



# คำนำ

สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้เรียบเรียงคำกล่าวในพิธีเปิดการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลาง ของกระทรวงมหาดไทย รุ่นที่ ๒๓ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๔ โดยนายวิเชียร ชวลิต ปลัดกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๔ ณ ห้องประชุม ๑ ชั้น ๕ อาคารสถาบันดำรงราชานุภาพ มาจัดทำ เป็น “เอกสารความรู้ สดร.” ฉบับที่ ๖/ปีงบประมาณ ๒๕๕๔ เรื่อง “ข้อคิดสำหรับนักบริหารระดับกลางของกระทรวงมหาดไทย” ขึ้น เพื่อเผยแพร่ให้ข้าราชการในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ได้นำไปใช้เป็น แนวทางการครองงานและครองตนต่อไป

เอกสารความรู้ สดร. ฉบับนี้ นำลงเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของ สถาบันดำรงราชานุภาพ ([www.stabundamrong.go.th](http://www.stabundamrong.go.th)) ด้วย

สถาบันดำรงราชานุภาพ  
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย  
มกราคม ๒๕๕๔



# ข้อคิดสำหรับนักบริหารระดับกลาง ของกระทรวงมหาดไทย<sup>๑</sup>



วิเชียร ชวลิต  
ปลัดกระทรวงมหาดไทย

## แสดงความยินดีกับท่านที่เข้าศึกษาอบรม

ก่อนอื่นต้องขอแสดงความยินดีกับท่านทั้งหลายที่ได้มีโอกาสเข้ารับการศึกษาศึกษาอบรม เพราะว่าการที่ท่านทั้งหลายได้ทำงานมาแล้วก็ใช้เวลาสร้างสมประสบการณ์ส่วนหนึ่ง แล้วได้เข้าอบรมนั้น ถือว่าเป็นประโยชน์ และเป็นวิถีทางที่เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และพัฒนาตนเองที่มีคุณค่ายิ่ง

<sup>๑</sup> ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สรุปและเรียบเรียงจากคำกล่าวในพิธีเปิดการอบรมหลักสูตรรณรงค์บริหารระดับกลางของกระทรวงมหาดไทย รุ่นที่ ๒๓ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๔ เมื่อวันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๔ ณ ห้องประชุม ๑ ชั้น ๕ อาคารสถาบันดำรงราชานุภาพ จัดโดย วิทยาลัยมหาดไทย



หลายท่านที่ประสบผลสำเร็จ และทำงานได้ผลลัพธ์ที่ดี ทุกคนก็ผ่านหลักสูตรการศึกษาอบรมหลายระดับ และหลายหลักสูตร จึงได้รับทั้งความรู้ และนำประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานมาแลกเปลี่ยน ประสบการณ์กัน ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์

เพราะฉะนั้น ขอถือโอกาสนี้แสดงความยินดีกับท่านที่ได้ มีเวลาในการเข้าศึกษาอบรม ถึงแม้ว่าจะใช้เวลาไม่มากนัก แต่ก็นับ เป็นช่วงเวลาที่พอสมควร ไม่นานจนน่าเบื่อและไม่สั้นจนไม่รู้จะอะไรเลย และคงจะเป็นช่วงเวลาที่ เป็นประโยชน์ ขอเรียนกับท่านทั้งหลายว่า ในการศึกษาอบรม บ.มท. รุ่นที่ ๒๓ นี้ รุ่นนี้ต้องดีแน่เลย เพราะเป็น เลข ๒๓ ผมก็เรียนปลัดอำเภอรุ่นที่ ๒๓ เพราะฉะนั้น บ.มท. รุ่นที่ ๒๓ ก็ต้องดี

## ฝากสถาบันดำรงราชานุภาพพัฒนาบุคลากร

เมื่อวานนี้ได้ประชุมปรึกษารื้อมอบนโยบายแนวทาง ปฏิบัติกับข้าราชการ ผู้บริหารของกระทรวงในส่วนของสำนักงานปลัด กระทรวงมหาดไทย ก็มีสิ่งที่เรียนฝากสถาบันดำรงราชานุภาพ ให้ช่วยกัน พัฒนาบุคลากรของเรา ให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถทำงาน ให้ประสบความสำเร็จ

การที่จะเข้าเรียนนั้น จะต้องให้ได้ความรู้ในหลายๆ เรื่อง ผมเรียนว่าจากประสบการณ์ที่ผ่านมา ผมก็อบรมมาหลายหลักสูตร ที่จริงตอนเด็กๆ ผมอบรมหลักสูตรต่างๆ ไม่มากนัก เพราะว่าผมพยายาม จะเลี้ยง คำว่า พยายามจะเลี้ยง ท่านทั้งหลายก็คงทราบดี ผมเข้า



