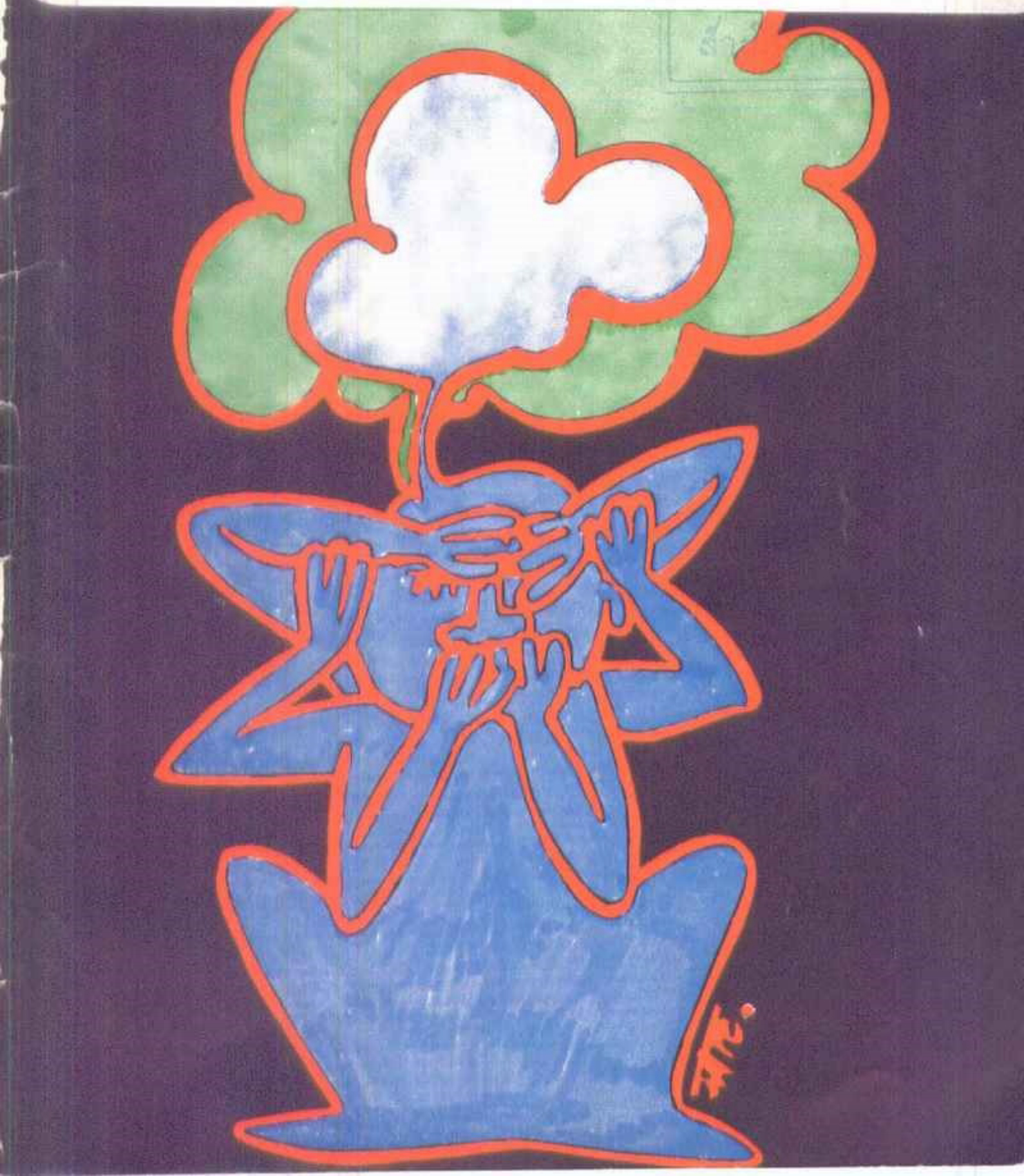
วารสารข้าราชการ



อภินันทนาการ

จาก

วารสารข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.

องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพของข้าราชการทุกผู้ทุกคน ขึ้นอยู่กับการยอมรับฟังความคิดเห็นอันสุจริตใจของผู้ซึ่งเป็นเจ้าของประเทศ ด้วยวิจารณญาณอันสุขุม และการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ การยอมรับดังกล่าวแล้วนั้น หมายความรวมถึงการยอมรับฟังเหตุผล ความคิดเห็นแย้งและวิทยาการแผนใหม่ๆ ที่มีบุคลสมัยด้วย

การเดินทางไปในองค์ประกอบหลายประการเหล่านั้น ย่อมพาเราไปถึงระบบราชการในอุดมคติซึ่งมีประสิทธิภาพสูงส่งได้ในวันพรุ่งนี้

ปก : การพัฒนาประสิทธิภาพเฉพาะตัว

ขลุ่ย ว ราชนาว

ออกแบบโดย เจลมั่น บุญยประสพ

วารสารข้าราชการ

ฉบับประสิทธิภาพข้าราชการ

ปีที่ ๑๙ ฉบับที่ ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๖

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการด้านการบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อเผยแพร่แนวคิดในการปฏิบัติราชการ
๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการ เพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีสำหรับข้าราชการ

ท่านสมาชิกที่มีปัญหาเกี่ยวกับ กฎหมาย ระเบียบ และวินัยข้าราชการพลเรือน ปัญหาหลัง หรือปัญหาข้อข้องใจอื่นใด โปรดส่งคำถามไปที่ "บรรณาธิการวารสาร" นี้

จำหน่ายปลีก เล่มละ ๔ บาท
สมาชิก ปีละ ๔๐ บาท รวมค่าส่ง
ขอรับที่ผู้จัดการวารสารข้าราชการ
สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก
โทร. ๘๐๙๔๕๙ หรือ ๘๐๓๓๓๓ ต่อ ๓๙

พิมพ์ที่โรงพิมพ์การพิมพ์ บางลำภู กรุงเทพมหานคร
นางอำรัส ล่องจรัส ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา โทร. ๘๒๙๖๕๖

ที่ปรึกษา

พันเอก จินดา ณ สงขลา
นายประวัฒ ณ นคร
นายโสรัจ สุจริตกุล

บรรณาธิการ

ดร. อาทิตย์ อุไรรัตน์

ผู้ช่วยบรรณาธิการ

นายเสริมสุข โควิหวานิช
นายจีระพงษ์ สิวายะวิโรจน์

กองบรรณาธิการ

นายศักรินทร์ สุวรรณโรจน์
นายวิเชียร เกตุสิงห์
นายสุธี สุทธิสมบูรณ์
นายอิทธิชัย จันทรินทุ
นายเกียรติสม กลิ่นสุวรรณ
นายอดุล จันทรศักดิ์
นายณรงค์ นุกูลการ

ผู้จัดการ

เรือเอก สอง ดันดิเฉลิม

ผู้ช่วยผู้จัดการ

นายสมพงษ์ ศรีวิมล
ม.ร.ว. ชยธวัช ศรีธวัช
นายจีระพงษ์ สิวายะวิโรจน์

สารบาญ

	หน้า
จดหมาย	๒
บทบรรณาธิการ	๔
ประสิทธิภาพของข้าราชการ :	
แนวคิดและองค์ประกอบ	๖
บทบาทของหัวหน้างานต่อประสิทธิภาพการทำงาน	
เทียน อัษฎุล	๒๐
ประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการ	
ชลอ วนะภูติ	๒๖
คุณลักษณะบางประการของหัวหน้างานที่ดี	๓๑
ดีที่ ล้วราญ ถาวรายุสม์	๔๓
บัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน	๕๖
บัญหาคลัง ฯ	๖๒
กฎหมายใหม่ที่น่าสนใจ	๖๖
กระทรวงข้าราชการพลเรือนอังกฤษ	
สมสละ จิระพันธ์	๖๗
การศึกษาและความเป็นอยู่ในสหรัฐอเมริกา	
รัชนีเพ็ญ เต็มสุข	๗๖

จดหมาย

คุณบรรณาธิการที่รัก

อย่าไปจริงจังกับคำว่าที่รักมากนักเลย ฉันใช้มันออกบ่อยไป บางทีก็จงใจบางทีก็หลุดปากออกมาเฉย ๆ

ฉันตื่นเต้นพอควรกับการเปลี่ยนแปลง Staff ของวารสารข้าราชการ และบอกรับเป็นสมาชิกเพราะอยากดูการถอดรูปอย่างที่โฆษณาไว้ เมื่ออ่านดูก็พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างตั้งแต่ตัวบรรณาธิการจนถึงตัวพิมพ์ แต่สิ่งหนึ่งที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงก็คือความล่าช้า หนังสือของคุณบรรณาธิการฉบับเดือนไหนก็ออกปลายเดือนนั้น เป็นไปได้ที่ว่าการทำหนังสืออาจมีอุปสรรคบางอย่าง แต่คงจำได้ คุณบรรณาธิการบอกไว้ตอนท้ายเล่มว่าพบกันกลาง

เดือนกุมภาพันธ์ ด้วยเรื่องราวเกี่ยวกับประสิทธิภาพของข้าราชการ ฉันคอยจนพ้นวันกลางเดือนมาอาทิตย์หนึ่งแล้วก็ยังไม่เห็นโฉม อย่างนี้นอกจากจะล่าช้าแล้วคุณบรรณาธิการยังผิดนัดอีกด้วย ใช่ไหมคะ ?

ความจริงฉันก็ไม่ได้กังวลอะไรมากมายนักในการรอคอยนี้แต่ฉันคิดว่าเมื่อฉันเสียเงินค่าสมัคร เป็นสมาชิกแล้ว ฉันควรมีสิทธิพูดอะไรเกี่ยวกับวารสารข้าราชการได้บ้างไม่ใช่หรือคะ ?

ถ้าคุณตอบจดหมายฉบับนี้บางทีคราวหน้าฉันจะลงชื่อจริง

ชาลิน

มีอะไรเกิดขึ้นหลายอย่างในช่วงหนึ่งเดือนที่ผ่านมา

การประกาศลดค่าเงินดอลลาร์ มีผลกระทบกระเทือนต่อฐานะทางเศรษฐกิจของผู้คนและประเทศไทยเป็นอย่างมาก

คุณเห็น ๆ มันก็ไม่เห็นว่าจะเกี่ยวข้องกับวารสารข้าราชการตรงไหน

มันเกี่ยวซีครับ เกี่ยวตรงที่ว่าอุปกรณ์การพิมพ์ทุกชนิดพลอยขึ้นราคาไปด้วยและหาซื้อได้ยาก จึงเป็นสาเหตุใหญ่ประการหนึ่งที่ทำให้ วารสารข้าราชการออกช้า และบรรณาธิการของผมต้องผิดนัดกับคุณ ทั้งหมดไม่ใช่คำแก้ตัวที่เหมือนข้อแก้ตัวคุณจะไม่รับฟังก็ได้

ความจริงเราก็ทำงานกันมืดเป็นระวิงอยู่แล้ว หากเหตุสุดวิสัยหลายประการทำให้อะไร ๆ ไม่เป็นไปตามที่เราคาดหมายกันไว้

ขออนุญาตนัดคุณผู้อ่านอีกสักครั้งครองบรรทัดนี้

ฉบับเดือนมีนาคม เราจะออกให้ได้กลางเดือน

คงไม่เกินวันที่สิบหก

คุณไม่ต้องรอก็ได้

แล้วเราจะไม่ยอมผิดนัดเป็นครั้งที่สอง.

เรียน บรรณาธิการวารสารข้าราชการ

ผมมีข้อคิดเห็นบางประการที่ขอเสนอแนะเพื่อพิจารณาดำเนินการ (ถ้าท่านเห็นด้วย) คือผมรู้สึกว่าเรื่องในวารสารข้าราชการรู้สึกว่าจะหนักเกินไป แปดสิบเปอร์เซ็นต์เป็นบทความทางวิชาการและปัญหากฎหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน ผมอยากให้มีสารคดีเบา ๆ ที่น่าอ่านมาลงแทรกบ้างอย่างคอลัมน์ มองคนละมุม ของวิเชียร เกตุสิงห์ ในฉบับที่แล้วก็พออ่านได้ วารสารข้าราชการคงไม่ได้ทำให้นักวิชาการอ่านเพียงฝ่ายเดียวใช่ไหมครับ

สมาชิกสองพันห้าร้อยสิบหก

ครับ เราไม่ได้ตั้งใจทำให้นักวิชาการอ่านแต่เพียงฝ่ายเดียว

เราทำหนังสือให้สมาชิกอ่าน

หรือพยายามทำให้คนที่ไม่ได้เป็นสมาชิกอ่านจนอยากเป็นสมาชิก

จะพยายามหาเรื่องเบา ๆ อย่างคุณว่ามาลงในฉบับต่อไปบ้าง

แต่ก็ไม่แน่ใจนักว่าเราจะค้นพบคนเขียนเรื่องแบบที่คุณต้องการได้หรือไม่

ลองส่งมาเป็นตัวอย่างสักเรื่องดีไหมครับ.

บทบรรณาธิการ

อุดมการณ์อันพึงปรารถนาของทางราชการ น่าจะได้แก่ระบบการทำงาน ที่นำไปสู่ผลิตผลอันสอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ และตั้งอยู่บนรากฐานของความเรียบร้อย เอาจริงเอาจัง และรับผิดชอบ แต่เราย่อมตระหนักกันดีว่า อุดมการณ์ คือ สภาวะการณ์ที่เราพึงปรารถนา และยังไม่อาจบรรลุผลได้ ดังนั้นในขณะที่เรายังไม่บรรลุถึงอุดมการณ์ดังกล่าว ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างสัดส่วนพอเหมาะระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ อันจะนำไปสู่เป้าหมาย เท่าที่จะทำได้

สัดส่วนอันพอเหมาะของปัจจัยต่าง ๆ ที่จะสร้างให้เกิดผลิตผลงานที่ต้องการนี้ อาจจะเป็นที่คุ้นเคยมากกว่า ถ้าจะเรียกว่า "ประสิทธิภาพ"

ประสิทธิภาพ เป็นหัวใจที่มีอิทธิพลอย่างมหาศาลต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งเราได้ทอดทิ้งและไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าประสิทธิภาพ เป็นเรื่องกว้างขวางที่มองเห็นได้ยาก ซึ่งต้องมีอยู่ทุกลมหายใจเข้าออก และแทบจะต้องฝังอยู่ในสายเลือด และแฝงอยู่ในบรรยากาศทุกขณะของการทำงาน ส่วนใหญ่เรามักบอกได้โดยไม่ยากนักว่า การทำงานอย่างใดที่เรียกว่าไม่มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าจะให้กำหนดความหมายและขอบเขตที่แน่นอนแล้ว เชื่อว่าคงจะมีความเข้าใจแตกต่างกันออกไป

เราแทบทุกคน คงจะเคยได้รับประสบการณ์ และมีความรู้สึกเหนื่อยหน่าย หมดอาลัยต่อความเสื่อมในคุณภาพของสังคม สิ่งแวดล้อม สิ่งของ บริการ และคน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้ส่งผลสะท้อนไปถึงสภาพการทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทุกคนต่างกระเสือกกระสนเพียงเพื่อความคงอยู่และประโยชน์ของตนไปวันหนึ่ง ๆ ขาดจินตนาการแห่งความสร้างสรรค์แก่ส่วนรวม ขาดความรู้สึกนึกคิดที่มองไปข้างหน้า การทำงานเป็นส่วนประกอบนอกกาย เพียงเพื่อให้ผ่านพ้นหน้าของตนไปเท่านั้น ซึ่งในหลายครั้งก็แสนจะเฉื่อยชาและยืดยาด และไม่คำนึงถึงว่าฟ้าจะครึ้ม ฝนจะพรำ น้ำจะท่วม หรือไฟจะไหม้ ที่ร้ายที่สุดก็คือ เขาเชื่อเหลือเกินว่า ถ้าหน่วยงานขาดเขา หรืองานที่เขาทำเสียแล้ว หน่วยงานนั้นจะไม่มีทางอยู่รอดได้เลย

