

จุดประสงค์ของการวิจัย

จุดประสงค์ของการศึกษาเรื่อง "พฤติกรรมของนักบริหาร" ก็เพื่อที่จะทราบว่า หลัง 14 ตุลาคม 2516 ซึ่งนับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองอย่างมาก สถานการณ์ดังกล่าว นั้น ย่อมมีผลกระทบต่อระบอบราชการทั้งโดยตรงและโดยทางอ้อม ประชาชนในทุกระดับมีการ รวมกลุ่มในทางการเมือง เพื่อสร้างอำนาจต่อรองและเรียกร้องความยุติธรรมในสังคม ตาม สิทธิในระบอบประชาธิปไตย ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ข้าราชการซึ่งเป็นกลไก ของรัฐบาลที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารประเทศใหม่บรรลุเป้าหมาย จึงถูกวิพากษ์วิจารณ์จาก ประชาชนอย่างมาก ความสํานักถึงบทบาทและหน้าที่ของประชาชน ตลอดจนกลไกของรัฐบาล ต้องปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเช่นนั้น จึงมีผลต่อทัศนภาพของ ข้าราชการ ในการปฏิบัติงานในองค์กรและต่อประชาชน แต่โดยที่ภายใต้ระบอบราชการนั้นมีประเภทของ ข้าราชการมากมายซึ่งแตกต่างกันทั้งลักษณะงาน การฝึกฝนอบรมในอาชีพและเป้าหมาย และ ลักษณะของวัฒนธรรมของกลุ่ม ฯลฯ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อกระบวนการ ในการมีความสัมพันธ์ต่อกันในองค์กร ในฐานะผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และต่อประชาชนต่างกันด้วย

สรุปผลการวิจัย

ก. การปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชา

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) พิจารณาจาก

1.1 การปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาเรื่องงาน กรณีที่เห็นว่ งานของผู้ใต้บังคับบัญชามากหรือมีปัญหามาก ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันในการรับการปฏิบัติจาก ผู้บังคับบัญชา คือ ฝ่ายแพทย์ เห็นว่าผู้บังคับบัญชาจะปฏิบัติโดยวางตัวเฉยและให้การคำแนะนำใน

อัตราเท่า ๆ กัน ขณะที่ข้าราชการฝ่ายปกครอง พัฒนา และฝ่ายอื่น มีความเห็นต่างกัน เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาเรื่องงาน และถ้าหากผู้ควบคุมอยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชาจะปฏิบัติอย่างไร? ปรากฏว่า ข้าราชการทุกฝ่ายไม่มีความแตกต่างกัน เห็นว่า ควรให้คำแนะนำมากกว่า แต่มีข้อยกเว้นเฉพาะข้าราชการอำเภอทั้งสามฝ่าย คือ ฝ่ายปกครอง พัฒนาและฝ่ายอื่น จำนวนไม่น้อยที่เห็นว่า ถ้าอยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชาจะปฏิบัติโดยการสั่งการ ในการแก้ปัญหาดังกล่าว

1.2 การรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ปรากฏว่า ข้าราชการทุกฝ่ายไม่มีความแตกต่างกัน เห็นว่าจากประสบการณ์ที่ผ่านมาผู้บังคับบัญชาส่วนมากรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา และข้าราชการทุกฝ่ายมีความเห็นไม่แตกต่างกันว่า การยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาจะก่อให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation) โดยพิจารณาจาก

2.1 ความอิสระในการใช้เวลา คือ ความอิสระในการวางแผน ปฏิบัติตามแผน และความอิสระในการชู้ส่วนตัว ปรากฏว่ามีความแตกต่างกัน ฝ่ายแพทย์ มีความอิสระในการใช้เวลามากกว่าฝ่ายปกครอง พัฒนาและฝ่ายอื่น แต่ละหน่วยงานไม่มีความแตกต่างกัน และเพื่อจะดูว่าระหว่างข้าราชการอำเภอทั้งสามฝ่ายนั้นมีความไว้วางใจผู้บังคับบัญชาเพียงไร ถ้าอยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชา ปรากฏว่าไม่มีความแตกต่างกัน ข้าราชการทั้งสามฝ่ายมีความเห็นพึงควรไว้วางใจผู้บังคับบัญชา และควรไว้วางใจในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ในอัตราเท่ากัน อย่างไรก็ตาม มีข้อยกเว้นเฉพาะ ฝ่ายปกครอง จำนวนไม่น้อยที่มีความเห็นควรติดตามรายละเอียดในงานของแต่ละแผนกทุก ๆ เรื่อง

