มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

31406

เอกสารการสอนชุดวิชา

หน่วยที่ 11 - 15

ประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง

PROFESSIONAL EXPERIENCE IN CONSTRUCTION MANAGEMENT

STOU
31406 T
11-15

ชื่อ อาจารย์ โสภณ แสงไพโรจน์
วุฒิ B.S., M.B.C.
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการวิทยาเขตอุเทนถวาย วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 11, 12

ชื่อ อาจารย์ ดร. วีระ ปิตรชาติ
วุฒิ พศ.บ., M.B.A., Ph.D. (Economics of Finance, University of Wisconsin)
ตำแหน่ง ผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 13

ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประสงค์ เอี่ยมอนันต์
วุฒิ ศ.บ. (เกียรตินิยม) สถาปัตยกรรมไทย ศิลปากร, M. Arch.
(U. of Minnesota) U.S.A., Dip. ICHPB : Housing Planning and Building (Netherland)
ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร (วังท่าพระ)
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 13

ชื่อ รองศาสตราจารย์ ดร. ทองอินทร์ วงศ์โสธร
วุฒิ Ph.D. (Educational Administration)
ตำแหน่ง รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 14

คณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง

รองศาสตราจารย์ สุปรีชา หิรัญโร	ประธานกรรมการ
อาจารย์ กมลวรรณ ลิมปนาทร	กรรมการและบรรณาธิการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประสงค์ เอี่ยมอนันต์	กรรมการด้านเนื้อหา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อัศวิน พิชญโยธิน	กรรมการด้านเนื้อหา
อาจารย์ วิชัย ศรีสอ้าน	กรรมการด้านเนื้อหา
อาจารย์ โสภณ แสงไพโรจน์	กรรมการด้านเนื้อหา
อาจารย์ อธิพร ศรียมก	กรรมการด้านเทคโนโลยีการศึกษา
อาจารย์ เพ็ญศรี ทิพย์สุวรรณกุล	กรรมการด้านวัดผลการศึกษา
อาจารย์ ศรีสุดา อาชวนันทกุล	เลขานุการ

ผู้ร่วมผลิต

อาจารย์ พนม สีหาบุตร
อาจารย์ ปฏิภาณ อริยเดช
อาจารย์ สุวิช วิวัฒน์พนชาติ
รองศาสตราจารย์ ดร. ทองอินทร์ วงศ์โสธร
รองศาสตราจารย์ ดร. ประดินันท์ อุปรมัย
อาจารย์ ประมวญ บุญยะโหตระ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ธรรมรส โชติกุญชร
รองศาสตราจารย์ ดร. สวนิต ยมาภัย
รองศาสตราจารย์ สมพิศ คูศรีพิทักษ์
รองศาสตราจารย์ นภาลัย สุวรรณธาดา
อาจารย์ ประวีณ ณ นคร
ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. หลุย จำปาเทศ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เชาว์ ไพรพิรุณโรจน์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วารี ระกิติ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สมทรง อินสว่าง
อาจารย์ ดร. วีระ ปิตรชาติ
อาจารย์ ดร. สมโภชน์ นพคุณ
อาจารย์ กริช อัมโภชน์
อาจารย์ ชลอ ธรรมศิริ
อาจารย์ เพ็ญพรรณ รักเสนาะ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สำนักบรรณสารสนเทศ

3276

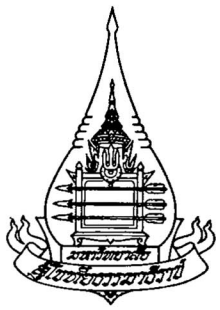
STOU
31406 T
11-15

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.

เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์
วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง :
หน่วยที่ 11-15.

ใช้อ่านเฉพาะภายในห้องสมุด

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สำนักบรรณสารสนเทศ



มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

เอกสารการสอนชุดวิชา

ประสบการณ์วิชาชีพ การจัดการงานก่อสร้าง

Professional Experience in Construction Management

31406

หน่วยที่ 11 – 15

สงวนลิขสิทธิ์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พิมพ์ที่

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2532 จำนวน 1,000 เล่ม

จัดจำหน่ายโดย

สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ปากเกร็ด นนทบุรี 11120

STOU
31406 T
11-15
ฉ.1

ข้อมูลบัตรรายการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.

เอกสารการสอนชุดวิชา 31406 ประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง

(Professional Experience in Construction Management)

หน่วยที่ 11 - 15

1. การก่อสร้าง - - การจัดการ - การฝึกภาคปฏิบัติ. 2. ชื่อเรื่อง.

TH 438
690
STOU 31406 T
ISBN 974-613-007-2

เลขเรียกหนังสือ.....
เลขทะเบียน..... 3276 ฉ.1
วันที่..... -3 มิ.ย. 2539
ราคา.....

กองบรรณาธิการ	นายปิ่น พิมพยางกูร นางสมพิศ นิชลานนท์	
ศิลปะรูปเล่ม	นางนิตยา อนุสิฏฐกุล นายวินัส สถิตานนท์ นางสาวแพรวพรรณ จงจิตต์ นางสาวดวงแข วารีชัย นางสาวสมยล คงฤทธิ์ นางสาวสมใจ เนื้อเย็น	
จัดพิมพ์ต้นฉบับ	หน่วยเตรียมต้นฉบับ สำนักพิมพ์	
รายละเอียดการพิมพ์	ระบบการพิมพ์	ออฟเซต
	กระดาษเนื้อใน	ปรู๊ฟธรรมดา น้ำหนัก 48 กรัมต่อตารางเมตร
	กระดาษปก	อาร์ตการ์ด น้ำหนัก 260 กรัมต่อตารางเมตร
	ขนาดรูปเล่ม	A4 (210 x 297 มิลลิเมตร)

คำนำ

ชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง เน้นการเสริมสร้างทักษะและพัฒนาบุคลากรในแขนงวิชาการจัดการงานก่อสร้าง ให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการประกอบวิชาชีพ การเสนอเนื้อหาในภาคแรกของเอกสารการสอน ซึ่งประกอบด้วย หน่วยที่ 1 – 7 และ 13 เป็นการชี้นำแนวทางไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการปฏิบัติงาน เสนอแนวคิดเพื่อเสริมสร้างทักษะการใช้ความคิดให้รู้จักวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาการบริหารอย่างเป็นระบบ สามารถประยุกต์หลักการหรือทฤษฎีมาใช้อย่างเหมาะสมและสมเหตุสมผล สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ รวมทั้งการพัฒนาตนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจและด้วยสำนึกมุ่งมั่นที่จะทำหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมีคุณธรรมจริยธรรม เพื่อความสำเร็จของตนเองและขององค์การ หน่วยที่ 8 – 12 ได้เสนอแนวทางการปฏิบัติวิชาชีพการจัดการงานก่อสร้างโดยตรง เพื่อเสริมสร้างทักษะในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องในงานก่อสร้างให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการแก้ปัญหาข้อโต้แย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในงานก่อสร้าง สามารถประยุกต์หลักการหรือทฤษฎีมาใช้ในการจัดหาทรัพยากรก่อสร้างสำหรับโครงการ การควบคุมติดตามผลแและปรับแผนงานก่อสร้าง รวมทั้งการใช้เทคนิคในการวิเคราะห์ราคางานก่อสร้างได้อย่างเหมาะสม ในภาคสุดท้ายของชุดวิชานี้ซึ่งประกอบด้วยหน่วย 14 – 15 มุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะและประสบการณ์ในการทำงานเป็นคณะ ในอันที่จะเป็นเครื่องนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ต่อไป

การผลิตเอกสารการสอนชุดวิชานี้ ได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งจากผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านจากหลายสถาบัน ซึ่งได้สละเวลาอันมีค่ามาร่วมถ่ายทอดความรู้ ความคิด และประสบการณ์ เพื่อให้ชุดวิชานี้เป็นชุดวิชาที่เสริมสร้างทักษะ และอำนวยประโยชน์แก่ผู้ศึกษาได้อย่างแท้จริง คณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชาฯ จึงขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

คณะกรรมการกลุ่มผลิต
ชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง

หมายเหตุ

เนื่องจากมีข้อผิดพลาดในคำนำและรายชื่อหน่วยการสอนในรายละเอียดชุดวิชาของเอกสารการสอนชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง เล่มที่ 1 จึงขอให้ถือคำนำและรายชื่อหน่วยการสอนของเอกสารการสอนชุดวิชานี้เล่มที่ 2 และที่ 3 เป็นอันที่ถูกต้อง

สารบัญ

หน้า

คำนำ ..... (5)
รายละเอียดชุดวิชา ..... (10)
วิธีการศึกษา ..... (11)

หน่วยที่ 11 การควบคุม ติดตามผลและปรับแผนงานก่อสร้าง 1
แผนการสอนประจำหน่วย 2
ตอนที่ 11.1 การควบคุมโครงการก่อสร้าง 4
เรื่องที่ 11.1.1 เป้าหมายของงานควบคุม 5
เรื่องที่ 11.1.2 กระบวนการของงานควบคุมโครงการก่อสร้าง 6
เรื่องที่ 11.1.3 เครื่องมือสำหรับการควบคุมและติดตามผล 8
ตอนที่ 11.2 การประชุมเพื่อควบคุมและติดตามผล 14
เรื่องที่ 11.2.1 ประเภทของการประชุมในสถานที่ก่อสร้าง 15
เรื่องที่ 11.2.2 การประชุมก่อนเริ่มงานก่อสร้าง 16
เรื่องที่ 11.2.3 การประชุมระหว่างงานก่อสร้าง 17
ตอนที่ 11.3 การติดตามผลและปรับแผนงานก่อสร้างตามระบบ
ตารางเวลาทำงาน 19
เรื่องที่ 11.3.1 การบันทึกปฏิบัติงานประจำวัน 20
เรื่องที่ 11.3.2 แผนงานก่อสร้างระบบตารางเวลาทำงานกับงานติดตามผล 21
เรื่องที่ 11.3.3 ในรายงานความคืบหน้าของงานกับการปรับแผนตารางเวลาทำงาน 24
ตอนที่ 11.4 การติดตามผลและปรับแผนงานก่อสร้างตามระบบ CPM. 28
เรื่องที่ 11.4.1 ลักษณะที่สำคัญของผังงานระบบ CPM. กับงานติดตามผล 30
เรื่องที่ 11.4.2 รูปแบบของใบรายงานผลความคืบหน้าของงาน 31
เรื่องที่ 11.4.3 การเขียนใบรายงานผลความคืบหน้าของงาน 33
เรื่องที่ 11.4.4 กระบวนการปรับแผนแสดงความคืบหน้าของงานในผังงาน CMP. 35
เรื่องที่ 11.4.5 การวิเคราะห์ผลจากการปรับแผน 39
บรรณานุกรม 40

หน่วยที่ 12 ข้อโต้แย้งในงานก่อสร้าง 41
แผนการสอนประจำหน่วย 42
ตอนที่ 12.1 ข้อโต้แย้งกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง 44
เรื่องที่ 12.1.1 สาเหตุที่มาของข้อโต้แย้ง 45
เรื่องที่ 12.1.2 สถานภาพขององค์กรที่เกี่ยวข้องในงานก่อสร้าง 47
ตอนที่ 12.2 เอกสารต่าง ๆ ของสัญญาจ้างและข้อขัดแย้ง 52
เรื่องที่ 12.2.1 หนังสือสัญญาจ้าง 54

เรื่องที่ 12.2.2 แบบก่อสร้าง 54
เรื่องที่ 12.2.3 รายการละเอียด 56
เรื่องที่ 12.2.4 ข้อขัดแย้งระหว่างเอกสารสัญญาจ้าง 59
ตอนที่ 12.3 การป้องกันและยุติข้อโต้แย้ง 61
เรื่องที่ 12.3.1 การทำงานเพื่อหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้ง 63
เรื่องที่ 12.3.2 ประนีประนอม 65
เรื่องที่ 12.3.3 อนุญาโตตุลาการ (Arbitration) 65
ตอนที่ 12.4 กรณีศึกษา 68
เรื่องที่ 12.4.1 กรณีตรวจรับงานงวดสุดท้าย 70
เรื่องที่ 12.4.2 กรณีการขอต่ออายุสัญญาจ้างเนื่องด้วยเหตุสุดวิสัย 71
เรื่องที่ 12.4.3 กรณีผู้ว่าจ้างเสียสิทธิการปรับและเสียสิทธิการบอกเลิกสัญญา 72
เรื่องที่ 12.4.4 กรณีผู้รับจ้างขอแก้ไขเปลี่ยนแปลงรายการก่อสร้าง 73
เชิงอรรถ 75
บรรณานุกรม 76
ภาคผนวก 77

หน่วยที่ 13 การดำรงชีวิตและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน 83
แผนการสอนประจำหน่วย 84
ตอนที่ 13.1 แนวคิดเกี่ยวกับการดำรงชีวิต 86
เรื่องที่ 13.1.1 ความต้องการในการดำรงชีวิต 87
เรื่องที่ 13.1.2 การมีงานทำและการมีรายได้ 88
เรื่องที่ 13.1.3 การดำรงชีวิตในสังคม 89
ตอนที่ 13.2 แนวคิดเกี่ยวกับจริยธรรมในการบริหาร 91
เรื่องที่ 13.2.1 จริยธรรมในการบริหาร 92
เรื่องที่ 13.2.2 ธรรมที่สอนให้คนละเว้น 94
ตอนที่ 13.3 จริยธรรมในการปฏิบัติงานก่อสร้าง 97
เรื่องที่ 13.3.1 จริยธรรมของเจ้าของโครงการ 100
เรื่องที่ 13.3.2 มารยาทแห่งวิชาชีพของผู้ออกแบบ 101
เรื่องที่ 13.3.3 มารยาทแห่งวิชาชีพของผู้ก่อสร้าง 104
เชิงอรรถ 106
บรรณานุกรม 107

หน่วยที่ 14 กระบวนการกลุ่มและการทำงานเป็นคณะ 109
แผนการสอนประจำหน่วย 110

ตอนที่ 14.1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่มและการทำงานเป็นคณะ 112
เรื่องที่ 14.1.1 ความหมายและประโยชน์ของกลุ่ม 113
เรื่องที่ 14.1.2 คุณสมบัติของกลุ่มทำงาน 115
เรื่องที่ 14.1.3 ความหมายและองค์ประกอบของกระบวนการกลุ่ม 116
เรื่องที่ 14.1.4 การสร้างประสบการณ์กระบวนการกลุ่ม 121
ตอนที่ 14.2 ลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลในกระบวนการกลุ่มและการทำงานเป็นคณะ 123
เรื่องที่ 14.2.1 พฤติกรรมของบุคคลในกระบวนการกลุ่ม 124
เรื่องที่ 14.2.2 ความต้องการการยอมรับในกระบวนการกลุ่ม 126
เรื่องที่ 14.2.3 ทัศนคติและค่านิยมของบุคคลในกระบวนการกลุ่ม 130
เรื่องที่ 14.2.4 ลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานเป็นคณะ 133
ตอนที่ 14.3 กระบวนการกลุ่มกับการแก้ปัญหา 135
เรื่องที่ 14.3.1 การใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ปัญหา 136
เรื่องที่ 14.3.2 กลุ่มแก้ปัญหา 139
เรื่องที่ 14.3.3 การประเมินพฤติกรรมกลุ่ม 152
เชิงอรรถ 156
บรรณานุกรม 157

หน่วยที่ 15 การพัฒนาภาวะผู้นำ 159
แผนการสอนประจำหน่วย 160
ตอนที่ 15.1 พฤติกรรมของผู้นำ 162
เรื่องที่ 15.1.1 ผู้นำกับสังคม 163
เรื่องที่ 15.1.2 ผู้นำกับปทัสถานของกลุ่ม 168
ตอนที่ 15.2 การสื่อสารด้วยการพูด 173
เรื่องที่ 15.2.1 การสื่อสารโดยการพูดระหว่างบุคคล 174
เรื่องที่ 15.2.2 การสื่อสารโดยการพูดในกลุ่มและที่สาธารณะ 178
เรื่องที่ 15.2.3 การสร้างความมั่นใจในตนเอง 186
เรื่องที่ 15.2.4 ประสิทธิภาพของเสียงพูดและกิริยาอาการในการพูด 189
ตอนที่ 15.3 การค้นคว้าทางวิชาการ 192
เรื่องที่ 15.3.1 การค้นคว้าจากสื่อสิ่งพิมพ์ 195
เรื่องที่ 15.3.2 การค้นคว้าจากสื่ออ้างอิง 201
เรื่องที่ 15.3.3 การค้นคว้าจากสื่อโสตทัศน์ 206
เรื่องที่ 15.3.4 การค้นคว้าจากฐานข้อมูลต่าง ๆ 209
ตอนที่ 15.4 การเขียนรายงาน 216
เรื่องที่ 15.4.1 ความสำคัญและประเภทของรายงาน 217

เรื่องที่ 15.4.2 การเขียนรายงานวิชาการ 218
เรื่องที่ 15.4.3 การเขียนรายงานทั่วไป 222
เรื่องที่ 15.4.4 การเขียนโครงการ 226

ตอนที่ 15.5 คุณธรรมและจรรยาวิชาชีพสำหรับผู้บริหาร 230
เรื่องที่ 15.5.1 คุณธรรมของผู้บริหาร 231
เรื่องที่ 15.5.2 จรรยาวิชาชีพของผู้บริหาร 234
เรื่องที่ 15.5.3 การรักษาคุณธรรมจากจรรยาวิชาชีพ 237
เชิงอรรถ 239
ภาคผนวก 241

รายละเอียดชุดวิชา

1. คำอธิบายชุดวิชา

31406 ประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง

(Professional Experience in Construction Management)

การประยุกต์หลักการและทฤษฎีทางวิชาชีพก่อสร้างสู่ภาคปฏิบัติ ข้อบังคับ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวกับธุรกิจก่อสร้าง การเตรียมเอกสารที่เกี่ยวกับธุรกิจก่อสร้าง การใช้กรณีศึกษา สถานการณ์จำลอง และเกมบริหาร เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจในการแก้ปัญหาในทางการจัดการงานก่อสร้าง จรรยาวิชาชีพธุรกิจก่อสร้าง กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อพัฒนาให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และภาวะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์ชุดวิชา

1. ประยุกต์หลักการ ทฤษฎีและเทคนิคต่าง ๆ ด้านการจัดการงานก่อสร้างสู่ภาคปฏิบัติ
2. ฝึกทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจในการแก้ปัญหาทางการจัดการงานก่อสร้าง
3. นำข้อบังคับ กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวกับธุรกิจก่อสร้างไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. พัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำ และทักษะในการเป็นนักการจัดการงานก่อสร้างที่ดี
5. พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของบัณฑิตในการประกอบวิชาชีพทางการจัดการงานก่อสร้าง

3. รายชื่อหน่วยการสอน

หน่วยที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนในการปฏิบัติงาน
หน่วยที่ 2 กระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจ
หน่วยที่ 3 มนุษยสัมพันธ์และการจูงใจ
หน่วยที่ 4 การเสริมสร้างความมั่นคงของชีวิต
หน่วยที่ 5 องค์ประกอบของความสำเร็จในการปฏิบัติวิชาชีพ
หน่วยที่ 6 การสื่อความหมายและการประชุม
หน่วยที่ 7 หลักและวิธีการประสานงาน
หน่วยที่ 8 เทคนิคในการวิเคราะห์ราคางานก่อสร้าง
หน่วยที่ 9 การทำงานร่วมกันของกลุ่มต่าง ๆ ในงานก่อสร้าง
หน่วยที่ 10 การจัดหาทรัพยากรก่อสร้างสำหรับโครงการ
หน่วยที่ 11 การควบคุม ติดตามผลและปรับแผนงานก่อสร้าง
หน่วยที่ 12 ข้อโต้แย้งในงานก่อสร้าง
หน่วยที่ 13 การดำรงชีวิตและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน
หน่วยที่ 14 กระบวนการกลุ่มและการทำงานเป็นคณะ
หน่วยที่ 15 การพัฒนาภาวะผู้นำ

วิธีการศึกษาชุดวิชา

1. การเตรียมตัวเพื่อการศึกษาด้วยตนเอง

นักศึกษาจะต้องศึกษาเอกสารการสอน จดจำเฉพาะหลักใหญ่ รายละเอียดต่าง ๆ จะไม่นำมาวัดผลหรือประเมินผล แต่มีไว้เพื่อประกอบการปฏิบัติงาน ขณะเรียนไปทำงานไป ดังนั้นในการศึกษาแต่ละหน่วยการสอนซึ่งมีทั้งหน่วยที่เป็นหลักการและการปฏิบัติให้ได้ผลดี จึงควรปฏิบัติดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสารการสอนวันละ 1 – 2 ชั่วโมง ทำความเข้าใจแต่ละหน่วยให้ได้ในหนึ่งสัปดาห์ พยายามศึกษาเพิ่มเติมจากการไปเยี่ยมชมโครงการงานก่อสร้างที่มีหลักการและการปฏิบัติวิชาชีพการจัดการงานก่อสร้างที่ได้มาตรฐานที่สามารถจะหาโอกาสไปเยี่ยมชมได้เพื่อเป็นการเพิ่มเติมทักษะ

1.2 ติดตามรายการวิทยุกระจายเสียงแต่ละรายการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะช่วยให้นักศึกษาได้รับความรู้เพิ่มเติมอีกทางหนึ่ง เพราะรายการวิทยุกระจายเสียงนั้นวิทยากรจะได้เสริมความรู้ในประเด็นที่นอกเหนือจากเอกสารการสอน ทั้งนี้เพื่อให้นักศึกษาได้ทำความเข้าใจดียิ่งขึ้น

2. การเตรียมตัวเพื่อเข้ารับการอบรมเข้ม

เนื่องจากชุดวิชานี้เป็นชุดวิชาที่ประยุกต์ทฤษฎีกับภาคปฏิบัติเข้าด้วยกัน นักศึกษาจึงจำเป็นต้องเข้ารับการอบรมเข้มเชิงปฏิบัติการ เพื่อจะได้บูรณาการทั้งสองลักษณะวิชาเข้าด้วยกันให้เกิดทักษะที่จะนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องในการปฏิบัติงานจริง มหาวิทยาลัยจะได้จัดให้มีการอบรมเข้มขึ้น ณ สถานที่ วัน เวลาใดจะแจ้งให้นักศึกษาทราบเป็นราย ๆ ไป

เพื่อให้การอบรมเข้มบรรลุวัตถุประสงค์ของชุดวิชา นักศึกษาจึงควรปฏิบัติดังนี้

2.1 จัดเตรียมอุปกรณ์ใช้เฉพาะบุคคลที่จะต้องพักค้างคืนประมาณ 4 คืน 5 วัน และนักศึกษาจะต้องเตรียมจัดเวลาสำหรับการนี้ไว้ล่วงหน้า

2.2 ทบทวนเอกสารการสอนและตรวจสอบความพร้อมที่จะเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการได้ และจะเป็นการช่วยให้สามารถร่วมเสนอความคิดเห็นและปรึกษาหารือกันได้มากขึ้นตามกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย

2.3 ติดตามข่าว มสธ. เพื่อจะได้ทราบกำหนดการเข้าอบรมที่แน่นอนเพราะหากพลาดโอกาสอาจจะทำให้ท่านสำเร็จการศึกษาช้ากว่ากำหนด

3. การเข้ารับการอบรมเข้ม

การเข้ารับการอบรมเข้มตามที่มหาวิทยาลัยจัดไว้ นักศึกษาจะต้องแจ้งความจำนงต่อมหาวิทยาลัยเพื่อขอเข้ารับการอบรมภายหลังที่ได้รับจดหมายตอบรับแล้วจึงจะเข้ารับการอบรมได้

4. การประเมินผลการศึกษา

การประเมินผลชุดวิชานี้จะวัดและประเมินผลขณะเข้ารับการอบรมเข้มซึ่งจะคิดคะแนนร้อยละ 60 จากการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ สำหรับการวัดและประเมินผลข้อเขียนจะคิดเพียงร้อยละ 40 จะกระทำเมื่อสิ้นภาคการศึกษาหลังจากที่นักศึกษาได้ศึกษาจบทั้ง 15 หน่วย

หน่วยที่ 11

การควบคุม ติดตามผลและปรับแผนงานก่อสร้าง

อาจารย์โสภณ แสงไพโรจน์

แผนการสอนประจำหน่วย

ชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง

หน่วยที่ 11 การควบคุม ติดตามผลและปรับแผนงานก่อสร้าง

ตอนที่

11.1 การควบคุมโครงการก่อสร้าง
11.2 การประชุมเพื่องานควบคุมและติดตามผล
11.3 การติดตามผลและปรับแผนงานก่อสร้างตามระบบตารางเวลาทำงาน
11.4 การติดตามผลและปรับแผนงานก่อสร้างตามระบบ CPM.

แนวคิด

1. การดำเนินงานควบคุมโครงการให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพ จะต้องกำหนดเป้าหมายของงาน ทำความเข้าใจถึงขั้นตอนการทำงาน และรู้จักเลือกใช้เครื่องมือสำหรับงานควบคุมและติดตามผลให้เหมาะสม
2. การควบคุมและติดตามผลงานที่ได้ผลดีวิธีหนึ่ง คือการประชุมร่วมระหว่างเจ้าของงานกับผู้รับงานก่อสร้าง หรือระหว่างทีมงานของผู้รับงานก่อสร้าง จะช่วยให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน และทราบถึงปัญหาของการปฏิบัติงาน และร่วมมือกันแก้ไขได้ทันเวลา
3. การติดตามผลและปรับแผนด้วยระบบตารางเวลาทำงาน เป็นวิธีหนึ่งที่ทำงานได้ง่าย รวดเร็ว แต่ก็ยังมีขั้นตอนการทำงานที่จะต้องจัดเตรียมล่วงหน้า รวมทั้งรูปแบบและวิธีการเก็บข้อมูลเพื่อใช้สำหรับงานปรับแผน
4. การติดตามผลและปรับแผนด้วยระบบ CPM. เป็นวิธีที่จะทราบถึงผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจน แต่ทำงานได้ค่อนข้างยาก เช่นเดียวกันกับงานขั้นวางแผน จะต้องใช้รูปแบบของผังงาน และใบรายงานผลที่กำหนดขึ้นใช้สำหรับงานติดตามผลด้วยระบบผังงานนี้โดยเฉพาะ

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 11 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายขั้นตอนการทำงาน การควบคุม และเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับงานควบคุม และติดตามผลความคืบหน้าของงานได้
2. อธิบายรูปแบบและประโยชน์ของการประชุมในงานก่อสร้างได้
3. อธิบายวิธีการติดตามผลด้วยตารางเวลาทำงานได้
4. อธิบายวิธีการติดตามผลด้วยผังงาน CPM. แบบโครงข่ายเส้นลูกศร (arrow network) ที่แสดงค่าเวลาต่าง ๆ ได้
5. เปรียบเทียบลักษณะการติดตามผลด้วยระบบตางรางเวลาทำงานและระบบ CPM. ได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ศึกษาเอกสารการสอน ตอนที่ 11.1 – 11.4
2. ฟังรายการวิทยุกระจายเสียง
3. เข้ารับการอบรมเข้มประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง ตามวันเวลาและสถานที่ที่กำหนด

สื่อการสอน

1. เอกสารการสอน
2. รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง
3. การอบรมเข้มประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง

การประเมินผล

1. การทำกิจกรรมระหว่างเข้ารับการอบรมเข้มประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง
2. การสอบไล่ประจำภาคการศึกษา

ตอนที่ 11.1
การควบคุมโครงการก่อสร้าง

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 11.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

11.1.1 เป้าหมายของงานควบคุม
11.1.2 กระบวนการของงานควบคุมโครงการก่อสร้าง
11.1.3 เครื่องมือสำหรับการควบคุมและติดตามผล

แนวคิด

1. โดยทั่วไปนั้น เป้าหมายของงานควบคุม ได้แก่ ผลงานที่เสร็จแล้วต้องได้คุณภาพตามมาตรฐาน สร้างได้เสร็จตามกำหนดเวลา และมีค่าต้นทุนก่อสร้างอยู่ในวงเงินงบประมาณที่ตั้งไว้ งานจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ ถ้ามีการจัดระบบการควบคุมการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างนั้นให้เหมาะสม
2. การควบคุมและติดตามผลการก่อสร้าง จะต้องกระทำเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนต่าง ๆ ที่ต่อเนื่อง ซึ่งมักจะเริ่มต้นจากการเก็บบันทึกข้อมูลในงาน การวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บได้และเปรียบเทียบกับแผนงาน และการสรุปผลให้ได้ทราบถึงความคืบหน้าของงาน งานนี้จะต้องจัดทำตั้งแต่เริ่มต้นโครงการและจนกว่าโครงการนั้นจะแล้วเสร็จ
3. ผู้ทำหน้าที่ควบคุมและติดตามผลงานอาจเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคนิคในการทำงานได้หลายรูปแบบ แต่ควรเลือกให้สัมพันธ์กับระบบของการวางแผนงานก่อสร้าง ที่เลือกใช้กับโครงการนั้นมาตั้งแต่ต้น

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 11.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. บอกเป้าหมายของงานควบคุมที่สำคัญได้
2. อธิบายการจัดระบบงานควบคุมโครงการก่อสร้างเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายได้
3. อธิบายขั้นตอนของงานควบคุมและการติดตามผลได้
4. เลือกใช้เครื่องมือสำหรับการควบคุมและติดตามผลงานได้เหมาะสมกับลักษณะของงานนั้น

เรื่องที่ 11.1.1
เป้าหมายของงานควบคุม

โครงการก่อสร้างทุกประเภท เมื่อถึงขั้นปฏิบัติการก่อสร้าง (operation stage) ซึ่งหมายถึง การทำงานตั้งแต่เริ่มงานเคลื่อนย้ายเครื่องมืออุปกรณ์เข้าไปในบริเวณที่ก่อสร้าง วางผังอาคาร ตอกเข็ม หล่อคอนกรีตฐานราก เสาตอม่อ ฯลฯ ไปจนถึงก่อสร้างอาคารเสร็จสมบูรณ์ทั้งหลัง พร้อมที่จะเข้าไปใช้สอยในอาคารได้ หรือพร้อมที่จะส่งมอบต่อเจ้าของงาน เพื่อเบิกเงินค่าก่อสร้างงวดสุดท้ายต่อไป ในขั้นปฏิบัติการนี้ ถ้าจะมองเข้าไปในบริเวณที่กำลังทำการก่อสร้างของโครงการใด ๆ ก็ตาม อาจจะพบภาพของผู้คนซึ่งกำลังปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ กัน บางคนอาจกำลังติดตั้งแบบหล่อสำหรับส่วนโครงสร้างที่เป็นคอนกรีตเสริมเหล็ก บางคนอาจกำลังดัด และผูกเหล็กเสริม บริเวณโดยรอบของอาคารที่กำลังก่อสร้างจะมีวัสดุก่อสร้าง เช่น อิฐ หินย่อย ทราย วางกองเรียงกันอยู่ อาจมีเครื่องจักรกลบางประเภท เช่น เครื่องผสมคอนกรีตกำลังหมุนทำงาน ปั้นจั่นกำลังหมุนเคลื่อนย้ายวัสดุอยู่เป็นระยะ แต่ละวันที่ผ่านไป งานก่อสร้างก็จะดำเนินคืบหน้าไปตามขั้นตอนของงาน อาจจะกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า ในขั้นปฏิบัติการนี้ได้มีการนำทรัพยากรประเภทต่าง ๆ เข้ามาใช้ประกอบกัน และอาศัยการจัดการ (management) เป็นส่วนสั่งการและกำหนดประสานการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ นั้น ให้งานเสร็จคืบหน้าไปตามจุดประสงค์ กล่าวคือ จะต้องทำการก่อสร้างอาคารให้เสร็จสมบูรณ์ ถูกต้องตามแบบรูปและรายการก่อสร้างทุกประการ

แต่ถ้าจะกล่าวถึงการจัดการงานก่อสร้างในเชิงของธุรกิจ นอกจากจะต้องให้ได้ผลงานตามความต้องการของเจ้าของงานแล้ว ยังจะต้องทำการก่อสร้างให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด หรือต้องให้งานเสร็จตรงตามกำหนดงวดของงาน เพื่อขอเบิกจ่ายค่าก่อสร้างจากเจ้าของงานให้เป็นไปตามเวลาในแผนงาน นอกจากนี้ในขณะที่กำลังทำงานก่อสร้างให้คืบหน้าไปนั้น จะต้องควบคุมดูแลในเรื่องของค่าต้นทุนต่าง ๆ เช่น ค่าวัสดุ ค่าแรงงาน ให้อยู่ในงบของค่าต้นทุนที่ตั้งไว้ก่อนที่จะเริ่มงาน

จึงอาจสรุปได้ว่า**เป้าหมายของงานควบคุมที่สำคัญ**ก็คือ

– *คุณภาพของงาน* ต้องตรงตามแบบรูปและรายการก่อสร้างที่กำหนด

– *เวลา* ต้องเสร็จได้ทันตามกำหนด

– *ค่าต้นทุน* ไม่สูงกว่าที่ได้ตั้งงบประมาณไว้

การจัดการงานก่อสร้างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการทั้ง 3 ข้อ เรื่องหนึ่งที่โครงการก่อสร้างนั้นจะขาดไม่ได้ก็คือ ต้องจัดให้มี**ระบบการควบคุมโครงการ** (project control system) อย่างต่อเนื่อง คำว่า **"การควบคุม"** ที่กล่าวถึงในที่นี้ และที่ใช้กับโครงการก่อสร้างนั้น จะหมายถึง ระบบการทำงานให้ทราบถึงผลของการเปรียบเทียบค่าของผลงานที่ทำได้จริง กับค่าของผลงานที่วางแผนไว้ตามช่วงเวลาหนึ่ง ผู้บริหารโครงการจะต้องทราบถึงผลของการเปรียบเทียบได้ตลอดเวลาที่ต้องการ ถ้ามีการทำงานที่บกพร่อง ผิดพลาด หรือไม่ตรงตามแผนงาน จะได้แก้ไขได้ทันเวลา จากความหมายที่ได้เสนอไว้นี้ จะเห็นว่างานวางแผนกับงานควบคุม เป็นงานที่ต้องกระทำควบคู่กัน จะทำเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ โครงการใดก็ตามอาจจัดให้มีการวางแผนไว้อย่างดี แต่ไม่ปฏิบัติงานด้านการควบคุมให้สอดคล้องกัน โครงการนั้นจะมีโอกาสล้มเหลวมากกว่าประสบความสำเร็จ และในทำนองเดียวกัน ถ้าโครงการใดขาดการวางแผนที่รัดกุมไว้ตั้งแต่ต้น แม้ว่าจะมีการควบคุมอย่างถี่ถ้วน ผู้บริหารโครงการก็จะตรวจสอบหรือกำหนดเป้าหมายของงานได้ยาก เพราะขาดข้อมูลที่จะใช้เปรียบเทียบถึงสถานการณ์ปัจจุบัน นอกจากนี้จะต้องจัดให้มีกระบวนการควบคุมอย่างต่อเนื่อง เพราะการเปลี่ยนแปรของงานจะเกิดขึ้นได้ทุกขณะ การได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ จึงเป็นลักษณะที่สำคัญของกระบวนการควบคุม และมักจะเรียกว่า การติดตามผลงาน หรือการติดตามความคืบหน้าของงาน หรือเรียกรวมกันไปว่าการควบคุมและการติดตามผลความคืบหน้าของงาน

การจัดงานควบคุมให้โครงการก่อสร้างได้ดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายหลักทั้ง 3 ข้อดังกล่าว ก็จำเป็นต้อง

พิจารณาแบ่งงานควบคุมออกเป็น 3 ด้าน กล่าวคือ

1) การควบคุมด้านเวลาปฏิบัติการ (work schedule control) หมายถึง จัดให้มีการตรวจสอบให้ทราบถึงผลความคืบหน้าของงานตามช่วงเวลาหนึ่ง เช่น ต่อสัปดาห์ หรือต่อเดือน และเปรียบเทียบกับแผนงานก่อสร้าง ให้ทราบว่างานที่ปฏิบัติได้จริงทำได้เสร็จตรงตามเวลา หรือล่าช้ากว่าที่กำหนดในแผนงาน และวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความล่าช้านั้น เพื่อพิจารณาแก้ไขหรือปรับแผนงานก่อสร้างได้ทันเวลา ก่อนที่จะสายเกินไปจนแก้ไขไม่ทันหรือแก้ไขไม่ได้

2) การควบคุมด้านค่าต้นทุน (cost control) เป็นงานควบคุมและติดตามผลด้านค่าวัสดุ ค่าแรงงาน ค่าโสหุ้ย ดำเนินงานที่ต้องจ่ายตามระยะเวลาทำงานที่ดำเนินคืบหน้าไปนั้น มีมูลค่าสอดคล้องตาม**แผนการไหลของเงินสด (cash flow)** หรือไม่ ถ้าต้องจ่ายเกินกว่าที่ประมาณการหรือสูงกว่าที่กำหนดไว้ในแผน แสดงว่ามีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นที่จุดใดจุดหนึ่ง ต้องรีบค้นหาสาเหตุและแก้ไขให้ทันต่อเวลาเช่นกัน

3) การควบคุมด้านคุณภาพของงาน (quality control) ในงานก่อสร้างจะหมายถึงการควบคุมการทำงานของทุก ๆ ส่วนงานให้ถูกต้องตามแบบรูปและรายการก่อสร้างนั่นเอง และงานที่สำคัญที่ต้องควบคุมอย่างใกล้ชิดได้แก่ การควบคุมคุณภาพของวัสดุซึ่งอาจกระทำด้วยวิธีการทดสอบ (testing) การกำหนดคุณสมบัติทางกายภาพ เช่น ขนาด น้ำหนัก สี เป็นต้น กับการควบคุมทางด้านฝีมือการทำงานที่ต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลักวิชาการและจะยึดหลักกำหนดวิธีป้องกันมิให้งานผิดพลาดหรือบกพร่อง มากกว่าวิธีแก้ไขข้อบกพร่องหลังจากที่งานทำไปแล้ว

ทั้งฝ่ายเจ้าของงานและฝ่ายผู้รับงานก่อสร้าง ต่างมีมาตรการในการควบคุมในเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นเหมือนกัน แต่จุดประสงค์ของการควบคุมอาจแตกต่างกันบ้างเล็กน้อย เป็นตามลักษณะหรือรูปแบบของสัญญาว่าจ้าง เป็นต้นว่า ถ้าการว่าจ้างทำการก่อสร้างเป็น**สัญญาว่าจ้างแบบเหมารวม (lump-sum contract)** ฝ่ายเจ้าของจะเน้นการควบคุมเฉพาะเรื่องของเวลาทำงานและคุณภาพของงาน แต่ถ้าใช้**สัญญาว่าจ้างแบบคิดราคาต่อหน่วย (unit-price contract)** หรือสัญญาว่าจ้างแบบอื่น ๆ เจ้าของงานจะต้องติดตามควบคุมในเรื่องของค่าต้นทุนด้วย เพราะการจ่ายเงินค่าก่อสร้างจะเป็นไปตามปริมาณของงานที่สร้างได้จริง ส่วนฝ่ายผู้รับงานก่อสร้างจะต้องดำเนินการควบคุมทั้งเรื่องของเวลา ค่าต้นทุน และคุณภาพของงานไปพร้อม ๆ กัน ไม่ว่าจะเป็นสัญญาว่าจ้างแบบใดก็ตาม

สำหรับหน่วยที่ 11 นี้จะกล่าวถึงเฉพาะการควบคุมและติดตามผลด้านเวลาปฏิบัติการเท่านั้น เพราะเป็นงานที่ถือว่าเป็นแม่บทหรืองานหลักของงานด้านการควบคุมโครงการก่อสร้างทั้งหมด ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการติดตามผลในเรื่องเวลา รวมทั้งรูปแบบของแผนงานที่ใช้เป็นเครื่องมือเปรียบเทียบกับผลงานที่ปฏิบัติได้จริง ยังนำไปใช้กับงานควบคุมด้านอื่น ๆ ได้ด้วย สำหรับผู้สนใจงานควบคุมด้านอื่น ๆ อาจศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมได้ต่อไปอีก

เรื่องที่ 11.1.2
กระบวนการของงานควบคุมโครงการก่อสร้าง

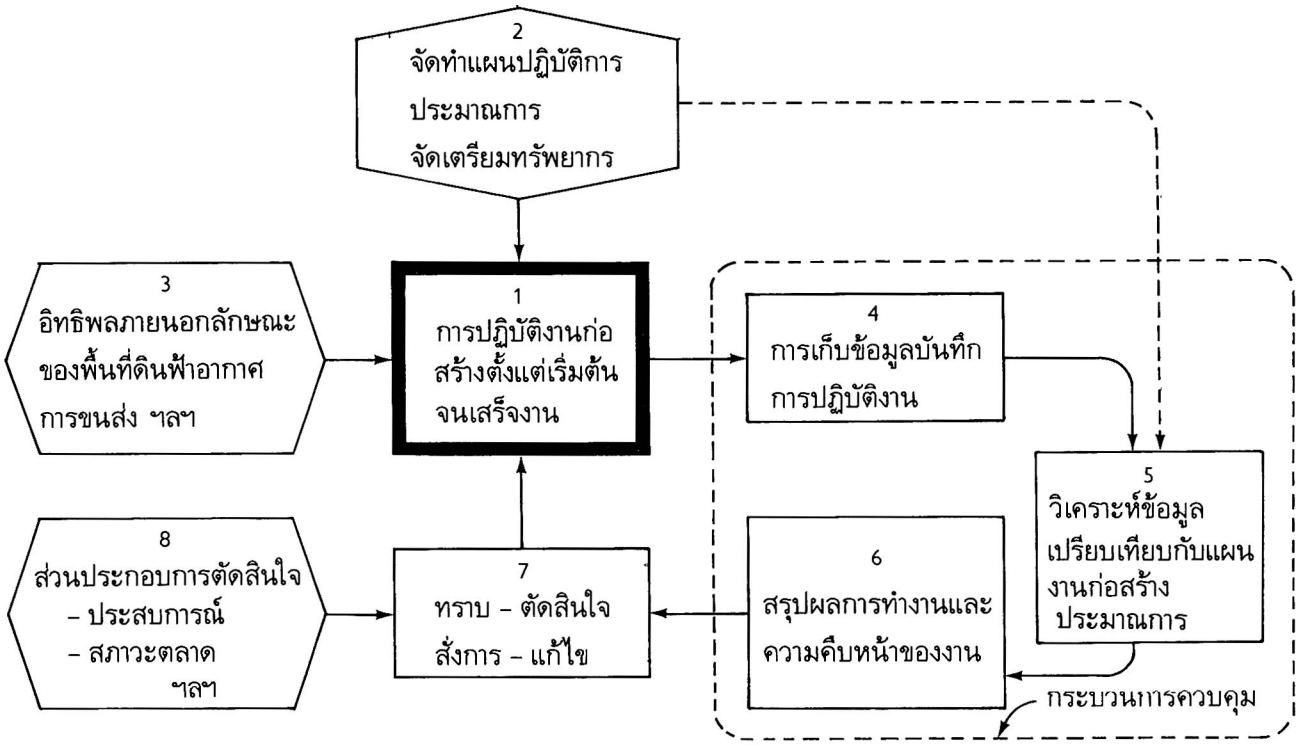
เมื่อเริ่มต้นปฏิบัติการก่อสร้าง ก็หมายถึงว่า งานควบคุมจะต้องเริ่มต้นพร้อมกันไปด้วย ซึ่งอาจแบ่งขั้นตอนงานควบคุมออกได้เป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนแรก คืองานเก็บข้อมูลและตรวจสอบถึงผลงานที่ปฏิบัติได้จริง

ขั้นตอนที่สอง คือการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนดไว้

ขั้นที่สาม จะเป็นการสรุปผลถึงความคืบหน้าของงานถึงวันที่ตรวจสอบและสถานการณ์ของโครงการ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ปรากฏในช่วงของเวลาที่ตรวจสอบนั้น เพื่อให้ผู้จัดการหรือผู้รับผิดชอบโครงการทราบและพิจารณาต่อไป

และเพื่อให้เข้าใจถึงกระบวนการ และขั้นตอนของงานควบคุม ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ ที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานก่อสร้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการจัดการงานก่อสร้างขนาดใหญ่ อาจแสดงให้เห็นการต่อเนื่องของงานควบคุมได้ ดังภาพที่ 11.1



ภาพที่ 11.1 แผนภูมิแสดงขั้นตอนต่าง ๆ ของการควบคุมโครงการก่อสร้าง

หมายเลข (1) คือตัวโครงการการก่อสร้าง ซึ่งจะเริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่วันเคลื่อนย้ายวัสดุ เครื่องจักร อุปกรณ์ ฯลฯ เข้าในบริเวณงาน และจะปฏิบัติงานต่อเนื่องกันไปจนโครงการเสร็จสมบูรณ์ตามสัญญาว่าจ้าง

หมายเลข (2) เป็นงานขั้นเตรียมการหรือกำหนดแผนปฏิบัติงานก่อนจะเริ่มงานก่อสร้าง เป็นต้นว่า การจัดทำแผนงานก่อสร้าง แผนการไหลของเงินสด (cash flow) การจัดเตรียมวัสดุ แรงงาน เครื่องจักรอุปกรณ์ให้สัมพันธ์กับแผนงานก่อสร้าง การทำงานจะดำเนินไปด้วยดีจะต้องมีแผนงานต่าง ๆ เป็นเครื่องชี้นำ และแผนงานเหล่านี้จะเป็นข้อมูลหลักเพื่อใช้เปรียบเทียบกับผลงานที่ปฏิบัติได้จริง สำหรับงานควบคุมต่อไป

หมายเลข (3) หมายถึงปัจจัยที่สำคัญบางประการที่จะเป็นผลกระทบต่อการปฏิบัติงานก่อสร้าง ทำให้ทำงานไม่ได้ตามแผนงาน เป็นต้นว่า บริเวณที่ก่อสร้างมีสภาพของพื้นดินแตกต่างจากสภาพปกติทั่วไป สภาพของดินฟ้าอากาศที่ผิดปกติบางฤดูกาล การขนส่งวัสดุถึงหน่วยงานไม่สะดวก ฯลฯ

หมายเลข (4) ในระหว่างการปฏิบัติงาน จะมีการเก็บข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งอาจจัดทำด้วยวิธีการตรวจงานและบันทึกปฏิบัติงานเป็นรายงานประจำวัน การถ่ายรูป ถ่ายวีดิทัศน์ แสดงถึงผลงานที่ทำคืบหน้าไปได้แต่ละสัปดาห์

หมายเลข (5) นำข้อมูลที่เก็บได้จาก (4) มาวิเคราะห์และปรับแปลงให้เข้ากับระบบของแผนงานที่จัดทำไว้ตาม (2)

หมายเลข (6) สรุปผลความคืบหน้าของงานหรือสถานภาพของงานเป็นตอน ๆ ว่าทำงานได้ช้าหรือเร็วหรือเป็นไปตามแผนงาน ส่วนค่าก่อสร้างที่ได้จ่ายไปแล้วเป็นไปตามประมาณการ หรือสูง - ต่ำกว่าประมาณการ ถ้ามีส่วนหนึ่งส่วนใดผิดไปจากแผนงาน จนอาจเกิดความเสียหายแก่โครงการ ควรจะแก้ไขที่จุดใด หรือหน่วยงานใด รวมทั้งการคาดคะเนถึงผลของงานที่ควรจะต้องทำได้

ในขั้นต่อไปด้วย

หมายเลข (7) ผู้จัดการโครงการ (Project manager) ซึ่งรับผิดชอบควบคุมดูแลการดำเนินงานทั้งหมดของโครงการ จะรับผลการวิเคราะห์จาก (6) นำมาวินิจฉัยและสั่งการแก้ไขถ้ามีบางอย่างไม่เป็นไปตามแผนงาน อย่างไรก็ตาม การวินิจฉัยนี้จะนำข้อมูลที่ได้รับ ผนวกกับประสบการณ์ของผู้จัดการ ศักยภาพของบริษัท สภาวะตลาดในขณะนั้นมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจสั่งการด้วย

จากแผนภูมิภาพที่ 11.1 นี้ เฉพาะกระบวนการของงานควบคุม คือขั้นตอนของหมายเลข (4), (5) และ (6) ถ้าเป็นโครงการก่อสร้างขนาดเล็ก ผู้จัดการโครงการปกติ คือผู้เป็นเจ้าของบริษัทก่อสร้างนั้นเอง อาจใช้วิธีดำเนินงานควบคุมโครงการด้วยตนเอง และวินิจฉัยสั่งการทันที เพราะได้ติดตามผลงานด้วยตนเองมาโดยตลอด นั่นคือจะตัดขั้นตอนทั้ง 3 ขั้นตอนลง แต่สำหรับโครงการขนาดใหญ่ จะมีการแบ่งงานเป็นฝ่ายซึ่งจะรับผิดชอบงานเป็นส่วน ๆ ไป งานแต่ละขั้นตอนต่าง ๆ ดังกล่าวควรจัดทำให้ได้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยเฉพาะผลของการวิเคราะห์ควรส่งถึงมือผู้รับผิดชอบโครงการโดยเร็ว กระบวนการควบคุมที่ถือว่ามีผลสัมฤทธิ์หมายถึงว่า เมื่อผู้รับผิดชอบโครงการทราบข้อมูลจากการติดตามผลแล้ว ควรสามารถสั่งการแก้ไขข้อผิดพลาดต่าง ๆ ได้ทันเวลา

ในทางตรงข้าม ถ้าได้รับผลการวิเคราะห์ช้า จนไม่สามารถแก้ไขงานต่าง ๆ ได้ทันก็ถือได้ว่า กระบวนการควบคุมที่จัดทำนั้นจะต้องบกพร่องที่จุดใดจุดหนึ่ง ซึ่งควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขในส่วนนั้นโดยเร็ว

เรื่องที่ 11.1.3
เครื่องมือสำหรับการควบคุมและติดตามผลงาน

การควบคุมและติดตามผลงานด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมด้านของเวลาปฏิบัติการ หรือการควบคุมทางด้านของค่าต้นทุนก็ตาม จะต้องกำหนดให้จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ ทั้งในการบันทึกและการเก็บข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้สะดวกต่อการวิเคราะห์และการตรวจสอบ และผลการวิเคราะห์ที่แสดงถึงความคืบหน้าของโครงการควรมีรูปแบบที่ง่าย ที่ผู้รับผิดชอบงานทุกระดับสามารถอ่านเข้าใจได้ โดยปกติแล้ว เครื่องมือที่นำมาใช้สำหรับงานควบคุมและติดตามผล จะใช้รูปแบบเดียวกับเครื่องมือหรือระบบที่ใช้กับงานวางแผนก่อสร้างที่เลือกใช้มาตั้งแต่ต้นก่อนที่จะเริ่มโครงการ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำข้อมูลที่เก็บได้จากที่ปฏิบัติงานจริง มาปรับเปรียบเทียบกับระบบของแผนงานที่ใช้อยู่ได้สะดวกและรวดเร็ว

ดังนั้น ก่อนจะกำหนดรูปแบบหรือวิธีการเก็บข้อมูลสำหรับใช้ในงานควบคุม จำเป็นจะต้องทราบและเข้าใจถึงระบบของการวางแผนที่ใช้กับโครงการก่อสร้างนั้นเสียก่อน ในทางปฏิบัติกันทั่วไป งานวางแผนกับงานควบคุมเป็นงานที่มักจะปฏิบัติควบคู่กัน หรือมักจะใช้ทีมงานเดียวกันเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำ อย่างไรก็ตาม ถ้าผู้รับผิดชอบงานควบคุมและติดตามผลเป็นคนละทีมกับฝ่ายวางแผนงานก็ไม่ใช่เป็นเรื่องยากที่จะปฏิบัติ เพราะเมื่อรู้จักหน้าที่ของเครื่องมือ ก็ย่อมจะรู้จักวิธีใช้เครื่องมือนั้นให้ทำประโยชน์ได้

คำว่า **"เครื่องมือ"** ที่ใช้ในที่นี้จะหมายถึง ระบบหรือรูปแบบ หรือเทคนิคของการวางแผนงาน ที่ได้นำมาใช้จัดทำแผนงานก่อสร้างมาตั้งแต่เริ่มต้นงานของโครงการนั่นเอง เครื่องมือหรือระบบการวางแผนงานก่อสร้างที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน มีอยู่หลายระบบ และแต่ละระบบก็ยังมีรูปแบบต่าง ๆ กัน จะได้นำมาทบทวนอีกครั้งหนึ่งพอเป็นสังเขป ได้แก่

1) การกำหนดขึ้นเป็นตารางเวลาทำงาน (Bar Chart)

2) ระบบสายงานวิกฤติ (Critical Path Method)

3) ระบบกราฟเส้นโค้งรูปตัว S (S-Curve-Progress Curve)

1. แบบตารางเวลาทำงาน (Bar Chart) จะมีลักษณะเป็นตาราง ที่ช่องทางแนวตั้งจากซ้ายไปขวาจะแสดงถึงหน่วยของเวลาทำงาน ซึ่งอาจมีหน่วยเป็นวัน สัปดาห์

หรือเดือน ส่วนช่องทางแนวนอนจากบนลงมาล่างจะแสดงถึงหน่วยงานต่าง ๆ ของโครงการทั้งหมด ตั้งแต่เริ่มต้นทำงานหน่วยงานแรกไปจนหน่วยงานสุดท้าย เช่น งานขุดดิน งานฐานราก งานคานพื้น ไปจนถึงงานสุดท้าย เช่น งานทาสี งานเก็บทำความสะอาด หน่วยงานแต่ละหน่วยจะแจ้งให้ทราบถึงเวลาทำการตั้งแต่เวลาที่เริ่มต้นจนถึงเวลาเสร็จด้วยเส้นแท่งโปร่ง ดังภาพที่ 11.2 เช่น งานก่อผนังอิฐจะเริ่มตั้งแต่สัปดาห์ที่ 4 ของเดือนพฤศจิกายน และคาดว่าจะทำได้เสร็จในสัปดาห์ที่ 4 ของเดือนกุมภาพันธ์ ถ้าอ่านแผนงานก่อสร้างทั้งโครงการงานทั้งหมด จะเริ่มต้นทำการก่อสร้างสัปดาห์ที่ 1 ของเดือนกรกฎาคม 2531 และก่อสร้างได้เสร็จสัปดาห์ที่ 2 ของเดือนพฤษภาคม 2523 มีข้อสังเกตประการหนึ่ง คือการแสดงเส้นกำหนดเวลาทำงานของหน่วยงานเป็น เส้นแท่งโปร่งหนา (bar) ก็เพื่อเตรียมไว้สำหรับงานควบคุมและติดตามผลความคืบหน้าของงาน ด้วยการระบายสีทึบทับเส้น แสดงถึงผลงานจริงที่ทำเสร็จแล้ว ซึ่งจะได้กล่าวต่อไปในตอนที่ 11.3

2. ระบบสายงานวิกฤติ (Critical Path Method)* หรือระบบผังงาน CPM. เป็นวิธีแสดงถึงขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยเส้นลูกศรที่ลากต่อเนื่องกัน (arrow network) จะทราบได้ว่าหน่วยงานใดจะทำงานก่อน – หลัง หรือพร้อมกับหน่วยงานใดบ้าง จากตำแหน่งของเส้นลูกศร (ดูภาพที่ 11.3) เส้นลูกศรเป็นสัญลักษณ์แสดงถึงหน่วยงานมีชื่อหน่วยงานกำกับอยู่เหนือเส้นและมีเวลาทำงานของหน่วยงานกำกับอยู่ใต้เส้นตามระบบของผังงาน CPM. จะกำหนดค่าของเวลาต่าง ๆ ของหน่วยงานที่คำนวณให้ทราบได้ถึง 6 ค่า คือ

---

* ศึกษารายละเอียด จากเอกสารการสอนชุดวิชา การวางแผนงานก่อสร้างหน่วยที่ 5 การวางแผนงานก่อสร้างระบบ CPM. ของสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

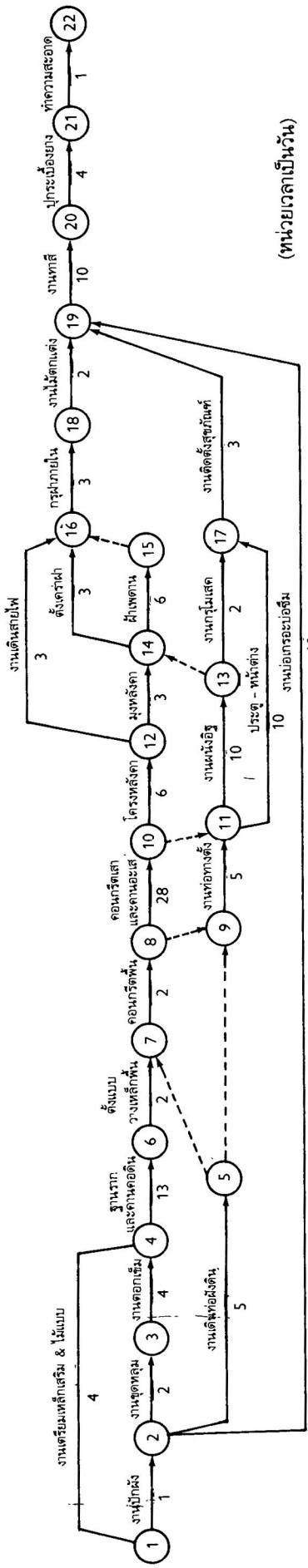
ตารางเวลาทำงาน

โครงการ

ลำดับที่	งาน	ค่าก่อสร้าง หน่วย 1,000 บาท	2531						2532							
			กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.	มค.	กพ.	มีค.	เม.ย.	พค.	มิย.	กค.	
1.	งานรื้อถอนและเตรียมที่	40														
2.	งานตอกเข็ม	252														
3.	งานขุดดิน	35														
4.	งานฐานรากและเสาตอม่อ	280														
5.	งานคานคอดิน + พื้นชั้น 1	430														
6.	งานเสา ค.ส.ล. ชั้น 1	35														
7.	งานคานพื้น ค.ส.ล. ชั้น 2	350														
8.	งานเสา ค.ส.ล. ชั้น 2	33														
9.	งานคานพื้น ค.ส.ล. ชั้น 3	350														
10.	งานเสา ค.ส.ล. ชั้น 3	28														
11.	งานคานโครงหลังคา	80														
12.	โครงหลังคา + มุงหลังคา	150														
13.	งานผนังทั่วไป	180														
14.	งานประตู - หน้าต่าง	199														
15.	งานฝ้าเพดาน	114														
16.	งานทำผิวพื้น	288														
17.	งานเดินท่อ - สุขภัณฑ์	60														
18.	งานไฟฟ้า	158														
19.	งานโลหะตกแต่ง	36														
20.	งานสี - ตกแต่ง	90														

ภาพที่ 11.2 ตารางเวลาทำงาน (BARCHART)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สำนักบรรณสารสนเทศ



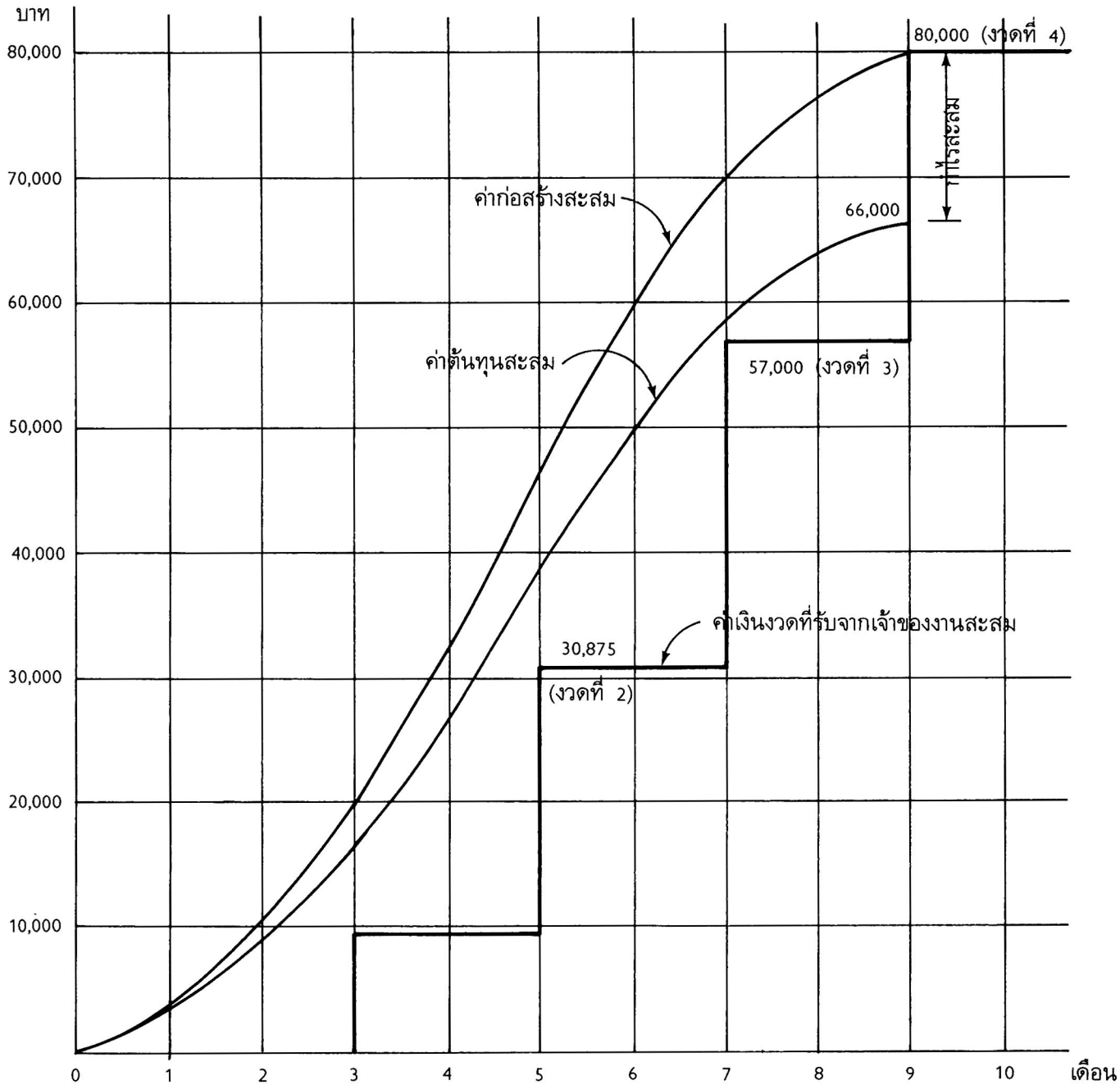
ภาพที่ 11.3 ผังงาน CPM. แบบ arrow network ของอาคารโครง ค.ส.ล. ชั้นเดียว

3276 ค.1
-3.มิถุ.2532

ES. = เวลาเริ่มต้นทำงานเร็วที่สุด(Earliest Start)
LS. = เวลาเริ่มต้นทำงานที่ช้าที่สุด (Latest Start)
EF. = เวลาเสร็จงานที่เร็วที่สุด (Earliest Finish)
LF. = เวลาเสร็จงานที่ช้าที่สุด (Latest Finish)
TF. = ค่าคล่องตัวรวม (Total Float)
FF. = ค่าคล่องตัวอิสระ (Free Float)

ผังงาน CPM. เป็นระบบหนึ่งที่มีประโยชน์และเหมาะสมมากสำหรับเป็นเครื่องมือนำใช้ในงานควบคุมและติดตามผล เพราะแสดงถึงความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ชัดเจน และถ้ามีความล่าช้าเกิดขึ้น จะทราบได้ทันทีว่าเกิดขึ้นจากหน่วยงานใดและควรจะแก้ไขที่จุดใด การติดตามผลด้วยเครื่องมือระบบนี้จะได้กล่าวถึงในตอนที่ 11.4

3. ระบบสร้างเส้นกราฟตัว S (S-Curve หรือ Progress Curve) มีลักษณะเป็นเส้นกราฟแสดงค่าต้นทุนสะสม (cumulative cost) หรือค่าก่อสร้างสะสม (cumulative value) โดยมีแกนตั้งแสดงปริมาณของงานมีหน่วยเป็นเงิน ส่วนแกนนอนเป็นค่าเวลาทำงาน อาจมีหน่วยเป็นวัน สัปดาห์ หรือเดือน ดังภาพที่ 11.4 แนวของเส้นกราฟจะโค้งคล้ายตัว S



ภาพที่ 11.4 เส้นกราฟแสดงการรับ – จ่ายเงินตามช่วงเวลาของโครงการก่อสร้าง (S-CURVE)

เส้นกราฟนี้ จะเขียนขึ้นจากข้อมูลซึ่งมีที่มา 2 ทาง ทางหนึ่งได้จากแผนงานก่อสร้างที่กำหนดเวลาทำการของหน่วยงานต่าง ๆ (activities) กับอีกทางหนึ่งจากประมาณการค่าก่อสร้างของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติและจ่ายออกในแต่ละเดือน หรือสัปดาห์ เส้นกราฟนี้จะแสดงให้ทราบถึง "รายจ่าย" หรือค่าก่อสร้างที่คาดว่าจะต้องจ่ายออกไป ตามผลงานที่คืบหน้าตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงาน และยังอาจแสดงเส้นกราฟคาดคะเนถึงจำนวนเงินที่รับเข้าจากผลงานที่ก่อสร้างที่คาดว่าจะทำได้เสร็จของแต่ละงวดงานที่มีกำหนดไว้ในแผนงานก่อสร้าง เส้นกราฟแสดงจำนวนเงินรับเข้านี้ อาจแสดงคู่กับเส้นกราฟตัว S ดังภาพที่ 11.4 แผนภูมิเส้นกราฟดังกล่าว ถือว่าเป็นลักษณะของการวางแผนอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งแสดงถึงการคาดคะเนการรับจ่ายด้านการเงินของโครงการ ซึ่งจะจัดทำไว้ล่วงหน้าก่อนเริ่มงานเช่นเดียวกับการวางแผนงานก่อสร้าง และจะทราบได้ว่าในช่วงเวลาใดที่มีการจ่ายเงินออกสูง และจำเป็นต้องพึ่งการกู้เงินจากสถาบันการเงินภายนอกเข้ามาช่วยในบางส่วน แผนภูมิเส้นกราฟจะนำไปใช้เปรียบเทียบการรับจ่ายเงินที่เป็นจริงในขณะปฏิบัติงาน สำหรับงานควบคุมด้านการเงินต่อไป เพื่อให้การรับจ่ายเงินเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ จะต้องมีระบบการติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับการควบคุมงานทางด้านของเวลาทำงาน และมักจะต้องจัดให้มีการควบคุมงานด้านการใช้วัสดุ และแรงงานประกอบด้วย เพราะการใช้จ่ายของทรัพยากรทั้งสองประเภทนี้ถือเป็นค่าต้นทุนหลัก ถ้าในช่วงเวลาใด มีการจ่ายเงินสูงกว่าที่กำหนดไว้ในแผนงาน จะต้องตรวจสอบและแก้ไขให้ได้ทันเวลา และแผนงานด้านการเงินนี้ จะสัมพันธ์ได้กับแผนงานด้านการก่อสร้างด้วย เช่น ถ้างานก่อสร้างล่าช้าไม่เป็นตามแผน จะมีผลกระทบถึงแผนการรับจ่ายเงินของโครงการด้วยทันที เช่น การรับเงินงวดจะช้ากว่ากำหนดตามไปด้วย จึงเป็นงานที่ผู้บริหารโครงการจะต้องพิจารณาและติดตามควบคู่กันอย่างใกล้ชิด

ตอนที่ 11.2
การประชุมเพื่องานควบคุมและติดตามผล

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 11.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

11.2.1 ประเภทของการประชุมในสถานที่ก่อสร้าง
11.2.2 การประชุมก่อนเริ่มงานก่อสร้าง
11.2.3 การประชุมระหว่างงานก่อสร้าง

แนวคิด

1. การประชุมเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่ควรจัดให้มีขึ้นเพื่อช่วยในการบริหารงานในงานก่อสร้าง อาจจัดการประชุมในรูปแบบต่าง ๆ กัน ตามจุดประสงค์ที่ต้องการ เช่น เพื่อการชี้แจงงานและรายงานผลการดำเนินงาน การระดมสมองหาแนวคิดเพื่อช่วยการตัดสินใจ การอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรขององค์การ เป็นต้น
2. ก่อนการเริ่มงานก่อสร้าง ควรจัดให้มีการประชุมร่วมระหว่างเจ้าของงานกับผู้รับงานก่อสร้าง หรือระหว่างทีมงานของผู้รับงานก่อสร้างเอง เพื่อให้ได้ทราบถึงงานในส่วนที่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบอยู่ และมีความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ของโครงการให้ตรงกัน
3. ในระหว่างงานก่อสร้างถือเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่ควรจัดให้มีการประชุมกันเป็นประจำ เพื่อให้มีการรับทราบถึงความคืบหน้าของการทำงานอย่างต่อเนื่อง ถ้ามีอุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้น หรือคาดว่าจะเกิดขึ้นจะได้สามารถแก้ไข หรือเตรียมการป้องกันก่อนที่ปัญหานั้นจะทับถม หรือมีผลกระทบไปถึงงานส่วนต่าง ๆ ได้ในวงกว้าง

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 11.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายลักษณะของการประชุมในงานก่อสร้างประเภทต่าง ๆ ได้
2. บอกประโยชน์และส่วนประกอบของการจัดการประชุมก่อนเริ่มงานก่อสร้างได้
3. บอกประโยชน์และส่วนประกอบของการประชุมระหว่างงานก่อสร้างได้

เรื่องที่ 11.2.1
ประเภทของการประชุมในสถานที่ก่อสร้าง

การประกอบธุรกิจก่อสร้างก็เช่นเดียวกับการประกอบธุรกิจอื่น ๆ หรือการประกอบการขององค์การต่าง ๆ ที่มีบุคคลหลายฝ่ายเข้ามาทำหน้าที่ทำงานร่วมกัน และถ้าทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจถึงจุดประสงค์และขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานได้ตรงกัน งานทุกส่วนจะดำเนินไปได้ราบรื่นไม่ติดขัด จุดประสงค์หลักของการบริหารโครงการก่อสร้างได้แก่ การดำเนินงานก่อสร้างให้เสร็จสมบูรณ์ ทันตามเวลาที่กำหนด และจ่ายค่าก่อสร้างไม่เกินงบเงินที่ได้รับ หน้าที่ที่สำคัญของผู้จัดการโครงการประการหนึ่งที่จะให้งานบรรลุผลตามจุดประสงค์ ก็คือจะต้องสามารถประสานงานกับบุคลากรที่รับผิดชอบงานในฝ่ายต่าง ๆ ของโครงการได้เป็นอย่างดี หรือสามารถสื่อความให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจตรงกัน หรือทำงานอย่างมีเป้าหมายเดียวกัน อีกต้องมีวิธีการที่จะสื่อความให้เข้าใจได้ง่ายและรวดเร็ว

การประชุมเป็นวิธีสื่อความหมายอีกรูปแบบหนึ่งที่นิยมเลือกนำมาใช้ สำหรับกรณีที่ต้องการให้ได้รับทราบข่าวสารพร้อมกันหลายคน และต้องการทราบผลการตอบรับทันที เช่น เห็นชอบหรือไม่เห็นชอบ ทั้งจะทราบถึงแนวความคิดที่มีต่อประเด็นหรือข่าวของแต่ละคน ที่จะนำมาสรุปหาข้อยุติหรือความเห็นร่วมที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน การประชุมจึงเป็นวิธีหนึ่งที่จะแจ้งให้ทราบและตอบรับข่าวสารของทีมงาน หรือกลุ่มผู้ที่มีส่วนร่วมในงานได้ดีที่สุด และรวดเร็ว

ในงานก่อสร้างทั่วไป จะเลือกใช้การประชุมเป็นวิธีหนึ่งสำหรับแจ้งข่าวสารและหาข้อตกลงร่วมกันในการทำงาน ผู้เข้าร่วมประชุมอาจเป็นระหว่างเจ้าของงานกับผู้รับงานก่อสร้าง ระหว่างผู้จัดการโครงการกับผู้ร่วมงานที่รับผิดชอบด้านต่าง ๆ ในโครงการ หรือระหว่างผู้รับงานก่อสร้างกับผู้รับเหมาช่วง กับผู้จำหน่ายและจัดส่งวัสดุก่อสร้าง การประชุมก่อสร้างอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ด้วยจุดประสงค์ต่าง ๆ กันคือ

1. การประชุมเพื่อชี้แจงและรายงานผล มักจะเป็นการประชุมระหว่างเจ้าของงานกับผู้รับงานก่อสร้าง เพื่อรายงานผลการทำงานให้เจ้าของงานรับทราบและทั้งสองฝ่ายอาจแจ้งถึงปัญหาการปฏิบัติงานที่ต้องขอความร่วมมือแก้ไข โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากฝ่ายที่มีส่วนทำให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรคนั้น

2. การประชุมเพื่อหาแนวคิด ความเห็นร่วมเพื่อการตัดสินใจ ปกติจะได้แก่การประชุมระหว่างทีมงานในกลุ่มเดียวกัน เช่น ทีมงานของฝ่ายเจ้าของงาน หรือทีมงานของฝ่ายผู้รับงานก่อสร้าง เพื่อรับทราบถึงการทำงานที่ต่างรับผิดชอบอยู่และแนวความคิดในการปรับปรุงงานให้ทำงานได้ดีขึ้น ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบในระหว่างการทำงาน ทั้งจะเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ โดยปกติจะได้แก่ผู้เป็นประธานในการประชุมนั้นเอง ที่จะนำข้อสรุปจากการประชุมไปพิจารณาวินิจฉัยและสั่งการต่อไป

3. การประชุมเพื่ออบรมให้ความรู้ เป็นการประชุมอีกประเภทหนึ่งที่จัดขึ้นเพื่อให้ความรู้และเทคนิคการปฏิบัติงานใหม่ ๆ แก่พนักงานและผู้ร่วมงานระดับต่าง ๆ ได้รับทราบ เพื่อให้นำความรู้ความเข้าใจไปใช้ปฏิบัติต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่นการประชุมอบรมถึงคุณสมบัติวิธีติดตั้งวัสดุ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ต้องใช้ในโครงการ การทำความเข้าใจกับระบบการวางแผนงานก่อสร้างใหม่ เช่น ระบบ CPM. ที่ได้ริเริ่มใช้ในโครงการ เป็นต้น

การทำงานเกี่ยวกับการควบคุมโครงการก่อสร้างถือว่าการประชุมเป็นวิธีการหนึ่งที่เจ้าของงานนำมาใช้ในงานควบคุมและติดตามผล เพื่อรับทราบถึงความคืบหน้าของงาน และปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ของผู้รับงานก่อสร้างที่เจ้าของงานอาจมีส่วนที่จะช่วยแก้ไขให้ได้ ในขณะเดียวกันฝ่ายผู้รับงานก่อสร้างก็ต้องจัดประชุมสรุปผลการทำงานให้ทีมงานของตนได้ทราบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จะเป็นส่วนกระตุ้นการทำงานทางด้านการควบคุมในส่วนงานของผู้รับงานก่อสร้างด้วยเช่นกัน

เรื่องที่ 11.2.2
การประชุมก่อนเริ่มงานก่อสร้าง

หลังจากเมื่อเจ้าของงานและผู้รับงานก่อสร้างได้ทำสัญญาว่าจ้างทำการก่อสร้างต่อกันแล้ว และก่อนที่การปฏิบัติงานก่อสร้างจะเริ่มต้น ฝ่ายเจ้าของงาน จะจัดให้มีการประชุมระหว่างองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ได้แก่ สถาปนิก/วิศวกรฝ่ายออกแบบ ผู้แทนฝ่ายผู้รับงานก่อสร้างหลัก ผู้ควบคุมงานก่อสร้างทั้งสองฝ่าย ฯลฯ เพื่อชี้แจงถึงรายละเอียดของงานส่วนต่าง ๆ ที่สำคัญ ที่ผู้รับงานก่อสร้างควรพิจารณาเอาใจใส่ ดูแลกวดขันเป็นพิเศษ ทำความเข้าใจกับเงื่อนไขของสัญญาว่าจ้าง และรายการประกอบแบบที่คู่สัญญาพึงต้องปฏิบัติ รวมถึงเรื่องที่เกี่ยวกับงานส่วนต่าง ๆ ที่ผู้รับงานก่อสร้างจะต้องเสนอขอความเห็นชอบจากเจ้าของงานก่อนจึงจะเริ่มงานส่วนนั้นได้ เช่นการกำหนดใช้วัสดุ อุปกรณ์ประกอบอาคาร วิธีการทดสอบวัสดุต่าง ๆ และที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือเป็นการแนะนำบุคลากรที่รับผิดชอบงานของทั้งสองฝ่ายได้รู้จักกัน พร้อมที่จะทำงานร่วมกันต่อไป

การประชุมก่อนเริ่มงานก่อสร้าง ระหว่างเจ้าของงานกับฝ่ายผู้รับงานก่อสร้าง มีหัวข้อเรื่องที่สำคัญที่ควรได้นำเข้ามาหารือทำความเข้าใจกันล่วงหน้า เป็นต้นว่า

1) ขั้นตอนการดำเนินงาน และสิ่งที่ผู้รับงานก่อสร้างจะต้องจัดทำตามที่กำหนดไว้ในรายการก่อสร้าง เช่น งานที่ต้องจัดทำแบบขยายจริง (shop drawing) การส่งตัวอย่างวัสดุ อุปกรณ์ประกอบอาคารให้ความเห็นชอบ การทดสอบวัสดุบางชนิดที่มีกำหนดไว้ งานที่สำคัญบางตอนที่ต้องผ่านการตรวจสอบจากเจ้าของงานก่อน จึงจะทำงานขั้นต่อไปได้ เป็นต้น เป็นการเน้นเตือนให้ผู้รับงานก่อสร้างได้ทราบและเข้าใจ และทางฝ่ายผู้รับงานก่อสร้างเองก็อาจขอทราบขั้นตอนการดำเนินงานในเรื่องเหล่านี้ เช่น จะต้องเสนอเรื่องขออนุมัติต่อใคร ใครมีอำนาจพิจารณาอนุมัติหรือให้ความเห็นชอบ การพิจารณาอนุมัติแต่ละครั้งจะใช้เวลากี่วัน ทั้งนี้เพื่อเตรียมแผนการทำงานในส่วนต่าง ๆ เหล่านั้นไว้ล่วงหน้า

2) วิธีการขอเบิกเงินประจำงวด ที่ฝ่ายผู้รับงานก่อสร้างต้องปฏิบัติ เช่น การเตรียมหลักฐานต่าง ๆ ประกอบหนังสือขอเบิกเงิน เสนอให้เจ้าของงานพิจารณาก่อนอนุมัติสั่งจ่ายเงิน จะต้องให้ผู้ควบคุมงานฝ่ายเจ้าของงานหรือสถาปนิกลงนามรับรองว่า ผลงานเสร็จถูกต้องตามสัญญาว่าจ้าง หรือต้องมีกรรมการตรวจการจ้างลงนามตรวจรับเสียก่อน เป็นต้น บางครั้งอาจมีเงื่อนไขให้ถ่ายรูปแสดงให้เห็นส่วนของงานก่อสร้างที่เสร็จแล้วตามที่กำหนดไว้ประจำงวดเป็นหลักฐานประกอบกับหนังสือขอเบิกเงินด้วย

3) ชี้แจงให้ทราบถึงแนวปฏิบัติ กรณีมีข้อขัดแย้งระหว่างแบบรูป หรือแบบรูปกับรายการก่อสร้างหรืองานที่ไม่สามารถปฏิบัติตามแบบรูปหรือรายการก่อสร้างที่กำหนดไว้ได้ รวมทั้งการขอแก้ไขรายการหรือแบบรูปหรือการขอแก้ไขสัญญาว่าจ้าง จะกระทำได้อย่างไรบ้าง

4) ถ้ามีการแยกส่วนงานให้มีการรับเหมาเฉพาะส่วน ตัดตอนงานออกไปจากงานของผู้รับงานก่อสร้างหลัก (general contractor) จะกำหนดวิธีการทำงานให้ประสานงานกันอย่างไร และขอบเขตความรับผิดชอบของผู้รับงานก่อสร้างแต่ละส่วนงานนั้น

5) กำหนดวันเวลาให้ผู้รับงานก่อสร้างส่งเอกสารบางอย่างที่มีกำหนดในสัญญาว่าจ้าง เป็นต้นว่า กรมธรรม์การประกันภัย แผนปฏิบัติงานตลอดทั้งโครงการ (work schedule) รายชื่อของผู้รับเหมาช่วงงานบางประเภท รายชื่อและจำนวนช่างผู้ชำนาญงานแต่ละสาขา การขออนุญาตทำงานต่อส่วนของราชการที่มีระบุตามกฎหมายควบคุมเกี่ยวกับการก่อสร้าง

6) ชื่อของผู้แทนของทั้งสองฝ่ายที่สามารถตัดสินปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างงานได้ และชื่อของผู้ควบคุมงานของทั้งสองฝ่ายเช่นกัน ควรชี้แจงถึงหน้าที่ของผู้ควบคุมงาน กรรมการตรวจการจ้าง และขอบเขตของการสั่งการแก้ไขงาน การสั่งหยุดงาน และการเปลี่ยนแปลงงาน

นอกจากนี้เจ้าของงานอาจทำความเข้าใจกับผู้รับงานก่อสร้าง ถึงเงื่อนไขสำคัญบางข้อที่กำหนดในสัญญาว่าจ้าง เป็นต้นว่า กำหนดวันเสร็จงาน อัตราค่าปรับเมื่อผิดสัญญา หลักเกณฑ์การขอต่ออายุสัญญา การควบคุมด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และผู้รับงานก่อสร้างก็อาจ

เสนอข้อหารือถึงแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน หรืออาจเป็นสาเหตุให้งานล่าช้าได้ ที่เกิดจากฝ่ายเจ้าของงาน

ในส่วนของทีมงานของผู้รับงานก่อสร้างเอง ก่อนเริ่มงานก่อสร้างก็จำเป็นต้องประชุมหารือกันระหว่างผู้รับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ ผู้จัดการโครงการ วิศวกรสนาม วิศวกรฝ่ายวางแผน ผู้ควบคุมงานก่อสร้าง ผู้แทนผู้รับเหมาช่วง ผู้จัดส่งวัสดุต่าง ๆ ที่ใช้ในงาน ฯลฯ เพื่อกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพของพื้นที่ แบบรูป และเงื่อนไขต่าง ๆ ของสัญญาว่าจ้าง การจัดทำแผนปฏิบัติการของโครงการ การจัดแบ่งเนื้อที่สำหรับผู้รับเหมาช่วง การกองเก็บวัสดุ แผนผังการจัดบริเวณที่ก่อสร้าง (site layout) ให้ทุกฝ่ายรับทราบ และเห็นชอบ นอกจากนี้ควรประชุมกำหนดถึงรูปแบบและวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานทั้งหมด และกำหนดผู้รับผิดชอบในเรื่องนี้

การประชุมในส่วนของผู้รับงานก่อสร้างนี้ ควรจัดก่อนการประชุมร่วมกับเจ้าของงาน ขั้นตอนใดก็ตามที่จะต้องทำให้งานต้องล่าช้า หรือสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก ควรได้พิจารณาแก้ไขปรับปรุงไว้ตั้งแต่ก่อนเริ่มงาน เพราะจะง่ายกว่าที่จะไปแก้ไขเมื่อเริ่มงานแล้วหรือเมื่อมีเหตุเกิดขึ้นแล้ว การประชุมก่อนเริ่มงานก่อสร้าง จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดเตรียมเครื่องมือและกำหนดวิธีการสำหรับงานควบคุมและติดตามผลงานก่อสร้างไว้ล่วงหน้า

การจัดประชุมดังกล่าวข้างต้นนี้ ไม่ว่าจะเป็นการประชุมร่วมระหว่างเจ้าของงานกับผู้รับงานก่อสร้าง หรือระหว่างทีมงานของผู้รับงานก่อสร้างด้วยกันเองก็ตาม ควรจัดการประชุมให้มีลักษณะที่ค่อนข้างเป็นพิธีการพอสมควร เป็นต้นว่า กำหนดให้มีหนังสือเชิญประชุม มีวาระการประชุม และมีรายงานการประชุมให้ผู้เข้าร่วมประชุมรับทราบ เพื่อถือเป็นข้อผูกพันและข้อที่พึงปฏิบัติต่อไปเมื่อถึงขั้นเริ่มงานก่อสร้าง

เรื่องที่ 11.2.3
การประชุมระหว่างงานก่อสร้าง

ตลอดระยะเวลาทำการก่อสร้างควรจัดให้มีการประชุมร่วมระหว่างเจ้าของงานกับผู้รับงานก่อสร้าง และเฉพาะในกลุ่มทีมงานของผู้รับงานก่อสร้างเป็นระยะ การประชุมดังกล่าวนี้ ถือว่าเป็นวิธีการควบคุมและติดตามผลงานวิธีหนึ่งที่สำคัญและมีผลดีที่สุด เพราะจะได้ทราบถึงความคืบหน้าของงานในแต่ละช่วงเวลาที่ผ่านไป ได้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคที่มีหรือที่คาดว่าจะมี ซึ่งเป็นเหตุให้งานต้องหยุดชะงักหรือล่าช้า หรือดำเนินไปไม่ราบรื่นเท่าที่ควร จากผู้ที่รับผิดชอบเผชิญอยู่กับส่วนงานนั้นโดยตรง

การประชุมร่วมระหว่างเจ้าของงานกับผู้รับงานก่อสร้าง ควรจัดประชุมอย่างน้อยเดือนละครั้ง ถ้าโครงการนั้นมีลักษณะงานก่อสร้างพิเศษ หรือมีลักษณะแตกต่างกับงานก่อสร้างทั่ว ๆ ไป อาจกำหนดวันประชุมให้ถี่เป็น 2 สัปดาห์ต่อครั้ง ผู้เข้าร่วมประชุม นอกจากผู้แทนของเจ้าของงานและผู้รับงานก่อสร้างแล้ว ควรมีผู้จัดการโครงการ วิศวกรสนาม วิศวกรวางแผน ผู้ควบคุมงานทั้งสองฝ่าย ที่ปรึกษาโครงการฝ่ายเจ้าของงาน กรรมการตรวจการจ้าง และอาจเชิญผู้ที่รับผิดชอบเฉพาะงานเข้าประชุมด้วยตามส่วนของงานที่เกี่ยวข้องถึง

การจัดประชุมแต่ละครั้ง ควรกำหนดเป็นรูปแบบที่แน่นอนเช่นเดียวกัน กล่าวคือ มีหนังสือเชิญประชุมล่วงหน้า พร้อมแจ้งวาระการประชุม และเอกสารประกอบการประชุม (ถ้ามี) สำหรับเรื่องต่าง ๆ ที่ควรเตรียมสำหรับนำเสนอในที่ประชุม อาจประกอบด้วยเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- รับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว พร้อมรายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม
- เรื่องสืบเนื่อง เช่น แจ้งผลการสั่งการต่าง ๆ ที่มีมติไว้จากการประชุมครั้งที่แล้ว

- เรื่องที่ประธานแจ้งให้ทราบ เช่น ผลการตรวจงานของฝ่ายเจ้าของงาน การให้ความเห็นชอบการใช้วัสดุ
- ปัญหาต่าง ๆ ที่มีในช่วงเวลาที่ผ่านมาก่อนการประชุม และการแก้ไข
- พิจารณาผลความคืบหน้าของงาน (ต่อจากการประชุมครั้งที่แล้ว)

ในเรื่องนี้ควรมีเอกสารประกอบ ได้แก่ บันทึกรายงานความคืบหน้าของงานของผู้รับงานก่อสร้างหลัก แผนปฏิบัติงานก่อสร้างที่ปรับเวลาแสดงผลการคืบหน้าของงานแล้ว

- การชี้แจงแผนปฏิบัติงานของช่วงเวลาถัดไป
- ปัญหาที่คาดว่าอาจเกิดขึ้น และกำหนดวิธีแก้ไขที่ควรปฏิบัติ
- เรื่องอื่น ๆ
- นัดประชุมครั้งต่อไป

การประชุมทุกครั้ง จะต้องมีบันทึกรายงานการประชุม เพราะถือเป็นเอกสารสำคัญที่จะใช้เป็นหลักฐานอ้างอิง ถ้ามีกรณีโต้แย้งเกิดขึ้นถึงเรื่องที่มีกล่าวถึงในการประชุมในภายหลัง ในรายงานการประชุมควรระบุชื่อผู้รับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่ได้ตกลงกันไว้แล้ว ไว้ท้ายของหัวข้อแต่ละเรื่อง และควรจัดส่งให้ผู้เข้าร่วมประชุมหลังเสร็จการประชุมไม่เกิน 7 วัน เพื่อให้ผู้เข้าประชุมรับทราบผลของการประชุม และรีบแจ้งขอแก้ไข ถ้าไม่ถูกต้อง กับเป็นสิ่งเตือนสำหรับผู้ที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุม จะได้นำมติของที่ประชุมไปปฏิบัติต่ออย่างรวดเร็ว

การประชุมเฉพาะส่วนทีมงานของผู้รับงานก่อสร้างเป็นการประชุมเพื่อควบคุมและติดตามผลในส่วนของผู้รับงานก่อสร้างเช่นเดียวกัน ผู้เข้าประชุมอาจประกอบด้วย ผู้จัดการโครงการเป็นประธาน และผู้ควบคุมงานก่อสร้าง หัวหน้าช่างต่าง ๆ วิศวกรวางแผนและควบคุม วิศวกรสนาม ผู้รับเหมาช่วง และจะจัดการประชุมกันทุกสัปดาห์ เพื่อรับทราบความคืบหน้าของงานของสัปดาห์ที่ผ่านมา และกำหนดงานที่จะต้องปฏิบัติต่อในสัปดาห์ถัดไป วิศวกรวางแผนประจำโครงการ จะสรุปผลถึงความคืบหน้าของงาน หรือความล่าช้าของงานให้ทราบและเป็นความล่าช้าของหน่วยงานใด รับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นจากทุกฝ่าย และร่วมกันพิจารณาปรับแผนและแก้ไขสำหรับงานที่จะปฏิบัติต่อไป

ถ้าเป็นโครงการขนาดใหญ่ ควรจัดทำตารางปฏิบัติงานประจำสัปดาห์ให้กับหัวหน้าช่างแต่ละประเภทรับทราบ เช่น งานก่อผนังอิฐ งานประกอบแบบหล่อ งานเดินท่อต่าง ๆ ฯลฯ และผู้ควบคุมงานจะใช้เป็นแผนปฏิบัติงานสำหรับประสานการทำงานของช่างแต่ละประเภทด้วย และนำใช้เป็นเครื่องมือเปรียบเทียบกับผลงานที่ปฏิบัติได้จริง สำหรับเป็นข้อมูลประกอบการประชุมประจำสัปดาห์ ผลของการประชุมทุกครั้งควรทำสำเนาให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบและถือปฏิบัติต่อไป

ตอนที่ 11.3
การติดตามผลและปรับแผนงานก่อสร้าง ตามระบบตารางเวลาทำงาน

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 11.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

11.3.1 การบันทึกปฏิบัติงานประจำวัน
11.3.2 แผนงานก่อสร้างระบบตารางเวลาทำงานกับงานติดตามผล
11.3.3 ใบรายงานผลความคืบหน้าของงานกับการปรับแผนตารางเวลาทำงาน

แนวคิด

1. การบันทึกปฏิบัติงานประจำวัน เป็นเอกสารสำคัญที่ทั้งฝ่ายเจ้าของงานและฝ่ายผู้รับงานก่อสร้างจะต้องเขียนบันทึกไว้ให้เป็นปัจจุบัน เพราะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับงานติดตามผล และใช้อ้างอิงถ้ามีปัญหาข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน
2. รูปแบบของตารางเวลาทำงานจะต้องได้รับการปรับปรุงให้เข้ากันกับข้อมูลที่บันทึกในใบรายงานผลความคืบหน้าของงาน หรือให้สามารถแสดงเปรียบเทียบผลระหว่างปริมาณงานและจำนวนเวลาที่ทำงานจริง กับปริมาณของงานและจำนวนเวลาที่วางแผนไว้ได้
3. การปรับแผนตารางเวลาทำงาน จากข้อมูลของใบรายงานผล จะทราบถึงสถานการณ์ของงานในปัจจุบันว่า กำลังทำงานคืบหน้าไปตามเวลาปกติ หรือช้ากว่ากำหนด ซึ่งจะได้วิเคราะห์สาเหตุและปรับปรุงงานในขั้นต่อไป

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 11.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. ทำบันทึกปฏิบัติงานก่อสร้างประจำวันได้
2. บอกประโยชน์ของการทำบันทึกปฏิบัติงานก่อสร้างประจำวันได้
3. ทำและอ่านตารางเวลาทำงานเพื่อใช้กับงานติดตามผลความคืบหน้าของงานได้
4. อธิบายจุดประสงค์ของการติดตามผลหรือการตรวจสอบความคืบหน้าของงานได้
5. ทำใบรายงานผลความคืบหน้าและอ่านข้อมูลจากใบรายงานผลได้
6. ใช้ข้อมูลจากใบรายงานผลเพื่อปรับแผนงานกับตารางเวลาทำงานได้

เรื่องที่ 11.3.1
การบันทึกปฏิบัติงานประจำวัน

งานเอกสารประเภทหนึ่งที่ถือว่าเป็นงานสำคัญ ที่ผู้แทนฝ่ายผู้รับงานก่อสร้างและผู้แทนฝ่ายผู้ว่าจ้าง ซึ่งประจำ ณ สถานที่ก่อสร้าง จะต้องได้รับมอบหมายให้จัดทำเป็นงานประจำวัน นั่นคือการจดบันทึกถึงงานที่ปฏิบัติ และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานก่อสร้าง ซึ่งเรียกว่า **การบันทึกปฏิบัติงานประจำวัน (daily work records)**

ถ้าพิจารณาเฉพาะทางฝ่ายผู้รับงานก่อสร้าง การบันทึกปฏิบัติงานประจำวันนี้จะให้ประโยชน์หลายประการ เป็นต้นว่า

- เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับงานติดตามผลความคืบหน้าของงานและงานปรับแผน ซึ่งเป็นงานหลักที่สำคัญของการบริหารโครงการก่อสร้างให้บรรลุเป้าหมาย
- เพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิง ตรวจสอบถึงความล่าช้าของการทำงาน ว่าเกิดจากสาเหตุใด หรือเกิดจากการทำงานของฝ่ายใด
- ช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับสามารถมองเห็นภาพการทำงานของโครงการได้โดยตลอด แม้ว่าจะไม่ได้อยู่ในสถานที่ก่อสร้างนั้นตลอดเวลาเลยก็ตาม
- ข้อมูลที่บันทึกไว้จะเป็นประวัติการทำงาน และนำไปใช้ศึกษาอ้างอิงถึงการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ สำหรับโครงการใหม่ และคิดหาวิธีการที่จะปรับระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่บันทึกการปฏิบัติงานควรจะได้แก่ผู้ควบคุมโครงการก่อสร้างนั้น เพราะเป็นผู้ที่มองเห็นการทำงานในส่วนต่าง ๆ ของโครงการด้วยสายตาของตนเอง และสามารถเขียนถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ตรงกับความเป็นจริง โครงการก่อสร้างบางแห่งจะกำหนดรูปแบบ หรือหัวข้อที่ควรบันทึก สำหรับใช้เฉพาะในหน่วยงานและเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญครบถ้วน อาจกำหนดเป็นหัวข้อที่ควรบันทึกไว้ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปควรระบุวันที่บันทึก ซึ่งอาจเป็นลำดับของวันที่ทำงาน (working days) ตามที่กำหนดในแผนงาน หรือวันที่ทางปฏิทิน (calendar days) หรือระบุไว้ทั้งสองอย่าง
2. ผลงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ ซึ่งอาจมีหลายรายการหรือหลายหน่วยงานสรุปเป็นผลงานที่ปฏิบัติได้ ตามช่วงเวลาทำงานประจำวันนั้น
3. งานที่คาดว่าจะทำ หรือเตรียมการจะทำต่อไปในวันรุ่งขึ้น
4. จำนวนช่างและแรงงานประเภทต่าง ๆ ที่ทำงาน
5. การทำงานของผู้รับเหมาช่วงต่าง ๆ (ถ้ามี)
6. การใช้เครื่องจักรกลก่อสร้างประเภทต่าง ๆ
7. การรับวัสดุก่อสร้างเข้าในหน่วยงานก่อสร้าง
8. การสั่งการที่ได้รับจากผู้ว่าจ้าง เช่น จากสถาปนิก/วิศวกร
9. การสั่งการจากสำนักงานใหญ่ (head office)
10. สภาพของดินฟ้าอากาศ เช่น ฝนตก พายุ น้ำท่วม ฯลฯ
11. ปัญหาข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นในการทำงาน
12. เรื่องอื่น ๆ ที่ควรบันทึกไว้เป็นหลักฐาน

จากบันทึกปฏิบัติงานประจำวันนี้ จะสรุปเป็นบันทึกรายงานผลการปฏิบัติงานประจำสัปดาห์ (weekly report) โดยจะสรุปรวมผลงานที่ปฏิบัติได้ และเหตุการณ์ที่สำคัญในรอบสัปดาห์ สำหรับนำเสนอสำนักงานใหญ่ และสำเนาให้ผู้รับผิดชอบด้านการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงความคืบหน้าของงาน และปัญหาต่าง ๆ ที่จะเป็นสาเหตุให้งานล่าช้า ที่จะต้องได้รับการพิจารณาแก้ไขในสัปดาห์ถัดไป ส่วนฝ่ายติดตามผลจะสรุปผลงานที่ผ่านมาทั้งหมดอีกครั้งหนึ่ง จัดทำขึ้นเป็นใบรายงานผลความคืบหน้าของงาน (progress report) เพื่อใช้สำหรับเปรียบเทียบกับแผนงานก่อสร้าง และปรับแผนให้ทราบถึงสภาพของงานที่กำลังดำเนินการอยู่ เตรียมเสนอในที่ประชุมร่วมกับฝ่ายเจ้าของงานเป็นประจำเดือน หรือเสนอให้ฝ่ายเจ้าของงานรับทราบถึงผลคืบหน้าของการก่อสร้างตามเงื่อนไขที่ตกลงกันไว้

ดังที่ได้กล่าวมาในตอนต้นแล้วว่า บันทึกปฏิบัติงานนี้ทางฝ่ายเจ้าของงานถือเป็นเอกสารสำคัญที่ผู้ควบคุมงานฝ่ายเจ้าของงานจะต้องทำบันทึกปฏิบัติงานของผู้รับงานก่อสร้างไว้ด้วยเช่นเดียวกัน ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี

ว่าด้วยการพัสดุ ก็ได้มีข้อกำหนดถึงเรื่องนี้ไว้อย่างชัดเจนว่า คณะกรรมการตรวจการจ้างการก่อสร้างของราชการจะต้องดำเนินการให้มีการจดบันทึกปฏิบัติงานของผู้รับจ้างและเหตุการณ์แวดล้อมเป็นรายวัน และบันทึกดังกล่าวต้องเก็บรักษาไว้ เพื่อมอบให้แก่ผู้ว่าจ้างเมื่อเสร็จงานแต่ละงวด โดยถือว่าเป็นเอกสารสำคัญของราชการ เพื่อประกอบการตรวจสอบของผู้มีหน้าที่.*

สำหรับหัวข้อที่ควรจดบันทึกไว้ อาจจัดทำเช่นเดียวกับการบันทึกของฝ่ายผู้รับงานก่อสร้าง หรือเน้นเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับผู้ว่าจ้าง เป็นต้นว่า

1. สภาพของการทำงานทั่วไปปกติหรือช้า การทำงานไม่ก้าวหน้าไปเท่าที่ควร
2. การทำงานของผู้รับเหมาช่วง
3. จำนวนช่างและแรงงานประเภทต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่ประจำ
4. การขนส่งวัสดุก่อสร้างเข้ามาในหน่วยงานก่อสร้าง
5. สภาพของดินฟ้าอากาศ
6. การส่งเอกสารเพิ่มเติมประกอบการทำงาน หรือการสั่งการแก้ไขด้วยวาจา หรือเป็นลายลักษณ์อักษรจากฝ่ายสถาปนิก/วิศวกรของเจ้าของงาน
7. การตรวจงานของฝ่ายผู้ว่าจ้าง
8. สรุปเหตุการณ์สำคัญที่ควรบันทึกไว้

ฯลฯ

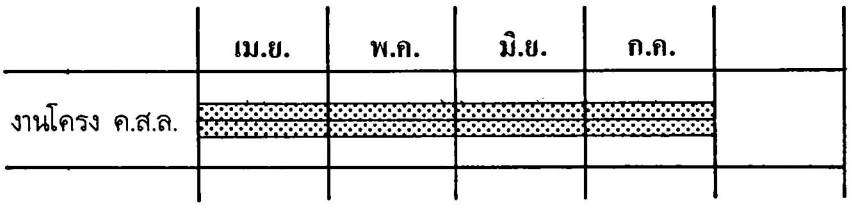
การบันทึกปฏิบัติงานนี้ ฝ่ายเจ้าของงานจะเก็บไว้เป็นเอกสารอ้างอิง เพื่อใช้พิจารณาประกอบ ในกรณีที่มีข้อขัดแย้งระหว่างคู่สัญญาว่าจ้าง เช่น การขอต่อสัญญาว่าจ้างของผู้รับงานก่อสร้าง จะมีเหตุผลสมควรหรือไม่ หรือถ้ามีการหยุดชะงักงันในการปฏิบัติการก่อสร้างเป็นระยะเวลานาน ซึ่งผู้ว่าจ้างเห็นว่าจะเป็นการเสียหายแก่ตน อาจสั่งเลิกสัญญาว่าจ้างได้ตามเงื่อนไขของสัญญา ซึ่งจะยึดถือบันทึกปฏิบัติงานเป็นเอกสารอ้างอิงที่สำคัญในการพิจารณาบอกเลิกสัญญาว่าจ้าง

เรื่องที่ 11.3.2
แผนงานก่อสร้างระบบตารางเวลาทำงานกับงานติดตามผล

โครงการก่อสร้างที่ได้เลือกใช้ระบบการวางแผนงานก่อสร้างแบบตารางเวลาทำงาน (bar chart) ย่อมจะใช้ตารางเวลาทำงานนี้เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมและติดตามผลความคืบหน้าของงานด้วย อาจกำหนดรูปแบบของตารางเวลาทำงานขึ้นตามต้องการของผู้ใช้ เช่น ความละเอียดของหน่วยเวลา อาจกำหนดเป็นวัน สัปดาห์ หรือให้มีหน่วยเป็นเดือน และถ้าต้องการนำใช้ในงานควบคุมด้านค่าต้นทุนก่อสร้างด้วย ก็อาจให้มีรายการค่าก่อสร้างกำกับไว้ทุกหน่วยงานที่เขียนไว้ในแผนงาน

ลักษณะที่สำคัญของตารางเวลาทำงาน ได้แก่ เส้นแท่งทางนอน (bar) ที่แสดงถึงช่วงเวลาทำงานของหน่วยงาน ซึ่งนอกจากจะให้ทราบถึงวันเริ่มต้นทำงานและวันเสร็จงานของหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงปริมาณงานของหน่วยงานนั้นที่จะต้องปฏิบัติด้วย ดังภาพขยายเส้นแท่งแสดงเวลาทำงาน ภาพที่ 11.5 มีความหมายว่า งานโครงคอนกรีตทั้งหมด (100%) จะเริ่มทำงานได้ตั้งแต่เดือนเมษายนไปเสร็จสิ้นที่เดือนกรกฎาคม ใช้เวลาทำงานทั้งหมด 4 เดือน หรือ 16 สัปดาห์

* ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2521 แก้ไข พ.ศ. 2526 ข้อ 49 ข้อย่อย (1) วรรคสอง



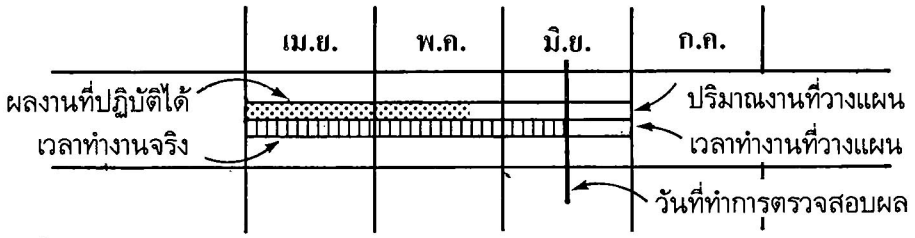
ภาพที่ 11.5 แสดงเวลาทำงาน

ในการติดตามผลความคืบหน้าของงาน จึงควรแจ้งให้ทราบถึงข้อมูลที่สำคัญ 2 เรื่อง โดยมีวันที่ทำการตรวจสอบผลงาน (effective date) เป็นขอบเขตของการแจ้งผล คือ

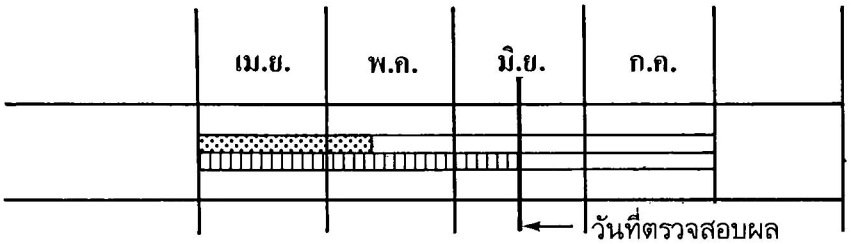
- หน่วยงานนั้นได้ทำงานเสร็จเป็นปริมาณเท่าไร อาจคิดเทียบเป็นร้อยละของงานทั้งหมด หรืองานเสร็จทั้งหมด 100 เปอร์เซ็นต์

- หน่วยงานนั้นได้ทำงานจนเสร็จทั้งหมด 100 เปอร์เซ็นต์ ได้ใช้เวลาปฏิบัติงานยาวนานเท่าไร หรือถ้าเสร็จเพียงบางส่วน ให้นับจากวันที่หน่วยงานนั้นเริ่มต้นทำงาน จนถึงวันที่ทำการตรวจสอบผล

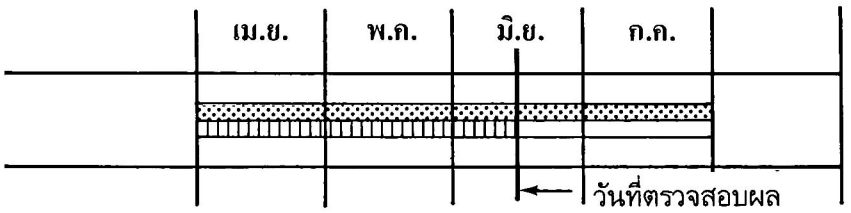
1. การแยกส่วนของปริมาณงาน เวลาทำงาน และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้ เพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงข้อมูลที่แสดงในตารางเวลาทำงานได้ชัดเจน จึงควรได้จัดเตรียมรูปแบบของตารางเวลาทำงานตั้งแต่เริ่มแรก หรือตั้งแต่ขั้นกำหนดแผนงาน เช่น กำหนดเส้นแท่งแสดงเวลาทำงานให้มีขนาดค่อนข้างกว้าง และจัดแบ่งออกเป็นสองส่วน ส่วนบนใช้สำหรับแสดงปริมาณของงานที่ทำได้ และส่วนล่างจะใช้แสดงถึงเวลาทำงาน ดังภาพที่ 11.5 และภาพที่ 11.6 และกำหนดสัญลักษณ์หรือลักษณะให้แตกต่างกัน ในทางปฏิบัติมักนิยมใช้ดินสอสี หรือปากกาสีเมจิกขีดทับบนเส้นแท่งเวลาทำงาน เช่น ส่วนที่แสดงถึงปริมาณงานใช้สีน้ำเงิน ส่วนที่แสดงเวลาทำงานจริงใช้สีเขียว เป็นต้น ส่วนงานที่ยังไม่ได้ทำงานถือว่ายังอยู่ในขั้นวางแผน จะเป็นเส้นกรอบว่างคงเดิม



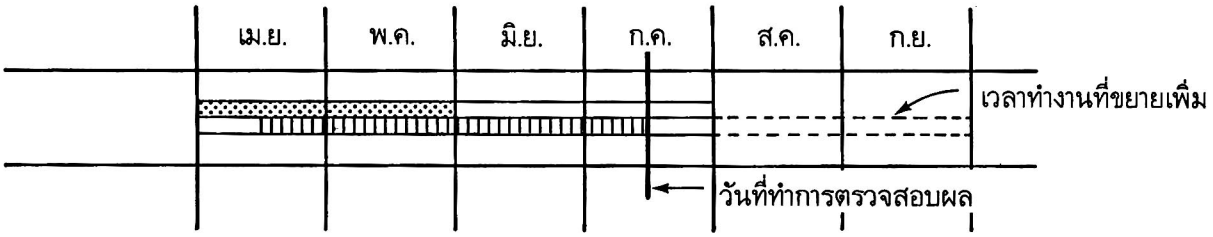
ภาพที่ 11.6 แสดงการใช้สัญลักษณ์ที่แตกต่างกันระหว่างปริมาณของงานกับเวลาทำงาน



ภาพที่ 11.7 แสดงงานอาจเสร็จช้ากว่ากำหนด



ภาพที่ 11.8 แสดงงานเสร็จเร็วกว่ากำหนด



ภาพที่ 11.9 การปรับแผนเลื่อนกำหนดวันเสร็จงานออกไปอีก 2 เดือน

ดังภาพที่ 11.7 จะหมายถึงความคืบหน้าของงานของหน่วยงาน ณ วันที่ตรวจสอบผลว่า งานได้ดำเนินการไปแล้วประมาณ 1 ใน 3 ของงานทั้งหมด เวลาทำงานเริ่มตามกำหนด และใช้เวลาทำงานไปแล้ว 2 เดือนครึ่ง หรือ 5 ใน 6 ของเวลาที่กำหนดไว้ทั้งหมด ข้อสังเกตคือส่วนของงานที่เหลือจะทำงานได้เสร็จตามกำหนด คือสิ้นเดือนกรกฎาคมหรือไม่นั้นผู้ควบคุมและติดตามผลจะต้องวิเคราะห์จากสภาพของงานที่เป็นจริงและสรุปผลต่อไป

ในทางตรงกันข้ามกับภาพที่ 11.7 ถ้าผลของงานจากวันที่ตรวจสอบผล ปรากฏว่างานทั้งหมดทำได้เสร็จเส้นแท่งแสดงเวลาทำงาน จะได้รับขีดสีแสดงผลการทำงานตลอดได้ดังภาพที่ 11.8 ซึ่งหมายถึงว่าหน่วยงานนี้ สามารถทำงานได้เสร็จก่อนเวลาที่กำหนดไว้

ส่วนภาพที่ 11.9 แสดงให้ทราบว่า ณ วันที่ทำการตรวจสอบผล งานทำเสร็จไปได้ร้อยละ 50 เริ่มต้นทำงานช้ากว่ากำหนด 2 สัปดาห์ และใช้เวลาทำงานไปร้อยละ 75 หรือเป็นเวลา 3 เดือนจากเวลาที่กำหนดให้ 4 เดือน แสดงว่าการทำงานได้ใช้เวลาทำงานมากกว่าที่คาดคะเนไว้ ในขณะเดียวกันผู้วิเคราะห์และปรับแผนได้คาดคะเนว่าสำหรับงานส่วนที่เหลือนั้นจะต้องใช้เวลาทำงานอีก 10 สัปดาห์ (นับจากวันที่ทำการตรวจสอบ) จึงเขียนแสดงแผนงานเพิ่มเติม เป็นการปรับแผนด้วยเส้นประเฉพาะส่วนของเวลา เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบถึงกำหนดเสร็จงานของหน่วยงานนี้ที่ต้องปฏิบัติในขั้นต่อไป

อย่างไรก็ตาม การใช้สัญลักษณ์ให้มีความหมายดังตัวอย่างที่กล่าวมานี้ เป็นเพียงรูปแบบหนึ่งเท่านั้น ยังมีผู้กำหนดรูปแบบอื่น ๆ ที่แตกต่างออกไปอีกหลายลักษณะตามความเหมาะสมกับงานหรือประเภทของโครงการก่อสร้างนั้น คำอธิบายถึงความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญเรื่องหนึ่ง ที่จะต้องชี้แจงหรือแจ้งไว้ในตารางเวลาทำงานด้วย เพื่อให้ทุกฝ่ายได้อ่านและเข้าใจในความหมายนั้นตรงกัน

2. วันที่ทำการตรวจสอบผล ***(Effective Date)*** หมายถึงวันที่ได้ทำการตรวจสอบดูผลงานที่ปฏิบัติได้จริง เป็นวันที่แจ้งให้ทราบถึงผลการทำงานครั้งหลังสุดที่จะปรากฏอยู่ในใบรายงานผลความคืบหน้าของงาน งานที่อยู่หลังวันที่กำหนดให้เป็นวันตรวจสอบผล ถือว่ายังไม่ได้ดำเนินการยังเป็นงานในขั้นวางแผน ในทางปฏิบัติการทำสรุปผลความคืบหน้าของงานเสนอต่อที่ประชุม หรือเพื่อรายงานให้เจ้าของงานทราบ หรือสรุปผลเสนอให้ผู้รับผิดชอบโครงการทราบ อาจเป็นวันหลังจากวันที่บันทึกการตรวจสอบ ถึง 1 หรือ 2 สัปดาห์ งานหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหลังวันตรวจสอบแม้เพียงวันเดียวจะไม่มีปรากฏในใบรายงานผล

เรื่องที่ 11.3.3
ใบรายงานผลความคืบหน้าของงานกับการปรับแผนตารางเวลาทำงาน

จุดประสงค์หลักของการตรวจสอบผลความคืบหน้าของงาน ก็เพื่อต้องการทราบถึงผลการดำเนินงานก่อสร้างว่า ได้ทำงานไปตามแผนงานที่กำหนดหรือไม่ ถ้ามีแนวโน้มว่าล่าช้า หรืองานจะเสร็จช้ากว่ากำหนด จะได้ปรับปรุงแก้ไขการทำงานได้ทันการณ์ เพื่อให้งานเสร็จได้ทันตามกำหนด

ข้อมูลสำคัญที่ต้องการทราบ คือผลงานที่ปฏิบัติได้จริงและเวลาทำงานที่เป็นจริง วันที่ทำการตรวจสอบผลเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับปริมาณงานและเวลาทำงานที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือในตารางเวลาทำงาน

ข้อมูลดังกล่าว จะสรุปผลได้จากบันทึกการปฏิบัติงานประจำวัน หรือประจำสัปดาห์ดังที่กล่าวมาแล้วในเรื่องที่ 11.3.1 ด้วยการสรุปออกมาเป็นใบรายงานผลความคืบหน้าของงาน (progress reports) สามารถนำข้อมูลนั้นไปใช้กับงานปรับแผนได้ทันที

1. ใบรายงานผลความคืบหน้าของงาน

ใบรายงานผลความคืบหน้าของงานที่จะนำมาใช้สำหรับปรับแผนงานกับตารางเวลาทำงาน ควรประกอบด้วยรายการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 รายชื่อของหน่วยงานตามที่กำหนดในตารางเวลาทำงาน

1.2 วันเริ่มต้นทำงานปัจจุบัน (actual start) ของแต่ละหน่วยงาน

1.3 วันเสร็จงานปัจจุบัน (actual finish) ของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งแยกออกได้ 2 ความหมายคือ

1.3.1 งานที่ทำเสร็จแล้ว 100 เปอร์เซ็นต์ จะเป็นวันเสร็จงานจริง

1.3.2 งานที่ทำเสร็จเพียงบางส่วน อาจคาดคะเนวันเสร็จงานของส่วนที่ยังค้างอยู่ไว้ด้วย

1.4 ปริมาณงานของหน่วยงานที่ทำได้ คือเทียบเป็นร้อยละของปริมาณงานทั้งหมด

1.5 วันที่ทำการตรวจสอบผลงาน

ข้อมูลทั้งหมดนี้ จะเขียนขึ้นในรูปแบบของตารางเพื่อให้สะดวกต่อการกรอกข้อมูลและการอ่าน ดังตัวอย่างใบรายงานผลความคืบหน้าของงาน ตารางที่ 11.1

ใบรายงานผลความคืบหน้าของงาน

โครงการ โรงงานเก็บสินค้า วันที่ทำการตรวจสอบ 20 สิงหาคม 2531

ที่	งาน	งานที่ทำได้	วันเริ่มทำงานปัจจุบัน	วันเสร็จงานปัจจุบัน	หมายเหตุ
1.	งานเตรียมสถานที่	100%	3 เม.ย.	10 เม.ย.	
2.	งานดิน – ขุดหลุม	100%	17 เม.ย.	3 พ.ค.	
3.	งานฐานราก	100%	1 พ.ค.	11 มิ.ย.	
4.	งานโครง ค.ส.ล.	50%	7 มิ.ย.	2 ต.ค.	เป็นการคาดคะเนวันเสร็จงาน
5.	งานโครงหลังคา	0	–	–	
6.	งานมุงหลังคา	0	–	–	
7.	งานผนังอิฐ	10%	31 ก.ค.	–	
8.	งานประตู – หน้าต่าง	0	–	–	
9.	งานไฟฟ้า	0	–	–	
10.	งานเดินท่อ – สุขภัณฑ์	0	–	–	
11.	งานทาสี – ตกแต่ง	0	–	–	

ตารางที่ 11.1 ตัวอย่างใบรายงานผลความคืบหน้าของงาน

วันเริ่มต้นทำงานปัจจุบันกับวันเสร็จงานปัจจุบัน เมื่อพิจารณาดูผลการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ณ วันที่ตรวจสอบผล (effective date) จะพบว่ามีลักษณะของหน่วยงานอยู่ 3 ประเภท คือ

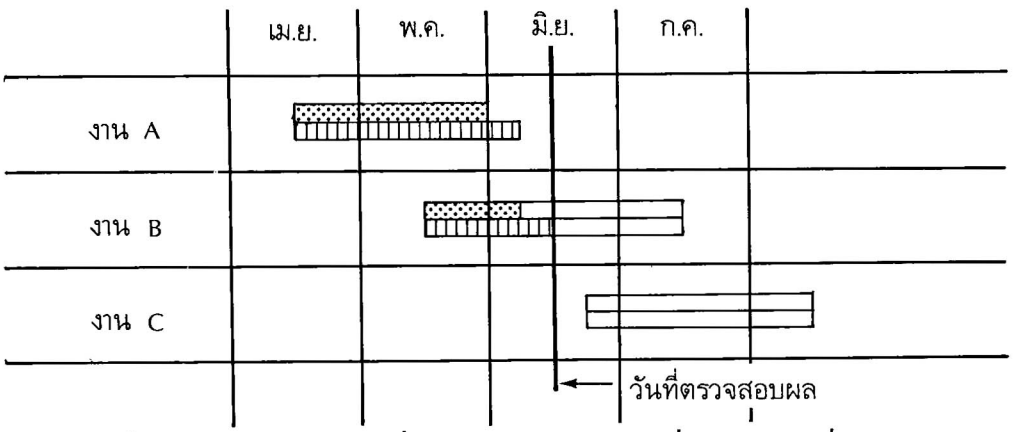
ประเภทที่หนึ่ง หน่วยงานบางหน่วยทำงานเสร็จแล้ว 100 เปอร์เซ็นต์ จะทราบได้แน่นอนถึงวันเริ่มต้นทำงานจริง และวันเสร็จงานจริง

ประเภทที่สอง หน่วยงานบางหน่วยที่เริ่มต้นทำงานและทำเสร็จไปบางส่วน จะทราบเพียงวันเริ่มต้นทำงานจริง แต่ยังไม่ทราบวันเสร็จงานจริง เพราะงานยังไม่เสร็จครบ 100 เปอร์เซ็นต์

ประเภทที่สาม หน่วยงานที่ยังไม่เริ่มทำงานเลย ดังนั้นวันเริ่มงานและวันเสร็จงาน จึงยังคงเป็นไปตามแผนงาน หรืออาจได้รับการปรับแผนใหม่ เปลี่ยนแปลงไปจากกำหนดเดิมก็ได้

ความหมายทั้ง 3 ประเภทนี้ อาจแสดงได้ด้วยภาพดังภาพที่ 11.10

จะเห็นว่า



ภาพที่ 11.10 แสดงลักษณะที่แตกต่างกันของผลงานที่ทำได้ ณ วันที่ตรวจสอบผล

หน่วยงาน A มีวันเริ่มต้นทำงานและวันเสร็จงานที่เป็นจริง ตามประเภทที่หนึ่ง

หน่วยงาน B ทราบวันเริ่มต้นทำงานจริง แต่วันเสร็จงานยังไม่ทราบแน่นอน ตามประเภทที่สอง

หน่วยงาน C ยังไม่ได้เริ่มงาน วันเริ่มต้นทำงานและวันเสร็จงานยังอยู่ในลักษณะของการคาดคะเนตามแผนงาน ดังความหมายของประเภทที่สาม

ด้วยเหตุนี้ วันที่ตรวจสอบผลจึงเป็นวันที่แสดงให้เห็นภาพของงานทั้งหมดในปัจจุบัน ว่าขณะนี้หน่วยงานต่าง ๆ มีกำหนดวันเริ่มต้นทำงานและวันเสร็จงานเป็นอย่างไร เมื่อนำเปรียบเทียบเวลาที่กำหนดในแผนงานเดิมและในวันที่ตรวจสอบผลครั้งต่อไป ซึ่งอาจหลังถัดไปอีก 1 เดือนจากวันที่ตรวจสอบผลครั้งที่แล้ว วันเริ่มต้นทำงานและวันเสร็จงานบางหน่วยงานก็อาจเปลี่ยนไป และจะถือเอาวันที่ตรวจสอบผลครั้งหลังสุด เป็นการแสดงภาพของงานปัจจุบัน

ดังนั้น วันเริ่มต้นทำงานและวันเสร็จงานของหน่วยงานที่กำหนด ณ วันที่ตรวจสอบผล จึงให้ชื่อว่า **วันเริ่มต้นทำงานปัจจุบัน (actual start) และวันเสร็จงานปัจจุบัน (actual finish)** เพื่อให้แตกต่างกับความหมายของ**วันเริ่มต้นทำงาน (estimate start) และวันเสร็จงาน (estimate finish)** ที่กำหนดไว้เดิมในแผนงาน และจะต้องมีวันที่ตรวจสอบผลกำกับอยู่ด้วย

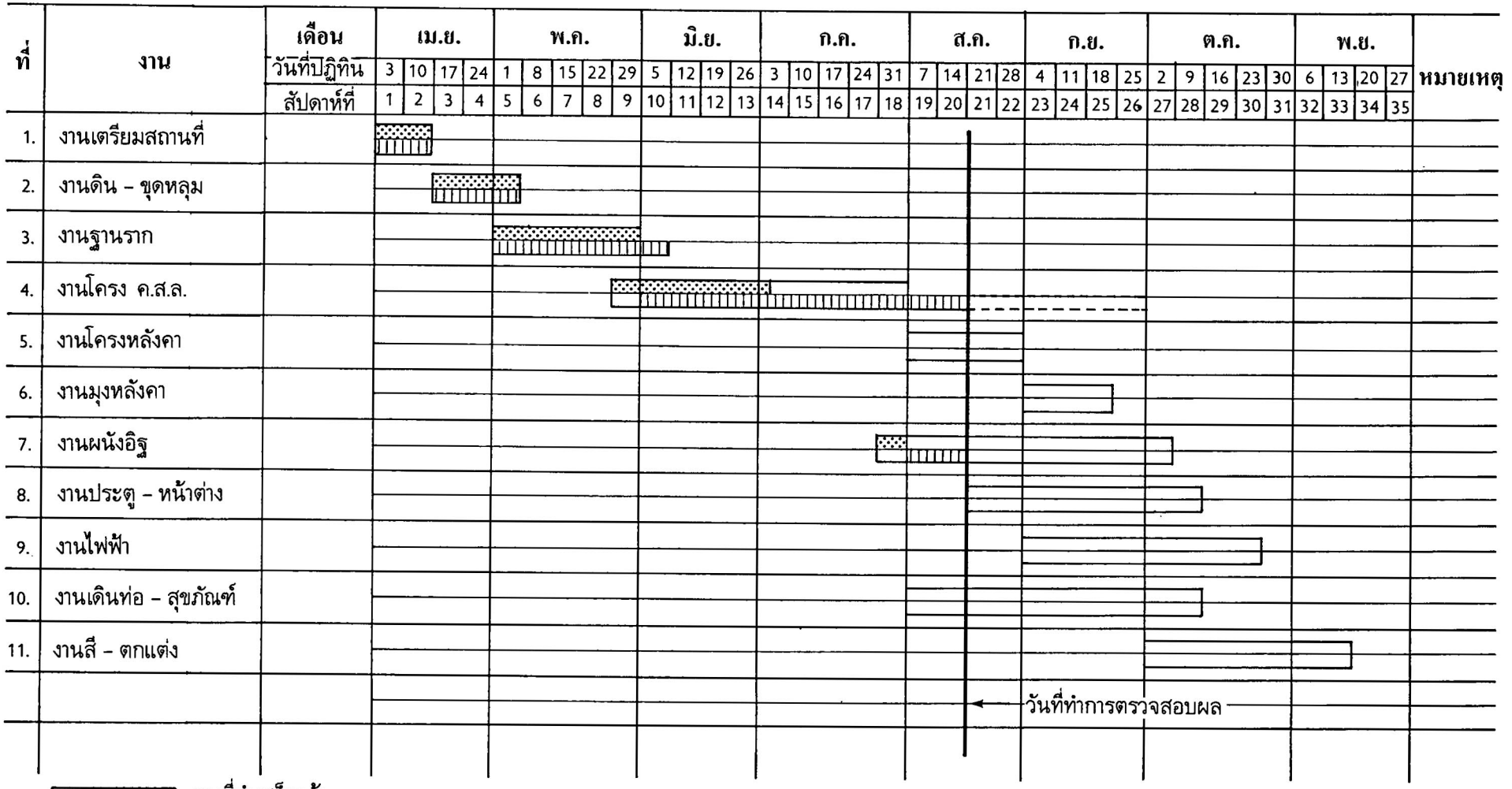
ดังตัวอย่างในใบรายงานผลความคืบหน้าของงานตารางที่ 11.1 หน่วยงานโครง ค.ส.ล. ซึ่งทำเสร็จไปบางส่วน ส่วนที่เหลือได้กำหนดวันเสร็จงานปัจจุบันเป็นวันที่ 2 ตุลาคม 2531 ความจริงก็ยังเป็นกำหนดวันเสร็จในลักษณะของการคาดคะเน แต่ถือว่าเป็นวันเสร็จงานที่กำหนดขึ้น ณ วันที่ตรวจสอบผล สำหรับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ยังไม่ได้เริ่มงาน ถ้ามีการกำหนดวันเริ่มงานขึ้นใหม่ ก็จะถือว่าเป็นวันเริ่มงานปัจจุบันได้ แม้ว่าจะยังไม่ใช่วันเริ่มต้นทำงานจริงก็ตาม

อย่างไรก็ตาม การเรียกชื่อวันทำงานต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ เป็นเพียงเพื่อแสดงให้เห็นถึงความคืบหน้าของงานได้ชัดเจน และให้ได้ค่าเวลาใหม่ที่แตกต่างจากที่เคยวางแผนไว้ สะดวกต่อการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ปฏิบัติได้จริง กับผลงานที่วางแผนไว้ ซึ่งเป็นจุดประสงค์ที่ต้องการของงานควบคุมนั่นเอง

ตารางเวลาทำงาน

วันเริ่มงาน 3 เมษายน 2531
วันเสร็จงาน 19 พฤศจิกายน 2531
วันที่ตรวจสอบผล 20 สิงหาคม 2531

โครงการ โรงงานเก็บสินค้า



ภาพที่ 11.11 แสดงความคืบหน้าของงาน ณ วันที่ 20 สิงหาคม 2531

2. การปรับแผน

จากใบรายงานผลความคืบหน้าของงาน ตารางที่ 11.1 คือวันที่ 20 สิงหาคม 2531 หรือสัปดาห์ทำงานที่ 20 เป็นวันที่ทำการตรวจสอบผล จะใช้ปรับแผนร่วมกับตารางเวลาทำงาน ดังภาพที่ 11.11 ซึ่งกำหนดวันเริ่มงานวันที่ 3 เมษายน 2531 และงานทั้งหมดจะเสร็จวันที่ 19 พฤศจิกายน 2531 หรือสัปดาห์ทำงานที่ 33

ภาพตารางเวลาทำงาน ภาพที่ 11.11 แสดงถึงการปรับแผนแล้ว และแจ้งให้ทราบว่า งานได้ดำเนินการคืบหน้ามาจนถึงวันที่ 20 สิงหาคม 2531 นั้นมีดังนี้

2.1 งานเตรียมพื้นที่ งานดิน – ขุดหลุม และงานฐานราก ได้ดำเนินการเสร็จแล้ว 100 เปอร์เซ็นต์ วันเริ่มต้นทำงานและวันเสร็จงานเป็นไปตามกำหนด เว้นแต่งานฐานราก เสร็จช้ากว่ากำหนด 1 สัปดาห์

2.2 งานโครง ค.ส.ล. ทำงานเสร็จไปได้เพียงร้อยละ 50 เริ่มทำงานเมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2531 ช้ากว่ากำหนดไป 1 สัปดาห์ และเมื่อพิจารณาถึงวันที่ทำการตรวจสอบผลได้ใช้เวลาทำงานมากกว่า 100 เปอร์เซ็นต์ (11 สัปดาห์) เพราะมีฝนตกชุกช่วงต้นเดือนกรกฎาคม จึงคาดว่าส่วนงานที่เหลือจะเสร็จได้ประมาณก่อนวันที่ 2 ตุลาคม หรือสัปดาห์ที่ 26 และแสดงด้วยเส้นประต่อท้ายเวลาทำงาน

2.3 งานผนังอิฐเริ่มเมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม ได้งานเพียงร้อยละ 10 คาดว่าวันเสร็จงานต้องหลังงานโครง ค.ส.ล.

2.4 หน่วยงานอื่น ๆ ยังไม่ได้เริ่มทำงาน

สรุปผลความคืบหน้าของงานตามแผนงานที่ปรับใหม่มีแนวโน้มงานจะล่าช้าที่หน่วยงานโครง ค.ส.ล. ประมาณ 6 สัปดาห์

ในการปฏิบัติงานก่อสร้างทั่วไป ความล่าช้าของหน่วยงานหนึ่ง อาจมีผลกระทบไปถึงหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานที่ต้องทำงานต่อเนื่องกัน แต่ระบบการวางแผนแบบตารางเวลาทำงาน มิได้ชี้ให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของหน่วยงานไว้ชัดเจน ซึ่งต่างกับผังงาน CPM. จะแสดงให้เห็นได้ชัดเจนกว่า ดังที่จะได้กล่าวถึงต่อไปในตอนที่ 11.4 จึงเป็นหน้าที่ของผู้วิเคราะห์และควบคุมการปรับแผนงาน จะต้องวิเคราะห์หน่วยงานอื่นที่ยังทำงานไม่เสร็จหรือยังมิได้เริ่มทำงานประกอบด้วย และอาจต้องพิจารณาต่อไปด้วยว่า จะต้องเร่งการทำงานที่หน่วยงานใดให้เร็วขึ้นบ้าง เพื่อให้งานเสร็จได้ทันภายในเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงานก่อสร้าง

ตอนที่ 11.4
การติดตามผลและปรับแผนงานก่อสร้างตามระบบ CPM.

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 11.4 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

11.4.1 ลักษณะที่สำคัญของผังงานระบบ CPM. กับงานติดตามผล
11.4.2 รูปแบบของใบรายงานผลความคืบหน้าของงาน
11.4.3 การเขียนใบรายงานผลความคืบหน้าของงาน
11.4.4 กระบวนการปรับแผนแสดงความคืบหน้าของงานในผังงาน CPM.
11.4.5 การวิเคราะห์ผลจากการปรับแผน

แนวคิด

1. แผนงานระบบ CPM. เป็นเครื่องมือประเภทหนึ่งที่ใช้สำหรับงานติดตามผลความคืบหน้าของงานที่ได้ผลดี เพราะหน่วยงานแต่ละหน่วยจะมีค่าเวลาต่าง ๆ กำกับ เมื่อค่าเวลาของหน่วยงานหนึ่งเปลี่ยนไป จะมีผลให้ค่าเวลาของหน่วยงานอื่นที่ทำงานต่อเนื่องกันเปลี่ยนแปลงไปด้วย แต่การทำงานปรับแผนจะช้าและยุ่งยากกว่าแบบตารางเวลาทำงาน
2. ใบรายงานผลจะต้องมีข้อมูลต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับค่าเวลาของผังงาน CPM. และจะต้องมีค่าเวลาเพิ่มอีกอย่างน้อย 2 ค่า ได้แก่ วันเริ่มต้นทำงานปัจจุบันกับวันเสร็จงานปัจจุบัน ซึ่งจะทราบค่าได้ ณ วันที่ทำการตรวจสอบผลงาน
3. การบันทึกใบรายงานผล จะต้องเขียนเวลาเริ่มต้นทำงานและวันเสร็จงานของแต่ละหน่วยงานตามความเป็นจริง เพื่อจะใช้เปรียบเทียบกับค่าเวลาที่คาดคะเนไว้ตามแผนงาน
4. การปรับแผนอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การปรับแผนในผังงาน CPM. โดยตรง หรือการคำนวณปรับค่าเวลาด้วยตารางคำนวณ การคำนวณและปรับแผนในผังงานจะปฏิบัติได้สะดวกและรวดเร็ว
5. ความล่าช้าของหน่วยงานอาจเกิดขึ้นได้ด้วยสาเหตุต่าง ๆ กัน ถ้าได้วิเคราะห์ถึงสาเหตุของความล่าช้านั้นได้เร็ว จะสามารถแก้ไขการปฏิบัติงานได้ทันเวลา

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 11.4 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. บอกผลดีของผังงาน CPM. ที่นำมาใช้กับงานติดตามผลความคืบหน้าของงานได้
2. แจกแจงลักษณะของใบรายงานผลและข้อมูลที่จำเป็นที่ใช้กับการติดตามผลด้วยผังงาน CPM. ได้
3. ทำบันทึกใบรายงานผลได้
4. อ่านความหมายของบันทึกใบรายงานผลตามผังงาน CPM. ได้
5. ปรับแผนตามระบบผังงาน CPM. จากข้อมูลของใบรายงานผลที่บันทึกไว้ได้

6. อธิบายแนวทางการพิจารณาถึงสาเหตุของความล่าช้าของการทำงานที่อ่านผลจากผังงานที่ปรับแผนแล้วได้
7. เปรียบเทียบลักษณะการรายงานผลตามระบบตารางเวลาทำงานและระบบ CPM. ได้

เรื่องที่ 11.4.1
ลักษณะที่สำคัญของผังงานระบบ CPM. กับงานติดตามผล

แผนงานก่อสร้างระบบ CPM. ซึ่งย่อมาจากคำว่า Critical Path Method เป็นระบบของการวางแผนงานระบบหนึ่งที่มีลักษณะเด่นที่สำคัญ และถือว่าเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ตรวจสอบและติดตามผลความคืบหน้าของงานที่ทำงานได้ผลดี กล่าวคือ จะทราบได้ทันทีจากผังงานที่ปรับแผนแล้ว ว่างานที่กำลังดำเนินการก่อสร้างอยู่นั้นทำงานได้เร็วหรือช้า หรือคืบหน้าไปตามเวลาที่กำหนด ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ จะทราบได้ด้วยว่า หน่วยงานใดเป็นต้นเหตุของการทำงานที่ช้าหรือเร็วนั้น ช่วยให้สามารถแก้ไขและปรับแผนการทำงานได้เร็วทันต่อเหตุการณ์

และถ้าจะเปรียบเทียบกับการวางแผนงานระบบตารางเวลาทำงาน ผังงานระบบ CPM. ยังมีข้อดีที่เหนือกว่าตารางเวลาทำงานหลายประการ เป็นต้นว่า มีการแบ่งแยกหน่วยงานได้ละเอียด และแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการทำงานระหว่างหน่วยงานได้ชัดเจน ทราบถึงสายงานวิกฤติ (critical path) ซึ่งจัดเป็นสายงานหลักของโครงการ เป็นสายงานที่จะต้องติดตามควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ให้หน่วยงานวิกฤติ (critical activities) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำงานต่อเนื่องกันในสายงานวิกฤติ ได้ปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด โครงการทั้งหมดจึงจะก่อสร้างได้เสร็จตามสัญญา นอกจากนี้ทุกหน่วยงานจะมีค่าคล่องตัว (float) ซึ่งจะช่วยให้ได้ทราบล่วงหน้าว่า มีบางหน่วยงานอาจทำงานได้ช้ากว่าที่กำหนดตามขีดจำกัดของค่าคล่องตัวที่มี ช่วยให้สามารถปรับแก้ไขการทำงาน ปรับปรุงการใช้ทรัพยากรให้ยืดหยุ่นได้เหมาะสมกับสภาพของงานที่กำลังทำการก่อสร้างอยู่นั้น

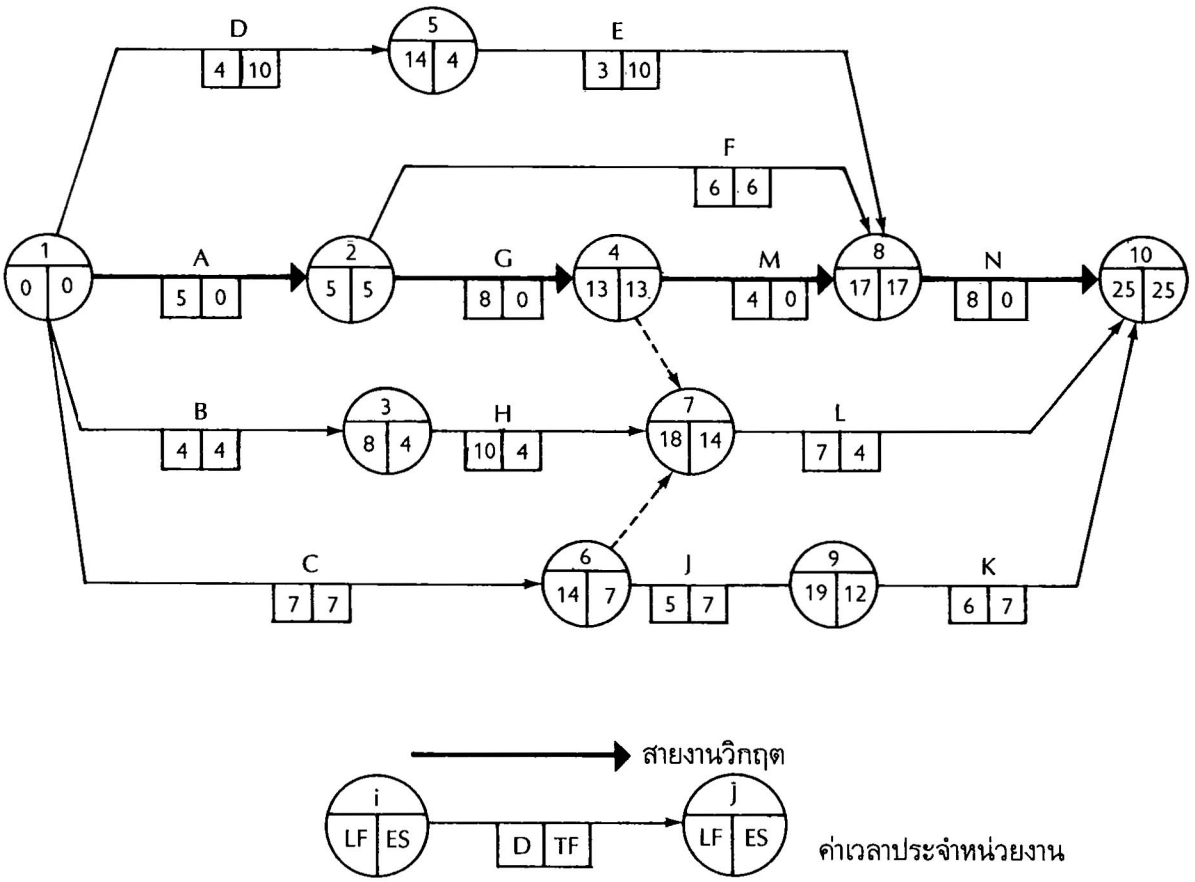
สำหรับกระบวนการติดตามผลความคืบหน้าของงานของระบบ CPM. เป็นงานที่ค่อนข้างยุ่งยากพอสมควร เป็นต้นว่า ต้องคำนวณค่าเวลาต่าง ๆ ของทุกหน่วยงานขึ้นใหม่ทุกครั้งที่ทำการตรวจสอบและปรับแผน ซึ่งต่างกับแผนงานระบบ bar chart หรือตารางเวลาทำงาน ซึ่งใช้เวลาปรับแผนได้ง่ายและรวดเร็วกว่า เพียงใช้ข้อมูลจากใบรายงานผล ลงปรับแผนในตารางเวลาทำงานได้ทันที อย่างไรก็ตาม งานวางแผนกับงานติดตามผลเป็นงานที่ต้องปฏิบัติควบคู่กันและใช้เครื่องมือทำงานอย่างเดียวกัน ถ้าเลือกใช้การวางแผนด้วยระบบวิธีใด ก็จำเป็นต้องใช้ระบบวิธีนั้นเป็นเครื่องมือสำหรับงานติดตามผลด้วย งานจึงจะสัมฤทธิผลตามเป้าหมาย

สำหรับระบบ CPM. เองก็มีผู้นำมาใช้กับงานวางแผนโครงการก่อสร้างด้วยกันหลายรูปแบบ ดังเช่นระบบผังงานโครงข่ายเส้นลูกศร (arrow network) ซึ่งจัดเป็นระบบย่อยอีกระบบหนึ่งของ CPM. และได้ใช้เป็นตัวอย่างการศึกษาถึงแนวคิดหลักของงานวางแผนระบบ CPM. มาตั้งแต่ต้น ดังนั้น เพื่อมิให้สับสนและให้ทำความเข้าใจได้ง่าย ในขั้นของการติดตามผลความคืบหน้าของงาน จะได้นำแบบผังงานโครงข่ายเส้นลูกศรมาใช้ศึกษาต่อไปเพื่อให้ต่อเนื่องกัน ดังนั้นคำว่าผังงาน CPM. ที่จะกล่าวถึงต่อไปจะหมายถึงผังงานแบบโครงข่ายเส้นลูกศรเท่านั้น

เรื่องที่ 11.4.2
รูปแบบของใบรายงานผลความคืบหน้าของงาน

ใบรายงานผลที่ใช้กับตารางเวลาทำงาน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนที่ 11.3 ได้กำหนดรูปแบบขึ้นให้มีข้อมูลสำคัญ ที่จะนำมาใช้ตรวจสอบเปรียบเทียบกับข้อมูลในแผนงานได้ ใบรายงานผลที่จะใช้กับผังงาน CPM. ก็ควรต้องกำหนดรูปแบบและมีข้อมูลตามที่มีกำหนดในผังงาน CPM. เช่นเดียวกัน

ตามตัวอย่างผังงาน CPM. ภาพที่ 11.12 เป็นผังงาน CPM. แบบแสดงค่าเวลาประกอบอยู่ด้วย ซึ่งมีค่าเวลาที่สำคัญของหน่วยงาน ระบุไว้ในผังงานให้ทราบตั้งแต่ต้น ได้แก่



ภาพที่ 11.12 ผังงาน CPM.แสดงค่าเวลาของหน่วยงาน

ค่า ES. (earliest start) วันเริ่มต้นทำงานที่เร็วที่สุด

ค่า LF. (latest finish) วันเสร็จงานที่ช้าที่สุด

ค่า D.(duration) จำนวนวันทำงานของหน่วยงาน

ค่า TF. (total float) ค่าคล่องตัวรวม

สำหรับค่าเวลาที่สำคัญอีกสองค่า คือ ค่า LS. วันเริ่มต้นทำงานที่ช้าที่สุด กับค่า EF. หรือวันเสร็จงานที่เร็วที่สุด อาจคำนวณหาได้จากสมการดังนี้

$$LS. = LF. - D.$$

$$EF. = ES. + D.$$

ข้อมูลต่าง ๆ ที่ควรกำหนดให้แสดงในใบรายงานผลความคืบหน้าของงาน เพื่อที่จะใช้ตรวจสอบกับผังงาน CPM. ได้ทันที ได้แก่ข้อมูลต่อไปนี้

1. รายชื่อหน่วยงาน พร้อมทั้งตำแหน่งหรือระบุค่า i – j ของหน่วยงาน

2. ค่าจำนวนวันทำงานของหน่วยงานตามแผนงาน (ค่า D.)

