



# หัวใจสำคัญของผู้ว่าฯ CEO :

## ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management)\*

สุจริต ปัจฉิมนันท์  
ปลัดกระทรวงมหาดไทย

### ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) เป็นตัวจักร ขับเคลื่อน CEO

ในการทำงานของจังหวัด โครงการใหญ่ ๆ โครงการที่มีความสำคัญที่ส่งผลไปสู่งานของกระทรวง กรม นั้น ผู้บริหารระดับกลาง คือระดับหัวหน้าแผนก เป็นผู้คิดทั้งสิ้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการกองสมัยก่อนนั้น ก็คงทำหน้าที่ดูแลและปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่มิ แล้วนำเสนออธิบดี รองอธิบดีต่อไป

\* คำกล่าวให้โอวาทและข้อแนะนำในการปฏิบัติราชการ ในพิธีปิดการศึกษาอบรม หลักสูตร ผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงมหาดไทย (บ.มท.) รุ่นที่ 15 ประจำปีงบประมาณ 2549 วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2549 ณ วิทยาลัยมหาดไทย อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี

เพราะฉะนั้น ความสำคัญของผู้บริหารระดับกลาง เรื่องนี้ถือเป็นความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผมอยากเน้นในสำนักงานจังหวัด ส่วนราชการอื่นที่เข้ามาอยู่ด้วย ก็คงจะเหมือน ๆ กัน

### หัวใจของผู้ว่าราชการจังหวัด คือ สำนักงานจังหวัด

การทำงานของสำนักงานจังหวัด ถือเป็นหัวใจของผู้ว่าราชการจังหวัด แต่เดิมนั้นประสิทธิภาพในการทำงานของสำนักงานจังหวัด ถ้าพูดตามหลักการแล้ว พูดกันตรง ๆ ไม่ได้ว่า มีการพัฒนาที่ดีขึ้น ก็ยังไม่ดีเท่าที่ควร ที่บอกอย่างนั้นเพราะว่า ผมทำงานมาเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดมา 3 จังหวัดแล้ว จังหวัดที่เป็นไม่ใช่จังหวัดเล็ก ๆ เป็นจังหวัดใหญ่ ๆ ทั้งสิ้น ประสิทธิภาพการทำงานของสำนักงานจังหวัดก็ยังไม่ดีเท่าที่ควร ไม่ได้ตั้งใจอย่างที่ต้องการ คนบางคนก็ใจไม่สู้ บางคนใจสู้ แต่ใจไม่สู้มากกว่าใจสู้ พูดตรง ๆ ไม่ว่ากัน

ผมมาอยู่ที่นี้คุยกับท่านรองปลัด ฯ ชัยฤกษ์ ดิษฐอำนาจ และผู้อำนวยการทุกคนว่า ทำอย่างไรให้สำนักงานจังหวัด ไม่ว่าจะ เป็นเจ้าหน้าที่ ตั้งแต่หัวหน้าสำนักงานจังหวัด มาถึงหัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ทำอย่างไรให้เป็นมือเป็นไม้ของผู้ว่าราชการ



