

การใช้ปัญหากรณีเฉพาะเรื่อง

โดย สุกิจ ใจดีดันนันกัน

จากบทความเรื่อง “การใช้กรณีเฉพาะเรื่อง: ก้าวใหม่ในการศึกษาการบริหารของไทย” ที่นำลงในวารสารฉบับที่ ๔๖ ผู้เขียนได้กล่าวถึงกรณีเฉพาะเรื่อง (Case) ประเภทใหญ่ๆ ให้ ๓ ประเภท คือ ปัญหากรณีเฉพาะเรื่อง รายงานกรณีเฉพาะเรื่อง และการศึกษากรณีเฉพาะเรื่อง ภัยทั้งได้เสนอไว้ว่ากรณีเฉพาะเรื่องที่จะนำมาใช้ประกอบการศึกษา ในห้องเรียนหรือการฝึกอบรมซึ่งมีรายละเอียดจำกัด ควรจะเป็นกรณีเฉพาะเรื่องเดียว แต่ไม่ยุ่งยากต้องขับช้อนนานเกินไป เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถใช้เวลาในการอ่านจบประมาณหนึ่งชั่วโมง หรือไม่มาก กรณีเฉพาะเรื่องประเภทดังกล่าว จึงได้แก่ปัญหากรณีเฉพาะเรื่อง (Case Problem) หรือไม่ก็เป็นรายงานกรณีเฉพาะเรื่อง (Case Report) ส่วนการศึกษากรณีเฉพาะเรื่อง (Case Studies) นั้น ก็อาจนำมาใช้ประกอบการสอนได้ก็ได้ แต่ทั้งนี้ น้อมมาจากดูอยู่ว่าการศึกษากรณีเฉพาะเรื่องนั้น (1) แต่ละเรื่องมักจะยาวซึ่งจะต้องใช้เวลาในการอ่านจบ และต้องมารอเข้าใจเรื่องได้ดี (2) การวิเคราะห์ข้อมูล และการตีบัญหาทำให้แยกเพียงพอทั้งหัวข้อความและรายละเอียดด้วย และ (3) การศึกษาพิจารณาจะต้องใช้ความรู้ในระดับสูงหรือต้องอาศัยความรู้นานาญมีพิเศษ

ดังนั้นจากที่ได้ฯ ทราบศึกษากรณีเฉพาะเรื่องมักจะเน้นภารกิจพอกันกับศึกษา “Scholar” หรือนักศึกษาซึ่งต้องการศึกษาทั้งในด้านปรัชญาและทฤษฎีประกอบกับประการณ์ทางบริหารที่เกิดขึ้นโดยตรงอีกด้วย ทั้งนี้ ยังมีร่องรอยการศึกษาถึงขั้นคืบประกอบ ทิชชิพดีดี ที่บันดาลให้เกิดสถานการณ์นั้นๆ ขึ้น เช่น องค์ประกอบทางสังคม การเมือง การเศรษฐกิจ ความคิดเห็น ความเชื่อถือ ตลอดจนระบบและพฤติกรรมในการบริหาร โดยเหตุนี้การศึกษากรณีเฉพาะเรื่องจึงเน้นว่าสำหรับการวิจัยค้นคว้ามากกว่าที่จะนำมาใช้ประกอบการศึกษาในห้องเรียนทั้งหมดน้อยหรือในการฝึกอบรมตามปกติซึ่งมีเวลาจำกัด แต่ทั้งนั้นไม่ใช่หมายความว่าจะนำมาใช้ไม่ได้เต็มที่

ในบัดดูนนับัญหากรณีเฉพาะเรื่องกำลังให้รับความนิยมมากในการใช้ประกอบการสอนในห้องเรียน และในการฝึกอบรมนักศึกษาซึ่งแต่ละท่านกับบริหาร สถานันการศึกษาใช้นำมาสอนและให้ผลคือคือ Business School ของมหาวิทยาลัยชาร์จาร์ค ซึ่งเป็นสถานันการศึกษาในทางการบริหารเช่นๆ ซึ่งรวมทั้งในทางรัฐประศาสนศาสตร์ด้วย ได้เน้นใช้ตามอย่างชน普ากฎ พร้อมด้วยทั่วไป

ที่คณระรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ใช้บัญหากรณีเฉพาะเรื่องเต็มอิ่ม แต่สอนมากนักใช้ในการฝึกอบรมนักราชการมากกว่าใช้ประกอบการสอนในห้องเรียน ซึ่งเพียงครั้นน้ำมานี้กับนักศึกษามีความนิยมมากในนานนานเอง โดยเฉพาะในด้านแนะแนวการศึกษา แผนการบริหารเปรียบเทียบให้นำกรณีเฉพาะเรื่องทั้งสามประเภทมาใช้ประกอบการศึกษาด้วย

ฉะนั้น เพื่อประโยชน์แก่การศึกษาของนักศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์ รัฐศาสตร์ ทางบริหารธุรกิจและตั้งค่าครองนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อให้ห่านดูมาก็ของวารสารชั้นเยี่นผู้สนใจในทางการบริหาร ได้มีโครงการจัดอบรมเฉพาะเรื่องแต้วน้ำมาอภิปรายถูกเกี่ยวกัน อันจะเป็นทางทำให้เกิดทัศนคติและเพิ่มพูนประสบการณ์อันจะเป็นผลให้สามารถปฏิบัติราชการได้ดียิ่ง จึงได้นำเรื่องการใช้บัญหากรณีเฉพาะเรื่องมาดูเฉพาะทางของการสอนเฉพาะเรื่องประเภทนี้และจะได้ยกตัวอย่างมาประกอบด้วยด้วยเรื่อง

ลักษณะของบัญหากรณีเฉพาะเรื่อง

(1) โดยทั่วไปบัญหากรณีเฉพาะเรื่องจะมีลักษณะที่แสดงให้ทราบถึงบัญหานี้ด้วยสถานการณ์อย่างโดยย่างหนักซึ่งอาจมีความยากน้อยหรือมากแต่เรื่อง อาจประกอบด้วยใจความเพียง 2 – 3 บรรทัดขึ้นไป จนถึง 2 – 3 หน้าก็ได้ ข้อความทั้งหมดจะประกอบกันเข้าเป็น “บัญหา” สำหรับให้ “ตี” หรือ “แก้” ท่านอย่าง “โจทย์เลข” หรือ “บัญหาคุณภาพ” นั่นเอง

(2) บางเรื่องอาจมีโครงสร้างให้เดร็ส หรือผู้อำนวยทราบบัญหาให้โดยง่ายเมื่ออ่านจบแล้ว แต่บางเรื่องอาจมีตัวอย่างอ่านโดยทั่วไปเพื่อทำความเข้าใจ หรือเพื่อทำการวินิจฉัยบัญหา (Diagnosis) หรือให้เห็น (Identify) บัญหาทั้งสอง คือบัญหาอาจดูกลับบังซ่อนเร้นอยู่ในเรื่องซึ่งอาจมีบัญหาเดียวกันหรือหลายบัญหา合一

(3) กรณีเฉพาะเรื่องมีระเกียบมุ่งที่จะใช้สิทธิ์นักบริหารให้มีความช้านานในเชิงการแก้ไขปัญหา การวินิจฉัยสิ่งควรหรือการตัดสินใจในการบริหาร (Administrative Decision-Making) เป็นสำคัญ

คุณประโยชน์ของบัญชาการณ์เฉพาะเรื่อง

(1) โดยเหตุที่บัญชาในกระบวนการบริหารมักจะมีปรากฏอยู่เสมอไม่ถูกก้าวบกร่อน แต่จะพยายามเพียงให้ก้าว และเกิดขึ้นไม่เลือกทันต่อแต่การกำหนดด้วยบัญชาจะส่งค์และน้อยนับยังการตัดหน่วยงาน การตัดก้าวเดินหน้าที่ การตัดห้าและควบคุมค่าใช้จ่าย การตัดห้าเครื่องมือ การตัดมือปฏิบัติ การตรวจสอบควบคุมและการปรับปรุงงาน แต่ละเรื่องกมารายละเอียดคับถ้วนมากมายด้วยตัวเองให้เกิดเรื่องเกิดบัญชาขึ้น ทั้งนี้ ถ้าใช้บัญชาไม่มากไม่วัยแรงอะไร ก็สามารถรับรู้และแก้ไขแต่บัญชาที่ไม่น่าเมื่นบัญชากันเรื่อยไป บัญชากรณีเฉพาะเรื่องสามารถจัดคุณหรือคัดแบ่งบัญชาในรายละเอียดคับถ้วนชัดเจนให้ทุกเรื่อง ทุกแม่ทุกหมุน และจะไม่มีข้อจำกัดขัดข้องกันใด จึงนับว่าให้เปรียบกับการณ์เฉพาะเรื่องมีระเกียบ ที่นักบริหารนั้น