3. การควบคุมงาน และการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้บังคับบัญชารายงานการปฏิบัติงาน ทั้งเป็นลายลักษณ์อักษรและโดยวาจา และผู้บังคับบัญชาออกตรวจในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงาน สอนถามจากประชาชนที่รับบริการ ปรากฏว่า มีความแตกต่างกันระหว่าง แพทย์และข้าราชการอำเภอ ข้าราชการอำเภอทุกฝ่ายได้รับการควบคุมและติดตามผลจากผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดกว่าฝ่ายแพทย์อย่างชัดเจน และระหว่างฝ่ายปกครอง พัฒนาและฝ่ายอื่น ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก แต่ฝ่ายปกครองมีแนวโน้มในการได้รับการควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงานใกล้ชิดกว่าฝ่ายพัฒนาและฝ่ายอื่น

4. การหาโอกาสเลี้ยงอาหาร สุรา กาแฟ แก้วไต้บั้ง คับบู้ชา เพื่อเป็นการสร้าง ความสนิทสนม ปรากฏว่าข้าราชการทุกฝ่ายส่วนใหญ่ เคยได้รับเลี้ยงจากผู้นั่ง คับบู้ชา แต่ถาพิจารณาความขบอย จะพบว่า ฝ่ายปกครองได้รับการปฏิบัติขบอยกว่า พัฒนาและฝ่ายอื่น แต่ไม่แตกต่างจากฝ่ายแพทย์มากนัก

ข. การปฏิบัติต่อผู้นั่ง คับบู้ชา โดยพิจารณาจาก

1. ความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ โดยปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรวดเร็วและสามารถชี้แจงรายละเอียดได้ทุกประการ เมื่อผู้นั่ง คับบู้ชาของกรมทราบ ปรากฏว่า มีความแตกต่างกันระหว่าง ฝ่ายแพทย์ และฝ่ายอำเภอทุกฝ่าย โดยที่ข้าราชการอำเภอทุกฝ่ายเห็นว่า การแสดงความรับผิดชอบภาระหน้าที่ ของสามารถและเข้าใจงานทุกอย่าง และความพร้อมที่ปฏิบัติงานใดทันที เมื่อผู้นั่ง คับบู้ชาของกรม แมวาจะนั่งงานยุ่งก็ตาม แต่ระหว่างฝ่ายปกครอง พัฒนา และฝ่ายอื่น ไม่มีความแตกต่างกัน แต่ฝ่ายแพทย์ให้ความสำคัญปฏิบัติครั้งกลวานขบอยกว่า

2. การสื่อสารในองค์กร

2.1 การสื่อสารจากบนมาลง (Downward communication)

ทั้งเป็นลายลักษณ์อักษร และโดยวาจา

ก. การสั่งการการปฏิบัติงานจากผู้นั่ง คับบู้ชา ปรากฏว่า ฝ่ายพัฒนาแตกต่างจากฝ่ายแพทย์ ปกครอง และฝ่ายอื่น อย่างชัดเจน โดยฝ่ายพัฒนาส่วนใหญ่ ได้รับการปฏิบัติจากผู้นั่ง คับบู้ชาเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่า ตรงข้าม ฝ่ายแพทย์ส่วนใหญ่ ผู้นั่ง คับบู้ชาสั่งการโดยวาจามากกว่า ส่วนฝ่ายปกครองและฝ่ายอื่น ผู้นั่ง คับบู้ชาปฏิบัติทั้งสองวิธีพอ ๆ กัน ถาพิจารณาความขบอย การปฏิบัติจะพบว่า ฝ่ายอำเภอทุกฝ่าย ได้รับการปฏิบัติมากกว่า แพทย์ ทั้งสองวิธี

ข. การขอความเป็นจากผู้นั่ง คับบู้ชา ปรากฏว่า มีความแตกต่างกัน ฝ่ายแพทย์ ต่างจากฝ่ายปกครอง และพัฒนา ผู้นั่ง คับบู้ชาขอความเห็นส่วนใหญ่โดยวาจา ส่วนฝ่ายปกครอง และพัฒนา ผู้นั่ง คับบู้ชาปฏิบัติทั้งสองวิธี ส่วนฝ่ายอื่นไม่แตกต่างจากฝ่ายแพทย์ ซึ่งผู้นั่ง คับบู้ชามีแนวโน้มในการปฏิบัติโดยวาจามากกว่า แต่ถาพิจารณาความขบอยของการปฏิบัติทั้งสองวิธี ข้าราชการอำเภอทุกฝ่ายปฏิบัติขบอยกว่าฝ่ายแพทย์

2.2 การสื่อสารจากล่างไปบน (Upward communication)

ก. การขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา จะพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันระหว่าง แพทย์และฝ่ายอื่น ซึ่งส่วนใหญ่จะปฏิบัติโดยวามากกว่าสายลักษณะอื่นอย่างมาก แต่ทั้งสองฝ่ายต่างจากฝ่ายพัฒนา ซึ่งมีแนวโน้มการปฏิบัติโดยสายลักษณะอื่นมากกว่าโดยวามากกว่าโดยวามากกว่าฝ่ายปกครองไม่แตกต่างจากฝ่ายพัฒนา และฝ่ายอื่นมากนัก ซึ่งผู้บังคับบัญชาปฏิบัติทั้งสองวิธีพอ ๆ กัน แต่แนวโน้มการปฏิบัติโดยวามากกว่าเป็นสายลักษณะอื่น แต่ถาพิจารณาความบ่อยของการปฏิบัติทั้งสองวิธี จะพบว่าข้าราชการอำเภอทุกฝ่ายปฏิบัติบ่อยกว่าแพทย์