3. ค่าจำนวนวันทำงานปัจจุบันของหน่วยงาน ณ วันที่ตรวจสอบผล หรือค่า Te.(time-effective date)

4. ปริมาณของงานที่ทำเสร็จแล้ว หรือเสร็จเพียงบางส่วน คิดเทียบเป็นร้อยละของปริมาณงานทั้งหมดของหน่วยงานนั้น

5. วันเริ่มต้นทำงานปัจจุบันของหน่วยงาน (actual start =ค่า AS)

6. วันเสร็จงานปัจจุบันของหน่วยงาน (actual finish =ค่า AF)

7. วันที่ตรวจสอบผล

และกำหนดขึ้นเป็นตาราง เพื่อสะดวกสำหรับการกรอกเก็บข้อมูล ดังตัวอย่างตารางที่ 11.2

ตารางที่ 11.2 ตัวอย่างใบรายงานผลใช้กับผังงาน CPM.

ใบรายงานผลความคืบหน้าของงาน

โครงการก่อสร้าง.....วันที่ตรวจสอบผล.....

ที่	ค่า i–j	ค่า D	ค่า Te	หน่วยงาน	%ของงานที่ทำเสร็จ	วันเริ่มต้นทำงานปัจจุบัน AS	วันเสร็จงานปัจจุบัน AF	หมายเหตุ

ใบรายงานผลนี้ จะมีลักษณะคล้ายกับใบรายงานผลที่ใช้กับตารางเวลาทำงานนั่นเอง เพียงแต่ปรับปรุงบางรายการให้เข้ากับข้อมูลที่ต้องการของผังงาน CPM. ข้อมูลตามข้อ (1) และข้อ (2) เป็นข้อมูลเดิมจากผังงาน ส่วนข้อมูลอื่นเป็นข้อมูลใหม่ที่จะได้จากการติดตามผล ณ วันที่ตรวจสอบผล ได้แก่ ค่าเวลาต่าง ๆ ที่แตกต่างไปจากค่าเวลาเดิม เพราะจะเป็นค่าเวลาที่เป็นจริงหรือเป็นปัจจุบัน เช่น ค่าจำนวนวันทำงานปัจจุบันของหน่วยงาน (ค่า Te.) ค่าวันเริ่มต้นทำงานปัจจุบัน (AS.) และวันที่เสร็จงานปัจจุบัน (AF.) ณ วันที่ตรวจสอบผล ซึ่งจะแตกต่างกับค่าเวลาเดิมที่เป็นค่าที่ได้จากการประเมิน หรือคาดคะเน จึงควรทำความเข้าใจกับค่าเวลาเหล่านี้ให้เข้าใจเสียก่อนในเบื้องต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบผังงาน CPM. มีค่าเวลาที่กำหนดไว้ละเอียดกว่าระบบตารางเวลาทำงาน

ค่าจำนวนวันทำงานปัจจุบันของหน่วยงาน (Te.)

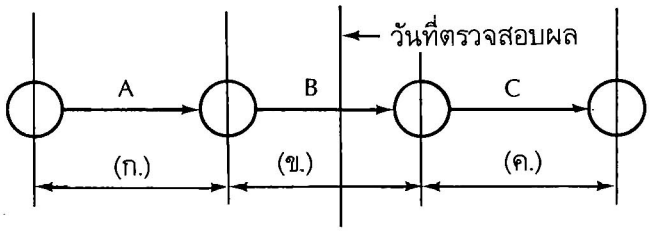
เมื่อพิจารณาถึงจำนวนวันทำงานที่กำหนดไว้เดิม (ค่า D.) เป็นจำนวนวันทำงานที่ได้จากการประเมินหรือการคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่า งานตามปริมาณนั้นควรจะทำงานได้เสร็จในกำหนดกี่วัน แต่เมื่อถึงเวลาทำการก่อสร้างจริงจำนวนวันทำงานจริงอาจไม่ตรงกับที่ประเมินไว้ในแผนงาน ซึ่งจะทราบได้จากการตรวจสอบผลของการทำงาน ณ วันที่ทำการตรวจสอบ ซึ่งอาจแยกได้เป็น 3 ความหมาย คือ

ความหมายที่หนึ่ง หน่วยงานใดที่ทำงานเสร็จแล้ว ปริมาณงานที่ทำได้จะเท่ากับ 100% ค่าจำนวนวันทำงานปัจจุบันของหน่วยงานนั้น จะเท่ากับจำนวนวันทำงานที่ได้ทำการไปจริง

ความหมายที่สอง หน่วยงานใดที่ทำงานเสร็จไปเพียงบางส่วน และยังมีส่วนของงานที่เหลือหรือยังไม่เสร็จ จะต้องคาดคะเนว่า งานที่เหลือนั้นจะต้องใช้เวลาอีกกี่วันจึงจะเสร็จ ดังนั้นค่าจำนวนวันทำงานปัจจุบันของหน่วยงานประเภทนี้ จะเท่ากับ **จำนวนวันทำงานที่ได้ทำงานไปแล้วสำหรับงานบางส่วนนั้น** บวกกับ **จำนวนวันทำงานที่จะต้องทำการต่อในส่วนของงานที่เหลือ**

ความหมายที่สาม หน่วยงานใดที่ยังมิได้เริ่มงานเลย ปริมาณของงานที่ทำเสร็จจะเท่ากับ 0% กรณีนี้จำนวนวันทำงานปัจจุบันจะยังคงเดิมตามที่ประเมินไว้ (ค่า D.)

และอาจแสดงให้เห็นถึงความหมายของค่าจำนวนวันทำงานปัจจุบัน ณ วันที่ทำการตรวจสอบได้ดังภาพที่ 11.13



ภาพที่ 11.3 แสดงความหมายของค่าจำนวนวันทำงานปัจจุบัน ณ วันที่ตรวจสอบ

ความหมายที่หนึ่งคือหน่วยงาน A ส่วนความหมายที่สองคือหน่วยงาน B ที่ทำงานเสร็จเพียงบางส่วน ส่วนความหมายที่สามคือหน่วยงาน C

วันเริ่มต้นทำงานปัจจุบัน หรือค่า AS. (actual start) กับวันเสร็จงานปัจจุบันหรือค่า AF. (actual finish)

เป็นค่าเวลาที่ถือกำหนดจากวันที่ตรวจสอบผล มีความหมายเช่นเดียวกับที่ได้อธิบายมาแล้ว ในเรื่องของใบรายงานผลที่ใช้กับตารางเวลาทำงาน กล่าวคือจะมีความหมายตามลักษณะของหน่วยงานอยู่ 2 ความหมาย คือ ค่าเวลาของหน่วยงานที่ได้ปฏิบัติก่อนวันที่ตรวจสอบผลจะถือว่าเป็นเริ่มต้นทำงานที่เป็นจริง และวันเสร็จงานจริง ส่วนค่าเวลาของหน่วยงานที่ยังไม่ได้ปฏิบัติเลย ยังอยู่ในลักษณะของการคาดคะเน เรียกว่า**วันเริ่มต้นทำงานปัจจุบันและวันเสร็จงานปัจจุบัน**เช่นเดียวกัน เพราะเป็นค่าเวลาที่แสดงถึงสภาพของงานปัจจุบัน ณ วันที่ตรวจสอบผลงาน

เรื่องที่ 11.4.3
การเขียนใบรายงานผลความคืบหน้าของงาน

วิธีเขียนหรือการเก็บข้อมูลลงในใบรายงานผล ตามตัวอย่างตาราง ภาพที่ 11.3 อาจกระทำได้ 2 วิธี วิธีแรกคือเขียนใบรายงานผล จากการสังเกตหรือดูจากการปฏิบัติงานก่อสร้างที่กระทำอยู่ ณ วันที่ตรวจสอบผลโดยตรง อีกวิธีหนึ่ง ใช้ข้อมูลจากใบบันทึกรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานประจำสัปดาห์ โดยการปรับแปลงข้อมูลให้เหมาะสมให้ได้ค่าเวลาต่าง ๆ ตามที่ต้องการ

ตัวอย่างใบรายงานผลความคืบหน้าของงาน ตารางที่ 11.3 จัดทำขึ้นใช้ประกอบกับผังงาน CPM. ภาพที่ 11.12 สมมติว่าได้ทำการตรวจสอบผล ณ วันทำงานที่ 12 ข้อมูลต่าง ๆ ที่กรอกไว้แล้วนั้น ได้จากการสรุปผลของการทำงาน ดังนี้

หน่วยงาน A ทำงานเสร็จหมดแล้ว 100 เปอร์เซ็นต์ มีจำนวนวันทำงานจริง 6 วัน ซึ่งมากกว่าที่ประมาณการไว้ 1 วัน

หน่วยงาน B ทำงานเสร็จแล้ว 100 เปอร์เซ็นต์ จำนวนวันทำงานจริงเป็นตามที่ประมาณการ แต่เริ่มทำงานช้ากว่าวันที่กำหนด 1 วัน

หน่วยงาน C และ D ทำงานเสร็จแล้วเช่นกัน จำนวนวันทำงานไปตามที่วางแผนไว้

หน่วยงาน G มีเวลาทำงานกำหนดไว้ 8 วัน เริ่มต้นทำงานวันที่ 6 ถ้านับถึงวันที่ตรวจสอบผลจะทำงานมาแล้ว 6 วัน ได้งานเสร็จไปร้อยละ 50 งานส่วนที่ยังค้างอยู่คาดว่าจะต้องใช้เวลาอีก 5 วันจึงจะเสร็จ จึงกรอกลงในช่อง ค่า Te = 5 (ประมาณวันทำงานของส่วนงานที่ยังไม่เสร็จ)

หน่วยงาน F มีเวลาทำงานกำหนดไว้ 6 วัน เริ่มทำงานวันที่ 6 หรือทำงานมาแล้ว 6 วันเช่นเดียวกัน งานเสร็จไปเพียงร้อยละ 30 งานที่เหลือคาดว่าจะต้องใช้เวลาอีก 4 วันจึงจะเสร็จ

หน่วยงาน H ทำงานมาได้ 7 วัน นับถึงวันที่ตรวจสอบผล งานเสร็จไปร้อยละ 70 งานส่วนที่เหลือจะต้องใช้เวลาอีก 5 วันจึงจะทำได้เสร็จ

หน่วยงาน E ทำงานไปได้ร้อยละ 60 ส่วนที่เหลือจะต้องใช้เวลาอีก 2 วัน

หน่วยงาน J ทำงานเสร็จไปร้อยละ 50 เริ่มงานวันที่ 10 คาดว่าอีก 5 วันจึงจะทำงานส่วนที่เหลือเสร็จ

หน่วยงาน M,L,N และ K ยังไม่ได้เริ่มงาน ข้อมูลต่าง ๆ จึงยังเหมือนเดิม เช่น ค่า Te.ยังเท่ากับค่า D.(อาจไม่จำเป็นต้องเขียนก็ได้)

ข้อสังเกต หน่วยงานที่ทำงานเสร็จแล้ว 100 เปอร์เซ็นต์ วันที่เริ่มต้นทำงาน และวันที่เสร็จงานจะเป็นจริง ส่วนหน่วยงานที่เริ่มงานแล้ว แต่ยังไม่เสร็จ 100 เปอร์เซ็นต์ วันที่เริ่มต้นทำงานจะเป็นจริง ส่วนวันที่เสร็จงานยังเป็นการคาดคะเนอยู่

ตารางที่ 11.3 แสดงการกรอกข้อมูลในใบรายงานผล ซึ่งตรวจสอบผล ณ วันทำงานที่ 12 ประกอบผังงาน CPM. ภาพที่ 11.12

ใบรายงานผลความคืบหน้าของงาน

โครงการ..... วันที่ตรวจสอบผลวันทำงานที่ 12

ที่	ค่า i – j	ค่า D	ค่า Te	หน่วยงาน	%ของงานที่เสร็จ	วันที่เริ่มงานปัจจุบัน (AS)	วันที่เสร็จงานปัจจุบัน (AF)	หมายเหตุ
1.	1 – 2	5	6	A	100%	0	6	
2.	1 – 3	4	4	B	100%	1	5	
3.	1 – 5	4	4	D	100%	0	4	
4.	1 – 6	7	7	C	100%	0	7	
5.	2 – 4	8	5	G	50%	6		
6.	2 – 8	6	4	F	30%	6		
7.	3 – 7	10	5	H	70%	5		
8.	4 – 7	0	0	dummy	–	–		
9.	4 – 8	4	4	M	–	–		
10.	5 – 8	3	2	E	60%	4		
11.	6 – 7	0	0	dummy	–	–		
12.	6 – 9	5	5	J	50%	10		
13.	7 – 10	7	7	L				
14.	8 – 10	8	8	N				
15.	9 – 10	6	6	K				

รูปแบบของใบรายงานผลความคืบหน้าของงานตามแบบตารางที่ 11.3 ควรจัดพิมพ์ไว้ล่วงหน้า โดยพิมพ์ข้อมูลหลัก ค่า i – j ค่า D.และชื่อของหน่วยงานไว้ก่อน ส่วนช่องอื่น ๆ เว้นว่าง เพื่อเตรียมสำหรับกรอกข้อมูลที่ต้องการตามวันที่ตรวจผลของแต่ละครั้ง

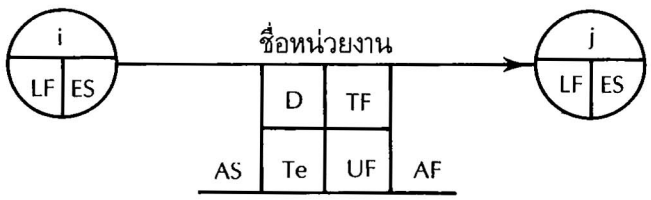
เรื่องที่ 11.4.4
กระบวนการปรับแผนแสดงความคืบหน้าของงานในผังงาน CPM.

ข้อมูลที่ได้จากใบรายงานผล ตามเรื่องที่ 11.4.3 ยังไม่สามารถทราบได้ว่างานที่กำลังดำเนินก่อสร้างอยู่นั้น มีผลคืบหน้าอย่างไร จะช้ากว่ากำหนด หรือเป็นไปตามเวลาของแผนงานหรือล่าช้า จะช้าไปกี่วัน จะต้องนำข้อมูลนี้มาวิเคราะห์ร่วมกับผังงานอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า การปรับแผนอาจปฏิบัติได้ 2 วิธี คือ

1. ใช้ปรับแผนกับผังงาน CPM. โดยตรง
2. ใช้ปรับแผนโดยใช้ใบคำนวณหาค่าเวลา

1. การปรับแผนกับผังงานโครงข่ายโดยตรง

การปรับแผนวิธีนี้ จะมองเห็นผลความคืบหน้าได้ชัดเจน และทำงานได้รวดเร็ว โดยใช้รูปแบบของผังงานแบบแสดงค่าเวลา ดังตัวอย่างภาพที่ 11.12 มาปรับปรุงให้มีช่องสำหรับกรอกค่าเวลาต่าง ๆ ที่ได้จากข้อมูลของการติดตามผล ให้ครบถ้วน ดังตัวอย่างภาพที่ 11.14



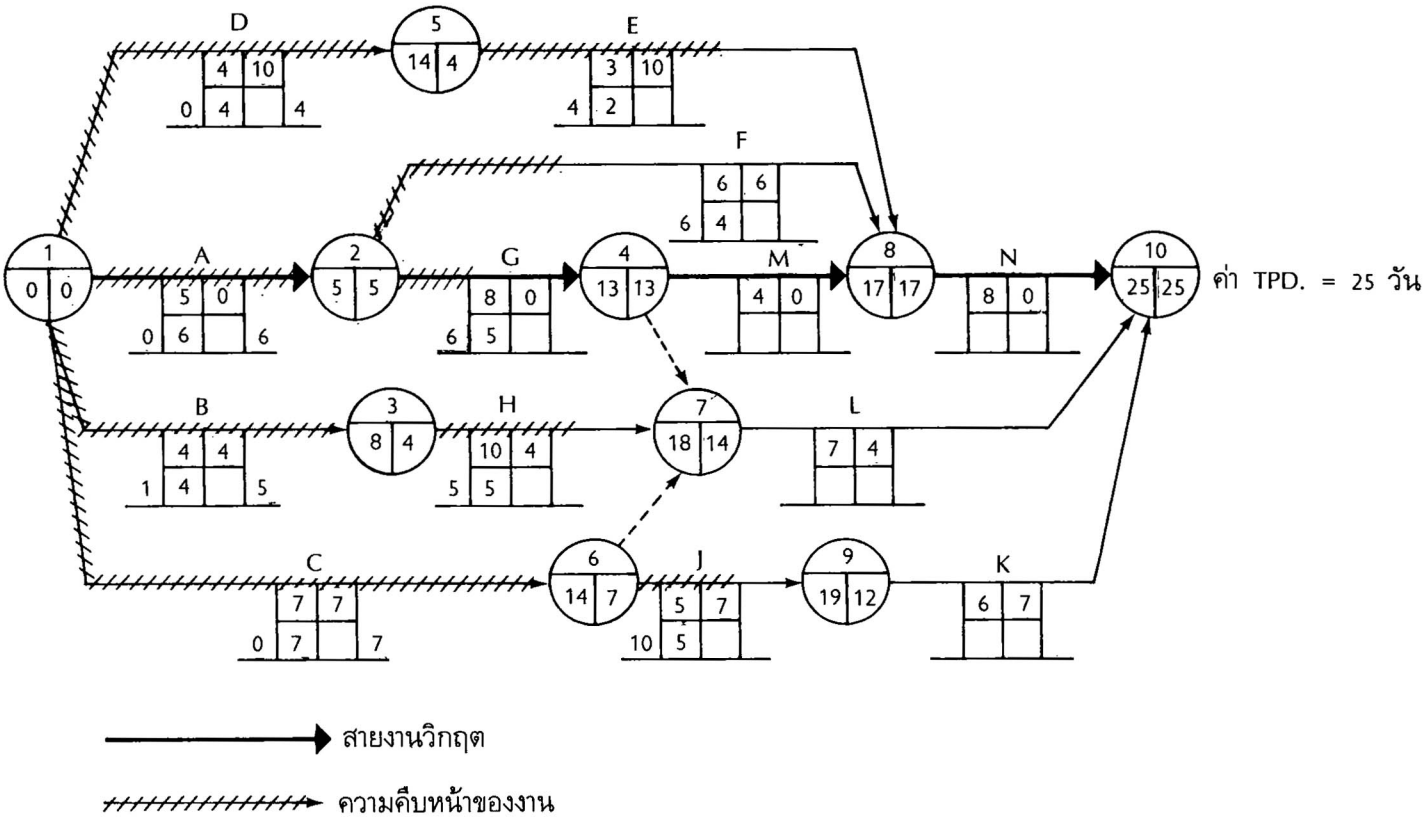
ภาพที่ 11.14 แสดงการปรับปรุงสัญลักษณ์เส้นลูกศรที่ใช้แทนหน่วยงานจากแบบเดิม ซึ่งมีอยู่ 4 ค่า คือ ES, D, TF. และ LF. เป็นเพิ่มให้มีค่าเวลาอีก 4 ค่า คือ AS, Te, UF. และ AF. เรียงตามลำดับ

จากผังงานที่ปรับปรุงใหม่ จะมีช่องสำหรับแสดงค่าเวลาเพิ่มขึ้น ได้แก่ ค่า **AS, Te. UF.** และค่า **AF.** ตามลำดับ ความหมายของค่าเวลาบางค่าได้อธิบายไว้แล้วสำหรับค่า **UF.** ย่อมาจากคำว่า **Updated float** ซึ่งหมายถึง **ค่าคล่องตัวปัจจุบัน** หรือ ค่าคล่องตัวหลังการปรับแผนแล้ว เป็นค่าคล่องตัวใหม่นับจากวันที่ทำการตรวจสอบเป็นต้นไป ซึ่งเมื่อวันที่เริ่มต้นทำงานจริง และจำนวนวันทำงานจริงเปลี่ยนไปจากที่คาดคะเนไว้ สถานภาพของหน่วยงานนั้นอาจเปลี่ยนไป และค่าคล่องตัวปัจจุบันของหน่วยงานอาจเพิ่มขึ้นหรือลดลงจากค่าเดิม (TF.) ค่าคล่องตัวปัจจุบันที่ได้จากการปรับแผน อาจมีค่าติดลบก็ได้ ถ้าหน่วยงานใดมีค่าคล่องตัวปัจจุบัน (UF.) ติดลบ แสดงว่าหน่วยงานนั้นได้ทำงานล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนด จะช่วยเตือนผู้บริหารหรือผู้ทำหน้าที่ควบคุมติดตามผลงานได้ทราบล่วงหน้า

1.1 ลำดับขั้นของการทำงานปรับแผน จากผังงาน CPM. ภาพที่ 11.12 จากการคำนวณค่าเวลาต่าง ๆ แล้วมีกำหนดวันเสร็จงานของโครงการไว้ทั้งหมด 25 วัน ได้ทำการตรวจสอบความคืบหน้าของงานเมื่อ วันทำงานที่ 12 มีข้อมูลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ตามใบรายงานผลความคืบหน้าของงาน ตามตารางที่ 11.3 จะมีลำดับขั้นของการปรับแผนได้ดังนี้

1.1.1 ใช้ดินสอสี (ให้แตกต่างกับสีที่เขียนแสดงสายงานวิกฤต) ขีดเส้นทับเส้นลูกศร ตั้งแต่ NODE แรกของหน่วยงานที่ได้เข้าปฏิบัติการแล้ว จนมาถึงตำแหน่งที่เป็นวันที่ตรวจสอบผล เช่นหน่วยงาน A, B, C และ D ทำงานได้เสร็จ 100 เปอร์เซ็นต์ จะขีดเส้นสีทับตลอดหน่วยงานที่ทำเสร็จเพียงบางส่วน คือหน่วยงาน E, F, G, H และ J จะขีดเส้นสีทับเพียงบางส่วน หน่วยงานใดที่ยังไม่ได้เริ่มงานเลยจะเว้นว่างเส้นสีที่ขีดขึ้นใหม่นี้ จะแสดงให้ทราบถึงความคืบหน้าของงาน หรือส่วนของงานที่ทำเสร็จแล้ว

1.1.2 นำค่า AS, Te. และ AF. ของหน่วยงานที่มีระบุอยู่ในใบรายงานผล นำกรอกลงในช่องที่เตรียมไว้ของผังงานได้ทันที ดังตัวอย่างภาพที่ 11.15



ภาพที่ 11.15 เป็นผังงาน ที่ได้รับการกรอกข้อมูลจากใบรายงานผล (ตารางที่ 11.3) แล้วเตรียมสำหรับ คำนวณและปรับแผนต่อไป

1.1.3 ส่วนค่า AS. และ AF. ของหน่วยงานบางหน่วยที่ไม่มีแสดงในใบรายงานผลแสดงว่าการทำงานยังดำเนินการไปไม่ถึง ให้คำนวณค่าทั้งสองขึ้นเอง เป็นวันที่เริ่มต้นทำงานปัจจุบัน และวันเสร็จงานปัจจุบัน ณ วันที่ตรวจสอบผล และเขียนลงในผังงาน

1.1.3.1 การหาค่า AF. หรือวันที่ทำงานเสร็จปัจจุบัน

1) ค่า AF. ของหน่วยงานที่เสร็จแล้ว 100% = AS + Te

2) ค่า AF. ของหน่วยงานที่เสร็จบางส่วน = Te + วันที่ตรวจสอบผล

เช่น ค่า AF. ของหน่วยงาน G = 5 + 12 = 17

ค่า AF. ของหน่วยงาน F = 4 + 12 = 16

3) ค่า AF. ของหน่วยงานที่ยังไม่ได้ทำงานเลย = AS + Te

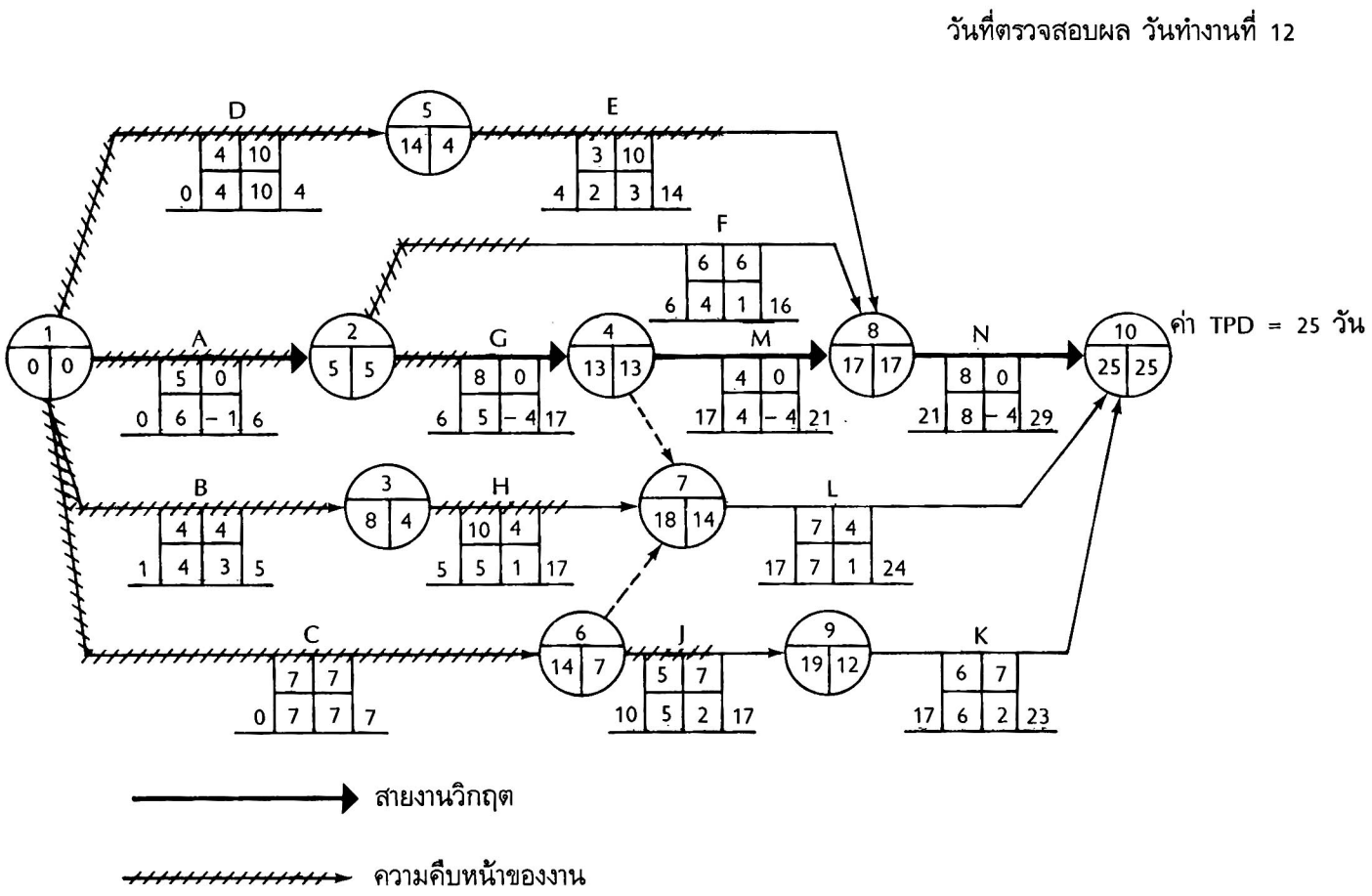
หรือ = AS + D

1.1.3.2 การหาค่า AS หรือวันที่เริ่มต้นทำงานปัจจุบัน ค่า AS ที่มีระบุไว้ในใบรายงานผล เป็นวันเริ่มต้นทำงานจริง ส่วนหน่วยงานที่ไม่มีค่า AS แสดงว่าหน่วยงานนั้นยังไม่ได้เริ่มงาน ดังนั้น ยังเป็นค่าเวลาที่ยังต้องคาดคะเนหรือประมาณการ เช่นเดียวกับ ค่า ES. หรือ LS. เพราะฉะนั้น ค่า AS.ของหน่วยงาน จะเท่ากับ ค่า AF. ของหน่วยงานที่ทำงานนำมาก่อน เช่น เมื่อทราบว่า ค่า AF. ของหน่วยงาน G = 17 ค่า AS.ของ M จะเป็น 17 ด้วย

1.1.4 การคำนวณหาค่า UF. หรือค่าคล่องตัวปัจจุบันจะหาได้จาก

UF. = LF. – AF.

เช่น UF. ของ B = 8 – 5 = 3 วัน



ภาพที่ 11.16 เป็นภาพผังงานที่คำนวณค่าเวลาครบถ้วนแล้ว ทราบวันเสร็จงานของโครงการจะเปลี่ยนเป็น 29 วัน ช้ากว่ากำหนดเดิม 4 วัน

เมื่อคำนวณหาค่าต่าง ๆ จนครบทุกหน่วยงานแล้ว ผังงานจะมีค่าเวลาต่าง ๆ ดังภาพที่ 11.16

จากผังงานที่ได้คำนวณและปรับแผนนี้ จะได้ค่า AF. ของหน่วยงาน N ซึ่งเป็นหน่วยงานสุดท้ายที่มีค่า AF. สูงสุดเท่ากับ 29 วัน ซึ่งมากกว่า ค่า LF. หรือค่า TPD. (total project duration) ของ N ที่คาดคะเนไว้เดิม 4 วัน

แสดงว่าเมื่องานได้ดำเนินงานมาจนถึงวันทำงานที่ 12 ซึ่งเป็นวันที่ตรวจสอบผลจะคาดคะเนได้ว่า ถ้ายังดำเนินงานไปตามกำหนดนี้ต่อไป โครงการนี้จะเสร็จช้ากว่ากำหนด 4 วัน และจะตรวจสอบถึงจุดต่าง ๆ ที่เป็นต้นเหตุของความล่าช้านั้นได้ และอาจนำไปวิเคราะห์หาสาเหตุต่อไป เช่น จากบันทึกการปฏิบัติงานประจำวัน และกำหนดวิธีปรับแก้ไขต่อไปเพื่อให้งานเสร็จได้ทันกำหนด

การตรวจสอบและปรับแผนแต่ละครั้ง จะใช้สำเนาของผังงานที่พิมพ์ขึ้นใหม่และเว้นว่าง ค่า AS, Te, UF. และ AF. ไว้ เพื่อเพิ่มเติมแก้ไขค่าเวลาจากใบรายงานผลตามสภาพของงานปัจจุบัน และเก็บไว้เป็นหลักฐานอ้างอิงต่อไป

2. การปรับแผนโดยใช้ใบคำนวณหาค่าเวลา

วิธีนี้นำไปใช้ได้กับผังงาน CPM. ทั่วไป ที่มิได้เขียนค่าเวลาไว้ในผังงานด้วย ค่าเวลาที่ต้องการทราบ จะคำนวณหาด้วยใบคำนวณหาค่าเวลาทั้งหมด สำหรับใบคำนวณที่ใช้ จะมีลักษณะเหมือนกับใบคำนวณหาค่าเวลาที่เคยทราบมาแล้ว * เพียงแต่เพิ่มช่องแสดงค่าเวลาที่ต้องการเพิ่มเติมขึ้น ดังตัวอย่างใบคำนวณค่าเวลา ตารางที่ 11.4 ส่วนวิธีการคำนวณหาค่าเวลาต่าง ๆ ก็ปฏิบัติเช่นเดียวกับการคำนวณหาค่าเวลาที่จัดทำในผังงาน

---

* ศึกษารายละเอียดจากตอนที่ 5.4 หน่วยที่ 5 การวางแผนงานระบบ CPM. ชุดวิชาการวางแผนงานก่อสร้าง สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

จะเห็นว่าวิธีคำนวณลงในผังงานโดยตรง จะเสียเวลาตอนเขียนผังงาน แต่อ่านถึงความคืบหน้าของงานได้ชัดเจนและง่ายกว่าวิธีใช้ใบคำนวณเวลา ซึ่งจะต้องนำผลที่คำนวณได้มาปรับลงบนผังงานอีกครั้งหนึ่งเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม วิธีใช้ใบคำนวณค่าเวลานี้ สามารถนำไปปรับใช้กับการคำนวณด้วยเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ตามโปรแกรมที่ได้จัดทำขึ้นไว้โดยเฉพาะได้ และเครื่องจะจัดพิมพ์ผลของการคำนวณทั้งหมด ออกมาในรูปแบบของตารางคำนวณได้ทันที เพียงแต่ป้อนข้อมูลจากใบรายงานผลของการตรวจสอบผลงานแต่ละครั้งเท่านั้น จึงสะดวกและรวดเร็วกว่าวิธีการคำนวณในผังงาน ในปัจจุบันที่มีเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ใช้ทำโปรแกรมให้กับงานด้านอื่น ๆ อยู่แล้ว จะเลือกวิธีคำนวณหาค่าเวลาในงานปรับแผน ด้วยการใช้เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์แทน

ตารางที่ 11.4 แสดงตัวอย่างใบคำนวณหาค่าเวลาต่าง ๆ สำหรับติดตามผลความคืบหน้าของงาน

ใบคำนวณหาค่าเวลาทำงาน

โครงการ วันที่ตรวจสอบผลวันทำงานที่ 12

ที่	หมายเลข i – j	ค่า D	ค่า Te	หน่วยงาน	ค่าเวลาคาดคะเน						ค่าเวลาปัจจุบัน				หมายเหตุ
					ES	LS	EF	LF	TF	FF	%Comp.	AS	AF	UF	
1	1 – 2	5	6	A	0	0	5	5	0*	0	100%	0	6	– 1	
2	1 – 3	4	4	B	0	4	4	8	4	0	100%	1	5	3	
3	1 – 5	4	4	D	0	10	4	14	10	0	100%	0	4	10	
4	1 – 6	7	7	C	0	7	7	14	7	0	100%	0	7	7	
5	2 – 4	8	5	G	5	5	13	13	0*	0	50%	6	17	– 4	
6	2 – 8	6	4	F	5	11	11	17	6	6	30%	6	16	1	
7	3 – 7	10	5	H	4	8	14	18	4	0	70%	5	17	1	
8	4 – 7	0	0	Dummy	13	18	13	18	5	1	–	17	17	1	
9	4 – 8	4	4	M	13	13	17	17	0*	0	–	17	21	– 4	
10	5 – 8	3	2	E	4	14	7	17	10	10	60%	4	14	3	
11	6 – 7	0	0	Dummy	7	18	7	18	11	7	–	7	7	11	
12	6 – 9	5	5	J	7	14	12	19	7	0	50%	10	17	2	
13	7 – 10	7	7	L	14	18	21	25	4	4	–	17	24	1	
14	8 – 10	8	8	N	17	17	25	25	0*	0	–	21	29	– 4	
15	9 – 10	6	6	K	12	19	18	25	7	7	–	17	23	2	

* หน่วยงานวิกฤต

เรื่องที่ 11.4.5
การวิเคราะห์ผลจากการปรับแผน

จากตัวอย่างของกระบวนการปรับแผนของผังงาน CPM. ดังที่กล่าวมาแล้วในเรื่องที่ 11.4.4 จะเห็นว่าสามารถเห็นการทำงานทั้งโครงการได้ละเอียด ชัดเจนกว่าระบบการวางแผนแบบตารางเวลาทำงาน และสามารถวิเคราะห์การทำงานได้ใกล้เคียงกับสภาพของงานที่เป็นจริง

จากผลของการตรวจสอบ ณ วันทำงานที่ 12 (ภาพที่ 11.16) แสดงให้ทราบล่วงหน้าว่า งานจะเสร็จช้ากว่ากำหนด 4 วัน ถ้าสำรวจดูค่าคล่องตัวปัจจุบันของหน่วยงานวิกฤต จะมีค่าติดลบ จะเริ่มจากหน่วยงาน A ทำงานช้ากว่ากำหนด 1 วัน และอีกจุดหนึ่งที่ช้าคือหน่วยงาน G ซึ่งทำงานช้ากว่ากำหนดเพิ่มอีก 3 วัน จึงต้องวิเคราะห์การทำงานของหน่วยงาน G ว่าเกิดจากสาเหตุใด ซึ่งอาจเนื่องด้วยสาเหตุใหญ่บางประการ เป็นต้นว่า

- ฝีมือและสมรรถภาพของช่างต่ำกว่าระดับมาตรฐาน กำลังแรงงานไม่พอเพียงพอเหมาะกับปริมาณของงาน
- การจัดส่งวัสดุล่าช้า หรือมีปริมาณไม่สัมพันธ์กับการทำงาน
- เครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ประกอบการทำงาน อาจขัดข้องทำให้งานชะงัก หรือให้ผลผลิต (output) ไม่คงที่สม่ำเสมอ
- อาจมีอุปสรรคจากภายนอก ทำให้การทำงานไม่สะดวก หรือต้องหยุดงานเป็นบางวัน
- มีข้อบกพร่องที่ระบบของการจัดการทั่วไป ทำให้งานต้องเสียเวลา หรือช้าในบางจุด

การวิเคราะห์ถึงสาเหตุดังกล่าว ถ้าค้นพบถึงสาเหตุได้เร็วจะช่วยให้สามารถแก้ไขงานได้ทัน สำหรับการแก้ไขอาจเลือกแนวปฏิบัติได้ 2 ทาง ทางหนึ่งคือปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องส่วนที่เป็นสาเหตุให้งานช้า บางครั้งอาจแก้ในหน่วยงานที่บกพร่องโดยตรงไม่ได้เพราะไม่ทันการณ์ อาจนำไปแก้ไขกับหน่วยงานอื่นที่จะทำงานต่อเนื่องถัดไปที่อยู่ในสายงานวิกฤตเดียวกัน ทางแก้ไขอีกทางหนึ่ง ถ้าวิธีแรกปฏิบัติไม่ได้ หรือได้ผลไม่ทันต่อเวลา คือพิจารณาเลือกวิธีเร่งงาน ที่จะทำงานให้เสร็จเร็วขึ้นกว่าที่กำหนดไว้เดิมเพื่อชดเชยกับเวลาที่เสียไป และการเร่งงานก็อาจเลือกปฏิบัติได้อีกหลายวิธีการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเป็นไปได้และวิธีที่จะประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากที่สุด เป็นต้นว่าจะพิจารณาเลือกเร่งงานเฉพาะหน่วยงานวิกฤตที่ทำงานถัดไปก่อน กับเฉพาะหน่วยงานที่จะเร่งงานได้สะดวกและประหยัด ในเรื่องนี้จะต้องมีการวิเคราะห์ในรายละเอียดเพิ่มเติม ซึ่งจะไม่กล่าวถึงในที่นี้

บางกรณีความล่าช้าของงาน อาจเกิดขึ้นที่หน่วยงานอื่นที่มิใช่หน่วยงานวิกฤต จนกระทั่งค่าคล่องตัวปัจจุบันของหน่วยงานนั้นเป็น 0 หรือติดลบ จนทำให้ต้องเปลี่ยนแนวสายงานวิกฤตใหม่ การวิเคราะห์การทำงานของหน่วยงานที่มีค่าคล่องตัวลดลงผิดปกติ จึงเป็นสิ่งที่ไม่ควรละเลยหรือมองข้ามไปสำหรับงานปรับแผนแต่ละครั้ง

บรรณานุกรม

"ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2521" และฉบับแก้ไข พ.ศ. 2523 พ.ศ. 2526 พ.ศ. 2527 พ.ศ. 2528 พ.ศ. 2529 เอกสารประกอบการสัมมนา วิธีการบริหารพัสดุเพื่อประหยัดงบประมาณ สมาคมนักบริหารพัสดุแห่งประเทศไทย 2529

โสภณ แสงไพโรจน์ "หน่วยที่ 5, 6, 7 การวางแผนงานก่อสร้างระบบ CPM. *"เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนงานก่อสร้าง* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2524

Barric, Donald S. and Paulson, Boyd C.Jr., *Professional Construction Management*. McGraw-Hill, U.S.A., 1978.

Cooke, B. *Contract Planning and Contractual Procedures*. The Macmillan Press Ltd., 1988.

Faulkner, Edwerd E., *A Manual for Complete Project Management*. Alabama: Ander Bookstores Inc., 1970.

หน่วยที่ 12

ข้อโต้แย้งในงานก่อสร้าง

อาจารย์ โสภณ แสงไพโรจน์

แผนการสอนประจำหน่วย

ชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง

หน่วยที่ 12 ข้อโต้แย้งในงานก่อสร้าง

ตอนที่

12.1 ข้อโต้แย้งกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง
12.2 เอกสารต่าง ๆ ของสัญญาจ้างและข้อขัดแย้ง
12.3 การป้องกันและยุติข้อโต้แย้ง
12.4 กรณีศึกษา

แนวคิด

1. ข้อโต้แย้ง อาจเกิดขึ้นด้วยสาเหตุต่าง ๆ กัน ถ้าได้ทราบถึงมูลเหตุที่มาของข้อโต้แย้ง จะสามารถป้องกันหรือระงับข้อโต้แย้งนั้นลงได้บ้าง
2. มูลเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดข้อโต้แย้งระหว่างคู่สัญญา คือมีความเข้าใจต่อข้อความในเอกสารสัญญาไม่ตรงกัน หรือบางกรณีอาจเกิดจากความละเลย ไม่สนใจต่อข้อกำหนดต่าง ๆ เมื่อการถือปฏิบัตินั้นขัดกับข้อกำหนด จะนำไปสู่การขัดแย้งในที่สุด การศึกษาถึงรายละเอียดของเอกสารสัญญาให้เข้าใจก่อนปฏิบัติงาน จึงเป็นความสำคัญอันดับแรก
3. การทำงานด้วยความถูกต้องและยึดจรรยาบรรณทางวิชาชีพเป็นหลัก จะช่วยป้องกันมิให้เกิดข้อโต้แย้งที่ได้ผลที่สุด แต่ถ้าได้เกิดข้อโต้แย้งขึ้นแล้ว การออมชอม ประนีประนอม แม้จนถึงการตั้งอนุญาโตตุลาการ ก็เป็นขั้นตอนของการยุติข้อโต้แย้งที่พึงปฏิบัติ
4. กรณีโต้แย้งหรือกรณีพิพาทที่เคยมีมาแล้ว จะเป็นตัวอย่างที่ควรนำมาศึกษา วิเคราะห์ถึงมูลเหตุหลักในการพิจารณาหาข้อยุติที่ให้ความเป็นธรรมแก่คู่กรณี เพื่อที่จะถือเป็นแนวตัวอย่างของการทำงานทั้งในด้านการป้องกันและการแก้ไข

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 12 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายมูลเหตุที่มาของข้อโต้แย้งในงานก่อสร้างได้
2. บอกข้อกำหนดที่สำคัญของเอกสารสัญญาจ้างได้
3. อธิบายกระบวนการป้องกันและยุติข้อโต้แย้งในการก่อสร้างได้
4. บอกแนวทางการพิจารณาเพื่อยุติข้อโต้แย้งในงานก่อสร้างกรณีต่าง ๆ ได้ โดยนำหลักการที่ได้ศึกษาข้างต้นมาประกอบการพิจารณา

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ศึกษาเอกสารการสอนตอนที่ 12.1 – 12.4
2. ฟังรายการวิทยุกระจายเสียง
3. เข้ารับการอบรมเข้มประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้างตามเวลาและสถานที่ที่กำหนด

สื่อการสอน

1. เอกสารการสอน
2. รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง
3. การอบรมเข้มประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง

ประเมินผล

1. การทำกิจกรรมระหว่างเข้ารับการอบรมเข้มประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง
2. การสอบไล่ประจำภาคการศึกษา

ตอนที่ 12.1
ข้อโต้แย้งกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 12.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

12.1.1 สาเหตุที่มาของข้อโต้แย้ง

12.1.2 สถานภาพขององค์กรที่เกี่ยวข้องในงานก่อสร้าง

แนวคิด

1. ในระหว่างการก่อสร้างอาจเกิดปัญหาข้อโต้แย้งระหว่างเจ้าของงานกับผู้รับงานก่อสร้างขึ้นได้เสมอทั้งนี้ด้วยสาเหตุต่างกัน ซึ่งเกิดจากการเข้าใจในบางเรื่องของเอกสารไม่ตรงกัน ความไม่ชัดเจนของเอกสาร ผลประโยชน์และความยึดมั่นในตนเองเป็นสำคัญถ้าได้ทราบและมีความเข้าใจถึงมูลเหตุที่มาของข้อโต้แย้ง จะสามารถป้องกันและแก้ไขข้อโต้แย้งนั้นได้
2. สถานภาพขององค์กรต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกันอยู่ รวมทั้งอำนาจหน้าที่ของแต่ละองค์กร เป็นเรื่องที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรทราบและเข้าใจให้ตรงกัน การสั่งการที่ไม่ถูกต้อง หรือเกินอำนาจหน้าที่ที่กำหนดในสัญญาจ้าง อาจนำไปสู่ข้อโต้แย้งในการทำงานได้

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 12.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. บอกมูลเหตุที่มาของข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้นในงานก่อสร้างได้
2. อธิบายสถานภาพขององค์กรฝ่ายผู้ว่าจ้างกับผู้รับจ้างทำการก่อสร้าง และขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้

เรื่องที่ 12.1.1
สาเหตุที่มาของข้อโต้แย้ง

งานก่อสร้างเกือบจะทุกโครงการจะประกอบด้วยบุคคลสองฝ่าย ฝ่ายหนึ่งคือ เจ้าของงาน (owner) หรืออาจเรียกว่า "ผู้ว่าจ้าง" กับอีกฝ่ายหนึ่ง คือผู้รับงานก่อสร้าง (contractor) หรือเรียกว่า "ผู้รับจ้าง" ตามถ้อยคำที่ใช้เรียกในสัญญาว่าจ้าง ทั้งสองฝ่ายจะตกลงว่าจ้าง และรับจ้างทำการก่อสร้างไว้ต่อกัน และจะมีเอกสารสำคัญ ที่เรียกว่า "หนังสือสัญญาจ้าง" แสดงถึงความต้องการของผู้ว่าจ้างและรายละเอียดข้อตกลงการจ้าง ถ้าผู้รับจ้างเห็นชอบตามข้อตกลงนั้น ก็จะลงนามรับเป็นคู่สัญญาว่าจ้างต่อกัน เอกสารสำคัญนอกเหนือจากหนังสือสัญญาจ้าง ยังมีแบบรูปและรายการละเอียด ซึ่งถือว่าเป็นเอกสารสัญญาด้วยทั้งหมด เอกสารดังกล่าวนี้ ทางฝ่ายเจ้าของงานจะเป็นผู้จัดทำขึ้น และเมื่อผู้รับจ้างได้ดำเนินการก่อสร้างถูกต้องครบถ้วนตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ในสัญญาแล้ว เจ้าของงานจะจ่ายเงินค่าก่อสร้างให้ตามจำนวนเงินที่ตกลงกันไว้ อาจจ่ายค่าก่อสร้างกันเป็นงวด ตามส่วนของงานที่ก่อสร้างเสร็จ หรือตามวันเวลาที่กำหนดไว้ในสัญญา

จะเห็นว่าก่อนจะเริ่มงานก่อสร้าง คู่สัญญาย่อมเข้าใจในข้อความรายละเอียดต่าง ๆ ที่ระบุในสัญญาทั้งหมดแล้ว จึงได้ยินยอมลงนามเป็นคู่สัญญาต่อกัน และเป็นข้อตกลงที่มีผลใช้บังคับตามกฎหมาย ที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดจะบิดพลิ้วไม่ปฏิบัติตามนั้นไม่ได้ อีกฝ่ายหนึ่งที่เสียประโยชน์อาจนำเรื่องขึ้นฟ้องร้องต่อศาลบังคับได้

ตามสภาพของการทำงานที่เป็นจริง ถ้าจะนับตั้งแต่เริ่มต้นปฏิบัติการก่อสร้าง จนถึงเมื่องานทั้งหมดนั้นแล้วเสร็จ มักจะมีปัญหาข้อโต้แย้งกันระหว่างฝ่ายผู้ว่าจ้างกับฝ่ายผู้รับจ้างกัน มากบ้างน้อยบ้างตามสภาพของงานและลักษณะเฉพาะของทั้งสองฝ่าย ข้อโต้แย้งบางเรื่องอาจตกลงกันได้โดยง่าย บางเรื่องต้องใช้เวลาสำหรับพิจารณาหาข้อยุติ และบางเรื่องอาจต้องยกเป็นคดีขึ้นสู่ศาล โดยที่จริงนั้น ทั้งเจ้าของงานและผู้รับงานก่อสร้างคงไม่ประสงค์จะให้มีกรณีโต้แย้งเกิดขึ้นในงานที่ทำอยู่ เพราะจะมีผลเสียด้วยกันทั้งสองฝ่าย จึงเป็นเรื่องที่สำคัญเรื่องหนึ่งที่ผู้เกี่ยวข้องกับงานก่อสร้างไม่ว่าจะเป็นฝ่ายผู้ว่าจ้างหรือผู้รับจ้างก็ตาม ควรได้ศึกษาถึงสาเหตุและการแก้ไขที่จะขจัดหรือลดข้อโต้แย้งในระหว่างการทำงานให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด

สาเหตุข้อโต้แย้งที่สำคัญและเกิดขึ้นได้มากที่สุด คือข้อโต้แย้งที่ทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจในเรื่องหนึ่งเรื่องใดไม่ตรงกัน ดังเช่นข้อความของหนังสือสัญญาจ้าง ข้อกำหนดต่าง ๆ ในรายการประกอบแบบก่อสร้าง อาจมีข้อความที่มีความหมายคลุมเครือ ตีความหมายได้เป็นสองนัย หรือบางเรื่องไม่ได้กำหนดไว้ให้แน่ชัด ฝ่ายผู้รับจ้างคิดว่าไม่ต้องทำเพราะไม่ได้เขียนไว้ แต่เจ้าของงานแจ้งว่าจะต้องทำตามหลักวิชาการ หรือผู้รับจ้างยินดีทำให้ตามที่เห็นว่าเหมาะสมกับงาน แต่เจ้าของงานต้องการให้ได้งานตามที่พอใจ ข้อโต้แย้งในลักษณะดังกล่าวนี้มีมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับงานก่อสร้างที่เอกสารสัญญากำหนดรายละเอียดไว้ไม่ชัดเจนพอ

การทำงานร่วมกันระหว่างเจ้าของงานกับผู้รับงานก่อสร้าง ในบางครั้งก็ไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงมิให้เกิดการโต้แย้งได้ ทั้งนี้เพราะความต้องการของทั้งสองฝ่ายนั้นมักจะไม่ค่อยตรงกันตั้งแต่เริ่มต้น ฝ่ายผู้ว่าจ้างย่อมต้องการจะเห็นโครงการก่อสร้างของตนได้รับการก่อสร้างอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ มีคุณภาพดี มีความมั่นคงแข็งแรง ใช้ช่างทำงานฝีมือดี และมีราคาต่ำ ฝ่ายผู้รับจ้างนอกจากจะทำงานให้มีผลกำไรตอบแทนแล้วยังต้องแข่งขันเรื่องของราคาค่าก่อสร้างกับผู้รับงานรายอื่น ๆ จึงต้องพยายามหาระบบวิธีการทำงานที่จะสามารถลดค่าต้นทุนให้ต่ำ ป้องกันมิให้เกิดการสูญเปล่าในระหว่างทำงาน งานส่วนใดที่จะเพิ่มค่าต้นทุน จะพยายามตัดทอนลงเท่าที่จะทำได้

ถ้าจะสรุปความต้องการของเจ้าของงานกับผู้รับงานก่อสร้าง อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

เจ้าของงาน	ประเภท A	ต้องการงานคุณภาพดี และยอมรับในราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพ
	ประเภท B	ต้องการงานคุณภาพดี แต่ต้องการราคาต่ำ
ผู้รับงานก่อสร้าง	ประเภท a	ต้องการทำงานให้มีคุณภาพดี และจะเสนอราคาที่เหมาะสมกับงาน
	ประเภท b	ต้องการทำงานคุณภาพต่ำ และจะเสนอราคาที่ต่ำ

ถ้าเจ้าของงานประเภท A กับผู้รับงานประเภท a ทำงานด้วยกัน มักจะไม่มีข้อโต้แย้งกัน หรือมีน้อยที่สุด แต่ถ้าเป็นการทำงานระหว่างคู่ A กับ b หรือ B กับ b จะมีปัญหาด้านการโต้แย้งกันมากที่สุด เพราะความต้องการไม่ตรงกันมาตั้งแต่ต้น การโต้แย้งลักษณะนี้อาจจัดอยู่ในประเภทผลประโยชน์ไม่ตรงกัน และมักจะเกิดกับคู่สัญญาที่มีผลจากงานที่มีผู้เข้าแข่งขันเสนอราคาจำนวนมากราย

บางครั้งการโต้แย้งอาจเกิดจากการยึดมั่นถือมั่นในตนเองเป็นสำคัญ ขาดการออมชอมผ่อนปรนหรือคิดไว้ล่วงหน้าว่าฝ่ายตนจะต้องถูกหรือได้ประโยชน์ไว้ก่อนเสมอ จนลืมนึกถึงข้อเท็จจริงหรือเหตุผลที่ถูกต้อง ถ้าไม่เป็นตามที่คาดคิดไว้ ก็อาจก่อรูปเป็นความก้าวร้าว รอที่จะหาโอกาสเอาชนะในโอกาสต่อไป ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปในลักษณะที่เป็นปฏิปักษ์ และนำไปสู่ความเสียหายของงานโดยส่วนรวมได้เช่นกัน ในวงการก่อสร้างของไทยนั้น เมื่อมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้นและไม่เป็นข้อเสียหายมาก ฝ่ายผู้รับงานก่อสร้างมักจะยินยอม ออมชอมแต่โดยดี เพราะเนื่องจากสิ่งแวดล้อมหลายประการบีบบังคับอยู่ เช่น ไม่ต้องการให้งานต้องหยุดชะงัก เพราะจะเกิดผลเสียตามมาอีกหลายด้าน และประการที่สำคัญคือต้องการทำงานอย่างมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ว่าจ้าง

โดยสรุปแล้ว สาเหตุที่มาของข้อโต้แย้งระหว่างผู้ว่าจ้างกับผู้รับจ้าง อาจเกิดขึ้นได้ด้วยเหตุสำคัญ 3 ประการ คือ

1) เกิดจากความเข้าใจในบางเรื่องของเอกสารสัญญาไม่ตรงกัน หรือมีข้อความของเอกสารสัญญาที่ไม่ชัดเจน และขาดประสบการณ์ในงาน

2) เกิดจากต่างฝ่ายต่างมุ่งถึงผลประโยชน์ของฝ่ายตนเป็นสำคัญ

3) เกิดจากทิฐิ ยึดความคิดเห็นของตนเองเป็นสำคัญ

สาเหตุตามข้อ (1) อาจจัดได้ว่าเป็นสาเหตุข้อโต้แย้งที่มีเกิดขึ้นในงานก่อสร้างมากที่สุด แต่ถ้าได้ศึกษาและวิเคราะห์ถึงมูลเหตุที่มาของข้อโต้แย้งแต่ละกรณี จะพบว่าเป็นเรื่องที่สามารถป้องกันมิให้เกิดขึ้นได้ไม่ยากนัก นั่นคือหาวิธีการที่จะให้ทั้งเจ้าของงานและผู้รับงานก่อสร้างมีความเข้าใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถึงข้อกำหนดในเอกสารสัญญาที่ตรงกัน

และในหน่วยที่ 12 นี้ จะมีแนวศึกษาถึงการป้องกันและแก้ไขต่อกรณีโต้แย้งที่มีมูลเหตุตามข้อ (1) นี้เป็นหลักใหญ่ และสาเหตุของข้อ (1) และ ข้อ (2) มักจะเกิดร่วมกัน กล่าวคือ แม้ว่าจะมีความเข้าใจไม่ตรงกันในบางเรื่อง แต่ถ้าข้อโต้แย้งนั้นคิดเป็นมูลค่าไม่มากนัก ก็อาจตกลงยินยอมกันได้ไม่ยาก แต่ถ้าข้อโต้แย้งมีผลประโยชน์ที่มีมูลค่าสูง อาจตกลงยินยอมกันได้ยาก บางกรณีต้องเป็นคดีให้ศาลชี้ขาดต่อไป ส่วนสาเหตุข้อ (2) และข้อ (3) เป็นข้อโต้แย้งที่มีเกิดขึ้นเป็นการเฉพาะรายจากพฤติกรรมเฉพาะของบุคคลมากกว่าจากเอกสารสัญญา และควรได้ศึกษาด้านพฤติกรรมศาสตร์ประกอบ เพื่อช่วยลดความขัดแย้งในงาน เมื่อกล่าวถึงเรื่องผลประโยชน์แต่ละฝ่ายก็ย่อมรักษาผลประโยชน์ของตน แต่ควรกระทำด้วยสิทธิอันชอบธรรม ทั้งทางกฎหมายและจริยธรรมของสังคม และถ้าพิจารณาในแง่ของกฎหมายที่จะยึดเป็นหลักในการพิจารณาข้อพิพาท เอกสารสัญญาจ้างและประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ถือเป็นหลักสำคัญที่ต้องใช้อ้างอิง เมื่อมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้น ซึ่งไม่ว่าข้อโต้แย้งนั้นจะมีมูลเหตุจากลักษณะใดก็ตาม

เรื่องที่ 12.1.2
สถานภาพขององค์กรที่เกี่ยวข้องในงานก่อสร้าง

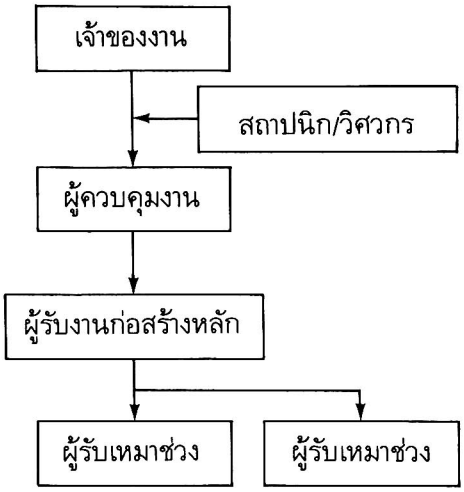
ข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน อาจเกิดจากคู่กรณีต่าง ๆ กัน เป็นต้นว่าระหว่างผู้รับงานก่อสร้างกับผู้ควบคุมงานก่อสร้าง หรือกับวิศวกร/สถาปนิกผู้ออกแบบ หรือกับเจ้าของงานโดยตรง หรือจะกล่าวอย่างสั้น ๆ ว่าระหว่างผู้รับงานก่อสร้างกับผู้แทนของฝ่ายเจ้าของงาน เพียงแต่ว่าผู้แทนฝ่ายเจ้าของงานอาจมีหลายคนหลายระดับ ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งที่อาจทำให้ความเข้าใจต่องานบางเรื่องนั้นแตกต่างกันไปอีก

ในระหว่างงานก่อสร้างนั้น ฝ่ายเจ้าของงานหรือฝ่ายผู้ว่าจ้าง จะมีสิทธิเข้าไปตรวจตราการทำงานของผู้รับงานก่อสร้างได้ตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ ในทางปฏิบัติทั่วไปเจ้าของงานจะแต่งตั้งผู้ควบคุมงานก่อสร้าง มาทำงานอยู่ประจำในสถานที่ก่อสร้างเพื่อทำหน้าที่ควบคุมดูแลการทำงานของผู้รับงานแทนเจ้าของงาน ให้งานก่อสร้างได้ดำเนินไปด้วยความถูกต้องตามข้อกำหนดของสัญญาฯ นอกจากนี้สถาปนิก/วิศวกร ในฐานะผู้ออกแบบงานก็มีสิทธิเข้ามาตรวจสอบดูการทำงานด้วยเป็นครั้งคราวในฐานะผู้รับผิดชอบงานตามวิชาชีพ ถ้าเป็นงานก่อสร้างของส่วนราชการ จะมีคณะกรรมการตรวจการจ้าง ซึ่งได้รับแต่งตั้งจากผู้ว่าจ้างหรือหัวหน้าส่วนราชการนั้นให้ทำหน้าที่ตรวจสอบผลการทำงานด้วยอีกคณะหนึ่งและตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2521 ได้กำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจการจ้างไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้โดยจุดประสงค์หลักก็เพื่อต้องการให้เกิดความเป็นธรรมทั้งฝ่ายเจ้าของงานและฝ่ายผู้รับงาน มิให้มีการเอารัดเอาเปรียบซึ่งกันและกัน และขณะเดียวกันจะต้องรักษาผลประโยชน์ของราชการไว้ด้วย นอกจากนี้ในโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่บางโครงการทั้งของราชการและของเอกชน อาจว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาการก่อสร้าง ทำหน้าที่ควบคุมการก่อสร้างแทนเจ้าของงานด้วยก็มี เพราะบริษัทที่ปรึกษาเหล่านี้จะมีความเชี่ยวชาญในการควบคุมดูแลงานก่อสร้างโดยเฉพาะ

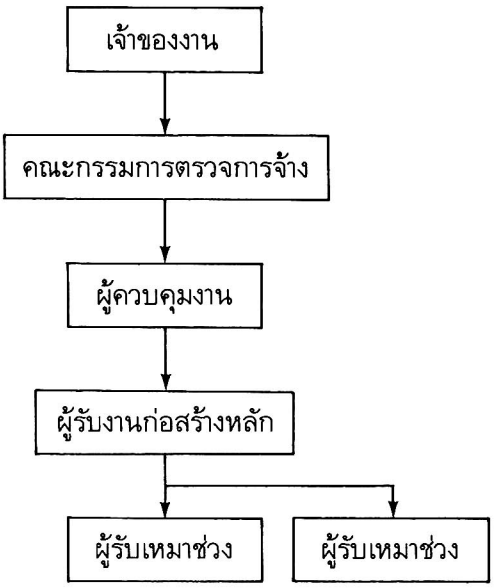
จะเห็นว่าองค์กรที่เกี่ยวข้องในงาน โดยเฉพาะทางฝ่ายเจ้าของงานมีอยู่หลายระดับ ที่ฝ่ายผู้รับงานก่อสร้างจะต้องทำความเข้าใจและแยกแยะถึงสถานภาพและอำนาจหน้าที่ของผู้แทนเจ้าของงานนั้นให้ชัดแจ้ง ดังเช่นเคยมีกรณีโต้แย้งในเรื่องนี้มาแล้ว กล่าวคือ

สถาปนิกฝ่ายเจ้าของงานได้สั่งให้ผู้รับงานก่อสร้างทำการก่อสร้างเพิ่มเติมอาคารบางส่วนเพื่อให้งานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้รับงานปฏิบัติตามและขอเบิกเงินในส่วนที่ทำนอกเหนือจากแบบรูปของสัญญาจ้าง เจ้าของงานปฏิเสธและอ้างว่างานที่เพิ่มเติมจากสัญญาฯ และต้องเพิ่มเงินจากที่ตกลงไว้เดิม จะต้องได้รับความเห็นชอบจากเจ้าของงานที่เป็นคู่สัญญาเสียก่อน ซึ่งเป็นเงื่อนไขกำหนดไว้ชัดเจนในสัญญา กรณีข้อโต้แย้งนี้จะไม่เกิดขึ้นถ้าผู้รับงานก่อสร้างได้เข้าใจเงื่อนไขของสัญญาฯ และเข้าใจถึงสถานภาพของผู้แทนเจ้าของงานว่ามีอำนาจสั่งการได้มากน้อยอย่างไร ในกรณีที่ยกเป็นตัวอย่างนี้ ถ้าผู้รับงานจะนำเรื่องเสนอเจ้าของงานหรือผู้ว่าจ้างให้ทราบและลงนามแก้ไขเพิ่มเติมสัญญาฯ ข้อโต้แย้งก็จะไม่มี

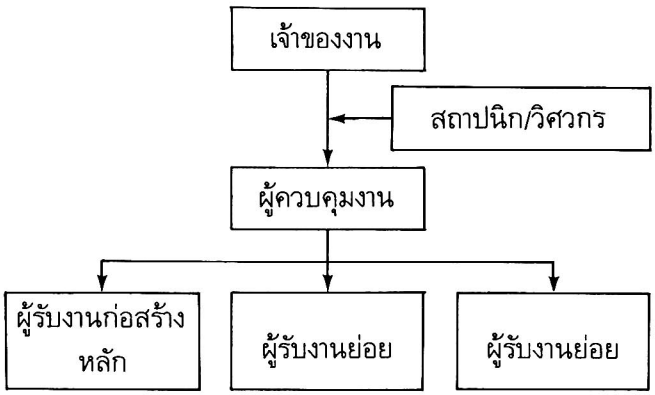
ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรในงานก่อสร้าง อาจมีหลายรูปแบบ ซึ่งจะเป็นไปตามลักษณะของสัญญาว่าจ้างและข้อผูกพันที่มีกำหนดไว้ ดังตัวอย่างความสัมพันธ์ตามแผนภูมิที่แสดง ในภาพที่ 12.1



ภาพที่ 12.1 (ก) เจ้าของงานเป็นเอกชน



ภาพที่ 12.1 (ข) เจ้าของงานเป็นส่วนราชการ



ภาพที่ 12.1 (ค) เจ้าของงานเป็นเอกชนแต่ทำสัญญาว่าจ้างผู้รับเหมาร่วมหลายรายในโครงการเดียวกัน

ภาพที่ 12.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของงานกับผู้รับงานก่อสร้างในรูปแบบต่าง ๆ กัน

ตามแบบภาพที่ 12.1 (ก) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ของการว่าจ้างทำการก่อสร้างทั่ว ๆ ไป คือมีเจ้าของงานเป็นคู่สัญญากับผู้รับงานก่อสร้างหลัก (general contractor) และเจ้าของงานจะว่าจ้างสถาปนิก/วิศวกรให้เป็นผู้ออกแบบอาคาร และทำหน้าที่ตรวจควบคุมงานก่อสร้างด้วย และจะมีผู้ควบคุมงานทำหน้าที่ควบคุมงานประจำ ทางฝ่ายผู้รับงานก่อสร้างหลักก็อาจแบ่งงานให้ผู้รับเหมาช่วงรับจ้างช่วงงานบางส่วน และจะขึ้นตรงกับผู้รับงานก่อสร้างหลัก

แบบภาพที่ 12.1 (ข) เป็นแบบที่ฝ่ายสถาปนิก/วิศวกรอยู่ในส่วนของเจ้าของงานเอง ดังเช่นงานก่อสร้างของส่วนราชการ หรือของเอกชนที่มีสถาปนิกอยู่ในส่วนงานของตน ถ้าเป็นงานของส่วนราชการ จะมีคณะกรรมการตรวจการจ้าง ทำหน้าที่ควบคุมการทำงานของผู้รับงานก่อสร้างหลักตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ

แบบที่ 12.1 (ค) เป็นความสัมพันธ์ขององค์กรอีกรูปแบบหนึ่งที่เจ้าของงานจะแบ่งงานให้มีการรับจ้างงานเป็นส่วน ๆ นอกเหนือจากการจ้างผู้รับงานก่อสร้างหลักให้รับผิดชอบงานทั้งหมดเพียงรายเดียว ดังแบบที่ 12.1 (ก) การจัดรูปการว่าจ้างแบบนี้ มักจะมีปัญหาขัดแย้งมากกว่าแบบอื่น เพราะนอกจากผู้รับงานจะมีข้อโต้แย้งกับเจ้าของงานเท่านั้น ยังจะมีปัญหาการทำงานระหว่างผู้รับงานด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่องขอบเขตและ

ความรับผิดชอบของงานแต่ละส่วนนั้น เช่น งานที่มีผู้รับงานสองรายต้องทำงานอยู่ในพื้นที่เดียวกัน มักจะมีข้อโต้แย้งเกี่ยวกับความรับผิดชอบของงานที่ติดกันหรือซ้อนกัน

นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์ในลักษณะอื่น ๆ อีกหลายรูปแบบ ตามความต้องการของเจ้าของงานหรือผู้ว่าจ้าง ซึ่งผู้ว่าจ้างควรจะต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนก่อนที่จะเริ่มทำงาน ผู้รับจ้างอาจจะต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายคนซึ่งทำงานให้กับฝ่ายผู้ว่าจ้าง และมีอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ กัน ดังเช่นงานก่อสร้างของส่วนราชการ อาจมีองค์กรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

ผู้ควบคุมงานก่อสร้าง	:	ในฐานะผู้แทนที่ดูแลการทำงานประจำ ณ ที่ก่อสร้าง
กรรมการตรวจการจ้าง	:	ในฐานะผู้แทนฝ่ายเจ้าของงาน ที่จะวินิจฉัยผลการทำงานของผู้รับจ้าง
สถาปนิก/วิศวกร	:	ในฐานะผู้ออกแบบงาน
เจ้าของงาน	:	ในฐานะผู้ว่าจ้าง ซึ่งเป็นคู่สัญญาตามกฎหมาย

1. อำนาจหน้าที่ขององค์กรฝ่ายเจ้าของงาน

ถ้าจะพิจารณาถึงอำนาจหน้าที่ของแต่ละองค์กร อาจมีแตกต่างกันตามข้อกำหนดในรายการละเอียด ถ้าเป็นงานก่อสร้างของส่วนราชการ จะมีข้อกำหนดถึงหน้าที่ของผู้ที่รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ดังกล่าวนี้ไว้ชัดเจน เป็นต้นว่า

1.1 ผู้ควบคุมงานก่อสร้าง ให้ทำหน้าที่ตรวจและควบคุมงานให้เป็นไปตามแบบรูป รายการละเอียดและข้อกำหนดในสัญญา โดยจะสั่งเปลี่ยนแก้ไข เพิ่มเติม ตัดทอนงานจ้างได้ตามที่เห็นสมควร เพื่อให้เป็นไปตามแบบรูป รายการละเอียดและข้อกำหนดในสัญญา ถ้าผู้รับจ้างขัดขืนไม่ปฏิบัติตามก็สั่งให้หยุดงานนั้น เฉพาะส่วนหนึ่งส่วนใดหรือทั้งหมดแล้วแต่กรณีไว้ก่อน จนกว่าผู้รับจ้างจะยอมปฏิบัติให้ถูกต้องตามคำสั่ง หากมีปัญหาเกิดขึ้นในกรณีที่แบบรูป รายการละเอียด หรือข้อกำหนดในสัญญามีข้อความขัดกัน หรือเป็นที่คาดหมายได้ว่าถึงแม้ว่างานนั้นจะได้เป็นไปตามแบบรูป รายการละเอียดและข้อกำหนดในสัญญา แต่เมื่อสำเร็จลงแล้วจะไม่มั่นคง แข็งแรงให้สั่งพักงานไว้ก่อน แล้วรายงานผู้ว่าจ้างเพื่อพิจารณาสั่งการต่อไป และจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานผู้รับจ้างให้คณะกรรมการตรวจการจ้างทราบทุกสัปดาห์ [1]

1.2 คณะกรรมการตรวจการจ้าง ได้กำหนดหน้าที่ไว้เหมือนกับผู้ควบคุมงานที่ได้กล่าวมาแล้วและมีเพิ่มเติมอีกบางส่วน ซึ่งอาจสรุปหน้าที่ที่สำคัญได้ดังนี้

1.2.1 ต้องตรวจและควบคุมให้งานถูกต้องตามแบบรูป รายการละเอียดและสัญญาว่าจ้าง

1.2.2 อาจสั่งเปลี่ยนแปลงแก้ไข เพิ่มเติมตัดทอนงานได้ แต่ต้องให้เป็นไปตามแบบรูปรายการละเอียดและข้อกำหนดในสัญญา หรือหมายความอีกอย่างหนึ่งว่า การแก้ไขตัดทอนเพิ่มเติมใด ๆ ก็ดีจะทำให้ผลแห่งการแก้ไขนั้นผิดไปจากแบบรูปรายการที่กำหนดไว้เดิมไม่ได้ ผู้ว่าจ้างเท่านั้นที่จะมีอำนาจสั่งแก้ไขแบบรูป หรือสัญญาได้

1.2.3 สั่งให้ผู้รับจ้างหยุดงานได้ ถ้าผู้รับจ้างไม่ปฏิบัติให้เป็นไปตามแบบรูป รายการ

1.2.4 ถ้าแบบรูป รายการก่อสร้าง ข้อกำหนดในสัญญามีข้อความขัดแย้งกัน ให้รายงานผู้ว่าจ้างสั่งการ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่าคณะกรรมการตรวจการจ้างไม่มีอำนาจตัดสินในเรื่องดังกล่าวได้โดยพละการ

1.2.5 ถ้าตรวจพบว่า แบบรูป รายการก่อสร้างบกพร่องจนอาจทำให้อาคารไม่มั่นคงแข็งแรง ให้รายงานผู้ว่าจ้างเพื่อพิจารณาสั่งการ

1.2.6 ควบคุมการปฏิบัติงานผู้ควบคุมงานให้ทำงานตามที่มอบหมาย

1.2.7 ต้องตรวจรับงานที่ผู้รับจ้างส่งมอบให้แล้วเสร็จโดยเร็วไม่ควรเกิน 3 วันทำการ

จะเห็นว่าหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจการจ้าง ได้กำหนดไว้เป็นกลาง ๆ เพื่อประโยชน์ของฝ่ายผู้ว่าจ้างและไม่ให้เอาเปรียบกับผู้รับจ้างด้วย

1.3 สถาปนิก/วิศวกรผู้ออกแบบ ในระเบียบการจ้างของราชการมิได้ระบุหน้าที่ไว้ แต่มักจะมีระบุไว้ในรายการก่อสร้าง ว่าด้วยข้อกำหนดทั่วไป ให้สถาปนิก/วิศวกรผู้ออกแบบ เป็นผู้ให้ความเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแบบรูปและรายการ เป็นต้นว่าวัสดุที่ผู้รับจ้างจะนำมาใช้ในงานนั้นถูกต้องตามที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมถึงงานปฏิบัติการทางด้านเทคนิค เพื่อประกอบการวินิจฉัยของคณะกรรมการตรวจการจ้าง ถ้าเป็นงานก่อสร้างที่ผู้ว่าจ้างเป็นเอกชน มักจะมีข้อกำหนดในสัญญาให้สถาปนิก/วิศวกรผู้ออกแบบ ทำหน้าที่เช่นเดียวกับคณะกรรมการตรวจการ

จ้างของราชการ และอาจมีขอบเขตอำนาจหน้าที่กว้างขวางกว่า

1.4 เจ้าของงานหรือผู้ว่าจ้าง สำหรับงานราชการปกติผู้มีอำนาจสั่งจ้างจะต้องเป็นหัวหน้าส่วนราชการหรือเทียบเท่าระดับอธิบดี ซึ่งจะเป็นผู้ลงนามในสัญญาในฐานะผู้ว่าจ้างและเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติแก้ไขสัญญาแบบรูปและรายการก่อสร้างได้ตามความจำเป็นเพื่อประโยชน์แก่ทางราชการ หรือไม่ทำให้ทางราชการต้องเสียประโยชน์

งานของราชการจะมีระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ กำหนดไว้แน่นอน และแยกอำนาจหน้าที่ของผู้ที่จะเกี่ยวข้องกับผู้รับจ้างไว้อย่างชัดเจนเป็นเรื่องที่ฝ่ายผู้รับจ้างสามารถจะศึกษาทำความเข้าใจไว้ได้ล่วงหน้า

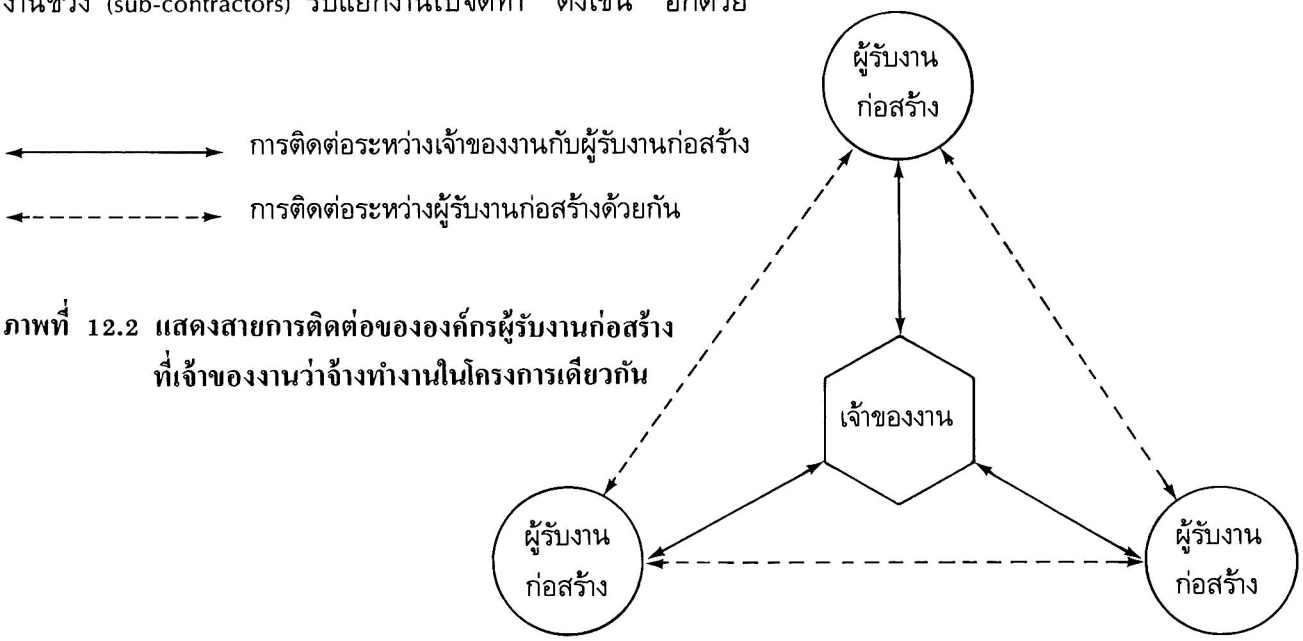
ถ้าเป็นงานของเอกชน อำนาจหน้าที่ของเจ้าของงานหรือผู้แทนของเจ้าของงานอาจได้รับการกำหนดไว้อย่างกว้างขวาง ตามที่เจ้าของงานหรือเจ้าของโครงการนั้นต้องการฝ่ายผู้รับจ้างจึงต้องทำความเข้าใจอย่างชัดเจนตั้งแต่ก่อนลงนามทำสัญญาจ้างเป็นการเฉพาะราย ซึ่งจะช่วยให้ปัญหาข้อโต้แย้งในระหว่างการทำงานลดน้อยลง

2. ผู้รับงานก่อสร้างหลักและผู้รับงานช่วง

หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับงานก่อสร้างหลัก (general contractor) ในฐานะผู้รับจ้างซึ่งเป็นคู่สัญญากับเจ้าของงาน โดยปกติจะมีกำหนดไว้ในหนังสือสัญญาจ้างอย่างละเอียดชัดเจน และฝ่ายผู้รับจ้างก็อาจมีองค์กรที่ทำงานร่วมกันอยู่หลายฝ่าย เช่น อาจแบ่งงานบางส่วนให้ผู้รับงานช่วง (sub-contractors) รับแยกงานไปจัดทำ ดังเช่นภาพที่ 12.1 (ก) และภาพที่ 12.1 (ข) การแบ่งช่วงงานดังกล่าวนี้ เป็นการตกลงทำสัญญาจ้างกันระหว่างผู้รับงานก่อสร้างหลัก กับผู้รับจ้างงานช่วงของแต่ละส่วนงานนั้น ผู้รับจ้างงานช่วงจะไม่มีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับเจ้าของงาน ถ้าฝ่ายเจ้าของงานตรวจสอบงานเห็นว่าผู้รับจ้างช่วงทำงานไม่ถูกต้อง หรือต้องการแก้ไขเปลี่ยนแปลงงานบางส่วนจะต้องแจ้งให้ผู้รับงานก่อสร้างหลักทราบเพื่อแก้ไข ถ้าไปสั่งการกับผู้รับจ้างช่วงโดยตรง ผู้รับงานก่อสร้างหลักอาจไม่รับผิดชอบต่อการสั่งการแก้ไขงานนั้น

ในทางตรงกันข้าม เจ้าของงานอาจทำสัญญาจ้างแยกงานบางส่วนให้ผู้รับจ้างงานช่วงจัดทำ ดังภาพที่ 12.1 (ค) ซึ่งเป็นที่นิยมดำเนินงานกับโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ เพราะเป็นวิธีลดค่าต้นทุนก่อสร้างของฝ่ายเจ้าของงานได้ดีวิธีหนึ่ง [2] การจ้างวิธีนี้งานที่เจ้าของงานแยกจ้าง ผู้รับจ้างช่วงจะทำสัญญาจ้างกับเจ้าของงาน เช่นเดียวกับผู้รับงานก่อสร้างหลัก

ด้วยระบบการจ้างวิธีหลังนี้จะเห็นว่า ถ้าจะใช้การคาดคะเนถึงปัญหาข้อโต้แย้งที่จะเกิดขึ้นในงานก่อสร้างไว้ล่วงหน้า ข้อโต้แย้งจะเกิดขึ้นได้มากกว่ารูปแบบของสัญญาจ้างปกติทั่วไป เพราะเจ้าของงานต้องเกี่ยวข้องกับผู้รับงานก่อสร้างหลายราย ถ้าเจ้าของงานทำสัญญาว่าจ้างผู้รับงานก่อสร้างเข้ามาร่วมทำงานโครงการเดียวกัน สมมติว่า 3 ราย คู่โต้แย้งระหว่างเจ้าของงานกับผู้รับงานก่อสร้าง อาจเกิดขึ้นเป็น 3 คู่ ดังภาพที่ 12.2 ในทำนองเดียวกัน ผู้รับจ้างทำงานก่อสร้าง นอกจากจะมีข้อโต้แย้งกับเจ้าของงานแล้วยังอาจมีคู่โต้แย้งกับผู้รับงานที่ทำงานร่วมกันอยู่เพิ่มขึ้นอีกด้วย



ภาพที่ 12.2 แสดงสายการติดต่อขององค์กรผู้รับงานก่อสร้างที่เจ้าของงานว่าจ้างทำงานในโครงการเดียวกัน

ลักษณะแนวโน้มของที่มาของการโต้แย้งซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากการเพิ่มสายการติดต่อดังกล่าวนี้ ทั้งเจ้าของงานและผู้รับงานก่อสร้าง ควรจะได้ทราบและกำหนดวิธีป้องกันก่อนที่จะตกลงทำสัญญาจ้าง ข้อโต้แย้งระหว่างผู้รับงานก่อสร้างด้วยกัน มักจะมีมูลเหตุมาจากความเสียหายที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ว่าใครหรือฝ่ายใดจะเป็นผู้รับผิดชอบส่วนงานที่เสียหายนั้น เช่น ผู้รับงานช่วงติดตั้งงานท่อได้สะกัดเจาะผนังอิฐฉาบปูนสำหรับเดินท่อ ผู้ใดจะเป็นผู้ซ่อมแซมผนังอิฐให้คงรูปเดิม ผู้รับงานที่รับผิดชอบงานก่อผนังหรือผู้รับงานด้านเดินท่อ

ทางฝ่ายเจ้าของงานอาจเลือกแนวปฏิบัติเพื่อลดปัญหาข้อโต้แย้งได้ล่วงหน้า เป็นต้นว่า

1) กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของงานของผู้รับงานก่อสร้างช่วงแต่ละประเภทให้ชัดเจน

2) กำหนดให้ผู้รับจ้างงานก่อสร้างหลักเป็นผู้รับผิดชอบแก้ไขงานในส่วนของงานที่เจ้าของงานแยกจ้างผู้รับงานช่วงไว้ด้วย หรือให้ทำหน้าที่ควบคุมดูแลการทำงานของผู้รับจ้างช่วงแทนเจ้าของงาน ให้การปฏิบัติแต่ละขั้นตอนประสานกัน โดยจะมีระบุหน้าที่ไว้ในข้อกำหนดของสัญญาให้ชัดเจน

3) จัดว่าจ้างผู้จัดการก่อสร้าง (construction manager) ให้ทำหน้าที่บริหารงาน และดำเนินการด้านประสานการทำงานของทุกส่วนแทนเจ้าของงาน วิธีนี้มักจะเลือกใช้กับโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ ที่มีแบ่งแยกจ้างงานย่อยไว้มากรายหลายส่วน ผู้จัดการก่อสร้างจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้รับงานก่อสร้างหลัก (general contractor) ที่ดูแลงานของผู้รับงานช่วงที่ตนจ้างมาทำงาน แต่ในขณะเดียวกันจะทำหน้าที่เป็นผู้แทนของเจ้าของงานด้วย

3. สิทธิของผู้รับจ้าง

โดยปกติตามข้อกำหนดในสัญญาจ้าง จะกำหนดถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับจ้าง มากกว่าที่จะกล่าวถึงสิทธิของผู้รับจ้างที่พึงมีตามกฎหมาย แตกต่างกับเจ้าของงานที่มีกำหนดถึงสิทธิต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน สิทธิของผู้รับจ้างบางประการที่ควรทราบ เป็นต้นว่า

เมื่อผู้รับจ้างได้ทำการก่อสร้างถูกต้องตามที่กำหนดในสัญญาจ้างแล้ว จะได้รับเงินค่าก่อสร้างจากเจ้าของงานตรงตามเวลาที่กำหนด ถ้าเจ้าของงานรับมอบงานแล้วและจ่ายเงินค่าก่อสร้างล่าช้าเกินเวลาอันสมควรผู้รับจ้างมีสิทธิที่จะเรียกร้องค่าเสียหายได้ฐานผิดสัญญาจ้าง [3]

ถ้างานก่อสร้างต้องเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด โดยเกิดจากการกระทำของฝ่ายผู้ว่าจ้าง หรือเกิดจากเหตุสุดวิสัย ผู้รับจ้างมีสิทธิได้รับการพิจารณาให้ต่ออายุสัญญาได้ และมีสิทธิได้รับเงินชดเชย ถ้าต้องทำงานเพิ่มเติมมากกว่าที่กำหนดไว้ในสัญญา

ผู้รับงานก่อสร้างมีสิทธิที่จะจัดซื้อวัสดุที่แหล่งจำหน่ายใดก็ได้ เจ้าของงานจะกำหนดให้ได้เฉพาะชื่อหรือบริษัทผู้ผลิตเท่านั้น

ผู้รับงานก่อสร้างจะเลือกเทคนิคการก่อสร้าง และขั้นตอนของการดำเนินงานก่อสร้างตามที่ตนจะเห็นสมควร

ผู้รับงานก่อสร้างมีสิทธิที่จะแบ่งแยกงานบางส่วนให้มีผู้รับช่วงงานไปได้ เป็นต้นว่า งานที่ต้องการความชำนาญเฉพาะทางที่มิใช่ความชำนาญของผู้รับจ้าง [4]

มีเจ้าของงานบางรายที่อาจกำหนดเงื่อนไขไว้ในสัญญาด้วยการตัดสิทธิของผู้รับงานก่อสร้างดังกล่าว ซึ่งโดยข้อเท็จจริงจะเป็นผลเสียของฝ่ายเจ้าของงานมากกว่าผลดี นั่นคือ ผู้รับงานก่อสร้างจะประเมินราคาค่าก่อสร้างเพิ่มขึ้นชดเชย และบางเรื่องจะเป็นการตัดพันธะความรับผิดชอบการทำงานของผู้รับงานก่อสร้างออกไปโดยปริยาย จึงเป็นเรื่องที่ฝ่ายเจ้าของงานก็ต้องระมัดระวังเช่นกัน ในการปฏิบัติงานซึ่งเข้าใจว่าเป็นอำนาจหน้าที่ของตน เพราะบางครั้งการล้ำสิทธิบางอย่างของผู้รับจ้างก็เท่ากับตัดหน้าที่ความรับผิดชอบบางอย่างของผู้รับจ้างออกไปด้วย

ตอนที่ 12.2
เอกสารต่าง ๆ ของสัญญาจ้างและข้อขัดแย้ง

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 12.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

12.2.1 หนังสือสัญญาจ้าง
12.2.2 แบบก่อสร้าง
12.2.3 รายการละเอียด
12.2.4 ข้อขัดแย้งระหว่างเอกสารสัญญาจ้าง

แนวคิด

1. หนังสือสัญญาจ้าง เป็นเอกสารสำคัญที่แสดงถึงข้อตกลงกันระหว่างผู้ว่าจ้าง กับผู้รับจ้าง และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่คู่สัญญาพึงปฏิบัติต่อกันตั้งแต่เริ่มต้นจนโครงการนั้นแล้วเสร็จ
2. แบบก่อสร้าง เป็นเอกสารที่แสดงให้ทราบถึงขอบเขตของงานที่ผู้รับจ้างจะต้องดำเนินการก่อสร้าง ให้แล้วเสร็จตามความประสงค์ของผู้ว่าจ้าง
3. รายการละเอียด เป็นคำอธิบายประกอบแบบก่อสร้างและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ผู้รับจ้างจะต้องปฏิบัติเพื่อที่จะทำงานได้ถูกต้องครบถ้วน ผู้รับจ้างจะต้องอ่าน ศึกษาให้เข้าใจทุกข้อความที่กำหนดไว้
4. หนังสือสัญญาจ้าง แบบก่อสร้าง รายการละเอียด เป็นเอกสารสัญญาที่ต้องใช้ประกอบซึ่งกันและกัน การขัดแย้งของข้อความหรือความหมายของเอกสารสัญญา เป็นสาเหตุของข้อโต้แย้งที่สำคัญ แนวการพิจารณาถึงข้อความที่ถูกต้องจึงควรกำหนดและควรรับทราบ

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 12.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. ระบุข้อกำหนดที่สำคัญของหนังสือสัญญาจ้างได้
2. อธิบายส่วนงานแบบรูปที่มีกำหนดในสัญญาจ้างได้
3. บอกส่วนต่าง ๆ ที่สำคัญของรายการละเอียดได้
4. บอกแนวการพิจารณาถึงงานที่ควรยอมรับ ถ้าเอกสารสัญญามีข้อความบางส่วนที่ขัดแย้งกัน หรือไม่สมบูรณ์ชัดเจนได้

ความนำ

เอกสารสำคัญที่ถือว่าเป็นเอกสารสัญญาจ้าง และเป็นที่เข้าใจกันทั่วไป ได้แก่ หนังสือสัญญาจ้าง (Contract form) แบบรูป (Contract drawings) และรายการละเอียด (Specifications)

ดังตัวอย่างหนังสือสัญญาจ้าง ที่กำหนดขึ้นตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2521 ข้อ 8 มีกล่าวไว้ว่า

"ข้อ 8 สัญญานี้ มีแบบรูปและรายการละเอียด ดังต่อไปนี้

1) .....

2) .....

3) .....

4) ฯลฯ

และให้ถือว่า แบบรูป และรายการละเอียดดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของสัญญา"

จะเห็นได้ว่าเอกสารสัญญาจ้างจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือหนังสือสัญญาจ้าง แบบรูป และรายการละเอียด แต่ละส่วนเป็นเอกสารที่อ้างอิงซึ่งกันและกัน และควรต้องมีครบทั้งสามส่วน จึงจะเป็นสัญญาจ้างที่สมบูรณ์ เป็นเอกสารสำคัญที่ถือเป็นข้อตกลงร่วมกันที่คู่สัญญา คือเจ้าของงานกับผู้รับงานก่อสร้างตกลงยินยอมจะปฏิบัติตามข้อกำหนดในสัญญาทุกประการ และจะมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันลงนามในสัญญา จนกระทั่งได้ลงนามรับมอบส่งงานต่อกันแล้ว จึงจะถือว่าสิ้นสุดสัญญาจ้างนั้น

เอกสารสัญญาดังกล่าวนี้ โดยปกติเจ้าของงานจะเป็นฝ่ายผู้จัดทำขึ้นทั้งหมด จึงย่อมเข้าใจถึงข้อกำหนดต่าง ๆ เป็นอย่างดี และถือว่าทางฝ่ายผู้รับจ้างก็ต้องเข้าใจถึงข้อกำหนดต่าง ๆ นั้นถึงได้ลงนามทำสัญญาด้วย แต่ในทางปฏิบัติผู้รับงานก่อสร้างอาจมิได้ศึกษาถึงส่วนรายละเอียดให้เข้าใจอย่างชัดเจน ทั้งนี้อาจเนื่องด้วยเหตุหลายประการ เป็นต้นว่ามีเวลาวิเคราะห์งานจำกัด บางรายคิดว่าคงเป็นรายการที่เหมือนกับที่เคยทำงานมาแล้ว จึงเป็นต้นเหตุหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้เกิดข้อโต้แย้ง เมื่อถึงเวลาที่ทำการก่อสร้างจริง

ในตอนนี้ จะได้กล่าวถึงเอกสารสัญญาจ้างเฉพาะองค์ประกอบที่สำคัญที่ควรทำความเข้าใจเป็นพื้นฐาน และควรได้ศึกษาเพิ่มเติมจากเอกสารสัญญาที่ใช้ในการก่อสร้างจริงประกอบ จะช่วยให้เข้าใจถึงเงื่อนไขและข้อกำหนดต่าง ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

เรื่องที่ 12.2.1
หนังสือสัญญาจ้าง

โดยทั่วไป จะเป็นหนังสือที่ผู้เชี่ยวชาญทางด้านกฎหมายเป็นผู้เขียนขึ้นไว้เป็นฉบับมาตรฐานที่นำไปใช้กับงานจ้างทำการก่อสร้างได้ทั่ว ๆ ไป ดังเช่นหนังสือสัญญาจ้างของทางราชการก็มีกำหนดไว้เป็นรูปแบบแน่นอน ที่ทุกหน่วยงานจะต้องใช้กับงานจ้างการก่อสร้างของตน ข้อกำหนดต่าง ๆ ของหนังสือสัญญาจ้างจะมีลักษณะกว้าง ๆ ดังเช่นหัวข้อดังต่อไปนี้ คือ

1. วันที่ และสถานที่ที่ทำสัญญา
2. ชื่อผู้ว่าจ้าง และผู้รับจ้าง หรือผู้มีอำนาจลงนามแทน ถ้าเป็นนิติบุคคล
3. ชื่อ ลักษณะ ขอบเขตของงานที่ต้องการจ้าง
4. หลักประกันสัญญาที่ผู้รับจ้างมอบให้กับผู้ว่าจ้าง
5. ราคาค่าก่อสร้าง
6. การแบ่งงวดจ่ายเงินค่าก่อสร้างและวิธีการจ่ายเงิน
7. วิธีการส่งงานและรับงานแต่ละงวด
8. กำหนดวันเริ่มงาน และกำหนดเวลาแล้วเสร็จตามวันที่ปฏิทินประจำปี
9. รายการเอกสารที่ถือว่าเป็นเอกสารสัญญา
10. ระยะเวลาประกันการเสียหายของงาน นับจากวันที่ส่งมอบ
11. การกำหนดค่าปรับ เมื่อผู้รับจ้างทำงานไม่เสร็จตามสัญญา
12. สิทธิของผู้ว่าจ้าง เป็นต้นว่า การบอกเลิกสัญญา การเรียกร้องค่าเสียหาย การเพิ่มเติม หรือตัดลดงานจากแบบรูปและรายการที่ตกลงไว้เดิม การมีอำนาจเข้าตรวจสอบงานระหว่างทำการ การสั่งหยุดงาน
13. สิทธิของกรรมการตรวจการจ้าง และผู้ควบคุมงานของฝ่ายผู้ว่าจ้าง
14. หน้าที่ที่ผู้รับจ้างที่จะต้องปฏิบัติตาม เช่น การจ้างและความรับผิดชอบต่อลูกจ้าง การรับผิดชอบในอุบัติเหตุและภยันตรายในระหว่างการก่อสร้างที่เกิดขึ้นจากการกระทำของผู้รับจ้าง และบริวาร
15. การลงลายมือชื่อของผู้ว่าจ้างและผู้รับจ้างพร้อมพยาน

สัญญาจ้างบางฉบับ ฝ่ายเจ้าของงานอาจมีข้อกำหนดเงื่อนไขไว้มากกว่าที่กล่าวมานี้ หรือตัดบางข้อออกและนำไปกำหนดไว้ในเอกสารรายการละเอียดก็มี

สัญญาจ้างจะต้องมีข้อกำหนดที่สอดคล้องกับกฎหมาย จึงจะมีผลที่ใช้บังคับได้ จึงควรศึกษาประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ว่าด้วยการจ้างทำของประกอบด้วยจะช่วยให้เข้าใจถึงเรื่องของสัญญาจ้าง สิทธิและหน้าที่ของผู้ว่าจ้าง และผู้รับจ้างที่พึงปฏิบัติต่อกัน นอกเหนือจากข้อกำหนดของสัญญาจ้าง

ท้ายหน่วยเรียนมีภาคผนวกตัวอย่างหนังสือสัญญาจ้าง ที่ใช้กับงานก่อสร้างของส่วนราชการ ซึ่งกำหนดให้ใช้โดยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2521

เรื่องที่ 12.2.2
แบบก่อสร้าง

ในหนังสือสัญญาจ้างของทางราชการ จะใช้คำว่า "แบบรูป" เข้าใจว่าเพื่อให้มีความหมายคลุมไปถึงการว่าจ้างในเรื่องต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการว่าจ้างทำการก่อสร้างได้ด้วยแบบรูป หรือแบบการก่อสร้างจะเป็นเอกสารที่แสดงรายละเอียดของขนาดและสัดส่วนรูปทรงของอาคารทั้ง 3 มิติ ทั้งงานของส่วนโครงสร้างและส่วนงานตกแต่งทาง

สถาปัตยกรรม ตลอดจนกำหนดตำแหน่งอุปกรณ์ประกอบอาคารต่าง ๆ ที่ผู้รับจ้างสามารถใช้เป็นแบบแนวทางที่จะปฏิบัติตามตั้งแต่เริ่มต้นงาน จนกระทั่งอาคารตามสัญญาก่อสร้างเสร็จถูกต้องครบถ้วน ตรงตามความประสงค์ของเจ้าของงานแบบก่อสร้างสำหรับอาคารหลังหนึ่ง ๆ หรือสำหรับโครงการก่อสร้างหนึ่ง จะประกอบด้วยแบบที่แสดงรายละเอียดต่าง ๆ นับเป็นจำนวน 10 แผ่น บางโครงการอาจมีจำนวนแบบถึง 100 – 200 แผ่น โดยทั่วไปแล้ว แบบการก่อสร้างชุดหนึ่ง จะแบ่งออกเป็นหมวดหรือประเภทของงานเพื่อสะดวกต่อการอ่านและทำความเข้าใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง จึงอาจแบ่งแบบก่อสร้างออกตามประเภทงานที่จะต้องปฏิบัติได้ ดังนี้

- แบบงานสถาปัตยกรรม
- แบบงานโครงสร้าง
- แบบงานเดินท่อต่าง ๆ เช่น ท่อน้ำใช้ น้ำทิ้ง
- แบบงานไฟฟ้า
- แบบงานอุปกรณ์ประกอบอาคาร
- แบบงานติดตั้งครุภัณฑ์ประกอบอาคาร
- แบบการจัดบริเวณภายนอกอาคาร

ฯลฯ

งานแบบการก่อสร้างดังกล่าวนี้ สถาปนิก/วิศวกร จะเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำขึ้น แบบก่อสร้างที่ดี จะต้องแสดงรายละเอียดของทุกส่วนของอาคารให้ทราบอย่างชัดเจนอ่านได้ง่าย แบบแต่ละแผ่น และคำชี้แจงประกอบแบบแต่ละส่วนจะต้องให้ความหมายหรือมีข้อความที่สอดคล้องตรงกัน หรือใช้อ้างอิงระหว่างกันได้ ตัวเลขแสดงขนาดระยะมิติต่าง ๆ ต้องชัดและถูกต้อง ซึ่งการตัดสินความถูกต้องจะยึดถือตัวเลขมากกว่าการวัดระยะเทียบมาตราส่วนจากแบบรูป

อย่างไรก็ตาม ต้องทำความเข้าใจในขั้นต้นด้วยว่า แบบก่อสร้างมิใช่เอกสารที่จัดทำไว้เป็นมาตรฐานแน่นอน จะจัดขึ้นใช้เฉพาะงานแต่ละงาน แบบก่อสร้างทั้งหมดนี้จึงมักพบว่ามีข้อผิดพลาดอยู่เสมอในระหว่างการก่อสร้าง ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งปกติวิสัย และที่พบกันมากที่สุด คือ แบบบางแผ่นมีรายละเอียดไม่ตรงกันหรือมีข้อความขัดแย้งกันกับรายการละเอียด ทั้งนี้เนื่องมาจากแบบแต่ละชุดจะมีผู้ร่วมกันจัดทำหลายคน และในสัญญาส่วนมากก็จะกำหนดให้เป็นหน้าที่ของสถาปนิก/วิศวกรเป็นผู้พิจารณาตัดสินในข้อความหรือแบบรูปที่ขัดแย้งกันนั้น

ด้วยข้อขัดแย้งของแบบรูปนี้ จึงเป็นสาเหตุของการโต้แย้งที่สำคัญระหว่างผู้รับงานก่อสร้างกับฝ่ายเจ้าของงาน ประเด็นของการขัดแย้งจะเนื่องมาจากมูลค่าของงานส่วนที่ขัดแย้งนั้น ซึ่งแน่นอนผู้รับงานจะเลือกปฏิบัติทางด้านที่มีค่าก่อสร้างต่ำ ซึ่งตรงกันข้ามกับฝ่ายเจ้าของงานย่อมเลือกทางด้านที่มีค่าก่อสร้างสูงกว่า

โดยตามข้อกำหนดของสัญญาแล้ว ผู้รับจ้างจะต้องปฏิบัติตามคำตัดสินของฝ่ายเจ้าของงานเสมอ ซึ่งอาจเป็นส่วนที่เสียเปรียบของฝ่ายผู้รับจ้างอยู่บ้าง จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายผู้รับจ้าง ที่จะต้องตรวจสอบเอกสารต่าง ๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วน โดยเฉพาะฝ่ายประมาณราคา ถ้าพบข้อผิดพลาด ขัดแย้งกันในแบบรูป หรือรายการประกอบแบบก่อสร้างจะต้องเสนอให้ฝ่ายเจ้าของงานชี้แจงสิ่งที่ถูกต้องเสียก่อนที่จะลงนามทำสัญญา

หลังจากวันลงนามทำสัญญาว่าจ้างแล้ว ฝ่ายเจ้าของงานจะนำแบบก่อสร้างมาเพิ่มเติมอีกไม่ได้ นอกจากจะได้รับความยินยอมจากผู้รับจ้าง หรือเป็นการแก้ไขสัญญา แต่เดิมนั้นเคยมีข้อกำหนดในรายการละเอียดอยู่ข้อหนึ่งที่ว่า "สถาปนิกจะจัดทำแบบรายละเอียดเพิ่มเติมให้ในขณะก่อสร้างและผู้รับจ้างจะต้องปฏิบัติตาม" ถือว่าเป็นข้อกำหนดที่ไม่เป็นธรรมและเป็นสาเหตุของการโต้แย้งได้มาก และแสดงถึงการจัดทำแบบก่อสร้างนั้นไม่ละเอียดชัดเจนพอ ในทางที่ถูกต้องถ้าแบบรูปไม่ชัดเจน จะจัดทำแบบก่อสร้างแสดงรายละเอียดเพิ่มเติมอีกได้ในระหว่างการก่อสร้าง แต่ต้องเป็นไปเพื่อให้งานสามารถก่อสร้างได้ตรงตามแบบรูปและรายการของสัญญานั้น มิใช่เป็นการเพิ่มงานนอกเหนือจากแบบรูปตามข้อตกลงเดิม และจะมีข้อกำหนดให้ฝ่ายผู้รับจ้างเป็นผู้จัดทำ ที่เรียกว่า แบบขยายจริง (Shop drawing) และก่อนที่ผู้รับจ้างจะทำงานตามแบบเพิ่มเติมนั้นได้ ก็ต่อเมื่อสถาปนิก/วิศวกรของเจ้าของงานให้ความเห็นชอบแล้ว และผู้รับจ้างจะเรียกร้องค่าก่อสร้างเพิ่มหรือเวลาทำการเพิ่มไม่ได้ แต่ถ้าฝ่ายเจ้าของงานเป็นผู้จัดทำแบบเพิ่มเติมระหว่างงานขึ้นเอง อาจเข้าข่ายเป็นการแก้ไขเปลี่ยนแปลงแบบรูป ซึ่งผู้รับจ้างมีสิทธิจะเรียกร้องค่าก่อสร้างเพิ่ม หรือเวลาทำการเพิ่มได้

เรื่องที่ 12.2.3
รายการละเอียด

แต่เดิมคำว่า "รายการ" มักจะหมายถึง "รายการประกอบแบบก่อสร้าง" แต่ปัจจุบันนี้ คำว่ารายการ จะมีความหมายครอบคลุมไปถึงเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานก่อสร้างทั้งหมดที่เกี่ยวเนื่องกับสัญญา ส่วนรายการประกอบแบบก่อสร้างจะเป็นอีกส่วนหนึ่งของรายการละเอียด และจะแยกออกได้เป็น 3 ส่วน คือ

1. เอกสารข้อตกลงขั้นการเสนอราคา (Bidding Documents) จะประกอบด้วย

- ใบประกาศแจ้งความ หรือหนังสือเชิญเข้าเสนอราคา
- คำชี้แจงประกอบการเสนอราคา
- ใบเสนอราคา
- บัญชีแสดงปริมาณและค่าวัสดุและค่าก่อสร้างของงานประเภทต่าง ๆ
- เอกสารประกอบตามความต้องการของเจ้าของงาน
- หลักประกันซองเสนอราคา
- บันทึกสรุปจากการชี้สถานที่ก่อสร้างและการชี้แจงแบบรูปและรายการ
- แบบรูปและรายการเพิ่มเติม (Addenda)

ฯลฯ

2. ข้อกำหนดประกอบการทำงาน (The conditions of contract)

2.1 ข้อกำหนดทั่วไป (General conditions)

2.2 ข้อกำหนดเฉพาะ (Special conditions)

3. รายการประกอบแบบก่อสร้าง (Technical Specifications)

3.1 รายการมาตรฐาน

3.2 รายการพิเศษเฉพาะโครงการ

เอกสารรายการส่วนที่หนึ่ง เป็นข้อตกลงในขั้นการเสนอราคา ที่ผู้เข้าเสนอราคาแข่งขันทุกราย ต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ตามเอกสารแต่ละฉบับนั้นและจะถือเป็นเอกสารสัญญาส่วนหนึ่ง ที่จะบังคับใช้กับผู้รับจ้างรายที่เป็นคู่สัญญา

ส่วนเอกสารส่วนที่ 2 และที่ 3 จะบังคับใช้ตั้งแต่วันลงนามสัญญาว่าจ้าง จนถึงการก่อสร้างเสร็จครบถ้วนตามกำหนด อาจพิมพ์รวมเป็นเล่มเดียวกันหรือจัดพิมพ์แยกไว้คนละส่วนคือส่วนหนึ่งเป็นข้อกำหนดประกอบการทำงาน อีกส่วนหนึ่งเป็นรายการประกอบแบบก่อสร้าง

1. เอกสารข้อตกลงขั้นการเสนอราคา (Bidding Documents)

เอกสารรายการส่วนนี้ อาจแยกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่หนึ่ง เป็นเอกสารทั่วไปที่ชี้แจงเงื่อนไขและขั้นตอนต่าง ๆ ของการเสนอราคา ได้แก่ ใบแจ้งความประกวดราคา หรือหนังสือเชิญเข้าเสนอราคา หนังสือชี้แจงประกอบการเสนอราคา เป็นต้น

กลุ่มที่สอง เป็นเอกสารที่ผู้เสนอราคาจัดทำขึ้นเองสำหรับให้เจ้าของงานประกอบการพิจารณาคัดเลือกผู้รับงานก่อสร้าง เอกสารกลุ่มนี้ ได้แก่ ใบเสนอราคา บัญชีแสดงปริมาณค่าวัสดุและค่าแรงงาน เอกสารแจ้งรายการวัสดุ อุปกรณ์พิเศษบางชนิดตามความประสงค์ของเจ้าของงาน หลักประกันซองเสนอราคา เป็นต้น โดยปกติเจ้าของงานจะกำหนดรูปแบบของเอกสารไว้ให้ผู้เสนอราคาจะต้องเติมข้อความตามที่กำหนดให้สมบูรณ์ครบถ้วน

กลุ่มที่สาม เป็นเอกสารที่เจ้าของงานจัดให้เพิ่มเติมในช่วงก่อนวันยื่นซองประกวดราคาเล็กน้อย เพื่อเสริมรายละเอียดบางส่วนให้ผู้เสนอราคาเข้าใจในส่วนต่าง ๆ ของเอกสารสัญญาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เอกสารกลุ่มนี้ได้แก่ เอกสารบันทึกประกอบการชี้สถานที่ เอกสารสรุปผลการประชุมชี้แจงแบบรูปและรายการ แบบรูปและรายการเพิ่มเติม (addenda)

เอกสารดังกล่าวทั้งหมดถือว่าเป็นเอกสารส่วนหนึ่งของสัญญา มีเอกสารบางฉบับ ที่ผู้เสนอราคาควรได้พิจารณาเป็นพิเศษ เพราะจะเป็นข้อผูกพันต่อไปในงานก่อสร้าง ดังเช่น

1.1 บัญชีแสดงปริมาณและค่าวัสดุและค่าก่อสร้าง เป็นงบบัญชีที่แสดงถึงปริมาณการใช้วัสดุและแรงงานของงบงานประเภทต่าง ๆ ที่ถอดจากแบบรูป และรายการประกอบแบบก่อสร้าง จึงจะเป็นที่มาของราคารวมทั้งหมดของค่าก่อสร้างที่ได้แจ้งไว้ในใบเสนอราคา โดยปกติเจ้าของงานจะกำหนดแบบตารางงบบัญชีให้ พร้อมกับระบุหมวดงานที่ผู้เสนอราคาจะต้องเขียนกรอกปริมาณวัสดุและค่าแรงงานตามอัตราต่อหน่วยของงาน ในผลสรุปสุดท้าย จะแจ้งถึงการคิดค่าดำเนินการ กำไร และภาษีเป็นอัตราร้อยละของค่าวัสดุและค่าแรงงานรวมกันให้เห็นไว้อย่างชัดเจน บัญชีแสดงรายการค่าวัสดุนี้ นอกจากเจ้าของงานจะใช้เปรียบเทียบกับราคากลางในขั้นการเสนอราคาแล้ว เมื่อตกลงรับจ้างทำการก่อสร้างกันแล้วจะถือเป็นเอกสารสัญญาที่ใช้สำหรับกรณีต้องตัดลดหรือเพิ่มงานในระหว่างการก่อสร้าง จะถือราคางานที่เสนอไว้เป็นค่างานราคาต่อหน่วยสำหรับใช้พิจารณาราคาในการตัดลดหรือเพิ่มงานด้วย

1.2 เอกสารประกอบเพิ่มเติมจากการชี้สถานที่ก่อสร้างและการชี้แจงแบบรูปและรายการ การชี้สถานที่ก่อสร้าง เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ฝ่ายเจ้าของงาน จะกำหนดวันเวลานัดให้ผู้เข้าประกวดราคาทุกราย ไปดูสถานที่ที่จะก่อสร้างพร้อมกันก่อนวันยื่นซองประกวดราคาเพื่อให้ผู้จะเสนอราคาได้เห็นและรับทราบถึงสภาพของพื้นที่ที่จะทำการปลูกสร้าง ถ้าคาดว่าจะมีอุปสรรคต่อการก่อสร้างหรือไม่ได้รับความสะดวกอย่างไร จะต้องสอบถามและเสนอหาข้อยุติเสียก่อน ณ บัดนั้น เป็นต้นว่า ถ้ามีสิ่งกีดขวางในบริเวณที่จะปลูกสร้าง ฝ่ายใดจะเป็นผู้รับผิดชอบรื้อถอน ถ้าสถานที่นั้นมีอาคารกำลังใช้งานอยู่ จะป้องกันเขตงานหรือจัดกองเก็บวัสดุอย่างไร ไม่ให้รบกวนส่วนอื่นที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน ฯลฯ ข้อตกลง ข้อยุติของปัญหาต่าง ๆ ในการชี้สถานที่ จะต้องบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและลงนามรับทราบทั้งฝ่ายเจ้าของงานและผู้เสนอราคา

บางโครงการ เจ้าของงานหรือสถาปนิกในฐานะผู้แทนของเจ้าของงาน อาจนัดประชุมผู้ที่ยื่นความจำนงเข้าประกวดราคาทั้งหมดก่อนวันยื่นซองประกวดราคาเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าประกวดราคาได้ซักถามปัญหารายละเอียดที่อาจตรวจพบระหว่างการจัดทำประมาณการ คำชี้แจงจากการประชุมจะบันทึกเป็นรายงานการประชุม และถือเป็นเอกสารประกอบสัญญาเช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ สถาปนิก/วิศวกร ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำแบบรูป และรายการก่อสร้างอาจมีเอกสารชี้แจงเพิ่มเติม เช่น ขอแก้ไขคำผิด ขยายความหมายของข้อกำหนดบางข้อให้ชัดเจน หรือขอตัดลด เพิ่มรายการจากแบบรูปและรายการก่อสร้างตามความต้องการของเจ้าของงาน เอกสารเพิ่มเติมนี้ จะแจ้งให้ทราบก่อนวันยื่นซองประกวดราคา

จะเห็นว่าเอกสารต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้รับจ้างได้มีความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ ตรงกันกับที่เจ้าของงานต้องการ และใช้เป็นข้อมูลเพิ่มเติมก่อนที่จะเสนอราคา ซึ่งจะช่วยลดปัญหาข้อโต้แย้งในระหว่างงานได้มาก ผู้รับงานก่อสร้างจึงควรเอาใจใส่ และทำความเข้าใจในส่วนต่าง ๆ ของงานและเอกสารให้ละเอียดก่อนทำสัญญา

2. ข้อกำหนดประกอบการทำงาน (The Conditions of Contract)

เป็นรายการละเอียดส่วนที่ 2 อาจแยกออกเป็น 2 ตอน คือข้อกำหนดทั่วไป ซึ่งเป็นข้อกำหนดที่เขียนขึ้นไว้ในลักษณะที่นำไปใช้ได้กับงานก่อสร้างทั่วไปกับข้อกำหนดเฉพาะซึ่งกำหนดขึ้นใช้กับโครงการนั้นโดยเฉพาะ เป็นต้นว่าโครงการหนึ่งอาจมีความต้องการบางอย่างที่แตกต่างกับโครงการทั่ว ๆ ไป ก็เขียนเป็นข้อกำหนดเฉพาะขึ้น ประกอบเข้ากับข้อกำหนดทั่วไป ทั้งนี้เพื่อให้ง่ายต่อการจัดทำและง่ายต่อความเข้าใจและการปฏิบัติ ในสหรัฐอเมริกาโดยสถาบันสถาปนิกแห่งชาติ (American Institute of Architect) จะจัดพิมพ์ข้อกำหนดทั่วไปขึ้นไว้เป็นฉบับมาตรฐาน ซึ่งเจ้าของงานจะคัดลอกไปใช้ได้ เช่นเดียวกับหนังสือสัญญาจ้างที่ทางราชการกำหนดแบบตัวอย่างไว้ขึ้นให้ใช้กับงานส่วนของราชการ แต่ถ้าจะมีข้อกำหนดนอกเหนือออกไป ก็เขียนเพิ่มเติมเป็นข้อกำหนดเฉพาะขึ้น

2.1 ข้อกำหนดทั่วไป (General Conditions) จะมีหัวข้อที่ระบุเป็นเงื่อนไขที่ต้องปฏิบัติอย่างกว้าง ๆ ดังต่อไปนี้

- คำนิยามศัพท์ที่มีกล่าวถึงในสัญญา เช่น เอกสารสัญญา สถาปนิกผู้รับจ้าง ผู้ว่าจ้าง
- ความสัมพันธ์ของเอกสารสัญญาแต่ละส่วน เมื่อมีข้อความขัดแย้งกันจะยึดส่วนใดเป็นหลัก
- สิทธิและความรับผิดชอบของผู้ว่าจ้าง
- อำนาจและหน้าที่ของสถาปนิก/วิศวกร

- หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้รับจ้าง
- วิธีปฏิบัติ เพื่อหาข้อยุติ ถ้ามีปัญหาการขัดแย้งในระหว่างคู่สัญญา
- การสั่งหยุดงาน จะทำได้ในกรณีใด ใครมีอำนาจสั่งหยุดงาน
- การต่ออายุสัญญาจ้าง จะกระทำได้ในกรณีใด และมีวิธีดำเนินการอย่างไร
- การเปลี่ยนแปลง แก้ไข เพิ่มเติม หรือลดงานจากสัญญาจ้าง
- การประกันภัย

ฯลฯ

2.2 ข้อกำหนดเฉพาะ (Special Conditions) เป็นเงื่อนไขที่กำหนดขึ้นใช้เฉพาะงาน เพราะงานแต่ละโครงการอาจมีลักษณะและความต้องการแตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องมีข้อกำหนดเฉพาะเพิ่มเติมประกอบในกรณีที่ข้อกำหนดทั่วไปครอบคลุมไม่ถึง เป็นต้นว่า

- การจัดทำรั้วปิดล้อมบริเวณที่ก่อสร้าง
- การจัดสร้างอาคารชั่วคราวเป็นที่ทำการของฝ่ายผู้ว่าจ้าง พร้อมทั้งเครื่องอำนายความสะดวก (ตามระบุ)
- การขออนุญาตต่อหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานก่อสร้าง
- การกำหนดงานบางส่วนไว้ว่าจ้างต่างหาก
- การกำหนดชื่อผู้รับเหมาช่วงสำหรับงานบางประเภทไว้ให้
- การติดตั้งป้ายแสดงชื่อโครงการ และรายละเอียด
- งานที่ผู้รับจ้างต้องจัดทำให้นอกเหนือจากที่กำหนดในแบบรูป
- การรับผิดชอบต่อความเสียหายของอาคารข้างเคียงเนื่องจากการทำงานของผู้รับจ้าง
- ความรับผิดชอบต่อสิ่งกีดขวางใต้ดิน
- การอนุมัติและให้ความเห็นของการเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์
- การจัดทำแบบขยายจริง แบบสร้างจริง
- การรายงานความคืบหน้าของงาน
- การเริ่มต้นทำงานของผู้รับจ้าง
- ขั้นตอนปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินแต่ละงวด
- การหักเงินงวดค้างจ้าง (Retainage)

ฯลฯ

ข้อกำหนดเฉพาะอาจมีมากกว่าที่กล่าวไว้นี้ ซึ่งจะกำหนดขึ้นตามความต้องการของฝ่ายเจ้าของงาน และเป็นไปตามลักษณะของโครงการ สภาพแวดล้อมของสถานที่ก่อสร้าง ฯลฯ งานก่อสร้างบางโครงการอาจจัดพิมพ์รวมกันกับข้อกำหนดทั่วไป ปัจจุบันนี้ยังไม่มีสถาบันใดที่จัดทำข้อกำหนดทั่วไปให้เป็นฉบับมาตรฐาน

3. รายการประกอบแบบก่อสร้าง (Techinical specifications)

ในเอกสารรายการทั้งหมด ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมักให้ความสนใจและทำความเข้าใจกับตอนที่ 3 คือ รายการประกอบแบบก่อสร้างนี้มากที่สุด ถ้าจะถือเป็นรายการส่วนที่สำคัญของรายการละเอียดทั้งหมดก็คงไม่ผิดนัก เพราะเป็นตอนที่จะแสดงถึงกระบวนปฏิบัติการว่าจะให้ทำการก่อสร้างอย่างไร และต้องการผลงานอย่างไรเพื่อประกอบกับแบบรูป นอกจากนี้รายการประกอบแบบก่อสร้าง ยังมีข้อความระบุถึงลักษณะ ชนิดของวัสดุที่ต้องใช้วิธีประกอบวัสดุ หรือการติดตั้งส่วนงานนั้น ๆ รวมถึงระดับคุณภาพของงาน หรือชั้นของฝีมือที่ใช้ประกอบการ จะแบ่งคำอธิบายออกเป็นบท หรือเป็นหมวดงาน เพื่อสะดวกต่อการอ่าน และการค้นเรื่องตามหัวข้อเรื่องของงานที่ต้องการ

สำหรับรายการประกอบแบบก่อสร้างทั่ว ๆ ไป อาจแบ่งเป็นหมวดงานได้ดังนี้

- รายการทั่วไป
- งานปรับพื้นที่ งานดิน
- งานเสาเข็ม - ฐานราก
- งานคอนกรีตเสริมเหล็ก
- งานผนังก่อ
- งานทำผิวพื้น
- งานหลังคา
- งานเหล็กโครงสร้าง
- งานโลหะตกแต่ง
- งานประตูหน้าต่าง
- งานกันน้ำ กันชื้น
- งานสี - น้ำมัน
- งานเดินท่อ
- งานไฟฟ้า
- งานปรับอากาศ

- งานติดตั้งลิฟท์
- งานตกแต่งบริเวณ

ฯลฯ

อย่างไรก็ตาม อาจมีหมวดงานอื่นเพิ่มเติม หรือตัดบางหมวดที่ไม่ต้องการออกตามลักษณะของงานที่เป็นจริงที่ปรากฏอยู่ในแบบก่อสร้าง แต่ละหมวดงานจะมีแบ่งเป็นหัวข้อย่อยต่อไปอีก และมีรายละเอียดที่จะครอบคลุมได้ทุกส่วนของงานที่จะต้องปฏิบัติ

เรื่องที่ 12.2.4
ข้อขัดแย้งระหว่างเอกสารสัญญาจ้าง

สาเหตุของข้อโต้แย้งส่วนใหญ่จะมาจากข้อความที่ขัดแย้งกันระหว่างเอกสารสัญญา และจะเกิดจากส่วนของแบบก่อสร้าง กับส่วนของรายการละเอียดมากที่สุด เพราะบางครั้งผู้จัดทำเอกสารต่าง ๆ ของฝ่ายผู้ว่าจ้าง มิได้ตรวจทานงานทั้งหมดให้ถูกต้องหรือให้ตรงกันเสียก่อน จึงมักจะมีข้อความที่ขัดแย้งกันเอง หรือมีข้อความที่มีลักษณะกำกวม คลุมเครือ หรือตีความหมายได้มากกว่าหนึ่งทาง และทางฝ่ายผู้รับจ้างก็อาจมิได้อ่านเอกสารต่าง ๆ ให้เข้าใจทุกข้อความก่อนที่จะลงนามในสัญญา จึงมักเป็นฝ่ายเสียเปรียบเมื่อมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้น ในเรื่องนี้ผู้รับงานก่อสร้างที่มีประสบการณ์ผ่านงานมามาก จะได้เปรียบคือจะทราบถึงจุดสำคัญที่เป็นเหตุของการขัดแย้งได้ดี และจะสอบถามทำความเข้าใจกับฝ่ายเจ้าของงานก่อนการทำสัญญา ถึงข้อความที่ยังไม่ชัดเจนนั้น

เพื่อที่จะขจัดข้อโต้แย้งจากสาเหตุต่าง ๆ ดังกล่าวในเอกสารสัญญาควรมีข้อกำหนด ที่ชี้แจงแนวทางของการพิจารณาตัดสินความถูกต้องให้ทราบล่วงหน้า เช่น ถ้ามีส่วนที่ขัดแย้งกันของเอกสารสัญญา จะถือข้อความใดของเอกสารใดเป็นหลัก โดยหลักปฏิบัติทั่วไป ในกรณีที่มีส่วนข้อความหรือส่วนที่ขัดแย้งกัน จะกำหนดความถูกต้องของเอกสารที่ยอมรับได้ไว้ดังนี้

ข้อกำหนดเพิ่มเติม (เป็นต้นว่าข้อตกลงจากการชี้สถานที่ จากการประชุมชี้แจงแบบรูป จากการทำเอกสารกำหนดเพิ่มเติม)	จะยอมรับเหนือข้อกำหนดเฉพาะ
ข้อกำหนดเฉพาะ	จะยอมรับเหนือ ข้อกำหนดทั่วไป
ข้อกำหนดทั่วไป	จะยอมรับเหนือ รายการประกอบแบบก่อสร้าง
รายการประกอบแบบก่อสร้าง	จะยอมรับเหนือ แบบก่อสร้าง
แบบแก้ไข	จะยอมรับเหนือ แบบขยายรายละเอียด
แบบขยายรายละเอียด	จะยอมรับเหนือ แบบทั่วไป
ตัวเลขที่เขียน	จะยอมรับเหนือ การวัดมาตราส่วนจากแบบ
จำนวนที่เขียนเป็นตัวหนังสือ	จะยอมรับเหนือ จำนวนที่เขียนด้วยตัวเลข
ตัวพิมพ์ดีด	จะยอมรับเหนือ ตัวพิมพ์จากแท่นพิมพ์
ตัวเขียนด้วยลายมือ	จะยอมรับเหนือ ตัวพิมพ์ดีด

และในกรณีที่เป็นข้อความไม่ชัดแจ้ง ตีความได้เป็นสองนัย จะพิจารณาให้ประโยชน์แก่ฝ่ายที่มิได้เป็นผู้จัดทำเอกสารสัญญานั้นไว้ก่อน แม้ว่าในข้อกำหนดทั่วไปจะกำหนดให้สถาปนิก หรือฝ่ายเจ้าของงานมีสิทธิตัดสินใจในความหมายของข้อความนั้นก็ตาม

ถ้าในรายการประกอบแบบก่อสร้างมีระบุงานที่ต้องทำไว้ แต่ไม่มีแสดงในแบบก่อสร้าง หรือในทางกลับกัน งานที่เขียนในแบบก่อสร้าง แต่ไม่มีกล่าวถึงในรายการประกอบแบบ จะถือว่ามีระบุไว้ทั้งสองทาง ซึ่งผู้รับจ้างจะต้องจัดทำ เว้นแต่ว่าได้ชี้แจงไว้ก่อนลงนามสัญญาจ้าง

การยอมรับทางด้านหนึ่งด้านใด ในกรณีที่มีการขัดแย้งกันนี้ ยังมิใช่หลักกฎหมายที่จะยึดถือเป็นบรรทัดฐาน แต่เป็นหลักปฏิบัติที่ยอมรับกันในงานก่อสร้าง ที่พิจารณาจากด้านความเป็นธรรมต่อคู่สัญญา และจะต้องศึกษาเอกสารสัญญาในส่วนอื่น ๆ ประกอบด้วย เพราะถือว่าเอกสารสัญญานั้น จะต้องอ่านและใช้ประกอบซึ่งกันและกัน มิใช่จะนำเพียงข้อความตอนใดตอนหนึ่งมาใช้เท่านั้น และประการที่สำคัญ ต้องคำนึงถึงเจตนารมณ์ของผู้เขียนสัญญาและผลสำเร็จของงานที่ต้องการ ถ้าใช้ความได้เปรียบเสียเปรียบระหว่างกันเป็นแนวการตัดสิน จะก่อให้เกิดข้อโต้แย้งต่อไปไม่สิ้นสุด เอกสารสัญญานั้นเป็นเพียงตัวกำหนดขอบเขต และหน้าที่ความรับผิดชอบต่องานของทั้งฝ่ายผู้ว่าจ้างและผู้รับจ้างที่พึงปฏิบัติต่อกัน เพื่อที่จะให้งานได้ดำเนินลุล่วงไปด้วยดีตรงตามจุดประสงค์ของทั้งสองฝ่าย

ตอนที่ 12.3
การป้องกันและยุติข้อโต้แย้ง

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิดและวัตถุประสงค์ของตอนที่ 12.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

12.3.1 การทำงานเพื่อหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้ง

12.3.2 การประนีประนอม

12.3.3 อนุญาโตตุลาการ (Arbitration)

แนวคิด

1. ข้อโต้แย้งระหว่างคู่สัญญาบางเรื่องอาจป้องกันมิให้เกิดขึ้นได้ ถ้าได้จัดวางระบบวิธีการทำงานที่ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น การป้องกันมิให้เกิดขึ้นเป็นวิธีที่ดีกว่า จะทิ้งให้เป็นปัญหาและต้องหาวิธีแก้ไขในภายหลัง
2. แต่ถ้ามีข้อโต้แย้งเกิดขึ้นแล้ว ต้องหาวิธีที่จะยุติให้ได้โดยเร็ว การออมชอมผ่อนปรนซึ่งกันและกันและไม่มีผลเสียหายแก่คู่สัญญาทั้งสองฝ่ายเป็นวิธีหนึ่งที่อาจเลือกใช้สำหรับการยุติข้อโต้แย้งได้ดี
3. ข้อโต้แย้งที่ไม่สามารถยุติกันได้ คู่กรณีอาจจำเป็นต้องนำข้อพิพาทนั้นให้ศาลพิจารณาชี้ขาด การตั้งอนุญาโตตุลาการ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่อาจเลือกนำมาใช้เพื่อยุติข้อโต้แย้งก่อนที่จะนำคดีขึ้นสู่ศาล เพราะจะทราบผลสิ้นสุดของคดีได้เร็ว

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 12.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายวิธีการการทำงานที่จะช่วยป้องกันมิให้เกิดโต้แย้งระหว่างงานก่อสร้างได้
2. อธิบายถึงหลักการประนีประนอมเพื่อยุติข้อโต้แย้งได้
3. บอกกระบวนการของอนุญาโตตุลาการ สำหรับชี้ขาดข้อโต้แย้งเปรียบเทียบกับวิธีการดำเนินคดีผ่านศาลได้

ความนำ

ถ้าฝ่ายผู้รับจ้างได้รับการแจ้งหรือสั่งการจากผู้ควบคุมงาน หรือสถาปนิก/วิศวกร ซึ่งเป็นผู้แทนของฝ่ายผู้ว่าจ้างให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง และเห็นว่าการปฏิบัตินั้นไม่เป็นธรรมแก่ฝ่ายตน หรือไม่ถูกต้องที่จะปฏิบัติตามคำชี้แจงนั้น แสดงว่ามีข้อโต้แย้งเกิดขึ้น ผู้รับจ้างย่อมนำเรื่องเสนอผู้ว่าจ้างหรือผู้มีอำนาจให้วินิจฉัยข้อโต้แย้งนั้น ซึ่งอาจแยกแนวทางวิธีดำเนินการได้เป็น 2 รูปแบบ คือ

แบบแรก ถ้าเป็นงานว่าจ้างทำการก่อสร้างของราชการ ผู้วินิจฉัยต่อข้อโต้แย้งชั้นต้น ได้แก่ คณะกรรมการตรวจการจ้าง และถ้าความเห็นของคณะกรรมการตรวจการจ้างยังไม่เป็นที่ยอมรับได้ หรือบางกรณีที่อยู่นอกเหนือที่คณะกรรมการตรวจการจ้างจะวินิจฉัยได้ ดังเช่น ถ้าเป็นข้อโต้แย้งที่มาจากการตีความของข้อสัญญา หรือจากข้อกำหนดในระเบียบของราชการ ทางส่วนราชการหรือผู้ว่าจ้างนั้น จะเสนอเรื่องไปยังสำนักนายกรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาตามลำดับ หรืออาจนำคดีขึ้นฟ้องร้องต่อศาลอันเป็นหลักสูงสุดโดยปกติถ้าเป็นงานก่อสร้างของส่วนราชการเป็นผู้ว่าจ้าง จะมีกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ให้ถือปฏิบัติแน่นอนชัดเจน ถ้าฝ่ายผู้รับจ้างได้ศึกษาให้เข้าใจจะช่วยหลีกเลี่ยงมิให้ทำงานด้วยวิธีการที่จะนำไปสู่การโต้แย้งได้

แบบที่สอง คือ การว่าจ้างทำการก่อสร้างที่เจ้าของเป็นเอกชน จะไม่มีระเบียบข้อบังคับไว้แน่ชัด นอกจากข้อกำหนดต่าง ๆ ที่ระบุในสัญญาและรายการละเอียด และส่วนมากจะมอบอำนาจให้สถาปนิก/วิศวกรเป็นผู้วินิจฉัยปัญหาข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้น ถ้าฝ่ายผู้รับจ้างไม่สามารถยอมรับได้ ก็จำเป็นต้องนำขึ้นฟ้องร้องต่อศาลต่อไป แต่ในทางปฏิบัติกรณีโต้แย้งที่ยกเป็นคดีถึงศาลมีน้อยมาก เพราะกระบวนการดำเนินคดีทางศาลต้องใช้เวลายาวนาน แต่งานก่อสร้างเป็นงานที่ต้องการทราบผลเร็ว มีเวลาทำการจำกัด ผู้รับจ้างส่วนมากจึงมักยินยอมปฏิบัติตามคำตัดสินของผู้ว่าจ้าง เว้นแต่ว่าถ้าข้อโต้แย้งนั้นมีผลเป็นมูลค่าสูง คุ้มค่ากับเวลาที่ใช้ในการดำเนินคดีก็อาจนำขึ้นสู่ศาลพิจารณา

สำหรับในต่างประเทศ ถ้ามีกรณีโต้แย้งเกิดขึ้นที่คู่สัญญาตกลงกันไม่ได้ จะมีการตั้งอนุญาโตตุลาการทำหน้าที่พิจารณาชี้ขาดกรณีโต้แย้งนั้น ซึ่งจะใช้เวลาพิจารณารวบรัดกว่าวิธีการดำเนินคดีทางศาลในประเทศไทยก็มีผู้ใช้วิธีตั้งอนุญาโตตุลาการบ้าง แต่ยังเป็นที่รู้จักกันน้อย นอกจากโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่บางโครงการ หรือโครงการก่อสร้างที่มีบริษัทต่างประเทศเข้ามาเกี่ยวข้องและต้องการให้มีเงื่อนไขเรื่องนี้กำหนดไว้ในสัญญาจ้างด้วย

อย่างไรก็ตาม วิธีการใดที่จะช่วยมิให้เกิดข้อโต้แย้งในระหว่างการทำงานได้ เป็นสิ่งที่พึงกระทำ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายผู้ว่าจ้าง หรือผู้รับจ้างก็ตาม เพราะการทำงานด้วยความคิดที่มีความเข้าใจที่ดีต่อกันจะช่วยให้งานสำเร็จลงด้วยดี มากกว่าการทำงานที่มีบรรยากาศที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

เรื่องที่ 12.3.1
การทำงานเพื่อหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วถึงสาเหตุต่าง ๆ ที่สำคัญที่ทำให้เกิดการโต้แย้ง การขจัดข้อโต้แย้งที่ดีที่สุด คือการเลือกวิธีทำงานที่หลีกเลี่ยงมิให้มีข้อโต้แย้งเกิดขึ้นตั้งแต่เบื้องต้น การหลีกเลี่ยงนี้มิใช่การยอมเสียเปรียบให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง แต่หมายถึงการทำความเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานะการณ์ การอ่าน ศึกษาเอกสารสัญญาจ้างทุกฉบับให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ตั้งแต่ก่อนเริ่มงานก่อสร้าง จะเป็นวิธีที่หลีกเลี่ยงมิให้เกิดข้อโต้แย้งที่ดีวิธีหนึ่ง และเมื่อเริ่มทำงานก่อสร้างแล้ว การได้รู้จัก เข้าใจถึงขั้นตอนของการทำงาน รวมถึงกระบวนการติดต่อ ประสานงานระหว่างผู้รับจ้าง กับเจ้าของงานหรือผู้แทนที่ปฏิบัติร่วมกันในสนาม ก็เป็นเรื่องที่สำคัญมาก ดังตัวอย่างวิธีการทำงานที่ควรปฏิบัติ เพื่อช่วยขจัดหรือหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้ง ดังต่อไปนี้

1. การสั่งแก้ไขงาน ถ้าฝ่ายผู้ควบคุมงานตรวจงานพบว่าช่างทำงานไม่ถูกต้อง หรือทำงานไม่ตรงตามแบบรูปหรือรายการก่อสร้างควรแจ้งให้ผู้แทนฝ่ายผู้รับจ้างทราบโดยทันทีเพื่อแก้ไขงาน มิใช่ปล่อยให้งานส่วนนั้นทำผ่านไปจนเสร็จ จึงสั่งแก้ไข ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดการโต้แย้งได้ง่าย และอาจถูกสันนิษฐานว่าเป็นการกลั่นแกล้งผู้รับจ้าง การแก้ไขงานขณะที่กำลังปฏิบัติอยู่นั้นทำได้ง่าย ดีกว่าให้แก้ไขเมื่องานได้ทำคืบหน้าไปมากหรือเกือบจะเสร็จแล้ว ซึ่งจะต้องรื้อและทำใหม่ ทำให้ต้องเสียทั้งเวลาและเงิน

ดังเช่นกรณีโต้แย้งมีว่า ผู้รับจ้างทำงานหล่อคอนกรีตคานคอดินโดยไม่มีแบบหล่อท้องคาน ปรากฏว่าคานที่หล่อเสร็จแล้ว ไม่มีคอนกรีตหุ้มเหล็กเสริมล่างของคานบางส่วน และเนื้อคอนกรีตเป็นโพรงเนื่องจากน้ำปูนไหลซึมลงดิน เจ้าของงานไม่ยอมรับงวดงาน เพราะเห็นว่าผู้รับจ้างทำงานไม่ถูกต้องตามหลักวิชา และตามที่กำหนดในรายการก่อสร้าง ในที่สุดผู้รับจ้างต้องยอมแก้ไขทุบคานทิ้ง และหล่อคานคอดินขึ้นใหม่

ข้อโต้แย้งดังตัวอย่างนี้จะไม่เกิดขึ้น ถ้าผู้ควบคุมงานจะได้สั่งแก้ไขงานตั้งแต่ขั้นของงานวางเหล็กเสริมคาน หรือก่อนที่จะหล่อคอนกรีตคาน และเช่นเดียวกัน ถ้าผู้รับจ้างจะทำงานให้ถูกต้องตามหลักวิชาและตามรายการที่กำหนดตั้งแต่ต้น มิใช่เลือกทำงานด้วยวิธีที่ง่ายหรือที่ค่าต้นทุนต่ำเป็นเกณฑ์

2. การขอคำชี้แจงถึงงานที่จะปฏิบัติ ในทำนองเดียวกันถ้าทางฝ่ายผู้รับจ้างอ่านพบข้อสงสัยเรื่องตัวเลข คำอธิบาย หรือภาพของแบบรูป รายการที่ไม่ชัดเจน หรือไม่สามารถจะปฏิบัติตามรายการที่กำหนดไว้ได้ ควรได้นำเรื่องหารือกับผู้ควบคุมงาน เพื่อขอคำแนะนำ ชี้แจงถึงวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงานมิฉะนั้นอาจจะต้องเสียเวลาแก้ไขใหม่เช่นเดียวกัน ดังตัวอย่าง มีรายการประกอบแบบก่อสร้างกำหนดขนาดของบานประตู กว้าง 1.00 เมตร สูง 2.00 เมตร แต่ปรากฏว่าตำแหน่งที่จะติดตั้งประตูบานนั้น มีความสูงที่จะติดตั้งวงกบประตูวัดความสูงได้เพียง 1.90 เมตร ผู้รับจ้างควรหารือกับผู้ควบคุมงาน จะแก้ไขการติดตั้งประตูอย่างไร แทนที่จะปฏิบัติไปก่อนแล้วหารือทีหลัง และจะเป็นข้อโต้แย้งกันต่อไป

3. การขอความเห็นชอบการใช้วัสดุและอุปกรณ์ประกอบอาคาร วัสดุสำเร็จรูปหรืออุปกรณ์ประกอบอาคาร ที่มีกำหนดไว้ในรายการ ก่อนการใช้หรือการติดตั้ง ผู้รับจ้างควรนำเสนอให้สถาปนิก/วิศวกรได้ตรวจสอบให้ความเห็นชอบก่อนนำใช้งาน เพื่อหลีกเลี่ยงการโต้แย้งในเรื่องของการใช้วัสดุผิดรายการ ผิดขนาด หรือมีคุณภาพไม่ถูกต้อง เพราะถ้าติดตั้งหรือใช้ไปแล้วโดยที่ไม่ได้รับความเห็นชอบก่อน ถ้าฝ่ายเจ้าของงานตรวจสอบแล้วและไม่เห็นชอบให้ใช้ ก็จะต้องรื้อออกหรือจัดทำขึ้นใหม่ ซึ่งเป็นเรื่องหนึ่งที่มักมีการโต้แย้งกันอยู่เสมอ ถ้าเป็นการส่งงานงวดสุดท้าย และเป็นวันกำหนดเสร็จงานตามสัญญาพอดี การไม่ยอมรับวัสดุ - อุปกรณ์บางชนิดที่ติดตั้งในที่แล้ว อาจถือว่างานยังไม่เสร็จตามสัญญา หรืออย่างน้อยก็ทำให้การรับงวดงานต้องเลื่อนออกไป เพื่อให้แก้ไขงานให้ถูกต้อง

ดังกรณีตัวอย่าง มีรายการประกอบแบบก่อสร้างกำหนดให้ใช้กระจกหน้าต่างขนาดหนา $\frac{1}{4}$ นิ้ว (6.35 มม.) เมื่อคณะกรรมการตรวจการจ้างตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

เพื่อรับงวดงาน พบว่ากระจกที่กรุหน้าต่างมีความหนาไม่ตรงตามรายการ กล่าวคือเป็นกระจกขนาดหนา 6 มม. บางกว่าขนาดที่กำหนดตามรายการเล็กน้อย ผู้รับจ้างอ้างว่ากระจกหนา $\frac{1}{4}$ นิ้ว ไม่มีจำหน่ายในท้องตลาด คณะกรรมการตรวจการจ้างไม่ยอมรับงานเพราะถือว่าใช้วัสดุผิดรายการ ข้อโต้แย้งดังตัวอย่างนี้อาจไม่เกิดขึ้น ถ้าผู้รับจ้างจะส่งวัสดุตัวอย่าง และแจ้งปัญหาของการจัดหากระจกไม่ได้ตามขนาดที่กำหนด ให้กรรมการตรวจการจ้างให้ความเห็นชอบ หรือรับทราบก่อนการติดตั้ง

4. การบันทึกสั่งการและการขอคำวินิจฉัย การสั่งแก้ไขงานตามข้อ 1. ควรทำเป็นบันทึกสั่งการ และลงบันทึกในรายงานประจำวันไว้เป็นหลักฐาน ถ้าผู้รับงานไม่ปฏิบัติตาม จึงควรดำเนินการขั้นต่อไป เช่น การสั่งหยุดงานหรือรายงานให้กรรมการตรวจการจ้าง หรือเจ้าของงานเพื่อพิจารณาต่อไป และในทำนองเดียวกัน ทางฝ่ายผู้รับจ้างต้องการหารือหรือขอคำวินิจฉัยในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ดังเรื่องตามข้อ 2. หรือข้อ 3. ก็ดี ก็ควรทำเป็นบันทึกด้วยเช่นกัน การทำบันทึกนี้ ในทางปฏิบัติมักไม่นิยมใช้ปฏิบัติกัน เห็นว่าเป็นการเสียเวลา ดูค่อนข้างเป็นการจับผิดกัน เรื่องนี้ก็อยู่ในดุลพินิจของผู้แทนทั้งสองฝ่าย เพราะบางเรื่องก็อาจสั่งหรือถามกันด้วยวาจาได้ แต่บางเรื่องก็ควรมีบันทึกไว้ ถ้าคาดว่าจะใช้เป็นหลักฐานได้เมื่อเกิดข้อโต้แย้งขึ้น การสั่งการใด ๆ ของฝ่ายเจ้าของงานที่ผู้รับงานจะต้องปฏิบัติตามนั้น ไม่ทำให้ผู้รับงานพ้นความรับผิดชอบในส่วนงานที่ทำนั้นถ้าเกิดการเสียหายในภายหลัง จึงมีข้อที่พึงปฏิบัติอยู่ว่า ถ้าผู้รับจ้างเห็นว่าการสั่งการของฝ่ายเจ้าของงานนั้นไม่ถูกต้อง เช่น ส่วนของอาคารที่ก่อสร้างนั้นอาจเสียหายได้ ควรทำบันทึกชี้แจงแย้งคำสั่งการนั้น ถ้าเจ้าของงานยังคงยืนยันตามคำสั่งการเดิม และถ้ามีความเสียหายเกิดขึ้น การกระทำตามคำสั่งนั้นผู้รับจ้างจะพ้นความรับผิดชอบ