(2) โดยเหตุที่ก่อตัวขึ้น การที่จะห้าบัญชากรณีเฉพาะเรื่องดังได้ในสัญญานักและก้าวเขียนเรื่องมีระเกียบก้าวให้โดยง่ายกว่ากรณีเฉพาะเรื่องมีระเกียบอนุฯ เพราะไม่จำเป็นต้องให้ขยายตัว และไม่จำต้องเขียนรายละเอียดก่อซึ่งดังไป การรวมรวมข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นก้าวเฉพาะก้าวเป็นพอกให้รู้เรื่องเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งไม่ห้องวิเคราะห์จารณ์อะไรไว้ในเรื่อง เพราะเมื่อก้าวเดือนแต่บัญชาไม่มีค่าตอบให้

(3) บัญชากรณีเฉพาะเรื่อง จะช่วยในการผูกฝืนให้จัดตั้งห้าส่าเหตุแห่งบัญชาและขับคิดห้าแนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อประกอบการวินิจฉัยสิ่งควรหรือการตัดสินใจ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องคุยกันก่อนเรื่องหนึ่งในการบริหารงาน บัญชาตัวน้ำก้าวที่แก้ไม่ตกลงก้าวจะแก้ไม่ถูก หรือไม่ได้ผ่านการพิจารณาให้ครองโดยรอบ ก่อตัวขึ้นกันยังหนังก็คือ “เกาไม่ถูก กกน” การผูกฝืนโดยวินิจฉัยบัญชากรณีเฉพาะเรื่องมาใช้จะช่วยให้มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวินิจฉัยสิ่งควรหรือการตัดสินใจในบัญชาตัวคุยกันก่อนเรื่องหนึ่งกับบริหารนั้น บางครั้งอาจมีผลการบันการเทือนถึงความสำเร็จหรือความดีแห่งในการตัดสินใจนั้น

(4) บัญหากรณีเฉพาะเรื่องเหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมหรือการศึกษาในห้องเรียน ซึ่งมักน่าเดาซึ่งกัน เพราเป็นเรื่องที่ ไม่ทำให้เด็กดูถูกด้านและทำความเข้าใจ การใช้บัญหากรณีเฉพาะเรื่องดังเบนดูฝึกอบรมที่ใช้ได้ผลต่อการเรียนในการฝึกอบรมห้องเรียน และนักเรียน

(5) ในกรณีที่ได้มีการเสนอแนวทางแก้ไขบัญหาอย่างดุณผู้ฝึกอบรมหรือนักเรียน ด้วยกัน จะช่วยให้มีการแยกเป็นอีกความคิดเห็นและอาจได้รับคำแนะนำหรือข้อเสนอเพิ่มเติม จากตัวมารีบใช้งานดู

(6) เป็นทางที่จะนำไปสู่การศึกษากรณีเฉพาะเรื่องซึ่งจะเป็นประโยชน์เกี่ยวกับการวิจัยกันครั้งต่อไป

ข้อจำกัดในการใช้บัญหากรณีเฉพาะเรื่อง

ข้อความตามที่ปรากฏในบัญหากรณีเฉพาะเรื่องมักจะไม่สะท้อนความเพียงพอที่จะทราบ ขอเหตุจริงที่เกี่ยวข้องทั้งหมดได้ ความไม่กระจ่างชัดเกี่ยวกับเรื่องนี้ในอาจนำไปสู่การวิเคราะห์และการอนุมัติที่ไม่ดี เมนเอนเดอร์ให้ผู้ทรายงานบัญหากรณีเฉพาะเรื่องมักจะใช้เป็นร้อยอ้างให้เป็นอย่างนั้นในเห็นด้วยกับแนวทางแก้ไขหากและการตัดสินใจของเขามาก่อน

การพิจารณาบัญหากรณีเฉพาะเรื่อง

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่าในการบริหารงานใดก็ตาม มักจะมีบัญหาหรือสถานการณ์ที่มีส่วนในการบริหารจะต้องใช้คุณพิจารณาหาทางที่พึงปฏิบัติ โดยการตัดสินใจจะกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมาะสมกับบัญหาที่เกิดขึ้นหรือสถานการณ์เมื่อยู่ กตัวอย่างเช่นในห้องเรียนมีการขบวนคิดแก้ไขบัญหา หรือการอนุมัติยังการซึ่งถือกันว่าเป็นเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งในการบริหาร ยังในการบริหารชุมชนก็ต้องแต้วการตัดสินใจของนักบริหารในบางครั้งอาจหมายความถึงการตัดสินใจของผู้ช่วยกิจการ การประชุมความตั้งมเหดห์ของห้องเรียนสำหรับ ความถึงการตัดสินใจของห้องเรียนกิจการ ความถึงการตัดสินใจของห้องเรียนสำหรับห้องเรียน ในการเข้าซื้อคู่แข่งขัน การขาดทุนหรือได้กำไร โดยเหตุการศึกษาในทางการบริหาร ชุมชนก็ต้องเน้นห้องเรียนการแก้ไขบัญหาหรือการอนุมัติยังการเมื่อพิเศษ จะเห็นได้ว่าในการตัดสินใจของห้องเรียนได้ในตักษณ์วิชาต่างๆ เพื่อให้ห้องเรียนได้คุณภาพกับบัญหาต่างๆ ให้มากที่สุด และเพื่อจะให้มีโอกาสฝึกฝนให้เกิดความชำนาญในการ “ตัด” บัญหา

แต่อาจถ้ามารถท่องจำความรู้ความเชี่ยวชาญเหล่านี้ไปใช้ปรับปรุงศักยภาพการณ์ที่ประดิษฐ์เมื่อขอ
ปฏิบัติงานให้คุ้มค่า

ในการพิจารณาหาทางแก้ไขปัญหาใดๆนั้น นักบริหารแต่ละคนอาจจะใช้วิธีการ
แยกหัวใจออกเป็นส่วนๆ ความรู้ ประสบการณ์ เซียงๆ กัน ให้พร้อม และความต้องการ
ที่ต้องการจะได้รับ แต่อาจจะมีบางปัญหาในคนละแบบต่างๆ ก็ได้ ขอให้ลองนึกเบริร์บ
เหยินก็จะพบว่าต้องการเข้าที่เนื่องคิดต้องซึ่งกันและกัน ภัยภัยการซึ่งกันและกันนั้นๆ
เพื่อเป็นนิทัศน์อุทាមธรรมประกอบ

สำหรับนักศึกษาที่จะเป็นที่ปรึกษาให้เกิดความช้านานาญในการแก้ปัญหา
โดยการใช้ปัญหากรณีเพื่อเรียนรู้เป็นเครื่องมือในการฝึกซ้อม และเพื่อเป็นแนวทางประกอบ
การศึกษาพิจารณาปัญหากรณีเพื่อเรียนรู้ จึงควรขอเสนอขั้นตอนๆ ในการแก้ปัญหา
(Steps in problem-solving) ไว้โดยสรุป ดังจะกล่าวต่อไปนี้