ข. การขออนุมัติการปฏิบัติงาน ปรากฏว่า มีความแตกต่างกัน แพทย์จะปฏิบัติโดยขอเป็นวามากกว่าเป็นส่วนใหญ่ ครอง ขามฝ่ายพัฒนาจะขออนุมัติส่วนใหญ่โดยเป็นสายลักษณะอื่น ส่วนฝ่ายปกครองและฝ่ายอื่น จะปฏิบัติทั้งสองวิธีมากกว่า ต่างจาก แพทย์ และฝ่ายพัฒนา แต่ถาพิจารณาความบ่อยของการปฏิบัติทั้งสองวิธีจะพบว่า ข้าราชการอำเภอทุกฝ่ายปฏิบัติบ่อยกว่าแพทย์

ค. การรายงานผลการปฏิบัติงาน ปรากฏว่า มีความแตกต่างกัน ฝ่ายพัฒนาแตกต่างจากฝ่ายแพทย์และฝ่ายอื่น คือ ส่วนใหญ่จะรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นสายลักษณะอื่น ส่วนแพทย์และฝ่ายอื่น จะปฏิบัติทั้งสองวิธีพอ ๆ กัน มีแนวโน้มในการปฏิบัติโดยวามากกว่า ส่วนฝ่ายปกครองไม่แตกต่างจากแพทย์และฝ่ายอื่น จะปฏิบัติทั้งสองวิธี แต่มีแนวโน้มในปฏิบัติโดยสายลักษณะอื่นมากกว่า ถาพิจารณาถึงความบ่อยในการปฏิบัติทั้งสองวิธี ข้าราชการอำเภอทุกฝ่ายปฏิบัติบ่อยกว่าแพทย์

3. การใช้สรรพนามในการเรียกผู้บังคับบัญชา ปรากฏว่า แยกต่างกันระหว่าง แพทย์และข้าราชการอำเภอทุกฝ่าย แพทย์ใช้สรรพนามเรียกผู้บังคับบัญชาว่า "ผู้อำนวยการ" หรือ "พี่" ส่วนข้าราชการอำเภอทุกฝ่ายมีความเห็นไม่แตกต่างกันโดยจะใช้สรรพนามเรียกผู้บังคับบัญชาว่า "ท่าน"

4. การให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่ และนอกเวลาราชการ ปรากฏว่า มีความแตกต่างกัน ข้าราชการอำเภอทุกฝ่ายให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานดังกล่าวมากกว่าแพทย์ และระหว่างข้าราชการอำเภอทั้งฝ่ายปกครอง พัฒนา และฝ่ายอื่น ไม่พบความแตกต่างกัน

5. การเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมของผู้บังคับบัญชา เช่น การทำบุญวันเกิด อวยพรปีใหม่ ฯลฯ ปรากฏว่า มีความแตกต่างกัน ข้าราชการฝ่ายปกครอง พัฒนา และฝ่ายอื่น ให้ความสำคัญในการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม ซึ่งการปฏิบัติเช่นนั้น จะมีผลต่อความสำเร็จของงานและการได้รับการพิจารณาความดีความชอบ ต่างจากแพทย์ที่ให้ความสำคัญดังกล่าว น้อยกว่า