จังหวัด ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดใช้พวกเราหลายๆ เพราะสำนักงานจังหวัดต้องเป็นเสนาธิการให้กับผู้ว่าราชการจังหวัด หน่วยงานอื่นไม่ว่างานปกครอง เป็นงานปฏิบัติ ทั้งนี้ ต้องเป็นผู้วางระบบการทำงานให้ผู้ว่าราชการจังหวัด ในการคิดและมอบงานให้ผู้ปฏิบัติ คือหัวหน้าส่วนราชการ นายอำเภอ ในการทำงานเพื่อขับเคลื่อนการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นนโยบายรัฐบาล นโยบายผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผมมานั่งคิดว่าจะทำอย่างไรให้นโยบายไปแล้ว ทำอย่างไร โดยเฉพาะวิทยาลัยมหาดไทย ซึ่งทำหน้าที่นี้โดยตรง ต้องนำไปแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพและถึงลูกถึงคน ถึงลูกถึงคนอย่างไร รองอธิบดีกรมการพัฒนารัฐบาลว่าไม่ต้องบอก คือนายสั่งอะไรมาต้องทำได้หมด ถ้าเราคิดถึงความก้าวหน้าก็ต้องทำได้ หากคิดว่าเพื่ออยู่ไปวัน ๆ สบาย ๆ ก็นั่งไปวัน ๆ เป็นอีกเรื่อง พอถึงเวลาจะรู้ว่าเพื่อนร่วมรุ่นที่รับราชการมาพร้อม ๆ กัน จบปลัดอำเภอมาพร้อมกัน 3 ปี 5 ปี 8 ปี เขาเป็นนายอำเภอแล้ว เป็นผู้ว่าราชการจังหวัดแล้ว ทำไมเราเป็นนายอำเภออยู่ ตอนทำงานแรก ๆ ก็คงไม่ได้คิด แต่เมื่อสูงขึ้นมาแล้วจะรู้



ผมคิดว่า ผู้บังคับบัญชาที่ขึ้นมาแต่ละคนก็มีความรู้ความสามารถ ถ้าไม่มีความรู้ความสามารถเขาก็คงไม่สามารถเป็นผู้บังคับบัญชาได้ การมองผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถจะมองได้ว่าลูกน้องคนไหนทำงานรู้เลย อีก 5-6 ปี ไปแล้ว อีก 5-6 ปี อยู่ที่เดิม รู้ได้ทันที เพราะฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาเขามีประสบการณ์ในการทำงาน สิ่งสำคัญคือความตั้งใจในการทำงาน การมุ่งมั่นในการทำงาน เรื่องนี้คนที่มีความสามารถเท่า ๆ กัน บางคนมีความสามารถแต่ไม่มีโอกาส บางคนมีความสามารถมีโอกาสดังนั้นก็ไม่แสดงอะไรเลย หัวหน้าฝ่ายข้อมูล ฝ่ายอำนวยการ การมาอยู่สายสำนักงานจังหวัด เป็นสายที่เร็ว ต่อไปข้างหน้า หัวหน้าสำนักงานจังหวัดจะขึ้นรองผู้ว่าราชการจังหวัด การทำงานในสำนักงานจังหวัดมีโอกาสมากกว่าเขา ประสิทธิภาพในการทำงาน ท่านอยู่กับผู้ว่าราชการจังหวัดคนไหน ท่านต้องทำงานให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเขาเห็นฝีมือ

ตอนนี้การทำงานไม่เหมือนก่อน มีตัวชี้วัดในการทำงาน หัวหน้าสำนักงานจังหวัดไม่แข็ง ไม่ทำงานด้วยความทุ่มเท ก็จะทำงานที่ทำไมมีประสิทธิภาพ



## แกนขาของรัฐบาล คือ ผู้ว่าราชการจังหวัด

รัฐบาลให้ความสำคัญกับผู้ว่าราชการจังหวัดที่เป็นแกน เป็นขาของรัฐบาล ถึงจะเป็นอย่างไร รัฐบาลเข้ามา ในฐานะที่เป็นข้าราชการประจำต้องสนองนโยบายของรัฐบาล นโยบายรัฐบาลต้องพยายาม "ไม่ทำได้ไหม คงปฏิเสธไม่ได้"

รัฐบาลให้นโยบายมาทำ เป็นเรื่องของผู้ว่าราชการจังหวัด และ Staff ที่จะต้องแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติและให้เกิดผลสำเร็จของงานให้ได้ ถ้าท่านทำได้ ท่านก็จะสำเร็จก้าวหน้า ผู้ว่าราชการจังหวัดไปอยู่ไหนก็จะเอาไปด้วย บางจังหวัดเอาไปเต็มศาลากลาง และจังหวัดอื่นมีแต่คนแยะ ๆ ก็ไม่เอาไป บางคนจะข้ามกันไป แต่อย่างไรก็ตามก็อยู่กับการทำงานของเรา