1. ปัญหา จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องหัวข้อสถานการณ์ที่เป็นปัญหาให้ค
เดียก่อน บางกรณีอาจจะเข้าใจหรือทราบปัญหาได้โดยง่าย บางกรณีก็ไม่อาจทราบปัญหา
ให้ทันทีทัน刻 แต่อาจจะต้องพิจารณาปัญหากรณีเพื่อเรียนด้วยความต้องการของตนก่อน
จึงจะเข้าใจเรื่องหัวข้อสถานการณ์ได้ เมื่อทราบว่าเป็นปัญหาเกี่ยวกับอะไรแล้ว ก็ต้องติดตาม
ต่อไปว่า何处เกิดที่ไหน โดยจะต้องทราบบริเวณ (Area) หรือแหล่ง (Location) ที่เกิดปัญหา
ซึ่งอาจเป็นของค้าหรือหน่วยงาน ต่อจากนั้น จะต้องสำรวจครุภัณฑ์ไปอีกเพื่อหาจุดที่เกิด
เป็นปัญหา (Critical Point) หรือคันหาดทันท้ายของเรื่อง (การทราบดังนี้จะเป็น
ที่จะทราบสาเหตุที่ทำให้เกิดเรื่องເเมื่อไป ตัวอย่างเช่น การทราบดังนี้เพียง แต่ไม่ทราบสาเหตุ
ที่ทำให้เกิดเพียงใหม่ หรืออีกด้วยยังไง เช่น นาย ก. คันหดงจึงให้ นาย ข. ช่วยเก็บ นาย ช.
ไม่ทราบว่าคันหดงในก่องเก่าตื้มๆ ไป นาย ก. จะพยายามให้จูกหดงไม่ถูกหดง พอกำ
ถูกจูกนาย ก. ขอบใจกับให้เก่าหดงไป นาย ข. จึงจะรู้ว่าเกิดจูกหดงแล้ว แต่ทั้ง นาย ก. และ
นาย ช. แม้ว่าจะรู้จักหดงแล้ว ก็ยังไม่อาจทราบให้แน่นอนว่าจะไร้เมื่นหดงเหตุ อาจจะ
เกากันไปต่างๆ เช่น ถูกยุ่งกัดม้า ถูกมดกัดม้า หรือถูกด้วง หรือเม่นต้มพะ เป็นต้น ทั้งน
ทั้งนนกจ่าจะทราบได้แน่นอนก็จะต้องค้นหาสาเหตุกันอย่างจริงจังคั่งคั่งไป)

2. ข้อเท็จจริง เมื่อได้ทราบดุลกเชื่อแน่ว่าเป็นดันเรื่องแล้ว ต่อไปก็ต้องค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดเรื่องขึ้น (Diagnosis) จ้าเกิดจากอะไรกันแน่ แท้ก่อนที่จะทราบได้จะต้องอาศัยข้อมูลของห้องห้องที่มีเป็นรากฐาน ถ้าข้อเท็จจริงที่ได้มานอกต้องแน่นอนและสมบูรณ์มากเพียงใด ก็จะช่วยให้การวนซ้ำยังคงอยู่ โดยเหตุนี้ ข้อมูลของห้องหรือ Information ที่ปรากฏในบัญชีการณ์เฉพาะเรื่องจะมีความต้องการรับการพิจารณาโดยตลอดจนกว่า

3. การวิเคราะห์ข้อเท็จจริง ข้อเท็จจริงทั้งหมดที่ได้รับหรือที่พอจะรวมมาได้ จะต้องผ่านการตรวจสอบเพื่อกันที่จะนำมาวิเคราะห์ ข้อเท็จจริงที่ไม่เกี่ยวข้องหรือห่างไกลจากต้นเหตุควรตัดออกไป เนื่องจากข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับทุกเหตุนั้นจะได้รับการวิเคราะห์ตรวจสอบ เพื่อให้ทราบสาเหตุที่ถูกต้องขั้นตอนๆ ไปต่อเมื่อทางที่จะเขียนยาแก้ไขหรือดำเนินการต่อไป

4. การเลือกทางแก้ปัญหา เมื่อทราบสาเหตุแห่งบัญชีจากการวิเคราะห์แล้ว ก็จะต้องหานทางแก้ปัญหาที่เห็นด้านนี้จะต้มครัวแก่เหตุ โดยพิจารณาทางเดือกไว้หลายทาง แล้วพิจารณาเปรียบเทียบกันดู หากที่ง่ายที่สุดและดีนั้นเป็นทางที่รับเสียงหายน้อยที่สุด ควรจะได้รับการพิจารณาจัดที่สุดไว้ก่อน เมื่อได้พิจารณาเปรียบเทียบความยากง่ายในทางปฏิบัติ และผลได้เสียประกอบกับสถานการณ์แล้ว ก็จะต้องคัดเลือกใช้เดือกแนวทางใดทางหนึ่งที่เห็นว่าสมเหตุสมผล และคาดคะเนว่า จะได้รับผลทัพพงพอใจ

5. การวางแผนเพื่อการปฏิบัติ เมื่อทำการตัดสินใจทางปฏิบัติแล้ว จำเป็นต้องวางแผนเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปตามแผนทางที่เดือกไว้นั้น และสามารถพร้อมที่จะเสียหรือนำไปต่อการปฏิบัติได้

6. การติดตามผล โดยเหตุที่การที่จะปฏิบัติตามแผนย่อมขาดความต้องการที่จะเกิดขึ้นได้แต่บางครั้งเนื่องจากไปปฏิบัติจริงๆแล้ว ผลที่เกิดขึ้นอาจไม่เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ ซึ่งจำเป็นต้องเตรียมวางแผนทางที่ดีเป็นเพื่อการตรวจสอบความถูกต้องทางปฏิบัติไว้ด้วย หากเพื่อประโยชน์ในการแก้ไขให้เป็นไปตามแผน และทางที่เดือกไว้

ตามที่ได้เสนอแนะทางพิจารณาแก้ปัญหาไว้ ก็เพื่อที่จะให้กลับมาให้ทราบว่า การแก้ปัญหาใด นั้นจะต้องปรับท่าศักดิ์ความต้องการของตน นี่ใช้ว่าພอยเห็นบัญชาภาระโดย

เข้าแก้เตย โดยที่มิได้ศึกษาด้วยสายตาโดยเด็ดขาดเทียบกับ และอีกประการหนึ่งก็เพื่อให้ทราบว่า การพิจารณาบัญชากรณ์เฉพาะเรื่องนัดจะต้องมีความต้องด้วยการตัดสินใจ (Decision-making) กระทำการอย่างไรอย่างหนึ่งคงไม่ใช่เรื่องเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ในการที่จะหาทางตัดสินใจว่าควรจะทำอะไรไปในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ และด้วยเหตุนี้เองที่เป็นเหตุ แห่งที่ห้าให้รู้สึกว่าการบริหารนั้นเป็นศิลป์ปีกกว่าที่ยาศรีครับ ยังไม่ก่อวันนั้น ยังทำให้มีการ ให้บุคคลร่วมการตัดสินใจในการบริหาร (Administrative decision-making) ขณะมาศึกษา พิจารณาเป็นพิเศษ ซึ่งบางท่านเรียกว่า “การอนุมัติสั่งการ” หรือ “การอนุมัติสั่งงาน” ซึ่งผู้เขียนไม่อาจใช้ในที่นี้เท่าไหร่ ก็ เพราะการอนุมัติหรือการตัดสินใจในทางบริหารนั้นอาจ จะกระทำให้หลายชนิดอย่างระดับ บางท่อนจะด้วยแต่ละอย่างท่าทางเดียวกันไม่ต้องดึงการระไรออก บางท่อนจะด้วยแต่ละอย่างคือให้ผู้บังคับบัญชาสั่งสั่งพิจารณาช้าๆ ก็ได้ ในการปฏิบัติหน้าที่ จริงนั้นเราจะเห็นได้ว่า การอนุมัติหรือการตัดสินใจของนักบริหารนั้น หาได้บนอยู่กับผลการ ภาระหน้าที่ของเจ้าของเพียงเท่านั้นไม่ เพราะยังมีอีกพื้นที่ อย่างอย่างเช่น ในมื้ออาหาร ที่มีความต้องการอาหาร เช่น กุ้งเผา แบบชาร์ฟเนย์มทเหยถือปฏิบัติบ่อกันมา ความรู้สึกนักศึกษาของคน ที่ในหน่วยงาน หรือในกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ทดสอบความรู้สึกและท่าทางของประชาชนเป็นคุณ ไทยเหตุน คงมีการรู้สึกประศาน์กันมากที่สุด บางท่านก็ต่อว่า การตัดสินใจของนักบริหารนั้นต้อง มีภาระหน้าที่กับอิทธิพลทางสังคมมากกว่าจะเป็นไปตามคำพังแต่เนื้อหาแห่งนี้ก็จริง ที่ประกอบขึ้นเป็นตัวบัญชาหรือสถานการณ์