5. บันทึกปฏิบัติงานประจำวัน* ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายเจ้าของงานหรือฝ่ายผู้รับงานก่อสร้างก็ตาม ควรจดบันทึกผลการปฏิบัติงานไว้เป็นประจำวัน ถึงเรื่องที่เกิดขึ้นในระหว่างการก่อสร้าง เป็นต้นว่า จำนวนช่าง แรงงานที่ปฏิบัติงาน การขนส่งวัสดุเข้าในบริเวณงาน ปัญหาข้อขัดข้องระหว่างงาน ผลงานที่ปฏิบัติได้ สภาพดินฟ้าอากาศ ฯลฯ หรือแม้แต่การติดต่อทางโทรศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับงานก็ควรบันทึกด้วย การบันทึกนี้ต้องบันทึกทุกวันตามเหตุการณ์ที่เป็นจริง เมื่อสิ้นสุดเวลาทำงานของแต่ละวัน มิใช่เก็บรวมไว้หลาย ๆ วัน แล้วจึงบันทึกย้อนหลัง สมุดบันทึกงานจะต้องมีหมายเลขหน้ากำกับเรียงกัน ห้ามฉีกแก้หมายเลขหน้า เมื่อบันทึกปฏิบัติงานสิ้นสุดของแต่ละวันให้ลงนามผู้บันทึกกำกับไว้ทุกครั้ง บันทึกนี้จะใช้ประโยชน์ได้หลายประการ ดังเช่นการติดตามความคืบหน้าของงาน และประการที่สำคัญคือ จะใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในกรณีที่มีข้อขัดแย้งทางด้านการปฏิบัติงาน เช่น การขอต่ออายุสัญญาจ้างที่อ้างเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการก่อสร้าง และเป็นเหตุให้งานต้องล่าช้ากว่ากำหนด บันทึกประจำวันจะเป็นเอกสารอ้างอิงที่ดี ฝ่ายใดที่มีการจดบันทึกไว้ละเอียดเป็นประจำวันไม่มีรอยแก้ไขใด ๆ ย่อมเป็นฝ่ายได้เปรียบเมื่อนำมาเป็นเอกสารประกอบการพิจารณาหาข้อยุติที่ถูกต้องและเป็นธรรมต่อปัญหาการขัดแย้งที่เกิดขึ้น

6. การประชุมติดตามผลการปฏิบัติงาน* ในระหว่างการก่อสร้าง ควรจัดให้มีการประชุมระหว่างผู้รับงานก่อสร้างกับเจ้าของงานหรือผู้แทน เป็นประจำเดือนละครั้งหรือสองครั้งถ้างานก่อสร้างนั้นอยู่ในระหว่างมีการเร่งงานหรือมีผู้รับเหมาช่วงหลายงานเข้ามาทำงานพร้อมกัน ซึ่งจะต้องได้รับการตรวจดูแลอย่างใกล้ชิด การประชุมนี้นอกจากจะเป็นการควบคุมและติดตามความคืบหน้าของงานจากฝ่ายเจ้าของงานแล้ว ยังช่วยลดข้อโต้แย้งหรือขจัดข้อโต้แย้งได้ดีวิธีหนึ่งเพราะทั้งสองฝ่ายสามารถเสนอปัญหาข้อขัดข้องของแต่ละฝ่ายให้ได้รับทราบ และร่วมกันพิจารณาแก้ไขก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น

---

* ดูรายละเอียดจากหน่วยที่ 11 ตอนที่ 11.3 ของชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง

** ดูรายละเอียดจากหน่วยที่ 11 ตอนที่ 11.2 เรื่องที่ 11.2.3 การประชุมระหว่างงานก่อสร้างของชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง

เรื่องที่ 12.3.2
การประนีประนอม

เมื่อมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้น ขั้นต้นควรได้พิจารณาถึงมูลเหตุที่มาของข้อโต้แย้งนั้นว่าเกิดจากสาเหตุใด เป็นข้อบกพร่องของฝ่ายใด ในเรื่องที่เกิดนั้นมีข้อกำหนดไว้สำหรับประกอบการพิจารณาอย่างไร เช่น ข้อกำหนดของสัญญาจ้าง ถ้ามีข้อกำหนดระบุไว้ชัดเจนต่อปัญหานั้น และคู่กรณีเข้าใจถึงปัญหานั้นร่วมกัน ข้อโต้แย้งอาจยุติลงได้โดยง่าย โดยที่ฝ่ายหนึ่งอาจยินยอมปฏิบัติตามข้อเสนอของอีกฝ่ายหนึ่ง

แต่ถ้าข้อโต้แย้งนั้น เกิดขึ้นจากข้อบกพร่องของทั้งสองฝ่าย หรือมีผลได้ผลเสียร่วมกันอยู่ อาจต้องใช้เวลาพิจารณาพอสมควร วิธีหนึ่งที่อาจใช้ยุติข้อโต้แย้งได้ดี คือการประนีประนอม ซึ่งควรกระทำก่อนที่จะยกเป็นข้อพิพาทถึงขั้นตั้งอนุญาโตตุลาการหรือขั้นศาล หลักการที่สำคัญของการประนีประนอม คือ คู่กรณีทั้งสองฝ่ายควรได้รับประโยชน์ตอบแทนร่วมกันจากผลของข้อยุตินั้น ต่างยอมผ่อนผันบางสิ่งบางอย่างให้แก่กัน ไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดต้องเสียเปรียบจนยอมรับไม่ได้ ประโยชน์ตอบแทนที่กล่าวถึงบางครั้งคิดเป็นตัวเงินไม่ได้ แต่อาจเป็นรูปลักษณะของการให้บริการ เช่น ความสะดวก ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน การได้รับสิทธิบางอย่าง และเป็นที่ยอมรับและเข้าใจร่วมกันว่าผลที่ได้รับจากการประนีประนอมเพื่อยุติข้อโต้แย้งนี้เป็นประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย ดีกว่าที่จะต้องเป็นคดีถึงศาล

คู่กรณีอาจตกลงพิจารณาประนีประนอมกันเอง หรืออาจขอให้มีคนกลางที่ทั้งสองฝ่ายเห็นชอบร่วมให้คำปรึกษาแนะนำด้วยก็ได้ คนกลางดังกล่าวนี้มิใช่ผู้ชี้ขาดหรือผู้ตัดสินว่าใครถูกใครผิด เป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำต่อคู่กรณีให้ได้มองเห็นผลที่ต่อเนื่องของปัญหาที่เกิดขึ้นและผลดีของกรณีถ้ายุติข้อโต้แย้งเสียในขั้นต้นนี้ได้ การประนีประนอมจึงเป็นการตกลงแก้ปัญหาข้อโต้แย้งกันเองเป็นการภายใน ไม่เป็นกระบวนการที่เป็นทางการเหมือนการตั้งอนุญาโตตุลาการ หรือขั้นศาล

การประนีประนอม เป็นวิธียุติข้อโต้แย้งวิธีหนึ่งที่ใช้กันมากกับกรณีที่เกี่ยวกับปัญหาด้านแรงงาน เช่น กรณีโต้แย้งระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง และบางครั้งอาจเชิญบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นคนกลางช่วยให้คำข้อคิดเห็นแนะนำด้วยเช่นกัน

การประนีประนอมเพื่อยุติข้อโต้แย้งทุกครั้ง ควรได้ทำบันทึกถึงข้อตกลงไว้เป็นหลักฐาน และลงลายมือชื่อของคู่กรณีหรือผู้แทนทั้งสองฝ่าย และถือเป็นข้อตกลงที่มีผลผูกพันระหว่างคู่สัญญาต่อไป

เรื่องที่ 12.3.3
อนุญาโตตุลาการ (Arbitration)

ถ้ามีกรณีโต้แย้งเกิดขึ้นระหว่างคู่สัญญา และไม่สามารถตกลงประนีประนอมกันได้ ฝ่ายที่คิดว่าตนเองเสียเปรียบหรือไม่ได้รับความเป็นธรรม จะมีทางเลือกอีกทางหนึ่งคือนำคดีขึ้นฟ้องร้องต่อศาล และเป็นที่ทราบกันดีว่ากระบวนการพิจารณาคดีทางศาล จะต้องดำเนินการหลายขั้นตอน เสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง และต้องเสียเวลายาวนานกว่าจะได้ทราบถึงผลคดี ด้วยเหตุดังกล่าวนี้ กรณีข้อโต้แย้งในวงงานการก่อสร้างที่จะถึงขั้นเป็นคดีถึงศาลจึงมีน้อยราย จะมีเป็นคดีก็สำหรับคู่กรณีที่ประนีประนอมกันไม่ได้จริง ๆ เพราะการมีคดีในศาลนั้น ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายชนะหรือฝ่ายแพ้คดีก็ตาม อาจไม่คุ้มค่ากับการต้องเสียเวลารอจนคดีถึงที่สุดได้

วิธีการยุติข้อโต้แย้งอีกวิธีหนึ่งที่ใช้เวลาพิจารณาน้อยกว่ากระบวนการทางศาล คือการตั้งอนุญาโตตุลาการขึ้นพิจารณาข้อพิพาทแทนศาล โดยที่คู่กรณีจะตกลงกันว่า กรณีพิพาทนี้จะให้ผู้นั้นผู้นี้เป็นคนกลางพิจารณาชี้ขาดให้ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางนี้ เรียกว่า อนุญาโตตุลาการ การพิจารณาข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ จะทราบผลของคดีได้เร็ว เพราะผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการไม่จำเป็นต้องดำเนินการตามรูปแบบของศาล ปกติจะใช้เวลาประมาณไม่เกินหนึ่งเดือน คู่กรณีจะทราบถึงผลคดีได้ ในสัญญาว่าจ้างทำการก่อสร้างของต่างประเทศ จะมีข้อกำหนดเรื่องของอนุญาโตตุลาการไว้ด้วยเป็นส่วนมาก เพื่อใช้สำหรับระงับข้อโต้แย้งระหว่างคู่สัญญาที่อาจมีในระหว่างงานก่อสร้าง

ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มีบทบัญญัติในเรื่องอนุญาโตตุลาการไว้หลายมาตรา และอาจสรุปถึงวิธีการตั้งอนุญาโตตุลาการ ได้ 2 ลักษณะ คือ [5]

1. การตั้งอนุญาโตตุลาการในศาล ตามมาตรา 210 ของประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง ได้บัญญัติไว้ว่า

"บรรดาคดีทั้งปวงซึ่งอยู่ในระหว่างพิจารณาของศาลชั้นต้น คู่ความจะตกลงกันเสนอข้อพิพาทอันเกี่ยวกับประเด็นทั้งปวง หรือแต่ข้อหนึ่งข้อใด ให้อนุญาโตตุลาการคนเดียวหรือหลายคนเป็นผู้ชี้ขาดได้ โดยยื่นคำขอร่วมกันกล่าวถึงข้อความแห่งข้อตกลงเช่นว่านั้นต่อศาล

ถ้าศาลเห็นว่าข้อตกลงนั้นไม่ผิดกฎหมาย ให้ศาลอนุญาตตามคำขอนั้น"

ตามบทบัญญัติของมาตรานี้ ได้กล่าวถึงการตั้งอนุญาโตตุลาการในศาล หรือตั้งผ่านศาล และศาลอนุญาตแล้ว ซึ่งหมายถึงว่าจะต้องเป็นกรณีพิพาทที่ทำเป็นคดีขึ้นฟ้องร้องกันยังศาลชั้นต้นก่อน และคู่ความยินยอมด้วยกันทั้งสองฝ่ายต้องการขอตั้งอนุญาโตตุลาการให้พิจารณาข้อพิพาทแทนศาล และศาลได้อนุญาตให้จัดตั้งได้

ผลดีของการจัดตั้งอนุญาโตตุลาการผ่านศาล ก็คือเมื่ออนุญาโตตุลาการยื่นคำชี้ขาดของตนต่อศาล ถ้าศาลเห็นชอบและพิพากษาตามคำชี้ขาดนั้น คำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการจะเปลี่ยนเป็นคำพิพากษาของศาลทันที

2. การตั้งอนุญาโตตุลาการนอกศาล สัญญาว่าจ้างทำการก่อสร้างบางฉบับ จะมีข้อกำหนดในเรื่องการระงับข้อโต้แย้งหรือกรณีพิพาทของคู่สัญญา ด้วยการตั้งอนุญาโตตุลาการไว้ด้วย เพื่อเป็นแนวปฏิบัติของคู่สัญญาที่จะช่วยยุติข้อโต้แย้งในระหว่างงานก่อสร้าง และให้ความเป็นธรรมแก่คู่กรณีได้โดยรวดเร็ว คู่กรณีต้องให้ความเห็นชอบร่วมกันว่าข้อโต้แย้งนั้นต้องตั้งอนุญาโตตุลาการขึ้นพิจารณา ถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่เห็นด้วยก็ตั้งไม่ได้ การตั้งอนุญาโตตุลาการในลักษณะนี้ถือว่ามิได้ตั้งผ่านทางศาล หรือเป็นการตั้งนอกศาล เพราะกรณีพิพาทยังมิได้ถึงศาล เป็นการตั้งตามข้อกำหนดของสัญญา และถ้าคู่กรณีฝ่ายใดไม่ยอมปฏิบัติตามคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ ก็ถือเพียงว่าฝ่ายนั้นผิดสัญญาจ้าง และจะมีผลบังคับตามลักษณะของการผิดสัญญาจ้างเท่านั้น ผู้เสียหายต้องนำคดีขึ้นฟ้องร้องต่อศาลต่อไป และร้องขอให้ศาลพิพากษาตามคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการได้ (ประมวลกฎหมายวิธีว่าความแพ่ง มาตรา 221)

จะเห็นว่าการตั้งอนุญาโตตุลาการนั้นจะกระทำได้สองทาง คือตั้งผ่านศาลโดยทำเป็นคดีขึ้นศาลชั้นต้นก่อน อีกทางหนึ่งคือตั้งตามข้อกำหนดของสัญญาหรือตั้งนอกศาล ซึ่งจะมีผลบังคับใช้ต่างกันเล็กน้อย

สำหรับแนวปฏิบัติของการตั้งอนุญาโตตุลาการในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกาจะมี สำนักอนุญาโตตุลาการแห่งชาติ (America Arbitration Association) ทำหน้าที่ให้คำแนะนำวิธีดำเนินการ จัดหาผู้ทำหน้าที่เป็นอนุญาโตตุลาการให้ตามที่คู่กรณีร้องขอ และมีข้อกำหนดต่าง ๆ เพื่อให้กระบวนการพิจารณาดำเนินไปอย่างถูกต้องและด้วยความเป็นธรรม อีกทั้งช่วยดูแลให้การพิจารณากรณีพิพาทนั้นไม่ให้ขัดกับกฎหมายด้วย

การตั้งอนุญาโตตุลาการแบบนอกศาล ในประเทศไทยยังไม่มีสถาบันกลางที่จะทำหน้าที่ช่วยเหลือในเรื่องนี้ไว้ชัดเจน และยังไม่มีกฎหมายที่บัญญัติไว้โดยเฉพาะ ต้องอาศัยอิงประมวลกฎหมายวิธีว่าความแพ่ง ซึ่งก็มีบัญญัติเกี่ยวกับการตั้งอนุญาโตตุลาการนอกศาลไว้เพียงมาตราเดียว คือมาตรา 221

อย่างไรก็ตาม อาจสรุปถึงกระบวนการทำงานของอนุญาโตตุลาการแบบนอกศาลไว้เป็นแนวทางได้ดังนี้

เมื่อมีกรณีพิพาทที่ไม่สามารถตกลงประนีประนอมกันได้โดยลำพัง คู่กรณีจะแจ้งความประสงค์ให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบถึงเรื่องที่เป็นข้อพิพาท แนวข้อตกลงที่จะยอมรับได้ และเสนอให้มีอนุญาโตตุลาการพิจารณา

ถ้าอีกฝ่ายหนึ่งไม่เห็นด้วย ข้อเสนอนั้นจะตกไป ข้อนี้เป็นประเด็นสำคัญ และอีกฝ่ายหนึ่งอาจทำเป็นคดีฟ้องศาลในขั้นต่อไป ถ้าอีกฝ่ายหนึ่งเห็นด้วยตามข้อเสนอ

ก็จะร่วมกันพิจารณาเลือกผู้ทำหน้าที่อนุญาโตตุลาการ หรืออาจขอให้สถาบันกลาง เช่น วิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย เป็นผู้ช่วยจัดหาให้ เมื่อทั้งสองฝ่ายเห็นชอบจะทำเป็นหนังสือและลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐาน

ผู้ทำหน้าที่เป็นอนุญาโตตุลาการ จะต้องไม่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด เช่น ไม่เกี่ยวข้องเป็นญาติกัน ไม่มีธุรกิจใด ๆ เกี่ยวข้องกัน จะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือมีประสบการณ์ทางการก่อสร้างเป็นที่ยอมรับได้ อาจจะแต่งตั้งเพียงคนเดียวหรือหลายคนก็ได้

คู่กรณีอาจตั้งผู้อื่นเป็นผู้แทนทำหน้าที่ชี้แจงข้อมูลคดี และตอบข้อซักถามแทนตนก็ได้

เมื่ออนุญาโตตุลาการ รับฟังคำให้การของทั้งสองฝ่ายแล้ว และได้ตรวจสอบหลักฐานประกอบข้อพิพาทแล้ว จะให้คำตัดสินชี้ขาดเป็นลายลักษณ์อักษรส่งให้คู่กรณีทราบ

โดยปกติการอุทธรณ์คำชี้ขาดจะกระทำมิได้ เว้นแต่จะได้รับการยินยอมจากอีกฝ่ายหนึ่ง และตามประมวลกฎหมายวิธีว่าความแพ่ง ก็มีบัญญัติไว้ในมาตรา 222 ว่าห้ามมิให้อุทธรณ์คำสั่งศาลซึ่งปฏิเสธไม่ยอมพิพากษาตามคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ หรือคำพิพากษาของศาลตามคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ เว้นแต่เหตุต่อไปนี้ (1) เมื่อมีข้ออ้างแสดงว่ามีอนุญาโตตุลาการมิได้กระทำการโดยสุจริต หรือคู่ความฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้กลฉ้อฉล (2) เมื่อคำสั่งหรือคำพิพากษานั้นฝ่าฝืนต่อบทกฎหมายอันเกี่ยวด้วยความสงบเรียบร้อยของประชาชน (3) เมื่อคำพิพากษานั้นไม่ตรงกับคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ

การห้ามอุทธรณ์ตามมาตรา 222 นี้ ถือเป็นข้อดีอีกประการหนึ่งของการตั้งอนุญาโตตุลาการ ที่ช่วยให้ข้อขัดแย้งนั้นยุติได้โดยเร็ว ซึ่งต่างกับการดำเนินคดีตามระบบศาลปกติ อาจต้องผ่านการพิจารณากันถึงศาลฎีกาจึงจะยุติข้อคดีได้

การพิจารณาข้อพิพาทด้วยอนุญาโตตุลาการนี้ แม้ว่ายังไม่แพร่หลายนักสำหรับประเทศไทย แต่ถ้าผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการก่อสร้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างเล็งเห็นผลดีและสนับสนุนการตั้งอนุญาโตตุลาการ สำหรับช่วยยุติข้อพิพาทในงานก่อสร้าง ก็อาจช่วยให้การวินิจฉัยข้อขัดแย้งต่าง ๆ เป็นไปด้วยความรวดเร็ว

การตั้งอนุญาโตตุลาการ จะใช้กับกรณีพิพาทระหว่างคู่สัญญาที่เป็นเอกชนด้วยกันเท่านั้น แต่จะไม่ใช้กับคู่สัญญาที่เป็นส่วนราชการ ทั้งนี้เนื่องจากส่วนราชการซึ่งตามปกติจะเป็นฝ่ายผู้ว่าจ้างในฐานะคู่สัญญาไม่มีอำนาจที่จะยินยอมและลงนามให้ตั้งอนุญาโตตุลาการได้ และประการสำคัญก็คือจะมีหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่พิจารณาในปัญหาข้อโต้แย้งต่าง ๆ เป็นการเฉพาะอยู่แล้ว อีกทั้งคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ จะไม่สามารถลบล้างระเบียบต่าง ๆ ที่ออกโดยรัฐได้ ดังนั้นกรณีข้อพิพาทที่มีคู่กรณีเป็นส่วนราชการ ถ้าฝ่ายผู้รับจ้างไม่เห็นชอบกับข้อตัดสินใด ๆ จำเป็นต้องนำเรื่องฟ้องร้องต่อศาลเพียงสถานเดียว

ตอนที่ 12.4
กรณีศึกษา

โปรดอ่าน หัวเรื่อง แนวคิดและวัตถุประสงค์ของตอนที่ 12.4 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

12.4.1 กรณีการตรวจรับงานงวดสุดท้าย
12.4.2 กรณีการขอต่ออายุสัญญาจ้างเนื่องด้วยเหตุสุดวิสัย
12.4.3 กรณีผู้ว่าจ้างเสียสิทธิการปรับ และเสียสิทธิการบอกเลิกสัญญา
12.4.4 กรณีผู้รับจ้างขอแก้ไขเปลี่ยนแปลงรายการก่อสร้าง

แนวคิด

1. การตรวจรับงวดสุดท้ายถือว่าเป็นงวดงานที่สำคัญเมื่อเทียบกับงานงวดอื่น ๆ เพราะจะมีเรื่องของการปรับ ถ้าผู้รับจ้างทำงานไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนด ถ้าทำงานเสร็จตามแบบรูป แต่บริเวณสถานที่ก่อสร้างยังไม่เรียบร้อย หรือทำทรัพย์สินของผู้ว่าจ้างเสียหายบางส่วน ผู้ว่าจ้างมีสิทธิหน่วงการจ่ายเงินค่าก่อสร้างงวดสุดท้าย หรือหักเงินค่าก่อสร้างไว้บางส่วนถ้าผู้รับจ้างไม่จัดทำงานที่เสียหายให้เรียบร้อย
2. ถ้าผู้รับจ้างทำงานเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด อาจขอต่ออายุสัญญาจ้างได้ถ้ามีหลักฐานยืนยันได้ว่าสาเหตุของการล่าช้านั้นเกิดจากเหตุสุดวิสัย หรือเป็นความบกพร่องของผู้ว่าจ้าง
3. กรณีน้ำท่วมผิดฤดูกาลถือเป็นเหตุสุดวิสัยได้ แต่การจะต่ออายุสัญญาให้จำนวนกี่วัน จะต้องพิจารณาจากวันหยุดที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้จริง ที่เนื่องจากน้ำท่วมนั้นเป็นหลักฐานประกอบการพิจารณา จะใช้วิธีคิดเหมานับวันรวมเอาเองไม่ได้
4. ถ้าผู้ว่าจ้างยอมรับงานจากผู้รับจ้างว่าทำงานได้ถูกต้องตามสัญญาแล้ว จะใช้สิทธิบอกเลิกสัญญาเพราะผู้รับจ้างทำงานช้ากว่ากำหนดไม่ได้ และจะเรียกค่าปรับเนื่องจากทำงานช้ากว่ากำหนดก็ไม่ได้เช่นกัน ถ้าจะใช้สิทธิดังกล่าว จะต้องแจ้งให้ผู้รับจ้างทราบก่อนการรับงาน
5. ผู้รับจ้างอาจขออนุมัติเปลี่ยนแปลงรายการได้ และถ้ากรรมการตรวจการจ้างพิจารณาแล้วเห็นว่า การแก้ไขนั้นทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ ราชการหรือเจ้าของงานไม่เสียประโยชน์ แต่ต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบของราชการ

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 12.4 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. บอกเกณฑ์ของการรับงานงวดสุดท้ายในฐานะผู้ว่าจ้างได้
2. อธิบายหลักเกณฑ์การขอต่ออายุสัญญาจ้างด้วยเหตุสุดวิสัย และสาเหตุที่ขอต่อไม่ได้ได้
3. บอกวิธีการขอต่ออายุสัญญาตามเกณฑ์ที่ขอต่อได้
4. ระบุกฎหมายบางมาตราที่ผู้ว่าจ้างอาจเสียสิทธิบางอย่าง เช่น สิทธิการบอกเลิกสัญญา สิทธิการหักเงินค่าปรับได้
5. บอกถึงวิธีการขอแก้ไขเปลี่ยนแปลงรายการตามขั้นตอนที่ถูกต้องได้

ความนำ

เมื่อมีข้อโต้แย้งเกิดขึ้นระหว่างคู่สัญญา การยุติข้อโต้แย้งนั้นอาจกระทำได้ตามลำดับ ด้วยการปรึกษาหารือ การประนีประนอม จนถึงขั้นการตั้งอนุญาโตตุลาการ หรือยกเป็นคดีขึ้นสู่ศาล คู่กรณีจะสามารถยุติข้อโต้แย้งได้ในระดับใด จะอยู่ที่ปัจจัยประกอบหลายประการ ดังเช่นการจะยุติในขั้นประนีประนอมได้ ถ้าคู่กรณีได้รับประโยชน์ตอบแทนที่ยอมรับได้ก้ำกึ่งกัน ข้อโต้แย้งที่คู่กรณีตกลงกันไม่ได้ มักจะมาจากข้อโต้แย้งนั้นเมื่อประเมินเป็นเงินแล้วมีมูลค่าค่อนข้างสูง และคู่กรณีมักจะมีความเข้าใจถึงความหมายรายละเอียดของสัญญาจ้างและกฎหมายที่เกี่ยวข้องไม่ตรงกัน อีกประการหนึ่ง การโต้แย้งกันในบางกรณี แม้ว่าจะมีปัญหาคล้ายกันกับเรื่องที่เคยได้รับคำวินิจฉัยมาแล้ว แต่มูลเหตุที่มาของข้อโต้แย้งอาจแตกต่างกัน คู่กรณีจึงมักยึดถือความเข้าใจของฝ่ายตนว่าน่าจะถูกต้องตามข้อเท็จจริงมากกว่า เช่นเดียวกันกับคู่คดีที่นำเรื่องขึ้นฟ้องร้องต่อศาล ก็มักจะเข้าใจว่าข้อปฏิบัติของฝ่ายตนนั้นถูกต้องกับบทบัญญัติของกฎหมายมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง จึงจำเป็นต้องนำกรณีพิพาทให้ศาลทำหน้าที่พิจารณาให้ต่อไป

ข้อโต้แย้งที่ได้นำมาเป็นกรณีศึกษาของตอนนี้ ส่วนมากจะเป็นกรณีโต้แย้งที่มีผู้ว่าจ้างเป็นส่วนราชการและเสนอกรณีโต้แย้งที่เกิดขึ้น ให้หน่วยงานอื่นของรัฐซึ่งมีหน้าที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับข้อโต้แย้งนั้นโดยเฉพาะพิจารณาและให้ความเห็นถึงแนวทางที่ควรปฏิบัติสำหรับผู้ว่าจ้าง และเป็นการให้ความเป็นธรรมแก่คู่กรณีด้วย

อย่างไรก็ตาม กรณีศึกษาแต่ละเรื่องนี้ จะเป็นตัวอย่างให้ได้ทราบถึงการพิจารณาถึงประเด็นต่าง ๆ ของการโต้แย้ง การอ้างอิงหลักกฎหมายและข้อกำหนดในสัญญาจ้างเป็นแนวทางของการวินิจฉัย และนักศึกษาควรได้วิเคราะห์ถึงสาเหตุที่มาของข้อโต้แย้งแต่ละกรณีประกอบด้วย จะเป็นประโยชน์ของการปฏิบัติงานทางวิชาชีพต่อไป บางกรณีถ้าได้ป้องกัน หรือถือปฏิบัติในแนวทางที่ถูกต้องตามข้อกำหนดตั้งแต่ต้น ปัญหาข้อโต้แย้งก็จะไม่เกิดขึ้น เพราะถ้าปล่อยให้เกิดขึ้นแล้วอาจต้องเสียทั้งเวลาและเงินของคู่กรณีทั้งสองฝ่าย

สัญญาจ้างที่กล่าวถึงในกรณีศึกษา เป็นสัญญาจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2521 จะศึกษาถึงข้อกำหนดต่าง ๆ ที่อ้างถึงได้จากภาคผนวก ท้ายหน่วยที่ 12 นี้

เรื่องที่ 12.4.1
กรณีการตรวจรับงานงวดสุดท้าย

สำนักพระราชวังได้ว่าจ้างห้างหุ้นส่วนจำกัด ศิวกร ทำการปรับปรุงซ่อมพระที่นั่งอาภรณ์ภิโมกข์ ซึ่งมีกำหนดวันทำการแล้วเสร็จ วันที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ. 2523 ผู้ควบคุมงานบันทึกรายงานว่าห้างฯ ทำงานเสร็จตามสัญญาตั้งแต่วันที่ 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2523 แต่ในการตรวจรับงาน คณะกรรมการตรวจการจ้างเห็นว่างานยังไม่เรียบร้อย คือพื้นหินอ่อนรอบ ๆ องค์พระที่นั่งเปื้อนรักโดยทั่วไป สำนักพระราชวังจึงหารือสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีว่า

1) จะถือว่างานจ้างเหมารายนี้เสร็จเรียบร้อยเมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2523 และปรับผู้รับจ้างที่ทำงานเกินกำหนด 10 วัน ส่วนเรื่องรักเปื้อนหินอ่อน ให้รับผิดชอบแก้ไข โดยผู้ว่าจ้างจะเรียกค่าเสียหายตามราคาที่ประมาณไว้เก็บไว้ก่อน จนกว่าผู้รับจ้างจะทำงานให้เรียบร้อย หรือ

2) ถือว่าผู้รับจ้างยังทำงานไม่เสร็จตามสัญญา เพราะทำรักเปื้อนหินอ่อน ต้องปรับต่อเนื่องเรื่อยไป จนกว่าผู้รับจ้างจะแก้ไขให้เป็นที่พอใจของผู้ว่าจ้าง

สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ได้เสนอให้กรมอัยการพิจารณาเพราะเป็นข้อกฎหมายที่อาจจะเกิดข้อพิพาทในทางคดี

กรมอัยการพิจารณาแล้วเห็นว่า ผู้รับจ้างรายนี้ทำงานเสร็จเมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2523 เกินกำหนดไป 10 วัน จะต้องถูกปรับตามสัญญา

ส่วนการที่ผู้รับจ้างทำรักเปื้อนพื้นหินอ่อน บริเวณรอบ ๆ องค์พระที่นั่งนั้น เป็นแต่เพียงผู้รับจ้างทำให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สินของผู้ว่าจ้างซึ่งมีอยู่ในบริเวณที่ทำการก่อสร้างเท่านั้น ไม่ถือว่าผู้รับจ้างยังทำงานไม่เสร็จ แต่การที่ผู้รับจ้างทำรักเปื้อนหินอ่อน ผู้รับจ้างจะต้องรับผิดชอบจัดทำความสะอาดให้เรียบร้อย หากผู้รับจ้างยังไม่จัดการแก้ไขให้เรียบร้อย ผู้ว่าจ้างจะระงับการจ่ายเงินงวดที่ห้า ซึ่งเป็นงวดสุดท้ายไว้ก่อนได้ ตามสัญญาข้อ 4 ประกอบกับข้อ 22 เมื่อผู้รับจ้างได้จัดการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว จึงจะจ่ายเงินงวดที่ห้าแก่ผู้รับจ้าง โดยหักค่าเสียหายตามสัญญาข้อ 13 ไว้ด้วย

(จากหนังสือของกรมอัยการที่ มท. 1007 / 12028 ลว. 24 ต.ค. 2523) [6]

ข้อสังเกต

กรณีศึกษาเรื่องนี้ จะขอตัดประเด็นเรื่องของการปรับฐานทำงานเกินกำหนดวันตามสัญญา ซึ่งเป็นประเด็นที่ชัดเจนอยู่แล้วออกไป ประเด็นสำคัญคือ การที่ผู้รับจ้างทำสถานที่บริเวณสกปรกเลอะเทอะอยู่นั้น ยังไม่ถือว่าผู้รับจ้างทำงานไม่เสร็จตามสัญญา ถือว่าผู้รับจ้างได้ทำงานเสร็จตามสัญญาแล้ว แต่ผู้ว่าจ้างมีสิทธิระงับการจ่ายเงินงวดสุดท้ายไว้ก่อน จนกว่าผู้รับจ้างจะดำเนินการทำความสะอาดบริเวณที่ก่อสร้างให้เรียบร้อย โดยอาศัยข้อกำหนดของสัญญาข้อ 4 ข้อ 13 และข้อ 22 (ดูภาคผนวกตัวอย่างสัญญาจ้างท้ายหน่วย)

ข้อโต้แย้งตามตัวอย่างของกรณีศึกษานี้ อาจเกิดขึ้นได้เสมอกับการตรวจรับงานงวดสุดท้ายโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าวันตรวจรับงานนั้นเป็นวันสุดท้ายของกำหนดวันเสร็จงานตามสัญญาพอดี กรรมการตรวจการจ้างบางท่าน อาจเห็นว่าผู้รับจ้างยังมิได้รื้อถอนสิ่งประกอบการก่อสร้าง ทำความสะอาดเกลี่ยดินเก็บขยะต่าง ๆ ให้เรียบร้อย ถือว่างานยังไม่เสร็จเรียบร้อยตามสัญญา จึงไม่ยอมลงนามรับงานงวดสุดท้าย

เมื่อวิเคราะห์จากข้อกำหนดของสัญญาแล้ว จะเห็นว่ากรมอัยการได้วินิจฉัยไว้ชัดเจน และต้องพิจารณาจากข้อกำหนดหลายข้อประกอบกัน ซึ่งแยกได้เป็น 2 ประเด็น คือ

1) เมื่อผู้รับจ้างทำงานเสร็จตามแบบรูปและรายการถือว่าเสร็จตามกำหนดตามสัญญา และตัดประเด็นการปรับออกไป ถ้าวันเสร็จงานไม่เกินกำหนด

2) แต่งานยังไม่เรียบร้อยครบถ้วนตามสัญญาข้อ 13 หรือ ข้อ 22 ผู้ว่าจ้างจะยังไม่จ่ายเงินงวดสุดท้ายจนกว่าจะทำงานให้เรียบร้อย หรืออาจหักเงินที่ผู้รับจ้างทำทรัพย์สินของผู้ว่าจ้างเสียหายตามสัญญา ข้อ 13 ไว้ก่อนได้

เรื่องที่ 12.4.2
กรณีการขอต่ออายุสัญญาจ้างเนื่องด้วยเหตุสุดวิสัย

กรณีที่ 1 กรณีที่ไม่สามารถต่ออายุสัญญาจ้างได้

กรมการฝึกหัดครูได้ทำสัญญาจ้างเหมาห้างหุ้นส่วนจำกัด ธีรคุณก่อสร้าง ให้ทำการก่อสร้างอาคารเรียน 1 หลัง ที่วิทยาลัยครูอุบลราชธานี ตามสัญญาลงวันที่ 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2522 กำหนดวันแล้วเสร็จในวันที่ 13 ตุลาคม พ.ศ. 2522 ต่อมาวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2523 ผู้รับจ้างได้มีหนังสือขอต่ออายุสัญญาจ้างรวมทั้งสิ้น 287 วัน โดยอ้างเหตุสุดวิสัยต่าง ๆ คณะกรรมการตรวจการจ้างพิจารณาแล้วเห็นควรให้ต่ออายุสัญญาได้ 138 วัน คือในกรณีฝนตก ขาดปูนซิเมนต์ ขาดไม้กะบากทำแบบ กรมการฝึกหัดครูได้หารือสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีกรณีขอต่อสัญญาเนื่องจากปัญหาดังกล่าว ซึ่งสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีได้ให้กรมอัยการพิจารณาให้ความเห็น เนื่องจากเป็นปัญหากฎหมายที่อาจจะเกิดข้อพิพาททางคดีได้

กรมอัยการได้ให้ความเห็นว่า การต่ออายุสัญญาอยู่ในอำนาจของผู้ว่าจ้างอยู่แล้วเพียงแต่ว่า ต้องเข้าเกณฑ์ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2521 ข้อ 64 และการต่ออายุสัญญาจะกระทำได้เฉพาะกรณีเป็นเหตุสุดวิสัย หรือเพราะความผิดหรือความบกพร่องของผู้ว่าจ้างเท่านั้น สำหรับกรณีดังกล่าว เป็นปัญหาข้อเท็จจริง คือยังไม่ทราบแน่ชัดว่าจะเข้าข่ายเหตุสุดวิสัยอย่างไร หากปรากฏว่า ผู้รับจ้างได้ใช้ความระมัดระวังตามสมควรและไม่อาจป้องกันได้ และกรมการฝึกหัดครูไม่อาจหักล้างเหตุผลข้ออ้างของผู้รับจ้างให้รับฟังเป็นอย่างอื่น กรณีก็ถือได้ว่าเป็นเหตุสุดวิสัยที่จะต่ออายุสัญญาจ้างให้แก่ผู้รับจ้างได้

(จากหนังสือของกรมอัยการที่ มท. 1002/12870 ลว. 18 พย. 2523)[7]

หมายเหตุ

มีข้อกำหนดในเรื่องของเหตุสุดวิสัย ที่จะต้องนำพิจารณาประกอบ 2 ข้อ คือ

1) ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2521 ข้อ 64 ระบุว่า "...การต่ออายุสัญญาโดยงดหรือลดค่าปรับให้แก่ผู้รับจ้างจะกระทำได้เฉพาะกรณีเป็นเหตุสุดวิสัย หรือเป็นเพราะความผิดหรือบกพร่องของฝ่ายผู้ว่าจ้าง"

2) กรณีเป็นเหตุสุดวิสัย จะต้องเป็นไปตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 8 ซึ่งประกอบด้วยข้อสำคัญ 2 ประการคือ [8]

(1) เหตุเกิดขึ้นโดยมิใช่ความผิดของบุคคลผู้นั้น หรือมิใช่เป็นความผิดของบุคคลผู้นั้นจะต้องรับผิดชอบ อาทิ เหตุเกิดตามธรรมดาโลก เช่น เพลิงไหม้ ฟ้าผ่า น้ำท่วม หรือเหตุเกิดแต่บุคคลที่สาม เช่น โจรสลัด โจรปล้น คนงานนัดหยุดงาน เป็นต้น

(2) ต้องเป็นเหตุที่ไม่อาจป้องกันได้ ถ้าสามารถป้องกันได้แต่ไม่ป้องกันเสีย จะอ้างเป็นเหตุสุดวิสัยไม่ได้

ข้อสังเกต

งานที่ส่วนราชการเป็นผู้ว่าจ้าง จะพิจารณาสาเหตุที่เป็นกรณีเข้าข่ายเหตุสุดวิสัยที่จะขอต่ออายุสัญญาได้ต้องเข้าเกณฑ์ 2 ประการ คือ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2521 ข้อ 64 และประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 8 และประการที่สำคัญจะอยู่ที่เหตุผลและมีหลักฐานของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงประกอบด้วย พยานหลักฐานที่สนับสนุนจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ เช่น กรณีฝนตกจนถึงทำงานไม่ได้นั้น ได้มีบันทึกปฏิบัติงานประจำวันกล่าวถึงเรื่องนี้ไว้หรือไม่ และฝนที่ตกนั้นเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นผิดฤดูกาลหรือไม่ อาจต้องมีเอกสารของกรมอุตุนิยมวิทยารับรอง เรื่องของเหตุสุดวิสัยจึงต้องพิจารณาจากข้อเท็จจริงเป็นราย ๆ ไป ถ้าฝ่ายผู้รับจ้างมีหลักฐานอ้างอิงที่เชื่อถือได้ จนยอมรับว่าเป็นเหตุสุดวิสัยจริง จึงจะได้รับการยกเว้นค่าปรับเนื่องจากทำงานเกินเวลาที่กำหนด

กรณีที่ 2 กรณีที่สามารถต่ออายุสัญญาจ้างได้

กองทัพเรือได้ว่าจ้างห้างหุ้นส่วนจำกัด ทรายทองเชียงใหม่ เป็นผู้รับจ้างก่อสร้างอาคารราชนาวีสโมสร ได้ขอต่ออายุสัญญาจ้างออกไปอีก 60 วันโดยอ้างว่า ระหว่างวันที่ 24 ตุลาคม 2526 ถึงวันที่ 28 ธันวาคม 2526 น้ำท่วมบริเวณสถานที่ก่อสร้างเป็นเหตุให้ไม่สามารถทำงานได้ จากการตรวจสอบเอกสารหลักฐานแล้วเห็นว่า ในช่วงระยะเวลาดังกล่าวนั้น น้ำท่วมสูงผิดปกติกว่าทุกปีนั้น เป็นเหตุสุดวิสัยอันอาจถือเอาเป็นเหตุต่ออายุสัญญาให้ผู้รับจ้างได้หรือไม่

เรื่องนี้คณะกรรมการพัสดุพิจารณาแล้วเห็นว่า ถ้าเหตุน้ำท่วมบริเวณสถานที่ก่อสร้างดังกล่าวไม่ได้เกิดขึ้นในช่วงเวลาทำงานเป็นประจำทุกปี ก็ถือว่าเป็นเหตุสุดวิสัยที่จะต่ออายุสัญญาให้แก่ผู้รับจ้างได้ ส่วนการจะต่ออายุสัญญาให้ผู้รับจ้างเป็นจำนวนกี่วันนั้นขึ้นอยู่กับข้อเท็จจริงว่า ผู้รับจ้างไม่สามารถทำงานได้ และไม่ได้ทำงานจริงเป็นเวลากี่วัน

(จากหนังสือสำนักนายกรัฐมนตรี ที่นร. (กวพ) 0901 / 5073 ลว. 6 สค. 2528) [9]

ข้อสังเกต

ตัวอย่างกรณีนี้เข้าข่ายถือเป็นเหตุสุดวิสัยที่ขอต่ออายุสัญญาจ้างให้ผู้รับจ้างได้ เพราะมีเอกสารหลักฐานยืนยันว่าเหตุน้ำท่วมมิได้เป็นไปตามปกติของฤดูกาล จึงไม่อาจป้องกันล่วงหน้าได้ ถึงกระนั้นก็ยังมีเงื่อนไขที่จะต้องนำมาวินิจฉัยประกอบด้วย คือหลักฐานที่แสดงว่าในช่วงเวลาที่น้ำท่วมนั้นไม่สามารถทำงานได้จริง และถ้ายังมีการทำงานได้ในบางวัน (เนื่องจากน้ำลดบางวัน) วันดังกล่าวจะต้องหักออกไป การขอต่ออายุสัญญาอาจได้ไม่ถึง 60 วัน ขึ้นอยู่กับความเป็นจริง กรณีนี้บันทึกงานประจำวันจะเป็นหลักฐานอ้างอิงที่ดี ถ้าได้จดบันทึกไว้อย่างถูกต้อง และผู้ควบคุมได้รับทราบและลงนามรับรองไว้

เรื่องที่ 12.4.3
กรณีผู้ว่าจ้างเสียสิทธิการปรับ และเสียสิทธิการบอกเลิกสัญญา

สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดชุมพร ได้ว่าจ้างห้างหุ้นส่วนจำกัดพิทักษ์ก่อสร้างชุมพร ทำการก่อสร้างส้วมโรงเรียนบ้านคันธทรัพย์ กำหนดเสร็จวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2527 ปรากฏว่าผู้รับจ้างทำการก่อสร้างไม่แล้วเสร็จตามสัญญา ผู้ว่าจ้างได้มีหนังสือเร่งรัดให้ผู้รับจ้างทำงานให้แล้วเสร็จตามสัญญา ต่อมาผู้รับจ้างได้ส่งมอบงานเมื่อวันที่ 27 กันยายน 2527 คณะกรรมการตรวจการจ้าง ได้ตรวจรับงานถูกต้องตามสัญญาเมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2527 ต่อมาวันที่ 1 พฤศจิกายน 2527 ผู้ว่าจ้างได้แจ้งบอกเลิกสัญญาจ้าง โดยให้มีผลย้อนหลังและได้ริบหลักประกันสัญญาด้วย

ผู้รับจ้างได้มีหนังสือลงวันที่ 18 กันยายน 2527 ยอมยกผลงานก่อสร้างทั้งหมดให้โดยไม่ขอรับเงินค่าจ้างใด ๆ ทั้งสิ้น และขอให้ออกหนังสืออนุโมทนาบัตรให้ผู้รับจ้างด้วย ผู้ว่าจ้างพิจารณาแล้วเห็นว่า ผู้รับจ้างได้ทำการก่อสร้างเสร็จตามสัญญาและยกผลงานให้ผู้ว่าจ้างโดยไม่รับเงินค่าจ้างใด ๆ ทั้งสิ้น และผู้ว่าจ้างได้ริบเงินประกันสัญญาแล้ว เพื่อความเป็นธรรมเห็นควรรับผลงานของผู้รับจ้าง และงดปรับผู้รับจ้าง

เรื่องนี้คณะกรรมการว่าด้วยการพัสดุ สำนักนายกรัฐมนตรี พิจารณาแล้วเห็นว่า

โดยหลักกฎหมาย เมื่อครบกำหนดส่งมอบงานตามสัญญาจ้างแล้ว ผู้รับจ้างยังทำงานไม่แล้วเสร็จ ผู้ว่าจ้างมีสิทธิบอกเลิกสัญญาได้ แต่หากผู้ว่าจ้างยินยอมให้ผู้รับจ้างทำงานนั้นต่อไปอีกโดยยังไม่บอกเลิกสัญญา ต่อมาผู้รับจ้างได้ส่งมอบงานที่แล้วเสร็จตามสัญญาให้แก่ผู้ว่าจ้าง และ

ผู้ว่าจ้างได้รับมอบงานนั้นโดยไม่อิดเอื้อนแล้ว สิทธิบอกเลิกสัญญาของผู้ว่าจ้างก็เป็นอันระงับสิ้นไป ณ วันที่ได้รับมอบงานนั้น

และตามข้อเท็จจริง เมื่อครบกำหนดส่งมอบงานตามสัญญาแล้ว ผู้รับจ้างทำงานไม่แล้วเสร็จ ผู้ว่าจ้างยังไม่ได้ใช้สิทธิบอกเลิกสัญญา โดยมีหนังสือส่งวันที่ 13 กันยายน 2527 ถึงผู้รับจ้างเร่งรัดให้ผู้รับจ้างทำงานตามสัญญาต่อไปให้แล้วเสร็จต่อมาเมื่อวันที่ 27 กันยายน 2527 ผู้รับจ้างส่งมอบงาน และคณะกรรมการตรวจการจ้างได้ทำการตรวจรับงานที่เห็นว่าถูกต้องตามสัญญาแล้วในวันที่ 2 ตุลาคม 2527 ก็ต้องถือว่าสิทธิบอกเลิกสัญญาของผู้ว่าจ้างเป็นอันระงับสิ้นไปในวันที่ 2 ตุลาคม 2527 ดังนั้น การที่สำนักงานประถมศึกษา จังหวัดชุมพร ได้บอกเลิกสัญญากับผู้รับจ้างเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2527 จะไม่มีผลบังคับใช้แต่อย่างใด และจะใช้สิทธิของผู้ว่าจ้างริบหลักประกันสัญญาตามสัญญาข้อ 20 หาได้ไม่ และจะต้องจ่ายค่าจ้างตามสัญญาให้แก่ผู้ว่าจ้าง

อนึ่ง กรณีนี้ถือว่าผู้รับจ้างผิดสัญญาโดยส่งมอบงานล่าช้ากว่าวันแล้วเสร็จตามสัญญา ดังนั้น สำนักงานประถมศึกษาฯ จึงมีสิทธิปรับผู้รับจ้างเป็นรายวันตามสัญญา ข้อ 19 (1) แต่ทั้งนี้ในขณะที่รับมอบงานจากผู้รับจ้างนั้น สำนักงานประถมศึกษาจะต้องบอกสงวนสิทธิที่จะเรียกเอาเบี้ยปรับตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 381 วรรค 3 ไว้ด้วย

(ตัดตอนจากหนังสือของสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ นร. (กวพ) 0901/5998 ลงวันที่ 16 กันยายน 2528) [10]

ข้อสังเกต

กรณีโต้แย้งเรื่องนี้มีเงื่อนไขของข้อกำหนดในสัญญาและทางกฎหมายที่ควรศึกษาหลายประเด็น เป็นต้นว่า

1) ผู้จ้างจ้างได้ทำการตรวจรับงานของผู้รับจ้างว่าทำถูกต้องตามสัญญาและมิได้กล่าวถึงเรื่องการปรับเนื่องจากงานเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด ทำให้ผู้ว่าจ้างเสียสิทธิการเรียกค่าปรับ และผู้รับจ้างไม่ต้องจ่ายค่าปรับ ทั้งนี้ตามเงื่อนไขที่มีกำหนดในกฎหมายที่อ้างถึงที่ว่า ผู้ว่าจ้างจะต้องแจ้งสงวนสิทธิการเรียกค่าปรับตั้งแต่วันที่รับมอบงาน จะมาขอเรียกค่าปรับในภายหลังไม่ได้

2) การริบหลักประกันสัญญา ผู้ว่าจ้างต้องบอกเลิกสัญญาก่อน จึงจะมีสิทธิริบหลักประกันสัญญา ผู้ว่าจ้างได้ตรวจรับงานว่าถูกต้อง แล้วต่อมาจึงแจ้งบอกเลิกสัญญาจึงกระทำมิได้ เช่นเดียวกับการเรียกค่าปรับตามข้อ (1)

3) เมื่อผู้ว่าจ้างได้ตรวจรับงานว่าผู้รับจ้างทำการก่อสร้างถูกต้องตามสัญญา ผู้ว่าจ้างจะต้องจ่ายเงินค่าก่อสร้างให้ผู้รับจ้าง จะบิดพลิ้วไม่จ่ายโดยอ้างว่าผู้รับจ้างผิดสัญญาจ้างหาได้ไม่ (แต่กรณีนี้ ผู้รับจ้างแจ้งไม่ขอรับเงินค่าก่อสร้างเอง)

เรื่องที่ 12.4.4
กรณีผู้รับจ้างขอแก้ไขเปลี่ยนแปลงรายการก่อสร้าง

หลังจากที่คู่สัญญาได้ลงนามทำสัญญาว่าจ้างต่อกันแล้ว ผู้รับเหมาช่วงงานตอกเข็มได้แจ้งให้ผู้รับจ้างว่า ไม่สามารถทำการตอกเข็มรับฐานรากตามแบบรูป และรายการประกอบการก่อสร้าง ซึ่งกำหนดให้ใช้เข็มคอนกรีตอัดแรง ขนาดหน้าตัด 0.20 × 0.20 เมตร ยาว 21.00 เมตร ได้ โดยอ้างว่าสถานที่บริเวณก่อสร้างคับแคบ เป็นอุปสรรคต่อการเคลื่อนย้ายปั้นจั่น และการดึงลากเสาเข็มเข้าตามตำแหน่ง และอาจเกิดอันตรายกับอาคารข้างเคียงได้ จึงขอเปลี่ยนใช้เข็มตามขนาดที่กำหนดซึ่งยาวท่อนเดียวเป็นแบบสองท่อนต่อกันแทน

คณะกรรมการตรวจการจ้าง ได้มอบให้วิศวกรผู้ออกแบบพิจารณาด้านความมั่นคงปลอดภัย วิศวกรให้ความเห็นว่า ถ้าจะเปลี่ยนใช้เข็มแบบ 2 ท่อนต่อก็กระทำได้ เนื่องจากเหตุจำเป็นด้านการทำงานดังกล่าว แต่ราคา

ค่าเข็มบวกกับค่าตอกจะต่ำกว่าเข็มยาวแบบท่อนเดียว ถ้าเห็นชอบการขอเปลี่ยนแบบเข็ม ควรให้ผู้รับจ้างคืนเงินส่วนที่เป็นราคาเข็มแบบสั้นที่ต่ำกว่าเข็มแบบยาวตลอดด้วย เพื่อมิให้ผู้ว่าจ้างเสียประโยชน์

คณะกรรมการตรวจการจ้างพิจารณาสภาพของพื้นที่และเอกสารยืนยันของผู้รับเหมาช่วงงานตอกเข็ม ประกอบความเห็นของวิศวกร และต้องการให้งานก่อสร้างดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงมีมติให้แก้ไขเปลี่ยนแปลงรายการได้ แต่ผู้รับจ้างจะต้องยินยอมให้หักเงินค่าเข็มส่วนที่เกิน โดยถือเกณฑ์คำนวณจากค่าเข็มยาวที่ผู้รับจ้างเสนอไว้ในขั้นการประกวดราคา หักด้วยค่าเข็มแบบสองท่อนต่อซึ่งคิดจากราคากลางของผู้ว่าจ้าง และจะหักเงินส่วนที่เกินนี้จากการจ่ายเงินค่าก่อสร้างงวดที่หนึ่งที่ต้องจ่ายให้ผู้รับจ้าง

ผู้รับจ้างยินยอมตามข้อตกลงนี้ คณะกรรมการตรวจการจ้างนำเรื่องเสนอผู้มีอำนาจว่าจ้างพิจารณา และได้รับการอนุมัติให้เปลี่ยนแปลงรายการได้

ข้อสังเกต

ข้อโต้แย้งของกรณีศึกษานี้ อาจจัดอยู่เพียงในขั้นของการประนีประนอมเป็นที่ตกลงยอมรับกันได้ทั้งสองฝ่าย และงานนี้เป็นงานจ้างของราชการ จึงมีข้อที่ควรวิเคราะห์ถึงขั้นตอนและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจการจ้าง สำหรับกรณีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงรายการด้วย คือ

(1) เมื่อเป็นเรื่องของความมั่นคงแข็งแรงของสิ่งก่อสร้าง หรืองานเทคนิคเฉพาะอย่าง จะต้องได้รับการรับรองจากวิศวกร/สถาปนิก แล้วแต่กรณี

(2) การแก้ไขเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่ทำให้ราชการต้องเสียประโยชน์

(3) หัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้ว่าจ้างเท่านั้นที่มีอำนาจอนุมัติให้แก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ มิใช่คณะกรรมการตรวจการจ้าง

(ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2521 แก้ไข พ.ศ. 2526 ข้อ 63)

ถ้าพิจารณาทางด้านผู้รับจ้าง กรณีโต้แย้งนี้อาจไม่เกิดขึ้น ถ้าผู้รับจ้างได้สำรวจสถานที่ให้รอบคอบและแจ้งให้วิศวกรของผู้ว่าจ้างทราบ และขอแก้ไขรายการในวันประชุมชี้แจงแบบรูปและรายการ ซึ่งปกติกระทำก่อนวันยื่นซองประกวดราคา ผู้รับจ้างก็จะไม่เสียประโยชน์ เช่น งานต้องล่าช้าจากการรอขอคำอนุมัติจากผู้ว่าจ้าง และถ้าคณะกรรมการตรวจการจ้างไม่เห็นด้วยกับเหตุผลของคำขอแก้ไข ก็อาจยุ่งยากกับการปฏิบัติงานในขั้นต่อไป จนอาจถึงขั้นต้องทิ้งงานได้

เชิงอรรถ

[1] ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2521 แก้ไข พ.ศ. 2526 ข้อ 49 (ข้อ 1) และข้อ 51

[2] โสภณ แสงไพโรจน์ "หน่วยที่ 7 การลดต้นทุนค่าก่อสร้าง" *เอกสารการสอนชุดวิชาการสำรวจปริมาณ* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2527 หน้า 139 – 140

[3] *ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์* มาตรา 387 และมาตรา 391

[4] เพิ่งอ้าง มาตรา 607

[5] ไพจิตร ปุญญพันธ์ "หน่วยที่ 3 อนุญาโตตุลาการ"*เอกสารการสอนชุดวิชากฎหมายวิธีสบัญญัติ 2* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2528 หน้า 104 – 124

[6] ประมวลตอบข้อหารือตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2521 สวัสดิการสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2524 หน้า 515 – 516

[7] เพิ่งอ้าง หน้า 486

[8] หนังสือสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ สร. 0101/2214 ลงวันที่ 3 พฤษภาคม 2511

[9] การบริหารพัสดุกับหัวหน้าหน่วยงาน สมาคมนักบริหารพัสดุแห่งประเทศไทย 2528 หน้า 190

[10] ประมวลตอบข้อหารือตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีฯ หน้า 201 204

บรรณานุกรม

การขจัดปัญหาโต้แย้ง ระหว่างผู้ควบคุมงานกับผู้รับเหมาก่อสร้าง เอกสารประกอบการสัมมนา วิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย 2525

การบริหารพัสดุกับหัวหน้าหน่วยงาน สมาคมนักบริหารพัสดุแห่งประเทศไทย 2528

นคร พจนวรพงษ์ และพลประสิทธิ ฤทธิรักษา รวบรวม *ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์* สำนักพิมพ์นิติบรรณาการ กทม. 2526

ประมวลตอบข้อหารือตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2521 จัดพิมพ์โดย สวัสดิการสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี 2524

ไพจิตร ปุญญพันธ์ "หน่วยที่ 3 คดีมโนสาเร่ และอนุญาโตตุลาการ" *เอกสารการสอนชุดวิชา กฎหมายวิธีสบัญญัติ 2* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2528

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2521 และฉบับแก้ไข พ.ศ. 2523 พ.ศ. 2526 พ.ศ.2528 พ.ศ. 2529 เอกสารประกอบการสัมมนา วิธีการบริหารพัสดุเพื่อประหยัดงบประมาณสมาคมนักบริหารพัสดุแห่งประเทศไทย 2529

สัก ทอแสงเรือง รวบรวม *ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง* สำนักพิมพ์นครหลวง กทม. 2529

โสภณ แสงไพโรจน์ "หน่วยที่ 7 การลดต้นทุนค่าก่อสร้าง" *เอกสารการสอนชุดวิชาการสำรวจปริมาณ* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2527

Clough, Richard H., *Construction Contracting*. New York : Jonh Wiley & Sons, Forth ed., 1981.

Fisk, Edward R., *Construction Project Administration*. USA : John Wiley & Sons, 1978.

Levy, Sidney M., *Project Management in Construction*. USA : McGraw – Hill Book Co., 1987.

Royer, King, *The Construction Manager in the 80's*, USA : Prentice Hall Inc., 1981.

ภาคผนวก

ตัวอย่างหนังสือสัญญาจ้าง ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2521

สัญญาเลขที่.....

ตัวอย่างสัญญาจ้าง

สัญญาฉบับนี้ทำขึ้น ณ .....
ตำบล/แขวง..... อำเภอ/เขต .....
จังหวัด..... เมื่อวันที่.....เดือน .....พ.ศ.....
ระหว่าง.....โดย .....
ซึ่งต่อไปในสัญญานี้เรียกว่า "ผู้ว่าจ้าง" ฝ่ายหนึ่ง กับ.....
อยู่เลขที่..... ถนน.....ตำบล/แขวง.....
อำเภอ/เขต..... จังหวัด .....
ซึ่งต่อไปในสัญญานี้เรียกว่า "ผู้รับจ้าง" อีกฝ่ายหนึ่ง โดยมีข้อตกลงกันดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ผู้ว่าจ้างตกลงจ้างผู้รับจ้างให้ทำการ.....
ที่ตำบล/แขวง..... อำเภอ/เขต.....
จังหวัด.....ให้ถูกต้องตามแบบรูปและรายการละเอียดที่แนบท้ายสัญญาทุกประการ เป็นราคารวมทั้งสิ้น.....บาท (.....)

ข้อที่ 2 ผู้รับจ้างตกลงรับทำการตามที่กำหนดดังกล่าวในสัญญาข้อ 1 โดยสัญญาว่าจะจัดหาสิ่งของชนิดดี ใช้เครื่องมือดี และช่างฝีมือดี เพื่อประกอบการตามสัญญานี้จนแล้วเสร็จ

ข้อ 3 ในวันทำสัญญานี้ ผู้รับจ้างได้นำหลักประกันเป็น.....เป็นจำนวนร้อยละ .....ของราคา..... (.....)มามอบไว้แก่ผู้ว่าจ้าง เพื่อเป็นประกันการปฏิบัติตามสัญญา หลักประกันดังกล่าวมีอายุประกันหลังจากวันกิจการแล้วเสร็จภายในกำหนดความรับผิดตามสัญญา ถ้าวันแล้วเสร็จตามสัญญายืดออกไปด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม ผู้รับจ้างต้องนำหลักประกันมามอบให้แก่ผู้ว่าจ้างให้มีอายุการประกันครบความรับผิดตามสัญญาเสมอไป

หลักประกันที่ผู้รับจ้างนำมามอบไว้ตามวรรคหนึ่ง ผู้ว่าจ้างจะคืนให้เมื่อผู้รับจ้างพ้นจากข้อผูกพันตามสัญญาข้อ 6 วรรคหนึ่งแล้ว

ข้อ 4 ผู้ว่าจ้างตกลงจ่ายค่าจ้างและผู้รับจ้างตกลงรับค่าจ้างเป็นงวด ๆ ดังนี้

งวดที่ 1 เงิน.....บาท (.....)
จ่ายให้เมื่อผู้รับจ้างได้..... ซึ่งจะแล้วเสร็จภายใน วันที่.....
เดือน.....พ.ศ.....

งวดที่ 2 เงิน.....บาท (.....) จ่ายให้เมื่อผู้รับจ้างได้..... ซึ่งจะแล้วเสร็จภายใน วันที่.....เดือน.....
พ.ศ.....

งวดที่ 3 เงิน.....บาท (.....) จ่ายให้เมื่อผู้รับจ้างได้..... ซึ่งจะแล้วเสร็จภายในวันที่.....เดือน.....
พ.ศ.....

.....ฯลฯ.....

งวดสุดท้ายเงิน.....บาท (.....)
จ่ายให้เมื่อผู้รับจ้างได้..... ซึ่งจะแล้วเสร็จภายในวันที่.....
เดือน.....พ.ศ.....และผู้รับจ้างได้ปฏิบัติงานตามสัญญาข้อ 22 เรียบร้อยแล้ว

เมื่อผู้ว่าจ้างหรือเจ้าหน้าที่ของผู้ว่าจ้างตรวจรับงานที่ส่งมอบถูกต้องครบถ้วนตามสัญญาแต่ละงวดแล้ว ผู้ว่าจ้างหรือเจ้าหน้าที่ของผู้ว่าจ้างจะออกใบตรวจรับงานจ้างให้ผู้รับจ้างไว้เป็นหลักฐาน

ข้อ 5 ผู้รับจ้างสัญญาว่า จะเริ่มลงมือทำงานจ้าง ณ สถานที่ที่กำหนดภายในวันที่.....
เดือน.....พ.ศ.....และให้แล้วเสร็จบริบูรณ์ภายในวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....
ถ้าผู้รับจ้างมิได้ลงมือทำงานภายในกำหนดเวลาดังกล่าวก็ดี หรือมีเหตุให้ผู้ว่าจ้างเชื่อได้ว่า ผู้รับจ้างไม่สามารถทำงานให้แล้วเสร็จบริบูรณ์ภายในกำหนดเวลาก็ดี หรือล่วงกำหนดเวลาแล้วเสร็จบริบูรณ์ไปแล้วก็ดี หรือผู้รับจ้างทำผิดสัญญาข้อหนึ่งข้อใดก็ดี ผู้ว่าจ้างมีสิทธิจะบอกเลิกสัญญานี้ได้ และมีอำนาจจ้างผู้อื่นทำงานจ้างนี้ต่อจากผู้รับจ้างได้ด้วย

การที่ผู้ว่าจ้างไม่บอกเลิกสัญญาตามความในวรรคหนึ่งนั้น ไม่เป็นเหตุให้ผู้รับจ้างพ้นจากความรับผิดตามสัญญานี้

ข้อ 6 เมื่องานแล้วเสร็จเรียบร้อยและผู้ว่าจ้างได้รับมอบงานจากผู้รับจ้าง หรือจากผู้รับจ้างคนใหม่ ในกรณีผู้รับจ้างผิดสัญญาและผู้ว่าจ้างใช้สิทธิเลิกสัญญาตามข้อ 5 ถ้ามีเหตุชำรุดเสียหายเกิดขึ้นแก่งานจ้างนี้ภายในกำหนด .....ปี.....เดือน นับแต่วันที่ได้รับมอบงานโดยให้นับวันที่ได้รับมอบงานเป็นวันเริ่มต้น ซึ่งเหตุชำรุดเสียหายนั้นเกิดจากความบกพร่องของผู้รับจ้าง จะเป็นโดยทำไว้ไม่เรียบร้อยหรือใช้สิ่งของที่ไม่ดี หรือทำไม่ถูกต้องตามหลักวิชาก็ตาม ผู้รับจ้างต้องรีบทำการแก้ไขให้เป็นที่เรียบร้อยในระยะเวลาที่ผู้ว่าจ้างจะกำหนด โดยไม่คิดเอาค่าสิ่งของค่าแรงงานหรือค่าใช้จ่ายอื่นใดจากผู้ว่าจ้างอีก ถ้าผู้รับจ้างบิดพริ้ว ไม่แก้ไขซ่อมแซมภายในกำหนด.....วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งเป็นหนังสือจากผู้ว่าจ้าง โดยให้นับวันที่ได้รับแจ้งเป็นวันเริ่มต้นหรือแก้ไขซ่อมแซมไม่แล้วเสร็จเรียบร้อยภายในเวลาที่ผู้ว่าจ้างกำหนด ผู้ว่าจ้างมีสิทธิจ้างผู้อื่นให้ทำงานจ้างนั้นแทนผู้รับจ้างได้

ถ้างานที่จ้างเกิดการชำรุดบกพร่องเสียหายขึ้นหลังจากระยะเวลาที่กำหนดข้างต้น ผู้รับจ้างยังต้องรับผิดตามที่บัญญัติไว้ในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ด้วย

ในกรณีที่ผู้ว่าจ้างใช้สิทธิจ้างผู้อื่นทำงานจ้างแทนผู้รับจ้างตามสัญญาข้อ 5 และข้อ 6 วรรคหนึ่ง ผู้รับจ้างยอมจ่ายเงินค่าจ้าง ค่าสิ่งของ ค่าคุมงาน และค่าใช้จ่ายอื่นใด (ถ้ามี) ตามจำนวนที่ผู้ว่าจ้างต้องเสียไปโดยสิ้นเชิง และผู้รับจ้างยังคงต้องรับผิดชอบตามสัญญาข้อ 13 เสมือนหนึ่งงานที่ผู้รับจ้างคนใหม่ที่ทำนั้นเป็นงานจ้างของตน

ข้อ 7 เนื่องจากพันธะซึ่งจะมีต่อกันตามสัญญานี้ ผู้รับจ้างยินยอมให้บรรดางานที่ผู้รับจ้างได้ทำขึ้นรวมทั้งโรงงาน สิ่งปลูกสร้าง และสิ่งของต่าง ๆ ที่ได้นำมาไว้ ณ สถานที่ทำงานจ้าง โดยเฉพาะเพื่องานดังกล่าวในสัญญาข้อ 1 ให้กรรมสิทธิ์ตกเป็นของผู้ว่าจ้างทั้งสิ้น แต่ถ้ามีอันตรายหรือความเสียหายใด ๆ เกิดขึ้นแก่สิ่งเหล่านี้ แม้จะเกิดขึ้นเพราะเหตุสุดวิสัยประการใดก็ตาม ผู้รับจ้างจะต้องเป็นผู้รับผิดในความเสียหายเหล่านั้น และจัดหามาใหม่หรือแก้ไขให้คืนดี ทั้งนี้ ภายในพันธะที่มีอยู่ในสัญญาอันยังไม่ถึงที่สุด เว้นแต่ภายหลังเวลาส่งมอบ ซึ่งผู้รับจ้างจำต้องรับผิดเพียงความบกพร่องและเพียงในความเสียหายที่มีขึ้นภายในระยะเวลาตามที่กล่าวในสัญญาข้อ 6

ในกรณีที่ผู้รับจ้างทำงานแล้วเสร็จบริบูรณ์ตามสัญญา ถ้ามีสิ่งของเหลืออยู่เท่าใด ผู้ว่าจ้างยอมให้ผู้รับจ้างนำเอากลับคืนไปได้

ข้อ 8 สัญญานี้มีแบบรูปและรายการละเอียดดังต่อไปนี้

1. .....
2. .....
3. .....
..... ฯลฯ .....

และให้ถือว่าแบบรูปและรายการละเอียดดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของสัญญา

ข้อ 9 ผู้รับจ้างสัญญาว่า จะไม่ทำงานจ้างนี้โดยไม่มีแบบรูปและรายการละเอียดที่ถูกต้องเป็นอันขาด ทั้งจะรักษาแบบรูปและรายการละเอียดนี้ไว้ ณ สถานที่ทำงานจ้างให้เรียบร้อยและโดยเปิดเผย เพื่อให้ผู้ว่าจ้างหรือกรรมการตรวจการจ้างหรือผู้ควบคุมงานตรวจดูได้ทุกเวลา

ข้อ 10 ผู้รับจ้างสัญญาว่า จะไม่เอางานทั้งหมดหรือส่วนใดส่วนหนึ่งแห่งสัญญานี้ไปให้ผู้อื่นรับจ้างช่วงอีกทอดหนึ่ง โดยมิได้รับอนุญาตเป็นหนังสือจากผู้ว่าจ้าง แต่ทั้งนี้ผู้รับจ้างยังต้องรับผิดชอบงานที่ให้ช่วงไปนั้นทุกประการ

ข้อ 11 ผู้รับจ้างจะต้องควบคุมงานที่รับจ้างนี้อยู่ตลอดเวลาที่งานยังไม่แล้วเสร็จ หรือจะมอบหมายให้ผู้อื่นเป็นผู้ควบคุมงานแทนตนก็ได้ ในกรณีเช่นว่านี้ ให้ผู้รับจ้างแจ้งชื่อผู้ได้รับมอบหมายให้ผู้ว่าจ้างทราบเป็นหนังสือ และผู้ควบคุมงานแทนผู้รับจ้างจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบแทนผู้รับจ้าง คำสั่งต่าง ๆ ซึ่งได้แจ้งแก่ผู้แทนของผู้รับจ้างถือได้ว่าได้แจ้งแก่ผู้รับจ้างแล้ว

ข้อ 12 ในกรณีที่ผู้รับจ้างตั้งตัวแทนไปควบคุมงานตามข้อ 11 ถ้าผู้ว่าจ้างขอให้เปลี่ยนตัวแทนใหม่ ผู้รับจ้างยินยอมเปลี่ยนตัวให้ทันที โดยจะไม่เรียกร้องค่าเสียหายหรือถือเป็นเหตุยืดวันทำการออกไป ถ้าผู้รับจ้างจะเปลี่ยนผู้ควบคุมงาน ต้องแจ้งชื่อผู้นั้นให้ผู้ว่าจ้างทราบเป็นหนังสือทุกครั้งด้วย

ข้อ 13 ผู้รับจ้างจะต้องรับผิดชอบต่ออุปัทวเหตุ หรือภยันตราย ความเสียหายใด ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากการงานของผู้รับจ้างเอง และต้องรับผิดชอบในเหตุเสียหายอันเกิดแก่ทรัพย์สินของผู้ว่าจ้างซึ่งมีอยู่ในบริเวณที่ทำการจ้างนี้ โดยการกระทำของคนงาน ช่าง หรือบริวารของผู้รับจ้างด้วย

ข้อ 14 ผู้รับจ้างจะต้องจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างของตนตามอัตราค่าจ้าง และกำหนดเวลาที่ผู้รับจ้างและลูกจ้างได้ตกลงหรือสัญญากันไว้

ถ้าผู้รับจ้างไม่จ่ายเงินค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างตามวรรคหนึ่ง ผู้รับจ้างยอมให้ผู้ว่าจ้างเอาเงินค่าจ้างที่ผู้ว่าจ้างจะต้องจ่ายให้แก่ผู้รับจ้าง จ่ายให้แก่ลูกจ้างของผู้รับจ้างได้ และให้ถือว่าเงินจำนวนที่จ่ายไปนี้เป็นเงินค่าจ้างที่ผู้รับจ้างได้รับไปจากผู้ว่าจ้างแล้ว

การที่ผู้รับจ้างไม่จ่ายเงินค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างของตนตามวรรคสอง นอกจากยอมให้ผู้ว่าจ้างจ่ายเงินค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างของผู้รับจ้างแล้ว ยังให้ถือว่าผู้รับจ้างผิดสัญญานี้ด้วย และผู้ว่าจ้างจะบอกเลิกสัญญาเสียทั้งหมดก็ได้

ข้อ 15 ถ้าผู้ว่าจ้างแต่งตั้งกรรมการตรวจการจ้างหรือผู้ควบคุมงานไว้ประจำ ณ ที่ทำการจ้างนี้ในเวลาที่ผู้รับจ้างเตรียมการหรือกำลังทำงานจ้างนี้อยู่ก็ดี กรรมการตรวจการจ้างหรือผู้ควบคุมงานมีสิทธิ์จะเข้าไปตรวจการงานได้ทุกเวลา ผู้รับจ้างหรือผู้แทนของผู้รับจ้างจักต้องให้ความสะดวกและช่วยเหลือตามสมควร

การที่มีคณะกรรมการตรวจการจ้างหรือผู้ควบคุมงานแทนคณะกรรมการตรวจการจ้าง หาทำให้ผู้รับจ้างพ้นความรับผิดชอบตามสัญญาข้อหนึ่งข้อใดไม่

ข้อ 16 ก่อนหรือระหว่างทำงานจ้างอยู่ถ้าปรากฏว่าแบบรูปหรือรายการละเอียดต่อท้ายสัญญานี้คลาดเคลื่อนผิดไปอย่างหนึ่งอย่างใด ผู้รับจ้างสัญญาว่าจะปฏิบัติตามคำวินิจฉัยของคณะกรรมการตรวจการจ้างหรือผู้ควบคุมงานแทนคณะกรรมการตรวจการจ้าง และถ้าคำวินิจฉัยนี้ถูกต้องกับรายการอันใดอันหนึ่งที่ปรากฏในแบบรูปแล้ว ผู้รับจ้างต้องถือว่าเป็นอันเด็ดขาด ถ้าอันหนึ่งอันใดมิได้ระบุไว้ในรายการละเอียด แต่เป็นการจำเป็นต้องทำเพื่อให้งานแล้วเสร็จสมบูรณ์ถูกต้องตามแบบรูป ผู้รับจ้างสัญญาว่าจะจัดทำการนั้น ๆ ให้โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายใด ๆ เพิ่มเติม ทั้งนี้รายการที่คลาดเคลื่อนหรือมิได้ระบุไว้ดังกล่าวจะต้องมิใช่ส่วนที่เป็นสาระสำคัญ

ข้อ 17 กรณีที่ผู้ว่าจ้างแต่งตั้งกรรมการตรวจการจ้างหรือผู้ควบคุมงานแทนคณะกรรมการตรวจการจ้าง ผู้รับจ้างยอมให้กรรมการตรวจการจ้างหรือผู้ควบคุมงานมีอำนาจตรวจและควบคุมงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดในสัญญา แบบรูปและรายการละเอียดโดยให้มีอำนาจสั่งเปลี่ยนแปลง แก้ไข เพิ่มเติม หรือตัดทอนกิจการจ้างนี้ได้ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดในสัญญา แบบรูปและรายการละเอียด และถ้าผู้รับจ้างขัดขืนก็ให้คณะกรรมการตรวจการจ้างหรือผู้ควบคุมงานแทนคณะกรรมการตรวจการจ้างมีอำนาจสั่งหยุดกิจการนั้นไว้ชั่วคราว และความล่าช้าในกรณีเช่นนี้ ผู้รับจ้างจะถือเป็นเหตุขอยืดวันทำการออกไปมิได้

ข้อ 18 ผู้ว่าจ้างมีสิทธิที่จะทำการแก้ไขเพิ่มเติมหรือลดงานจากแบบรูปและรายการละเอียดตามสัญญาได้ทุกอย่าง โดยไม่ต้องเลิกสัญญานี้ การเพิ่มเติมหรือลดงานจะต้องคิดและตกลงราคากันใหม่ และถ้าต้องเพิ่มหรือลดเงินหรือยืดเวลาออกไปอีกก็จะได้ตกลงกัน ณ บัดนั้น

ข้อ 19 ถ้าผู้รับจ้างส่งมอบงานล่าช้ากว่าวันแล้วเสร็จตามสัญญา แต่ผู้ว่าจ้างยังมิได้บอกเลิกสัญญา ผู้รับจ้างยอมให้ผู้ว่าจ้างดำเนินการดังต่อไปนี้คือ

(1) ปรับผู้รับจ้างเป็นรายวัน วันละ.....บาท (.....) นับแต่วันที่ล่วงเลยกำหนดวันแล้วเสร็จตามสัญญาจนถึงวันที่งานแล้วเสร็จบริบูรณ์

(2) เรียกค่าเสียหายอันเกิดขึ้นจากการที่ผู้รับจ้างทำงานล่าช้า (ถ้ามี)

(3) เรียกค่าใช้จ่ายในการควบคุมงาน ในเมื่อผู้ว่าจ้างต้องจ้างผู้ควบคุมงานนั้นอีกต่อหนึ่ง นับแต่วันที่ล่วงเลยกำหนดวันแล้วเสร็จตามสัญญา จนถึงวันที่ผู้รับจ้างส่งมอบงานโดยคิดเป็นรายวัน วันละ.....บาท (.....)

ในระหว่างที่มีการปรับนั้น ถ้าผู้ว่าจ้างเห็นว่าผู้รับจ้างไม่อาจปฏิบัติตามสัญญาต่อไปได้ ผู้ว่าจ้างมีสิทธิบอกเลิกสัญญาและใช้สิทธิตามสัญญาข้อ 20 นอกเหนือจากการปรับจนถึงวันบอกเลิกสัญญาด้วย

ข้อ 20 ถ้าผู้ว่าจ้างบอกเลิกสัญญาแล้ว ผู้รับจ้างยอมให้ผู้ว่าจ้างดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) ริบหลักประกันสัญญาดังกล่าวในสัญญาข้อ 3

(2) ยินยอมให้ผู้ว่าจ้างเรียกเอาค่าจ้างที่เพิ่มขึ้นเพราะจ้างบุคคลอื่นทำการนี้ต่อไปจนงานแล้วเสร็จบริบูรณ์

(3) เรียกเอาค่าใช้จ่ายในการควบคุมงานในเมื่อผู้ว่าจ้างต้องจ้างผู้ควบคุมงานนั้นอีกต่อหนึ่งจนงานแล้วเสร็จบริบูรณ์

(4) เรียกค่าเสียหายอันพึงมีจากผู้รับจ้าง

ข้อ 21 เมื่อผู้ว่าจ้างบอกเลิกสัญญาแล้ว บรรดางานที่ผู้รับจ้างได้ทำขึ้นและสิ่งของต่าง ๆ ที่ได้นำมาไว้ ณ สถานที่ทำงานจ้างนั้น โดยเฉพาะเพื่องานจ้างดังกล่าวผู้รับจ้างยอมให้ตกเป็นกรรมสิทธิ์ของผู้ว่าจ้าง โดยผู้รับจ้างจะเรียกร้องค่าตอบแทนและค่าเสียหายใด ๆ ไม่ได้เลย และผู้รับจ้างยอมให้ผู้ว่าจ้างมีสิทธิระงับการจ่ายค่าจ้างที่ค้างชำระสำหรับงานที่ทำไปแล้วเพื่อเป็นประกันการชำระหนี้

ในกรณีที่ต้องจ้างบุคคลอื่นทำงานที่ค้างอยู่ให้แล้วเสร็จบริบูรณ์ หากปรากฏว่าเงินค่างานที่เหลือจ่ายไม่พอสำหรับการทำงานรายนี้เป็นจำนวนเท่าใด ผู้รับจ้างยอมให้ผู้ว่าจ้างหักเงินจำนวนนั้นจากค่าจ้างที่ค้างชำระตามวรรคหนึ่ง และยอมรับผิดชดใช้เงินจำนวนที่ยังขาดอยู่นั้นจนครบถ้วน

หากมีเงินค่าจ้างตามสัญญาที่หักไว้จ่ายเป็นค่าปรับและค่าเสียหายแล้วยังเหลืออยู่อีกเท่าใด ผู้ว่าจ้างจะคืนให้แก่ผู้รับจ้างทั้งหมด

ข้อ 22 ถ้าผู้รับจ้างหรือบริวารของผู้รับจ้างได้ก่อสร้างโรงงานหรือสิ่งปลูกสร้างใด ๆ ลงในบริเวณที่รับจ้างก็ดี หรือทำให้เป็นหลุมเป็นบ่อก็ดี ผู้รับจ้างสัญญาว่าจะจัดการรักษาความสะอาดตลอดเวลาที่ทำงานจ้าง และเมื่องานจ้างแล้วเสร็จจะต้องรื้อถอนสิ่งปลูกสร้างและกลบเกลี่ยพื้นดินให้เรียบร้อย และขนเศษอิฐ เศษไม้ และสิ่งที่รกรุงรังออกไปให้พ้นบริเวณที่รับจ้าง พร้อมทั้งทำความสะอาดบริเวณที่รับจ้างและสิ่งปลูกสร้างให้เรียบร้อย อยู่ในสภาพที่ผู้ว่าจ้างจะใช้การได้ทันที

สัญญานี้ทำขึ้นสองฉบับมีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านเข้าใจข้อความโดยละเอียดตลอดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อพร้อมทั้งประทับตรา (ถ้ามี) ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยานและเก็บไว้ฝ่ายละฉบับ

(ลงชื่อ).....ผู้ว่าจ้าง

(.....)

(ลงชื่อ).....ผู้รับจ้าง

(.....)

(ลงชื่อ) .....พยาน

(.....)

(ลงชื่อ).....พยาน

(.....)

หน่วยที่ 13

การดำรงชีวิตและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

อาจารย์ ดร. วีระ ปีตรชาติ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประสงค์ เอี่ยมอนันต์

แผนการสอนประจำหน่วย

ชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง

หน่วยที่ 13 การดำรงชีวิตและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

ตอนที่

13.1 แนวคิดเกี่ยวกับการดำรงชีวิต
13.2 แนวคิดเกี่ยวกับจริยธรรมในการบริหาร
13.3 จริยธรรมในการปฏิบัติงานก่อสร้าง

แนวคิด

1. ความต้องการในการดำรงชีวิตของมนุษย์ มีทั้งความต้องการทางกายและความต้องการทางใจ การมีงานทำและการมีรายได้ ทำให้สามารถสนองความต้องการดังกล่าวได้ นอกเหนือจากการมีงานทำ มนุษย์ยังมีชีวิตในสังคม ซึ่งการอยู่ร่วมกับสังคมนั้น ทำให้ต้องมีความสัมพันธ์กับกลุ่มต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมทั้งสิ้น 4 กลุ่มด้วยกัน
2. ผู้บริหารควรมีจริยธรรมในการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยหลักธรรมตามคำสอนในพุทธศาสนา และแนวทางปฏิบัติตามหลักการบริหาร
3. การปฏิบัติงานร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างนั้น มีทั้งผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาชีพและไม่ใช่ด้านวิชาชีพ ผู้ปฏิบัติงานนอกจากต้องปฏิบัติงานตามข้อตกลง สัญญาและกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้ว ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายต้องปฏิบัติงานต่อกันโดยอยู่ในกรอบของศีลธรรม จรรยา คุณธรรม และจริยธรรม

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 13 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการดำรงชีวิตของผู้บริหารได้
2. อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับจริยธรรมในการบริหารได้
3. บอกรายละเอียดของจริยธรรมในการปฏิบัติงานก่อสร้างได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ศึกษาเอกสารการสอนตอนที่ 13.1 – 13.3
2. ฟังรายการวิทยุกระจายเสียง
3. เข้ารับการอบรมเข้มประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้างตามเวลาและสถานที่ที่กำหนด

สื่อการสอน

1. เอกสารการสอน

2. รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง
3. การอบรมเข้มประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง

ประเมินผล

1. การทำกิจกรรมระหว่างเข้ารับการอบรมเข้มประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง
2. การสอบไล่ประจำภาคการศึกษา

ตอนที่ 13.1
แนวคิดเกี่ยวกับการดำรงชีวิต

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 13.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

13.1.1 ความต้องการในการดำรงชีวิต
13.1.2 การมีงานทำและการมีรายได้
13.1.3 การดำรงชีวิตในสังคม

แนวคิด

1. ความต้องการในการดำรงชีวิตของมนุษย์มีทั้งความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการทางด้านจิตใจ ความต้องการทั้ง 2 ประเภทอธิบายได้โดยลำดับขั้นความต้องการของอับราฮัม มาสโลว์ และโดยหลักธรรมตามคำสอนของพุทธศาสนา
2. การมีงานทำ หมายถึง ผลผลิต ความมั่นคงสมบูรณ์ ตลอดจนมาตรฐานความเป็นอยู่ในการดำรงชีวิตของมนุษย์ การมีรายได้ หมายถึง การได้รับผลตอบแทนในรูปของเงินทองเพื่อนำมาใช้จ่ายสนองความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจ
3. ในการดำรงชีวิตในสังคม ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับกลุ่มต่าง ๆ 4 กลุ่ม ได้แก่ ครอบครัว เพื่อนฝูง ญาติมิตร ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

วัตถุประสงค์

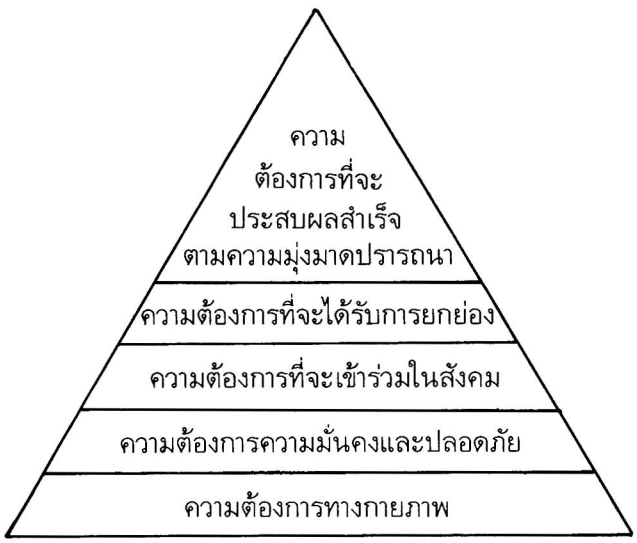
เมื่อศึกษาตอนที่ 13.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความต้องการในการดำรงชีวิตของมนุษย์ได้
2. อธิบายความหมายและผลของการมีงานทำและมีรายได้ได้
3. บอกความสัมพันธ์และผลของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มในสังคมกลุ่มต่าง ๆ ได้

เรื่องที่ 13.1.1
ความต้องการในการดำรงชีวิต

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) [1] ได้กำหนดลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ในการดำรงชีวิตให้อยู่รอดในสังคม โดยเขาได้แบ่งออกเป็น 5 ลำดับขั้น ดังนี้คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ หรือความต้องการทางร่างกาย
2. ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย
3. ความต้องการที่จะเข้าร่วมในสังคม
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง
5. ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จตามความมุ่งมาดปรารถนา



ภาพที่ 13.1 ลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์

1. ความต้องการทางกายภาพ หรือความต้องการทางร่างกาย มาสโลว์ ได้กล่าวไว้ว่า "เป็นความต้องการขั้นต่ำที่สุดของมวลมนุษย์ ซึ่งมนุษย์ต้องการที่จะได้รับการบำบัดหรือตอบสนองก่อนอื่น เพื่อให้ตนเองสามารถอยู่รอดและดำรงชีวิตอยู่ได้" อันได้แก่ อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย อาหารและเครื่องดื่ม ยารักษาโรค หรือที่เรารวมเรียกว่า ปัจจัย 4 นั่นเอง

2. ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย เมื่อความต้องการทางร่างกายของมนุษย์ได้รับการตอบสนองอย่างสมควร หมายถึง สามารถทำให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ (แม้ว่าจะไม่สมบูรณ์ตามใจปรารถนาของแต่ละคนก็ตาม) ความต้องการลำดับต่อไปก็จะตามมาภายหลังซึ่งสิ่งนั้นคือ "ความต้องการความปลอดภัย" หรือเรียกว่า ความต้องการความมั่นคง อันได้แก่ ความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองให้รอดพ้นอันตราย (ที่เกิดจากอัคคีภัย อุบัติเหตุ หรือการประทุษร้าย) รวมทั้งปรารถนาในความมั่นคงทางเศรษฐกิจ การมีงานทำ

3. ความต้องการที่จะเข้าร่วมในสังคม เป็นลำดับขั้นต่อไปของความต้องการของมนุษย์ อันหมายความถึงการที่บุคคลแต่ละคนต้องการที่จะได้ร่วมเป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์การและสังคม โดยเขาเหล่านั้นมีความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์ คบหาสมาคมกับบุคคลอื่น ๆ อันเนื่องจากธรรมชาติของมนุษย์นั้นเป็นสัตว์สังคมที่ไม่สามารถจะอยู่ได้โดยลำพังตัวคนเดียว จำต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องอยู่ร่วมกันในสังคม ต้องการมิตรภาพและความรัก (sense of belonging) ซึ่งหากบุคคลใดไม่ได้รับการตอบสนองดังกล่าวแล้ว เขาเหล่านั้นยิ่งจะมีความต้องการผูกพันในสังคมอย่างแรงกล้าเช่นเดียวกับความต้องการทางร่างกาย ดังเช่น ความหิวที่ต้องการอาหารมาบำบัดนั่นเอง

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง อาจกล่าวได้ว่า เป็นความต้องการเพื่อตัวเอง อันเป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นนิยมยอมรับตนเอง ซึ่งรวมไปถึงความสำเร็จ ความสามารถ ความรู้ ความนับถือตน ความเป็นอิสระและความมีเสรีภาพ ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม ความต้องการที่จะเป็นที่รู้จักแก่คนโดยทั่วไป หรือมีคุณค่าและมีความสำคัญในกลุ่ม

มาสโลว์ยังได้กล่าวไว้ว่า ความต้องการนี้ไม่ใคร่จะได้รับการตอบสนองอย่างสมบูรณ์นัก เพราะเป็นที่ประจักษ์อย่างแท้จริงแล้วว่า มนุษย์จะมีความต้องการขั้นนี้ไม่รู้จักพอหรือไม่มีที่สิ้นสุด เช่น การแข่งขันกีฬาที่เคยชนะมาแล้วหนึ่งครั้ง เมื่อลงแข่งขันก็ต้องการที่จะเป็นผู้ชนะอีกและต้องการอยู่ตลอดเวลา เป็นต้น

5. ความต้องการที่จะประสบผลตามความมุ่งมาดปรารถนา สำหรับในเรื่องนี้มาสโลว์อธิบายว่า เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมวลมนุษย์ กล่าวคือ เป็นความต้องการของแต่ละบุคคลที่จะให้ความรู้ความสามารถของตนเป็นที่ประจักษ์แก่คนทั้งหลาย ต้องการที่จะบรรลุผลตามความปรารถนาของตนเอง เช่น ต้องการจะเป็นผู้คิดค้นทฤษฎีใหม่ ต้องการที่จะเป็นนักกีฬาที่มีชื่อเสียง เหล่านี้เป็นต้น

อย่างไรก็ดี สำหรับความต้องการของมนุษย์ในการดำรงชีวิตตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาก็ได้กำหนดไว้เช่นกัน ซึ่งเรียกว่า **"อิษฐารมณ์"**[2] ที่ได้กล่าวถึงไว้ 4 ประการ คือ

1) ลาภ ได้แก่ ทรัพย์ศฤงคาร เงินทองต่าง ๆ

2) ยศ ได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ เหรียญตรา และปริญญาบัตร

3) สรรเสริญ ได้แก่ ความเคารพนับถือ และรักใคร่จากบุคคลอื่น

4) สุข ได้แก่ ความสุขทางกายและใจ

โดยสรุปแล้ว สามารถกล่าวได้ว่า เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยในการดำรงชีวิตของมนุษย์นี้แล้ว จะจัดแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้ คือ

1. ปัจจัยการตอบสนองทางด้านร่างกาย อันได้แก่ ปัจจัย 4 เพื่อให้ชีวิตอยู่รอดได้ ความมั่นคงปลอดภัยในด้านต่าง ๆ เช่น ทางด้านเศรษฐกิจ การมีงานทำ มีรายได้ เป็นต้น

2. ปัจจัยการตอบสนองทางด้านจิตใจ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในภายหลังเมื่อมนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่รอดแล้ว ดังเช่น การยอมรับในสังคม หรือการยกย่องเป็นที่นับถือจากคนอื่น เกียรติยศ ชื่อเสียง เป็นต้น

เรื่องที่ 13.1.2
การมีงานทำและการมีรายได้

วี.ซี. แชมเมอร์ราซิน (V.C.Chamheracin)[3] ได้อธิบายถึงศิลปะในการดำรงชีวิตส่วนหนึ่งที่ต้องประกอบไปด้วยรากฐานการเลือกสรร 3 ประการเพื่อให้ชีวิตมีความสุข คือ **"สิทธิในการเลือกประกอบอาชีพ สิทธิในการเลือกคู่ครอง และสิทธิในการนับถือศาสนา"** การเลือกสรร 3 อย่างนี้เป็นส่วนสำคัญของชีวิตที่สำคัญที่สุด และที่จะเป็นประการแรกที่มนุษย์จะเลือกก่อนอื่นใดก็คือ การเลือกประกอบอาชีพ หรือการเลือกทำงาน

ในด้านเศรษฐศาสตร์ **"การมีงานทำ"** นั้น มีความหมายกว้างขวางและสำคัญ โดยมีความหมายถึงผลผลิต ความมั่นคงสมบูรณ์ ตลอดจนมาตรฐานความเป็นอยู่ในการดำรงชีวิตของมนุษย์ด้วย ซึ่งเมื่อพิจารณาประกอบกับความต้องการในลำดับขั้นที่ 2 ของมาสโลว์แล้วจะเห็นได้ว่า มนุษย์ทุกคนต้องการความมั่นคง ซึ่งจะรวมไปถึงความมั่นคงทางเศรษฐกิจ อันหมายถึงการมีงานทำ เพื่อจะได้มีรายได้นำไปซื้อสินค้าอุปโภคและบริโภคเพื่อบำบัดความต้องการขั้นแรก คือ ความต้องการทางกายภาพนั่นเอง

จากที่กล่าวมาแล้ว สามารถพิจารณาได้ว่า **"งาน"** เป็นสิ่งสำคัญและขาดไม่ได้เลยสำหรับมนุษย์ มนุษย์ทุกคนต้องทำงานเพื่อให้มีรายได้ใช้เลี้ยงชีพตนเองและผู้อยู่ในอุปการะของตนให้อยู่รอดในสังคม และเพื่อก่อให้เกิดความสุขในชีวิต ดังคำกล่าวที่ว่า **"งานคือเงิน เงินคืองานบันดาลสุข"**

จากการมีงานทำย่อมหมายถึงการมีรายได้ การได้รับผลตอบแทนในรูปของเงินทองที่จะได้นำมาใช้จ่ายเพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกาย อันได้แก่ ปัจจัย 4 (อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค) เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ และในขณะเดียวกันยังเป็นการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ในทางด้านจิตใจอีกด้วย เช่น การใช้จ่ายเพื่อซื้อสิ่งของที่ตนพึงพอใจในรูปของอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ อาทิ รถยนต์ ทีวี ตู้เย็น เครื่องปรับอากาศ เป็นต้น การใช้จ่ายเพื่อการสันทนาการและการกีฬา เช่น ชมดนตรีและภาพยนตร์ เล่นกีฬาในทุกประเภท และยังรวมไปถึงการวางแผนถึงในอนาคต

อีกด้วย ดังเช่น การออมทรัพย์ เป็นต้น

เมื่อพิจารณาถึงการมีรายได้ก็สามารถแบ่งแยกได้ 2 ประเด็น คือ

1. รายได้ประจำ อันหมายถึง รายได้ที่มาจากการปฏิบัติงานให้กับผู้ว่าจ้างตามวันเวลาที่กำหนดไว้ และผู้ว่าจ้างเป็นผู้จ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัวเงิน อันได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้างรายสัปดาห์หรือรายวัน ตลอดจนผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ

2. รายได้พิเศษ (ที่ชอบธรรม) หมายถึง รายได้ที่ไม่ได้มาจากการทำงานตามปกติ แต่มาจากการทำงานนอกเวลาการปฏิบัติงาน หรือได้จากการลงทุนโดยชอบธรรม อันได้แก่ รายได้จากการประกอบอาชีพเสริมหลังเวลาทำงานหรือวันหยุด เช่น การเป็นอาจารย์สอนพิเศษ การตรวจสอบบัญชี จากการประกอบการค้า เช่น ขายสินค้า ขณะเดียวกันยังรวมไปถึงดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารด้วย

แม้ว่าการหารายได้จะเป็นสิ่งจำเป็นแก่การดำรงชีวิตดังกล่าวข้างต้น แต่การหารายได้ก็จะต้องอยู่ในขอบเขตของจริยธรรมอันดีงาม เพื่อให้เป็นความภูมิใจของผู้หารายได้และผู้ได้รับประโยชน์จากรายได้นั้น

เรื่องที่ 13.1.3
การดำรงชีวิตในสังคม

การดำรงชีวิตของบุคคลแต่ละคนในสังคมนั้น ย่อมจะต้องเกี่ยวพันกับคนหลายหมู่หลายเหล่าในสังคม บางครั้งบางคนก็เป็น **"ผู้ให้"** และบางคนก็เป็น **"ผู้รับ"** ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปตามกาลเทศะ ในที่นี้จะได้แยกกลุ่มต่าง ๆ ที่อาจมีความสัมพันธ์กับผู้บริหารเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. ครอบครัว
2. เพื่อนฝูง ญาติมิตร
3. ผู้บังคับบัญชา
4. ผู้ใต้บังคับบัญชา

1. ครอบครัว ผู้บริหารเกือบร้อยละร้อย มีครอบครัวอันอาจประกอบด้วย บิดามารดา คู่ครอง และบุตรธิดา บุคคลเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ได้รับประโยชน์จากรายได้ของผู้บริหาร และในขณะเดียวกันก็เป็นผู้ให้กำลังใจแก่ผู้บริหารได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม มีกำลังและสติปัญญาเพื่อหารายได้มาทำนุบำรุงครอบครัวให้มีพร้อมทั้งปัจจัย 4 ที่จำเป็นแก่การครองชีพ และเครื่องบำรุงความสุขอื่น ๆ ทั้งหลายทั้งปวง สมาชิกในครอบครัวมีส่วนเป็นอย่างมากต่อผู้บริหารในการรักษาไว้ซึ่งจริยธรรมในการทำงาน

2. ญาติมิตร คนเราเมื่อเจริญวัยขึ้นก็ย่อมมีเพื่อนฝูงมากขึ้นไปตามวัยและตามหน้าที่การงาน และถ้าบุคคลนั้นเป็นสมาชิกของครอบครัวใหญ่ ที่มีการขยายวงศ์ตระกูลออกไปอย่างกว้างขวางแล้ว ก็ย่อมมีญาติมากขึ้น ๆ ด้วย ทั้งญาติและมิตรเหล่านี้ ส่วนใหญ่ก็จะเข้ามาขออาศัยใบบุญของผู้บริหาร ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้มีวัยวุฒิ มีเงินทอง อำนาจหน้าที่ที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลญาติมิตรในทางต่าง ๆ การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารต่อญาติมิตรอาจกระทำได้โดยตรง แต่การช่วยเหลือทางการเงินอย่างที่เรียกกันว่า **"ภาษีสังคม"** ผู้บริหารที่มีจริยธรรมก็จะจัดสรรเจียดรายได้อันชอบธรรมของตนเพื่อจ่ายภาษีสังคมนี้ ผู้บริหารที่ขาดจริยธรรมก็อาจถือเหตุแห่งการต้องเสียภาษีสังคมนี้ไปหารายได้มาชดเชย โดยไม่คำนึงถึงจริยธรรมอันพึงถือปฏิบัติ

ส่วนในทางอ้อม ญาติมิตรของผู้บริหารก็ขอความเกื้อกูลโดยให้ผู้บริหารสนับสนุนญาติมิตรเหล่านั้นได้มีงานการทำ ได้ทำมาค้าขายกับกิจการนั้น ตลอดจนการขอให้สนับสนุนให้ได้ตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูง ๆ ขึ้นไป

โดยสรุป ญาติมิตรของผู้บริหารได้มีส่วนให้เกิดภาระทั้งทางตรงและทางอ้อม การที่ผู้บริหารจะปลดเปลื้องภาระนี้ได้ก็จะต้องใช้เงินทองและอำนาจหน้าที่ของตน หากเงินทองที่หามาได้และอำนาจที่ใช้ไปนั้นตั้งอยู่บนฐานแห่งจริยธรรมก็เป็นการเหมาะสม แต่ถ้าการเกื้อกูลนั้นต้อง

กระทำให้ผู้บริหารต้องหาเงินหรือใช้อำนาจหน้าที่โดยผิดไปจากจริยธรรมอันพึงมีในตัวผู้บริหารแล้ว ญาติมิตรนั้นก็จะเป็นปัจจัยในสังคมที่สร้างผลลบในด้านจริยธรรมให้แก่ผู้บริหาร แต่ถ้าหากญาติมิตรของผู้บริหารมิได้ปฏิบัติตนเป็นเพียง **"ผู้รับ"** แต่เป็น **"ผู้ให้"** โดยการสนับสนุน ส่งเสริม ยกย่อง ผู้บริหารให้เป็นผู้มีจริยธรรมอย่างสมบูรณ์ ก็นับได้ว่าญาติมิตรเป็นผู้สร้างผลบวกด้านจริยธรรมให้แก่ผู้บริหารด้วย

3. ผู้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นประเภทใด และผู้ปฏิบัติงานจะมีตำแหน่งหน้าที่สูงเพียงใดก็ตาม ก็ไม่พ้นที่จะต้องมีผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีก็จะเป็นผู้สั่งสอนชี้แนะแนวทางปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ตลอดจนจริยธรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงมีและพึงปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาที่ดีย่อมไม่มุ่งหวังที่จะหาประโยชน์ส่วนตนจากผู้ใต้บังคับบัญชา และก็ไม่บีบคั้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปจัดหาผลประโยชน์จากผู้อื่นมาให้ตน ในทางตรงกันข้ามผู้บังคับบัญชาผู้มุ่งหวังแต่ประโยชน์ส่วนตน ก็จะแสวงหาประโยชน์จากผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งทางตรงและทางอ้อม อันอาจเป็นผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องละเลยต่อจริยธรรมเพื่อสร้างผลประโยชน์อันมิชอบให้แก่ผู้บังคับบัญชา ดังตัวอย่างที่ได้ยินได้ฟังอยู่เนือง ๆ เรื่องการใช้เงินเป็นเรือนแสนเพื่อซื้อตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นไป

4. ผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานมีผู้บังคับบัญชาเหนือตนอยู่ ตนเองก็จะมีผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ด้วย ผู้ปฏิบัติงานที่ดีนอกจากจะไม่เบียดเบียนผู้ใต้บังคับบัญชา ยังจะต้องช่วยเหลือเกื้อหนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในหน้าที่การงานและในด้านสังคม ผู้ปฏิบัติงานยิ่งมีหน้าที่สูงขึ้นเพียงใดก็ย่อมมีผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นเพียงนั้นและภาระในการช่วยเหลือเกื้อกูลอย่างที่เรียกกันว่า **"ภาษีสังคม"** ก็ยิ่งมีมากเป็นเงาตามตัว ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีนั้นก็จะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปได้ดี ไม่ชักจูงผู้บังคับบัญชาให้ประพฤติปฏิบัตินอกแนวจริยธรรม ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาอีกประเภทหนึ่งนั้นก็มักจะประพฤติปฏิบัติในทางที่นำความเสื่อมเสียมาสู่กิจการและผู้บังคับบัญชา และบ่อยครั้งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทหลังนี้ได้ชักจูงผู้บังคับบัญชาให้ประพฤติปฏิบัติให้ผิดศีลธรรมจรรยา เช่น ชักชวนให้ลุ่มหลงในอบายมุขและนำไปถึงการทุจริตต่อหน้าที่อีกต่อหนึ่งด้วย

ตอนที่ 13.2
แนวคิดเกี่ยวกับจริยธรรมในการบริหาร

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 13.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

13.2.1 จริยธรรมในการบริหาร

13.2.2 ธรรมที่สอนให้ละเว้น

แนวคิด

1. ผู้บริหารควรมีธรรมหรือจริยธรรมในการดำเนินชีวิต ที่สำคัญได้แก่การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยพระเดชและพระคุณ การมีความซื่อสัตย์สุจริต การรักษาความสามัคคีและมีมนุษย-สัมพันธ์ การมีวินัย การใช้ความสามารถ และการปลูกฝังธรรมในจิตใจ
2. ผู้บริหารควรละเว้นและระวังการประพฤติปฏิบัติที่นำความเสื่อมมาแก่ตนเองและหมู่คณะ ได้แก่ อกุศลมูล อกุศลวิตก ทุจริต อคติ อบายมุขและการคบมิตรเทียม

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 13.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายของจริยธรรมในการบริหาร และธรรมที่นักบริหารควรยึดถือและปลูกฝังเพื่อความเจริญรุ่งเรืองในอาชีพได้
2. อธิบายการประพฤติปฏิบัติที่ผู้บริหารควรละเว้นหรือหลีกเลี่ยงได้

เรื่องที่ 13.2.1
จริยธรรมในการบริหาร

จริยธรรม อาจแยกพิจารณาเพื่อหาความหมายได้ดังนี้

จริย = จร + กริยา
= เดิน + ความประพฤติ
= ความประพฤติที่ดำเนินไป
= การดำเนินชีวิต

จริยธรรม = จริย + ธรรม
= ธรรมในการดำเนินชีวิต

1. การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย "พระเดช" และ "พระคุณ"

การปกครองโดยใช้ **"พระเดช"** นั้น เพื่อทำการป้องกันปราบปรามผู้ประพฤติมิชอบโดยการลงโทษตามควรแก่กรณี เพื่อให้ผู้กระทำผิดหลาบจำ และไม่กระทำความผิดอีก หรือทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง เพื่อผู้อื่นที่อาจจะกระทำผิดจะได้เกรงกลัวและงดเว้นการประพฤติมิชอบเพราะได้เห็นตัวอย่างแล้ว

การปกครองโดยใช้ **"พระคุณ"** นั้น เป็นการยกย่องส่งเสริม ให้เกียรติ ให้กำลังใจแก่ผู้ประพฤติชอบ โดยการให้บำเหน็จรางวัลเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ หรือประกาศเชิดชูเกียรติให้ปรากฏตามควรแก่กรณี

ผู้บริหารจะต้องใช้การปกครองแบบ **"พระเดช"** และ **"พระคุณ"** ให้ถูกต้องกาลเทศะ โดยปราศจากอคติทั้งปวง ความเป็นธรรมในหมู่คณะจึงจะเกิดขึ้น หากผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ไม่ถูกต้อง เช่น ปล่อยให้มีการกระทำทุจริต ทำผิดระเบียบวินัย โดยไม่มีการห้ามปรามและลงโทษ หรือกลับไปยกย่องเชิดชูผู้ประพฤติผิดให้ได้ดี คนชั่วก็จะฮึกเหิม และก็จะมีคนทำชั่วตามกันต่อไป เพราะทำชั่วกลับได้ดี หรือในทางกลับกัน ถ้าผู้บริหารกดขี่ข่มเหงคนทำดี ไม่ยกย่องเชิดชู ไม่ให้เกียรติให้รางวัลแก่คนทำดี โดยตกอยู่ในอำนาจอคติหรือเห็นแก่อามิสสินจ้างแล้ว คนดีก็จะหมดกำลังใจ และอาจคิดหันไปทำชั่วเพื่อจะได้ดีบ้าง เช่นนี้สังคมนั้น กิจการนั้นก็จะล้มเหลว หาความเจริญมิได้ เพราะฉะนั้นเพื่อความเจริญของกิจการ ผู้บริหารจึงจะต้องยึดหลักการปกครองแบบ **"พระเดช"** และ **"พระคุณ"** อย่างจริงจังและถูกต้องตามแต่กรณี

2. ความซื่อสัตย์สุจริต

ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นจริยธรรมข้อสำคัญที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องยึดมั่นเป็นแนวทางปฏิบัติ ความซื่อสัตย์สุจริตหมายความถึงการปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องได้ผลดีที่สุด โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมไม่ถือเอาประโยชน์ส่วนตัวเป็นใหญ่ ไม่ฉ้อราษฎร์บังหลวง ไม่ลักขโมย เบียดบังสิ่งของเงินทองของกิจการนั้น และไม่ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์อันมิชอบให้แก่ตนเอง

การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตนั้นมิใช่เพียงแต่ปฏิบัติงานไปตามระเบียบแบบแผนเท่านั้น ยังจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและประโยชน์อันแท้จริงที่กิจการนั้นจะได้รับ เพราะมีพฤติกรรมอันไม่สุจริตในบางกรณีเป็นการกระทำหรือปฏิบัติภายในขอบข่ายแห่งระเบียบข้อบังคับ พฤติกรรมเช่นนั้นได้กระทำไปโดยอคติ โดยอำนาจของอามิสสินจ้าง แม้จะไม่ผิดระเบียบแต่ก็ถือได้ว่ากระทำไปโดยขาดความซื่อสัตย์สุจริต มิได้คำนึงถึงความเสียหายอย่างแท้จริงของกิจการ ควรละเว้นมิพึงกระทำ

ตัวอย่าง เช่น ในการจัดซื้อจัดจ้างที่มีการเรียกประกวดราคา และมีผู้เสนอราคาครบจำนวนตามระเบียบการประกวดราคา มีผู้เสนอราคาลดหลั่นกัน ซึ่งถ้าปฏิบัติไปตามระเบียบแล้ว ผู้เสนอราคาต่ำสุดก็ควรได้รับการสั่งซื้อหรือสั่งจ้างตามประกวดราคานั้น หากแต่ข้อเท็จจริงปรากฏว่าราคาที่เสนอต่ำสุดนั้นยังเป็นราคาที่สูงเกินไป มีทางที่จะต่อรองลงได้ หรือหากจะยกเลิกการประกวดราคาและทำการประกวดราคาใหม่ก็อาจจะมีผู้เสนอราคาที่ต่ำกว่าและเหมาะสม ผู้มีอำนาจในการตัดสินที่ตั้งมั่นในจริยธรรมแห่งความซื่อสัตย์สุจริต ก็ย่อมจะต้องต่อรองราคากับผู้เสนอราคาต่ำสุดให้ลดราคาลงมาให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม หรือมิฉะนั้นก็สั่งยกเลิกการประกวดราคานั้น แล้วทำการประกวดราคาใหม่ ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารที่ขาดจริยธรรมแห่งความซื่อสัตย์สุจริต ก็อาจอาศัยความถูกต้องตามระเบียบการประกวดราคา ต่อรองกับผู้เสนอราคาต่ำสุดเพื่อประโยชน์ของตนเอง หากตนเองได้ประโยชน์สมประสงค์ ก็จะอนุมัติการจัดซื้อจัดจ้างครั้งนั้นไปโดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสม การปฏิบัติเช่นนี้แม้ว่าจะอยู่ในขอบข่ายแห่งระเบียบ

ข้อบังคับ แต่ก็ถือได้ว่าปฏิบัติไปโดยขาดความเหมาะสม มิได้คำนึงถึงประโยชน์ของกิจการแห่งนั้น หากแต่คำนึงถึงประโยชน์แห่งตนเป็นใหญ่ก็ได้ชื่อว่าขาดความซื่อสัตย์สุจริต

อีกตัวอย่างหนึ่งก็คือ การที่ผู้บริหารประเภทสถาบันการเงินหลีกเลี่ยงระเบียบข้อบังคับ เช่น กรณีมีอำนาจอนุมัติเงินกู้ได้ครั้งละไม่เกิน 10 ล้านบาท ผู้บริหารก็แยกอนุมัติการให้กู้เงินจำนวน 300 ล้านบาท เป็นครั้งละ 10 ล้านบาท รวมจำนวนการอนุมัติ 30 ครั้งซึ่งการแยกอนุมัติแต่ละครั้ง ก็เพื่อให้วงเงินอยู่ภายในอำนาจของผู้บริหารนั้นจะกระทำได้โดยไม่ต้องขออนุมัติผู้บังคับบัญชาเหนือตน การกระทำเช่นนี้ก็เพื่อให้ถูกต้องตามระเบียบแต่ก็ขาดความเหมาะสม โดยมุ่งหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นที่เป็นญาติมิตรแห่งตน ถือได้ว่าเป็นการปฏิบัติหน้าที่โดยขาดความซื่อสัตย์สุจริต

3. การรักษาความสามัคคีและมีมนุษยสัมพันธ์

การรักษาความสามัคคีถือได้ว่าเป็นจริยธรรมที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง ที่จะนำความเจริญมาสู่กิจการได้ เพราะในการปฏิบัติงานนั้นจะต้องปฏิบัติงานเป็นทีม ต้องมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด หากมีสิ่งส่อให้เห็นการแตกร้าวในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องดำเนินการประสานรอยร้าวนั้นให้กลับสนิทติดแน่นมิให้ร้าวฉานมากยิ่ง ๆ ขึ้นไป บ่อยครั้งที่หน้าที่การเชื่อมรอยร้าวเพื่อความสามัคคีมักต้องทำด้วยตัวผู้บริหารเอง มิฉะนั้นจะไม่เกิดผล

นอกจากการสร้างและรักษาความสามัคคีในหมู่คณะแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ อันเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ตรงต่อกันระหว่างบุคคลคนหนึ่งกับอีกคนหนึ่ง หรือระหว่างบุคคลกลุ่มหนึ่งกับอีกกลุ่มหนึ่ง เมื่อเกิดความเข้าใจอันดีต่อกันแล้วก็จะเกิดความรักใคร่พอใจที่จะทำงานร่วมกัน อยากช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และก่อให้เกิดประโยชน์แก่กิจการอันเป็นส่วนรวม การที่ผู้บริหารจะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้นจะต้องมีความรู้รอบตัว ต้องศึกษาความเป็นอยู่และนิสัยใจคอของผู้ที่ตนมีความสัมพันธ์ด้วย ผู้บริหารจะต้องมีกิริยาวาจาสุภาพเรียบร้อย พูดจาไพเราะ ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นการแสดงออกถึงการต้อนรับผู้เข้ามามีความสัมพันธ์กับตน และจะต้องทำตนเป็นผู้ฟังที่ดี ให้ความสนใจอย่างจริงใจและจริงจังในเรื่องและปัญหาที่ผู้เข้ามาสัมพันธ์เล่าให้ทราบ และหากเป็นไปได้ก็ให้ความเห็นและคำแนะนำที่คาดว่าจะเป็นประโยชน์ ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างความศรัทธา และความร่วมมือร่วมใจในงานด้านต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มนุษยสัมพันธ์เป็นจริยธรรมที่สำคัญอันจะขาดเสียมิได้หากผู้บริหารหวังที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานของตน

4. การมีวินัย

ในกิจการขนาดใหญ่มีคนมากมาย การดำเนินงานสลับซับซ้อน จำเป็นจะต้องมีการกำหนดระเบียบแบบแผนและวินัย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในกิจการนั้นได้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัยเดียวกัน ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำตนเองให้อยู่ในระเบียบวินัย เพื่อจะได้เป็นตัวอย่างในการชักนำให้ผู้ปฏิบัติงานในกิจการนั้นได้ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยด้วย ขณะเดียวกัน จะต้องรับผิดชอบดูแลให้มีการรักษาระเบียบวินัยในหน่วยงานด้วย

5. การใช้ความสามารถ

การใช้ความสามารถในการบริหารเป็นจริยธรรมอีกอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารพึงมีไว้ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ในวิชาการและวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ ที่ทันสมัยและนำวิชาการ ประสบการณ์นั้นมาไตร่ตรอง เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนากิจการนั้นให้เจริญก้าวหน้า โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการตัดสินใจในปัญหาของกิจการนั้น และจะต้องรำลึกอยู่เสมอว่าการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละเรื่องนั้น จะมีผลต่อความเจริญหรือความเสื่อมของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ฉะนั้น ก่อนตัดสินใจผู้บริหารจะต้องไตร่ตรองด้วยสติปัญญาอย่างรอบคอบ เพื่อพิจารณาทุกแง่ทุกมุมเพื่อความเจริญของกิจการนั้น

วิญญู อังคณารักษ์ ได้สรุปหลักการปฏิบัติด้วยความสามารถไว้อย่างแยบคาย และน่านำมายึดถือเป็นแนวทาง คือ

1. รอบรู้ คือ การรู้งาน รู้คน รู้สถานที่สิ่งแวดล้อม รู้นโยบาย รู้กฎหมายและระเบียบแบบแผน รู้วิชาการใหม่ ๆ รู้สถานการณ์เศรษฐกิจการเมือง การทหารทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. รวดเร็ว คือ ปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว ให้บริการแก่ผู้มารับบริการอย่างรวดเร็ว รวดเร็วในการแก้ปัญหาและรวดเร็วในการวินิจฉัยสั่งการ

3. เร่งรัด คือ เร่งรัดงานที่ได้มอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติ และเร่งรัดงานที่ได้สั่งการให้ปฏิบัติไปแล้วให้เกิดผลสำเร็จโดยเร็ว

4. ริเริ่ม คือ การพยายามหาทางริเริ่มในสิ่งต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่กิจการ

ท่านผู้นี้ยังได้แต่งกลอนเพื่อให้จำได้ง่ายขึ้น ดังนี้ คือ

ต้องรอบรู้	ปัญหา	สารพัด
ต้องรวดเร็ว	เร่งรัด	งานทั้งหลาย
ต้องริเริ่ม	หลายแบบ	ให้แยบคาย
ทุ่มใจกาย	สุดชีวิต	พิชิตงาน

6. ธรรมที่ควรปลูกฝังให้มีในใจ

เพราะเป็นธรรมที่เป็นไปเพื่อความเจริญแก่ตนและหมู่คณะ เมื่อธรรมเหล่านี้ยังไม่เกิดขึ้นในใจก็ควรพยายามปลูกฝังให้เกิดขึ้น ที่เกิดขึ้นแล้ว ที่มีอยู่ประจำใจแล้ว ก็ควรพยายามพัฒนาไว้อย่าให้เสื่อมไป ได้แก่ธรรมเหล่านี้ คือ

6.1 ธรรมมีอุปการะมาก 2 หมายถึง ธรรมที่เป็นประโยชน์ที่ควรนำมาเป็นหลักในการประกอบกิจทั้งปวง เพื่อให้การทั้งปวง คือการที่ทำ คำที่พูด และเรื่องที่คิดไม่เกิดความผิดพลาดมี 2 ประการ คือ

– *สติ* ความระลึกได้

– *สัมปชัญญะ* ความรู้ตัว หรือปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า

6.2 ธรรมที่เป็นโลกบาล 2 คือธรรมคุ้มครองโลก ทำให้โลกอยู่ด้วยความร่วมเย็นเป็นสุข ทำให้สังคมมีระเบียบวินัย ไม่สับสนวุ่นวายและไม่มีการเบียดเบียนกัน กดขี่ข่มเหงหรือรบราฆ่าฟันกัน มี 2 ประการ คือ

– *หิริ* ความละอายต่อบาป ความเกลียดบาป

– *โอตตัปปะ* ความกลัวบาป ความกลัวผลของบาป

6.3 ธรรมที่ทำให้งาม 2 หมายความว่า ให้เกิดความงามทั้งกายกรรม วจีกรรมและมโนกรรม มี 2 ประการ คือ

– *ขันติ* ความอดทน อดกลั้น อดออม

– *โสรัจจะ* ความสงบเสงี่ยม ความมีศีลสมบัติ

6.4 ปฏิสันถาร 2 ปฏิสันถาร แปลว่า การต้อนรับ คือการต้อนรับแขกผู้มาหา เพื่อแสดงอัธยาศัยไมตรีอันดีต่อกัน จะได้เกิดความราบรื่นชื่นบาน รักใคร่ซึ่งกันและกัน มี 2 ประการ คือ

– *อามิสปฏิสันถาร* ต้อนรับด้วยอามิส คือสิ่งของหรือเงินทอง

– *ธัมมปฏิสันถาร* ต้อนรับด้วยธรรม คือ การแสดงไมตรีจิต พูดจาปราศรัยแนะนำในสิ่งที่ชอบธรรม

6.5 สังคหะ 2 สังคหะ แปลว่า การสงเคราะห์ การช่วยเหลือ การสนับสนุน เพื่อช่วยแก้ปัญหาปลดทุกข์ เพื่อให้การทั้งปวงดำเนินไปด้วยดี มี 2 ประการ คือ

– *อามิสสังคหะ* สงเคราะห์ด้วยอามิส คือสิ่งของหรือเงินทอง

– *ธัมมสังคหะ* สงเคราะห์ด้วยธรรม คือให้วิชาความรู้ หรือแนะนำตักเตือนในสิ่งที่เป็นประโยชน์และชอบธรรม

6.6 กุศลมูล 3 กุศลมูล แปลว่า รากเหง้าของความดี มูลเหตุแห่งความดี มี 3 ประการ คือ

– *อโลภะ* ความไม่โลภ ไม่อยากได้ของคนอื่นมาเป็นของตน

– *อโทสะ* ความไม่โกรธ ไม่ฉุนเฉียว ไม่เกรี้ยวกราด

– *อโมหะ* ความไม่หลง ไม่เขลา

6.7 กุศลวิตก 3 กุศลวิตก แปลว่า ความตรึก[4] ที่เป็นกุศล ที่ดีงาม มี 3 ประการ คือ

– *เนกขัมมวิตก* ความตรึกออกจากกาม ความตรึกในทางสลัดความรักใคร่ในกาม ความตรึกในทางสละความอยาก ในการลดความอยาก

– *อพยาปาทวิตก* ความตรึกในความไม่ปองร้าย ไม่อาฆาตมาดร้าย ไม่หมายแก้แค้น ความนึกคิดที่ประกอบด้วยเมตตา

– *อวิหิงสาวิตก* ความตรึกในทางไม่เบียดเบียน ความนึกคิดที่ประกอบด้วยกรุณา

6.8 โกศล 3 โกศล แปลว่า ความเฉลียวฉลาด ความเชี่ยวชาญ มี 3 ประการ คือ

– *อายโกศล* ความฉลาดในความเจริญ รอบรู้ทางเจริญ รอบรู้เหตุแห่งความเจริญ

– *อปายโกศล* ความฉลาดในความเสื่อม รอบรู้ทางเสื่อม รอบรู้เหตุแห่งความเสื่อม

– *อุปายโกศล* ความฉลาดในอุบาย รอบรู้กลวิธีหรือวิธีการนำไปสู่ความสำเร็จ

6.9 สุจริต 3 สุจริต แปลว่า ความประพฤติดี มี 3 ประการ คือ

– *กายสุจริต* ประพฤติดีทางกาย เช่น เว้นจากการฆ่าสัตว์ เว้นจากการลักทรัพย์ เว้นจากการประพฤติ

ผิดในกาม เป็นต้น

– *วจีสุจริต* ประพฤติดีทางวาจา เช่น พูดคำจริง พูดคำสมานสามัคคี พูดคำไพเราะอ่อนหวาน พูดคำที่เป็นประโยชน์ เป็นต้น

– *มโนสุจริต* ประพฤติดีทางใจ เช่น ไม่โลภมาก ไม่พยาบาท มีความเห็นถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

6.10 พรหมวิหาร 4 พรหมวิหาร แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของผู้ใหญ่ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อันประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ มี 4 ประการ คือ

– *เมตตา* ความรัก ความปรารถนาดี ความมีใจแผ่ไมตรี และประโยชน์แก่สรรพสัตว์ทุกถ้วนหน้า

– *กรุณา* ความสงสาร ความตั้งใจอยากช่วยเหลือ ความคิดช่วยปลดเปลื้องทุกข์ของคนอื่น

– *มุทิตา* ความพลอยยินดีในความดีของคนอื่น ในเมื่อผู้ได้ดีและมีความสุข

– *อุเบกขา* ความวางใจเป็นกลาง ความมีใจยุติธรรม

6.11 สังคหวัตถุ 4 สังคหวัตถุ แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ หลักการสงเคราะห์ มี 4 ประการ คือ

– *ทาน* การให้ การเสียสละ การเผื่อแผ่

– *ปิยวาจา* วาจาเป็นที่รัก วาจาดูดดื่มน้ำใจ

– *อัตถจริยา* การบำเพ็ญประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น

– *สมานัตตตา* ความเสมอต้นเสมอปลาย ความร่วมสุขร่วมทุกข์กันได้เสมอ

6.12 อริยทรัพย์ 7 อริยทรัพย์ แปลว่า ทรัพย์อันประเสริฐ ผู้มีอริยทรัพย์ชื่อว่าเป็นคนมั่งมีที่สุดในโลก มี 7 ประการ คือ

– *ศรัทธา* ความเชื่อที่มีเหตุผล

– *ศีล* ความเรียบร้อยทางกายและวาจา

– *หิริ* ความละอายใจต่อการทำชั่ว ความเกลียดชังความชั่ว

– *โอตตัปปะ* ความเกรงกลัวต่อความชั่ว

– *พาหุสัจจะ* ความเป็นผู้ได้ศึกษาเล่าเรียนมาก

– *จาคะ* ความเสียสละ ความไม่เห็นแก่ตัว

– *ปัญญา* ความรอบรู้ ความรู้บาปบุญคุณโทษ อะไรเป็นประโยชน์และอะไรมิใช่ประโยชน์

เรื่องที่ 13.2.2
ธรรมที่สอนให้ละเว้น

เพื่อมิให้เกิดความเสื่อมแก่ตนเองและหมู่คณะ ควรละเว้นและควรระวังมิให้เกิดแก่ตน ที่เกิดแล้วต้องเลิกละเสีย ได้แก่

1. อกุศลมูล 3 อกุศลมูล แปลว่า รากเหง้าแห่งความชั่ว มี 3 ประการ คือ

– *โลภะ* ความโลภ ความอยากได้ โดยเฉพาะโลภมากอยากได้ของคนอื่นมาเป็นของตน อยากลัก อยากขโมย เป็นต้น

– *โทสะ* ความโกรธ ความเกลียดชัง ความโหดร้าย ความทารุณ ความฉุนเฉียว ความเกรี้ยวกราด เป็นต้น

– *โมหะ* ความหลง ความโง่เขลา ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ความไร้วิจารณญาณ ความติดอยู่ในกามารมณ์ ความหมกมุ่นมัวเมาอยู่ในวัตถุ เป็นต้น

2. อกุศลวิตก 3 อกุศลวิตก แปลว่า ความตรึกที่เป็นบาป เป็นอกุศล หรือความนึกคิดที่ไม่ดี มี 3 ประการ คือ

– *กามวิตก* ความตรึกในทางกาม ความนึกคิดในทางแส่หาหรือหมกมุ่นครุ่นคิดติดข้องอยู่ในสิ่งที่จะสนองความอยาก

– *พยาบาทวิตก* ความตรึกในทางพยาบาท ความตรึกในทางปองร้าย ความอาฆาตมาดร้าย ความนึกคิดที่ประกอบด้วยความขุ่นเคือง โดยประสงค์จะทำร้ายผู้อื่นเพื่อแก้แค้น

– *วิหิงสาวิตก* ความตรึกในทางเบียดเบียน ในทางกดขี่ข่มเหง ในทางบีบบังคับในทางบีบคั้นผู้อื่น ความนึกคิดในทางก่อความเดือดร้อนแก่ผู้อื่น โดยการใช้กำลังใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด

3. ทุจริต 3 ทุจริต แปลว่า ความประพฤติชั่ว ความ

ประพฤติไม่ดี ความประพฤติเสียหาย มี 3 ประการ คือ

– *กายทุจริต* ความประพฤติชั่วทางกาย เช่น ปาณาติบาต การฆ่าสัตว์ (และคน) อทินนาทาน การลักทรัพย์ กาเมสุมิฉาจาร การประพฤติผิดในกาม (การประพฤติผิดผัวผิดเมีย) เป็นต้น

– *วจีทุจริต* ความประพฤติชั่วทางวาจา เช่นมุสาวาท พูดเท็จ ปิสุณาวาจา พูดส่อเสียด ผรุสวาจา พูดคำหยาบ สัมผัปปลาปะ พูดเพ้อเจ้อ เป็นต้น

– *มโนทุจริต* ประพฤติชั่วทางใจ เช่น อภิชฌา โลภมาก พยาบาท คิดปองร้ายหมายแก้แค้น มิจฉาทิฏฐิ เห็นผิดจากทำนองคลองธรรม เป็นต้น

4. อคติ 4 อคติ แปลว่า ความลำเอียง ความไม่เที่ยงธรรม ความไม่ยุติธรรม มี 4 ประการ คือ

– *ฉันทาคติ* ความลำเอียงเพราะชอบ เพราะรัก

– *โทสาคติ* ความลำเอียงเพราะเกลียด เพราะชัง

– *โมหาคติ* ความลำเอียงเพราะหลง เพราะเขลา

– *ภยาคติ* ความลำเอียงเพราะกลัว เพราะเกรง

5. อบายมุข 4 อบายมุข แปลว่า ช่องทางแห่งความเสื่อม ทางนำไปสู่ความพินาศเหตุย่อยยับแห่งโภคทรัพย์ มี 4 ประการ คือ

– *อิตถีธุตตะ* เป็นนักเลงหญิง นักเที่ยวผู้หญิง

– *สุราธุตตะ* เป็นนักเลงสุรา นักดื่มเหล้า ดื่มของเมา ยาเสพติดให้โทษ

–*อักขธุตตะ* เป็นนักเลงการพนัน

–*ปาปมิตตะ* คบคนชั่วเป็นมิตร

6. มิตรเทียม 4 มิตรเทียม คือ คนเทียมมิตร ศัตรูที่มาในร่างมิตร มี 4 จำพวกคือ

ก. คนปอกลอก มีลักษณะ 4 ได้แก่

- คิดเอาแต่ได้ฝ่ายเดียว
- ยอมเสียแต่น้อย โดยหวังจะเอาให้มาก
- เมื่อตัวมีภัยจึงช่วยทำกิจของเพื่อน
- คบเพื่อนเห็นแก่ผลประโยชน์

ข. คนดีแต่พูด มีลักษณะ 4 ได้แก่

- ดีแต่ยกสิ่งที่หมดแล้วมาปราศรัย
- ดีแต่อ้างเอาของที่ยังไม่มีมาปราศรัย
- สงเคราะห์ด้วยสิ่งหาประโยชน์มิได้
- เมื่อเพื่อนมีกิจ ชอบอ้างเหตุขัดข้อง

ค. คนหัวประจบ มีลักษณะ 4 ได้แก่

- จะทำชั่วก็เอาออด้วย
- จะทำดีก็เอาออด้วย
- ต่อหน้าว่าสรรเสริญ
- ลับหลังตั้งนินทา

ง. คนชวนฉิบหาย มีลักษณะ 4 ได้แก่

- ชวนดื่มน้ำเมา และยาเสพติดให้โทษ
- ชวนเที่ยวกลางคืน
- ชวนเที่ยวดูการละเล่น
- ชวนเที่ยวเล่นการพนัน

7. อบายมุข 6 อบายมุข แปลว่า ช่องทางแห่งความเสื่อม ทางแห่งความพินาศ เหตุย่อยยับแห่งโภคทรัพย์ มี 6 ประการ (ดูอบายมุข 4 ด้วย) คือ

ประการที่ 1 ติดสุราและของมึนเมา ซึ่งเป็นเหตุให้ได้รับโทษ 6 ประการ ได้แก่

1) ทรัพย์หมดไป ๆ
2) ก่อการทะเลาะวิวาท
3) เป็นบ่อเกิดแห่งโรค
4) เสียเกียรติยศชื่อเสียง
5) ทำให้ไม่รู้อาย
6) ทอนกำลังปัญญา

ประการที่ 2 เที่ยวกลางคืน ซึ่งเป็นเหตุให้ได้รับโทษ 6 ประการ ได้แก่

1) ชื่อว่าไม่รักษาตัว
2) ชื่อว่าไม่รักษาลูกเมีย
3) ชื่อว่าไม่รักษาทรัพย์สมบัติ
4) เป็นที่ระแวงสงสัยของคนทั่วไป
5) เป็นเป้าให้เขาใส่ความหรือข่าวลือ
6) เป็นทางมาของความเดือดร้อนเป็นอันมาก

ประการที่ 3 เที่ยวดูการละเล่น ซึ่งเป็นเหตุให้เสียงานเสียการ เพราะต้องเสียเวลาเกี่ยวกับการไปดูสิ่งนั้น ๆ ทั้ง 6 กรณี ได้แก่

1) รำที่ไหน ไปที่นั่น
2) ขับร้องที่ไหน ไปที่นั่น
3) ดนตรีที่ไหน ไปที่นั่น
4) เสภาที่ไหน ไปที่นั่น
5) เพลงที่ไหน ไปที่นั่น
6) เถิดเทิงที่ไหน ไปที่นั่น

ประการที่ 4 ติดการพนัน ซึ่งเป็นเหตุให้ได้โทษ 6 ประการ ได้แก่

1) เมื่อชนะ ย่อมก่อเวร
2) เมื่อแพ้ ย่อมเสียดายทรัพย์ที่เสียไป
3) ทรัพย์หมดไป ๆ
4) ไม่มีใครเชื่อถ้อยฟังคำ
5) เป็นที่หมิ่นประมาทของเพื่อนฝูง
6) เป็นเหตุให้ครอบครัวไม่เป็นสุข

ประการที่ 5 คบคนชั่วเป็นมิตร ซึ่งเป็นเหตุให้ได้รับโทษ 6 ประการ ได้แก่

1) ทำให้เป็นนักเลงการพนัน
2) ทำให้เป็นนักเลงหญิง
3) ทำให้เป็นนักเลงเหล้า
4) ทำให้เป็นนักเลงปลอมแปลง
5) ทำให้เป็นนักหลอกลวง
6) ทำให้เป็นนักเลงหัวไม้

ประการที่ 6 เกียจคร้านทำการงาน ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดโทษ คือ ทำการงานไม่สำเร็จทำการงานคั่งค้าง ด้วยเหตุที่ยกเป็นข้ออ้าง 6 ประการ ได้แก่

1) อ้างว่าหนาวนัก แล้วไม่ทำการงาน
2) อ้างว่าร้อนนัก แล้วไม่ทำการงาน
3) อ้างว่าเย็นนัก แล้วไม่ทำการงาน
4) อ้างว่าเช้านัก แล้วไม่ทำการงาน
5) อ้างว่าหิวกระหายนัก แล้วไม่ทำการงาน
6) อ้างว่าอิ่มนัก แล้วไม่ทำการงาน

ตอนที่ 13.3
จริยธรรมในการปฏิบัติงานก่อสร้าง

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 13.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

13.3.1 จริยธรรมของเจ้าของโครงการ
13.3.2 มารยาทแห่งวิชาชีพของผู้ออกแบบ
13.3.3 มารยาทแห่งวิชาชีพของผู้ก่อสร้าง

แนวคิด

1. เจ้าของโครงการก่อสร้างและผู้ปฏิบัติงานแทน เช่น ผู้บริหารโครงการ นอกจากจะมีหน้าที่ปฏิบัติงานกับผู้เกี่ยวข้องตามข้อตกลง สัญญาและตัวบทกฎหมายซึ่งเป็นพันธกรณีต่อกันแล้ว ยังต้องปฏิบัติงานต่อกันให้อยู่ในกรอบของศีลธรรม จรรยา คุณธรรม และจริยธรรม
2. ผู้ออกแบบเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาชีพสองสาขาที่สำคัญ คือสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม ต้องปฏิบัติงานภายใต้มารยาทแห่งวิชาชีพของแต่ละสาขาวิชาชีพ คือสถาปัตยกรรมควบคุม และวิศวกรรมควบคุม ซึ่งประกาศเป็นกฎกระทรวงออกตามความในพระราชบัญญัติวิชาชีพของแต่ละสาขา
3. ผู้ก่อสร้าง เป็นผู้ประกอบอาชีพอีกสาขาหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง ต้องปฏิบัติตามมารยาทแห่งวิชาชีพก่อสร้าง ตามพระราชบัญญัติการประกอบอาชีพงานก่อสร้าง พ.ศ. 2522 มาตรา 33 ให้ประกาศเป็นข้อบังคับของคณะกรรมการสถาบันผู้รับงานก่อสร้าง (ก.ก.ส)

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 13.3 จบแล้วนักศึกษาสามารถ

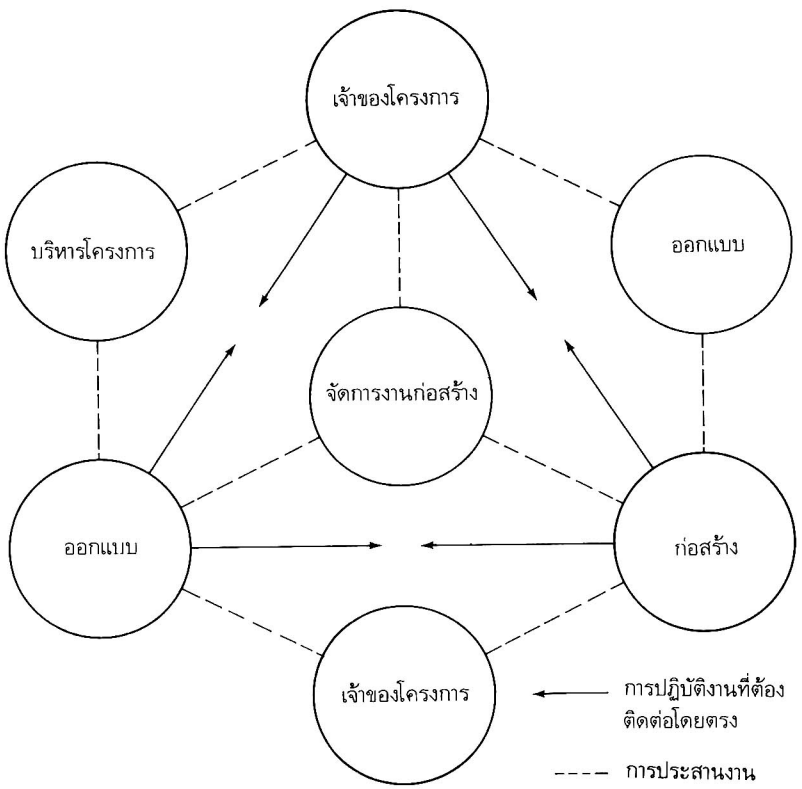
1. จำแนกงานที่เป็นภาระหน้าที่ที่เจ้าของโครงการและผู้แทนต้องปฏิบัติตามข้อตกลง สัญญาและกฎหมายและงานที่ต้องปฏิบัติตามจริยธรรมได้
2. บอกรายละเอียดของมารยาทแห่งวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม และมารยาทแห่งวิชาชีพวิศวกรรมควบคุมได้
3. บอกความเหมือนและความแตกต่างระหว่างมารยาทแห่งวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม และมารยาทแห่งวิชาชีพวิศวกรรมควบคุมได้
4. จำแนกงานที่เป็นมารยาทแห่งวิชาชีพของผู้ประกอบอาชีพงานก่อสร้างและงานที่ต้องปฏิบัติตามข้อตกลง สัญญาและกฎหมายได้

ความนำ

การปฏิบัติงานในโครงการก่อสร้างเป็นการปฏิบัติงานที่ต้องมีการติดต่อโดยตรงระหว่างบุคคล 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายเจ้าของโครงการ ฝ่ายออกแบบ และฝ่ายก่อสร้าง การปฏิบัติงานที่ต้องติดต่อโดยตรงนั้นขึ้นอยู่กับช่วงตอนของการปฏิบัติงานแต่ละตอน ดังนี้

1. ตอนทำการออกแบบ ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายเจ้าของโครงการจะปฏิบัติงานติดต่อโดยตรงกับฝ่ายออกแบบ สำหรับโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ ฝ่ายเจ้าของโครงการมักแต่งตั้งผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับโครงการก่อสร้างและการก่อสร้างเพิ่มขึ้นเพื่อประสานงานกับฝ่ายออกแบบ และเพื่อให้การปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ผู้ประสานงานนี้คือ ผู้บริหารโครงการหรือ/และผู้จัดการงานก่อสร้าง

2. ตอนทำการก่อสร้าง ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายเจ้าของโครงการจะปฏิบัติงานติดต่อโดยตรงกับฝ่ายก่อสร้าง โดยมีฝ่ายออกแบบซึ่งเป็นผู้ใช้หลักปฏิบัติวิชาชีพรักษาความเป็นธรรมและความถูกต้องให้กับทั้งสองฝ่ายมิให้มีการได้เปรียบและเสียเปรียบซึ่งกันและกัน สำหรับโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ ฝ่ายเจ้าของโครงการมักแต่งตั้งผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการก่อสร้างเข้ามาเป็นผู้ประสานงานด้วย เพื่อให้การปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้นเรียกว่า "ผู้จัดการงานก่อสร้าง" การปฏิบัติงานช่วงตอนนี้บางครั้งฝ่ายออกแบบและฝ่ายก่อสร้าง ก็ต้องปฏิบัติงานติดต่อโดยตรงกันในกรณีที่รูปแบบขัดแย้งกับรายละเอียดต่าง ๆ หรือรูปแบบขัดแย้งกันเอง หรือรูปแบบที่กำหนดขึ้นนั้นทำการก่อสร้างไม่ได้ กรณีเช่นนี้ฝ่ายเจ้าของโครงการและผู้จัดการงานก่อสร้างจะเข้ามาประสานงานด้วย



ภาพที่ 8.2 แสดงการปฏิบัติงานร่วมกันในโครงการก่อสร้าง

การปฏิบัติงานร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างไม่ว่าจะเป็นงานใดก็ตาม ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมและจริยธรรมที่พึงยึดถือ จึงจะทำให้การปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น โดยเฉพาะการปฏิบัติงานวิชาชีพ ผู้ปฏิบัติงานยิ่งต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมที่พึงยึดถือเป็นหลายเท่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานวิชาชีพ สามารถใช้วิชาชีพของตนแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนและให้โทษแก่ผู้อื่นได้อย่างแนบเนียน วิชาชีพดังกล่าวเป็นวิชาที่สามารถให้คุณให้โทษแก่ผู้รับบริการได้ เช่น วิชาชีพแพทย์ พยาบาล เภสัชกรรม กฎหมาย วิศวกรรม สถาปัตยกรรมและงานก่อสร้าง เป็นต้น

การปฏิบัติงานโดยทั่วไปที่มิใช่การปฏิบัติวิชาชีพนอกจากผู้ปฏิบัติต้องปฏิบัติต่อกันตามข้อตกลง สัญญา และตัวบทกฎหมายต่าง ๆ แล้ว ยังต้องปฏิบัติงานด้วยการมีศีลธรรม จรรยา คุณธรรม และจริยธรรมด้วย ส่วนการปฏิบัติงานด้านวิชาชีพนั้น สิ่งที่ต้องปฏิบัติต่อกันนอกเหนือจากข้อตกลง สัญญา และตัวบทกฎหมายทั่วไปแล้วผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามมารยาทแห่งวิชาชีพนั้น ๆ ซึ่งได้ตราไว้เป็นมาตราหนึ่งในพระราชบัญญัติวิชาชีพ

การปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานก่อสร้างมีดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ใช่งานด้านวิชาชีพ เช่น เจ้าของโครงการ ผู้บริหารโครงการหรือผู้ปฏิบัติงานอื่น ต้องปฏิบัติงานด้วยจริยธรรมตามพันธกรณีที่ให้ไว้ต่อกันกับผู้ร่วมงาน

2. ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มออกแบบ ได้แก่ สถาปนิกต้องปฏิบัติงานภายใต้มารยาทแห่งวิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุมตามพระราชบัญญัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม และวิศวกรต้องปฏิบัติงานภายใต้มารยาทแห่งวิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุมตามพระราชบัญญัติวิชาชีพวิศวกรรม

3. ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มก่อสร้าง ได้แก่ ผู้ก่อสร้าง ต้องปฏิบัติงานภายใต้มารยาทในการประกอบวิชาชีพงานก่อสร้างของผู้รับงานก่อสร้างควบคุมตามพระราชบัญญัติการประกอบอาชีพงานก่อสร้าง

4. ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มจัดการงานก่อสร้าง แม้จะเป็นการปฏิบัติงานด้านวิชาชีพสาขาหนึ่ง แต่ยังไม่มีพระราชบัญญัติวิชาชีพควบคุม

เรื่องที่ 13.3.1
จริยธรรมของเจ้าของโครงการ

เจ้าของโครงการก่อสร้างและผู้ปฏิบัติงานแทน เช่น ผู้บริหารโครงการ นอกจากจะมีหน้าที่ปฏิบัติงานกับผู้เกี่ยวข้องตามข้อตกลง สัญญาและตัวบทกฎหมายซึ่งเป็นพันธกรณีต่อกันแล้ว ยังต้องปฏิบัติงานต่อกันให้อยู่ในกรอบของศีลธรรม จรรยา คุณธรรม และจริยธรรมด้วย เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่น และทำให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ ในเวลาที่กำหนดอย่างไม่มีข้อโต้แย้ง ซึ่งอาจจำแนกออกให้เห็นการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนดังนี้

1. การปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่และข้อตกลง

1.1 เตรียมรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ความต้องการ และวิธีดำเนินการ เพื่อให้ได้ผลตามความมุ่งหมาย

1.2 เตรียมรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานที่ตั้งโครงการ หากมีที่ดินอยู่แล้วต้องเตรียมแผนที่แสดงเส้นทางคมนาคม ขอบเขตของพื้นที่โครงการ และสถานที่สำคัญที่ใกล้เคียงกับพื้นที่โครงการ ตลอดจนสำรวจคุณภาพของดินในเชิงวิศวกรรมของพื้นที่โครงการด้วย หากยังไม่ได้เจาะจงตำแหน่งที่ตั้งโครงการ ต้องบอกวัตถุประสงค์ของโครงการให้ชัดเจน เพื่อเป็นประโยชน์ในการหาตำแหน่งที่ตั้งโครงการที่เหมาะสม

1.3 อธิบายรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการเรื่องการเงิน การลงทุนสำหรับโครงการ ระยะเวลาเรียกคืนทุนและรายละเอียดเกี่ยวกับภาษีอากรต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการกำหนดรูปแบบ

1.4 จ่ายเงินค่าจ้างตามสัญญา เมื่อคู่สัญญาหรือผู้ที่ปฏิบัติงานให้ได้ปฏิบัติงานแล้วเสร็จตามข้อตกลง

2. การปฏิบัติงานด้วยคุณธรรมและจริยธรรม

2.1 ต้องให้ความสนใจ เอาใจใส่และติดตามงานที่มอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และให้ความมั่นใจในความแน่นอนของโครงการ

2.2 ไม่ลังเล เปลี่ยนความตั้งใจและวัตถุประสงค์ของโครงการ จนกระทั่งผู้เกี่ยวข้องไม่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อเนื่องไปได้

2.3 ไม่ปฏิบัติงานเกินบทบาทของตน จนกระทั่งถือได้ว่าก้าวก่ายเข้าไปในการปฏิบัติงานของผู้อื่น

2.4 ไม่สั่งการใด ๆ โดยไม่มีการตรึกตรอง ต้องปฏิบัติงานตามขั้นตอน และควรแจ้งข้อมูลให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานทราบเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ผลดีด้านการประสานงาน

2.5 ไม่นำงานที่มอบหมายให้ผู้ใดผู้หนึ่งปฏิบัติอยู่ไปให้อีกผู้หนึ่งปฏิบัติ โดยไม่มีการบอกยกเลิกจากผู้ปฏิบัติเดิมเป็นลายลักษณ์อักษร

2.6 ไม่นำความคิดของผู้ปฏิบัติงานรายเดิมไปให้ผู้ปฏิบัติงานรายใหม่ปฏิบัติโดยมิได้จ่ายค่าตอบแทนวิชาชีพ

เรื่องที่ 13.3.2
มารยาทแห่งวิชาชีพของผู้ออกแบบ

ในการปฏิบัติงานก่อสร้างทุกโครงการไม่ว่าจะเป็นโครงการขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก **ผู้ปฏิบัติด้านการออกแบบต้องประกอบด้วยกลุ่มปฏิบัติวิชาชีพ 2 กลุ่ม คือ สถาปนิก และวิศวกร** ผู้ปฏิบัติวิชาชีพทั้ง 2 กลุ่มนี้ ปฏิบัติงานวิชาชีพภายใต้การควบคุมของพระราชบัญญัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม และพระราชบัญญัติวิชาชีพวิศวกรรม ตามลำดับ ซึ่งพระราชบัญญัติวิชาชีพทั้งสองฉบับนั้นมีมาตราที่ควบคุมมารยาทแห่งวิชาชีพนั้น ๆ ไว้ด้วย เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติวิชาชีพปฏิบัติตาม ดังนั้น มารยาทแห่งวิชาชีพหรือจรรยาบรรณในการปฏิบัติวิชาชีพจึงบังคับไว้โดยกฎหมาย ซึ่งผู้ปฏิบัติวิชาชีพต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด **ภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานด้านออกแบบจึงจำแนกออกได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนทั่วไปที่ต้องปฏิบัติตามข้อตกลงและสัญญาแต่ไม่ใช่มารยาทแห่งวิชาชีพ และอีกส่วนหนึ่งคือส่วนที่ต้องปฏิบัติตามมารยาทแห่งวิชาชีพนั้น ๆ โดยประกาศเป็นกฎกระทรวงออกตามความในพระราชบัญญัติวิชาชีพนั้น ๆ**

1. การปฏิบัติงานตามข้อตกลงและสัญญา (ที่ไม่ใช่มารยาทแห่งวิชาชีพ)

1.1. พันธกรณีต่อเจ้าของโครงการ

1.1.1 ให้บริการด้านการออกแบบเขียนแบบและจัดทำรายละเอียด การก่อสร้างทั้งทางด้านสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม โดยถูกต้องตามหลักวิชาการและวิชาชีพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของเจ้าของโครงการให้มากที่สุด

1.1.2 กำหนดงบประมาณของโครงการตามวัตถุประสงค์ของเจ้าของโครงการ

1.1.3 ร่วมพิจารณาในการตัดสินราคาค่าก่อสร้างและเวลาทำการก่อสร้าง เลือกผู้ทำการก่อสร้าง และ กำหนดการแบ่งงวดงานก่อสร้างให้เป็นไปตามการจ่ายเงินแต่ละงวดในสัญญา

1.1.4 ให้คำปรึกษาและคำชี้แจงเกี่ยวกับรูปแบบและรายละเอียดการก่อสร้าง ตอลดจนการใช้วัสดุและอุปกรณ์ต่าง ๆ สำหรับโครงการก่อสร้างนั้น ๆ

1.1.5 ตรวจสอบให้การก่อสร้างเป็นไปตามรูปแบบรายละเอียดและวิธีการก่อสร้างที่กำหนดให้ถูกต้องทั้งปริมาณและคุณภาพของงาน เพื่อรักษาผลประโยชน์ให้แก่เจ้าของโครงการ และหากมีปัญหาเกี่ยวกับการก่อสร้างเกิดขึ้นต้องแก้ปัญหาด้วยความเป็นกลางและเที่ยงธรรม

1.2 พันธกรณีต่อผู้ก่อสร้าง

1.2.1 ให้รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับรูปแบบโครงการและรายละเอียดการก่อสร้างให้ครบถ้วนและชัดเจนทั้งในแบบรูปรายการและสถานที่ก่อสร้างจริง

1.2.2 ให้ความยุติธรรมและเป็นกลางในการพิจารณาตัดสินราคาค่าก่อสร้าง เวลาทำการก่อสร้าง และเลือกผู้ทำการก่อสร้าง

1.2.3 เอาใจใส่และให้ความสนใจในการตรวจงานอย่างสม่ำเสมอ และให้คำปรึกษาและแนะนำด้วยความยุติธรรมและถูกต้องตามหลักวิชาการ

1.2.4 หากมีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นด้านการออกแบบหรือเกี่ยวกับวิธีการก่อสร้างต้องรีบดำเนินการแก้ไข และแก้ไขปัญหาด้วยความยุติธรรมถูกต้องตามหลักวิชาการ

2. การปฏิบัติงานตามมารยาทแห่งวิชาชีพ

2.1 มารยาทแห่งวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม ตามมาตรา 26 ของ พระราชบัญญัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม พ.ศ. 2508 กำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุมต้องรักษามารยาทแห่งวิชาชีพสถาปัตยกรรมตามที่กำหนดไว้โดยกฎกระทรวง ซึ่งต่อมาได้มีการประกาศกฎกระทรวง ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2511) ซึ่งออกตามความในพระราชบัญญัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม พ.ศ. 2508 โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับที่ 86 ตอนที่ 5 ลงวันที่ 21 มกราคม 2512 ซึ่งมีรายละเอียด เรื่อง มารยาทแห่งวิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม ดังต่อไปนี้

(1) ปฏิบัติงานที่ได้รับทำด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตามหลักปฏิบัติและวิชาการ และไม่ละทิ้งงานที่ได้รับทำ

โดยไม่มีเหตุอันสมควร และมีความตั้งใจที่จะให้งานของตนเป็นผลดีต่อสังคม

(2) ไม่กระทำการใด ๆ อันอาจนำมาซึ่งความเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์แห่งวิชาชีพ

(3) ไม่โฆษณาหรือยอมให้ผู้อื่นโฆษณาด้วยประการใด ๆ ซึ่งการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม เว้นแต่การแสดงชื่อ คุณวุฒิ ตำแหน่งที่อยู่หรือสำนักงานของผู้นั้น

(4) ไม่รับดำเนินงานโดยใช้แบบอย่างเดียวกันให้แก่ผู้ว่าจ้างรายอื่น เว้นแต่จะได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ว่าจ้างรายแรกและได้แจ้งให้ผู้ว่าจ้างรายอื่นนั้นทราบล่วงหน้าแล้ว

(5) ไม่รับตรวจสอบงานซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุมอื่นทำอยู่ เว้นแต่เป็นการตรวจสอบตามหน้าที่ และได้แจ้งให้ผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุมอื่นนั้นทราบล่วงหน้าแล้ว

(6) ไม่รับทำงานชิ้นเดียวกันกับที่ผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุมอื่นทำอยู่

(7) ไม่แสวงหางานด้วยการแข่งขันกับผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุมอื่นโดยวิธีประกวดหรือลดผลประโยชน์ สินจ้าง หรือบำเหน็จรางวัล

(8) ไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่หรืออิทธิพล หรือให้ประโยชน์แก่บุคคล เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้รับงานโดยมิชอบ

(9) ไม่เปิดเผยความลับของงานที่ตนได้รับทำหรือใช้ โดยมิได้รับอนุญาตจากผู้ว่าจ้างงานชิ้นนั้น หรือคัดเลือกแบบ แผนผัง ผัง หรือเอกสารเกี่ยวกับงานของผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุมอื่น

(10) ไม่กระทำการใด ๆ โดยจงใจให้เป็นที่เสื่อมเสียแก่ชื่อเสียงหรืองานของผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุมอื่น

(11) ไม่เรียก ไม่รับ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อย่างใดสำหรับตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ จากผู้รับเหมาหรือบุคคลอื่นใดซึ่งเกี่ยวข้องในงานที่ทำอยู่กับผู้ว่าจ้าง

(12) ไม่รับเหมาก่อสร้าง

2.2 มารยาทแห่งวิชาชีพวิศวกรรมควบคุม ตามมาตรา 24 ของพระราชบัญญัติวิชาชีพวิศวกรรม พ.ศ. 2505 กำหนดให้ ผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุมต้องรักษามารยาทแห่งวิชาชีพวิศวกรรมตามที่กำหนดไว้โดยกฎกระทรวง ซึ่งได้มีการประกาศกฎกระทรวงฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2508) ซึ่งออกตามความในพระราชบัญญัติวิชาชีพวิศวกรรม พ.ศ. 2505 โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 82 ตอนที่ 61 ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2508 ซึ่งมีรายละเอียดเรื่อง มารยาทแห่งวิชาชีพ ของผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุมดังต่อไปนี้

(1) ไม่กระทำการใด ๆ อันอาจนำมาซึ่งความเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์แห่งวิชาชีพ

(2) ไม่โฆษณาหรือยอมให้ผู้อื่นโฆษณาด้วยประการใด ๆ ซึ่งการประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุม เว้นแต่การแสดงชื่อคุณวุฒิ ตำแหน่งที่อยู่ หรือสำนักงานของผู้นั้น

(3) ปฏิบัติงานที่ได้รับทำด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตามหลักปฏิบัติและวิชาการ และไม่ละทิ้งงานที่ได้รับทำโดยไม่มีเหตุอันสมควร

(4) ไม่รับดำเนินงานชิ้นเดียวและแบบเดียวกันให้แก่ผู้ว่าจ้างรายอื่นเพื่อการประกวดราคา เว้นแต่จะได้แจ้งให้ผู้ว่าจ้างรายแรกทราบล่วงหน้าเป็นลายลักษณ์อักษรหรือได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ว่าจ้างรายแรก และได้แจ้งให้ผู้ว่าจ้างรายอื่นนั้นทราบล่วงหน้าแล้ว

(5) ไม่รับทำงานหรือตรวจสอบงานชิ้นเดียวกันกับที่ผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุมอื่นทำอยู่ เว้นแต่เป็นการทำงานตามหน้าที่ หรือได้แจ้งให้ผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุมอื่นนั้นทราบล่วงหน้าแล้ว

(6) ไม่แย่งงานจากผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุมอื่น

(7) ไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่หรืออิทธิพล หรือให้ผลประโยชน์แก่บุคคลใดเพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้รับงาน

(8) ไม่เปิดเผยความลับของงานที่ได้รับทำ หรือใช้หรือคัดลอกแบบรูป แผนผัง ผัง หรือเอกสารเกี่ยวกับงานของผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุมอื่นโดยมิได้รับอนุญาตจากเจ้าของ

(9) ไม่กระทำการใด ๆ โดยจงใจให้เป็นที่เสื่อมเสียแก่ชื่อเสียงหรืองานของผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุมอื่น

(10) ไม่เรียก ไม่รับ หรือไม่ยอมจะรับทรัพย์สินหรือผลประโยชน์อย่างใดสำหรับตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบจากผู้รับเหมาหรือบุคคลอื่นใด ซึ่งเกี่ยวข้องในงานที่ทำอยู่กับผู้ว่าจ้าง

การควบคุมมารยาทแห่งวิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม ตามกฎกระทรวงฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2511) ออกตามความในพระราชบัญญัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม พ.ศ. 2508 มี 12 ข้อ กับผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุมตามกฎกระทรวงฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2508) ออกตามความในพระราชบัญญัติวิชาชีพวิศวกรรม พ.ศ. 2505 ซึ่งมี 10 ข้อนั้นมีข้อความเนื้อหาและรายละเอียดคล้ายคลึงกันมาก นอกจากข้อ 12 ของการควบคุมมารยาทแห่งวิชาชีพสถาปัตยกรรมที่**ห้ามรับเหมาก่อสร้าง**นั้น การควบคุมมารยาทแห่งวิชาชีพวิศวกรรมมิได้กำหนดไว้

เหตุผลที่ห้ามผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุมรับเหมาก่อสร้างนั้น เนื่องจากในทางปฏิบัติเกรงว่าผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม หรือสถาปนิกซึ่งเป็นผู้ออกแบบโครงการก่อสร้างอยู่แล้ว หากรับเหมาก่อสร้างเองอาจใช้อุบายในเชิงวิชาชีพของตนลดคุณภาพของงานก่อสร้างลง โดยเจ้าของโครงการอาจไม่ทราบได้ จะทำให้งานก่อสร้างมีคุณภาพลดลงประการหนึ่ง หรืออีกประการหนึ่งหากสถาปนิกมิได้ใช้อุบายใด ๆ ที่จะลดคุณภาพของงานก่อสร้างลงเลย แต่เจ้าของโครงการอาจไม่ไว้วางใจเท่าที่ควร เนื่องจากทราบว่าสถาปนิกเป็นผู้รับเหมาก่อสร้างเอง กฎกระทรวงข้อนี้จึงออกมาเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาดังกล่าว

ปัจจุบันความก้าวหน้าทางวิชาการและการจัดการมีมากขึ้น วิธีดำเนินการให้โครงการก่อสร้างแล้วเสร็จมีหลายวิธีด้วยกัน บางวิธี**แบ่งงานในโครงการก่อสร้างออกเป็นขั้นตอนต่าง ๆ** ได้แก่ ตอนกำหนดโครงการ ตอนทำการออกแบบ และตอนทำการก่อสร้าง ผู้ปฏิบัติงานแต่ละตอนอาจเป็นคนละองค์กร หรือคนละพวกกันเพื่อป้องกันการรวมหัวกันใช้อุบายในวิชาชีพทำการทุจริตต่อเจ้าของโครงการ ซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติงานวิธีหนึ่ง เช่น สถาปนิกและวิศวกรตอนทำการออกแบบเป็นคณะทำงานของฝ่ายเจ้าของโครงการคณะหนึ่ง แต่ตอนทำการก่อสร้างมีสถาปนิกและวิศวกรฝ่ายผู้ก่อสร้างอีกคณะหนึ่งคอยตรวจและวางแผนปฏิบัติงานก่อสร้าง สถาปนิกและวิศวกรของทั้งสองฝ่ายได้แก่ ฝ่ายเจ้าของโครงการและฝ่ายผู้ก่อสร้างจะปฏิบัติงานตรวจสอบกันเสมอ และแต่ละฝ่ายก็รักษาผลประโยชน์ซึ่งกันและกันไว้ อีกวิธีหนึ่งเป็นวิธีที่ทำให้การปฏิบัติงานรวบรัดขึ้น คือ**การปฏิบัติงานก่อสร้างแบบเบ็ดเสร็จ (Turn Key Project)** โครงการแบบนี้เจ้าของโครงการต้องการให้บุคคลกลุ่มใหญ่กลุ่มเดียวปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จ หลังจากกำหนดโครงการไว้แล้วก็ให้บุคคลกลุ่มหนึ่งทำการออกแบบและก่อสร้างให้ด้วย วิธีนี้เป็นวิธีที่รวบรัดรวมขั้นตอน การปฏิบัติงานเข้าด้วยกันทำให้การปฏิบัติงานแล้วเสร็จเร็วขึ้น ประหยัดทั้งเงินและเวลา และสามารถขจัดความยืดเยื้อของการปฏิบัติงานลงได้มาก การปฏิบัติงานวิธีนี้ฝ่ายเจ้าของโครงการและผู้ปฏิบัติงานแทนคือผู้บริหารโครงการและผู้จัดการงานก่อสร้างต้องเลือกกลุ่มทำการออกแบบและก่อสร้างที่ดี และต้องหาวิธีตรวจงานที่รัดกุมด้วยจึงจะได้รับผลดี การปฏิบัติงานวิธีนี้ได้แก่ การว่าจ้างบริษัทก่อสร้างสร้างบ้านให้โดยใช้แบบรูปรายการของบริษัทก่อสร้างที่ออกแบบไว้ หรือโครงการก่อสร้างที่ต้องใช้เทคนิคพิเศษ โดยมากมักเป็นโครงการขนาดใหญ่ เจ้าของโครงการจะว่าจ้างให้ผู้ก่อสร้างออกแบบและก่อสร้างให้ด้วยสำหรับการลงนามในสัญญาครั้งเดียว

การปฏิบัติงานก่อสร้างแบบเบ็ดเสร็จนี้ สถาปนิกและวิศวกรอาจเป็นผู้ปฏิบัติงานให้ทั้งฝ่ายเจ้าของโครงการและฝ่ายก่อสร้างด้วย หรืออาจเป็นผู้ก่อสร้างเองก็ได้ การปฏิบัติงานวิธีนี้เมื่อตีความว่าเป็นผู้ก่อสร้าง หรือผู้รับเหมาก่อสร้างทำให้ขัดกับกฎกระทรวง ฉบับที่ 4 แห่งพระราชบัญญัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมว่าด้วยมารยาทแห่งวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม ข้อ 12 ที่ไม่ให้ผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุมรับเหมาก่อสร้าง

ปัจจุบันผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุมได้เรียกร้องต่อคณะกรรมการควบคุมการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม (ก.ส.) ขอให้ตัดข้อบังคับข้อ 12 ในกฎกระทรวงออก เพื่อให้ผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมทำการรับเหมาก่อสร้างได้ด้วย โดยมิให้เสื่อมเสียมารยาทและเกียรติศักดิ์แห่งการปฏิบัติวิชาชีพเช่นเดียวกับผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุมที่ทำการรับเหมาก่อสร้างได้ เหตุผลอีกข้อหนึ่งคือ ความก้าวหน้าทางวิชาการและการจัดการทำให้ผู้ประกอบอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจได้มากขึ้นและปฏิบัติงานได้กว้างขวางขึ้น ส่วนการควบคุมมารยาทแห่งวิชาชีพสถาปัตยกรรมนั้น ต้องหามาตรการอื่นมาควบคุมเพื่อมิให้ผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุมปฏิบัติเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์แห่งวิชาชีพ คณะกรรมการควบคุมการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมเห็นชอบด้วยในหลักการ และได้ดำเนินการขอยกเลิกข้อ 12 ของกฎ

กระทรวงฉบับที่ 4 พระราชบัญญัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม 2508 แต่ยังมิได้รับการยกเลิก

เรื่องที่ 13.3.3
มารยาทแห่งวิชาชีพของผู้ก่อสร้าง

การก่อสร้างโดยทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นการก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก จะแบ่งผู้ทำการก่อสร้างออกได้ 2 ประเภทคือ **ผู้รับก่อสร้างหลัก** และ **ผู้รับก่อสร้างรายย่อย** ผู้รับก่อสร้างทั้ง 2 ประเภทนี้ต้องปฏิบัติงานก่อสร้างร่วมกันเสมอ โดยผู้รับก่อสร้างหลักต้องเป็นผู้ทำสัญญารับงานก่อสร้างโดยตรงกับเจ้าของโครงการหรือผู้แทน ซึ่งสัญญาก่อสร้างนั้นจะทำทั้งโครงการหรือบางส่วนของโครงการก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเจ้าของโครงการ ซึ่งบางโครงการเจ้าของโครงการทำสัญญากับผู้รับก่อสร้างหลักเพียงรายเดียว บางโครงการเจ้าของโครงการทำสัญญากับผู้รับก่อสร้างหลักหลายราย โดยแบ่งตามประเภทของงาน เช่น ทำสัญญากับผู้รับก่อสร้างโครงสร้างอาคาร 1 ราย กับผู้รับก่อสร้างงานตกแต่งอาคาร 1 ราย กับผู้รับก่อสร้างงานสุขาภิบาล 1 ราย กับผู้รับติดตั้งงานไฟฟ้า 1 ราย กับผู้รับติดตั้งงานเครื่องกล 1 ราย และกับผู้รับจัดบริเวณอีก 1 ราย เป็นต้น ส่วนผู้รับก่อสร้างรายย่อยหรือบางทีเรียกว่า "ผู้รับงานช่วง" นั้น รับทำงานให้ผู้รับก่อสร้างหลักอีกทอดหนึ่ง โดยรับงานเป็นส่วน ๆ การรับงานอาจรับเฉพาะค่าจ้างแรงงานโดยไม่รวมค่าวัสดุ แต่บางรายก็รับก่อสร้างโดยคิดรวมทั้งค่าแรงงานและค่าวัสดุด้วย ในการเสนอราคาเพื่อเลือกผู้รับก่อสร้างบางครั้งผู้รับก่อสร้างหลักต้องเสนอชื่อและผลงานของผู้รับก่อสร้างรายย่อย เพื่อให้ผู้ทำการคัดเลือกเห็นชอบด้วย งานที่ผู้รับก่อสร้างรายย่อยรับไปปฏิบัติได้แก่ งานตอกเข็ม งานผูกเหล็ก งานประกอบไม้แบบหล่อคอนกรีต งานเทคอนกรีต งานทำวงกบและบานประตูหน้าต่าง งานทาสี งานปรับบริเวณและปลูกต้นไม้ เป็นต้น

การประกอบอาชีพงานก่อสร้าง เป็นการปฏิบัติงานวิชาชีพประเภทหนึ่งซึ่งผู้รับงานโดยเฉพาะโครงการขนาดใหญ่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์อย่างสูงเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน ปัจจุบันความเจริญทางด้านเทคโนโลยีมีมาก ผู้ปฏิบัติงานยิ่งต้องใช้วิทยาการแผนใหม่หลายสาขาประกอบกันปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้งานก่อสร้างที่สมบูรณ์สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจของประเทศ การประกอบอาชีพงานก่อสร้างต้องเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของบุคคลหลายฝ่าย และเป็นอาชีพที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถพิเศษ ซึ่งอาจให้ประโยชน์และให้โทษแก่บุคคลอื่นทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงและไม่เกี่ยวข้องโดยตรงได้ ซึ่งโทษเหล่านี้อาจร้ายแรงจนทำให้เกิดอันตรายและเสียหายแก่เศรษฐกิจและสังคมของส่วนรวม และประกอบกับรัฐบาลต้องการให้ผู้ประกอบอาชีพงานก่อสร้างมีศีลธรรมจรรยา คุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้ถือเป็นมารยาทในการประกอบอาชีพ หรือจรรยาบรรณวิชาชีพ จึงได้กำหนดให้ผู้รับงานก่อสร้างควบคุมต้องรักษามารยาทแห่งอาชีพ ตามมาตรา 33 พระราชบัญญัติการประกอบอาชีพงานก่อสร้าง พ.ศ. 2522 ด้วย นอกเหนือไปจากการปฏิบัติงานตามข้อตกลง สัญญาและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น **ภาระหน้าที่ของผู้ประกอบอาชีพงานก่อสร้างจึงจำแนกออกได้เป็น 2 ส่วน คือส่วนทั่วไปที่ต้องปฏิบัติตามข้อตกลงและสัญญาแต่ไม่ใช่มารยาทแห่งวิชาชีพกับอีกส่วนหนึ่งคือส่วนที่ต้องปฏิบัติตามมารยาทแห่งอาชีพงานก่อสร้าง** เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานด้านออกแบบ

1. การปฏิบัติงานตามข้อตกลงและสัญญา (ที่ไม่ใช่มารยาทแห่งอาชีพงานก่อสร้าง)

1.1 ทำการก่อสร้างให้แล้วเสร็จตามแบบรูปรายการและรายละเอียดตามสัญญา

1.2 จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และอื่น ๆ ที่มีคุณภาพตามเงื่อนไขในสัญญามาใช้ในการก่อสร้าง

1.3 ตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งให้ความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

1.4 ปรับปรุงแผนงานให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของผู้รับงานช่วง และควบคุมคุณภาพของงานที่ผู้รับงานช่วงปฏิบัติให้เป็นไปตามแบบรูปรายการและรายละเอียดตามสัญญา

2. การปฏิบัติงานตามมารยาทแห่งอาชีพงานก่อสร้าง

2.1 ต้องรักษามารยาทแห่งอาชีพ ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของคณะกรรมการสถาบันผู้รับงานก่อสร้าง (ก.ก.ส.)

2.2 การเสนอราคางานก่อสร้างในการประกวดราคา จะต้องเป็นไปโดยสุจริต มีเหตุผลและยุติธรรม

2.3 ต้องไม่ร่วมกันกำหนดราคาก่อสร้างในการประกวดราคา หรือกระทำการเพื่อให้ผู้รับงานก่อสร้างควบคุม หรือผู้รับงานก่อสร้างคนหนึ่งคนใดเป็นผู้ชนะการประกวดราคา

ปัจจุบันคณะกรรมการสถาบันผู้รับงานก่อสร้าง (ก.ก.ส.) ยังมิได้ประกาศข้อบังคับว่าด้วยมารยาทในการประกอบอาชีพงานก่อสร้าง ตามมาตรา 33 แห่งพระราชบัญญัติการประกอบอาชีพงานก่อสร้าง พ.ศ. 2522 การควบคุมมารยาทในการประกอบอาชีพงานก่อสร้าง จึงยังมิได้บังคับ

ข้อสังเกต

ผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างอีกกลุ่มหนึ่ง คือกลุ่มจัดการงานก่อสร้าง เดิมทีบุคลากรที่ปฏิบัติงานกลุ่มนี้ คือ สถาปนิกและวิศวกรซึ่งให้คำปรึกษาแก่เจ้าของโครงการและควบคุมงานก่อสร้างด้วย ปัจจุบันการปฏิบัติงานแยกปฏิบัติเฉพาะแต่ละสาขามากขึ้น ปริมาณงานมากขึ้น โดยเฉพาะโครงการขนาดใหญ่ สถาปนิกและวิศวกร ไม่สามารถปฏิบัติงานด้านจัดการงานก่อสร้างได้ครบถ้วนตามภาระหน้าที่ได้ จึงต้องมีบุคคลอีกลุ่มหนึ่งเข้ามาปฏิบัติงาน อาจเป็นสถาปนิกหรือวิศวกรอีกคณะหนึ่ง หรืออาจเป็นช่างก่อสร้างที่มีความรู้หรือมีประสบการณ์ด้านการจัดการหรือการบริหารก็ได้

เมื่อแยกบุคลากรกันระหว่างกลุ่มออกแบบ และกลุ่มจัดการงานก่อสร้างแล้ว ในทางปฏิบัติสามารถขยายขอบข่ายการปฏิบัติงานของกลุ่มจัดการงานก่อสร้างได้กว้างขวางขึ้น โดยเฉพาะขยายงานออกทางด้านการก่อสร้างและธุรกิจการก่อสร้าง ปัจจุบันการประกอบธุรกิจใช้การลงทุนหลายรูปแบบ ผู้ปฏิบัติงานด้านนี้จึงต้องมีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านก่อสร้างและการบริหารธุรกิจด้วย การปฏิบัติงานของกลุ่มจัดการงานก่อสร้าง จึงกลายเป็นกลุ่มปฏิบัติวิชาชีพอีกกลุ่มหนึ่ง แต่ปัจจุบันยังไม่มีพระราชบัญญัติวิชาชีพควบคุม

เชิงอรรถ

[1] Herbert G. Hicks, *The Management of Organizations : A System and Human Resources Approach,* New York : McGraw-Hill 1927, p. 283.

[2] สมพงษ์ เกษมสิน *การบริหาร* ธนบุรี : ไทยพัฒนาการพิมพ์ 2513 หน้า 478

[3] จักราวุธ คูหะเจริญ *นาทีทองของชีวิต* แปลจาก Adolescence to Muturity ของ V.C. Chamheracin, M.A, ; กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์ 2520 หน้า 8

[4] "ตรึก" ตามความหมายในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 มีดังนี้

- หมายถึง "นึก คิด" เช่น ตรึกตรอง
- หมายถึง "หมดไป สิ้นไป เปลืองไป"

บรรณานุกรม

นิคม ปราชญ์นคร *กฎหมายและระเบียบควบคุมอาคาร* โรงพิมพ์อักษรไทย กรุงเทพฯ 2524

พนม ภัยหน่าย *การบริหารงานก่อสร้าง* สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น) พิมพ์ครั้งที่ 4 บริษัทเอเชียเพรส จำกัด กรุงเทพฯ 2526

วิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย *การขจัดปัญหาโต้แย้งระหว่างผู้ควบคุมงานกับผู้รับเหมาก่อสร้าง* รายงานการประชุมสัมมนา สาขาวิศวกรรมโยธา 27 – 28 กรกฎาคม 2525 โรงแรมอิมพีเรียล กรุงเทพฯ 2525

สมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์, *ส.ก. 16* นิทรรศการสถาปัตยกรรมวัสดุก่อสร้าง อุปกรณ์อาคาร 2516 14 มิถุนายน – 8 กรกฎาคม 2516 โรงพิมพ์อักษรสัมพันธ์ กรุงเทพฯ 2516

สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย *เอกสารการสอนชุดวิชาการปฏิบัติวิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง* หน่วยที่ 8 – 15 ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป. สัมพันธ์พาณิชย์ กรุงเทพฯ 2526

คำนำ

ชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ หน่วยที่ 14 และ 15 มุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานเป็นคณะในอันที่จะเป็นเครื่องนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ต่อไป การเสนอเนื้อหาในหน่วยที่ 14 นั้นได้พยายามที่จะชี้ให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม และการทำงานเป็นคณะ ลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลในกระบวนการกลุ่มและการทำงานเป็นคณะ รวมทั้งพยายามที่จะให้เห็นว่าเราสามารถนำเอากระบวนการกลุ่มไปใช้ในการแก้ปัญหาได้ด้วย สำหรับหน่วยที่ 15 นั้นได้พยายามที่จะชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำ การสื่อสารโดยการพูด การค้นคว้าทางวิชาการ การเขียนรายงาน รวมทั้งชี้ให้เห็นถึงคุณธรรมและจรรยาวิชาชีพสำหรับผู้บริหารด้วย

การผลิตเอกสารการสอนหน่วยที่ 14 และ 15 นี้ ได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งจากผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่าน ซึ่งได้สละเวลาอันมีค่ามาร่วมถ่ายทอดความรู้ ความคิด และประสบการณ์ เพื่อให้ทั้ง 2 หน่วยนี้มีเนื้อหาที่เสริมสร้างทักษะ ประสบการณ์ และอำนวยประโยชน์แก่ผู้ศึกษาได้อย่างแท้จริง คณะทำงานจึงขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

คณะทำงานพิจารณาจัดทำเอกสารการสอนหน่วยที่ 14 และ15
ชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพของสาขาต่าง ๆ

หน่วยที่ 14

กระบวนการกลุ่ม และการทำงานเป็นคณะ

รองศาสตราจารย์ ดร. ทองอินทร์ วงศ์โสธร
รองศาสตราจารย์ ดร. ประดินันท์ อุปรมัย
อาจารย์ ประมวล บุณยะโหตระ

แผนการสอนประจำหน่วย

ชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง

หน่วยที่ 14 กระบวนการกลุ่มและการทำงานเป็นคณะ

ตอนที่

14.1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่มและการทำงานเป็นคณะ
14.2 ลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลในกระบวนการกลุ่มและการทำงานเป็นคณะ
14.3 กระบวนการกลุ่มกับการแก้ปัญหา

แนวคิด

1. กลุ่มตามความหมายทางสังคมวิทยานั้น บุคคลที่เป็นสมาชิกจะต้องมุ่งวัตถุประสงค์เดียวกัน มีปฏิสัมพันธ์ พึ่งพาอาศัย และมีอิทธิพลต่อกันและกัน ต่างคนต่างตระหนักว่าการเป็นสมาชิกของกลุ่ม การอยู่รวมเป็นกลุ่มเป็นสัญชาตญาณความต้องการของมนุษย์ นอกจากได้พึ่งพาช่วยเหลือกันอันเป็นการสร้างความปลอดภัยแก่ชีวิตและทำให้ชีวิตมีคุณภาพสูงกว่าการอยู่ตามลำพังแล้ว กลุ่มยังสร้างการเรียนรู้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ช่วยให้ทำงานได้ปริมาณมากกว่าและตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าด้วย การทำงานเป็นคณะให้ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้จำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงคุณสมบัติของกลุ่มทำงาน ความหมายและองค์ประกอบของกระบวนการกลุ่ม และการสร้างประสบการณ์กระบวนการกลุ่มด้วย
2. พฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มมีทั้งพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย และพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของกลุ่ม แต่กระบวนการกลุ่มจะช่วยปรับพฤติกรรมของคนในกลุ่มไปในทิศทางที่พึงประสงค์ ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการกลุ่มที่สำคัญ ได้แก่ ความต้องการการยอมรับ ทัศนคติ ค่านิยมของบุคคล ลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานเป็นคณะ
3. มนุษย์มีวิธีคิดแก้ปัญหาได้หลายวิธี ซึ่งการใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ปัญหาก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่มีความสำคัญ กลุ่มแก้ปัญหามี 3 แบบที่สำคัญ ได้แก่ กลุ่มระดมสมอง กลุ่มในนาม และกลุ่มวิเคราะห์พลังสนาม การใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ไขปัญหาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินพฤติกรรมกลุ่มด้วย

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 14 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่มและการทำงานเป็นคณะได้
2. อธิบายลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลในกระบวนการกลุ่มและการทำงานเป็นคณะได้
3. อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการกลุ่มกับการแก้ปัญหาได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ศึกษาเอกสารการสอนตอนที่ 14.1 – 14.3
2. ฟังรายการวิทยุกระจายเสียง
3. เข้ารับการอบรมเข้มประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้างตามเวลาและสถานที่ที่กำหนด

สื่อการสอน

1. เอกสารการสอน
2. รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง
3. การอบรมเข้มประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง

ประเมินผล

1. การทำกิจกรรมระหว่างเข้ารับการอบรมเข้มประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง
2. การสอบไล่ประจำภาคการศึกษา

ตอนที่ 14.1
แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่มและการทำงานเป็นคณะ

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 14.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

14.1.1 ความหมายและประโยชน์ของกลุ่ม
14.1.2 คุณสมบัติของกลุ่มทำงาน
14.1.3 ความหมายและองค์ประกอบของกระบวนการกลุ่ม
14.1.4 การสร้างประสบการณ์กระบวนการกลุ่ม

แนวคิด

1. กลุ่มตามความหมายทางสังคมวิทยานั้น บุคคลที่เป็นสมาชิกจะต้องมุ่งวัตถุประสงค์เดียวกัน มีปฏิสัมพันธ์ พึ่งพาอาศัย และมีอิทธิพลต่อกันและกัน ต่างคนต่างตระหนักว่าการเป็นสมาชิกของกลุ่ม การอยู่รวมเป็นกลุ่ม เป็นสัญชาตญาณความต้องการของมนุษย์ นอกจากได้พึ่งพาช่วยเหลือกันอันเป็นการสร้างความปลอดภัยแก่ชีวิตและทำให้ชีวิตมีคุณภาพสูงกว่าการอยู่ตามลำพังแล้ว กลุ่มยังสร้างการเรียนรู้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยช่วยให้ทำงานได้ปริมาณมากกว่าและตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าด้วย
2. คุณสมบัติของกลุ่มทำงาน คือ ยึดอุดมการณ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของกลุ่ม มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ และได้ผลงานที่มีคุณภาพดีช่วยเหลือสนับสนุนกันเพื่องานของกลุ่ม ให้ความสำคัญแก่กลุ่มและมีผู้นำที่มีคุณสมบัติเหมาะสม
3. กระบวนการกลุ่ม คือ กลุ่มที่มีการจัดระบบไว้อย่างดี โดยคำนึงถึงลักษณะของสมาชิกในกลุ่ม วิธีการดำเนินงานของกลุ่ม ผู้นำกลุ่มและบรรยากาศภายในกลุ่ม สิ่งเหล่านี้ประกอบกันจะเป็นอำนาจหรือพลังที่มีผลทำให้กลุ่มดำเนินงานได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการกลุ่มประกอบด้วยมิติสังคม และมิติงาน ทั้งสองมิตินี้สัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก และมีความสำคัญและจำเป็นต่อการทำงานของกลุ่ม
4. ประสบการณ์กระบวนการกลุ่ม หมายถึง กิจกรรมกลุ่มซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยถือหลักว่า การเรียนรู้ที่ดีต้องเกิดจากความเข้าใจและการเรียนรู้ที่ค้นพบด้วยตนเอง ช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งและจดจำได้ดี

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 14.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. บอกคุณสมบัติของกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพได้
2. บอกความแตกต่างระหว่างกลุ่มและกระบวนการกลุ่มได้
3. บอกได้ว่าลักษณะใดในกระบวนการกลุ่มเป็นลักษณะมิติงานและลักษณะมิติสังคม
4. ยกตัวอย่างได้ว่า กรณีใดผู้นำกลุ่มควรใช้พฤติกรรมที่เน้นมิติงานหรือมิติสังคม
5. ยกตัวอย่างได้ว่า เรื่องใดควรใช้การตัดสินใจโดยกลุ่มหรือการตัดสินใจตามลำพัง
6. วิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรมในกระบวนการกลุ่มได้ว่าพฤติกรรมใดเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม

เรื่องที่ 14.1.1
ความหมายและประโยชน์ของกลุ่ม

ความนำ

คนเราพอลืมตาขึ้นดูโลกก็เป็นสมาชิกของกลุ่มไปโดยปริยายแล้ว คือ เป็นสมาชิกของครอบครัว พอเติบโตขึ้นก็มีกลุ่มเล็กกลุ่มน้อยเข้ามาเกี่ยวพันกับชีวิตตลอดเวลา เริ่มจากกลุ่มเพื่อนฝูงต่อมาก็เป็นกลุ่มอาชีพผู้ที่เรียนมาทางเดียวกันหรือหาเลี้ยงชีพอย่างเดียวกัน อาจมีความสนใจร่วมกันจนมีความผูกพันในลักษณะกลุ่มขึ้นมา เช่น กลุ่มครู กลุ่มผู้เลี้ยงกล้วยไม้ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มนักการภารโรง นอกจากนี้ในชีวิตประจำวันเราอาจมีกลุ่มสังสรรค์เป็นประจำ เช่น กลุ่มตะกร้อ กลุ่มแบดมินตัน ฯลฯ กล่าวได้ว่าเราไม่อาจหลีกเลี่ยงจากการเข้าอยู่ในกลุ่ม ตราบใดที่เราต้องเผชิญหน้ากับเพื่อนมนุษย์อื่นและต้องอยู่ร่วมกับเขา ตั้งแต่เกิดจนตายเราจะต้องเป็นสมาชิกกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดอยู่เสมอ บางกลุ่มเราเลือกได้ บางกลุ่มก็เลือกไม่ได้ เมื่อคนเรามีชีวิตที่หนีไม่พ้นจากกลุ่ม ดังนั้นเราจึงควรให้ความสนใจต่อเรื่องของกลุ่ม

ความหมายของกลุ่ม

นักจิตวิทยาและนักสังคมวิทยาให้คำจำกัดความเกี่ยวกับความหมายของกลุ่มไว้ต่าง ๆ กัน เช่น

ชอว์ (Shaw) กล่าวว่า การที่จะเรียกว่า "กลุ่ม" ได้นั้น สมาชิกของกลุ่มจะต้องมีบางสิ่งบางอย่างร่วมกันหรือเหมือนกัน สิ่งที่มี "ร่วมกัน" นั่นเองที่เป็นตัวกำหนดว่ามีกลุ่มเกิดขึ้นแล้ว และที่สำคัญที่สุดในความเป็นกลุ่มก็คือ สมาชิกจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน อันทำให้ต้องพึ่งพากันและกัน "กลุ่ม" ตามความคิดของชอว์ จึงหมายถึง *"...บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในทางที่แต่ละคนมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และได้รับอิทธิพลจากคนอื่นพร้อม ๆ กันไปด้วย..."* แนวคิดที่ว่า สมาชิกของกลุ่มต่างมีอิทธิพลต่อกันและได้รับอิทธิพลจากกันและกันนี้ หมายถึงว่า สมาชิกของกลุ่มจะต้องพึ่งพากันและกัน

มาบรีย์และบาร์นส์ (Mabry and Barnes) กล่าวว่า กลุ่มคือเครือข่ายของคน (หลายคน) ซึ่งจงใจมอบอำนาจการตัดสินใจของตนให้กับหน่วยทางสังคม (ซึ่งเรียกว่ากลุ่ม) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อันปรารถนาร่วมกัน และวัตถุประสงค์นั้นไม่สามารถบรรลุได้โดยต่างคนต่างอยู่

ฟิส์เชอร์ (Fisher) มองกลุ่มในลักษณะที่เป็นระบบซึ่งมีโครงสร้าง หน้าที่และพัฒนาการโดยเฉพาะของมันเอง ฟิส์เชอร์ไม่มองว่าคนแต่ละคนเป็นองค์ประกอบของกลุ่ม แต่ถือพฤติกรรมในการสื่อข้อความเป็นตัวให้คำจำกัดความสังเกตการณ์และวิเคราะห์ระบบ กลุ่มในความหมายของฟิส์เชอร์จึงได้แก่ *"...บุคคลหลาย ๆ คนมารวมกันเข้าโดยมีพฤติกรรมการสื่อข้อความ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกระทำ การปฏิสัมพันธ์ซ้ำ ๆ เป็นแบบแผนเดียวกันสามารถคาดเดาได้..."*

จอห์นสัน และ จอห์นสัน (Johnson and Johnson) ให้นิยามว่า กลุ่มคือบุคคลสองคนหรือมากกว่าที่มีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง ต่างฝ่ายต่างตระหนักว่าตนเป็นสมาชิกของกลุ่ม คนอื่น ๆ ก็เป็นสมาชิกของกลุ่ม และแต่ละคนตระหนักว่าการจะบรรลุเป้าหมายร่วมกันนั้นต้องพึ่งพาอาศัยกัน

เลวิน (Lewin) มองกลุ่มในลักษณะของการเคลื่อนไหวของกลุ่ม (group dynamics) คือเห็นว่าความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของคนในกลุ่ม เป็นไปในลักษณะของความสัมพันธ์แลกเปลี่ยน (dynamic relation) โดยการเกี่ยวข้องติดต่อของบุคคลนั้นจะใช้สัญลักษณ์ที่แต่ละคนยึดถือมาใช้ในการปฏิบัติต่อกันและกัน การติดต่อสัมพันธ์กันจึงอาจจะใช้คำพูด การแสดงท่าทาง การแสดงออกทางสีหน้า ฯลฯ และการที่แต่ละคนมาแลกเปลี่ยนสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ตนมีแก่กันและกันนี้ เราจึงเรียกการแสดงพฤติกรรมของการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มสังคมว่า ปฏิสัมพันธ์ด้วยสัญลักษณ์ (symbolic interaction)

ถ้าพิจารณาดูจากคำจำกัดความเหล่านี้ จะเห็นว่าแม้แต่ละคนจะเน้นข้อปลีกย่อยต่างกัน แต่ข้อใหญ่ใจความแทบจะไม่ต่างกันเลย คือ

1. กลุ่มต้องประกอบด้วยบุคคลอย่างน้อยที่สุด 2 คน
2. คนในกลุ่มจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

3. มีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน สมาชิกจะต้องยอมรับข้อจำกัดในด้านความปรารถนาและการแสดงพฤติกรรมส่วนตัว และดำเนินตามแบบแผนที่กำหนดไว้ในกลุ่ม

4. ต้องพึ่งพากัน

5. ถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่ม และสมาชิกอื่นในกลุ่มก็ยอมรับเช่นนั้น

6. ส่งอิทธิพลต่อกันและกัน

7. เห็นว่าการรวมกลุ่มดีมีประโยชน์

8. มุ่งวัตถุประสงค์เดียวกัน

ประโยชน์ของการอยู่รวมเป็นกลุ่ม

นักจิตวิทยาสังคมได้ศึกษาเรื่องความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลกับกลุ่มและได้พบว่าการอยู่รวมเป็นกลุ่มนั้น มีคุณประโยชน์ต่อบุคคลหลายประการ เช่น

1. ผลิตภาพของกลุ่มมักจะสูงกว่าผลิตภาพของบุคคลที่ทำงานตามลำพัง

2. กลุ่มตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าบุคคลที่ทำงานตามลำพัง

3. สมาชิกภาพของกลุ่มก่อให้เกิดความรัก ความเมตตา ความห่วงใยในสมาชิกคนอื่น ๆ สร้างความรับผิดชอบในตัวคน

4. ผู้เป็นสมาชิกของกลุ่มจะมีความรู้สึกในด้านมิตรภาพ ความรัก ความสนิทสนม ความตื่นเต้น ความร่าเริง ความสมหวัง ความสำเร็จ สูงกว่าผู้ที่ทำงานอยู่ตามลำพังคนเดียว

5. กลุ่มเป็นแหล่งเสริมสร้างความสามารถและทักษะในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ถ้าเราพิจารณาปัญหาใดโดยลำพังตนเองเราจะไม่ได้หรือไม่เรียนรู้ทักษะนี้ แต่ถ้าต้องสนทนาโต้ตอบกับคนอื่น ก็จำเป็นต้องนำทักษะนี้มาใช้ ยิ่งถ้าต้องโต้ตอบกับคนหลาย ๆ คนเป็นกลุ่มยิ่งจำเป็นต้องใช้มาก

6. กลุ่มสามารถสร้างโอกาสให้สมาชิกทำความเข้าใจรู้จักพฤติกรรมและทัศนคติที่เป็นภัย ให้สมาชิกได้ช่วยเหลือเพื่อนร่วมกลุ่มทำความเข้าใจพฤติกรรมและทัศนคติที่ไม่ดีเหล่านั้นด้วย สมาชิกได้ใช้กลุ่มเป็นที่ทดลองหาแนวทางสำหรับประพฤติปฏิบัติ สร้างความนับถือตน สามารถวิเคราะห์ตนและเพิ่มขีดความสามารถในการติดต่อระหว่างบุคคลของตน การช่วยผู้อื่นเป็นโอกาสอันสำคัญที่จะได้แสดงพฤติกรรมเมตตากรุณาซึ่งธรรมดาอาจไม่มีโอกาสได้

7. กลุ่มให้ทัศนพิสัย (perspective) หลากหลาย ทัศนพิสัยเหล่านี้ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกเห็นและเข้าใจปัญหา ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลได้แจ่มชัด

8. กลุ่มเป็นแหล่งเปรียบเทียบสำหรับมวลสมาชิก สมาชิกมักจะเปรียบเทียบทัศนคติของตนที่มีต่อพ่อแม่ พี่น้อง ลูกเมีย เพื่อน ญาติ หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ กับเพื่อนภายในกลุ่มนั่นเอง สิ่งไหนทำให้เรารู้สึกสุข เศร้า หรือโกรธเกี้ยว วิธีไหนที่สมาชิกอื่นจัดการหรือแสดงความโกรธ ความรัก การเปรียบเทียบเช่นนี้ ปรากฏขึ้นตามธรรมชาติในกลุ่ม และช่วยสร้างวิธีใหม่ในการแสดงความรู้สึก สมรรถนะในการมองเห็นและการประพฤติตน

9. กลุ่มเป็นแหล่งป้อนข้อมูลย้อนกลับในกลุ่ม คนมีโอกาสแสดงพฤติกรรมสังเกตการณ์หรือแสดงความรู้สึก ตลอดจนดูผลที่เกิดจากการกระทำนั้น และฟังความคิดเห็นของคนในกลุ่มเกี่ยวกับผลกระทบของพฤติกรรมที่ตนแสดงออก

เราได้พิจารณาประโยชน์หรือข้อดีในการอยู่รวมเป็นกลุ่มมาแล้ว แต่เราไม่ควรลืมว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่มีคุณย่อมให้โทษได้ ถ้านำไปใช้ไม่ถูกต้อง ดังเช่นยารักษาโรคมีคุณอนันต์ก็จริง ถ้าใช้ผิดก็เกิดโทษมหันต์ถึงตายได้เหมือนกัน การอยู่รวมเป็นกลุ่มอาจนำไปสู่พฤติกรรมอันเป็นโทษหรือสร้างผลที่ไม่น่าพึงพอใจก็ได้ ถ้าไม่ระมัดระวัง ไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์และหลักการของกลุ่ม ปล่อยให้พวกมากลากไปโดยขาดสติความรับผิดชอบ

ขอยกเอาข้อเสียของการอยู่รวมเป็นกลุ่มมาเพื่อเป็นข้อสังวรมิให้พฤติกรรมเช่นนี้เกิดขึ้นกับกลุ่มของเรา แต่มิใช่เพื่อให้หลีกเลี่ยงการเข้ากลุ่ม เพราะการมีชีวิตอยู่ในสังคม จะหลีกเลี่ยงการเข้ากลุ่มเสียมิได้ เว้นแต่จะเลือกดำเนินชีวิตเป็นฤาษีชีไพรแสวงความวิเวกในป่าตามลำพังผู้เดียว

นักจิตวิทยาสังคมได้ศึกษาค้นคว้าพบว่า การอยู่รวมเป็นกลุ่มก็มีข้อเสียอยู่บ้างเหมือนกัน ดังนี้

1. คนที่อยู่เป็นกลุ่มมักจะกล้าเสี่ยงมากกว่า กลุ่มมักจะกล้าใช้พฤติกรรมรุนแรงและยอมเสี่ยงเต็มที่มากกว่าที่เขาจะทำหากอยู่ตัวคนเดียว เช่น คณะกรรมการบริหารของบริษัทกล้าเสี่ยงตัดสินใจลงทุนในธุรกิจใหญ่ ๆ ซึ่งถ้าให้คน ๆ เดียวตัดสินอาจไม่กล้า หรือการตัดสินใจบุกของกลุ่มทหารในยามสงคราม เป็นต้น

2. บางครั้งในกลุ่มจะมีความสับสนในเรื่องความรับผิดชอบ เช่น ไม่ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ที่ต้องการ ไม่ให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดี

3. ในกลุ่มใหญ่ ๆ บางคนก็ไม่มีความสำคัญ คนเหล่านั้นจึงรู้สึกเป็นอิสระที่จะทำสิ่งใดตามใจชอบ เช่น อาจประพฤติเกกมะเหรก ผิดกฎหมาย เมื่อคนหนึ่งทำได้ คนอื่นก็ทำบ้าง ผลจากการเอาอย่างกันนี้จะทำให้เกิดความไม่สงบอย่างรุนแรงขึ้นได้

4. คนเรามีแนวโน้มที่จะปฏิบัติต่อกลุ่มอย่างรุนแรงและขาดมนุษยธรรมยิ่งกว่าที่จะทำกับคนหนึ่งคนใดโดยเฉพาะ เช่น การฆ่าคนสักคนเป็นเรื่องยาก แต่การทิ้งระเบิดใส่ **"ข้าศึก"** เป็นกลุ่มนั้น เราไม่มีความรู้สึกเป็นส่วนตัวเหมือนทำกับคน ๆ เดียว และสามารถทำได้ง่ายกว่า

5. ความผูกพันกันในกลุ่มอาจก่อให้เกิดความหวาดวิตกรุนแรงเป็นหมู่ขึ้นมาได้

6. กลุ่มมักจะใช้อิทธิพลให้สมาชิกเชื่อฟังปฏิบัติตาม การปฏิบัติตามประเภทหนึ่ง ได้แก่ การเชื่อฟังคำสั่งของผู้มีอำนาจ สิ่งนี้สามารถทำให้คนประพฤติปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างโหดเหี้ยมไร้มนุษยธรรม เอกลักษณ์ของคนจะเสียไปหากเชื่อฟังยินยอมจนเกินขอบเขต

เรื่องที่ 14.1.2
คุณสมบัติของกลุ่มทำงาน

การทำงานเป็นคณะอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้ร่วมกลุ่มหรือคณะจะต้องมีคุณสมบัติและยึดแนวปฏิบัติบางประการ จึงจะทำให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้อย่างดี **กลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพ (superteam)** มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ [1]

1. มีความมุ่งมั่นและพะวงต่อเป้าหมายของกลุ่ม ในขณะเดียวกันก็มีกลยุทธ์ในการทำงานที่ยืดหยุ่นพอที่จะบรรลุเป้าหมายได้ เขาจะคอยถามคอยเตือนตนเองตลอดเวลาว่ากลุ่มกำลังมุ่งเพื่อสิ่งใด

2. เผชิญหน้ากับคนหรือสถานการณ์ที่ขวางทางอยู่ ไม่ยอมหลีกหนี มีความพยายามที่จะขจัดอุปสรรคขวากหนามทุกชนิด

3. ยึดมั่นในคุณภาพของงานและคุณลักษณะของการทำงานเป็นคณะ มีความคาดหมายที่สูงส่งต่อตนเองและผู้อื่น

4. มีความเข้าใจปณิธานและนโยบายดำเนินการของหน่วยงานที่พวกเขาสังกัดอยู่ ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานของกลุ่ม

5. มีความบันดาลใจจากมโนภาพที่วาดไว้ว่าจะทำให้ได้ ภาพงานที่ตั้งใจจะทำให้เสร็จเป็นสิ่งสนับสนุนต่อเป้าหมายและแนวทางในการทำงาน มีกลยุทธ์การทำงานที่สามารถบันดาลความฝันให้กลายเป็นจริงได้

6. ผูกมิตรหาพวกที่สามารถช่วยงานของกลุ่มให้เป็นไปได้ด้วยดี สร้างเครือข่ายทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

7. ทำตนเองให้เป็นที่รู้จักและอยากติดต่อด้วย ทำให้ผู้อื่นเข้าใจหลักการของตน แต่ในขณะเดียวกัน ก็ยินดีรับคำแนะนำและข้อคิดเห็นวิพากษ์วิจารณ์จากภายนอก

8. มีความสำเร็จเป็นแรงขับ หรือแรงจูงใจ

9. เป็นนักปฏิบัติ ให้ความสำคัญต่อการลงมือทำตอบสนองในทางบวกต่อปัญหาและโอกาสอย่างรวดเร็วทันทีทันควัน และมองทุกอย่างในแง่ดี แม้กำลังประสบความยุ่งยากอยู่ ที่สำคัญเหนือสิ่งอื่นใดคือ จะไม่นั่งคอยโอกาส แต่จะหาทางให้เกิดโอกาสขึ้น

10. มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของสถาบันของตน มิใช่มองแคบเพียงในระดับงานของกลุ่มเท่านั้นใช้ความพยายามในวิถีทางที่ถูกต้องเพื่อให้ได้ผลที่ต้องการ

11. มีอิทธิพลพอสมควรต่อสถาบันของตน เป็นอิทธิพลที่เกิดจากความน่าเชื่อถือของกลุ่ม (ทีมงาน) ทั้งกลุ่ม และหน่วยงานต่างเสนอสนองและเรียนรู้จากกันและกัน

12. ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการและแนวทางมากกว่าใช้กฎระเบียบ ด้วยวิธีนี้จึงสามารถรักษาคุณสมบัติหลักของการทำงานเป็นคณะเอาไว้ได้ คุณสมบัติข้อนั้น คือ ความยืดหยุ่น

13. สามารถแยกเรื่องสำคัญกับเรื่องด่วนออกจากกันได้ และจัดการกับเรื่องเหล่านั้นได้อย่างถูกต้อง

14. ให้ความสำคัญแก่ผู้นำ โดยมุ่งหวังให้ผู้นำเป็นผู้ต่อสู้ให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนและทรัพยากรที่จำเป็นจากสถาบันที่กลุ่มสังกัดอยู่

15. สามารถติดต่อสื่อสารหรือรับสถานการณ์ ตามลำพังได้ดีเท่ากับเมื่ออยู่เป็นกลุ่ม

16. ภาคภูมิในการมีความคิดสร้างสรรค์และริเริ่ม และในการเตรียมพร้อมที่จะเสี่ยงอย่างฉลาดเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่กลุ่ม

17. มีความเข้าใจว่าเหตุใดกลุ่มของตนจึงประสบความสำเร็จ แต่ไม่เคยพึงพอใจในผลสำเร็จเพียงเท่านั้น จะพยายามมองหาวิธีที่จะทำให้ดีขึ้นอยู่เรื่อย ๆ

18. ประเมินคุณค่าของคนที่มีความรู้ ความสามารถ และการมีส่วนร่วมในงานมากกว่าจะประเมินจากสถานภาพหรือตำแหน่งหน้าที่

19. พยายามทำงานร่วมกับผู้อื่น มากกว่าที่จะทำเพื่อผู้อื่นหรือโดยเป็นศัตรูกับผู้อื่น

20. ไม่แสดงความยะโสอวดดี ซึ่งผู้ทำงานเป็นคณะอาจเผลอแสดงออกมาได้ ความยะโสอวดดีเป็นสาเหตุของความเสื่อม

ที่กล่าวมาทั้ง 20 ข้อ เป็นลักษณะของกลุ่มทำงานชั้นดี ซึ่งจะเห็นได้ว่า เน้นอุดมการณ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของกลุ่ม การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่องานของกลุ่ม ความมุ่งมั่นในผลสำเร็จและคุณภาพของงาน ตลอดจนการให้ความสำคัญแก่ผู้นำกลุ่ม

เรื่องที่ 14.1.3
ความหมายและองค์ประกอบของกระบวนการกลุ่ม

ความหมายของกระบวนการกลุ่มหรือกลุ่มสัมพันธ์

ความรู้ที่ว่ากลุ่มมีพลังสามารถสร้างผลิตภาพในการทำงานได้ดีกว่า สามารถตัดสินใจแล้วแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า จึงมีการศึกษาอบรมเพื่อทำให้คนและกลุ่มคนสามารถช่วยกันดำเนินกิจการให้สังคมของตนเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กระบวนการกลุ่มในที่นี้ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคนและกลุ่มคน การศึกษาเรื่องกระบวนการกลุ่มมุ่งที่จะชี้ให้เห็นพฤติกรรมของคนในกลุ่มซึ่งมีทั้งดีและเลว มีทั้งช่วยเหลือและต่อต้านเอาเปรียบ ทั้งเปิดเผยและปกปิด คนเมื่อมาอยู่รวมกันเป็นระยะเวลานานพอสมควรย่อมแสดงพฤติกรรมอันแท้จริงออกมา พฤติกรรมนั้นมีทั้งที่ดีและที่ด้อย กระบวนการกลุ่มจะช่วยให้คนรู้จักตนเอง และจะช่วยสร้างการเรียนรู้ว่าคนเราเมื่ออยู่ร่วมกันต้องเสียสละ รู้จักให้ รู้จักรับ รู้จักกลั้น รู้ว่าจะทำตนอย่างไรจึงจะอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุขได้ การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับอิทธิพลของสังคมที่มีพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละคน ปรากฏผลว่าพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละบุคคลจะถูกกำหนดโดยสมาชิกในกลุ่ม โดยที่บุคคลมักจะแสดงพฤติกรรมตามความคาดหวังของสมาชิกส่วนใหญ่ของกลุ่ม กลุ่มจึงมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติตัวของบุคคล และต่อการปฏิบัติงานบุคคลภายในกลุ่มด้วย

กระบวนการกลุ่ม เป็นแนวคิดทางการศึกษาที่รวมเอาหลักวิชาต่าง ๆ มาไว้หลายแขนง เช่น วิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา รัฐศาสตร์ เศรษฐสตร์ การบริหารและรวมถึงวิชาทางสังคมศาสตร์อย่างอื่น ๆ การศึกษาพฤติกรรมของคนในกลุ่ม และการจะตีแผ่ให้เห็นชัดถึงอุปนิสัยใจคอของคนจำเป็นต้องอาศัยวิชาการหลายแขนงดังกล่าวมาแล้วนั้นประกอบกัน ยิ่งกว่านั้นกระบวนการกลุ่มยังมีลักษณะในตัวของกลุ่มเองในเรื่องของการทดลอง การวิจัย การวิเคราะห์ ขณะที่ดำเนินกิจกรรมกลุ่มอยู่ เมื่อคนในกลุ่มแสดงพฤติกรรมออกมาในลักษณะใด พฤติกรรมนั้นจะต้องได้รับการสังกตและวิเคราะห์เพื่อนำมาปรับให้ได้ผลของสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มต่อไป มีผู้ให้คำจำกัดความของกระบวนการกลุ่มต่าง ๆ กันดังนี้ [2]

จอห์นสัน และ จอห์นสัน กล่าวว่า กระบวนการกลุ่มเป็นวิชาการด้านจิตวิทยาสังคม ซึ่งเน้นการศึกษาเกี่ยว

กับธรรมชาติของชีวิตกลุ่ม โดยการค้นคว้าทดลองจนได้ผลสามารถนำไปตั้งเป็นทฤษฎีได้แล้วนำเอาผลนั้นไปใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพของกลุ่ม

เกรนและมิเคลิส (Grain and Michaelis) กล่าวว่า กระบวนการกลุ่ม หมายถึง อำนาจหรือพลังที่กลุ่มมีอยู่ ซึ่งมีผลทำให้กลุ่มมีลักษณะการดำเนินไปสู่เป้าหมายต่างกันออกไป อำนาจหรือพลังนี้ได้จากลักษณะของสมาชิกในกลุ่ม วิธีการดำเนินงานของกลุ่ม ผู้นำกลุ่ม และบรรยากาศภายในกลุ่ม

ทองอินทร์ วงศ์โสธร ได้สรุปไว้ว่า เมื่อกล่าวถึงความหมายของกระบวนการกลุ่มแม้ว่าจะมีนักวิชาการด้านนี้กล่าวไว้ต่าง ๆ กันแล้ว แต่โดยความหมายเดียวกันจะหมายความถึงกระบวนการของกลุ่มซึ่งได้จัดระบบไว้อย่างดี เพื่อให้กลุ่มดำเนินไปตามนั้นได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการดังกล่าวจะประกอบไปด้วยเป้าหมายของกลุ่ม องค์ประกอบส่วนตัวของบุคคล บทบาทของแต่ละคนในกลุ่ม ตลอดจนวิธีการใดเพื่อให้กลุ่มดำเนินไปให้ถึงเป้าหมายโดยให้ความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นหัวใจของกลุ่มยังคงเป็นความสัมพันธ์ที่ดีเหนียวแน่นต่อไปอย่างไม่มีเสื่อมคลาย

การนำกระบวนการกลุ่มไปใช้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อสอนให้คนซึ่งจำเป็นต้องอยู่รวมเป็นกลุ่มได้เข้าใจในพฤติกรรมของตนเอง และของคนอื่น ๆ ดียิ่งขึ้นแล้วปรับให้เข้ากันได้เพื่อให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ ดังนั้นกระบวนการกลุ่มจึงต้องมีลักษณะต่อไปนี้

1. มีการวางระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ จะต้องรู้ว่าเป้าหมายของกลุ่มคืออะไร และกิจกรรมนั้นจะดำเนินไปสู่เป้าหมายได้โดยกระบวนการอะไร

2. ยอมรับความเป็นผู้นำของสมาชิกในกลุ่มคนใดคนหนึ่งเพื่อให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มเข้าสู่ระบบที่วางไว้นั้น

3. สมาชิกทุกคนเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น ๆ การฟังความเห็นของบุคคลอื่นเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อกิจกรรมสิ้นสุดลงจึงค่อยประมวลหรือสรุปความเห็นนั้น ๆ ให้เป็นไปในทางเดียวกัน

4. สมาชิกจะต้องเข้าใจในบทบาทของตน และพยายามแสดงออกไม่ว่าในทางความคิดกำลังกายให้กับกลุ่มโดยทั่วถึงกัน

5. สมาชิกต้องเปิดเผยตัวเอง การอำพรางความคิดหรือพฤติกรรมซ่อนเร้นจะไม่ช่วยให้ตนเองได้พัฒนาในบุคลิกภาพและพฤติกรรม และจะไม่ช่วยกลุ่ม ซึ่งสุดท้ายจะไม่ช่วยให้กลุ่มสัมพันธ์บรรลุเป้าหมาย

6. สมาชิกยอมรับความแตกต่างของบุคคลว่าสิ่งที่เป็นไปได้แน่นอนแต่ให้ใช้ความแตกต่างนี้ให้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม ในแง่การสร้างเสริมมิใช่การทำลาย

7. การสื่อสารภายในกลุ่มให้เป็นไปอย่างทั่วถึง เพราะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยทำให้ปัญหาการขัดแย้งลดลงไปได้

8. การเรียนรู้ในจิตวิทยาของคนและกลุ่ม จะเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการกลุ่มเป็นอย่างมาก เพราะจะช่วยให้คนเข้าใจซึ่งกันและกันและสามารถเข้าถึงกันได้อย่างแนบเนียน

องค์ประกอบของกระบวนการกลุ่ม

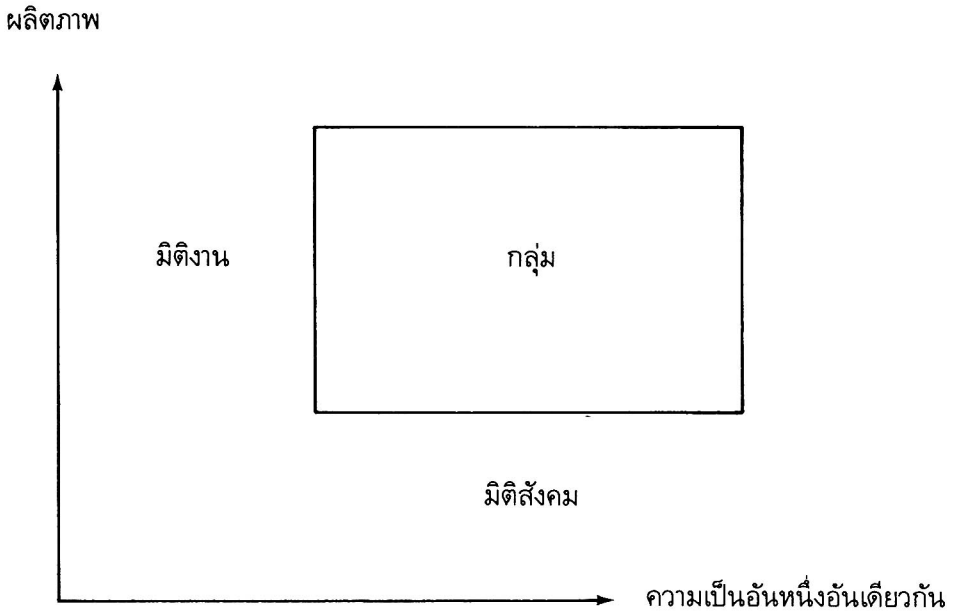
1. มิติสังคมและมิติงาน กระบวนการกลุ่มมี 2 มิติ คือ มิติสังคม (social dimension) และมิติงาน (task dimension)

การที่บุคคลมาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน แสดงถึง "มิติสังคม" ของกลุ่ม ในขณะเดียวกันการที่กลุ่มจะต้องตกลงหรือตัดสินใจร่วมกัน แสดงว่าในลักษณะกลุ่มมี "มิติงาน" อยู่ด้วย มิติทั้งสองนี้แยกจากกันไม่ได้ และการตัดสินใจของกลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้โดยปราศจากมิติสังคมและมิติงาน ดังนั้น นักศึกษาจึงควรทำความเข้าใจกับมิติทั้งสองให้ดี เพื่อให้สามารถเข้าใจได้ว่าการตัดสินใจของกลุ่มมีประสิทธิภาพเพียงใดและเพื่อให้สามารถร่วมในการตัดสินใจของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

มิติสังคม หมายถึง สัมพันธภาพของสมาชิกในกลุ่ม ความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อกันและกันและต่อการเป็นสมาชิกของกลุ่ม ผลของความสัมพันธ์ก็คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (cohesiveness)

มิติงาน หมายถึง สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกกับงานที่กลุ่มจะต้องทำโดยเล็งถึงงานที่จะต้องทำว่ามีอะไรบ้างและจะทำอย่างไร ผลแห่งการทำงานร่วมกันก็คือ งานสำเร็จ มีผลิตภาพ (productivity) ในการทำงาน

มิติสังคมและมิติงานเป็นสิ่งสัมพันธ์กัน ขอให้นักศึกษาพิจารณาโดยเปรียบเทียบกับรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้าดังภาพที่ 14 – 1 [3]



ภาพที่ 14 - 1 แสดงถึงมิติสังคมและมิติงานเป็นสิ่งซึ่งสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

จะเห็นได้ว่ารูปสี่เหลี่ยมมี 2 มิติ คือ ด้านกว้างและด้านยาว มิติทั้งสองนี้มองแยกกันได้ก็จริงอยู่ แต่หากแยกด้านกว้างและด้านยาวออกจากกัน รูปสี่เหลี่ยมก็จะเสียไปฉันใด มิติงาน และมิติสังคมของกลุ่มก็เป็นสิ่งสัมพันธ์กันและแยกจากกันไม่ได้ฉันนั้น การศึกษากระบวนการกลุ่ม จึงต้องทำความเข้าใจมิติทั้ง 2 ด้านของกลุ่มให้ดี

1.1 มิติสังคม เราได้ศึกษาความต้องการของคนมาแล้วนับตั้งแต่ความต้องการพื้นฐานจนถึงความต้องการสูงสุด คนเราต้องการรวมกลุ่ม ต้องการเป็นสมาชิกของกลุ่ม ต้องการการยอมรับจากกลุ่ม เมื่อคนอยู่ร่วมกันก็จะมีความสนิทสนมความรักใคร่ชอบพอ ความรักสามัคคีกัน เราอาจเรียกการผนึกกำลังของกลุ่มอย่างเหนียวแน่นนี้ว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ปัจจัยที่สนับสนุนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีดังนี้

1.1.1 ความพึงพอใจระหว่างบุคคล ซึ่งอาจจะเกิดจากความเหมือนกันระหว่างบุคคล การมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กันบ่อย และการคาดหวังว่าอีกฝ่ายหนึ่งก็รู้สึกต่อตนในทำนองเดียวกัน

ความเหมือนกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านทัศนคติมีผลทำให้คนชอบพอกัน คนที่มีทัศนคติเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันจะรวมกลุ่มกัน ครู ก. ชอบนกเขา ครู ข. ชอบนกเขา ปัจจัยที่ตรงกันเช่นนี้ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจระหว่างครูทั้งสอง

การมีปฏิสัมพันธ์กันบ่อย ๆ ย่อมทำให้มีโอกาสชอบพอกันมากขึ้น ครูถวิลและครูสมปองบ้านอยู่ใกล้กัน มีโอกาสพบกันบ่อย โอกาสสนิทสนมชอบพอกันย่อมมีมากเป็นของธรรมดา แต่ก็เป็นการยากที่จะบอกกว่าการปฏิสัมพันธ์กันบ่อยครั้งเป็นเหตุหรือเป็นผลของความพึงพอใจ กล่าวคือ คนเราชอบกันเพราะพบกันบ่อยครั้ง หรือพบกันบ่อยครั้งเพราะชอบกัน สิ่งที่แน่นอนอย่างหนึ่งก็คือว่า ความพึงพอใจระหว่างบุคคลจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากไม่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กัน

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจระหว่างบุคคลอีกอย่างหนึ่งก็คือ การคาดหวังว่าอีกฝ่ายหนึ่งก็รู้สึกต่อคนในทำนองเดียวกัน เรามักจะชอบคนที่เราเห็นว่าเขาก็ชอบเรา เขาก็ชอบคนที่เขามองเห็นว่าชอบเขา การมองเห็นทัศนคติและความรู้สึกในทำนองนี้ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจระหว่างบุคคลขึ้น ครูแสวงมองตาครูสมสุวดีรู้สึกว่าครูสมสุวดีก็ชอบตน ครูสมสุวดีก็รู้สึกว่าครูแสวงชอบตน ความรู้สึกเช่นนี้ย่อมนำไปสู่ความชอบพอกัน

1.1.2 ความพึงพอใจในกลุ่ม การเป็นสมาชิกของกลุ่มสามารถสนอง "ความต้องการ" ของบุคคล ความพึงพอใจจึงเกิดขึ้นจากการเป็นสมาชิกของกลุ่ม ครูแสวง

เข้าเป็นสมาชิกชมรมดนตรีไทย เพราะพอใจในกิจกรรมของชมรม

1.1.3 เอกลักษณ์ของกลุ่ม ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มอาจจะดูได้อีกด้านหนึ่ง จากเอกลักษณ์ของกลุ่ม สมาชิกของกลุ่ม รวมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีเอกลักษณ์ของตนโดยเฉพาะสมาชิกทุกคนยอมรับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเรื่องของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญของมิติสังคม นอกจากความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้ว มิติสังคมยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยอีกอย่างหนึ่ง คือความตึงเครียดทางสังคม

ความตึงเครียดเป็นปัจจัยที่ทำลายบรรยากาศของกลุ่ม กลุ่มที่ปกติก็มักจะมีความตึงเครียดอยู่เสมอในระดับมากหรือน้อยเท่านั้น ตัวอย่าง ในระยะแรกเริ่มของการพัฒนากลุ่ม ความไม่คุ้นเคยกันทำให้สมาชิกขาดความเชื่อมั่นว่าจะทำตัวอย่างไร จึงรู้สึกตึงเครียด ในทีมกีฬาแม้จะเจนสนามเพียงไร ขณะแข่งขันผู้เล่นก็จะพะวงหมกหมุ่นกับกิจกรรมที่จะต้องทำ ไม่อาจรู้สึกปลอดโปร่งโล่งใจไปได้จนกว่ากิจกรรมจะสำเร็จเรียบร้อย ความตึงเครียดอีกประเภทหนึ่งเกิดขึ้นในขั้นตอนการพัฒนากลุ่มระยะหลัง เมื่อสมาชิกจำเป็นต้องแหวกแนวการปฏิบัติของกลุ่ม โดยที่สาเหตุอาจเนื่องมาจากการขัดแย้งระหว่างบุคคลอย่างเปิดเผยหรือความกดดันทางสิ่งแวดล้อม เช่น เวลาทำงานไม่พอ สมาชิกบางคนมาสาย ขาดประชุมเป็นกิจวัตร รับงานสิ่งใดไปแล้ว ไม่ทำให้สำเร็จ ความตึงเครียดเกิดจากกิจกรรม กลุ่มที่ดีจะไม่อยู่เฉย แต่มีกิจกรรมอยู่เสมอ ดังนั้น จึงต้องประสบความตึงเครียดอยู่เรื่อย ๆ

ในเมื่อความตึงเครียดทางสังคมเป็นสิ่งปกติวิสัยของกลุ่ม หลีกเลี่ยงไม่ได้ ปัญหาจึงอยู่ที่กลุ่มจะต้องควบคุมให้ความตึงเครียดอยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อเป็นพลังยึดกลุ่มเข้าด้วยกัน และเพื่อให้เป็นปัจจัยสร้างความสำเร็จให้กับกลุ่ม

1.2 มิติงาน มิติสังคมนั้นเกี่ยวข้องกับคนผลแห่งการทำงานร่วมกันนั้นย่อมจะมีทั้งความพอใจและความตึงเครียด

สำหรับมิติงานนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของกลุ่ม งานที่สำคัญของกลุ่มก็คือ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจของกลุ่ม

กระบวนการตัดสินใจของกลุ่มย่อมแตกต่างจากกระบวนการตัดสินใจของปัจเจกบุคคล ข้อนี้มิใช่เรื่องแปลก เพราะกลุ่มย่อยแตกต่างจากคน ๆ เดียวอยู่แล้วอย่างน้อย ๆ ในกลุ่มก็มีคนมากกว่า มีทรัพยากรสมองที่จะระดมคิดตัดสินใจ ตลอดจนแหล่งข้อมูลมากกว่าไม่เหมือนคน ๆ เดียว กลุ่มสามารถแบ่งงานในระหว่างสมาชิกด้วยกันให้แต่ละคนได้ทำงานตามความถนัดของตน การตัดสินใจโดยกลุ่มนั้นครอบคลุมทั้ง 2 มิติ (คือมิติงานกับมิติสังคม) แต่กระบวนการตัดสินใจโดยลำพังมีเพียงมิติงานอย่างเดียว ธรรมชาติของกลุ่มที่มีลักษณะ 2 มิติทำให้เกิดข้อเปรียบเทียบหลายประการกับการตัดสินใจของปัจเจกบุคคล กล่าวคือ

1.2.1 ปัญหาในการเห็นพ้องต้องกัน ยิ่งมีคนมากโอกาสที่จะขัดแย้งกันก็ยิ่งมากขึ้น ในขณะเดียวกันกลุ่มก็มีแหล่งที่จะเสริมสร้างความคิดใหม่ ๆ มากกว่าและมีทรรศนะที่จะนำมาวิเคราะห์ข้อคิดเห็นเหล่านั้นมากกว่าด้วย

1.2.2 อัตราเสี่ยงในการตัดสินใจ กลุ่มมักจะตัดสินใจอย่างเสี่ยงมากกว่าที่คน ๆ เดียวจะพึงทำ คือกลุ่มมักจะเลือกทางปฏิบัติที่ให้ผลประโยชน์มากกว่า แต่โอกาสที่จะทำได้สำเร็จต่ำกว่า หากให้คนและกลุ่มวางเดิมพันในการแข่งม้า โอกาสที่กลุ่มจะวางเดิมพันมีมากกว่าเอกบุคคลถึง 100 เอา 1 ถึงแม้กฎข้อนี้จะมีการยกเว้น แต่ก็พิสูจน์ได้เสมอว่าคนเรามักจะตัดสินใจเสี่ยงเมื่ออยู่ในกลุ่มมากกว่าเมื่ออยู่คนเดียว ดังนั้นปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มจึงเป็นเครื่องกระตุ้นให้สมาชิกกล้าเสี่ยงยิ่งขึ้นและยึดแบบแผนเดิมน้อยลง

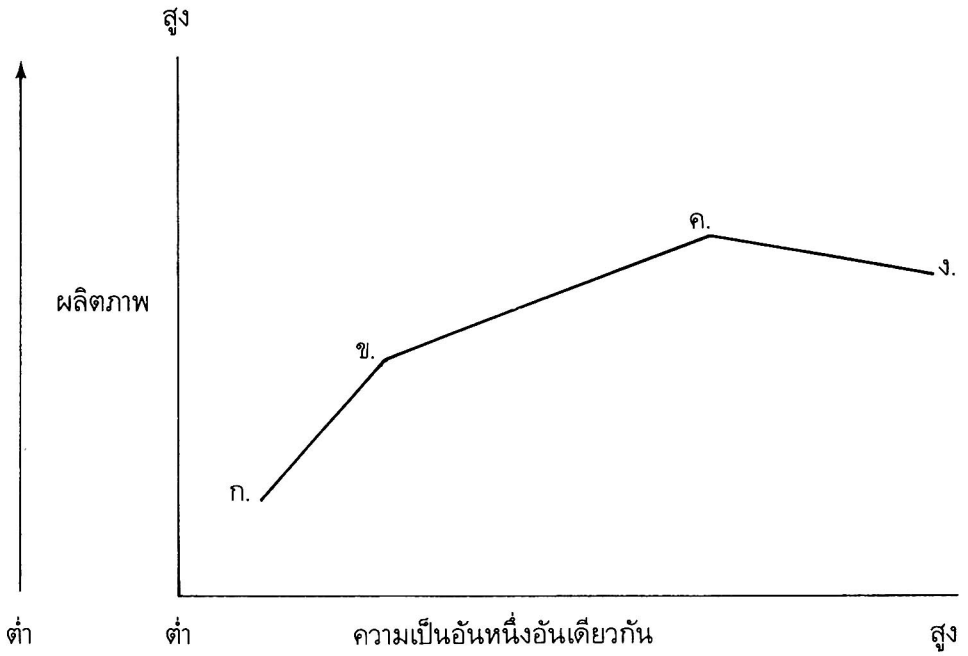
1.2.3 ความรวดเร็วในการตัดสินใจ เมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลแล้ว กลุ่มทำงานได้ช้ากว่ามาก สมมติว่าคน ๆ หนึ่งสามารถทำงานชิ้นหนึ่งได้ใน 1 ชั่วโมง กลุ่มที่ประกอบด้วยคน 3 คน ควรจะทำงานชิ้นนั้นเสร็จใน 20 นาที ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะเท่ากับ 1 ชั่วโมงที่คน ๆ เดียวใช้ทำงาน ในการตัดสินใจกลุ่มต้องใช้เวลามากกว่า 1 ชั่วโมงแน่ ๆ เพราะยิ่งมากคนยิ่งมากความคิด ดังนั้น ยิ่งเกินกว่า 3 เท่าของเวลาที่คนหนึ่งคนใช้ทำงาน

นักศึกษาอาจสงสัยว่า ถ้ากลุ่มทำงานได้ช้าและมีปัญหาในการตัดสินใจดังที่กล่าวมา ทำไมจึงต้องใช้ระบบกลุ่ม น่าจะให้บุคคลตัดสินใจทุกอย่างเองตามลำพัง คำตอบก็คือ ถ้าการตัดสินใจจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับ

ประสิทธิภาพและความรวดเร็วแล้วก็ไม่ควรใช้ระบบกลุ่ม แต่หากคำนึงถึงคุณภาพของการตัดสินใจแล้ว โดยทั่วไปการตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีคุณภาพดีกว่าการตัดสินใจโดยบุคคล การมีส่วนในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจนั้นย่อมทำให้คุณภาพของการแก้ปัญหาและการตัดสินใจดียิ่งขึ้น

ในชีวิตการทำงานของเรา เมื่อถึงระดับหนึ่งเราจะต้องร่วมรับผิดชอบแก้ปัญหา และตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ หลายเรื่อง อันเป็นมิติงานของการทำงานกลุ่ม หลักทั่ว ๆ ไปในการเลือกว่าเมื่อไรจะตัดสินใจได้โดยลำพังผู้เดียว และเมื่อไรควรใช้มติของกลุ่มก็คือ การตัดสินใจที่ใช้ความรู้ทางเทคนิคอย่างสูง ย่อมต้องการผู้รู้ผู้ชำนาญในเรื่องนั้น ๆ ส่วนการตัดสินใจที่ต้องอาศัยการยอมรับและความร่วมมือของกลุ่มย่อยควรให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับผลิตภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับผลิตภาพดังได้กล่าวข้างต้นแล้วว่า ผลของมิติสังคม คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียว และผลของมิติงานก็คือ ผลิตภาพ องค์ประกอบทั้งสองอย่างนี้มีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ กลุ่มใดที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต่ำ กลุ่มนั้นก็จะมีผลิตภาพในการทำงานต่ำ กลุ่มใดที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูง กลุ่มนั้นก็จะมีผลิตภาพในการทำงานสูง แต่ความสัมพันธ์นี้จะมีลักษณะเป็นเส้นโค้ง คือ เมื่อ ณ จุด ๆ หนึ่ง ทั้ง ๆ ที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวสูง ผลิตภาพจะลดน้อยลงก็ได้ดังภาพที่ 14 – 2 [4]



ภาพที่ 14 - 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับผลิตภาพ

จากภาพที่ 14 – 2 นักศึกษาจะเห็นความสัมพันธ์ของสององค์ประกอบเป็นเส้นโค้ง

ที่จุด ก. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต่ำ ผลิตภาพก็ย่อมต่ำด้วย

ที่จุด ข. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีปานกลาง ผลิตภาพก็ย่อมมีปานกลาง

ที่จุด ค. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูง ผลิตภาพก็ย่อมสูงขึ้นตาม

แต่ที่จุด ง. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีสูงมาก แต่ผลิตภาพกลับลดลง กรณีดังกล่าวอาจจะเกิดขึ้นได้ เช่น สมาคมผู้ปกครอง หลังจากที่ระดมทุนสร้างโรงเรียนเสร็จแล้ว ต่อไปอาจจะไม่มีงานสำคัญที่ต้องทำอีก หรือมี

แต่ลดน้อยลง แสดงว่าผลิตภาพลดลง ในขณะที่ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันยังมีอยู่สูงมาก หรือเมื่อมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูง สมาชิกจะว่าอะไรก็ว่าตามกัน ไม่มีผู้อยากขัดแย้งตักเตือนใคร เรียกว่าปรากฏการณ์ "ความคิดกลุ่ม" เกิดขึ้นแล้วประสิทธิภาพในการตัดสินใจของกลุ่มก็ย่อมลดลง

ความสัมพันธ์อันนี้เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร หลายประการกล่าวคือ ผู้บริหารอาจจะปรับปรุงเงื่อนไขด้านหนึ่งเพื่อสนับสนุนอีกด้านหนึ่ง เช่น สนับสนุนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานมีผลงาน (มีผลิตภาพสูง) หรือสนับสนุนผลงานเพื่อนำไปสู่ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสถาบันของตน เป็นต้น

เรื่องที่ 14.1.4
การสร้างประสบการณ์กระบวนการกลุ่ม

ประสบการณ์กระบวนการกลุ่ม คือ กิจกรรมกลุ่มซึ่งก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งช่วยพัฒนาสมาชิกของกลุ่ม ทั้งในด้านมิติสังคมและมิติงาน อาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการสำหรับให้ผู้นำกลุ่มและสมาชิกของกลุ่มสามารถดำเนินงานกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ประสบการณ์กระบวนการกลุ่มสร้างการเรียนรู้ได้โดยง่าย เพราะประสบการณ์ส่วนมากออกแบบเพื่อให้เรียนรู้กระบวนการกลุ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงเรื่องเดียว เช่น เรื่องการวางแผนงาน การขจัดข้อขัดแย้ง ภาวะผู้นำ เป็นต้น ยิ่งกว่านั้นการเรียนรู้จากสถานการณ์ที่สร้างขึ้นแล้ววิเคราะห์ประสบการณ์นั้นตลอดจนนัยของมันในวงกว้าง คือในโลกแห่งความเป็นจริง จะช่วยผสมผสานทฤษฎีเข้ากับการปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

แต่จุดมุ่งหมายของประสบการณ์กระบวนการกลุ่มมิได้เพียงเสริมสร้างความเข้าใจในทฤษฎีหรือเป็นตัวอย่างสำหรับการนำทฤษฎีไปใช้ปฏิบัติได้เท่านั้น หากให้ประโยชน์ในการเป็นหนทางหรือวิธีพัฒนาทักษะในการสังเกต ทักษะในการพินิจพิจารณาตนเอง ทักษะในการปรับพฤติกรรมของตนให้เหมาะกับความต้องการของงาน หรือความจำเป็นของกลุ่มและบุคคลอื่น กล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า ประสบการณ์กระบวนการกลุ่มจะช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้จิตวิทยาสังคม ซึ่งได้แก่ความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคลในฐานะเป็นตัวกระตุ้นทางสังคม

ประสบการณ์กระบวนการกลุ่มจะช่วยสร้างสิ่งแวดล้อมทางสังคมให้กลุ่ม โดยที่ในกิจกรรมกระบวนการกลุ่มนั้นสมาชิกของกลุ่มได้ใช้ทรัพยากรเพียงเท่าที่มีอยู่ ความเป็นตัวเองและการเริ่มจากจุดที่ตัวเองอยู่จะเกิดขึ้นตามธรรมชาติ ประสบการณ์หรือเกมเป็นสิ่งสนุกสนาน ผู้ร่วมกิจกรรมแทบทุกคนจะกระตือรือร้นอยากเล่นเป็นอย่างยิ่ง

จากที่กล่าวมานี้ *เราสามารถสรุปหลักการของกระบวนการกลุ่มได้ว่า เป็นหลักการศึกษาที่เน้นหรือให้ความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องของพฤติกรรมมนุษย์ที่มีผลต่อกันและกันโดยยึดหลักการเรียนรู้บางประการดังนี้*

1. การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ควรเป็นไปอย่างมีชีวิตชีวา ดังนั้นผู้เรียนจึงควรมีบทบาทรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตน และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนของตน

2. การเรียนรู้เกิดขึ้นได้จากแหล่งต่าง ๆ กัน มิใช่จากแหล่งใดแหล่งหนึ่งเพียงแหล่งเดียว ประสบการณ์ความรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคลถือว่าเป็นการเรียนรู้ที่สำคัญ

3. การเรียนรู้ที่ดีจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากความเข้าใจ จึงจะช่วยให้ผู้เรียนจดจำและสามารถใช้การเรียนรู้นั้นให้เป็นประโยชน์ได้ การเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นผู้ค้นพบด้วยตนเองนั้น มีส่วนช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจลึกซึ้งและจดจำได้ดี

4. การเรียนรู้กระบวนการกลุ่มนั้นมีความสำคัญ หากผู้เรียนเข้าใจและมีทักษะในเรื่องนี้แล้วจะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้และคำตอบต่าง ๆ ที่ตนต้องการ

ดังนั้น การเรียนรู้ด้วยวิธีของกระบวนการกลุ่มหรือกลุ่มสัมพันธ์ ผู้เรียนจึงจะต้องพร้อมและเต็มใจที่

จะลองพฤติกรรมหลาย ๆ แบบที่กำหนดให้ตามสถานการณ์ เพื่อหาข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลกระทบของพฤติกรรมของตนที่มีต่อผู้อื่น และศึกษาวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนกับคนอื่น ๆ ในกลุ่มเพื่อให้ได้ประโยชน์จากการเรียนมากที่สุด

ผู้เรียนจะได้ประโยชน์จากการเรียนมากที่สุด เมื่อใช้วิธีการต่อไปนี้

1. ยึดถือพฤติกรรมที่กำหนด เปิดใจ เปิดความรู้สึกให้สามารถรับทุกสิ่งทุกอย่างที่จะเกิดขึ้น เพื่อที่บุคคลอื่นในกลุ่มจะได้มีข้อมูลพอที่จะมีปฏิกิริยาตอบโต้สำหรับเป็นข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้เรียน และสำหรับสร้างข้อสรุปในการศึกษาเรื่องนี้

2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ของตน และทำงานอย่างแข่งขันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ทั้งนี้ด้วยการถือเป็นความรับผิดชอบของตนเองที่จะเรียนรู้ จะไม่คอยให้คนอื่นมาคอยป้อนคอยยัดเยียดให้รับไว้เป็นอันขาด

3. มีความเต็มอกเต็มใจที่จะทดลองกระทำพฤติกรรมใหม่ ๆ และฝึกซ้อมทักษะใหม่ ๆ

4. แสวงหาและคอยรับข้อมูลย้อนกลับ

5. สร้างข้อสรุปหรือทฤษฎีปฏิบัติเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ได้รับจากกิจกรรม

นอกจากนี้ผู้เรียนควรช่วยเพื่อนร่วมกลุ่มให้ได้เรียนรู้มากที่สุดโดย

1. ป้อนข้อมูลย้อนกลับด้วยวิธีที่สร้างสรรค์ที่สุดให้เขา

2. ช่วยสร้างสภาพหรือเงื่อนไขให้เพื่อได้ทดลองพฤติกรรมแบบต่าง ๆ สภาพหรือเงื่อนไขที่กล่าวมานี้ได้แก่ ความเปิดเผย การให้ความเชื่อถือ การยอมรับ และสนับสนุน ฯลฯ

ตอนที่ 14.2
ลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลในกระบวนการกลุ่ม และการทำงานเป็นคณะ

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 14.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

14.2.1 พฤติกรรมของบุคคลในกระบวนการกลุ่ม
14.2.2 ความต้องการการยอมรับในกระบวนการกลุ่ม
14.2.3 ทัศนคติและค่านิยมของบุคคลในกระบวนการกลุ่ม
14.2.4 ลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานเป็นคณะ

แนวคิด

1. พฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มมีทั้งพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายและพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของกลุ่ม แต่กระบวนการกลุ่มจะช่วยปรับให้พฤติกรรมของคนในกลุ่มเป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์
2. ความต้องการพื้นฐานของบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการได้รับการยอมรับมีผลกระทบต่อกระบวนการกลุ่มเป็นอย่างมาก
3. ทัศนคติและค่านิยมส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความคิดและการแสดงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งทำให้มีผลกระทบต่อกระบวนการกลุ่มด้วย
4. การทำงานเป็นคณะจำเป็นต้องอาศัยลักษณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคคลในกระบวนการกลุ่ม

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 14.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. วิเคราะห์และระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของสมาชิกในกระบวนการกลุ่มได้
2. อธิบายความสำคัญของความต้องการยอมรับของบุคคลที่มีผลต่อกระบวนการกลุ่มได้
3. อธิบายความสำคัญและผลของทัศนคติและค่านิยมที่มีต่อการทำงานกลุ่มได้
4. วิเคราะห์และระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของสมาชิกในการทำงานเป็นคณะได้

เรื่องที่ 14.2.1
พฤติกรรมของบุคคลในกระบวนการกลุ่ม

เป้าหมายสำคัญของกระบวนการกลุ่มก็เพื่อให้บุคคลในกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม โดยลักษณะตามธรรมชาติของกลุ่มจะพบลักษณะพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม 2 ลักษณะ คือ

1. พฤติกรรมที่เสริมให้การทำงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้โดยเร็วและสร้างเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคลภายในกลุ่มให้แน่นแฟ้นมากขึ้น และ

2. พฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของกลุ่มและทำให้กลุ่มเกิดความแตกแยก

พฤติกรรมที่ส่งเสริมให้การทำงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้โดยเร็วและสร้างเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคลภายในกลุ่มให้แน่นแฟ้นมากขึ้น ได้แก่พฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. การริเริ่ม เป็นพฤติกรรมการเสนอความคิดหรือแนวทางในการพิจารณาหรือแก้ปัญหากับพยายามให้สมาชิกคนอื่น ๆ มีการเคลื่อนไหวในการใช้ความคิดหรือให้ความเห็น

2. การแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติม คือการถามคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลหรือข้อเสนอที่จะนำมาเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาหรือการทำงานของกลุ่ม

3. การให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็น เป็นการเสนอข้อมูลหรือความคิดเห็นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่กลุ่มกำลังพิจารณา เพื่อให้กลุ่มได้ข้อมูลและแนวทางในการพิจารณาหรือแก้ไขปัญหากว้างขวางมากขึ้น

4. การรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น หมายถึงการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นโดยมีผู้ฟัง และไม่กล่าวหรือแสดงอาการดูหมิ่นดูแคลนความคิดเห็นเหล่านั้น ถ้าเป็นความคิดเห็นที่ไม่ตรงประเด็นหรือไม่มีเหตุผลสมควรก็หักล้างกันด้วยเหตุผลและท่าทีที่ละมุนละม่อม

5. การประสานแนวคิด หมายถึงการเชื่อมโยงแนวความคิดที่สอดคล้องกันเข้าด้วยกันเพื่อให้เห็นประเด็นของปัญหาอย่างเด่นชัด หรือช่วยให้การดำเนินงานของกลุ่มเป็นไปอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กัน

6. การชี้แจงหรือขยายความ เป็นการให้รายละเอียดในเรื่องหรือประเด็นที่กลุ่มยังมองเห็นไม่ชัดเจนหรือยังเข้าใจไม่ตรงกัน

7. การสรุป คือการชี้ประเด็นให้ชัดเจน บอกให้กลุ่มทราบถึงสภาพของงานที่กำลังดำเนินอยู่หรือบ่งบอกความคืบหน้าของงานที่กำลังกระทำ

8. การประเมิน คือการพิจารณาถึงผลการทำงานของกลุ่มเพื่อหาข้อดีหรือจุดบกพร่องในการทำงานกับเป็นการตรวจสอบด้วยว่าการทำงานของกลุ่ม เป็นไปในแนวที่จะทำให้การทำงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใด

นอกจากนี้การกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง การเอื้ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกสามารถสื่อสารกันได้อย่างชัดเจน หรือการสร้างบรรยากาศของกลุ่มไม่ให้เกิดความเครียดมากจนเกินไป ก็ล้วนเป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมในการทำงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้โดยเร็ว และสร้างเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในกลุ่มให้แน่นแฟ้นมากขึ้นได้

พฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของกลุ่มและทำให้กลุ่มแตกแยก ได้แก่ พฤติกรรมต่อไปนี้

1. การตอบโต้ที่มีความคิดหรือความรู้สึกอย่างอื่นซ่อนเร้นอยู่ การตอบโต้ที่มีความคิดหรือความรู้สึกอื่นซ่อนเร้น (hidden agenda) ทำให้ผู้ตอบโต้พยายามหาเหตุผลอื่นที่ไม่ใช่เหตุผลที่แท้จริงของประเด็นที่กำลังพูดถึงมาสนับสนุนการตอบโต้ของตน การตอบโต้ในลักษณะนี้มักทำให้การโต้เถียงกันมากขึ้นทำให้มีการหลงประเด็นและบางทีก็ทำให้ไม่สามารถหาข้อยุติที่สมเหตุสมผลได้

2. การก้าวร้าว เป็นการโจมตีความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของสมาชิกอื่น โดยใช้คำพูดหรือกิริยาอาการที่แสดงการเยาะเย้ย ถากถาง หรือยกตนเข้าข่ม ซึ่งมีผลทำให้เกิดความขัดแย้งหรือความไม่พึงพอใจต่อกัน

3. การขัดคอหรือขัดแย้งโดยปราศจากเหตุผลอันควร เป็นการแสดงความคิดเห็นแตกต่างหรือโต้แย้งกับกลุ่มในลักษณะที่มองโลกในแง่ร้าย บางครั้งก็นำประเด็นที่กลุ่มปฏิเสธไปแล้วมาถกเถียงเพื่อให้มีการพิจารณาใหม่

และคอยวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของกลุ่มในเชิงติเตียนให้เสียกำลังใจมากกว่าจะเป็นการติเพื่อก่อ

4. การข่มขู่ เป็นการแสดงตนด้วยท่าทีหรือคำพูดว่าตนอยู่เหนือคนอื่น และบังคับให้คนในกลุ่มทำตามความคิดของตนโดยไม่สนใจกับความคิดเห็นของคนอื่น

5. การผูกขาดบทบาทภายในกลุ่ม คือ การพยายามแสดงความคิดเห็นอยู่ตลอดเวลาเพื่อเรียกร้องให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึกคล้อยตามโดยไม่มีโอกาสได้ฟังความคิดเห็นหรือรับข้อมูลที่ต่างออกไป

6. การเงียบเฉย เป็นการแสดงความไม่สนใจที่จะมีส่วนร่วมต่อการทำงานหรือการแก้ปัญหาของกลุ่ม และบางทีก็มิได้ให้ข้อมูลที่มีอยู่แก่กลุ่ม จนบางครั้งอาจทำให้กลุ่มขาดข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของกลุ่มได้

นอกจากนี้ การโอ้อวดเพื่อให้กลุ่มให้ความสนใจกับตน การขุดคุ้ยรายละเอียดปลีกย่อยที่ไม่มีความสำคัญต่อการพิจารณาหรือแก้ปัญหา การชักใบให้เรือเสียโดยถือเป็นเรื่องสนุกหรือการพยายามหลีกเลี่ยงเพื่อถอนตัวออกจากกลุ่มก็ล้วนเป็นพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของกลุ่มและทำให้กลุ่มแตกแยกได้

พฤติกรรมของบุคคลใน 2 ลักษณะดังกล่าวข้างต้นเป็นพฤติกรรมที่มักมีปรากฏอยู่ในกลุ่มที่ต้องทำงานร่วมกันอยู่ทุกกลุ่ม มากบ้างน้อยบ้าง กลุ่มใดสมาชิกมีพฤติกรรมในลักษณะแรกมาก การทำงานกลุ่มก็ไม่มีปัญหามากนัก เพราะในที่สุดพฤติกรรมของคนส่วนใหญ่จะมีพลังชักจูงพฤติกรรมของคนส่วนน้อยได้ ในทางตรงข้ามถ้ากลุ่มใดมีสมาชิกในกลุ่มมีพฤติกรรมในลักษณะหลังมาก กลุ่มนั้นก็อาจเกิดการแตกแยกจนอาจต้องสลายกลุ่ม หรือถ้ายังจำเป็นจะต้องร่วมกลุ่มกันต่อไป ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มก็ดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่น และย่อมมีผลกระทบไปถึงงานของกลุ่มที่อาจไม่สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ต้องการได้

ในการจัดกิจกรรมกระบวนการกลุ่ม จำเป็นต้องจัดให้สมาชิกทุกคนได้แสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์โดยให้ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นให้ข้อมูลหรือช่วยทำงานให้แก่กลุ่ม บรรยากาศของกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งเสริมให้สมาชิกกล้าแสดงออก การส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน เคารพความคิดเห็นกันและมีการช่วยเหลือกัน จนทำให้สมาชิกรู้สึกอบอุ่นใจกับการอยู่ภายในกลุ่ม และมีความรู้สึกผูกพันกับกลุ่มจนอยากจะมีส่วนร่วมหรือมีส่วนช่วยให้กลุ่มสามารถแก้ปัญหาหรือดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม สัมพันธภาพที่ดีของสมาชิกภายในกลุ่มเพียงอย่างเดียวไม่สามารถช่วยให้งานของกลุ่มดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น มาตรฐานการทำงานของกลุ่มซึ่งหมายถึงจุดมุ่งหมายในการทำงาน และวิธีการดำเนินงานของกลุ่มก็เป็นสิ่งจำเป็นไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าสิ่งที่ทำให้กลุ่มมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เพราะจุดมุ่งหมายและวิธีดำเนินการที่กลุ่มช่วยกันกำหนดจะเปรียบเสมือนปทัสถานของกลุ่ม (group norms) ที่ช่วยกำหนดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และให้สมาชิกของกลุ่มตระหนักในบทบาทของตน และหากเกิดมีความขัดแย้งกันขึ้นเนื่องจากความคิดที่แตกต่างกันตามความแตกต่างระหว่างบุคคล สมาชิกก็สามารถนำเป้าหมายหรือวิธีการที่กลุ่มกำหนดมาเป็นเกณฑ์หรือแนวโน้มในการลดความขัดแย้งลงได้

ดังนั้น การจัดกระบวนการกลุ่มที่จะสร้างพลังให้สมาชิกของกลุ่มมีเฉพาะพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้การทำงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายโดยเร็ว และสร้างเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคลภายในกลุ่มให้แน่นแฟ้นมากขึ้น จึงควรมีหลักสำคัญดังนี้ คือ

1. จัดกิจกรรมหรือรูปแบบของกลุ่มให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม

2. จัดกิจกรรมที่ก่อให้สมาชิกเกิดความรู้สึก หรืออารมณ์ร่วมต่อเหตุการณ์หรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นด้วย เพราะตนเองได้สัมผัสกับความรู้สึกนั้นแล้ว

3. จัดกิจกรรมที่ให้ทุกคนมีส่วนในการวิเคราะห์เหตุการณ์ อภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน แสดงความคิดเห็นตามความรู้และแนวคิดของแต่ละคน มากกว่าจะให้ผู้นำกลุ่มหรือสมาชิกเพียง 2 – 3 คนมีบทบาทอยู่ฝ่ายเดียว

4. ผู้นำกิจกรรมหรือผู้จัดกิจกรรม ต้องคำนึงถึงเป้าหมายสำคัญของกระบวนการกลุ่มอยู่เสมอ ดังนั้นผู้นำกิจกรรมจึงมีหน้าที่เพียงประสาน กระตุ้น หรือส่งเสริมให้สมาชิกมีพฤติกรรมในแนวที่จะสร้างเสริมสัมพันธภาพที่ดีภายในกลุ่ม และส่งเสริมการดำเนินงานของกลุ่มเท่านั้น ไม่ควรเข้าไปมีบทบาทในการแสดงความคิดเห็น หรืออภิปรายมากนัก แต่อาจช่วยตั้งประเด็นหรือตั้งคำถามให้กลุ่มมีแนวในการดำเนินกิจกรรมกันเองต่อไปโดยราบรื่นเท่าที่จำเป็น

5. กิจกรรมในกระบวนการกลุ่มที่ดี ต้องสร้างการเรียนรู้ให้เกิดแก่สมาชิกในกลุ่มอย่างน้อย 3 ประการ คือ การเรียนรู้เรื่องตนเอง การเรียนรู้เรื่องของสมาชิกอื่นในกลุ่มและการเรียนรู้เรื่องของกลุ่ม

6. ในการจัดกิจกรรมกลุ่มต้องให้สมาชิกของกลุ่มมีโอกาสผ่านขั้นตอนตั้งแต่การรู้จักวางแผนหรือตั้งเป้าหมายของกลุ่ม การมีส่วนร่วมหรือมีส่วนช่วยต่อการดำเนินงานของกลุ่ม การรู้จักสังเกตเพื่อให้ได้ข้อค้นพบด้วยตนเอง การวิเคราะห์ปัญหาร่วมกับสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่มเพื่อให้เกิดความคิดที่กว้างขวาง การประเมินผลเพื่อให้รู้จักสรุปหรือประเมินงานที่กลุ่มร่วมกันจัดทำหรือดำเนินการ ตลอดจนการรู้จักนำเอาความรู้ที่ได้จากกระบวนการกลุ่มไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อตนเองและต่อส่วนรวม

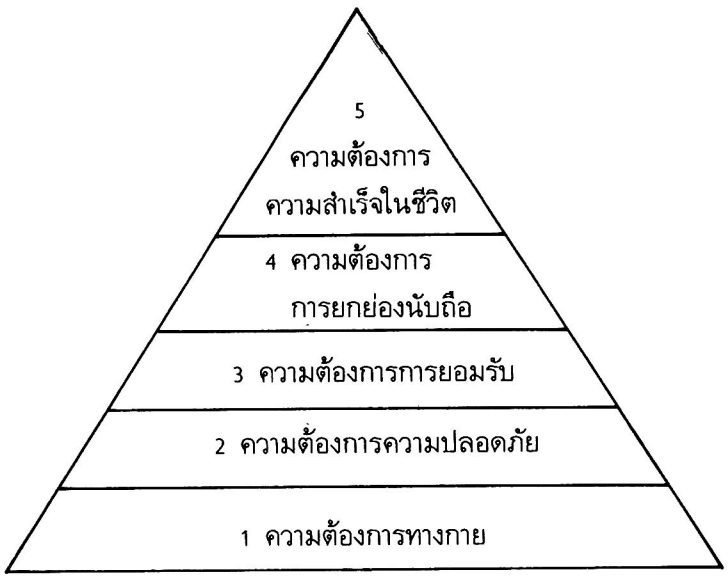
อย่างไรก็ตาม การจัดกิจกรรมของกระบวนการกลุ่มดังกล่าวก็เป็นเพียงหลักการที่ยังต้องการการศึกษาในรายละเอียด เพราะแม้จะจัดด้วยหลักการดังกล่าวแต่ลักษณะของการจัดกลุ่มก็ยังกระทำได้หลายรูปแบบ และกิจกรรมที่จะจัดก็สามารถจัดได้มากมายหลายอย่าง ตลอดจนการพัฒนากระบวนการกลุ่มก็มีอยู่หลายขั้นตอน ซึ่งรายละเอียดในเรื่องดังกล่าวนักศึกษาจะได้ศึกษาต่อไปในตอนที่ 14.3 สำหรับในเรื่องที่ 14.2.2 และ 14.2.3 ต่อไปนี้จะได้กล่าวถึงลักษณะทางจิตวิทยาบางประการที่สมาชิกของกลุ่มควรให้ความสนใจ นั่นคือเรื่องของความต้องการการยอมรับ ค่านิยม และทัศนคติของบุคคล เพราะสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก การเข้าใจถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลนั้น นอกจากจะทำให้เข้าใจพฤติกรรมที่คนอื่นแสดงออกแล้ว ยังมีผลช่วยให้แต่ละคนสามารถปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของกลุ่มได้ง่ายขึ้นด้วย

เรื่องที่ 14.2.2
ความต้องการการยอมรับในกระบวนการกลุ่ม

ความต้องการพื้นฐานตามแนวคิดของมาสโลว์

นักจิตวิทยาหลายท่านเชื่อว่า ความต้องการพื้นฐาน (basic needs) เป็นพลังผลักดันสำคัญที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาเพื่อสนองความต้องการที่เกิดขึ้น และการที่บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกันก็เพราะบุคคลยังได้รับการตอบสนองความต้องการที่มีอยู่ไม่เท่าเทียมกัน เช่น บุคคลยังหิวอยู่ย่อมต้องการอาหารมากกว่าและเลือกอาหารน้อยกว่าบุคคลที่ยังอิ่มหรือยังไม่รู้สึกหิว เด็กกำพร้าย่อมต้องการการสัมผัสจากผู้ใหญ่มากกว่าเด็กที่ได้รับการเอาใจใส่ดูแลเป็นอย่างดีอยู่เป็นนิจเป็นต้น

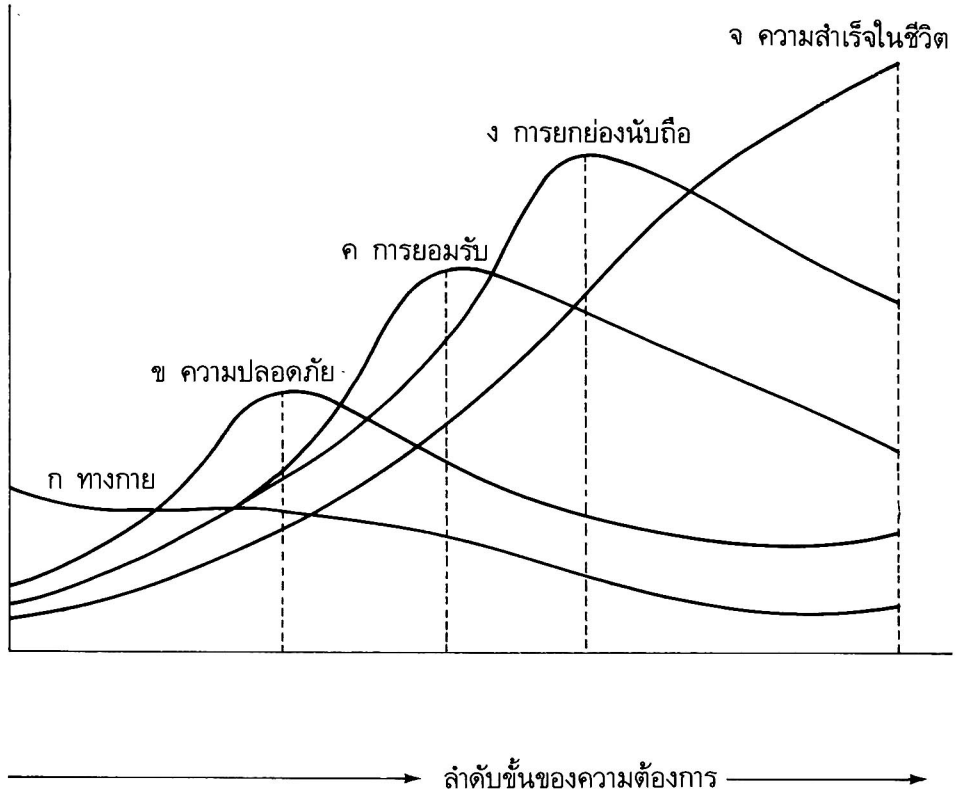
มาสโลว์ (Maslow) นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงคนหนึ่งได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลไว้ว่า บุคคลนั้นมีความต้องการเป็นลำดับขั้น และความต้องการขั้นแรกสุดจะเป็นความต้องการที่มนุษย์ทุกผู้ทุกนามจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการอื่น ๆ มาสโลว์แบ่งลำดับขั้นของความต้องการและอธิบายลักษณะความต้องการในแต่ละลำดับขั้นไว้ดังภาพที่ 14 – 3



ภาพที่ 14 - 3 แสดงความต้องการตามลำดับขั้นของมองมาสโลว์

จากภาพที่ 14 – 3 จะเห็นได้ว่าความต้องการทางกายเป็นความต้องการลำดับแรกสุดซึ่งได้แก่ปัจจัย 4 คือ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่มและยารักษาโรค ความต้องการขั้นแรกนี้เป็นสิ่งที่ต้องได้รับการตอบสนองเพื่อให้ชีวิตอยู่รอดและเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนมีความต้องการตั้งแต่เกิดจนตาย เมื่อได้รับการตอบสนองจนชีวิตอยู่รอดได้แล้ว คนจะแสวงหาการตอบสนองความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นคือความปลอดภัย ซึ่งหมายถึงการได้รับความปกป้องคุ้มครองจากการคุกคามทั้งทางด้านร่างกายและทรัพย์สิน สามารถที่จะทำตัวตามสบายในขณะพักผ่อนหรือนอนหลับได้โดยไม่ต้องหวาดระแวงว่าจะถูกใครทำร้าย จากนั้นก็จะเริ่มต้องการให้ตนเป็นที่ยอมรับของกลุ่มหรือเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เพราะไม่มีใครอยากอยู่อย่างโดดเดี่ยวตลอดเวลา การได้เข้ากลุ่มและกลุ่มยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทำให้บุคคลรู้สึกว่าตนเป็นคนที่มีคุณค่าและมีพวกพ้อง ในทางตรงกันข้ามถ้าไม่ได้รับการยอมรับก็จะรู้สึกว้าเหว่และมีปมด้อย เมื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่มแล้ว ความต้องการของบุคคลก็จะเขยิบไปสู่ลำดับขั้นต่อไปคือ ความต้องการที่จะให้ความยกย่องนับถือว่าเป็นผู้มีความสามารถมีเกียรติ หรือมีอำนาจมากกว่าคนอื่น ๆ หรือพูดง่าย ๆ ก็คือเป็นความต้องการที่จะสร้างบารมีให้แก่ตนนั่นเอง จนเมื่อบุคคลมีบารมีพอสมควรแล้ว และไม่ต้องพะวักพะวนอยู่กับการตอบสนองความต้องการในขั้นต่าง ๆ ทั้ง 4 ขั้นดังกล่าวมาแล้วมากนัก บุคคลก็จะเริ่มแสวงหาการตอบสนองความต้องการในการลำดับสุดท้าย คือการใช้ความสามารถหรือศักยภาพที่ตนมีอยู่ไปในทางสร้างสรรค์จรรโลงหรือแสวงความรู้ตามความพอใจของตนโดยไม่ติดอยู่กับความต้องการของสังคมมากนัก เพราะบุคคลต้องการได้รับความสำเร็จในชีวิตในแง่ที่ได้ทำในสิ่งที่ตนต้องการจะทำตามความสามารถหรือความถนัดที่มีอยู่จริง ๆ ไม่ใช่ทำเพราะมีเงื่อนไขหรือระเบียบของสังคมมากำกับเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม ความต้องการในแต่ละลำดับขั้นนั้นก็มิได้แบ่งแยกแต่ละขั้นออกจากกันโดยเด็ดขาด กล่าวคือไม่ได้หมายความว่าความต้องการในลำดับขั้นที่ต่ำกว่าจะต้องได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอเสียก่อน บุคคลจึงเกิดความต้องการในลำดับที่สูงกว่าต่อไป หรือเมื่อเกิดความต้องการในลำดับที่สูงกว่าแล้ว ความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าจะหายไปหมด แต่มีลักษณะที่เกี่ยวข้อง (overlap) กันอยู่ตลอดเวลาดังภาพที่ 14 – 4 [5]



ภาพที่ 14 - 4 แสดงความเกี่ยวข้องระหว่างความต้องการในลำดับขั้นต่าง ๆ

จากภาพที่ 14 – 4 เส้นตามแนวนอนแสดงลำดับขั้นของความต้องการจากขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 5 เส้นตามแนวตั้งแสดงระดับความเข้มของความต้องการที่มีอยู่ในตัวบุคคล ตรงเส้นหมายเลข 1 ถ้าพิจารณาแนวนอนก็หมายความว่าบุคคลมีความต้องการขั้นแรกคือความต้องการทางกาย แต่ถ้าพิจารณาตามแนวตั้งก็หมายความว่าในขณะที่บุคคลมีความต้องการทางกายสูงที่สุดนั้น ความต้องการอื่น ๆ ก็มีแฝงอยู่แต่มีระดับความเข้มของความต้องการน้อยกว่าความต้องการทางกาย ทำให้ความต้องการทางกายมีพลังผลักดันให้บุคคลแสวงหาสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการนี้ก่อน เช่น ถ้าบุคคลยังหิว (ความหิวเป็นความต้องการทางกาย) เขาก็จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้อาหารอันเป็นเป้าหมายการตอบสนองความหิวก่อน โดยยังไม่สนใจกับเรื่องของการตอบสนองความต้องการอื่น ๆ จนเมื่อการตอบสนองความต้องการทางกายเพียงพอที่จะทำให้เขามีชีวิตอยู่ได้ตามสมควรแล้ว ความต้องการให้ขั้นอื่น ๆ จึงเริ่มมีพลังผลักดันให้เขาแสวงหาสิ่งตอบสนองต่อไปตามลำดับ ตรงเส้นหมายเลข 2 ถ้าพิจารณาแนวนอนก็หมายความว่า เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทางกายแล้ว เขาจะต้องการได้รับการตอบสนองความต้องการปลอดภัย แต่เมื่อพิจารณาแนวตั้ง ความต้องการความปลอดภัยนั้นมีความเข้มสูงสุดเมื่อเทียบกับความต้องการอื่น ๆ ที่มีแฝงอยู่รวมทั้งความต้องการทางกายซึ่งตรงเส้นหมายเลข 1 เคยอยู่ในระดับสูงสุดแต่เมื่อพิจารณาที่เส้นหมายเลข 2 ความต้องการทางกายจะลดลง ในขณะนี้เองความต้องการความปลอดภัยจะมีพลังผลักดันมากที่สุดที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความปลอดภัย และเมื่อความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการลำดับขั้นต่อไปก็จะมีความเข้มเพิ่มขึ้น (ตรงเส้นหมายเลข 3,4,5 ตามลำดับ)

ในการดำรงชีวิตของบุคคลนั้น แม้ความต้องการของคนเราจะเป็นไปตามลำดับขั้น แต่ในสภาวะที่บุคคลเคยได้รับการตอบสนองความต้องการแล้วในทุกลำดับขั้น

บางช่วงความต้องการบางลำดับขั้นอาจมีความเข้มมากกว่าความต้องการขั้นอื่นแบบสลับกันไปมาได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือสภาวะการขาดสมดุลของบุคคลในเรื่องใด เช่น บางครั้งบุคคลอาจมีความต้องการการยอมรับสูง ก็พยายามแสดงพฤติกรรมทุกอย่างที่มุ่งให้เกิดการยอมรับ แต่บางครั้งถ้ามีความหิวมากอันเป็นภาวะความต้องการทางกาย บุคคลก็จะเลิกคิดถึงความต้องการการยอมรับไปชั่วขณะ จนร่างกายอยู่ในภาวะสมดุลคือ หายหิวแล้ว จึงหันกลับมาแสวงหาการยอมรับต่อไปอีก และวนเวียนอยู่ในลำดับขั้นของความต้องการเหล่านี้อีก

ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการการยอมรับกับกระบวนการกลุ่ม

โดยทั่วไปการแสวงหาสิ่งตอบสนองความต้องการในลำดับขั้นที่ 1, 2 และ 5 บุคคลอาจทำได้เองโดยลำพัง แต่การแสวงหาการยอมรับและยกย่องนับถือซึ่งเป็นความต้องการลำดับขั้นที่ 3 และ 4 นั้นเป็นสิ่งที่บุคคลจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับคนอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่จะได้รับการยอมรับจากผู้อื่นซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการลำดับที่ 3 นั้นเป็นสิ่งที่บุคคลต้องการได้รับการตอบสนองจากกลุ่มก่อนอื่น ดังนั้น ในกระบวนการกลุ่ม การให้การยอมรับหรือให้เกียรติซึ่งกันและกัน จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้คนในกลุ่มอยู่ร่วมกันได้ เพราะต่างฝ่ายต่างสามารถให้และรับการตอบสนองความต้องการในส่วนนี้แก่กันและกันได้

การปฏิบัติตนของสมาชิกในกระบวนการกลุ่ม

ในการให้การยอมรับและให้เกียรติแก่สมาชิกกลุ่มเพื่อให้กระบวนการกลุ่มประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น สมาชิกพึงปฏิบัติดังนี้

1. ต้องตระหนักในความเป็นจริงที่ว่าคนแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกัน ฉะนั้น การที่คนอื่นมีความคิดเห็นหรือพฤติกรรมที่แตกต่างจากเราไม่ใช่เรื่องแปลก แต่เราควรนำลักษณะที่แตกต่างกันของแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่กลุ่มให้มากที่สุดด้วยการยอมรับที่จะฟังความคิดเห็นที่ต่างออกไป หรือยอมรับพฤติกรรมบางประการที่ผู้อื่นแสดงออกว่าพฤติกรรมนั้นเป็นลักษณะเฉพาะบุคคลของเขาไม่จำเป็นต้องเหมือนใคร

2. พยายามคิดเสมอว่าคนเรานั้นมีทั้งส่วนดีและส่วนบกพร่อง ความคิดเห็นหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมบางประการของบางคนในบางครั้งไม่ใช่ตัวบ่งชี้ตายตัวว่าเขาจะต้องเป็นคนเช่นนั้นอยู่ตลอดไป ฉะนั้น ควรเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความคิดเห็นหรือพฤติกรรมอื่นออกมาด้วย มิใช่ปิดกั้นเสียทุกครั้งเพราะตัดสินจากพฤติกรรมหรือความคิดครั้งก่อน นั่นคือ การยอมรับว่าทุกคนมีทั้งส่วนดีและส่วนบกพร่องในตัวรวมทั้งตัวเราด้วย

3. ตั้งใจฟังในขณะที่สมาชิกในกลุ่มกำลังพูด พร้อมทั้งติดตามและพิจารณาด้วยเหตุผลทำใจเป็นกลางและแสดงความสนใจในสิ่งที่เขากำลังพูดถึง แสดงอาการหรือคำพูดยอมรับเมื่อเห็นด้วย หรือเสริมความคิดเห็นในคำพูดของเขาในบางตอนที่เห็นว่าเหมาะสม

4. แสดงความชื่นชมสมาชิกในกลุ่มเมื่อเห็นสมควร เพราะเท่ากับเป็นการแสดงการยอมรับและให้เกียรติทำให้ผู้ได้รับเกิดความรู้สึกอบอุ่นและภาคภูมิใจ

5. อย่าแสดงอาการแกล้งทำว่ายอมรับ หรือขัดแย้งทันทีก่อนที่ผู้อื่นจะพูดจบเพราะหมายถึงการแสดงความไม่จริงใจและไม่ให้เกียรติ ซึ่งจะทำให้ผู้อื่นรู้สึกขายหน้าหรือเกิดความไม่สบายใจ แม้ว่าจะไม่เห็นด้วยกับความคิดหรือการกระทำใด ๆ ก็ควรโต้แย้งด้วยเหตุผลและท่าทีที่สุภาพ ละมุนละม่อม โดยอาจยอมรับว่านั่นเป็นทรรศนะหนึ่งแต่สำหรับในประเด็นที่กำลังพิจารณากันนี้ ควรใช้เหตุผลนั้นเหตุผลนี้มาพิจารณาซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ตรงและรวดเร็วขึ้น

6. การแสดงการยอมรับ อาจแสดงออกด้วยสายตา ท่าทาง คำพูดหรือพฤติกรรมที่เห็นได้ชัดเจนหรืออาจแสดงออกโดยการมอบหมายงานหรือหน้าที่ให้ทำเป็นการแสดงออกถึงการให้ความไว้วางใจ หรือเชื่อในความสามารถว่าจะทำได้ การยอมรับที่มาจากมติกลุ่มซึ่งเป็นสมาชิกส่วนใหญ่เป็นการยอมรับที่มีความหมายสำหรับบุคคลมาก เพราะจะทำให้เขารู้สึกเป็นเกียรติและภาคภูมิใจ เนื่องจากความต้องการในขั้นสูงของเขาได้รับการตอบสนองด้วย

อนึ่ง เนื่องจากการฟังความคิดเห็นของคนอื่นเป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งของการแสดงการยอมรับบุคคลในกระบวนการกลุ่ม (ซึ่งไม่ใช่การเห็นด้วยหรือการคล้อยตามโดยปราศจากเหตุผล) ดังนั้น จึงใคร่ขอนำเนื้อหาส่วนที่เกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมของผู้มีทักษะที่ดีในการฟังซึ่ง **นายแพทย์เมืองทอง แขมมณี** ได้

เขียนไว้ในเรื่อง **ศิลปะของการฟัง** มาเสนอไว้ด้วย ดังนี้

1. ฟังด้วยความพอใจ โดยความตั้งอกตั้งใจและกระตือรือร้นที่จะฟังซึ่งจะเป็นสิ่งช่วยกระตุ้นให้ผู้พูดมีกำลังใจดีขึ้น

2. ฟังผู้พูดทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการประชุม ซึ่งควรตั้งใจฟังผู้พูดทั้งหมดมิใช่ฟังแต่พวกที่มีความคิดเห็นเหมือนกันกับตนเท่านั้น

3. ฟังให้เข้าใจความหมายเพื่อให้จับใจความของเนื้อหาได้ถูกต้องว่าผู้พูดหมายถึงอะไร

4. ฟังโดยสังเกตอย่างถี่ถ้วน หมายถึงนอกจากเนื้อหาแล้วยังฟังสำเนียงและสังเกตสีหน้ารวมทั้งท่าทางของผู้พูดอีกด้วย

5. ฟังด้วยความอดทน หมายถึงอดทนฟังผู้พูดจนจบโดยพยายามคาดเดาล่วงหน้าไปก่อนว่าเขาจะพูดอะไร ซึ่งอาจคาดคะเนผิดไปได้ ทั้งนี้เพราะว่าโดยปกติคนจะสามารถฟังได้ประมาณนาทีละ 400 คำ ซึ่งเร็วกว่าการพูดซึ่งจะพูดได้ประมาณนาทีละ 125 คำเท่านั้น

6. ฟังโดยไม่คิดเตรียมตัวโต้ตอบในขณะฟัง เพื่อจะได้มีสมาธิรับฟังด้วยความเข้าใจโดยตลอดก่อนที่จะคิดโต้ตอบ ซึ่งจะทำให้ตอบได้อย่างถูกต้อง

7. ฟังโดยไม่ถือการเล่นสำนวนเป็นเรื่องใหญ่ หมายความว่าฟังโดยมุ่งเฟ้นหาใจความสำคัญมากกว่าที่จะคอยสนใจจับผิดการใช้สำนวนหรือเล่นคำพูด โดยควรระลึกเสมอว่าแต่ละคนนั้นย่อมมีสำนวนการพูดแตกต่างกันไป

8. ฟังโดยไม่ขัดคอ หมายถึงไม่ขัดขวางผู้พูดด้วยการซักถามต้อนให้จนมุม แต่ควรเป็นการถามเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมมากกว่า

9. ฟังเพื่อพยายามหาข้อตกลง หมายถึงการฟังแล้วพยายามหาประเด็นที่จะประนีประนอมกันได้ มิใช่คอยจ้องจับผิดหาจุดอ่อนเพื่อโต้แย้งทำลายกัน

10. ฟังโดยทำความเข้าใจให้ตรงกัน หมายถึง ขณะที่มีการโต้แย้งกันอย่างรุนแรงอยู่นั้น ผู้ฟังที่ดีควรจะสรุปข้อความที่ตนเข้าใจให้ผู้พูดยอมรับเสียก่อนว่าหมายความเช่นนั้น เพื่อให้ประเด็นที่ขัดแย้งกันเป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันเสียก่อนที่ตนจะแสดงความคิดเห็นต่อไป และเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มที่จะเกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกันอีกด้วย

11. ฟังอย่างเข้าซึ้งถึงจิตใจของผู้พูด หมายถึงการฟังเสมือนเอาใจตนเองไปใส่แทนใจผู้พูดโดยพยายามปรับตัวให้เข้าใจซึ่งถึงแนวความคิดเห็น รวมทั้งความรู้สึกของผู้พูดในขณะนี้โดยไม่รีบด่วนตีความหมายความเข้าใจของผู้ฟังเสียก่อนที่เขาจะพูดจบ

12. ฟังด้วยจิตว่างปราศจากอคติ หมายถึง ยินดีรับฟังทุกสิ่งทุกอย่างโดยปล่อยว่างไม่ยึดมั่นถือมั่นในความรู้ความสามารถ ตลอดจนความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่ พร้อมกับยินดีฟังความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งที่ชอบและไม่ชอบ[6]

เรื่องที่ 14.2.3
ทัศนคติและค่านิยมของบุคคลในกระบวนการกลุ่ม

ทัศนคติและค่านิยม เป็นลักษณะที่บุคคลสร้างสมมาจากประสบการณ์ส่วนหนึ่งและเป็นส่วนที่ได้รับการถ่ายทอดแนวความคิดมาจากบุคคลอื่นอีกส่วนหนึ่ง ทั้งทัศนคติและค่านิยมที่แต่ละคนมีอยู่มีอิทธิพลสำคัญต่อความคิดและพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ของกลุ่มและต่อการทำงานเป็นคณะ

ทัศนคติเป็นความรู้สึกและท่าทีทางบวกหรือลบที่บุคคลมีต่อสิ่งต่าง ๆ ถ้าเป็นความรู้สึกและท่าทีทางบวกต่อสิ่งใดก็แสดงว่าบุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งนั้น ถ้าเป็นความรู้สึกและท่าทีทางลบต่อสิ่งใดก็แสดงว่าบุคคลมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น ทัศนคติทั้งที่ดีและไม่ดีนี้ถ้ามีมากเกินไปหรือขาดการไตร่ตรองพิจารณาให้รอบคอบก็อาจกลายเป็นความ "อคติ" ได้ เพราะเมื่อบุคคลมีทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีต่อสิ่งใด ทัศนคตินั้นจะมีอิทธิพลต่อความคิดของบุคคล และมีผลไปถึงพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกด้วย เช่น หัวหน้างานที่มีทัศนคติที่ดีต่อลูกน้องคนหนึ่งว่าเป็นคนมีความสามารถสูง เวลามีงานอะไรก็มักจะมอบหมายให้ทำอยู่เสมอ แม้จะเกิดความผิดพลาดก็ให้อภัยได้ง่าย

เพราะเชื่อเสียแล้วว่าปกติเป็นคนมีความสามารถสูง ส่วนลูกน้องที่หัวหน้างานมีทัศนคติที่ไม่ดีเห็นว่าเป็นคนเหลวไหลไม่รับผิดชอบ แม้จะมีงานที่ลูกน้องคนนี้ทำได้ก็ไม่อยากมอบหมายงานให้ทำ หรือถ้าตัดใจให้ทำแล้วบังเอิญเกิดความผิดพลาดขึ้นซึ่งความผิดพลาดอาจเกิดจากเหตุสุดวิสัย แต่หัวหน้าก็จะปักใจเชื่อทันทีว่าเป็นเพราะความเหลวไหลไม่รับผิดชอบของลูกน้องคนนั้นมากกว่าจะเป็นเหตุสุดวิสัยอย่างอื่น แต่ไม่ว่าหัวหน้าจะมีทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีต่อลูกน้องก็ตาม จะเห็นได้ว่าอย่างน้อยที่สุดหัวหน้าก็ได้เคยมีประสบการณ์ หรือได้เห็นผลการทำงานของลูกน้องมาก่อนแล้ว และจากประสบการณ์หรือผลงานในอดีตนั้นเองที่สร้างทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีให้เกิดขึ้นแก่หัวหน้า

การเกิดทัศนคติ

ทัศนคติเกิดจากประสบการณ์ทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อม ทั้งจากประสบการณ์ที่ค่อย ๆ สะสมทีละเล็กละน้อยหรือจากประสบการณ์เพียงครั้งเดียวที่เข้มข้นรุนแรง นอกจากนี้ยังเกิดจากการรับเอาทัศนคติของผู้อื่นมาเป็นของตนด้วย

สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการเกิดทัศนคติ ได้แก่

1. การอบรมเลี้ยงดูที่ได้รับจากบิดามารดาหรือผู้ปกครอง การประพฤติปฏิบัติตนและการอบรมเลี้ยงดูของพ่อแม่เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลสำคัญเป็นอันดับแรกต่อการสร้างทัศนคติให้เกิดขึ้นแก่บุคคล เช่น พ่อแม่ที่ทำอะไรประณีตเป็นระเบียบเรียบร้อย และพยายามปลูกฝังความประณีตและความเป็นระเบียบให้แก่เด็กตั้งแต่เล็ก ย่อมทำให้เด็กมีทัศนคติที่ดีต่อความประณีตและความเป็นระเบียบเรียบร้อยและจะทนไม่ค่อยได้กับความหยาบหรือไม่มีระเบียบ ตรงข้ามกับพ่อแม่ที่ทำอะไรแบบมักง่าย แม้จะไม่ได้สั่งสอนความมักง่ายนั้นให้กับเด็กโดยตรง แต่ด้วยความใกล้ชิด ลักษณะนั้น ๆ ก็จะถูกถ่ายทอดมายังเด็กโดยไม่รู้ตัว ทำให้เด็กเกิดทัศนคติต่อเรื่องของความมักง่าย หรือการทำอะไรลวก ๆ ว่าไม่ใช่สิ่งเสียหาย ซึ่งมีผลทำให้เด็กเมื่อโตขึ้นกลายเป็นบุคคลที่ขาดความระมัดระวังในรายละเอียด และมักทำงานพอให้ผ่านหรือพอให้เสร็จ ขาดความประณีต นอกจากนี้ลักษณะของความเชื่อและความคิดต่าง ๆ ของพ่อแม่ ผู้ปกครองก็สามารถถ่ายทอดมายังลูกหรือเด็กในปกครองได้ด้วยความใกล้ชิดความเคยชิน การปลูกฝังสั่งสอน และการเห็นตัวแบบ

2. การอบรมสั่งสอนและการประพฤติปฏิบัติของครู ครูเปรียบเสมือนพ่อแม่คนที่สองของเด็ก ฉะนั้นประสบการณ์ที่เด็กได้รับจากครูผ่านการประพฤติปฏิบัติของครู หรือการอบรมสั่งสอนของครู ก็มีส่วนในการสร้างทัศนคติให้เด็กจะติดไปจนเมื่อเด็กโตขึ้นด้วย

3. การศึกษา ทำให้บุคคลมีความรู้กว้างขวางมากขึ้นและช่วยให้บุคคลรู้จักวิเคราะห์วิจารณ์ต่อสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล ดังนั้นเมื่อบุคคลมีการศึกษาสูงขึ้น นอกจากการศึกษาจะสร้างทัศนคติหลายอย่างให้แก่บุคคลแล้ว การศึกษายังช่วยให้บุคคลเปลี่ยนทัศนคติบางอย่างได้ด้วย เช่น เด็กที่มีทัศนคติไม่ดีกับหมอหรือตำรวจเพราะอาจเคยถูกพ่อแม่หลอกเสมอ ๆ เวลาทำอะไรผิด ๆ ว่าจะถูกพาไปให้หมอฉีดยา หรือถูกพาไปส่งตำรวจจับเข้าห้องขัง เมื่อมีการศึกษามากขึ้นรู้บทบาทหน้าที่ของหมอ และตำรวจว่าต้องทำอะไรเมื่อใด ก็อาจเป็นทัศนคติที่เคยไม่ดีของตนต่อหมอซึ่งเคยทำให้รู้สึกกลัวและไม่อยากเข้าใกล้คนเป็นหมอหรือเป็นตำรวจ มาเป็นทัศนคติที่ดีต่อคนที่เป็นหมอหรือตำรวจจนอาจประกอบอาชีพนั้นเสียเอง เพราะเห็นว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติและทำประโยชน์ให้แก่สังคมได้มากก็ได้

4. สื่อมวลชน ปัจจุบันสื่อมวลชนต่าง ๆ อันได้แก่ สิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ หรือเครื่องมือสื่อสารอื่น ๆ เจริญก้าวหน้าไปมาก การส่งผ่านข่าวสารหรือการปรากฏตัวของตัวแบบผ่านสื่อมวลชนเป็นไปอย่างกว้างขวางทั้งในด้านความถี่และรูปแบบ โดยอาจออกมาในรูปการโฆษณาประชาสัมพันธ์ หรือการให้ความรู้ ความบันเทิง ดังนั้นข่าวสารหรือการปฏิบัติตนของตัวแบบที่บุคคลได้รับทางสื่อมวลชนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งต่อการสร้างหรือเปลี่ยนทัศนคติของบุคคล

สำหรับค่านิยมนั้น **อมรา พงศาพิชญ์** นิยามไว้ว่า *"คือข้อกำหนดที่สมาชิกของสังคมส่วนใหญ่ยอมรับและยึดถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นพื้นฐาน เพื่อใช้วินิจฉัยพิจารณาเลือกประพฤติไม่ให้ขัดกับค่านิยมของสังคม"*[7] ซึ่งหมายความว่าในสังคมที่ต่างกันย่อมมีค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ แตกต่างกัน และเมื่อมีค่านิยมที่ต่างกันบุคคลก็จะมีแนวการประพฤติการปฏิบัติตัวหรือทัศนคติต่างกันด้วย เช่น ในสังคมของการทำงานในระบบราชการ ยังให้ค่านิยมสูงกับคนที่มีวุฒิทางการศึกษาและใช้วุฒิเป็นตัวกำหนดตำแหน่งหน้าที่ ฉะนั้นผู้ที่รับราชการแต่ไม่มีวุฒิระดับปริญญา

แม้จะมีเงินเดือนสูงและความสามารถดี บางทีก็ถูกมองข้ามหรือไม่ได้รับการส่งเสริมเท่าที่ควร ทำให้บุคคลที่เป็นสมาชิกของสังคมที่มีค่านิยมดังกล่าวจำเป็นอยู่เองจะต้องศึกษาเล่าเรียนเพื่อให้ได้มาซึ่งวุฒิการศึกษา หรือปริญญาทั้ง ๆ ที่บางทีก็ไม่ได้สนใจกับความรู้หรือประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษาเล่าเรียนมากนัก

นอกจากนี้ค่านิยมในเรื่องอื่น ๆ เช่น ในความเป็นชายเป็นหญิง ที่นิยมว่าผู้ชายเก่งต้องกินเหล้าสูบบุหรี่ มีภรรยาได้หลายคนในขณะเดียวกันและอยู่ร่วมกันได้ หรือผู้หญิงดีต้องเป็นช้างเท้าหลัง ยินยอมสามี ทำหน้าที่แม่บ้าน และให้การอบรมดูแลลูก ก็ล้วนมีผลไปถึงแนวการประพฤติปฏิบัติตัวตลอดจนความรู้สึกนึกคิดของผู้ที่มีค่านิยมนั้น ๆ อยู่ทั้งสิ้น

ทั้งทัศนคติและค่านิยมของบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่ใกล้เคียงกันและมีอิทธิพลต่อกันและกัน ต่างก็มีอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก เมื่อบุคคลต่างประสบการณ์กันหรือต่างท้องถิ่นกันมาอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกลุ่มเดียวกัน แต่ละคนต่างก็นำเอาทัศนคติและค่านิยมที่ตนมีอยู่ติดมาด้วย ฉะนั้นจึงมักพบเสมอ ๆ ว่าเมื่อสมาชิกต้องแสดงความคิดเห็นหรือทำงานร่วมกันจึงเกิดความขัดแย้งกันเพราะแต่ละคนมีทัศนคติและค่านิยมต่อประเด็นที่กำลังพิจารณาร่วมกันต่างกัน ทำให้มีแนวความคิดหรือการประพฤติปฏิบัติต่อการแก้ปัญหาหรือการทำงานในเรื่องนั้น ๆ ต่างกัน

ในกระบวนการกลุ่มนั้น เป็นกระบวนการที่พยายามจะปรับทัศนคติและค่านิยมของคนในกลุ่มให้หันเข้าหากัน ด้วยการรับฟังซึ่งกันและกัน และตกลงกันเพื่อหาแนวกลางในการปฏิบัติร่วมกัน สิ่งสำคัญที่คนในกลุ่มต้องเข้าใจก็คือ ทัศนคติและค่านิยมของคนนั้นเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นได้จากประสบการณ์ และก็เปลี่ยนไปด้วยประสบการณ์เช่นเดียวกัน ฉะนั้นการที่ใครจะมีทัศนคติหรือค่านิยมต่อสิ่งใดอย่างไรมาก่อนไม่ใช่สิ่งเสียหาย ข้อสำคัญอยู่ที่ว่าทำอย่างไรจึงจะหล่อหลอมหรือปรับทัศนคติและค่านิยมเหล่านั้นให้เป็นประโยชน์ต่อสัมพันธภาพของกลุ่มและต่อการทำงานของกลุ่มให้ได้มากที่สุด นั่นคือ *เมื่อใดที่เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในกลุ่มอันเนื่องมาจากทัศนคติ ค่านิยม หรือความต้องการไม่ตรงกัน สมาชิกในกลุ่มควรปฏิบัติ* ดังนี้คือ