ผู้บริหารระดับกลางถือเป็นหัวใจและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะฉะนั้น ฝ่ายผู้อำนวยการสถาบันดำรงราชานุภาพ คิดดูว่า ทำอย่างไรให้ผู้ที่จะออกไปจากสถาบัน ฯ แล้ว กลับไป แล้ว ประมาณ 2 – 3 เดือน ลองตามไปดูว่าเขาทำงานได้ไหม ผู้ว่าราชการจังหวัดพอใจไหม ผู้ว่าราชการจังหวัดมองพวกเรา



ทำงานหลังอบรมแล้ว ทำงานได้ดีกว่าเดิมหรือไม่ ไม่ใช่เหมือนเดิม ถ้าอย่างนั้นต้องมาปรับปรุงหลักสูตร

## การทำงานเก่งต้องมีจริยธรรมควบคู่

ผู้ว่าราชการจังหวัดมียุทธศาสตร์ในการทำงานหลากหลายมาก การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ นอกจากนโยบายรัฐบาลแล้ว การแก้ไขปัญหาจังหวัดต่าง ๆ ยังแตกต่างกันไปในเรื่องของการทำงาน และมีคนทำงานที่หลากหลาย ทั้งหัวหน้าส่วนราชการ บางคนก็ตั้งใจทำงาน บางคนก็เฉย ๆ ไม่ว่าจะ ภาคประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก็มีส่วนที่เกี่ยวพันภาคการเมือง การเมืองท้องถิ่น ระดับชาติ ปัจจัยมีมาก ต่อไปขั้นตอนการทำงานจะมากยิ่งขึ้น ยิ่งประชาชนมีความรู้มากขึ้น จะทำให้การทำงานต้องเพิ่มความละเอียด อยู่ที่ความเป็นผู้นำ (Leadership) ของผู้ว่าราชการจังหวัดและการปฏิบัติงานของ Staff ผู้ว่าราชการจังหวัด รัฐบาลต้องการให้จังหวัดมี Maturity ในการทำงานมากยิ่งขึ้น

จังหวัดที่มีหัวหน้าสำนักงานจังหวัด ระดับ 9 ต่อไปจะตั้งกลุ่มงานบริหารงานบุคคลขึ้นมา ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถใช้ข้าราชการทั้งหมดได้ เพื่อมาทำงานให้มีประสิทธิภาพ การ



ทำงานเป็นกลุ่ม ผู้ว่าฯ ทำงานตามกลุ่มยุทธศาสตร์ได้สูง ผู้ว่าฯ บางคนเก่ง บอกชื่อมาไม่มีใครเชื่อ บางคนได้ 1 คะแนน หรือ 2 คะแนน ไม่ทราบว่าผู้ว่าฯ ทำงานไม่ตรงกับยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ปล่อยให้รองผู้ว่าฯ ทำ ถึงแม้ผู้ว่าฯ ทำงานเยอะ แต่ทำตามยุทธศาสตร์ของตนเอง เวลาวัดก็ตกทันที

แต่ปีนี้ต่อไปคงดีขึ้น การทำงานปัจจุบันไม่มองเก่งอย่างเดียว มองคุณธรรม ศีลธรรมของผู้ว่าฯ บางท่าน ที่อาจมีปัญหาทางจริยธรรม คุณธรรมทั้งสิ้น มากน้อยแล้วแต่ละบุคคล เพราะฉะนั้น ปัจจุบันทำงานไม่เหมือนสมัยก่อน สมัยก่อนผู้ว่าฯ มี Authority สมัยนี้ไม่ได้ ต้องประสานกับทุกคนรวมทั้งลูกน้องด้วย ผู้ว่าฯ มีการโยนแฟ้มทิ้ง อย่างนี้ผมก็ไม่เจอ แต่เขาเล่าให้ฟัง คงไม่ใช่โยนข้างบนลงมาข้างล่างศาลากลาง โยนเอาไปทำใหม่ อย่างนี้ก็มี