กล่าวโดยสรุป การพิจารณาแก้ไขบัญชากรณ์เฉพาะเรื่อง จะต้องพยายามเข้าใจ เกรียงราบที่ปรากฏ ท้องทุนบัญชาและหาจดที่เป็นตนเหตุ โดยการรวมรวมขอเจ้าของ ที่เกี่ยวข้องมาด้วยระหว่างห้าสิบเหตุ แล้วพิจารณาหาทางดำเนินการแต่ใช้คุณพินิตตัดสินใจ เดือกดูทางดำเนินการที่เห็นว่าดีควรแก้ไขบัญชา ฯ

เพื่อที่จะช่วยให้ท่านผู้อ่านได้มีโอกาสที่ทำความรู้จักมักคุ้นกับบัญชากรณ์เฉพาะเรื่อง ผู้เขียนจึงได้ขอนำเรื่องซึ่ง คุณชุด วนะภูติ ผู้ทรงคราชการกระทรวงมหาดไทย อาจารย์ กิริช เกตุภักดี แห่งคณะรัฐประศาสนศาสตร์ และผู้เขียนเอง งานรวมเขียนขึ้นมาสองปีก่อน

การพิจารณาค์กษารณ 10 เรื่อง อนง ไกรชัยเรียนว่า เรื่องเหล่านี้จะมากก่อนจะรู้-
ประศานักศึกษา ให้เคยใช้ในการฝึกอบรมน้ำราษฎร์ทั้งหมด การพัฒนานักบริหาร
และในการศึกษาในชั้นเรียนมานั้นแต่ด้ ปรากฏว่า ผู้อ่าน ผู้ร่วมตั้มมนา ได้ให้ความสนใจ
เป็นอย่างดี นอกจากนั้น ท่านบรรณาธิการอาจสารยังได้แจ้งแก่ผู้เขียนให้ช่วยเรียนเชิญชวน
ท่านผู้อ่านให้ลองพิจารณาหาดูทางแก่บัญหาเหล่านี้เป็นการดับเบิลของ และหากท่านผู้อ่าน
จะช่วยเชิญบัญหากรณีเฉพาะเรื่องที่ท่านเคยประสบ หรือได้ยินได้ฟังมา หรือความเห็นใดๆ
ที่เกิดพนักในการศึกษากรณีเฉพาะเรื่อง มาลงในจารสารนี้เป็นการเผยแพร่ประสบการณ์แก่
ผู้อ่านและนักศึกษาอื่น ๆ อีก ก็จะเป็นเกียรติแก่ทางจารสารมาก

เรื่องที่ 1

เรื่อง คุณประเสริฐ

คุณประเสริฐรองอธิบดีในกรมฯ หนึ่ง เป็นคนมีความคิดเริ่มคิดเป็นเดิศกันหนัง
แห่งยุค ซึ่งบังคับความรู้ทางวิชาการและพยายามนำมามาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา
นักจากนั้นยังเป็นผู้ขอบสั่งสรุคกับหัวหน้ากองและหัวหน้าแผนกใหม่ ๆ ซึ่งมีหัวหน้า
เพื่อแตกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเป็นประจำ ต่างกันข้ามกับคุณธรรมของชั้นระดับ ซึ่งเป็น ท่านผู้
เป็นอย่างการเด็ก อาจจะกล่าวว่า ให้จัดความคิดความอ่านของคุณธรรมของยังต้องกว่า โถกเมื่อยบัน
อยู่หลายปี จะเรียกว่าหัวใจเด็กนี้เยี่ยมยอดแห่งยุคปัจจุบันก็เห็นจะได้ ซึ่งอาจได้ในเรื่อง
หุ่นยิมที่ไม่เคยเป็นตัวตามประสาคนแก่ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ในขอบพังความคิดเห็น
ของโครง ทำให้เป็นผู้เดียวที่การอยู่ต้องเดิน นักจากนั้นยังแต่งเพลงท่าท้อถอยด้วย
ทำงานตัวช่วยค่ายด้ เดินตัวหนังตื้นมากกว่าเดือนห้องเรียนและชอบปะจุบสีพอเป็นทั้ง
ไกรไม้ไปอยู่พร้อมด้วยของขวัญนั้นใหม่ ก็จะอยู่ในบัญชีพากกรรมตัวเองที่เดียว

คุณประเสริฐพยายามเส้นความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น บางครั้ง
ก็ด้วยความและบางครั้งก็เป็นด้วยตักษณ์อักษร แต่ก็ปรากฏว่า หายเงี่ยบไปทุกที่ เนื่องจากว่า
แก้ตั้งต้มหรือไม่ก่อตั้งตะกร้าไว้ การงานของกรมที่คุณธรรมของชั้นระดับเป็นอัจฉิตรเตยเชือยชา
เหมือนกับคุณธรรมของไปด้วย.

เรื่องที่ 2

เรื่อง อยาการฟังเหตุน

วันหนึ่งเป็นวันดีอบรมข้าราชการของกรุงเทพฯ รัฐมนตรีสั่งให้นิมนต์พระมหามาปารีศักดิ์ พระท่านรับนิมนต์แต่บัดอกว่าตนท่านพูดเป็นอันเดียวกับท่านจะเดินทางกลับจากภาคใต้โดยรถด่วน ให้ค่อยไปรับท่านที่รถด่วน แต่ว่าจะได้พาท่านมาขึ้นสถานที่ท่องเที่ยวนั้น

กรุณดิจันนัต อาชิบดีใช้ให้หัวหน้ากองงานคนหนึ่งชื่นมานะ โสมากเป็นผู้ไปรับพระหัวหน้ากองไปที่สถานีรถไฟกรุงเทพฯ ตามเวลาที่พระว่ารถไฟจะมาถึง พอดีก็หัวลำโพงก์ให้คนรอดูไปก้มนายส้านว่า รถไฟจะมาถึงก่อนไม่นาน คนรอดูแจ้งต่อหัวหน้ากองว่า รถนั้นรถไฟช้า 3 ชั่วโมง เพราะน้ำท่วมทางรถไฟ หัวหน้ากองจึงก้อนมาราท่างานห้องรับเสียงก่อนเพื่อกะเวลารถไฟจะมาถึงไปที่สถานีรถไฟขอก่อนรถเข้ากรุงช้า 3 ชั่วโมง เมื่อไปถึงเห็นสถานเจ้ายังคง จึงถามเจ้าหน้าที่เรื่องรถด่วนสายให้ ได้รับตอบว่ารถไฟเข้ามาเสียแต่เมื่อครั้งช้าไม่ถูกน เพราะรถทำเวลาได้ในภายหลัง หัวหน้ากองไม่รู้จะไปตามพระที่ไหน ก็จึงรถไปแล้วเหตุก่อขึ้นดี

ณ ห้องประชุม ข้าราชการผู้ใหญ่ผู้ดูแลมานั่งค่อยพึ่งพระอยู่และประมาณ 300 คน รัฐมนตรีและปลัดกระทรวงก็ไปนั่งค่อยอยู่ พอดีว่าการไปรับพระค่าดีเดือนกันชน รัฐมนตรีก็ต้องอาชิบดี อาชิบดีหัวหน้ากอง หัวหน้ากองเรียกคนรอดูมาด้วย คนรอดูเจ้าหน้าที่รถไฟว่ามายกเกต้าไม่นาน รัฐมนตรีถกนักพรตว่าที่ไปสถานเดินรถด่วนนั้นไปถกกับใคร คนรอดูบอกว่า ใจไม่ทราบนั่งอยู่ในห้องนายส้าน ถกม่วงแต่งตัวหรือแบบมีหมวกแคงหรือเปล่าบ้างกว่าไม่ได้แต่งตัวไส้แค่เสื้อเชือก ถกม่วงห้าไม่ไม่ถกตัวนายส้านเอง ถกน่วงตัวเอง เพราะนายส้านกรุงเทพฯ คงใหญ่มาก และนึกว่าใจร้ายในห้องนั้นก็รู้เรื่องราบทั้งนั้น

อาชิบดีให้รถออกนั่งไปดูว่าพระมารถด่วนสายให้จริงหรือไม่ กว่าทั้งสองท่านที่เมืองนนท์เด้อ ให้รถพับอกมา ให้ความพยายามหานบกจ่ายน้อยไม่เห็นใจรวมรับที่ห้องด้า ไฟฟานอกจ่าเด็กันแต้ว เดยกดันด้ว ถ้ายังยืนยันได้พูดก็จะรับมากันทั้ง

ทกอย่างประชุมท้องค่อยพระร่วมทรงสันเป็นเวลาเกือบ 2 ชั่วโมง ท่านก่อสังการคือว่า ทอยขานพามพาม คันที่มีชุรุะกอยไม่ให้ก่อจับเสื้อหด้ายคน รวมทั้งรัฐมนตรีและปลัดกระทรวงด้วย.