โรงเรียนปлатต์อำเภอบึงสามพัน ปี ๒๕๒๒ ตอนนั้นเว้นช่วงนาน ปлатต์อำเภอรุ่นพี่ๆ เขาก็เรียกไปขอบรมทุกครั้ง เพราะฉะนั้น เราต้องพยายามเลี้ยง ไม่อย่างนั้น ก็จะโดนทุกหลักสูตร เพราะเป็นเด็กรุ่นใหม่เข้าไป เขาก็พยายามเลี้ยงแล้ว แต่ก็ต้องไปเข้าอบรม ผมไปเข้าอบรมหลักสูตรต่างๆ ได้มาตั้งแต่เด็ก จนถึงหลักสูตรผู้ใหญ่

แต่พอตอนเป็นผู้ใหญ่ พวกเราเองเปลี่ยนใหม่ เปลี่ยนเป็น ต้องเข้าอบรม หรือพูดง่ายๆ ต้องวิ่งเข้าอบรมถึงจะได้ ตอนเด็กๆ เขาต้องเกณฑ์เราเข้าอบรม พอหลักสูตรผู้ใหญ่มากขึ้น เราก็ต้องไปขออบรม เพราะว่าหลักสูตรในระดับสูงจะมีการแข่งขันสูงกว่า ว่าใครจะได้เข้าอบรม นอกจากนั้น ก็มีผลกระทบถึงการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ด้วยว่า จะต้องผ่านหลักสูตรอะไรมา จึงทำให้มีการแข่งขันกันสูง

แต่ทั้งหมดก็มีความเป็นห่วงอยู่อย่างหนึ่งว่า ในกระบวนการของการอบรม จะมีข้อจำกัดด้านวิทยากร และคนที่จะมาบรรยาย ให้ความรู้ คนที่เก่ง คนที่มีความสามารถจะมีเวลาให้เราน้อย คนที่เป็นวิทยากรรุ่นใหม่ๆ ก็อาจจะไม่มีข้อจำกัด เพราะฉะนั้น บางทีเรานั่งฟังแล้ว เราก็เบื่อ เราก็เลยปฏิเสธการอบรม อันนี้ก็เป็นอันตราย ซึ่งความจริงนั้น แต่ละคนก็มีภูมิปัญญา มีความรู้ที่จะมาให้กับเรา ถ้าเราได้ใช้เวลาที่มีอยู่ในการรับความรู้ ก็จะเป็นประโยชน์ต่อตัวเราอย่างยิ่ง

มีประเด็นที่ผมอยากจะฝากกับท่านว่า เราเป็นคนที่จะไปเป็นนักบริหารระดับกลางเพื่อจะไปทำหน้าที่ต่างๆ หลักสูตรอบรมวันนี้ ก็คือ การพัฒนาให้ความรู้ ความสามารถในการพัฒนา



## ปัญหาสำคัญในงานราชการ

อยากฝากประเด็นปัญหาสำคัญในงานราชการ ที่ได้พบเห็นจากประสบการณ์ที่ผ่านมาว่า เรามีเรื่องที่ถูกวิพากษ์วิจารณ์ โดนโจมตี ถ้าเป็นสายงานที่อยู่ในส่วนกลาง เราก็จะถูกผู้บังคับบัญชาตำหนิ เรื่องสำคัญที่ว่าคือ งานที่เราทำ เราก็ทำ พอเราทำเสร็จแล้ว ก็เป็นหน้าที่ของคนที่อยู่ลำดับต่อไป ก็เหมือนกับโตะที่ ๑ ไปสู่โตะที่ ๒ โตะที่ ๓ ไปสู่โตะที่ ๔ เพราะฉะนั้น เมื่อพ้นจากโตะเราแล้ว ก็ไม่ใช่หน้าที่เรา นี่คือ Concept ที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน

ผมไม่แน่ใจว่าเดี๋ยวนี้ยังเป็นแบบนี้หรือเปล่า แต่ถ้าเป็นก็ต้องปรับปรุงว่า ทำงานอย่างไรให้ระบบงานของเราเปลี่ยน จากการเป็นเจ้าของโตะ เป็นเจ้าของเรื่อง แปลว่าเรื่องที่เราทำนี้ จะเดินไปจนถึงจุดสำเร็จของมัน ถึงจะพ้นหน้าที่ของเรา เพราะว่าถ้าเราทำงานแบบพ้นโตะ สิ่งก็ตามมาก็คือ เราจะประมวลผลเรื่องอะไรไม่ได้เลย เราก็จะมีหน่วยงานของเราอย่างเดียวว่า เราทำเสร็จแล้ว แต่เราไม่สามารถ