อะไรเป็นสาเหตุของสถานการณ์เช่นนี้

ที่ใกล้ตัวที่สุด เห็นจะได้แก่ระบบงาน

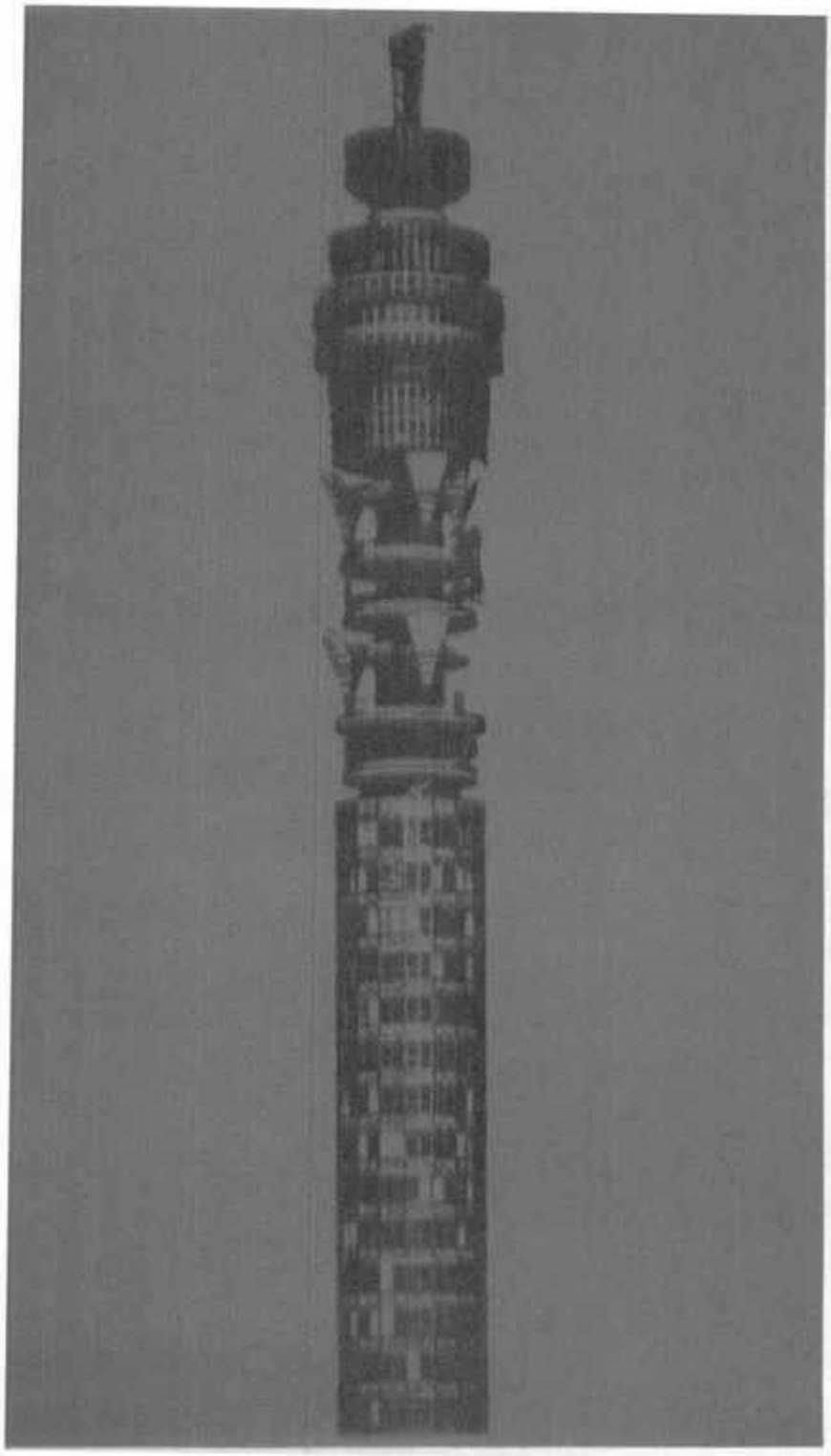
ซึ่งไม่ยอมรับและไม่เปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความสามารถ ความรับผิดชอบ และความคิดสร้างสรรค์งานให้บังเกิดผลดีอย่างแท้จริง โครงสร้างและบรรยากาศการทำงานกลับบีบคั้น และสอนให้คนปัดความรับผิดชอบและเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายต่องาน ว่างานนั้นมิได้ช่วยให้ได้ดิบได้ดีอะไรเลย แล้วเหตุไฉนจึงจะต้องทำงานให้ดี แม้ในระดับบริหารสูง ๆ ขึ้นไปก็มิได้พ้นไปจากปัญหาและสภาพแวดล้อมดังกล่าว การบริหารที่มีเหตุผล ตรงไปตรงมา และกล้าที่จะรับผิดชอบ จึงยากที่จะเกิดขึ้น เพราะการทำเช่นนั้น เป็นการเสี่ยงต่อความอยู่รอดในสังคม จึงไม่น่าประหลาดใจเลยว่า การทำงานเต็มไปด้วยความระมัดระวัง โดยตั้งตนอยู่ภายในกรอบระเบียบและธรรมเนียม เวลาส่วนใหญ่ใช้ไปในการมุ่งหาข้อมูลละเอียดถี่ถ้วนสำหรับเรื่องที่แทบจะไร้สาระ แต่สำหรับเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นความตาย กลับอาศัยข้อมูลที่ผิวเผินและไม่ต้องด้วยตรรกศาสตร์ การแก้ปัญหาจึงไร้ผล การตัดสินใจจึงผิดพลาด และผลที่เกิดขึ้นจึงขาดความรับผิดชอบ

แล้วประสิทธิภาพ คืออะไรกัน

อย่างน้อยที่สุด ประสิทธิภาพ หมายถึง ระบบงาน วิธี สภาพ และบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมให้บังเกิดผลตามเป้าหมายอันพึงปรารถนา คือต้องมีเป้าหมายที่ต้องการเสียก่อนจึงจะเกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้ และทั้งนี้ต้องอาศัยกลไก และองค์ประกอบหลายประการ ประการแรกและสำคัญที่สุดได้แก่ คน คนจะต้องมีความรู้ความสามารถเต็มใจ กับมีโอกาสที่จะได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเหมาะสม และเต็มที่ อีกทั้งมีความตั้งใจ รับผิดชอบและสร้างสรรค์งานนั้นให้สัมฤทธิ์ผลโดยรวดเร็ว ประหยัด และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ และสังคม หัวหน้างานก็จะต้องมีความสามารถแนะ และนำงานได้อย่างดี กล้าที่จะตัดสินใจ กล้าที่จะเสี่ยง และกล้าที่จะรับผิดชอบ เทคนิควัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการทำงานจะต้องเหมาะสมเพียงพอ เช่นเครื่องอำนวยความสะดวกแทนที่จะเป็นอุปสรรค ส่วนประกอบบรรยากาศจะต้องเสริมสร้างให้เกิดความรักที่จะทุ่มเทให้กับความสำเร็จของงาน ค่าตอบแทนและระบบจูงใจจะต้องเหมาะสมเพียงพอที่ทำให้คนลืมความต้องการอื่น ๆ ของตนเสียได้ นอกจากงาน

เมื่อไหร่ ที่เราได้สัดส่วนของปัจจัยเหล่านี้อย่างพอเหมาะพอเจาะ เมื่อนั้นเราคงจะใกล้อุดมการณ์เข้าไปทุกที

ประสิทธิภาพของข้าราชการ :



พูดถึง "ประสิทธิภาพของข้าราชการ" อาจจะพูดได้มาก เพราะเรื่องประสิทธิภาพของข้าราชการเป็นเรื่องที่มีความหมายกว้าง และยากที่จะพูดได้ตรงจุด จะมองโดยวิธีคำนวณหรือทางคณิตศาสตร์ทำนองเดียวกับประสิทธิภาพของเครื่องจักรกล ไม่ได้ การบริหารราชการเป็นงานที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลายสาขา และมีผู้ดำเนินงานเป็นจำนวนมาก สิ่งสำคัญที่สุดผลผลิตอันเนื่องจากการบริหารราชการนั้นเป็นไปในรูปบริการซึ่งไม่อาจคำนวณเป็นเงินได้ การที่จะมาเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างต้นทุนกับผลผลิตทำนองเดียวกับทางธุรกิจ ก็เป็นเรื่องที่นำมาเปรียบเทียบกันไม่ได้ จึงมีผู้เสนอความเห็นต่าง ๆ นานา ในอันที่จะพิจารณาเรื่องประสิทธิภาพ

แนวคิดและองค์ประกอบ

ของข้าราชการ อาทิเช่น หัวหน้างานกับประสิทธิภาพของข้าราชการ ระบบบริหารกับประสิทธิภาพของข้าราชการ การควบคุมงานกับประสิทธิภาพของข้าราชการ ฯลฯ แต่น้อยเหลือเกินที่จะกล่าวไว้โดยสมบูรณ์ ทั้งนี้เพราะเหตุว่าเรื่องประสิทธิภาพของข้าราชการนี้ เป็นเรื่องที่พิจารณาได้กว้างขวาง ดังที่กล่าวมาแล้ว

ประสิทธิภาพของข้าราชการอยู่ที่ตรงไหน ?

ตามหลักวิชา ถ้าจะพูดถึงคำว่า การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่า การทำงานที่สำเร็จบรรลุเป้าหมาย โดยประหยัดค่าใช้จ่ายมากที่สุดและมีความพอใจในผลงานนั้นมากที่สุด ซึ่งจะเห็นว่า คำว่า ประสิทธิภาพจะประกอบด้วยองค์ประกอบ ๓ อย่าง คือ งานบรรลุเป้าหมาย ประหยัดมากที่สุด พอใจมากที่สุด คำว่าบรรลุเป้าหมายนั้น ก็หมายถึงงานสำเร็จตามที่ต้องการนั้นเอง ส่วนประหยัดมากที่สุดก็เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไป คือ เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด และรวมทั้งใช้เวลาน้อยที่สุดด้วย สำหรับ ความพอใจในผลงานนี้ หมายความว่าพอใจที่เกิดขึ้นกับทุก ๆ ฝ่าย มิใช่ความพอใจที่เกิดขึ้นเฉพาะผู้ทำงานหรือหัวหน้างานแต่ผู้เดียว อย่างไรก็ตาม แม้จะพบว่าเราจะวัดประสิทธิภาพกันที่ งานบรรลุเป้าหมาย แค่ไหน มีความประหยัด แค่ไหน มีความพอใจ แค่ไหน แต่เราจะไปวัดองค์ประกอบดังกล่าวนี้ยากเหลือเกิน ทั้งนี้โดยเหตุว่ายังมีปัญหาอีกหลายประการ เป็นต้นว่า เมื่องานบรรลุเป้าหมายแล้ว ก็ตาม แต่คิดหรือ เป้าหมายนั้นเป็นเป้าหมายที่ถูกต้อง หรือที่พูดว่าเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด แต่คิดหรือว่านั่นคือ การประหยัดที่สุดแล้ว หรือที่พูดกันว่ามีคนพอใจในผลงานมาก แต่คิดหรือไม่ว่าคนที่ไม่พอใจมีอีกเยอะ และผลสุดท้ายอาจจะมีวิธีการอื่นที่เมื่อปฏิบัติแล้วทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่านี้

แนวพิจารณาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของข้าราชการ

เมื่อการพิจารณาในด้านต้นทุนและผลผลิตหรือบริการมาเปรียบเทียบเพื่อหาประสิทธิภาพของข้าราชการไม่ได้แล้ว แนวพิจารณาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของข้าราชการที่อาจยึดมาวิเคราะห์ได้ก็คือ การวิเคราะห์ดูว่าปัจจัยที่ทำให้ราชการมีประสิทธิภาพมีอะไรบ้าง และราชการของประเทศไทยขาดปัจจัยอะไรบ้าง ซึ่งมีผลให้งานด้อยประสิทธิภาพ

โดยแนวคิดดังกล่าวนั้น จะพบว่า

ราชการที่ดีประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ หลายอย่าง แต่อย่างน้อยจะต้องมีปัจจัยพื้นฐานอยู่ ๔ ประการ คือ

๑. ระบบบริหารที่ดี

๒. ระบบบริหารงานบุคคลที่ดี

๓. ข้าราชการที่ดี

๔. ประชาชนมีความสนใจในราชการ และคอยระมัดระวังประโยชน์ส่วนได้ส่วนเสียของส่วนรวม

ถ้าหากราชการขาดปัจจัยทั้ง ๔ ประการนี้แล้ว การบริหารราชการก็ย่อมจะมีประสิทธิภาพไปไม่ได้ ตัวอย่างเช่น หากว่าราชการขาดระบบการบริหารที่ดี งานราชการก็ย่อมจะประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายได้ยาก หรือแม้ว่าจะประสบความสำเร็จได้ก็อาจจะต้องใช้ปัจจัยอื่น ๆ อย่างมาก เช่นต้องเพิ่มคนหรือเงินงบประมาณมากขึ้น ทำให้สิ้นเปลืองเป็นการขาดประสิทธิภาพอย่างเห็นได้ชัด ระบบบริหารที่ดีเป็นโครงสร้างอันจำเป็นอันแรกสำหรับการบริหาร ทั้งนี้ในความหมายอย่างกว้างนั้นย่อมรวมถึงวิธีการทุกอย่างในการบริหารซึ่งได้จัดไว้อย่างดีแล้ว ซึ่งเป็นที่หวังว่า ถ้าระบบบริหารที่ดีแล้วก็ย่อมจะอำนวยประโยชน์ให้เกิดขึ้นตามความมุ่งหมาย หรืออีกนัยหนึ่งจะทำให้งานมีประสิทธิภาพได้ด้วยในด้านระบบบริหารงานบุคคลนั้น เป็นปัจจัยอันสำคัญอันหนึ่ง ซึ่งจำเป็นสำหรับการบริหารราชการ ถ้าระบบบริหารงานบุคคลไม่ดี ก็จะมีส่วนทำให้คนไม่ดีเข้ารับราชการ อันจะทำให้เกิดผลเสียแก่ราชการอย่างไม่ต้องสงสัย นอกจากนั้นแล้วทำให้คนที่ดีที่มีอยู่ต้องเสียขวัญหรือหมดกำลังใจไปได้ เมื่อระบบการบริหารงานบุคคลไม่ดี ราชการก็จะมีประสิทธิภาพไปไม่ได้ สำหรับในส่วนตัวข้าราชการนี้ก็เห็นได้ชัด ถ้าเป็นคนดี มีฝีมือ มีความรู้ มีความตั้งใจและอุทิศตนให้แก่ราชการงานราชการก็จะเกิดผลดี ประสิทธิภาพในการบริหารราชการยิ่งจะมีมาก แต่ถ้าราชการประกอบด้วยข้าราชการที่ไม่ดี ผลที่เกิดขึ้นก็ย่อมจะเกิดในทางกลับกัน กล่าวคือ ราชการก็ย่อมไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนในด้านประชาชนนั้น ในหลักการถ้าสนใจในราชการ และพยายามรักษาประโยชน์ของตนในขอบเขตอันควร ก็อาจควบคุมการทำงานของข้าราชการได้ ทั้งในแง่ให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่และในแง่ของประสิทธิภาพของงานปัญหาคอรัปชั่น ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาสำคัญปัญหาหนึ่งของข้าราชการในขณะนี้ ก็ย่อมไม่มี เพื่อประชาชนก็จะได้เป็นหูเป็นตาช่วยกันสอดส่องดูแล และควบคุมพฤติกรรมของข้าราชการได้ ดังกล่าวแล้ว ข้าราชการก็ย่อมจะทำงานตามหน้าที่ การบริหารราชการก็ย่อมจะมีประสิทธิภาพโดยแท้จริง แต่ที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นนั้น ไม่มีการบริหารราชการของประเทศไหนที่สมบูรณ์และดีไปทุกอย่างในปัจจัยพื้นฐานทั้ง ๔ ที่

วิธีทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

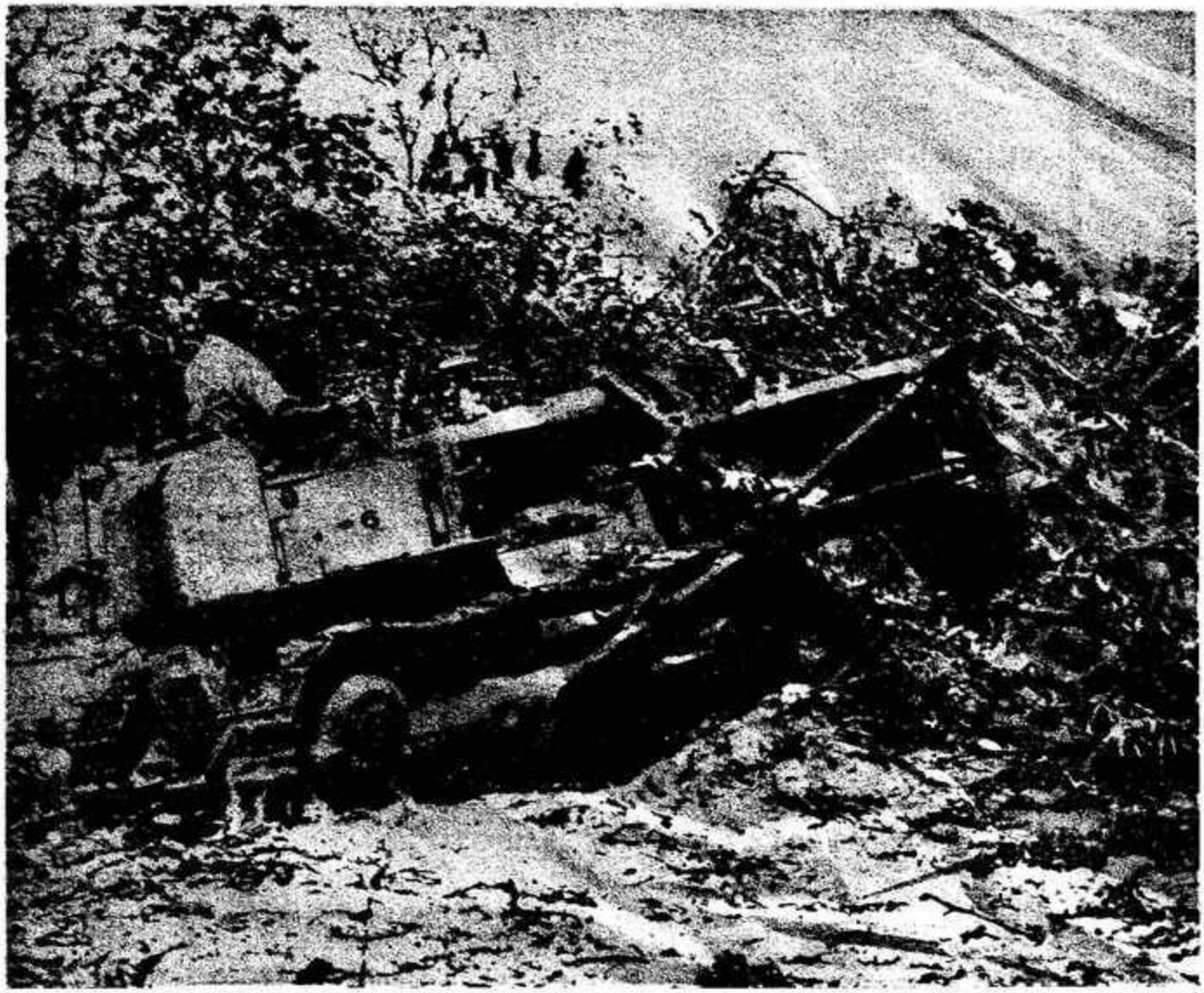
นับตั้งแต่แนวความคิดเรื่องประสิทธิภาพแพร่หลายในวงการบริหารงานโดยทั่วไป บรรดาหน่วยงานทั้งของธุรกิจเอกชนและทางราชการต่างก็พยายามค้นคว้าและใฝ่หาวิธีการ เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด และดูเหมือนว่าธุรกิจเอกชนสามารถเสาะหาวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพล้ำหน้ากว่าทางราชการดังที่รู้ ๆ กันอยู่