เรื่องที่ ๓

เรื่อง ขอกบต

เมื่อนายกรัฐมนตรีไปตรวจราชการจังหวัดชายแดนด้วยตนเอง

ขณะที่ผู้ว่าราชการจังหวัดกำลังรับประชุมเมืองเชียงคร้าว ๆ อยู่ ปืนดังหวัด
แบบเข้ามากระซิบถามว่า จะเอาผ้าเชิดหนาเย็นกันน้ำเย็นเข้ามาหากได้หรือยัง

ต่อมาก็จะนำตั้งน้ำคันจะท่านนายกรัฐมนตรีเยี่ยมชมเมืองแตะต้อง ผู้อำนวยการท่ารถ
การรัฐบาลผู้ว่าราชการจังหวัดฯ ขณะรถท่านนายกรัฐมนตรีจะให้ข้อคิดเห็นในรถด้วย
เพราะกันแน่คงการตรวจจราจรจะต้องมี แต่เด็กวัยรุ่นห่างทางด้านทิศตะวันตกจะให้ขับรถอยู่
ตรงไหน รถของท่านนายกรัฐมนตรีน้ำมันเดินไม่ต่อ ก่อให้เกิดอุบัติเหตุ ฝ่าหนึ่งน้ำมันก็ตกหาย จะทำ
อย่างไร

ขณะรับข่าวหากดูจากดูจากนักบันยานท่านนายกรัฐมนตรี ท่านเจ้าเมืองต้องขอสั่ง
ให้กรับใช้ข้อมูลเดิมๆ

1. ให้ยกสถานที่
2. เอาตัวคนมาก่อน
3. นำพริกผ้าต่อกันไว้ทั้งสองพื้นที่กับปืนใหญ่
4. ขอน้ำเย็น
5. ขอขึ้นรถดู
6. ยกฐานตั้งไว้ได้ แต่ว่าเอาแยกจุดมา
7. ขอนาปดาพริกมันขาด
8. ขอข้าว
9. ยกขวางหัวน้ำได้ แต่มาตอนของกลางไปก่อนเรื่อง
10. ขอนาแข่งมาเติมในแก้วหนาเย็นหน่อย

บางครั้งเด็กดักการไฟไม่ทัน ผู้ว่าราชการจังหวัดก็ถูกไปสั่งทั้งบ้านเย็น

เมื่อท่านนายกรัฐมนตรีจะเดินทางต่อไป ผู้ว่าราชการจังหวัดจะไปสั่งชายแดน ปืนด้วย
ดังหวัดและผู้อำนวยการจังหวัดฯ จะให้ไปด้วยไฟ ให้จะเป็นผู้ไปทำพิธีเปิดโรงเรียนต่อไป
แทนผู้ว่าราชการจังหวัดตามที่นัดไว้เดิมในตอนเย็น

จนนายกรัฐมนตรีเร่งให้เร็ว ๆ เพื่อจะท่านนั้นค่อยขอรับนรถแต่ด้วยท่านผู้จัดราชการฯ จังหวัดเดียวกันนรถ มิทันได้สั่งการประการให้กันปิดด้วยจังหวัดและผู้กำกับการห้ามการนำรถ.

เรื่องที่ 4

เรื่อง นางอนงค์ สอดสี

นางอนงค์ สอดสี เป็นแม่หม้าย อายุ 40 ปี มีบุตร 2 คน เชี่ยวชาญด้านการทำอาหารเป็นส่วนใหญ่พึ่งพาตัวเองมากของครอบครัว หนึ่ง ผู้มีภัยบัญชาไว้ให้ร่มาก รับราชการมา 7 ปีแล้ว แต่ไม่เมียเดือนที่แล้ว นางอนงค์ พินพันหังสือให้หัวหน้ากองထ่างดูแลแต่ผลิตภัณฑ์ ชา และใจดอย บางครั้งก็ไม่อยู่ในที่ทำงาน โดยไม่ได้บอกใคร หัวหน้ากองเรียกมาเดือน 2-3 ครั้งแล้ว แต่ก็ยังไม่ตอบ

ครั้งล่าสุดหัวหน้ากองให้พินพันหังสือราชการสำคัญเด่นของรัฐมนตรี หัวหน้ากองผ่านหันหังสือไปให้อธิบดีเขียน และเมื่อถึงรัฐมนตรีดูแลไปทุกคำสำคัญไป ทำให้ถูกต่อว่า กันดังมาตามด้าม

หัวหน้ากองรู้สึกเสียหน้ามาก จึงเรียกนางอนงค์มาอบรมเป็นค่าขาดว่า ต่อไปถ้าหากพ่อของอธิบดีถือว่าหย่อนความสำราญ นางอนงค์ก็ได้แต่ร้องไห้ และก็ไม่สามารถปรับปรุงตัวเองได้ หัวหน้ากองจึงเสนอให้อธิบดีรื้อหนังความสำราญ อธิบดีไม่เห็นด้วย เพราะมีคนที่บงพร่องอยู่ในกรมนั้นอย่างหนาแน่น แต่ไม่เห็นมีใครต้องออก ได้มีการทุบเดียงกันมากในที่ประชุมกรม ผลที่ตุนทางของคอกยังอยู่รับราชการจนมืด.

เรื่องที่ 5

เรื่อง ดร. วิเศษ

กรณีที่ยกการเป็นกรรมท่องเที่ยว แต่เดิมมาเป็นของค้าขายอิสระแต่เพียงได้ยกฐานะเป็นส่วนราชการเมื่อประมาณ 3 ปีที่แล้วมา บรรดาข้าราชการส่วนมากคงเป็นพนักงานเจ้าหน้าที่เดิมขององค์การนั้น ไทยทั้งไปอาจกล่าวให้ว่านี่บุคคลเป็นจำนำตนน้อยใน

การนี้ ที่มีประชุมการณ์ในส่วนราชการพอกเพียงที่จะปฏิบัติราชการให้อย่างถูกต้องตาม
ระเบียบแบบแผนของทางราชการ

นางรำเบี้ยน เป็นนักเรียนนอก เพื่อเรียนจบด้านมาจากราชการต่างประเทศใหม่ ๆ ไม่เคย
รับราชการมาก่อน แต่ได้เคยทำงานในองค์การต่างประเทศและในบริษัทต่างประเทศมา
เป็นเวลาประมาณ 6 ปีก่อนไปต่างประเทศ เมื่อกลับมาน้าจากต่างประเทศ ก็ได้รับการบรรจุ
เข้าเป็นเด็กงานนักการกรรณ โดยเหตุที่นางรำเบี้ยนไม่เคยรู้ว่าปฏิบัติราชการมาก่อน จึงต้องอาศัย
ความช่วยเหลือจากหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ซึ่งได้นำเสนอแผนกต่าง ๆ พร้อมกับช่วยเหลือเจ้า
งานซึ่งได้ก่อร่างกายปฏิบัติอย่างไร