1. พยายามวิเคราะห์สาเหตุของความขัดแย้งแต่ละครั้งให้ตรงจุดที่สุดว่าเกิดเพราะสิ่งใด ถ้าเป็นเพราะทัศนคติหรือค่านิยมและความต้องการไม่ตรงกัน ก็ต้องรับฟังความคิดเห็นที่แต่ละคนมีอยู่จากประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับ นำประสบการณ์หรือผลของการกระทำและเหตุผลจากข้อคิดเห็นมาพิจารณาเข้ากับเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานที่กลุ่มมีเป็นแนวหรือช่วยกันกำหนดขึ้น แล้วหาข้อยุติที่จะทำให้การทำงานหรือการแก้ปัญหานั้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือวิธีการที่กำหนดไว้ให้มากที่สุด

2. พยายามอย่ายึดติดอยู่กับทัศนคติ ค่านิยมและความต้องการของตนอยู่เพียงฝ่ายเดียว แต่จงปรับทัศนคติ ค่านิยมและความต้องการของตนให้สอดคล้องกับสมาชิกส่วนใหญ่ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อส่วนรวมและการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างสมเหตุสมผลเป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม ในเรื่องของความขัดแย้งภายในกลุ่มนี้นอกจากจะเกิดจากความต้องการทัศนคติ และค่านิยมที่ต่างกันของสมาชิกในกลุ่มแล้ว ยังอาจเกิดจากการรับรู้ปัญหาที่แตกต่างกันเพราะอวัยวะการรับรู้ และประสบการณ์ที่แต่ละคนนำมาโยงกับสิ่งที่ตนรับรู้ไม่เหมือนกัน เข้าทำนอง "สองคนยลตามช่องคนหนึ่งมองเห็นโคลนตม อีกคนตาแหลมคมมองเห็นดาวอยู่พราวพราย" หรืออาจเกิดจากผลประโยชน์ที่ขัดกันก็ได้ซึ่งในเรื่องของการขจัดความขัดแย้งที่ให้ผลดีในระยะยาวนั้น **ทิศนา แขมมณี** ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ทำให้ผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายต่างได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตนต้องการไว้ดังนี้

1. ทั้งสองฝ่ายควรคิดว่า "ความขัดแย้ง" นั้นเป็นของธรรมดาอาจเกิดขึ้นได้และเป็นสิ่งที่สามารถหาทางแก้ไขได้

2. ทั้งสองฝ่ายเปลี่ยนทัศนคติจาก "การเอาชนะกันและกัน" มาเป็น "การช่วยกันเอาชนะปัญหา" ซึ่งทัศนคติแบบนี้จะเป็นแรงผลักดันให้ทั้งสองฝ่ายมุ่งประเด็นตรงไปที่ปัญหาว่าคืออะไร อะไรคือจุดประสงค์หรือความต้องการที่แท้จริงของทั้ง 2 ฝ่าย และวิธีการอะไรที่จะช่วยให้แต่ละฝ่ายได้สนองความต้องการของตน ซึ่งกระบวนการนี้จะตรงกันข้ามกับการที่ทั้งสองฝ่ายต่างจะเอาชนะกัน และพยายามหาวิธีจะให้ตนเองอยู่เหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจะเห็นว่าในกรณีหลังนี้ คู่กรณีจะไม่สนใจที่จะช่วยอีกฝ่ายหนึ่งแก้ปัญหา หรือหาวิธีการที่จะให้อีกฝ่ายหนึ่งได้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของเขา เหมือนกับที่ตนต้องการให้จุดมุ่งหมายของตนได้บรรลุผลสำเร็จ

3. ทั้งสองฝ่ายมีความจริงใจที่จะแสดงหรือบอกความต้องการของตนออกมาให้อีกฝ่ายทราบให้ชัดเจน เพราะสิ่งนั้นจะเป็นข้อมูลสำคัญในการนำมาใช้แก้ปัญหา

4. ทั้งสองฝ่ายมุ่งความสนใจไปในเรื่องการหาข้อมูลเพิ่มเติมที่จะมาช่วยในการตัดสินใจหาวิธีการให้แต่ละฝ่ายได้บรรลุผลตามที่ตนต้องการ

5. ทั้งสองฝ่ายพยายามหลีกเลี่ยงการใช้คะแนนเสียงตัดสินหาข้อยุติ เพราะการลงคะแนนเสียงนั้น มักจะนำไปสู่ผลแบบ แพ้ – ชนะได้

6. ทั้งสองฝ่ายหลีกเลี่ยงไม่แสดงพฤติกรรมที่เห็นแก่ตัว ทำให้ผู้อื่นเสียผลประโยชน์ ในทางตรงข้าม แต่ละฝ่ายจะเอาใจใส่กันและกัน และช่วยกันจนได้ข้อยุติที่พอใจ [8]

เรื่องที่ 14.2.4
ลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานเป็นคณะ

การทำงานเป็นคณะ คือการทำงานกลุ่มอย่างมีระบบ เพราะหมายถึงการทำงานที่คนในกลุ่มจะต้องรู้เป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน มีการวางแผนร่วมกันว่าจะดำเนินงานอย่างไร ด้วยวิธีใด ภายในกำหนดเวลาอย่างไร มีการแบ่งงานกันทำ และข้อสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของการทำงานเป็นคณะก็คือ สมาชิกต้องประสานงานกันอย่างดีในระหว่างการทำงานจนสามารถที่จะรับช่วงงาน หรือช่วยเสริมงานของสมาชิกอื่นในทีมให้ดำเนินไปตามแนวทางที่กลุ่มกำหนดไว้ได้ และต้องมีการประเมินผลงานที่กลุ่มร่วมกันทำเป็นระยะ ๆ ด้วยเพื่อจะได้รู้ว่าขณะนี้กลุ่มหรือทีมงานกำลังดำเนินงานอยู่ ณ จุดใดของแผนงานที่ร่วมกันกำหนดไว้ มีอะไรที่ควรช่วยกันแก้ไขปรับปรุงก่อนที่จะดำเนินงานต่อไป หรือบัดนี้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้แล้วมากน้อยเพียงใด

1. ลักษณะและพฤติกรรมของสมาชิกในคณะเมื่อต้องกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

ในการทำงานเป็นคณะ สมาชิกทุกคนต้องทำความเข้าใจในเป้าหมายให้ตรงกันเสียก่อน เพราะเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการทำงาน และเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่างานที่กำลังร่วมกันทำนั้นมีคุณภาพเพียงไรควรดำเนินต่อไปหรือไม่

ในการกำหนดเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่ดีในการทำงานนั้น **จอห์น อี โจนส์** (John E. Jones) ได้เสนอลักษณะของเป้าหมายที่ดีในการทำงานไว้ สรุปได้ดังนี้

1. เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่ดีควรมีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงสำหรับงานที่กำลังจะทำเพื่อให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มเข้าใจได้ตรงกันว่า ผลสุดท้ายของการทำงานที่กลุ่มหรือคณะต้องการคืออะไร

2. เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่ดีควรเขียนออกมาในรูปของการกระทำที่เข้าใจได้ตรงกัน เพื่อให้ทุกคนรู้ว่าเขาควรจะต้องทำงานอะไรบ้าง สำหรับการที่จะกำหนดเป้าหมายในลักษณะนี้ได้นั้นสมาชิกต้องร่วมกันวิเคราะห์งานที่จะต้องทำไปพร้อม ๆ กันด้วย ซึ่งจะทำให้เห็นงานต่าง ๆ ที่จะต้องทำได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่ดีควรเขียนให้อยู่ในลักษณะที่มีการระบุลงไปให้ชัดเจนด้วยว่า ใครจะมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทในจุดมุ่งหมายนั้นอย่างใด เพราะเท่ากับเป็นการช่วยกำหนดบทบาทที่ชัดเจนให้แก่สมาชิก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่งานของกลุ่มมีหลายลักษณะที่ต้องอาศัยการประสานงานกันอย่างมากเช่นการทำข่าวทางสื่อมวลชนซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย ทำหน้าที่คนละอย่างแต่ทุกคนต้องทำงานเชื่อมต่อและประสานกันอยู่ตลอดเวลา

4. เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่ดี ควรเขียนให้อยู่ในลักษณะที่มีความเป็นไปได้ไม่ใช่ดูสวยงามดีแต่ยากที่จะปฏิบัติ

5. เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่ดี ควรมีลักษณะที่สามารถสังเกตเห็นผลที่จะเกิดขึ้นได้ นั่นก็คือควรบ่งบอกพฤติกรรมที่สังเกตได้มากกว่าจะเขียนในเชิงที่แสดงความรู้สึกภายในของบุคคลซึ่งคนอื่นไม่สามารถสังเกตเห็นได้

พฤติกรรมของสมาชิกในคณะเมื่อต้องกำหนดเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกันก็คือ ต้องช่วยกันพิจารณาว่าการร่วมกันทำงานในแต่ละครั้งนั้นผลสุดท้ายที่กลุ่มต้องการคืออะไรบ้าง จากนั้นก็ช่วยกันสรุปและเขียนเป็นเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของกลุ่มไว้ตามข้อเสนอแนะของโจนส์ การเขียนเป้าหมายไว้เป็นลายลักษณ์อักษรทำให้สมาชิกสามารถตรวจสอบและทบทวนในสิ่งเดียวกันได้บ่อยครั้งเท่าที่ต้องการ

2. ลักษณะและพฤติกรรมของสมาชิกในคณะเมื่อต้องการวางแผนร่วมกัน

เมื่อมีเป้าหมายของการทำงานร่วมกันแล้วลำดับขั้นต่อไปของการทำงานเป็นคณะก็คือการวางแผนร่วมกันว่าใครจะทำอะไร อย่างไร เมื่อใด เพื่อให้เกิดผลอย่างไร จะต้องมีการประสานงานกันในลักษณะใด เมื่อไร จะติดตามประเมินผลกันในช่วงใดบ้าง อย่างไร และถ้าต้องมีการปรับปรุง หรือเกิดมีอุปสรรคจะปรับปรุงหรือแก้ไขในลักษณะไหน ในการวางแผนนี้สมาชิกทุกคนต้องช่วยกันให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็นและถ้างานใดที่ตนถนัดและคิดว่าสามารถจะทำได้ดีก็อาจอาสาเข้าช่วยเหลือ ในขั้นของการวางแผนนี้สมาชิกทุกคนควรช่วยกันคิดให้รอบคอบพยายามนำประสบการณ์ของแต่ละคนที่มีในงานที่กำลังร่วมกันวางแผนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุด รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ร่วมกันพิจารณาขั้นตอนการทำงานว่ามีเหตุผลและวางแผนให้สมเหตุผลในลักษณะที่สามารถทำได้จริง เมื่อมีข้อขัดแย้งกันขึ้นก็ไม่ใช้อคติในการแก้ไขความขัดแย้ง แต่ต้องนำเป้าหมายที่วางไว้มาเทียบเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่าความคิดและเหตุผลของใครจะมีข้อดีข้อเสียนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้มากน้อยกว่ากัน

3. ลักษณะและพฤติกรรมของสมาชิกในคณะเมื่อต้องปฏิบัติงานร่วมกัน

เมื่อวางแผนเรียบร้อยแล้ว ก็จะมาถึงตอนที่ต้องแบ่งงานกันทำ ในการปฏิบัติงานร่วมกันนั้นสมาชิกแต่ละคนต้องพยายามวิเคราะห์งานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายมีความรับผิดชอบในการทำงาน และประสานงานกันอยู่ตลอดเวลา ในการประสานงานหรือช่วงต่อของการรับสั่งงานจากสมาชิกคนหนึ่งไปยังสมาชิกอีกคนหนึ่งนั้น การสื่อสารหรือสื่อความหมายจะเข้ามามีบทบาทอยู่มาก ผู้มอบงานของตนให้คนอื่นสานต่อต้องส่งสารให้ชัดแจ้งว่าตนได้ทำอะไรไปแล้วบ้าง ผู้สานงานต่อควรเริ่มต่อที่จุดใด หรืออะไรที่ผู้รับจะต้องระมัดระวังเป็นพิเศษบ้าง เพราะเหตุใดสำหรับผู้รับงานก็ต้องพยายามซักถามและตรวจสอบข้อความที่สื่อสารกันจนแน่ใจว่าเข้าใจทุกเรื่องได้ตรงกันจริง ๆ ไม่ใช่คิดว่าเข้าใจแต่ปรากฏว่าเมื่อรับช่วงงานไปทำต่อแล้วพบว่าเกิดความผิดพลาดเพราะเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนในการรับสาร

4. ลักษณะและพฤติกรรมของสมาชิกในคณะเมื่อต้องสรุปและประเมินผลการทำงาน

ในการสรุปและประเมินผลการทำงานนั้น ต้องทำเป็นระยะ ๆ มิใช่ทำเฉพาะเมื่องานขั้นสุดท้ายสำเร็จลงแล้ว การสรุปและประเมินผลการทำงานนั้นควรทำทั้งที่เป็นงานเฉพาะส่วนบุคคลที่ได้รับการมอบหมายจากกลุ่ม และที่เป็นงานรวมของทั้งกลุ่ม การสรุปและประเมินผลเฉพาะส่วนบุคคลจะบ่งชี้ให้เห็นว่าการทำงานของแต่ละคนอยู่ที่จุดใด อยู่ในทิศทางที่เหมาะสมหรือได้ผลตามแนวที่ต้องการหรือไม่ การสรุปและประเมินผลทั้งกลุ่ม นอกจากจะช่วยให้รู้สถานภาพในการทำงานของกลุ่มแล้ว ยังทำให้รู้ถึงประสิทธิภาพในการประสานงานกันระหว่างสมาชิกในคณะด้วย การสรุปและประเมินผลเป็นระยะ ๆ จะช่วยให้สามารถปรับปรุงหรือแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานได้บ่อยครั้ง ซึ่งช่วยให้การทำงานมีความก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพในการสรุปและประเมินผลการทำงานเป็นคณะนั้น สมาชิกในคณะไม่ควรประเมินโดยใช้อคติหรือประเมินในลักษณะของการคอยจับผิดซึ่งกันและกัน เมื่อพบข้อบกพร่องจากการประเมินก็ควรช่วยกันหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความบกพร่อง หาวิธีแก้ไขตามสาเหตุโดยช่วยกันคิด ช่วยกันออกความเห็นและถ้าจำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนบทบาทในการทำงานบ้าง เพื่อความเหมาะสมหรือความคล่องตัวก็อาจต้องทำโดยต้องมีการชี้แจงหรืออภิปรายร่วมกัน เพื่อให้ทุกฝ่ายยอมรับความเปลี่ยนแปลงด้วยความเต็มใจ จะได้สามารถดำเนินงานร่วมกันต่อไปได้อย่างมีความสุขด้วยกันทุกฝ่าย

ตอนที่ 14.3
กระบวนการกลุ่มกับการแก้ปัญหา

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 14.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

14.3.1 การใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ปัญหา
14.3.2 กลุ่มแก้ปัญหา
14.3.3 การประเมินพฤติกรรมกลุ่ม

แนวคิด

1. มนุษย์มีวิธีคิดแก้ปัญหาโดยใช้เหตุผล และโดยใช้อารมณ์ ความรู้สึก ซึ่งเป็นการแน่นอนว่าการตัดสินใจที่ดีควรอยู่ในแวดวงของเหตุผล แต่การแก้ปัญหาและตัดสินใจหลายกรณีและในหลายระดับ ต้องมองไกลกว่าเหตุผล ฉะนั้นการตัดสินใจจากการผุดรู้ จึงมีความสำคัญและปรากฏบ่อยครั้งในพฤติกรรมการแก้ปัญหาของบุคคลหรือกลุ่ม มีเทคนิคกระบวนการกลุ่มหลายแบบที่เน้นการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และที่มีการแก้ปัญหาโดยใช้ความคิดนึกอย่างอิสระโลดโผนเพื่อให้เกิดการผุดรู้ขึ้น ดังนั้น การนำกระบวนการกลุ่มมาใช้แก้ปัญหาจะต้องเลือกใช้เทคนิคที่เหมาะสมกับกรณีปัญหา และต้องมีการจัดองค์ประกอบของกลุ่มให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย
2. กลุ่มแก้ปัญหาที่สามารถนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพของกลุ่มทำงานได้มาก คือ กลุ่มระดมสมองและกลุ่มในนาม จะเน้นการใช้ความคิดอย่างอิสระ สำหรับกลุ่มวิเคราะห์พลังสนาม จะเน้นการคิดอย่างเป็นระบบเป็นเหตุเป็นผล
3. การประเมินพฤติกรรมกลุ่ม คือ การตัดสินพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มโดยเปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับไปปรับพฤติกรรมกลุ่มให้ได้กลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พฤติกรรมที่พึงประเมินคือ พฤติกรรมของสมาชิกและของผู้นำกลุ่ม และบรรยากาศของกลุ่ม

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 14.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. บอกหลักการจัดกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาได้
2. นำเทคนิคกลุ่มระดมสมองไปใช้แก้ปัญหาได้
3. นำเทคนิคกลุ่มในนามไปใช้แก้ปัญหาได้
4. นำเทคนิคกลุ่มวิเคราะห์พลังสนามไปใช้แก้ปัญหาได้
5. เลือกใช้เทคนิคแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับลักษณะปัญหาได้
6. บอกได้ว่าการประเมินพฤติกรรมกลุ่มควรพิจารณาพฤติกรรมด้านใดบ้าง

เรื่องที่ 14.3.1
การใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ปัญหา

1. แนวคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหา

การศึกษาทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับความคิดของมนุษย์ การเกิดและการเปลี่ยนความคิดเห็นตลอดจนการแก้ปัญหา ได้ข้อสรุปออกมาว่า การแก้ปัญหาที่ประสบความสำเร็จ เป็นส่วนที่เกิดจากการทำงานของ**สมองซีกซ้าย (left hemisphere)** สมองซีกนี้เป็นส่วนที่เกิดของความคิดที่มีเหตุผล เป็นที่ที่จินตนาการอันบรรเจิดถูกถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดและภาษาที่ไพเราะ ส่วน**สมองซีกขวา (right hemisphere)** เป็นที่เกิดของความคิดอีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งมีความสำคัญต่อการแก้ปัญหาเช่นเดียวกัน แม้จะดูว่าสำคัญน้อยกว่า กล่าวคือ สมองซีกขวาทำหน้าที่ถ่ายทอด แปร หรือเสริมแต่ง (process) การแสดงออกทางอารมณ์ สิ่งที่มองเห็นด้วยสายตา และพฤติกรรมที่ไม่แสดงออกทางวาจา ซึ่งเป็นส่วนเสริมที่สำคัญต่อความรู้ความเข้าใจที่เรามีอยู่แล้ว ความคิดที่เกิดในลักษณะหลังนี้ ในทางจิตวิทยาเรียกว่า การผุดรู้ (intuition) พฤติกรรมที่แสดงตามการผุดรู้เป็นพฤติกรรมที่แสดงตามความรู้สึกนึกคิด ไม่ใช้เหตุผล ที่นำแนวคิดนี้มาพูด มิใช่จะพิจารณาว่าการแก้ปัญหาของเรามีลักษณะเป็นการทำงานของสมองซีกไหน หากต้องการให้ดูว่าเราจะผสานการทำงานของสมองซีกขวาเข้ากับสมองซีกซ้ายด้วยวิธีใดบ้าง และความคิดแก้ปัญหาจากสมองซีกขวา คือ จากการผุดรู้นั้นก็มีส่วนสำคัญต่อการแก้ปัญหาเหมือนกัน หากนักศึกษาลองสังเกตพฤติกรรมของตนเองดู คงได้พบว่า แม้ส่วนใหญ่เราจะประพฤติปฏิบัติในลักษณะที่มีเหตุมีผล มีความเป็นปรนัย ไม่ทำอะไรตามแต่ใจตนและมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้พอสมควร

แต่บ่อยครั้งเราตัดสินใจโดยอิทธิพลของสมองซีกขวาคือ ตามอารมณ์ ความรู้สึกและสิ่งเล็ก ๆ น้อยที่เราหยิบยกเอามาแปลตีความเอาเอง แล้วก็พยายามหาเหตุผลให้ข้อตัดสินใจนั้น ๆ เช่น ไม่อยากไปงานหนึ่งเพราะไม่อยากเห็นหน้าคนบางคนในงาน แต่ก็หาเหตุผลด้วยการอ้างว่า มีงานค้างอยู่ควรทำให้เสร็จ งานควรมีความสำคัญมากกว่าความสนุก หรือเสื้อผ้าที่จะใส่ไปงานไม่เหมาะสม หากตัดใหม่จะเป็นการลงทุนมากเกินไปสำหรับการนี้ เป็นต้น การตัดสินใจของกลุ่มก็มีเช่นนี้เหมือนกัน คือ ตัดสินด้วยอารมณ์ ความรู้สึกแล้วพยายามหาเหตุผลมาสนับสนุนให้ "ดูดี" การตัดสินใจหลายระดับบางครั้งต้องมองไกลกว่าเหตุผล กฎระเบียบในหน่วยงานอาจต้องมองถึงความสัมพันธ์ อำนาจการแข่งขัน ความปรารถนาของบุคคล และ "การเมือง" ด้วย ซึ่งที่กล่าวนี้เป็นส่วนที่สมองซีกขวาจะดำเนินการแปลออกมาสู่กระบวนการตัดสินใจ ฉะนั้น การพิจารณาด้านกระบวนการ (process domain) ด้านการธำรงอยู่ของชีวิตกลุ่ม จะช่วยให้เข้าใจประเด็นที่ซ่อนอยู่ภายใต้สำนึกของสมองซีกขวา ซึ่งควรจะต้องถ่ายทอดออกมาเป็นภาษาให้เข้าใจกันได้ในกลุ่ม ยิ่งกระทำเช่นนี้ได้มากเท่าไร ยิ่งสามารถหาทางเลือกที่นำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ได้มากเท่านั้น [9]

เทคนิคกลุ่มแก้ปัญหาที่ยกมากล่าวในตอนที่ 14.3 จะเลือกมาทั้งวิธีที่เน้นการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เป็นเหตุเป็นผล หรือที่เน้นการทำงานของสมองซีกซ้าย ได้แก่ เทคนิคกลุ่มวิเคราะห์พลังสนาม เทคนิคนี้แม้จะดูแคบและจำกัดอยู่ในกรอบของวิธีการ แต่ลักษณะที่เน้นการพิจารณาอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การทดสอบข้อสมมติฐาน การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ตรวจสอบได้ การให้คำจำกัดความ ขยายความให้ชัดเจน กำหนดเกณฑ์ กำหนดวิธีวัดและประเมินผล ก็เป็นประโยชน์ในการทำงานไม่น้อย อีกวิธีหนึ่งคือ วิธีแก้ปัญหาแบบใช้สัญชาตญาณผุดรู้ซึ่งเป็นงานของสมองซีกขวาเพื่อค้นหาคำตอบอันมีค่าที่ซ่อนอยู่ภายใต้ส่วนนี้ เนื่องจากการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นโปรแกรมอย่างเดียวย่อมไม่เพียงพอ ผู้ที่เคยมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาใหญ่มาแล้ว คงตระหนักในความจริงที่ว่าการตัดสินใจที่สร้างสรรค์ยอดเยี่ยม ยิ่งใหญ่ที่สุด เกิดขึ้นมาโดยไม่คาดคิด ในยามสิ้นหวัง ยามเหนื่อยล้า หมดศรัทธาก็มี ฉะนั้นเพื่อที่จะไม่ละเลยคุณค่าของสมองซีกขวา ไม่ละเลยการผุดรู้ จึงขอเสนอเทคนิคการแก้ปัญหากลุ่มที่มีลักษณะห่างไกลจากแบบเป็นเหตุผลเป็นระบบ อย่างตรงข้าม คือ คิดอย่างอิสระเสรีกว้างไกลไม่มีขอบเขต ซึ่งได้แก่ เทคนิคกลุ่มระดมสมอง เทคนิคกลุ่มในนาม และเทคนิคกลุ่มที่เสริมพลังของกลุ่มในนามอันได้แก่ กลุ่มลั่นไก ไว้ด้วย

2. การจัดกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา

การวางแผนจัดกลุ่มอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงองค์ประกอบและธรรมชาติของกลุ่มจะช่วยให้หัวหน้าหรือผู้นำกลุ่มส่งเสริมพฤติกรรมการแก้ปัญหาในกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ได้ดียิ่งขึ้น ผู้นำกลุ่มที่เตรียมการณ์เอาไว้จะเลือกสมาชิกที่เป็นองค์ประกอบของกลุ่มอย่างระมัดระวัง และจะพิจารณาถึงอายุของสมาชิกภาพ ตลอดจนขนาดของกลุ่มด้วยการจัดกลุ่มเพื่อให้แก้ปัญหาได้ดี ต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 การเลือกสมาชิก ถ้าผู้นำกลุ่มสามารถเลือกกำหนด หรือแม้แต่แนะนำบุคคลที่จะเข้าร่วมกลุ่มแก้ปัญหา ผู้นำกลุ่มจะสามารถควบคุมกิจกรรมการแก้ปัญหานั้นได้ดียิ่งขึ้น การเลือกใครย่อมขึ้นอยู่กับฐานะตำแหน่งในหน่วยงาน หน้าที่ที่คาดว่าจะให้ทำในกลุ่ม และความรู้เกี่ยวกับปัญหานั้น การเลือกตัวบุคคลที่เหมาะสมเพื่อจัดเข้ากลุ่มนี้ทำไม่ได้ทุกกรณีไป เพราะสมาชิกภาพของกลุ่มอาจถูกกำหนดโดยงาน หรือโดยกลุ่มผลประโยชน์ หรือโดยคำชี้แนะจาก "เบื้องบน" ถึงกระนั้นผู้นำกลุ่มก็ยังต้องระวังเกี่ยวกับการจัดองค์ประกอบของกลุ่ม และพยายามหาตัวคนให้รับหน้าที่หรือบทบาทที่ยังว่างอยู่ในกลุ่ม โดยจัดสมาชิกเพิ่มเข้าไปหรือให้สมาชิกที่อยู่ในกลุ่มแล้วรับหน้าที่เพิ่มขึ้นหรือทำหน้าที่เสริมส่วนที่ขาดนั้นเสียเอง

2.2 การจัดองค์ประกอบ การวางแผนจัดองค์ประกอบของกลุ่มขึ้นอยู่กับมิติ 2 ประการ คือ **ประการแรก** ฐานะตำแหน่งหรืออำนาจในหน่วยงานของบุคคลนั้น และ**ประการที่สอง** หน้าที่งานที่คาดว่าจะให้ทำในกลุ่ม โดยพิจารณาถึงความรอบรู้ของบุคคลเกี่ยวกับปัญหาที่กลุ่มจะพิจารณา

โดยปกติแล้ว สมาชิกภาพของกลุ่มควรจะสะท้อนให้เห็นระดับของปัญหา เช่น ถ้าเป็นปัญหาของกรม (บุคลากรของกรมก็ควรจะเป็นผู้แก้ปัญหานั้น ถ้าเป็นปัญหาร่วมกันระหว่างกรมกับโรงเรียน สมาชิกของกลุ่มจะต้องประกอบด้วยบุคคลจากกรมและโรงเรียน) หากเป็นไปได้ควรให้บุคคลซึ่งมีอำนาจตัดสินใจและสั่งการในหน่วยงานนั้นร่วมอยู่ในกลุ่มด้วย เพื่อให้สนับสนุนมติของกลุ่ม และจัดอัตรากำลังและงบประมาณให้กลุ่มได้ดำเนินตามแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ ดังนั้น สมาชิกของกลุ่มจึงควรประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับปัญหา

การเลือกสมาชิก ควรพิจารณาถึงหน้าที่ที่จะให้ทำในกลุ่มด้วย ถ้าได้คนที่มีความรอบรู้ปัญหาในด้านต่าง ๆ อาทิเช่น ด้านเทคนิค การเมือง หน่วยงาน สภาพแวดล้อม หรือแม้แต่ปัญหาภายในที่เป็นเรื่องส่วนตัวก็จะยิ่งดีที่สุด และโดยที่วิธีการแก้ปัญหาจะต้องเป็นที่ยอมรับของผู้รับผิดชอบ จึงควรให้บุคคลที่ต้องทำหน้าที่แก้ปัญหาอยู่ในกลุ่มด้วย การได้ผู้มีความรู้เกี่ยวกับปัญหาอยู่ในกลุ่มทำให้ได้ข้อตัดสินใจดีขึ้น และการรวมเอาตัวผู้ปฏิบัติไว้ในกลุ่มก็จะทำให้มติข้อตัดสินใจของกลุ่มเป็นที่ยอมรับมากขึ้น การจัดกลุ่มที่เหมาะสมที่สุดตามความเห็นของ **ลิฟตัน (Lifton)** คือสมาชิกมีความแตกต่างกันบ้างพอสมควรในด้านทัศนคติ ภูมิหลังและประสบการณ์แต่ไม่แตกต่างกันอย่างมากมายขนาดพูดกันไม่รู้เรื่อง ความแตกต่างจะช่วยให้สมาชิกได้รับประสบการณ์อันกว้างขวางจากกลุ่มเกิดความคิดเห็นแปลก ๆ ใหม่ ๆ มากกว่าในกรณีที่ทุกคนมีภูมิหลังคล้ายคลึงกันจนคิดและทำอะไรอย่างเดียวกัน

2.3 พัฒนาการของกลุ่ม ก่อนที่กลุ่มคนจะพัฒนาขึ้นมาเป็น "กลุ่ม" ตามความหมายของทัคแมน (Tuckman) เราจะต้องผ่านกระบวนการต่อไปนี้

2.3.1 การรวมกลุ่ม (forming) ผู้ที่จะเข้ามารวมกลุ่ม ในขั้นแรกจะเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของกลุ่ม หวังว่ากลุ่มจะสามารถตอบสนองทั้งด้านความสำเร็จของงานและความต้องการของตนเอง

2.3.2 การขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่ม (storming) ในขั้นนี้สมาชิกจะเริ่มขัดแย้งกัน และใช้อารมณ์ในการทำงาน ความขัดแย้งนี้เกิดขึ้นเนื่องมาจากการมีทัศนคติและค่านิยมที่แตกต่างกัน ระหว่างสมาชิกด้วยกันหรือระหว่างสมาชิกกับงานที่จะต้องปฏิบัติระยะแรกสมาชิกบางคนอาจต่อต้านหรือไม่เห็นด้วยกับข้อปฏิบัติที่กลุ่มได้กำหนดขึ้น แต่เมื่อขจัดข้อแตกต่างได้แล้วสมาชิกจะเริ่มเข้าใจ มีทัศนคติที่คล้ายคลึงกัน กลุ่มเริ่มมีระเบียบมากขึ้น

2.3.3 การกำหนดปทัสถานของกลุ่ม (norming) ในขั้นตอนนี้ กลุ่มจะพัฒนาขึ้นมาถึงขั้นกำหนดปทัสถานเพื่อยึดถือปฏิบัติ พฤติกรรมของสมาชิกจะต้องเป็นไปตามที่ปทัสถานกำหนดไว้ ความสามัคคีภายในกลุ่มจะเกิดตามมา

2.3.4 การปฏิบัติงานของกลุ่ม (performing) กลุ่มพร้อมที่จะมุ่งปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือประสบความสำเร็จในงาน

ระยะเวลาที่เกิดการพัฒนากลุ่มตามกระบวนการนี้อาจเร็วหรือช้าก็ได้ ขึ้นอยู่กับประเภทของกลุ่มถ้าเป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นชั่วครั้งชั่วคราว เช่น กลุ่มกรรมการหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจจะใช้เวลาในการพัฒนาเร็วมาก เพราะมีเวลาเป็นข้อจำกัด บีบบังคับให้กลุ่มต้องพัฒนาขึ้นมาโดยเร็ว เพื่อแก้ปัญหาให้ลุล่วงไป แต่ถ้าเป็นกลุ่มที่เกิดจากการกำหนดขึ้น เช่น ทีมงานที่ถูกกำหนดให้ทำงานร่วมกันเป็นโครงการระยะยาวหรือถาวรมีช่วงเวลาอายุกลุ่มยาวนานกว่า การพัฒนากลุ่มก็ใช้เวลายาวนานกว่าด้วย

ความรู้เกี่ยวกับระยะเวลาการเป็นสมาชิกกลุ่ม จะช่วยให้ผู้นำกลุ่มเข้าใจพลวัตกลุ่ม (group dynamics) ได้ชัดเจนขึ้น และใช้เป็นข้อพิจารณาในการจัดกลุ่มแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมของสมาชิกในขั้นตอนแรก ๆ ของการรวมกลุ่ม จัดได้ว่าเป็นช่วงที่สมาชิกภาพยังไม่พัฒนาเต็มที่ สมาชิกยึดผู้นำเป็นหลัก ว่าอะไรก็ว่าตามกันไม่สนใจปัญหาลึกซึ้งและมองการณ์ "ใกล้" ตรงข้ามกับกลุ่มที่พัฒนาเต็มที่แล้ว ซึ่งสมาชิกจะมีความคิดเห็นเป็นของตนเองและแสดงออก มิใช่อะไร ๆ ก็แล้วแต่หัวหน้า สมาชิกจะมองการณ์ไกลและมีความสนใจอย่างลึกซึ้งต่อการทำงานของกลุ่ม

พัฒนาการของกลุ่มมีผลต่อภาวะผู้นำและกระบวนการกลุ่มเป็นอย่างมาก ส่วนใหญ่กลุ่มที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งจะมีอายุไม่ยาวนัก จึงเป็นการยากที่กลุ่มจะมีโอกาสพัฒนาไปได้ถึงภาวะที่เจริญเต็มที่ ดังนั้น ผู้นำกลุ่มอาจจะต้องรับบทบาทหนัก เพื่อกระตุ้นให้กลุ่มทำงานตามเป้าหมาย แต่ถ้าเป็นกลุ่มที่ทำหน้าที่แก้ปัญหาระยะยาว สมาชิกได้ผ่านขั้นตอนการรวมกลุ่มกลายเป็นกลุ่มที่พัฒนาเต็มที่แล้ว ผู้นำกลุ่มไม่จำเป็นต้อง "นำ" เท่าไรนัก สามารถปล่อยให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันเอง ดังนั้น ในการใช้กลุ่มแก้ปัญหา ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงพัฒนาการของกลุ่ม ถ้ากลุ่มยังไม่พัฒนาถึงขั้นปฏิบัติการ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจพฤติกรรมของสมาชิกและพยายามกระตุ้นให้กลุ่มพัฒนาไปโดยรวดเร็ว

3. ข้อดีข้อเสียของการนำกลุ่มมาใช้แก้ปัญหา

3.1 ข้อดีของการใช้กลุ่มแก้ปัญหา คือ

3.1.1 การร่วมกันพิจารณาแก้ปัญหา เป็นการสร้างพื้นฐานของความเข้าใจ และข่าวสารข้อมูลร่วมกันแก่สมาชิกของกลุ่ม ซึ่งวิธีการอื่นที่สมาชิกไม่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันจะทำไม่ได้ การมีส่วนเกี่ยวข้องเช่นนี้ ทำให้สมาชิกเข้าใจความยุ่งยากซับซ้อนของปัญหา ทำให้กลุ่มยอมรับผลการตัดสินใจในขั้นสุดท้าย ซึ่งเรื่องนี้เราเข้าใจดีกันทุกคนแล้วว่าการเห็นด้วยกับนโยบายมติ หรือแนวปฏิบัตินั้น ๆ มีความหมายและความสำคัญต่อผู้เกี่ยวข้องเพียงไร ดังนั้น ด้วยวิธีการตัดสินใจกลุ่ม จึงได้ทั้งการสื่อสาร ความเข้าใจระหว่างกันและการยอมรับมติของสมาชิก

3.1.2 บุคคลที่ก้าวเข้ามาในกลุ่ม ในสถานการณ์การตัดสินใจ นำเอาความต้องการทัศนคติ และทัศนนิสัยส่วนตัวติดเข้ามาด้วย กลุ่มสร้างบรรยากาศที่ให้การแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายเป็นไปอย่างถูกต้อง (legitimize) ถ้าจัดกลุ่มให้ดีให้ข่าวสารข้อมูลที่ดีแก่กลุ่ม กลุ่มจะให้ข้อคิดเห็นที่ดีที่สุด

3.1.3 แม้ในระดับที่ความเชื่อมั่นและเจตจำนงของกลุ่มจะค่อนข้างต่ำ กลุ่มก็สามารถให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ เป็นจำนวนมากหลากหลายกว่าบุคคลคนเดียว

3.1.4 ประสบการณ์ที่ดีในกลุ่มจะก่อความกระตือรือร้นแก่สมาชิก และถ่ายทอดส่งผลต่อไปยังคนอื่น ๆ ในกลุ่ม จากการทำงานเป็นกลุ่มเป็นคณะ เจตจำนงที่จะลงมือกระทำโต้แย้งหรือสร้างทางเลือกอื่น ๆ จะเกิดขึ้นมาและก้าวต่อไปถึงขั้นตัดสินใจเลือกได้ แต่ละคนจะรู้สึกดีที่ได้มีส่วนร่วมในกลุ่ม และในสัมพันธ์ที่มีต่อกลุ่ม

3.1.5 การอภิปรายอย่างเปิดเผยและอิสระในกลุ่ม ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ขึ้น ซึ่งจะไม่เกิดถ้าหากคิดหรือทำอยู่คนเดียว ที่แตกต่างจากการเสนอข้อคิดเห็นอย่างเป็นทางการต่อกลุ่ม ก็คือ การอภิปรายอย่างเปิดเผยทำให้สมาชิกกล้าถามในสิ่งที่ไม่เคยกล้า และผลักดันสิ่งที่เคยกำหนดไว้ก่อนว่าเปลี่ยนไม่ได้ กระบวนการนี้ดึงเอาความสร้างสรรค์อันเป็นธรรมชาติของกลุ่มออกมา

3.1.6 การแก้ปัญหาเป็นกระบวนการหลายมิติ เราสามารถจะให้คนจำนวนมากเข้ามาเกี่ยวข้องได้ (จำนวนมากที่ว่านี้อาจจะเป็น 50 100 500 หรือมากกว่า) ในขั้นกำหนดปัญหาวิเคราะห์ปัญหา และทางเลือก ขอย้ำในที่นี้อีกครั้งหนึ่งว่า ถ้าคนได้โอกาสร่วมในการแก้ปัญหาและตระหนักในปัจจัยเบื้องหลังปัญหา เขาจะรู้สึกต่อปัญหาที่ต้องเผชิญดีกว่า และแตกต่างกว่าในกรณีที่เขาไม่ได้มีส่วนรับรู้เกี่ยวข้องด้วยเลย

3.2 ข้อเสียหายที่อาจเกิดตามมา แต่เมื่อไรก็ตามที่การจัดกลุ่มและวิธีดำเนินงานของกลุ่มไม่สอดคล้องกับหลักการของกลุ่มแก้ปัญหาแล้ว ข้อเสียก็อาจเกิดตามมาได้ดังนี้

3.2.1 บ่อยครั้ง ผลการตัดสินของกลุ่มมักถูกผู้มีอำนาจในกลุ่มเพิกเฉยไม่ยอมรับ หรือหาเหตุปฏิเสธเนื่องจากมีความรู้และประสบการณ์ที่ดีเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจกลุ่มน้อยจนไม่อยากมอบความเชื่อถือให้

3.2.2 บ่อยครั้ง สมาชิกของกลุ่มเรียนรู้ว่า ลักษณะกระบวนการตัดสินใจกลุ่มซึ่งดูเป็นธรรม และเป็นประชาธิปไตยดีนั้น โดยความเป็นจริงแล้วเป็นเพียงการใช้กลุ่มเป็นเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจของผู้มีอำนาจ เป็นตรายางประทับรับรองวินิจฉัยของผู้มีอำนาจสูงบางคนเท่านั้น

3.2.3 การใช้กลุ่มแก้ปัญหา หากไม่วางรูปแบบให้ดีแล้ว จะเสียเวลา ค่าใช้จ่ายและเหนื่อยยากมาก

3.2.4 ผู้นำกลุ่มที่ได้รับการฝึกให้รู้จักใช้กลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีจำนวนน้อย เป็นผลทำให้ทั้งกระบวนการกลุ่มและมิติงานของกลุ่มเสื่อมลง

3.2.5 ผลจากข้อ 3.2.4 คือ แทนที่จะเป็นการสร้างขวัญและสปิริตของการทำงานเป็นคณะโดยใช้วิธีการกลุ่ม กลับเป็นการทำลาย

3.2.6 ถ้าเลือกสมาชิกของกลุ่มโดยไม่คำนึงถึงงานที่กำลังทำ องค์ประกอบด้านความรู้ เทคนิค และประสบการณ์ ซึ่งควรได้จากกลุ่มก็จะขาดหายไป เป็นผลให้การใช้กลุ่มแก้ปัญหาไม่ได้ดีอย่างที่ควรจะเป็น

3.2.7 สมาชิกของกลุ่มแก้ปัญหามักไม่ค่อยได้โอกาสพิจารณาศึกษาเรื่องล่วงหน้าเพียงพอก่อนการประชุม หรือไม่มีการพบปะปรึกษากันก่อนการประชุมจริง เพื่อสร้างจุดเริ่มต้นที่เป็นการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มอย่างชัดเจน

3.2.8 คนไม่กี่คนอาจครอบงำกลุ่ม ชักนำกระบวนการตัดสินใจหรือทำให้สมาชิกซึ่งมีความเห็นเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเงียบเฉยไม่แสดงออก

เรื่องที่ 14.3.2
กลุ่มแก้ปัญหา

เราสามารถแบ่งกลุ่มออกได้เป็นหลายประเภท สุดแต่จะแบ่งโดยใช้เกณฑ์ใดในที่นี้จะขอแบ่งตามภารกิจที่ปฏิบัติ ซึ่งจะได้ 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ [11]

1. กลุ่มเผชิญหน้า (encounter groups)
2. กลุ่มสังคม (social groups)
3. กลุ่มศึกษา (instructional groups)
4. กลุ่มทำงาน (task-oriented groups)

1. กลุ่มเผชิญหน้า

เป็นกลุ่มที่สมาชิกมารวมกัน ภายใต้การนำของวิทยากรหรือผู้นำกลุ่มเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วยวิธีการของประสบการณ์กลุ่ม จุดมุ่งหมายมิใช่เพื่อการทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จลง แต่เพื่อเรียนรู้ทักษะในการติดต่อสื่อสาร การเข้าใจและการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ความอ่อนไหวต่อความรู้สึก ความคิดเห็นและทัศนคติของผู้อื่น ลักษณะของกลุ่มเผชิญหน้า จึงเหมือนการจัดประสบการณ์กลุ่มในห้องทดลอง มีบรรยากาศของการทดลองกระทำ สร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์กระบวนการกลุ่ม สมาชิกมีการติดต่อสื่อสาร มีอารมณ์สถานการณ์มีความคลุมเครือ และผู้นำกลุ่มได้เตรียมกิจกรรมไว้ล่วงหน้าแล้ว

กลุ่มเผชิญหน้ามีชื่อต่าง ๆ มากมาย เช่น กลุ่มฝึกอบรม (T-groups, sensitivity groups) หรือกลุ่มสัมพันธ์ต่าง ๆ

2. กลุ่มสังคม

เป็นการรวมกลุ่มของคนที่สนใจในเรื่องเดียวกันเพื่อพบปะสังสรรค์ในบรรยากาศที่เป็นกันเอง วัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อสังคม แต่ก็อาจมีการเรียนรู้และทำงาน

ร่วมกันได้ ตัวอย่างของกลุ่มประเภทนี้ได้แก่ กลุ่มกีฬา กลุ่มดนตรี กลุ่มงานฝีมือ/งานอดิเรกต่าง ๆ กลุ่มนิยมไพร กลุ่มท่องเที่ยวเป็นต้น

3. กลุ่มศึกษา

การเรียนรู้ส่วนใหญ่แม้จะไม่ทั้งหมด เกิดจากการเรียนรู้ในกลุ่ม ทั้งนี้เพราะการเรียนจากกลุ่มมีลักษณะที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างมาก ในเรื่องที่ 14.1.1 เมื่อกล่าวถึงประโยชน์ของการอยู่ร่วมเป็นกลุ่มได้กล่าวว่ากลุ่มเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญ ยิ่งกว่านั้น ทัฟ (Tough) ยังได้พูดเกี่ยวกับประโยชน์ของกลุ่มในด้านการเรียนรู้อีกว่า ถ้าคนหลายคนต้องการเรียนรู้ในสิ่งเดียวกัน เช่น เรียนดนตรี ทำดอกไม้ การเรียนเป็นกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากและเสียค่าใช้จ่ายต่ำกว่า การเรียนพร้อมผู้อื่นเป็นการสร้างความกระตือรือร้นและแรงจูงใจ ผู้เรียนจะรู้สึกโล่งใจเมื่อได้เห็นว่าคนอื่น ๆ ก็ประสบปัญหาเกี่ยวกับการเรียนเหมือนกัน อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ในลักษณะกลุ่มจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้เรียนตระหนักว่าการเรียนรู้เริ่มต้นที่ตัวเอง เป็นเรื่องส่วนตัวบุคคล มิใช่เรื่องของกลุ่ม ผู้เรียนจะต้องยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และกลุ่มจะต้องมีบรรยากาศที่เหมาะสม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้กล่าวอย่างละเอียดไว้แล้ว

4. กลุ่มทำงาน

กลุ่มต่าง ๆ ส่วนใหญ่ที่มีการพบปะกันอยู่เสมอนั้นมิใช่มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงตัวเองหรือเพื่อช่วยให้สมาชิกได้พบปะช่วยเหลือกัน แต่เกิดขึ้นเพื่อปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลง กลุ่มชนิดนี้มีจำนวนมากที่สุดในชีวิตประจำวันของบุคคลที่เจริญวัยเป็นผู้ใหญ่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นในด้านการงาน การสังคม การศาสนา เช่น กรรมการชุดต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผนงาน กำหนดวิธีปฏิบัติงาน กรรมการจัดหาทุน จัดงานเฉลิมฉลอง จัดแฟชั่นโชว์ จัดดนตรี กรรมการจัดทอดกฐิน ผ้าป่า เป็นต้น ลักษณะของงานจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุ หรือปัญหาที่ต้องการแก้ไข

เทคนิคของกลุ่มแก้ปัญหาที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ มุ่งสำหรับกลุ่มทำงาน ซึ่งเป็นกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับวิถีการดำเนินชีวิตของเรามากกว่าประเภทอื่น ๆ เป็นเทคนิคกลุ่มที่สามารถนำมาใช้สร้างเสริมการทำงานเป็นกลุ่มให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยในการคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจทั้งโดยวิธีการนึกคิดอย่างอิสระ และวิธีคิดอย่างเป็นระบบ เทคนิคกลุ่มที่จะขอกล่าวถึงคือ กลุ่มระดมสมอง กลุ่มในนาม และกลุ่มวิเคราะห์พลังสนาม

ก. กลุ่มระดมสมอง (Brainstorming Group Technique)

1. ความหมาย กลุ่มระดมสมอง คือ กระบวนการช่วยให้บุคคลสามารถเสนอความคิดเห็น โดยไม่ถูกขัดจังหวะ โต้แย้งหรือให้อธิบายความหมายเพิ่มเติม เชื่อกันว่าการยอมให้บุคคลเสนอความคิดที่เกิดขึ้นในสมองอย่างอิสระจะกระตุ้นให้มีข้อคิดเห็นมากขึ้น และคุณภาพจะสูงกว่าเมื่อบุคคลนั้นนั่งคิดอยู่ตามลำพังผู้เดียว

2. แนวคิด การร่วมกันแก้ปัญหาย่อมจะประสบความสำเร็จดีกว่าการแก้ปัญหาโดยลำพังคนเดียวเพราะสามารถระดมความคิดและพลังสมองของคนหลายคนทำให้เห็นปัญหาและทางเลือกได้แจ่มชัดขึ้น **อเล็ก เอฟ ออสบอร์น (Alex F. Osborn)** คิดเทคนิคการระดมสมองขึ้น ด้วยเห็นว่าการระดมสมองเป็นการกระตุ้นให้เกิดจินตนาการ และเป็นผลให้เกิดความคิดเห็นกว้างขวาง เป็นวิธีประสานความคิดโดยมุ่งที่ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง เมื่อใช้เทคนิคระดมสมองจะได้ความคิดความเห็นหลากหลายกว่าปกติถึง 2 – 3 เท่า ซึ่งหมายความว่าโอกาสที่จะได้ข้อคิดเห็นดี ๆ ย่อมมีมากกว่าด้วย

3. วัตถุประสงค์ของการนำเทคนิคระดมสมองมาใช้

3.1 เพื่อระดมพลังความคิดหรือแก้ไขปัญหาด้วยการวิเคราะห์วิจารณ์

3.2 เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

4. ประโยชน์

4.1 ผู้ได้รับการฝึกฝนเทคนิคนี้ จะสามารถกระตุ้นความคิดอ่านของตนได้ดีขึ้นสามารถสร้างทัศนคติใหม่ ๆ เป็นผู้เปิดรับความคิดเห็นใหม่ ๆ และไม่ด่วนพิจารณาตัดสินสิ่งใดลงไป แต่พร้อมที่จะรอฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเสียก่อน

4.2 มีประโยชน์ในการพัฒนาภาษา เพราะข้อเสนอในการระดมพลังสมองจะต้องกะทัดรัด มีใจความสมบูรณ์ ผู้ทำหน้าที่บันทึกรายการข้อคิดเห็นจะต้องมีความสามารถในการจัดประเด็น และเรียบเรียงเป็นข้อความที่สั้นและสมบูรณ์

5. ข้อดีข้อเสียของเทคนิคการระดมสมอง

5.1 ข้อดี

5.1.1 ได้ข้อคิดเห็นมากมายในชั่วระยะเวลาอันสั้น

5.1.2 สามารถระบุปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

5.1.3 ได้ข้อคิดเห็นจากผู้มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ กัน

5.1.4 เป็นการใช้พลังกลุ่มเต็มที่ ลดการพึ่งพา ผูกขาด ความคิดเห็นของสมาชิกเพียงบางคน

5.1.5 ส่งเสริมสนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างกันโดยเปิดเผย

5.1.6 กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนช่วยในกลุ่มมากขึ้น

5.1.7 เพิ่มความรู้สึกปลอดภัยให้แก่บุคคลในกลุ่มที่มีการแข่งขันสูง (highly competitive group)

5.1.8 ช่วยสร้างบรรยากาศที่ปลอดจากการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างน้อยที่สุดก็ในช่วงการระดมความคิด

5.1.9 ช่วยให้สมาชิกได้เห็นภาพข้อคิดเห็นที่กำลังเสนอกันอยู่ (immediate visibility of ideas)

5.1.10 เนื่องจากข้อคิดเห็นที่ได้ทั้งหมดเป็นการระดมจากกลุ่ม กลุ่มจึงเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมอยู่มาก

5.1.11 เป็นกระบวนการที่สนุกสนาน และปลุกเร้าความสนใจของสมาชิก

5.2 ข้อเสีย

5.2.1 เป็นกระบวนการที่เน้นการกระตุ้นความคิด มิใช่เน้นที่การแก้ปัญหาโดยเฉพาะ

5.2.2 ใช้ไม่ใคร่ได้ผลถ้าปัญหานั้นมิใช่เป็นแบบปลายเปิด (open-ended)

5.2.3 ไม่เหมาะกับกลุ่มที่สมาชิกมีความระมัดระวังในสถานภาพ อำนาจหน้าที่ ตำแหน่งงาน จนไม่อาจ "เปิด" ให้ความคิดแปลก ๆ ออกมาได้

6. การจัดกิจกรรมระดมพลังสมอง

6.1 ขนาดของกลุ่มและอายุของสมาชิก กิจกรรมนี้ใช้ได้สำหรับคนกลุ่มอายุระดับประถมศึกษาขึ้นไป ขนาดของกลุ่มที่เหมาะสมคือ 6 – 7 คน ซึ่งเป็นจำนวนเพียงพอที่จะระดมความคิดต่อเนื่องกันได้ ไม่เกิดชะงักขาดตอนเหมือนในกลุ่มเล็ก ๆ หรือน่าเบื่อหน่ายรำคาญ เช่น กลุ่มใหญ่ยิ่งกว่านั้นหากกลุ่มมีขนาดใหญ่มากเกินไปสมาชิกจะหันมาพูดกันเอง และเริ่มวิพากษ์วิจารณ์ข้อเสนอ

6.2 สมาชิกของกลุ่ม การเลือกสมาชิกของกลุ่มก็มีความสำคัญมากเช่นกันการระดมสมองจะได้ผลดีถ้าได้สมาชิกที่มีประสบการณ์ในการระดมสมองสักคนหรือสองคนและสมาชิกมีภูมิหลังต่าง ๆ กัน แต่เป็นภูมิหลังที่เหมาะสมกับหัวข้อปัญหาที่จะพิจารณาบทบาทของสมาชิกในกิจกรรมระดมสมอง มีบทบาทสำคัญอยู่หลายบทบาทด้วยกันคือ

6.2.1 บทบาทของหัวหน้า หรือผู้นำกลุ่มซึ่งต้องคอยให้โอกาสทุกคนที่ประสงค์จะเสนอข้อคิดเห็นได้พูดให้ข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังของปัญหาที่กำลังพิจารณากันอยู่ถามคำถามหรือให้ข้อเสนอแนะเวลากลุ่มเริ่มต้นความคิด เป็นผู้เตรียมการก่อนทำกิจกรรมโดยแจ้งปัญหาไปให้สมาชิกทราบล่วงหน้า เลือกกลุ่ม จัดเตรียมสถานที่ รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรม สนับสนุนให้สมาชิกผลิตข้อเสนอแนะออกมาให้มากที่สุด

6.2.2 ผู้บันทึกรายงานกลุ่ม บันทึกความคิดเห็นและข้อเสนอแนะลงบนกระดาษแผ่นใหญ่ ผู้ทำหน้าที่นี้ควรเป็นผู้สามารถจับประเด็นความคิดได้เก่ง เขียนหนังสือเร็วและลายมืออ่านง่าย

6.2.3 สมาชิกผู้ร่วมกลุ่ม คือ คนที่เสนอข้อคิดเห็น ถ้าบุคคลเหล่านี้ได้รับทราบปัญหาก่อนและมีเวลาศึกษาพิจารณา เขาจะทำหน้าที่ของเขาในกลุ่มได้ดียิ่งขึ้น

6.3 ระยะเวลาในการทำกิจกรรม ประมาณ 60 นาที

6.4 เกณฑ์ในการใช้เทคนิคระดมสมอง ในการทำกิจกรรมระดมสมองผู้จัดต้องยึดกฎ 4 ประการดังนี้

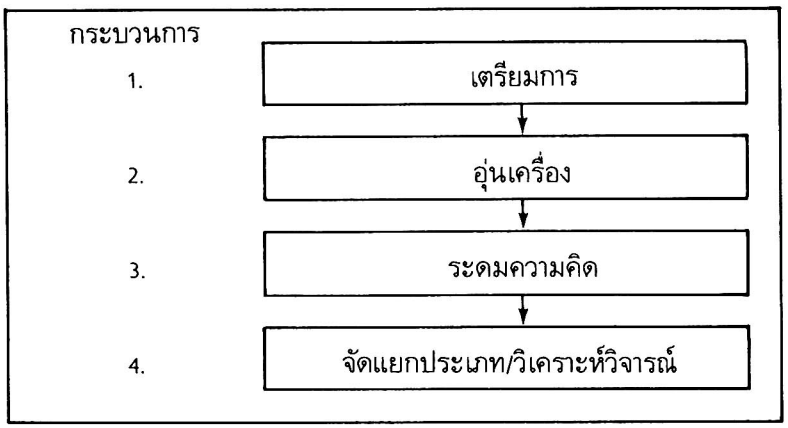
6.4.1 วิจารณ์ทีหลัง ผู้จัดจะต้องประวิงเวลามิให้มีการวิเคราะห์วิจารณ์ข้อคิดเห็นใด ๆ ในช่วงระดมความคิด กฎข้อนี้สำคัญมาก เพราะการวิเคราะห์วิจารณ์หรือตัดสินก่อนเวลาอันควร เป็นการทำลายหรือลดประสิทธิภาพของการกระตุ้นความคิดอย่างร้ายแรง

6.4.2 แล่นตามสบาย กฎข้อนี้หมายความว่าสมาชิกจะเสนอข้อคิดเห็นอย่างไรก็ได้ จะหวือหวาโลดโผนอย่างไรก็ตามใจ ถือว่าความคิดหวือหวาของคน ๆ หนึ่งอาจไปกระตุ้นคนอื่น ให้เกิดความคิดที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

6.4.3 เอามากที่สุด หมายถึง เอาจำนวนข้อคิดเห็นมากที่สุด วัตถุประสงค์หลักของการระดมสมองคือหาข้อเสนอหรือข้อเสนอแนะให้ได้มากที่สุด ยิ่งจำนวนมากข้อ โอกาสที่จะได้ข้อคิดเห็นดี ๆ ก็ยิ่งมากขึ้น

6.4.4 โดยสารกันได้ สนับสนุนให้โดยสารความคิดของคนอื่นโดยเอาข้อเสนอแนะของคนอื่นมาปรับปรุงขึ้นใหม่ วิธีนี้เป็นศิลปะของการรวบรวมข้อคิดเห็นหลาย ๆ ข้อแล้วนำมาตกแต่งให้ดีขึ้นนั่นเอง

7. กระบวนการระดมสมอง



7.1 เตรียมการ ได้แก่ การตัดสินใจเลือกกลุ่มคนเพื่อทำกิจกรรมนี้ การเตรียมปัญหา และการเลือกสถานที่ที่เหมาะสม

7.2 อุ่นเครื่อง ในช่วงเวลาของการ "อุ่นเครื่อง" ผู้นำกลุ่มจะต้องพยายามสร้างสปิริตแห่งการร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในหมู่สมาชิก ให้สมาชิกได้ทดลองระดมความคิดเชิงสร้างสรรค์ สร้างประสบการณ์ให้รู้จักก่อความคิดจากการได้ยินได้ฟังข้อคิดเห็นของผู้อื่น การอุ่นเครื่องอาจทำได้โดยทดลองทำกิจกรรมระดมสมอง สัก 15 นาที ตัวอย่างเช่น ให้สมาชิกสมมติว่าตนเองเรือแตก และถูกคลื่นซัดมาเกยฝั่งบนเกาะร้างแห่งหนึ่ง ไม่มีอะไรเหลือติดตัวเลย นอกจากเข็มขัดเส้นเดียว ให้ช่วยกันคิดว่าจะใช้เข็มขัดเส้นนั้นทำอะไรได้บ้าง

7.3 ระดมความคิด คือ ลงมือทำปัญหาจริง ผู้นำกลุ่มเสนอข้อความปัญหาแล้วให้สมาชิกระดมความคิด ในขั้นนี้กลุ่มควรจะได้รับทราบบทบาทของตน และกฎเกณฑ์ของการทำกิจกรรมเป็นอย่างดี สมาชิกควรรู้สึกสบายใจและกระตือรือร้นที่จะลงมือทำ

หากเกิดการชะงักติดขัด ความคิดตัน ผู้นำกลุ่มอาจจะ

ก) ปล่อยให้ชะงักอยู่อย่างนั้น รอจนมีคนคิดอะไรขึ้นมาได้ แล้วคนอื่นก็จะเกิดความคิดพรั่งพรูขึ้นมาอีก

ข) ใช้คำถามแบบปลายเปิดกระตุ้นให้ได้ข้อคิดเห็นมากยิ่งขึ้น

ค) เสนอความคิดเห็นของตนเข้าไปด้วย

ง) สนับสนุนให้ "โดยสาร" ความคิดของคนอื่น

ให้ผู้บันทึกรายงานกลุ่มจดข้อคิดเห็นทุกข้อบนกระดาษแผ่นใหญ่ ควรเตรียมกระดาษไว้หลาย ๆ แผ่น หากดำเนินขั้นตอนนี้ดี คือ สามารถประวิงเวลาการวิพากษ์-วิจารณ์ข้อเสนอไปไว้ทีหลัง สมาชิกในกลุ่มมีท่าทีสบายใจและเสนอความคิดสร้างสรรค์ กลุ่มขนาด 6 – 8 คน จะเสนอข้อคิดเห็นได้นาทีละ 5 – 6 ข้อ

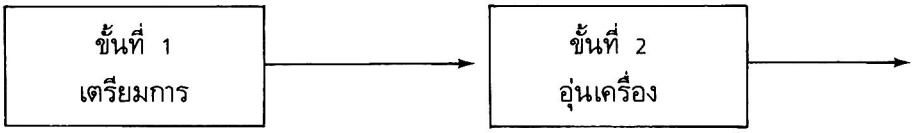
หากสมาชิกมีท่าทีเบื่อหน่าย หรือหงุดหงิด ผู้นำกลุ่มควรหาทางแก้ไข ด้วยการจัดกิจกรรมกระตุ้น เป็นต้นว่า ลองเปลี่ยนวิธีทำงานให้สมาชิกต่างคนต่างทำโดยอิสระปรึกษาหารือกัน เมื่อได้ความคิดขึ้นมาก็จะอ่านดัง ๆ ผู้นำกลุ่มสนับสนุนให้พยายามก่อความคิดขึ้นจากการฟังผู้อื่น หรือให้สมาชิกเสนอทางแก้ที่โลดโผนที่สุดเท่าที่จะนึกออก แล้วพยายามกระตุ้นความคิดจากข้อเสนอที่โลดโผนนั้นให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ วิธีหลังนี้เป็นวิธี "อัดฉีดพลัง" เข้าไปในกลุ่มที่ดีที่สุด ทั้งสนุกสนานและตื่นเต้นดีด้วย

7.4 จัดแยกประเภท/วิเคราะห์วิจารณ์ เมื่อระดมความคิดเสร็จแล้วผู้นำกลุ่มจะขอให้สมาชิกจัดกลุ่มข้อเสนอประเภทต่าง ๆ โดยใช้เวลา 20 – 30 นาที สมาชิก

จะเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่วงเวลานี้ก็ได้ขั้นตอนนี้เหมาะสมแก่การวิเคราะห์วิจารณ์ข้อเสนอแต่ละข้อ

ในการวิเคราะห์วิจารณ์ สมาชิกจะระบุว่าความคิดเห็นข้อไหนดีที่สุด เพื่อให้เจ้าของปัญหามีจุดเริ่มต้นในการทำงาน

ถ้าหากจะสรุปกระบวนการระดมสมองก็จะได้ดังภาพที่ 14 – 5



งาน

1. พิจารณาเลือกตัวผู้เข้าร่วมกิจกรรม
   - สมาชิกมีภูมิหลังและประสบการณ์ต่าง ๆ กัน
   - มีผู้รู้เชี่ยวชาญไม่เกิน 1 คน
   - จำนวนคน 6 – 8 คน
2. เตรียมข้อความปัญหา และจัดส่งข้อความปัญหาให้สมาชิกทราบล่วงหน้า
3. วางแผนกิจกรรม "อุ่นเครื่อง"
4. เลือกและเตรียมสถานที่ที่เหมาะสม

เหตุผล

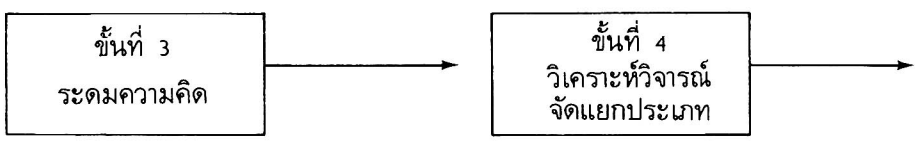
เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีที่สุดในการกระตุ้นความคิด

งาน

1. วัตถุประสงค์
   - ฝึกซ้อมทักษะสร้างสรรค์
   - ฝึกซ้อมการโดยสารความคิดของตนจากความคิดของผู้อื่น
   - สร้างความรู้สึกเป็นกลุ่มเป็นพวก
2. ซ้อมระดมความคิด
   - เอาวัตถุหรือของใช้ที่รู้จักกันทั่ว ๆ ไปให้กลุ่มดู
   - ให้คิดว่าจะใช้ประโยชน์อะไรบ้าง
3. ให้สมาชิกเข้าใจกฎเกณฑ์การทำกิจกรรมนี้
4. เสนอปัญหาจริง ระบุปัญหาให้ถูกต้อง

เหตุผล

เพื่อให้กลุ่มได้มีโอกาสอุ่นเครื่อง



งาน

1. อ่านปัญหาและเขียนลงบนกระดาษแผ่นใหญ่ข้างหน้ากลุ่ม
2. เชิญให้สมาชิกเสนอข้อคิดเห็น
3. ถ้ากระแสความคิดของกลุ่มเกิดชะงักงัน
   - คอย
   - เสนอความเห็นของตนเอง
   - ถามคำถามปลายเปิด
4. กิจกรรมย่อยที่เป็นประโยชน์
   - กิจกรรมกระตุ้น
   - ให้เสนอความคิดโลดโผน
5. ผู้บันทึกรายงานกลุ่มบันทึกข้อคิดเห็นทั้งหมด

เหตุผล

เพื่อกระตุ้นความคิดเห็นให้ได้มากที่สุด

งาน

1. เชิญสมาชิกจัดกลุ่มข้อเสนอเป็นประเภท หรือหัวข้อใหญ่
2. การแยกประเภท อาจเป็นผลให้ได้ความคิดใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น
3. ให้สมาชิกวิเคราะห์ข้อคิดเห็น เลือกข้อที่ดีเด่นเอาไว้

เหตุผล

เพื่อจัดกลุ่มข้อคิดเห็นเป็นหัวข้อใหญ่ ๆ และเลือกข้อที่มีความสำคัญที่สุด

ภาพที่ 14 - 5 แสดงกระบวนการระดมสมอง

ข. กลุ่มในนาม (Nominal Group Technique)

1. ความหมาย กลุ่มในนามหรือ NGT (Nominal Group Technique) เป็นกระบวนการผสมผสานการทำงานโดยเอกเทศเข้ากับบรรยากาศของความเป็นกลุ่ม โดยใช้บรรยากาศของความเป็นกลุ่มเป็นแรงผลักดันทางสังคม (social reinforcement) ให้สมาชิกมุ่งระดมความคิดของตน เป็นการบังคับให้สมาชิกทุกคนร่วมในการหาทางแก้ปัญหาและให้ข่าวสารข้อมูลแก่กันและกัน

2. แนวคิด คำว่า "กลุ่ม" พจนานุกรมให้คำจำกัดความไว้ว่า "หมวดหมู่" ซึ่งหมายความว่า จะต้องมีองค์ประกอบมากกว่าหนึ่งขึ้นไป ในการทำงานเป็นกลุ่มสมาชิกมีโอกาสได้ช่วยเหลือกันในแง่ของการเสนอความคิดและการลงแรงช่วยกัน แต่กลุ่มในนามมีลักษณะเป็นกลุ่มเพียงในนามเท่านั้น คนหลายคนที่เราเอามารวมเป็นกลุ่มจะทำงานในลักษณะต่างคนต่างทำในท่ามกลางกลุ่ม ไม่มีการพูดจาสื่อข้อความใด ๆ ระหว่างกันเลย โดยปกติแล้วบุคคลที่ทำงานเป็นกลุ่มย่อมสามารถปรึกษาหารือและก่อความคิดเห็นเกิดแนวความคิดแตกฉานกว้างขวางกว่าเมื่อทำงานอยู่โดยลำพัง ดังจะเห็นได้จากการใช้เทคนิคกลุ่มระดมสมอง แต่เทคนิคกลุ่มในนามนี้ แม้เป็นเพียงกลุ่มหลอก ๆ กลับได้พบว่าในบางสถานการณ์มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นความคิดมากกว่ากลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์กันจริง ๆ เสียอีก กล่าวกันว่ากลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์จริง ๆ ซึ่งสมาชิกมีการอภิปรายระดมสมอง และแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลกันนั้น สมาชิกมีแนวโน้มที่จะเก็บความคิดสร้างสรรค์ไม่แสดงออก กลุ่มในนามจึงเป็นกระบวนการแก้ปัญหาอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะสร้างมติเอกฉันท์ของกลุ่มขึ้นมาได้

กลุ่มในนามเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพมากในการระบุปัญหา หรือในการประชุมเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา แต่จะไม่เหมาะสมกับการประชุมที่จัดเป็นปกติวิสัยเพื่อประสานงานต่อรอง หรือไกล่เกลี่ยประนีประนอม

ทั้งกลุ่มในนามและกลุ่มระดมสมอง ต่างมุ่งระดมความคิดเห็นของสมาชิกแต่ละคนเพื่อรวบรวมสรุปเป็นมติของกลุ่ม ข้อแตกต่างอยู่ที่เทคนิค การพิจารณาว่าเทคนิคใดมีประสิทธิภาพเหนือกว่ากันนั้นย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ (goals) ของการนำเทคนิคนั้นไปใช้ ถ้าวัตถุประสงค์เป็นไปเพื่อการเปลี่ยนทัศนคติ สร้างทีมและกระตุ้นให้เกิดมติเอกฉันท์ด้วยเทคนิคที่ให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันจะเหมาะสมกว่าเทคนิคกลุ่มในนาม

3. วัตถุประสงค์ เทคนิคกลุ่มในนามมีวัตถุประสงค์ในการใช้ดังนี้

3.1 เพื่อให้สมาชิกเข้าร่วมในการประชุมกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาและ/หรือการสืบสวนหาข้อเท็จจริงมากขึ้น

3.2 เพื่อให้ได้ผลงานของบุคคลหลายคนโดยไม่เกิดการเสียดุลในการร่วมกลุ่มตามที่ปรากฏเสมอในกลุ่มใหญ่

ในกลุ่มทุกกลุ่ม จะเห็นว่ามีสมาชิกประเภท "คุณจ้อ" (หรือลูกคุณช่างพูด) ซึ่งขยันอภิปราย เสนอข้อคิดเห็นอยู่สัก 2 – 3 คน และมีประเภท "คุณสงบ" (silent members) ซึ่งไม่ค่อยยอมออกความเห็นอภิปรายใด ๆ อยู่ด้วย มติของกลุ่มจึงมิใช่เป็นผลงานที่สมาชิกมีส่วนร่วมโดยทัดเทียมกัน เทคนิคกลุ่มในนามจะบังคับให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานของกลุ่ม และไม่เกิดการเสียดุลโดยที่คนสองสามคนผูกขาดการดำเนินงานของกลุ่มเอาไว้หากสมาชิกของกลุ่มเป็นคนแปลกหน้าต่อกันและมาประชุมเพื่อหามติเอกฉันท์ การใช้เทคนิคนี้ยิ่งเหมาะสมที่สุด หรือในกรณีที่สมาชิกของกลุ่มเป็นคนต่างระดับกัน เช่น ศึกษาธิการจังหวัด อาจารย์ใหญ่ ครู ตัวแทนนักเรียน หรือเมื่อกลุ่มกำลังมีความขัดแย้งกันเอง เทคนิคกลุ่มในนามจะอำนวยโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นโดยไม่ถูกขัดจังหวะหรือเกรงใจกัน

4. ข้อดีข้อเสียของเทคนิคกลุ่มในนาม

4.1 ข้อดี

4.1.1 ใช้ได้กับกลุ่มคนซึ่งมีภูมิหลัง วัฒนธรรม การศึกษา และหน้าที่การงานต่าง ๆ กัน แต่มีปัญหาเดียวกันหรือมีวัตถุประสงค์เหมือนกัน

4.1.2 สมาชิกไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ทางกลุ่มสัมพันธ์ หรือทักษะในการสื่อข้อความแต่อย่างใด

4.1.3 เป็นกระบวนการที่รวดเร็วที่สุดในการนำคนมารวมกันเพื่อทำงานชิ้นเดียวกัน

4.1.4 ส่งเสริมให้มีการกระตุ้นความคิดหาทางแก้ปัญหา

4.1.5 ให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และเท่าเทียมกันทุกคนในการพิจารณาปัญหา สนับสนุนให้ได้ใช้ความชำนาญการจากหลายสาขาเป็นตัวป้อนในกระบวนการแก้ปัญหา

4.1.6 เป็นกิจกรรมที่ทำได้ง่ายพอสมควร

4.1.7 ทำให้กลุ่มสามารถหามติเอกฉันท์ได้ในเวลาเพียงสองชั่วโมงหรือสองชั่วโมงครึ่ง

4.2 ข้อเสีย

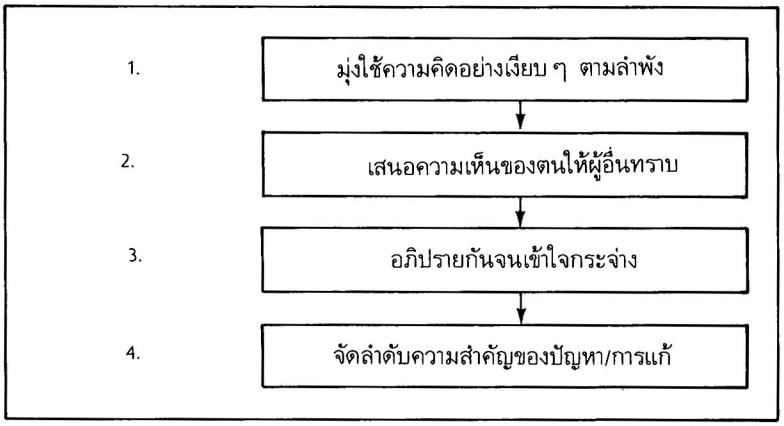
4.2.1 ผู้นำกลุ่มต้องได้รับการฝึกอบรมมาแล้วเป็นอย่างดี

4.2.2 ใช้จัดการกับปัญหาได้คราวละ 1 ข้อเท่านั้น

4.2.3 ไม่เหมาะสมที่จะใช้กับกลุ่มซึ่งต้องการพัฒนาทักษะการสร้างทีม และทักษะการแก้ปัญหาโดยกระบวนการกลุ่ม

5. การจัดกิจกรรมกลุ่มในนาม กลุ่มในนามเหมาะที่จะใช้กับกลุ่มอายุระดับมัธยมศึกษาขึ้นไป ขนาดของกลุ่มประมาณ 5 – 8 คน และใช้เวลาดำเนินกิจกรรมประมาณ 2 ชั่วโมง

6. กระบวนการกลุ่มในนาม กระบวนการมี 4 ขั้นตอนดังนี้



ขั้นตอนที่ 1 : มุ่งใช้ความคิดอย่างเงียบ ๆ ตามลำพัง

วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้ก็เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนมีเวลาศึกษาพิจารณาปัญหาและคิดหาทางแก้ไข ผู้นำกลุ่มจะแจกแบบ "งานของกลุ่มในนาม" ให้แก่สมาชิก ในแบบนั้นจะมีข้อความปัญหา ซึ่งสมาชิกจะต้องเขียนตอบโดยใช้ประโยคสั้น ๆ สมาชิกจะต้องไม่พูดจาปรึกษาหารือกันเลย ผู้นำกลุ่มพยายามคุมบรรยากาศให้สงัดเงียบด้วยการขอให้ผู้ที่เขียนเสร็จแล้วอย่ารบกวนผู้ที่ยังไม่เสร็จ และขอให้ใช้เวลาที่เหลือ คิดหาคำตอบให้กว้างขวางล้ำลึกยิ่งขึ้น (ใช้เวลา 15 – 20 นาที)

ขั้นตอนที่ 2 : เสนอความเห็นของตนให้ผู้อื่นทราบ

ผู้นำกลุ่มขอให้สมาชิกอ่านข้อคิดเห็นของตนคนละข้อ จดข้อคิดเห็นเหล่านั้นในกระดาษแผ่นใหญ่ให้ทุกคนอ่านได้ทั่ว ทำเช่นนี้จนได้ครบทุกคนและทุกข้อ ห้ามอภิปรายเนื้อหาเหล่านั้น และไม่ต้องสนใจว่าข้อไหนจะซ้ำกับข้อไหนบ้าง เพราะในขั้นตอนนี้ต้องการให้สมาชิกได้มีโอกาสเท่าเทียมกันในการเสนอความคิดเห็นโดยเฉพาะสมาชิกขี้อายซึ่งจะถูก "คุณจ้อ" แย่งพูดเสียหมด และการอภิปรายในขั้นนี้ คนบางคนหรือข้อคิดเห็นบางข้ออาจได้รับความสนใจมากกว่า ในขณะที่เราต้องการเน้นข้อคิดเห็นทุกข้อเท่า ๆ กัน แต่ผู้นำกลุ่มจะต้องยอมให้สมาชิกเพิ่มเติมความคิดใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการได้ฟังคนอื่นลงในแบบฟอร์มของตนแล้วรายงานให้กลุ่มทราบ หากผู้ใดไม่มีข้อคิดเห็นก็ให้ผ่านเลยไปยังสมาชิกคนอื่น (30 นาที) ควรใส่อักษรกำกับข้อไว้ด้วยเช่น ข้อ ก. ข. ค._____

ขั้นตอนที่ 3 : อภิปรายกันจนเข้าใจกระจ่าง

ให้กลุ่มอภิปรายข้อความทุกข้อที่ปรากฏบนแผ่นกระดาษแผ่นใหญ่ เพื่อตีความให้กระจ่าง อาจอภิปรายถึงความหมาย เหตุผล หรือความคิดเบื้องหลังข้อเสนอแนะนั้น ๆ ก็ได้ อาจขยายความหรือเพิ่มเติมความคิดเห็นใหม่ ๆ ก็ได้ แต่อย่ารวมข้อที่คล้าย ๆ กันเข้าด้วยกันหรือจัดกลุ่มแยกประเภท (15 นาที)

ขั้นตอนที่ 4 : จัดลำดับความสำคัญของปัญหา/ทางแก้

ขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อวินิจฉัยของสมาชิกแต่ละคน เพื่อพิจารณาความสำคัญของปัญหา

และทางแก้ตามที่สมาชิกเสนอไว้ ผู้นำกลุ่มจะแจกบัตรแข็งขนาด 13 × 8 ซม. ให้สมาชิกคนละ 5 แผ่น ให้สมาชิกเลือกข้อความที่เห็นว่าสำคัญที่สุด 5 ข้อ เขียนลงในบัตรแผ่นละข้อ สมาชิกจัดลำดับโดยเขียนเลข 5 ลงตรงมุมล่างขวาของแผ่นที่เห็นว่าเป็นข้อสำคัญที่สุด รองลงมาก็ 4 และลดหลั่นลงมาจนถึง 1 (15 นาที)

การที่สมาชิกได้จัดลำดับความสำคัญเองตามลำพังทำให้ได้ข้อวินิจฉัยอันแท้จริงของกลุ่ม โดยที่สมาชิกไม่ถูกความกดดันทางสังคมบังคับให้เลือก เพราะไม่มีใครรู้ว่าใครจัดลำดับอย่างไร จากนั้นผู้นำกลุ่มเก็บบัตรและบันทึกการจัดลำดับของสมาชิกลงในกระดาษใหญ่อีกแผ่นหนึ่ง ครานี้เขียนเฉพาะข้อ เลขลำดับ และนับคะแนน ข้อที่ได้คะแนนสูงสุดคือ ข้อที่กลุ่มในนามเห็นว่ามีความสำคัญเป็นที่หนึ่ง

ตัวอย่าง

ข้อ	สมาชิก 6 คนจัดลำดับดังนี้	คะแนนรวม
ก	4, 1, 3, 2, 5, 4	19
ข	5, 4, 4, 5, 5, 2	25
ค	3, 2, 0, 0, 0, 1	6
ง	0, 0, 1, 1, 1, 2	5
จ	5, 5, 4, 0, 0, 3	17
ฉ	–	–
ช	–	–

ฯลฯ

การทำกิจกรรมกลุ่มในนาม อาจปรับเปลี่ยนวิธีในบางขั้นตอน เพื่อให้กิจกรรมน่าสนใจขึ้นด้วยการนำเทคนิคบางอย่างมาเสริมเป็นต้นว่า เทคนิคกลุ่มลั่นไก (trigger group technique) จะเห็นว่าเทคนิคของกลุ่มประเภทนี้ มีความมุ่งหมายที่จะเสริมพลังของกลุ่มในนาม คือ การไม่ต้องพะวงหรือเกรงกลัวภาวะการแข่งขันในกลุ่ม การถูกข่มหรือถูกครอบโดยสมาชิกอื่นหรือความจำกัดเวลาดังเทคนิคระดมสมอง วิธีดำเนินกิจการกลุ่มลั่นไกคือ

1) ให้สมาชิกแต่ละคนอ่านข้อคิดเห็นของตนที่ทำได้จากวิธีกลุ่มในนามให้กลุ่มฟัง กลุ่มให้ความสนใจอย่างเต็มที่แก่สมาชิกแต่ละคน

2) ให้สมาชิกแต่ละคนเลือกข้อคิดเห็นที่ตนเห็นว่าดีที่สุด หรือโลดโผนที่สุดเกี่ยวกับปัญหานั้นคนละ 10 ข้อ

3) กลุ่มพิจารณาข้อคิดเห็นแต่ละข้อที่สมาชิกเลือก ทำความเข้าใจ ขยาย สร้างเสริม หรืออาจประจุความเห็นใหม่ ๆ ที่จะช่วยสร้างจินตนาการจนกลายเป็นความคิดใหม่ ๆ ขึ้นมาได้ สมาชิกแต่ละคนเสนอข้อคิดเห็นให้กลุ่มซึ่งคอยช่วยเหลือและให้กำลังใจในรอบแรกนี้ ไม่ควรมีการวิเคราะห์วิจารณ์ สมาชิกจะรู้สึกว่าตนได้มีโอกาสพูดและกลุ่มรับข้อคิดเห็นของตนเองไว้อย่างเห็นคุณค่า ทั้งใช้ความพยายามพิจารณาข้อคิดเห็นทุกข้ออย่างจริงจัง

4) เมื่อดำเนินการพิจารณาข้อคิดเห็นด้วยวิธีนี้ได้จำนวนพอสมควรแล้ว กลุ่มจึงกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาว่าข้อคิดเห็นใดมีคุณค่ามากที่สุด

5) อภิปรายคัดเลือกกลั่นกรองข้อคิดเห็นต่าง ๆ ให้เหลือข้อดีที่สุดเพียง 1 หรือ 2 หรือ 3 ข้อ

ค. กลุ่มวิเคราะห์พลังสนาม

1. ความหมาย การวิเคราะห์พลังสนาม คือ กระบวนการหามิติของปัญหาและวิธีแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ซึ่งได้แก่ การระบุให้ได้ว่าอะไรคือ ประเด็นปัญหา การวิเคราะห์ประเด็นปัญหา การกำหนดขั้นตอนที่แน่ชัดในการเผชิญปัญหา

2. แนวคิด พลังสนามมี 2 ประเภท คือ

2.1 พลังต้าน หรือพลังห้าม ได้แก่ พลังที่ขัดขวางการแก้ปัญหา

2.2 พลังเสริม หรือพลังขับ ได้แก่ พลังที่ช่วยในการแก้ปัญหา

ในปัญหาแต่ละข้อจะมีพลังทั้งสองประเภทนี้ กระบวนการกลุ่มที่มุ่งแก้ปัญหาจึงต้องพยายามหาปัญหาให้เจอเป็นประการแรก และวิเคราะห์พลังที่ต้านหรือส่งเสริมการแก้ปัญหาให้ได้เป็นประการต่อมา เมื่อพบแล้วจึงช่วยกันกำหนดขั้นตอนวิธีแก้ปัญหาและมอบหมายงานแก่สมาชิก โดยนำความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์พลังสนามมาใช้ กล่าวคือพลังที่เป็นปัจจัยส่งเสริมจะต้องเพิ่มเข้าไป พลังห้ามหรือพลังต้านให้พยายามลดหรือทำลายเสีย

3. วัตถุประสงค์

3.1 เพื่อศึกษามิติของปัญหา และหาวิธีที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา

3.2 เพื่อเรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

4. ประโยชน์ พลังสนามเป็นกระบวนการที่น่าตื่นเต้นสำหรับใช้แก้ปัญหาของกลุ่ม และอาจปรับให้เข้ากับกระบวนการอื่น ๆ ได้ด้วย ตัวอย่าง อาจใช้กระบวนการพลังสนามแก้ปัญหา เพื่อพัฒนาแนวทางแก้นั้นขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงานอย่างเต็มรูป

5. ข้อดีข้อเสียของเทคนิคการวิเคราะห์พลังสนาม

5.1 ข้อดี

5.1.1 ผลที่ได้รับคือ แผนปฏิบัติงานอย่างละเอียด พร้อมด้วยมาตรการการประเมินผล ซึ่งกำหนดไว้เรียบร้อย

5.1.2 พลังสนามเป็นกระบวนการที่ดีเยี่ยมสำหรับที่กลุ่มจะใช้ในการจัดการแก้ปัญหาของกลุ่ม

5.1.3 พลังสนามอาจใช้ผนวกเข้ากับกระบวนการอื่น ๆ สามารถนำไปใช้กำหนดปัญหา วิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางแก้ไขในรูปของแผนปฏิบัติงานที่ใช้การได้

5.1.4 ขนาดของกลุ่มไม่เป็นเรื่องสำคัญ จะแบ่งกลุ่มใหญ่ออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ โดยให้มีผู้นำกลุ่ม 1 คนก็ได้

5.1.5 สามารถใช้กระบวนการนี้เป็นกระบวนการสร้างทีมที่คนร่วมทำงานตัดสินปัญหาเดียวกัน

5.1.6 อาจใช้กระบวนการแก้ปัญหาแบบอื่นเป็นขั้นตอนย่อยภายในพลังสนามก็ได้

5.2 ข้อเสีย

5.2.1 กลุ่มอาจเถียงกันจนลืมไปว่าปัญหาที่แท้จริงคืออะไร พลังอะไรสำคัญที่สุด จะเริ่มขั้นตอนไหนก่อน ฯลฯ ดังนั้น ผู้นำกลุ่มจะต้องมีทักษะด้านกิจกรรมประสบการณ์กลุ่มเป็นอันดี

5.2.2 ปัญหาที่ยากแก่การระบุหรือระบุให้ชัดเจนไม่ได้ อาจใช้วิธีนี้ลำบาก

5.2.3 ผู้นำกลุ่มจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีและต้องสามารถช่วยให้น้ำหนักและจัดลำดับทางเลือกต่าง ๆ ด้วย

6. การจัดกิจกรรมวิเคราะห์พลังสนาม

6.1 วัตถุประสงค์การนำไปใช้

6.1.1 สำหรับกลุ่มอายุระดับมัธยมศึกษาขึ้นไป

6.1.2 กิจกรรมนี้ต้องใช้เวลาและความอดทนมาก ทั้งจากฝ่ายผู้นำกิจกรรมและผู้เข้าร่วม แต่เป็นกิจกรรมที่สามารถนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6.1.3 ผู้นำกิจกรรมต้องคอยดูว่าสมาชิกทุกคนให้เวลาและทุ่มเทความคิดแก่กิจกรรมทุกขั้นตอนอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะขั้นตอนที่ 1 การระบุปัญหา

6.2 ขนาดของกลุ่ม กลุ่มละ 5 – 7 คน กี่กลุ่มก็ได้

6.3 ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม ประมาณ 90 นาที

6.4 วัสดุอุปกรณ์ที่ต้องการ

6.4.1 แบบวิเคราะห์พลังสนาม

6.4.2 ดินสอดำสำหรับทุกคน

6.5 สถานที่ ห้องขนาดใหญ่พอที่ทุกคนจะทำกิจกรรมได้โดยสะดวกมีที่สำหรับให้เขียนหนังสือได้

7. กระบวนการวิเคราะห์พลังสนาม

7.1 กำหนดปัญหา ขั้นแรกคือ การกำหนดปัญหาให้ถูกต้องที่สุด และชัดเจนที่สุด นักศึกษาพึงทำความเข้าใจกับคำว่า "ปัญหา" เสียก่อน ความหมายของ "ปัญหา" ที่สั้นและง่ายที่สุด คือ การที่สภาพปัจจุบันไม่สอดคล้องกับสภาพที่คาดหวังและเกิดความตระหนักในสภาพนั้น เช่น ปัญหาเงินไม่พอใช้ ก็คือ รายรับของเราน้อยไม่สอดคล้องกับรายจ่ายหรือมีจ่ายไม่เสมอภาค และเราตระหนักในความไม่สมดุลนี้ หรือระบบวิธีดำเนินงานในหน่วยงานของเราไม่น่าพอใจ ไม่สะดวก ไม่คล่องตัว เราอยากให้ระบบเปลี่ยนแปลงไปมากเท่าไรนั่นแหละคือขนาดของปัญหา ถ้าเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยก็พอใจจัดว่าเป็นปัญหาย่อย ๆ แต่ถ้าต้องเปลี่ยนแปลงมโหฬารขนาดถอนรากถอนโคน ปัญหานั้นก็ใหญ่มาก การระบุ

ปัญหาจึงกระทำได้โดยพรรณนาสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการแล้วเปรียบเทียบ มีวิธีทำได้หลายวิธี เช่น

ฉะนั้นปัญหาและขนาดของปัญหาจึงได้แก่ (สภาพที่ต้องการ – สภาพปัจจุบัน) × ความตระหนักในปัญหา)

ก) สมมติตนเป็นนก บินอยู่กลางอากาศมองลงมาเห็นเหตุการณ์ข้างล่าง (บริเวณที่เกิดปัญหา) ทะลุปรุโปร่งหมด เขียนบรรยายสิ่งที่เห็นทั้งด้านดีด้านเสียจะได้สภาพปัจจุบัน

จากนั้น ให้สมมติว่าเวลาล่วงเลยไประยะหนึ่งแล้ว บินขึ้นไปมองลงมาใหม่คราวนี้ภาพที่เห็นจะเป็นภาพที่แก้ปัญหาไปแล้ว เป็นสภาพที่ต้องการ ที่อยากให้เป็น

ข) ให้จินตนาการภาพที่อยากให้เป็นเสียก่อน แล้วมองว่าสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร ห่างไกลจากภาพที่คาดหวังมากแค่ไหน เป็นการมองกลับกับวิธีแรกนั่นเอง เช่น

สภาพที่ต้องการ อยากให้นายเป็นคนจริงใจ มีเมตตาปราณี ยกย่องให้เกียรติลูกน้อง ฯลฯ

สภาพปัจจุบัน นายเป็นคนต่อหน้าอย่างลับหลังอย่าง เอาเปรียบลูกน้องทำตนเป็นศัตรู ฯลฯ

7.2 ระบุว่าเป็นพลังประเภทใด คือ เมื่อได้ปัญหาแล้ว จะต้องระบุให้ได้ว่ามีพลังอะไรเป็นองค์ประกอบอะไรเป็นพลังต้าน อะไรเป็นพลังส่งเสริม เช่น สมมติว่าในหน่วยงานของเรามีปัญหาขัดแย้ง เจ้านายคนใหม่เข้ากับลูกน้องไม่ได้ เกิดปัญหาในการทำงานการวิเคราะห์พลังสนามของปัญหานี้จะออกมาดังนี้

สภาพปัจจุบัน **ผู้บริหารคนใหม่เข้ากับลูกน้องไม่ได้ เกิดปัญหาในการทำงาน**	
พลังส่งเสริม (พลังที่จะช่วยแก้ไขปัญหา)	พลังต้าน (พลังที่ก่อให้เกิดปัญหา)
ก. ผู้บังคับบัญชาเป็นคนขยัน ข. เป็นคนละเอียดรอบคอบ แม่นกฎระเบียบ ค. เป็นคนซื่อสัตย์สุจริต ไม่คอรัปชัน ง. ไม่ชอบการประจบสอพลอ ชอบคนขยันทำงาน	ก. เป็นคนขี้โมโห ปากจัด ข. เป็นคนจุกจิก จู้จี้ น่ารำคาญ ค. เป็นคนเอาแต่ใจตัวไม่ฟังความเห็นลูกน้อง ง. เป็นคนมือคติและอาฆาต

ในการทำกิจกรรมประสบการณ์กลุ่มวิเคราะห์พลังสนาม วิทยากรอาจแบ่งสมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อยกลุ่มละประมาณ 6 – 7 คน แล้วให้ทำรายการระบุพลังส่งและพลังต้านซึ่งมีผลต่อสภาพปัจจุบัน หรืออาจจะทำพร้อมกันทีเดียวเป็นกลุ่มใหญ่ เวลาระบุพลังอย่างหนึ่งลงไป สมาชิกผู้ระบุควรอธิบายด้วยว่าทำไมจึงคิดว่าสิ่งนั้นเป็นพลังเสริมหรือพลังต้านหากมีผู้ไม่เห็นด้วย ควรให้อภิปรายจนเห็นพ้องต้องกันเสียก่อน และจนกว่าทุกคนจะได้เสนอข้อคิดเห็นหมดสิ้นแล้ว

7.3 ระบุพลังที่สำคัญ ๆ ขั้นตอนนี้เป็นการขยายขั้นตอนที่ 2 เนื่องจากทุกพลังมิได้มีความสำคัญทัดเทียมกันหมด จึงจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญให้ได้และดูว่าแต่ละพลังมีน้ำหนักต่างกันเพียงไร การประเมินน้ำหนักก็เพื่อให้เห็นขนาดของความสำคัญมิใช่เพียงว่าข้อใดสำคัญมากน้อยกว่าข้อใดเท่านั้น วิธีการก็คือ ให้สมาชิกช่วยกันจัดลำดับแล้วใส่น้ำหนักสมมติลงในแต่ละข้อ เช่น ให้สมาชิกเฉลี่ยน้ำหนัก 10 กิโลกรัมให้ข้อต่าง ๆ ตามที่เขาเห็นควร ตัวอย่าง

พลังเสริม	พลังต้าน
ลำดับที่ 1 พลัง ก 3.5 กก.	ลำดับที่ 1 พลัง ก 4.0 กก.
ลำดับที่ 2 พลัง ข 1.5 กก.	ลำดับที่ 2 พลัง ข 1.0 กก.
ลำดับที่ 3 พลัง ค 4.0 กก.	ลำดับที่ 3 พลัง ค 1.5 กก.
ลำดับที่ 4 พลัง ง 1.0 กก.	ลำดับที่ 4 พลัง ง 3.5 กก.

7.4 ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ สำหรับการวิเคราะห์พลังสนามนี้ ผู้นำกลุ่มควรจำไว้ให้ดี ข้อแรกจะต้องกำหนดปัญหาในลักษณะที่จะแก้ไขได้ ในขณะเดียวกันก็จะต้องไม่ให้สมาชิกหมกมุ่นอยู่กับการเรียบเรียงถ้อยคำระบุปัญหา หรือทางเลือกในการแก้ปัญหาจนไม่มีเวลาสำหรับอย่างอื่น

เมื่อทำงานร่วมกับกลุ่ม การระบุปัญหาอาจเป็นผลให้ได้ปัญหาต่าง ๆ ขึ้นมาอีกมากมาย จงเลือกปัญหาที่เห็นว่ามีความสำคัญสูงสุด หรือมีความจำเป็นเร่งด่วนที่สุด กลุ่มควรเห็นพ้องต้องกันว่าจะแก้ปัญหาครั้งละปัญหาเดียว เงื่อนไขในการเลือกปัญหาคือ จะต้องเป็นเรื่องสำคัญและสามารถแก้ไขได้ และสมาชิกมีความเต็มใจที่จะจัดการกับปัญหานี้

เมื่อหาพลังที่เป็นตัวสร้างปัญหา กลุ่มควรหลีกเลี่ยงว่าพลังไหนสำคัญกว่ากันไม่ควรให้ข้อวินิจฉัยรายการพลังต่าง ๆ ที่สมาชิกระบุอาจมีทั้งประเภทจิตวิทยา ปัญหาระหว่างบุคคล ปัญหาขององค์การ และปัญหาสังคม เมื่อระบุพลังที่มองเห็นครบถ้วนแล้ว อาจใช้กระบวนการระดมสมองเพื่อหาขั้นตอนดำเนินการต่าง ๆ ในช่วงเวลานี้จะรับความคิดเห็นทุกอย่างทุกข้อ เมื่อระดมความคิดหมดแล้วจึงค่อยพินิจพิจารณาข้อคิดเห็นที่เสนอมา การคาดการณ์ล่วงหน้าว่าจะมีอุปสรรคใดบ้างที่จะขัดขวางการดำเนินงานก็จะเป็นประโยชน์ คือสมมติว่าได้ดำเนินตามขั้นตอนนี้แล้ว จะเกิดการคัดค้านต่อต้านอย่างไร อะไรจะไม่เป็นไปตามที่คาด อะไรจะกลับตาลปัตรส่งผลเป็นลบ

ในขณะจัดลำดับพลังต่าง ๆ อยู่นั้น สมาชิกควรหลีกเลี่ยงมิให้ไปจมอยู่ที่พลังสำคัญ ๆ หรือที่ดูเหมือนว่าสำคัญ อาจจะใช้เทคนิคกลุ่มในนามเข้าช่วยด้วยก็ได้

7.5 พิจารณาขั้นตอนดำเนินงานที่สำคัญ ๆ จุดมุ่งหมายของขั้นตอนนี้เพื่อหาและกำหนดขั้นตอนดำเนินงานที่ดีที่สุด จากที่ได้พูดกันมาแล้วเป็นโอกาสให้กลุ่มมุ่งความสนใจไปที่ปัญหาส่วนที่มีโอกาสแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด โดยโยงแต่ละแง่มุมเข้ากับโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนนี้สำคัญมากและอาจต้องใช้เวลาเป็นหนึ่งคาบกิจกรรม เพื่อทำขั้นตอนนี้ผู้นำกลุ่มอาจใช้กระบวนการแบบอื่นเพื่อหาข้อตกลงเอกฉันท์ว่าจะดำเนินการอย่างไร หรือใช้วิธีการอย่างไร (เทคนิคที่เหมาะสมมากที่ควรนำมาใช้คือกระบวนการกลุ่มในนาม)

7.6 ระบุทรัพยากรที่ต้องการ กลุ่มจำเป็นต้องพิจารณาว่ามีทรัพยากรอะไรบ้าง สำหรับการทำงานแต่ละขั้นตอน การรวบรวมความคิดไว้ในลักษณะตารางต่อไปนี้จะช่วยได้มาก

	ขั้นตอนดำเนินงาน	คนที่ช่วยได้	วัสดุอุปกรณ์	เวลา
1.				
2.				
3.				
4.				

กลุ่มอาจใช้กลไกแบบกระตุ้น หรือระดมความคิด เช่น กลุ่มอาจมอบหมายให้สมาชิกทำรายการทรัพยากร หรือให้ศึกษาแผนปฏิบัติงานในขั้นตอนส่วนที่เขาสนใจ หรือให้ทั้งกลุ่มช่วยกันคิดช่วยกันทำทั้งหมดพร้อม ๆ กัน

7.7 กำหนดแนวทางและวิธีประเมินผล การประเมินผลคือ การตัดสินคุณค่าของงานโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่วางไว้ล่วงหน้าแล้ว จึงควรให้สมาชิกระบุเงื่อนไขความสำเร็จที่พอมองเห็นได้และวัดได้ เงื่อนไขเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ทำงานรู้ว่าขั้นตอนใดประสบความสำเร็จแล้ว

ขั้นตอนดำเนินงาน	เงื่อนไขความสำเร็จ
1. ----------	----------
2. ----------	----------
3. ----------	----------
4. ----------	----------

7.8 ลงมือทำ การวางแผนแก้ปัญหาก็ได้กำหนดไว้เรียบร้อยแล้ว บัดนี้เหลือแต่ขั้นลงมือทำ กำหนดเวลาลงไปเลย ขั้นตอนที่ 1 จะเริ่มเมื่อใด ระบุวันที่ให้แน่ชัด

ข้อควรจำ อย่าแยกย้ายจากกันจนกว่าจะรู้ว่าใครต้องทำอะไร เมื่อไร และจะรู้ได้อย่างไรว่าเขาทำ

แบบวิเคราะห์พลังสนาม

ตอนที่ 1 ระบุปัญหา คิดถึงปัญหาที่เด่นชัดรุนแรงที่สุดในการทำงานของคุณ เขียนบรรยายแต่ละข้ออย่างละเอียดที่สุดเพื่อให้คนอื่นเข้าใจปัญหาของคุณด้วย

แนวทางในการเขียนระบุปัญหามีดังนี้

1. เขียนบรรยายปัญหาอย่างคร่าว ๆ ขีดเส้นใต้คำที่สำคัญ

2. เป็นปัญหาของใคร หรืออีกนัยหนึ่ง ใครได้รับการกระเทือนจากปัญหานี้

3. ถ้าไม่จัดการกับปัญหานี้ จะเกิดอะไรขึ้น

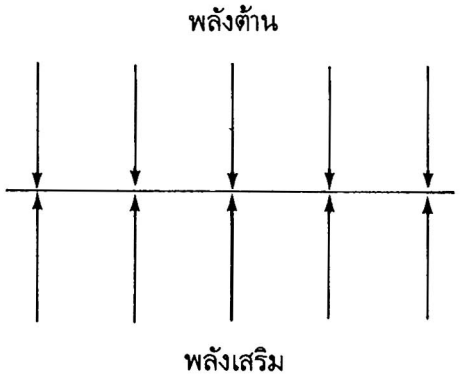
4. คุณคิดว่าปัญหานี้สำคัญหรือไม่ ถ้าเห็นว่าไม่สำคัญ คุณคงไม่สละเวลาและพลังงานแก้ปัญหานี้ เมื่อถึงตอนนี้ คุณอาจจะเริ่มคิดปัญหาใหม่ก็ได้

5. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยเขียนข้อความที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัญหาลงไป

6. ระบุปัญหาโดยใช้ประโยคที่กะทัดรัดประโยคเดียว

7. ถ้าคุณสามารถเลือกแก้ปัญหานี้เพียงด้านเดียว จะเป็นเรื่องอะไร

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ปัญหา พิจารณาดูว่าอะไรเป็นพลังต้านไม่ให้แก้ปัญหาได้สำเร็จและอะไรเป็นพลังเสริมที่จะช่วยให้แก้ปัญหานั้นโดยง่าย ตัวอย่าง พลังเสริมที่ช่วยลดปัญหาการทะเลาะเบาะแว้งในครอบครัว ได้แก่ ความรักใคร่ผูกพันกัน ขนาดของบ้านที่กว้างใหญ่พอที่ทุกคนจะมีมุมส่วนตัวไม่ต้องอยู่กันอย่างเบียดเสียดเกินไป พลังต้านที่ทำให้แก้ปัญหาได้ยาก เช่น ห้องน้ำไม่พอใช้ ช่องว่างระหว่างวัย เป็นต้น



ดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาดังนี้

8. ระบุพลังต้าน

____ก

____ข

____ค

____ง

____จ

9. ระบุพลังเสริม

____ก

____ข

____ค

____ง

____จ

จากข้อ 8 และข้อ 9 จงหาพลังที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพจะได้กี่ข้อนั้นขึ้นอยู่กับปัญหา บางปัญหามีพลังเด่นอยู่ข้อเดียว ถ้าแก้ไขได้พลังอื่นก็หมดความสำคัญไป แต่บางปัญหาอาจมีพลังเด่น ๆ อยู่ถึงสองสามข้อ

10. จัดลำดับความสำคัญของพลังในข้อ 8 และ 9 โดยใส่ตัวเลขลงในช่องว่างหน้าตัวอักษร บอกข้อโดยจัดลำดับมากไปน้อย ใช้เลข 5 – 1

11. สำหรับพลังที่สำคัญมาก แต่ละข้อเขียนแผนการแก้หรือลดปัญหานั้น ๆ หาทางแก้หลาย ๆ วิธี

12. เลือกทางแก้ที่เห็นว่าดีที่สุด

13. หาข้อมูลที่จำเป็นให้ทางแก้วิธีนั้น (จะใช้วัสดุอุปกรณ์อะไร ใครดำเนินการ ใช้เวลาเท่าใด ประเมินผลวิธีไหน เมื่อไรจะเริ่มลงมือ)

14. เขียนทางแก้ พร้อมทรัพยากรที่มีอยู่

ทางแก้	ทรัพยากรที่มีอยู่

เรื่องที่ 14.3.3
การประเมินพฤติกรรมกลุ่ม

1. เหตุผลในการประเมินพฤติกรรมกลุ่ม

กลุ่มมีธรรมชาติที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นักสังคมศาสตร์จึงใช้คำเรียกลักษณะเช่นนี้ของกลุ่มว่า พลวัตของกลุ่ม การที่กลุ่มเปลี่ยนแปลงก็เนื่องจากสมาชิกพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้เข้ากับคนอื่น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนี้เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของกลุ่ม **เธเลนและสต๊อก** (Thelen and Stock) [12] ให้ความเห็นว่า ในกระบวนการตัดสินใจของกลุ่มสมาชิกจะต้องสร้างความตกลงร่วมกันให้ได้ว่าจะระบุปัญหาอย่างไร ต้องการให้สมาชิกมีส่วนช่วยในเรื่องใดบ้าง ความรู้สึกที่ต้องแสดงออกร่วมกันในปัญหาใดปัญหาหนึ่งควรอยู่ในระดับไหน สมาชิกจึงจะปฏิบัติตนได้ถูกต้อง แต่ถ้าสมาชิกยังรู้สึกวุ่นวายสับสน ไม่เข้าใจชัดเจนในบางเรื่อง การตัดสินใจแก้ปัญหาก็จะขาดประสิทธิภาพ

ในสถานการณ์ที่สมาชิกยังวุ่นวายสับสน สมาชิกจะพยายามหาทางลดความวุ่นวายนั้นโดยวิธีของตนเอง เพื่อให้สามารถช่วยแก้ปัญหาของกลุ่มได้ บางคนอาจลุกขึ้นต่อสู้เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้าง บางคนอาจปฏิเสธไม่ยอมรับปัญหาเลย และถอยฉากไม่สนใจอีกต่อไป บางคนก็พยายามหาพวกในกลุ่มเพื่อพยายามทำงานกลุ่มให้ลุล่วงไป โดยถือเป็นมติหรือผลงานของกลุ่ม บางคนก็มอบให้เป็นภาระของหัวหน้ากลุ่มโดยสิ้นเชิงที่จะทำหน้าที่ขจัดความสับสนวุ่นวายให้หมดสิ้นไป

พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงเป็นสิ่งน่าสนใจ เพราะเป็นสิ่งสะท้อนหรือเป็นการป้อนข้อมูลย้อนกลับทางหนึ่ง ถึงความเป็นไปภายในกลุ่มและประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม ด้วยเหตุนี้จึงมีการนำเอาการประเมินพฤติกรรมกลุ่มมาใช้ เพื่อนำผลไปปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม

2. ประโยชน์ของการประเมินพฤติกรรมกลุ่ม

การประเมินพฤติกรรมกลุ่มอำนวยประโยชน์แก่ผู้ประเมินดังต่อไปนี้

2.1 ได้ข่าวสารข้อมูลว่ากลุ่มทำสิ่งไรสำเร็จไปแล้วบ้าง

2.2 วัดและประเมินว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เดิมยังเหมาะสมอยู่หรือไม่เพียงไร

2.3 ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกว่าผลงานของเขาเป็นอย่างไร

2.4 ช่วยให้ผู้นำกลุ่มได้ประเมินประสิทธิภาพของตนเอง

2.5 สร้างแรงจูงใจแก่สมาชิกในการปฏิบัติงานของกลุ่มให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

2.6 ช่วยสมาชิกกลุ่มวางแผนกิจกรรมและทิศทางในการทำงานเพิ่มเติมจากที่คิดไว้เดิม

คุณประโยชน์ของการประเมินดังกล่าวข้างบนนี้จะได้จากการประเมินในระหว่างการดำเนินกิจกรรมกลุ่มเพื่อนำผลไปปรับใช้ได้ทันท่วงที หากรอประเมินเมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมแล้วผลที่ได้ก็อาจจะนำไปใช้ในการจัดกิจกรรมกลุ่มครั้งต่อ ๆ ไป หรือช่วยให้ผู้นำกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ในโอกาสต่อ ๆ ไปดียิ่งขึ้น แต่ไม่อาจช่วยกิจกรรมกลุ่มที่กำลังดำเนินอยู่ขณะนั้น ฉะนั้น จึงควรมีการประเมินอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระหว่างการทำกิจกรรมและเมื่อกิจกรรมเสร็จสิ้นลงแล้ว

3. ข้อมูลย้อนกลับในฐานะเป็นตัวป้อนกระบวนการประเมินพฤติกรรมกลุ่ม

ในกระบวนการกลุ่ม พฤติกรรมของสมาชิกสามารถบอกสารสนเทศที่เป็นประโยชน์มากมายหลายประการ เป็นต้นว่า ลักษณะนิสัยของสมาชิก การปฏิสัมพันธ์ ทักษะและรูปแบบการสื่อข้อความ ภาวะผู้นำ พัฒนาการของกลุ่ม บทบาทของสมาชิกในกลุ่ม บรรยากาศของกลุ่ม ปทัสถานสมาชิกภาพ และความรู้สึกของคนในกลุ่ม เราสามารถประเมินพฤติกรรมเหล่านี้ได้จากการพิจารณาข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งสมาชิกป้อนให้กับกลุ่ม ความพยายามของข้อมูลย้อนกลับก็คือสารสนเทศที่แจ้งให้กลุ่มทราบว่า ผลของพฤติกรรมกลุ่มนั้นเป็นเช่นไร ในกลุ่มที่ปฏิบัติภารกิจได้ดีควรมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลย้อนกลับจะกลายเป็นตัวป้อนซึ่งใช้ในกระบวนการประเมินผล

หากในกลุ่มใดสมาชิกไม่ป้อนข้อมูลย้อนกลับให้กลุ่มจะขาดพื้นฐานในการประเมินการทำงานของกลุ่ม ตัวอย่าง หากสมาชิกคนหนึ่งเสนอข้อคิดเห็นต่าง ๆ มาก

มาย แต่ไม่มีปฏิกิริยาตอบสนองจากสมาชิกอื่นเลย สมาชิกผู้เสนอความเห็นย่อมไม่มีทางทราบว่าความเห็นของตนเหมาะสมหรือไม่อย่างไร เขาอาจทึกทักเอาว่าการที่กลุ่มไม่ว่าอะไรแปลว่าเห็นด้วยกับข้อคิดเห็นของเขา หรืออาจเดาไปว่า การที่ไม่มีใครพูดอะไร เป็นการปฏิเสธไม่ยอมรับการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นวิธีประเมินอย่างหนึ่ง และการประเมินก็เป็นวิธีการหนึ่งในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม ในที่นี้จึงขอนำแนวคิดของ **ซีแมน** (Seaman) ในเรื่องการประเมินพฤติกรรมกลุ่มจากข้อมูลป้อนกลับมาเสนอ

ข้อมูลย้อนกลับมีหลายประเภท ข้อมูลที่รวบรวมไว้จากกลุ่มมักจะขึ้นอยู่กับชนิดของปัญหาที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่ โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ข้อมูลย้อนกลับประเภทที่จะกล่าวต่อไปนี้จะมีประโยชน์มาก

3.1 ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลุ่ม สมาชิกทุกคนสนใจงานของกลุ่มดีอยู่หรือ มีคนมากเกินไปสำหรับกิจกรรมนั้น ๆ หรือเปล่า ควรมีข้อคิดเห็นและเสนอแนะมากกว่าที่เป็นอยู่หรือไม่หากจะแก้ปัญหานั้นให้ลุล่วงไปได้

3.2 ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม สมาชิกมีทักษะและความสามารถพอที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือไม่ สมาชิกทุกคนเห็นความสำคัญของกลุ่มคล้าย ๆ กันหรือไม่ วัตถุประสงค์ของกลุ่มดึงสมาชิกให้ร่วมกันหรือทำให้สมาชิกแตกแยกกัน

3.3 ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับความสามารถของกลุ่ม กลุ่มดำเนินงานได้รวดเร็วหรือเชื่องช้าเพียงไร กลุ่มทำงานร่วมกันหรือไม่ อะไรเป็นอุปสรรคขัดขวางความก้าวหน้ามีสิ่งใดบ้างที่ส่อว่างานของกลุ่มจะไปดีขึ้น สมาชิกช่วยกันทำงานทุกคน หรือว่ามีคนทำอยู่เพียงไม่กี่คนเท่านั้น

4. วิธีการประเมินพฤติกรรมกลุ่มโดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนกลับ

การหาข้อมูลย้อนกลับจากกลุ่ม สามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น

4.1 ผู้นำกลุ่มสังเกตพฤติกรรมกลุ่ม และประมวลข้อมูลเอง แล้วรายงานต่อกลุ่มให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์ประเมินข้อมูลเหล่านั้น

4.2 ตั้งผู้สังเกตการณ์หนึ่งคนหรือหลายคน โดยเลือกจากสมาชิกในกลุ่มให้ทำหน้าที่หาข้อมูลย้อนกลับจากกลุ่ม ผู้สังเกตการณ์จะต้องตัดตัวเองออกจากกลุ่มทำหน้าที่แต่เพียงสังเกตกระบวนการและรายงานผลการประเมินต่อกลุ่ม

4.3 ตั้งผู้สังเกตการณ์จากบุคคลภายนอกกลุ่ม ผู้สังเกตการณ์ที่เป็นคนนอกอาจจะประเมินและรายงานในลักษณะที่เป็นปรนัยมากกว่า เพราะเขาไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับกลุ่มแต่ประการใด ทั้งยังอาจใช้ข้อมูลจากการสังเกตตั้งข้อเสนอแนะโดยกลุ่มไม่รู้สึกว่าเป็นการโจมตีคนหนึ่งคนใดโดยเฉพาะ

4.4 ใช้แบบประเมินผล ผู้นำกลุ่มจัดทำแบบประเมินผลหรือรายการตรวจสอบ (checklists) ให้สมาชิกทุกคนกรอก วิธีนี้จะได้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้นำกลุ่มหรือของกลุ่มโดยทั่ว ๆ ไป

4.5 บันทึกวีดิทัศน์ (video tape) วิธีนี้อาจจะแพงอยู่สักหน่อย คือบันทึกวีดิทัศน์การประชุมไว้ แล้วนำมาเปิดดูภายหลังให้สมาชิกทุกคนวิเคราะห์และประเมินเอง

การจะเลือกใช้วิธีประเมินผลแบบใด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และรูปแบบของกิจกรรม ประเด็นที่นักศึกษาพึงสนใจคือ ในกระบวนการกลุ่ม ผู้เกี่ยวข้องควรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่กลุ่ม ผู้นำกลุ่มพึงแสวงหาและรวบรวมข้อมูลย้อนกลับให้ได้มากที่สุด ที่สำคัญเหนือสิ่งอื่นใดคือเมื่อได้ข้อมูลมาแล้วต้องนำมาใช้ประโยชน์ด้วย มิใช่เพียงรวบรวมและประเมินเก็บไว้เฉย ๆ

5. ลักษณะพฤติกรรมที่พึงประเมิน

ไม่ว่าจะใช้วิธีประเมินแบบใด พฤติกรรมที่พึงประเมินในกลุ่มทำงาน ได้แก่ พฤติกรรมของสมาชิก พฤติกรรมของผู้นำและบรรยากาศการทำงานของกลุ่ม

5.1 พฤติกรรมของสมาชิก ลักษณะพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของสมาชิกแต่ละคนได้กล่าวไว้ละเอียดในเรื่องที่ 14.2.1 มีทั้งพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมการทำงานของกลุ่มและพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของกลุ่ม ส่วนพฤติกรรมของสมาชิกในการทำงานเป็นคณะ ก็ได้อธิบายไว้ในเรื่องที่ 14.2.4 จึงไม่ขอกล่าวซ้ำอีก ขอให้นักศึกษาใช้ลักษณะที่พึงประสงค์นั้นเป็นเกณฑ์และสังเกตพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มที่ต้องการประเมินโดยเทียบกับเกณฑ์ที่กล่าวนั้น

5.2 พฤติกรรมของผู้นำ ผู้นำมีทั้งแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตยที่แบ่งออกเป็น 2 ประเภทนี้ เป็น

การแบ่งอย่างตรงข้ามคนละปลายขั้ว จริง ๆ แล้วผู้นำหลายคนจะมีลักษณะอยู่ระหว่างกลางสองแบบนี้ เพียงแต่จะค่อนไปทางไหนเท่านั้น ผู้นำแบบเผด็จการชอบใช้อำนาจสั่งการโดยไม่ให้ผู้ใดโต้แย้ง แบบประชาธิปไตยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมทำงาน โดยตนเองจะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานในกลุ่ม แน่นอนที่สุดบรรยากาศการทำงานของกลุ่มภายใต้ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ย่อมแตกต่างกัน ในแบบเผด็จการ กลุ่มจะขาดอิสรภาพในการทำงานและสมาชิกจะไม่รู้สึกสบายใจเท่าใดนัก ส่วนแบบประชาธิปไตยงานอาจจะสำเร็จล่าช้ากว่า เนื่องจากทุกคนมีส่วนมีเสียงในการพิจารณาตัดสินใจเต็มที่ หลายคนก็หลายความเห็น อาจจะมากเรื่องมากความแต่ผลงานควรจะมีคุณภาพดีกว่าและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนความรู้สึกของสมาชิกย่อมจะดีกว่าด้วย แต่ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับงานของกลุ่มมิใช่ว่าจะต้องเป็นแบบประชาธิปไตยแบบเดียวเสมอไป จะต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย เรื่องที่มีข้อโต้แย้งมาก ผู้นำอาจต้องเข้มงวด เพื่อควบคุมสถานการณ์ให้อยู่ ความจำกัดในเรื่องเวลาก็เป็นอีกเรื่องที่จะปล่อยให้กลุ่มใช้เวลามากเท่าที่ต้องการไม่ได้ กล่าวได้ว่าในการทำงานกลุ่ม ไม่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมประเภทใดประเภทเดียว ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะของปัญหา ผู้นำที่ฉลาดย่อมเลือกใช้รูปแบบที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์

คุณสมบัติของผู้นำกลุ่มที่ดี ซึ่งนักศึกษาอาจใช้เป็นเกณฑ์สำหรับประเมินผู้นำนั้น **ดัตตันและซีแมน** (Dutton and Seaman) [13] เสนอไว้ 8 ข้อ ถึงกระนั้นก็ยังมิได้หมายความว่าผู้นำไม่จำเป็นต้องมีคุณสมบัติอื่นเพิ่มอีก คุณสมบัติพึงประสงค์ของผู้นำ 8 ข้อ มีดังต่อไปนี้

1) ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม ผู้นำกลุ่มจะต้องดำเนินการให้สมาชิก เข้าใจวัตถุประสงค์และหน้าที่ของกลุ่มแน่ชัดตรงกัน ต้องรู้วิธีดำเนินงานกลุ่ม เตรียมเอกสารข้อมูลประกอบการพิจารณา จัดสถานที่และอุปกรณ์ประกอบการประชุม พยายามทำบรรยากาศการทำงานของกลุ่ม ให้มีชีวิตชีวามากที่สุด ให้สมาชิกได้ตระหนักว่าความคิดเห็นของแต่ละคนมีค่ามากเท่า ๆ กัน และกระตือรือร้นที่จะร่วมงานกลุ่ม ให้กลุ่มได้กำหนดมาตรฐานการทำงาน เช่น จะประชุมกี่ครั้ง เป็นระยะเวลาเท่าใด ส่งเสริมให้มีการสื่อข้อความอย่างทั่วถึงและพร้อมที่จะแก้ไขสภาพการณ์เมื่อเกิดปัญหาในการสื่อข้อความ

2) ความสามารถในการคิดอย่างรวดเร็ว ผู้นำกลุ่มเปรียบเสมือนตำรวจจราจรผู้สามารถ ซึ่งจะเป็นผู้นำให้การสื่อข้อความและปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มไหลเลื่อนอย่างราบรื่นและรวดเร็ว ต้องจำเรื่องที่อภิปรายกันมาให้ได้และจับประเด็นให้ถูกทุกแง่ทุกมุม

3) มีทักษะในการใช้ภาษาและในการพูด ผู้นำต้อง "พูดเก่ง" สามารถสื่อข้อความอารมณ์ ความรู้สึกต่อกลุ่มได้ดี รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสม ไม่ระคายอารมณ์หรือก่อให้เกิดความไม่พอใจ

4) มีความรู้ในงานนั้นพอสมควร คุณสมบัติข้อที่ว่าผู้นำควรมีความรู้ในเรื่องที่พิจารณาหรือในงานที่กลุ่มทำอยู่อย่างดี เป็นที่ถกเถียงกันอยู่ บ้างก็ว่าเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นมากเพราะจะช่วยงานกลุ่มได้ดี บ้างก็ว่าไม่จำเป็น ผู้นำมีความรู้ดีในเรื่องกระบวนการกลุ่มก็พอแล้ว ในที่นี้จะเลือกคุณสมบัติที่อยู่กลางระหว่างสองขั้วของความเห็นนี้ กล่าวคือ ผู้นำควรมีความรู้ในเรื่องที่กำลังพิจารณาอยู่พอสมควร ไม่ถึงขั้นต้องเป็นผู้ชำนาญการ

5) สามารถจับแนวโน้มของกลุ่มได้ว่ากำลังไปทางใด

6) รู้จักอดกลั้นและเคารพความเห็นของผู้อื่น ผู้นำอาจจะต้องให้คำแนะนำและข่าวสารข้อมูลแก่กลุ่มบ้างตามความจำเป็น แต่มิใช่ใครพูดอะไรมาก็คอยตอบและให้ข้อมูลจนสมาชิกไม่รู้สึกอยากพูดหรือทำอะไร ต้องเคารพความคิดเห็นของสมาชิก ไม่แสดงความนิยมชมชอบใครเป็นพิเศษนอกหน้า ผู้นำต้องวางตนให้อยู่เหนือสถานการณ์ และพยายามดึงสมาชิกผู้อื่นให้เข้ามาอยู่ในสถานการณ์

7) สามารถบรรยายความรู้สึกของสมาชิกในกลุ่มได้

8) สามารถอธิบายให้ความกระจ่างได้ ในการอภิปรายหรือเสนอความเห็น บางครั้งผู้เสนออาจพูดวกวน ใช้คำที่ไม่สื่อความหมายได้ดีหรือตรงตามความต้องการ ผู้นำต้องสามารถอธิบายแทนให้ทุกคนในกลุ่มได้เข้าใจ

5.3 บรรยากาศการทำงานของกลุ่ม ในการสังเกตพฤติกรรมกลุ่ม เราจะพบว่าแต่ละกลุ่มที่บรรยากาศของการทำงานแตกต่างกัน บางกลุ่มเงียบ เฉื่อย ปราศจากความกระตือรือร้น งานดำเนินไปอย่างเฉื่อยชา บางกลุ่มตึงเครียด สมาชิกคอยระมัดระวังตัวและไม่กล้าแสดงความคิดเห็นตามที่ใจปรารถนา บางกลุ่มที่ทำงานอย่างกระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวาบรรยากาศเหล่านี้สะท้อนความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ หลายสิ่ง เช่น ต่อวิธีดำเนินงานหรือต่อ

สมาชิกด้วย ผู้นำกลุ่มจะต้องพิจารณาให้ดีว่าบรรยากาศของการทำงานที่ไม่ดีนั้นสืบเนื่องมาจากสาเหตุใดและพยายามขจัดปัดเป่าสาเหตุนั้น เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีขึ้นในกลุ่ม บรรยากาศที่ไม่ดีอาจเป็นผลจากความขัดแย้ง ความเบื่อหน่ายหรือวาระซ่อนเร้นที่สมาชิกมีอยู่ก็ได้พฤติกรรมที่พอสังเกตได้มี ดังนี้

พฤติกรรมที่เกิดจากความขัดแย้ง เช่น

- สมาชิกไม่มีความอดทนต่อกันและกัน
- มีการขัดคอหรือโจมตีก่อนที่ผู้เสนอความเห็นจะพูดจบ
- สมาชิกแตกเป็นฝ่าย และไม่ยอมประนีประนอม
- สมาชิกไม่เห็นด้วยกับข้อเสนอแนะหรือแผนงาน
- มีการวิจารณ์และให้ความคิดเห็นอย่างรุนแรง
- สมาชิกโจมตีกันในลักษณะส่วนตัว
- สมาชิกไม่เห็นด้วยกับข้อเสนอแนะของผู้นำ
- สมาชิกกล่าวหากันเองว่าอีกฝ่ายหนึ่งไม่เข้าใจประเด็น

พฤติกรรมที่เกิดจากความเบื่อหน่าย เช่น

- สมาชิกหาวหวอดและงีบหลับ
- สมาชิกอภิปรายนอกเรื่อง
- สมาชิกมีส่วนร่วมต่องานของกลุ่มในระดับต่ำ
- มีการสนทนาถ่วงเวลาไม่เข้าประเด็น
- สมาชิกมาช้าและลุกหายไปบ่อย ๆ
- สมาชิกมีท่าทางกระสับกระส่ายไม่เป็นสุข
- ตัดสินใจอย่างง่ายดายและรวดเร็วเกินไป
- รีบเสนอให้ปิดประชุม
- ไม่พิจารณาเตรียมการสำหรับงานหรือการประชุมครั้งต่อไป
- ไม่เต็มใจรับงานหรือภาระรับผิดชอบที่กลุ่มจะมอบให้

พฤติกรรมที่เกิดจากวาระซ่อนเร้น เช่น

- พยายามหันเหมติของกลุ่ม โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลหรือหนทางอันถูกต้องที่กลุ่มกำลังก้าวไป
- พยายามขัดผู้นำกลุ่มด้วยท่าทีเห็นชัดว่าเป็นการทำลาย มิใช่มุ่งสร้างสรรค์
- พยายามหาทางมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม
- ในกรณีที่ผู้นำกลุ่มมีวาระซ่อนเร้นเสียเอง จะแสดงออกด้วยการพยายาม "ยึดเก้าอี้" ไว้จนสุดฤทธิ์ เพื่อให้มีฐานะตำแหน่งและอำนาจอยู่ต่อไป หรือแสดงออกในทางตรงข้ามไม่ยอมรับตำแหน่ง เพราะเกรงว่าจะทำงานไม่ได้เป็นที่พอใจของกลุ่ม
- หลีกเลี่ยงที่จะรับภาระงาน โดยใช้เวลาอภิปรายประเด็นปลีกย่อยอย่างละเอียดยาวนาน หาวิธีให้ผู้อื่นรับงานไป พยายามอ้างหลักการ ข้อกำหนดต่าง ๆ ที่จะให้ตนพ้นภาระนั้น วิธีเลี่ยงที่ใช้มากอีกแบบหนึ่ง คือ ชะลอไว้ก่อนขอให้ได้ข่าวสารข้อมูลมากขึ้นหรือแน่ชัดขึ้นแล้วค่อยพิจารณากันใหม่
- สมาชิกหันไปรับภาระผู้นำของสมาชิกอื่นไม่สนใจคำแนะนำของผู้นำกลุ่มตัวจริง

การประเมินพฤติกรรมกลุ่มโดยอาศัยการสังเกตหรือการใช้แบบสอบถามตามแนวทางที่ให้ไว้นี้จะช่วยให้ได้ข้อมูลสำหรับนำไปแก้ไขสาเหตุและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจต่อไป

เชิงอรรถ

[1] Hastings, C, Bixby, Chandhrey, Lawton. "The Superteam Solution" *Astridge Management College*. England : Gower Publishing, 1986.

[2] ศึกษาได้ใน*เอกสารการสอนชุดวิชา ฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา* มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมาธิราช หน้า 1213

[3] Fisher, A. B., *Small Group Decision Making : Communication and the Group Process*. New York : McGraw-Hill, p. 39.

[4] Ibid., p. 42.

[5] Jack Halloran, *Applied Human Relations : An Organization Approach*. 1978, p. 105.

[6] ทิศนา แขมมณีและคณะ *กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่ม 1* กรุงเทพ บูรพาศิลป์ 2522 หน้า 99

[7] ศึกษารายละเอียดได้ในสุจิต บุญบงการและคณะ *มนุษย์กับสังคม* กรุงเทพ โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2520 หน้า 81

[8] เรื่องเดียวกัน หน้า 143

[9] Napier, R. W, M. K. Gershenfeld. *Groups : Theory and Experience*. 3rd Edition, U.S.A. : Houghton Miffin, 1985, p. 312.

[10] Lifton, M. W., *Groups : Facilitating Individual Growth and Societal Change*. New York : John Wiley and Sons, 1972, p. 172.

[11] Seaman, D. F., *Working Effectively with Task Oriented Groups*. New York : McGraw-Hill, 1976.

[12] Thelen, H. A., D. Stock. "Diagnosing Group Problems" in *Understand How Group Work*. A Dult Education Association of the U.S.A. Washington D.C., 1955, pp. 12 – 13.

[13] Dutton, M. D., D. F. Seaman. *Understanding Group Dynamics in Adult Education*. 1972, as quoted in D. F. Seaman. *Working Effectively with Task-Oriented Groups*. U.S.A. : McGraw-Hill, 1981.

บรรณานุกรม

Fisher, B. A., *Small Group Decisions Making : Communication and the Group Process*. New York : McGraw-Hill, 1980.

Johnson D. W., F. P. Johnson. *Joining Together : Group Theory and Group Skills*. 2nd ed., Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1982.

Lewin, K., Studies in Group Decision, in D. Cartwright and A. Zander (eds.), Group *Dynamics : Research and Theory* Evanston, Ill., Row, Peterson, 1953.

Marbrey, E. A., R. A. Barnes. *The Dynamics of Small Group Communication*. Englewood Cliffs, N. J., : Prentice Hall, 1980.

Napier, R. W., M. K. Gershenfeld. *Groups : Theory and Experience*. 3rd Edition, U.S.A. : Houghton Miffin, 1985.

Shaw, M. E., *Group Dynamics : The Psychology of Small Group Behavior*. New York : McGraw-Hill, 1976.

Tuckman, B. W., *Developmental Sequence in Small Groups*. Psychological Bulletin 63, 1965.

Ulschak, F. L., Nathason, P. G. Gillman. *Small Group Problem Solving : An Aid to Organization Effectiveness*. Addison-Wesley, 1981.

