสื่อสารสองทางในแนวราบ มิใช่การถ่ายทอดความรู้โดยวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียวในแนวตั้ง

ดังนั้น ผู้ดำเนินกิจกรรม CoP ต้องมีบทบาทเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ (Facilitator) มากกว่าแสดงบทบาทเป็นวิทยากรในการอบรม

อย่างไรก็ตาม เมื่อสมาชิกทุกกลุ่ม ทำกิจกรรมตามใบงานที่ 1 เสร็จเรียบร้อยแล้ว ในกรณีที่สมาชิกยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎี CoP ผู้ดำเนินกิจกรรมอาจจะ สรุปแนวคิดทฤษฎี KM ที่เกี่ยวข้องกับการทำ CoP ให้สมาชิกทราบว่ากิจกรรมที่ทุกคนทำนั้น เกี่ยวข้องกับ KM อย่างไร (ดังที่ผู้เขียนได้สรุปไว้เป็นภาพประกอบ 4-6) จะทำให้สมาชิกได้เรียนรู้ KM จากการปฏิบัติจริง มิใช่การศึกษาจากตำรา และเกิดการหยั่งเห็นว่า กิจกรรมที่ทำไปแล้วนั้น เป็นการเรียนรู้อย่างมีความหมาย (Meaningful Learning) มิใช่การทำกิจกรรมแบบเลื่อนลอย

3. การทำ CoP ที่แท้ ตามแนวคิดทฤษฎี KM ควรเป็น CoP ที่ยั่งยืน และให้ผลถาวร กล่าวคือ ถ้าพิจารณาจากรูปแบบของ CoP ตามภาพประกอบ 2 แต่ละองค์กรควรมี CoP แบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็น CoP แบบ

รากฐานมากกว่าแบบบนลงล่าง และทำให้ CoP เป็นวิถีชีวิตการทำงานปกติอย่างหนึ่ง
หรือกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่ทุกคนได้ถือปฏิบัติ หากพัฒนาการทำ
CoP ได้ถึงจุดนี้ ก็ถือว่า องค์กรนั้น ได้เข้าถึงแก่นแท้หรือจิตวิญญาณที่แท้จริง
ของ KM แล้ว หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ

“ เป็น KM ของแท้ ที่มีใช้แพร่ชน ”

ที่มา : บุรชัย ศิริมหาสาร

เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 8ว

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ



คำสั่งกรมที่ดิน
ที่ 2414 /2548

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ของกรมที่ดิน

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

การจัดการความรู้(Knowledge Management)เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวประสบผลสำเร็จและเพื่อให้การจัดการความรู้ของกรมที่ดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนางาน เป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรและเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด กรมที่ดินจึงแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ของกรมที่ดิน ประกอบด้วย

- | | |
|--|--------------------------|
| (1) รองอธิบดีกรมที่ดินผู้บริหารด้านการจัดการองค์ความรู้ในส่วนราชการ
(Chief Knowledge Officer-CKO) | เป็นประธาน
คณะกรรมการ |
| (2) รองอธิบดีกรมที่ดิน ทุกท่าน | เป็นกรรมการ |
| (3) หัวหน้าผู้ตรวจราชการกรมที่ดิน | เป็นกรรมการ |
| (4) ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ | เป็นกรรมการ |
| (5) ผู้อำนวยการกองเจ้าหน้าที่ | เป็นกรรมการ |
| (6) ผู้อำนวยการกองคลัง | เป็นกรรมการ |
| (7) ผู้อำนวยการกองแผนงาน | เป็นกรรมการ |
| (8) ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดิน | เป็นกรรมการ |

/ (9) ผู้อำนวยการ...

- | | |
|--|------------------------------------|
| (9) ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม | เป็นกรรมการ
และเลขานุการ |
| (10) หัวหน้ากลุ่มวางแผนและ
พัฒนาการฝึกอบรม กองฝึกอบรม | เป็นกรรมการ
และผู้ช่วยเลขานุการ |
| (11) หัวหน้างานพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม
กองฝึกอบรม | เป็นกรรมการ
และผู้ช่วยเลขานุการ |
| (12) นางพัชรินทร์ สุรดิษฐ์
นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7ว กองฝึกอบรม | เป็นกรรมการ
และผู้ช่วยเลขานุการ |
| (13) นายศักดิ์รินทร์ พิมพ์เนตร
นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 5 กองฝึกอบรม | เป็นกรรมการ
และผู้ช่วยเลขานุการ |

ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- กำหนดเป้าหมายในการจัดการองค์ความรู้ (Desired State) ของกรมที่ดิน
 - กำหนดนิยามคำว่า “ความรู้” ที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการ และจัดหมวดหมู่ความรู้ดังกล่าว
 - วางแผนทางการจัดการองค์ความรู้ของกรมที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาความรู้เพื่อให้กรมที่ดินเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามนโยบาย มาตรา 11 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
 - แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ตามที่คณะกรรมการฯ มอบหมาย
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 25 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2548

(ลงชื่อ) บัญญัติ จันทน์เสนะ

(นายบัญญัติ จันทน์เสนะ)

อธิบดีกรมที่ดิน

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (KM Workshop)

- | | | |
|-------------------|-------------|---|
| 1. นายบุญ | นันทมนตรี | ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ |
| 2. นายถวัลย์ | ทิมาสาร | ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการออกหนังสือแสดงสิทธิ
ในที่ดิน สำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ |
| 3. นายบุญแทน | มูลชนะบาตร์ | ผู้อำนวยการส่วนปฏิบัติการรังวัดและ
ออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน
สำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ |
| 4. นางรัชนี | พัทสุวรรณ | ผู้อำนวยการส่วนบริหารงานรังวัดทำแผนที่เพื่องาน
ออกโฉนดที่ดินสำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ |
| 5. นายมานัส | ฉั่วสวัสดิ์ | นักวิชาการที่ดิน 8ว สำนักมาตรฐาน
การออกหนังสือสำคัญ |
| 6. นางศิวพร | ฉั่วสวัสดิ์ | นักวิชาการที่ดิน 8ว
สำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ |
| 7. นางสาววรรณมงคล | สุขยิ่ง | นักวิชาการที่ดิน 8ว
สำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ |
| 8. นางจิราภรณ์ | คลังทอง | เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7
สำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ |
| 9. นางทัศนพร | วงศาโรจน์ | เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7
สำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ |
| 10. นายชัยวัฒน์ | นิมอन्नตกุล | เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 7
สำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ |
| 11. นายธีรพงศ์ | สติตรง | นักวิชาการที่ดิน 7ว
สำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ |
| 12. น.ส.ศุภพร | บำรุงศรี | นักวิชาการที่ดิน 7ว
สำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ |

13. นายสันหัตต ชูสังข์	นางช่างรังวัด 7 สำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ
14. นายถนอม ปิ่นพิลา	นางช่างรังวัด 7 สำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ
15. น.ส.มาลินี ผลบุตร	นางช่างรังวัด 6 สำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ
16. นายองอาจ จำเริญพฤกษ์	เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 7 สำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ
17. นายบัณฑิต ทวีสุข	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัด เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน
18. นายวิสูตร หล่าสกุล	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดกาฬสินธุ์
19. นายวิรศักดิ์ ไชยศรี	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดขอนแก่น
20. นายอดิพงษ์ สีดา	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัด ชลบุรี - ระยอง
21. นายอนุรักษ์ มณีวงษ์	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัด สระบุรี- ลพบุรี
22. นายเจนกิจ เขมฐาวาณิชย์	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดชัยภูมิ
23. นายธนู ใจวงศ์	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัด เชียงราย-พะเยา
24. นางศิรินันท์ ศรีสุขไข	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัด ตาก-กำแพงเพชร
25. นายเสวี จิระเสวี	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัด นครสวรรค์-พิจิตร
26. นายบัณฑิต ชูรี่ ธีระรุ่งเรือง	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัด นครพนม-มุกดาหาร
27. นายโสภณ อัครเอกผาลิน	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดบุรีรัมย์
28. นายอนก เหลืองทองคำ	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัด ประจวบคีรีขันธ์