นายอิศเรษ เป็นหัวหน้ากลุ่มวิชาการในกรมเดียวกัน เป็นผู้ดูแลการศึกษาให้ปริญญา
เอกมาจากต่างประเทศ ก่อนไปค้างประจำอยู่อิตาลีให้รับราชการมาแล้วเป็นเวลาประมาณ
15 ปี งานของกองวิชาการจะเด่นขอขอบคุณ ดำเนินคดีผ่านเด็กงานนักการกรรณก่อน เนื่อง
เดียวกับงานของกองอนุฯ แต่บางครั้ง นายอิศเรษ เห็นว่าเป็นการเสียเวลา จึงมักจะนำเรื่อง
เข้าไปเสนอท่านขึ้นให้เดียวเองอยู่บ่อย ๆ บางครั้งชอบดึงนามอนุที่การขอจ่ายเงินจำนวน
หนึ่งให้แก่ก่อร่างวิชาการ โดยมีให้กรอกลงบนแบบแผนกตั้งชั้นขึ้นอยู่กับเด็กงานนักการกรณเดียว
ก่อน ซึ่งเป็นเหตุให้บุคคลที่เข้าหน้าที่ในแผนกตั้งเป็นอันมาก หนังสือบางเรื่อง นายอิศเรษ
เพียงแต่มาขอหมายเหตุทบทวนกังวลรับส่ง และนำไปส่งเอง โดยไม่ผ่านแผนกตัวบบวนรรน เป็นเหตุ
ให้บังคับรังแผนกตัวบบวนรรนถูกขอขึ้นคดีคดีเดียวว่า “ไม่รู้เรื่องอะไรไว้บ้าง มีอยู่ครั้งหนึ่งที่ขอ
วิชาการส่งหนังสือที่ไม่ต้องดึงขอโดยใช้คำขึ้นคดีว่า “ถึงเจ้ากรมตัวบบวนรรน---” ซึ่ง
เป็นเหตุให้เจ้าหน้าที่ตัวบบวนรรนของกรมนั้น โทรศัพท์มาต่อว่าเจ้าหน้าที่ตัวบบวนรรนของกรม
วิทยาการ จะให้ศักดิ์ราษฎร์เบี้ยนงานตัวบบวนรรนเดียวบ้าง ทำให้เกิดรากภูมิของกรณีเดียวไปมาก
ซึ่งถ้าหากเจริญนี้ให้ผ่านแผนกตัวบบวนรรนเดียก่อน ก็คงจะไม่เกิดเหตุเช่นนั้น

นางรำเบี้ยนรู้ดีกว่า เป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องรับผิดชอบในการพิจารณาในที่นั่น
ตัวบบวนรรน และโดยเหตุที่นางรำเบี้ยนคิดว่า จะต้องให้ทำงานของตนให้ได้ผลลัพธ์ดี จึงต้อง
พยายามดูแลในเรื่องแบบฟอร์มหนังสือให้ถูกต้องตามร่างแบบอยู่เสมอ ครั้งหนึ่งได้พูดคุยใน
ที่ประชุมกรณีว่า งานที่จะเสนอท่านขอขึ้นคดี ควรจะผ่านเด็กงานนักการกรณเดียว ก็จาก

จะเป็นเรื่องพิเศษที่ทำผลขับดีสั่งโดยตรงกับผู้บุน แต่ไม่ประดิษต์จะให้ผ่านเดือนกุรากรกน การพุดในที่ประชุมครั้งนั้น ทำให้นายวิเศษรู้สึกกระหึมกระเทือนใจมาก จึงก้มไม่มองหน้าหางระเบียง และไม่ยอมพูดกับนางระเบียงบอกค่อไป แต่ได้พูดกับคนอื่นๆ ว่า นางระเบียงไม่เกยรับราชภารามาก่อน จะมาว่าเรื่องราชภารติดกันเข้าซึ่งเกยรับราชภารามาให้อย่างไร

ที่มา ทางกองงวิชาการประดิษต์จะตั้งหนังสือราชการประจำ 100 ฉบับ ให้ใช้ในที่สำนักและใช้หมากเขียนชื่อผู้รับในช่องคำชี้แจงหนังสือราชการ ด้วยเหตุที่ขับดีเกยรับให้หัวหน้าแผนกสำรวจภูมิศาสตร์กับความเรียบร้อยของจดหมายให้ดีก่อนที่จะตั้งขอกไปเพื่อไม่ให้รายหัวออก และขอขบดีเมินผู้พอดพณเกี่ยวกับความจดหมายของหนังสือราชการมาก หัวหน้าแผนกสำรวจภูมิศาสตร์จึงแจ้งกับเจ้านายภารกิจว่า ควรจะพิมพ์ชื่อผู้รับลงในหนังสือราชการ ฉบับหนึ่ง แต่หัวหน้าแผนกสำรวจภูมิศาสตร์บอกว่า ไม่กล้าขอกหัวหน้ากองงวิชาการเอง นางระเบียงเห็นว่าเป็นความรับผิดชอบของตนที่จะต้องการให้เรียบร้อย จึงได้ไปหาหัวหน้ากองงวิชาการ เพื่อจะขอให้แก้ไขเสียใหม่ก่อนที่จะนำเรื่องท่านขึ้นบดี แต่เมื่อยหัวหน้ากองงวิชาการไม่อยู่อยู่แต่หัวหน้าแผนกในกองงวิชาการ ซึ่งเป็นผู้จัดทำหนังสือราชการฉบับนั้น นางระเบียงจึงสังไว้หัวหน้าแผนกเพื่อให้ดีการแก้ไขให้เรียบร้อยเสียก่อน เพราะไม่ใช่เรื่องรับผิดชอบอะไร

ในวันรุ่งขึ้น ดร. วิเศษ หัวหน้ากองงวิชาการ ได้นำหนังสือราชการตั้งก่อตัวเข้าไปเสนอ ขึ้นต่อที่ด้วยตนเอง ขึ้นบดีเห็นว่าหนังสือที่เตรียมไว้ให้ทำนองนามบัญญัติจำนวนมาก จึงให้หัวหน้าแผนกสำรวจภูมิศาสตร์จัดทำหนังสือราชการฉบับหนึ่ง แต่เมื่อจดหมายเสร็จเรียบร้อยแล้ว หัวหน้าแผนกหัวหน้ากองงวิชาการว่า ควรหันหน้าถ้าจะทำหนังสืออย่างนี้ขอให้พิมพ์มาด้วย เพราะหัวหน้ากองงวิชาการรู้ดีว่าเขียนเต็มตัวยังคง

ในตอนสายของวันนั้น เดือนกุรากรกนได้รับบทกล่าวจากหัวหน้ากองงวิชาการ ฉบับหนึ่ง มีข้อความว่าดังนี้

“เรื่อง เดือนกุรากรกน”

โดยบทกลอน ข้าพเจ้าอย่างฉะแจ้งให้ทราบทราบว่า ท่านไม่มีอำนาจหรือหน้าที่ประการใดที่จะมาถึงหรือแจ้งให้เจ้าหน้าที่ในกองงวิชาการปฏิบัติอย่างในน้อยย่างนั้น งานในกองงวิชาการอยู่ในความรับผิดชอบของข้าพเจ้าโดยเด็ดขาดแต่เมื่อยัง ภาระเขียนหนังสือราชการเบื้อง

อยู่ในคดีพนักของข้าพเจ้าฯ ควรจะทำอย่างไร จะใช้เชิงหรือพิมพ์ เป็นเรื่องที่ขาดเจ้าฯ พิจารณาเห็นสมควร และท่านขอรับคุณจากคดีค้านหรือไม่ยอมเข็นก็ได้ ถ้าท่านเห็นว่า การปฏิบัติอย่างใดไม่ชอบ ถ้าท่านอยากรายแสดงตนว่า เป็นผู้รู้ และสามารถถกกว่าข้าพเจ้าฯ ก็อาจทำได้โดยเสนอความเห็นและเป็นบันทึกดังหากแนบไปกับเรื่อง แต่ขอเพื่อนว่า อย่าให้แต่ต้องแก้ไขข้อความหรืองานที่ข้าพเจ้าเป็นผู้รับผิดชอบโดยพิจารณามีอันขาด ท่านอาจระบุงานเพื่อผ่านเรื่อง หรือท่านทักคดีค้านประการใดก็เริ่มทำให้ตามส่วนย ข้าพเจ้าก็จะชี้แจงด้วยความตั้งใจและมีความสำนึกรักที่จะรับผิดชอบในผลงานทุกประการ โดยไม่โหยห์ ภาระของข้าพเจ้าฯ จึงขอปฎิบัติงานและมีความสำนึกรักที่จะรับผิดชอบในผลงานทุกประการ โดยไม่โหยห์ ภาระของข้าพเจ้าฯ ไปให้ใครเดย"

บันทึกฉบับนี้ ถูกท้ายด้วยลายมือของนายจิตร์เดช.