แต่ถึงจะสนใจและศึกษาค้นคว้ากันอย่างกว้างขวางแล้วก็ตาม ข้อยุติในเรื่องความหมายของประสิทธิภาพก็ยังไม่เป็นที่ตกลงกัน การอธิบายความหมายก็ทำได้ยากและฟังแล้วไม่ค่อยรู้เรื่อง ยิ่งถ้าให้พูดถึงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพก็จะไปกันใหญ่ เพราะผู้พูดเองก็ไม่ค่อยรู้ว่าตัวทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ดูตัวอย่างวิธีทำงานจริง ๆ กันดีกว่า ดูว่าเขาทำงานอย่างไร และอย่างที่ทำนี้พอจะเรียกว่ามีประสิทธิภาพได้หรือไม่

ขอนำเอาวิธีการทำงานของนายใหญ่ โตงาม พนักงานขับรถแทรคเตอร์ในหน่วยงานแห่งหนึ่งมายกเป็นอุทธาหรณ์ของเรื่องนี้ โดยจะเน้นเฉพาะตัวผู้ปฏิบัติงานว่าควรมีวิธีการอย่างไร

กล่าวนั้น หากแต่ว่าบั๋จจัยทั้ง ๔ นั้น ไม่ถึงกับไม่ดีเสียเลย ราชการจึงคงอยู่ไม่ได้ มีข้อคิดอยู่อย่างหนึ่งว่า ถึงแม้ว่าราชการจะไม่ดีอย่างไร ราชการก็จะต้องคงอยู่ มีบั๋ญหาก็จำต้องแก้กันไป ทำนองที่ว่างานไม่เสร็จก็ต้องเพิ่มคน เพิ่มคนไม่เสร็จก็ต้องเพิ่มเงินหรือเพิ่มทั้งสองอย่างหรือไม่ก็หาวิธีการแก้บั๋ญหาให้เสร็จให้ได้ ซึ่งตัวอย่างอันนี้ปรากฏอยู่เสมอในบ้านเมืองเรา ซึ่งการบริหารราชการดังกล่าวนั้นย่อมจะด้อยประสิทธิภาพอย่างไม่มีบั๋ญหา

สำหรับในกรณีของประเทศไทย คำว่า "ประสิทธิภาพของข้าราชการ" แม้ว่าจะไม่มีการประเมินผลงานในแง่ประสิทธิภาพกันก็ตาม แต่ถ้าหากพิจารณาในด้านประสิทธิภาพของข้าราชการแล้วก็เห็นว่ายังด้อยประสิทธิภาพอยู่มาก ไม่เชื่อก็ลองพิจารณาดูตามแนวที่กล่าวมาแล้ว



เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ และความหมายของประสิทธิภาพในที่นี้ก็จำกัดเฉพาะการทำงานอย่างได้ผลเป็นที่น่าพึงพอใจเท่านั้น

เรื่องของนายใหญ่เริ่มตั้งแต่เมื่อเขาได้รับการบรรจุเข้าเป็นพนักงานขับรถแทรกเตอร์ประจำโครงการก่อสร้างทางของหน่วยงานหนึ่ง ก่อนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน นายใหญ่ได้รับคำชี้แจงถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ซึ่งนายใหญ่ได้ให้ความสนใจ พยายามจดจำพร้อมกับตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด

ทุกวันก่อนขับรถแทรกเตอร์ปฏิบัติงานตามหน้าที่ นายใหญ่ยอมเสียเวลาเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์เรียบร้อยของรถหยอดน้ำมันหล่อลื่นที่จุดสำคัญ ตรวจน้ำมันเชื้อเพลิงสายพานรถ ตลอดจนอุปกรณ์ต่าง ๆ แล้วจึงเริ่มปฏิบัติงานประจำวัน

ระหว่างการปฏิบัติงาน นายใหญ่จะตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ ใช้รถตามกำลังความสามารถไม่หักโหมจนเกินกำลังของรถ พยายามสังเกตและฟังเสียงเครื่องยนต์คอยระวังว่าจังหวะไหนควรบังคับหรือใช้รถอย่างไร จน

คุ้นเคยกับรถ สามารถปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอ

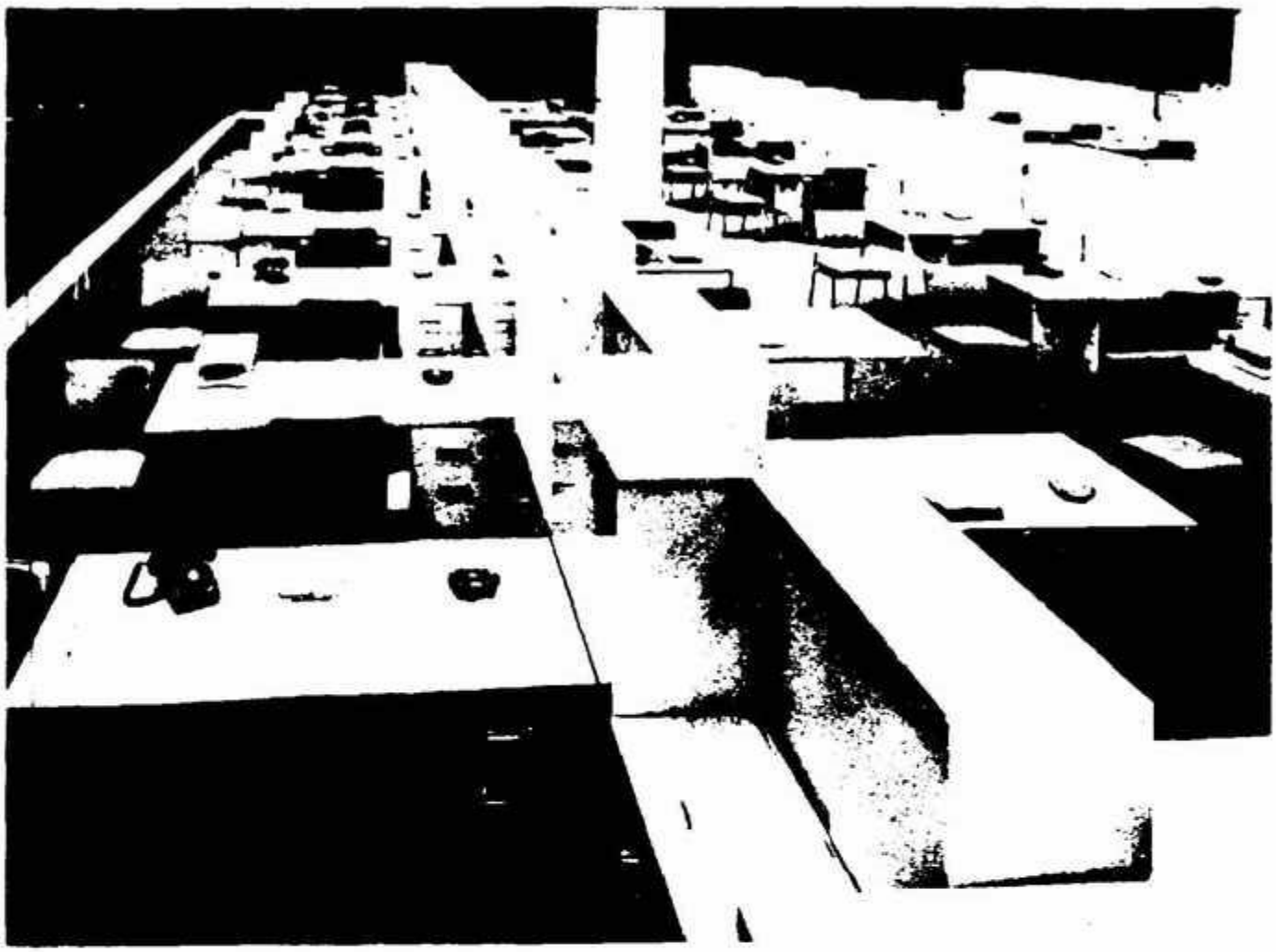
หลังจากเสร็จงานประจำวัน นายใหญ่จะทำความสะอาดรถ ล้างดินออกจากล้อหมุนดันตะขาบ เช็ดกระจกหน้าบี้ทม์และเครื่องวัดต่าง ๆ และตรวจสอบรถเพื่อให้แน่ใจว่าสามารถทำงานได้อีกในวันรุ่งขึ้น

การทำงานของนายใหญ่ปรากฏว่าได้ผลดีเกินคาดหมาย ได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทุกคน เพื่อน ๆ ของนายใหญ่มักจะกล่าวว่านายใหญ่โชคดีเพราะได้ขับรถที่มีประสิทธิภาพสูง แต่หัวหน้างานทราบดีว่า นายใหญ่ไม่ได้โชคดีอะไรหรอก เป็นเพราะวิธีการทำงานของนายใหญ่มีประสิทธิภาพต่างหาก ซึ่งเราคงเห็นด้วยเช่นเดียวกัน

การทำงานของนายใหญ่พอสรุปได้ว่า นายใหญ่เริ่มทำงานด้วยความสนใจและตั้งใจจริง เอาใจใส่ต่อการทำงานทุกขั้นตอน ไม่เพิกเฉยแม้แต่เรื่องเล็กน้อยที่ผู้อื่นเห็นว่าไม่สำคัญ เพิ่มความละเอียดถี่ถ้วนตามประเภทของงานที่สลับซับซ้อน ช่วยควบคุมดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ในความรับผิดชอบให้มีสภาพที่ดี และใช้ประโยชน์ได้ตลอดเวลา เห็นความสำคัญของคู่มือและระเบียบการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตลอดจนยอมเสียสละความสุขส่วนตัวบ้างเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี วิธีการทำงานของนายใหญ่เท่าที่กล่าวมาจึงน่าจะนำมาอนุโลมกับการทำงานอื่น ๆ ได้บ้างไม่มากก็น้อย และถ้าทุก ๆ คนสามารถปฏิบัติงานทำนองเดียวกับวิธีการของนายใหญ่แล้ว การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่เราใฝ่ฝันคงไม่ต้องพูดถึงอีกต่อไป

สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ในวงการนักบริหารหรือนักวิชาการ – หากจะเอ่ยประโยคหนึ่งขึ้นมาว่า "ทำอย่างไรจึงจะให้การทำงานมีประสิทธิภาพ" แล้วบุคคลเหล่านี้จะพุ่งความสนใจไปยังปัญหาที่เกี่ยวกับการปรับปรุงหน่วยงาน การจัดระบบงาน เปลี่ยนวิธีทำงาน การพัฒนาสมรรถภาพคนทำงาน....ฯลฯ เพราะเขาจะรู้สึกว่ามันท้าทายความสามารถอย่างยิ่ง หรืออาจเป็นสัญชาตญาณที่ต้องการเอาชนะ และต้องการเปลี่ยนแปลง ปัญหาใหญ่ยิ่งดี สลับซับซ้อนยิ่งน่าทดลอง อาจเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ปัญหาใกล้ตัวไม่สามารถแก้ไขได้ ถูกละเลยอย่างน่าเสียดาย ปัญหาที่ว่านี้คือเรื่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม

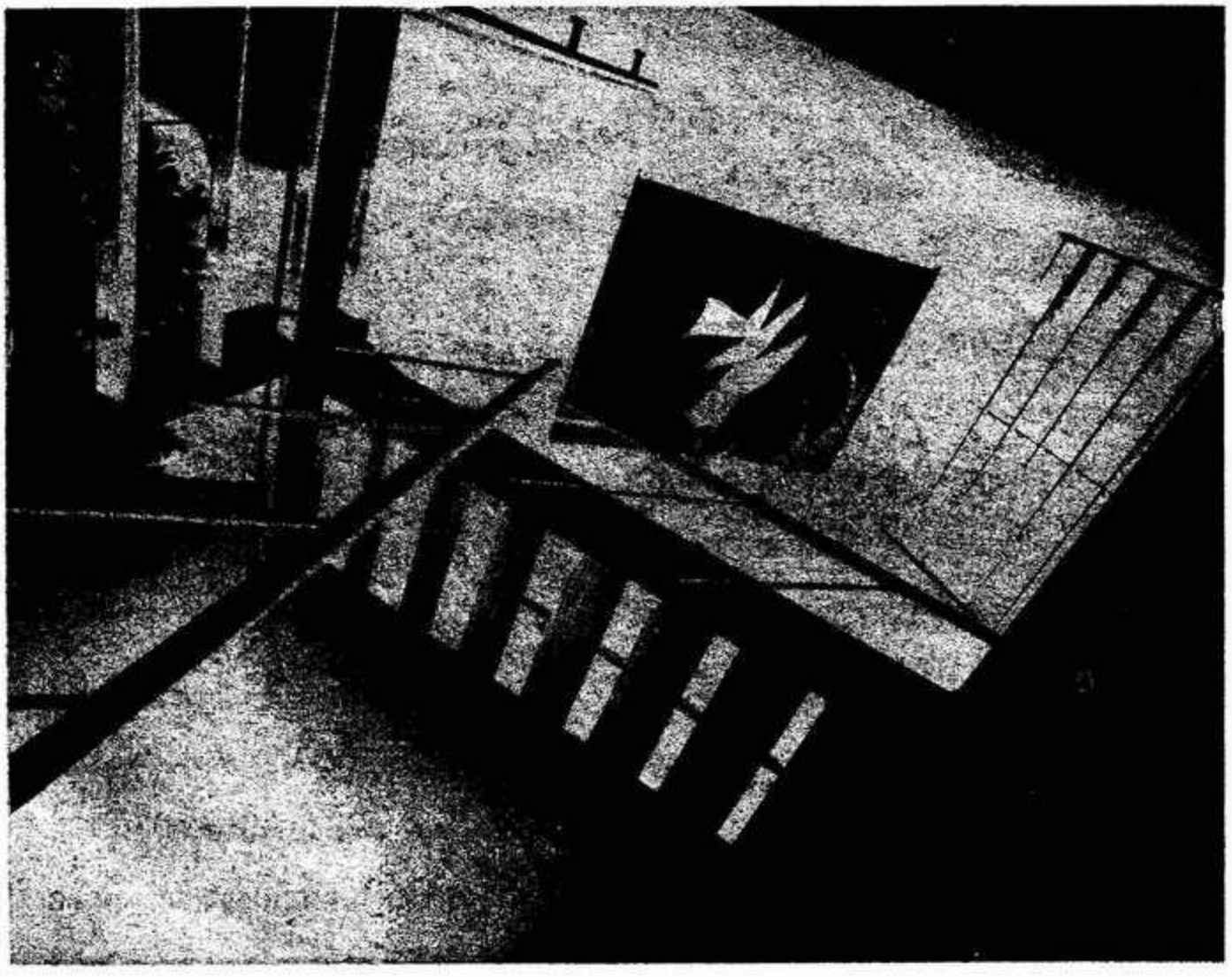


และเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างหนึ่ง หากจัดการให้มีสิ่งเหล่านี้แล้ว ปัญหาใหญ่ ๆ ที่เกี่ยวข้องอาจไม่ใช่ปัญหาเลยก็ได้ สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อจิตใจความรู้สึก และอารมณ์ มันอาจละเอียดอ่อนเกินไปก็ได้

วิถีชีวิตข้าราชการในกรุงเทพมหานครหาใช่เป็นสิ่งน่าอภิรมย์ไม่ สภาพแวดล้อมคอยคั้นให้เกิดความเครียด สับสน เหมือนแกล้งให้ชีวิตตายแบบผ่อนส่ง ความหงุดหงิดเหล่านี้ได้บั่นทอนชีวัญและพลังในการทำงานไปอย่างมาก ฉะนั้นเมื่อมาถึงที่ทำงานก็ควรได้รับสิ่งชดเชยให้เกิดความสดชื่น สบายใจและสบายตา หากจะพิจารณากันเล่น ๆ สิ่งแรกก็คือห้องน้ำในหน่วยงาน ควรสะอาด ถูกอนามัย มีอุปกรณ์พร้อมเช่นกระดาษชำระ สะบู่ ผ้าเช็ดมือ กระจก ฯลฯ น้ำก๊อกที่ไหลไม่ควรให้กระปริบกระปรอย ผนังและเพดานห้องน้ำหากมีสีสันอ่อนแล้วไซร้ จะช่วยค้านจิตใจได้มากทีเดียว ส่วนในด้านการจัดสถาน

ที่ทำงานควรเน้นในเรื่องความเป็นระเบียบให้แลดูสวยงาม สบายตา มิใช่รกรุงรัง ช่องว่างระหว่างโต๊ะกว้างพอสมควรเดินเข้าออกได้สะดวก และโต๊ะกับเก้าอี้ควรให้เกิดความสมดุลย์กับผู้นั่งทำงานและเป็นมาตรฐานเดียวกันในเรื่องแบบและขนาด วัสดุอุปกรณ์ในการทำงานควรมีให้พร้อมจัดวางให้เป็นระเบียบ โดยเฉพาะสิ่งที่ต้องใช้เสมอ ๆ ควรวางไว้ตรงหน้า ไม่ควรอยู่เกินมือเอื้อม เอกสารบนโต๊ะควรจัดวางอย่างมีระเบียบ ความรู้สึกในระบบราชการบางอย่างเข้าครอบงำจิตใจจนกลายเป็นแฟชั่นว่า หากโต๊ะทำงานผู้ใดมีแฟ้มกองสูง ๆ ยิ่งมีงานมาก หากโต๊ะดูสะอาดเรียบร้อยมักคิดกันว่าไม่มีงานทำ ซึ่งความยึดมั่นเหล่านี้ขัดกับหลักจิตวิทยาในเรื่องการส่งเสริมให้ที่ทำงานสะอาด มีระเบียบ สบายตา