ประมวลความสัมฤทธิ์ผลของงานนี้ได้ แปลว่า งานเสร็จผ่านจากเราก็หมดหน้าที่เราแล้วก็จบไป

แต่ถ้าเราทำงานแบบเป็นเจ้าของเรื่อง เราจะเห็นภาพว่างานที่มันเดินแต่ละเรื่อง แต่ละปัญหาเริ่มต้นอย่างไร และไปจบที่ไหน ไปสิ้นสุดที่ไหน แล้วผลมันเกิดเป็นอย่างไร และตามไปจนถึงจุดสิ้นสุดข้อนี้ถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับงาน office ถ้าเราไม่มีจิตวิญญาณตรงนี้ ปัญหาจะเกิดตามมา

## หน้าที่การทำงาน

ท่านลองดูว่าจากการศึกษาอบรมและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เราจะได้อะไรจากตรงนี้ นี่คือนี่ที่เป็นความกังวล และคิดว่าถ้าเราแก้ไขได้ทุกอย่าง ปัญหา ก็จะลดน้อยลง แต่สิ่งที่จะได้ตามมาก็คือ ประสบการณ์ของตัวเอง การทำงานที่ผ่านมา เรามีภาระหน้าที่อยู่ ๓ ส่วน

**ส่วนที่ ๑ คือ การที่เราทำงานตามนโยบาย** โดยเฉพาะกระทรวงมหาดไทย เป็นกระทรวงที่สนองนโยบายในการทำงานอย่างมาก เพราะฉะนั้น นโยบายต่างๆ ก็จะถูกแปลงไปสู่แนวทางการปฏิบัติ ที่เราสั่งการกันโดยปกติทั่วไปก็มีอยู่เยอะแยะมากมาย สิ่งที่ท่านต้องคำนึงก็คือว่า ท่านทำงานเชิงบริหารไม่ประสบผลสำเร็จก็แสดงว่าท่านทำงานไม่มีผลงาน มีความบกพร่อง มีความผิด ซึ่งเป็นความผิดเชิงบริหาร



เชิงบริหารคือ ถ้าท่านทำงานผิดซ้ำซาก ปล่อยปละละเลยงานไปเรื่อยๆ ผลสุดท้ายที่ตามมาก็คือ ผู้บังคับบัญชาเขาก็ย้ายท่านไปอยู่ในตำแหน่งที่มีภาระน้อย หรือไม่มีบทบาทสำคัญ เพราะถ้ามีบทบาทสำคัญก็จะมีปัญหา อันนี้ถ้ารุนแรงไปกว่านั้น เขาก็ตั้งกรรมการสอบท่านว่า ทำไมท่านทำงานไม่ประสบผลสำเร็จ



**ส่วนที่ ๒** คือ ในการบริหารงานนั้น องค์กรต้องประสบผลสำเร็จ ถ้าใครที่ทำงานโดยไม่ได้คิดถึงองค์กร ท่านก็จะเป็นเสมือนจนเกษียณอายุราชการ แปลว่าเราไม่ได้พัฒนาตัวเอง เพราะฉะนั้นเราก็ต้องคิดถึงองค์กรว่า องค์กรเราจะประสบผลสำเร็จอย่างไร ถ้าเราทำสำเร็จ เราจะเห็นภาพของการขับเคลื่อนองค์กร แล้วเราจะสามารถเติบโตเป็นผู้บริหาร และทำงานให้ประสบผลสำเร็จ อันนี้เป็นเรื่องเชิงบริหารเหมือนกัน เพราะว่าสิ่งเหล่านี้ ถ้าท่านทำแล้วประสบผลสำเร็จ ท่านก็จะก้าวหน้า แต่ถ้าท่านทำไม่สำเร็จก็จะถูกลงโทษทางวินัย หรือถูกลดขั้น ลดชั้น ลดตำแหน่งอะไรก็แล้วแต่ นี่ก็เป็นเรื่องเชิงบริหาร



**ส่วนที่ ๓** เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และผมอยากให้คนที่ทำงานในมหาดไทยทุกคนมีความตระหนักก็คือ งานหลายอย่างของเราเป็นงานที่ต้องใช้อำนาจหน้าที่ ผมใช้คำว่า อำนาจและหน้าที่ผนวกกัน แปลว่าถ้าท่านมีอำนาจแล้ว หน้าที่จะต้องตามมา ถ้าใครมีอำนาจแล้ว ไม่มีหน้าที่ ก็ไม่ใช่ข้อกฎหมาย ข้อกฎหมายต้องมีอำนาจและมีหน้าที่