๔.๔ เรื่องที่ 6

เรื่อง คุณสมบูรณ์

คุณสมบูรณ์ เป็นหัวหน้ากองที่มีความสำนึกรักในกรณีนี้ ทรงหนังหัวหน้าแผนก กองหนังชื่อเบร์น เสียดความเห็นให้ชนมาอย่างหนึ่ง คุณสมบูรณ์ผ่านความเห็นนั้นไปถึงอธิบดี เอกอัครราชทูตไป 2 สัปดาห์ ข้อเสนอแนะนั้นให้รับอนุมัติเป็นทางการ แต่คุณเบร์นเดจังง ขอเสนอแนะนั้นให้รับการยกย่องแต่ประการใดไม่ ต่อมาอีก 2-3 สัปดาห์ คุณสมบูรณ์ได้บันทึกความเห็นถึงอธิบดีว่า "คุณเบร์นทำให้ผมแบบใจ" ที่เข้าใจเป็นคนไม่สนใจงาน และว่าด้วยเรื่องเพื่อประโยชน์สาธารณะ.

๔.๕ เรื่องที่ 7

เรื่อง คุณสมศักดิ์

คุณสมศักดิ์ รับราชการมาเป็นเวลา 25 ปี เคยดำรงตำแหน่งงานที่สำคัญ ๆ มาแล้ว หลายกรณี หลายตำแหน่ง รวมทั้งตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดศรีสะเกษ แต่ขณะนี้คุณสมศักดิ์เป็นข้าราชการชั้นเอกเทวนิ แต่เป็นหัวหน้ากองของขึ้นในกรณีนี้ คุณสมศักดิ์เป็นคนหัวใจปฏิบัติราชการ เป็นคนที่มีความภาคภูมิในการทำงานอย่างยิ่ง และเป็นบุคคลประเสริฐ ที่เรียกว่าเป็นคนที่ให้ความช่วยเหลือร่วมมือกันผ่อนผันอยู่เสมอ เขายังเป็นโฉกตัวให้ผู้อ่อนน้อม โฉกตัวให้ผู้แข็งแกร่ง อย่างเช่นเปรี้ยงอยู่เสมอ แต่คุณสมศักดิ์ไม่เคยแสดงความรังเกียจแต่ประการใด

ในระยะ 2 บทพานมาน มต้าແນ່ນຜູ້ອ້ານວຽກຮອງຂັ້ນພເສຍວ່າງດອງຫຼາຍກວາງໃນກອຮນທີ່ຄຸນຕົມກົດທ່າງຈາກອີ່ມ ແຕ່ຄຸນຕົມກົດໄຟເລີບການພິຈາລະນາພື້ນເຕືອນຮັນເຕີຍ ດູກຜ່ານໄປທຸກກອງໃນຮະບະທັງໆ ຖໍ່ມີຄຸນຕົມກົດເປີດຢັນໃນອ່າງພຶດສັງເກດ ມີອາການເຊື່ອຍ້າໃນການທ່າງຈານແນບທ່າໄປວັນ ທີ່ໜັງເຫັນ ຄຸນຕົມກົດເກີຍພູດເປົ່າຍ ທີ່ກັບຄຸນໄກດີສືບວ່າ “ເອ ພ້າຍທຳທຳຄົດໄດ້ຄົນເຫັນໄວ້ຈິງເສັນອີ່ມເຕີຍແດ້” ສຸກ້າຍຄຸນຕົມກົດຄົດຄົນໃຈຈະຂອໂອນໄປອູ້ກອນອື່ນ ແລະ ດັ່ງໄດ້ໄປກ່ຽວຂ້ອງດົກ.

ເຊື່ອຈຳ ເຮືອຈະທຳ 8

ເຮືອຈະ ຄຸນເສົ່ວມ

ຄຸນເສົ່ວມເປັນອົບຄົກທີ່ສໍາມາດຜູ້ໜັງ ທັນສົນຍັດ ຂົນຂັ້ນແຂ້ງ ແລະ ມັກຈະວິເຄີ່ມກົດກອຮນໄໝ໌ ທີ່ໄດ້ພົດຍູ້ເຕັມອີ່ມ ເປັນຄຸນທ່າງຈານໄອຍ້າກົດທຳທີ່ຫຼັກງ້າຈາ ຕິ່ງທ່າງ ທີ່ເຫດັ້ນທາໄຫ້ຄຸນເສົ່ວມເປັນອົບຄົກທີ່ເຫັນກັນຫັງໃນຍຸກນັ້ນຈົນ ການທີ່ຄຸນເສົ່ວມສໍາມາດສົ່ງຮ້າງຂອງເຕີຍໄດ້ຕະເຫັນ ເກສົດນັ້ນມີຍູ້ນົດເຫຍຸກ ກົດາວດກົດຄຸນເສົ່ວມເປັນຜູ້ທີ່ເດືອນໄສໃນຫຼັກກາຮອງຂອງຈົດກວ່າ “ທີ່ອັນເດືອນໄສເກີນໄຫ້ດູກ” ຈາກຈົງຈະເຈົ້າຢູ່ກ້າວໜ້າເພຣະຄົນເປັນຜູ້ທ່າງຈານໄນ້ໃໝ່ເຈັນຫວົ້າກັ້ສຸກເປັນຜູ້ທ່າງຈານ ຄຸນເສົ່ວມໄໝ່ຍອນໄຫ້ກົນເກົກຮາດຂົ້ນຄໍາຮັງຕໍ່ແນ່ນ່າງສຳຄັນ ທີ່ໃນກອນເປັນອັນຈາກ ການທີ່ຄຸນເສົ່ວມທ່າງເຫັນທ່າໄຫ້ເກີດປະຫະກັນທ່ານວັນທີ່ມີກໍານົດກົດເກົກຮາດຈາກຄຸນເກຣົກ ການເກົກແກ່ຄຸນທີ່ນັ້ນຂອງກອນ ນັ້ນເອີ້ນຄຸນເກຣົກເປັນຄຸນເກົກຮາດເຕີຍທີ່ດ້ວຍ ຄຸນເກຣົກເປັນຄຸນທີ່ເຊື່ອດ້າກົນເກົກກວດຈະໄດ້ໂອກາສໄດ້ເດືອນຂັ້ນສູ່ຕໍ່ແນ່ນທີ່ ທີ່ກ່ອນໄໝ໌ ຕວາມຮັ້ກວາມສໍາມາດໃນສຳຄັນທ່າອາດຸໂສຂອງນົມທ່າງຈານ ຊັງທຽງກັນຂ້າມດັບຄວາມເຂົ້າຂອງຄຸນເສົ່ວມຂອງ່າງດ້າກົນຂາວທ່າເຫຍຸກ ຄຸນເກຣົກເປັນເພື່ອນຂອງທ່ານວັນທີ່ ນັ້ນຍູ້ໄກດັກນໄສມາຫາສູ່ກັນຍູ້ເຕັມອີ່ມ ທ່ານວັນທີ່ມີເປັນຄຸນນີ້ ດ້ວຍກວດຈະເຫັນເຫັນທ່າຍ່າງດູດຈາກເກົກທີ່.

ວັນທີ່ ຄຸນເສົ່ວມໄຫ້ຮັບຈົດໝາຍຕໍ່ວັນຕົວຊອງເຫື່ອງຈາກທ່ານວັນທີ່ ອອໄຫ້ຄົດຄຸນເກຣົກເປັນຫຼັງໜ້າກອງທີ່ສຳຄັນທີ່ຂອງກອນ ຄຸນເສົ່ວມເຫັນວ່າຄຸນເກຣົກນີ້ມີໃນກອນກໍາແນ່ນທີ່ເຕີຍແຍ້ງຫ່າງໄກດ້ຍູ້ນາກແດະຄຸນເສົ່ວມກຽວວ່າ ທ່ານວັນທີ່ມີເປັນຄຸນນີ້ໃນໄກຮອດໄກຈາກຈະຫຼຸດຈາກເກົກທີ່.

