

นายเกษม วัชรูณ

วันเข้างาน 16 มิถุนายน 2524

18 ส.ค.48 - 20 ก.ย.48 ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ

21 ก.ย.48 - 9 ม.ค.51 ผู้อำนวยการสำนัก ประจำ อ.อ.ป.

10 ม.ค.51 - 31 ก.ค.52 ผู้อำนวยการสำนัก ประจำสำนักอำนวยการ

1 ส.ค.52 - 30 พ.ย.56 ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ

1 ธ.ค.56 - 6 พ.ค.58 ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาสารสนเทศ

7 พ.ค.58 - 14 ธ.ค.58 ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ

15 ธ.ค.58 - ปัจจุบัน รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

30 สิงหาคม 2560

ผมเริ่มเข้ามาทำงานที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) เมื่อปี พ.ศ. 2524 โดยเริ่มจากการเป็นลูกจ้างตามสัญญาจ้างแรงงาน ประจำฝ่ายทำไม้ภาคตะวันตกและใต้ ทำหน้าที่พนักงานประจำป่า โครงการทำไม้และแผ้วถางป่าที่เขื่อนเขาแหลม จังหวัดกาญจนบุรี เป็นการทำไม้ในพื้นที่เปิดใช้ประโยชน์ ผมอยู่ตรงนั้นได้ประมาณ 2 ปี จึงได้ไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโท วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (วนศาสตร์) สาขาการจัดการป่าไม้ที่คณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หลังจากสำเร็จการศึกษาแล้ว ได้กลับมาทำงานในส่วนแผนงานและสถิติ ฝ่ายทำไม้ภาคตะวันตกและภาคใต้ ซึ่งลักษณะการทำงานนั้นจะเป็นงานสายงานสนับสนุนทำงานด้านเอกสารซึ่งแตกต่างจากการทำงานภาคสนามก่อนหน้านี้ ได้ใช้ความรู้และทักษะในการวิเคราะห์และการวางแผน รวมถึงการช่วยกลั่นกรองงานให้ผู้บังคับบัญชาในส่วนหนึ่งด้วย

หากจะกล่าวถึงภาพลักษณ์ของ อ.อ.ป. ในอดีตที่ผ่านมา นั้น องค์การเราถือว่าเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูง รวมไปถึงสถานะทางการเงินที่มีสภาพคล่องอย่างมาก เรียกได้ว่าขณะนั้น อ.อ.ป. แทบจะไม่มีปัญหาทางการเงินเลย อาจเป็นเพราะ อ.อ.ป. เป็นหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการผลิตไม้คือทำไม้ออกจากป่าสัมปทาน ได้รับโอกาสในการทำไม้ในพื้นที่เปิดประโยชน์ นับว่าในยุคนั้นถือว่าการดำเนินกิจการของ อ.อ.ป. ค่อนข้างรุ่งเรือง จนมาถึงเมื่อปี พ.ศ. 2532 รัฐบาลได้มีนโยบายปิดป่าสัมปทาน จึงส่งผลกระทบต่อ อ.อ.ป. อย่างมาก เนื่องจากรายได้การทำไม้จากป่าสัมปทานเป็นรายได้หลักของ อ.อ.ป.

ถึงแม้ว่าหลังจากช่วงปิดป่าในระยะ 3-4 ปีแรกเรายังพออยู่ได้โดยยังมองไม่เห็นถึงผลกระทบที่ชัดเจนอะไรมากนัก เพราะยังพอมีรายได้ที่สะสมไว้ในอดีตคอยหล่อเลี้ยงองค์กรอยู่ แต่หลังจากนั้นอีกไม่นานปัญหาทางการเงินของ อ.อ.ป. ก็เข้าขั้นวิกฤติ ต้องประสบกับภาวะขาดสภาพคล่องการเงิน ถึงแม้ว่าเราจะพยายามปรับตัวและประหยัคมาโดยตลอดแต่ปัญหาก็เข้ามาเป็นระลอก ยิ่งในช่วงปี พ.ศ. 2540 - พ.ศ. 2544 นั้น อ.อ.ป. ได้เกิดการขาดสภาพคล่องทางการเงินอย่างรุนแรง เหตุเพราะรายได้หลักที่หายไปจากนโยบายการปิดป่าส่งผลกระทบต่ออย่างชัดเจน จากการที่รายได้หลักของเราหายไปแต่ อ.อ.ป. ยังคงต้องใช้เงินในการบริหารงาน ลงทุนปลูกสร้างสวนป่า จ่ายเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ ของพนักงานอยู่ทุกเดือนๆ กอปรกับในขณะนั้นพนักงานเรายังมีจำนวนมากถึง 3 พันกว่าคน แต่ไม่ว่าอย่างไรเราก็ต้องอยู่ให้ได้