เพราะฉะนั้น ถ้าใครอยากมีแต่อำนาจ แต่ไม่อยากมีหน้าที่ ก็เป็นไปได้ หรือใครอยากมีหน้าที่ แต่ไม่มีอำนาจ คงไม่มีใครอยากมี ถ้าพูดถึงเรื่องนี้แล้ว สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เขากำหนดไว้ ถ้าเราไม่ทำ สิ่งที่มาไม่ใช้เพียงแค่ว่า หน้าที่ ๒ ประการแรกที่ผมเรียนท่านแล้ว เรายังจะต้องถูกระเบียบ กฎเกณฑ์มาลงโทษ เพราะเรามีอำนาจและหน้าที่อยู่ในตัวของเรา

## ความรับผิดชอบกฎหมาย

ผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่เป็นคนของสำนักงานปลัดกระทรวง ส่วนใหญ่อาจคิดว่าไม่มี authority ตามกฎหมาย แต่จริงๆ มันมี อย่างเช่น เองง่ายๆ ตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสาร ก็มีอำนาจและหน้าที่ ถ้าใครไม่ทำตาม วันนี้เพียงแต่เขาไม่เข้มงวด ถ้าเข้มงวดขึ้นมา ก็มีความผิดตามกฎหมายด้วย ผิดตามกฎหมายนี้มี ๒ เรื่องที่ต้องเรียนให้ท่านทราบ







**เรื่องหนึ่งคือ ระเบียบวิธีการการปกครอง** อันนี้คนที่มีความอำนาจหน้าที่ มีหน้าที่ที่จะต้องทำ แล้วสั่งใช้อำนาจทางการปกครอง อำนาจทางการปกครองไม่ใช่แปลว่า ท่านจะต้องไปดำเนินคดี สั่งฟ้องคดีกับใครต่อศาล ไม่ใช่อำนาจทางการปกครองคือ ท่านจะต้องออกคำสั่งทางการปกครองที่จะให้เขาปฏิบัติตาม ยกตัวอย่างง่ายๆ เช่น กรณี พ.ร.บ. โรงแรม หรือ พ.ร.บ. ค่าของเก่า พวกเราก็บอกว่า เราไม่มีหน้าที่เป็นหน้าที่ของตำรวจเขาที่จะต้องไปจับ ไปดำเนินคดี ซึ่งความจริงเราเป็นพนักงาน เจ้าหน้าที่ตามกฎหมาย จะต้องทำหน้าที่ทางการปกครอง แล้วก็จะต้องบังคับตามระเบียบวิธีนั้น แล้วถึงจะไปสู่**อีกเรื่องหนึ่งคือการดำเนินคดีทางอาญา** เพราะฉะนั้นต้องใช้อำนาจหน้าที่ให้ถูกสมมุติว่าถ้าไม่ทำ ไม่ปฏิบัติ สิ่งที่เราบกพร่องก็จะโดนคือ เขาก็จะไปฟ้องศาลปกครอง ก็จะบังคับให้เราต้องทำ ถ้าความเสียหายที่เราทำนั้น เกิดความเสียหายต่อรัฐแล้ว จะมาเรียกร้องค่าเสียหาย เราก็จะต้องถูกสอบความรับผิดชอบละเมิดว่า หน้าที่ของเรา เราไม่ทำ แล้วทำให้บกพร่อง ก็ทำให้เกิดความเสียหายเหล่านั้น ก็จะเกิดความรับผิด เราก็จะต้องไปชี้แจง ในกรณีนี้ไม่ได้ติดคุก คนละเรื่องกัน เพราะฉะนั้นสิ่งเหล่านี้เราจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในฐานะที่เราเป็นข้าราชการอย่าคิดว่าการอบรมนี้คือ การอบรมให้เราเป็นผู้บริหาร แล้วมาพูดเรื่องวิธีปฏิบัติ ผมขอเรียนว่า ถ้าเป็นผู้บริหารแล้วไม่เข้าใจ concept เหล่านี้สิ่งที่ตามมาคือ ท่านก็จะบริหารองค์กรไม่ประสบผลสำเร็จ



## ความสำเร็จในการทำงาน

ผมเรียนว่าข้าราชการทุกคนคงมีความต้องการความสำเร็จ  
อยากเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ต่อไป ผมอยากจะฝากว่า  
ความสำเร็จ เติบโตก้าวหน้าในการทำงานจะเกิดได้อย่างไร

**เรื่องแรก** ท่านจะต้องเป็นคนที่มี**ความรู้** บางที่ท่านก็บอกว่า  
ท่านรู้แล้ว ตัวอย่างที่เห็นคือ เวลาเราทำงานหนังสือ สิ่งที่เป็นอยู่ซ้ำซาก  
เดี๋ยวนี้เป็นน้อยลง เมื่อก่อนเป็นมากกว่านี้ คือเราทำเหมือนเดิม  
เหมือนเดิมหมายความว่า เขาเคยทำกันมาอย่างไร เราก็ทำไปอย่างนั้น  
เสร็จแล้วพอผู้บังคับบัญชาถาม หรือผู้บริหารระดับสูงถาม เราก็บอกว่า  
เขาเคยทำกันมาอย่างนี้ อันนี้เป็นข้อได้แแย้งที่เป็นปัญหาอุปสรรค  
อย่างมาก