ค. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยพิจารณาจาก

1. การขอคำปรึกษาเมื่อมีปัญหาในงาน ปรากฏว่า มีความแตกต่างกัน แพทย์จะปรึกษาร่วมกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้บังคับบัญชา ฝ่ายปกครองจะปรึกษาผู้บังคับบัญชามากกว่า และระหว่างฝ่ายพัฒนาและฝ่ายอื่นไม่พบความแตกต่างกัน ซึ่งส่วนใหญ่จะปรึกษาผู้บังคับบัญชาทั้งในจังหวัดและผู้บังคับบัญชาในระดับอำเภอมากกว่าที่จะปรึกษาเพื่อนหรือหัวหน้าแผนกอื่น ๆ และข้าราชการทุกฝ่ายมีความเห็นเหมือนกันว่า การปรึกษาร่วมกับผู้บังคับบัญชานั้น เป็นสิ่งที่ดีในการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
2. การขอความเห็นและการปรึกษาร่วมกันเพื่อนหัวหน้าแผนกอื่น ๆ ในการปฏิบัติงาน ปรากฏว่า มีความแตกต่างกัน ฝ่ายแพทย์ และฝ่ายปกครอง มีแนวโน้มในการปฏิบัติบ่อยมากกว่าฝ่ายพัฒนาและฝ่ายอื่น
3. การขอความร่วมมือจากหน่วยราชการ กรณีมีปัญหาขาดงบประมาณและอุปกรณ์ จะพบว่ ข้าราชการฝ่ายแพทย์ ปฏิบัติโดยขอความร่วมมือจากฝ่ายราชการอื่น ๆ น้อยกว่า ข้าราชการอำเภอทุกฝ่าย แต่ระหว่างข้าราชการอำเภอไม่พบความแตกต่างกันในการปฏิบัติ และการขอความร่วมมือก็กล่าวส่วนใหญ่ข้าราชการทุกฝ่าย เคยขอด้วยตนเองบ้าง
4. ค่านิยมระบอบอาวุโส ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันในความเห็น แพทย์เห็นว่า บุคคลที่ให้ความเคารพ คือ บุคคลที่จบการศึกษาก่อนในระดับเดียวกัน แต่ข้าราชการอำเภอทุกฝ่ายให้ความเคารพบุคคลที่ข้าราชการตำแหน่งสูงกว่า
5. การเข้าร่วมกิจกรรมสังคมกับข้าราชการในฝ่ายต่าง ๆ ปรากฏว่า มีความแตกต่างกัน ข้าราชการอำเภอทุกฝ่ายให้ความสำคัญในการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมของเพื่อนร่วมงานมากกว่าแพทย์ แต่ระหว่างข้าราชการอำเภอทั้งสามฝ่าย ไม่พบความแตกต่างกัน

จ. ความสัมพันธ์กับประชาชน โดยพิจารณาจาก

1. ความสำคัญของประชาชนต่อความสำเร็จของงาน ปรากฏว่า มีความแตกต่างกัน ข้าราชการฝ่ายปกครองและพัฒนา เห็นว่าความร่วมมือของประชาชนเป็นปัจจัยสำคัญ ถ้าหากประชาชนไม่ชอบเป็นส่วนตัวก็มีผลต่อความช่วยเหลือด้วย ต่างจากฝ่ายแพทย์และฝ่ายอื่นที่ให้ความสำคัญน้อยกว่า
2. การให้บริการแก่ประชาชนเพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับประชาชน โดยการอำนวยความสะดวกแก่ผู้มารับบริการ ปรากฏว่า ข้าราชการทุกฝ่ายส่วนใหญ่เคยปฏิบัติดังกล่าว แต่พิจารณาความบ่อยจะพบว่าข้าราชการฝ่ายปกครองปฏิบัติบ่อยกว่าแพทย์ และระหว่างฝ่ายปกครอง พัฒนา และฝ่ายอื่น ไม่พบความแตกต่างกัน
3. ความรับผิดชอบงานในหน้าที่ โดยให้เจ้าหน้าที่คนอื่นปฏิบัติหน้าที่แทน กรณีมีธุระส่วนตัว ปรากฏว่าไม่มีความแตกต่างกันในข้าราชการทุกฝ่าย ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องรับผิดชอบต่อประชาชน
4. การช่วยเหลือประชาชนนอกเหนืองานในหน้าที่ ปรากฏว่า ไม่มีความแตกต่าง ข้าราชการทุกฝ่าย ส่วนใหญ่เคยได้รับการติดต่อจากรัฐวิสาหกิจในการขอความช่วยเหลือ และข้าราชการทุกฝ่ายส่วนใหญ่เคยช่วยเหลือรัฐวิสาหกิจเหล่านั้น โดยการขอความช่วยเหลือเพื่อนในฝ่ายนั้น ๆ ส่วนลักษณะของงานที่มาขอความช่วยเหลือนั้น ข้าราชการทุกฝ่ายตอบเหมือนกันว่า เป็นบุคคลที่เคยให้ความช่วยเหลือแก่ราชการที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่านและเป็นคนที่รู้จักเป็นส่วนตัวในองค์กรครั้งต่อครั้ง
5. การขอความร่วมมือจากประชาชนกรณีขาดงบประมาณ อุปสรรค ปรากฏว่า ไม่มีความแตกต่างกับข้าราชการทุกฝ่ายส่วนใหญ่เคยขอความร่วมมือจากประชาชน และการขอความร่วมมือทั้ง ข้าราชการทุกฝ่ายเคยขอด้วยตนเอง แต่ขอมาสังเกต ฝ่ายแพทย์เกือบครึ่งที่ไม่เคยขอด้วยตนเอง
6. การช่วยเหลือประชาชนโดยการหลีกเลี่ยงกฎระเบียบทางราชการเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่สำคัญ และไม่เป็นเสียในงาน ปรากฏว่า ไม่มีความแตกต่างกันระหว่าง ข้าราชการทุกฝ่าย ในองค์กรครั้งต่อครั้ง มีทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ในการหลีกเลี่ยงกฎระเบียบ ฝ่ายแพทย์และปกครองมีแนวโน้มในการหลีกเลี่ยงมากกว่าฝ่ายพัฒนาและฝ่ายอื่น