หน่วยงานที่ก่อให้เกิดเสียงดัง เช่นหน่วย



พิมพ์ดีด หน่วยโรเนียวเอกสาร ควรจัดไว้ในที่ห่างไกลจากหน่วยงานที่คนทำงานต้องใช้ความคิด หากจัดเอาไว้ในห้องกระจก หรือห้องแอร์เลยยิ่งดีเสียงดังเล็ดลอดออกมาจะไม่มีเป็นการเสริมสร้างสมาธิในการทำงาน การจัดโต๊ะทำงานควรหันหน้าไปในทิศทางเดียวกัน หากจัดเผชิญกันหรือหันหน้าเข้าหากันสัญชาติญาณช่างคุยของมนุษย์จะทำให้ทำงานไม่เต็มที่เท่าที่ควร ในด้านแสงสว่าง โดยเฉพาะจากหลอดไฟฟ้า ซึ่งเราสามารถควบคุมได้ควรให้เหมาะสมกับสายตา อุณหภูมิระดับสุดมดติคือ ๑๘°c หากร้อนเกินไปหรือเย็นเกินไป จะมีผลต่อสุขภาพและบรรยากาศ การตัดสินใจอาจขาดความรอบคอบ หากเป็นในโรงงานอุบัติเหตุการทำงานจะสูง สีเป็นความละเอียดอ่อนอีกอย่างหนึ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงาน สีเขียวกับสีฟ้าเป็นที่ยอมรับของนักจิตวิทยาว่า เป็นสีแห่งความสดชื่น สงบ และเย็นตา นอกจากนี้สิ่งเล็กๆ น้อยๆ ที่ก่อให้เกิดผลดีด้านจิตใจ ซึ่งไม่ยากเลยที่จะหาเช่น ปฏิทินรูปทิวทัศน์สวยๆ หรือดอกไม้บานในแจกัน เป็นต้น

ถ้าจะหันมาพิจารณาในเรื่องการทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นต่างๆ ควรมีให้พร้อมและสามารถใช้การได้ดีด้วย ยิ่งในปัจจุบันความก้าวหน้าทางวิทยาการเป็นไปอย่างรวดเร็ว อุปกรณ์ทันสมัยใช้ในสำนักงานมีมากขึ้น หากนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ก็จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้น เช่นเครื่องโรเนียว เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องคิดเลข เครื่องเรียงกระดาษ ควรมีใช้ในทุกสำนักงาน โทรศัพท์เป็นเครื่องมือติดต่อสื่อสารที่จำเป็นที่สุดของยุคปัจจุบัน เช่นเดียวกับเครื่องติดต่อภายใน จะช่วยให้การสั่งงานรวดเร็วยิ่งขึ้น บริษัทเอกชนใหญ่ๆ ที่มีชื่อเสียง ถือว่าอุปกรณ์เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง ให้ผลตอบแทนคุ้มค่าในระยะยาว นอกจากนี้อุปกรณ์เล็กน้อยบางอย่างเช่น ดินสอ ยางลบ กระดาษ ฯลฯ ควรมีให้พร้อมและสามารถหามาได้ทันทีที่ขาดมือ

การจัดวิธีการทำงานให้เป็นระบบจะช่วยให้การทำงานรวดเร็วมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและสะดวกแก่การร่วมมือประสานงาน งานใดที่ต้องเขียนหรือต้องทำเป็นประจำ สามารถลด

การเสียเวลาลงได้ ด้วยการทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน อาจออกมาในรูปของแบบฟอร์มง่าย ๆ ในราชการมักมองข้ามความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทำให้ต้องสูญเสียเวลาอันมีค่าควรแก่การทำงานอย่างอื่นไป

อุปกรณ์บางอย่างไม่จำเป็นต้องซื้อใหม่ เพราะเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณโดยใช่เหตุ อุปกรณ์ที่มีอยู่แล้วหากจัดให้เป็นระบบก็สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างดี เช่นตู้เก็บเอกสาร ปัญหาอย่างหนึ่งที่มักประสบกันเสมอในการติดต่อระหว่างหน่วยราชการ คือการค้นหาเอกสารเสียเวลามาก บางครั้งหาเรื่องเดิมไม่พบ อันสะท้อนให้เห็นการจัดเก็บเอกสารของหน่วยราชการโดยมากยังไม่เป็นระบบ หากใช้ตู้เก็บเอกสารที่มีอยู่แล้ว วางระบบการจัดใหม่ จะทำให้ค้นหารวดเร็วขึ้น เอกสารที่จำเป็นต้องใช้เสมอ ๆ ควรเก็บในตู้ที่อยู่ใกล้ตัวเพื่อความสะดวกในการหยิบใช้

สิ่งที่อยากกล่าวในพารากราฟสุดท้าย คือ การทะนุบำรุงรักษาเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในสำนักงานซึ่งมักถูกละเลยในวงราชการการทำงานไปวัน ๆ การขาดความผูกพันต่อหน่วยงานนับเป็นสาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งของปัญหานี้ ทำให้รัฐต้องสิ้นเปลืองงบประมาณในการซื้อวัสดุอุปกรณ์ใหม่ปีละจำนวนมาก นับเป็นการสูญเปล่าที่น่าเป็นห่วง ดังนั้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นมิใช่ว่าจะมีเครื่องมืออำนวยความสะดวกให้แล้วก็ใช้โดยไม่ดูแลรักษา หากวิธีทำงานยังเป็นเช่นนี้อยู่ก็ไม่เพียงพอที่จะเรียกว่า การทำงานอันมีประสิทธิภาพได้

การใช้เวลาในการทำงาน

ถ้ามีใครถามท่านว่า "คุณทำงานวันละกี่ชั่วโมง" ท่านคงจะตอบเขาไปว่า "ผมทำงานวันละ ๗ ชั่วโมง" ท่านคิดว่าที่ท่านตอบไปอย่างนั้นน่าเป็นความจริงหรือ ตั้งแต่เวลา ๘.๓๐ น. จนถึงเที่ยงวัน และจากบ่ายโมงถึง ๑๖.๓๐ น. ท่านไม่เคยหยุดทำงานเลยหรือ ท่านไม่เคยหยุดไปรับประทานอาหารว่างเลยหรือ ท่านไม่เคยไปทำธุระนอกที่ทำงานบ้างเลยหรือ หรือว่าไม่เคยคุยกับเพื่อนข้าราชการ ไม่เคยมีแขกมาขอพบเลย ท่านเป็นอย่างนั้นหรือเปล่า ถ้าเป็นนั่นแหละท่านไม่ได้ตอบเขาตามความจริงเสียแล้วคำตอบที่ว่าท่านทำงานวันละ ๗ ชั่วโมงนั้นเป็นเพียงความรู้สึกของท่านความจริงแล้วไม่มีใครทำงานเต็ม ๗ ชั่วโมงทุกวันตลอดปี

ปัญหามันก็มีอยู่ว่า ทำอย่างไรจึงจะใช้เวลาเท่าที่มีอยู่นั้นให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดได้นี่แหละน่าคิด การใช้เวลาให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่งสำหรับคนทำงานทั้งหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นนักบริหารด้วยแล้วการใช้เวลาหรือที่ฝรั่งเรียกว่า Managing time เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งที่เดียว เพราะนักบริหารมีทรัพยากรที่สำคัญอยู่อย่างเดียว คือ เวลา ดังนั้นการที่จะใช้เวลาให้เป็นประโยชน์จึงเป็นเรื่องจำเป็น เราลองมาดูกันซิว่าวันหนึ่ง ๆ เราใช้เวลาราชการ ๗ ชั่วโมงนั้นทำอะไรกันบ้าง แต่ก่อนอื่นขอแสดงให้เห็นว่าฝรั่งเขาตีค่าของเวลาออกมาเป็นเงินอย่างไร ดังตารางต่อไปนี้

เงินเดือน (เหรียญ)	1 นาที	5 นาที	10 นาที	30 นาที	1 ชั่วโมง	1 วัน
1,000	.10	.48	.95	2.86	5.71	40
1,500	.14	.71	1.43	4.29	8.57	60
2,000	.19	.95	1.91	5.71	11.43	80
3,000	.28	1.43	2.86	8.57	17.14	120
4,000	.38	1.91	3.81	11.43	22.85	160
5,000	.48	2.38	4.76	14.28	28.57	200
8,000	.76	3.81	7.62	22.86	45.71	320

นั่นเป็นค่าของเวลา ซึ่งถ้าเสียไปเปล่า ๆ เมื่อเทียบเป็นเงินแล้วก็น่าใจหายทีเดียว ถ้าท่านนึกสนุกขึ้นมาจะลองใช้เวลาส่วนน้อยในแต่ละวันบันทึกการทำงานของท่านดู โดยจัดทำเป็นตารางวิเคราะห์เวลาไว้ ตามแบบดังนี้ก็ได้

กิจกรรม	9.00	10.00	11.00	12.00	14.00	15.00	16.00	รวม

วิธีบันทึกก็ไม่มีอะไรมาก นับตั้งแต่ท่านจับงานชิ้นแรกเมื่อ ๘.๓๐ น. จนกระทั่งเสร็จงานชิ้นนั้น หรือจนกระทั่งท่านเปลี่ยนไปทำงานใหม่ ท่านก็นับเวลาไว้แล้วก็บันทึกลงในรายการตามแบบที่แสดงไว้แล้วนั้น สมมุติว่าท่านเริ่มร่างหนังสือตั้งแต่เวลา ๘.๓๐ น. และเสร็จ (หรือไม่เสร็จแต่เปลี่ยนไปทำอย่างอื่น) เมื่อเวลา ๘.๔๕ น. ท่านก็บันทึกลงไปในช่องรายการทางซ้ายว่า "ร่างหนังสือ" แล้วก็กรอกเวลาลงในช่องแรกว่า ๑๕ หมายถึงว่าท่านใช้เวลาในการร่างหนังสือตอนเช้านี้ ๑๕ นาที และเมื่อท่านทำอย่างอื่นเสร็จอีกท่านก็กรอกลงไปเรื่อย ๆ ในกรณีที่ท่านย้อนกลับมาทำงานเก่าอีกท่านก็ไม่ต้องลงรายการใหม่ เพียงแต่กรอกจำนวนเวลาที่ใช้ไปในการทำงานชิ้นนั้นให้ตรงกับช่วงเวลาในช่วงนั้นเท่านั้น ขอให้ท่านอดทนทำอย่างนี้ไปทุกวันไม่ช้าท่านก็จะได้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของตัวท่านเองเยอะแยะทีเดียว

เพื่อให้การสำรวจการทำงานของท่านได้ผลจริง ๆ ท่านควรทำทุกวันอย่าให้ขาดสัก ๒-๓ สัปดาห์ แล้วก็สรุปรวมยอดออกมา ท่านก็จะได้ความจริงว่าในช่วงระยะ ๒ หรือ ๓ สัปดาห์นั้นท่านได้ทำอะไรไปบ้าง อย่างละกี่เปอร์เซ็นต์ เฉลี่ยแล้ววันหนึ่งท่านทำงานจริง ๆ กี่ชั่วโมงกันแน่

เพื่อความสะดวกจะยกตัวอย่างกิจกรรมที่ท่านมักพบอยู่บ่อย ๆ ในช่วงวันหนึ่ง ๆ และท่านจะต้องบันทึกลงในตารางเวลา (Time Log) ดังนี้

กิจกรรมที่เกี่ยวกับการอ่าน เช่น อ่านจดหมายหรือหนังสือเข้า หนังสือออก บันทึกต่าง ๆ รายงานและข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งการอ่านหนังสือประเภทวารสารต่าง ๆ ด้วย

กิจกรรมที่เกี่ยวกับการริเริ่ม เช่น การตอบจดหมาย ร่างบันทึกหรือรายงาน (หรืองานอื่นที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม)

กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเดินทางติดต่อ เช่นไปติดต่อกับหน่วยงานอื่นในกรมเดียวกัน หรือต่างกรม รวมทั้งการออกไปตรวจสอบการปฏิบัติงานด้วย

กิจกรรมที่เกี่ยวกับการติดต่อทางโทรศัพท์ ทั้งที่ติดต่อราชการภายในกรม นอกกรม หรือแม้แต่กับบุคคลภายนอกก็ตาม

กิจกรรมที่เกี่ยวกับการสัมภาษณ์และการลงทะเบียน เช่นการคุยกันระหว่างเพื่อนข้าราชการในกรมกองเดียวกัน หรือต่างกรมกอง หรือกับบุคคลภายนอก

กิจกรรมที่เกี่ยวกับการประชุม ทั้งในและนอกที่ทำงาน
กิจกรรมที่เกี่ยวกับการพิจารณาปัญหาและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ
กิจกรรมเป็นเรื่องส่วนตัว

จากตัวอย่างนี้ท่านก็จะเห็นแล้วว่า ในวันหนึ่งท่านอาจทำงานตั้งหลายอย่าง (โดยเฉพาะนักบริหาร) ถ้าท่านจัดทำตารางเพื่อวิเคราะห์เวลาแล้ว ท่านก็จะรู้อะไรที่ท่านเองก็คิดไม่ถึงอีกมาก เกี่ยวกับการทำงานของท่าน หรืออีกนัยหนึ่งท่านก็จะได้คำตอบที่หลายคนมักจะสงสัยกันว่า "เวลามันหายไปไหน" (เพราะใคร ๆ ก็มักจะบ่นกันเสมอว่า "ไม่มีเวลา" ความจริงเวลามันไม่ได้หายไป แต่เป็นเพราะพวกเราใช้เวลากันไม่ถูกต่างหาก เผลอ ๆ ลองคิดดูซิครับว่าเดือนหนึ่งเราเอาเวลาราชการไปใช้ในกิจการส่วนตัวสักกี่เปอร์เซ็นต์ แล้วตีราคาเป็นจำนวนเงินออกมาตามตารางข้างต้นว่าเป็นเท่าไร (น่าคิดนะครับ)

ประโยชน์ที่ได้จากการวิเคราะห์เวลาที่กล่าวมานั้น นอกจากจะทำให้รู้ว่าวันหนึ่งเราทำอะไร อย่างไร มากน้อยแค่ไหนแล้ว รายละเอียดกิจกรรมที่เราบันทึกไว้จะบอกให้เราทราบว่าการทำงานของเราเป็นอย่างไร ได้เรื่องไหม เช่นบางทีอาจจะพบว่างานบางอย่างควรจะเอามารวมกันได้ แล้วรีบ ๆ ทำเสียให้เสร็จไป แทนที่จะทำอย่างหนึ่งยังไม่ทันเสร็จก็เปลี่ยนไปทำงานอื่น ทั้ง ๆ ที่งานหลังไม่ใช่งานด่วนอะไรทำนองนี้ (มีท่านผู้รู้กล่าวว่า การทำงานที่ดีควรจะทำให้เสร็จเป็นอย่าง ๆ ไป ไม่ใช่ทำงานทีละหลาย ๆ อย่างแล้วไม่เสร็จสักอย่าง)

ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดอีกอย่างหนึ่งก็คือ เราจะรู้ตัวเองว่า เรามีวินัยในตัวเองหรือไม่ และบางทีอาจจะทำให้เรากลายเป็นคนที่มีวินัยมากขึ้นก็ได้ (ใครจะรู้)

สิ่งที่น่าสังเกตอีกอย่างหนึ่งก็คือ ข้าราชการ (โดยเฉพาะชั้นผู้ใหญ่) มักจะมีการประชุมกันบ่อยเหลือเกิน จะหาเวลาให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปปรึกษางานได้ยาก วิธีการอย่างหนึ่งที่จะตัดเวลาให้เสียไปกับการประชุมน้อยลงก็คือ ควรจะพิจารณาดูว่าการเข้าประชุมนั้นมันสำคัญเพียงไร ถ้าเพียงแต่เชิญไปนั่งฟังอะไรบางอย่างแล้วก็กลับได้นั้น บางทีมันจะได้ประโยชน์น้อยไปหน่อยกระมัง หรือในกรณีที่เราเป็นเจ้าของเรื่องที่เข้าประชุมเสียเอง เราก็ควรเตรียมหลักฐาน เอกสารอ้างอิง และเตรียมการอื่น ๆ ไว้ให้พร้อม ก็จะช่วยให้ประหยัดเวลาในการประชุมได้พอสมควร ท่านลองทำตารางวิเคราะห์เวลาดูซิครับ แล้วท่านอาจจะรู้สึกว่า การทำงานของท่านมีรสชาดขึ้น มีชีวิตชีวาขึ้น ไม่เชื่อก็ทดลองดูได้

บทบาทของหัวหน้างานต่อประสิทธิภาพการทำงาน

"เพียน อัชกุล"

ในการพิจารณาว่า หัวหน้างานมีบทบาทต่อประสิทธิภาพของงานในองค์การหนึ่งองค์การใดนั้น เห็นได้ว่ามีสิ่งสำคัญ ๒ ประการ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจเสียแต่เบื้องแรก นั่นก็คือจำเป็นจะต้องเข้าใจว่า หัวหน้างานคือใครเป็นประการแรก และหัวหน้างานมีความรับผิดชอบอย่างไรเป็นประการต่อไป

หัวหน้างานคือใคร

ในการบริหารงานธุรกิจใด ๆ จะพบว่ามีการแบ่งเจ้าหน้าที่ออกเป็น ๒ ฝ่าย ฝ่ายหนึ่งได้แก่ฝ่ายจัดการ ซึ่งในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Management และอีกฝ่ายหนึ่งคือผู้ใต้บังคับบัญชา

ฝ่ายจัดการหมายรวมถึงบุคคลที่มีอำนาจ

หน้าที่และความรับผิดชอบที่จะอำนวยการหรือสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ หรือตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้บุคคลที่มีอำนาจดังกล่าวนี้เรียกได้ว่าเป็นหัวหน้างาน หรือตรงกับภาษาอังกฤษว่า Foreman, Supervisor หรือ Boss เป็นต้น

ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าในแต่ละองค์การจะประกอบไปด้วยหัวหน้างานหลายระดับ นับตั้งแต่ระดับสูงสุดไปจนถึงระดับต่ำสุด ตัวอย่างเช่นในหน่วยงานราชการ เช่น ในกรมกรมหนึ่งหัวหน้างานระดับสูงสุด ได้แก่อธิบดี หัวหน้างานระดับรองลงมาตามลำดับได้แก่ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนกเป็นต้น หรือในหน่วยงานธุรกิจอุตสาหกรรม ประธานกรรมการจะเป็นหัวหน้างานระดับสูงสุด รองลงมาก็ได้แก่รองประธาน ประธานบริษัท หัวหน้าแผนกการเป็นต้น ผู้นำในแต่ละระดับมีความสำคัญและมีบทบาทที่จะอำนวย การ ให้งานของ องค์การนั้น ๆ บรรลุความสำเร็จสมความมุ่งหมายได้

ความสำคัญของหัวหน้างาน

ดังได้กล่าวแล้วว่า หัวหน้างานทุกระดับซึ่งประกอบขึ้นเป็นฝ่ายจัดการขององค์การใดก็ตาม ย่อมมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์การด้วยกันทั้งนั้น แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำขั้นสูงสุดหรือผู้บริหารขั้นสูงสุดของแต่ละหน่วยงาน มีบทบาทสำคัญมากในอันที่จะอำนวยการหรือนำองค์การนั้น ๆ ไปในทางหนึ่งทางใดก็ได้ ทั้งนี้เพราะว่าผู้บริหารหรือผู้นำขั้นสูงสุดของทุก ๆ หน่วยงานสามารถที่จะทำตนหรือปฏิบัติตนให้เป็นผู้บริหารแบบใด ๆ ก็ได้ตามที่ตนปรารถนา ทุก ๆ คนในหน่วยงานจะต้องปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้บริหารขั้นสูงสุดกำหนดไว้ และจะต้องอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาหรือภายใต้การนำของเขาทั้งสิ้น ทั้งนี้เป็นไปตามบรรยากาศแห่งการจัดการที่ผู้นำชั้นสูงสุดสร้างขึ้นหรืออยากให้เป็นไป ดังนั้น เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การจัดการหรือการนำของผู้บริหารชั้นสูงสุดย่อมมีผลกระทบกระเทือนถึงการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การทั้งองค์การเลยทีเดียว ไม่ว่าผู้นำจะนำอย่างเข้มแข็ง มีความสามารถ หรือจะนำอย่างอ่อนแอ หรือไร้ความสามารถก็ตาม สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าผู้นำชั้นสูงสุดมีความสำคัญต่อองค์การของตนมากเพียงไร

เพื่อที่จะชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ ของการ

เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน ใคร่จะขอยกคำกล่าวของคนโบราณที่พูดเปรียบเทียบในเชิงโวหารไว้ว่า "ราชสีห์นำฝูงแกะ" และ "แกะนำฝูงราชสีห์" กล่าวคือ ถ้าอุปมาว่าแกะเปรียบได้กับคนอ่อนแอ โง่เขลา ขี้ขลาด ไม่แข็งแรง ไม่มีเขี้ยวไม่มีเล็บ แต่ถ้ามีผู้นำที่ดีซึ่งเปรียบได้กับราชสีห์ ฝูงแกะก็จะคึกคักเข้มแข็ง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก็ย่อมจะต่อสู้ศัตรูของตนได้สำเร็จ ในทางตรงกันข้าม ถ้าแกะเป็นผู้นำฝูงราชสีห์ ซึ่งอุปโลกว่าเป็นบุคคลที่เก่งกล้าสามารถ ฝูงราชสีห์ที่มีแกะเป็นผู้นำนั้นก็ไม่สามารถทำประโยชน์ได้ และจะพ่ายแพ้ต่อศัตรูของตนไปโดยง่ายดาย ดังเช่น เรื่องจริงที่ปรากฏในประวัติศาสตร์ของชาติไทยเราในสมัยกรุงศรีอยุธยาแตกครั้งที่ ๒ ทั้ง ๆ ที่คนไทยมีความเข้มแข็ง กล้าหาญ มีความสามารถ มีความรักชาติ แต่เราก็ต้องเสียกรุงศรีอยุธยาให้แก่พม่าไป เพราะบังเอิญในสมัยนั้นเราได้ผู้นำของเราซึ่งไม่เข้มแข็ง อ่อนแอ เปรียบประดุจดัง "แกะ" ดังที่ได้กล่าวแล้ว

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างาน

เมื่อผู้นำในระดับ สูงสุด มีความสำคัญดังกล่าวแล้ว ผู้นำในระดับอื่น ๆ รองลงมาก็ต้องมีความสำคัญไม่น้อยเช่นกัน แม้จะไม่เท่าเทียมกันในสัดส่วน ดังเช่นจากตัวอย่างที่ยกขึ้นมาจะเห็นได้ว่า "กรุง" ของผู้นำในระดับชาติก็คือ "ประเทศ" ส่วน "กรุง" ของผู้นำในระดับรอง ๆ ลงมาก็ได้แก่งานในหน้าที่รับผิดชอบของตนนั่นเอง หากขาดผู้นำหรือหัวหน้างานในระดับหนึ่งระดับใดไปเสียแล้ว ผลเสียหายย่อมจะเกิดขึ้น และ กระทบกระเทือนถึงการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การนั้นทั้งองค์การเลยทีเดียว หากเป็นงานราชการความเสียหายที่เกิดขึ้นย่อมกระทบกระเทือนถึงงานราชการโดยส่วนรวมด้วย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหัวหน้างานทุกระดับ ในฝ่ายจัดการนั้นถือได้ว่าเป็นองค์การหนึ่งๆ (an organization) ซึ่งมีความสำคัญเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับความมีประสิทธิภาพหรือไร้สมรรถภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อยู่ใต้การนำของเขาทุกคน ทั้งนี้เพราะว่าหัวหน้างานทุกระดับหน้าที่รับผิดชอบดังต่อไปนี้

๑. หัวหน้างานเป็นผู้ที่สามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจชัดแจ้ง หรือไม่เข้าใจ หรือสับสนในเรื่องดังต่อไปนี้ได้

ก) วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของ

งาน หัวหน้างานจะต้องมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดแจ้งถึงจุดมุ่งหมายของการทำงานทั้งองค์การ โดยส่วนรวม เช่น วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของกรม และจุดมุ่งหมายโดยเฉพาะของงานที่เขากำลังรับผิดชอบอยู่ เช่น งานของแผนก หรือ ของกองที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอยู่ ตัวอย่างเช่น หากผู้นั้นปฏิบัติงานอยู่ในแผนกสารบรรณโดยแน่ชัด วิธีการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบของเขามีอยู่หลายวิธีตามความเหมาะสม เช่น มีการประชุมกรม กอง หรือการอบรมปฐมนิเทศก์ เพื่อชี้แจงและเปิดโอกาสให้ซักถาม เป็นต้น เรื่องการเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการทำงานของตนอย่างแจ่มแจ้งนี้ ถือเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมี

ข) งานที่มอบหมายให้ทำ และผลที่คาดหมายว่าจะได้รับจากงานที่มอบหมายนั้น ถ้าต้องการให้ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น หัวหน้างานจำเป็นจะต้องมีเทคนิคในการสื่อสารสั่งงาน (Communication) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า เขาจะต้องทำอะไร อย่างไร ที่ไหน เมื่อไร ใครจะต้องร่วมทำบ้างและผลที่ต้องการคืออะไร

ค) วิธีการหรือหลักการที่จะใช้เป็นเครื่องวัดผลงาน หัวหน้างานจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงว่าตนเองจะใช้อะไรมาเป็นหลักหรือเป็นวิธีที่จะวัดผลงาน เช่น ในโรงงานอุตสาหกรรม วิธีการหรือหลักที่จะใช้ยึดเป็นเครื่องวัดผลงานได้แก่ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต เป็นต้น หรือในงานพิมพ์ดีดของทางราชการนั้น สิ่งที่ใช้เป็นเครื่องวัดผลงานก็ได้แก่ความสะอาดสวยงาม ความถูกต้องตามแบบหนังสือราชการ การใช้ภาษาที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นต้น

ในปัจจุบันนี้หัวหน้างานจำเป็นจะต้องมีคุณสมบัติหรือเทคนิคที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ การสอนและแนะนำงาน (Job-instruction) ในทางด้านบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมเห็นความสำคัญในเรื่องความสามารถของหัวหน้างานที่จะสอนและแนะนำงานมาก จนถึงกับมีการเปิดหลักสูตรอบรมหัวหน้างานในเรื่องนี้เป็นเวลาถึง ๑๐-๑๕ วัน

๒. หัวหน้างานเป็นผู้ที่สามารถจะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้บังเกิดผลสูงสุด หรือไม่ก็สามารถกลายเป็นเครื่องถ่วงให้งานที่ทำอยู่นั้นไม่บังเกิดผลเต็มที่เท่าที่ควรก็ได้เช่นกัน ได้กล่าวแล้วว่า

คุณสมบัติขั้นต้นของหัวหน้างาน คือความสามารถในการสอนและแนะนำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในลำดับต่อมาหัวหน้างานจะต้องมีความสามารถหรือมีเทคนิค อีกประการหนึ่งที่จะกระตุ้นเตือน (Stimulate) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานจนเต็มความสามารถให้บังเกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด นั่นคือนอกจาก สั่ง สอน แนะนำแล้ว จำเป็นต้องให้การสนับสนุนให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี มีความสามารถได้มีความก้าวหน้าในการงานของเขา โดยไม่ต้องมีการประจบสอพลอ เลียแข้งเลียขา ถือหลักใครทำดีก็ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชาเสมอเหมือนกันหมด

๓. หัวหน้างานเป็นผู้ที่อยู่ในฐานะที่จะส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้ใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ หรือในทางตรงกันข้ามก็อาจเป็นผู้ที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถของเขาได้อย่างเต็มที่ก็ได้เช่นกัน

หัวหน้างานจะมีลักษณะเป็นไปทางหนึ่งทางใดดังกล่าวนี้ได้ ก็ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของการเป็นหัวหน้างาน ซึ่งมีอยู่หลายประเภทด้วยกัน เช่น

ก) ประเภทที่จะอาศัยแต่ระเบียบข้อบังคับหรือข้อกฎหมายแต่อย่างเดียว

ข) ประเภทที่ใช้แต่อำนาจและความกลัวเป็นเครื่องมือบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน

ค) ประเภทที่เอาแต่ใจตัว ผู้ใต้บังคับบัญชา "จะต้องทำอย่างที่ฉันว่า" ตลอดเวลา

ง) ประเภทที่เป็นผู้ทำตามความชอบใจ ชอบใครก็ทำไปตามนั้น

จ) ประเภทที่แสดงความสนใจอย่างจริงจังต่อการบังคับบัญชา และต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ฉ) ประเภทที่จะสร้างสรรและปรับปรุงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้นตามลำดับ

(สำหรับผู้พูดเห็นว่า หัวหน้างานที่จัดว่าเป็น ideal type ก็ได้แก่หัวหน้างานประเภทที่ไม่ทอดทิ้งผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นตัวแทนให้ลูกน้องได้ ยืนหยัดต่อสู้เพื่อให้ลูกน้องได้รับความยุติธรรม ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ)

๔. หัวหน้างานอยู่ในฐานะที่จะเปิดโอกาสหรือไม่เปิดโอกาสให้มีการพัฒนา หรือจัดหาเครื่องชักจูงใจ (incentive) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นได้ เป็นที่ยอมรับกันโดยชัดแจ้งแล้วว่างาน

จะมีประสิทธิภาพได้ คนจะต้องมีประสิทธิภาพเสียก่อน ฉะนั้น ผู้นำหรือหัวหน้างานจำเป็นจะต้องสร้างหรือพัฒนาเครื่องชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขวนขวายหรือพัฒนาตนเอง

๕. หัวหน้างานอยู่ในฐานะที่จะเปิดโอกาสหรือไม่ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเจริญก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน เป็นต้น เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ โดยทั่ว ๆ ไปแล้วมีวิธีการส่งเสริมความก้าวหน้าอยู่หลายประการ ซึ่งจะไม่กล่าวถึงในที่นี้ แต่ใคร่จะขอพูดย่อ ๆ ว่าความสามารถในการสร้างบรรยากาศ ให้เป็นไปเช่นนี้ได้ ถือเป็นคุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งของหัวหน้างาน ซึ่งย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพลักษณะและความสามารถของตัวหัวหน้างานเองด้วย

๖. หัวหน้างานอยู่ในฐานะที่จะเป็นผู้สามารถสร้างสรรโอกาสหรือไม่ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้บังเกิดความพอใจหรือมีขวัญ (morale) ที่ดีในการทำงานได้ จะเห็นได้ว่าผลหรือประสิทธิภาพของงานนั้นนอกจากจะขึ้นอยู่กับโอกาสที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ก้าวหน้าหรือไม่แล้วยังขึ้นอยู่กับความสามารถหรือเทคนิคของหัวหน้างานที่จะสร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจหรือมีขวัญดีในการทำงานด้วย

ประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการ

"ชลอ วนะภูติ"

เราย่อมทราบกันดีแล้วว่า หลักใหญ่ของการบริหารนั้นเราต้องมี Man, Money, Material เสียก่อน ถ้าไม่มีอะไรเสียเลยก็กลายเป็นเรื่องจับเสือมือเปล่า หรือลงทุนด้วยหุ้นลม ผลก็คือไม่ได้อะไรติดมือมาเลยนอกจากลม

ที่นี้ยังมีปัญหาอีก คือว่าแม้มีสามเอ็มแล้ว คนก็ยังบริหารไม่ได้ผล หรือได้ผลไม่เหมือนกัน ชักตัวอย่าง เช่นเวลานี้กระทรวงการคลังย่อมรู้ดีว่ากรมต่าง ๆ ใช้เงินงบประมาณไม่หมด บีหนึ่ง ๆ เหลือตั้งร้อยล้านบาท เหตุผลร้อยพันแปดก็ชัดกันวุ่น ว่า คนไม่พร้อม แม้จะมีเงินพร้อมคอยอยู่แล้วก็ตาม บางคนก็โทษดินโทษฟ้า บอกว่าฝนตก น้ำท่วม บ้างก็โทษความแล้งกันดาร หรือโทษว่าหนาวนัก ร้อนนัก เร็วนัก ช้านัก ผลคือทำงานไม่เสร็จ หรือทำไม่ได้

ข้าพเจ้าเคยอยู่จังหวัด เงินทำสะพานเหลือบีละมากมาย ถามว่าทำไมถึงเหลือ เขาว่าคลองน้ำแห้ง ขนปูนทราย ไม้ เข้าไปก่อ

สร้างไม่ได้ เพราะทางสัญจรทางอื่นไม่มี แต่พอฝนลงมาเขาว่าน้ำนองปูนทรายเปียก สร้างไม่ได้อีก

นี่พูดถึงว่าคนตั้งใจจะสร้างแล้วสร้างไม่ได้ ถ้าพูดถึงคนเบียว คอยกินหินปูนทรายไม้ ตะปู บังมีอีกประเภทหนึ่งกินกันจนสะพานสร้างไม่เสร็จ ปีหนึ่ง ๆ กระทรวงมหาดไทยต้องปลดข้าราชการที่คอยกินเล็กกินน้อยเช่นนี้ไม่รู้เท่าไร ผลก็คือสร้างสะพานไม่เสร็จจนแล้วจนรอด

เหล่านี้แสดงให้เห็นว่าแม้มีเอ็มแล้วทุกอย่าง งานก็หาเสร็จลงได้ง่าย ๆ ดังใจหมายไม่

การที่เราทำงานต่าง ๆ ไม่สำเร็จนี้ เขาถือกันว่าเป็นบุคคลที่ไม่สามารถโดยนัยกลับกัน ถ้าทำสำเร็จเราถือว่าสามารถ แต่การทำงานต่าง ๆ เพียงให้สำเร็จพ้นหน้าไป ถึงแม้จะสามารถแต่ว่าเขาถือว่ายังขาดประสิทธิภาพคือสูงขึ้นไปอีกขั้นหนึ่ง

ประสิทธิภาพจึงแปลว่า เป็นการทำงานให้สำเร็จด้วยวิธีที่ดีกว่า เร็วกว่าประหยัดกว่า

นี่แหละที่เป็นหัวข้อที่เราจะพูดกันในวันนี้ แต่เนื่องด้วยการอภิปรายเป็นคณะนี้ประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย จึงใคร่จะแบ่งหัวข้อกันอภิปรายคือ ฝ่ายที่กล่าวถือปฏิบัติงานว่าจะทำงานอย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพ และฝ่ายที่กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้างานว่าจะช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไรบ้างจึงจะเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

ทั้งสองฝ่ายนี้ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน เป็นของคู่กันเหมือนพระอาทิตย์กับพระจันทร์ หัวหน้าจะดีวิเศษเพียงไรถ้าลูกน้องไม่เอาไหน หรือลูกน้องดีแต่นายแย่หน่วยงานนั้นก็คงไปไหนไม่รอด อยู่ไปวัน ๆ พอให้พระอาทิตย์ขึ้นแล้วตกเท่านั้นเอง

ในด้านผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชานั้น การที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพน่าจะต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ คือ

๑. ก่อนอื่นต้องรู้นโยบาย รู้เป้าหมาย มีความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งไม่กังขา ไม่ใช่ว่าทำงานตาปรือไปวันหนึ่ง ๆ แบบเช้าชามเย็นชาม ไม่รู้นายเขาจะเอาอย่างไร เดินตามเขาเข้ารกเข้าพงเรื่อยไป