โดยการพยายามหาวิธีในการผ่อนหนักเป็นเบา ค่อยๆ แก้ปัญหาไปที่ละเปราะๆ ในยามนั้นพนักงานของเราทุกคนได้รับการแบ่งจ่ายเงินเดือนร้อยละ 70 ของจำนวนเต็ม เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดสภาพคล่องขององค์กรนั่นเอง โดยอีกร้อยละ 30 นั้นจะได้รับในภายหลัง ซึ่งทุกคนล้วนได้รับผลกระทบกันถ้วนหน้า แต่พวกเราที่ยอมรับและเรียนรู้ที่จะอยู่ให้ได้ในสถานการณ์ลำบากดังกล่าว เพราะหากเรามองแต่ตัวเอง เห็นแต่ประโยชน์ส่วนตน ทำยที่สุดหากองค์กรอยู่ไม่ได้พวกเราทุกคนก็จะอยู่ไม่ได้เช่นกัน เรียกได้ว่าขณะนั้นพนักงานทุกคนยอมรับในสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นเข้าใจในปัญหา พร้อมทั้งให้ความร่วมมือกันฝ่าฟันจนผ่านพ้นปัญหาไปได้ในที่สุด เหตุการณ์ดังกล่าวนี้บ่งได้ว่าเป็นความยากลำบากครั้งหนึ่งของพวกเรา

หลังจากที่ อ.อ.ป. ผ่านเหตุการณ์วิกฤตทางการเงินมาได้สักระยะหนึ่ง พวกเราก็เริ่มปรับตัวกันได้ โดยมีการปรับตัวในหลายๆ ด้านเพื่อความอยู่รอดขององค์กร สืบเนื่องมาจากความสามัคคีของคนในองค์กรเป็นหลัก ถึงแม้ว่าระหว่างทางอาจเกิดความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจกันบ้าง แต่ก็ยังเป็นเพียงส่วนน้อย ซึ่งส่วนใหญ่ก็เข้าใจให้เกียรติและให้อภัยซึ่งกันและกัน คงเป็นเพราะพวกเราเรียนรู้ที่จะอดทนรอเวลาที่เหมาะสม แก้ปัญหาอย่างมีสติ เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ผมเชื่อว่าทำยที่สุดแล้วทุกอย่างจะผ่านพ้นไปได้ด้วยดี ถ้าพวกเราอยู่กันด้วยความเข้าใจ พนักงาน อ.อ.ป. เป็นคนมีเหตุผล เวลาเกิดปัญหาอะไรจะรับฟังด้วยเหตุผล และร่วมฝ่าฟันอุปสรรคและแก้ไขปัญหาไปด้วยกันด้วยความเข้าใจและอดทน

มีสิ่งหนึ่งที่ผมคิดไว้ในใจเสมอนับตั้งแต่เข้าทำงานใหม่ๆ คือการที่ผมได้ไปทำงานในป่าได้เห็นคนงานที่เป็นระดับปฏิบัติการ พนักงานขับรถ ลากไม้ เลื่อยยนต์ ฯลฯ ได้มีโอกาสสัมผัสความเป็นอยู่และได้ใช้ชีวิตการทำงานร่วมกับเขา พบว่าพวกเขาเหล่านั้นทำงานหนักและเป็นอยู่ด้วยความยากลำบาก พวกเขา นับเป็นกำลังสำคัญในการทำให้ภารกิจหลักของ อ.อ.ป. ให้เดินหน้าไป ผมได้ตั้งใจไว้ตามประสานหนุ่มที่เพิ่งเริ่มเข้ามาทำงานว่า “ถ้าในภายภาคหน้าหากได้มีโอกาสเป็นผู้บังคับบัญชาได้มีลูกน้อง เราจะดูแลพวกเขาอย่างดี” ตอนนั้นผมคิดภาพไว้อย่างนี้ ตระหนักไว้ในใจว่าพวกเขาทำงานหนักเหน็ดเหนื่อยมาก และเป็นอยู่อย่างยากลำบาก หากภายภาคหน้าผมมีโอกาสได้สนับสนุนหรือช่วยเหลืออะไรได้ผมก็จะทำอย่างเต็มที่ อะไรให้ได้ ผมจะให้ คนทำงานอยู่ในป่านั้นมีชีวิตการทำงานและความเป็นอยู่ลำบากมาก ดังนั้นหากเราช่วยอะไรได้จะพยายามช่วยอย่างเต็มที่กำลัง

จากการที่ผมได้มีโอกาสได้ทำงานหลากหลายทั้งทางด้านทรัพยากรบุคคลและระบบงาน ด้านการตลาด ด้านงบประมาณ การตรวจสอบภายใน รวมไปถึงเคียดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายอำนวยการ นับเป็นโอกาสที่ดีที่ได้รับมอบหมายงานในด้านการวิเคราะห์ กลั่นกรองและวางแผนงานที่สำคัญ ถือเป็นเกียรติแก่ตัวผมเองที่จบทางด้านวนศาสตร์ มาจากการทำงานในสายป่าไม้ เมื่อผมได้รับหน้าที่มาทำงานตรงนี้แล้วก็ได้เรียนรู้ถึงลักษณะของการทำงานที่ต่างออกไป โดยแนวทางในการทำงานที่ผมยึดปฏิบัติมาตลอดรวมถึงได้ถ่ายทอดให้ผู้บังคับบัญชาทุกคนได้ตระหนักไว้เสมออีกคือ ในการทำงานนั้นต้องทำอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนงานซึ่งถือว่าเป็นหัวใจหลักของการทำงาน การวางแผนมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนภารกิจให้ไปถึงเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การวางแผนและทำงานอย่างเป็นระบบจะทำให้