การอภิปรายผลการวิจัย

สมมุติฐานของการวิจัยในเรื่องนี้ คือ "ข้าราชการในหน่วยงานใดก็ตาม ที่มีการฝึกอบรมก่อนเข้ารับราชการเป็นเวลานาน ซึ่งลักษณะของงานจำเป็นต้องให้ [redacted] และความสามารถอย่างสูง จะมีแนวโน้มการมีความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรและต่อประชาชน ในลักษณะการให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน มากกว่าการให้ความสำคัญส่วนบุคคล"

การปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชา ลักษณะของผู้บังคับบัญชา จะเห็นว่าผู้บังคับบัญชาในทุกฝ่าย มีแนวโน้มในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงไป เปลี่ยนจากการใช้อำนาจเผด็จการ มาเป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือ และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยลักษณะนี้ พฤติกรรมของการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชา น่าจะมีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น แต่ถาพิจารณาในเรื่องการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และการควบคุมการปฏิบัติงานจะพบว่า ข้าราชการแพทย์ ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายอำนาจหน้าที่มากกว่าข้าราชการอำเภอทุกฝ่าย สิ่งที่จะชี้ให้เห็น คือ ความมีอิสระในการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และทำธุระส่วนตัว การมอบหมายอำนาจหน้าที่ เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง ของหลักการบริหาร เพราะถ้าบุคคลไม่สามารถรับผิดชอบงานขององค์กรทั้งหมดได้ ควรจะกระจายความรับผิดชอบไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับรอง เพื่อให้มีความรับผิดชอบแทน และเป็นการแบ่งเบาภาระ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่ลักษณะของการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาฝ่ายอำเภอ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่าฝ่ายแพทย์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการขาดความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา ในสถานการณ์เช่นนี้ การปฏิบัติงานมีแต่ความหวาดระแวงในฐานะและตำแหน่งของตนเอง พยายามสร้างอำนาจ และใช้อำนาจในทางที่ผิด แต่หาทางออกโดยการเอาอกเอาใจและสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การเลี้ยง อาหาร สุรา และการเข้าร่วมกิจกรรมสังคมต่าง ๆ นอกจากนั้นการควบคุมการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาจะพบความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ข้าราชการฝ่ายอำเภอทุกฝ่ายเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีการควบคุม และติดตามผลอย่างใกล้ชิด ตรงข้ามกับฝ่ายแพทย์ที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้ความอิสระในการวางแผน การปฏิบัติตามแผน อย่างเต็มที่ การควบคุมอย่างใกล้ชิด

ยอมเป็นผลเสียอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะผู้ใฝ่กับบัญชายอมจะเกิดความหวาดระแวง และขาดกำลังใจในการทำงาน การให้โอกาสและความอิสระแก่ผู้ใฝ่กับบัญชาในการปฏิบัติงาน ยอมจะเป็นผลดีในทางบริหาร โดยสรุป การปฏิบัติงานของผู้ใฝ่กับบัญชานั้น ข้าราชการฝ่ายแพทย์ ได้รับการปฏิบัติในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานแผนใหม่ ที่มุ่งให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน โดยมีลักษณะของผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่า แต่ข้าราชการทุกฝ่าย การปฏิบัติจากผู้ใฝ่กับบัญชาจะมีลักษณะทางออกไป แม้จะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใฝ่กับบัญชา ตลอดจนการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับฝ่ายแพทย์ แต่การกระจายอำนาจหน้าที่และการควบคุมต่างจากแพทย์ การปฏิบัติงานมุ่งให้ความสำคัญในบุคคลมากกว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติของผู้ใฝ่กับบัญชา มีลักษณะของการปฏิบัติต่างกันระหว่างข้าราชการแพทย์และอำเภอทุกฝ่าย การปฏิบัติงานของข้าราชการอำเภอนั้น ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานรับผิดชอบ ความรวดเร็ว และสามารถชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ แม้ว่าขณะนั้นจะมุ่งงานยุ่งก็ตาม การปฏิบัติดังกล่าวอาจพิจารณาโดยผิวเผินก็ถือว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะข้าราชการมีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างมาก แต่โดยแท้จริงหาเป็นเช่นนั้นไม่ จะเห็นว่า การปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการนั้นต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชน แต่การที่ละทิ้งหน้าที่เพื่อพบผู้ใฝ่กับบัญชาโดยไม่คำนึงผลเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับประชาชน ย่อมแสดงให้เห็นการให้ความสำคัญส่วนบุคคล คือ ผู้ใฝ่กับบัญชามากกว่า ความรับผิดชอบต่อในงาน จะเห็นได้ว่านอกจากงานที่ปฏิบัติแล้ว ยังให้ความสำคัญการปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่และนอกเวลาราชการด้วย เพราะเห็นว่าการปฏิบัติดังกล่าวยอมเป็นผลดีต่อชีวิตราชการแก่ตนเอง การที่ข้าราชการปฏิบัติให้ความสำคัญเช่นนั้น ย่อมแสดงให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใฝ่กับบัญชาและผู้ใฝ่กับบัญชา เกิดจากปัญหาและการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวของผู้ทำงาน เพราะผู้ทำงานยอมต้องการให้งานในหน้าที่สำเร็จลงไปด้วยดี และหวังการเลื่อนขั้นเป็นสิ่งตอบแทน เพราะเห็นว่าผู้ใฝ่กับบัญชามีอำนาจมากในการให้คุณและโทษผู้ทำงานในองค์การจึงอยู่ในฐานะของเอาใจผู้ใฝ่กับบัญชาตลอดเวลา นอกจากนั้น การสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว เช่น การเขารวมกิจการต่าง ๆ ของผู้ใฝ่กับบัญชา เช่น งานวันเกิด