อย่างน้อยที่สุดก็ต้องรู้จุดมุ่งหมายว่า ถ้าอยู่กรมปกครอง เขาก็ต้องมีเป้าหมายเป็นการปกครองคนให้ร่มเย็นเป็นสุข คือการระงับทุกข์บำรุงสุข ถ้าเราไประงับสุขบำรุงทุกข์เข้าก็นับว่าผิดเป้าหมาย หรือถ้ากรมสรรพากรเขาต้องการเก็บเงินเข้าหลวงให้มากที่สุดแบบขนทรายเข้าวัด แต่ถ้าเราไปช่วยเขาขนทรายได้

มากเหมือนกันแต่มันไม่เข้าวัด อย่างนี้เรียกว่าทำผิดเป้าหมาย

๒. ต้องมีแผนในการทำงาน ไม่ใช่ทำส่งเดชไปวันหนึ่ง ๆ ได้ผลน้อยหรือมากหรือไม่ได้เลยก็ไม่เข้าใจ

๓. ต้องตั้งใจทำงาน อย่าเฉื่อยแฉะหรือเกียจคร้าน เมื่อรักที่จะรับราชการแล้วก็ต้องรับให้ดีที่สุด พูดอย่างทางธรรมก็ต้องว่ามี ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา แปลอย่างชาวบ้านก็ว่ามีความสนใจ มีความเพียร มีความเอาใจใส่ และมีการไตร่ตรอง คือไตร่ตรองว่าเรื่องนี้ทำไมมันถึงเป็นอย่างนั้น ทำไมมันถึงไม่เป็นอย่างนั้น

๔. ต้องเข้าถึงงาน ต้องศึกษาหาความรู้ ต้องแม่นกฎหมายและระเบียบแบบแผน ต้องหาประสบการณ์เพิ่ม อย่านึกว่ามีความรู้สูงแล้วไม่ต้องทำอะไรอีก โชคลาภและความสำเร็จจะหลั่งไหลมาเอง

๕. ต้องเข้าถึงคน ข้อนี้คือมนุษยสัมพันธ์นั่นเอง เราต้องเข้ากับผู้บังคับบัญชาได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เพื่อนข้าราชการระดับเดียวกันได้ การเข้ากับใคร ๆ ได้จะทำให้เกิดการประสานงานที่ดีอันเป็นยอดของวิชาบริหารอีกสาขาหนึ่ง ถ้าเราเข้าที่ไหนบ่อนแตกที่นั่น จะทำงานสำเร็จได้อย่างไร

คาถาสำหรับจะเข้าไหนเข้าได้นั้นมีเพียงสี่ตัวคือ ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา สมานัตตา รายละเอียดเรื่องนี้มีมาก และมีชาดกประกอบหลายเรื่อง ควรใช้เวลาศึกษาค้นคว้าโดยเฉพาะต่างหากอีกสาขาหนึ่ง

๖. ต้องเข้าถึงท้องที่ เรื่องนี้ใช้สำหรับผู้ปฏิบัติงานในชนบท ซึ่งจะต้องศึกษาให้รู้ถ่องแท้ว่าท้องที่ไหนเป็นอย่างไร มีขนบประเพณีอย่างไร มีข้อดีข้อเสียอะไรบ้าง เพื่อประโยชน์ในการทำงานให้ได้ผล หากไม่รู้ท้องที่แล้วจะต้องคลำไปในความมืด อาจทำงานไม่สำเร็จได้เลย เช่นเราจะไปเคี่ยวเข็ญให้ราษฎรในท้องที่แล้งกันดารทำนาสองครั้ง เพราะผู้บังคับบัญชาสั่งมาเช่นนี้จะทำได้อย่างไร แม้ทำครั้งเดียวก็ไม่ได้ผลอยู่แล้ว

๗. ต้องมีความเชื่อ คือเชื่อในผู้บังคับบัญชาเชื่อว่าทำดีแล้วต้องได้ดี เชื่อว่าจะมั่นคงและปลอดภัย เชื่อว่าจะไม่ถูกกลั่นแกล้งเบียดเบียน

จะต้องไม่เชื่อว่าขี้เกียจได้ดี วิ่งเต้นได้ดี เวลาสอบไม่ต้องดูหนังสือ ใช้วิธีเข้าหากรรมการ ในการทำงานนิยมให้ญาติช่วย นิยมใช้ของกำนัล นิยมระบบกงสุล คือหาผู้มีอิทธิพลมาอุปการะ

สุภาษิตดี ๆ ไม่เชื่อ กลับไปเชื่อคำกลอน

ตลาดว่า "ทำดีได้ดีมีที่ไหน ทำชั่วได้ดีมีถมไป" อย่างนี้เป็นต้น

๔. ต้องมีไหวพริบ ปฏิภาณ และความรอบรู้ ข้าราชการที่เป็นเกรตรงย่อมจะไปไม่ไกล เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำอะไร เมื่อเกิดอุปสรรคต้องคิดแก้ไขให้ลุล่วงไป ไม่ใช่สตุดอะไรนิดๆ หน่อย ๆ ต้องวิ่งมาหารือเจ้านายเสียเรื่อย คนทำงานมีไหวพริบกับไม่มีนั้นแตกต่างกันมาก ขออย่าได้สงสัยเลยว่าคนที่ทำงานพร้อมๆ กัน เหตุใดคนหนึ่งจึงก้าวหน้ากว่าอีกคนหนึ่ง เรามักจะโทษกันผิด ๆ คือโทษคนโน้นคนนี้ และที่สุดก็โทษผู้บังคับบัญชา แต่เราไม่โทษตัวเราเองว่าเราทำงานผิดกับเขาแต่ไหนเหตุใดจึงไม่ก้าวหน้า

ตัวอย่างง่าย ๆ เช่นคนขับรถ เมื่อไปงานใหญ่ ๆ เมื่อส่งเจ้านายแล้ว มีวิธีการอย่างไรที่จะรับกลับ ตอนนี้แหละเป็นตอนที่จะวัดไหวพริบของคนรถ ข้าพเจ้าเคยต้องกลับจากงานเป็นคนสุดท้ายบ่อย ๆ เพราะเราไปก่อนคนรถก็เอารถเข้าไปจอดไว้ในสุด คนอื่นมาหลังเขาเอารถมาขวางหน้าตั้งร้อยคัน จะกลับได้อย่างไร ซ้ำคนรถบางคนที่มาหลังสุดจอดขวางเพื่อนไว้แล้วก็ไปกินกาแฟเสียที่ร้านเจ๊กโก

ห่างตั้งสามสี่เส้น การที่แต่งกายเต็มยศเที่ยวได้เดินแกว่งเหมือนคนบ้านั้นความสุขหามีไม่ เพื่อนข้าพเจ้าบางคนตามหาคนรถไม่ได้จนดึกเลยขึ้นแท็กซี่กลับ

เรื่องไหวพริบในการทำงานนั้นเป็นหัวข้อใหญ่ที่ควรสนใจกัน เข้าใจว่าข้าราชการทุกท่านล้วนแต่มีประสบการณ์และมีเรื่องอยากจะเล่าสู่กันฟังไม่น้อยเลย หากรวบรวมไว้ได้จะเป็นประโยชน์แก่การศึกษาหาน้อยไม่

ไหวพริบในที่นี้หมายถึงการทำงาน และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าด้วย

๙. ความคิริเริ่ม เรื่องนี้เป็นการแสดงสมรรถภาพของข้าราชการอย่างแจ่มชัด ผู้ที่ทำงานตาม ๆ เขาไปตามแบบเก่า ๆ วันหนึ่ง ๆ เท่ากับเป็นคนขยันทำงานเท่านั้นเอง ยังขาดหลักการพัฒนา ยุคนี้เป็นยุคพัฒนาเราควรจะเป็นนักพัฒนาด้วย พัฒนาหมายถึงการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ฉะนั้นการทำตามคำสั่งเรื่อยไปทุกวันจึงนับว่าพยุงงานไว้ แต่ไม่ก้าวหน้า ช่วยแต่ตัวเองไม่ได้ช่วยผู้บังคับบัญชา ไม่ได้ช่วยหน่วยงานให้เจริญ

ที่นี้ในด้านผู้บังคับบัญชาบ้าง ผู้บังคับบัญชามีหลายแบบหลายอย่าง ผู้บังคับบัญชาที่ดีย่อมมีอุบายในการทำงาน และสามารถช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามาก เช่น ให้คุณเมื่อทำดี ให้โทษโดยยุติธรรมเมื่อทำผิด มีกัลยาณธรรม มีปิยะวาจา ดูแลทุกข์สุขของลูกน้อง ต่อสู้เพื่อสิ่งที่ถูกต้อง ปกป้องคุ้มครองตามความเป็นธรรม ไม่ดุด่าว่าประจาน มีวิธีกระตุ้นเร้าใจในการทำงาน ฯลฯ

เรื่องนี้เป็นศาสตร์สาขาหนึ่ง จึงขอเว้นกล่าวในรายละเอียด

สรุปว่าเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานนี้มีปัญหาและรายละเอียดมาก สมควรที่จะหยิบยกขึ้นพิจารณาโดยถ่องแท้ ทุกหน่วยราชการจะมีข้าราชการมาก ๆ และต่างก็พบปัญหาซ้ำๆ กัน ถ้าได้ปรึกษาหารือกันย่อมจะเกิดประโยชน์มหาศาล

สิ่งที่ข้าพเจ้าหยิบยกขึ้นมากล่าวเป็นแต่เพียงหัวข้อเท่านั้น ผู้อื่นอาจมีหัวข้ออื่นเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมได้ เพราะหลักการและวิธีการเป็นข้อที่วิสัชนากันได้ เมื่อได้อภิปรายกันแล้วเราจึงจะหยิบเลือกเอาสิ่งที่มีคุณที่สุดไปใช้ เหมือนแมลงผึ้งเที่ยวได้หาเกษรดอกไม้ และดูดเอาดอกของดีจากต้นไม้ไป

คุณลักษณะบางประการ ของหัวหน้างานที่ดี

บทความบางเรื่องจากหนังสือ "ห้ารอบ"
ของ พลเอก ประภาส จารุเสถียร

คำนำ

พ่วง สุวรรณรัฐ

ในชีวิตราชการของข้าพเจ้านั้น ดูเหมือนจะเป็นที่ทราบกันทั่วไปในบรรดาข้าราชการพลเรือนฝ่ายปกครองว่าน้อยครั้งนักที่จะได้ยินข้าพเจ้ากล่าว หรือเห็นข้าพเจ้าเขียนบทความยกย่องสรรเสริญผู้ใด และเมื่อใดที่ข้าพเจ้ากระทำ ย่อมกระทำโดยเที่ยงธรรม และด้วยความจริงใจ โดยเฉพาะคุณลักษณะบางประการของ ฯพณฯ พลเอก ประภาส จารุเสถียร ซึ่งข้าพเจ้าได้นำมากล่าว ณ ที่นี้ เป็นคุณค่านิยมซึ่งข้าราชการฝ่ายปกครองทุกท่านปรารถนาที่จะมีและเป็น แต่ไม่ใช่เรื่องง่ายดายที่จะปลูกฝังคุณลักษณะเหล่านี้ให้เกิดขึ้นแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง

หลังจากได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้า ฯ ประกาศแต่งตั้งนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๑ กันยายน ๒๕๐๐ ณ โอกาสนั้นเอง ที่กระทรวงมหาดไทยได้ต้อนรับ พลเอก ประภาส จารุเสถียร รัฐมนตรีคนใหม่ของกระทรวงมหาดไทย ในระยะแรก บรรดาข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกระทรวงมหาดไทยในส่วนกลาง และสังกัดกระทรวงทบวงกรมอื่นในส่วนภูมิภาค ต่างก็หวั่นวิตกว่าระบบข้าราชการพลเรือนฝ่ายปกครอง คง จะเปลี่ยนไปเป็นระบบทหาร เพราะได้ผู้นำเป็นทหารที่ไม่เคยประจักษ์แก่ผู้ใดมาก่อนว่า มีความรู้ความชำนาญ ในกิจการด้านการปกครองฝ่ายพลเรือน แม้ความจริงจะปรากฏว่า ท่านมิใช่ทหารคนแรกที่เป็นรัฐมนตรีกระทรวงมหาดไทย เพราะเสนาบดีคนแรกของกระทรวงมหาดไทย ขณะเข้ารับหน้าที่เสนาบดีมียศเป็นทหาร คือ พันเอก กรมหมื่นดำรงราชานุภาพ และก็เคยมีทหารอีกหลายคน เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย เช่น จอมพล ป. พิบูลสงคราม พลโท หลวงพรหมโยธี พลโท บัญญัติ เทพหัสดิน ฯลฯ แต่บุคคลเหล่านั้นได้เคยมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการปกครองฝ่ายพลเรือนหรือเป็นนักการเมืองมาก่อน ส่วน พลเอก ประภาส เป็นนักการทหารโดยแท้จริง เพิ่งจะมีบทบาททางการเมืองเมื่อเข้าดำรงตำแหน่ง

ขณะนั้น ข้าราชการพลเรือนที่รู้จักท่านนับว่าน้อยมาก และผู้ที่รู้จักเท่าที่เอาเหล่ากอก็เห็นจะมีแต่นักปกครองรุ่นเก่า ซึ่งทราบว่าท่านเป็นบุตรชายของพระยาพายัพพิริยกิจ นักเรียนมหาดเล็ก ในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว และเป็นหนึ่งในจำนวนเจ็ดท่านซึ่งสำเร็จรุ่นแรก ได้รับราชการฝ่ายปกครองจนกระทั่งมีพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ ให้ดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการเมืองหลายแห่ง ท่านนัก

ปกครองรุ่นเก่าเหล่านี้ได้แก่พระยาสุนทรพิพิธ พระยาราชเสนา พระยาสุรพันธ์ พระยารัตนภักดี พระเทพคีรี และเจ้าราชบุตร เป็นต้น ซึ่งในระยะแรกต่างก็จับตามองบทบาทของบุตรชายนักปกครองรุ่นลายคราม ยิ่งนานวันก็ยิ่งพิศวงในความสามารถ และลงความเห็นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันว่า "เชื้อไม่ทิ้งแถว" หรือ "ลูกไม้หล่นไม่ไกลต้น" ในที่สุดบรรดาท่านที่กล่าวนามมานี้ก็ได้ให้ความร่วมมือและเป็นกำลังสำคัญแก่ท่าน ในการบริหารนโยบายการปกครอง

ตลอดระยะเวลา ๑๔ ปี ซึ่งท่านดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ติดต่อสืบเนื่องกันมาได้เป็นเครื่องพิสูจน์ให้เห็นว่า ความสามารถ ไหวพริบ และคุณธรรมนักปกครอง มีอยู่อย่างไร ข้าพเจ้าจะขอกล่าวในลักษณะเด่นและสมควรที่นักปกครองของกระทรวงมหาดไทย พึงยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติราชการสืบไป แม้ว่าในปัจจุบันท่านได้พ้นจากตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยไปแล้ว โดยการปฏิวัติ แต่คุณธรรมเหล่านี้ยังคงประทับอยู่ในความทรงจำของข้าราชการตลอดไป

๑. ความเป็นผู้มีศิลปะในการพูด

ประการแรกข้าพเจ้าใคร่จะขอกล่าวอย่างเที่ยงตรงว่าท่านไม่ใช่นักพูด แต่เป็นผู้มีศิลปะยอดเยี่ยมในการฟัง โดยแท้จริงแล้วการฟังเป็นสิ่งที่ทำได้ยากกว่าการพูด เพราะต้องการทั้งกำลังใจและความพยายามในการควบคุมจิตใจ ท่านเป็นผู้มีความสามารถเข้าใจเรื่องที่ฟังได้อย่างรวดเร็ว จับประเด็นสำคัญในเรื่องที่ฟังได้โดยฉับไว ในขณะที่ฟังมีท่าทีแสดงความสนใจในเรื่องที่ฟังอยู่ตลอดเวลาและสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองอย่างจริงใจ ไม่เคยโต้แย้ง ไม่ขัดจังหวะ ไม่ด่วนสรุป นอกจากนั้นยังช่วยเหลือส่งเสริมแก่ผู้พูดด้วยการทบทวน ย้ำ และบางครั้งชวนให้ผู้พูด ๆ มาก ๆ ครั้นแล้วสรุปเนื้อหาได้โดยรวดเร็ว นี่คือคุณลักษณะสำคัญประการแรกของนักปกครองในระบบประชาธิปไตย ซึ่งรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นอยู่เสมอ คุณสมบัติข้อนี้ยากจะจะหาได้จากบุคคลที่เป็นใหญ่ในปัจจุบัน เพราะส่วนมากนิยมเป็นนักพูดโดยให้บุคคลอื่นเป็นผู้ฟังและปฏิบัติตามโดยไม่ต้องการให้บุคคลอื่นแสดงความคิดเห็นใด ๆ ทั้งสิ้น

๒. ความเป็นผู้มีความสามารถรอบด้าน

ในสมัยเป็นนักเรียนท่านเป็นนักกีฬาที่สามารถ และได้รับความสำเร็จในการเป็นนักมวยเหรียญทอง ในสมัยเป็นทหารท่านเป็นนักรบที่กล้าหาญในสมรภูมิ และได้รับความสำเร็จในการเป็นแม่ทัพและรองผู้บัญชาการทหารสูงสุด เมื่อหันมาเล่นการเมืองก็ได้รับ

ความสำเร็จในการดำรงตำแหน่งรัฐมนตรี โดยเฉพาะรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีขอบเขตความรับผิดชอบในการปกครองอย่างกว้างขวาง ทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และท้องถิ่น และก็สามารถควบคุมการบริหารราชการให้ก้าวหน้ามาด้วยดี แม้ว่าราชการบางอย่างมิได้มีกฎหมายสนับสนุนก็ตาม เช่น การจัดตั้งโรงเรียนนายอำเภอ โรงเรียนปลัดอำเภอ และงานส่งเสริมอาชีพราษฎร เป็นต้น