สามารถแก้ไขปัญหหรืออุปสรรคได้ตรงจุดและทันทั่วทั้งที่ไม่ลุกลามจนเกิดผลกระทบที่เสียหายต่อองค์กร การวางแผนที่ดีและการทำงานอย่างเป็นระบบนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งเป็นไปตามที่มีคำกล่าวไว้ว่า “เริ่มต้นดีมีชัยไปกว่าครึ่ง”

อีกหนึ่งปัจจัยที่ผมให้ความสำคัญในการทำงานคือต้องหมั่นประชุมปรึกษาหารือกันนำข้อมูลข้อเท็จจริง ปัญหา และความคืบหน้าในกิจกรรมต่างๆ มาแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ผมเชื่อว่าการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บังคับบัญชานั้น ต้องอาศัยการรับฟังข้อมูลจากทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาก เปิดโอกาสผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น นำเสนอข้อมูล และมีส่วนในการตัดสินใจด้วย สำหรับความขัดแย้งที่อาจมีเกิดขึ้นนั้นผมจะใช้การปรึกษาหารือและการเจรจาเป็นหลัก ผมเชื่อว่าคนเรานั้นหากมีโอกาสได้หันหน้าคุยกัน ได้มีโอกาสได้ปรับความเข้าใจกันแล้วนั้น ปัญหาจากใหญ่ก็จะกลายเป็นเล็กและบรรเทาเบาบางจนมองเห็นทางออกได้ไม่ยากนัก ขอฝากให้พวกเราคนรุ่นใหม่ได้ตระหนักและบอกตัวเองไว้เสมอคือ ขอให้ทุกคนทำงานด้วยความเข้าใจกัน จะขาดเกินอะไรไปบ้างก็ขอให้เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน กล่าวคือพยายามเอาใจเขามาใส่ใจเราให้มากที่สุด ผมเชื่อทุกคนล้วนมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือทำเพื่อ อ.อ.ป. นั่นเอง หากในการทำงานทุกอย่างถ้าเราเริ่มต้นด้วยความรู้สึกดีๆ ต่อกัน งานนั้นก็จะดูง่ายไปทันตา ผมขอฝากตรงนี้ไว้ด้วย

อีกไม่กี่วันที่ต้องเกษียณอายุงานแล้ว ที่ผ่านมามีได้ทำหน้าที่อย่างเต็มกำลังแล้ว เมื่อเป็นลูกน้องก็เป็นลูกน้องที่ดี รับผิดชอบและตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถในทุกงานที่ได้รับมอบหมาย เมื่อได้เป็นผู้บังคับบัญชาผมก็ได้ทำในสิ่งที่ควรทำ ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการในสิ่งที่ถูกที่ควร ได้ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาตามที่ได้ตั้งใจไว้แล้ว และได้ให้ความเป็นธรรมอย่างเสมอภาค ตลอดระยะเวลาในการทำงานที่ผ่านมา ผมได้เป็นทั้งน้อง เป็นทั้งเพื่อน เป็นทั้งพี่ ได้ให้โอกาส ให้คำแนะนำ รวมถึงให้อภัยซึ่งกันและกัน อ.อ.ป. เหมือนเป็นบ้านอีกหลังของผม รู้สึกผูกพันไม่ใช่แค่กับบุคคลแต่ยังรู้สึกผูกพันรวมไปถึงต้นไม้และอาคารสถานที่ ผมได้มีโอกาสดูแลซ่อมแซมสถานที่และอาคารสำนักงานกลางแห่งนี้ ได้เห็นความเปลี่ยนแปลงของสถานที่และอาคารสำนักงานกลางของ อ.อ.ป. ด้วยความภาคภูมิใจ จึงขอฝากบ้านหลังนี้ให้พวกเราได้ช่วยกันดูแลต่อไป ขอให้พวกเราอยู่ร่วมกันอย่างเกื้อกูลและเอื้อเฟื้อ ให้รักกันเหมือนพี่เหมือนน้องเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ขอให้คิดเสียว่าที่นี่เป็นบ้านของพวกเรา อยากให้บ้านเราน่าอยู่อย่างไรก็ช่วยกันสร้างช่วยกันทำ พวกเราจะได้อยู่กันอย่างมีความสุขในบ้านที่ร่มเย็นหลังนี้ เพื่อให้บ้านหลังนี้อยู่เป็นร่มเงาที่พึ่งที่อาศัยของพวกเราได้ตลอดไป

ท้ายที่สุด หากที่ผ่านมามีสิ่งหนึ่งประการใดที่ผมได้กระทำให้พวกเราไม่สบายใจบ้าง ผมได้ขอภัยต่อพวกเราไว้ในโอกาสนี้ด้วยนะครับ