เพราะฉะนั้น ผมขอเรียนว่า ท่านต้องมีความรู้ ว่า รากของเรื่อง เส้นทางการมันมาจากอะไร ท่านต้องรู้ให้ได้ เพราะว่าแต่ละคนที่ทำงาน ระดับย่อยลงไป จะต้องรู้รายละเอียด อย่าตอบว่า เดี่ยวจะไปค้นก่อน แสดงว่าท่านสอบตกตั้งแต่แรกแล้ว เพราะท่านเป็นหน่วยที่ทำ ถ้าคนที่ เป็นหน่วยที่ทำตอบว่า เดี่ยวต้องไปค้นดูก่อน ท่านว่าสอบตกใหม่ ต้องสอบตก ถือว่าทำงานไม่ประสบความสำเร็จ เพราะว่าไม่มีความรู้ อันนี้เป็นพื้นฐาน และถ้าใครเติบโตก้าวหน้าไปเป็นผู้ใหญ่ แล้วไม่มีความรู้ แปลว่าเติบโตมาด้วยเส้นสายบ้าง ด้วยอะไรอย่างอื่นบ้าง พอโต ไปแล้ว สิ่งก็ตามมากก็คือ สั่งการใครก็สั่งไม่ถูก เพราะว่าไม่มีความรู้ อันนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะพื้นฐานต้องมีความรู้ก่อน และต้องมีความรู้ อย่างลึกซึ้งเข้าใจ

**เรื่องที่สอง** ซึ่งเป็นสิ่งที่ขาดแคลนมากก็คือ **ต้องมีความรับผิดชอบ** ความรับผิดชอบมีตัวอย่างให้เห็น ผมอยู่ในจังหวัดต่างๆ ข้าราชการเราที่ทำงานตรงนี้ ความรับผิดชอบเป็นเรื่องที่สำคัญมาก บางคนก็ปล่อยทิ้ง ไปที่ศาลากลางจังหวัดก็มีผู้ว่าราชการจังหวัด กับรองผู้ว่าราชการจังหวัด ถ้ามีปัญญาก็แก้เอาซิ มีปัญญาก็เซ็นเอา มีปัญญาก็สั่งเอา ลูกน้องไปหมดแล้ว อันนี้เกิดจากสาเหตุหลายประการ ในเชิงบริหาร ซึ่งต้องไปว่ากันอีกเรื่องหนึ่ง

แต่ในเชิงการบริหารของบุคลากรต่างๆ นั้น ความรับผิดชอบ ของแต่ละคนเป็นเรื่องสำคัญ คนที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ทุกคน เป็นคนที่มีความรับผิดชอบสูงทั้งนั้น ถ้าใครลงไปประเมิน ตัวเราว่า เรารับผิดชอบต่อสก็๊ปเปอร์เซ็นต์ในงาน ถ้าท่านรับผิดชอบ 100%



ผมรับประกันได้ว่า ท่านจะเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีความสำเร็จและสมบูรณ์อย่างยิ่ง ถ้าท่านรับผิดชอบเกิน 100% มันก็นักไป อาจกลายเป็นโรคประสาทเสียก่อนจะไปเป็นผู้หลักผู้ใหญ่ แต่ก็ต้องมีเปอร์เซ็นต์ที่มากถึงจะทำให้เราประสบความสำเร็จ

**เรื่องที่สามคือ เรื่อง การบริหารตนเอง** มีหลายคน ที่ทำงานแล้ว ไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะว่ามีบางคนทำแต่งงาน ปฏิเสธ ทุกสิ่งทุกอย่างหมดเลย บางคนก็อ้างเรื่องงาน แล้วก็ไปทำสิ่งที่ไม่ถูก เช่น มีปัญหาครอบครัว มีปัญหา ทะเลาะวิวาทกับคน มีปัญหาหนี้สิน มีปัญหาอะไรต่างๆ คนเหล่านี้ บริหารตนเองไม่เป็น คือ ไม่สามารถดูแลตนเองให้ทำงานได้ราบรื่น บางคนขาดงาน หนึ่งงานอดุตุลุด ทั้งที่ความรับผิดชอบ ก็ดี ความรู้ก็ดี ดีหมดทุกอย่าง แต่ปรากฏว่าต้องหนีเจ้าหนี้ เจ้าหนี้ มาตาม อันนี้ บริหารตัวเองไม่เป็น ก็เป็นปัญหา เพราะฉะนั้น ต้องบริหารตัวเองเป็น บริหารตัวเองเป็น ก็คือครอบครัวเราเรียบร้อย ไม่มีปัญหา