ในโอกาสเท่ากันแต่ผลงาน และความสำเร็จมีเหนือกว่าผู้อื่น นั่นคือ ความสามารถและในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ใดก็ตาม ปฏิบัติตนได้เหมาะสมแก่สถานการณ์ โดยไม่ต้องมีผู้ใดแนะนำ นั่นคือไหวพริบ ซึ่งทั้งความสามารถและไหวพริบดังกล่าวท่านมีอยู่รอบด้าน คุณลักษณะนี้เป็นอีกประการหนึ่งที่เหมาะสมแก่นักปกครองในสถานการณ์ตกอยู่ในภาวะคับขัน

๓. ความเป็นผู้มีจิตใจมั่นคงหนักแน่น

เนื่องจากความรับผิดชอบของกระทรวงมหาดไทยมีขอบเขตครอบคลุมการเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการบริหารอย่างกว้างขวาง โอกาสที่นักการเมืองและหนังสือพิมพ์ฝ่ายค้านจะหยิบยกขึ้นวิจารณ์เพื่อสร้างความนิยมในตนเองจึงมีมาก ฉะนั้นในระหว่างการดำรงตำแหน่งของท่านจึงมีบ่อยครั้งที่นักการเมืองบางคนและหนังสือพิมพ์บางฉบับ ได้กล่าวโจมตีหรือให้สัมภาษณ์หรือเขียนบทความวิจารณ์อย่างเหยียดหยามและดูแคลนในความรู้ความสามารถของท่าน เหตุการณ์เหล่านั้นได้มีเวลาเป็นเครื่องพิสูจน์แล้วว่า ใครถูก ใครผิด หรือควรไม่สมควรอย่างไร บุคคลเหล่านั้นอาจหลอกคนบางคนได้ในบางเวลา แต่ไม่อาจจะหลอกประชาชนได้ตลอดเวลา และในช่วงเวลาของความตึงเครียดท่านได้แสดงให้เห็นธาตุแท้ของนักปกครองผู้มีจิตใจและอารมณ์มั่นคงไม่ฉุนเฉียว ไม่โกรธง่าย ไม่ใจน้อย ซึ่งในที่สุดนักการเมืองและหนังสือพิมพ์เหล่านั้นก็ร่ามือไปเพราะความละอายต่อมโนธรรมของตนเอง นี่คือคุณธรรมของนักปกครองประการที่สาม ซึ่งบางทีจะคาดคิดว่ามีอยู่ในจิตใจของนักการทหาร

๔. ความเป็นผู้รู้จักการยืดหยุ่นต่อสถานการณ์

ราชการพลเรือนฝ่ายปกครองนั้นมีลักษณะที่มีอาจยึดถือกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบอย่างเคร่งครัดแบบราชการทหาร เนื่องจากต้องอาศัยวัตถุประสงค์เป้าหมาย และนโยบาย เป็นหลักการ และใช้กฎหมายข้อบังคับและระเบียบเป็นแนวทาง ต้องการความยืดหยุ่นตามเหตุผลและสถานการณ์ ฉะนั้นในบางครั้งจำเป็นต้อง "ใช้กฎหมายไม่เต็ม

มือ" ผู้ที่มิได้มีความคุ้นเคยกับราชการฝ่ายปกครองย่อมยากที่จะเข้าใจปัญหานี้ และยิ่งกว่านั้นอาจเข้าใจผิดไปได้ว่า ผู้ดำเนินการมีเจตนาไม่บริสุทธิ์ ในระยะแรกจึงเป็นที่วิตกกันว่า ท่านซึ่งอบรมมาในระบบทหาร อาจไม่คุ้นเคยกับความจำเป็นดังกล่าว แต่เมื่อเหตุการณ์ได้ผ่านมาระยะหนึ่งจึงเป็นที่ทราบทั่วกันว่า ท่านเป็นผู้รู้จักการยืดหยุ่นต่อสถานการณ์เป็นอย่างดียิ่ง นโยบายต่าง ๆ ของกระทรวงมหาดไทยสามารถดำเนินไปโดยราบรื่น คุณธรรมข้อนี้เป็นคุณธรรมที่นักปกครองจะขาดเสียมิได้

๔. ความเป็นผู้ริเริ่ม

บทความต่อๆ ไปในหนังสือเล่มนี้ ได้แสดงให้เห็นผลงานอันสืบเนื่องมาจากความเป็นผู้ริเริ่มของท่าน ตลอดระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย สำหรับผลงานดีเด่นที่จะกล่าวในที่นี้ก็คือ การพัฒนาข้าราชการตั้งแต่แรกเริ่มเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานของกระทรวงมหาดไทย อาจกล่าวได้ว่า ท่านให้ความสนใจแก่การพัฒนาข้าราชการเป็นอันดับแรก โครงการศึกษาการสัมนาและฝึกอบรม ตลอดจนส่งข้าราชการไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศได้ริเริ่มขึ้นในระยะเวลาที่ท่านดำรงตำแหน่ง และแนวความคิดทั้งหมดได้ประสานรวมกันขึ้นเป็นวิทยาลัยการปกครองในที่สุด นั่นคือ คุณธรรมของนักปกครองที่สร้างผลงานอันเป็นเกียรติประวัติสูงส่งไว้ในประวัติศาสตร์การปกครองของประเทศไทย

๖. ความเป็นผู้มีพลังผลักดันภายใน

หลังจากการเลือกตั้งทั่วไปเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๑๒ เหตุการณ์บ้านเมืองได้ผันแปรไปในทางไม่สู้ดี การดำเนินงานทางการเมืองของกระทรวงมหาดไทยมีลักษณะโน้มเอียงไปเป็นฝ่ายตั้งรับ คอยแต่พิจารณาดำเนินการในเรื่องที่สมาชิกสภาผู้แทนทั้งฝ่ายรัฐบาลและฝ่ายค้านเสนอให้ทำ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ติดขัด ไม่ค่อยได้ผลทันต่อเหตุการณ์บ้านเมือง ข้าราชการทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคมีขวัญในการบริหารราชการอยู่ในระดับต่ำและถูกคุกคามจากฝ่ายนิติบัญญัติอย่างรุนแรง ท่านได้แสดงลักษณะของความเป็นผู้มีพลังผลักดันภายในที่เข้มแข็ง ประกาศนโยบาย ว่าการดำเนินการทางการเมืองของกระทรวงมหาดไทยจะต้องเป็นฝ่ายรุก เพื่อดำเนินการในเรื่องที่ควรจะเปลี่ยนแปลงแก้ไขสถานการณ์ทางการเมือง และการปกครองเสียก่อนผู้อื่น

"ดังนั้นต่อไปนี้ข้าพเจ้าจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและโครงการใหม่ ๆ เสียเอง แล้วจะสั่งท่านทั้งหลายรับไปปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมาย ข้าพเจ้าจะคอยตรวจสอบและให้คำปรึกษาหารือ เพื่อช่วยแก้ปัญหาที่อาจจะมีขึ้นในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

นโยบายต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้าได้สั่งการไปแล้ว และที่จะสั่งการต่อไป ขอให้ปลัดกระทรวง ฯ คอยตรวจนอธิบดีทุกกรมดำเนินการโดยรีบด่วน มีอุปสรรคขัดข้องหรือเห็นว่านโยบายเรื่องใดไม่เหมาะสม ทำไม่ได้ ขอให้รายงานให้ข้าพเจ้าทราบ จะได้ช่วยเหลือทบทวนนโยบายใหม่

คำชี้แจงนโยบายของท่าน ได้ก่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงในระดับของขวัญข้าราชการฝ่ายปกครองและเมื่อมีกรณีตัวอย่างหลาย ๆ กรณี แสดงให้เห็นว่าฝ่ายนิติบัญญัติไม่อาจคุกคามโดยไร้เหตุผล การดำเนินการทางการเมืองของกระทรวงมหาดไทยก็เปลี่ยนเป็นฝ่ายรุก นี่คือ คุณลักษณะของนักปกครอง อันจำเป็นต่อสถานการณ์ที่คับขันและจำเป็นต่อการธำรงขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา

๗. ความเป็นผู้มีศิลปในการจูงใจ

เป็นที่ทราบกันทั่วไปว่า นักปกครองเก่า ๆ ซึ่งปลดเกษียณอายุมาเป็นข้าราชการบำนาญนั้น ส่วนมากมักจะปลีกตัวจากสังคมแสวงหาความสงบสุขในบั้นปลายของชีวิตบรรดาท่านเหล่านี้ได้นำเอาประสบการณ์อันเป็นทรัพยากรที่หาได้ยากยิ่งติดตัวท่านไปด้วยอย่างน่าเสียดาย ปล่อยให้นักปกครองรุ่นใหม่ค้นคว้าหาประสบการณ์ด้วยตนเองต่อไปรุ่นแล้วรุ่นเล่า การที่จะชักจูงใจให้นักปกครองเหล่านี้เกิดความเชื่อถือและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม นำเอาประสบการณ์ของท่านมาใช้ให้เป็นประโยชน์ กระทำได้ยากยิ่ง แต่ท่านได้ให้เห็นความเป็นผู้มีศิลปในการจูงใจ สามารถชักจูงให้นักปกครองรุ่นเก่าซึ่งมีผมอยอดเขียมในการปกครองดังได้กล่าวแล้วหลายท่านในตอนต้น เกิดความศรัทธา สนับสนุน และให้ความร่วมมือแก่ท่าน นักปกครองรุ่นเก่าเหล่านี้ได้มีบทบาทสำคัญในการจรรโลงนโยบายการเมืองและการบริหารของกระทรวงมหาดไทย ตลอดเวลาที่ท่านดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย นี่คือ คุณลักษณะของบุคคลอันจะพึงปกครองคน

สรุปแล้วอาจกล่าวได้ว่า ท่านสามารถถ่ายทอดคุณธรรมนักปกครอง มาจากบิดาของท่านได้อย่างหมดจดงดงาม และได้นำคุณธรรมเหล่านี้มาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่ราชการของกระทรวงมหาดไทยอย่างมหาศาล สมควรแก่ความเป็นอภิชาตบุตร

ในโอกาสวันครบรอบอายุ ๖๐ ปี ของ ฯพณฯ ข้าพเจ้าในนามของข้าราชการกระทรวงมหาดไทย ขออัญเชิญคุณพระศรีรัตนตรัย ได้โปรดอภิบาลรักษา ฯพณฯ และครอบครัว ขอจงเจริญด้วยจตุรพิธพรชัย และยิ่งด้วยลาภ ยศ สุข สรรเสริญ ชั่วกาลนาน

สองไม่มีหนึ่ง

ร.ส.ล.

หลังจากเสร็จสิ้น ประกาศผลเลือกตั้งเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๑๑ ได้ไม่กี่วัน หนังสือพิมพ์เกือบทุกฉบับต่างก็พาดหัวข่าวใหญ่ว่า :-

"เสนอให้ พลเอก ประภาส เป็นนายกรัฐมนตรี"

ในเนื้อข่าวกล่าวว่า "ท่านจอมพล ถนอม กิตติขจร เป็นผู้เหมาะสมมาก สำหรับนายกรัฐมนตรีในยามบ้านเมืองปกติ แต่เนื่องจากขณะนี้ เหตุการณ์รอบบ้านเมืองกำลังขุ่นเหยิง ภายในก็มีผู้ก่อการร้ายเริ่มกำเริบเสิบสาน จึงเห็นควรให้ พลเอก ประภาส จารุเสถียร ขึ้นเป็นนายกรัฐมนตรี" ผู้ให้สัมภาษณ์และเสนอข้อคิดเห็นดังกล่าว คือ คุณล้วน เวชชาลิกานนท์ อดีต ส.ส. จังหวัดนครปฐมนั่นเอง โชคดีเหลือเกินที่คุณล้วน ไม่ใช่ ส.ส. สังกัดพรรคสหประชาไทย และก็ไม่ใช่พรรคอิสระซึ่งคุณประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ เป็นผู้สนับสนุนอยู่หลังฉาก แต่แม้กระนั้นข่าวนี้ก็สามารถทำให้ พลเอก ประภาส จารุเสถียร ถึงกับเต้น เพราะเกรงจะเกิดการเข้าใจผิดกันระหว่างท่านกับจอมพลถนอม กิตติขจร

"ลองพิจารณาโดยรอบคอบดูซิ ในยุคนี้มีใครเหมาะสำหรับเป็นนายกรัฐมนตรี ยิ่งกว่าจอมพลถนอม มีใครที่มีกิริยานุ่มนวล และสามารถ ประ สาน งานเข้ากับคน ทุกฝ่าย ได้เหมือนท่าน อ๊ะน่ะ.... อ๊ะรู้ตัวอีกว่าขาดความกลมกล่อมอยู่มาก เปรียบไม่ใกล้เคียงท่าน จอมพลถนอมเลย ขอที่เถอะ ถ้าห้ามกันได้กรุณาอย่าเกิดข่าวเช่นนี้ สำหรับอ๊ะกับท่าน จอมพลถนอม ตลอดจนครอบครัวเข้าใจกันดี แต่ไอ้พวกสอพลอน่ะซี ขืนยุกันบ่อย ๆ มันอาจจะเข้าใจเขวกันได้" นี่คือคำกล่าวของพลเอก ประภาส กับอดีต ส.ส. ผู้ใกล้ชิดคนหนึ่งซึ่งน่าเชื่อถือได้ เพราะฉะนั้นข้าพเจ้าจึงกล่าวข้างต้นว่า คำสัมภาษณ์ของ คุณล้วน เวชชาลิกานนท์ ทำให้ พลเอก ประภาส ถึงกับเต้นทีเดียว ทั้งๆ ที่ความจริง คุณล้วน พูดออกไปโดยหวังใจซื่อ ไม่มีเจตนาร้ายอันอะไรแอบแฝงเลย

ตลอดเวลาเกือบ ๓ ปี ที่ยังมีสภาผู้แทนราษฎรอยู่ ทุกท่านคงจะจำได้ว่า ภาพล้อการเมืองเขียนโดย "จรรย์" หรือ คุณประยูร จรรยาวงษ์ ในหนังสือพิมพ์สยามรัฐ มักจะเขียนภาพท่าน จอมพล ถนอม ฯ ติดแนวดทั้ง ๆ ที่โดยความจริงท่านโกนหนวดเรียบร้อยก็ไม่มีปัญหาอะไร "จรรย์" เขียนภาพตามข่าว

ซุบซิบกันในวงสังคมต่าง ๆ ที่ว่า พลเอก ประภาส ฯ ก็คือเงาหรือเป็นคน ๆ เดียวกันกับ ท่านจอมพล ถนอม นั่นเอง มีแต่พวกปากพล่อยหน่อยเท่านั้นที่กล่าวว่า ท่านจอมพล ถนอม ฯ คือหุ่นกระบอกของ พลเอก ประภาส ส่วนผู้ที่เคยอยู่ใกล้ชิดจริง ๆ เท่านั้นจึงจะรู้ว่า พลเอก ประภาส ฯ คือทหารเอก หรือมือขวา ของท่านจอมพลถนอม ทั้งคู่รักกันเหมือนสืบสายเลือด ใครแตะต้องท่านจอมพล ถนอม ให้เสียหายด้วยประการใด ๆ พลเอก ประภาส จะแสดงความโกรธเคืองยิ่งกว่าที่ตนเองถูกใครตำหนิติเตียนเสียอีก

หลุดจากการพยายามก่อให้เกิดความแตกร้าว หรือกินแหนงแคลงใจกันกับท่านจอมพล ถนอม บุรุษผู้มีกรรมผู้นี้ ก็ถูกข่าวลือให้แพร่สะพัดไปทั่วประเทศว่า เขาจะเปรียบก็เหมือน จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ ในยุคสมัยท่าน จอมพล ป. พิบูลสงคราม ซึ่งขณะนั้น จอมพล สฤษดิ์ ฯ เป็นผู้บัญชาการทหารบก ส่วน พล. ต.อ. เผ่า ศรียานนท์ เป็นอธิบดีกรมตำรวจ ผู้ปล่อยข่าวลือสับเปลี่ยนให้ พล.ต.อ. ประเสริฐ รุจิรวงศ์ เป็นคุณเผ่าแทน เพราะฉะนั้นหลายคนจึงต่างระแวง เกรงเกิดปะทะกันขึ้นระหว่าง พลเอก ประภาส กับ พล.ต.อ. ประเสริฐ ซึ่งมีแต่จะทำความยุ่งยาก ยุ่งเหยิงมาสู่บ้านเมือง ข่าวดังกล่าวนี้เกิดเชื่อถือกันมาก แม้ในวงของพวกนักการเมือง ขนาดที่ในการประชุมอดีต ส.ส. พรรคสหประชาไทย ครั้งหนึ่งที่โรงแรมนารายณ์ พล.ต.ต. สง่า กิตติขจร ได้กล่าวในที่ประชุมอดีต ส.ส. ว่า

"แม้ผู้ใหญ่ระดับผู้บริหารประเทศจะแตกกัน ก็ขอให้พวกเราผนึกกำลังกันไว้ ประชาธิปไตยจะก้าวหน้าได้ก็ต้องอาศัยการเล่นการเมืองโดยไม่ยึดตัวบุคคลของพวกเราเท่านั้น?" คำกล่าวนี้ทำให้อดีต ส.ส. พรรครัฐบาล ขณะนั้นถึงกับตะลึงและเกิดความงงงวย เผอิญ นายญวง เอี่ยมศิลา อดีต ส.ส. จังหวัดอุดรธานี ซึ่งสมาชิกส่วนมากนับถือในความอาวุโสและความเป็นผู้รอบรู้ในวิถีการเมืองได้ขึ้นกล่าวแก้ว่า "พล.ต.ต. สง่า น่าจะเข้าใจผิด เพราะโดยความเป็นจริง พลเอกประภาสกับ พล.ต.อ. ประเสริฐ เป็นเพื่อนที่รักกันมาก ต่างไปมาหาสู่กันอยู่เสมอทุกอย่างคนคู่นี้เขาปรึกษากัน เพียงเขาไม่นั่งจู๋จี๋กันอย่างประเจิดประเจ้อให้คนทั่วไปเห็นเท่านั้น ผมคบทั้งคู่มาเกือบ ๒๐ ปี ขอยืนยันได้" จากนั้นข่าวซุบซิบจึงค่อย ๆ จางหายไปบ้าง แต่ก็ไม่หมดเสียทีเดียว แม้กระทั่งปัจจุบัน เช่นเดียวกับท่านจอมพลถนอม ถ้ามีใครตำหนิ พล.ต.อ. ประเสริฐ ให้ พลเอก ประภาส ได้ยินท่านจะโกรธอย่างหัวฟัดหัวเหวี่ยงทีเดียว เพราะเขา