29. นางสาวลักษณ์ สุวรรณประทีป ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกเินดที่ดินจังหวัด
ปราจีนบุรี- สระแก้ว
30. นายพงษ์เอก มหาวิรวัฒน์ ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกเินดที่ดินจังหวัด
พิษณุโลก
31. นายสมควร เพ็ญสวิทย์ ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกเินดที่ดินจังหวัด
เพชรบูรณ์
32. นายวาทีน หล้าสาคร ผอ. ศูนย์เดินสำรวจออกเินดที่ดินจังหวัด
เพชรบุรี-ราชบุรี
33. นายอรรถพงษ์ มุ่งสวัสด์ ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกเินดที่ดินจังหวัด
อุดรธานี-หนองคาย
34. นายวีระศักดิ์ อมะลัษเฐียร ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกเินดที่ดินจังหวัดแพร่
35. นายนินพนธ์ เอมอ่อง ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกเินดที่ดินจังหวัด
มหาสารคาม
36. นายนริศ เพชรรัตน์ ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกเินดที่ดินจังหวัด
ยโสธร-อำนาจเจริญ
37. นายทวีศักดิ์ นุชประภา ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกเินดที่ดินจังหวัด
ร้อยเอ็ด
38. นายไพฑูรย์ แดงสกุล ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกเินดที่ดินจังหวัดลำปาง
39. นายสุวรรณ เมืองทิพย์ ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกเินดที่ดินจังหวัดลำพูน
40. นางสาวภัทรา เวียงสมุทร ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกเินดที่ดินจังหวัด
เลย-หนองบัวลำภู
41. นางสาวเอี่ยมพร ไหมพิมพ์ ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกเินดที่ดินจังหวัด
ศรีสะเกษ
42. นายอภิชาติ สุนทรธีรศาสตร์ ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกเินดที่ดินจังหวัด
สกลนคร

43.	นายจรรยาศักดิ์ เอกสวัสดิ์	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดชัยนาท-อุทัยธานี
44.	นายปรีชา กิตติโชควัฒนา	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดสุโขทัย
45.	นายนพพร นายอง	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดสุรินทร์
46.	นายนิพนธ์ รัตนกร	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดอุดรดิตถ์
47.	นายนิคม หิรัญโรจน์	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดกระบี่-พังงา
48.	นายเศกสรรค์ พร้อมสัมพันธ์	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดน่าน
49.	นายสุพจน์ พฤตพิฤกษ์	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดจันทบุรี-ตราด
50.	นายโชติ ประกอบบุญ	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดตรัง
51.	นางประทีป ชูชาติ	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดสุราษฎร์ธานี-ชุมพร
52.	นายวัชร คงสนอง	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดสุพรรณบุรี
53.	นายเสรี สายพงษ์พรรณ	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดนครศรีธรรมราช
54.	นายวิวัฒน์ ใจคล้าย	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดปัตตานี-นราธิวาส
55.	นายสอาด กระจำพัฒน์วงศ์	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดอุบลราชธานี
56.	นางวันทา จุฑิน	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดพัทลุง
57.	นายชีพ จำเริญนุสิก	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดสงขลา
58.	นายอรรถณพ คงคาลิหมิน	ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัดสงขลา-ยะลา

- | | |
|-------------------------------|---|
| 59. ว่าที่ร.ต.ธงรบ บุญศิริชัย | ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัด
สงขลา-สตูล |
| 60. นายอรุณ สหธรรมปกรณ์ | ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัด
นครราชสีมา |
| 61. นายนิพนธ์ แก้วเขียว | ผอ.ศูนย์เดินสำรวจออกโฉนดที่ดินจังหวัด
กาญจนบุรี |

คณะผู้จัดทำ

นายมนูญ	นันทมนตรี
นายสุชาติ	เตียงสุวรรณ
นายมานัส	ฉั่วสวัสดิ์
นางศิวพร	ฉั่วสวัสดิ์
นางจิราภรณ์	คลังทอง
นายสันทัต	ชูสังข์
นางทัศนมาพร	วงศาโรจน์
นายธีรพงศ์	สติตรง
นางสาวศุภพร	บำรุงศรี
นายอุทัย	แก้วสมนึกสกุล
นางสุรางค์	กาญจนเดชะ
นางศุลิมาศ	บุญประคอง
นางพัชรินทร์	สุรดิษฐ์
นายศักดิ์นรินทร์	พิมพ์เนตร
นางสาวพัทยา	มีสมมนต์
นายนิพนธ์	บรรจงอนุริย์

Share to Learn

Share to Learn

Share to Learn

Share to Learn

Share to Learn

Learn to Share

Learn to Share

Learn to Share

Learn to Share

พิมพ์ที่ กองการพิมพ์ กรมที่ดิน

จำนวน 1,000 เล่ม พ.ศ. 2549