งานปีใหม่ ฯลฯ จะเห็นว่าข้าราชการอำเภอทุกฝ่ายให้ความสำคัญมากกว่าแพทย์ เพราะเห็นว่าการปฏิบัติเช่นนั้น นอกจากมีผลต่อความสำเร็จของงานแล้ว ยังมีผลต่อการพิจารณาความดี ความชอบด้วย ภาวะเช่นนี้ จึงยังทรงรอมงำการปฏิบัติของข้าราชการอย่างมาก ข้าราชการชั้นผู้น้อยคงตกอยู่ในภาวะแห่งความกลัว ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นขัดแย้งกับผู้มีอำนาจ แพทย์พยายามจะทำตัวให้ใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจ โดยการรับใช้ผู้มีอำนาจทั้งในและนอกเวลา ข้าราชการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีอำนาจและผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีลักษณะ ให้การยกย่องผู้มีอำนาจและตำแหน่งสูงกว่า แม้แต่การให้สรรพนามในการเรียกผู้มีอำนาจ ก็สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ดังกล่าวได้ ซึ่งในการเรียกผู้มีอำนาจ ข้าราชการอำเภอทุกฝ่ายส่วนใหญ่ จะใช้สรรพนามคำว่า "ท่าน" ส่วนฝ่ายแพทย์ จะเรียกว่า "พี่" หรือเรียกตำแหน่งที่ดำรงอยู่ เช่น "ผู้อำนวยการ" ฉะนั้นความสัมพันธ์ในการปฏิบัติต่อกัน ฝ่ายแพทย์จึงต่างจากข้าราชการอำเภอทุกฝ่าย ในทางตรงข้าม คือ มุ่งการปฏิบัติงานมากกว่าให้ความสำคัญส่วนบุคคลดังที่กล่าวมา

ระบบการสื่อสารยอมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการบริการของผู้บังคับบัญชา และการประสานงานในองค์การด้วย จากการศึกษาในครั้งนี้ การสื่อสารทั้งจากบนไปล่างและจากล่างไปบน จะพบว่า ข้าราชการอำเภอ ปฏิบัติน้อยกว่าฝ่ายแพทย์ ทั้งนี้อาจจะเนื่องจากลักษณะของการทำงานแตกต่างกัน แกมข้อที่ควรสนใจที่สำคัญคือ วิธีการปฏิบัติในการสื่อสาร จะพบว่า ข้าราชการฝ่ายแพทย์แตกต่างจากข้าราชการอำเภอทุกประเภท ข้าราชการฝ่ายแพทย์จะปฏิบัติ ส่วนใหญ่โดยวามมากกว่าเป็นลายลักษณ์อักษร ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาในการสั่งการ การขอความเห็น หรือการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาในการขออนุมัติการปรึกษาหารือ และการรายงานผลการปฏิบัติ และในทางตรงข้าม ข้าราชการฝ่ายพัฒนาจะมีแนวโน้มในการสื่อสารทั้งสองประเภท โดยปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนฝ่ายปกครองและฝ่ายอื่น ปฏิบัติทั้งสองวิธีพอ ๆ กัน ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะและประเภทของการสื่อสาร การปฏิบัติดังกล่าวยอมชี้ให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ฝ่ายแพทย์มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด การปฏิบัติไม่มุ่งถึงกฎระเบียบของทางราชการ การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนข้าราชการอำเภอทุกฝ่าย โดยเฉพาะ ฝ่ายพัฒนา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

จะห่างเหินมากกว่า การปฏิบัติงานมุ่งปฏิบัติตามกฎระเบียบของราชการอย่างเคร่งครัด
โจเซฟ คิงส์เบอรี กล่าวว่าการให้ความสำคัญกฎระเบียบมากเกินไป ทำให้ข้าราชการ
เกิดความกลัวการทำผิดระเบียบมากกว่ากลัวตัวเองมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
ที่รับผิดชอบหรือไม่¹