**เรื่องที่สี่คือ สุขภาพของเรา** บางคนก็เก่ง มีความรู้ อายุยังน้อย แต่ก็ป่วยกระเสาะกระแสะ บางคนก็เสียชีวิตไปเสียก่อน ตรวจสุขภาพเป็นเรื่องดี บางคนกลัว บางคนหรือเพื่อน ๆ ผมหลายคน บอกว่า อย่าไปตรวจเลย รู้ทีเดียวไปเลยดีกว่า ผมก็บอกอย่าทำอย่างนั้นเลย เพราะว่าปัญหาสุขภาพเป็นเรื่องสำคัญ ทุกคนต้องดูแลตนเอง ไม่มีใครช่วยได้ บางคนอยากจะ Promote ให้ไปเป็นผู้หลักผู้ใหญ่ ก็ป่วยซะก่อน บางคนยังไม่ได้เข้าสู่ตำแหน่งอะไร ก็ป่วยซะก่อน สิ่งนี้เป็นเรื่องสำคัญ

คนของเราทำงานหนัก บางคนรับผิดชอบสูง ความรู้ดี ทำงานหามรุ่ง หามค่ำ ไม่ได้ดูแลตนเอง ป่วยเป็นโรคนั้น โรคนี้อะไร ก็ขอให้ดูแลสุขภาพให้ดีด้วย เราจะได้ไม่มีปัญหาอุปสรรค

**เรื่องที่ห้าคือ ความพร้อมในการทำงาน** ความพร้อมที่ผมจะเล่าให้ฟังก็คือว่า ผมได้เชิญชวนให้มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการ เพื่อที่จะทำให้เรามีประสบการณ์ที่หลากหลาย อย่ายึดติดอยู่กับที่อยู่จังหวัดหนึ่งทำงานมา ๕ ปีแล้ว หมดประเด็นแล้ว รู้หมดทุกเรื่องแล้ว มาทางนี้ไปทางนั้น สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือ



เราจะซาชินกับเรื่องประจำ ไม่มีสิ่งใหม่ ที่ท้าทาย วิธีคิด การพัฒนาตนเอง ก็จะถอยหลังไปเรื่อย อันนี้ก็จะ เป็นอุปสรรค

เพราะฉะนั้น ถ้าใครที่มีความพร้อม ที่จะสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ในที่ต่างๆ ก็จะทำให้ท่านสามารถเติบโต



ก้าวหน้า หลายท่านก็คงรู้ว่า เดี่ยวนี้มีข้าราชการจำนวนมากที่ขอ  
ไม่ย้ายไปไหน ขออยู่ที่นี้ ขออยู่กับครอบครัว บอกว่าตำแหน่งก้าวหน้า  
ไม่ต้องการเลื่อน ไม่ต้องไปไหนเลย เป็นอย่างนี้เยอะมาก อันนี้ก็เป็น  
อุปสรรค

## คุณ สป.มท. ร้องขอ

คนที่มาขอร้องผมวันนี้มีเยอะ คนของสำนักงานปลัดกระทรวง  
มาขอว่า ขอกลับไปอยู่ที่บ้าน ขอกลับไปอยู่ใกล้ อยากไปตรงนั้นตรงนี้  
เหตุผลประการที่ ๑ พ่อแม่  
แก่แล้ว บ้างก็ต้องกลับไป  
ดูลูก บ้างต้องทำหน้าที่  
ต่างๆ ที่ผมหยิบยกมานี้  
ก็เพื่อเกิดความเข้าใจ  
ร่วมกันว่า ความพร้อม  
ที่ว่าแปลว่าอะไร แปลว่า



มันต้องแลกกัน ผสมผสานกันไป ไม่มีใครได้อะไรอย่างเดียว โดยไม่เสีย  
อะไร เพราะฉะนั้น ถ้าใครมีความพร้อมที่จะโยกย้ายสับเปลี่ยนไปในที่  
ต่างๆ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ ก็จะมีความรู้ มีประสบการณ์มาก  
โอกาสความก้าวหน้าก็จะสูง แต่คนที่ยึดติดอยู่กับที่ ไม่มีความพร้อม  
ไปไหนเลย อันนี้ก็จะถูกลดทอนไปด้วยเหตุผลต่างๆ เรื่องนี้เป็นเรื่อง  
สำคัญที่จะต้อง