หน่วยที่ 15

การพัฒนาภาวะผู้นำ

ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน
รองศาสตราจารย์ ดร. สวนิต ยมาภัย
รองศาสตราจารย์ นภาลัย สุวรรณธาดา
รองศาสตราจารย์ สมพิศ คูศรีพิทักษ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ธรรมรส โชติกุญชร
อาจารย์ ประวีณ ณ นคร

แผนการสอนประจำหน่วย

ชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง

หน่วยที่ 15 การพัฒนาภาวะผู้นำ

ตอนที่

15.1 พฤติกรรมของผู้นำ
15.2 การสื่อสารด้วยการพูด
15.3 การค้นคว้าทางวิชาการ
15.4 การเขียนรายงาน
15.5 คุณธรรมและจรรยาวิชาชีพสำหรับผู้บริหาร

แนวคิด

1. หากเราพิจารณาผู้นำไม่ว่าในลักษณะใดและตามแนวคิดใดทางสังคมวิทยาแล้ว ก็สามารถกล่าวได้ว่าการเป็นกลุ่ม เป็นพวกของคนเราก็คงจะหลีกเลี่ยงการมีผู้นำและผู้ตามไม่ได้ การเป็นผู้นำที่ดีจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจถึงสถานภาพ บทบาทและปทัสถานของกลุ่มในสังคมเพื่อที่จะช่วยให้สามารถพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลในสังคม และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้นำเป็นอย่างยิ่ง
2. ผู้นำจำเป็นต้องใช้สมรรถภาพการพูดของตนในทุกระดับของการสื่อสาร ตั้งแต่การพูดระหว่างบุคคล การพูดภายในกลุ่ม การพูดในที่สาธารณะ และการพูดทางสื่อมวลชน การจำแนกประเภทของการพูดตามระดับต่าง ๆ จะช่วยสร้างความมั่นใจในตนเอง และพัฒนาประสิทธิภาพของเสียงพูดและกิริยาอาการในการพูดให้สัมฤทธิผลสมความประสงค์
3. การค้นคว้าทางวิชาการเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้สมบูรณ์ขึ้น เพราะการศึกษาค้นคว้าก่อให้เกิดภูมิรู้ภูมิปัญญาที่แตกฉานลุ่มลึก ช่วยให้การปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ มีข้อมูลสนับสนุนที่น่าเชื่อถือ ทักษะของการค้นคว้าทางวิชาการจะต้องให้ครอบคลุมลักษณะของสื่อที่ใช้บันทึกข้อมูล ข่าวสารและความรู้ต่าง ๆ ในปัจจุบัน ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออ้างอิง สื่อโสตทัศน์ และสื่อที่อยู่ในฐานข้อมูลต่าง ๆ
4. การเขียนรายงานเป็นภารกิจสำคัญของผู้นำ รายงานมีหลายประเภทได้แก่ รายงานวิชาการ รายงานทั่วไป และโครงการแต่ละประเภทยังจำแนกออกได้อีกหลายชนิด การเขียนรายงานจะต้องมีขั้นตอนตามลำดับ และใช้ภาษาที่ชัดเจนตรงประเด็น
5. คุณธรรมและจรรยาวิชาชีพ เป็นสิ่งที่พึงยึดถือปฏิบัติมิใช่เพียงเรียนรู้ และจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารเพราะว่าผู้บริหารที่ดีควรจะเพียบพร้อมไปด้วยคุณธรรมและรักษาจรรยาวิชาชีพโดยเคร่งครัด

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 15 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสังคมและระหว่างผู้นำกับปทัสถานของกลุ่มได้

2. อธิบายการสื่อสารด้วยการพูดตามระดับต่าง ๆ ของการสื่อสารได้
3. อธิบายหลักการและวิธีการค้นคว้าทางวิชาการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำได้
4. อธิบายความสำคัญ รูปแบบ ขั้นตอนและการใช้ภาษาในการเขียนรายงานประเภทต่าง ๆ ได้
5. เขียนรายงานประเภทต่าง ๆ ได้
6. อธิบายและวิเคราะห์ถึงคุณธรรมและจรรยาวิชาชีพในฐานะที่เป็นเครื่องมือของผู้บริหารได้

กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ศึกษาเอกสารการสอนตอนที่ 15.1 – 15.5
2. ฟังรายการวิทยุกระจายเสียง
3. เข้ารับการอบรมเข้มประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้างตามเวลาและสถานที่ที่กำหนด

สื่อการสอน

1. เอกสารการสอน
2. รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง
3. การอบรมเข้มประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง

ประเมินผล

1. การทำกิจกรรมระหว่างเข้ารับการอบรมเข้มประสบการณ์วิชาชีพการจัดการงานก่อสร้าง
2. การสอบไล่ประจำภาคการศึกษา

ตอนที่ 15.1
พฤติกรรมของผู้นำ

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 15.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

15.1.1 ผู้นำกับสังคม

15.1.2 ผู้นำกับปทัสถานของกลุ่ม

แนวคิด

1. หากเราพิจารณาผู้นำไม่ว่าในลักษณะใดและตามแนวคิดใดในทางสังคมวิทยาแล้ว ก็สามารถกล่าวได้ว่า การเป็นกลุ่มเป็นพวกของคนเราก็คงจะหลีกเลี่ยงการมีผู้นำและผู้ตามไม่ได้ การเป็นผู้นำที่ดีในสังคมนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงสถานภาพและบทบาทที่ผู้อื่นในสังคมคาดหวังด้วย
2. ปทัสถานของกลุ่มเป็นภาวะแวดล้อมที่มีลักษณะเป็นจิตวิสัย ซึ่งผู้นำจำเป็นที่จะต้องรู้และทำความเข้าใจเพื่อที่จะช่วยให้สามารถพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลในสังคมและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้นำเป็นอย่างยิ่ง

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 15.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายผู้นำในสถานภาพและบทบาทที่ผู้อื่นในสังคมคาดหวังได้
2. ปฏิบัติให้เกิดความสอดคล้องกับปทัสถานของกลุ่มได้

ความนำ

เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปแล้วว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคม อยู่คนเดียวมิได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการทำงานร่วมกัน มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เมื่อสังคมเริ่มมีความสลับซับซ้อนและคนเข้ามารวมกลุ่มกันมากขึ้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล กล่าวคือ บางคนอาจทำหน้าที่เป็นผู้นำ บางคนทำหน้าที่เป็นผู้ตาม บางคนเป็นผู้บังคับบัญชา บางคนเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา บางคนเป็นหัวหน้า บางคนเป็นลูกน้อง ซึ่งก็จะมีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันไป แต่ถ้าพิจารณาเฉพาะบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำแล้ว อาจกล่าวได้ว่าจะหลีกเลี่ยงความคาดหวังของคนในสังคมมิได้ การเป็นผู้นำที่ดีจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจถึงสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการบริหารของสังคมนั้น ๆ อย่างเพียงพอเพื่อที่จะวางแผนและปฏิบัติงานตามที่สังคมคาดหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถ้าจะให้ดียิ่งขึ้นผู้นำจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มด้วย โดยเฉพาะในประเด็นเรื่องปทัสถานของกลุ่มอันได้แก่ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ จารีต ประเพณี วิถีประชา เมื่อเข้าใจปทัสถานของกลุ่มอย่างดีแล้วก็จะมีผลทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องต่อความคาดหวังของคนในสังคมนั้นด้วย และนั่นก็คือ พฤติกรรมของผู้นำที่พึงประสงค์ในทางสังคมนั่นเอง

เรื่องที่ 15.1.1
ผู้นำกับสังคม

ผู้นำโดยคำจำกัดความอาจจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ **ประเภทแรก** ผู้นำในลักษณะที่หมายถึง ความสามารถ **ประเภทที่สอง** ผู้นำในลักษณะที่หมายถึงกระบวนการ และ**ประเภทที่สาม** ผู้นำในลักษณะที่หมายถึง ปรากฏการณ์ อย่างไรก็ตามแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำอาจจะกล่าวโดยสรุปตามคำจำกัดความของ **ลา ปีแอร์** และ **ฟรานสเวอร์ธ** ที่กล่าวว่า *"การเป็นผู้นำได้แก่พฤติกรรมซึ่งมีผลทำให้พฤติกรรมของผู้อื่นยอมคล้อยตามแทนที่จะคล้อยตามพฤติกรรมของผู้อื่น"*

ดังนั้น หากเราพิจารณาผู้นำไม่ว่าในลักษณะใดและตามแนวคิดใด ในทางสังคมวิทยาแล้วการอยู่กันเป็นกลุ่มเป็นพวกของคนเราก็คงจะหลีกเลี่ยงการมีผู้นำและผู้ตามไม่ได้

เนื่องจากสังคมของคนเรามีการจัดระเบียบทางสังคม เพราะคนเราจะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์บางอย่างในการอยู่ร่วมกัน หรือมีความสัมพันธ์ต่อกัน จึงเป็นเหตุให้คนเราต้องปฏิบัติในบางสิ่งบางอย่าง และหลีกเลี่ยงที่จะไม่ปฏิบัติบางลักษณะ จนกลายเป็นเหตุจูงใจให้ปฏิบัติอย่างไรและไม่ให้ปฏิบัติอย่างไร ซึ่งดูเหมือนว่าจะมีสภาพการบังคับเกิดขึ้น และเป็นสภาพของความมุ่งหวังเกิดขึ้นในอันที่จะต้องปฏิบัติในการมีความสัมพันธ์ต่อกันทางสังคม

ด้วยเหตุที่ความมุ่งหวังดังกล่าวเป็นสภาพบังคับ

หรือเป็นระเบียบของสังคมที่พึงปฏิบัติต่อกันนั้น เนื่องจากสังคมย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนเราจึงต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ซึ่งไม่เคยพบเห็นมาก่อน อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งขณะที่สังคมกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ที่จะต้องปฏิบัติไว้นั้น การเปลี่ยนแปลงของสังคมก็จะเกิดความไม่เป็นระเบียบขึ้นเช่นกัน ความคาดหวังจากความไม่เป็นระเบียบของสังคมในอันที่จะพึงปฏิบัติต่อกันก็มีเช่นกัน เราจึงมักจะเรียกว่าค่านิยมที่ขัดกัน ไม่ว่าในเรื่อง ความก้าวหน้า เสรีภาพ วัตถุนิยม การแข่งขัน แม้ในเรื่องความดีและคุณธรรมก็เช่นกัน บางคนจึงทุจริตเพื่อให้เกิดความร่ำรวย ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อความมีหน้ามีตาก็ได้

ผู้นำในสังคมจึงเป็นผู้ที่ถูกคาดหวังจากสภาพดังกล่าวเป็นอย่างมาก ความคาดหวังต่อการประพฤติปฏิบัติซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจและศรัทธานิยมยกย่อง การที่ผู้นำในสังคมจะสามารถปรับตนปรับใจให้บรรลุความคาดหวังดังกล่าวได้ ก็ต่อเมื่อผู้นำมีความกระจ่างถึงปฏิสัมพันธ์ในลักษณะต่อไปนี้ทางสังคมวิทยา คือ การติดต่อสื่อความหมาย การขัดแย้ง การแข่งขัน การประนีประนอมผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน การผสมผสานกลมกลืนเข้าหากัน และการร่วมมือสนับสนุนซึ่งกันและกัน

1. การติดต่อสื่อความหมาย (communication) การติดต่อสื่อความหมายเป็นหลักสำคัญต่อการมีปฏิกิริยาโต้ตอบต่อกันในสังคม เพราะเป็นกระบวนการถ่ายทอดทัศนคติ รับความคิดเพื่อทำความเข้าใจต่อกันโดยมีภาษาเป็นสื่อ ภาษาก็มีทั้งภาษาพูด ภาษาเขียน หรือการใช้สัญลักษณ์และการติดต่อสื่อความหมายแตกต่างกันไปตามสภาพของสังคมหรือชนชั้นต่าง ๆ โดยมีบุคคลอย่างน้อย 2 คน คือ ผู้ส่งกับผู้รับสัญลักษณ์ในการติดต่อ ซึ่งอุปสรรคของการติดต่อสื่อความหมายเกิดขึ้นได้เสมอ ถ้าหากทั้ง 2 ฝ่ายไม่สามารถเข้าใจความหมายของสิ่งที่ถ่ายทอดแก่กัน หรือสิ่งที่ต้องการสื่อสารเกิดการเข้าใจผิด บิดเบือน กำกวม ฯลฯ ความไม่เป็นระเบียบอาจเกิดขึ้นได้เพราะโอกาสที่คนจะไม่เข้าใจกันแม้จะใช้ภาษาเดียวกันย่อมมีได้เสมอ อย่างไรก็ตาม การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นในการถ่ายทอดความคิด หรือทัศนคติของบุคคลและกลุ่มในการมีความสัมพันธ์ต่อกัน

2. การขัดแย้ง (conflict) การติดต่อสื่อความหมายเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดระเบียบทางสังคม บางครั้งอาจจะเป็นผลสำคัญในการทำให้สังคมไม่เป็นระเบียบ และหากการติดต่อสื่อความหมายระหว่างบุคคลหรือกลุ่มเกิดการขัดแย้งอย่างรุนแรง (แม้การขัดแย้งในบางครั้งอาจจะเป็นหนทางหนึ่งของการหาทางออกของปัญหา เช่น ให้คนไทยสวมหมวก อาจจะมีคนคัดค้านว่าไม่เหมาะสม เพราะอากาศร้อน หมวกจะเพิ่มให้เกิดความหงุดหงิดขึ้นไปอีก) ความไม่เป็นระเบียบก็จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะในที่ที่มีคนเป็นจำนวนมาก การขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นเสมอไม่มากก็น้อย เช่น ระหว่างนายจ้างกับกรรมกร นิสิตนักศึกษากับผู้บริหารประเทศ พ่อค้าคนกลางกับชาวนา ฯลฯ ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะพยายามรักษาผลประโยชน์ของตน ถ้าหากว่าผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายไม่อยู่ในทิศทางเดียวกัน ความขัดแย้งจะฟักตัวเพิ่มขึ้นเรื่อยตามวันเวลาที่ผ่านไป นอกจากนี้ การขัดแย้งก็อาจเกิดในกลุ่มที่มีบุคคลจำนวนน้อยได้ เช่น ครอบครัว การที่สามีภรรยาขัดแย้งกัน เป็นการแสดงออกถึงทัศนคติและค่านิยมที่แตกต่างกันซึ่งจะเป็นการบั่นทอนชีวิตของการแต่งงาน

ผลที่เกิดขึ้นหลังจากการขัดแย้งนั้น ขึ้นอยู่ที่ว่าจะมีระดับการขัดแย้งรุนแรงมากน้อยเพียงไร ส่วนมากก็จะออกมาในรูปต่าง ๆ เช่น เฉย ๆ แค้นเคือง ทำลายไมตรี พยาบาท หาพรรคพวกมาร่วมเกลียดชังบุคคลที่ขัดตน ฯลฯ และอาจจะมีปฏิกิริยาในรูป หมางเมิน ถากถาง ด่าว่าตบตี ยกพวกเข้าสู้กัน หรือทำสงครามกัน เป็นต้น

3. การแข่งขัน (competition) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ทั้งแบบรู้ตัวและไม่รู้ตัว เช่น อยุธยาปลูกข้าวเจ้าพม่าปลูกข้าวเจ้า ทั้งสองแห่งอาจจะไม่รู้สึกตัวว่ากำลังแข่งขันในตลาดโลก แต่ในบางขณะการแข่งขันเป็นการจงใจหรือต่อต้านขัดขวางคู่ต่อสู้ เช่น การหาเสียงเลือกตั้งของพรรคการเมือง ที่ผู้สมัครพยายามโฆษณาบรรยายสรรพคุณว่าตนดีอย่างไร พร้อมกับทับถมฝ่ายตรงข้ามว่าเลวร้ายแค่ไหน เป็นต้น

อนึ่ง การแข่งขันนั้นมีมากในสังคมเปิดที่ให้ทุกคนเลื่อนชั้นเลื่อนฐานะ และแข่งขันหาความสำเร็จตามความสามารถได้อย่างเต็มที่ เช่น สังคมไทย อเมริกัน อังกฤษ ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ฯลฯ

4. การประนีประนอมผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน (accommodation) เป็นวิธีการลดความตึงเครียดหรือให้เกิด

ความแตกร้าวน้อยที่สุด เช่น ข้อพิพาทระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างอาจจะออกมาในรูปนายจ้างเพิ่มสวัสดิการให้ลูกจ้างมากขึ้น และลูกจ้างก็ลดข้อเรียกร้องลงไปบ้าง เพื่อจะได้ประนีประนอมผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกันได้ หรือกรณีขาดดุลการค้าระหว่างไทยกับญี่ปุ่น ก็อาจออกมาในรูปญี่ปุ่นซื้อสินค้าของไทยมากขึ้น และเราก็ลดการซื้อสินค้าญี่ปุ่นลงไปบ้าง การประนีประนอมช่วยให้สังคมมีเสถียรภาพ แต่ก็มีข้อน่าสังเกตว่า การประนีประนอมผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกันอาจจะเป็นเพียงการชั่วคราว เพื่อจะได้ขัดแย้งกันต่อไปอีกในอนาคต

5. การผสมผสานกลมกลืนเข้าหากัน (assimilation) เป็นการผสมผสานระหว่างความเชื่อและความประพฤติที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งวิธีการเช่นนี้อาจจะทำได้ไม่สมบูรณ์ เพราะเป็นการยากที่แต่ละคนจะรับวัฒนธรรมใหม่ ๆ ที่ตนไม่คุ้นเคย แต่เวลาจะเป็นเครื่องช่วยผสมผสานกลมกลืนกันได้ง่ายขึ้น เช่น ปัจจุบันพิธีต่าง ๆ แนวความคิด และการแต่งกายของไทย ฯลฯ หลายอย่างมีการใช้วัฒนธรรมของชาติอื่นมาผสมผสานด้วย หรือแม้แต่ในประเทศที่เจริญอย่างยิ่ง เช่น สหรัฐอเมริกาก็เป็นที่รวมของวัฒนธรรมต่าง ๆ เนื่องจากเป็นที่รวมของคนเป็นล้าน ๆ ที่อพยพมาจากที่ต่าง ๆ จึงมีวัฒนธรรมผิดแผกแตกต่างกันออกไป ซึ่งในที่สุดก็นำมาผสมผสานเป็นวัฒนธรรมของสหรัฐอเมริกาไป ด้วยเหตุนี้การผสมผสานกลมกลืนเข้าหากันจึงเป็นการช่วยส่งเสริมให้สังคมมีระเบียบ

6. การร่วมมือสนับสนุนซึ่งกันและกัน (cooperation) บางทีกระบวนการนี้อาจจะเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญที่สุด การร่วมมือกันเป็นปฏิกิริยาโต้ตอบระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือมากกว่านั้น เป็นรูปของการทำงานร่วมกัน เพื่อจุดหมายปลายทางร่วมกัน แม้การแข่งขันจะจำเป็นในสังคมสมัยใหม่ (เช่น การแข่งขันสร้างความเจริญ เพิ่มพูนความรู้ ฯลฯ) การร่วมมือก็ยังเป็นสิ่งสำคัญ เพราะมนุษย์อยู่ตามลำพังไม่ได้ ต้องพึ่งพาผู้อื่นในการอยู่ร่วมกันในหลายด้าน ตั้งแต่เรื่องอาหารการกินจนถึงความรักใคร่ไมตรี หรือสิ่งประดิษฐ์ที่มนุษย์บางกลุ่มสร้างขึ้น เป็นต้น ซึ่งจะหาดูได้จากมนุษย์ยุคใดก็ตามที่มีความร่วมมือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้มนุษย์สามารถอยู่ร่วมกันได้และมีสัมพันธภาพอันยาวนานต่อกัน ในกรณีเช่นนี้ความร่วมมือสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นหลักสำคัญในการจัดระเบียบ ถ้าหากความร่วมมือนี้สิ้นสุดลง การจัดระเบียบของกลุ่มก็จะสลายไปด้วย

โดยปกติแล้วคนเราจะดำรงชีวิตอยู่ในสังคมตามสถานภาพและบทบาทของแต่ละบุคคลที่สังคมกำหนด เช่น เป็นคนชรา เป็นเด็ก เป็นโสด เป็นผู้นำ เป็นผู้ตาม เป็นผู้ได้รับการศึกษา ฯลฯ ซึ่งแต่ละคนจะถูกกำหนดให้มีสถานภาพและมีบทบาทต่าง ๆ กันออกไป

ด้วยเหตุที่สังคมนั้น นอกจากจะกำหนดสถานภาพแล้ว ยังกำหนดบทบาทด้วย เช่น เกิดเป็นผู้หญิงจงให้เห็นว่าเป็นหญิง หรือไม่หวังให้เด็กดื่มสุราอย่างผู้ใหญ่ หรือเป็นผู้นำแต่พูดไม่เป็น แม้กระนั้นบางคนมีตำแหน่งแต่ไม่มีบทบาท เช่น เป็นแม่แต่ไม่เลี้ยงลูก เป็นผู้นำแต่ไม่รับผิดชอบ นำเขาไม่ได้ หรือมีบทบาทเป็นผู้นำทั้ง ๆ ที่มิได้เป็นผู้นำเลย กรณีเช่นนั้น นับว่ามีบทบาทแต่ไม่มีตำแหน่งก็ได้

ความสำเร็จตามบทบาทจึงขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะตัว และสถานการณ์ เนื่องจากในสภาพแวดล้อมรอบตัวเรามีการเปลี่ยนแปลง และแต่ละคนมีบทบาทมากมาย สถานภาพและบทบาทไม่คงที่ จึงนับว่ามีความยุ่งยากซับซ้อนของสถานภาพและบทบาทมาก มีอัตราการคาดหวังต่อผู้นำในสังคมสูง และย่อมเป็นความยากลำบากของการปรับตัวของผู้นำแต่ละคน ยิ่งมีความยากลำบากเท่าไร ความยุ่งยากใจของผู้นำก็ยิ่งมีมากเท่านั้น

นักศึกษาอ่านบทความต่อไปนี้แล้ว โปรดพิจารณาสภาพความคาดหวังต่อสังคมชนบทไทย พร้อม ๆ กับพิจารณาไปด้วยว่า สภาพความคาดหวังดังกล่าวนั้นเป็นความคาดหวังต่อผู้นำในสังคมชนบทอย่างไรด้วย

ลักษณะสังคมชนบทไทย

คัดจากสุวิทย์ ยิ่งวรพันธุ์ พัฒนาชนบทในประเทศไทย กรุงเทพฯ โรงพิมพ์อักษรสาส์น 2512 หน้า 16 – 22

นักมานุษยวิทยาที่ศึกษาถึงลักษณะของสังคมชนบทไทยได้ให้ข้อสังเกตกว้าง ๆ ดังนี้ [1]

1. ชาวนาไทยและคนไทยโดยทั่ว ๆ ไป มีนิสัยชอบทำอะไรตามลำพังตนเอง (individualistic) มากกว่าการตั้งกลุ่มหรือรับผิดชอบการงานเป็นหมู่ เรื่องนี้จะเห็นว่าการจัดตั้งกลุ่มชาวนาหรือสหกรณ์ หรือการรวมกลุ่มใดก็ตามที่ได้ถอดมาใช้กับสังคมชนบทไทยในระยะเริ่มแรกนั้น มักจะประสบกับอุปสรรค ทั้งนี้มิใช่แต่ปัญหาระดับความเข้าใจและการศึกษาแต่อิทธิพลของ ทำอะไรตามลำพังที่ได้ประพฤติปฏิบัติมาเป็นเวลาช้านานนั้นต้องการเวลาที่จะปรับตัวมาเป็นแบบ group action

2. ในสังคมชนบทไทยไม่มีกลุ่มถาวร (permanent group) บางครั้งชาวชนบทอาจจับกลุ่มกันเพื่อกิจกรรมบางอย่างของชุมชน อย่างเช่น ร่วมกันจัดงานทำบุญงานวัด การลงแขก เหล่านี้เป็นการรวมกลุ่มแบบชั่วคราว พอกิจกรรมนั้นสิ้นสุดลงก็แยกย้ายกันไปและการจัดกลุ่มตามลักษณะนี้มักมีแนวโน้มเอียงไปในทางญาติพี่น้องหรือคนในสกุลเดียวกัน

3. ลักษณะของสังคมชนบทไทยเป็นสังคมแบบกระจาย (atomized society) เป็นการรวมตัวอย่างหลวม ๆ ไม่มีกลุ่มหรือสถาบันสังคมอื่นใด นอกจากสถาบันครอบครัวเป็นแบบ nuclear family อันประกอบด้วย พ่อ แม่ และลูกเป็นส่วนสำคัญ สังคมแบบนี้จะเห็นว่ามีผู้นำท้องถิ่นอยู่ในขอบเขตจำกัด กล่าวคือจะพบว่าผู้นำในชนบทไทยมีครูประชาบาล พระภิกษุสงฆ์และผู้ใหญ่บ้านเป็นผู้นำท้องถิ่นกันส่วนมาก อาจจะพบว่าโดยปกติพระสงฆ์เป็นผู้นำที่ชาวบ้านเชื่อถือมากที่สุด

4. สังคมชนบทไทยมีอีกลักษณะ ที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของการตัดสินปัญหา (decision making) มักจะเคารพและคล้อยตามผู้มีวัยวุฒิสูงถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์มากในชีวิต เป็นแบบเคารพผู้มีอาวุโส (seniority) และบางครั้งการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ก็ไปขึ้นกับญาติผู้ใหญ่หรือเคารพในความเห็นของผู้สืบสกุลเดียวกัน

5. ความเชื่อสิ่งศักดิ์สิทธิ์ และภูติผีปีศาจก็เป็นลักษณะของสังคมชนบท (animism and superstition) จะพบว่าความเชื่อเรื่องอำนาจศักดิ์สิทธิ์นั้นมีจริงในโลกนี้ การเข้าทรง บนบานต่อเจ้าที่เจ้าทาง และการใบ้หวย แม้กระทั่งการวิงวอนเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุก็ยังมีปรากฏ ความเชื่อนี้ถูกนำมาใช้ทั้ง psychological and material satisfactions อย่างเช่นในท้องที่บางแห่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีใดเกิดฝนแล้งชาวบ้านจะนิยมทำพิธี "แห่นางแมว" เพื่อขอฝน เป็นต้น

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของสังคมชนบทไทยกับปัญหาการเร่งอัตราการพัฒนา สิ่งที่เราไม่อาจจะมองข้ามได้ก็คือปัจจัยในการกำหนดคุณภาพของคนที่เกี่ยวกับความคิดริเริ่ม ความจริงจัง ความรู้จักรับผิดชอบ และอุปนิสัยและทัศนคติที่ได้รับเป็นมรดกสะสมตลอดเวลามาของชีวิต นั่นคือ "ครอบครัว" ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากในการที่จะสร้างคุณภาพของคนที่เราต้องการในยุคพัฒนา นักสังคมวิทยาผู้หนึ่งได้ให้ทัศนะในเรื่องนี้ไว้ว่า "ความเชื่อและวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการอบรมเลี้ยงดูเด็ก" มีความสำคัญมากในการสร้างบุคคลที่จะเติบโตเป็นกำลังสำคัญของสังคม ความแตกต่างในระดับการพัฒนาและระบบการปกครองของประเทศเราอาจจะสืบไปได้ ถึงความแตกต่างในวิธีการอบรมเลี้ยงดูเด็กที่ใช้แพร่หลายในสังคมนั้น บางสังคมเด็กที่เติบโตขึ้นมาจะมีบุคลิกภาพเป็นนักประชาธิปไตยมีระเบียบวินัยและความจูงใจที่จะสัมฤทธิผลในการทำงานสูง แต่บางสังคมจะมีปัญหาที่เกิดจากมีผู้นิยมใช้อำนาจหรือนักเผด็จการมาก หรือมีคนที่ขาดความรับผิดชอบ ขาดระเบียบวินัยมาก การแก้ปัญหาสังคมที่เนื่องมาจากการพัฒนาประเทศอยู่ในระดับต่ำ หรือระบบการปกครองของประเทศไม่เป็นประชาธิปไตย จะทำได้ผลแท้จริงจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะนิสัยบางอย่างของคนในชาติรวมทั้งการสร้างคุณธรรมใหม่ ๆ ที่จำเป็นพร้อมกันไปด้วย นอกจากระเบียบวินัยและความสามารถในการควบคุมใจตนเองแล้วยังมีคุณธรรมอีก 2 ประการ ซึ่งการอบรมเลี้ยงดูเด็กควรจะปลูกฝัง กล่าวคือ (1) การรู้จักทำสิ่งต่าง ๆ โดยตนเอง รู้จักพึ่งตนเอง และรับผิดชอบต่อตนเอง และ (2) การเป็นคนมีความคิดเห็นของตนเอง เป็นตัวของตัวเอง มีความริเริ่มกล้าแสดงความคิดเห็นตามหลักเหตุผล จะเห็นว่าคุณธรรมสองประการนี้ ยังไม่ได้รับการปลูกฝังอย่างจริงจังในการอบรมเลี้ยงดูเด็กในครอบครัวไทย พ่อแม่มักจะสงสารและมีความเป็นห่วงมากเกินไปที่จะปล่อยให้เด็กเป็นอิสระและมักจะทำทุกสิ่งทุกอย่างให้เด็กถึงแม้แต่จะโตพอสมควรแล้ว และควรจะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยตัวเอง เช่นรู้จักรับประทานอาหารเองหรือแต่งตัวเอง ตามหลักแล้วควรจะมีการอบรมให้เด็กรู้สึกเป็นอิสระจากผู้ใหญ่เมื่อถึงวัยอันสมควร เพราะเด็กต่อไปจะต้องออกไปเผชิญโชคด้วยตนเองจะหวังพึ่งผู้ใหญ่ตลอดไปไม่ได้ การอบรมในเรื่องความเป็นอิสระรู้สึกรับผิดชอบต่อตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญมากในปัจจุบัน เด็กที่ได้รับการอบรมในเรื่องนี้จะได้เปรียบเด็กที่ไม่ได้รับการอบรมมาในการแข่งขันเพื่อความก้าวหน้าในสังคม เช่นเดียวกัน ครอบครัวไทยยังไม่ค่อยย้ำความสำคัญของการอบรมเด็กให้มีความเป็นตัวของตัวเองและกล้าแสดงความคิดเห็นตามประเพณีการปกครองของไทยย้ำความแตกต่างระหว่างผู้น้อยผู้ใหญ่และการเชื่อฟังอำนาจเพราะฉะนั้นการอบรมเด็กของไทยจึงย้ำการเชื่อฟังผู้ใหญ่โดยปราศจากการโต้แย้งใด ๆ ทั้งสิ้น การอบรมเช่นนี้เป็นผลดีอยู่บ้าง เพราะการทำตามคำสั่งของผู้ใหญ่และระเบียบกฎหมายของบ้านเมืองเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสงบสุขของสังคม อย่างไรก็ดี การย้ำในเรื่องนี้มากเกินไปก็มีผลเสียหายหลายอย่าง เพราะทำให้เด็กขาดความเป็นตัวของตัวเองกลายเป็นคนเกรงกลัวอำนาจแม้ว่าอำนาจนั้นจะมีการใช้โดยไม่ชอบธรรมและขัดกับ

หลักเหตุผล เมื่อเด็กนั้นโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่และอยู่ในฐานะเป็นผู้ใช้อำนาจเองก็อาจจะเป็นผู้นิยมการใช้อำนาจ ซึ่งบางครั้งอาจจะเกินขอบเขตและผิดพลาด แต่ก็ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อท้วงติงใด ๆ ทั้งสิ้น บุคลิกภาพทำนองนี้ขัดกับอุดมการณ์ของประชาธิปไตย ซึ่งถือว่าคนเราจะต้องให้เกียรติแก่กันและกัน และจะต้องรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน [2]

โดยเหตุนี้ พฤติกรรมของสังคมไทยที่ได้รับอิทธิพลจากครอบครัวในสมัยดั้งเดิมประกอบกับระบบการปกครองในสมัยก่อนนั้น ได้มีส่วนกำหนดท่าทีอุปนิสัยใจคอ และทัศนคติของประชาชนอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่ขัดกับการเกื้อกูลและสนับสนุนการพัฒนาประเทศในจังหวะที่ต้องทะยานขึ้นในด้านเศรษฐกิจ (take-off period) ความขาดความคิดริเริ่ม ขาดความกระตือรือร้นมุ่งแต่ให้ผู้มีอาวุโส ผู้มีอำนาจ หรือผู้ใหญ่คิด และสั่งให้ดำเนินการเพื่อความดำรงอยู่ของชาวบ้าน สมเด็จกรมพระยาดำรงราชานุภาพ องค์ปฐมเสนาบดีกระทรวงมหาดไทย ได้ทรงศึกษารวบรวมประสบการณ์จากงานปกครองที่พระองค์ได้ทรงพยายามนำการเปลี่ยนแปลงทางสังคมมาให้ประชาชน โดยทรงพยายามหามาตรการเพื่อฝึกให้ประชาชนเริ่มรู้จักใช้ความคิดริเริ่มทดลองการที่จะให้ประชาชนมีส่วนในการปกครอง เช่น การจัดตั้งกำนันผู้ใหญ่บ้าน แต่ก็ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ทรงคาดหมายไว้ เพราะชาวชนบทส่วนใหญ่ยังมีความรู้สึกยึดมั่นในประเพณีการปกครองแต่ดั้งเดิม การจะนำการเปลี่ยนแปลงให้แก่ประชาชนโดยฉับพลันนั้นเป็นไปได้ยาก และได้หวังคาดการณ์ไว้เพราะ "...เมื่อให้นายอำเภอเรียกกำนันผู้ใหญ่บ้านมาประชุมทุกครั้งและให้ไต่ถามว่าจะต้องการสะพาน ถนน ตรงไหน และมีอะไรบ้างที่จะต้องการ คำตอบโดยมากก็มีแต่ว่า "ขอรับ แล้วแต่ใต้เท้าจะเห็นควร" เท่านั้น ประชาธิปไตยจึงคงเป็นไปได้เพียงเลือกกำนันผู้ใหญ่บ้านได้เอง (เท่านั้น)..." [3]

เมื่อเราได้พิจารณาถึงสังคม และครอบครัวซึ่งมีอิทธิพลในการสร้างปัญหาบางประการให้แก่คุณภาพของคนในการพัฒนาประเทศ คราวนี้เราลองมาพิจารณาดูว่า ศาสนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนส่วนใหญ่เรานับถือพระพุทธศาสนา และพระพุทธศาสนามีส่วนสำคัญยิ่งที่เป็นเครื่องกำหนดอุปนิสัยใจคอ แบบความประพฤติ ทัศนคติ ตลอดจนวิถีการดำรงชีวิต และแม้การกำหนดรูปและวิธีดำเนินการปกครอง นักวิชาการสมัยใหม่ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการฝึกอบรมจากต่างประเทศมักจะพิจารณาว่าศาสนาของเราอาจจะมีส่วนทำให้การพัฒนาของเราต้องล่าช้าลงไป ผู้เขียนจึงใคร่ขอนำคำอภิปรายของท่านผู้รู้ในวงการศาสนาอย่างดีมาประกอบการพิจารณาศึกษาไว้ ณ ที่นี้ด้วย [4]

"...เนื่องจากคนไทยถือหลักพระพุทธศาสนาเป็นปรัชญาชีวิต ฉะนั้นคำสอนทางพระพุทธศาสนาจึงมีอิทธิพลเหนือชีวิตจิตใจของคนไทยเป็นส่วนรวมอยู่บ้าง ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. คำสอนทางพระพุทธศาสนาย้ำในเรื่องเมตตากรุณาต่อคนและสัตว์ทำให้ชาวไทยเป็นคนใจบุญ มีไมตรีจิตมิตรภาพต่อคนแปลกหน้า และคนต่างชาติต่างภาษา ต่างศาสนา ความขัดแย้งอย่างรุนแรงระหว่างคนไทยกับคนต่างชาติ ไม่ว่าด้านการเมือง เศรษฐกิจ ศาสนาหรือสังคมนับว่ามีน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับชาติอื่น ๆ คนไทยทั่วไปชอบอยู่อย่างสงบสุขและชอบสันติวิธีในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

2. คำสอนทางพระพุทธศาสนาที่ย้ำในเรื่องการบริจาคทาน ทำให้คนไทยมีนิสัยเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ชอบให้ ชอบทำบุญ คนไทยส่วนมากรู้สึกยุ่งยากไม่สบายใจที่จะปฏิเสธ แต่เต็มใจเสมอที่จะรับ คนไทยนิยมการให้เปล่า ๆ รับเปล่า ๆ โดยไม่คิดหยุมหยิมแบบการค้า คนไทยทั่วไปจะไม่ยอมให้คนแปลกหน้าอดอยาก แม้ว่าบางทีตนเองจะอดก็ยอม

3. คำสอนทางพระพุทธศาสนาที่ย้ำในเรื่องกตัญญูกตเวทีทำให้คนไทยเคารพรักนับถือพ่อแม่ปู่ย่าตายาย ผู้หลักผู้ใหญ่ ทำให้สายสัมพันธ์ของครอบครัว (family tie) มั่นคงกระชับแน่น ลูกหลานจะรู้สึกอบอุ่นใจเมื่อมีปู่ยาตายายอยู่ด้วย ปู่ย่าตายายก็เต็มใจที่จะอยู่กับลูก ๆ หลาน ๆ และลูก ๆ หลาน ๆ ที่เติบโตขึ้นมาด้วยน้ำมือของปู่ย่าตายาย ยากที่จะเป็นเด็กอันธพาลเกเร

4. คำสอนทางพระพุทธศาสนาเรื่องกรรม ทำให้คนไทยเต็มใจที่จะอดทนต่อความยากลำบากต่าง ๆ เช่น ความยากจน ความเจ็บป่วยและเคราะห์กรรมต่าง ๆ เมื่อหมดหนทางแก้ไขก็คือเสียว่าเป็นกรรมของตน เมื่อสิ้นกรรมแล้วก็จะบรรลุถึงภาวะที่ดีเอง

5. คำสอนทางพระพุทธศาสนาที่ย้ำเรื่องความไม่เที่ยงแท้ถาวรของสิ่งทั้งปวงทำให้ชาวพุทธไทยไม่ค่อยจริงจังกับชีวิตเกินไป ยินดีให้อภัยแก่ผู้ผิดพลาด ลืมอดีตได้ง่าย ๆ หาความสุขสำราญเฉพาะหน้ายิ้มร่าเริงเสมอ

นอกจากหลักคำสอน 5 ประการที่ยกมาพอเป็นตัวอย่างนี้ อาจจะมีคำสอนอื่น ๆ อีกที่มีอิทธิพลต่อชีวิตคนไทย แต่เนื่องจากอิทธิพลของศาสนาต่อคนในสังคมเป็นเรื่องลึกซึ้งยากที่จะสังเกตตรวจสอบหรือวัดดูได้อย่างแน่นอน ส่วนหลักคำสอน 5 ประการที่ยกมาพูดนี้ พอจะสังเกตดูได้

มีนักเศรษฐกิจบางคนกล่าวว่า คำสอนทางพระพุทธศาสนาเรื่องสันโดษถือความพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ ทำให้คนไทยขาดความกระตือร้อร้นและเกียจคร้านอันเป็นผลให้ประเทศไทยไม่เจริญทางเศรษฐกิจ โดยส่วนตัวแล้ว ข้าพเจ้าอยากจะกล่าวว่าเป็นข้อกล่าวหามากกว่าที่จะเป็นความจริง ในฐานะที่เคยบวชมาเป็นเวลา 18 ปี เคยเทศน์สอนคนทุกระดับทุกภาคของประเทศมาเป็นร้อย ๆ กัณฑ์ และเคยฟังเทศน์มาเป็นร้อย ๆ กัณฑ์ ข้าพเจ้าไม่เคยเทศน์และไม่เคยได้ยินพระองค์อื่นเทศน์ให้ประชาชนทั่วไปประพฤติธรรมข้อสันโดษ ธรรมข้อสันโดษมักจะนำมาเทศน์เป็นเครื่องเตือนคนบางพวกบางคนมากกว่าจะให้คนทั่วไปปฏิบัติ เช่น เตือนคนที่กำลังจะทำหรือทำความชั่วแล้วเพราะความโลภ หรือเทศน์สอนคนแก่ ๆ ที่มาฟังเทศน์รักษาอุโบสถที่วัดเพื่อหาความสุขสงบใจ แต่ยังโลภมากในทรัพย์เป็นต้น การเทศน์ของพระนั้น ไม่ใช่นึกข้อธรรมะข้อไหนขึ้นมาได้ก็เทศน์ไป แต่ต้องเลือกข้อธรรมะให้เหมาะสมกับคนฟัง เหมาะกับงาน เหมาะกับกาล เหมาะกับสถานที่อย่างระมัดระวัง โอกาสที่จะเทศน์เรื่องสันโดษมีน้อยมาก ฉะนั้นข้าพเจ้าจึงไม่เชื่อว่า ธรรมะข้อนี้จะมีอิทธิพลเหนือประชาชนชาวไทยอย่างมากมายเช่นนั้น ถ้าเราไปถามดูชาวบ้านไทยทั่ว ๆ ไป เราจะพบว่าคนที่เคยได้ยินคำว่าสันโดษและเข้าใจความหมายอย่างแท้จริงนั้นมีน้อย

ตรงกันข้าม หลักธรรมะประเภทประโยชน์ปัจจุบัน 4 อย่าง หรืออิทธิบาท 4 ที่ส่งเสริมความขยันขันแข็งเป็นข้อธรรมะที่ข้าพเจ้าเองและพระสงฆ์อื่น ๆ ชอบนำมาเทศน์มากที่สุด เพราะเหมาะกับบุคคล เหมาะกับกาล กับสถานที่ทุกโอกาส ธรรมเหล่านี้น่าจะมีอิทธิพลเหนือประชาชนมากกว่าความสันโดษ และตามความเป็นจริงแล้ว ไม่มีที่ใดเลยในพระไตรปิฎกที่พระพุทธเจ้าสอนให้คนเกียจคร้าน ไม่มีที่ใดเลยที่พระพุทธเจ้าทรงตำหนิความมั่งคั่งหรือคนที่มั่งคั่งด้วยวัตถุทรัพย์ ศาสนาอื่นบางศาสนาเสียอีกที่ประณามคนรวยเมื่อพระพุทธศาสนาและพระสงฆ์สอนให้คนขยันแต่คนยังไม่ขยันก็แสดงว่าต้องมีตัวประกอบอย่างอื่นที่ช่วยเสริมสร้างนิสัยอันนี้ให้คนไทย ตัวประกอบนั้นอาจจะเป็นดินฟ้าอากาศ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ หรือลักษณะทางวัฒนธรรมบางอย่างก็ได้ ซึ่งข้าพเจ้าเองก็ไม่ทราบ..."

โดยสรุปแล้ว เราจะเห็นได้ว่าบางทีบางท่านอาจจะพิจารณาพระธรรมคำสั่งสอนขององค์พระศาสดาผิดพลาด หากไม่พยายามศึกษาเข้าใจโดยถ่องแท้แล้ว ในการพิจารณาแก้ไขปัญหาของสังคมในการพัฒนาชนบทไทย เราอาจจะไปแก้โดยไม่ถูกจุดหรือไม่ตรงเป้าก็ได้ จึงนับว่าผู้อภิปรายหัวข้อข้างต้นได้ให้ความกระจ่างของอิทธิพลของศาสนากับสังคมในชนบทไทยได้อย่างชัดเจนและแจ่มแจ้ง และมีคุณค่ายิ่งสำหรับนักศึกษาในด้านการพัฒนาชนบทไทยเป็นอย่างมาก

เรื่องที่ 15.1.2
ผู้นำกับปทัสถานของกลุ่ม

1. ปทัสถานของกลุ่ม

ปทัสถานของกลุ่ม (norms) เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในสังคมมนุษย์ เพราะเหตุว่าปทัสถานนั้นเป็นเสมือนข้อกำหนด หรือกฎเกณฑ์แห่งพฤติกรรมที่สังคมใดสังคมหนึ่งได้กำหนดขึ้นไว้โดยการยอมรับนับถือปฏิบัติของบุคคลส่วนใหญ่ในสังคมนั้น ถือว่าผู้ปฏิบัติตามปทัสถานหรือข้อกำหนดนั้นเป็นสิ่งที่ดีที่งาม และทำให้เกิดคุณค่านิยมทางสังคม (social value) สำหรับผู้ที่ปฏิบัติตามนั้นและถ้าหากผู้ใดไม่ปฏิบัติตาม สังคมนั้นก็จะลงโทษ (social sanction) ประโยชน์ของปทัสถานทางสังคมที่มีอยู่ก็คือ ทำให้สังคมนั้น ๆ รวมกันอยู่ได้ในลักษณะที่มีปทัสถานเป็นเครื่องกำกับความประพฤติให้บุคคลยึดถือปฏิบัติตามไม่เกิดการยุ่งยากวุ่นวายในสังคมนั้น

อย่างไรก็ดี ปทัสถานทางสังคมนี้อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตามกาลสมัย อาจแบ่งประเภทของปทัสถานทางสังคมออกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1.1 กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (law, rule, regulation) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับนี้ถือว่าเป็นสิ่งซึ่งถูกกำหนดขึ้นโดยคนส่วนใหญ่ หรือโดยมติแห่งชนหมู่มากที่จะนำออกมาบังคับใช้แก่สังคมใดสังคมหนึ่ง และมีผลทำให้สมาชิกแห่งสังคมนั้นจำต้องปฏิบัติตาม หากผู้ใดไม่ปฏิบัติตามก็จะถูกสังคมลงโทษอย่างรุนแรง เช่น กฎหมายกำหนดว่าทรัพย์สินส่วนตัวของแต่ละบุคคลผู้เป็นเจ้าของย่อมทรงไว้ซึ่งสิทธิแห่งทรัพย์สิน หากมีผู้หนึ่งผู้ใดละเมิดนำเอาทรัพย์สินของผู้อื่นไปเป็นของตน ผู้นั้นย่อมได้รับการลงโทษ

1.2 จารีต ประเพณี (mores) จารีตและประเพณีนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการผูกพันทางสังคมที่มีความสำคัญหรือมีผู้บังคับในการไม่ถือปฏิบัติน้อยกว่ากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แต่ก็ยังเป็นเครื่องที่จะใช้กำกับพฤติกรรมในการดำรงชีพของมนุษย์ในสังคมอยู่ จารีตประเพณีนี้ถือว่าเป็นสิ่งที่สังคมนั้น ๆ ได้ร่วมกันสร้างขึ้นเพื่อยึดถือปฏิบัติในสังคมนั้น และผู้ใดไม่ปฏิบัติตามก็จะต้องถูกสังคมประณามหรือลงโทษ สิ่งเหล่านี้ได้แก่ ข้อห้ามต่าง ๆ ในสังคมไทย เช่น เป็นที่ยอมรับนับถือว่าบุตรและธิดาต้องให้ความเคารพต่อบิดามารดา หากผู้ใดไม่ปฏิบัติตาม สังคมย่อมประณามและลงโทษ ดังนี้เป็นต้น

1.3 วิถีประชา (folkways) วิถีประชานั้นเป็นเสมือนวิถีทางแห่งการดำรงชีพของประชาชนในสังคมนั้น กล่าวอีกนัยหนึ่งวิถีประชาก็คือ แนวทางที่กำกับสัมพันธภาพของบุคคลในสังคมนั้น มีข้อที่น่าสังเกตว่า วิถีประชานี้มักจะเป็นเรื่องที่อาจยึดถือปฏิบัติเคร่งครัด หรือผ่อนคลายได้ในกลุ่มของสังคมเล็ก ๆ แต่โดยทั่วไปแล้วอาจถือปฏิบัติเช่นเดียวกัน ตัวอย่าง มารยาทในการรับประทานอาหาร นิยมใช้รับประทานด้วยช้อนมากกว่าใช้มือ แต่ในสังคมบางแห่งอาจใช้เพียงช้อนอย่างเดียว และในบางสังคมอาจใช้ช้อนกับส้อม และ/หรือในบางสังคมอาจใช้ทั้งช้อนส้อมช้อนกลาง หรือมีดประกอบกันด้วยก็ได้ ซึ่งอาจจะแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มชนของสังคมนั้น หากแต่สรุปได้ว่าในสังคมนั้นยึดถือเอาการรับประทานอาหารโดยใช้ช้อนเป็นสิ่งที่ดีงาม หากบุคคลใดไม่ปฏิบัติตามเช่นนั้นก็อาจถูกตำหนิติเตียนได้

ปทัสถานทางสังคม มีประโยชน์ด้านที่เกี่ยวกับการบริหารในแง่ที่เกี่ยวกับทำให้สามารถศึกษา และพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลในสังคมใดสังคมหนึ่งได้ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงานขององค์การ ที่ตั้งอยู่ในท้องถิ่นหรือสังคมนั้นเป็นอย่างมาก

ในทางวิชามนุษยสัมพันธ์ได้ให้ความสำคัญกับปทัสถานทางสังคมของกลุ่ม (social norm) มาก และปักใจเชื่อว่าประสิทธิภาพและปริมาณงานของคนมิได้ขึ้นอยู่กับผลตอบแทนหรือกฎเกณฑ์ที่องค์การตั้งขึ้นแต่อย่างใด เราพอจะพบเห็นปทัสถานทางสังคมกลุ่มบางลักษณะ ดังนี้

(1) คนงานคนใดก็ตามที่ทำงานมากกว่า proper day's work จะถูกกล่าวหาว่าเป็นผู้ที่ทำงานเพื่อเอาหน้า ("speed king" or "rate buster")

(2) คนงานใดก็ตามที่ทำงานน้อยกว่า proper day's work จะถูกตราหน้าว่าเป็นผู้คดโกง หรือเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน ("chiseler")

(3) คนงานคนใดก็ตามที่นำเรื่องของกลุ่มไปบอกหัวหน้างาน ซึ่งอาจจะนำผลเสียหายมาสู่หมู่คณะ จะได้ชื่อว่าเป็นพวกปากโป้ง ("squealer")

(4) สมาชิกของกลุ่มไม่ควรทำตนเป็นคนเจ้ายศเจ้าอย่าง เพราะจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกต้องสูญเสียไป

โดยทั่วไปความสอดคล้องหรือความเป็นระเบียบของกลุ่มจึงมักจะมีลักษณะใหญ่ ๆ อยู่ 2 ประการ คือ

ก. ความเข้าใจร่วมกันในกฎเกณฑ์ และแนวทางในทางปฏิบัติบุคคลควรยึดถือเป็นหลักในการดำเนินชีวิตและติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (normative order)

ข. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคม ซึ่งรวมถึงความผูกพันซึ่งกันและกัน การร่วมมือ การแบ่งงาน การแข่งขัน การขัดแย้งต่าง ๆ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้ จะเป็นไปตามแบบอย่าง (pattern social relation) ซึ่งนอกจากจะขึ้นอยู่กับระเบียบปทัสถาน แล้วยังขึ้นอยู่กับสถานภาพและบทบาทของบุคคลที่ติดต่อสัมพันธ์กัน ซึ่งบุคคลจะมีสิทธิและหน้าที่และความรับผิดชอบในการอยู่ร่วมกัน

2. การปฏิบัติตามปทัสถาน

เราจะเห็นได้ว่า สังคมบังคับให้เราต้องปฏิบัติตามปทัสถาน และในบางกรณีการบังคับนี้ก็มีองค์การพิเศษที่ทำหน้าที่นี้โดยตรง ปกติคนเราชอบทำตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมอยู่แล้ว ไม่ชอบให้ใครมาวิพากษ์วิจารณ์เรา และไม่ชอบการที่ต้องถูกแยกออกจากกลุ่ม นอกจากนี้การมีความหวังที่จะได้รับรางวัลหรือการกลัวการถูกลงโทษไม่ได้เป็นสาเหตุเดียวที่ทำให้เราต้องทำตามปทัสถาน อย่างไรก็ตาม เราต้องยอมรับว่ามีเหมือนกัน บางครั้งเราทำตามเพราะไม่มีทางเลือก เช่น คนไทยในต่างแดนในบางแห่ง

ต้องกินขนมปัง เพราะหาข้าวไม่ได้ หรือต้องพูดภาษาอื่นแทนภาษาไทย เพราะพูดภาษาไทยแล้วจะไม่มีใครเข้าใจ นอกจากนี้ยังมีสิ่งอื่น ๆ อีกหลายประการ ที่ทำให้คนต้องปฏิบัติตาม คือ

2.1 การอบรมสั่งสอน (indoctrination) เราถูกอบรมสั่งสอนให้ทำตามปทัสถานตั้งแต่เด็ก เด็กจะรับไปปฏิบัติโดยไม่ได้มีความนึกคิด หรือมีข้อขัดแย้ง หรือตรึกตรองก่อนการเรียนรู้แนวทางปฏิบัติ โดยถ่ายทอดเข้าไปทีละเล็กละน้อย ทำให้มีการนำไปปฏิบัติจนเกิดความเคยชิน และไม่รู้ตัว เช่น เรียนรู้การใช้ช้อนส้อมอย่างถูกต้องในการกินอาหาร ให้ใช้มือขวาเขียนหนังสือ เป็นต้น

2.2 การเรียนรู้ทำให้เกิดความเคยชิน เมื่อทำบ่อย ๆ เข้าก็กลายเป็นนิสัย (habituation) เมื่อติดเป็นนิสัยบุคคลก็จะทำโดยอัตโนมัติโดยไม่ต้องมีการคิดดูก่อน เมื่อทำจนเป็นนิสัยก็ยากที่จะไม่ทำตามหรือปฏิบัติในทางที่ฝ่าฝืน จึงทำให้เกิดความประพฤติในแบบเดียวกันที่เห็นว่าดีและเหมาะสมตามสภาพสังคมนั้น ๆ

2.3 เราทำตามเพราะเราได้ประโยชน์ (utility) จากการปฏิบัติเช่นนั้น เช่น เมื่อเห็นสัญญาณไฟแดงจราจรเราก็ต้องหยุดรถ ที่เราทำตามเพราะเราเห็นว่าเราจะไม่เกิดอุบัติเหตุแก่ทั้งตัวเราและผู้อื่น หรือการนั่งรอคิวการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาล เป็นการรอที่เกิดประโยชน์และความยุติธรรมคือใครมาก่อนก็ควรจะได้รับการรักษาก่อน ถ้าทำอะไรทุกอย่างเป็นระเบียบแล้วก็ยากที่จะเกิดการขัดประโยชน์แก่ทั้งของกลุ่มและตัวเอง การปฏิบัติจึงได้ผลดีหรือประโยชน์มากกว่าผลเสีย

2.4 การทำตาม หมายถึงการทำตัวเป็นพวกเดียวกับกลุ่มด้วย (group identification) เราสามารถทำตามปทัสถานของกลุ่มเราได้มากกว่าของกลุ่มอื่นที่เราไม่ได้อยู่ร่วมด้วย การที่เราทำเช่นนั้นไม่ใช่เพราะเห็นว่าของเราดีกว่าของกลุ่มอื่น แต่เราทำตามเพราะเราต้องการเป็นพวกเดียวกัน เช่น ในงานพิธีบางอย่างที่ทุกคนต้องแต่งชุดไทย เราแต่งชุดไทยด้วยเมื่อเราไปร่วมงาน ก็แสดงว่าเราต้องการเหมือนคนอื่น ๆ ในงานนั้น หรือในที่บางแห่งยังนิยมกินข้าวด้วยมือ ถ้าเราต้องการเข้ากับกลุ่มสังคมนั้นได้ดี หรือให้กลุ่มยอมรับเรา บางครั้งเราก็ต้องกินข้าวด้วยมือแทนการใช้ช้อนส้อม คือ เราทำตัวเป็นพวกเดียวกับเขา หรือใช้ภาษาของเขา ฯลฯ นี่เป็นหลักการที่นักวิจัยมักจะใช้เมื่อต้องการไปวิจัยตามหมู่บ้าน ให้ชาวบ้านมีความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกับเขาจะทำให้ได้ข้อมูลที่มีคุณค่าหรือตรงกับข้อเท็จจริงมากขึ้น

3. ปทัสถานอื่น

สุพัตรา สุภาพ ได้กล่าวถึงแนวทางปฏิบัติของคนเราในการอยู่กับกลุ่มหรืออยู่กับสังคมว่า คนเรายังต้องปฏิบัติตามปทัสถานอื่น ๆ อีกมากมาย กล่าวคือ

แม้ว่าวิถีประชา กฎศีลธรรม และกฎหมายจะเป็นสิ่งสำคัญในเรื่องปทัสถาน อย่างไรก็ตาม ยังมีปทัสถานอื่น ๆ ที่เราจะกล่าวต่อไป คือ แฟชั่น (fashion) fad, rites, ceremonies, rituals และ etiquette อันที่จริงแล้วทั้งหมดที่กล่าวมานี้ควรรวมอยู่ในวิถีประชา และในทางปฏิบัติมีเพียงคนบางกลุ่มเท่านั้นที่เลือกปฏิบัติและมีการบังคับที่คล้ายคลึงกัน

ปกติมนุษย์ชอบเหมือนคนอื่น แต่ในขณะเดียวกันมนุษย์ก็อยากจะแตกต่างจากคนอื่น คืออยากเป็นตัวของตัวเองบ้าง แฟชั่น (fashion) จึงเป็นเครื่องมือที่ดีในการช่วยให้ความคิดดังกล่าวสามารถดำเนินไปได้ แฟชั่นเป็นที่รู้จักกันดี คือ เรื่องเครื่องแต่งกายสตรี ปกติแล้วแฟชั่นเป็นพฤติกรรมร่วม (collective behavior) เป็นเรื่องที่ปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดความรู้สึกถูกต้องตามสมัยนิยม เป็นเครื่องมือที่ทำให้บุคคลเหมือนคนอื่นหรือต่างจากคนอื่น เป็นการทำตามปทัสถาน แต่ในขณะเดียวกันได้มีโอกาสแสดงความเป็นตัวของตัวเอง การปฏิบัติก็มีทั้งการยอมรับและการปฏิเสธ เช่น ถ้าเราแต่งกายนำสมัยจนเกินไปหรือล้าสมัยจนเกินไป สมาชิกของสังคมจะมีปฏิกิริยา แฟชั่นไม่ใช่หมายถึงเรื่องการแต่งกายแต่อย่างเดียว ยังครอบคลุมไปถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วย เช่น ศิลปะ ศาสนา วรรณคดี วิทยาศาสตร์ ฯลฯ แต่ที่นิยมใช้มักจะหมายถึงเรื่องเครื่องแต่งกายสตรีเป็นส่วนใหญ่

fad เป็นความนิยมปฏิบัติในวงแคบกว่าเรื่องแฟชั่น อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงความนิยมอย่างรวดเร็ว หรือใช้ระยะเวลาก็ได้ เช่น การเล่นฮูลาฮุป การที่ผู้ชายนิยมใส่สร้อยข้อมือที่สลักชื่อเพื่อแสดงความเป็นลูกผู้ชาย (อันที่จริงแล้วเขาให้ทหารใส่เพื่อเวลาตายจะได้ทราบว่าเป็นใคร ติดต่อได้ที่ไหน แต่ที่ผู้ชายบางพวกนำมาใช้ไปอีกทางจึงกลายเป็น fad ไป)

craze เป็นความลุ่มหลง เป็นเรื่องต้องใช้เงินมากกว่าเรื่องแฟชั่นหรือ fad เช่น เล่นโป่งข่าม เล่นกอล์ฟ จนลืมทุกสิ่งไม่ใช่เล่นเพื่อการออกกำลังกาย เป็นต้น craze มีวิวัฒนาการอยู่ 3 ระยะ คือ ระยะแรกหรือระยะฟักตัว เป็นระยะที่มีคนสนใจมาก มีจำนวนจำกัด ระยะที่สองเป็นระยะ

ระบาดเป็นระยะที่มีคนจำนวนมากรับเอาความคิดนี้ไว้ และอัตราการรับความคิดก็เพิ่มเร็วขึ้นเรื่อย ๆ ระยะที่สาม ระยะลด เป็นระยะที่คนชอบลดจำนวนลง หรืออาจลดความชอบจนไม่ชอบ

งานพิธี (ceremonies) จะมีหรือไม่มีก็ได้ ไม่ทำให้ความหมายของพฤติกรรมเสีย ส่วนมากทำเพื่อต้องการเกียรติต้องการสถานภาพ ฯลฯ เช่น การเกิด การตาย การแต่งงาน ในสังคมงานพิธี ทำให้สังคมเห็นว่าเหตุการณ์นั้นสำคัญและมีความหมาย งานพิธีอาจจะแตกต่างไปตามสภาพท้องถิ่น เช่น การสามารถว่ายข้ามช่องแคบได้ อาจจะไม่เป็นที่สนใจเลยในบางสังคม แต่ในบางสังคมมีการต้อนรับอย่างมโหฬาร

พิธี (rites, rituals) อาจจะใช้ในความหมายคล้าย ๆ กัน หรือบางครั้งอาจจะใช้เป็นคำเดียวกัน rites มักจะใช้เป็นการระบุชื่อ เช่น พิธีแรกนาขวัญ งานรับน้องใหม่ พิธีโกนจุก ฯลฯ พิธีเช่นนี้มีเฉพาะคนบางกลุ่มที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ส่วน rituals เป็นการปฏิบัติที่สม่ำเสมอหรือทำเป็นประเพณี เช่น การสวดมนต์ในโบสถ์ การประชุมเป็นประจำสัปดาห์ของสโมสรโรตารี่ rituals ช่วยทำให้เหตุการณ์ดำเนินไปตามปกติ และทำให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันและภักดีต่อกลุ่มสังคมที่ตนเป็นสมาชิก

มรรยาทการเข้าสังคม (etiquette) เป็นข้อปลีกย่อยเพื่อบุคคลจะได้ปฏิบัติได้ถูกต้อง และเหมาะสมแก่สถานการณ์ ส่วนมากใช้ในเรื่องการกินอาหาร หรืออาจมีบ้างในเรื่องอื่น ๆ เช่น ควรยกมือไหว้เมื่อได้รับสิ่งของ หรือเวลาขึ้นรถเมล์ควรลุกให้เด็กหรือคนชรานั่ง เป็นต้น

ดังนั้น จึงมักจะคาดหวังกันว่า ผู้นำควรมีบุคลิกภาพอย่างไร ควรจะมีคุณลักษณะอย่างไรหรือควรปฏิบัติตนอย่างไร ซึ่งความคาดหวังต่าง ๆ นั้นจะยุ่งยากและสลับซับซ้อนตามสถานภาพและบทบาท ซึ่งผู้นำแต่ละคนดำรงอยู่

วิจิตร ศรีสอ้าน กำหนดบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารไว้ เป็นลักษณะต่าง ๆ โดยสรุปดังนี้

1. เป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์
2. เป็นนักปรับปรุง
3. เป็นนักช่วยเหลือ
4. เป็นนักแก้ปัญหา
5. เป็นผู้น่าศรัทธาและได้รับการยอมรับนับถือ
6. เป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ
7. เป็นที่นิยมชมชอบในการคบหาสมาคม
8. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
9. เป็นผู้มีท่าทาง กิริยาอาการและบุคลิกภาพที่ดี

แต่เนื่องจากบุคลิกภาพนั้นเป็นความละเอียดอ่อนเกี่ยวกันทั้งลักษณะทางร่างกาย นิสัยใจคอ อุปนิสัยใจคอ กิริยาท่าทาง ตลอดจนท่าทีต่าง ๆ ซึ่งนักจิตวิทยาได้จำแนกบุคลิกภาพของคนเราออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

บุคลิกภาพทางร่างกาย เช่น รูปร่างใหญ่ รูปร่างเล็กบอบบาง ขนาดน้ำหนัก รูปทรงหน้าตา ความสูง สิ่งเหล่านี้แสดงให้ทราบถึงประสิทธิภาพและความเข้มแข็งในตัวบุคคล และมีผลทางจิตใจด้วย จึงมักจะเชื่อถือกันว่า "จิตใจที่สดใส อยู่ในเรือนร่างที่สมบูรณ์" (sound mind in sound body)

บุคลิกภาพทางจิตใจ อันได้แก่ ความจำ การลืม จินตนาการ ความสนใจ ความตั้งใจ การตัดสินใจ ฯลฯ ซึ่งเกี่ยวพันกับสมองและความรู้สึกนึกคิด

บุคลิกภาพทางความสามารถ หมายถึง ความสามารถในการทำงาน อันเป็นลักษณะเฉพาะบุคคล เช่น การแก้เหตุการณ์เฉพาะหน้า สติปัญญา ไหวพริบ ความคิดริเริ่ม ความสามารถ อันเกิดจากการเรียนรู้ฝึกฝน ซึ่งแสดงออกทางทักษะ อันได้แก่ ทักษะในการทำงานอย่างหนึ่ง ทักษะในทางภาษาต่างประเทศ การกีฬา ศิลปะ ฯลฯ

บุคลิกภาพทางอุปนิสัย หมายถึงความประพฤติศีลธรรมจรรยา เช่น ความสุภาพอ่อนโยน ความซื่อสัตย์ ความไม่เห็นแก่ตัว เหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับธรรมเนียมประเพณีคตินิยมของสังคมโดยตรง

บุคลิกภาพทางการสังคม เป็นพฤติกรรมที่แสดงต่อผู้อื่น ในลักษณะของอากัปกิริยา ความประพฤติ เช่น ชอบคบหาสมาคม ชอบเก็บตัว ชอบออกตัว สงบเสงี่ยม ชอบเดิน ยอมจำนน ฯลฯ

บุคลิกภาพทางใจคอ หรืออารมณ์ หมายถึง ความรู้สึกทางจิตใจที่ทำให้เกิดการแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ เช่น ตื่นเต้นตกใจง่าย หรือควบคุมได้ กล้าหาญ หรือขลาด ใจเย็น หรือใจร้อน

บุคลิกภาพทางกำลังใจ คือความสามารถที่จะควบคุมหรือบังคับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่กระทำไปโดยเจตนาได้ เช่น เป็นคนกระฉับกระเฉง ว่องไว หรือเฉื่อยชา ใจแข็งหรือใจอ่อน มีความมั่นคงดีเลวเพียงไร มีความขยันหมั่นเพียรบากบั่นอดทนเพียงไร เพื่อต่อต้านความลำบากขาดแคลน การต่อสู้กับอุปสรรคความเบื่อหน่าย ตั้งใจที่จะยึดมั่น

ในความมุ่งหมาย ขจัดอุปสรรคคนที่มีกำลังใจดีสามารถจะควบคุมพฤติกรรมของตนไว้ได้ ตรงกันข้ามคนที่มีกำลังใจอ่อนจะไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนที่เกิดขึ้นได้ ถ้าดีใจ เสียใจ เศร้าโศก จะไม่สามารถอดกลั้นได้

จึงอาจจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า บุคลิกภาพบางประการเป็นบุคลิกลักษณะที่ดี บุคลิกภาพบางประการเป็นบุคลิกลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ ลักษณะที่แสดงออกของผู้นำจัดเป็นพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน มีผลต่อขวัญและกำลังใจต่อผู้ร่วมงาน บุคลิกลักษณะที่ดีย่อมเอื้อต่อผลการปฏิบัติงาน เพราะก่อให้ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจดี และในทางตรงกันข้ามบุคลิกลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ย่อมทำลายขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน

ตอนที่ 15.2
การสื่อสารด้วยการพูด

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 15.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

15.2.1 การสื่อสารโดยการพูดระหว่างบุคคล
15.2.2 การสื่อสารโดยการพูดในกลุ่มและที่สาธารณะ
15.2.3 การสร้างความมั่นใจในตนเองเพื่อการพูดให้สัมฤทธิผล
15.2.4 ประสิทธิภาพของเสียงพูดและกิริยาอาการในการพูด

แนวคิด

1. การสื่อสารโดยการพูดระหว่างบุคคลที่สัมฤทธิผลจะต้องเริ่มต้นที่ความตระหนักในความสำคัญของการสื่อสารในระดับนี้เสียก่อน ต่อจากนั้นก็ต้องทำความเข้าใจเงื่อนไขและกลวิธีที่ช่วยให้เกิดความสัมฤทธิผล รวมทั้งต้องรู้จักสังเกตและปรับปรุงแก้ไขด้วยตนเองไปจนตลอดชีวิต
2. การสื่อสารโดยการพูดในกลุ่มและในที่สาธารณะที่สัมฤทธิผล จะต้องเริ่มต้นที่ความเข้าใจในรูปแบบและวิธีการนำเสนอ ได้สังเกตเห็นตัวอย่างที่ถูกต้องกับการได้มีโอกาสหาประสบการณ์จริงในการพูด พร้อมทั้งต้องรู้จักสังเกตและปรับปรุงตนเองได้ดียิ่งขึ้นตลอดไป
3. การจำแนกประเภทของการพูดตามระดับต่าง ๆ ของการสื่อสารจะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมการพูดของมนุษย์ได้อย่างเป็นระบบ และช่วยในการเตรียมการพูดให้ได้สัมฤทธิผลสมความประสงค์
5. ปัจจัยสำคัญของการพูดที่สัมฤทธิผลขึ้นอยู่กับความรู้และประสบการณ์ของผู้พูด ความมั่นใจในการสื่อสาร ประสิทธิภาพของเสียงพูดและกิริยาอาการขณะพูด การปรับตัวให้เหมาะแก่โอกาสและสถานการณ์ในการพูด

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 15.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายการสื่อสารโดยการพูดระหว่างบุคคลได้
2. อธิบายการสื่อสารโดยการพูดในกลุ่มและที่สาธารณะได้
3. อธิบายสาเหตุของความไม่มั่นใจในตนเองที่จะสื่อสารด้วยการพูดและบอกวิธีแก้ไขที่ได้ผลตามสาเหตุนั้น ๆ ได้
4. บอกหลักเกณฑ์และวางแผนการพูดเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของเสียงพูดและกิริยาอาการในขณะพูดได้

ความนำ

อาจกล่าวได้ว่าการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลิกภาพให้เหมาะสมและสอดคล้องต่อสถานการณ์ บุคลิกภาพที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานของผู้นำที่สำคัญซึ่งจำเป็นต้องกล่าวไว้ในที่นี้ก็คือ การสื่อสารด้วยการพูด จะเห็นว่าผู้นำในปัจจุบันจำเป็นต้องใช้ความสามารถและทักษะในการพูดของตนในทุกระดับของการสื่อสารตั้งแต่ระดับการพูดระหว่างบุคคล การพูดภายในกลุ่ม การพูดในกลุ่มและที่สาธารณะ และการพูดทางสื่อมวลชน

เรื่องที่ 15.2.1
การสื่อสารโดยการพูดระหว่างบุคคล

การพูดระหว่างบุคคลนั้น แม้จะเป็นกิจกรรมการสื่อสารที่ดูเหมือนจะเป็นของธรรมดาสามัญมากก็ตาม แต่ผู้บริหารจะมองข้ามความสำคัญจนละเลยไม่เอาใจใส่ที่จะปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพเสียมิได้ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับคนอื่นก็ดี การสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจกันให้บังเกิดขึ้นในหน่วยงานหรือในองค์การก็ดี ขึ้นอยู่กับความสามารถในการพูดระหว่างบุคคลมิใช่น้อยเลย

การพูดระหว่างบุคคลที่ผู้บริหารควรจะได้พัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ก็คือ การสนทนาและการสัมภาษณ์ เพราะการพูดทั้ง 2 ชนิดนี้จำเป็นจะต้องใช้อยู่เป็นประจำในหน้าที่การงานของตน

1. การสนทนา

การสนทนาหมายถึงการพูดจากันตามปกติในชีวิตประจำวัน เพื่อสร้างและกระชับความสัมพันธ์ต่อกัน

การสนทนากัน ต่างจากการพูดเจรจากันในทางธุรกิจ เพราะเราอาจจะพูดจากันในเรื่องอะไรก็ได้ที่น่าสนใจสำหรับทั้ง 2 ฝ่าย ไม่มีการวางแผนไว้ก่อนล่วงหน้าว่าจะเริ่มพูดว่าอย่างไรจะหยิบยกประเด็นใดขึ้นมาพูดบ้างหรือจะสรุปอย่างไร แต่ทั้งนี้ก็มิใช่ว่าเราจะสนทนาโดยไร้สาระ เราอาจสนทนากันได้หลายเรื่องหลายรส และเรื่องต่าง ๆ นั้นก็อาจมีสาระประโยชน์เพิ่มพูนความรู้และสติปัญญาแก่คู่สนทนาได้ ทั้ง ๆ ที่คู่สนทนาไม่ได้ตระเตรียมมาก่อนเลย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกาลเทศะ ที่เปิดโอกาสให้เราสนทนากัน ลักษณะของการสนทนาที่มีประสิทธิผลอาจสรุปได้เป็น 4 ประการดังต่อไปนี้

1.1 เนื้อหาในการสนทนามีสาระประโยชน์แก่ทุกฝ่าย เวลาที่คนเราสนทนากันเราไม่จำกัดเนื้อหาว่าจะต้องพูดกันเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาจเริ่มต้นที่ดินฟ้าอากาศ ความสะดวกและความไม่สะดวกต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันเลยไปจนถึงเรื่องศีลธรรม ศาสนา คำนิยม ข่าวสาร การเมือง การกีฬา การเมืองระหว่างประเทศ ฯลฯ ทุกเรื่องเหล่านี้ล้วนมีเนื้อหาที่เป็นสาระประโยชน์แก่ผู้สนทนากันได้ทั้งสิ้น ถ้าผู้สนทนามีความรู้รอบตัวมาก ก็ย่อมมีเนื้อหาสำหรับสนทนากันอย่างมีสาระประโยชน์ได้มากเป็นธรรมดา แต่ถ้าผู้สนทนามีความรู้และมีความสนใจต่อโลกต่อชีวิตคับแคบ เนื้อหาในการสนทนาก็ย่อมจะจำกัดคับแคบไปด้วย ไม่ช่วยให้สาระประโยชน์แก่ผู้ร่วมสนทนาเท่าใดนัก

1.2 ทุกคนมีส่วนได้พูดโดยทั่วถึงกัน การสนทนา

ในบางครั้งอาจมีผู้สนทนาเพียง 2 คน เท่านั้น แต่บางทีก็อาจเป็นกลุ่มประมาณ 4 – 5 คน ทุกคนควรมีส่วนได้พูดแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเท็จจริง ตั้งคำถาม หรือตั้งข้อสังเกตของตน ให้คนในกลุ่มได้ฟังบ้าง จึงจะเป็นการสนทนาที่ดี มิใช่มีเพียงหนึ่งหรือสองคนเท่านั้นที่พูด ส่วนคนอื่นได้แต่ฟัง ทั้งนี้ไม่ว่าผู้ที่อยู่ในกลุ่มจะอยู่ในฐานะอย่างไรก็ตาม เช่น ในการไปเที่ยวกันเป็นกลุ่ม ห้าคนสามคน เป็นเพื่อนสนิทกัน คนที่สี่เป็นเพื่อนของคนใดคนหนึ่งใน 3 คนนั้น และอีกคนหนึ่งเป็นเพื่อนของคนที่สี่ และก็ไม่ใช่เป็นคนช่างพูดด้วย คนสุดท้ายนี้ก็ควรมีโอกาสได้พูดคุยกับคนอื่นบ้าง อย่างน้อยคนใดคนหนึ่งใน 3 คนแรกก็ควรหาโอกาสชักถาม ด้วยคำถามที่พอจะตอบได้ด้วยความสบายใจ ทั้งชวนให้พูดคุยร่วมด้วยถ้าคนทั้ง 3 คนนั้นจะเอาแต่พูดคุยกันในเรื่องที่ตนสนใจเช่นนี้แล้ว ก็ไม่นับว่าเป็นการสนทนาที่ดีสำหรับบุคคลทั้งกลุ่ม

1.3 ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน คุณลักษณะข้อนี้ คือ ผลของการสนทนาที่เกิดขึ้นทั้งในระหว่างที่กำลังสนทนาอยู่ และภายหลังที่การสนทนาได้สิ้นสุดลงแล้ว

ถ้าคนเราสนทนากันแล้วเกิดความเข้าใจผิดต่อกัน เช่น ฝ่ายหนึ่งคิดว่าอีกฝ่ายหนึ่งรังเกียจ ทั้ง ๆ ที่ฝ่ายนั้นไม่ได้รังเกียจเลยเพียงแต่เกรงใจเท่านั้น เช่นนี้ย่อมเป็นการสนทนาที่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดต่อกัน และเมื่อยิ่งสนทนากันต่อ ๆ ไปก็อาจจะยิ่งก่อให้เกิดความเข้าใจผิดกันรุนแรงยิ่งขึ้น อย่างนี้แล้วย่อมไม่ใช่การสนทนาที่ดี

แต่ถ้าหากสนทนากันแล้วเกิดความเข้าใจดีต่อกัน ความขุ่นข้องหมองใจ ความหวาดระแวงหรือความเข้าใจผิดที่เคยมีต่อกันหมดสิ้นไป เกิดความเข้าใจดีต่อกันเช่นนี้ จึงจะถือว่าเป็นลักษณะของการสนทนาที่ดี นอกจากนี้ถ้าผู้ร่วมสนทนารับฟังความคิดเห็นของกันและกันไม่ยึดมั่นแต่ความเห็นของตนเท่านั้น ความเข้าใจที่ดีต่อกันก็จะเกิดขึ้นได้จากการสนทนานั้นด้วย

1.4 ถูกต้องตามกาลเทศะและบุคคล การสนทนาที่ถูกต้องตามกาลเทศะและบุคคล หมายความว่าเนื้อเรื่องที่หยิบยกขึ้นมาสนทนาก็ดี การแสดงความรู้สึกออกมาในขณะสนทนาก็ดี และความมากน้อยในการสนทนาก็ดี ล้วนถูกต้อง พอเหมาะพอดีกับกาลเทศะและบุคคล เช่น ในที่ประชุมทางวิชาการไม่ควรสนทนากันถึงเรื่องราวที่สนุกสนาน เพลิดเพลิน เช่น เรื่องการไปท่องเที่ยว หรือการไปดูมหรสพ ทั้ง ๆ ที่เรื่องเช่นนั้นอาจนำไปสนทนาได้เป็นอย่างดีในเวลาอื่น เช่น เวลานั่งรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน เป็นต้น และไม่ควรมีการสรวลเสเฮฮา ควรจะสำรวมคำพูด พูดคุยกันแต่น้อย และควรให้เบา ๆ ด้วย แต่ถ้าในงานวันรื่นเริงต้อนรับปีใหม่ ถ้าสนทนากันโดยขาดการสรวลเสเฮฮา ต่างคนต่างสำรวมคำพูดเช่นนี้แล้วก็คงจะน่าอึดอัด คงจะไม่ใช่การสนทนาที่ดีอีกเช่นกัน เพราะผิดกาลเทศะจนเกินไป

กล่าวโดยสรุป คำพูดและการแสดงออกอย่างหนึ่งอย่างใดก็ตามที่ทำให้เป็นการเสียหายแก่ลักษณะของการสนทนาที่ดีตามที่กล่าวมาแล้วทั้ง 4 ข้อข้างต้นแล้ว ควรละเว้นทั้งสิ้น การพูด และการแสดงออกอย่างใดก็ตามที่เป็นคุณลักษณะของการสนทนาที่ดีก็ควรจะปฏิบัติอยู่ตลอดไป ตารางที่ 15.1 นี้จะได้หยิบยกเอาลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ต่าง ๆ ที่มักปรากฏเห็นอยู่เสมอในการสนทนาในที่ทั่ว ๆ ไปขึ้นมากล่าวเพื่อเตือนใจไว้ จะได้หลีกเลี่ยงและจะได้ชี้ให้เห็นข้อที่ควรปฏิบัติกำกับไว้ด้วย

ตารางที่ 15.1 แสดงข้อควรละเว้นและข้อควรปฏิบัติในการสนทนา

ลำดับที่	ข้อควรละเว้น	ข้อควรปฏิบัติ
1.	พูดล้อเลียนผู้ใหญ่ เช่น ญาติผู้ใหญ่ ครู อาจารย์หรือผู้มีอาวุโสกว่าตน	ใช้ถ้อยคำที่สุภาพสำรวมกับผู้ใหญ่ให้เป็นนิสัย
2.	พูดเรื่องที่น่าอับอายเรื่องที่ควรปกปิดเรื่องที่ทำให้ผู้ร่วมสนทนาเก้อเขิน หรือสะเทือนใจ	พูดแต่เฉพาะเรื่องที่ทุกคนฟังได้ด้วยความสบายใจ

ลำดับที่	ข้อควรละเว้น	ข้อควรปฏิบัติ
3	พูดห้วน ๆ หรือพูดอย่างมะนาวไม่มีน้ำ	พูดจาไพเราะ คำเช่น ครับ ค่ะ จำเป็นต้องใช้กับบุคคลที่ควรใช้ คำขอบคุณ ขอโทษ จำเป็นต้องใช้ทุกโอกาสที่ควรใช้
4.	วิพากษ์วิจารณ์ของใช้ส่วนตัวของผู้ร่วมสนทนา เช่น พูดว่า "กระเป๋าแบบนี้ไม่ทนหรอก" "ปกเสื้อเธอทำไมถึงยับยู่ยี่อย่างนั้นล่ะ" ฯลฯ	พูดออกความเห็นเกี่ยวกับของส่วนตัวผู้อื่นอย่างเป็นกลาง ๆ หรือถ้าจะชมก็ชมพอสมควรตามที่เป็นจริง ไม่ทำให้เจ้าของกระดาก เช่น กระเป๋าใบนี้คงจะซื้อมาจากญี่ปุ่นใช่ไหมครับ (คู่สนทนาเพิ่งจะกลับจากประเทศญี่ปุ่น) กระเป๋าแบบนี้รู้สึกจุของดีนะคะ
5.	พูดรับปากง่าย ๆ โดยไม่อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติได้	ใคร่ครวญก่อนรับปากคู่สนทนา
6.	ซอกแซกไต่ถามธุระส่วนตัวที่คู่สนทนาลำบากใจที่จะตอบ เช่น ถามว่าอาจารย์ให้เธอเอาจดหมายไปให้ใคร	ถามทุกข์สุขของกันและกัน เช่น คุณพ่อออกจากโรงพยาบาลแล้วใช่ไหม ที่บ้านน้ำท่วมมากไหม
7.	นินทาว่าร้าย ส่อเสียด ยุยง ทุ่มเถียง ทะเลาะ วิวาท	กลบเกลื่อนความขุ่นหมอง ไกล่เกลี่ยไม่ให้เกิดความร้าวฉานกัน

ข้อควรละเว้น และข้อควรปฏิบัติยังมีมากกว่านี้ บุคคลแต่ละคนควรใช้ความสังเกตใคร่ครวญด้วยตนเอง รวมทั้งฟังคำแนะนำจากผู้รู้ ผู้ใหญ่ และครูอาจารย์ ประกอบกัน

2. การสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เป็นการพูดระหว่างบุคคล เช่นเดียวกับการสนทนา แต่มีข้อแตกต่างที่สำคัญคือ **ประการแรก** การสัมภาษณ์ส่วนมากแล้วจะมีรูปแบบที่เป็นพิธีการ **ประการที่สอง**การสัมภาษณ์มีจุดมุ่งหมายแน่นอน **ประการที่สาม**ผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์มีบทบาทต่างกันอย่างแน่ชัด

การสนทนาไม่เป็นไปตามลักษณะทั้งสามข้อที่กล่าวมานี้แม้แต่ข้อเดียว แม้ว่าบางทีการสัมภาษณ์อาจจะมีบุคคลหลายคนทำหน้าที่เป็นผู้สัมภาษณ์ แต่ทุกคนก็ทำหน้าที่อย่างเดียวกัน มีจุดมุ่งหมายเดียวกันและมีรูปแบบเหมือนกันอยู่นั่นเอง ฉะนั้นในการสัมภาษณ์ทุกครั้งจึงมีการตระเตรียม และมีการวางแผนล่วงหน้าเสมอ

โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารอาจใช้การสัมภาษณ์เพื่อจุดประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ สัมภาษณ์เพื่อหาข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นนำมาใช้ประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง และสัมภาษณ์เพื่อให้ข้อเท็จจริง ข้อคิดเห็นและข้อแนะนำ

ตัวอย่างการสัมภาษณ์เพื่อจุดมุ่งหมายข้อแรก เช่น การสอบสัมภาษณ์เข้าทำงานประจำในหน่วยงาน กรรมการผู้สัมภาษณ์ย่อมต้องการหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวผู้เข้าสัมภาษณ์ว่ามีความรู้ ความฉลาด มีไหวพริบ ปฏิภาณเพียงไร มีทัศนคติและค่านิยมอย่างไร

การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ก็เป็นการสัมภาษณ์เพื่อจุดมุ่งหมายข้อแรกเช่นกัน เช่น อาจารย์แนะแนวอาจจะไปสัมภาษณ์หัวหน้าสำนักงานจัดหางานของกรมแรงงานประจำจังหวัด เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสที่จะมีงานทำสำหรับนักศึกษาในภาคฤดูร้อน

ตัวอย่างการสัมภาษณ์เพื่อจุดมุ่งหมายข้อสอง เช่น อาจารย์ใหญ่อาจเชิญครูอาจารย์ที่เริ่มเข้าทำงานใหม่ไปสัมภาษณ์ ในการสัมภาษณ์อาจจะถามข้อเท็จจริงบางอย่างจากผู้ถูกสัมภาษณ์เล็ก ๆ น้อย ๆ พอเป็นพิธีแต่อาจจะตั้งคำถามสำคัญขึ้นว่า "อาจารย์ทราบนโยบายในด้านการสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชนเราแล้วหรือยังครับ" เป็นธรรมดาอยู่เอง ครูเข้าทำงานใหม่ก็ย่อมจะตอบไปในทำนอง

ว่ายังไม่ทราบดีนัก และขอให้ทางฝ่ายอาจารย์ใหญ่ช่วยสรุปให้ฟัง อาจารย์ใหญ่ก็ถือโอกาสให้หลักการและแนวนโยบายต่าง ๆ ที่ครูอาจารย์ผู้นี้ควรทราบเกี่ยวกับงานการประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน

ในบางกรณี ผู้น้อยอาจขอเข้าสัมภาษณ์ผู้ใหญ่หรือผู้มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการ เพื่อรายงายข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความเดือดร้อนและความต้องการของตนให้ผู้ใหญ่ทราบ เพื่อให้ดำเนินการช่วยเหลือหรือให้คำตอบว่าจะจัดการอย่างไรก็ได้ นี่ก็นับว่าเป็นการสัมภาษณ์เพื่อให้ข้อเท็จจริงได้เช่นกัน

ในการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์เป็นผู้ตั้งคำถามและผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นผู้ตอบคำถามสลับกันไปเช่นนี้เป็นส่วนใหญ่ การแสดงความคิดเห็นต่อคำตอบอาจมีบ้างแต่ไม่มากนัก เราอาจแบ่งคำถามที่มักใช้ในการสัมภาษณ์ออกได้เป็น 5 ประเภทด้วยกัน ผู้บริหารควรรู้จักคำถามทั้ง 5 ประเภทนี้ไว้ จะได้ใช้ให้เหมาะสมแก่โอกาสต่าง ๆ กัน

2.1 คำถามเปิด คำถามชนิดนี้เปิดกว้างให้ผู้ตอบตอบ อาจจะเป็นคำถามที่ค่อนข้างไปในทางคลุมเครืออยู่บ้าง เช่น ถามว่า "คุณมีประสบการณ์อะไรบ้าง ลองเล่าให้ฟังอย่างคร่าว ๆ ก่อน" หรือคำถามว่า "คุณมีความคิดอย่างไรต่อการที่รัฐบาลจะขึ้นอัตราค่าเล่าเรียน" คำถามชนิดนี้เปิดโอกาสให้ผู้ตอบพยายามตีความให้แคบลงตามควร

2.2 คำถามปิด คำถามปิด คือ คำถามที่ต้องการคำตอบที่เฉพาะเจาะจงเพียงไม่กี่คำพูด อาจเป็นคำถามที่ตอบว่าใช่หรือไม่ใช่ เคยหรือไม่เคย เท่านั้น ถ้าผู้ตอบไม่ทราบจริง ๆ ก็อาจตอบไปว่าไม่ทราบก็ได้ เช่น คำถามว่า "คุณเคยเรียนพิมพ์ดีดมาหรือเปล่า" "ธนาคารออมสินเป็นรัฐวิสาหกิจใช่หรือไม่" นอกจากนี้คำถาม เช่น "วิชาเลือกของหมวดวิชาภาษาไทยวิชาไหนบ้างที่นักเรียนที่มุ่งสายวิชาชีพจะเลือกเรียน" ก็นับว่าเป็นคำถามปิดเช่นกัน เพราะผู้ตอบอาจตอบเพียงว่า "วิชา ท. 011 ครับ วิชาเดียวเท่านั้น" หรือ "วิชา ท. 011 กับ ท. 021 ครับ" เท่านั้น ในการสัมภาษณ์จริง ๆ ถ้าจะมีเฉพาะคำถามปิดอย่างเดียวเท่านั้นคงจะไม่ได้ เพราะว่าคำถามชนิดนี้ไม่ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถแสดงออกได้มากเท่าที่ควร

2.3 คำถามทวน คำถามทวนเป็นคำถามที่แนะเป็นนัยให้ผู้ตอบชั่งใจดูอีกทีหนึ่งว่า คำตอบของตนที่ตอบไปแล้วนั้นสมบูรณ์จะแจ้งพอแล้วหรือไม่ ถ้าผู้ตอบรู้สึกว่ายังไม่สมบูรณ์ก็จะได้ตอบเพิ่มเติมเสียให้สมบูรณ์ ถ้าผู้ตอบรู้สึกว่าคำตอบที่ตอบไว้สมบูรณ์แล้ว ก็จะได้ตอบยืนยันซ้ำอีกครั้งหนึ่ง คำถามชนิดนี้ จึงมักจะใช้ถามเมื่อผู้ถามมีความต้องการได้รับการยืนยันให้แน่ใจ เช่น เมื่อผู้ตอบตอบว่า "ผมจะเดินทางไปต่างประเทศสิ้นปีนี้ครับ" ผู้ถามหรือผู้สัมภาษณ์อาจจะตั้งคำถามทวนให้แน่ใจว่า ถ้าผู้ถูกสัมภาษณ์จะไปในระยะเวลานั้นจริง ๆ ผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องไม่มีภารกิจคั่งค้างอยู่เลย คำถามทวนนั้นอาจเป็นดังนี้ "คุณพูดว่าคุณจะไปต่างประเทศสิ้นปีนี้อย่างนั้นใช่ไหม" เมื่อได้ฟังคำถามอีกเช่นนี้ ผู้ถูกสัมภาษณ์ก็อาจจะตอบว่า "ถูกแล้วครับ" พร้อมทั้งขยายความให้ชัดว่า "เพราะในระยะนั้นผมไม่มีงานติดพันแล้ว เป็นช่วงที่ผมมีสิทธิ์ลาพักร้อนพอดี"

2.4 คำถามหยั่ง คำถามชนิดนี้เป็นคำถามที่ถามลึกลงไปเพื่อหยั่งทราบเหตุผล ทัศนคติ และความเชื่อของผู้ถูกถาม คล้าย ๆ กับการสอบสวนเพื่อค้นหาความจริงจากผู้ถูกถาม คำถามหยั่งมักจะขึ้นด้วยทำไม แค่ไหน เพียงไร เช่น

"ทำไมคุณจึงยอมลาออกจากที่ทำงานเดิมทั้ง ๆ ที่ยังไม่ได้งานใหม่"

"คุณมีความเชื่อในอำนาจเครื่องรางของขลังเพียงไร"

"ลองอธิบายซิว่าทำไมวัยรุ่นจึงไม่ใคร่จะชอบฟังดนตรีไทยเดิม"

แน่นอนคำถามชนิดนี้ผู้ตอบก็ควรตอบให้ลึกพอมิใช่ตอบเพียงผิวเผินเท่านั้น เช่น ตามตัวอย่างของคำถามข้างต้นก็ไม่ควรตอบเพียงสั้น ๆ ว่า

"ผมเบื่อครับ"

"เซื่อครึ่งไม่เชื่อครึ่งครับ"

"ดนตรีไทยช้าเนิบนาบครับ"

ตัวอย่างคำถามแรกอาจจะตอบว่าดังนี้

"ถ้าผมจะอยู่ต่อไป ก็จะต้องรับภาระงานที่ต้องผูกพันไปอีกนานกว่างานจะเสร็จซึ่งคงไม่ต่ำกว่า 6 เดือนครับ ผมต้องการที่จะได้งานใหม่ที่มีโอกาสก้าวหน้าดีกว่า และพอดีที่นี่กำลังเปิดรับสมัคร ผมคิดว่าผมมีคุณสมบัติและมีประสบการณ์ตรงกับที่บริษัทนี้ต้องการมาก จึงตัดสินใจลาออก ถ้าพลาดผมก็จะพยายามหางานให้ได้ภายใน 3 เดือนครับ"

2.5 คำถามนำ คำถามนำเป็นคำถามที่ "นำ" ผู้ตอบให้ตอบตามที่ผู้ถามคาดเอาไว้ เช่น ถามว่า "คุณไม่ได้มีโรคประจำตัวตามที่ระบุไว้ในข้อ 4 ของระเบียบนั้นใช่ไหม" ถ้าจะถามคล้ายกันนี้ แต่ไม่ใช่คำถามนำก็อาจ

จะถามว่า "คุณมีโรคประจำตัวตามที่ระบุไว้ในข้อ 4 ของระเบียบนั้นหรือไม่" ซึ่งคำถามเช่นนี้ผู้ถามมิได้แนะคำตอบให้แต่อย่างใด

เรื่องที่ 15.2.2
การสื่อสารโดยการพูดในกลุ่มและที่สาธารณะ

การพูดในกลุ่มและในที่สาธารณะเป็นการสื่อสารที่มีรูปแบบค่อนข้างแน่นอน ผู้พูดอาจใช้วิธีพูดได้หลายวิธี ที่สำคัญคือ พูดหรืออ่านจากต้นฉบับที่ได้เขียนไว้ พูดตามที่ท่องจำมา พูดอย่างฉับพลัน และพูดจากความเข้าใจตามที่ได้เตรียมไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโอกาส สถานการณ์ ความจำเป็น รวมทั้งความสามารถเฉพาะของแต่ละบุคคล

โอกาสที่จำเป็นต้องพูดหรืออ่านจากต้นฉบับที่เขียนไว้ มักจะเป็นโอกาสที่มีความสำคัญมากเป็นพิเศษ เช่น ในการกล่าวรายงานต่อประธานในพิธี การปราศรัยของบุคคลสำคัญในโอกาสต่าง ๆ การแถลงข้อเท็จจริง การประกาศเรื่องราวที่สำคัญ ๆ เป็นต้น

สำหรับผู้บริหารที่มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในระดับสูง เมื่อจะพูดต่อสาธารณชนในเรื่องที่เป็นเงื่อนไขรายละเอียด หรือเรื่องที่เป็นข้อผูกพันสืบเนื่องต่อไปในความรับผิดชอบของตน ย่อมต้องระมัดระวังเป็นพิเศษ จะพูดให้เกิดความเข้าใจผิดพลาด คลาดเคลื่อนไม่ได้เลย เพราะจะมีผู้นำไปอ้างอิงยึดถือต่อไป จึงต้องใช้วิธีพูดจากต้นฉบับที่เตรียมไว้ นอกจากนี้ ในกรณีที่ช่วงเวลาสำหรับพูดจำกัดตายตัวมาก ผู้พูดก็จำเป็นต้องพูดจากต้นฉบับที่เขียนไว้เพื่อจะได้แน่ใจว่าพูดได้พอดีกับเวลาที่กำหนดไว้ให้นั้น แต่ในโอกาสอื่น ๆ โดยทั่วไปที่ไม่เป็นพิธีการและไม่ถูกจำกัดด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น ที่กล่าวมา เราไม่ควรใช้วิธีพูดโดยอ่านจากต้นฉบับ เพราะการพูดด้วยวิธีนี้ผู้พูดต้องมีศิลปะในการเตรียมต้นฉบับให้อ่านแล้วน่าฟัง ซึ่งต้องใช้ความชำนาญมาก และถึงแม้ว่าต้นฉบับจะเตรียมไว้เป็นอย่างดีแล้วก็ตาม เวลาอ่านก็ต้องมีศิลปะอย่างสูงที่จะทำให้น่าฟังจริง ๆ มิฉะนั้นแล้วก็จะทำให้น่าเบื่อได้

ผู้พูดโดยใช้วิธีท่องจำมาส่วนมากมักจะเขียนข้อความที่ตนต้องการพูดลงไว้ก่อนแล้วพยายามท่องจำให้ขึ้นใจ โดยหวังว่าเมื่อถึงเวลาพูดจะสามารถพูดได้คล่องแคล่ว โดยไม่ผิดพลาดทุกเนื้อถ้อยกระทงความ ข้อเสียที่สำคัญของการพูดตามที่ท่องจำมา คือคนฟังจะสังเกตได้ง่ายว่าผู้พูดขาดลักษณะของความมีชีวิตจิตใจ มองดูไม่เป็นธรรมชาติ ทั้งนี้เพราะใจของผู้พูดมัวพะวงอยู่แต่ถ้อยคำที่จะกล่าวออกไปให้ตรงตามที่ท่องจำไว้ ถ้าพูดพลาดไปแม้เพียงคำสองคำ (ซึ่งมักจะต้องพลาดเสมอ) การพูดจะสะดุดหยุดชะงักลงเป็นห้วง ๆ ทำให้บางทีก็น่าขบขันและบางทีก็น่ารำคาญแก่ผู้ฟัง

การพูดอย่างฉับพลัน ควรใช้เมื่อจำเป็นจริง ๆ เท่านั้น เช่น เมื่อได้รับเชิญให้ออกไปพูดโดยไม่รู้ตัวมาก่อนและไม่อยู่ในฐานะที่จะปฏิเสธได้ อย่างไรก็ดี เมื่อจำเป็นต้องพูดด้วยวิธีนี้ผู้พูดก็ไม่ควรจะตื่นเต้นตกใจจนเกินไป ควรใช้เวลาคิดอย่างรวดเร็วให้ตลอดว่าตนน่าจะพูดไปในแนวใด เมื่อได้ตัดสินใจว่าจะพูดแนวใดแล้ว ถ้ามีกระดาษอาจจดหัวข้อย่อย ๆ ลงไว้ ในขณะที่คอยเวลาพูด ควรหาทางขึ้นต้น และลงท้ายไว้ด้วย จึงจะทำให้การพูดครบถ้วนสมบูรณ์เท่าที่เวลาอำนวยให้

การพูดจากความเข้าใจ ทำให้ผู้พูดสามารถส่งสารให้เข้าถึงจิตใจของผู้ฟังได้เต็มที่ ทั้งนี้เพราะจะทำให้ผู้พูดใช้น้ำเสียง ดวงหน้า สายตา และกิริยาอาการ สื่อความหมายพร้อม ๆ กันไปกับการใช้คำพูดได้โดยเต็มที่ อย่างกลมกลืนกัน ผู้ฟังจะแลเห็นลักษณะของความมีชีวิตชีวา ความมั่นใจ ความกระตือรือร้น ปรากฏชัดอยู่ในตัวผู้พูด ผู้ฟังจะกำหนดรู้ได้เองว่า ผู้พูดพูดออกมาจากความรู้จริงและ

ความเข้าใจจริง ผลที่ตามมาก็คือผู้ฟังจะบังเกิดความนิยมนับถือในตัวผู้พูดไม่ว่าวัยและวุฒิระหว่างผู้ฟังกับผู้พูดจะเสมอ ๆ กันหรือต่างกันเพียงไรก็ตาม วิธีพูดจากความเข้าใจตามที่ได้เตรียมไว้นี้ ผู้พูดจะต้องใช้เวลาเตรียมตัวและฝึกซ้อมให้มากพอ ผู้พูดต้องเตรียมลำดับความคิดไว้เป็นอย่างดี รวมทั้งหาวิธีขึ้นต้นและลงท้ายให้เหมาะเจาะ แต่ผู้พูดจะไม่เขียนลงไว้ทุกคำพูด อาจเขียนแต่เพียงหัวข้อหรือใจความหลัก ๆ อย่างคร่าว ๆ ต่อจากนั้นก็จะทดลองพูดตั้งแต่ต้นจนจบหลาย ๆ ครั้ง แต่ละครั้งที่ได้ทดลองซ้อมพูดนั้นไม่จำเป็นต้องใช้ถ้อยคำที่เหมือนกันเลย ตรงข้ามพยายามปรับปรุงการใช้ถ้อยคำสำนวนให้คมชัดยิ่งขึ้นเสมอไป แม้แต่ความคิดบางอย่างก็อาจดัดแปลงแก้ไขเพิ่มเติม ตัดทอนได้ ในที่สุดก็จะสามารถพูดออกไปได้ด้วยความเข้าใจ และด้วยความมั่นใจของผู้พูดอย่างแท้จริง หัวข้อหรือใจความหลักอาจถือติดตัวไปด้วยในเวลาที่ออกพูดจริง

การพูดในกลุ่มและในที่สาธารณะอาจแบ่งออกตามจุดประสงค์ทั่วไปได้เป็น 4 ประเภท ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น ต่อไปนี้จะแสดงตัวอย่างเพื่อให้นักศึกษานำไปสังเกตเทียบเคียงเพื่อเตรียมการพูดของตนต่อไป

1. การพูดเพื่อค้นหาคำตอบ

ในการพูดเพื่อค้นหาคำตอบนั้นเราต้องการให้ผู้ฟังช่วยกันศึกษาค้นหาคำตอบให้ได้ตามประเด็นที่ผู้พูดตั้งขึ้น ตัวอย่างหัวข้อเรื่องอันตรายจากสารพิษในอาหาร อาจมีคำถามหลายคำถาม อาทิ

- มหาชนส่วนมากทราบหรือไม่ว่าในอาหารสดจำพวกผักสด ส่วนมากมักมีสารพิษปะปนอยู่
- ทำไมทางราชการจึงไม่ทุ่มเทงบประมาณให้แก่การวิจัยหาทางป้องกันสารพิษในอาหาร
- ผู้ผลิตตระหนักถึงอันตรายจากสารพิษในอาหารหรือไม่
- บรรดาผักสดชนิดต่าง ๆ มีปริมาณสารพิษมากน้อยเพียงไร แตกต่างกันอย่างไร

ผู้พูดอาจต้องการหาคำตอบให้มากกว่า 1 ประเด็น แต่ไม่ควรให้มากจนเกินไปจะทำให้ชี้ปัญหาได้ไม่แจ่มชัด

ในการพูดเพื่อค้นหาคำตอบนี้ ข้อสำคัญอยู่ที่การตั้งปัญหาให้แจ่มชัด ผู้พูดอาจชี้แนะคำตอบได้บ้าง อย่างน้อยเพื่อช่วยให้ผู้ฟังช่วยนำเอาไปพิจารณา แต่คำตอบจริง ๆ นั้นต้องการให้ผู้ฟังช่วยกันค้นหามากกว่า

ตัวอย่างบทพูดเพื่อหาคำตอบเรื่องสารพิษจากยาฆ่าแมลง (พูดทางสถานีวิทยุกระจายเสียงท้องถิ่น รายการ "คุยกับประชาชน")

ก่อนอื่นผมใคร่ขอเรียนให้ท่านผู้ฟังทราบว่า ผมเจริญเติบโตมาในครอบครัวของเกษตรกร อาชีพหลักของครอบครัวผมคือ ปลูกพืชผักล้มลุก พืชที่ปลูกนั้นหมุนเวียนกันไป แต่ส่วนใหญ่แล้วจะปลูกผักคะน้า ผักกาดขาวปลี ผักกวางตุ้ง และผักกาดหอม

ตัวผมเองขณะนี้รับราชการเป็นครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำอำเภอ แต่ก็ทำงานใกล้ชิดกับการปลูกพืชผักเหล่านี้มาหลายปีแล้ว แต่ส่วนมากมักจะทำงานเบา ๆ เช่น การทำลายวัชพืช และการแยกต้นกล้า เพิ่งจะเริ่มเมื่อต้นปีนี้เองที่จำเป็นต้องช่วยทางบ้านฉีดยาฆ่าแมลงให้แก่บรรดาพืชผักเหล่านี้ เพราะในปัจจุบันคนงานรับจ้างกำลังหายากขึ้นทุกวัน

ผมทราบดีจากคำแนะนำของกรมส่งเสริมการเกษตรว่าการใช้ยาฆ่าแมลงนั้นต้องใช้ด้วยความระมัดระวังและใช้ให้อยู่ภายในขอบเขตที่จำกัด ข้อที่สำคัญที่สุดก็คือ เมื่อฉีดพ่นยาให้แก่พืชผักแล้วต้องปล่อยทิ้งไว้ไม่น้อยกว่าสองสัปดาห์ เพื่อให้สารพิษจากยาฆ่าแมลงสลายตัวให้หมดไปเสียก่อน พืชผักนั้นจึงจะไม่เป็นอันตรายแก่ผู้บริโภค ผมพยายามได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์สำคัญนี้โดยเคร่งครัด

แต่ท่านผู้ฟังครับ ท่านคงอ่านข่าวจากหนังสือพิมพ์อยู่บ่อย ๆ ว่าทางเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานหลายแห่งที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับสุขภาพอนามัยของประชาชนได้ประกาศให้ประชาชนและสื่อมวลชนทราบอยู่เสมอว่า ในพืชผักส่วนใหญ่ที่จำหน่ายอยู่ในท้องตลาดทุกวันนี้ เมื่อเอาไปวิเคราะห์ดูแล้วพบสารพิษจากยาฆ่าแมลงหลงเหลือติดค้างอยู่มาก น่าวิตกว่ามันจะเข้าไปสะสมอยู่ภายในร่างกายของคนเรา จนในที่สุดก่อให้เกิดอันตรายถึงแก่ชีวิตได้

คุณประยูร จรรยาวงษ์ นักเขียนการ์ตูนผู้มีชื่อเสียงโด่งดัง ก็ได้เคยเขียนแสดงความห่วงใยในเรื่องนี้หลายต่อหลายครั้ง ท่านมักจะให้คำแนะนำว่า ให้พยายามปลูกผักรับประทานเองดีกว่า ซึ่งก็คล้าย ๆ กับที่เราเคยได้ยินคนอื่น ๆ แนะนำเช่นเดียวกันนั้นแหละ

แต่ท่านผู้ฟังครับ ผมว่าเป็นไปไม่ได้ จะมีคนไทยสักกี่เปอร์เซ็นต์ที่ปลูกผักสวนครัวได้พอกิน โดยเฉพาะคนที่อยู่ในเมืองใหญ่ ๆ และคนที่ต้องซื้ออาหารจากร้านค้ารับประทาน เช่น ท่านผู้ฟังทุกคนกำลังฟังอยู่ในขณะนี้เล่าครับ หลายต่อหลายคนก็เพิ่งจะรับประทานก๋วยเตี๋ยวผัดใบคะน้ากันมาเมื่อ

ตอนเที่ยงนี้เอง จะให้ทำอย่างไร ผมยังมองไม่เห็นทางที่ประชาชนส่วนใหญ่จะเลิกรับประทานผักที่ซื้อมาจากตลาดได้ ผมยังมองไม่เห็นทางว่าประชาชนส่วนใหญ่จะปลูกผักสวนครัวให้พอกินได้อย่างไร

ถ้าจะไปชักชวนให้ชาวสวนผักเก็บผักให้ได้ระยะที่ปลอดภัย ไม่มีสารพิษจากยาฆ่าแมลงเหลืออยู่อีกแล้ว ผมคิดว่าทำได้ครับ แต่ส่วนเขาจะเชื่อหรือไม่นั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง

ผมอยากจะยืนยันว่ากว่าร้อยละ 90 เขาไม่ปฏิบัติหรอก ด้วยเหตุผลที่สำคัญคือมันขัดผลประโยชน์ของเขาหลายอย่างหลายประการด้วยกัน บ้างก็ว่าต้องทำงานให้ทยอยต่อ ๆ กันไป จะปล่อยให้ลูกจ้างว่างงานอยู่ไม่ได้ และอื่น ๆ อีกร้อยสีพันอย่าง มาตรการทางกฎหมายก็ไม่เห็นมีหรือแม้จะมีกฎหมายออกมา ผมก็ยังไม่เชื่อว่าจะควบคุมได้

ท่านผู้ฟังและท่านเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ในเรื่องนี้โปรดช่วยกันคิดด้วยเถิดว่าทำอย่างไรคนไทยเราจึงจะไม่ต้องตกอยู่ในฐานะที่น่าสงสาร ที่จำยอมทนกลืนสารพิษเข้าไปในร่างกายทุกวัน ๆ แม้จะวันละเล็กละน้อยก็ตาม แต่วันหนึ่งอาจจะต้องล้มตายลงอย่างน่าสมเพชเวทนา ผมคิดว่าถ้าเราช่วยกันหาคำตอบในเรื่องนี้เราก็อาจจะพบวิธีการที่ได้ผลจริงเป็นแน่ เพื่อจะได้เสนอให้ผู้เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติต่อไป ถึงจะไม่ได้คำตอบเดี๋ยวนี้หรือในวันนี้ก็ไม่เป็นไร

2. การพูดเพื่อให้ความรู้

หัวข้อสำหรับพูดเพื่อให้ความรู้มีได้ไม่จำกัด การพูดเพื่อให้ความรู้จะให้ละเอียดมากน้อยเท่าใดก็ได้ อาจจะพูดภายใน 5 นาที หรือ 30 นาที หรือ 1 ชั่วโมงก็ได้ ตามแต่โอกาสจะอำนวย ข้อที่สำคัญที่สุดก็คือผู้ที่จะพูดให้ความรู้ในเรื่องใดก็ตามจะต้องเป็นผู้มีความรู้ในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง มิใช่ไม่รู้แต่ทำเป็นว่ารู้ ซึ่งวิธีการเช่นนี้มีแต่จะทำให้ผู้ฟังเสื่อมความเชื่อถือเท่านั้น

ตัวอย่างบทพูดเพื่อให้ความรู้แก่ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา ผู้แทนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ ประธานบรรณาธิการและเลขานุการกลุ่มผลิตชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ พูดในที่ประชุมเพื่อซักซ้อมความเข้าใจในการผลิตชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ ผู้พูดคือ อธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน) วันที่ 5 สิงหาคม 2530 ณ ห้องประชุมสารสนเทศ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

การซักซ้อมนโยบายเรื่องที่อยู่นอกหลักสูตรโดยถือเป็นกิจกรรมเสริม ยกเว้นสาขาวิชาเดียวที่เริ่มต้นอยู่ในหลักสูตรตั้งแต่แรกคือ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ เมื่อได้ทดลองมีการอบรมเข้มนักศึกษาโครงการเสริมประสบการณ์บัณฑิตรุ่นแรกของสาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาการจัดการทั่วไป โดยอบรมรวมกันกับประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ที่สถานพักฟื้นสวางคนิวาส จังหวัดสมุทรปราการ และประเมินดูก็ได้รับข้อมูลกลับมา (feed back) จากบัณฑิตที่เข้ารับการอบรมหลังจากเรียนจบแล้วว่าน่าจะเป็นกิจกรรมภาคบังคับ เพราะมีประโยชน์มาก ตั้งแต่นั้นมาก็ทำเป็นกิจกรรมภาคบังคับสำหรับทุกสาขาวิชาที่ไม่มีชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบรรจุไว้ในหลักสูตร เมื่อทำเป็นกิจกรรมภาคบังคับก็ยังเป็นกิจกรรมส่วนเกินของหลักสูตรอยู่ โดยผู้ที่เข้ารับการอบรมนั้นไม่ได้ credit ในการเรียน เป็นการทำโดยข้อบังคับกำหนด ไม่มีการสอบวัดผลเพราะถือว่าเป็นการขอความร่วมมือกัน เมื่อทำมาระยะหนึ่งสาขาวิชาต่าง ๆ ก็เห็นต้องกันว่าควรนำชุดวิชานี้เข้ามาไว้ในหลักสูตรให้หมดเป็นชุดวิชาบังคับทั้งสิ้น หลักสูตรที่ผลิตใหม่ก็จะเข้าโครงสร้างนี้โดยไม่มีข้อยกเว้น ปัญหาก็มีว่าทำไมถึงกำหนดให้มีชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ ทั้ง ๆ ที่บางสาขาวิชาไม่เต็มใจที่จะเรียกว่าเป็นวิชาชีพ เพราะยังมีความรู้สึกว่าลักษณะเป็นวิชาการที่ไม่ผูกมัดกับวิชาชีพใดวิชาชีพหนึ่งชัดเจนนัก แต่เราก็อนุโลมว่าไม่ว่าจะเรียนอะไรในระดับอุดมศึกษา ในที่สุดก็เข้าไปสู่วิชาชีพใดวิชาชีพหนึ่งก็เลยยอมรับใช้คำนี้ร่วมกันว่าเป็นชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ

ที่มาของเรื่องนี้ต้องย้อนกลับไปดูที่วัตถุประสงค์ของการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ซึ่งโดย Taxonomy ของการศึกษาระดับนี้มักจะจำแนกวัตถุประสงค์ของการศึกษาไว้ 3 ประการคือ

1. ต้องการที่จะผลิตและพัฒนาคนให้มีความรู้ได้ระดับมาตรฐานวิชาการวิชาชีพแขนงนั้น ซึ่งเป็นเรื่องของการไตร่ตรอง (cognitive) เป็นเรื่องของพุทธพิสัยที่ใช้กันในวงการศึกษา ใช้เป็นเครื่องวัดมาตรฐานด้านความรู้ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ว่ามีมาตรฐานเทียบเคียงกันหรือไม่

2. ผลิตและพัฒนาให้คนในสาขาวิชามีทักษะที่จำเป็นสำหรับการประกอบอาชีพนั้น ๆ ซึ่งเรียกว่าเป็นทักษะของวิชาชีพ เช่น อย่างคนที่เป็นครูก็จะต้องมีทักษะทางด้านการสอน รู้วิธีการสอนและประยุกต์วิธีการไปสู่การปฏิบัติได้ คนที่เป็น

พยาบาลก็ต้องมีทักษะวิชาชีพมากมาย ถ้าไม่มีทักษะการปฏิบัติวิชาชีพพยาบาลตามมาตรฐานของวิชาชีพแล้ว ก็จะปฏิบัติวิชาชีพไม่ได้ ทักษะของวิชาชีพบางวิชาชีพ ก็เป็นทักษะของการที่ปฏิบัติในลักษณะที่ใช้เครื่องมือใช้อวัยวะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย อย่างถนัดถนี่ แคล่วคล่อง เช่น นักพละ ทักษะของเขาก็คือ เตะฟุตบอลเก่ง ตีเทนนิสแม่น แต่บางสาขาวิชาก็เป็นทักษะในลักษณะที่เป็นเชิงปัญญาที่ค่อนข้างจะเป็นวิชาการทางด้านการแสวงหาข้อเท็จจริง แสวงหาเหตุผล เช่น ทางด้านปรัชญาใช้คิดเป็นหลักก็ต้องฝึกให้มีทักษะของการคิด รู้วิธีการคิด กระบวนการการคิด เพราะฉะนั้น คำว่าทักษะของวิชาชีพ จึงไม่เหมือนกัน อย่างวิชากฎหมาย ทักษะวิชาชีพก็อาจจะเป็นไปอย่างหนึ่ง จึงต้องเป็นข้อสอบอัตนัย ต้องใช้วิธีเขียนวิธีต่าง ๆ ค่อนข้างมากกว่าบางวิชาชีพ ซึ่งในส่วนที่สองนี้แต่ละสาขาวิชาชีพรู้ว่าในวิชาชีพของเขาถ้าจะผลิตและพัฒนาบัณฑิตให้ได้ปฏิบัติงานได้จริงในวิชาชีพนั้น ๆ จะต้องมีทักษะอะไรบ้าง

3. มีเจตคติ (effective domain) เป็นเรื่องของค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม รวมความไปถึงจรรยาของวิชาชีพด้วย หมายความว่า นักวิชาชีพแต่ละวิชาชีพคงไม่ต่างกับพระเท่าไหร่ คือ มีศีลสำหรับปฏิบัติ วิชาชีพมีธรรมสำหรับปฏิบัติวิชาชีพ ซึ่งเรียกกันในปัจจุบันว่า เป็นจรรยาบรรณวิชาชีพบ้าง ครูก็มีจรรยาครู แพทย์ก็มีจรรยาแพทย์ ตุลาการก็มีจรรยาตุลาการ และจรรยาเหล่านี้คือแนวทางประพฤติปฏิบัติในการประกอบอาชีพ

เพราะฉะนั้นการผลิตบัณฑิตถ้าจะให้สมบูรณ์ก็ต้องมีหลัก 3 ประการคือ มีความรู้ มีทักษะ และมีเจตคติอย่างสมดุลกันขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้

ในส่วนของระบบการศึกษาทางไกล มีข้อที่คนสงสัยและข้องใจกันมากก็คือ ทักษะที่จำเป็นสำหรับวิชาชีพกับเจตคติซึ่งเป็นเรื่องของคุณธรรม จริยธรรม หรือจรรยาวิชาชีพจะสอนกันได้อย่างไร ด้านระบบการศึกษาทางไกล ในแง่ของความรู้ก็ถ่ายทอดด้วยสิ่งที่มีคุณภาพด้วยระบบการสอนเสริม และวัดด้วยระบบการสอบ แต่ในเรื่องทักษะกับเจตคติ คนยังคิดกันว่าถ้ามีทักษะก็ต้องฝึก และการฝึกก็คงต้องฝึกกับเครื่องฝึกกับคน ฝึกกับสถานที่ที่จัดให้ ส่วนเรื่องการพัฒนาเจตคติเชื่อกันมาว่าจะต้องเป็นการพัฒนาขึ้นโดยอาศัยการเรียนรู้จากคนด้วยกันเอง เมื่อระบบการศึกษาทางไกล โอกาสที่จะมีการพบกันระหว่างอาจารย์กับนักศึกษาและระหว่างนักศึกษาด้วยกันเองมีจำกัด จุดอ่อนของระบบการสอนทางไกลของสองเรื่องนี้จะทำได้อย่างไร ถึงจะทำให้ได้บัณฑิตที่สมบูรณ์ในเรื่องทักษะหรือเจตคติ ไม่ใช่มีแต่ความรู้ ในส่วนนี้เราจึงพัฒนาระบบการศึกษาทางไกลของเราในกรณีที่จำเป็นต้องมีการฝึกเพื่อให้เกิดมาตรฐานวิชาชีพ โดยวิธีที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยปิด เช่น สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ก็มีการฝึกหลายแบบ ฝึกเอง ฝึกเสริม ฝึกเข้ม มีการนัดพบและใช้ศูนย์ฝึกสามสิบกว่าแห่งภายในประเทศ เพื่อนักศึกษาพยาบาลรับการฝึกให้มีทักษะซึ่งในระบบการฝึกเช่นนี้ เชิงคุณภาพไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ามหาวิทยาลัยปิด หรืออย่างสาขาวิชานิเทศศาสตร์ได้มีการกำหนดเลยว่าชุดไหนมีการฝึก ก็ต้องมาฝึก ณ จุดที่จะให้ประสบการณ์การฝึกให้ได้คุณค่าตามมาตรฐานวิชาชีพ เช่น ถ้าเรียนหนักไปทางวิทยุโทรทัศน์ ก็ต้องมาผลิต ถ้าเรียนหนักไปทางหนังสือพิมพ์ก็ฝึกผลิต เรียนทางประชาสัมพันธ์ก็ต้องฝึกงาน ทำนองนี้แล้วแต่กรณี การจัดระบบเพื่อการฝึกในทักษะวิชาชีพจะทำได้โดยผนวกไว้กับชุดวิชาต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องตั้งชุดพิเศษอย่างที่เรากำลังตั้งขึ้น

มีทักษะอีกประเภทหนึ่ง ที่อาจจะต้องมีวิธีการฝึกเป็นพิเศษขึ้น นั่นคือ ทักษะทางสังคมคือการที่จะทำอย่างไรให้คนรู้จักทำงานด้วยกัน ทำอย่างไรให้คนรู้วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ ทำอย่างไรให้คนเข้าสังคมได้ดี ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญเหมือนกันของความเป็นบัณฑิต ทักษะต่าง ๆ ส่วนนี้ชุดวิชาต่าง ๆ ไม่มี แม้แต่การฝึกที่มีในชุดวิชาก็มุ่งแต่แนวของวิชาชีพ เราจึงจำเป็นต้องดูว่าทักษะทางสังคมส่วนนี้ จะเกิดขึ้นต้องมีวิธีพิเศษช่วย และอยู่ในส่วนหนึ่งของชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพที่จะไปเสริมทักษะทางสังคม เพื่อประโยชน์ของการดำเนินชีวิตและประโยชน์ของการทำงานของบัณฑิต ในส่วนของเจตคติซึ่งรวมความไปถึงบุคลิกภาพด้วย ส่วนนี้เรามุ่งความรู้มุ่งเสริมทักษะ บางอย่างที่จำเป็นกับวิชาชีพ ถึงแม้บางชุดวิชาจะมีการกล่าวถึงสิ่งที่เป็นเรื่องค่านิยม ระบบคุณธรรมจริยธรรม เช่น ชุดวิชาพื้นฐานทั่วไป มนุษย์กับอารยธรรม กล่าวถึงหรือได้สอดแทรกอยู่ในชุดวิชาต่าง ๆ แต่ก็ยังกระจัดกระจายและก็ยังเป็นระดับให้ความรู้มากกว่าระดับที่จะก่อให้เกิดความสำนึก เรื่องของเจตคติเป็นเรื่องของความสำนึกมีมากกว่าระดับความรู้ เพราะฉะนั้นการที่จะสร้างความสำนึกที่ถูกต้องให้แก่คนก็ต้องการเทคนิควิธีพิเศษช่วย อย่างเช่นกระบวนการลูกเสือชาวบ้าน ค่อนข้างสำเร็จในการสร้างความสำนึกเอาคนมาทำงานร่วมกัน กินอยู่ร่วมกัน 3 วัน 3 คืน เกิดความรักความผูกพัน เกิดความสำนึกบางอย่าง ซึ่งวิธีการเช่นนี้นักศึกษาจะทำเอง เรียนเอง ปฏิบัติตามลำพังไม่ได้ ต้องเกิด

จากการทำกิจกรรมกับกลุ่ม ทำกิจกรรมในภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยก่อให้เกิดสิ่งเหล่านี้ *เพราะฉะนั้นชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ ประเด็นสำคัญของชุดก็คือ ส่วนที่จะไปเสริมทักษะทางสังคม ส่วนที่จะไปเสริมการพัฒนาบุคลิกภาพ การพัฒนาความสำนึกในเรื่องเชิงที่เป็นคุณธรรม จริยธรรม วิชาชีพ ประเด็นที่ควรเน้นสำหรับนักศึกษาของเราก็คือ ประเด็นในการสร้างความสำนึกโดยเฉพาะความสำนึกที่เกี่ยวกับวิชาชีพ*

ชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพนั้น ส่วนหนึ่งเรามุ่งจะเสริมการประยุกต์ โดยเอาสิ่งที่เขาเรียนไปแล้วมาประยุกต์เข้ากับการปฏิบัติวิชาชีพโดยทำในลักษณะที่เป็น Problem Oriented คือให้มีการแก้ปัญหา ตั้งปัญหาเพื่อที่จะให้ลองแก้ปัญหาโดยใช้วิชาการที่เรียนมา ซึ่งโอกาสอย่างนี้ในแต่ละชุดมีน้อยมาก ถึงแม้ข้อสอบที่เราออกมองว่ามุ่งจัดประยุกต์อยู่บ้างแล้ว ควรจะมีการประยุกต์รวมอีกที่หนึ่ง ยกตัวอย่างสาขาบริหารการศึกษา มีความรู้สึกว่าคนที่จะเป็นนักบริหารได้ต้องมีลักษณะสำคัญ 5 – 6 อย่าง เช่น

1. ต้องเป็นคนที่กล้าเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหา เพราะงานบริหารต้องเจอปัญหาและต้องมีทัศนคติที่ดีต่อปัญหา

2. กล้าตัดสินใจ โดยมีกระบวนการตัดสินใจที่ถูกต้อง ไม่ใช่ตัดสินใจด้วยอารมณ์หรือความชอบ ความชัง

3. มีบุคลิกภาพที่ดี ซึ่งหมายถึงความสามารถปรากฏตัวต่อหน้าสาธารณชนในลักษณะภาคภูมิ ทำให้เป็นที่ยอมรับได้โดยง่าย สามารถพูดให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักวิธีการวินิจฉัยสั่งการ เรื่องซับซ้อนยากต่อการวินิจฉัย ตรงนี้คือ **จุดสำคัญส่วนที่ 1** ของประสบการณ์วิชาชีพ ซึ่งต้องไปกลั่นเอาเองในวิชาชีพของท่าน เอาหลักไปลองวิเคราะห์ในสาขาวิชาของท่านเองว่าในลักษณะวิชาการวิชาชีพของท่านลักษณะสำคัญอย่างนี้มีอะไรบ้างโดยใช้แนวเทียบกับที่ยกตัวอย่างของผู้บริหาร และเมื่อมุ่งประยุกต์อย่าไปแตกหน่วยแตกตอนในการเขียนชุดเป็นทฤษฎีให้เขาเรียนอีก บางคนเข้าใจผิดว่าชุดนี้ก็คือการนั่งเขียนชุดวิชาภาคทฤษฎีกันอีก ลืมดูว่าที่เขาเรียนกันมันมีหมดแล้วในทฤษฎีเหล่านี้ ไม่ใช่มาสรุปสิ่งที่เรียนมาแล้วหรือมาเขียนใหม่ ซึ่งไม่ใช่วัตถุประสงค์ของชุดนี้ เพราะฉะนั้นใน**ส่วนที่สอง** ของชุดนี้ก็คือส่วนที่ทำให้เหมือนกับ (identify) สิ่งซึ่งเป็นลักษณะจำเป็นและสำคัญที่บัณฑิตในสาขาจะต้องมีเชิงวิชาชีพ แล้วประยุกต์ให้มีการทดสอบตนเอง เพื่อเขาจะได้ตระหนักและประจักษ์ในตัวเองว่าขาดอะไร จะต้องทำ self – improvement อะไรต่อไปอีก เพราะเราให้เขาไม่ได้ แต่ให้เขารู้ว่ายังมีจุดบกพร่องตรงนี้ จะเป็นบัณฑิตต่อไป เป็นผู้บริหารต่อไปต้องเสริมตกแต่ง (make-up) ให้ได้ มิฉะนั้น จะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ **ส่วนที่สาม**ของผู้บริหารก็คือเขียนแผนภูมิเป็นและอ่านแผนผัง แผนภูมิออกเหมือนกันกับช่างก่อสร้างต้องอ่านแบบพิมพ์เขียวออก ถ้าอ่านไม่ออกก็ไม่รู้จะสร้างได้อย่างไร สิ่งเหล่านี้เรามองข้ามและเราไม่ได้นึกว่าเป็นเรื่องสำคัญ แต่เวลาปฏิบัติวิชาชีพจริงเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าไม่ได้มีไว้ก่อนหรือไม่ได้เน้น ไม่ได้ประยุกต์ ไม่ได้ทดลองให้ทำ ไม่ได้คิดว่าจะพัฒนาทักษะให้ดี ก็นำมาเพิ่มเติมเสียตรงนี้

ประเด็นสุดท้าย อยากฝากไว้ก็คือ มีผลของการวิจัยที่รองศาสตราจารย์ ดร. ทองอินทร์ ซึ่งเริ่มจะเห็นทิศทางแล้วว่าบัณฑิตมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีจุดอ่อน 2 อย่าง ซึ่งอยากให้ชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบรรจุจุดอ่อนเข้าไปในชุดวิชา ซึ่งได้แก่

1. ทักษะทางภาษาในการแสดงออกเช่นการเขียน บัณฑิตของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีปัญหาการแสดงออกด้วยการเขียน ซึ่งชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพจะมีอะไรช่วยเขาได้บ้าง เพื่อให้เขารู้ตัวจะได้ปรับปรุงตัว

2. ทักษะของการค้นคว้า จากการสัมภาษณ์อาจารย์ปริญญาโทที่สอบบัณฑิตของเราที่เข้าไปเรียนร้อยกว่าคนในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ บอกว่ามีจุดอ่อนทางด้านภาษาในการแสดงออกและทักษะของการค้นคว้า ซึ่งในระบบการศึกษาทางไกล ต้องอ่านมาก แต่เกือบไม่ต้องค้นเพิ่มเติมเพราะเราให้เบ็ดเสร็จ แบบเรียนก็สำเร็จรูปไม่ต้องทำการค้นคว้า ไม่ต้องเข้าห้องสมุดทำให้ขาดทักษะทางด้านการค้นคว้า ซึ่งมันกลายเป็นทักษะที่จำเป็นมาก สำหรับคนที่จะดำเนินชีวิตต่อไปในสังคมข่าวสาร (information society) ถ้าเขาไม่รู้จักค้นคว้า ไม่รู้จักใช้เครื่องมือในการแสวงหาข่าวสาร จะอยู่ในโลกปัจจุบันยากขึ้นทุกวัน เพราะโลกเรานี้เปลี่ยนแปลงเร็วมากทางด้านข่าวสาร (information)

อยากฝากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตชุดวิชาต่าง ๆ ว่าทั้งสองเรื่องนี้คงต้องปรากฏอยู่ในชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ โดยอาจจะต้องมีหน่วยร่วมเพิ่มขึ้นทั้งหน่วยหรือบางส่วนของหน่วยที่ว่าด้วยการศึกษาค้นคว้าโดยอิสระ ในลักษณะที่ไม่ได้เขียนเหมือนบรรณารักษศาสตร์(library science) แต่เขียนในลักษณะที่ชี้ให้เห็นว่ามีระบบข่าวสารข้อมูลที่บัณฑิตจะใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม โดยค้นคว้าอิสระ ระบบห้องสมุดบริการห้องสมุดเป็นอย่างไร ระบบการค้นคว้าเป็นอย่างไร เขียนน่าไว้ในชุดแล้วเมื่อนำมาอบรมเข้มต้องให้เวลา 1 วัน

สำหรับการฝึกปฏิบัติจริงโดยแบ่งกลุ่มเข้าไปศึกษาค้นคว้าในห้องสมุดโดยการจัดสรร (assignment) ให้ทำให้ไปค้นเรื่องที่กำหนดและให้เขียนรายงาน เอาสองทักษะผนวกเข้าด้วยกัน ทักษะการค้นคว้ากับทักษะการเขียนรายงาน ซึ่งจำเป็นโดยเฉพาะให้นักศึกษาได้ฝึกปฏิบัติ เช่น อาจจะตั้งเรื่องไว้ให้ไปหาหนังสือมาโดยกำหนดในระยะเวลาครึ่งชั่วโมง และในตัวชุดวิชาคงต้องเขียนไว้บ้างทั้งสองส่วน ทั้งเทคนิคการค้นคว้าและเทคนิคการเขียนรายงาน ซึ่งจะมีประโยชน์สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งเรียนระดับปริญญาโทเกี่ยวกับการทำวิทยานิพนธ์

อีกประการหนึ่งก็คือ การขาดทักษะของการค้นคว้าและใช้ห้องสมุดไม่เป็น เวลามอบงานให้ไปค้นคว้าจะช้ากว่าคนอื่น ซึ่งเป็นปัญหาเมื่อเป็นปัญหาเราจึงต้องเอาเรื่องนี้ขึ้นมาแก้ให้ได้ และส่วนที่จะแก้ให้ได้มากที่สุดก็คือชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ และการเข้าอบรมเข้ม ในลักษณะอย่างนี้และเป็นช่วงที่เรากำลังขยายชุดวิชานี้ไปทุกสาขาวิชา สภาวิชาการจึงมีความคิดที่จะให้คณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดเหล่านี้พบกันเพื่อชักช้อมนโยบายความเข้าใจของการผลิตชุดวิชานี้ตั้งแต่ต้นมิฉะนั้นมันผิดแนวทางขึ้นมาในภายหลังจะใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่ โปรดอย่าไปดูชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพของสาขาวิชาศึกษาศาสตร์เป็นต้นแบบ เพราะของสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ที่ผลิตตอนนั้น ถึงแม้จะมีจุดมุ่งหมายชัด แต่ด้วยจุดเริ่มต้นและเวลาจำกัด ยังมีอีกหลายอย่างในชุดที่ต้องปรับใหม่ แต่ส่วนที่เป็นส่วนสนับสนุนเพิ่มเติมแท้ ๆ ก็มีส่วนเดียวคือส่วนที่ไปได้กับเรื่องการเติมทักษะทางสังคม เรื่องพัฒนาบุคลิกภาพ เรื่องทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม แต่ว่าเนื้อหาอื่นยังไม่เต็มที่นักอีกส่วนหนึ่งไปปรากฏในคู่มือมากกว่าอยู่ในตัวของชุดวิชาเองและคู่มือนั้นก็ใช้เพื่อประโยชน์ของการฝึกอบรม แต่เนื่องจากว่าเป็นชุดวิชาที่เข้ามาในหลักสูตรก็ต้องมีการวัดผลโดยการสอบมีทั้งภาคเนื้อหาและภาคปฏิบัติ โดยแบ่งคะแนนออกเป็นภาคเนื้อหาร้อยละ 40 ภาคฝึกปฏิบัติร้อยละ 60 โดยเนื้อหาจะเป็นพื้นฐานไปสู่การปฏิบัติ ให้เขาศึกษาก่อนและเมื่อเข้าอบรมแล้วประยุกต์ใช้ได้เลย โดยไม่ต้องพูดถึงเนื้อหาเหล่านี้อีก เพราะฉะนั้นสองส่วนนี้จะต้องมีความสัมพันธ์กัน สมมติว่าพูดเรื่องสถานภาพวิชาชีพกับกลุ่มศึกษาศาสตร์ เขาจะอ่านมาแล้วเพราะได้เขียนสถานภาพวิชาชีพเอาไว้แล้วเพียงแต่กระตุ้นอีกครึ่งชั่วโมงหรือหนึ่งชั่วโมงเขาก็เข้ากลุ่มได้เพราะ

1. มีเรื่องสถานภาพวิชาชีพของเขาอยู่ในชุดวิชาแล้ว
2. มีการอธิบายนำในช่วงอบรม
3. ให้นักศึกษามองตัวเองในฐานะเป็นสมาชิกของวิชาชีพโดยการมองว่าบัณฑิตกับการพัฒนาวิชาชีพควรจะมีบทบาทอย่างไร

เพราะฉะนั้นเรื่องต่าง ๆ ที่บรรจุเข้าไปในชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ จะถ่ายทอดมาสู่การอบรมเข้มเกือบทั้งสิ้น สำหรับโครงการเสริมประสบการณ์บัณฑิตซึ่งต่อไปก็คือประสบการณ์วิชาชีพ ที่เคยคิดไว้เต็มรูปว่ามีหลักการเหตุผลอะไร และมีวัตถุประสงค์อะไร เช่น เขียนวัตถุประสงค์ไว้ 3 ข้อ ว่า เสริมสร้างประสบการณ์บัณฑิตด้านความรู้ คุณธรรมจรรยาบรรณในการประกอบอาชีพก่อนสำเร็จการศึกษา เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนักศึกษากับมหาวิทยาลัย นักศึกษากับคณาจารย์ นักศึกษาด้วยกันเอง เพื่อเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ สร้างความสามัคคี และการเสียสละ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมนี้เป็นวัตถุประสงค์เนื้อหาสาระและกิจกรรมก็มี กิจกรรมทางวิชาการ กิจกรรมเสริมบุคลิกภาพ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ กิจกรรมเสริมศิลปวัฒนธรรม และก็บอกวิธีการ บอกวิธีดำเนินงาน เพราะฉะนั้นส่วนนี้ถึงแม้จะเป็นส่วนสุดท้าย ที่มาแสดงออกตอนอบรมเข้ม ซึ่งเป็นส่วนที่จะต้องดู เวลาไปเขียนชุดของท่าน ในที่สุดทั้งหมดที่บรรจุเข้าชุดจะมีกิจกรรมขั้นสุดยอดในสัปดาห์หนึ่ง และจะสานความสัมพันธ์ตรงนี้ไปหา 15 หน่วยอย่างไร และเราได้แบ่งหน่วยกันไว้แล้ว หน่วยกลางซึ่งทุก ๆ ชุด จะใช้ร่วมกันอยู่ 2 หน่วย เป็นเรื่องทางด้านกระบวนการกลุ่ม (group process) เป็นเรื่องทางด้านการพัฒนาบุคลิกภาพ (personality development) เป็นเรื่องทางด้านผู้นำกลุ่ม (leadership) ซึ่งเดี๋ยวนี้กำลังเสนอว่าอาจจะต้องมีที่ให้กับเรื่องวิธีค้นคว้าอิสระและการเขียนรายงานด้วย ต้องขอฝากไปดูว่ามันสำคัญขึ้นมาแล้ว 2 เรื่องนี้ อาจจะแยกไว้ 1 หน่วย หรือเอาไปไว้ที่ไหน เทคนิคการเขียนรายงานเป็นเรื่องสำคัญขึ้นมาแล้วอาจจะโยงมาปรับตารางการฝึกใหม่ว่าตารางการฝึกนี้จะต้องมี 1 วัน สำหรับที่จะให้สิ่งเหล่านี้เป็นจริงให้ได้ผลขึ้นมา

ประเด็นสุดท้ายที่จะเรียนก็คือว่า เป็นที่แน่นอนว่าเรื่องนี้ตั้งแต่ต้นปีหน้าเป็นต้นไป อาคารทั้งหมดที่กำลังก่อสร้างจะเสร็จภายในไม่เกินเดือนกุมภาพันธ์ อาจจะเสร็จได้ในมกราคมด้วยซ้ำ เพราะงานก้าวหน้าไปเร็วเหลือเกิน ทางรองฝ่ายกิจการพิเศษคงยืนยันได้ เพราะผมถามเจ้าของบริษัทก็พูดทำนองนี้ว่าเขาจะเร่ง เขาอยากจะฉลองปีใหม่ด้วยซ้ำไปคือ 31 ธันวาคม ส่งได้เขายิ่งชอบ เพราะรู้สึกว่าเขาเร่งมาแล้วเขาทำได้ดี เพราะฉะนั้นเมื่อถึงต้นปีหน้า การอบรมทั้งหมดมาทำที่มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมาธิราชแต่แห่งเดียว แต่เมื่อมาทำที่นี่ ผมเชื่อว่าการทำกิจกรรมอบรมเข้มเสริมประสบการณ์จะทำได้ดีกว่าเดิมเยอะทีเดียว เพราะข้อจำกัดทั้งหลายจะหมดไปทั้งหมด ประการแรก เครื่องไม้เครื่องมือสำหรับจะสนับสนุนกิจกรรมนั้นมีเต็มที่เลย เช่น สมมติว่าจะมีการฝึกพูดเพื่อเสริมบุคลิกภาพนะครับ เราอาจจะจัดห้องที่มีการบันทึกภาพทัศน์ได้ เมื่อเขาพูดเสร็จบันทึกภาพทัศน์ฉายให้ดูเลย มันจะเป็นอย่างนั้นเลย เพราะว่าเราเตรียมห้องไว้หมด

อาคารพิทยพัฒน์ ซึ่งจะพักได้ 300 กว่าคน ถ้าไม่เสริม ถ้าเสริมได้ถึง 420 คน จะมีห้องประชุมใหญ่ 500 คน และมีห้องอาหารของตนเองที่นั่งได้ 4 – 5 ร้อยคนเหมือนกัน และจะมีห้องประชุมกลุ่มขนาด 20 – 28 คน จำนวน 16 ห้อง ห้องขนาด 30 คน และยังมีห้องพิเศษที่จะเป็นห้องอินสตอร์เครื่องมือ เช่นต่อไปนี้ นิติศาสตร์บอกว่าอยากไปจัดภาพทัศน์ท่านอาจารย์สัญญาพูดจรรยาบรรณ แล้วก็จะฉายได้ไหม ไม่ต้องห่วงฉายได้เลยเพราะเครื่องมือเราพร้อมหมด เพราะฉะนั้นเราจะใช้เทคโนโลยีทุกรูปแบบเลยที่จะเข้าช่วยการอบรม จะทำให้อาจารย์เหนื่อยน้อยลง ระบบแสง เสียง ระบบฉายดีทั้งหมด เครื่องไม้เครื่องมือเต็มที่ และห้องประชุมกลุ่มก็เป็นสัดส่วน โดยไม่มีการปะปน ไม่มีเสียงรบกวนเพราะฉะนั้นโดย facility แล้วผมไม่เชื่อว่าที่ไหนจะมี facility ดีเท่าเรา เพื่อการนี้เพราะมันดีไซน์ขึ้นเพื่อใช้ในการนี้โดยเฉพาะ และเราจะใช้เวลาได้เต็มที่ด้วยเพราะเหตุว่าอยู่ในมหาวิทยาลัยของเรา จะใช้เวลาค่ำมืดดึกดื่นอย่างไรก็ได้ กิจกรรมตอนเช้าจะไปนั่งวิปัสสนา หรือจะเดิน จะแอโรบิกดานซ์ได้ทั้งสิ้นเพราะว่ายกมหาวิทยาลัยทั้งพื้นที่ให้เพื่อการนี้ไม่มีใครมารบกวน

เพราะฉะนั้นความคิดของเราเรื่องสร้างชุดทั้งสองส่วน ทั้งส่วนสาระที่เข้าไปอยู่ในชุด และทั้งส่วนกิจกรรมการจัดอบรมนั้น ขอให้ทำได้เต็มที่โดยไม่ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดในเรื่องเกี่ยวกับทรัพยากรและเครื่องอำนวยความสะดวก ถ้าจะมีข้อจำกัดก็มีแต่เพียงว่าเราไม่สามารถที่จะเอานักศึกษาเข้าไปในที่ใดที่หนึ่งพร้อมกันหมด อาจจะต้องมีวิธีการจัดโปรแกรมมิ่งในลักษณะที่ทุกคนได้เข้าแต่ไม่ใช่เข้าพร้อมกัน ผมคิดว่านักศึกษาเองนอกจากจะเสริมประสบการณ์ประเภทเข้มข้นโดยอาศัยห้องสมุดแล้ว เขาควรจะมีโอกาสครึ่งวันที่เข้าไปอยู่ในหน่วยต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่เขาเห็นเบื้องหลัง เช่น เข้าไปในศูนย์ผลิตวิทยุโทรทัศน์ให้เขาเห็นว่ามันผลิตอย่างไร เข้าไปอยู่แวร์เฮ้าส์ โรงพิมพ์ เข้าไปในห้องสมุดเข้าไปตามจุดต่าง ๆ ซึ่งขณะนั้นผมเชื่อว่าเขาจะผ่านระบบการสอนทางไกลอยู่หน้าฉากเท่านั้น ถ้าเขาเห็นหลังฉากด้วยผมเชื่อว่าเขาจะเข้าใจระบบทางไกลได้ดีขึ้น และทุกวันนี้ของเราใคร ๆ ก็มาดู ทำไมนักศึกษาเราเองไม่มีโอกาสดู อย่างน้อยเป็นบัณฑิตผ่านออกไปก็ให้เขารู้เขาเห็นเต็มที่ โปรแกรมเราจะเปลี่ยนรูป และด้วยความที่อยู่ที่นี่เราอาจจะมี field trip ด้วยซ้ำ เช่น นักศึกษานิติศาสตร์ว่าน่าจะไปเนติบัณฑิต น่าจะต้องไปศาล น่าจะต้องไปดูสถาบันทางด้านกระบวนการยุติธรรม แม้แต่ไปดูคุกบางขวางก็อยู่แค่นี้เอง วันนั้นทั้งวันก็อาจจะบอกว่านักศึกษานิติศาสตร์ไม่ต้องอยู่ที่นี้ ท่านชอบกลุ่มท่านไป นักศึกษาสาขาอื่น เช่น ส่งเสริมการเกษตรอาจจะไปดูเกษตรแถวปทุมธานีแถวไหน ว่าไปเลย ผมคิดไกลถึงขนาดที่ว่าวันหนึ่งโครงการที่เราอาจจะบอกต่อไปนี้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชจะร่วมโครงการแผ่นดินธรรมแผ่นดินทอง เลือกหมู่บ้านนนทบุรีสักหมู่บ้านหนึ่ง บัณฑิตเราปีละหมื่นกว่ามารุ่นหนึ่งก็ออกไปบำเพ็ญประโยชน์พัฒนาหมู่บ้านกันคนละวัน ให้ทำต่อเนื่องไปเลย ปีหรือ 2 ปี จะมีแผ่นดินธรรมแผ่นดินทองแน่นอน ถ้าไม่แผ่นดินถล่มเสียก่อน ลักษณะอย่างนี้ผมอยากเห็นว่าเอาให้สัมผัสอะไรกันจริง ๆ กันให้มาก ส่วนใดที่ให้ของจริงได้ที่นี่ให้ ส่วนใดให้ไม่ได้ที่นี่เอาไป เพราะเขาเข้ามาที่นี่แล้วมันเป็นแหล่งที่ผมเชื่อว่าทุกวิชาชีพสามารถจะเลือกแหล่งที่ให้บัณฑิตของตัวออกไปหาประสบการณ์ อย่างคหกรรมศาสตร์ อยากจะไปดูศูนย์เด็กเล็กเยอะแยะ ศูนย์แม่ชีเราเองก็ได้ที่ทำที่วัดซึ่งเป็นศิษย์เก่าของเราอยู่แล้วให้ได้สัมผัส สัมผัสจริง ๆ เพราะฉะนั้นผมก็อยากจะเรียนว่าเรากำลังทำงานสำคัญ และอันนี้คือส่วนที่จะไปเสริมคุณภาพบัณฑิต และก็คิดว่าถ้าเราทำถูกทางถูกวิธี อันนี้จะมีประโยชน์มากขึ้น เพราะเดิมทีเขาน่าจะอบรมเข้มโดยไม่มีชุด และเขาไม่เห็นความสำคัญอะไรเลย มาถึงก็ jam กันเข้าไปใน 3 วัน ให้ได้ทุกสิ่งทุกอย่าง แต่ต่อไปนี้เขาจะได้ในลักษณะที่เป็นสาระมากขึ้นจากชุดและสองประสบการณ์ ส่วนที่จะอบรมเข้มนั้นจะดีกว่าเดิมด้วย และจะมากกว่าเดิมเพราะจะทำ 1 อาทิตย์เต็ม ผมก็มีประเด็นต่าง ๆ ที่จะกราบเรียนเพื่อซักซ้อมความเข้าใจในนโยบายและแนวทางเพียงแค่นี้

3. การพูดเพื่อโน้มน้าวใจ

ในการพูดเพื่อโน้มน้าวใจนั้น จุดประสงค์ทั่วไปก็คือเพื่อให้ผู้ฟังเชื่อถือ หรือปฏิบัติตามเป็นสำคัญ ผู้พูดย่อมจะต้องชี้ให้เห็นว่าถ้าไม่เชื่อถือหรือปฏิบัติตามที่ผู้พูดเสนอแล้วจะเกิดโทษหรือได้รับผลเสียอย่างไร หรืออาจจะชี้ให้

เห็นว่าถ้าเชื่อถือและปฏิบัติตามแล้วจะเป็นคุณประโยชน์อย่างไร พร้อมทั้งต้องพยายามพูดให้เห็นจริงว่าข้อเสนอนั้นเป็นวิธีที่ปฏิบัติได้ไม่เกินความสามารถของผู้ฟังแต่อย่างใด การนำเอาเรื่องที่ผู้ฟังอยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติได้มาเสนอให้ทราบย่อมให้ประโยชน์ยิ่งกว่าการพูดในเรื่องที่ยากแก่การปฏิบัติ

ตัวอย่างบทพูดโน้มน้าวใจ พูดในที่ประชุมวิชาการประจำเดือนของโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งหนึ่ง ผู้พูดคือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการ

ท่านผู้อำนวยการและเพื่อนอาจารย์ที่รักและเคารพทุกท่าน ผมมีเรื่องทางวิชาการที่จะเรียนให้เพื่อนอาจารย์ทราบเกี่ยวกับนโยบายใหม่ ที่ทางโรงเรียนได้รับมาจากที่ประชุมใหญ่ของกลุ่มโรงเรียน นโยบายนี้จำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังจากอาจารย์ทุกคน จึงจะบรรลุถึงเป้าหมายตามที่ทางกลุ่มโรงเรียนได้ตั้งไว้ได้ เรื่องนั้นคือการเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนการสอนจากการบอกวิชาความรู้ให้แก่นักเรียนมาเป็นการส่งเสริมและปลูกฝังให้นักเรียนค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง นั่นคือนโยบายในอันที่จะทำให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น

เราจำเป็นจะต้องฝึกนักเรียนให้**คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น** ในทุกรายวิชาที่เราเปิดสอนตามแผนการเรียน โดยไม่มีข้อยกเว้นแก่วิชาใดเลย เพราะตามหลักการของหลักสูตรใหม่นี้ เราถือว่ารายวิชาทุกรายวิชามีฐานะ และความสำคัญเสมอกันตามพันธกิจของวิชานั้น ๆ

นโยบายใหม่นี้อาจทำความหนักใจให้แก่ครูอาจารย์บางท่าน ซึ่งผมไม่ขอยกตัวอย่างในที่นี้ว่าจะเกิดแก่วิชาใด แต่ผมใคร่ที่จะขอย้ำว่าความหนักอกหนักใจที่เกิดขึ้นนั้น จะต้องไม่ทำให้เราท้อถอย แต่ควรจะเป็นตัวกระตุ้นให้เราใช้ความคิดและวางแผนการร่วมกันว่า เราจะมีกุศโลบายอย่างไรในอันที่จะทำให้การสอนของเรานำพานักเรียนไปสู่เป้าหมายดังกล่าวนั้นให้จงได้ การที่นักเรียนจะคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็นนั้น ไม่ว่าจะเรียนวิชาใดก็ตาม เริ่มต้นทีเดียวครูจะต้องไม่ป้อนความรู้ให้แก่นักเรียน แต่ตรงกันข้ามครูกลับเป็นผู้จัดสถานการณ์ขึ้น โดยแฝงซ่อนปัญหาที่จะกระตุ้นความอยากรู้อยากเห็นของนักเรียนไว้ในสถานการณ์นั้น และบางทีก็อาจชี้แนะว่าลู่ทางในการแก้ปัญหานั้นน่าจะเป็นไปได้ในทางใดบ้าง ผมขอเน้นคำว่าชี้แนะว่ามีความหมายแตกต่างจากการชี้นำหรือชี้แจง เพราะการชี้นำหรือการชี้แจงนั้นเป็นการบอกให้อย่างชัดแจ้งโดยที่ผู้ถูกชี้นำหรือผู้ที่ได้รับคำชี้แจงเกือบไม่ต้องใช้ความคิดของตนเองเลย

เพื่อนอาจารย์บางท่านอาจสงสัยว่า จะเอาเวลาที่ไหนมานั่งคิดสถานการณ์ต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ผมก็ขอเรียนว่า จริงอยู่ในระยะแรก ๆ เราก็คงต้องทำงานหนักขึ้นเป็นพิเศษ อาจต้องใช้เวลาส่วนตัวบ้าง อาจต้องใช้เวลาที่พอว่างจากการสอนบ้าง บางทีในวันหยุดบรรดาอาจารย์ที่สอนวิชาเดียวกัน ก็อาจต้องมาประชุมเพื่อเตรียมการสอนร่วมกันบ้าง แต่นี่ก็เป็นเฉพาะภาคเรียนแรก ๆ ที่เราสอนวิชาเหล่านี้เท่านั้น เราคงไม่สอนวิชาใดวิชาหนึ่งเพียงภาคเรียนเดียว นโยบายทางวิชาการทางโรงเรียนของเราซึ่งตรงกับนโยบายของกลุ่มโรงเรียนนั้น ก็คือจะไม่พยายามสับเปลี่ยนวิชาที่อาจารย์ท่านใดท่านหนึ่งได้สอนอยู่แล้วภายในรอบสามปีการศึกษา เพราะเราต้องการให้อาจารย์คนเดียวกันมีโอกาสติดตามผลในระยะเวลานานพอสมควรโดยต่อเนื่องกัน

กระผมใคร่ขอเรียนย้ำด้วยว่าการวางแผนการสอนในแต่ละสัปดาห์ของท่านนั้น ควรจะได้บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและควรเก็บไว้ให้เป็นระเบียบ เพื่อจะได้หยิบฉวยมาใช้ได้ในทุกโอกาส ขอให้อาจารย์ทุกท่านมั่นใจได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้าสายวิชาทุกคนต่างแลเห็นว่าผลงานที่กล่าวมานั้นมีความสำคัญและมีคุณค่าสูง และยินดีที่จะสนับสนุนให้จัดพิมพ์เป็นรูปเล่มถาวรในโอกาสต่อไป เพราะว่าผลงานเช่นนี้จะมีประโยชน์ไม่เฉพาะแต่ตัวอาจารย์ผู้สอนเอง แต่ยังมีประโยชน์แก่เพื่อนอาจารย์ด้วยกันทั้งในโรงเรียนนี้และโรงเรียนอื่น ๆ ด้วย

หากเพื่อนอาจารย์มีความต้องการที่จะได้รับการช่วยเหลืออย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้งานสอนของท่านดำเนินไปได้ด้วยความคล่องตัว ขอได้โปรดบอกเล่าให้ฝ่ายบริหารได้ทราบโดยไม่ต้องลังเลใจเลย ฝ่ายบริหารพร้อมที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ทุกท่านเท่าที่จะบริการได้ด้วยความเต็มใจเสมอ

4. การพูดเพื่อจรรโลงใจ

การพูดเพื่อจรรโลงใจเป็นการพูดเพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกที่สูงส่งดีงาม ชี้ให้เห็นถึงอุดมคติหรือให้เห็นแนวทางในการดำเนินชีวิต เป็นการชุบย้อมจิตใจของผู้ฟังให้สุขุมละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น สุภาษิต ข้อคิด หรือคำคม ที่มีผู้กล่าวไว้ในที่ต่าง ๆ อาจจะเลือกนำมาใช้เพื่อเพิ่มน้ำหนักให้แก่ข้อคิดเพื่อจรรโลงใจได้เป็นอย่างดี

ตัวอย่างบทพูดเพื่อจรรโลงใจ คำกล่าวเปิดงาน "ตอบไมตรี" โดยศาสตราจารย์ รอง ศยามานนท์ เมื่อ พ.ศ. 2512

ข้าพเจ้าขอแสดงความยินดีต่อการจัดงานตอบไมตรีอันเป็นประเพณีที่ดีงามของแผนกอิสระสื่อสารมวลชนและการประชาสัมพันธ์ในวันนี้

วัตถุประสงค์สำคัญของงานนี้ย่อมสอดคล้องกับวัฒนธรรมอันดีงามของไทยเราโดยแท้จริง คนไทยเรานั้นย่อมอบรมสั่งสอนกันมาช้านานแล้วว่าให้ระลึกถึงไมตรีจิตและคุณงามความดีที่ได้มีต่อกันอยู่เสมอ และเมื่อถึงโอกาสอันควรก็ควรจักได้แสดงออกซึ่งความรู้สึกนั้นให้ปรากฏออกมา ในรอบปีที่ผ่านมาทางกองบรรณาธิการหนังสือพิมพ์นิสิตนักศึกษาคงจะได้รู้สึกขอบคุณในไมตรีจิต และความร่วมมือที่ได้รับจากนิสิตทุกคนอยู่เสมอมา ในวันนี้และบัดนี้ก็ได้แสดงออกซึ่งความรู้สึกนั้นอย่างประจักษ์ชัดเจนแล้ว

สาระสำคัญอีกอย่างหนึ่งของงานนี้ ข้าพเจ้าเข้าใจว่าเพื่อจะได้ย้ำถึงหน้าที่ความรับผิดชอบและเจตจำนงอันแน่วแน่ของสื่อมวลชนในอันที่จะเสนอความจริง ความดีความงาม และความคิดเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ทั้งนี้โดยยึดมั่นในจริยธรรมเจ็ดประการ คือ ความรับผิดชอบ ความมีเสรีภาพ ความเป็นไท ความจริงใจ ความเที่ยงธรรม ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา และความมีมารยาท

หน้าที่และความรับผิดชอบดังกล่าวนี้ แผนกอิสระสื่อสารมวลชนและการประชาสัมพันธ์ได้เพียรพยายามที่จะปลูกฝังให้บังเกิดมีขึ้นในตัวนิสิตทุกคนอยู่เสมอมา

ข้าพเจ้าขอแสดงความยินดี โดยเฉพาะแก่ผู้ที่ได้รับรางวัลแต่ละประเภท รางวัลที่ได้รับย่อมเป็นเครื่องแสดงถึงความเอาจริงเอาจังกับงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีความรับผิดชอบที่แท้จริง

อย่างไรก็ดี หาได้หมายความว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างได้ผลดียิ่งขึ้น มีจำเพาะแต่ผู้ที่ได้รับเกียรติเป็นพิเศษในวันนี้เท่านั้นไม่ นิสิตอื่น ๆ ที่ได้ร่วมงานมาทุกคนย่อมมีส่วนได้รับเกียรติและไมตรีจิตจากงานนี้โดยเท่าเทียมกัน

อนึ่ง ข้าพเจ้ายินดีที่ได้ทราบว่าขอบเขตของงานในวันนี้ได้ขยายไปถึงกิจกรรมถ่ายภาพของนิสิตแผนกนี้ด้วย เพราะภาพกับข่าวย่อมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด จริยธรรมใด ๆ ที่นักข่าวพึงมีประจำตน จริยธรรมนั้นก็ควรเป็นข้อพึงระลึกและถือปฏิบัติสำหรับนักถ่ายภาพที่แท้จริงเช่นเดียวกัน ฉะนั้นเมื่อชุมนุมถ่ายภาพได้ประกาศนามและมอบประกาศนียบัตรเกียรติคุณแก่นิสิตผู้ถ่ายภาพได้ชนะเลิศประเภทต่าง ๆ ไปแล้ว ก็นับว่ามีส่วนส่งเสริมมาตรฐานถ่ายภาพให้สูงขึ้น ข้าพเจ้าขอแสดงความยินดีแก่ผู้ที่ได้รับเกียรติคุณนั้นทุกคน

ข้าพเจ้าหวังใจว่ากิจกรรมและพิธีตอบไมตรีในวันนี้จะคงอยู่ในความทรงจำของผู้ร่วมงานทุกคนตลอดไป