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปฏิบัติงานในองค์การย่อมจะต้องมีการประสาน
และติดต่อกับหน่วยงาน ๆ เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นกลุ่ม ในการศึกษาเรื่องนี้
จะพบว่าแพทย์จะมีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่มมากกว่า จะเห็นได้จากกรให้ความช่วยเหลือเพื่อน
ในการปฏิบัติหน้าที่แทน และการขอคำปรึกษาเพื่อนเมื่อมีปัญหาในงาน นอกจากนี้ ความสัมพันธ์
กับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น ในการขอความร่วมมือเมื่อมีปัญหาขาดงบประมาณและอุปกรณ์ ปรากฏ
ว่า แพทย์เคยได้ขอความร่วมมือจากเพื่อนหน่วยงานอื่น ๆ บ่อย ส่วนข้าราชการอำเภอ การ
ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน แม้ส่วนใหญ่จะเคยช่วยเหลือ แต่พิจารณาถึงความบ่อย จะพบว่า
น้อยกว่าแพทย์ และกรณีมีปัญหาเกิดขึ้นในงาน ส่วนใหญ่มักจะปรึกษาผู้บังคับบัญชามากกว่าที่จะ
ปรึกษาเพื่อนร่วมงาน การขอความร่วมมือจากเพื่อนราชการฝ่ายอื่น ๆ ข้าราชการอำเภอ
ทุกฝ่ายปฏิบัติกันน้อยกว่าแพทย์ การมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานแล้ว การเข้า
รวมกิจกรรมสังคมของเพื่อนร่วมงาน เช่น งานเลี้ยง งานทำบุญต่าง ๆ จะพบว่าข้าราชการ
อำเภอทุกฝ่ายให้ความสำคัญในการเข้าร่วมดังกล่าวมากกว่าแพทย์ จะเห็นว่า การมีความ
สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานของ ข้าราชการอำเภอทุกฝ่าย มีการประสานและร่วมมือกัน ในการ
ทำงานเป็นกลุ่ม น้อยกว่าแพทย์ แต่ให้ความสำคัญการเข้าร่วมกิจกรรมสังคมของเพื่อนมากกว่า
เพราะถือว่าการมีความสัมพันธ์ส่วนตัว ก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานได้

1

Joseph Kingsbury, Introduction The Principle of Public Administration in Thailand (monograph), The Institution of Public Administration, Thammasat University, 1958, p. 224.

ความสัมพันธ์กับประชาชน การบริหารราชการในระบอบประชาธิปไตยมีหลักสำคัญประการหนึ่ง คือ การบริหารจะโดยคตินั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากประชาชน และทำนองเดียวกันการปฏิบัติงานของข้าราชการ ควรจะก่อให้เกิดบริการและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนเสมอภาค ไม่เลือกชั้นวรรณะ เลือกที่รกรักที่ชัง จากการศึกษาเรื่องนี้จะพบความแตกต่าง คือ ข้าราชการฝ่ายปกครอง และพัฒนา ให้ความสำคัญ ในการร่วมมือของประชาชนมากกว่าแพทย์ และฝ่ายอื่น และเห็นว่า ถ้าหากประชาชนไม่ชอบเป็นส่วนตัวจะมีผลต่อความร่วมมือด้วย โดยลักษณะดังกล่าว ถ้าพิจารณาตามหลักประชาธิปไตยแล้วไม่ควรคำนึงถึงเรื่องส่วนตัว เพราะแทนที่ข้าราชการจะให้อำนวยความสะดวกแก่ราษฎรอย่าง เสมอหน้ากัน ก็มิว่าจะพะวงว่าจะปฏิบัติอย่างไร ถึงจะให้ราษฎรรักใคร่ ซึ่งอาจจะทำให้การปฏิบัติงาน คือ เป้าหมายทางราชการได้โดยให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกแก่ราษฎร เฉพาะที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นอันก็ คงจะเห็นได้จากกรวิจัยว่า ลักษณะของราษฎรที่มาขอให้ข้าราชการอำนวยความสะดวกนั้น ครึ่งต่อครึ่ง ได้แก่ บุคคลที่เคยช่วยเหลือราชการและรู้จักเป็นส่วนตัว และจะเห็นว่าราษฎรจำนวนไม่น้อยที่ขอความช่วยเหลือข้าราชการในงานที่นอกเหนือจากงานของแต่ละฝ่ายด้วย และปรากฏว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ทุกฝ่ายเคยปฏิบัติโดยต้อง ขอความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในฝ่ายอื่น ๆ ดังกล่าว การปฏิบัติต่อกันเช่นนี้ ย่อมจะมีแนวโน้มในการกระทำในสิ่งที่ผิดกฎระเบียบทางราชการได้ เช่น ข้าราชการถูกใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติอันมิชอบของราษฎรบางคน หรือ ข้าราชการและราษฎรบางคนร่วมมือกันฉ้อราษฎ์บังหลวง เป็นต้น ดังจะพบได้จากสื่อมวลชนทั่ว ๆ ไป ฉะนั้น จากการวิจัยจะพบว่าฝ่ายแพทย์ และฝ่ายอื่น ให้ความสำคัญส่วนตัวน้อยกว่าฝ่ายปกครองและพัฒนา