ผมก็พยายามจะบอกข้าราชการ คงต้องหาโอกาสไปบอกข้าราชการที่อื่นๆ ว่า ขอความกรุณาช่วยกันหาบ้านหาช่องอยู่กันบ้าง โดยเฉพาะข้าราชการในส่วนภูมิภาค ข้าราชการในกรุงเทพฯ ไม่ค่อยมีปัญหา คนมาบอกผมว่า ไม่อยากย้าย กำลังปลูกบ้านปีสุดท้ายที่จะเกษียณ ผมไม่รู้ว่าจะปลูกเสร็จก่อน จะขนย้ายสมบัติออกจากบ้านพักไปไหนหรือเปล่า ก็เป็นสิ่งที่เราจะต้องเตรียมความพร้อม

ผมเป็นห่วงเรื่องนี้มากเพราะว่าข้าราชการเรามักจะพูดกันอยู่ ๒ - ๓ เรื่อง เรื่องที่วาก็คือเรื่องงาน เรื่องความสำเร็จ เรื่องสิ่งต่างๆ ที่ตัวเราจะได้รับจากราชการ แต่ไม่ค่อยมีใครดูแลพวกท่านว่า จะมีความสุขในการทำงานหรือไม่ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะว่าคงไม่มีใครได้เป็นปลัดกระทรวงทุกคน คงไม่มีใครได้เป็นผู้ว่าฯ ทุกคน คงไม่มีใครได้เป็นหัวหน้าสำนักงานจังหวัดทุกคน มันเป็นไปได้ แต่ว่าทำอย่างไรถึงจะอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ อย่างมีความสุข

## แคนาดา : การอนุรักษ์อาคารเก่า

ผมได้ไปที่แคนาดา ผมประทับใจเรื่องที่เขาแนะนำเสนอ แคนาดาเป็นเมืองที่ผู้คนมีความสุขมากมายพอสมควร วิธีคิดของเขาก็จะแตกต่างกัน ผมได้ไปเยี่ยมโรงเรียนแห่งหนึ่ง โรงเรียนของเขาก็มีอาคารเก่าๆ ครูใหญ่ก็มาอธิบายว่า อาคารเรียนแห่งนี้สร้างขึ้นตั้งแต่สมัยเขายังเป็นเด็กมาเรียนหนังสือที่นี่ เดี่ยวนี้ยังใช้ประโยชน์ได้อยู่ เขามีการพัฒนาอาคารเรียนนี้ให้ใช้ประโยชน์ได้ ปรับปรุงตรงนั้น ตรงนี้ให้สามารถใช้งานได้จนถึงปัจจุบัน อันนี้เป็นวิธีการคิดที่น่าประทับใจมาก



แล้วเขาก็บอกว่า กว่าจะได้มาเป็นครูใหญ่ที่โรงเรียนนี้ในวันนี้ เขาก็พยายามทำงานมาตลอดชีวิต สิ่งที่เขาภูมิใจมากที่สุดก็คือ ได้มาเป็นครูใหญ่ที่นี่ ที่โรงเรียนบ้านเกิด เขาก็พร้อมที่จะทำงาน ตั้งใจว่าจะเสียสละทำงาน ซึ่งเป็นความรู้สึกของผู้คนเป็นเรื่องสำคัญ

## นิวซีแลนด์ : สะพานเลนเดียว

มีอีกเรื่องหนึ่งที่ผมคิดว่า เป็นวิธีคิดที่แปลกและน่าจะเป็นประโยชน์ หลายท่านคงได้ไปเที่ยวนิวซีแลนด์ นิวซีแลนด์ก็เป็นชาติหนึ่งเมืองหนึ่งที่น่าอยู่ นิวซีแลนด์เป็นประเทศที่ร่ำรวย ผู้คนทั้งหลายก็มีความสุขมาก ได้นั่งรถไปทางชนบท แต่สะพานข้ามแม่น้ำวินด์เลนเดียวสวนทางกันไม่ได้ ก็ถามเขาว่าสะพานแห่งนี้ทำไมไม่ทำให้เป็น ๒ เลนรถวิ่งสวนกันได้ เขาบอกว่ารถน้อยทำไมจะต้องไปสร้าง ๒ เลนให้เสียสตางค์ ก็สร้างเลนเดียว มากี่หยุด ผลัดกันข้ามไปจะเป็นอะไร แต่ว่า





เมืองไทยไม่มี เมืองไทยต้องบอกว่า เราต้องสร้างให้สวนทางกันได้  
เดี๋ยวมันไม่หยุด จะให้ต่างคนต่างหยุดหัวท้ายสะพาน ของเราไม่ได้  
ไม่มีใครถอย เดี่ยวเอาปืนมายิงกัน นี่คือวิธีคิดซึ่งผมว่าเป็นเรื่องสำคัญ