๔
เรื่องที่ 9

เรื่อง เวลาเขียนเงินเบี้นทอง

สมบุญเป็นหัวหน้ากอง ๙. ทอยนันนาร์ง มีอุปน้องช่วยทำงานอย่างพอเพียง แต่ปรากฏว่ากองของสมบุญทำงานไม่เสร็จทันเวลาเดือนฯ คงกับตนหนังสัมบุญต้องขอตัวออกจากที่ประชุมของว่าจะต้องรับไปทำงานอย่างหนักทั้งอยู่ เรื่องน้ำให้หัวหน้ากองออกผู้หนึ่ง จึงคิดถึงใจตามาคิดสัมบุญทำงานในวันรุ่งขึ้น

ในวันรุ่งขึ้น เมื่อหัวหน้ากอง ก. ไม่ทึ่งการทำงานของสมบุญ พบรูปสัมบุญกำลังพูดโทรศัพท์อยู่ในเวลาเดียวกันกับเขียนหนังสือไปด้วย พอยืนหัวหน้ากอง ก. เข้าไป สมบุญก็ถูกจับตัวไว้ น้อยใจถูกโทรศัพท์อยู่ แต่หันไปบอกเสมี่ยนคนหนึ่งว่าได้เขียนหนังสือให้แล้ว กรณีถูกห้ามมาพูดโทรศัพท์ต่อไป ขณะพูดกับถูกของกระดาษให้เสมี่ยนคนหนึ่ง กองกระดาษที่ยังไม่ได้เขียนออกของหนังสือถูกบังคับตั้งไปกราดสายกับพน ขณะนั้นหัวหน้าต่างเบิดอยู่ ตามเดยพัด เขายังดูโทรศัพท์ไปทั่วทุกที่ทุกทาง เสมี่ยนต้องรุ่งเที่ยงได้ความเก็บ คุณนันสัมบุญตะโกนโทรศัพท์ให้ “แต่ว่าฉะโทรศัพท์มาถึงคุณใหม่” แต่ถูกห้ามมาพูด กับเสมี่ยนอีก “อย่าเก็บเอาไปร่วมกัน เดียววุ่นใหญ่” พูดังกันหนึ่งไปทางอีกกองหนึ่งนั้นให้พูดกับหัวหน้ากอง ก. ว่า นั่นเป็นขอเสนอแนนซ์ของคิทต์ เรื่องทำอย่างไรเราจึงจะประหนัยตัวให้ถูกครองหนังของเดาที่เราทำงาน ผมการตั้งอย่างดี หัวหน้ามีความเห็นอย่างไรครับ ก่อนนันเสมี่ยนมาถึง ให้สมบุญและพูดว่า “ถ้าจ่ายอย่างที่เราต้องการหนังงานที่ต้องเสร็จ ก่อนนันให้หรือยัง ? ” สมบุญตอบว่า “บอกให้เจ้ารอก่อน ผมยังผิดงานให้เจ้าไม่เสร็จ ยังดูไม่ได้ ขอผิดดูด้วยตนเองอีกครั้งก่อน”

ขณะที่สมบุญสอนนั้นไปคุยกองกระดาษที่กราดสายกับหัวหน้าแยกพอกอยู่ เสเมี่ยนกับงานอย่างกันกันหนึ่งเช่นมา “คุณเขียนชิ้นพดทึ่ง คืนต้องพิมพ์ใหม่ โปรดเขียนครั้งร่องหัวหน้ากอง”

“ด้านมากดิริง” สมบุญบ่นขณะลงมือเขียนงาน เขาว่าเต็อๆ กับหัวหน้ากอง ก. “เดียวคิดนั้นจะไปนำเส้นขอรับต่อให้” เสเมี่ยนกล่าว “อะไรเรื่องนี้ไม่ได้ ผมต้องนำไปเสนอเองเพื่อทวน จะซักถามอะไรบ้าง” สมบุญแซวและพูดกับหัวหน้ากอง ก. ว่า “ผมยังให้จิคต์กันก้าวหายท่า

อะไรยังไม่ได้ ต้องขอไปคุกคายคนสองเตี้ยก่อน เดียวผนจะกอด้มมาใหม่” เขายืนผดุงแผ่นดินออกไปกลางห้องทำงาน แต่ประเดิมเดียวก็โผล่เข้ามายัง ก็มองกันเสมยินว่า “ผนตั้นไป คุณอย่าเพงพิมพ์รายงานฉบับนั้นก่อนจะผนจะอ่านอีกรึเปล่า เสียเวลาอีกวันหนึ่งคงไม่เป็นไร อ้อ แล้วคุณช่วยหาภาพให้หัวหน้ากองลักษณะด้วยซิ ผนว่าจะไปตั้งเด็กของก็ไม่มีความสามารถ” และก่อนที่จะออกไป สมบูญบอกกับหัวหน้ากอง ก. ว่า “ถ้าไม่สังเขปไว้เดียวเสมยินของผนกต้องพิมพ์รายงานช้ามาก ๆ อย่างผนจะปัดด้วยให้เสียเวลาไปลักษณะน้ำที่เดียวก็ไม่ได้”

๔.๔ เรื่องที่ 10

เรื่อง เศรษฐรัตน์นา

หัวหน้างานคนหนึ่งขณะที่กำลังคุยกับโทรศัพท์เรื่องคำัญอยู่ ก็พอดีห้องเข้าประตูมุ้ง จึงให้สั่งพนักงานรับโทรศัพท์ว่า “ถ้าหาก คุณวิบูรณ์โทรศัพท์มา ก็งั้น พนอยู่ในห้องประตูมุ้งนะ” การประตูมุ้งค้านี้ไปต่อไปนานถึง 10 นาที เขายังรับมาสามคนวิบูรณ์ให้โทรศัพท์มาหรือเปล่า พนักงานโทรศัพท์ตอบว่า “ใช่ครับ คุณวิบูรณ์โทรศัพท์มาแล้ว แต่ฉันเดินทางกลับบ้านติดประตูมุ้ง คุณวิบูรณ์บอกว่าจะโทรศัพท์มาใหม่ครับ” หัวหน้างานพูดว่า “แต่กันนั้น ผนหมายความว่าให้คุณไปตามผนขอจากห้องประตูมุ้งต่างหากเด้อ ทุนเข้าใหม่นะ ถ้าคุณวิบูรณ์โทร. มาอีกต่อไป ก็ให้ไปตามผนขอจากห้องประตูมุ้งมาพูดโทรศัพท์” แล้วก็เข้าประตูมุ้งไปอีก เมื่อเที่ร้ายประตูมุ้งแล้วคงรับขอจากห้องประตูมุ้ง ปรากฏว่าพนักงานโทรศัพท์คนเก่าไม่สบายต้องไปหาหมอ พนักงานโทรศัพท์คนใหม่ทราบเห็นท่านรายงานว่า “ผู้ชายคนหนึ่งชื่อคุณวิบูรณ์โทรศัพท์มาถึงท่านเข้าครับ ฉันให้พยาบาลขอเบอร์โทรศัพท์คุณวิบูรณ์ไว้เพื่อท่านจะได้โทร. ไปได้ แต่คุณวิบูรณ์ตอบว่าไม่มีประโยชน์อะไร เพราะจะต้องรับคืนรถต่อไปเรียงใหม่ภายในหน้าทัน.”

SUMMARY
The Application of Case Problem
by **Sukit Chullanandana**

In the last issue of the *Journal*, an article on the use of the case method in the study of public administration was presented. Three types of cases (case problems, case reports and case studies) were discussed. In the same issue, the Editor included an example of a case study of heroin investigation. Both articles were received with such enthusiasm that the author of the initial article was persuaded to contribute an article on the "Case Problem" for this issue of the *Journal*.

The case problem approach, said the author, may be used with great advantage in academic instruction and for on-the-job or in-service training. This is due largely to its brevity and its ability to penetrate into all administrative activities. Thus, one advantage of the case problem approach for students or training participants is the diagnostic nature of the case problem, requiring an analysis of the facts involved, the formulation of alternative courses of action, and the determination for action. The most important process involved is decision-making, which calls for considerable attention from students in the field of administrative study.

In the case problem method, emphasis is placed on practice in problem solving. The following formula is suggested:

1. Problem : Recognition of the issue.
2. Facts or information : Points to consider, sources.
3. Analysis of facts: All information is considered; non-pertinent items are eliminated, and basic facts are examined before arriving at a conclusion.
4. Solutions: The simplest solution is the best one. Leave solutions open to appeal.
5. Plan of action: The appropriate method to put solution into effect. An entire group should not be held responsible for the actions of a few persons.
6. Follow-up: Supplementary action by direct or indirect means to ascertain the result of the solution.

Ten case problems are demonstrated. Many of them have been effectively used in supervisory training and executive development courses conducted by the Institute of Public Administration.