กระทรวงมหาดไทยคงต้องมาพัฒนาการทำงานจะทำอย่างนี้ไม่ได้ เพราะนายกรัฐมนตรี (พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร) เป็นคนคิดเร็วทำเร็ว มีโครงการมากมาย สำนักงานจังหวัดบางจังหวัดรับไม่ทัน ผู้ว่าฯ บางท่าน ก็อาจจะไปเอาฝ่ายอื่น ๆ มาช่วยทำงาน



## นายไม่ใช้งานไม่สบายใจ

ผมอายุ ผมมาจากฝ่ายปกครองก็จริง ตอนเป็นผู้ว่าฯ ใช้สำนักงานจังหวัดไม่มองหรอก แต่มาถึงเวลานี้ เป็นปลัดกระทรวงมหาดไทยแล้ว คนที่ไม่ใช่พวกเรา ใช้ไม่ได้ ต้องพวกเรามากที่สุด ผู้ว่าฯ บางคนใช้พวกเรามาก บางคนไม่ใช่เลย การไม่ใช่เลยต้องพิจารณาขีดความสามารถของหัวหน้าสำนักงานจังหวัด หัวหน้าสำนักงานจังหวัดบางคนไปไม่ถึง 2 เดือนก็กลับมาบอกว่า ผมสู้ไม่ไหวผู้ว่าฯ ใช้มาก ผมแปลกใจ ผู้ว่าฯ ใช้มากคิดว่าไม่ใช่เลย ผมทำงาน ถ้านายไม่ใช่เลย ผมไม่สบายใจ ไปใช้คนอื่นเราไม่สบายใจ เพราะเหมือนเราไม่มีขีดความสามารถ เราทำงานไม่ดีหรือพยายามให้นายใช้ตลอดมา เป็นปลัดอำเภอ เสาร์อาทิตย์ ถ้ามนายว่านายมีงานหรือไม่ มีก็ไม่กลับ ไม่มีก็กลับ นายนั่งอยู่บนอำเภอไม่ลงเราก็ไม่ลง ยึดปฏิบัติอย่างนี้มาตลอด พยายามคิดโครงการวิธีการทำงานที่ดี ๆ ให้นายตลอดมา โครงการที่จะเกิดประโยชน์ก็พยายามคิด บางทีนายคิดไม่ออกหรือโครงการดี ๆ เพราะเขาต้องรับศึกหลายด้าน เราต้องเข้าใจ



ท่านอาจจะคิดว่าผู้ว่าฯ นี่สบาย เข้าชั้นมากก็นั่งรถลงจากศาลากลางไปตรวจงาน กลับมาเซ็นต๋หนังสือเสร็จกลับบ้าน นั่งรถไปนั่งรถมาไม่มีปัญหา ข้อเท็จจริงมีปัญหาทั้งสิ้น แต่จะพูดหรือไม่พูด เพราะฉะนั้นเราในฐานะเป็นผู้ได้บังคับบัญชาต้องเอาใจเขา มาใส่ใจเรา คุณนายด้วยว่าเป็นอย่างไร อันไหนแบ่งเบาภาระได้ก็แบ่งเบาภาระให้ท่าน อันไหนช่วยได้ต้องช่วย คนเป็นผู้บังคับบัญชาเคยเป็นผู้ได้บังคับบัญชามาก่อน นอกจากเจอผู้บังคับบัญชาที่ใช้เราในสิ่งที่ผิด ๆ เราต้องเดือดร้อน อันนี้ต้องมาเล่าให้ผมฟังอยู่ไม่ได้ก็อย่าไปอยู่ ถ้าอยู่แล้วอันตรายก็อยู่ไม่ได้ ท่านรอด เราโดนวินัยก็ต้องหนี เราย้ายท่านไม่ได้ก็หาที่อยู่ใหม่ ผมพูดกับลูกน้องตลอดเรื่องการทำงานในสิ่งที่ไม่ถูกต้องต้องไม่ทำ ถ้ามีอะไรต้องมาเล่าให้กันฟัง หาทางออกทางไต่ดี ๆ เพราะฉะนั้นต้องไม่ทำสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