## ปรัชญาคนมหาดไทย

ผมก็เลยเรียนนำมาฝากในประเด็นว่า ข้าราชการของเรา  
สามารถพัฒนาได้ สิ่งที่เราต้องคำนึงถึงคือ พัฒนาตัวเราในองค์กร  
มหาดไทย เพราะว่าท่านคงจำปรัชญามหาดไทยได้ เดี่ยวนี้ไม่ค่อย  
พูดกัน เมื่อก่อนนี่ผมได้ยินเสมอว่า “เราจะเป็นเทียนไขที่พร้อมจะ  
เผาละลายตนเอง เพื่อให้แสงสว่างกับผู้คนทั้งหลาย” คือพร้อม  
ที่จะทำลายตัวเอง เพื่อให้คนอื่นมีความสุข แต่ว่าเราก็ดูแล จนเรา  
ไม่ดูแลตนเองเลย ท่านจะเห็นว่ากระทรวงมหาดไทยที่ผ่านมา เดิมเรามี  
ที่ดินเยอะแยะมากมาย เราก็ไม่ดูแลตนเอง เราก็ยกให้เขาหมดเลย  
วันนี้จะไปสร้างศาลากลางจังหวัดที่ไหน จะไปสร้างที่ทำการที่ไหน  
ก็ไม่มีที่เลยสักที่ อันนี้ก็เป็นประสบการณ์ที่ผ่านมา





## ความสำเร็จและความสุขในการทำงาน

วันนี้ก็คงมีเรื่องสำคัญที่ผมจะขอฝากท่าน ถ้าเป็นเรื่องงาน ก็มีประเด็นที่กล่าวมา ตัวเรา ความสำเร็จในการทำงาน ท่านต้องซึ้ง ให้ดี ผมถือปรัชญาว่า ในโลกนี้ทุกอย่างมีไม่เท่ากัน สูง ต่ำ ดำ ขาว ฉลาด โง่ จน รวย ไม่เหมือนกัน แต่ว่าสิ่งที่ทุกคนมีอย่างเท่าเทียมกัน และไม่มีใครปฏิเสธได้คือ ในหนึ่งวันทุกคนมี ๒๔ ชั่วโมงเท่ากัน ไม่มีใครได้มากกว่ากันเลย ถ้าท่านบริหารตัวท่านอย่างดี ท่านบริหารความรับผิดชอบของท่านภายใต้ ๒๔ ชั่วโมงอย่างดีแล้ว เราจะเป็นบุคคลที่ประสบผลสำเร็จอย่างมีความสุขในการทำงาน

ในฐานะที่วันนี้มาเปิดอบรม และอยากให้พัฒนาบุคลากร ให้ประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืน ผมก็มาแนะนำท่าน ขอย้อนไปนิดหนึ่ง ซึ่งยังจำอยู่ไม่ลืม ผมเข้าอบรมปลัดอำเภอ ก็มีผู้ใหญ่มาสอนผมว่า ถ้าคุณจะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ คุณต้องถามตัวเองว่า คุณพร้อม อย่างที่ผมว่าขนาดไหน ท่านบอกว่า ตัวผมนี้พร้อม ลูกเมียที่บ้านผมไม่เคยเจอหน้าเลย เข้าผมก็ออกมาก่อนภรรยาออกจากบ้าน ผมมาถึงที่ทำงานก่อนนายและกลับทีหลังนาย ผมได้ ๒ ชั้นทุกปี ปีไหนที่ผมไม่ได้ ๒ ชั้น จะแปลกประหลาดมาก เพราะว่าไม่มีใครในหน่วยงานทำงานมากกว่าผมแล้ว

ผมฟังแล้วก็นึกค้ำใจในใจ ตอนนั้นผมก็ยังเด็กๆ อยู่ว่า โอ้โฮ แล้วจะไปรอดหรือชีวิตเรา ผมไม่พร้อมขนาดนั้น คงโหดร้ายเกินไปที่จะถือปรัชญาอย่างนั้น



ผมเรียนท่านว่า เราถือปรัชญาว่า **เราต้องมีความสุขในการทำงาน แต่ต้องมีความรับผิดชอบ มีความรู้ งานเราจึงจะประสบความสำเร็จ** ก็ขอบคุณทุกคนที่ตั้งใจฟังอย่างยิ่ง ผมก็หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ในการอบรม ๒๘ วัน ท่านจะมีบรรยากาศอย่างนี้ทุกๆ วัน อาจจะมีผลออกไปบ้างตอนบ่าย หลับตา พักสายตา ก็อย่าให้นานนัก ท่านทั้งหลายก็คงจะได้ประโยชน์ ขอขอบคุณและก็ขอเปิดการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลางของกระทรวงมหาดไทย บ.มท. รุ่นที่ ๒๓ ในวันนี้ สวัสดีครับ