เรื่องที่ 15.2.3
การสร้างความมั่นใจในตนเองเพื่อการพูดให้สัมฤทธิผล

การพูดในบางโอกาสแม้ผู้พูดจะมีความรู้เป็นอย่างดี แต่ถ้าขาดความมั่นใจในตนเองก็ย่อมจะรู้สึกประหม่าตื่นเต้น หรือเกิดอาการสะทกสะท้านผิดปกติ อาจรู้สึกว่าหัวใจเต้นแรง คอแห้ง ริมฝีปากสั่น เสียงสั่น รู้สึกชาบนใบหน้า มีเหงื่อไหลซึมออกมา ขาและแขนสั่น เรื่องสำคัญ ๆ ที่จำไว้ได้และตั้งใจไว้ว่าจะนำมาพูดจะเลือนหายไปจากความทรงจำ ไม่สามารถสบตากับคนฟัง ไม่อาจทรงตัวได้ในอาการสมดุล อาจมีอาการอื่นใดนอกจากที่กล่าวมานี้ได้อีกมาก ทั้งนี้เพราะอาการของบุคคลแต่ละคนที่กำลังประหม่าตื่นเต้นไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน อาจผันแปรไปได้ต่าง ๆ นานา แต่ทุกคนบอกได้ว่า ตนกำลังประหม่าตื่นเต้นหรือไม่ มากหรือน้อยเพียงไร

ความประหม่าตื่นเต้น หรือการขาดความมั่นใจในตนเองตามที่กล่าวมา ย่อมจะบั่นทอนสมรรถภาพในการ

พูดได้มาก ถ้าหากเกิดขึ้นมาอย่างรุนแรงจะทำให้ผู้พูดไม่สามารถควบคุมตนเองได้

อย่างไรก็ดี อาการประหม่าตื่นเต้นในลักษณะที่กล่าวมานี้อาจเคยเกิดขึ้นกับใครๆ มาแล้วก็ได้ และดูเหมือนจะเกิดกับคนส่วนใหญ่เสียด้วย แม้บุคคลสำคัญระดับรัฐบุรุษก็ไม่มีข้อยกเว้น อาจเคยเกิดอาการประหม่าตื่นเต้นได้เช่นเดียวกับคนทั่วไปนั่นเอง **ดีมอสธีนิส** ซึ่งเป็นนักพูดเอกและเป็นนักการเมืองชั้นนำของกรีซในสมัยโบราณนั้น **พลูตาร์ค** นักประวัติศาสตร์คนสำคัญได้บันทึกไว้ว่า *"ในการออกปราศรัยครั้งแรกเกิดอาการประหม่าตื่นเต้นมาก จนทำให้เสียงแหบเครือ เปล่งถ้อยคำได้ไม่ชัดเจน คนฟังแทบจะฟังไม่เข้าใจ จนในที่สุดฝืนพูดต่อไปไม่ได้ต้องลุกออกจากที่ประชุมไป"* **ซิเซโร** รัฐบุรุษชาวโรมัน ซึ่งเป็นนักพูดเอกและยังเป็นนักปราชญ์ทางวาทศาสตร์อีกด้วย ก็เคยเขียนเล่าประสบการณ์ของตนเองไว้ว่า *"ในตอนเริ่มพูดทุกครั้ง ข้าพเจ้ารู้สึกตัวว่าหน้าซีด แขนขาสั่นไปหมดและสั่นเข้าไปภายในจิตใจด้วย"* **มหาตมะคานธี** ซึ่งทุกคนคงเคยได้ยินกิตติคุณและความยิ่งใหญ่ของท่านมาแล้ว ได้เขียนเล่าไว้ในหนังสืออัตชีวประวัติของท่านว่า แม้เมื่อท่านศึกษาจบเนติบัณฑิตอังกฤษ และเตรียมตัวจะเดินทางกลับมาตุภูมิอยู่แล้ว ท่านก็ยังประหม่าตื่นเต้นเมื่อจะต้องออกไปพูดในที่ชุมนุมท่านพูดไปได้เพียง 2 – 3 ประโยคเท่านั้นก็ยังเกิดความตื่นเต้นมาก พูดต่อไปไม่ได้ต้องรีบจบทั้งๆ ที่ท่านได้เตรียมไว้มากแล้วก็ตาม รัฐบุรุษทั้งสามท่านที่กล่าวนามมานี้ในภายหลังปรากฏว่าได้เป็นนักพูดยิ่งใหญ่ของโลก เป็นผู้มีสมรรถภาพในการพูดสูงเป็นที่น่าอัศจรรย์ทุกคน ทั้งนี้เพราะท่านสามารถเอาชนะความประหม่าตื่นเต้นได้ ท่านจึงมีความมั่นใจในตนเองเป็นอย่างสูง หนังสือที่รวบรวมวาทะชั้นเยี่ยมของโลก จะต้องรวมวาทะของทั้งสามท่านนี้ไว้ด้วยเสมอ

เพราะฉะนั้น ถ้าในขณะนี้นักศึกษายังมีความรู้สึกว่าตนขาดความมั่นใจที่จะออกไปพูดต่อหน้าที่ประชุม ก็ไม่ควรจะกังวลใจ หรือท้อแท้ใจว่าตนไม่อาจเป็นผู้พูดที่มีสมรรถภาพได้ เพราะความมั่นใจในตัวเองเป็นสิ่งที่พัฒนาให้เกิดมีขึ้นในตัวเราได้ เราอาจเอาชนะความประหม่าตื่นเต้นได้ ถ้าเราเข้าใจธรรมชาติของมัน และรู้จักวิธีการที่จะแก้ไข

1. ธรรมชาติของความประหม่าตื่นเต้น

นักจิตวิทยาที่ทำการศึกษาเรื่องความประหม่าตื่นเต้นของมนุษย์ได้ชี้ให้เห็นว่า ความประหม่าตื่นเต้นเกิดจากสาเหตุ 3 ประการ คือ

1.1 มองเห็นจุดอ่อนของตนเองมากเกินควร อันที่จริง การรู้จักตนเองว่ามีจุดอ่อนหรือมีข้อบกพร่องอย่างไรบ้างนั้นนับว่าเป็นของดี เพื่อเราจะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ถูกจุด แต่การมองเห็นผิดธรรมดาไปว่า ตนเองมีแต่จุดอ่อนไม่ว่าจะเป็นรูปร่าง หน้าตา ทรวดทรง อากัปกิริยา หรือความคิด ความอ่าน ก็ล้วนแต่ด้อยกว่าผู้อื่นทั้งสิ้น ย่อมทำให้เกิดความวิตกกังวลมาก ไม่กล้าที่จะแสดงตนต่อหน้าคนอื่น เพราะเกรงว่าผู้อื่นจะสังเกตเห็นจุดอ่อนเหล่านั้น และอาจหัวเราะเยาะในใจได้ เมื่อเกิดความไม่กล้าความประหม่าก็เกิดตามมาทันที

1.2 เกิดความขัดแย้งภายในตนเอง ความขัดแย้งภายในตนเอง มีตัวอย่างอื่นๆ ให้เห็นมาก เช่น อยากรวยแต่ไม่อยากทำงานเพราะกลัวเสียเกียรติ อยากเป็นหัวหน้าแต่กลัวจะต้องรับผิดชอบ อยากสอบได้คะแนนสูงแต่ไม่อยากดูหนังสือเพราะต้องการเที่ยวเตร่ อยากขี่จักรยานเป็นแต่กลัวเจ็บตัวเวลารถล้ม เวลาที่คนเราเกิดความขัดแย้งภายในตัวเองจะไม่เกิดความรู้สึกที่ปลอดโปร่ง เบาสบาย จะมีแต่ความรู้สึกว้าวุ่น

ความขัดแย้งภายในตัวเอง อันมีผลให้เกิดว้าวุ่นใจหรือวิตกกังวลจนกลายเป็นความประหม่าเวลาที่จะไปพูดในโอกาสสำคัญๆ ก็คือความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในการพูดต้องการพูดให้ดี ต้องการให้คนฟังสนใจ และพอใจที่จะฟังเราพูด แต่ในขณะเดียวกันก็เกิดความกลัวว่าการพูดจะล้มเหลว คนฟังจะเบื่อ ไม่ได้รับประโยชน์เท่าที่ควร หรือคนฟังอาจหัวเราะเยาะเอาในใจก็ได้

1.3 วาดภาพไว้ในใจอย่างผิดๆ ผู้พูดบางคนวาดภาพไว้ว่า บรรดาผู้ฟังที่ตนจะไปพูดด้วยนั้นคงจะฟังอย่างเพ่งเล็ง คอยที่จะจับผิดคำพูดของตนทุกคำ หากพูดอะไรผิดพลาดไปแม้แต่น้อยจะถูกนำไปวิพากษ์วิจารณ์ให้เป็นผลเสียหายมาก บางคนก็อาจวาดภาพผู้ฟังไว้ว่าล้วนแล้วแต่เป็นผู้ที่ทรงความรู้และมีประสบการณ์อันสูง อาจไม่สนใจฟังสิ่งที่ตนอุตส่าห์ตระเตรียมไปเป็นอย่างดีก็เป็นได้ การวาดภาพไว้ผิดเช่นนี้ทำให้เกิดความหวาดกลัวจนกลายเป็นความประหม่าตื่นเต้นได้ ซึ่งความจริงแล้วหาได้เป็นเช่นนั้นไม่ ผู้ฟังก็คงเป็นมนุษย์ธรรมดาๆ นั่นเอง แม้จะฟังสิ่งที่รู้อยู่แล้ว แต่ถ้าผู้พูดพูดด้วยวิธีการและลีลาที่เป็น

ของตนเองโดยเฉพาะผู้ฟังก็คงจะสนใจฟัง อาจมีคนผิดปกติอยู่สักคนสองคนที่แสดงความไม่สนใจออกมา แต่นั่นก็ไม่ใช่สิ่งที่เราจะนำมากังวล เพราะคนส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 90 ย่อมฟังด้วยอาการปกติมากกว่า

สาเหตุทั้งสามประการนี้ อาจจะเกิดขึ้นได้เพียงบางข้อหรือทุกข้อก็ได้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในระบบร่างกายหลายอย่าง

เวลาที่คนเราเกิดความประหม่าตื่นเต้นด้วยสาเหตุตามที่กล่าวมา นักสรีรวิทยา ได้พบว่าจะเกิดความเปลี่ยนแปลงภายในร่างกายหลายอย่าง อาทิ มีระดับน้ำตาลในเลือดสูงขึ้น อาหารจะถูดดูดซึมเข้าไปในร่างกายมากขึ้นกว่าปกติ สารที่เร่งการเผาไหม้น้ำตาลภายในเซลล์เพิ่มมากขึ้นในกระแสโลหิต ในขณะเดียวกันแรงดันโลหิตก็สูงเพิ่มขึ้น การหายใจแรงมากขึ้น ร่างกายต้องการออกซิเจนมากขึ้น และที่สำคัญที่สุดก็คือ ในขณะที่เกิดการประหม่าตื่นเต้นในร่างกายของคนเราจะเกิดพลังงานเพิ่มขึ้นอย่างมากด้วย พลังงานชนิดนี้เรียกว่า **พลังงานตื่นเต้น (nervous energy)** อันเป็นพลังงานที่ทำให้คนเรามีกำลังวังชาผิดจากเวลาปกติ

บรรดาคนที่มีความชำนาญหรือมีประสบการณ์ในการพูดมามากแล้ว อาการตื่นเต้นจะเกิดขึ้นในระยะแรก ๆ เท่านั้น เมื่อพูดไปได้สักเล็กน้อย ความรู้สึกตื่นเต้นก็จะหมดไป แต่พลังงานตื่นเต้นนั้นจะช่วยเพิ่มความมีกำลังวังชาในการพูดให้มีมากขึ้น

ฉะนั้น เราจึงควรเข้าใจธรรมชาติข้อนี้ไว้ให้ดีว่าความประหม่าตื่นเต้นที่ควบคุมได้หาได้เป็นผลเสียไม่ แต่เป็นเครื่องแสดงว่าเมื่อผู้พูดหายประหม่าตื่นเต้นเกิดความมั่นใจในตนเองแล้ว ผู้พูดจะมีกำลังวังชาเป็นพิเศษขึ้นมาพร้อมที่จะพูดต่อไปได้อย่างมีสมรรถภาพอันสูง

2. วิธีการแก้ไขความประหม่าตื่นเต้นไม่ให้เป็นอุปสรรคแก่การพูด

ความจริงเมื่อเราเข้าใจธรรมชาติของความประหม่าตื่นเต้นที่กล่าวมาแล้ว เราก็ควรจะมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อตัวเราเอง กล่าวคือ ไม่เกิดความสำคัญผิดว่าเราเป็นคนผิดปกติไปจากคนอื่น ๆ หรือไม่ฝังใจว่าเราเป็นคนมีจุดอ่อนเนื่องจากเกิดความประหม่าอยู่เสมอเมื่อจะต้องออกไปพูดในโอกาสสำคัญ ๆ ตรงข้ามเราควรระลึกไว้เสมอว่า เมื่อเรามีอาการของความประหม่าตื่นเต้น เรากำลังได้รับพลังงานเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษตามธรรมชาติจากร่างกายของเราเอง เป็นการเพิ่มกำลังวังชาในการพูดให้แก่เรา

เมื่อเรามีทัศนคติเช่นนี้ อาการประหม่าก็คงจะไม่กลายเป็นอุปสรรคต่อการพูด แต่คงจะลดลงได้มาก

นอกจากนี้แล้วเราก็ควรจะปฏิบัติตนเพื่อเอาชนะความประหม่าเวทีให้ได้ผลจริง ๆ อันเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ตัวเราเองนั่นเอง จึงขอแนะนำวิธีปฏิบัติดังนี้ คือ

2.1 เตรียมซ้อมเรื่องที่เราจะพูดมาให้แม่นยำที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ไม่ใช่ท่องจำทุกคำพูด คำว่าแม่นยำในที่นี้หมายถึงแม่นยำในเนื้อหาสาระ และมีความคล่องตัวพอที่จะใช้คำพูดให้ได้เนื้อหาสาระดังกล่าว

2.2 ให้ความสนใจในเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เราจะพูดไว้ให้มากพอ เพ่งความสนใจให้ออกไปจากตัวเรา ไปสู่เรื่องที่เราจะนำไปพูด อย่าเพ่งความสนใจมาที่ตัวเราเองมากนัก เช่น สนใจว่าท่วงทีวาจาของเราจะดีพอหรือไม่ เราจะได้รับคะแนนนิยมจากการพูดครั้งนี้หรือไม่ คนฟังจะพึงพอใจในคำพูดของเราเพียงไร

2.3 หาข้อมูลเกี่ยวกับคนฟังให้มากพอ เพื่อจะได้ดัดแปลงเรื่องที่เราพูดให้เหมาะกับคนฟังให้มากที่สุด กล่าวคือต้องทราบว่า ผู้ฟังในกลุ่มมีจำนวนทั้งสิ้นเท่าใด ผู้ฟังประกอบด้วยบุคคลเพศหญิงหรือเพศชาย วัยใด ในสัดส่วนเท่าใด ผู้ฟังประกอบด้วยบุคคลที่มาจากกลุ่มสังคมและกลุ่มอาชีพประเภทใดมากน้อยเพียงไร ผู้ฟังมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์โดยทั่วไปมากน้อยเพียงไร ผู้ฟังมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่จะพูดให้ฟังมากน้อยเพียงไร ผู้ฟังมีระดับความสนใจในหัวข้อเรื่องที่จะพูดเพียงใด ผู้ฟังมีความมุ่งหวังที่จะได้รับอะไรจากการฟัง ผู้ฟังมีทัศนคติต่อผู้พูด ต่อหัวข้อเรื่องที่จะพูดและต่อสิ่งอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างไร ยิ่งรู้จักคนฟังได้ถูกต้องตามที่เป็นจริงอย่างไร ก็ยิ่งเป็นการดีเท่านั้น

2.4 พยายามพูดกับคนฟังให้ทั่วถึงในขณะที่พูดอย่ามองไปยังสิ่งอื่น ๆ ในห้องนั้น เช่น พื้นห้องหรือเพดานห้อง อย่าพูดข้ามศีรษะคนฟังไปหมด ยิ่งสบตาคนฟังให้ทั่วถึงมากเพียงไร ความกลัวก็จะหายไป แล้วผู้พูดก็จะอ่านได้จากสายตาของคนฟังเองว่า แท้จริงคนฟังก็สนใจที่จะฟังเราพูด และเอาใจช่วยอยากจะให้เราประสบความสำเร็จในการพูดนั้น คนฟังจะหมดความสนใจจริง

ก็ต่อเมื่อเวลาผ่านไปนานพอควรแล้ว และผู้พูดก็ไม่ได้พยายามทำให้เกิดความน่าสนใจขึ้นเลย

*2.5 **พยายามทรงตัวให้ดีในขณะที่พูด*** อย่าลืมว่าทุกส่วนของร่างกายมีส่วนช่วยส่งสารไปยังผู้ฟังพร้อม ๆ กับคำพูดนั้นเอง การทรงตัวให้สมดุลจะทำให้ผู้พูดเองรู้สึกมั่นใจ ในบางครั้งการกำมือของเราเองให้แน่น หรือการจับโต๊ะให้มั่น ให้กล้ามเนื้อแขนได้ออกแรงมากขึ้นจะช่วยผ่อนคลายพลังงานตื่นเต้นให้ระบายออกไปได้บ้าง ทำให้ผู้พูดรู้สึกเบาสบายขึ้น พร้อมที่จะพูดต่อไปอย่างมีกำลังวังชา พร้อมทั้งควรหายใจให้ลึกไว้เพราะขณะนี้ร่างกายต้องการออกซิเจนมากกว่าเวลาปกติ

*2.6 **ตั้งใจไว้ให้มั่นคงเสมอว่าเราจะพยายามพูดให้ผู้ฟังเกิดความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้***

เมื่อความตื่นเต้นหายไปร่างกายของเราก็จะรู้สึกปลอดโปร่ง เบาสบาย เกิดความมั่นใจในตัวเราเองขึ้นมาแทนที่ ความมั่นใจชนิดนี้เป็นความมั่นใจที่จะช่วยเสริมสมรรถภาพของเราได้โดยแท้จริง เพราะเป็นความมั่นใจที่เกิดจากความเข้าใจจริงและตั้งใจจริง

เรื่องที่ 15.2.4
ประสิทธิภาพของเสียงพูดและกิริยาอาการในการพูด

เสียงพูดและกิริยาอาการของผู้พูด เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยทำให้การพูดสัมฤทธิผลสมความมุ่งหมายของผู้พูด กล่าวคือ จะช่วยให้ผู้ฟังบังเกิดความสนใจที่จะรับสารจากผู้พูดได้อยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ความรู้ในเรื่องเสียงพูดและการใช้กิริยาอาการในขณะพูดจึงมีความจำเป็นที่เราจะต้องทราบไว้บ้าง เพื่อจะได้ปรับปรุงสมรรถภาพการพูดของตนให้ดียิ่งขึ้นต่อ ๆ ไป

1. เสียงพูด

เสียงพูดเกิดจากลมหายใจที่ถูกขับดันออกมาจากปอดผ่านกล่องเสียง ภายในกล่องเสียงเป็นแผ่นเอ็นสองแผ่นเปิดแยกจากกันและปิดเข้าหากันได้ มีรูปร่างคล้ายตัววี ในภาษาอังกฤษ สายเสียงนี้เป็นตัวสำคัญที่จะทำให้เกิดเสียงพูดขึ้นถ้าสายเสียงเสียไป คนเราก็ไม่สามารถออกเสียงพูดได้ ช่องลำคอ ช่องปาก และช่องจมูก ช่วยทำให้เสียงดังกังวานเพิ่มขึ้น อวัยวะในปากมีชากรรไกร ลิ้น ฟัน เพดานแข็ง เพดานอ่อน และริมฝีปาก เหล่านี้ก็ล้วนแต่มีบทบาททำให้เกิดเสียงพูดทั้งสิ้น แรงที่ทำให้เกิดเสียงพูดคือแรงจากลมหายใจที่ออกมาจากปอดทั้งสองข้างนั้นก็ต้องอาศัยการทำงานของกล้ามเนื้อหลายระบบ ที่สำคัญคือ กล้ามเนื้อซี่โครง กล้ามเนื้อกะบังลมและกล้ามเนื้อหน้าท้อง

กล้ามเนื้อซี่โครงสามารถทำให้ช่องว่างในทรวงอกขยายตัวใหญ่ขึ้น ทำให้เกิดการหายใจเข้าและทำให้ช่องว่างในทรวงอกเล็กลง ช่วยการหายใจออก

กะบังลมตั้งอยู่ตอนล่างสุดของทรวงอก เวลาที่กล้ามเนื้อกะบังลมหดตัว กะลังลมจะแบนเรียบและลดต่ำลง ทำให้เกิดช่องว่างมากขึ้น การหดตัวของกะบังลมจึงช่วยทำให้เกิดการหายใจเข้า เวลาที่กล้ามเนื้อกะบังลมขยายตัว กะบังลมจะนูนขึ้นอยู่ใต้ปอดทั้ง 2 ข้างพอดี ทำให้ช่องว่างในทรวงอกมีปริมาตรเล็กลง เกิดการหายใจออก

กล้ามเนื้อหน้าท้องนั้นเรียงกันเป็นชั้น ๆ ถึง 4 ชั้น ช่วยบังคับให้คนเราหายใจได้ลึกและนาน และช่วยบังคับให้เกิดแรงดันเวลาหายใจออก โดยเฉพาะเมื่อจะบังคับให้แรงดันของลมหายใจออกมีผลต่อการกระทำให้เกิดเสียงพูด

เวลาที่คนเราเปล่งเสียงพูด การทำงานของกล้ามเนื้อทั้งสามระบบจะต้องออกแรงมากกว่าเวลาหายใจปกติ เพื่อให้มีปริมาณของลมหายใจมากขึ้น และทำให้แรงดัน

มีกำลังมากพอจึงทำให้เรารู้สึกเหนื่อย เมื่อเวลาพูดไปสักระยะหนึ่ง

ด้วยเหตุนี้เราจำเป็นต้องถนอมรักษาอวัยวะต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดให้มีสุขภาพดีที่สุดจะได้ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ อันหมายถึงจะทำให้คุณภาพของเสียงพูดของเรามีประสิทธิผลสูงสุด

2. กิริยาอาการ

ส่วนต่าง ๆ ของร่างกายที่แสดงกิริยาอาการให้มีผลต่อการสื่อความหมายที่สำคัญ ๆ มีศีรษะ ดวงหน้า ไหล่ แขน มือ นิ้ว ลำตัว ขา เป็นต้น เรียกได้ว่าเกือบทุกส่วนของร่างกายทีเดียว ข้อที่พึงสังเกตก็คือ การแสดงกิริยาอาการเพื่อสื่อความหมายโดยใช้ส่วนต่าง ๆ ของร่างกายที่กล่าวมานี้ ไม่ได้ใช้เฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งแต่อย่างเดียว แต่ใช้หลายส่วนให้กลมกลืนเข้าด้วยกัน เช่น ขณะสั่นศีรษะเพื่อแสดงความไม่เห็นด้วย แขน ไหล่ และลำตัวก็อาจเคลื่อนไหวไปด้วย รวมทั้งส่วนต่าง ๆ ของดวงหน้า มีปาก ตา และคิ้ว เป็นต้น ก็แสดงอาการประกอบไปด้วยและต่อเนื่องกันไปโดยตลอด

เราไม่สามารถวางกฎเกณฑ์ในการใช้กิริยาอาการเพื่อสื่อความหมายให้ตายตัวหรือเฉพาะเจาะจงลงไปได้ ยกเว้นเฉพาะกิริยาอาการที่กำหนดเป็นแบบแผนตามประเพณีนิยม เช่น การกราบแบบต่าง ๆ การไหว้ การจับมือ การโค้งคำนับ เป็นต้น อย่างไรก็ดีเรามีหลักกว้าง ๆ พอจะบอกได้ว่าลักษณะกิริยาอาการเช่นไรเป็นปัจจัยช่วยสื่อความหมายให้การพูดสัมฤทธิผล ลักษณะกิริยาอาการที่เป็นอุปสรรคต่อการสื่อความหมายที่สำคัญมี 5 ประการ ได้แก่

2.1 การทรงตัว การทรงตัวที่ดีต้องให้อยู่ในอาการสมดุล ไม่ฝืนธรรมชาติ ในขณะที่ยืนพูดควรปล่อยน้ำหนักให้ตกลงบนขาทั้ง 2 ข้างเท่า ๆ กัน และให้กดลงที่กลางเท้า ไม่ใช่ที่ส้นเท้าหรือปลายเท้า ปล่อยแขนลงตามสบาย หรือจะงอศอกเป็นมุมฉาก ให้ปลายนิ้วมือทั้ง 2 ชิดหรือประสานกันอยู่ด้านหน้าก็ได้

ในขณะนั่งพูดก็ไม่ควรปล่อยให้น้ำหนักตัวตกอยู่ที่กลางหลัง เพราะท่านี้จะไม่ช่วยให้ทรวงอกขยายตัวได้สะดวกในขณะที่เปล่งเสียงพูด ต้องระวังไม่ปล่อยให้ท่อนแขนช่วงบนกดชิดลำตัวอยู่ตลอดเวลา เพราะท่านี้ทำให้ทรวงอกอึดอัดโดยไม่รู้ตัว ท่านั่งตามปกติที่ช่วยให้ทรงตัวดีที่สุด คือ นั่งลำตัวตรง ถ้ามีโต๊ะอยู่ด้านหน้าควรวางข้อศอกไว้บนโต๊ะอาจโน้มตัวไปข้างหน้าได้เล็กน้อย ถ้าไม่มีโต๊ะ เช่น นั่งเก้าอี้ล้อมวงกันในการอภิปรายกลุ่ม ควรวางมือซ้อนกันบนตักไม่ควรปล่อยมือลงข้าง ๆ ตัว จะทำให้ถ่วงน้ำหนัก เคลื่อนไหวทรวงอกไม่สะดวก

2.2 การใช้นัยน์ตา มีคำกล่าวว่า ดวงตาคือแว่นส่องใจ หมายความว่าถ้าเราอยากทราบว่าภายในใจของบุคคลกำลังคิดนึกอย่างไร หรืออัธยาศัยใจคอของบุคคลเป็นอย่างไร เราทราบได้โดยมองที่ดวงตาของเขานั่นเอง นัยน์ตาของมนุษย์อาจสื่อความหมายได้หลายอย่างต่าง ๆ กัน ฉะนั้น ถ้าผู้พูดมีความจริงใจ มีเจตนาดี มีความหวังดีต่อผู้ฟัง แต่กลับไม่มองตาผู้ฟัง ผู้ฟังย่อมไม่อาจรับรู้ความรู้สึกเหล่านั้นได้ ที่เป็นผลเสียยิ่งกว่านั้นก็คือ ผู้ฟังอาจสำคัญว่าเราขาดคุณสมบัติเหล่านั้นก็ได้ในขณะที่พูด ผู้พูดจำเป็นต้องมองหน้าผู้ฟัง พยายามสบตากับผู้ฟังเป็นระยะ ๆ ให้ทั่วถึงทั้งหมด ถ้าพูดกับคนจำนวนมากจะจับตาอยู่แต่เฉพาะผู้ใดผู้หนึ่งเพียง 2 – 3 คนไม่ได้ต้องกวาดตาไปให้ทั่ว ให้บรรดาผู้ฟังในที่นั้นเกิดความรู้สึกร่วมกันว่า ผู้พูดพูดกับผู้ฟังแต่ละคนอยู่ตลอดเวลา

ประโยชน์ของการมองดูผู้ฟังอีกอย่างหนึ่งก็คือ จะช่วยให้ผู้พูดทราบว่าผู้ฟังมีปฏิกิริยาอย่างไรต่อสิ่งที่ผู้พูดกำลังพูดให้ฟังอยู่ในขณะนั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้ปรับเนื้อหาและวิธีพูดให้ได้ทันท่วงที เช่น ถ้าสังเกตเห็นว่าผู้ฟังชักจะงง ก็อาจจะต้องใช้ตัวอย่างช่วยอธิบายให้ชัดเจนขึ้น หรือเมื่อสังเกตเห็นว่าผู้ฟังชักจะเบื่อก็จะได้เปลี่ยนประเด็นตอนนั้นเสีย เข้าสู่ประเด็นใหม่ให้น่าสนใจกว่า ดีกว่าที่จะพูดเรื่อย ๆ ไปโดยไม่รับรู้ปฏิกิริยาของผู้ฟังแต่อย่างใดทั้งสิ้น

2.3 จังหวะในการแสดงกิริยาอาการ การแสดงกิริยาอาการไม่ว่าจะโดยการใช้มือ แขน ศีรษะ การแสดงออกทางดวงหน้าและการเคลื่อนไหวลำตัว ถ้าจะให้ช่วยเน้นคำพูดหรือเสริมคำพูดให้เป็นที่เข้าใจแจ่มชัดขึ้นสำหรับผู้ฟังควรจะแสดงออกในทันทีทันใดก่อนเปล่งคำพูด ถ้าแสดงกิริยาอาการภายหลังที่พูดออกไปแล้วหรือแม้แต่พร้อม ๆ กับการเปล่งคำพูดจะทำให้แลดูขัดตา ไม่สื่อความหมายกลมกลืนดีเท่าที่ควร

2.4 การเคลื่อนที่ การเคลื่อนที่เป็นการแสดงกิริยาอาการที่เห็นชัดมากและดึงดูดความสนใจของคนฟังได้มากด้วย ในการพูดหน้าที่ประชุม การเคลื่อนที่ของผู้พูด

เริ่มสื่อความหมายให้แก่ผู้ฟังนับตั้งแต่เริ่มเดินเข้าสู่สถานที่พูดหน้าที่ประชุม ดังนั้นผู้พูดจึงควรเดินด้วยกิริยาอาการที่สง่าผ่าเผย และสำรวม วางสีหน้าให้เป็นปกติ ถ้าจะยิ้มก็ยิ้มเพียงน้อย ๆ อยู่ในหน้า

เมื่อไม่ได้พูดผ่านไมโครโฟนที่ตรึงอยู่กับที่ ผู้พูดอาจเคลื่อนที่จากตำแหน่งหนึ่งไปอีกตำแหน่งหนึ่งได้ แต่ต้องไม่กระทำด้วยอาการลุกลี้ลุกลน และก็ต้องไม่เคลื่อนที่ให้บ่อยจนเกินไป มีบางคนขณะที่พูดเดินกลับไปกลับมาจนผู้ฟังเกิดความรำคาญ อาการเช่นนี้อาจกลายเป็นนิสัยติดตัวไปแล้วก็ได้ แต่การไม่เคลื่อนที่เลย ทั้ง ๆ ที่สถานที่พูดเปิดโอกาสให้ทำได้ ย่อมมีผลเสียต่อการสื่อความหมายเช่นกัน

การเดินกลับหลังจากที่พูดจบแล้ว เป็นการเคลื่อนที่ครั้งสุดท้าย ซึ่งอาจฝากความประทับใจไว้ให้แก่ผู้ฟัง จึงจำเป็นต้องเดินด้วยอาการอันสำรวม สง่าผ่าเผย เช่นเดียวกับตอนที่เดินออกไปพูดนั่นเอง

2.5 ความกลมกลืนของกิริยาอาการ กิริยาอาการที่บุคคลแสดงออกในขณะที่พูดมีหลายอย่างที่แสดงออกพร้อม ๆ กัน จึงจำเป็นต้องควบคุมให้เกิดความกลมกลืน รวมทั้งให้กลมกลืนกับคำพูดและน้ำเสียงด้วย การขัดกันขึ้นแม้เพียงอย่างใดอย่างหนึ่งก็จะกลายเป็นเรื่องที่น่าขบขัน หรือมิฉะนั้นก็จะทำให้แลดูขัดตา น่าแปลก ผิดปกติ เช่น ถ้าจะสื่อความหมายในทางเอาจริงเอาจัง ทั้งมือ แขน สีหน้า คำพูดและน้ำเสียง ต้องแสดงความเอาจริงเอาจังด้วยทั้งหมด ไม่ใช่แสดงความเอาจริงเฉพาะการกำมือแน่น ขยับท่อนแขนด้วยจังหวะที่หนักแน่น แต่กลับเผยอริมฝีปากราวกับจะยิ้ม ทั้ง ๆ ที่ควรจะหุบให้อยู่ในท่าปกติ หรืออาจเม้มเล็กน้อยก่อนจะเอ่ยถ้อยคำใด ๆ ออกไป

ตอนที่ 15.3
การค้นคว้าทางวิชาการ

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 15.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

15.3.1 การค้นคว้าจากสื่อสิ่งพิมพ์
15.3.2 การค้นคว้าจากสื่ออ้างอิง
15.3.3 การค้นคว้าจากสื่อโสตทัศน์
15.3.4 การค้นคว้าจากฐานข้อมูลต่าง ๆ

แนวคิด

1. การค้นคว้าทางวิชาการมีความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก เพราะความรู้และข้อมูลข่าวสารที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจะเสริมสร้างภูมิรู้ ภูมิปัญญาของผู้นำให้ลุ่มลึก สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ ไม่ว่าจะเป็นในการพูด การเขียน หรือการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ
2. การค้นคว้าจากสื่อสิ่งพิมพ์เป็นทักษะเบื้องต้นที่จะนำไปสู่ขุมทรัพย์ทางปัญญาที่อยู่ในรูปสิ่งพิมพ์ ได้แก่ หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์และเอกสารต่าง ๆ ซึ่งมีจำนวนมากมาย และมีลักษณะข้อมูลต่างกัน จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ลักษณะของข้อมูลข่าวสารและการจัดเก็บค้นหาสื่อเหล่านี้
3. สื่ออ้างอิงเป็นสื่อที่ช่วยประหยัดเวลาในการค้นหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพราะเป็นสื่อที่รวบรวมสรรพวิชาและข้อมูลข่าวสารไว้อย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการค้นคว้าหาเรื่องราวที่ต้องการได้เป็นอย่างดี
4. สื่อโสตทัศน์เป็นสื่อที่แสดงด้วยภาพหรือเสียงหรือทั้งภาพและเสียง ใช้เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่สื่อสิ่งพิมพ์อาจจะอธิบายได้ไม่ชัดเจนเพียงพอ การค้นคว้าจากสื่อโสตทัศน์จึงทำให้ได้ความรู้และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ สมบูรณ์ขึ้น
5. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารนิเทศที่ใช้ในการจัดเก็บค้นหาความรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ทำให้เกิดฐานข้อมูลที่มีระบบดีเยี่ยมทำให้การค้นคว้าทางวิชาการเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ลุ่มลึก สมบูรณ์และกว้างขวาง ทันต่อความต้องการที่เร่งด่วน การค้นคว้าจากฐานข้อมูลต่าง ๆ จึงทำให้ได้ความรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ตรงกับความต้องการมากที่สุดภายในเวลาอันรวดเร็ว

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 15.3 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. ตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลข่าวสารที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำและประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งปรากฏให้เห็นได้ในการพูด การเขียน การตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ

2. บอกลักษณะของความรู้ข้อมูลข่าวสาร ที่ปรากฏในสื่อสิ่งพิมพ์รูปแบบต่าง ๆ และสามารถค้นหาสื่อเหล่านั้นจากห้องสมุดและสถาบันที่ให้บริการสื่อดังกล่าวได้
3. บอกลักษณะของสื่ออ้างอิงแต่ละประเภทและสามารถใช้ประโยชน์จากสื่ออ้างอิงเหล่านั้นได้
4. บอกลักษณะของสื่อโสตทัศน์แต่ละประเภท และสามารถใช้ประโยชน์จากสื่อเหล่านั้นได้
5. บอกลักษณะของฐานข้อมูลที่จัดเก็บค้นหาข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และสามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความนำ

คุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำก็คือ ความสามารถในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการเพื่อการวางแผนหรือการแก้ปัญหาในการดำเนินการ การตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการดังกล่าวนั้น จะมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใดมิได้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถของผู้นำเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารหรือสารนิเทศ (information) ในเรื่องนั้น ๆ ด้วย ข้อมูลข่าวสารจะถูกต้องสมบูรณ์หรือไม่เพียงใด จะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ เช่น แหล่งที่มาของข้อมูล ลักษณะของข้อมูล ความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล ความสามารถในการคัดเลือกวิเคราะห์ข้อมูล ความรวดเร็วทันสมัยของข้อมูล ฯลฯ ข้อมูลข่าวสารเหล่านี้ หากมีความแตกต่างกันก็อาจทำให้มีผลกระทบในแง่การวินิจฉัยสั่งการ มีระดับความถูกต้องในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงสมรรถภาพในการเป็นผู้นำของบุคคลนั้น

นอกจากคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเองจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลผู้นั้นเป็นผู้รู้รอบ และเป็นคนทันเหตุการณ์เสมอ คุณสมบัติดังกล่าวนี้มิใช่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เอง แต่เป็นสิ่งที่จะต้องสั่งสม จนเกิดเป็นภูมิรู้ภูมิปัญญาที่กว้างขวางแตกฉานและลุ่มลึก การที่จะสะสมภูมิรู้ภูมิปัญญาดังกล่าวได้ ผู้นำจะต้องหมั่นแสวงหาความรู้และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ด้วยตนเอง โดยการอ่าน การฟัง การดู การเขียน การสัมภาษณ์ การสังเกต ฯลฯ จากแหล่งวิทยาการและแหล่งข้อมูลต่าง ๆ

ดังนั้น ผู้นำที่รู้จักใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารย่อมอยู่ในฐานที่จะสร้างภาวะผู้นำ ให้ปรากฏชัดแจ้งได้มากกว่าผู้นำที่ไม่ใส่ใจในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสาร ดังคำกล่าวที่ว่า "ผู้ใดครอบครองข่าวสาร ผู้นั้นครอบครองอำนาจ"[5] แต่การที่ผู้นำจะได้ข้อมูลข่าวสารมาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตนเองนั้น ผู้นำจะต้องทราบว่าความรู้หรือข้อมูลข่าวสารที่ต้องการนั้นมีอยู่ในที่ใด มีลักษณะอย่างไร และมีวิธีที่จะเข้าถึงความรู้ดังกล่าวนั้นได้อย่างไร เนื้อหาสาระที่จะศึกษาในตอนนี้จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการค้นคว้าแสวงหาความรู้ทางวิชาการด้วยตนเองจากสื่อบันทึกความรู้และข้อมูลข่าวสารในรูปแบบต่าง ๆ นับตั้งแต่สื่อที่เก่าแก่ที่สุด คือสื่อสิ่งพิมพ์จนกระทั่งถึงสื่อสมัยใหม่ที่จัดเก็บในฐานข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งใช้เทคโนโลยีสารนิเทศ (information technology) ในการบันทึก จัดเก็บและค้นหาข้อมูลความรู้อย่างเป็นระบบ ทำให้ผู้ค้นคว้าสามารถแสวงหาข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ครบถ้วนสมบูรณ์ภายในเวลาอันรวดเร็ว โดยนัยที่ **การค้นคว้าทางวิชาการ** จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ

เรื่องที่ 15.3.1
การค้นคว้าจากสื่อสิ่งพิมพ์

1. ลักษณะของสื่อสิ่งพิมพ์ที่ให้ความรู้ทางวิชาการ

สื่อสิ่งพิมพ์เป็นสื่อที่เก่าแก่ที่สุดที่ใช้บันทึกความรู้ ความคิด และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ตามความเข้าใจทั่วไป ได้แก่ สื่อที่ใช้ติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจกันด้วยภาษาเขียน โดยใช้วัสดุกระดาษพิมพ์ออกมาพร้อมกันหลาย ๆ ชุด เพื่อจำหน่ายหรือจ่ายแจกให้กับผู้อ่านได้ครั้งละมาก ๆ สื่อสิ่งพิมพ์ที่จะกล่าวถึงในที่นี้ จะรวมถึงสื่อภาษาเขียนที่เป็นเอกสารต้นฉบับและมิได้จัดพิมพ์จำนวนมากด้วย ดังนั้น เรื่องของการค้นคว้าจากสื่อสิ่งพิมพ์จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการค้นคว้าจากสื่อในรูปแบบต่าง ๆ นับตั้งแต่ หนังสือ นิตยสาร วารสาร จุลสาร หนังสือพิมพ์ ใบปลิว แผ่นพับ โปสเตอร์ ตลอดจนเอกสารจดหมายเหตุซึ่งเป็นเอกสารทางด้านการบริหาร การปฏิบัติงาน และบันทึกเหตุการณ์และเรื่องราวสำคัญ ๆ เชิงประวัติศาสตร์ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง

1.1 หนังสือ เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีปริมาณมากและมีบทบาทต่อการค้นคว้าทางวิชาการเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะหนังสือทางวิชาการ หรือเอกสารที่มีลักษณะต่อไปนี้

1.1.1 ตำราและแบบเรียน เป็นหนังสือที่เขียนขึ้นมาเพื่อประโยชน์ของการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งโดยเฉพาะ จึงจำเป็นต้องมีเนื้อหาสาระสอดคล้องกับหลักสูตร และอาจมีรูปลักษณะและส่วนประกอบที่แตกต่างจากหนังสืออื่น ๆ เช่น อาจมีแผนการสอน บทสรุป คำถามทบทวน หรือกิจกรรมแบบฝึกหัดในตอนท้ายบทแต่ละบท เป็นต้น เนื้อหาสาระต้องเป็นเรื่องที่มีการตรวจสอบอ้างอิงว่าถูกต้องกับทฤษฎีหรือความเป็นจริงเชื่อถือได้ และให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์

1.1.2 หนังสือทางวิชาการในแขนงวิชาการต่าง ๆ มีลักษณะคล้ายตำรา โดยปกติจะให้ความรู้ ข้อมูล แนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ เช่นเดียวกับตำรา แต่อาจจะทันสมัยกว่า และเขียนง่ายกว่า

1.1.3 หนังสือสารคดีเป็นหนังสือที่มีลักษณะที่ให้ความรู้และความคิดแก่ผู้อ่านและความเพลิดเพลินแก่ผู้อ่าน สารคดีจึงเป็นหนังสือที่มีทั้งเรื่องจริงและจินตนาการประกอบกัน สารคดีส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องที่ผู้เขียนพบเห็นเอง เช่น สารคดีท่องเที่ยว สารคดีประวัติบุคคล สารคดีที่ให้เกร็ดความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น อาชีพโบราณสถาน โบราณวัตถุ หรือบางทีก็เขียนจากการสัมภาษณ์บุคคลที่รู้เรื่องนั้น ๆ สารคดีจึงเป็นหนังสือที่อ่านสนุกไม่เคร่งเครียดเหมือนตำราหรือหนังสือทางวิชาการ

1.2 รายงานทางวิชาการและงานวิจัย มีลักษณะเป็นงานเขียนที่เสนอข้อเท็จจริง การค้นพบ และข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่มีแบบแผนและโครงสร้างที่แน่นอนเพื่อนำเสนอผลงานได้อย่างน่าเชื่อถือตามกระบวนการวิจัยทางวิชาการ

1.3 บทความทางวิชาการ เป็นผลงานทางวิชาการที่มีการเรียบเรียงอย่างเป็นระเบียบเพื่อถ่ายทอดความรู้ ความคิดใหม่ ๆ หรือการค้นพบใหม่ ๆ ซึ่งจะนำเผยแพร่ในวารสารทางวิชาการของสมาคมวิชาชีพ สถาบันการศึกษา หรือหน่วยงานทางวิชาการด้านต่าง ๆ บทความทางวิชาการบางเรื่องอาจเขียนสำหรับคนทั่วไป บางเรื่องอาจเขียนสำหรับนักวิชาการในแขนงวิชานั้น ๆ ดังนั้น การนำเสนอเนื้อหาสาระจึงอาจแตกต่างกัน บางเรื่องอาจเป็นบทความแสดงความคิดเห็นทั่วไปจากประสบการณ์ การสังเกตการณ์ หรือการติดตามศึกษาของผู้เขียน บางเรื่องอาจมีลักษณะเป็นบทความ วิพากษ์ วิจารณ์ บางเรื่องอาจเป็นบทความเชิงวิเคราะห์เปรียบเทียบ หรือบางเรื่องอาจมีลักษณะเป็นการเสนอผลงานวิจัยที่ค้นพบใหม่ ๆ โดยที่บทความเหล่านี้สามารถเผยแพร่ได้อย่างสม่ำเสมอตามวาระการจัดพิมพ์ของวารสาร บทความที่นำเสนอจึงเป็นเรื่องของการค้นพบ และข้อคิดเห็นที่ใหม่ ยังไม่มีปรากฏเป็นหนังสือ ดังนั้น ผู้ที่ศึกษาค้นคว้าจากบทความทางวิชาการจึงจะได้ข้อมูลใหม่ที่มีผลทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในศาสตร์นั้น ๆ มากขึ้นกว่าเดิม เกิดความชำนาญในศาสตร์นั้น ๆ สามารถนำเอาข้อมูล หรือเนื้อหาสาระที่ได้ไปทำการทดลองหรือทดสอบด้วยตนเองได้

1.4 เอกสารจดหมายเหตุ เป็นเอกสารต้นฉบับซึ่งอาจเป็นตัวเขียน หรือตัวพิมพ์ ซึ่งหน่วยงานใดหน่วยงาน

หนึ่งผลิตขึ้นมาเพื่อใช้ในการบริหารหรือปฏิบัติงาน เป็นเอกสารสำคัญที่จะใช้ในการศึกษาประวัติและพัฒนาการเกี่ยวกับหน่วยงานหรืองานที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบ เอกสารประเภทนี้ในประเทศไทยยังไม่ค่อยมีการจัดเก็บอย่างเป็นเรื่องเป็นราว จึงอาจกระจัดกระจายอยู่ตามหน่วยงานย่อย ๆ ต่าง ๆ เอกสารจดหมายเหตุที่สำคัญของชาติ ส่วนหนึ่งจะถูกส่งไปจัดเก็บไว้ที่หอจดหมายเหตุแห่งชาติ ซึ่งจะมีการจัดเก็บค้นหาและอนุรักษ์เอกสารเหล่านี้ให้อยู่ในสภาพที่ดีและใช้ประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าได้อย่างสะดวก นอกจากนี้หน่วยงานบางแห่งก็ได้พยายามจัดตั้งหน่วยงานด้านจดหมายเหตุขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่จัดเก็บและอนุรักษ์เอกสารสำคัญเชิงประวัติของหน่วยงานดังกล่าว เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย และสถาบันการศึกษาบางแห่งรวมถึงมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หอสมุดตินสูลานนท์ ที่จังหวัดสงขลา ส่วนหนึ่งก็จะจัดเก็บเอกสารจดหมายเหตุที่เกี่ยวข้องกับพลเอกเปรมติณสูลานนท์ จึงเป็นแหล่งที่จะสามารถค้นหาเอกสารที่เกี่ยวกับการเมืองการปกครองในสมัยของนายกรัฐมนตรีผู้นี้ได้

2. ลักษณะของสื่อสิ่งพิมพ์ที่ให้ข้อมูลข่าวสาร

สื่อสิ่งพิมพ์ที่ใช้ในการให้ข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมทุกระดับ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ทั้งรายวันและรายสัปดาห์ ตลอดจนป้ายประกาศและแผ่นปลิวต่าง ๆ

2.1 หนังสือพิมพ์ เป็นสื่อที่ทำหน้าที่เสนอข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นประจำวัน เนื้อหาที่ปรากฏในหน้าหนังสือพิมพ์โดยทั่วไปนอกจากข่าว ยังมีบทบรรณาธิการซึ่งมีเนื้อหาประเภทคอลัมน์แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นทางการของหนังสือพิมพ์แต่ละฉบับ และประเด็นที่เขียนมักจะหยิบยกเหตุการณ์สำคัญด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง ที่กำลังเป็นที่สนใจ นอกจากนี้ยังมีเนื้อหาประเภทบทความทางวิชาการ เกร็ดความรู้ทางด้านต่าง ๆ หนังสือพิมพ์จึงเป็นสื่อสำคัญสำหรับการค้นคว้าหาข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในวงการต่าง ๆ ทั้งในและนอกประเทศ นอกจากหนังสือพิมพ์รายวันยังมีหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ หรือหนังสือพิมพ์ที่ออกตามกำหนดเวลาสั้น ๆ ซึ่งจะเป็นการสรุปข่าวและวิเคราะห์ข่าวในรอบสัปดาห์ที่ผ่านมา ทำให้ผู้ค้นคว้าได้รู้แง่มุมต่าง ๆ ของข่าวได้ละเอียดและลึกซึ้งกว่าการอ่านข่าวสด แต่ลักษณะการนำเสนอจะเป็นเพียงข้อคิดและความเห็นของผู้เขียน ซึ่งอาจวิเคราะห์สถานการณ์จากแหล่งข่าว และประสบการณ์ที่ต่างกัน ดังนั้นจึงอาจผิดพลาดหรือถูกต้องก็ได้ [6]

2.2 โปสเตอร์ ป้ายประกาศ แผ่นปลิว เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ที่ใช้ในการให้ข่าวสารที่รวดเร็วฉับพลัน และเป็นการประชาสัมพันธ์แก่หน่วยงานหรือตัวบุคคล เป็นสื่อที่ผู้ศึกษาค้นคว้าทางวิชาการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาจจำเป็นต้องใช้ในการศึกษาหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่นในการศึกษาเกี่ยวกับการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร อาจต้องการศึกษาโปสเตอร์ แผ่นปลิวของผู้สมัครรับเลือกตั้ง เป็นต้น

3. แหล่งค้นคว้าและวิธีการค้นคว้า

แหล่งวิทยาการสำหรับการศึกษาค้นคว้าที่จัดไว้อย่างมีระเบียบระบบมีหลายประเภทด้วยกัน แต่ละประเภทให้ความรู้ที่กว้างขวาง และลึกซึ้งต่างกัน แหล่งค้นคว้าที่สำคัญ ๆ มีดังต่อไปนี้

3.1 ห้องสมุด ห้องสมุดเป็นแหล่งรวบรวมวัสดุเพื่อการศึกษาค้นคว้าทุกชนิด ทั้งที่เป็น**สื่อสิ่งพิมพ์** ได้แก่ หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ จุลสารและเอกสารต่าง ๆ **สื่ออ้างอิง** ได้แก่ คู่มือที่ใช้ในการค้นคว้าหาความรู้และเรื่องราวต่าง ๆ **สื่อโสตทัศน์** เช่น แผนที่ รูปภาพ ภาพยนตร์ สไลด์ เทปเสียง เทปภาพทัศน์ วัสดุย่อส่วนต่าง ๆ ฐานข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งบรรจุความรู้และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในลักษณะเทปแม่เหล็ก หรือแผ่นดิสค์ในลักษณะต่าง ๆ เป็นต้น วัสดุเหล่านี้ห้องสมุดมีหลักการในการเลือกคัดจัดหาให้สอดคล้องกับประเภทและวัตถุประสงค์ของห้องสมุด เช่น ห้องสมุดของสถาบันการศึกษา จะจัดหาวัสดุห้องสมุดที่สอดคล้องและส่งเสริมการเรียนการสอนตามหลักสูตรของสถาบันของตนเป็นหลัก ห้องสมุดเฉพาะของสถาบันหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งก็จะจัดหาวัสดุห้องสมุดที่สอดคล้องและส่งเสริมการค้นคว้าและการปฏิบัติงานของสถาบันนั้นเป็นหลัก ห้องสมุดประชาชนก็จะจัดหาวัสดุห้องสมุดที่เป็นที่สนใจต่อการศึกษาค้นคว้าของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ เป็นหลัก หอสมุดแห่งชาติซึ่งเป็นห้องสมุดเพื่อการอ้างอิงที่จัดเก็บหนังสือและเอกสารต่าง ๆ ซึ่งตีพิมพ์ในประเทศ ห้องสมุดทุกแห่งจึงอาจเปรียบได้กับตลาดวิชาที่ทุกคนจะเลือกศึกษาค้นคว้าวิชาการ หรือเรื่องราวที่ตนสนใจได้ทุกเวลาและทุกโอกาส จนตลอดชีวิต

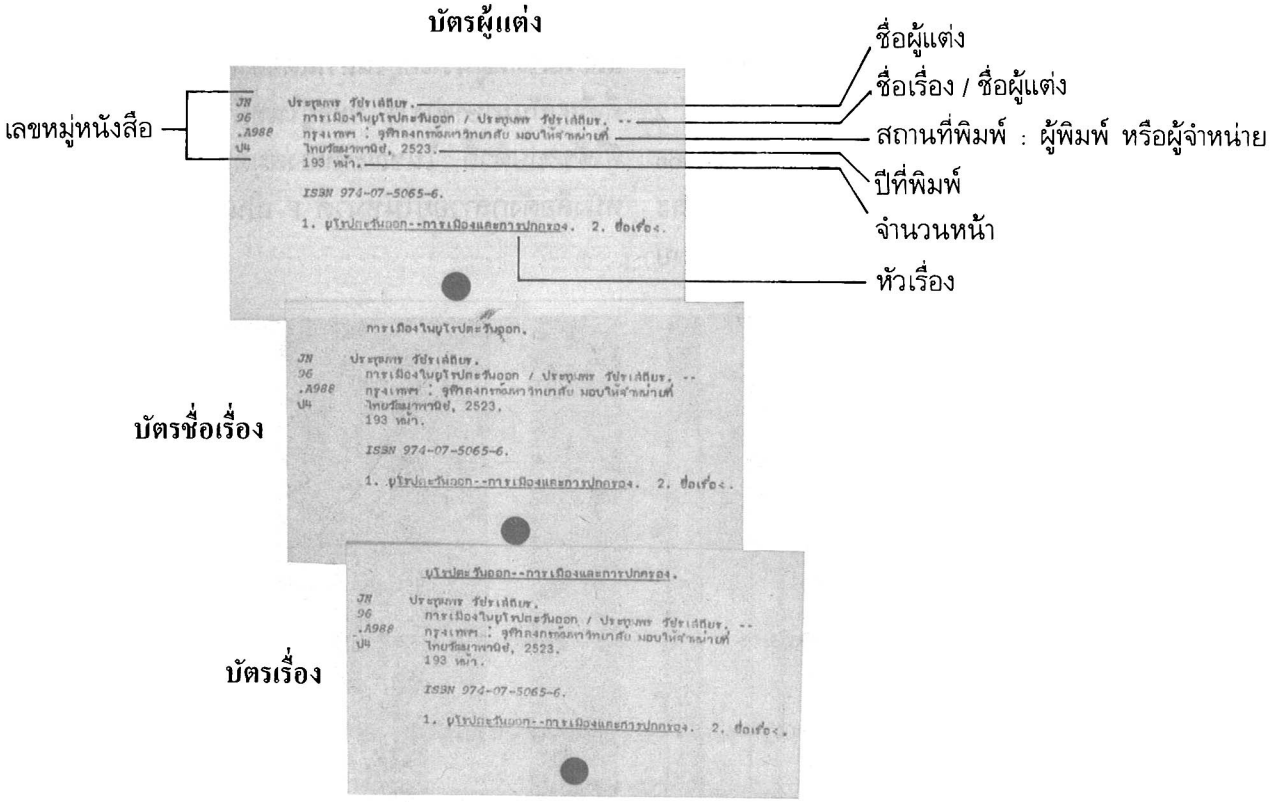
3.1.1 ระบบการจัดเก็บค้นหาของห้องสมุด โดยที่วัสดุเพื่อการศึกษาค้นคว้าในห้องสมุดมีหลายประเภท มีรูปแบบและวิธีการใช้ต่างกัน ห้องสมุดโดยทั่วไปจึงแยกประเภทวัสดุห้องสมุดตามลักษณะของรูปแบบ และมีระบบการจัดเก็บและค้นหาต่างกันไป ดังนี้

1) หนังสือ หนังสือในห้องสมุดมีระบบการจัดเก็บที่เอื้ออำนวยต่อการค้นหาด้วยตนเองมาก ไม่ว่าห้องสมุดจะจัดเก็บหนังสือในระบบใด หนังสือในห้องสมุดล้วนถูกจัดเรียงอยู่บนชั้นตามลักษณะเนื้อหาสาระของหนังสือ กล่าวคือ หนังสือที่อยู่ในเรื่องเดียวกันหรือเกี่ยวข้องกันจะเรียงอยู่ด้วยกันหรือใกล้กันบนชั้นเปิด ซึ่งผู้ใช้สามารถเข้าไปเลือกค้นหาด้วยตนเองได้อย่างสะดวก หนังสือที่วางเรียงอยู่บนชั้นนั้น จะเรียงตามเลขสัญลักษณ์ หรือเลขที่ใช้ในการจัดหมู่หนังสือ ซึ่งโดยทั่วไปใช้กันอยู่ 2 ระบบ คือ ระบบดิวอี้ (Dewey Decimal Classification System – D.C.) ซึ่งจำแนกหนังสือโดยใช้ตัวเลขและทศนิยมเป็นสัญลักษณ์แทนหมวดหมู่ของหนังสือ ระบบแอลซี หรือระบบห้องสมุดรัฐสภาอเมริกัน (Library of Congress Classification System – L.C.) ซึ่งจำแนกหนังสือโดยใช้ตัวอักษรภาษาอังกฤษ A – Z ผสมกับตัวเลขเป็นสัญลักษณ์แทนหมวดหมู่หนังสือ สัญลักษณ์ที่กำหนดหมวดหมู่ของหนังสือดังกล่าวนี้ จะเขียนไว้ที่สันหนังสือแล้วเรียงตามลำดับจากเลขน้อยไปหาเลขมาก หรือจากอักษร A – Z ตามกรณี โดยเรียงขึ้นต้นจากชั้นหนังสือด้านซ้ายมือไปขวามือ และจากชั้นบนมาชั้นล่าง แล้วจึงต่อในชั้นต่อ ๆ ไปตามลำดับ ผู้ที่เข้าไปในห้องสมุดเพื่อค้นคว้าเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จึงควรศึกษาป้ายประกาศในห้องสมุดเพื่อดูว่าห้องสมุดมีวิธีการจัดเก็บหนังสือในระบบใด และหนังสือที่ต้องการค้นคว้าควรจะอยู่ในหมวดหมู่ใด และหมวดหมู่นี้วางอยู่ในส่วนใดของห้องสมุด เช่นหนังสือที่เกี่ยวกับภาษาต่าง ๆ จะอยู่ในหมวด 400 ในห้องสมุดที่ใช้ระบบดิวอี้ ในขณะที่ห้องสมุดที่ใช้ระบบแอลซีจะจัดหนังสือดังกล่าวอยู่ในหมวด P เป็นต้น

ภาพที่ 15.1 ลักษณะการจัดเก็บหนังสือบนชั้นเปิดในห้องสมุด

นอกจากผู้ค้นคว้าจะสามารถเข้าถึงหนังสือที่ต้องการตามชั้นด้วยวิธีการดังกล่าวแล้ว ผู้ค้นคว้ายังสามารถตรวจสอบได้ว่าห้องสมุดมีหนังสือเล่มที่ต้องการ หรือมีหนังสือในหัวข้อเรื่องที่ต้องการมากน้อยเพียงใดจากบัญชีรายชื่อหนังสือในห้องสมุด ซึ่งโดยทั่วไปมีลักษณะเป็นบัตรแข็งเล็ก ๆ เรียกว่าบัตรรายการ (catalog card) เรียงอยู่ในตู้บัตร ซึ่งตั้งอยู่ด้านหน้าของห้องสมุด บัตรรายการของห้องสมุดจะมีข้อมูลทางบรรณานุกรมของหนังสือนับตั้งแต่ชื่อผู้แต่ง ชื่อเรื่อง สถานที่พิมพ์ ผู้พิมพ์ ปีพิมพ์ จำนวนหน้า พร้อมทั้งเลขสัญลักษณ์หรือเลขหมู่ของ

หนังสือเล่มนั้น ซึ่งจะเป็นเลขที่จะนำผู้ใช้ไปสู่เล่มหนังสือที่ต้องการ โดยทั่วไปหนังสือเล่มหนึ่งจะมีบัตรรายการให้ไว้อย่างน้อยที่สุด 3 บัตร คือเป็นบัตรรายการที่ขึ้นต้นด้วยชื่อผู้แต่ง ชื่อเรื่อง และหัวเรื่อง ของหนังสือเล่มนั้น ดังนั้นไม่ว่าผู้ค้นจะค้นภายใต้ชื่อใด บัตรรายการก็จะโยงไปหาหนังสือเล่มเดียวกัน และเลขสัญลักษณ์ที่อยู่บนชั้นเลขเดียวกัน การค้นหาหนังสือโดยตรวจสอบจากตู้บัตรรายการก่อน จึงสามารถประหยัดเวลาในการค้นคว้าได้เป็นอย่างมาก นอกจากนี้ในห้องสมุดที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำบัญชีรายชื่อหนังสือในห้องสมุดอาจจัดเก็บบัตรรายการในรูปฟิล์มแผ่นเล็ก ๆ เรียกว่า ไมโครฟิช ซึ่งจะต้องนำไปอ่านและค้นหาในเครื่องอ่านหรือในห้องสมุดที่จัดเก็บข้อมูลหนังสือในคอมพิวเตอร์อาจมีจอรับภาพหรือเทอร์มินัล เพื่อการค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับหนังสือและเอกสารต่าง ๆ ในห้องสมุด ซึ่งจะทำให้การค้นคว้าเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว และกว้างขวางกว่าการค้นด้วยบัตรรายการธรรมดา

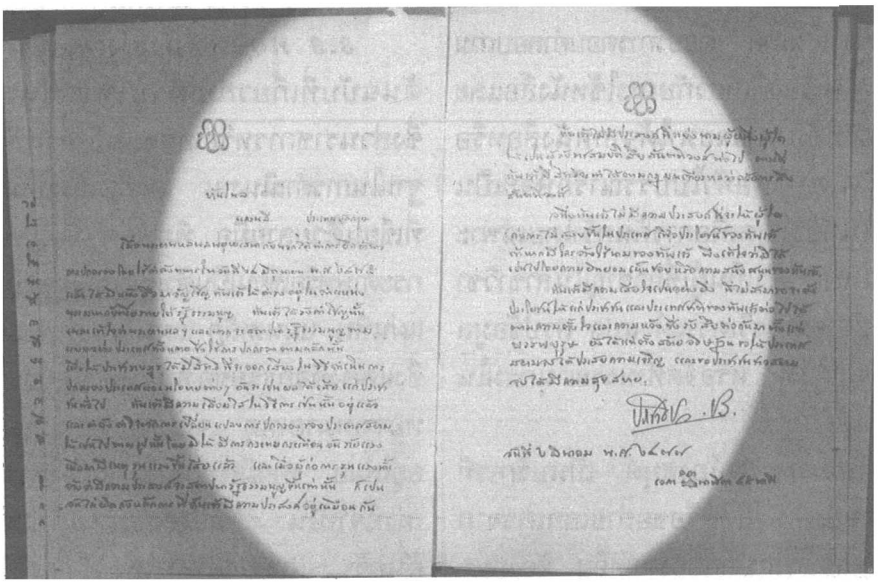


ภาพที่ 15.2 ลักษณะบัตรรายการหนังสือของห้องสมุด

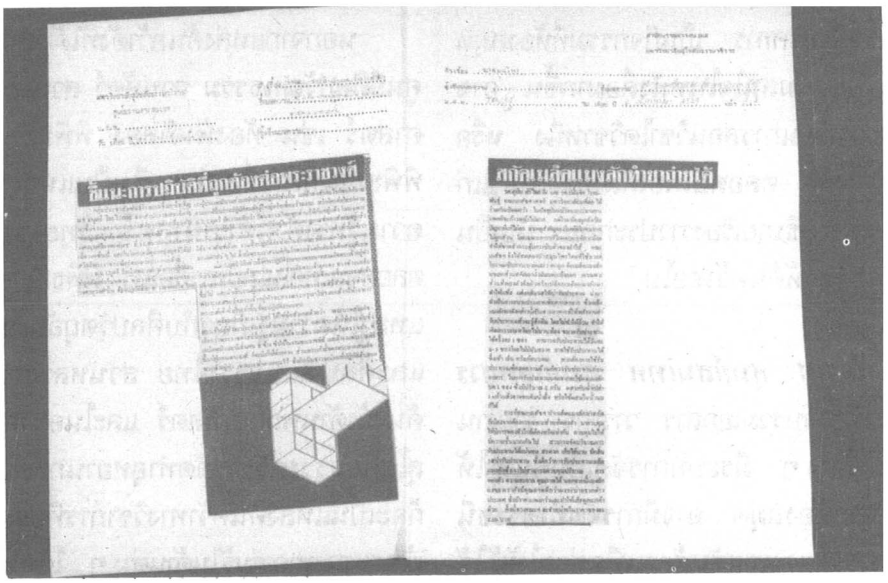
2) วารสารและหนังสือพิมพ์ เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ในห้องสมุดที่ให้ความรู้ใหม่ ๆ และข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ โดยทั่วไปห้องสมุดที่ไม่มีปัญหาเรื่องงบประมาณ จะพยายามบอกรับวารสารทั่วไปและในสาขาวิชาเฉพาะให้เพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ข้อมูลจากวารสารและหนังสือพิมพ์จึงเป็นสิ่งที่ต่อเติมความทันสมัยให้แก่ความรู้ที่ได้มาจากการค้นคว้าจากหนังสือ วารสารและหนังสือพิมพ์นี้เมื่อห้องสมุดเก็บรวบรวมได้ครบปี ก็อาจรวมเย็บเล่มเพื่อให้สะดวกต่อการเก็บไว้ใช้ค้นคว้าต่อไป ห้องสมุดบางแห่งอาจรวบรวมจัดเก็บไว้โดยถ่ายไมโครฟิล์มเก็บไว้ในรูปฟิล์มม้วนหรือฟิล์มแผ่นใช้เนื้อที่ในการจัดเก็บน้อย ห้องสมุดมักจะจัดเก็บวารสารฉบับใหม่และฉบับเก่าแยกจากกัน บางแห่งจัดเรียงวารสารตามลำดับอักษรชื่อวารสาร บางแห่งอาจจำแนกประเภทตามสาขาวิชา และจัดเป็นมุมหรือเป็นห้องโดยเฉพาะ ผู้ค้นคว้าจึงควรศึกษาวิธีการจัดเก็บของแต่ละแห่งจากบรรณารักษ์ หรือป้ายประกาศในห้องสมุด เพื่อจะได้สามารถ

หยิบวารสารหรือหนังสือพิมพ์ที่ต้องการได้ทันที

3) วัสดุพิเศษ นอกจากสื่อสิ่งพิมพ์ที่ได้กล่าวมาแล้ว ในห้องสมุดยังอาจมีวัสดุพิเศษอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งมีระบบการจัดเก็บและค้นหาแยกจากหนังสือและวารสาร สิ่งเหล่านี้ได้แก่ **เอกสารจดหมายเหตุ** ซึ่งเป็นเอกสารต้นฉบับที่แสดงประวัติหรือพัฒนาการของหน่วยงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน **จุลสาร** ซึ่งเป็นสิ่งพิมพ์เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งจบสมบูรณ์ภายในเล่ม ความยาวไม่มากนัก **กฤตภาค** ซึ่งเป็นเรื่องที่ตัดจากหนังสือพิมพ์ วารสาร หรือเอกสาร แล้วติดลงบนกระดาษหรือเก็บเข้าแฟ้มให้หัวเรื่องอย่างกว้าง ๆ แล้วเก็บเรียงลำดับอักษรหัวเรื่องในตู้เก็บเอกสาร ห้องสมุดบางแห่งเก็บจุลสารและกฤตภาครวมกันตามหัวเรื่อง โดยทั่วไปห้องสมุดใช้จุลสารและกฤตภาคเพื่อเสริมหนังสืออ้างอิงในห้องสมุด และมักจัดทำให้ทันสมัยด้วยการคัดเรื่องเก่า ๆ ที่ไม่มีประโยชน์ออกเป็นประจำ



จดหมายเหตุ



กฤตภาค

ภาพที่ 15.3 ลักษณะเอกสารของจดหมายเหตุและกฤตภาค

3.1.2 บริการและกิจกรรมของห้องสมุด บริการและกิจกรรมที่ห้องสมุดจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการค้นคว้ามีหลายอย่างตามลักษณะและระดับของห้องสมุด ห้องสมุดทางวิชาการโดยทั่วไปจะมีบริการและกิจกรรมดังต่อไปนี้

1) บริการให้ยืมและรับคืนหนังสือ เป็นบริการที่จัดเพื่อให้ผู้ใช้สามารถขอยืมหนังสือที่ต้องการไปอ่านเพื่อศึกษาค้นคว้าที่บ้านได้ โดยปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของห้องสมุด

2) บริการตอบคำถามและช่วยค้นคว้า หรือบางแห่งอาจเรียกว่าบริการสนเทศ คือบริการตอบคำสอบถามของผู้ใช้ห้องสมุด ในเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้หนังสือและห้องสมุด เช่นเรื่องที่ต้องการจะหาได้จากหนังสือหรือวารสารหรือวัสดุชนิดใด โดยทั่วไปบรรณารักษ์จะเป็นผู้ให้บริการนี้ แต่ในห้องสมุดเพื่อการค้นคว้าโดยเฉพาะอาจมีนักเอกสารสนเทศ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาเป็นผู้ให้บริการ และอาจมีการวิเคราะห์ แปล สรุปข้อมูลข่าวสารที่ต้องการให้แก่ผู้ใช้ หรือจัดทำบรรณานุกรมในหัวข้อที่ผู้ใช้สนใจให้ได้ด้วย

3) บริการยืมระหว่างห้องสมุด เป็นบริการที่ห้องสมุดจะติดต่อขอยืมหนังสือหรือขอถ่ายเอกสารจากบทความในหนังสือ และวารสารจากห้องสมุดอื่น ห้องสมุดบางแห่งอาจมีการติดต่อกันด้วยระบบโทรสารหรือโทรพิมพ์เพื่อให้สามารถแลกเปลี่ยนข่าวสารและขอใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

4) การจัดนิทรรศการ เป็นกิจกรรมที่ห้องสมุดจัดขึ้นเพื่อชักจูงให้เกิดความสนใจในหนังสือมากขึ้น อาจจัดขึ้นเพื่อประกอบการเรียนการสอนวิชาใดวิชาหนึ่ง หรืออาจจัดขึ้นในโอกาสต่าง ๆ ตลอดปีเพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ชม นิทรรศการจะมีคำอธิบายเรื่องราวประกอบ นับเป็นการให้ความรู้และแนะนำให้ค้นคว้าต่อไป [7]

3.2 ศูนย์สารนิเทศ ศูนย์สนเทศ ศูนย์เอกสาร เป็นศูนย์กลางในการเก็บรวบรวมเอกสาร วารสาร รายงานการประชุม สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ มีระบบการจัดเก็บค้นหาให้บริการที่แตกต่างไปจากห้องสมุด อาจมีการจัดทำดรรชนีและสาระสังเขปที่ละเอียดและซับซ้อนเพื่อช่วยให้ผู้ใช้สามารถค้นหาสิ่งที่ต้องการได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว ศูนย์สารนิเทศหรือศูนย์เอกสารที่มีลักษณะคล้ายห้องสมุดเฉพาะ ที่เก็บรวบรวมข่าวสารข้อมูลเฉพาะด้านและมีการให้บริการในด้านนั้น ๆ อย่างลุ่มลึก ในประเทศไทย ศูนย์ดังกล่าวนี้ได้แก่ ศูนย์บริการเอกสารการวิจัย บางเขน ซึ่งเป็นแหล่งค้นคว้าสิ่งพิมพ์ทางด้านวิทยาศาสตร์ ให้บริการจัดทำรายชื่อสิ่งพิมพ์ตามความต้องการของนักค้นคว้าวิจัย บริการตอบคำถาม แปลเอกสาร และถ่ายสำเนาเอกสารในรูปแบบต่าง ๆ ศูนย์เอกสารประเทศไทยในสถาบันวิทยบริการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยห้องสมุดและหอบรรณสาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นที่รวบรวมสรรพความรู้ทางด้านการเงินการธนาคาร เป็นต้น

3.3 หอจดหมายเหตุ เป็นที่รวบรวมเอกสารต้นฉบับที่เกี่ยวกับการบริหารงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งส่วนราชการหรือเอกชนผลิตขึ้นเพื่อใช้เป็นพยานหลักฐานในการดำเนินงาน เอกสารต้นฉบับเหล่านี้อาจเป็นเอกสารที่เขียนด้วยลายมือ พิมพ์ดีด ตีพิมพ์ ไม่จำเป็นต้องเป็นกระดาษหรือเขียนเป็นตัวหนังสือ จะเป็นแผ่นหนัง แผ่นไม้ แผ่นหิน แผ่นเหล็ก แผ่นฟิล์มภาพยนตร์ เทปบันทึกเสียง ซึ่งแสดงกิจกรรมของหน่วยงาน บรรดาเอกสารที่เก็บในหอจดหมายเหตุ จะได้รับการดูแลรักษาให้คงสภาพเดิมอยู่เสมอ หากมีการชำรุดทรุดโทรมก็จะทำการซ่อมแซมเท่าที่จำเป็น เพื่อให้คงสภาพเดิมเพื่อประโยชน์ในการค้นคว้า และคุณค่าทางประวัติศาสตร์ หอจดหมายเหตุแห่งชาติเป็นสถานที่เก็บเอกสาร หนังสือโต้ตอบในการปฏิบัติงานของหน่วยราชการต่าง ๆ ตั้งแต่สมัยปลายรัชกาลที่ 4 จนถึงปัจจุบัน [8]

นอกจากแหล่งค้นคว้าดังที่ได้กล่าวมาแล้ว พิพิธภัณฑ์ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ เช่น ท้องฟ้าจำลอง พิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์และพิพิธภัณฑ์การสื่อสาร ซึ่งเป็นแหล่งรวบรวมและบริการความรู้ทางด้านดาราศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีตลอดจนเทคโนโลยีการสื่อสาร พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ เป็นแหล่งให้ความรู้เกี่ยวกับศิลปวัตถุอันมีคุณค่าทางโบราณคดีและศิลปวัฒนธรรมไทย สวนหลวง ร.9 เป็นแหล่งศึกษาค้นคว้าด้านพฤกษศาสตร์ และในอนาคต เมื่อมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชจัดทำอุทยานการศึกษาเสร็จเรียบร้อยก็จะเป็นแหล่งค้นคว้าทางวิชาการที่ประชาชนทั่วไปสามารถเข้ามาแสวงหาความรู้ในด้านต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้สมาคมวิชาชีพและร้านจำหน่ายหนังสือทางวิชาการก็เป็นแหล่งค้นคว้าที่สำคัญสำหรับการติดตามผลงานใหม่ ๆ ข้อมูลและแนวคิดใหม่ ๆ ของนักวิชาการได้อย่างรวดเร็ว

นักค้นคว้าที่มีความคุ้นเคยกับแหล่งค้นคว้าและวิธีการค้นคว้าในแหล่งต่าง ๆ ในเรื่องที่ตนสนใจนั้น ย่อมสามารถเลือกสรรและตรวจสอบค้นคว้าสิ่งที่ต้องการได้อย่างถูกต้องภายในเวลาอันรวดเร็ว ทำให้ประหยัดเวลาในการรวบรวมตรวจสอบข้อมูลได้เป็นอย่างมาก

เรื่องที่ 15.3.2
การค้นคว้าจากสื่ออ้างอิง

1. ความหมายและความสำคัญของสื่ออ้างอิง

คำว่า "อ้างอิง" แปลมาจากคำภาษาอังกฤษว่า "reference" ซึ่งมาจากคำกิริยาว่า refer หมายถึงการหันไปอ้างถึงเพื่อขอความช่วยเหลือ หรือขอข้อมูลข่าวสาร ดังนั้น บุคคลหรือสิ่งของที่มีผู้อ้างถึงด้วยวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ จึงเป็นสื่ออ้างอิง หนังสือที่ใช้เป็นที่ปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ หรือหาข้อมูลข่าวสารเพื่อตอบปัญหาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง บุคคลใดบุคคลหนึ่ง สถานที่แห่งใดแห่งหนึ่ง ความหมายของคำใดคำหนึ่ง จึงจัดเป็นหนังสืออ้างอิง หากพิจารณาตามนี้ห้องสมุดทั้งห้องสมุดก็จะเป็นสื่ออ้างอิง เพราะบรรดาหนังสือและวัสดุต่าง ๆ ในห้องสมุดล้วนมีไว้เพื่อใช้ศึกษาและอ้างอิงได้ทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม คำว่าอ้างอิงในที่นี้ใช้ในความหมายที่เน้นถึงสื่ออ้างอิงประเภทหนึ่ง ซึ่งอาจอยู่ในรูปของหนังสือหรือสื่ออื่น ๆ เช่น แผ่นฟิล์ม แผ่นดิสค์ และมีการนำมาใช้เพื่อการอ้างอิงถึงเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ สื่อดังกล่าวนี้มีการจัดโครงสร้างและเรียบเรียงอย่างเป็นระเบียบ ทำให้สามารถหยิบมาค้นคว้าหาข้อมูลเพื่ออ้างอิงได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เช่น อาจมีการเรียบเรียงข้อมูลตามลำดับอักษรตามหัวเรื่อง หรือตามลำดับเวลา เป็นสื่อซึ่งผู้เขียนหรือผู้เรียบเรียงผลิตขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้ผู้ใช้ค้นหาข้อมูลเรื่องใดเรื่องหนึ่งในนั้นมากกว่าที่จะใช้นั่งอ่านโดยตลอดทั้งเล่ม [9]

นักค้นคว้าจำเป็นต้องรู้จักลักษณะและประเภทของสื่ออ้างอิง และสื่ออ้างอิงที่อยู่ในสาขาวิชาที่ตนสนใจ เพราะความสามารถในการใช้สื่ออ้างอิงจะอำนวยประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าในเรื่องต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เมื่อประสบปัญหาหรือข้องใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ก็จะทราบได้ทันทีว่าควรจะหาคำตอบเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ได้จากสื่ออ้างอิงประเภทใด เล่มใด อันจะเป็นการประหยัดเวลาในการค้นคว้าในเรื่องต่าง ๆ ได้เป็นอย่างมาก สื่ออ้างอิงที่จะกล่าวถึงในเรื่องนี้ จะกล่าวถึงสื่อสิ่งพิมพ์ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบหนังสือ ส่วนสื่ออ้างอิงที่อยู่ในรูปแบบอื่นนั้นโดยพื้นฐานของโครงสร้างและเนื้อหาสาระจะเหมือนกับหนังสืออ้างอิง เพียงแต่บันทึกไว้ในรูปแบบอื่น เพื่อการประหยัดเนื้อที่ หรือเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการค้นหาให้รวดเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ประเภทของสื่ออ้างอิง

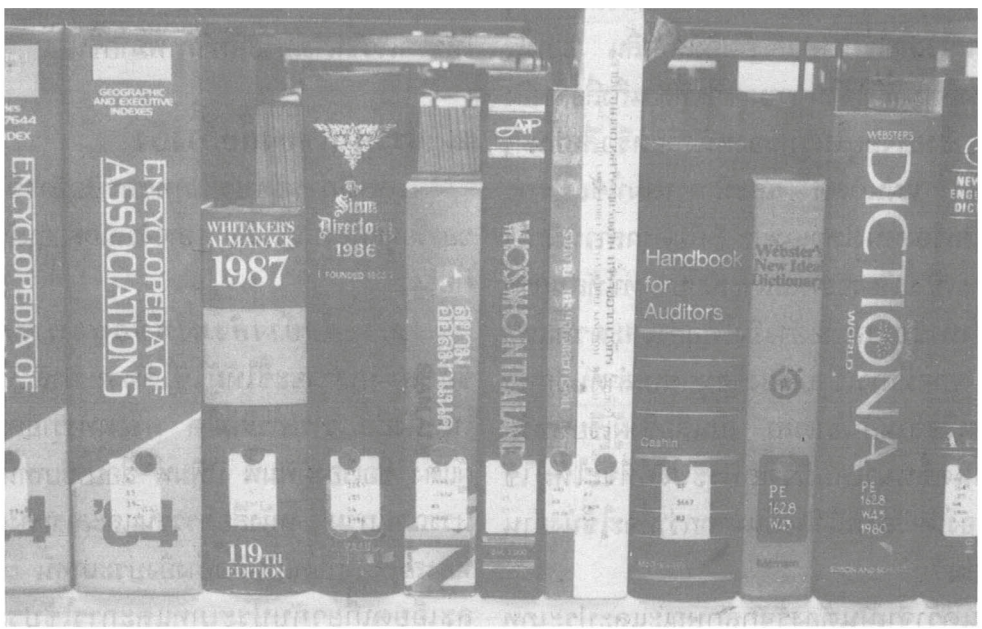
หากมีการจัดประเภทของสื่ออ้างอิงตามลักษณะของข้อมูลที่ปรากฏในสื่อ อาจจำแนกสื่ออ้างอิงได้ 2 ประเภท คือ

2.1 สื่ออ้างอิงที่ให้ข้อมูลทางบรรณานุกรม

ข้อมูลดังกล่าวจะชี้ให้ผู้ใช้ได้ทราบว่าสิ่งที่ต้องการซึ่งอยู่ในหนังสือ วารสารเล่มใด พร้อมทั้งรายละเอียดเกี่ยวกับผู้แต่ง ชื่อเรื่องผู้พิมพ์ ปีพิมพ์ สื่อประเภทนี้ได้แก่ หนังสือบรรณานุกรม หนังสือดรรชนีและสาระสังเขปบัตรรายการห้องสมุด ก็จัดเป็นสื่ออ้างอิงประเภทนี้ โปรดศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับประเภทและการใช้ประโยชน์ได้จากตารางหมายเลข 1 และ 2

ภาพที่ 15.4 หนังสือบรรณานุกรมและดรรชนี

*2.2 **สื่ออ้างอิงที่ให้ข้อเท็จจริง*** เป็นสื่ออ้างอิงประเภทที่มีข้อมูล หรือเนื้อหาสาระเรียบเรียงอยู่ในตัวเล่ม หรือในชุดอย่างสมบูรณ์ ได้แก่ สื่ออ้างอิง ประเภทพจนานุกรม สารานุกรม หนังสือรายปีและรายงานประจำปี นามานุกรม อักขรานุกรมชีวประวัติ อักขรานุกรมภูมิศาสตร์ และหนังสือแผนที่ โปรดศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับประเภทและการใช้ประโยชน์ได้จากตารางหมายเลข 3 – 8



ภาพที่ 15.5 สื่ออ้างอิงที่ให้ข้อเท็จจริง

สื่ออ้างอิงและการใช้ประโยชน์ [10]

1. บรรณานุกรม (bibliography) "หนังสือเกี่ยวกับหนังสือ"	2. ดรรชนีและสาระสังเขป (index and abstract) "หนังสือชี้แหล่งข้อมูลข่าวสาร"	3. พจนานุกรม (dictionary) "หนังสือเกี่ยวกับคำ"	4. สารานุกรม (encyclopedia) "หนังสือรวมความรู้"
ประโยชน์ ใช้เพื่อค้นหารายชื่อหนังสือในหัวเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีรายละเอียดทางบรรณานุกรม และอาจมีคำวิจารณ์หรือบรรณนิทัศน์ประกอบ *ตัวอย่าง* 1. บรรณานุกรมแห่งชาติ 2. บรรณานุกรมหนังสือในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา 3. Books in Print	*ประโยชน์* ใช้เพื่อค้นหาแหล่งของข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ เช่น ดรรชนีวารสารมีรายละเอียดทางบรรณานุกรมของบทความที่ปรากฏในวารสาร ดรรชนีของบทความหรือความเรียงในหนังสือชุมนุมนิพนธ์ให้รายละเอียดทางบรรณานุกรมของบทความนิพนธ์ หากมีเนื้อเรื่องท้ายรายการก็เป็นบทย่อ หรือสาระสังเขป *ตัวอย่าง* 1. ดรรชนีวารสารไทย 2. Reader's Guide to Periodical Literature 3. Chemical Abstract	*ประโยชน์* ใช้เพื่อค้นหาความหมายของคำ ตัวสะกด การอ่านออกเสียง ชนิดของคำ คำพ้อง คำตรงข้าม วิธีใช้คำ *ตัวอย่างพจนานุกรมภาษาเดียว* 1. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 2. ศัพท์บัญญัติของคณะกรรมการบัญญัติศัพท์ 3. Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English 4. Webster's Third, New International Dictionary of the English Language *ตัวอย่างพจนานุกรม 2 ภาษา* 1. So Sethaputra New Model English-Thai Dictionary	*ประโยชน์* ใช้เพื่อค้นหาความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างกว้าง ๆ มีคำจำกัดความ คำอธิบาย ภูมิหลัง และอาจมีภาพประกอบและรายชื่อหนังสือที่ใช้ค้นคว้าในตอนท้ายเรื่องด้วย *ตัวอย่างสารานุกรมทั่วไป* 1. สารานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2. สารานุกรมไทยฉบับเยาวชน 3. Encyclopedia Americana *ตัวอย่างสารานุกรมเฉพาะวิชา* 1. สารานุกรมวิทยาศาสตร์ 2. Encyclopedia of the Social Sciences

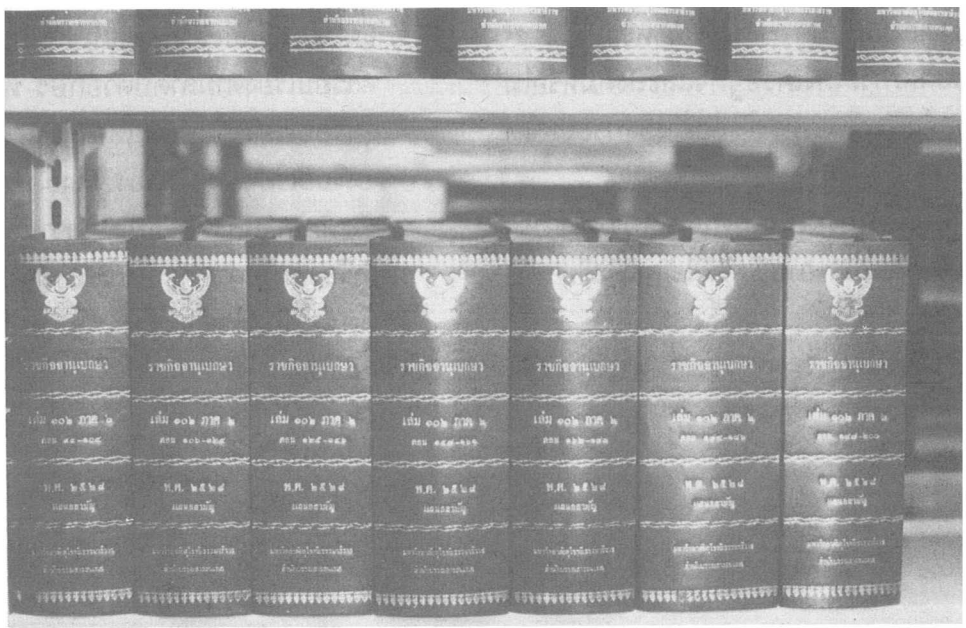
สื่ออ้างอิงและการใช้ประโยชน์ (ต่อ)

5. หนังสือรายปี (yearbook, almanac) "หนังสือเกี่ยวกับเหตุการณ์ในรอบปี"	6. นามานุกรม (directory) "หนังสือเกี่ยวกับชื่อ"	7. อักขรานุกรมชีวประวัติ (biographical dictionary) "หนังสือเกี่ยวกับบุคคล"	8. อักขรานุกรมภูมิศาสตร์และหนังสือแผนที่ (Geographical dictionary) "หนังสือเกี่ยวกับสถานที่"
ประโยชน์ ใช้เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงและเรื่องราวทั่วไป เหตุการณ์และสถิติที่สำคัญในรอบปี สังเขปผลงานของหน่วยงานต่าง ๆ อาจเป็นหนังสือรายปีของสารานุกรมชุดใดชุดหนึ่ง *ตัวอย่าง* 1. สมุดสถิติรายปีประเทศไทย 2. Thailand Year Book 3. World Almanac and Book of facts 4. Americana Annual	*ประโยชน์* หนังสือคู่มือใช้เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงเบ็ดเตล็ดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชื่อของบุคคล องค์การ สถาบัน อาจมีที่อยู่ หมายเลขโทรศัพท์ *ตัวอย่าง* 1. นามสงเคราะห์ส่วนราชการไทย 2. สมุดรายนามผู้ใช้โทรศัพท์เขตโทรศัพท์นครหลวง	*ประโยชน์* ใช้เพื่อค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับชีวประวัติ และเรื่องราวของบุคคลสำคัญโดยสังเขป ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ บุคคลในวงสังคมที่มีชื่อเสียง *ตัวอย่าง* 1. บุคคลที่น่ารู้จัก 2. ประวัติครู 3. Who's Who in Thailand 4. Webster's Biographical Dictionary	*ประโยชน์* ใช้เพื่อค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานที่ต่าง ๆ ตำแหน่งที่ตั้ง ลักษณะ ระยะทาง เส้นทางคมนาคมและลักษณะทางภูมิศาสตร์ เช่น ภูเขา แม่น้ำ เกาะ *ตัวอย่าง* 1. อักขรานุกรมภูมิศาสตร์ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2. ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีและประกาศราชบัณฑิตยสถาน เรื่องกำหนดชื่อทวีป ประเทศ เมืองหลวง มหาสมุทร 3. Webster's Geographical Dictionary

2.3 ราชกิจจานุเบกษา เป็นสื่ออ้างอิงที่สำคัญที่สุดของทางราชการ เพราะพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา และประกาศต่าง ๆ จะมีผลใช้บังคับได้ก็ต่อเมื่อได้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ราชกิจจานุเบกษาจัดพิมพ์เป็นครั้งแรกในสมัยรัชกาลที่ 4 เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2401 ต่อมาอีก 1 ปี ก็หยุดกิจการ จนในสมัยรัชกาลที่ 5 ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำราชกิจจานุเบกษาขึ้นใหม่ในพ.ศ. 2417 และยังคงจะจัดทำต่อเนื่องกันมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งเป็นงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของกองประกาศิต สำนักนายกรัฐมนตรี

ราชกิจจานุเบกษาแบ่งออกเป็น 2 แผนก คือ **แผนกกฤษฎีกา** ซึ่งประกอบด้วยรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ พระราชกำหนด พระราชกฤษฎีกา กฎ ก.พ. กฎสำนักนายกรัฐมนตรี กฎกระทรวง เทศบัญญัติ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ข้อบังคับต่าง ๆ ประกาศพระบรมราโชงการ ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี ประกาศกระทรวงต่าง ๆ ข้อกำหนด **แผนกราชกิจจา** ประกอบด้วย ประกาศ ข้อบังคับ คำสั่ง ระเบียบ รายงาน แจ้งความ ข่าวในพระราชสำนัก หมายกำหนดการ แถลงการณ์ บันทึกการประชุมสภา ราชกิจจานุเบกษาทั้ง 2 แผนกนี้ แต่ละฉบับหรือตอนมีเลขหน้ากำกับแยกต่างหาก และทุกตอนมีสารบัญ เมื่อครบปีจะมีสารบัญรวม [11]

การค้นคว้าหากฎหมายและประกาศต่าง ๆ ที่ลงในราชกิจจานุเบกษานั้น หากทราบปีที่กฎหมาย เรื่องวันประกาศใช้ก็สามารถดูสารบัญในแต่ละปี เพื่อหาเรื่องที่ต้องการหาได้ แต่หากไม่ทราบปีที่ประกาศก็อาจใช้ดรรชนีซึ่งมีหน่วยราชการ และเอกชนจัดทำ เช่น กฎหมายไทย ของเสถียร วิชัยลักษณ์ สารบัญกฎหมาย ของกรมอัยการ และดรรชนีราชกิจจานุเบกษาของห้องสมุดมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นต้น



ภาพที่ 15.6 ราชกิจจานุเบกษา

3. การเลือกใช้สื่ออ้างอิง

การที่นักค้นคว้าสามารถเลือกใช้สื่อหรือหนังสืออ้างอิงเล่มใดเล่มหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบปัญหาที่ต้องการนั้น นักค้นคว้าไม่จำเป็นต้องจดจำชื่อหนังสืออ้างอิงทุกเล่ม ทั้งนี้เพราะหนังสืออ้างอิงที่มีผู้ผลิตออกมาเพื่อสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ นั้น มีจำนวนมากมาย ไม่มีใครจะสามารถจดจำได้หมด ดังนั้น นักค้นคว้าจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์คำถามหรือปัญหาให้ปรากฏชัดเจนว่าต้องการเรื่องประเภทใด ข้อมูลอย่างไร ในช่วงระยะเวลาใด หลังจากนั้นจึงพิจารณาว่าควรใช้หนังสืออ้างอิงประเภทใดตอบปัญหานั้น ๆ แล้วจึงตรวจสอบว่าหนังสืออ้างอิงประเภทนั้นมีอะไรบ้าง เล่มใดจะใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการที่สุด

ในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้เลือกใช้หนังสืออ้างอิงที่ต้องการได้ถูกต้อง ผู้วิเคราะห์ควรถามตนเองด้วยคำถามในลักษณะนี้

3.1 ลักษณะคำตอบที่ต้องการจากสื่ออ้างอิง

3.1.1 ต้องการคำจำกัดความของสิ่งนั้นใช่หรือไม่

3.1.2 ต้องการข้อมูลทางสถิติใช่หรือไม่

3.1.3 ต้องการคำอธิบายเรื่องราวอย่างละเอียดใช่หรือไม่

3.1.4 ต้องการคำอธิบายเรื่องราวอย่างกว้าง ๆ ใช่หรือไม่

3.1.5 ต้องการข้อมูลทางบรรณานุกรมเท่านั้นใช่หรือไม่

3.2 คำถามดังกล่าวเป็นเรื่องในสาขาวิชาอะไร

3.2.1 ประวัติศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ฯลฯ ใช่หรือไม่

3.2.2 เป็นเรื่องบูรณาการในหลายสาขาวิชา ใช่หรือไม่

3.3 มีปัจจัยอะไรที่เกี่ยวข้องกับคำถามบ้าง

3.3.1 กำหนดวัน เดือน ปี มาให้หรือไม่

3.3.2 บอกสถานที่เกิด สถานที่ตั้ง หรือไม่

3.3.3 บอกสภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมหรือไม่

3.4 วิเคราะห์แล้วเห็นว่าควรใช้สื่ออ้างอิงประเภทใดตอบคำถามดังกล่าว

3.4.1 ใช้พจนานุกรมเพื่อหาคำจำกัดความใช่ไหม

3.4.2 ใช้หนังสือรายปีเพื่อให้ได้สถิติเกี่ยวกับคำถามใช่ไหม

3.4.3 ใช้สารานุกรมเฉพาะวิชาเพื่อหาความรู้ในเรื่องนั้นอย่างลึกซึ้งใช่ไหม

3.4.4 ใช้สารานุกรมทั่วไปเพื่อหาความรู้กว้าง ๆ เกี่ยวกับคำถามใช่ไหม

3.4.5 ใช้หนังสืออ้างอิงหลาย ๆ เล่ม เช่น บรรณานุกรม และดรรชนี เพื่อรวบรวมคำตอบที่ต้องการใช่ไหม [12]

เมื่อนักค้นคว้าได้วิเคราะห์คำถามจนทราบว่า ควรจะใช้สื่ออ้างอิงประเภทใดแล้ว ก็สามารถตรวจสอบได้จากตู้บัตรรายการในห้องสมุด ภายใต้หัวเรื่องที่ต้องการว่ามีหนังสืออ้างอิงประเภทที่ต้องการหรือไม่ เช่น ต้องการพจนานุกรมศัพท์เศรษฐศาสตร์ ให้ดูบัตรรายการใต้หัวเรื่องว่า เศรษฐศาสตร์ พจนานุกรมก็อาจจะพบรายชื่อพจนานุกรมศัพท์เศรษฐศาสตร์จำนวนหนึ่ง นักค้นคว้าก็สามารถเลือกใช้พจนานุกรมดังกล่าวตอบคำถามได้ ในการใช้หนังสืออ้างอิงที่ผู้ใช้ยังไม่เคยใช้ ผู้ใช้ควรจะต้องอ่านคำอธิบายวิธีใช้และลักษณะพิเศษของหนังสืออ้างอิงเล่มนั้น ๆ ซึ่งอยู่ในเล่มแรกของชุดเสียก่อน โดยทั่วไปลักษณะเด่น ๆ และสำคัญต่อการใช้ประโยชน์นั้นมีดังนี้

1. แผนการเรียบเรียงเสนอเนื้อหาเป็นอย่างไร
   - เรียบเรียงตามลำดับตัวอักษร หรือคำต่อคำ
   - เรียบเรียงตามลำดับเหตุการณ์
   - เรียบเรียงตามหัวเรื่อง และมีดรรชนีด้วย
2. ลัญลักษณ์และตัวย่อที่ใช้มีความหมายอย่างไร
3. เครื่องหมายต่าง ๆ ที่ใช้ในเล่มใช้อย่างไร
4. มีดรรชนีอะไรที่จะช่วยให้ค้นหาเรื่องย่อยที่ต้องการได้เร็วบ้างไหม

เรื่องที่ 15.3.3
การค้นคว้าจากสื่อโสตทัศน์

1. ความหมายและความสำคัญของสื่อโสตทัศน์

โสตทัศน์มาจากคำว่า โสต + ทัศน แปลว่า ฟังและดู สื่อโสตทัศน์จึงหมายถึง สื่อที่ใช้ตาดู หูฟัง เป็นสื่อซึ่งเกิดจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ผลิตสื่อเหล่านี้ขึ้นมาเพื่อช่วยขยายความเข้าใจในการศึกษาค้นคว้าวิชาการบางเรื่องที่การบรรยายด้วยคำพูดหรือตัวหนังสือแต่เพียงอย่างเดียว ไม่สามารถสื่อความเข้าใจได้ชัดเจนจำเป็นต้องใช้ภาพ ใช้เสียงประกอบ เช่น การศึกษาทาง

ด้านศิลปะ ดนตรี เป็นต้น หรือเป็นสื่อที่ใช้เก็บบันทึกเรื่องราวที่เกิดขึ้น ในรูปของเสียง ภาพ หรือทั้งเสียงและภาพ เพื่อนำมาใช้ศึกษาค้นคว้าอีกต่อไป สื่อเหล่านี้มีบทบาทต่อการศึกษาค้นคว้ามาก เพราะนับวันจะมีปริมาณเพิ่มมากขึ้น และสื่อบางอย่าง เช่น เทปเสียง และเทปวีดิทัศน์ (วิดีโอเทป) ได้กลายเป็นสื่อในชีวิตประจำวันที่มีการนำมาใช้เป็นสื่อบันทึกความรู้ในวิทยาการสาขาต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ห้องสมุดในปัจจุบันจัดเก็บสื่อโสตทัศน์เป็นส่วนหนึ่งหรือห้องหนึ่งในห้องสมุด และมีการจัดบริการการฟัง การดูให้แก่ผู้ใช้สื่อเหล่านี้ ทำนองเดียวกับการให้บริการการอ่าน การยืม แก่ผู้ใช้บริการ โดยที่สื่อเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นสื่อที่มีลักษณะพิเศษ ไม่สามารถนำมาใช้ได้ทันที เช่น หนังสือ ดังนั้นการจัดเก็บค้นหาและให้บริการสื่อเหล่านี้จึงต่างไปจากหนังสือ สื่อบางชนิดก็ให้ยืมออกได้ บางชนิดก็ต้องใช้ภายในห้องสมุด นักค้นคว้าจึงจำเป็นต้องรู้จักวิธีการค้นคว้า และการใช้บริการจากสื่อเหล่านี้ จึงจะสามารถรวบรวมความรู้ในเรื่องที่ต้องการได้ครบถ้วนสมบูรณ์

2. ประเภทของสื่อโสตทัศน์และวิธีค้นคว้า

สื่อโสตทัศน์ในแหล่งค้นคว้าโดยทั่วไปจัดจำแนกเป็นกลุ่ม ดังนี้

2.1 รูปภาพ แผนที่ แผนภูมิ รูปภาพอาจเป็นภาพเขียนหรือภาพถ่ายที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ อาจเป็นรูปภาพที่ห้องสมุดตัดจากปฏิทิน หนังสือพิมพ์หรือนิตยสารต่าง ๆ ภาพโฮโลแกรมที่ใช้เทคโนโลยีทางการถ่ายภาพที่เรียกว่าโฮโลกราฟฟี่ (Holography) ซึ่งใช้แสงเลเซอร์ยิงแทรกเข้าไปในภาพ ทำให้เกิดภาพสามมิติที่งดงามเหมือนของจริงบนพื้นเพลทชนิดพิเศษที่รองรับภาพ ภาพในลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จะแสดงความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ศิลปะ วัฒนธรรม โภชนาการ สาธารณสุข เป็นต้น แผนที่มีทั้งแผนที่เป็นแผ่นพับ และแผนที่ใหญ่สำหรับแขวนข้างฝา เป็นสื่อที่แสดงถึงตำแหน่งที่ตั้งของประเทศ เมือง ภูเขา แม่น้ำ จำนวนประชากร ผลิตผลทางเกษตรกรรม ซึ่งจะช่วยประกอบการศึกษา ค้นคว้าในเรื่องเกี่ยวกับภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ เศรษฐกิจ การเมือง ฯลฯ ได้เป็นอย่างดี แผนภูมิเป็นสื่อที่แสดงให้เห็นข้อเท็จจริงต่าง ๆ ง่ายขึ้น เช่น แผนภูมิการแบ่งส่วนของหน่วยงานต่าง ๆ แผนภูมิแสดงระบบการทำงานของเครื่องจักรกลของร่างกายมนุษย์ สภาพภูมิอากาศ เป็นต้น สื่อเหล่านี้ห้องสมุดจะเก็บแยกประเภทตามชนิดและขนาด มีการให้หัวเรื่องกำกับเพื่อความสะดวกในการค้นหาภาพแต่ละชิ้น บางแห่งอาจจะจัดทำบัตรรายการหรือดรรชนีช่วยค้นอย่างละเอียด เพื่อให้สามารถเข้าถึงภาพที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว [13]

2.2 ฟิล์มสตริปและสไลด์ ฟิล์มสตริปหรือภาพเลื่อนเป็นภาพถ่ายบันทึกบนฟิล์ม ขนาด 35 มม. ยาวตั้งแต่ 2 ฟุต ถึง 6 ฟุต บรรจุภาพชุดหนึ่งซึ่งเรียงกันตามลำดับเรื่องราวหรือเหตุการณ์ ปกติจะมีภาพประมาณ 20 – 50 เฟรม มีทั้งประเภทสีและขาวดำ เวลาใช้ต้องนำไปเข้าเครื่องฉายเพื่อขยายภาพให้ใหญ่ขึ้น ฟิล์มสตริปบางชุดอาจมีเสียงประกอบ เป็นคำบรรยายภาพแต่ละเฟรม เสียงนั้นจะบันทึกในเทปเสียง และมีสัญญาณเปลี่ยนภาพที่สัมพันธ์กัน ห้องสมุดโดยทั่วไปจะเก็บฟิล์มสตริปม้วนไว้ในกล่อง เหมือนกล่องฟิล์ม ฝากล่องจะมีเลขรหัส ซึ่งอาจจะเป็นเลขทะเบียนหรือสัญลักษณ์อื่นของห้องสมุด แล้วเก็บเรียงไว้ตามลำดับรหัส มีบัตรค้นเป็นบัตรรายการทำนองเดียวกับบัตรรายการห้องสมุด สำหรับสไลด์จะมีลักษณะคล้ายฟิล์มสตริป แต่เป็นภาพเดี่ยวแต่ละเฟรม แล้วนำมาใส่ในกรอบกระดาษ การใช้ต้องนำไปเข้าเครื่องฉาย ซึ่งมีทั้งเครื่องฉายเล็ก ๆ ดูได้ครั้งละแผ่น [14] หรือเครื่องฉายขนาดใหญ่ ฉายภาพไปปรากฏบนจอและอาจเป็นเครื่องฉายประเภทมัลติวิชั่น (multi-vision) ซึ่งใช้เครื่องฉายหลาย ๆ เครื่องเปลี่ยนภาพต่อเนื่องกันอย่างรวดเร็ว จนมองดูเป็นภาพเคลื่อนไหวได้เช่นภาพยนตร์ สไลด์บางชุดอาจมีเทปเสียงประกอบเช่นเดียวกับฟิล์มสตริป และมีวิธีการจัดเก็บ ค้นหาเป็นชุดหรือเฟรม ตามลักษณะของเนื้อหา มีบัตรหรือดรรชนีช่วยค้น เช่นเดียวกัน

2.3 ภาพยนตร์และภาพทัศน์ ภาพยนตร์เป็นภาพถ่ายบันทึกบนฟิล์ม ขนาดต่าง ๆ เช่น 8 มม. 16 มม. 35 มม. แล้วฉายด้วยเครื่องทำให้เห็นเป็นเคลื่อนไหวได้ ภาพยนตร์มีทั้งประเภทสีและขาวดำและส่วนใหญ่จะมีเสียงประกอบในฟิล์มภาพยนตร์จะช่วยทำความเข้าใจในวิทยาการต่าง ๆ ให้กระจ่างขึ้น เช่น ในการศึกษาชีววิทยา หากได้ดูภาพยนตร์ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการของสิ่งที่มีชีวิต เช่น การเจริญเติบโตของพืชทีละน้อย ๆ นับตั้งแต่เป็นเมล็ดพันธุ์ การแตกออกจากไข่ของลูกไก่ การเกิดของทารกจากครรภ์มารดา ก็จะทำให้มองเห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งกว่าการศึกษาด้วยตาเปล่าจากของจริงซึ่งต้องเสียเวลาเฝ้าดูเป็นเวลานานและอาจมีรายละเอียดหลาย

อย่างที่มองไม่เห็นด้วยตาเปล่า ภาพยนตร์เสียงช่วยให้สิ่งที่มองเห็นบนจอใกล้เคียงความเป็นจริง เช่น เสียงร้องของทารกเมื่อหลุดพ้นจากครรภ์มารดา เสียงเครื่องจักรในโรงงานอุตสาหกรรม ในขณะเดียวกันการบรรยายประกอบตามภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อหน้าก็จะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจมากขึ้น หากดูหรือฟังไม่ทันก็อาจหยุดภาพย้อนภาพได้ตามต้องการ[15] วีดิทัศน์เป็นภาพถ่ายบันทึกบนเทปวิดีโอ เมื่อนำไปเข้าเครื่องซึ่งประกอบด้วยเครื่องเล่นและจอรับภาพ ภาพและเสียงก็จะปรากฏบนจอเช่นเดียวกับภาพยนตร์ แต่จะใช้ง่ายกว่าภาพยนตร์ เพราะเทปบรรจุอยู่ในตลับ ผู้ใช้เพียงแต่นำเทปไปเข้าเครื่องเล่นก็สามารถรับชมภาพและเสียงได้ทันที นอกจากนี้ผู้ใช้ยังสามารถลบทิ้งและอัดสำเนาได้เอง วีดิทัศน์จึงเป็นสื่อที่ใช้แทนภาพยนตร์กันอย่างแพร่หลายมาก แม้ว่าจะไม่คงทนถาวรเหมือนภาพยนตร์ ห้องสมุดจะจัดเก็บภาพยนตร์และภาพทัศน์โดยใช้รหัสกำกับเรื่องแต่ละเรื่องตามระบบของห้องสมุด และมีบัตรรายการหรือดรรชนีช่วยค้น เช่นเดียวกับสื่อโสตทัศน์ที่ได้กล่าวมาแล้ว

2.4 ไมโครฟอร์ม เป็นวิธีการถ่ายภาพย่อส่วน จากหนังสือหรือวัสดุต่าง ๆ บันทึกบนฟิล์มขนาดและลักษณะต่าง ๆ กัน เช่น เป็น**ฟิล์มม้วน (roll film)** ขนาด 16 มม. หรือ 35 มม. ความยาว 100 ฟุต เป็นบัตรฟิล์มโปร่งใสขนาด 3″ × 5″ หรือ 4″ × 6″ เรียกว่า **ไมโครฟิช (microfiche)** หากเป็นภาพย่อส่วนบันทึกบนแผ่นกระดาษขนาดเดียวกัน เรียกว่า **ไมโครการ์ด (microcard)** **ไมโครแจ็กเก็ต (microjacket)** เป็นบัตรฟิล์มคล้ายไมโครฟิช แต่ใช้ฟิล์มม้วนขนาด 16 มม. ตัดเป็นชิ้นยาวขนาดบัตรแจ็กเก็ตแล้วสอดใส่เข้าไปในช่องสอดเป็นแถว ๆ ทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมข้อมูลในบัตรไมโครแจ็กเก็ตนี้ได้อย่างสะดวก นอกจากนี้ยังมีฟิล์มซึ่งบรรจุในตลับคาสเซ็ทเช่นเดียวกับตลับเทปเสียง เพื่อเอื้ออำนวยการใช้ให้สะดวกยิ่งขึ้น วัสดุย่อส่วนในรูปไมโครฟอร์มต่าง ๆ นี้ ส่วนใหญ่จะถ่ายจากวัสดุที่มีปริมาณมาก หากเก็บไว้ในรูปแบบเดิมก็จะเปลืองเนื้อที่จัดเก็บ และอาจเสื่อมสภาพได้ในระยะเวลาหนึ่ง วัสดุเหล่านี้ ได้แก่ หนังสือพิมพ์และวารสารฉบับย้อนหลัง นอกจากนี้ก็อาจมีเอกสารจดหมายเหตุ กฎหมาย และเรื่องราวเก่า ๆ ที่มีคุณค่าซึ่งห้องสมุดไม่สามารถจัดหาในรูปลักษณะรูปเล่มเดิมได้ ก็จะจัดหาในรูปไมโครฟอร์ม ซึ่งมีราคาถูกและประหยัดค่าใช้จ่ายในการขนส่งเป็นอย่างมาก ห้องสมุดจะจัดเก็บไมโครฟอร์มเหล่านี้ไว้ตามรูปแบบของไมโครฟอร์มในตู้เก็บพิเศษ มีรหัสและดรรชนีช่วยค้นที่จะทำให้ผู้ใช้เข้าถึงเรื่องที่ต้องการ ส่วนการใช้จำเป็นต้องใช้กับเครื่องอ่านประเภทต่าง ๆ ตามลักษณะของฟิล์ม เครื่องอ่านบางชนิดก็จะสามารถขยายและพิมพ์สำเนาไมโครฟอร์มลงบนแผ่นกระดาษได้

ภาพที่ 15.7 การใช้ไมโครฟอร์ม

2.5 แผ่นเสียงและเทปเสียง แผ่นเสียงมีลักษณะเป็นแผ่นกลมมีร่องเล็ก ๆ ซึ่งอัดเสียงเก็บไว้และเมื่ออัดไปแล้วครั้งหนึ่งก็คงอยู่ถาวรจนกว่าจะแตกหัก ส่วนใหญ่จะใช้เป็นสื่อบันทึกเสียงดนตรี เพราะจะให้เสียงที่ไพเราะชัดเจน และเสื่อมสลายยาก เทปเสียงที่ใช้เป็นสื่อบันทึกส่วนใหญ่จะเป็นเทปคาสเซ็ท ใช้บันทึกความรู้และเรื่องราวต่าง ๆ อย่างกว้างขวางในทุกสาขาวิชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งใช้ในการเรียนการสอนภาษาต่าง ๆ บทสนทนาภาษา โดยผู้ที่เป็นเจ้าของภาษาเป็นผู้พูด คำบรรยาย สุนทรพจน์ ปาฐกถาของบุคคลสำคัญ เสียงดนตรี ตัวอย่างการอ่านโคลงฉันท์ กาพย์กลอนต่าง ๆ การบันทึกเสียงจากเหตุการณ์จริง ๆ เพื่อเก็บไว้เป็นวัสดุอ้างอิง เชิงประวัติศาสตร์ [16] ห้องสมุดจะจัดเก็บวัสดุประเภทนี้ในตู้เก็บพิเศษมีรหัสและดรรชนีช่วยค้นรายการแต่ละรายการและโดยที่แผ่นเสียงและเทปเสียงเป็นสื่อที่ใช้ง่าย และผู้ใช้โดยทั่วไปมีเครื่องเล่นเอง ห้องสมุดหลายแห่งจึงอนุญาตให้ผู้ใช้ขอยืมวัสดุเหล่านี้ไปใช้ประโยชน์นอกห้องสมุดได้

2.6 ลูกโลก หุ่นจำลอง และวัสดุตัวอย่าง วัสดุประเภทนี้เป็นสื่อที่ช่วยให้การศึกษาค้นคว้าในเรื่องที่เกี่ยวข้องแจ่มชัด เหมือนได้สัมผัสของจริง **ลูกโลก** ใช้เพื่อประกอบการค้นคว้าวิชาทางด้านภูมิศาสตร์เกี่ยวกับลักษณะภูมิประเทศ อาณาเขต ลักษณะทางภูมิศาสตร์ต่าง ๆ เป็น ภูเขา แม่น้ำ เกาะ แก่งต่าง ๆ **หุ่นจำลอง** ใช้สำหรับเป็นสื่อประกอบการค้นคว้าที่ทำเหมือนของจริง แต่มีลักษณะเป็นรูปสามมิติที่สัมผัสได้เหมือนของจริง ซึ่งไม่อาจหาดูได้ และของจริงบางอย่างซึ่งอาจเล็กเกินไปจนไม่อาจดูได้ด้วยตาเปล่า หรือใหญ่โตเกินกว่าที่จะนำมาแสดงให้ดู จึงจำเป็นต้องทำเป็นหุ่นจำลอง ใช้สีสวยเป็นส่วนสำคัญให้เห็นชัดเจนขึ้น ของบางอย่างก็เป็นของที่หายากมีเพียงชิ้นเดียว เมื่อต้องการเผยแพร่จึงจำเป็นต้องมีภาพจำลอง เช่น ศิลาจารึกพ่อขุนรามคำแหง เป็นต้น **ของตัวอย่าง** เป็นตัวแทนของของจริง เช่น ตัวอย่างแร่ต่าง ๆ ของเมืองไทย สัตว์ต่าง ๆ ที่สตาฟไว้ ซึ่งถึงแม้จะตายแล้วแต่ยังมีสัดส่วนและโครงสร้างภายนอกเหมือนของจริง ของตัวอย่างจะช่วยให้เข้าใจถึงความเป็นจริงได้อย่างใกล้เคียงที่สุด สื่อประเภทที่กล่าวมานี้โดยทั่วไปมีราคาแพงและเสียหายง่าย การใช้จะต้องปรึกษาบรรณารักษ์บริการโสตทัศน์ [17]

เรื่องที่ 15.3.4
การค้นคว้าจากฐานข้อมูลต่าง ๆ

1. ความหมายและลักษณะของฐานข้อมูล

ในปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและความรู้ โดยเฉพาะเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ได้มีบทบาทอย่างสำคัญ ทำให้เกิดข้อมูลข่าวสารในด้านต่าง ๆ อย่างมากมายและลึกซึ้งซับซ้อน จนเกิดเป็นภาวะของการไหลท่วมท้นแห่งกระแสธารของข้อมูล ข่าวสารและความรู้ในเรื่องต่าง ๆ สังคมปัจจุบันจึงกลายเป็นสังคมข่าวสารที่มนุษย์จำเป็นต้องใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการดำรงชีวิต ไม่ว่ามนุษย์จะอยู่ในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม วงการแพทย์ หรือวงการศึกษา ล้วนต้องการมูลข่าวสาร หรือความรู้ใหม่ ๆ มาสนับสนุนการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจของตนให้ได้อย่างรวดเร็ว เพราะมนุษย์ต้องแข่งขันกับเวลาแข่งขันกับคู่ต่อสู้ของตนในการที่จะนำข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่าง ๆ ไปใช้ประโยชน์ จึงเกิดความพยายามที่จะพัฒนาระบบการจัดเก็บค้นหาข้อมูล ข่าวสารและความรู้ที่จะเกิดขึ้นเป็นจำนวนมากมายเหล่านั้นให้เป็นระเบียบสามารถสนองความต้องการของมนุษย์ในยุคข่าวสารแทน

การจัดระบบด้วยมือ เช่น การทำบัตรรายการ บรรณานุกรม และดรรชนี ที่ห้องสมุดและศูนย์เอกสารต่าง ๆ เคยใช้ ทั้งนี้เพราะการผลิตเครื่องมือช่วยค้นดังกล่าวด้วยมือมีขีดจำกัดในการสืบค้นข้อมูลที่ต้องการโดยเฉพาะความล่าช้าและไม่ทันสมัย ไม่ทันต่อปริมาณของข้อมูลข่าวสารและวิทยาการด้านต่าง ๆ ที่มีแต่จะเพิ่มปริมาณมากขึ้นและลึกซึ้งซับซ้อนมากขึ้น ไม่ทันต่อความต้องการของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องเฉพาะสาขาที่แตกย่อยซอยละเอียด เช่น การศึกษาเรื่องร่างกายของมนุษย์จะแตกลึกไปในเรื่องของอวัยวะแต่ละส่วนอย่างลึกซึ้ง เกิดแพทย์ผู้ชำนาญการด้านสมอง ด้านตา ด้านหู ด้านจมูก ด้านหัวใจ ฯลฯ และการศึกษาค้นคว้าของผู้เชี่ยวชาญชำนาญการเหล่านี้ก็ก่อให้เกิดผลงานใหม่ออกมาไม่สิ้นสุด การนำเทคโนโลยีสารนิเทศ (information technology) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม (telecommunication technology) เข้ามาช่วยในการจัดเก็บค้นหาข้อมูลข่าวสารจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

เมื่อมีการนำเทคโนโลยีสารนิเทศเข้ามาใช้กับการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารและวิทยาการต่าง ๆ จึงทำให้เกิดแหล่งค้นคว้าประเภทใหม่ซึ่งเก็บรายละเอียดของข้อมูลข่าวสารที่อยู่ในลักษณะที่เครื่องจักรกล (คอมพิวเตอร์) อ่านได้ (machine readable form) เรียกว่า ฐานข้อมูล ฐานข้อมูลจะสร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารอย่างมีระเบียบและมีเทคนิคการสืบค้นที่ผู้ค้นคว้าหาข้อมูลข่าวสารที่บรรจุไว้นั้นสามารถสืบค้นข้อมูลที่ต้องการได้อย่างตรงกับความต้องการมากที่สุด ทันสมัยที่สุด และภายในเวลาที่รวดเร็วที่สุด [18]

ฐานข้อมูลที่ใช้ในการจัดเก็บค้นหาข้อมูลข่าวสารดังกล่าวนี้ ส่วนใหญ่จะมีลักษณะดังนี้

1.1 ฐานข้อมูลด้านบรรณานุกรม (bibliographic databases) ฐานข้อมูลประเภทนี้จะเก็บข้อมูลของหนังสือ วารสาร เอกสาร รายงานการประชุมต่าง ๆ โดยการทำดรรชนีรายละเอียดข้อมูลทางบรรณานุกรมของเอกสารหรือบทความเหล่านั้น ฐานข้อมูลบางฐานอาจบรรจุข้อมูลเกี่ยวกับสาระสังเขปของเอกสารเหล่านั้นด้วย ดังนั้นเมื่อผู้ค้นต้องการข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็จะมีการดึงโปรแกรมสอบถามเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคอมพิวเตอร์ก็จะให้รายละเอียดทางบรรณานุกรมของสิ่งที่ต้องการทำให้ผู้ค้นคว้าทราบได้ทันทีว่าเรื่องที่ต้องการศึกษาค้นคว้านั้นอยู่ในหนังสือ วารสาร หรือรายงานเล่มใดและมีสาระอย่างย่อ ๆ ว่ากระไร ตรงกับความต้องการที่แท้จริงหรือไม่ นับเป็นการประหยัดเวลาในการค้นคว้าเป็นอย่างยิ่ง และโดยที่ฐานข้อมูลประเภทนี้เป็นฐานข้อมูลที่มีจำนวนมากสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างกว้างขวาง จึงจะได้กล่าวถึงการค้นคว้าจากฐานข้อมูลประเภทนี้ในรายละเอียดต่อไป

1.2 ฐานข้อมูลด้านตัวเลข (numeric databases) ฐานข้อมูลประเภทนี้จะเก็บข้อมูลด้านตัวเลขสถิติเกี่ยวกับการลงทุน ตลาดหุ้น ธุรกิจ อุตสาหกรรม ทฤษฎี และสูตรสมการต่าง ๆ ในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ฐานข้อมูลบางฐานอาจมีโปรแกรมที่สามารถจัดทำตารางหรือกราฟทางสถิติให้แก่ผู้ใช้ได้ตามคำร้องขอ จึงทำให้ประหยัดเวลาในการรวบรวมข้อมูลประเภทนี้ของนักค้นคว้าหรือนักวิจัยเป็นอย่างยิ่ง

1.3 ฐานข้อมูลเต็มรูป (full-text databases) ฐานข้อมูลบางฐานอาจจะให้ข้อมูลข่าวสารเต็มรูป กล่าวคือจะบรรจุเรื่องราวทั้งหมดเข้าไปในเครื่องคอมพิวเตอร์ในรูปแบบที่เครื่องอ่านได้ เมื่อผู้ใช้ต้องการก็สามารถเรียกข้อมูลข่าวสารที่บรรจุไว้ทั้งหมดออกมาใช้ได้ ฐานข้อมูลประเภทนี้จะมีน้อยมากเพราะมีค่าใช้จ่ายในการจัดทำและการสืบค้นสูงมาก แต่ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเจริญรุดหน้าอยู่ตลอดเวลาจึงได้มีการผลิตฐานข้อมูลเต็มรูปดังกล่าวนี้โดยตัดเป็นฐานข้อมูลเฉพาะเรื่อง เฉพาะชุด เฉพาะระยะเวลา และบรรจุในแผ่นดิสก์ ซึ่งผู้ใช้สามารถนำเอาไปเข้าเครื่องอ่านซึ่งพ่วงกับเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ผู้ใช้ก็สามารถค้นคว้าหาข้อมูลในเรื่องหรือช่วงระยะเวลาที่ต้องการได้ เช่นเดียวกับการค้นหาจากหนังสือ เพียงแต่ข้อมูลที่บรรจุในแผ่นดิสก์แผ่นหนึ่งจะมีปริมาณมากกว่าที่บรรจุในหนังสือชุดหนึ่ง และการค้นหาโดยใช้เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ช่วยก็จะทำให้ได้ข้อมูลที่ต้องการอย่างรวดเร็ว

ฐานข้อมูลประเภทต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยเฉพาะฐานข้อมูลที่บรรจุอยู่ในเครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ (mainframe computer) อาจจะอยู่ในที่ต่าง ๆ กัน อาจจะครอบคลุมเรื่องราวต่าง ๆ กันตามวัตถุประสงค์ของการสร้างฐานข้อมูลที่ต่างกัน แต่ฐานข้อมูลเหล่านี้สามารถเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเป็นระบบเครือข่าย โดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม และดาวเทียมเข้ามาช่วย ดังนั้น

ฐานข้อมูลในสาขาวิชาต่าง ๆ กัน ซึ่งอยู่ตามสถานที่ต่าง ๆ ที่ห่างไกลกันก็สามารถเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน และขยายขอบเขตของการใช้ประโยชน์ให้กว้างขวางและครอบคลุมวิทยาการและข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้มากมาย

2. การค้นคว้าจากฐานข้อมูลด้านบรรณานุกรม

ฐานข้อมูลด้านบรรณานุกรมมีพัฒนาการมาจากบริการดรรชนีและสาระสังเขป ซึ่งเป็นบริการที่ช่วยให้ผู้ใช้ได้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากวิทยาการในสาขาวิชาต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านวิทยาศาสตร์ การแพทย์ และเทคโนโลยีได้เจริญก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้เกิดรายงานผลการศึกษาค้นคว้าวิจัย ตีพิมพ์ในเอกสารและวารสารต่าง ๆ จำนวนมากมายเกินกว่าที่ห้องสมุดหรือสถาบันผู้ใช้บริการข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จะรวบรวมได้ทั้งหมด จึงจำเป็นต้องมีการจัดทำดรรชนีและสาระสังเขปสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น เพื่อให้ผู้ใช้พิจารณาว่ามีเรื่องใดที่ต้องการ และเรื่องนั้น ๆ ตรงกับความต้องการที่แท้จริงหรือไม่ และมีความจำเป็นที่จะต้องอ่านเอกสารเต็มรูปหรือไม่ ด้วยเหตุนี้ห้องสมุดและสถาบันผู้ให้บริการข้อมูลข่าวสารทั้งที่เป็นหน่วยงานของรัฐและเอกชน ตลอดจนสำนักพิมพ์ต่าง ๆ จึงได้ผลิตและให้บริการดรรชนีและสาระสังเขปในแขนงวิชาต่าง ๆ อย่างกว้างขวางเพื่อให้ทันต่อกระแสธารแห่งการท่วมท้นของวิทยาการในแต่ละแขนง และได้อาศัยความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการบันทึก จัดเก็บ และให้บริการด้านบรรณานุกรมดังกล่าว ทั้งในระบบออฟไลน์ (off-line) คือผลิตออกมาเป็นรูปเล่มให้ค้นด้วยมือ และเป็นรูปแบบที่อ่านได้ด้วยเครื่อง เช่น ไมโครฟิช และค้นโดยการโต้ตอบกับเครื่องคอมพิวเตอร์โดยตรงในระบบออนไลน์ (on-line) เช่น หอสมุดแพทย์แห่งชาติอเมริกันได้ผลิตดรรชนีสำหรับค้นข้อมูลข่าวสารทางการแพทย์เรียกว่า Index Medicus โดยเครื่องคอมพิวเตอร์ และให้บริการแก่ผู้ใช้ทั้งในประเทศและนอกประเทศในลักษณะที่เป็นฉบับพิมพ์เป็นเล่มออกมาเป็นวาระ เช่น วารสาร และยังให้บริการค้นข้อมูลข่าวสารทางการแพทย์โดยระบบออนไลน์ ซึ่งรู้จักกันแพร่หลายในวงการแพทย์ว่า MEDLINE [19]

2.1 การค้นคว้าในระบบออฟไลน์ ในระบบออฟไลน์นอกจากผู้ผลิตจะผลิตสิ่งพิมพ์หรือไมโครฟิช มาให้ผู้ใช้ค้นคว้าด้วยมือแล้ว ผู้ใช้บริการของฐานข้อมูลยังอาจใช้บริการสอบถามเครื่องคอมพิวเตอร์ถึงข้อมูลข่าวสารที่ต้องการแล้ว เครื่องคอมพิวเตอร์จะนำข้อมูลที่มีอยู่ในฐานข้อมูลมาพิมพ์ในรูปแผ่นกระดาษ (print out) จึงทำให้เกิดข้อจำกัดในการค้นคว้าดังนี้

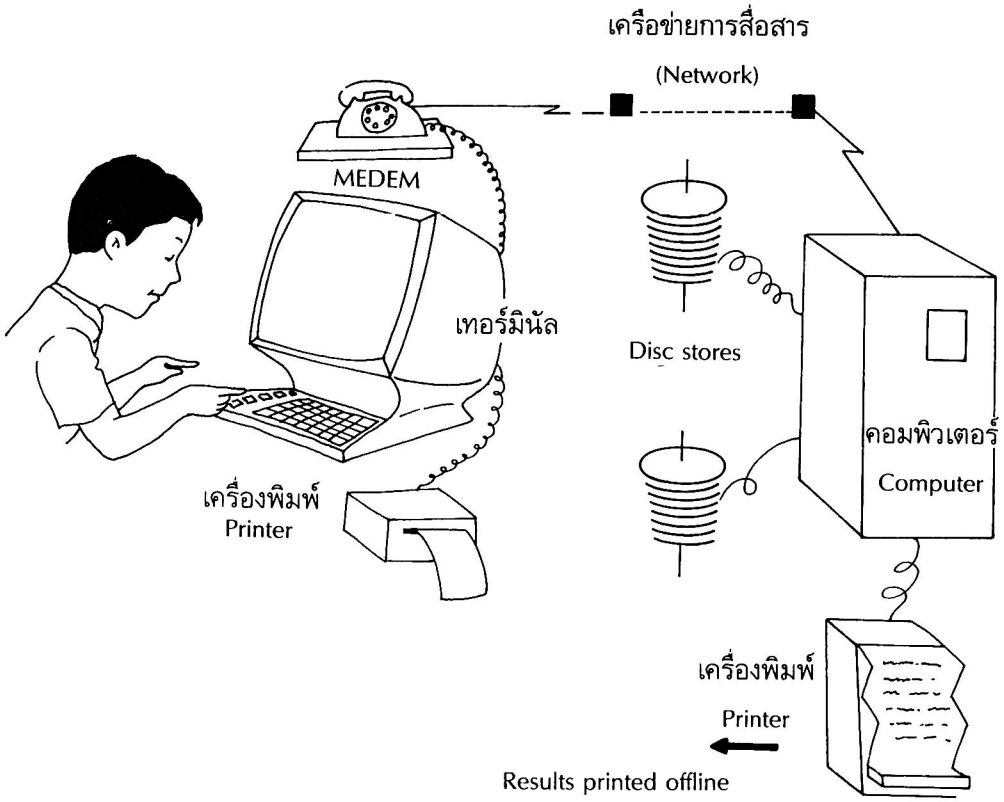
2.1.1 ผู้ค้นคว้าต้องเตรียมคำถามที่ต้องการค้นล่วงหน้าทั้งหมด เพราะในการสืบค้นข้อมูลแต่ละเรื่องจะติดต่อกับเครื่องได้เพียงครั้งเดียว โดยผ่านโปรแกรมการค้นแล้วให้เครื่องค้นหาออกมาในครั้งเดียว

2.1.2 ผู้ค้นคว้าไม่สามารถกำหนดได้ว่าส่วนใดของเรื่องทั้งหมดที่ต้องการและส่วนใดไม่ต้องการ เพราะเครื่องไม่ให้โอกาสแก่ผู้ใช้ที่จะจำแนกเรื่องที่ไม่ต้องการออกจากเรื่องทั้งหมดได้

2.1.3 ผู้ค้นคว้าต้องเสียเวลาคอยคำตอบ ไม่สามารถให้คำตอบในทันที

2.1.4 การสืบค้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ ต้องใช้นักคอมพิวเตอร์หรือผู้ที่ฝึกอบรมในด้านการค้นด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยค้นให้ เพราะจะต้องเขียนโปรแกรมสอบถามเป็นกรณี ด้วยวิธีนี้อาจทำให้ผู้ค้นคว้าไม่ได้ข้อมูลตรงตามที่ต้องการ เพราะผู้ทำหน้าที่สืบค้นอาจไม่ทราบความต้องการที่แท้จริงของผู้ค้นคว้า

2.2 การค้นคว้าในระบบออนไลน์ เป็นระบบที่เกิดมาเพื่อทดแทนข้อจำกัดของระบบออฟไลน์ ดังกล่าว โดยได้มีการพัฒนาขึ้นมาตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1963 จนถึง ค.ศ. 1970 จึงได้พัฒนาระบบได้อย่างสมบูรณ์ ลักษณะของระบบออนไลน์ที่สำคัญคือผู้ค้นคว้าสามารถติดต่อโดยตรงได้กับฐานข้อมูลที่ต้องการ การติดต่อกับเครื่องจึงเป็นแบบสองทาง (two-way communications) ซึ่งมีการโต้ตอบกันระหว่างผู้ค้นหรือผู้ใช้กับระบบภายในเครื่องโดยจอรับภาพหรือเทอร์มินัล (terminal) เป็นสถานีปลายทางของการโต้ตอบ จอรับภาพจะติดต่อกับคอมพิวเตอร์โดยการติดต่อสื่อสาร ซึ่งไม่กำหนดระยะทางว่าไกลมากน้อยเพียงใด จอรับภาพอาจอยู่บริเวณเดียวกันกับเครื่องคอมพิวเตอร์ หรืออยู่ไกลกันเป็นพันเป็นหมื่นกิโลเมตร หรืออยู่กันคนละฟากฟ้า ฟากแผ่นดิน ก็ได้ หากจอรับภาพอยู่ในบริเวณเดียวกันกับเครื่องคอมพิวเตอร์ ก็จะติดต่อกันโดยใช้สายเคเบิ้ลลากสายไปยังเครื่องคอมพิวเตอร์ แต่ถ้าเป็นระยะไกลกันการติดต่อทางสายจะผ่านสายโทรศัพท์หรือผ่านดาวเทียม [20]



ภาพที่ 15.8 กระบวนการค้นคว้าในระบบออนไลน์ [21](Henry p. 20)

ปัจจุบันได้มีผู้ให้บริการค้นคว้าข้อมูลข่าวสารในระบบออนไลน์มากมายหลายแห่ง ทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และอื่นๆ เช่น บริษัท DIALOG Information Services, Inc., Dow Jones Information Service, British Library Automated Information Service (BLAISE), Online Computer Library Center (OCLC) องค์กรหรือบริษัทที่ให้บริการดังกล่าวแม้จะมีลักษณะโครงสร้างและรายละเอียดในการให้บริการที่แตกต่างกันไปบ้าง เช่น DIALOG และ BLAISE ให้บริการค้นคว้าทั้งในลักษณะบรรณานุกรม สาระสังเขป และรายละเอียดอื่นๆ อีกหลายอย่าง แต่ทุกแห่งจะจัดบริการค้นคว้าดังกล่าวในลักษณะธุรกิจการซื้อขายข้อมูลข่าวสาร กล่าวคือผู้ใช้บริการจะต้องจ่ายเงินเพื่อให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ โดยเริ่มจ่ายตั้งแต่การลงมือใช้ที่ปลายทางเพื่อตรวจสอบหาเรื่องที่ต้องการ และเมื่อตรวจทานแล้วก็ต้องจ่ายเงินค่าเวลาคอมพิวเตอร์และค่าธรรมเนียมการใช้บริการสื่อสารโทรคมนาคมเพื่อเรียกเอาข้อมูลข่าวสารที่ต้องการนั้นมายังเครื่องปลายทางเพื่อใช้ประโยชน์ตามต้องการ ดังนั้น แม้ผู้ค้นคว้าจะได้รับความสะดวกและรวดเร็วมากกว่าการใช้บริการของห้องสมุดในระบบปกติเป็นอันมาก แต่ก็ต้องจ่ายเงินค่าบริการมากกว่าการใช้บริการห้องสมุดตามปกติมากขึ้นหลายเท่าตัวเช่นกัน [22]

กระบวนการตั้งแต่ผู้ใช้เริ่มใช้เครื่องหรือเริ่มถามคำถามไปยังศูนย์ข้อมูลข่าวสาร จนกระทั่งข้อมูลข่าวสารที่ต้องการกลับมาปรากฏบนจอรับภาพ ซึ่งเป็นเครื่องปลายทางที่วางอยู่ตรงหน้าผู้ใช้นั้น จะกินเวลาเพียงนิดเดียว หากเป็นคำถามสั้นๆ ก็อาจใช้เวลาค้นหาคำตอบให้ได้ภายใน 30 วินาที หากข้อมูลที่ต้องการมีความยาวและความซับซ้อนของคำถามมากขึ้นก็จะใช้เวลาเพิ่มมากขึ้น การคิดราคาก็คำนวณจากเวลาที่เริ่มใช้เรื่อยไปจนยุติการใช้ ซึ่งจะรวมค่าใช้ฐานข้อมูลซึ่งคิดในอัตราแตกต่างกันไปตามลักษณะและระยะเวลา เช่น ฐานข้อมูลทางการศึกษาอาจจะมีราคาถูกกว่าฐานข้อมูลทางด้านธุรกิจ อุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังมีค่าใช้ระบบโทรคมนาคม ซึ่งคิดตามระยะเวลาที่ใช้และอัตราที่แตกต่างกันตามขนาดและประสิทธิภาพของอุปกรณ์กำหนดความเร็วของสัญญาณสื่อสาร (modem) หากมีการแจ้งให้ส่งข้อมูลข่าวสารอื่นๆ มาให้ผู้ใช้โดยระบบออฟไลน์ด้วย ผู้ใช้ก็จะต้องเสียค่าพิมพ์และค่าส่งข้อมูลดังกล่าวมาให้ ซึ่งราคาจะแตกต่างกันไปตามแต่ละฐานข้อมูลอีก [23]

2.2.1 การค้นคว้าในระบบออนไลน์ของห้องสมุดในประเทศไทย อาจแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

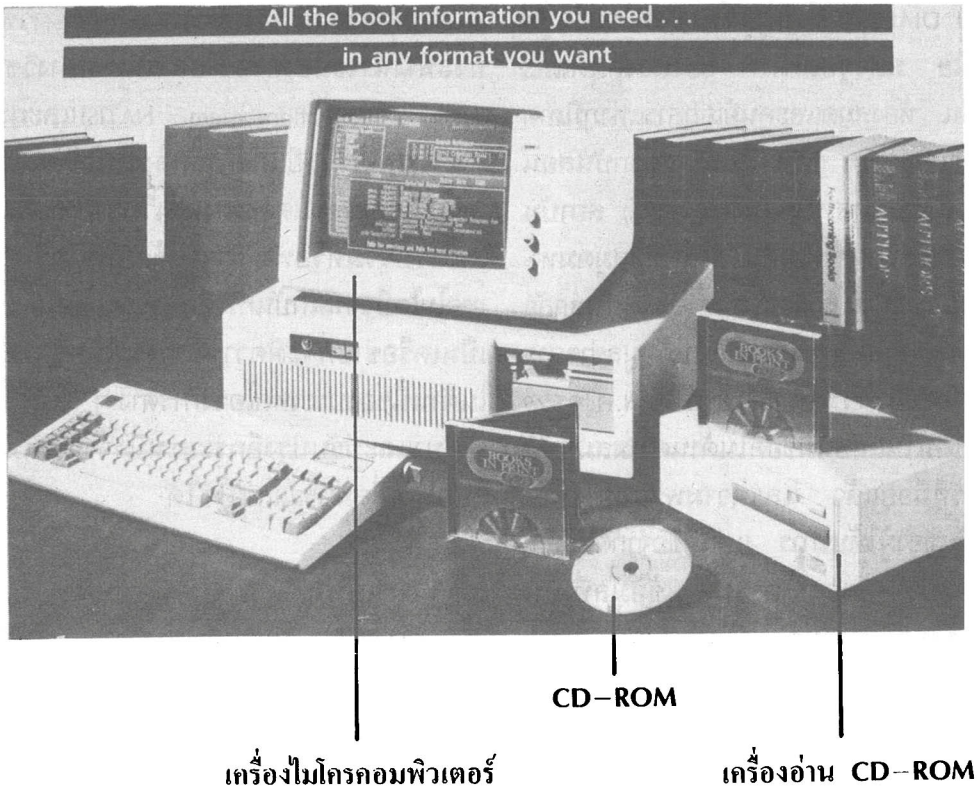
1) สมัครเป็นสมาชิกระบบออนไลน์ที่ให้

บริการได้อย่างสมบูรณ์จากต่างประเทศ ได้แก่การเป็นสมาชิกของระบบ DIALOG ซึ่งมีศูนย์คอมพิวเตอร์อยู่ที่มลรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา ของห้องสมุดและสถาบันต่าง ๆ เช่น ห้องสมุดและศูนย์เอกสารแห่งภูมิภาคสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT) ห้องสมุดสถาบันสอนภาษา สมาคมนักเรียนเก่าสหรัฐอเมริกา (AUA) สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยมหิดล รวมทั้งสำนักบรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งได้ให้บริการสืบค้นข้อมูลข่าวสารในระบบออนไลน์ดังกล่าวมาตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2529 การใช้บริการออนไลน์ในแบบนี้มีข้อดีในด้านความสมบูรณ์ของข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่แล้ว และความพร้อมทางด้านเทคนิค การสืบค้นของผู้ให้บริการ แต่ก็มีข้อจำกัดในด้านข้อมูลข่าวสารของประเทศไทยโดยเฉพาะข้อมูลที่เป็นภาษาไทยจะไม่มีบรรจุอยู่ในฐานข้อมูลเหล่านี้ [24]

2) การพัฒนาระบบเครือข่ายออนไลน์ของไทย ขณะนี้ในประเทศไทยได้มีความพยายามที่จะพัฒนาเครือข่ายออนไลน์ที่บรรจุข้อมูลข่าวสารของไทยโดยเฉพาะข้อมูลข่าวสารภาษาไทย แต่ก็ยังมีปัญหาในเรื่องเทคนิควิธีการ เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์และสื่อสารโทรคมนาคม ซึ่งมีราคาแพงและมีความซับซ้อนมาก ปัจจุบันได้มีหน่วยงานและองค์กรหลายแห่งได้พยายามริเริ่มเครือข่ายออนไลน์หลายโครงการ เช่น โครงการเครือข่ายคอมพิวเตอร์ระหว่าง AIT และมหาวิทยาลัยในประเทศไทย (AIT – Thailand Inter-University Network : ATUNET) โครงการระบบเครือข่ายสารนิเทศของเอสแคป (ESCAP Bibliographic Information System : EBIS) โครงการข่ายงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค (The Provincial University Library Network : PULINET) [25] และล่าสุดเป็นความพยายามของคณะกรรมการสารนิเทศทางวิชาการแห่งชาติที่จะพัฒนาระบบเครือข่ายสารนิเทศทางวิชาการแห่งชาติ (National Information System : NATIS) และกระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและการพลังงานได้พยายามที่จะจัดตั้งเครือข่ายคอมพิวเตอร์ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีโดยรวบรวมหรือพัฒนาฐานข้อมูลด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจากสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษามาเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายที่จะมีความสามารถให้บริการข้อมูลข่าวสารในด้านนี้ของประเทศโครงการต่าง ๆ เหล่านี้คงจะใช้เวลาพัฒนาและปรับปรุงอีกระยะหนึ่งจึงจะสามารถให้บริการออนไลน์ที่สมบูรณ์แก่ผู้ใช้ได้

3. ฐานข้อมูล CD-ROM

CD-ROM เป็นคำย่อของคำว่า Compact Disk Read Only Memory ซึ่งเป็นสื่อเก็บบันทึกข้อมูลที่มีลักษณะเป็นจานกลมขนาดเส้นผ่าศูนย์กลาง 4.75 นิ้ว (12 ซ.ม.) ใช้ในการจัดเก็บข้อมูลอย่างถาวรเช่นเดียวกับหนังสือที่สำนักพิมพ์ต่าง ๆ ผลิตออกมา แต่บริษัทผู้ผลิตสามารถเพิ่มหรือปรับเปลี่ยนข้อมูลใน CD-ROM ให้ทันสมัยได้เป็นระยะ ๆ ตามข้อตกลง การบันทึกข้อมูลลงในแผ่นดิสค์เป็นการใช้ลำแสงเลเซอร์ยิงไปที่พื้นผิวของดิสค์ทำให้เกิดรอยลึกขนาดต่างกันด้วยระบบดิจิทัล ปัจจุบันมีการใช้ CD-ROM อย่างกว้างขวางในวงการดนตรีและเพลงและได้มีการพัฒนาฐานข้อมูลทางวิชาการลงในแผ่นดิสค์ดังกล่าวทั้งในลักษณะที่เป็นฐานข้อมูลทางบรรณานุกรม และที่เป็นฐานข้อมูลเต็มรูป [26]