### ต้องแปลกแตกต่าง

เป็นเรื่องที่อยากเล่าให้ฟังถึงความสำคัญของพวกเรา ถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญของการทำงาน ท่านเป็นคนคิดระดับกลาง เป็นคนคิดนโยบายใหม่ หัวกำลัง Bright ทำงานไม่ถีปี ส่วนมากจบ



ปริญญาตรีปริญญาโททั้งสิ้น ไปเรียนคิดให้นายเขาเห็น ทำงานต้องให้แปลกแตกต่างจากคนอื่น ๆ ต้องก้าวหน้า ไม่ใช่ทำแต่งงานประจำ (Routine) ทำอะไรไปเรื่อย ๆ ไม่เก่ง นายจำไม่ได้ ท่านต้องฉึกแนว แหกวงล้อมให้ได้ว่าทำเรื่องนี้จะเกิดอะไรขึ้น ถ้าท่านทำสำเร็จนายก็จะชื่นชม แล้วก็ให้ความสำคัญกับเรา ในเรื่องการทำงานอยากทราบเรียนไว้เพราะมีโอกาสมาคุยกับพวกเรา รุ่นต่อไปอาจไม่มีโอกาสมาก็ได้

### มุ่งมั่นทุ่มเท

ความสำคัญของพวกเรามีความสำคัญสูง บอกผู้ว่าฯ ว่าให้เปลี่ยนทัศนคติแนวคิดการทำงานของเรา อยากให้สำนักงานจังหวัดเป็นบุคลากรที่สู้งาน เพราะเท่าที่ผ่านมากคนดีก็เยอะ แต่ย้ายไปหมด คนที่ทำเช้าชามเย็นชามก็ไม่ค่อยเยอะ ถามผู้ว่าฯ เป็นอย่างไรทั้งนั้น เพราะฉะนั้น คนรุ่นใหม่ขอให้พัฒนาการทำงาน ให้มีความรู้ความสามารถ ความรู้ต้องศึกษา ส่วนความสามารถ คนเรามาดังจุดนี้ต้องอยู่ที่ความพยายาม มีความมั่นใจ ตั้งใจ ทุ่มเท ตั้งเป้าชีวิตอย่าทำงานแบบไปเรื่อย ๆ อยู่สบาย แบบไปเรื่อย ๆ ท่านจะไม่มี ความก้าวหน้า



## ตะฝุ่น 4 ปี

ผมทำงานมาจากปลัดอำเภอ 8 ปี จึงเป็นนายอำเภอ ก่อนเข้ามหาวิทยาลัยตะฝุ่น 4 ปี เพื่อนเข้าปี 4 ผมเข้าปีหนึ่ง สอบไม่ได้ ผมปี 1 รุ่นผมเป็นปี 4 เป็นปลัดอำเภอ 8 ปี จึงเป็นนายอำเภอ คิดอย่างเดียวว่า ตอนนั้นเป็นผู้ช่วยปลัดจังหวัด ผมต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกไหนก็ได้ แต่ไม่ได้เป็น ได้เป็นเลขานุการกรม อธิบดีบอกว่าไม่ได้ต้องเอาตรงนี้ ผมเหนื่อยต้องคืนดี 5 กลับบ้าน 3 ทุ่ม พร้อมทั้งเรียนปริญญาโทที่นี้ค้าด้วย จึงต้องเลิกเรียน อดทนทุกอย่าง คาดว่าเป็นรองผู้ว่าฯ 3 ปีจะเป็นผู้ว่าฯ เป็นผู้ว่าฯ นานที่สุดเป็นอยู่ 8 ปีเต็ม ผมอยากเป็นรองปลัดกระทรวง ต้องเป็นให้ได้ แต่กลับไปเป็นอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน ไม่รู้ว่าอาจโชค ดีหรือไม่ คิดตั้งนานว่าจะทำอะไรดี คิดในใจว่าอยู่ไม่นาน ปีเดียว ได้เป็นอธิบดีกรมการปกครอง ผมรู้ว่าต้องเป็นปลัดกระทรวงมหาดไทย แต่ไม่รู้ว่าเมื่อไหร่ ก่อนเป็นปลัดกระทรวงฯ ก็รู้ว่าต้องเป็น 2 ปี ก็รู้ว่าต้องเป็นปลัดกระทรวงฯ แน่ เพราะฉะนั้นทำงานต้องมีแผน อยากก้าวหน้าต้องอดทน สร้างงานให้