จากผลการวิจัย ปรากฏว่าเป็นไปตามสมมุติฐานทุกประการ ข้าราชการฝ่ายแพทย์มีความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร และต่อประชาชน ในลักษณะที่ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน ส่วนฝ่ายปกครอง พัฒนาและฝ่ายอื่น ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก มีแนวโน้มในการปฏิบัติให้ความสำคัญส่วนบุคคลมากกว่า กังที่โคอภิปรายมาแล้วข้างต้น ลักษณะกระสวนความสัมพันธ์ต่างกัน ดังกล่าว อธิบายได้ว่า ข้าราชการฝ่ายแพทย์ โดยลักษณะของงานแตกต่างจากข้าราชการอำเภอทุกฝ่าย คือ การปฏิบัติงานต้องใช้ความรู้ความสามารถในวิชาชีพมากกว่า ความรู้ในทางทฤษฎี

ตลอดจนการฝึกฝนอบรมต่าง ๆ ต้องศึกษาจากสถาบันฯ เป็นเวลานาน บุคคลที่จะประกอบอาชีพแพทย์ ต้องมีความรู้และฝึกฝนมาโดยตรง โดยนัยนี้ การปฏิบัติงานของแพทย์จึงมุ่งให้ความสนใจในเทคโนโลยีใหม่ ภาพวิจารณ์ตารางที่ 7 ประกอบจะเห็นว่าเหตุผลสำคัญในการเข้ารับราชการนั้น ก็เพื่อจะได้มีโอกาสใช้ความรู้ ความชำนาญมากกว่า ส่วนข้าราชการอำเภอทุกฝ่ายให้เหตุผลโดยพิจารณาในค่านิยมมั่นคงเป็นสำคัญ นอกจากนั้นข้าราชการอำเภอทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายปกครอง พัฒนา และฝ่ายอื่น มีลักษณะของการใช้วิชาชีพไม่แตกต่างกันมากนัก ความรู้ในทางทฤษฎีวางกำหนดไว้กว้าง กิ่งจะเห็นได้ในตารางที่ 4 ในเรื่องการศึกษา จะพบว่า ข้าราชการทั้งสามฝ่าย มีความรู้กระจาย ทั้งแท้นิยมศึกษา ถึงระดับปริญญาโท ฉะนั้นลักษณะการใช้วิชาชีพจึงมีน้อยกว่าฝ่ายแพทย์ การฝึกอบรมต่าง ๆ กระทำกันภายหลัง แยกตามลักษณะของงาน ซึ่งใช้เวลาไม่มากนัก ฉะนั้นลักษณะของงานที่ปฏิบัติ จึงไม่ต้องใช้ความรู้ทางทฤษฎีอย่างลึกซึ้ง เช่น ฝ่ายแพทย์ แต่เป็นเรื่องของความร่วมมือ และประสานกับหน่วยงาน ๆ ควบเหตุนี้ ข้าราชการฝ่ายอำเภอจึงมีแนวโน้มการให้ความสำคัญส่วนบุคคลมากกว่า

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยในเรื่องนี้ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง ข้าราชการแต่ละฝ่ายที่มีลักษณะของงานแตกต่างกัน โดยนัยสำคัญแล้วจะพบความแตกต่างระหว่างฝ่ายแพทย์และข้าราชการอำเภอทุกฝ่ายอย่างชัดเจน ดังที่กล่าวมา แต่ขอที่น่าสนใจและควรให้มีการศึกษาให้ลึกซึ้งต่อไป คือ การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างข้าราชการฝ่ายปกครองและฝ่ายพัฒนา ซึ่งข้อมูลจากการศึกษารังนี้ บางเรื่องชี้ให้เห็นว่า มีนัยสำคัญในความแตกต่าง ฉะนั้น ถ้าหากได้มีการศึกษาอย่างลึกซึ้งแล้ว นอกจากจะมีประโยชน์ในการศึกษาแล้ว ยิ่งกว่านั้น ยังมีประโยชน์ต่อทางราชการในการแก้ไขปรับปรุงการบริหารในหน่วยงาน ๆ ของรัฐ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงปัญหาและปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมการพัฒนาบริหารแผนใหม่ อันจะเอื้ออำนวยและสอดคล้องต่อการบริหารงานตามระบอบประชาธิปไตย.