ภาพที่ 15.9 CD-ROM และเครื่องอ่าน

3.1 การค้นคว้าจากฐานข้อมูล CD-ROM ห้องสมุดหรือศูนย์เอกสาร ศูนย์สารนิเทศที่มีการจัดหาสื่อประเภท CD-ROM เพื่อให้บริการแก่ผู้ใช้ จะต้องจัดเตรียมอุปกรณ์ในการค้นหา ซึ่งประกอบด้วยเครื่องอ่าน CD-ROM และเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์จะทำหน้าที่ค้นหาข้อมูลข่าวสารที่ผู้ค้นคว้าต้องการจากแผ่นดิสก์แต่ละแผ่น ซึ่งสามารถบรรจุข้อมูลได้ประมาณ 220,000 – 250,000 หน้า ซึ่งเทียบได้กับหนังสือประมาณ 500 เล่ม หรือแผ่นดิสเก็ตประมาณ 1,000 – 1,500 แผ่น การค้นคว้าหาข้อมูลจาก CD-ROM มีความรวดเร็วและความถูกต้องใกล้เคียงกับการค้นในระบบออนไลน์ และผู้ใช้ธรรมดาทั่วไปก็สามารถค้นหาได้เอง การอ่านข้อมูลอาจใช้ได้จากจอภาพทันทีหรือจะให้เครื่องพิมพ์ออกมาเป็นแผ่นกระดาษก็ได้ CD-ROM เป็นสื่อการค้นคว้าทางวิชาการที่ให้ข้อมูลที่ทันสมัยกว่าสื่อชนิดเดียวกันที่ผลิตออกมาในรูปสิ่งพิมพ์ เพราะข้อมูลต่าง ๆ มีการปรับปรุงเพิ่มเติมให้ทันสมัยได้ใน CD-ROM ชุดใหม่ซึ่งห้องสมุดจะบอกรับเช่นเดียวกับการบอกรับวารสาร และผู้ผลิตจะจัดส่งแผ่นใหม่มาเปลี่ยนแผ่นเก่าเป็นระยะ ๆ เช่น เป็นราย 3 เดือน ราย 6 เดือน นอกจากนี้ยังได้ข้อมูลที่มากกว่าหนังสือ ใช้เนื้อที่ในการจัดเก็บน้อย และค่าใช้จ่ายจะถูกกว่าการใช้บริการของฐานข้อมูลออนไลน์ หรือไม่มีค่าใช้จ่ายในการค้นเลย เพราะห้องสมุดไม่ต้องเสียค่าโทรคมนาคมในการติดต่อกับฐานข้อมูล [27] แต่อย่างไรก็ตาม จำนวนฐานข้อมูลทางวิชาการที่อยู่ในรูป CD-ROM ซึ่งมีจำหน่ายในท้องตลาดในปัจจุบันนี้ยังน้อยมาก แต่โดยที่ห้องสมุดหลายแห่งประสบกับปัญหาเรื่องเนื้อที่ที่จะใช้จัดเก็บหนังสือและสื่อต่าง ๆ ที่นับวันจะทวีปริมาณมากขึ้นในห้องสมุดจึงได้มีความพยายามที่จะบันทึกหรือจัดหาเอกสารบางชนิดลงบนแผ่น CD-ROM เพื่อการประหยัดเนื้อที่จัดเก็บและเพื่อค้นหาข้อมูลที่ต้องการให้ได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นในอนาคตอันใกล้ CD-ROM จะก้าวเข้ามาแทนที่หนังสือบางประเภทในห้องสมุดโดยทั่วไป

3.2 ฐานข้อมูล CD-ROM ฐานข้อมูล CD-ROM ที่บริษัทและฐานข้อมูลต่าง ๆ ผลิตออกมาจำหน่ายในท้องตลาด ส่วนใหญ่เป็นของสหรัฐอเมริกา และจะบันทึกข้อมูลในลักษณะเป็นฐานข้อมูลทางบรรณานุกรม เช่น ERIC เป็นฐานข้อมูลทางด้านการศึกษาของ Educational Resources Information Center; Bibliofile เป็นฐานข้อมูลทางด้านบรรณานุกรมหนังสือของหอสมุดรัฐสภาอเมริกัน Dissertation Abstracts เป็นฐานข้อมูลทางด้านวิทยานิพนธ์ปริญญาเอกและปริญญาโทของมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาและกลุ่มประเทศยุโรปตะวันตกของ University Microfilms International : MEDLINE ซึ่งเป็นฐานข้อมูลทางด้านการแพทย์ของหอสมุดแห่งชาติอเมริกัน NTIS ซึ่งเป็นฐานข้อมูลทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของ National Technical Information Services นอกจากนี้ยังมีฐานข้อมูล CD-ROM เต็มรูป ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นฐานข้อมูลของบริษัทผลิตสารานุกรม ได้แก่ McGraw-Hill Science and Technical Reference List ซึ่งมีบทความจำนวน 7,300 บทความจาก McGraw-Hill Concise Encyclopedia of Science and Technology และคำศัทพ์จำนวน 98,500 คำ จาก Dictionary of Scientific and Technical Terms บริษัท Grolier ผู้ผลิตสารานุกรมที่มีชื่ออีกบริษัทหนึ่งก็ได้ผลิต Grolier Electronic Encyclopedia ซึ่งเป็นฐานข้อมูลที่ผลิตจาก Academic American Encyclopedia จำนวน 20 เล่ม [28]

ฐานข้อมูล CD-ROM ดังที่ได้กล่าวมานี้นับวันจะทวีความสำคัญและจะเข้ามาแทนที่หนังสือโดยเฉพาะหนังสืออ้างอิงซึ่งมีราคาแพง เปลืองเนื้อที่จัดเก็บ และมีข้อมูลที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย การค้นคว้าทางวิชาการในยุคต่อไปนี้จึงนับวันจะสะดวกสบายและรวดเร็วมากขึ้น เพียงแต่ผู้ใช้หรือนักค้นคว้าจะต้องปรับตัวให้คุ้นเคยกับเทคโนโลยีของการค้นคว้าและเรียนรู้ถึงการใช้ประโยชน์จากสื่อดังกล่าวเหล่านั้น

ตอนที่ 15.4
การเขียนรายงาน

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 15.4 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

154.1 ความสำคัญและประเภทของรายงาน
15.4.2 การเขียนรายงานวิชาการ
15.4.3 การเขียนรายงานทั่วไป
15.4.4 การเขียนโครงการ

แนวคิด

1. การเขียนรายงานเป็นภารกิจสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ศึกษาค้นคว้าในทุกระดับ รายงานมีหลายประเภท ซึ่งจำแนกได้ตามวัตถุประสงค์ วิธีนำเสนอ หรือลักษณะเนื้อหา
2. รายงานวิชาการเป็นผลของการศึกษาค้นคว้าที่นำมาเรียบเรียงไว้อย่างมีระบบมีรูปแบบอันประกอบด้วยส่วนนำ ส่วนเนื้อความและส่วนท้าย ขั้นตอนการเขียนเริ่มด้วยการเตรียมข้อมูล การเลือกเรื่องและตั้งชื่อเรื่อง ลงท้ายด้วยการสรุปการใช้ภาษาจะใช้บรรยายโวหารที่ตรงประเด็นและอธิบายอย่างชัดเจน
3. รายงานทั่วไป แบ่งเป็น 3 ประเภทคือ รายงานการปฏิบัติงาน รายงานกิจการทั่วไป และรายงานทางธุรกิจ
4. โครงการคือแผนการปฏิบัติงานที่เขียนเป็นขั้นตอนอย่างมีระบบ ประกอบด้วยส่วนนำ ส่วนเนื้อความ และส่วนขยายความ แต่ละส่วนมีรายละเอียดซึ่งผู้นำจำเป็นต้องศึกษาและฝึกฝนทั้งรูปแบบและภาษาในการเขียน

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 15.4 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายและยกตัวอย่างความสำคัญของการเขียนรายงานได้
2. จำแนกประเภทของรายงานได้
3. อธิบายรูปแบบ ขั้นตอนการเขียน และการใช้ภาษาในรายงานวิชาการได้
4. อธิบายรูปแบบ ขั้นตอนการเขียน และการใช้ภาษาในรายงานทั่วไปได้
5. อธิบายรูปแบบ ขั้นตอนการเขียน และการใช้ภาษาในรายงานธุรกิจได้
6. เขียนรายงานประเภทต่าง ๆ ได้

เรื่องที่ 15.4.1
ความสำคัญและประเภทของรายงาน

1. ความสำคัญของรายงาน

คำว่า "รายงาน" ที่เป็นคำนาม หมายถึง "คำกล่าวบอกเรื่องราวที่ไปทำ ไปรู้ หรือไปเห็นมา [29] ซึ่งอาจเป็นการรายงานด้วยวาจาหรือข้อเขียน อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะการเขียนรายงานอย่างเป็นทางการ ซึ่งเป็นความจำเป็นประการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าในสาขาใด ท่านอาจจำเป็นต้องเขียนรายงานในโอกาสต่าง ๆ กัน ยกตัวอย่าง ท่านวางแผนที่จะปฏิบัติงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะต้องขออนุมัติจากผู้เกี่ยวข้องก็จะต้องทำแผนปฏิบัติงานหรือโครงการครั้นได้รับอนุมัติและดำเนินการแล้ว ก็จะต้องเขียนรายงานผลการดำเนินงานดังกล่าว หรือท่านได้รับทุนให้เดินทางไปดูงาน ฝึกอบรม หรือไปประชุมนอกสถานที่ ซึ่งจะเป็นภายในหรือภายนอกประเทศก็ตาม กลับมาแล้วก็ต้องเสนอรายงานการไปปฏิบัติภารกิจดังกล่าวให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และเผยแพร่แก่ผู้ร่วมงานด้วย หรือท่านสนใจใคร่ศึกษาวิเคราะห์ วิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เมื่อได้ผลอย่างไรก็เขียนรายงานในรูปของบทความหรือรายงานวิชาการ หรือในกรณีที่ท่านเข้าศึกษาต่อในระดับสูงกว่าปริญญาตรีก็จำเป็นต้องศึกษาค้นคว้าเพื่อทำรายงานประกอบการศึกษาแต่ละวิชา ตลอดจนรายงานการวิจัยในรูปแบบของวิทยานิพนธ์และปริญญานิพนธ์ด้วย ดังนี้เป็นต้น

จากตัวอย่างดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การเขียนรายงานเป็นเรื่องสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในวิชาชีพทุกแขนง ไม่ว่าท่านจะอยู่ในระดับใดในหน่วยงานหรือศึกษาต่อก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้างาน ความจำเป็นที่จะต้องเขียนรายงานยิ่งจะมีมากขึ้น อาทิ การกล่าวรายงานต่อประธานในพิธี ซึ่งก่อนที่จะกล่าวก็ต้องเขียนเรียบเรียงเป็นลายลักษณ์อักษรเสียก่อน แต่การเขียนรายงานมิใช่เรื่องง่าย เพราะจะต้องคำนึงถึงรูปแบบเนื้อหาสาระ ตลอดจนการใช้ภาษาที่จะต้องชัดเจน รัดกุมและสละสลวยด้วย ซึ่งต้องอาศัยการฝึกฝนจนเกิดทักษะ ฉะนั้นนักศึกษาควรลงมือฝึกเขียนด้วยตนเอง และศึกษาตัวอย่างรายงานประเภทต่าง ๆ เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์วิชาชีพให้สมบูรณ์

2. ประเภทของรายงาน

การจำแนกประเภทของรายงานทำได้หลายวิธี โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ วิธีนำเสนอ และลักษณะเนื้อหากล่าวคือ

2.1 จำแนกตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ รายงานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบการศึกษาตามหลักสูตร รายงานที่ใช้ในหน่วยงาน และรายงานเรื่องที่สนใจศึกษาด้วยตนเองโดยไม่เกี่ยวกับการเรียนหรือการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

2.2 จำแนกตามวิธีการนำเสนอ ได้แก่ รายงานเดี่ยว รายงานกลุ่ม รายงานด้วยวาจา และ/หรือ รายงานด้วยข้อเขียน รายงานอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ และรายงานที่เขียนเป็นรูปแบบต่าง ๆ เช่น บทความ สารคดี เป็นต้น

2.3 จำแนกตามลักษณะเนื้อหา ได้แก่ **รายงานวิชาการ** ซึ่งยังแยกเนื้อหาเป็นวิชาการสาขาต่าง ๆ เช่น ประวัติศาสตร์ วิทยาศาสตร์ อักษรศาสตร์ เป็นต้น **รายงานอื่น ๆ** ที่ไม่ใช่วิชาการโดยตรง เช่น รายงานการเดินทางไปประชุมหรือดูงาน รายงานการดำเนินงาน เป็นต้น และ **โครงการหรือแผนปฏิบัติการ**

ในที่นี้จะจำแนกประเภทตามลักษณะเนื้อหาในข้อ 2.3 เป็น 3 ประเภท โดยจะกล่าวถึงกระบวนการเขียนซึ่งเน้นวิธีการฝึกปฏิบัติเป็นสำคัญ ขอให้นักศึกษาติดตามเรื่องที่ 15.4.2 – 15.4.4 ต่อไป

เรื่องที่ 15.4.2
การเขียนรายงานวิชาการ

รายงานวิชาการ คือ "ผลของการศึกษาค้นคว้าเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่นำมาเรียบเรียงไว้อย่างมีระบบ" ในตอนที่ 15.3 ได้กล่าวถึงการค้นคว้าทางวิชาการมาแล้ว ซึ่งจะช่วยให้นักศึกษาค้นหาข้อมูลอย่างมีระบบ นอกจากสื่อต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว การศึกษาค้นคว้าอาจทำได้โดยวิธีอื่น ๆ อีก เช่น การฝึกงาน การอบรม การทดลอง เป็นต้น

ในหัวเรื่องนี้ จะกล่าวถึงเฉพาะรายงานที่เป็น**เนื้อหาวิชาการล้วน ๆ** ได้แก่ รายงานที่ใช้ประกอบการศึกษาตามหลักสูตร หรือรายงานวิชาการในหน่วยงาน ตลอดจนรายงานในรูปแบบของบทความวิชาการที่พิมพ์เผยแพร่ในหนังสือพิมพ์หรือวารสารต่าง ๆ โดยจะกล่าวถึงรูปแบบและขั้นตอนการเขียน ดังนี้

1. รูปแบบของรายงานวิชาการ

รูปแบบของรายงานวิชาการประกอบด้วยส่วนนำ ส่วนเนื้อความ และส่วนท้าย

1.1 ส่วนนำ

ก. ปกรายงาน ถ้าเป็นรายงานฉบับสั้น ๆ ในลักษณะบทความหรือสารคดีอาจไม่จำเป็นต้องมีปก แต่ถ้าเป็นรายงานฉบับยาว มักทำปกเรียบร้อย ปกของรายงานจะมีชื่อเรื่องและชื่อผู้เขียนรายงาน การตั้งชื่อเรื่อง อาจตั้งเป็น คำ กลุ่มคำ หรือประโยคก็ได้ ชื่อรายงานควรกะทัดรัดและชัดเจนตรงประเด็น เช่น "คำลักษณะนามในภาษาไทย" "ประเพณีขันโตกของชาวเหนือ" เป็นต้น

ปกรายงาน ถ้ามีการเย็บเล่มเรียบร้อย อาจมีทั้งปกหน้าและปกใน โดยปกในจะมีรายละเอียดเพิ่มเติมจากปกหน้า ได้แก่ ชื่อเรื่อง ชื่อผู้เขียน ชื่ออาจารย์หรือผู้รับรายงาน ชื่อรหัสวิชาและชื่อวิชา คณะหรือแผนกที่สังกัด ภาคเรียนและปีการศึกษา หรือวันเดือนปีที่เสนอรายงาน

ข. คำนำ ถัดจากปกในจะเป็นคำนำ เป็นส่วนที่ผู้เขียนจะบอกเล่าแก่ผู้อ่านก่อนจะอ่านเนื้อหา ซึ่งอาจกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการเขียน ขอบเขต ข้อจำกัด ขอบคุณผู้เกี่ยวข้อง ตลอดถึงความรู้สึกนึกคิดในการเขียนคำนำมักเขียนสั้น ๆ ไม่อธิบายขยายความให้เยิ่นเย้อ เพราะผู้อ่านย่อมต้องการพลิกผ่านไปอ่านเนื้อเรื่องโดยเร็ว

ค. สารบัญ หรือ *สารบาญ* อยู่ถัดจากคำนำ สารบัญคือหัวข้อของรายงานเรียงลำดับมีเลขหน้ากำกับ หากมีภาพหรือตารางประกอบ ก็อาจมีสารบัญภาพหรือตารางด้วย

1.2 ส่วนเนื้อความ

ได้แก่ ส่วนที่เป็นเนื้อเรื่อง เป็นเนื้อหาสาระของรายงาน แสดงขั้นตอนวิธีการค้นคว้า วิธีการรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ ตลอดจนผลของการศึกษาค้นคว้าอย่างละเอียดชัดเจน โดยเฉพาะถ้าเป็นรายงานการวิจัย จะต้องมีรายละเอียดอย่างสมบูรณ์ยิ่งกว่ารายงานวิชาการทั่วไป

เนื้อหาสาระในรายงาน หากผู้เขียนได้ข้อมูลจากแหล่งอื่น มิใช่คิดค้นขึ้นด้วยตนเอง เช่น ได้มาจากการค้นคว้าเอกสาร หรือจากการสัมภาษณ์ จะต้องเขียนอ้างอิงที่มาให้ชัดเจน ไม่ขโมยความคิดหรือข้อเขียนของผู้อื่นมาเป็นของตน เพราะเป็นการละเมิดลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย และเสียมารยาทอย่างร้ายแรง

การอ้างอิงในเนื้อหาเรียกว่า **เชิงอรรถ** เชิงอรรถมี 2 ชนิด คือ

ก. เชิงอรรถขยายความ คือขยายความเนื้อเรื่องให้กว้างขวางชัดเจนขึ้นโดยเขียนไว้ท้ายหน้านั้น อาจใช้เครื่องหมายดอกจัน หรือตัวเลขอ้างอิงก็ได้

ข. เชิงอรรถอ้างอิงที่มา ซึ่งอาจเป็นชื่อบุคคล ชื่อหนังสือ หรือแหล่งที่ค้นคว้ามา เชิงอรรถอ้างอิงนี้อาจเขียนแทรกในเนื้อหาท้ายข้อความหรือเขียนไว้ข้างล่างท้ายหน้านั้น หรือเขียนไว้ท้ายเรื่อง แล้วแต่ความเหมาะสม ถ้ามีไม่มากนักก็นิยมเขียนแทรกหรือไว้ท้ายหน้า แต่ถ้ามีมากเกรงจะรุงรังก็รวมไว้ท้ายเรื่อง ก่อนถึงบรรณานุกรม

นักศึกษาอาจศึกษาตัวอย่างเชิงอรรถได้จากเอกสารการสอนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และเอกสารวิชาการอื่น ๆ

1.3 ส่วนท้าย

ประกอบด้วยส่วนอ้างอิงและภาคผนวก

ก. ส่วนอ้างอิง อาจมีเชิงอรรถอ้างอิง และบรรณานุกรม การเขียนเชิงอรรถนั้น เรียงลำดับการอ้างอิง แต่บรรณานุกรมจะเรียงลำดับตัวอักษรชื่อผู้แต่ง

ข. ภาคผนวก เป็นส่วนเพิ่มเติมที่จะเป็นประโยชน์ให้เนื้อหาชัดเจนขึ้น เช่น ตัวอย่างหรือเรื่องราวประกอบเหตุที่ไม่แทรกไว้ในเนื้อหาเพราะอาจทำให้ยืดยาวหรือเยิ่นเย้อเกินไป อาจไม่ใช่ส่วนสำคัญเท่าเนื้อหาโดยตรง

นอกจากนี้ อาจมี **อภิธานศัพท์** หรือรายการศัพท์ที่ต้องอธิบายด้วย ในกรณีที่มีศัพท์จำนวนมาก

2. ขั้นตอนการเขียนรายงานวิชาการ

เมื่อนักศึกษาได้รับมอบหมาย หรือมีความจำเป็นที่จะต้องเขียนรายงาน บางคนอาจเกิดปัญหาว่า "ไม่ทราบจะเริ่มต้นอย่างไร" หรือ "ไม่ทราบจะเขียนเรื่องอะไร" ต่อไปนี้เป็นแนวทางที่จะแก้ปัญหาดังกล่าว ขอให้นักศึกษาลงมือฝึกปฏิบัติทีละขั้นตอนดังนี้

2.1 การเตรียมตัว ลองตอบคำถามต่อไปนี้ โดยเขียนคำตอบลงในช่องว่างขวามือ

ถาม	ตอบ
1) เราสนใจเรื่องอะไรมากที่สุด	----------
2) เราเคยอ่านเรื่องนี้ในเอกสารใด	----------
3) เราจะค้นข้อมูลเรื่องนี้ได้มากไหม	----------
4) เรื่องนี้น่าศึกษาไหม เพราะอะไร	----------
5) เขียนเรื่องนี้แล้วได้ประโยชน์อะไร	----------
6) เรามีเวลาให้งานนี้แค่ไหน	----------
7) ถ้าจำเป็นต้องใช้ทุนหรือทรัพยากรอื่น ๆ เราจะหาได้เพียงพอหรือไม่	----------
ฯลฯ	----------

คำถามเหล่านี้เป็นการสำรวจตนเองและเตรียมความพร้อม ถ้าคำตอบเป็นไปในทางบวกทุกข้อ แสดงว่าสามารถเริ่มต้นได้แล้ว ก็เริ่มรวบรวมข้อมูลอย่างกว้าง ๆ เพื่อตัดสินใจขั้นต่อไป

2.2 การเลือกเรื่องและตั้งชื่อเรื่อง ควรเลือกเรื่องที่มีขอบเขตเหมาะสม ไม่กว้างเกินไป เพราะเรื่องที่กว้างมากอาจยากที่จะศึกษาให้ครอบคลุมทั้งหมด ส่วนเรื่องที่แคบหรือเฉพาะเจาะจงเกินไป ก็อาจหาข้อมูลได้ไม่เพียงพอ เรื่องที่เลือกควรเป็นเรื่องที่ค้นข้อมูลได้มากและเป็นประโยชน์เอื้อต่อการค้นคว้าศึกษาต่อไปภายหลัง อาจตั้งชื่อไว้หลาย ๆ ชื่อและวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อเลือกชื่อที่เหมาะสมที่สุด สมมติว่านักศึกษาตกลงเลือก "การค้นคว้าทางวิชาการ" ก็ดำเนินตามขั้นตอนต่อไปนี้

2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และวิธีการศึกษา วัตถุประสงค์และขอบเขตเป็นเสมือนกรอบที่ป้องกันมิให้ออกนอกลู่นอกทาง ผู้เขียนจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าเพื่อศึกษาเรื่องใด ถ้ามีหลายข้อก็เขียนเรียงลำดับเป็นข้อ ๆ บางเรื่องอาจกำหนดวัตถุประสงค์ทั่วไปและวัตถุประสงค์เฉพาะด้วย ส่วนขอบเขตนั้นจะต้องระบุว่าจะศึกษาจากแหล่งใด อาจกำหนดช่วงเวลา เช่น ศึกษาพัฒนาการของหน่วยงานในช่วงเวลา 4 ปี เป็นต้น

วิธีการศึกษา จะเป็นรายละเอียด ขั้นตอนการศึกษาตามลำดับ หากมีเครื่องมือที่ใช้ก็ระบุด้วย เช่น ใช้การสัมภาษณ์ การสำรวจ ใช้แบบสอบถาม เป็นต้น ถ้ามีกลุ่มประชากรที่ใช้ศึกษา ก็ระบุว่าประชากรกี่คน อายุเท่าใด อยู่ที่ใด เช่น พนักงานโทรศัพท์หญิง จำนวน 10 คน จากหน่วยงาน 5 แห่ง เป็นต้น วิธีการศึกษานี้เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้รายงานน่าเชื่อถือ และผู้อ่านจะสามารถติดตามการดำเนินงานได้โดยตลอด รวมทั้งเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจศึกษาเรื่องในแนวนี้ต่อไปด้วย

ต่อไปเป็นตัวอย่างสั้น ๆ จากเรื่อง "การค้นคว้าทางวิชาการ"

วัตถุประสงค์	:	เพื่อศึกษาวิธีการค้นคว้าจากสื่อประเภทต่าง ๆ
ขอบเขต	:	การค้นคว้าจากเอกสาร สื่ออ้างอิง สื่อโสตทัศน์ และฐานข้อมูลต่าง ๆ ในหอสมุดแห่งชาติ ท่าวาสุกรี
วิธีการศึกษา	:	ศึกษาโดยการสำรวจสื่อในห้องสมุด สัมภาษณ์บรรณารักษ์ และสังเกตพฤติกรรมของผู้ใช้ห้องสมุด

2.4 การวางโครงเรื่อง โครงเรื่องเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะจะเป็นกรอบและทิศทางในการเขียนรายงาน โครงเรื่องจะประกอบด้วยหัวเรื่องใหญ่และหัวเรื่องย่อย มีแนวคิดหรือประเด็นสำคัญของแต่ละหัวข้อ เช่นโครงเรื่องดังกล่าว อาจจำแนกเป็น 4 หัวเรื่อง คือ

1. การค้นคว้าจากเอกสาร
2. การค้นคว้าจากสื่ออ้างอิง
3. การค้นคว้าจากสื่อโสตทัศน์
4. การค้นคว้าจากฐานข้อมูลต่าง ๆ

(ประเด็นหรือแนวคิดสำคัญของแต่ละหัวข้อ โปรดดูตัวอย่างจากแผนตอนที่ 15.3)

2.5 การลงมือเขียน เมื่อข้อมูลต่าง ๆ เพียงพอแล้ว เขียนโครงเรื่องแล้วก็ถึงขั้นลงมือเขียน การเขียนรายงานวิชาการจะต้องใช้สำนวนภาษาที่เรียกว่า **บรรยายโวหาร** คือ ภาษาที่ใช้อธิบายอย่างตรงไปตรงมา ชัดเจน มุ่งเข้าสู่ประเด็นสำคัญโดยไม่อ้อมค้อม มีการยกตัวอย่างในส่วนที่ต้องการให้เข้าใจยิ่งขึ้น ข้อความในย่อหน้าหนึ่ง ควรมีประเด็นสำคัญเพียง 1 ประเด็น เมื่อขึ้นประเด็นใหม่ควรย่อหน้าใหม่ โดยกล่าวอ้างอิงให้ข้อความแต่ละย่อหน้าเชื่อมโยงกันด้วย

2.6 การสรุป การสรุปอาจทำได้เป็นส่วน ๆ ในแต่ละหัวข้อ และสรุปท้ายเรื่อง เมื่อเขียนจบหมดทุกประเด็นแล้ว ถ้าเป็นรายงานการวิจัย จะมีการสรุปที่เรียกว่า **บทคัดย่อ** คือสรุปวิธีการวิจัยทั้งหมดไว้ส่วนหน้าของรายงาน เพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นภาพรวมกว้าง ๆ ของรายงานเสียก่อน การสรุปนอกจากจะเป็นการย่อเรื่องแล้ว ยังเป็นการอภิปราย เสนอความเห็นและให้คำแนะนำสำหรับผู้อ่านในการศึกษาเรื่องอื่นต่อไปด้วย

ภาษาที่ใช้ในการสรุป ไม่ควรใช้วิธีลอกประโยคในเนื้อหามา นอกจากเป็นประโยคสำคัญจริง ๆ ส่วนใหญ่ควรเป็นภาษาที่เรียบเรียงใหม่ ซึ่งกินความครอบคลุมข้อความยาว ๆ ในเนื้อหา ทักษะการสรุปเป็นเรื่องที่ต้องฝึกฝน และจำเป็นในการรายงาน ทั้งที่เป็นวิชาการ และรายงานอื่น ๆ ด้วย เช่น การรายงานสรุปความเป็นมาของหน่วยงานหรือการดำเนินงาน เป็นต้น ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวเรื่องต่อไป

ตัวอย่างรายงานวิชาการ

ผลการวิเคราะห์ภูมิหลังนักเรียนสาธิตเสริมสมอง
รุ่นที่ 5 (พ.ศ. 2529)

หลักการและเหตุผล

การดำเนินงานเกี่ยวกับนักเรียนสาธิตเสริมสมอง ประกอบด้วยการดำเนินงานด้านการบริหารทุน เช่น การรณรงค์หาทุน การคัดเลือกนักเรียนทุน และการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การช่วยเหลือและส่งเสริมให้นักเรียนได้มีพัฒนาการอย่างเต็มความสามารถ โดยผ่านทางกิจกรรมการแนะแนว กิจกรรมเสริมประสบการณ์ ตลอดจนการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับนักเรียน การดำเนินงานดังกล่าวนี้จำเป็นต้องใช้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับนักเรียนทั้งข้อมูลก่อนการเข้าโครงการและเมื่อเข้ามาอยู่ในโครงการสาธิตเสริมสมองแล้ว ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงาน

ด้านการบริหารและด้านวิชาการของโครงการสาธิตเสริมสมองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้จัดให้มีการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของนักเรียนสาธิตเสริมสมอง ขณะศึกษาอยู่ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งเป็นข้อมูลก่อนการเข้าอยู่ในโครงการสาธิตเสริมสมอง

วัตถุประสงค์

เพื่อรวบรวมข้อมูลที่เป็นลักษณะพื้นฐานของนักเรียนสาธิตเสริมสมอง รุ่นที่ 5 ขณะศึกษาอยู่ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เกี่ยวกับด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

1) ผลการเรียน
2) ความสามารถพิเศษ
3) การมีส่วนร่วมในกิจกรรม
4) ความเป็นผู้นำ
5) สถานภาพบิดา – มารดา
6) ผู้อุปการะ
7) อาชีพของผู้อุปการะ
8) รายได้ของผู้อุปการะ
9) จำนวนคนที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้อุปการะ

ต่อจากนั้นเป็นรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านต่าง ๆ ในรูปความเรียงและตาราง ในส่วนท้ายของรายงานเป็นการสรุปด้วยการอภิปรายผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

อภิปรายผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการเรียนของนักเรียนสาธิตเสริมสมอง

จากผลการสำรวจผลการเรียนของนักเรียน ในภาคการศึกษาที่ 1 ของชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 พบว่านักเรียนส่วนใหญ่ มีผลการเรียนอยู่ในระดับสูงมาก จากผลการสำรวจครั้งนี้กล่าวได้ว่า นักเรียนส่วนใหญ่ที่ได้รับการคัดเลือกให้รับทุนเสริมสมอง รุ่นที่ 5 มีผลการเรียนดีเด่น

2. ความสามารถพิเศษของนักเรียนสาธิตเสริมสมอง

ความสามารถพิเศษที่ไม่ใช่ความสามารถทางวิชาการ นักเรียนส่วนใหญ่มีความสามารถพิเศษด้านกีฬาและรองลงมาได้แก่ ดนตรี – นาฏศิลป์ นักเรียนส่วนมากมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนในระดับของหัวหน้ากิจกรรม และในด้านความเป็นผู้นำที่แสดงออกในชั้นเรียนของนักเรียนพบว่า นักเรียนส่วนมากเป็นหัวหน้าชั้น

จากผลการสำรวจครั้งนี้จึงกล่าวได้ว่า นักเรียนส่วนใหญ่มีความสามารถพิเศษในระดับสูง

3. ฐานะทางครอบครัวของนักเรียนสาธิตเสริมสมอง

นักเรียนสาธิตเสริมสมองจำนวนมากกว่าครึ่งหนึ่งที่บิดามารดาไม่ได้อยู่ด้วยกันซึ่งจำแนกเป็นบิดาและ/หรือมารดา ถึงแก่กรรม ร้อยละ 38.3 และบิดามารดาแยกกันอยู่ ร้อยละ 15.1

ผู้อุปการะของนักเรียนสาธิตเสริมสมองส่วนใหญ่เป็นมารดา และรองลงมาเป็นบิดามารดา

อาชีพส่วนใหญ่ของผู้อุปการะนักเรียนสาธิตเสริมสมอง คือการทำนา และรองลงมาคือการรับจ้าง

รายได้ส่วนใหญ่ของผู้อุปการะนักเรียนสาธิตเสริมสมองเป็นรายได้ที่ไม่แน่นอน (ร้อยละ 28.8) แต่ในกลุ่มที่มีรายได้แน่นอนจะมีรายได้ระหว่าง 400 – 600 บาทต่อเดือน (ร้อยละ 24.7)

จำนวนคนที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้อุปการะนักเรียนสาธิตเสริมสมองจะอยู่ระหว่าง 4 – 6 คน

จากการสำรวจครั้งนี้จึงกล่าวได้ว่า ฐานะทางครอบครัวของนักเรียนสาธิตเสริมสมองอยู่ในระดับต่ำ [30]

3. การเขียนบทความวิชาการ

การเขียนบทความวิชาการ มักมีจุดมุ่งหมายเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ตามหนังสือพิมพ์หรือวารสารต่าง ๆ เป็นการเขียนรายงานวิชาการประเภทหนึ่ง แต่รูปแบบและวิธีเขียนจะย่อยให้ง่ายขึ้นเพราะมุ่งเป้าหมายผู้อ่านที่กว้างขึ้น สำนวนโวหารอาจไม่เป็นทางการมากเท่ารายงาน เพื่อให้น่าอ่าน ไม่ยากเกินไป บทความประเภทนี้อาจขึ้นต้นด้วย "ความเบื้องต้น" และลงท้ายด้วย "บทสรุป" หรือใช้รูปแบบความเรียงทั่วไปก็ได้ ตัวอย่างเช่นบทความวิชาการเรื่อง "การขาดดุลการค้าของสหรัฐอเมริกา : ผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทย" ของ พอพันธ์ อุยยานนท์ ผู้เขียนได้เขียน "ความเบื้องต้น" เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจที่ไทยต้องพึ่งพาสหรัฐอเมริกาและไทยขาดดุลการค้าเป็นส่วนใหญ่ ในส่วนเนื้อหาผู้เขียนกล่าวถึงปัญหาการขาดดุล ผลกระทบต่อเศรษฐกิจด้านต่าง ๆ และจบด้วย "บทสรุป" กล่าวถึงการมีความรู้ความเข้าใจในระบบเศรษฐกิจของไทยและประเทศคู่ค้า [31]

ความส่งท้าย

ปัจจุบันนี้ การเขียนบทความวิชาการได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะบทความที่มีขั้นตอนคล้ายรายงานวิชาการ แต่เขียนให้อ่านเข้าใจง่ายขึ้นนั้น เป็นที่น่าเชื่อถือว่าบทความหรือบทวิจารณ์ธรรมดา นักศึกษาเมื่อได้ทราบขั้นตอนและวิธีการเขียนแล้ว ควรลงมือปฏิบัติจริงโดยเลือกเขียนจากสิ่งที่น่าสนใจใกล้ตัว เช่น นักศึกษาสาขาวิชานิเทศศาสตร์อาจศึกษาเรื่อง "อิทธิพลของรายการเกมทางโทรทัศน์ที่มีต่อเยาวชน" สาขาวิชารัฐศาสตร์อาจศึกษาเรื่อง "ความคิดเห็นของชาวอีสานที่มีต่อการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร" เป็นต้น การฝึกเขียนรายงานหรือบทความวิชาการ นอกจากจะเป็นการฝึกทักษะการเขียนแล้ว ยังเป็นการฝึกค้นและคิดอย่างมีระบบ มีเหตุผลตามกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างหนึ่งของผู้นำ

เรื่องที่ 154.3
การเขียนรายงานทั่วไป

นอกจากรายงานวิชาการที่กล่าวมาแล้ว ยังมีรายงานประเภทอื่น ๆ อีก เช่น รายงานการเดินทาง รายงานการประชุม รายงานการปฏิบัติงาน เป็นต้น ในที่นี้จะนำมากล่าวเพียงบางประเภท ซึ่งเห็นว่าเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยจะจัดเป็น 3 ประเภทคือ รายงานการปฏิบัติงาน รายงานกิจการหรือการดำเนินงานทั่วไป และรายงานทางธุรกิจ

1. รายงานการปฏิบัติงาน

"การปฏิบัติงาน" ในที่นี้ หมายถึงการปฏิบัติงานในสถานที่และนอกสถานที่ เป็นงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำภายในหน่วยงานหรือได้รับทุน ได้รับการสนับสนุนให้เดินทางไปร่วมประชุม สัมมนา ดูงาน หรือฝึกอบรมนอกหน่วยงาน เมื่อปฏิบัติงานนั้นเรียบร้อยแล้ว ก็จะต้องเขียนรายงานเสนอผู้บังคับบัญชาหรือสถาบันที่เกี่ยวข้องต่อไป

รูปแบบ ในการเขียนรายงานประเภทนี้ก็คล้ายกับรายงานวิชาการ คือประกอบด้วยชื่อรายงาน ชื่อผู้รายงาน ความเป็นมาของงาน วัตถุประสงค์ สถานที่ เวลา วิธีการประชุมหรือการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน ประโยชน์และข้อเสนอแนะ ทั้งนี้ อาจมีรูปแบบหรือรายละเอียดปลีกย่อยแตกต่างกันก็ได้ อาจจะมีความยาวเพียง 1 – 2 หน้า หรือหลายสิบหน้า แล้วแต่เนื้อหาสาระ

ตัวอย่าง เช่น "รายงานการเดินทางไปฝึกอบรมการผลิตรายการวิทยุโทรทัศน์ที่สถานีบีบีซีในประเทศอังกฤษ" ผู้รายงานกล่าวถึง "ความเป็นมาและวัตถุประสงค์" ของการอบรมคือการเรียนรู้บทบาทของวิทยุโทรทัศน์ที่พึงมีในประเทศที่กำลังพัฒนา และเทคนิคการผลิตรายการ

เพื่อการศึกษา ต่อไปก็กล่าวถึง "การฝึกอบรม" ซึ่งแบ่งเป็น 2 ช่วง คือ 7 สัปดาห์แรก และ 7 สัปดาห์หลัง ท้ายสุดได้รายงาน "ผลการฝึกอบรม" และข้อเสนอแนะในการจัดส่งบุคลากรไปเป็นทีมในการอบรมครั้งต่อไป [32]

ตัวอย่างอีกเรื่องหนึ่ง เป็นรายงานการเดินทางไปประชุม ซึ่งเป็นฉบับสั้น ๆ จึงขอยกมาให้ดูทั้งฉบับ ดังนี้

รายงานการประชุมทางวิชาการ
เรื่อง บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการส่งเสริมพระพุทธศาสนา
ณ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
15 – 19 ธันวาคม 2529

---

1. **ชื่อ** นายสุภรณ์ ศรีพหล
   ตำแหน่ง ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์
   รองศาสตราจารย์ ระดับ 9
   สังกัด สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. **วัตถุประสงค์ของการประชุม**
   เพื่อเป็นการสนับสนุนส่งเสริมและเผยแพร่พระพุทธศาสนาให้เป็นที่สนใจและเข้าใจในหลักธรรม คำสั่งสอนของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ให้แก่นักศึกษาและประชาชนทั่วไป
3. **สถานที่ประชุม** คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
4. **ระยะเวลาที่ประชุม** วันที่ 15 – 18 ธันวาคม 2529
5. **ผู้เข้าร่วมประชุม** บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ พระสงฆ์และประชาชนทั่วไป
6. **วิธีการประชุม** เป็นการบรรยายเดี่ยวและอภิปรายกลุ่ม โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีทั้งบรรพชิตและฆราวาส ทั้งได้เชิญมาจากทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รายละเอียดตามกำหนดการประชุมทางวิชาการที่อยู่ท้ายรายงานนี้
7. **ผลการประชุม**

การประชุมทางวิชาการครั้งนี้เป็นกิจกรรมหนึ่งของโครงการจัดนิทรรศการทางก้าวหน้าภาคเหนือ ครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 15 – 21 ธันวาคม 2529 (ครั้งที่ 1 จัดเมื่อ 25 – 30 สิงหาคม 2529 ณ ที่เดียวกัน) ลักษณะการประชุมดังที่ได้กล่าวมาแล้วใน ข้อ 6 ว่าเป็นการบรรยายเดี่ยว อภิปรายกลุ่มและตอบ – ถาม ปัญหาธรรมดาต่าง ๆ การประชุมแต่ละวันเริ่มด้วยนิมนต์พระคุณเจ้า ซึ่งเป็นพระผู้ใหญ่ของกรรมการมหาเถรสมาคม และเจ้าอาวาสวัดต่าง ๆ ทั้งในภาคกลางและภาคเหนือ มาเป็นวิทยากรบรรยายนำในตอนเช้า ติดตามด้วยการบรรยายหลักธรรมทางพุทธศาสนาในแง่มุมต่าง ๆ สำหรับตอนบ่ายก็จะเป็นการอภิปรายกลุ่ม เพื่อฟังแนวคิดทั้งทางภาคทฤษฎีและปฏิบัติเกี่ยวกับธรรม

กล่าวโดยสรุป เรื่องที่ประชุมและหัวข้อที่อภิปรายเป็นเรื่องที่น่าสนใจสำหรับผู้ที่สนใจในหลักธรรมในพระพุทธศาสนา และจะเน้นหนักไปในทางนำไปสู่ธรรมปฏิบัติ ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มองเห็นแนวทางในการปฏิบัติธรรมหลายด้านและหลายแนวทางด้วยกัน โดยเฉพาะในวันสุดท้ายคือ วันที่ 18 ธันวาคม 2529 ได้มีผู้แทนจากสำนักต่าง ๆ มาสรุปแนวปฏิบัติของสำนักของตน เช่น แนวของสำนักสันติอโศก จิตตภาวัน สวนโมกขพลาราม และวัดพระธรรมกาย ทำให้ผู้ที่สนใจและปฏิบัติตามแนวถนัดของตน ได้ทราบแนวทางปฏิบัติของผู้อื่นด้วย

8. ประโยชน์ที่ได้รับ

สำหรับผู้เขียนรายงานเอง นับว่าได้ประโยชน์มาก เพราะได้ทราบถึงแนวทางปฏิบัติธรรมแนวต่าง ๆ เคยสนใจและติดตามอ่านจากเอกสารเป็นส่วนใหญ่ เมื่อได้ยินได้ฟังจากทั้งวิทยากรและผู้เข้าร่วมประชุมจากการสนทนาทำให้มีความรู้กว้างขวางขึ้นและจะเป็นประโยชน์อย่างมากถ้าหากจะนำไปปฏิบัติ จะได้เลือกปฏิบัติได้ถูก

สำหรับประโยชน์ที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชจะได้รับนั้น คงมีไม่มากนักเพราะกิจกรรมธรรมปฏิบัติเป็นเรื่องของนักศึกษา เฉพาะตัว เฉพาะกลุ่ม

นักศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชซึ่งเป็นนักศึกษาในระบบเปิด มีมากมายหลายศาสนาด้วยกัน คงต้องเป็นไปตามศรัทธาในด้านที่เกี่ยวกับคณาจารย์ กิจกรรมของสโมสรก็มีการส่งเสริมการปฏิบัติธรรมของวัดพระธรรมกาย ก็อาจจะเป็นประโยชน์ถ้าได้ยินได้ฟังแนวของสำนักอื่นบ้าง

9. ข้อเสนอแนะ

การส่งเสริมกิจกรรมทางธรรมปฏิบัติในทางพุทธศาสนานั้น น่าจะได้รับการส่งเสริมจากชมรมหรือสโมสรของข้าราชการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งก็ได้จัดทำกันบ้างแล้วเป็นครั้งคราว เช่น นิมนต์พระพยอมมาแสดงธรรมเทศนา ฝึกปฏิบัติการนั่งสมาธิ วิปัสสนาตามแนวของวัดพระธรรมกาย หากจะเพิ่มการฝึกปฏิบัติธรรมตามแนวอื่นขึ้นอีกก็น่าจะดี แล้วแต่ใครจะสนใจ ถนัด ที่จะปฏิบัติแบบใด

ในการเขียนรายงานการปฏิบัติงานดังกล่าว ผู้เขียนจะต้องเป็นคนช่างสังเกต จดจำและบันทึกข้อมูล ข้อสังเกตต่าง ๆ อย่างละเอียด จัดกลุ่มข้อมูลและเรียบเรียงให้เป็นระเบียบก่อนที่จะลงมือเขียน เมื่อเขียนแล้วก็อาจทดลองให้เพื่อนหรือผู้รู้อ่านก่อน เพื่อหาข้อบกพร่องและแก้ไขก่อนที่จะเสนออย่างเป็นทางการต่อไป

2. รายงานกิจการหรือการดำเนินงานทั่วไป

บางครั้งอาจมีผู้มาเยี่ยมชมหน่วยงาน ท่านอาจต้องเป็นผู้กล่าวบรรยายสรุปเกี่ยวกับการดำเนินงานในหน่วยงานนั้น ในบางโอกาส อาจมีการประชุมหรือพิธีการต่าง ๆ ของหน่วยงานซึ่งมีประธานในพิธีเป็นผู้เปิดงาน และท่านจะต้องกล่าวรายงานความเป็นมาของการประชุมหรือกิจการของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น บริษัทเปิดสำนักงานแห่งใหม่ ผู้จัดการหรือผู้ได้รับมอบหมายก็จะกล่าวรายงานต่อประธานในพิธี ถึงประวัติการก่อตั้งบริษัท ตลอดจนผลงานที่ผ่านมาว่าประสบความสำเร็จก้าวหน้ามาด้วยดี จนสามารถเปิดสำนักงานใหม่ได้ เป็นต้น

รายงานเช่นนี้มักเขียนไว้ก่อนอย่างสมบูรณ์ และมีการอ่านในพิธีอย่างเป็นทางการ ถ้ามีสูจิบัตรหรือหนังสือที่ระลึกในวาระสำคัญนั้น ๆ ก็จะพิมพ์ไว้ในส่วนหน้าของหนังสือด้วย เพราะเป็นสิ่งที่แสดงผลงานอันน่าภาคภูมิใจเป็นเกียรติประวัติของหน่วยงานนั้น วิธีการเขียนจึงต้องสมบูรณ์ทั้ง **ข้อมูล** ที่ถูกต้องและ**สำนวน**เขียนที่เรียบง่ายกะทัดรัดชัดเจน แต่แฝง**น้ำเสียง**หรือท่วงทีลีลาภาษาที่บ่งบอกความภาคภูมิใจ การเขียนรายงานประเภทนี้จึงแตกต่างจากประเภทอื่น นักศึกษาโปรดสังเกตน้ำเสียงในลีลาภาษาของรายงานต่อไปนี้

ตัวอย่างรายงานกิจการ

"ขอพระราชทานกราบบังคมทูลทราบฝ่าละอองพระบาท ในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมให้ใต้ฝ่าละอองพระบาทเสด็จพระราชดำเนินมาทรงปฏิบัติพระราชกรณียกิจแทนพระองค์ มาเป็นองค์ประธานในพิธีเปิดอาคารที่ทำการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชในวันนี้ นับเป็นมงคลประวัติแก่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชชั่วกาลนาน และเป็นพระมหากรุณาธิคุณล้นเกล้าล้นกระหม่อมหาที่สุดมิได้แก่คณาจารย์ ข้าราชการ นักศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชโดยถ้วนหน้า

นับตั้งแต่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชได้รับการสถาปนาขึ้นเมื่อวันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2521 โดยได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม พระราชทานนามมหาวิทยาลัยและพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้ใช้ตราประจำพระองค์ของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว เป็นเครื่องหมายราชการของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแห่งนี้ได้เจริญก้าวหน้ามาเป็นลำดับ จนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชเป็นมหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำของภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก ที่สามารถปฏิบัติภารกิจสนองปณิธานของมหาวิทยาลัยได้อย่างสมบูรณ์แบบ กล่าวคือให้การศึกษาตลอดชีวิต มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตและอาชีพการงานของประชาชนทั่วไปโดยใช้ระบบการเรียนการสอนทางไกล เพื่อขยายโอกาสการศึกษาในระดับอุดมศึกษาอย่างกว้างขวางและทั่วถึง"

ต่อจากนั้นเป็นการรายงานกิจการของมหาวิทยาลัย และการก่อสร้างอาคารที่ทำการตั้งแต่อาคารกลุ่มแรกจนถึงอาคารที่จะมีพิธีเปิดในวันนั้น ตอนท้ายของรายงานเป็นการกราบบังคมทูลเชิญองค์ประธานทรงประกอบพิธีเปิดอาคารว่า

"บัดนี้ได้เวลาอันเป็นมหามงคลอุดมฤกษ์แล้ว ข้าพระพุทธเจ้าขอพระราชทานพระราชวโรกาสกราบบังคมทูลพระกรุณาอัญเชิญใต้ฝ่าละอองพระบาททรงประกอบพิธีเปิดอาคารที่ทำการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อเป็นสิริสวัสดิ์พิพัฒน์มงคลแก่คณาจารย์ ข้าราชการ และนักศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตลอดจนผู้เข้าร่วมพิธีทั้งปวงชั่วกาลนาน"

ด้วยเกล้าด้วยกระหม่อม [33]

3. รายงานทางธุรกิจ

รายงานการดำเนินงานอีกประเภทหนึ่ง เป็นรายงานทางธุรกิจ ซึ่งมุ่งกล่าวถึงรายงานทางการเงินการบัญชีของหน่วยงาน สำหรับผู้ที่ศึกษาทางด้านการบัญชีคงได้ศึกษามาโดยละเอียดแล้ว ในที่นี้นำมากล่าวพอสังเขปเพื่อเป็นความรู้สำหรับผู้ศึกษาในสาขาวิชาอื่น ๆ โดยเฉพาะผู้เป็นผู้นำมักจะต้องเกี่ยวข้องกับฐานะการเงินของหน่วยงานด้วย

รายงานทางการเงินหรือข้อมูลทางการบัญชีจะมีประโยชน์แก่บุคคลภายใน และบุคคลภายนอกของหน่วยงาน **บุคคลภายใน** ได้แก่ ผู้บริหาร และฝ่ายจัดการ ที่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการวางแผนงาน หรือเพื่อใช้ในการตัดสินใจต่าง ๆ **บุคคลภายนอก** ได้แก่ ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการ เจ้าหนี้ [34]

การรายงานมักจะกระทำเป็นงวด 6 เดือน หรือ 1 ปี โดยมีรายงานของผู้สอบบัญชีรับรองว่าถูกต้องแล้ว มักมีการจัดพิมพ์เผยแพร่แก่ผู้เกี่ยวข้อง เช่น รายงานประจำปี 2529 ของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำกัด มีส่วนประกอบที่สำคัญคือ

1. รายงานกิจการทั่วไป กล่าวถึงประวัติการดำเนินงาน และกำไรสุทธิปัจจุบันเปรียบเทียบกับปีก่อน ๆ

2. สมาชิกภาพในวันสิ้นปี มีตารางแสดงจำนวนสมาชิกตั้งแต่แรกตั้งจนปัจจุบัน

3. รายงานฐานะการเงินเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา แสดงรายละเอียดเป็นคำอธิบายและตารางประกอบโดยละเอียด

4. รายงานผลงานอื่น ๆ ได้แก่ การให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิกและบุตร ตลอดจนความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ

ต่อจากนั้น เป็นรายงานของผู้สอบบัญชีสหกรณ์ ว่ารับรองงบการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2529 งบการเงินดังกล่าวมี 3 ประเภทคือ งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน

งบดุล เป็นงบแสดงฐานะกิจการ ณ วันใดวันหนึ่งซึ่งสิ้นสุดงวดบัญชี

งบกำไรขาดทุน เป็นงบแสดงผลการดำเนินกิจการในระหว่างงวดบัญชี ว่ารายได้สูงกว่าหรือต่ำกว่าค่าใช้จ่าย

งบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน เป็นงบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนทุนในระหว่างงวดบัญชี [35]

นอกจากนั้น อาจมีรายงานการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี และประมาณการรายจ่าย – รายได้ประจำปีการเงินที่จะถึง

ตัวอย่าง

รายงานประจำปี 2529
สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำกัด

คณะกรรมการดำเนินการขอเสนอรายงานผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมาธิราช จำกัด ในรอบปีพุทธศักราช 2529 ดังต่อไปนี้

1. รายงานกิจการทั่วไป

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำกัด ได้ดำเนินธุรกิจตั้งแต่เริ่มดำเนินการเป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน เป็นเวลา 5 ปีแล้ว โดยได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ในการให้กู้ยืมเงิน รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เป็นอย่างดี และด้วยความสนใจใช้บริการอันดีของสมาชิกทุกท่าน ทำให้การดำเนินกิจการของสหกรณ์เป็นไปได้ด้วยดี โดยในรอบปีพุทธศักราช 2529 นี้ สหกรณ์มีกำไรสุทธิ 1,409,915.82 บาท ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับปีพุทธศักราช 2528 ซึ่งมีกำไรสุทธิ จำนวน 1,358,347.25 บาท แล้ว เพิ่มขึ้นจำนวน 51,568.57 บาท ซึ่งกำไรสุทธินี้คณะกรรมการดำเนินการได้พิจารณาให้สมาชิกทุกท่านได้รับผลประโยชน์ให้มากที่สุด ในรูปของเงินปันผลตามหุ้น เงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ ทุนส่งเสริมการศึกษาและทุนสาธารณประโยชน์ ซึ่งจะเห็นได้ว่าสหกรณ์ดำเนินกิจการโดยสมาชิกเพื่อสมาชิกโดยแท้ [36]

สำหรับตัวอย่างงบการเงินทั้ง 3 ประเภท โปรดดูภาคผนวก

เรื่องที่ 15.4.4
การเขียนโครงการ

โครงการ คือ "แผนหรือเค้าโครงตามที่กะกำหนดไว้" ในที่นี้หมายถึงแผนการปฏิบัติงานที่เขียนเป็นขั้นตอนอย่างมีระบบ เขียนขึ้นไว้เพื่อเป็นแผนและแนวทางปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แผนปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน หรือเขียนเพื่อขออนุมัติจากผู้บริหารหรือสถาบันที่สนับสนุน เช่น โครงการวิจัย โครงการอบรมเกษตรกร เป็นต้น

ส่วนนำ

1) ชื่อโครงการ
2) ชื่อผู้รับผิดชอบโครงการ
3) หลักการและเหตุผล
4) วัตถุประสงค์
5) เป้าหมาย

ส่วนเนื้อความ

6) วิธีดำเนินการ
7) สถานที่ดำเนินการ
8) ระยะเวลาดำเนินการ

ส่วนขยายความ

9) ค่าใช้จ่าย
10) การประเมินโครงการ
11) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

โครงการทุกโครงการไม่จำเป็นจะต้องมีขั้นตอนเหมือนกันทั้งหมด อาจมีมากกว่านี้หรืออาจไม่มีขั้นตอนบางขั้นที่ไม่สำคัญสำหรับโครงการนั้น เช่น เป้าหมาย สถานที่ ค่าใช้จ่าย ผลที่คาดว่าจะได้รับ เป็นต้น และการใช้ชื่อเรียกขั้นตอนต่าง ๆ ก็อาจแตกต่างกันไปบ้าง

ในการอธิบายกระบวนการเขียนโครงการ จะจัดกลุ่มเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ส่วนนำ ส่วนเนื้อความ และส่วนขยายความ ดังต่อไปนี้

1.1 ส่วนนำ เป็นการให้ข้อมูลเบื้องต้นแก่ผู้อ่าน ซึ่งจะทำให้ทราบว่าตรงกับความสนใจของตนหรือไม่ หากเป็นผู้อ่านที่มีหน้าที่และอำนาจในการอนุมัติโครงการหรือให้ทุนสนับสนุน ก็จะได้พิจารณาในขั้นแรกว่า น่าสนใจหรืออยู่ในขอบเขตที่ควรสนับสนุนหรือไม่ ส่วนนำมีรายละเอียดดังนี้

ชื่อโครงการ การตั้งชื่อโครงการมีความสำคัญมาก เพราะเป็นการบอกขอบเขตของโครงการอย่างชัดเจน ชื่อโครงการจึงต้องรัดกุม ชัดเจน ไม่กว้างหรือคลุมเครือ เช่น "โครงการพัฒนาทักษะการอ่านของนักเรียนชั้น ป. 5 โรงเรียนสุโขทัย" ซึ่งเมื่ออ่านแล้ว ผู้อ่านจะทราบทันทีว่าโครงการนี้จะทำอะไรกับใคร หากตั้งชื่อกว้าง ๆ การดำเนินงานจะกว้างมากจนเกินไปและอาจไม่บรรลุผลที่ต้องการก็ได้

ชื่อผู้รับผิดชอบ ผู้รับผิดชอบอาจเป็นผู้เสนอโครงการหรือผู้ดำเนินงานซึ่งอาจเป็นชื่อบุคคลคนเดียว คณะบุคคล ตำแหน่งหน้าที่ หรือสถาบันก็ได้ เช่น นายชาติ รักไทย ผู้อำนวยการองค์การสื่อสารแห่งประเทศไทย คณะครูกลุ่มทักษะของโรงเรียนฯ สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ฯลฯ

หลักการและเหตุผล หรือใช้คำว่า *ความเป็นมาและความสำคัญของโครงการ* เป็นการอธิบายเหตุผลหรือภูมิหลังที่ทำให้เกิดโครงการนั้น อาจเสนอข้อมูลและตัวเลขสนับสนุนเหตุผลให้น่าเชื่อถือยิ่งขึ้น เพื่อผู้สนับสนุนหรือผู้อนุมัติจะได้เห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องมีโครงการนั้น

วัตถุประสงค์และเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการเสนอโครงการมักเขียนเป็นข้อ ๆ ให้เห็นชัดเจน และเขียนกว้าง ๆ ให้ครอบคลุมจุดมุ่งหมายทั้งหมด ส่วนเป้าหมายมักกำหนดเป็นเป้าหมายเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ มีตัวเลขที่แสดงการคาดหมายอย่างชัดเจน เช่น ตั้งเป้าหมายว่าจะจำหน่ายรถยนต์ให้ได้ 5,000 คันภายในเวลา 6 เดือน เป็นต้น

1.2 ส่วนเนื้อความ ประกอบด้วย วิธีดำเนินการ สถานที่ และระยะเวลาในการดำเนินการ

วิธีดำเนินการ เป็นส่วนสำคัญที่สุดของโครงการ ซึ่งแสดงขั้นตอนการดำเนินงานอย่างละเอียด ให้ผู้อ่านมองเห็นภาพการลงมือปฏิบัติงานอย่างชัดเจนตั้งแต่ขั้นแรกจนขั้นสุดท้าย มักเขียนเป็นข้อ ๆ ตามลำดับ

สถานที่ คือ สถานที่ที่ดำเนินโครงการ เช่น จัดสัมมนาที่โรงแรมเอราวัณ เป็นต้น

ระยะเวลา ระบุวันเวลาที่ดำเนินโครงการ ถ้าเป็นโครงการระยะยาวเป็นปี ควรมีแผนภูมิแสดงกำหนดระยะปฏิบัติงานว่าขั้นตอนใดลงมือทำในเดือนใด เพื่อให้เห็นภาพพัฒนาการของโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดงานนั้น

1.3 ส่วนขยายความ เป็นส่วนเสริมให้รายละเอียดของโครงการสมบูรณ์ขึ้น คือ

ค่าใช้จ่าย เป็นการประมาณการว่าจะใช้เงินหรือทรัพยากรอะไรเท่าใดตลอดโครงการและต้องระบุแหล่งที่มาของทรัพยากรเหล่านั้นด้วย เช่น ได้จากงบประมาณประจำปีหรือเงินบริจาค เงินรายได้ เป็นต้น โครงการที่มักได้รับการอนุมัติจะเป็นโครงการที่ใช้ค่าใช้จ่ายน้อยแต่มีประโยชน์มาก

การประเมินโครงการ ต้องระบุเครื่องมือในการประเมิน เช่น แบบสำรวจ แบบทดสอบ เป็นต้น เพื่อทราบผลสัมฤทธิ์ของโครงการว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และเป็นแนวทางในการปรับปรุงโครงการต่อไป

ผลที่คาดว่าจะได้รับ คือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการปฏิบัติตามโครงการนั้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

ขอให้นักศึกษาหาตัวอย่างโครงการหลาย ๆ แบบ สังเกตขั้นตอนการเขียนว่ามีรูปแบบและเรียงลำดับอย่างไร การใช้ภาษาในการเขียนโดยเฉพาะ**หลักการและเหตุผล** ซึ่งเป็นส่วนที่ต้องเรียบเรียงภาษาให้สมเหตุสมผลมากที่สุด การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายต้องวัดได้ประเมินได้ ส่วนสรุปหรือข้อเสนอแนะต้องชัดเจนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจและนำไปปฏิบัติได้ สิ่งสำคัญที่สุดของโครงการก็คือ ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มิใช่การวาดวิมานในอากาศ

สำหรับนักศึกษาบางสาขาวิชาอาจเคยศึกษารายละเอียดเรื่องนี้มาแล้ว ก็ขอให้ทบทวนและลองลงมือเขียนโครงการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน เช่น โครงการการจัดอบรมบุคลากร โครงการจัดทัศนศึกษานอกสถานที่ โครงการจัดงานฉลองวันครบรอบ 5 ปีของหน่วยงาน โครงการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานพิมพ์ดีด โครงการจัดทำปฏิทินปีใหม่

ตัวอย่างต่อไปนี้เป็นโครงการฝึกอบรม ซึ่งองค์กรต่าง ๆ กำลังตื่นตัวกันมากในเรื่องนี้ นักศึกษาอาจมีโอกาสจัดการฝึกอบรมเช่นนี้บ้าง จึงควรสนใจศึกษาวิธีการเขียนและทดลองเขียนด้วยตนเองอย่างน้อย 1 โครงการ

โครงการฝึกอบรม
หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน / โครงการ และการเขียนรายงาน

1. หลักการและเหตุผล

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีนโยบายให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนในลักษณะการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรกลุ่มเป้าหมายของหน่วยงานที่มาขอความร่วมมือ บริษัทไทยประกันชีวิตมีนโยบายที่จะเปลี่ยนวิธีการควบคุมการบริหารงานโดยนำเอาการควบคุมแบบแผนงานและโครงการมากำหนดให้บุคลากรของบริษัทใช้โดยดำเนินการการฝึกอบรมวิธีการเขียนโครงการไปแล้วระยะเวลา 1 ปี และเห็นว่าน่าจะมีการให้ความรู้กับผู้บริหารงานระดับกลาง (middle manager) ให้มีความรู้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน / โครงการที่ได้จัดทำไว้เป็นรายปี และเมื่อสามารถมีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้แล้วจำเป็นที่ผู้บริหารงานในระดับสูงต้องทราบความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ความจำเป็นในเรื่องของการเขียนรายงานจึงเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง

บริษัทไทยประกันชีวิตได้พิจารณาเห็นความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร โดยเห็นว่ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีความพร้อมในด้านของบุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ซึ่งได้มีหนังสือขอจัดทำโครงการความร่วมมือเพื่อพัฒนาบุคลากรของบริษัทตามประเด็นสาระที่ได้กล่าวมาในข้างต้นในรูปของการฝึกอบรมทางวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยอยู่เดิม

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อพัฒนากลุ่มเป้าหมายให้มีความรู้เกี่ยวกับการประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผนงาน / โครงการอย่างถูกต้อง

2.2 เพื่อพัฒนากลุ่มเป้าหมายให้สามารถเขียนรายงานความก้าวหน้าของโครงการต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้อย่างถูกต้อง

3. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารระดับกลางของบริษัทไทยประกันชีวิต จำนวน 60 คน

4. หลักสูตร

4.1 การเขียนโครงการ

4.2 หลักการประเมินผล

4.3 การประเมินผลตามระบบแผนงาน / โครงการ

4.4 การเขียนรายงาน

5. วิธีการฝึกอบรม

5.1 ศึกษาเอกสารด้วยตนเองล่วงหน้าก่อนการอบรม 3 สัปดาห์

5.2 ฝึกอบรมแบบเข้มระยะเวลา $2\frac{1}{2}$ วัน โดยใช้วิธี

5.2.1 บรรยายประกอบสื่อ

5.2.2 อภิปรายกลุ่ม

5.2.3 แก้ปัญหาโดยกลุ่ม

6. กำหนดการและสถานที่การฝึกอบรม

21 – 23 สิงหาคม 2530 ณ (จะกำหนดภายหลัง เนื่องจากอาคารสัมมนาไม่ว่าง)

7. แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม / เวลา	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ผู้รับผิดชอบ
1. ผลิตต้นฉบับเอกสารชุดฝึกอบรม	15 ——	—— 20			งานฝึกอบรมกับสาขาวิชา
2. จัดพิมพ์เอกสารชุดฝึกอบรม			1 – 26		บริษัทไทยประกันชีวิต
3. ผลิตต้นฉบับสื่อประกอบการฝึกอบรม		15 ——	—— 15		งานฝึกอบรม
4. ผลิตรายการฝึกอบรม			15 ——	—— 20	บริษัทไทยประกันชีวิต
5. ส่งเอกสารให้ผู้เข้ารับการอบรม			27 – 31		บริษัทไทยประกันชีวิต
6. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษา				1 – 21	ผู้เข้ารับการอบรม
7. อบรมเข้ม				21 – 23	งานฝึกอบรม
8. การประเมินผลการฝึกอบรม					งานฝึกอบรมกับบริษัทไทยประกันชีวิต

8. งบประมาณ

บริษัทไทยประกันชีวิตจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น

8.1 ค่าผลิตต้นฉบับเอกสาร และภาพทัศน์ชุดฝึกอบรม 3 รายการ

8.2 ค่าตอบแทนวิทยากร

8.2.1 วิทยากรบรรยาย

8.2.2 วิทยากรกลุ่มบริหาร

8.2.3 วิทยากรบริหารกาย

8.3 ค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ประสานงานการจัดอบรมของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำนวน 4 คน

บริษัทไทยประกันชีวิตเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในเรื่องพาหนะเดินทาง ที่พัก อาหารสำหรับวิทยากรและเจ้าหน้าที่จัดฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทั้งสิ้น

9. การประเมินผลการฝึกอบรม

ใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินผล 2 ด้าน คือ

9.1 ประเมินวิชาการจัดฝึกอบรม

9.2 ประเมินเนื้อหาในการฝึกอบรม

10. วิทยากร

วิทยากรของมหาวิทยาลัยและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย

11. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

11.1 ผู้เข้ารับการอบรมสามารถประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการและการเขียนรายงานเป็นอย่างดี

11.2 เพิ่มพูนรายได้ของมหาวิทยาลัย

12. ผู้รับผิดชอบโครงการ งานฝึกอบรม ฝ่ายพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 15.5
คุณธรรมและจรรยาวิชาชีพสำหรับผู้บริหาร

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 15.5 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

หัวเรื่อง

15.5.1 คุณธรรมของผู้บริหาร
15.5.2 จรรยาวิชาชีพของผู้บริหาร
15.5.3 การรักษาคุณธรรมและจรรยาวิชาชีพ

แนวคิด

1. คุณธรรม และจรรยาวิชาชีพ เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากสำหรับผู้บริหาร
2. คุณธรรมและจรรยาวิชาชีพ เป็นสิ่งที่พึงยึดถือปฏิบัติไม่ใช่เพียงเรียนรู้
3. ผู้บริหารควรจะเพียบพร้อมไปด้วยคุณธรรม และรักษาจรรยาวิชาชีพโดยเคร่งครัดเป็นพิเศษ

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 15.5 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของคุณธรรมและจรรยาวิชาชีพได้
2. ระบุคุณธรรมและจรรยาวิชาชีพที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารได้
3. วิเคราะห์และชี้แนะว่าการใดควรทำ การใดไม่ควรทำ เพื่อรักษาคุณธรรมและจรรยาวิชาชีพของผู้บริหารได้

เรื่องที่ 15.5.1
คุณธรรมของผู้บริหาร

ความหมายของคุณธรรม

คุณธรรม (virtue) คือ ความดีงามในจิตใจซึ่งทำให้เคยชินประพฤติดี ผู้มีคุณธรรมคือผู้มีความเคยชินประพฤติดีด้วยความรู้สึกในทางดีงาม การกระทำของคนที่ทำไปโดยไม่มีความรู้สำนึกไม่มีการตัดสินใจ เช่น การกระทำของคนปัญญาอ่อน เป็นแต่เพียงพฤติกรรม (behavior) ยังไม่ถือเป็นความประพฤติ (conduct) พฤติกรรมที่มีมโนธรรม (conscience) เข้าแทรกแซง คือมีความสำนึกและมีการตัดสินใจ จึงจะถือเป็นความประพฤติ แต่ถ้าเพียงประพฤติดีเพราะมีการตัดสินใจเฉพาะหน้าชั่วครั้งชั่วคราว ยังไม่แน่ใจว่าจะมีคุณธรรม จะต้องมีความเคยชินประพฤติดีด้วยความรู้สึกในทางดีงาม จึงจะเรียกว่ามีคุณธรรม ตัวอย่าง นาย ก. เห็นเด็กตกน้ำ นาย ก. สำนึกได้ว่า การยอมเปียกและผิดนัดเพื่อช่วยเด็ก เป็นความประพฤติดี นาย ก. จึงตัดสินใจกระโดดลงไปช่วยเด็กคนนั้นให้พ้นจากการจมน้ำตาย ถือได้ว่า นาย ก. ประพฤติดี แต่ยังไม่แน่ว่า นาย ก. จะเป็นผู้มีคุณธรรม นาย ก. อาจทำไปเพียงเพื่อเอาเด่นอวดชาวบ้านเพื่อหาความนิยม ไม่ใช่เพราะ นาย ก. มีคุณธรรมจริง ๆ ก็อาจเป็นได้ หรืออาจทำเพราะกลัวผิดกฎหมายในการปล่อยให้เด็กจมน้ำตาย โดยไม่ใช่เพราะนาย ก. มีคุณธรรมจริง ๆ ก็อาจเป็นได้ แต่ถ้า นาย ก. ยอมสละธุระส่วนตัวเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นที่มีความจำเป็นมากกว่าเป็นอาจิณ และเมื่อเห็นเด็กตกน้ำ นาย ก. ก็กระโดดลงไปช่วยเด็กตกน้ำคนนั้นในทันทีที่ได้เห็น โดยไม่เป็นการตัดสินใจเฉพาะหน้า อย่างนี้เชื่อได้ว่า นาย ก. เป็นผู้มีคุณธรรม

คุณธรรมเป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับกิเลส (vice) คือความไม่ดีในจิตใจ ซึ่งทำให้เคยชินประพฤติไม่ดี ผู้มีคุณธรรมมากจึงมีกิเลสน้อย และผู้มีกิเลสมาก ก็จะมีคุณธรรมน้อย จึงอาจกล่าวตามภาษาชาวบ้านได้ว่า ผู้มีคุณธรรมคือผู้ที่ไม่มากไปด้วยกิเลส และผู้ที่มีคุณธรรมมากกว่ากิเลสจะได้รับการยกย่องว่าเป็นคนดี ส่วนผู้ที่มีกิเลสมากกว่าคุณธรรมจะได้รับการตำหนิว่าเป็นคนไม่ดี

ทั้งคุณธรรมและกิเลสไม่มีขอบเขตแน่นอน จึงยากที่จะแบ่งประเภทให้ชัดเจนและแน่นอนได้ พลาโตได้เริ่มแบ่งประเภทคุณธรรมออกเป็น 4 คุณธรรมหลัก คือ ปรีชาญาณ ความกล้าหาญ การรู้จักประมาณ และความยุติธรรม โดยเปรียบเทียบการควบคุมจิตใจกับการปกครองรัฐอุตมรัฐของพลาโตมีสมาชิก 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายปกครองต้องมีปรีชาญาณ ฝ่ายทหารต้องมีความกล้าหาญ ฝ่ายธุรการต้องมีการรู้จักประมาณ และทุกฝ่ายต้องอยู่ภายใต้กติกาเดียวกันคือ ความยุติธรรม

อาริสโตเติล รับทฤษฎีคุณธรรมหลัก 4 ประการของพลาโต มาเปลี่ยนเฉพาะข้อแรกจาก "ปรีชาญาณ" เป็น "ความรอบคอบ" ซึ่งก็คือปรีชาญาณในการปฏิบัตินั่นเอง และอธิบายเพิ่มเติมว่า คุณธรรมได้แก่การเดินสายกลางระหว่างกิเลสที่ตรงข้ามกัน เช่น ความกล้าหาญเป็นทางสายกลางระหว่างความขี้ขลาดกับความบ้าบิ่น การรู้จักประมาณเป็นทางสายกลางระหว่างความตระหนี่กับความฟุ่มเฟือย เป็นต้น

คุณธรรมหลัก 4 ประการ ตามแนวความคิดของอาริสโตเติล มีความหมายดังนี้

1. ความรอบคอบ (prudence) หมายถึง การเล็งเห็นหรือหยั่งรู้ได้ง่าย และชัดเจนว่าอะไรควรประพฤติอะไรไม่ควรประพฤติ

2. ความกล้าหาญ (courage) หมายถึง การกล้าเสี่ยงต่อการเข้าใจผิด กล้าเผชิญต่อการใส่ร้ายและเยาะเย้ยเมื่อมั่นใจว่าตนกระทำความดี

3. การรู้จักประมาณ (temperance) หมายถึง การรู้จักควบคุมความต้องการและการกระทำต่าง ๆ ให้อยู่ในขอบเขตอันควรแก่สภาพและฐานะของบุคคล ไม่ให้เกินความจำเป็นตามธรรมชาติ ไม่ให้ก้าวก่ายสิทธิอันชอบธรรมของผู้อื่น

4. ความยุติธรรม (justice) หมายถึง การให้แก่ทุกคนและแต่ละคนตามความเหมาะสม (giving every man his due) ซึ่งจะต้องระลึกว่าเรามีกำลังให้เท่าใดควรให้แก่ใครเท่าใด และอย่างไร อาจกล่าวได้ว่าความยุติธรรม

เป็นแก่นของคุณธรรมอื่นหลายประการซึ่งคุณธรรมอื่นนั้น ๆ เป็นเพียงแง่ต่าง ๆ ของความยุติธรรมนั่นเอง ผู้มีความยุติธรรมสูงย่อมเพียบพร้อมด้วยคุณธรรมต่าง ๆ มากมาย

ศีลธรรมของทุกศาสนาก็เป็นข้อดีสำหรับยึดถือปฏิบัติทั้งสิ้น ศีลธรรมนั้น ๆ จึงเป็นคุณธรรมที่ถ้าใครปฏิบัติตามด้วยความเคยชิน ก็จะได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้มีคุณธรรม ศาสนาแต่ละศาสนาต่างก็ระบุชื่อคุณธรรมและชื่อกิเลสไว้จำนวนมากจนยากที่จะจดจำและทำความเข้าใจ ในทางการศึกษาและทางสังคมก็ได้ระบุชื่อคุณธรรมและชื่อกิเลสไว้มากมาย เช่น ระบุชื่อคุณธรรมว่าความละอายแก่ใจ ความรักชาติ ความเมตตากรุณา ความหวังดี ความซื่อสัตย์สุจริต ความบริสุทธิ์ใจ ความจริงใจ ความเห็นอกเห็นใจ ความเกรงใจ ความยุติธรรม ความเที่ยงธรรม ความเสียสละ ความสามัคคี ความเฉลียวฉลาด ความเข้มแข็ง ความอดทน ความอดกลั้น ความขยันหมั่นเพียร ความสันโดษ การให้อภัย เป็นต้น ส่วนกิเลสก็มีชื่อระบุไว้มากมาย เช่น ความทุจริต ความอิจฉาริษยา ความเกลียดชัง ความอาฆาตเคียดแค้น ความพยาบาท ความโกรธ ความโลภ ความหลง ความลำเอียง ความใจร้าย ความตระหนี่ ความมารยา ความโอ้อวด ความถือตัว ความหัวดื้อ เป็นต้น แต่ถึงจะแบ่งประเภทของคุณธรรม และกิเลสให้ดีอย่างไร ก็อดที่จะเหลื่อมล้ำทับซ้อนกันไม่ได้ จึงมักจะปรากฏว่า ความประพฤติแต่ละครั้งสืบเนื่องมาจากคุณธรรมหลายอย่าง และเมื่อฝึกฝนคุณธรรมใดคุณธรรมหนึ่ง คุณธรรมอื่น ๆ ก็พลอยได้ไปด้วย และในทำนองเดียวกัน การปล่อยตัวให้กิเลสอย่างใดอย่างหนึ่งเกาะกุมก็จะมีกิเลสอื่นอีกหลาย ๆ อย่างติดตัวไปด้วย

ในการฝึกฝนและปฏิบัติตนให้มีคุณธรรมนั้น ไม่จำเป็นต้องพะวงในการเรียกชื่อคุณธรรมเหล่านั้นและคุณธรรมนี้ก็เป็นของดีสากล ซึ่งทุกคนมีได้ ยึดถือปฏิบัติได้โดยไม่ต้องกังวลว่าจะเป็นคำสอนของลัทธิใด ศาสนาใด

การฝึกฝนคุณธรรมหลายอย่างหลายประการในเวลาเดียวกันนั้น อาจจะเป็นการเฝือและจาง จนแม้แต่จะระบุชื่อของคุณธรรมให้หมดก็ยากที่จะจดจำ จึงนิยมเน้นฝึกฝนคุณธรรมสำคัญบางประการตามยุคตามสมัย ซึ่งแต่ละสมัยมักจะมีการเน้นคุณธรรมเด่นประจำสมัยตามความต้องการและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ กัน เช่น ยุคโบราณเน้นวาจาสัตย์ สมัยอัศวินเน้นความจงรักภักดี ในสมัยปัจจุบันสภาพการณ์ต่าง ๆ ทำให้เราต้องการคุณธรรมเด่นร่วมกันทั่วโลก คือ การร่วมมือกันโดยการประนีประนอม การอดทนต่อทรรศนะที่แตกต่างกัน การยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การรับผิดชอบร่วมกันต่อสวัสดิภาพของมนุษย์ และความมีใจจริงต่อกันโดยไม่เลือกเชื้อชาติศาสนา สำหรับสังคมไทยสมัยก่อน เน้นความจงรักภักดี ส่วนปัจจุบันในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ 200 ปี กำลังมุ่งเน้นปลูกฝังคุณธรรมสำหรับประชาชน 4 ประการ เพื่อความสงบสุขร่มเย็นของชาติบ้านเมืองตามพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว คือ

(1) การรักษาความสัตย์ ความจริงใจต่อตัวเอง ที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม

(2) การรู้จักข่มใจตัวเอง ฝึกใจตนเอง ให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัตย์ความดีนั้น

(3) การอดทน อดกลั้น และอดออม ที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัตย์สุจริตไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด

(4) การรู้จักและวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง

การฝึกฝนให้มีคุณธรรมนั้นไม่ใช่เพียงฝึกฝนให้มีเป็น "ความรู้" โดยสามารถจำได้ อธิบายได้หรือตอบได้ แต่ต้องฝึกฝนให้มีเป็น "ความรู้สึก" โดยตระหนักว่าอะไรดี อะไรควร อะไรไม่ดี อะไรไม่ควรและปฏิบัติในทางที่ดีที่ควรให้เป็นปกติวิสัย ในการฝึกฝนให้มีคุณธรรมนั้น พึงใช้สิ่งโน้มน้าให้มีคุณธรรมสูงขึ้นซึ่งได้แก่ "สติ สัมปชัญญะ" คือความระลึกได้ว่าอะไรควรอะไรไม่ควร และความรู้สึกตัวว่ากำลังทำอะไรอยู่เป็นเครื่องกำกับ อีกทั้งสลัดทิ้งสิ่งโน้มน้าให้คุณธรรมต่ำลงได้แก่ "ความไม่ซื่อตรงต่อตัวเอง" ซึ่งอาจเป็นการวินิจฉัยเข้าข้างตัวเองว่าสิ่งที่ทำนั้นไม่ผิด หรือโยนความรับผิดให้ผู้อื่น หรืออภัยให้แก่ตัวเองในการทำผิดโดยหวังทำดีชดเชยเอาภายหลัง หรือยกเว้นให้แก่ตัวเองด้วยรู้สึกว่าทำผิดครั้งเดียวไม่เป็นไร หรือมองเห็นศีลธรรมเป็นกฎเกณฑ์สำหรับคนอื่น หรือเกี่ยงให้คนอื่นประพฤติดีเสียก่อน เป็นต้น

ความสำคัญของคุณธรรม

คุณธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเสริมสร้างความสงบสุขและความเจริญให้แก่บุคคลเป็นส่วนตัวและแก่ประเทศชาติเป็นส่วนรวม ดังนัยพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จ-

พระเจ้าอยู่หัวในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2527 ว่า

"ข้าพเจ้ามีความยินดี ที่ได้มาทำพิธีมอบปริญญาบัตรแก่ผู้สำเร็จการศึกษารุ่นแรกของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชในวาระนี้ และที่ได้ทราบรายงานของอธิการบดีว่ามหาวิทยาลัยดำเนินงานทุก ๆ ด้านบรรลุผลตามวัตถุประสงค์อย่างน่าพอใจ ขอขอบใจที่ยกย่องให้ปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ และขอแสดงความชื่นชมกับบัณฑิตทุก ๆ คนที่ได้รับเกียรติ ได้รับความสำเร็จในการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีจุดประสงค์สำคัญอย่างหนึ่งว่าจะส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงโดยยึดหลักการศึกษาตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคคล ให้แต่ละบุคคลสามารถสร้างความเจริญมั่นคงแก่ตนเอง สังคม และบ้านเมือง ให้ยิ่งขึ้น ดังนี้ บัณฑิตของสถาบันนี้ย่อมจะต้องเข้าใจแน่ตระหนักถึงคุณค่าของวิชาความรู้ หรือศิลปวิทยาการทั้งปวงว่าคือปัจจัยสำคัญที่สุดในการสร้างความเจริญ แต่นอกจากวิชาความรู้แล้วยังมีอีกสิ่งหนึ่งซึ่งทุกคนจำเป็นต้องมี คือวินัย เพราะวินัยนั้นเป็นพื้นฐานรองรับวิชาความรู้ช่วยให้บุคคลทรงคุณความรู้อยู่ได้ และส่งเสริมให้สามารถนำความรู้มาปฏิบัติการให้เกิดประโยชน์ได้ หากขาดวินัยแล้ว ถึงวิชาอยู่ก็อาจไม่นำมาใช้ หรือหาไม่ ก็อาจนำไปใช้อย่างไม่ได้ประโยชน์ วินัยที่กล่าวนี้ มุ่งหมายถึงวินัยในตนเอง หรือวินัยประจำใจตนเอง ซึ่งตนเองจะต้องกำหนดขึ้นเป็นแบบฉบับสำหรับประพฤติปฏิบัติ ด้วยการใช้ทั้งสติปัญญาขบคิดพิจารณากลั่นกรองอย่างรอบคอบทั่วถึง จนประจักษ์ในเหตุในผลแน่แท้แล้วว่า ความประพฤติปฏิบัติอย่างนั้น ๆ เป็นแบบปฏิบัติที่ดี ที่ถูกต้องเป็นสุจริตธรรม และจำเป็นต้องประพฤติปฏิบัติ เพื่อประคับประคองรักษาตัว และน้อมนำตัวไปสู่ความสวัสดีและความสุขความเจริญอันแท้จริงมั่นคง ท่านทั้งหลายมีวิชาความรู้ที่สร้างเสริมขึ้นดีแล้ว ควรอย่างยิ่งที่จะได้ปลูกฝังบำรุงวินัยในตนเองให้งอกงามหนักแน่นขึ้น ควบคู่เท่าเทียมกับความรู้ จักได้เป็นคนดีแท้ ที่มีความรู้ความสามารถ มีระเบียบแบบแผนที่ดีในกายในใจพร้อม จะนำพาตนเองและประเทศชาติไปสู่ความวิวัฒนาผาสุกอันถาวรได้ในวันข้างหน้า

ขออวยพรให้บัณฑิตใหม่มีกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาอันเข้มแข็งสมบูรณ์ และให้ประสบความสุข ความสำเร็จพร้อมทั้งความเจริญรุ่งเรืองทุกประการในชีวิต ขอให้ผู้ที่มาร่วมประชุมพร้อมกันในพิธีนี้ มีความผาสุกสวัสดีจงทั่วกัน"

ที่ว่า วินัยหรือคุณธรรม เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะเสริมสร้างความสงบสุขและความเจริญให้แก่บุคคลซึ่งเป็นการส่วนตัวนั้นก็เพราะว่า คุณธรรมเป็นเครื่องช่วยให้แต่ละคนประสบความสุขความเจริญในหลาย ๆ ทาง เช่น

(1) คุณธรรมเป็นเครื่องธำรงศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ เราไม่ตีคุณค่าของมนุษย์เป็นตัวเงิน แต่จะตีค่ากันด้วยคุณธรรม ผู้มีคุณธรรมจะเป็นผู้ได้รับยกย่องว่าเป็นคนดี เป็นคนมีค่ามาก ส่วนผู้ไร้คุณธรรมอาจจะถูกประณามว่า "เหมือนมิใช่คน" เป็นคนมีค่าน้อย

(2) คุณธรรมเป็นเครื่องเสริมบุคลิกภาพ เช่น "ความซื่อตรง" ทำให้คนมีความสมบูรณ์ในความคิด และการกระทำ เพราะไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างความคิด คำพูด และการกระทำ

(3) คุณธรรมเป็นเครื่องเสริมมิตรภาพ เช่น "ความจริงใจ" ทำให้ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นไปอย่างราบรื่น คนไม่จริงใจย่อมไม่ได้รับความไว้วางใจ จึงทำให้เสียประโยชน์ที่ควรจะได้

(4) คุณธรรมเป็นเครื่องสร้างความสบายใจ ซึ่งนอกจากจะสบายใจเพราะการทำแต่สิ่งที่ถูกที่ควรแล้ว ยังสบายใจที่ไม่ต้องระแวงระวังในอันตรายที่จะมีมาอีกด้วย เพราะผู้มีคุณธรรมจะเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติแต่ในทางที่ถูกต้องและไม่ทำผิด ทั้งจะเป็นผู้ที่น่ารัก ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงมีพระราชดำรัสในพิธีพระราชทานธงประจำรุ่นลูกเสือชาวบ้าน จังหวัดนครพนม เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2522 ว่า "ถ้าเป็นคนที่น่ารักแล้ว เข้าใจว่าอันตรายทั้งหลายก็จะไม่มี"

(5) คุณธรรมเป็นเครื่องส่งเสริมความสำเร็จและความมั่นคงปลอดภัยในการประกอบอาชีพและดำรงชีวิต ดังนัยพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระราชทานแก่คณะกรรมการอิสลาม เมื่อวันที่ 22 กันยายน 2523 ว่า "เมื่อบุคคลมีความรู้ทางวิชาการมีธรรมะในศาสนา เป็นหลักทางความประพฤติและจิตใจให้เป็นคนที่สุจริตยุติธรรมและขยันขันแข็งด้วยแล้ว ย่อมสามารถประกอบการงานหาเลี้ยงชีพและดำรงชีวิตอยู่ได้โดยมั่นคงและสวัสดี"

ที่ว่าคุณธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเสริมสร้างความสงบสุขและความเจริญให้แก่ประเทศชาติเป็นส่วนรวมนั้นก็เพราะว่า ความสงบสุขของประเทศชาติจะมีได้ก็ต่อเมื่อคนในชาติมีคุณธรรมบางประการที่ทำให้ไม่เบียดเบียนกัน

ไม่กลั่นแกล้งกัน ไม่เอารัดเอาเปรียบกัน ไม่ใช้เสรีภาพจนเกินเลยล่วงล้ำสิทธิของกันและกัน ไม่ละเลยการปฏิบัติตามกฎหมาย วินัยและจรรยาวิชาชีพที่ใช้บังคับกัน เป็นต้น และความเจริญของประเทศชาติจะมีได้ก็ต่อเมื่อคนในชาติมีคุณธรรมบางประการที่ทำให้ร่วมมือร่วมใจกัน สร้างและพัฒนาประเทศชาติ มุ่งมั่นบากบั่นสร้างและพัฒนาประเทศชาติ สละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อส่วนรวมของประเทศชาติ ช่วยกันป้องกันภัยที่จะมีแก่ประเทศชาติ เป็นต้น คนที่ไม่มีคุณธรรมจะไม่สามารถช่วยสร้างสรรค์จรรโลงและป้องกันรักษาประเทศชาติได้เลย เพราะการสร้างสรรค์จรรโลงและป้องกันประเทศชาติเป็นงานใหญ่ที่สำคัญ การทำงานใหญ่ที่สำคัญเช่นนี้ต้องอาศัยคุณธรรมบางประการ เช่น ความสุจริตและความมุ่งมั่น เป็นต้น ดังนัยพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่นิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2523 ว่า "คนไม่มีความสุจริต คนไม่มีความมั่นคง ชอบแต่มักง่ายไม่มีวันจะสร้างสรรค์ประโยชน์ส่วนรวมที่สำคัญอันใดได้ ผู้ที่มีความสุจริตและความมุ่งมั่นเท่านั้น จึงจะทำงานสำคัญยิ่งใหญ่ที่เป็นคุณประโยชน์แท้จริงได้สำเร็จ"

โดยที่คุณธรรมเป็นเครื่องส่งเสริมความสงบสุขและความเจริญ ฉะนั้น ผู้ต้องการความสงบสุขและความเจริญจึงต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีคุณธรรม ทั้งนี้มิใช่เพียงเพื่อให้ตนเองมีความสงบสุขและความเจริญเป็นการส่วนตัวแต่ผู้เดียวเท่านั้น แต่เพื่อให้ชาติบ้านเมืองเป็นส่วนรวมมีความสงบสุขและความเจริญด้วย เพราะบุคคลกับส่วนรวมต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ดังนัยพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในวันคล้ายวันสถาปนาคณะลูกเสือแห่งชาติ เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2515 ว่า "บุคคลกับส่วนรวมมีความเกี่ยวพันกันเป็นอันหนึ่งอันเดียว ไม่อาจแยกออกจากกันได้ เพราะบุคคลเป็นผู้สร้างส่วนรวม และส่วนรวมก็เป็นที่อาศัยของบุคคล" และความสงบสุข ความเจริญของบุคคลก็ขึ้นอยู่กับความมั่นคงปลอดภัยของชาติบ้านเมืองด้วย ดังนัยพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในพระราชพิธีเฉลิมพระชนมพรรษา เมื่อวันที่ 5 ธันวาคม 2519 ว่า "บ้านเมืองเป็นที่อาศัยของบุคคล และบุคคลจะมีความสวัสดีได้ก็โดยที่ประเทศชาติยังมีความมั่นคงปลอดภัยอยู่" ความมั่นคงปลอดภัยของประเทศชาติขึ้นอยู่กับการกระทำของคนในชาติเป็นส่วนสำคัญ และการกระทำที่จะเป็นทางส่งเสริมความมั่นคงปลอดภัยของประเทศชาติก็ย่อมจะเป็นการกระทำที่ประกอบด้วยคุณธรรม ฉะนั้น ผู้หวังความสงบสุขความเจริญและความมั่นคงปลอดภัยแก่ตัวเองและแก่ประเทศชาติ จึงต้องฝึกฝนตนเองให้มีคุณธรรม ยิ่งผู้เป็นครูซึ่งเป็นแม่พิมพ์หล่อหลอมอนุชนให้เป็นคนดีมีคุณธรรมด้วยแล้ว ซึ่งจะต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีคุณธรรมเป็นพิเศษยิ่งกว่าบุคคลอื่นทั้งหลาย

เรื่องที่ 15.5.2
จรรยาวิชาชีพของผู้บริหาร

ความหมายของจรรยาวิชาชีพ

จรรยาวิชาชีพ (professional ethics) หมายถึง กฎเกณฑ์ความประพฤติหรือมารยาทในการประกอบวิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพแต่ละสาขา ซึ่งเมื่อกำหนดขึ้นแล้วเรียกกันว่า "จรรยาบรรณ" คือ ประมวลกฎเกณฑ์ความประพฤติหรือประมวลมารยาทของผู้ประกอบวิชาชีพนั้น ๆ ผู้ประกอบวิชาชีพย่อมมีจรรยามารยาทในการประกอบวิชาชีพแตกต่างกับผู้ประกอบธุรกิจ เพราะผู้ประกอบวิชาชีพต้องทำงานตามหลักการโดยใช้หลักวิชาสาขานั้น ๆ และมุ่งถึงบริการมากกว่าการหาเงิน จึงต้องมีจรรยาบรรณสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้น ส่วนผู้ประกอบธุรกิจจะทำงานโดยมุ่งหาเงินยิ่งกว่าบริการ จึงไม่จำเป็นต้องมีจรรยาบรรณสำหรับผู้ประกอบธุรกิจ แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า ผู้ประกอบวิชาชีพจะต้อง

ประกอบกิจกรรมโดยไม่รับค่าตอบแทน เพราะผู้ประกอบวิชาชีพก็ต้องหาเลี้ยงชีพด้วย จะหวังแต่เงินบริจาคคงจะไม่ได้รับความสะดวกเพียงพอ จึงจำเป็นต้องมีอัตราค่าตอบแทนพอสมควรกับการบริการและความรับผิดชอบ แต่ถึงอย่างไรผู้ประกอบวิชาชีพซึ่งมุ่งประกอบการเพื่อรับใช้สังคมเป็นที่ตั้ง ย่อมจะมีจิตใจและการแสดงออกในความประพฤติขณะทำงานนั้น ๆ ต่างกันมากกับผู้ประกอบธุรกิจที่มุ่งแต่จะกอบโกยผลประโยชน์แต่อย่างเดียว ทั้งนี้เพราะผู้ประกอบวิชาชีพนั้น ๆ มีจรรยาวิชาชีพของตนเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวในการประพฤติปฏิบัติขณะทำงานนั้น ๆ

จรรยาวิชาชีพจะกำหนดขึ้นโดยมุ่งที่จะให้บรรลุเป้าหมายของการประกอบวิชาชีพนั้น ๆ ตัวอย่าง

1. ประกอบวิชาชีพแพทย์

เป้าหมาย

(1) เพื่อบริการสังคมในด้านการรักษาพยาบาล

(2) เพื่อสร้างบุคลิกภาพของตนเองในการใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม

จรรยาบรรณแพทย์

(1) พึงถือว่าการรักษาพยาบาลเป็นอาชีพ ไม่ใช่ธุรกิจ

(2) พึงถือว่าการรักษาพยาบาลอยู่นอกขอบข่ายของชาติ ศาสนา เชื้อชาติและฐานะของบุคคล

(3) พึงถือว่าการต่ออายุและให้สุขภาพเป็นการให้ที่ทุกคนปรารถนาเหนือสิ่งใดทั้งหมดจะตีราคาเป็นตัวเงินไม่ได้

(4) พึงช่วยต่ออายุให้แม้จะไม่หวังได้อะไรตอบแทนเลย แต่แพทย์ก็มีสิทธิเรียกร้องตามสิทธิอันควร ไม่จากผู้ป่วยก็จากผู้รับผิดชอบในสังคม

(5) พึงรักษาความลับของผู้ป่วยที่รู้ได้จากการรักษาพยาบาลอย่างเต็มที่

(6) พึงขวนขวายหาความรู้ในภารกิจของตนให้ทันสมัยอยู่เสมอ

(7) พึงร่วมมือกับแพทย์และผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาวิธีรักษาพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพื่อเรียกร้องค่าตอบแทนอันชอบธรรมโดยไม่ขัดต่อจรรยาบรรณแพทย์

(8) พึงให้ยารักษาที่เชื่อว่าเป็นประโยชน์จริงแก่ผู้ป่วย มิใช่สักแต่ว่าเพื่อให้ขายได้

(9) ไม่พึงถือว่าผู้ป่วยเป็นโอกาสให้ได้ทำการทดลอง

(10) พึงถือว่าบุคคลมีค่าเหนือวัตถุ

(11) พึงถือว่าเกียรติอยู่เหนือผลประโยชน์ใดทั้งสิ้น

(12) พึงงดเว้นอบายมุขทุกอย่าง

2. การประกอบวิชาชีพกฎหมาย

เป้าหมาย

(1) เพื่อผดุงความยุติธรรมในสังคม

(2) เพื่อสร้างบุคลิกภาพของตนเองในการใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม

จรรยาบรรณนักกฎหมาย

(1) พึงถือว่างานด้านกฎหมายเป็นอาชีพ ไม่ใช่ธุรกิจ

(2) พึงถือว่ากฎหมายเป็นเพียงเครื่องมือของความยุติธรรม มิใช่มาตรการความยุติธรรม

(3) พึงถือว่านักกฎหมายทุกคนเป็นที่พึ่งของประชาชนทุกคนในด้านความยุติธรรม

(4) พึงถือว่าความยุติธรรมอยู่เหนืออามิสสินจ้างหรือผลประโยชน์ใด ๆ ทั้งสิ้น

(5) พึงถือว่าความยุติธรรมเป็นกลางสำหรับคนทุกชาติ ทุกศาสนา และทุกฐานะ แต่สิ่งแวดล้อมมีส่วนประกอบในการพิจารณาความยุติธรรม

(6) พึงถือว่ามนุษย์ทุกคนมีสิทธิในเรื่องความยุติธรรมเท่าเทียมกัน

(7) พึงขวนขวายหาความรู้ให้ทันเหตุการณ์เสมอ

(8) พึงถือว่าเวลามีส่วนช่วยตัดสินความยุติธรรมอย่างมาก จึงไม่พึงรีบร้อนตัดสินโดยไม่จำเป็น

(9) พึงงดเว้นอบายมุขทั้งหลายอันเป็นความอยุติธรรมอยู่ในตัว

(10) พึงรักเกียรติยิ่งกว่าทรัพย์สินใดทั้งหมด

(11) พึงถือว่าบุคคลมีค่าเหนือวัตถุทุกอย่าง

3. การประกอบวิชาชีพสื่อมวลชน

เป้าหมาย

(1) เพื่อบริการสังคมในด้านความบันเทิงข่าวและความรู้รอบตัว

(2) เพื่อสร้างบุคลิกภาพของตนเองในการเป็นสื่อบริการสังคมด้านการให้ข่าวสารและความรู้ด้วยความเที่ยงตรง

จรรยาบรรณสื่อมวลชน

(1) พึงตระหนักในความรับผิดชอบต่อทุกเรื่องที่ออกทางสื่อมวลชน

(2) พึงเสนอข่าวตามที่มีหลักฐาน ถ้าหากภายหลังพบว่าผิดพลาดพึงแก้ข่าวด้วยความรับผิดชอบ

(3) พึงเสนอความรู้รอบตัวที่มีคุณประโยชน์ต่อคนจำนวนมาก ทั้งนี้โดยพิจารณาเหตุผลมิใช่อนุโลมตามความต้องการของมวลชนแต่เพียงอย่างเดียว

(4) พึงเสนอความบันเทิงที่ไม่เป็นพิษเป็นภัย ถ้าจำเป็นพึงแยกประเภทของผู้ชมและประกาศให้ทราบ

(5) พึงสนองเป้าหมายของสังคม โดยสนับสนุนการธำรงชาติ ศาสนา สถาบันกษัตริย์ และระบอบประชาธิปไตย

(6) พึงสุจริตต่อหน้าที่โดยไม่ยอมรับอามิสสินจ้างให้บิดเบือนเจตนารมณ์ของตนเอง

(7) พึงงดเว้นอบายมุขต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การเสียอิสรภาพในการประกอบอาชีพด้านนี้

(8) พึงงดเว้นการใช้สื่อมวลชนเพื่อการกลั่นแกล้งหรือแก้แค้น

(9) ไม่พึงให้สื่อมวลชนเป็นเครื่องมือของผู้ใดผู้หนึ่งที่มีเป้าหมายมิชอบ

(10) พึงส่งเสริมให้อำนาจทุกฝ่ายตามรัฐธรรมนูญมีเสถียรภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของตนตามกฎหมาย

(11) พึงถือว่าเกียรติและบุคลิกภาพของตนอยู่เหนือสิ่งใดทั้งหมด

(12) พึงกล้าชี้อันตรายของสังคมด้วยความบริสุทธิ์ใจ

จรรยาวิชาชีพผูกมัดผู้ประกอบวิชาชีพนั้น ๆ ตึงกว่าศีลธรรมของศาสนา กล่าวคือศีลธรรมของศาสนายึดถือกันโดยสมัครใจ ตามขีดขั้นของศรัทธาของตน ส่วนจรรยาวิชาชีพมีผลผูกมัดผู้ประกอบวิชาชีพนั้น ๆ ยิ่งกว่า คือ มีผลผูกมัดให้ต้องปฏิบัติตามโดยมีศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ของตนเป็นเดิมพัน อย่างไรก็ดี จรรยาวิชาชีพก็ยังมีประกาศิตหย่อนกว่าวินัยซึ่งบังคับโดยมีโทษเป็นเครื่องหนุนหลัง ทั้งนี้ถ้าพิจารณาในแง่ประกาศิตบังคับก็จะเห็นได้ว่า ศีลธรรมมีประกาศิตบังคับในระดับ "ควร" จรรยาวิชาชีพมีประกาศิตบังคับในระดับ "พึง" ส่วนวินัยมีประกาศิตบังคับในระดับ "ต้อง"

ความสำคัญของจรรยาวิชาชีพ

ในสังคมปัจจุบัน ศีลธรรมของศาสนาและกฎหมายมีความศักดิ์สิทธิ์ไม่เพียงพอที่จะผูกมัดผู้ประกอบกิจการต่าง ๆ ให้กระทำการภายในขอบเขตแห่งความถูกต้องและความเป็นธรรมในสังคม ทั้งนี้เพราะศีลธรรมเป็นมาตรการแนะนำที่ถือกันโดยสมัครใจตามขีดขั้นแห่งความศรัทธาของแต่ละบุคคล มีประกาศิตบังคับเพียงระดับ "ควร" ไม่ใช่มาตรการบังคับให้ "ต้อง" ยึดถือปฏิบัติจึงไม่มีความศักดิ์สิทธิ์พอที่จะผูกมัดผู้ประกอบกิจการทุกคนให้กระทำการโดยถูกต้องและอย่างเป็นธรรมต่อสังคมได้ ส่วนกฎหมาย ซึ่งมีประกาศิตบังคับในระดับ "ต้อง" นั้นก็เป็นมาตรการที่บังคับได้เพียงผิวเผินภายนอก ไม่มีอำนาจบังคับภายในจิตใจของผู้ประกอบกิจการใด ๆ ไม่ให้หาทางหลบเลี่ยงกฎหมายทั้งโดยตรงและโดยอ้อมได้ สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันทำให้แต่ละคนดิ้นรนแย่งกันทำมาหากิน โดยมุ่งสนใจกันแต่ความเจริญทางวัตถุและทอดทิ้งความเจริญทางจิตใจไปเสียมาก จนมีการละเลยไม่สนใจต่อความถูกต้องทางศีลธรรมและกฎหมาย สนใจแต่ประโยชน์ส่วนตัวมากเกินไปจนละเลยไม่ค่อยจะนึกถึงประโยชน์ส่วนรวม สนใจสิทธิเสรีภาพที่เรียกร้องกันเป็นส่วนตนมากกว่าหน้าที่ที่จะพึงกระทำเพื่อส่วนรวม ยิ่งกว่านั้นในสมัยปัจจุบัน ผู้ประกอบกิจการอย่างเดียวกันมักจะรวมกลุ่มกันเพื่อรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน จึงทำให้กลุ่มผู้ประกอบกิจการบางกลุ่มมีอำนาจต่อรองถึงกับบังคับกฎหมายได้ตามใจชอบ จนเกิดความไม่เป็นธรรมแก่ผู้บริโภคและสังคม

สภาพการณ์เช่นนี้หากเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับธุรกิจธรรมดา ซึ่งไม่เป็นพิษเป็นภัยแก่สังคม และประชาชนสามารถหลีกเลี่ยงไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนั้นได้ ก็พอจะปล่อยให้เป็นไปตามกฎแห่งกรรมภายใต้มาตรการบังคับของศีลธรรมและกฎหมายซึ่งไม่ค่อยจะทันท่วงทีนักนั้นได้ แต่ถ้าเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับบริการซึ่งต้องการความถูกต้องตามหลักวิชาการเพื่อสวัสดิภาพของประชาชน หรือประชาชนต้องรับบริการโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งถ้าไม่ทำให้ถูกต้องตามหลักวิชาการจะมีผลเป็นพิษเป็นภัยแก่บุคคลหรือสังคม หรือถ้าประชาชนไม่ได้รับบริการนั้น ประชาชนจะต้องเดือดร้อนโดยไม่มีทางเลือกแล้ว จะปล่อยให้สภาพการณ์ดังกล่าวเป็นอยู่ต่อไปโดยหวังพึ่งกฎแห่งกรรมแต่ทางเดียวหาได้ไม่ จำเป็นจะต้องหาทางป้องกันทางอื่นเพิ่มเติมให้มีความศักดิ์สิทธิ์เพิ่มขึ้น

เพื่อมิให้เกิดสภาพการณ์ดังกล่าว ทางป้องกันดังกล่าวนี้ในปัจจุบันนิยมกำหนดให้การประกอบการที่ต้อง

ใช้หลักวิชาการเพื่อสวัสดิภาพของประชาชนนั้น เป็นการประกอบวิชาชีพโดยมีจรรยาวิชาชีพกำหนดไว้เป็นจรรยาบรรณให้ผู้ประกอบการเช่นนั้นยึดถือเป็นหลักปฏิบัติในการประกอบการนั้น เพื่อให้ประกอบการตามหลักวิชาการในลักษณะบริการสังคมให้เกิดความสวัสดี ไม่ใช่ในลักษณะธุรกิจที่มุ่งแต่จะหาประโยชน์ส่วนตัว จรรยาวิชาชีพนี้แม้จะมีสภาพบังคับในระดับ "พึง" แต่ก็มีผลผูกมัดทางจิตใจแก่ผู้ประกอบวิชาชีพนั้นโดยมีศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์และแห่งผู้ประกอบวิชาชีพนั้นเป็นประกัน จึงผูกมัดจิตใจให้ประกอบวิชาชีพนั้นในทางที่ถูกที่ควรตามหลักวิชาการให้เป็นผลดีแก่สังคมและมุ่งในทางบริการสังคมยิ่งขึ้น และเพื่อให้จรรยาบรรณวิชาชีพแต่ละสาขามีผลบังคับศักดิ์สิทธิ์ยิ่งขึ้น วงการวิชาชีพต่าง ๆ มักจะตั้งองค์กรขึ้นควบคุมจรรยามารยาทของผู้ประกอบวิชาชีพนั้น ๆ โดยตั้งเป็นสภาพหรือสมาคม เช่น เนติบัณฑิตยสภา แพทย์สภา คุรุสภา สมาคมหนังสือพิมพ์ เป็นต้น

จากความจำเป็นในแง่บวกที่จะต้องมีจรรยาวิชาชีพดังกล่าวข้างต้น จะเห็นความสำคัญของจรรยาวิชาชีพว่าสำคัญเพียงใด และถ้าได้มองความจำเป็นในแง่ลบบ้างก็จะเห็นความสำคัญของจรรยาวิชาชีพชัดเจนยิ่งขึ้น กล่าวคือมองในแง่ที่ว่าถ้าปราศจากจรรยาวิชาชีพแล้วผลจะเป็นอย่างไร ตัวอย่าง เช่น

- ถ้าแพทย์รักษาคนไข้เพียงเพื่อหวังเงิน อาจเลี้ยงไข้ไว้ให้คนไข้ป่วยนาน ๆ เพื่อให้ได้ค่ารักษาพยาบาลมาก ๆ หรือหลอกลวงรักษาโดยไม่จำเป็น หรือรับรักษาแต่คนมีเงินปล่อยให้คนจน ๆ เจ็บป่วยหรือตายไป หรือรับรักษาเฉพาะเวลาที่ตนสะดวก ส่วนเวลาที่ตนไม่สะดวก เช่น เวลากลางคืนไม่ยอมรักษาแม้คนไข้จะเจ็บหนักปางตาย อย่างนี้ประชาชนจะไม่ปลอดภัยและสร้างความหวั่นไหวเดือดร้อนในสังคมได้มาก เพราะประชาชนไร้ที่พึ่งในการต่อสู้กับโรคภัยไข้เจ็บ

- ถ้าสื่อมวลชนมอมเมาประชาชนด้วยการเสนอข่าวเท็จ หรือเสนอเรื่องที่ทำให้ประชาชนเสื่อมศีลธรรมจรรยา หรือรับจ้างคนชั่วมาโจมตีคนดี อย่างนี้จะทำให้เกิดความเสื่อมและความเดือดร้อนไม่เป็นธรรมในสังคม

- ถ้าครูสอนนักเรียนโดยไม่ตั้งใจให้นักเรียนได้ความรู้และเป็นคนดี เอาแต่จะหาประโยชน์ส่วนตัวด้วยการสอนพิเศษหารายได้เพิ่มเติม หรือประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ไม่ดีแก่ศิษย์ จะเป็นผลเสียอย่างร้ายแรงแก่ศิษย์และอนาคตของอนุชน ตลอดจนความเจริญของสังคมในวันข้างหน้า

ตามตัวอย่างทั้ง 3 กรณีดังกล่าวข้างต้น ในสมัยปัจจุบัน ศีลธรรมมีอิทธิพลไม่เพียงพอที่จะหยุดยั้งการกระทำอันไม่สมควรนั้นได้ กฎหมายก็ไม่ครอบคลุมห้ามไปถึงการกระทำดังกล่าวหรือแม้บางกรณีจะมีกฎหมายห้ามก็ยังยากที่จะพิสูจน์เอาผิดกับผู้ฝ่าฝืนได้ ความเป็นธรรมในสังคมจึงยังไม่มีหลักประกันที่พอจะเชื่อถือได้เพียงพอ แต่ถ้ามีจรรยาวิชาชีพด้วยแล้วก็จะเพิ่มความหวังที่จะเป็นหลักประกันความเป็นธรรมในสังคมให้เป็นที่อุ่นใจยิ่งขึ้น เพราะพอที่จะเป็นที่เชื่อได้ว่าผู้ประกอบวิชาชีพต่าง ๆ คงจะรักษาศักดิ์ศรีของวิชาชีพของตนไม่ทำการให้เป็นที่เสื่อมเสียแก่วงการนั้น และองค์กรควบคุมวิชาชีพนั้น ๆ ก็คงจะช่วยควบคุมดูแลความประพฤติของผู้ประกอบวิชาชีพนั้น ๆ ให้เป็นไปตามจรรยาวิชาชีพอีกทางหนึ่งด้วย

เรื่องที่ 15.5.3
การรักษาคุณธรรมและจรรยาวิชาชีพ

การปฏิบัติตนเพื่อรักษาคุณธรรมและจริยธรรม

ผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ใหญ่ในวงการต่าง ๆ จะต้องเป็นผู้นำและทำตัวอย่างในการรักษาคุณธรรมและจรรยาวิชาชีพเพื่อให้บุคลากรในปกครองของตนทำตาม

อย่างไรก็ดี ทั้ง ๆ ที่ผู้บริหารตั้งใจอย่างดีที่จะกระทำตนเป็นผู้มีคุณธรรมและรักษาจรรยาวิชาชีพเพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ครูทั้งหลาย แต่ก็ยังมีบางกรณีที่ผู้บริหารการศึกษากระทำการบางอย่างไปโดยเข้าใจว่าถูกต้องในทาง

คุณธรรม หรือไม่ฝ่าฝืนจรรยาวิชาชีพ แต่ในความรู้สึกของคนอื่นเห็นว่าเป็นการขาดคุณธรรม หรือฝ่าฝืนจรรยาวิชาชีพ ดังเรื่องที่ขอนำมาเป็นตัวอย่างต่อไปนี้

กรณีตัวอย่างที่ 1

นายสนอง ตระการแก้ว อาจารย์ใหญ่ กล่าวตำหนิครูบางคนในโรงเรียนนั้นอย่างรุนแรงโดยไม่ระบุตัวทางเครื่องขยายเสียงในที่ประชุมนักเรียนหน้าเสาธง

นายสนองเห็นว่าการกระทำของตนเป็นมาตรการป้องปรามที่จะได้ผลไม่ให้ครูเหลวไหล ไม่ได้ตำหนิครูคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง ไม่มีใครเสียหาย จึงไม่ขาดคุณธรรมและไม่ผิดจรรยาวิชาชีพ

ครูหลายคนเห็นว่า การที่นายสนองตำหนิครูในที่ประชุมนักเรียนเช่นนั้น เป็นการประจานครูต่อหน้านักเรียน จะทำให้ครูไม่เป็นที่เคารพศรัทธาของนักเรียน จะเป็นผลเสียหายแก่การศึกษาแม้จะไม่ระบุเจาะจงตัวผู้ถูกตำหนิ แต่ก็เป็นการไม่รักษาชื่อเสียงของสถาบันครูจึงผิดจรรยาวิชาชีพครู

กรณีตัวอย่างที่ 2

นางวิจิตรา รัตนภัทร ผู้อำนวยการโรงเรียนบังคับให้ครูที่ไม่ทำความเคารพตนแต่ละวันชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษร และไล่ครูออกจากห้องประชุมโดยหาว่าไม่ตั้งใจฟังการประชุม

นางวิจิตรา เห็นว่าการเคารพผู้ใหญ่เป็นวัฒนธรรมอันดีงามของไทย เป็นแบบอย่างที่ดีที่ครูพึงปฏิบัติให้เป็นตัวอย่างแก่ศิษย์ การไม่ทำความเคารพผู้อำนวยการโรงเรียนก็ดี การไม่ตั้งใจฟังการประชุมที่ผู้อำนวยการโรงเรียนกำลังชี้แจงเรื่องราวก็ดี เป็นการไม่เคารพผู้ใหญ่ เป็นพฤติกรรมที่ไม่ดี จึงจำต้องกวดขัน และดำเนินมาตรการที่เคร่งครัดเพื่อให้ครูทุกคนเห็นความสำคัญ และปฏิบัติให้ถูกต้องเหมาะสม

ครูหลายคนเห็นว่า การกระทำของนางวิจิตราเป็นการไม่ให้เกียรติครูด้วยกัน ผิดจรรยาวิชาชีพครู

กรณีตัวอย่างที่ 3

นายประเมิน บุญบรรจง ครูใหญ่ถูกหญิงคนหนึ่งร้องเรียนกล่าวหาว่า นายประเมินเป็นสามีตนโดยมิได้จดทะเบียนสมรสตามกฎหมาย แต่มีลูกด้วยกัน 1 คน ต่อมานายประเมินได้จดทะเบียนสมรสกับนางสาวสุภา พัฒนชน ครูโรงเรียนเดียวกัน โดยตกลงกับตนว่าจะยังคงรับตนเป็นภรรยาและอุปการะเลี้ยงดูตนและบุตรดังเดิม แต่แล้วอยู่ต่อมา นายประเมินไม่ได้มาหาตนและไม่ได้ส่งเสียอุปการะเลี้ยงดูตนและบุตรตามสัญญา การที่ภรรยาเดิมร้องเรียนว่าไม่ไปหาและไม่อุปการะเลี้ยงดูนั้น เป็นเรื่องเข้าใจผิด เพราะนายประเมินเข้ามาอบรมในกรุงเทพมหานครระหว่างโรงเรียนปิดภาคเป็นเวลาเดือนเศษ โดยภรรยาเดิมไม่ทราบ คิดว่านายประเมินทอดทิ้ง แต่เดี๋ยวนี้เข้าใจกันดีแล้ว จึงระงับเรื่อง อย่างไรก็ดี เมื่อมีเรื่องร้องเรียนนางสุภาภรรยาใหม่รู้สึกอับอาย จึงได้จดทะเบียนหย่ากับนายประเมิน

นายประเมินเห็นว่าการมีภรรยาที่จดทะเบียนตามกฎหมายคนหนึ่ง และภรรยาที่ไม่ได้จดทะเบียนตามกฎหมายอีกคนหนึ่ง โดยภรรยาทั้ง 2 คนตกลงยินยอมรับสภาพเช่นนั้น ไม่เป็นการขาดคุณธรรม หรือผิดจรรยาวิชาชีพแต่อย่างใด

ครูและนักเรียนโรงเรียนนั้น วิจารณ์กันว่าการกระทำของนายประเมินเป็นการขาดคุณธรรมทำให้ภรรยาเดิมกลายเป็นภรรยาน้อย และมาจดทะเบียนสมรสกับครูในบังคับบัญชาของตน จนทำให้ครูสุภาอับอายเสียหายเสียอนาคตไปอีกคนหนึ่ง

เชิงอรรถ

[1] สนิท สมัครการ "ปัญหาการพัฒนาสังคมในประเทศไทย" *เอกสารโรเนียว* 2508 หน้า 6

[2] ประเสริฐ แย้มกลิ่นฟุ้ง *ครอบครัวในสังคมไทย* 2511

[3] ม.จ. หญิงพูนพิศมัย ดิศกุล *สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอกรมพระยาดำรงราชานุภาพ* พระนคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย 2501 หน้า 22

[4] แสง จันทร์งาม "บทบาทของศาสนาในสังคมไทยปัจจุบัน" *เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่องความเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมในประเทศไทย* ณ โรงแรมรถไฟนครเชียงใหม่ 31 ตุลาคม 2511 (โรเนียว) หน้า 2 – 3

[5] Toffler, Alvin. *The Third Wave*. Toronto : Bantan Book, 1980 P. 136.

[6] สมพิศ คูศรีพิทักษ์ และวันชัย ศิริชนะ "ขบวนการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสื่อสิ่งพิมพ์* เล่ม 1 หน่วยที่ 7 กรุงเทพมหานคร สาขาวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2528 หน้า 454

[7] สุทธิลักษณ์ อำพันวงศ์ หนังสือเรียนภาษาไทย รายวิชา ท 081 *การศึกษาค้นคว้าเบื้องต้น* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร องค์การค้าของคุรุสภา 2525 หน้า 11

[8] เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน

[9] Gates, Jean Key. *Guide to the Use of Books and Libraries*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 1974. p. 75 – 76.

[10] สมพิศ คูศรีพิทักษ์ "การใช้หนังสืออ้างอิงและห้องสมุดเพื่อการทำรายงาน" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชามนุษย์กับอารยธรรม* เล่ม 1 หน่วยที่ 1 – 4 กรุงเทพมหานคร สาขาวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2523 หน้า 81 – 82

[11] สุทธิลักษณ์ อำพันวงศ์ หนังสือเรียนภาษาไทย รายวิชา ท 081 *การศึกษาค้นคว้าเบื้องต้น* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร องค์การคุรุสภา 2525 หน้า 49

[12] Gated, Jean Key. *Guide to the Use of Books and Libraries*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 1974. p. 148.

[13] ลมุล รัตตากร *การใช้ห้องสมุด* พิมพ์ครั้งที่ 5 แก้ไขเพิ่มเติม กรุงเทพมหานคร สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย 2520 หน้า 54

[14] เรื่องเดียวกัน หน้า 54 – 58

[15] เรื่องเดียวกัน หน้า 59 – 60

[16] เรื่องเดียวกัน หน้า 63 – 64

[17] เรื่องเดียวกัน หน้า 65 – 66

[18] ณรงค์ ป้อมบุปผา *การสืบค้นและเรียกใช้สารนิเทศในระบบออนไลน์เชิงพาณิชย์* มหาสารคาม ภาควิชา บรรณารักษศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม 2530 หน้า 45

[19] นงลักษณ์ ไม่หน่ายกิจ "บริการสนเทศระบบออนไลน์" *ข่าวสารห้องสมุด* ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 3 พฤศจิกายน 2527 – ธันวาคม 2527 หน้า 5 – 28

[20] สมพิศ คูศรีพิทักษ์ "การสืบค้นข้อสนเทศด้วยคอมพิวเตอร์" ใน*บทวิทยุกระจายเสียงเพื่อบริการทางวิชาการแก่สังคม ชุดวิทยาการน่ารู้* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 21 กุมภาพันธ์ 2530 หน้า 3 – 4

[21] Henry, W.M., and Others. *Online Searching ; An Introduction*. 2nd ed. London : Batterwroth, 1982. p. 20.

[22] ณรงค์ ป้อมบุปผา *การสืบค้นและเรียกใช้สารนิเทศในระบบออนไลน์เชิงพาณิชย์* มหาสารคาม ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม 2530 หน้า 3 – 4

[23] เรื่องเดียวกัน หน้า 7

[24] เรื่องเดียวกัน หน้า 24 – 25

[25] เรื่องเดียวกัน หน้า 25 – 26

[26] สมพร พุทธาพิทักษ์ผล "CD-ROM" ก้าวใหม่ของเทคโนโลยีสารนิเทศ" *ลานบรรณสาร 2* กรกฎาคม 2530 – กันยายน 2530 หน้า 7

[27] เรื่องเดียวกัน หน้า 8

[28] เรื่องเดียวกัน หน้า 11

[29] พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2529 หน้า 683

[30] สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช *รายงานผลการวิเคราะห์ภูมิหลังนักเรียนสาธิตเสริมสมอง 2529* เอกสารอัดสำเนา 2529

[31] พอพันธ์ อุยยานนท์ "การขาดดุลการค้าของสหรัฐอเมริกา : ผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทย" *มสธ. สัมพันธ์* สิงหาคม 2530 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน้า 10 – 13

[32] ประดินันท์ อุปรมัย และ ชูศักดิ์ เพรสคอทท์ *รายงานการเดินทางไปฝึกอบรมการผลิตรายการวิทยุโทรทัศน์ ณ ประเทศอังกฤษ 15 กันยายน – 19 ธันวาคม 2529* สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2529

[33] หนังสือที่ระลึกเนื่องในวโรกาสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชสยามมกุฎราชกุมาร เสด็จพระราชดำเนินแทนพระองค์ทรงเปิดอาคารที่ทำการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 1 ธันวาคม 2529 "คำกราบบังคมทูลของศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน" สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2529 หน้า 3 – 5

[34] สุภาพรรณ รัตนาภรณ์ *หลักการบัญชี* เอกสารการสอนชุดวิชาของสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2529 หน้า 261 – 262

[35] ยุวดี ไชยศิริ *หลักการบัญชี* เอกสารการสอนชุดวิชาของสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2526 หน้า 335 – 339

[36] สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำกัด *รายงานประจำปี 2529* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2529 หน้า 6

ภาคผนวก

1. รายงานทางธุรกิจ รายงานของผู้สอบบัญชี งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำกัด

2. โครงการ

1) โครงการการฝึกอบรมเรื่อง "การพัฒนาองค์การ" รุ่นที่ 3

2) โครงการ การบำรุงรักษาและซ่อมแซมโรงเรียนร่วมใจ

รายงานของผู้สอบบัญชี

เรียน นายทะเบียนสหกรณ์

ข้าพเจ้าได้ตรวจสอบงบดุล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2529 งบกำไรขาดทุนและงบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน สำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกันของสหกรณ์ออมทรัพย์สุโขทัยธรรมาธิราช จำกัด ตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนดแล้ว

ข้าพเจ้าเห็นว่างบการเงินข้างต้นนี้ แสดงฐานะการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2529 ผลการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน สำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกันของสหกรณ์ออมทรัพย์สุโขทัยธรรมาธิราช จำกัด โดยถูกต้องตามที่ควร และได้ทำขึ้นตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป ซึ่งได้ถือปฏิบัติเช่นเดียวกับปีก่อน

(นางสาวกัลยา ลิ้มโยธิน)
ผู้สอบบัญชีสหกรณ์

สำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์นนทบุรี
วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2530

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2529

สินทรัพย์	ปี 2529 (บาท)	ปี 2528 (บาท)
สินทรัพย์หมุนเวียน		
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	1,811,315.14	1,802,685.06
เงินฝากระหว่างทาง	0.00	21,691.00
ลูกหนี้เงินกู้	25,089,873.53	16,870,823.92
หัก หนี้สงสัยจะสูญ/สำรองหนี้คลาดเคลื่อน	0.00	0.00
ลูกหนี้สุทธิ	25,089,873.53	16,870,823.92
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ	4,360.11	3,812.65
หัก หนี้สงสัยจะสูญ	0.00	0.00
ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับสุทธิ	4,360.00	3,812.65
วัสดุคงเหลือ	32,249.86	32,500.21
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	26,937,798.64	18,731,512.84
สินทรัพย์ถาวรสุทธิ		
เครื่องใช้สำนักงาน	46,017.24	62,823.34
รวมสินทรัพย์ถาวร	46,017.24	62,823.34
สินทรัพย์อื่น		
หุ้นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์	2,000.00	2,000.00
รวมสินทรัพย์	26,985,815.88	18,796,336.18
หนี้สินและทุนของสหกรณ์		
หนี้สินหมุนเวียน		
เงินรับฝาก	11,474,911.88	3,365,370.42
ดอกเบี้ยเงินรับฝากประจำค้างจ่าย	270,318.51	0.00
ดอกเบี้ยเงินกู้ มสธ. ค้างจ่าย	168,331.40	0.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	16,717.73	430,637.28
รวมหนี้สินหมุนเวียน	11,930,279.52	3,796,007.70
หนี้สินระยะยาว		
เงินกู้ยืมระยะยาว	5,798,200.00	8,430,000.00
รวมหนี้สินระยะยาว	5,798,200.00	8,430,000.00
หนี้สินอื่น		
เงินสะสมเจ้าหน้าที่	27,096.96	34,265.93
สำรองบำเหน็จเจ้าหน้าที่	35,100.00	15,850.00
รวมหนี้สินอื่น	62,196.96	50,115.93
รวมหนี้สิน	17,790,676.48	12,276,123.63

ทุนของสหกรณ์

ทุนเรือนหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท		
หุ้นที่สหกรณ์ออก 610,395 หุ้น		
หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว	6,103,950.00	3,909,590.00
เงินสำรอง	1,570,666.27	1,179,886.43
ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบ และอื่น ๆ	110,607.31	72,388.87
กำไรสุทธิประจำปี	1,409,915.82	1,358,347.25
รวมทุนของสหกรณ์	9,195,139.40	6,520,212.55
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	26,985,815.88	18,796,336.18

หมายเหตุประกอบ

1. สรุปนโยบายบัญชีที่สำคัญ
   - สหกรณ์คำนวณยอดดำเนินงานตามหลักเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย
   - ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ถาวรคำนวณโดยวิธีเส้นตรง ในอัตราที่กำหนดไว้ในระเบียบการบัญชีของสหกรณ์ พ.ศ. 2512
2. ไม่มีเหตุการณ์สำคัญซึ่งเกิดขึ้นภายหลังวันที่ในงบการเงิน แต่ก่อนวันที่ผู้สอบบัญชีรับรองงบการเงิน
3. หนี้สินที่อาจเกิดขึ้นในภายหน้า และสินทรัพย์ที่อาจเกิดขึ้นในภายหน้าแสดงออกเป็นจำนวนเงินเท่าที่จะทำได้
4. สหกรณ์กู้เงินจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ในวงเงิน 10 ล้านบาท การคิดดอกเบี้ยเป็นไปตามอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำของธนาคารพาณิชย์ ณ วันรับเงินกู้กำหนด 3 ปี การกู้เงินนี้มิได้จัดทำสัญญากู้เงินคงเป็นไปตามมติสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 6/2529 เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2529 และมีหลักฐานการเบิกรับเงินกู้และส่งชำระ ตลอดจนการยืนยันหนี้คงเหลือ ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2529 มียอดคงเหลือ 5,798,200.00 บาท

(นายวิจิตร ศรีสอ้าน)
ประธานกรรมการ

(นายสมจิตต์ หอมกลิ่น)
ผู้จัดการ
วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2530

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำกัด
งบกำไรขาดทุน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2529

รายการย่อรายได้และค่าใช้จ่าย	ปี 2529		ปี 2528	
รายได้	จำนวนเงิน(บาท)	%	จำนวนเงิน(บาท)	%
ดอกเบี้ยรับ	2,902,835.96	96.64	2,290,475.58	97.57
รายได้อื่น (ดูรายละเอียด 1)	101,081.13	3.36	57,138.26	2.43
รวมรายได้	3,003,917.09	100	2,347,613.84	100
ค่าใช้จ่าย				
ดอกเบี้ยจ่าย	1,049,971.08	34.95	636,838.41	27.13
เงินเดือน	260,550.00	8.68	182,529.04	7.77
วัสดุสำนักงานใช้ไป	9,452.66	0.32	4,694.48	0.20
ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ	9,509.00	0.32	2,156.00	0.09
ค่ารับรอง	2,676.00	0.09	1,033.00	0.04
ค่าสวัสดิการ	7,828.00	0.26	2,335.00	0.10
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	37,232.03	1.24	22,694.76	0.97
ค่าครองชีพ	29,100.00	0.97	19,200.00	0.82
ค่าใช้จ่ายวันประชุมใหญ่	29,670.00	0.99	14,500.00	0.62
ค่าตอบแทน	54,462.50	1.81	46,808.50	1.99
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	8,473.90	0.28	7,456.00	0.32
บำเหน็จเจ้าหน้าที่	19,250.00	0.64	0.00	0.00
ค่าล่วงเวลา	58,920.00	1.96	36,690.00	1.56
ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ถาวร	16,906.10	0.56	12,331.40	0.53
รวมค่าใช้จ่าย	1,594,001.27	53.06	989,266.59	42.14
กำไรสุทธิประจำปี	1,409,915.82	46.94	1,358,347.25	57.86

รายละเอียดประกอบงบการเงิน 1

รายละเอียดรายได้อื่น	ปี 2529		ปี 2528	
	จำนวนเงิน(บาท)	%	จำนวนเงิน(บาท)	%
ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	98,003.90	3.26	47,304.21	2.01
ค่าธรรมเนียมแรกเข้า	2,700.00	0.09	4,100.00	0.18
รายได้เบ็ดเตล็ด	377.23	0.01	5,734.05	0.24
	101,081.13	3.36	57,138.26	2.43

สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำกัด
งบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2529

	ปี 2529 (บาท)	ปี 2528 (บาท)
แหล่งที่มาของเงินทุน		
จากการดำเนินงาน		
กำไรสุทธิประจำปี	1,409,915.82	1,358,347.25
ค่าเสื่อมราคา	16,906.10	12,331.40
เงินกู้ระยะยาว	500,000.00	800,000.00
หนี้สินอื่นเพิ่ม	12,081.03	16,567.28
การเพิ่มหุ้น	2,194,360.00	1,487,390.00
รวมแหล่งที่มาของเงินทุน	4,133,262.95	3,674,635.93
ทางใช้เงินทุน		
ซื้อสินทรัพย์ถาวร	100.00	46,984.00
สินทรัพย์อื่นเพิ่ม	0.00	500.00
ชำระหนี้ระยะยาว	3,131,800.00	570,000.00
จัดสรรกำไร ● ค่าบำรุงสันติบาตสหกรณ์	10,000.00	5,000.00
● เงินปันผล	390,301.34	227,068.50
● เงินเฉลี่ยคืน	227,679.27	140,613.30
● เงินโบนัส	67,917.36	-
จ่ายทุนสาธารณประโยชน์	95,174.72	69,290.00
จ่ายทุนส่งเสริมการศึกษา	138,276.28	119,600.00
รวมทางใช้เงินทุน	4,061,248.97	1,179,055.80
ทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น	72,013.98	2,495,580.13

โครงการฝึกอบรมเรื่อง "การพัฒนาองค์การ" รุ่นที่ 3
จัดโดย
สภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
ร่วมกับ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

---

1. หลักการและเหตุผล

คณะกรรมการอำนวยการ สภาสังคมสงเคราะห์ ได้กำหนดนโยบายของสภาสังคมสงเคราะห์ฯ เกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนองค์การสมาชิก มีข้อความว่า "จะส่งเสริมสนับสนุนองค์การสมาชิกในด้านการเงิน บุคลากร วิชาการ และกำลังใจ ตามความเหมาะสมและความสามารถ เพื่อช่วยให้องค์การสมาชิกสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิผลในการทำงานสังคมสงเคราะห์ การแก้ไขปัญหาสังคม และการพัฒนาสังคม"

สภาสังคมสงเคราะห์ฯ จึงได้ขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชให้จัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแก่กรรมการขององค์การสมาชิก รวมทั้งกรรมการและเจ้าหน้าที่ของสภาสังคมสงเคราะห์ฯ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชได้ให้ความร่วมมือในเรื่องนี้เป็นอย่างดี

สภาสังคมสงเคราะห์ฯ ได้จัดให้มีการฝึกอบรมเรื่อง "การพัฒนาองค์การ" แล้ว 2 รุ่น ณ อาคารสัมมนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช การฝึกอบรมได้รับผลเป็นที่น่าพอใจ

สภาสังคมสงเคราะห์ฯ และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จึงเห็นสมควรจัดให้มีการฝึกอบรมเรื่อง "การพัฒนาองค์การ" รุ่นที่ 3 ขึ้น

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎี และวิธีการพัฒนาโครงสร้างองค์การ

2.2 เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความเข้าใจในทฤษฎีและวิธีบริหารโครงการ

2.3 เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎี และวิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์การ

3 ผู้รับการฝึกอบรม

3.1 ผู้แทนองค์การสมาชิก	80 คน
3.2 กรรมการของสภาสังคมสงเคราะห์ฯ	10 คน
3.3 เจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ฯ	10 คน
รวมจำนวนผู้รับการฝึกอบรม	100 คน

4. วิธีดำเนินการ

4.1 ส่งแบบสอบถามเพื่อสำรวจความต้องการเข้ารับการอบรม โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามคืนให้สภาสังคมสงเคราะห์ฯ และสมัครเข้ารับการฝึกอบรม

4.2 สภาสังคมสงเคราะห์ฯ ส่งรายชื่อและที่อยู่ของผู้สมัครเข้ารับการฝึกอบรมให้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชจัดส่งเอกสารชุดฝึกอบรมให้ผู้สมัครเข้ารับการอบรม

4.3 จัดให้มีการฝึกอบรมในวันที่ 29 – 31 มกราคม 2531

5. หลักสูตร

5.1 การพัฒนาโครงสร้างองค์การ

- รูปแบบขององค์การ

- หลักการประสานงานและการบริหาร
- การกำหนดนโยบายและวางแผนการปฏิบัติงาน

5.2 การบริหารโครงการ

- การวางแผนการดำเนินงาน
- ภาวะผู้นำและการปกครองบังคับบัญชา
- การจัดทำงบประมาณและการบริหารโครงการ
- การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- การทำงานร่วมกันและเทคนิคการประชุม
- การควบคุมติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. ระยะเวลาการฝึกอบรม

วันที่ 29 – 31 มกราคม 2531

7. สถานที่ฝึกอบรมและสถานที่พัก

อาคารสัมมนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

8. งบประมาณ

8.1 สภาสังคมสงเคราะห์ฯ รับผิดชอบค่าใช้จ่ายดังนี้

- ค่าชุดฝึกอบรมทางไกล คนละ 180.- บาท	เป็นเงิน	18,000.- บาท
- ค่าเข้ารับการฝึกอบรม	เป็นเงิน	81,500.- บาท
- ค่าจ้างรถ รับ – ส่ง ผู้เข้าประชุม (จาก สภาฯ – มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช)		
- ค่าตอบแทนวิทยากร ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	เป็นเงิน	20,500.- บาท
	รวม	120,000.- บาท

8.2 ผู้เข้ารับการอบรมรับผิดชอบค่าใช้จ่าย ดังนี้

- ค่าพาหนะ ไป – กลับ จากภูมิลำเนาถึงสภาสังคมสงเคราะห์ฯ
- ค่าลงทะเบียนและค่าเข้ารับการฝึกอบรม คนละ 500.- บาท

9. วิทยากร

บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สภาสังคมสงเคราะห์ฯ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก

10. เจ้าหน้าที่จัดการฝึกอบรม

บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และสภาสังคมสงเคราะห์ฯ

11. เงื่อนไขของการเข้ารับการฝึกอบรม

11.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องศึกษาเอกสารล่วงหน้าก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งผู้ดำเนินการจะจัดส่งไปให้ล่วงหน้าก่อนวันเข้ารับการฝึกอบรม ประมาณ 1 เดือน

11.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องพักในที่ซึ่งกำหนดไว้ให้ คือ อาคารสัมมนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ตลอดเวลาอบรม (ห้องพักปรับอากาศ เตียงคู่)

11.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องเข้าอบรมและเข้าร่วมกิจกรรมตลอดหลักสูตร (ผู้เข้ารับการอบรมไม่ควรเป็นนักบวช) จึงจะมีสิทธิรับวุฒิบัตรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และสภาสังคมสงเคราะห์ฯ

โครงการ การบำรุงรักษาและการซ่อมแซม
โรงเรียนร่วมใจ

1. ความหมายและขอบข่ายของโครงการ

การบำรุงรักษา หมายถึง การระมัดระวังดูแล และป้องกันอาคารสถานที่ ให้อยู่ในสภาพที่คงทนถาวรและเกิดความสวยงามอยู่เสมอ

การซ่อมแซม หมายถึง การแก้ไขเพิ่มเติมของที่ชำรุดให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้เหมือนเดิม ขอบข่ายของโครงการ อาคารเรียน อาคารประกอบ บริเวณและรั้วของโรงเรียน

2. สภาพปัจจุบันและปัญหา

2.1 สภาพปัจจุบัน อาคารเรียน อาคารประกอบ ได้ก่อสร้างมา 20 ปีแล้ว ได้เสื่อมสภาพไปตามกาลเวลา

2.2 ปัญหา

1. อาคารเรียนชำรุด และมีรอยร้าว สีเก่าหมดสภาพ ทำให้มอซอไม่สวยงาม
2. ห้องน้ำห้องส้วม ชำรุดเสียหายมาก ได้แก่ ท่อประปาผุ ประตูห้องน้ำห้องส้วมที่ทำด้วยไม้อัดชำรุด หลังคารั่ว ฯลฯ
3. บริเวณโรงเรียนไม่ได้ปลูกไม้ดอกไม้ประดับ ทำให้ขาดความสวยงาม

3. ลำดับความสำคัญของโครงการ ลำดับที่ 2

4. หลักการและเหตุผล

โรงเรียนแต่ละแห่งจะประกอบด้วยอาคารเรียน อาคารประกอบบริเวณโรงเรียน รั้ว ถ้าอยู่ในสภาพที่คงทนถาวร สะดวกแก่การใช้สอยและมีความสวยงาม เจ้าของสถานที่อันได้แก่ ครู อาจารย์ ภารโรง นักเรียน และผู้ปกครองก็จะมีความภูมิใจในสถานศึกษาของตน ทั้งประหยัดงบประมาณของประเทศชาติ ด้วยเหตุนี้การบำรุงรักษาซ่อมแซมอาคารสถานที่จึงเป็นเรื่องสำคัญที่โรงเรียนจะต้องปฏิบัติให้ต่อเนื่องกันตลอดเวลา จะทำให้โรงเรียนมีความมั่นคงเจริญรุ่งเรืองตลอดไปชั่วกาลนาน

5. การวางแผน

5.1 วัตถุประสงค์

ก. วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อให้โรงเรียนมีอาคารสถานที่ที่คงทนถาวร และสวยงาม

ข. วัตถุประสงค์เฉพาะ

(1) เพื่อบำรุงรักษาอาคารให้ใหม่อยู่เสมอ

(2) เพื่อซ่อมแซมสิ่งที่ชำรุดเสียหาย

(3) เพื่อตกแต่งบริเวณโรงเรียนให้สวยงาม

5.2 เป้าหมาย (คุณภาพ/ปริมาณ)

(1) ซ่อมแซมรอยร้าว และทาสีอาคารเรียนได้สำเร็จ 1 หลัง

(2) ทาสีอาคารประกอบได้สำเร็จ 1 หลัง

(3) ห้องน้ำห้องส้วม ใช้การได้ดีเหมือนเดิมทุกห้อง

(4) ปลูกไม้ดอกไม้ประดับได้ 10 แห่ง

6. ทรัพยากรที่ต้องการ

6.1 บุคลากร ไม่ต้องการเพิ่ม แต่อาจปรึกษาจาก

1. ผู้มีความรู้เรื่องการก่อสร้าง
2. ผู้ที่มีความรู้เรื่องการตกแต่งสถานที่ด้วยพันธุ์ไม้

6.2 งบประมาณ จากเงินงบประมาณ 60,000 บาท แยกเป็น

- ค่าซ่อมรอยร้าวอาคาร และทาสีอาคารเรียน และอาคารประกอบ 50,000 บาท
- ค่าซ่อมแซมห้องน้ำห้องส้วม 10,000 บาท
- ค่าทำที่ปลูกไม้ดอกไม้ประดับ - บาท
- ค่าพันธุ์ไม้ดอกไม้ประดับ - บาท

6.3 วัสดุ - อุปกรณ์ ใช้เครื่องมือเกษตรที่มีอยู่

6.4 อื่น ๆ

7. วิธีการและขั้นตอนในการดำเนินงาน

7.1 สาระสำคัญของกิจกรรม

(1) แต่งตั้งกรรมการดำเนินงานในเรื่องการซ่อมแซมและปรับปรุงสถานที่

(2) การประชุมกรรมการแจ้งวัตถุประสงค์เฉพาะ

(3) กรรมการดำเนินงาน

(4) ประชุมกรรมการสรุปผลการดำเนินงาน

(5) เสนอโครงการของบประมาณไปยังเจ้าสังกัด (สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ)

(6) เจ้าสังกัดจัดสรรงบประมาณให้

(7) ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เฉพาะ

(8) ประเมินผลและแจ้งเจ้าสังกัด

7.2 กิจกรรม/ระยะเวลา ในรูปของ (GANTT CHART)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สำนักบรรณสารสนเทศ

ตารางแสดงการดำเนินงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน

วันเริ่มโครงการ 1 มกราคม 2526 วันสิ้นสุดโครงการ 30 ตุลาคม 2526

ระยะเวลา / กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ												หมายเหตุ
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
1. ประชุมจัดทำโครงการและแต่งตั้งกรรมการดำเนินงาน	■												
2. ประชุมกรรมการแจ้งวัตถุประสงค์เฉพาะ		■											
3. กรรมการดำเนินงาน			■										
4. ประชุมกรรมการสรุปผลการดำเนินการ				■									
5. เสนอโครงการของบประมาณไปยังเจ้าสังกัด (สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ)					■								
6. เจ้าสังกัดจัดสรรงบประมาณให้						■							
7. ดำเนินงานตามโครงการ							■	■	■				
8. ประเมินผลและแจ้งเจ้าสังกัด										■			

7.3 ผู้รับผิดชอบ

ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายธุรการ และกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง

8. การประเมินผล

8.1 ผลสัมฤทธิ์ (ผลการดำเนินงาน – เป้าหมาย)

1. ซ่อมแซมรอยร้าว และทาสีอาคารเรียน อาคารประกอบใหม่เรียบร้อย
2. ห้องน้ำห้องส้วมได้รับการซ่อมแซมให้อยู่ในสภาพคงเดิมทั้งหมด
3. ปลูกต้นไม้ตามแผนที่กำหนดไว้ 10 แห่ง เรียบร้อย

สรุป ได้ผลตามเป้าหมายทุกประการ

8.2 ปัญหาและอุปสรรค

9. ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานในปีต่อไป

การจัดงบประมาณค่าบำรุงรักษา และซ่อมแซมอาคารสถานที่ให้โรงเรียนในปีต่อไปขอให้รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ด้วย และควรให้การปรับปรุงทางเดินระหว่างอาคารเรียนเพื่อไม่ให้นักเรียนและครูต้องลำบากในฤดูฝน

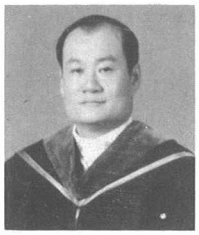
ODI STOULINET
1 00 0031064

วันกำหนดส่ง		Date Due

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิ
สำนักบรรณสารสนเท

ชื่อ รองศาสตราจารย์ ดร. ประดินันท์ อุปรมัย
วุฒิ ค.บ. (เกียรตินิยม) ค.ม., ค.ด. (จิตวิทยาการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 14

ชื่อ อาจารย์ ประมวญ บุณยะโหตระ
วุฒิ อ.บ., M.A. (สังคมวิทยา)
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองแผนงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 14



ชื่อ ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน
วุฒิ อ.บ., ค.บ., M.A., Ph.D., วป.อ., ปร.ด. กิตติมศักดิ์
ตำแหน่ง ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 15

ชื่อ รองศาสตราจารย์ ดร. สวนิต ยมาภัย
วุฒิ อ.บ., M.A., Ph.D. (Speech Communication, Ohio State University)
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 15

ชื่อ รองศาสตราจารย์ สมพิศ คูศรีพิทักษ์
วุฒิ อ.บ., M.S. (Library Science)
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักบรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 15

ชื่อ รองศาสตราจารย์ นภาลัย สุวรรณธาดา
วุฒิ ค.บ., ค.ม. (ภาษาไทย)
ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 15

ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ธรรมรส โชติกุญชร
วุฒิ พ.ม., กศ.บ., ค.ม. (บริหารการศึกษา)
ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 15

ชื่อ อาจารย์ ประวีณ ณ นคร
วุฒิ ธรรมศาสตรบัณฑิต ประกาศนียบัตรการฝึกอบรมด้าน Personnel Administration
ตำแหน่ง อดีตเลขาธิการ ก.พ. รองประธานสภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 15

ISBN 974-613-077-3