ผู้บังคับบัญชาเห็น ทุกคนต้องเอาคนทำงานเก่ง ทำงานไม่เก่งไปไม่รอด ทำงานเก่ง นายรู้จัก รู้จักกาลเทศะ ท่านจะไปได้เร็ว

ทุกคนต้องคิดอย่างนี้ เล่าให้ทุกคนฟังเป็นอุทาหรณ์ ทุกคนระดับ 7 ไม่คิดว่าจะเกษียณระดับ 8 ตำแหน่งมันแหลมเป็นปิรามิด เพราะฉะนั้น ทุกคนต้องคิดทำงานอย่างเต็มที่ ให้ผู้บังคับบัญชาไว้ใจ ต้องวางแผนชีวิตให้ดี พวกเราอายุ 35 ปี มีกี่คน อายุ 40 ปีก็ไม่สาย ผมเป็นนายอำเภอระดับ 7 อายุ 39 ปี นายอำเภอครั้งแรก อายุ 32 ปี หลังจากนั้น เป็นผู้ว่าฯ ชลบุรี 8 ปี ตอนเป็นผู้ว่าฯ อายุ 46 ปี ทำงานทุกอย่างวางแผนหมด วางแผนชีวิตไว้ไม่มีพลาดนึกในใจว่าต้องไปตามแผน แต่คิดว่าอาจบุญดิดีก็ได้ ทำบุญมามาก ปีหน้าเกษียณแน่นอน จะเป็นอะไรต่อหรือไม่ ไม่ทราบ แต่ไม่เอา มีการทบทวนแล้ว

## ทุ่มเท อดทน

อยากให้พวกเราตั้งใจ ดีใจมาพบพวกเรา อยากให้ทุกคนสร้างชื่อเสียงให้กระทรวงมหาดไทย ในระยะยาวต่อไปพวกเราถือว่ามี ความสำคัญอย่างยิ่ง ที่พูดอย่างนี้เพราะถ้าท่านทำงานไม่ดีพวกเราจะเป็นผู้ว่าฯ น้อยที่สุด กฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน



ฉบับใหม่ ไม่กำหนดว่าผู้ว่า ๆ ต้องมาจากกระทรวงมหาดไทย เพราะฉะนั้น อาจมีการ Outsource จากคนอื่นมา ถ้าประสิทธิภาพของพวกเราไม่ดี หากมีคนอื่นเข้ามาคนหรือสองคน จะมีตามมาอีกเยอะแยะ ผมทำนายได้

เพราะฉะนั้นอยู่ที่การปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด เราข้าราชการต้องสนองนโยบายรัฐบาล รัฐบาลสั่งอะไรมาต้องทำได้ทุกอย่าง จริง ๆ ตั้งแต่ท่านเสริมศักดิ์ ๆ ต้องทำได้ทุกอย่าง เรื่องปัญหาเสพติด ปัญหาผู้มีอิทธิพล ปัญหาความยากจน พวกเราทำงานเต็มที่ทุกอย่าง ผมยืนยันได้เพราะท่านเสริมศักดิ์ ๆ รุ่นเดียวกับผม ท่านทุ่มเททุกอย่าง แต่ผมอดทนเท่าท่านไม่ได้ อยากเรียนพวกเราว่า นายกรัฐมนตรีกล่าวว่ามีมหาดไทยสิ่งอะไรได้ทุกอย่าง เป็นสิ่งที่มีความเชื่อมั่น

### อ่านหนังสือทันเหตุการณ์

การศึกษามีความสำคัญ ต้องดูแลอะไรทุกอย่าง การปฏิรูประบบราชการ มีอะไรมา พ.ร.บ. เข้าสภา ต้องตาม การพัฒนาตัวท่าน การประสานงาน ขณะนี้ท่านยังไม่มีอะไรต้องผ่านผู้บังคับบัญชา



ผู้บังคับบัญชาจะมองว่ามอบท่านจะสำเร็จหรือไม่ ท่านต้องอ่านหนังสือมาก ๆ ให้มีความรู้ก้าวหน้า หนังสือที่แจกดี ๆ ทั้งนี้ห้องสมุดมีหนังสือดี ๆ ให้ขยันเข้าไปอ่าน ใครเข้าห้องสมุดให้จดชื่อไว้ สมัยนี้ถ้าท่านไม่ติดตามความเคลื่อนไหวก็ไม่ทันเหตุการณ์

### สรุปการพัฒนาตนเองเป็นเรื่องสำคัญ

สิ่งสำคัญที่สุด การพัฒนาตนเองเป็นเรื่องสำคัญ การเรียนรู้นี้เป็นเพียงสิ่งเริ่มต้น ท่านต้องเรียนรู้อีกเยอะ ถ้าอยากให้หน่วยงานหรือกระทรวงมหาดไทยก้าวหน้า ท่านจะต้องพัฒนาตนเอง เราอยู่ตรงกลางระหว่างนายและผู้ใต้บังคับบัญชา เลือกที่อยู่ไม่ได้ จึงต้องพัฒนาตัวเรา ผู้บังคับบัญชารักคนทำงาน มีน้ำใจกับผู้บังคับบัญชาบ้าง ถ้ามองงานเสาร์อาทิตย์ มาเข้าจากกลับเย็น ช่วยเหลือการทำงานให้กับผู้บังคับบัญชา แล้วท่านจะมีความเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

วิทยาลัยมหาดไทย สถาบันดำรงราชานุภาพ คงนำอาจารย์ที่เก่ง ๆ มาให้ความรู้ ท่านต้องนำความรู้ ไปปรับใช้ในการทำงานอีก 10 ปี ต้องคิดว่าใครจะไปเป็นรองผู้ว่า ๆ ผู้ว่า ๆ ท่านต้องตั้งใจ



ทุ่มเทการทำงาน มาถึงตรงนี้ต้องเดินหน้า ไม่ถอย ตั้งใจ วางแผนการทำงาน ทุกคนอยากเจริญก้าวหน้าอยู่ที่ตัวเองเป็นหลัก กลับไปตั้งใจทำงาน วางแผนทุ่มเทในการทำงานจะเจริญก้าวหน้า มีอะไรคิดงาน ให้นายบ้าง

สุดท้าย ขอแสดงความยินดีกับทุกคน คงเอาสิ่งที่ได้รับไปใช้พัฒนาตนเองและองค์กรของเรา ถ้าเราไม่พัฒนา ปรับปรุงต่อไปมีการแข่งขันมากขึ้น องค์กรต้องการคนเก่งมีปฏิภาณ ไหวพริบสนองความต้องการของหน่วยงานและรัฐบาล นี่เป็นหัวใจ เพราะรัฐบาลมีจุดประสงค์ชัดเจน เพราะฉะนั้น กระทรวงมหาดไทยถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง เพราะฉะนั้นเราหนีประชาชนไม่พ้น จะทำอย่างไรให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนมากขึ้น และเกิดประโยชน์ต่อตนเองมากขึ้น