ถือว่าบุคคลผู้นี้คือเพื่อนตายของท่าน และเคยกินเคยเที่ยวชอก ๆ แชก ๆ อยู่ด้วยกันตลอดเรื่อยมา

ครั้งหนึ่ง ในขณะที่จะมีการชาวเสียงเลือกตั้งภายในพรรค เพื่อหาบุคคลที่เป็น "วิป" หรือผู้ควบคุมคะแนนเสียง ได้มีอดีต ส.ส. หลายคนนำไปปรึกษา พลเอก ประภาส ว่า ในทรรศนะของท่านเห็นว่าใครเหมาะที่สุด พลเอก ประภาสตอบโผงทีเดียวว่า

"ถ้าถามความเห็นอั๊วส่วนตัว อั๊วว่าไอ้ชุบ (หมายถึง พลเอก กฤษณ์ สีวะรา) น่ะดีที่สุด เจ้าหมอนี่มันเป็นคนมีไหวพริบปฏิภาณรวดเร็ว และมีสังคมยอดเยี่ยมมาก"

"ว่าโดยนิสัยทั้งกิริยาท่าทาง และคำโอภาปราศรัย พลเอก กฤษณ์ นับว่าหาเทียบได้ยากมากแต่เกรงอย่างเดียวว่าท่านจะทำงานแบบเหลาะแหละ ไม่จีรังอะไร" อดีต ส.ส. คนหนึ่งติง

"ลอเข้าใจไอ้ชุบผิดฉนัดเลย เชื่ออั๊วเถอะ เพราะเคยกินเคยนอนอยู่ด้วยกันมานาน ไอ้หมอนี่มันเป็นนายทหารชั้นยอด และมีระเบียบวินัยดีมาก ถ้าลอได้ใกล้ชิดจะหลงเอาทีเดียว" เขาตอบ

"เสธ ฯ ทวี ชอบพูดเล่นเหลือเกิน จะเป็นเลขาธิการพรรคได้ยังไงหรือ ?" ส.ส. บางคนถามลองเชิง พลเอก ประภาส ฯ

"อุวะ พูดเล่นก็ไม่ได้ อั๊วก็เป็นคนชอบพูดเล่น คนเราจะให้มันพูดแบบขึงขังอยู่ตลอดเวลาได้ยังไงนะ เดี๋ยวก็เป็นโรคเส้นประสาทกันหมด ไอ้วี่น่ะเหมาะมาก มันพูดที่เล่นที่จริงก็เก่ง อย่าลืมนะการพูดของมันฝรั่งยังชม"

จากการได้ฟังคำพูดลับหลังถึงเพื่อนฝูงของ พลเอก ประภาส จารุเสถียรจิ้นบ่อย ๆ พวกอดีต ส.ส. หลายคนจึงลงความเห็นพร้อมกันว่า บุรุษผู้นี้เป็นคนรักมิตร และจะไม่ยอมทิ้งมิตรไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด ๆ เป็นอันขาด

"มีคนเขาพูดกันมากว่า ดวงชะตาของท่านไม่สู้ดี ราหูกำลังทับลักษณ์ และมีวินาศตลอดเดือนเมษายนนี้ ท่านไม่นึกเกรงบ้างหรือ เพราะเห็นวันเสาร์ก็พาลูกหลานไปดูหนัง ครั้นวันอาทิตย์ก็ชอบไปเดินท่อม ๆ อยู่ตลาดนัดสนามหลวง ผมรู้สึกว่าจะเสี่ยงมากไปหน่อย" นักหนังสือพิมพ์ผู้หนึ่งแหย่ถาม

"ฮิย-จะไปกลัวอะไร ลองถามเมียอั๊วซี เขาเป็นผู้หญิงแท้ ๆ ยังไม่กลัวตายเลย อั๊วว่าคนเราลงมันจะถึงคราวตาย อยู่ที่ไหน ๆ มันก็ต้องตาย จะไปกลัวมันทำไม ว่าแต่ว่าในขณะที่เรามีชีวิตอยู่ พยายามสร้างแต่กรรมดี ทำสิ่งที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมไว้ ให้มากที่สุดที่จะมากได้เป็นพอ อย่าไปคิดถึงมัน

เลยความตาย เสียกำลังใจตนเองเปล่า ๆ" ท่านตอบออกมาอย่างชายชาติทหารแท้ ซึ่งคำกล่าวของเขานี้ ฟังแล้วคล้ายคำสั่งสอนของอดีตสมเด็จพระมหาวีรวงศ์แห่งวัดบรมนิวาส เหลือเกิน เพราะสมเด็จท่านบอกว่า

"คนโดยมากมักกลัวความตาย ทั้ง ๆ ความตายนั้นไม่มีใครหลีกพ้น ถ้าความตายมันคอยตักอยู่เหมือนเสือเหมือนงูพิษ ใครผ่านไปใกล้จะกัดจะฉกให้ตายอย่างนี้ก็อาจจะหลบหลีกได้ แต่ความจริงนั้นความตายติดอยู่กับตัวของตัวเอง ของใครก็ของมัน ถ้าเรานอนความตายก็นอนอยู่ด้วย เดินไปไหนความตายก็เดินไปด้วย เพราะต่างคนต่างก็พกเอาความตายไว้ติดตัว"

เพราะเหตุเป็นรัฐมนตรีเจ้ากระทรวงใหญ่ที่สุด คือกระทรวงมหาดไทย และเป็นถึงรองนายกรัฐมนตรีด้วย แต่ปรากฏว่าบุคคลผู้นี้ไม่มีหนังสือพิมพ์อยู่หลังฉากเลย และไม่ยอมให้เงินอุดหนุนหนังสือพิมพ์ใด ๆ ทั้งสิ้น ซึ่งผิดปกติจากการปฏิบัติตนของนักการเมืองใหญ่อื่น ๆ เมื่อมีผู้ถามความคิดเห็นของเขาในเรื่องนี้ ท่านก็ตอบอย่างไม่อ้อมค้อมว่า

"ธรรมดา หนังสือพิมพ์ที่จะขายได้ดี มักจะต้องเขียนค้านรัฐบาล หรือเขียนแหย่รัฐ-มนตรีบางคน คนจึงจะนิยมซื้ออ่าน ถ้าขืนอ้วมีหนังสือพิมพ์ซักฉบับดูซิ ไม่ช้าก็รู้กันทั่ว และเมื่อใครไปเขียนแหย่รัฐมนตรี หรือพวกนักการเมืองคนใดเข้า ไม่ต้องสงสัยละ เขาจะต้องหาว่าอ้วรู้เห็นเป็นใจด้วย มันจะทำให้เกิดกินใจกันเปล่า ๆ ใครจะเขียนตำหนิอ้ววว่าอย่างไรก็ช่าง อ้วถือว่าเป็นกระจกเงาเพื่อจะได้ส่องดูหน้าตัวเอง ว่าคนอื่นเขาคิดอย่างไร ก็ดีเหมือนกัน"

เคยมีคนสงสัยกันมากว่า พลเอกประภาส จารุเสถียร คงจะชอบเที่ยวชอกแชกดึก ๆ คู่กับ พลตำรวจเอก ประเสริฐ รุจิรวงศ์ หรือมิฉะนั้นก็คงกินอาหารอุ เพราะเห็นชอบนั่งหลับอยู่ในที่ประชุม แม้บนพระที่นั่งอนันต์สภาผู้แทนราษฎรนั้นเสมอ ๆ แต่ความจริงแล้วผู้ใกล้ชิดเท่านั้นจึงจะรู้ว่าบุคคลผู้นี้ ไม่มีพิถีพิถันอะไรเลยในเรื่องการกินอาหาร และเป็นคนรับประทานน้อยด้วย บ่อยครั้งที่รับประทานอาหารกลางวันหรือค่ำ บะหมี่แห้งชามเดียว หรือก๋วยเตี๋ยวผัดชามเดียวเหมือนกับท่านจอมพล ถนอม กิตติขจร เรื่องการนั่ง

หลับตา นี่เคยมีคนถามท่านตรง ๆ ท่านก็ตอบตรง ๆ ว่า

"ลืมตูกิริยาท่าทางของ ส.ส. ฝ่ายค้านบางคนดูซิ สำนวนคำพูดบ่อยครั้งก็ก้าวร้าวเหลือเกินอยู่แล้ว ยังแสดงกิริยายะโสประกอบอีก ไอ้เราอยากเป็นประชาธิปไตยมันก็ต้องอดทนหลับตาเพื่อไม่เห็นท่าทางเสียมันก็สบายใจ เขาพูดแรงมา เราให้เหตุผลชี้แจงไปอย่างสุภาพ ๆ อ๊ะเชื่อว่าไม่ช้าอารมณ์ขุ่นมัวเก่า ๆ ของเขาก็ต้องหายไปเอง"

มีลักษณะที่น่านับถืออยู่อย่างหนึ่ง เกี่ยวกับครอบครัวของ พลเอก ประภาส กล่าวคือ แม้จะเป็นคนติดครอบครัว โดยจะต้องคอยหลบมารับประทานอาหารอยู่กับครอบครัวเสมอ แต่ถ้าเกี่ยวกับงานในหน้าที่ หรือราชการงานเมือง พลเอกประภาส จะไม่ยอมให้บุตรภรรยาเข้ามารู้เห็น หรือยุ่งเกี่ยวข้องอย่างเด็ดขาด บางครั้งแม้ขนาดนั่งสนทนากับแขกที่ไปเยี่ยมเกี่ยวกับการปรึกษาข้อราชการ ถ้าท่านผู้หญิงไสวจะเดินไปนั่งร่วมโต๊ะด้วย ซึ่งอาจจะมาด้วยกิจธุระด่วนของครอบครัว ท่านจะโบกมือเป็นเชิงให้ท่านผู้หญิงหนีไปเสียทันที และท่านผู้หญิง ก็ดูเหมือนจะทำตนเป็นแต่แม่บ้าน ไม่ว่าเช้าหรือเย็นเป็นขลุกขลุ่ยอยู่แต่ในครัว ไม่ยอมห่าง เพราะฉะนั้น จึงอาจรับรองได้เต็มปากว่า ที่บ้าน พลเอก ประภาส ไม่มีการวิ่งเข้าหลังบ้าน ถ้าใครขืนเซ่อไปขออะไรท่านผู้หญิง จะต้องได้รับคำตอบว่า ท่านไม่รู้เรื่องและไม่เกี่ยวกับอะไรทั้งสิ้น

ได้เขียนถึงเรื่องของ พลเอก ประภาส จารุเสถียร มาแล้วหลายแง่หลายมุม แต่ก็อยู่ในสัพเพเหระ เพื่อแสดงทรรศนะอันบริสุทธิ์เนื่องในวันคล้ายวันเกิดครบ ๕ รอบ ของท่าน ตรงกับวันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๑๕ การตั้งชื่อเรื่องว่า "สองไม่มีหนึ่ง" ซึ่งออกจะเป็นชื่อเชย ๆ ก็เพียงหมายถึงชีวประวัติของยอดขุนพล ผู้คนทั้งหลายคิดว่ามีแต่ความมุทะลุดุดันอากัปกิริยา ตลอดจนสำนวนวาจาแข็งกระด้างนั้น โดยแท้จริงท่านเป็นคนมีอุปนิสัยตรงกันข้ามกับข้อกล่าวหา ถ้าหากเปรียบกับยอดขุนพลในหนังสือสามก๊ก ท่านผู้นี้ก็ไม่น่าจะต่างอะไรกับขุนพลกวนอู ซึ่ง "ยาขอบ" นักประพันธ์นามอุโฆษ ได้ตั้งสมญานามใหม่ว่า "เทพเจ้าแห่งความซื่อสัตย์" เท่านั้นเอง เหตุที่ใช้ชื่อว่า "สองไม่มีหนึ่ง" ก็เพราะความจริงประจักษ์ชัดว่าวาสนาสูงสุดของ พลเอก ประภาส จารุเสถียร ก็คือบุคคลหมายเลข ๒ ของประประเทศ และเจ้าตัวเองก็ดูเหมือนจะพอใจในวาสนาบารมีเพียงแค่นี้

ฯพณฯ พลเอกประภาส กับสื่อมวลชน

น้ญญา ฤกษ์อุไร

บรรดาบุคคลชั้นนำของประเทศ ไม่ว่าประเทศไหนในโลกนี้ มักจะเป็นไม้เบื่อไม้เมากับพวกหนังสือพิมพ์แทบทั้งนั้น ไม่ใช่ว่าโกรธกันหรือเป็นเพราะผลประโยชน์ขัดกันในเรื่องส่วนตัวอย่างหนึ่งอย่างใดหรอก หากเป็นเพราะความประสงค์ไม่ค่อยจะตรงกันต่างหาก ผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์ก็อยากจะได้ข่าวที่สำคัญและที่ประชาชนสนใจ เพื่อให้หนังสือพิมพ์ของตนมีชื่อเสียงและขายดีเป็นเทน้ำเทท่าอื่งข่าวลือๆ ลับ ๆ หรือลับ ๆ ล่อ ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลสำคัญไม่ว่าในทางส่วนตัว หรือราชการย่อมเป็นข่าวใหญ่พาดหัวไม้ได้เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข่าวที่เกี่ยวกับความเป็นความตายของบ้านเมือง ข่าวเกี่ยวกับนโยบายต่างประเทศว่าจะหมุนไปทางไหนซ้ายหรือขวา ข่าวเกี่ยวกับการเศรษฐกิจหมุนเวียนต่างๆ การขึ้นการลงของเงินตราตลอดจนภาษีอากรและความเคลื่อนไหวของบุคคลทางการเมืองชั้นนำย่อมเป็นเหยื่ออันโอชะของหนังสือพิมพ์ทั้งนั้น ส่วนบรรดาบุคคลชั้นนำในวงการรัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ก็ย่อมมีเรื่องเกี่ยวพันทั้งในทางส่วนตัวและส่วนรวมของประเทศชาติที่ไม่พึงเปิดเผยอยู่มาก จึงไม่อยากจะพบหน้านักข่าวเท่าใดนัก เพราะรู้อยู่แก่ใจว่าพบหน้าพวกนักข่าวเมื่อใด ก็มักจะถูกพวกนักข่าวถามซอก ๆ แซก ๆ ล้วงเอาตับไตไส้พุงมาตีแผ่ให้ชาวบ้านได้เฮฮากันทุกครั้งไป ซึ่งไม่ค่อยสู้เป็นผลดีแก่ตนเอง และมักจะพลาดท่าเสียที่แก่พวกนักข่าวอยู่เสมอ เพราะธรรมดาคนเราไม่ว่าผู้น้อยหรือผู้ใหญ่ไม่ว่าบุคคลชั้นนำในวงการรัฐบาล หรือเสมียนพนักงาน ก็ย่อมจะมีข้อดีข้อเสียปะปนกันอยู่ในตนเองทุกคนไป ไม่มีใครในโลกนี้ที่จะดีเลิศลอยไปเสียทั้งหมด และไม่มีใครในโลกนี้อีกเหมือนกันที่จะมีแต่เรื่องเสียหายไปทั้งหมด เพราะฉะนั้นเมื่อเจอหน้านักข่าวก็มักจะเสียว ๆ อยู่ว่า คงจะมาขักไช้เอาแต่เรื่องที่เสีย ๆ ไปเปิดเผยให้สาธารณชนทราบ เรื่องของเรื่องก็ต้องหลบ ๆ หลีก ๆ กันอยู่เป็นพัลวัน

ประธานาธิบดีนิกสัน แห่งสหรัฐอเมริกามักจะไม่ค่อยชอบให้พวกนักข่าวเข้าไปในทำเนียบขาว ถ้าไม่จำเป็นจริง และเมื่อนักข่าวยืนออกันอยู่หน้าทำเนียบขาวครั้งใด ท่านประธานาธิบดีก็มักจะขับรถเลยไปโดยไม่หยุดทัก

ทาย แต่จะให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ประจำทำเนียบขาว ออกรับหน้าแทนเสมอ นายวิลลี่บรันนายกรัฐมนตรีเยอรมันตะวันตกก็เป็นอีกผู้หนึ่งที่ไม่ค่อยชอบจะพบปะกับผู้สื่อข่าวเท่าใดนัก มักจะหลบออกทางทำเนียบรัฐมนตรีบ่อยครั้ง เพราะไม่อยากให้หนังสือพิมพ์ซักถามค่าของเงินมาร์ค เรื่องเบอร์ลินตะวันออก เบอร์ลินตะวันตก และเรื่องนโยบายตลาดร่วมมากนัก ส่วนนายซาโตะ อดีตนายกรัฐมนตรีญี่ปุ่นก็เป็นอีกคนหนึ่งที่เป็นไม้เบื่อไม้เมากับผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์และโทรทัศน์ จนทนอยู่ไม่ไหวต้องออกปากไล่ผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์ และโทรทัศน์ออกจากห้องประชุมในวันสุดท้ายที่ท่านนายกซาโตะประกาศลาออกจากตำแหน่งนายกรัฐมนตรีแห่งประเทศญี่ปุ่น โดยกล่าวว่า "ข้าพเจ้าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องอดทนต่อการถามซอกและเสียดสีก้าวร้าวของผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์ต่อไป"

จอมพล ป. พิบูลสงคราม และจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ก็มักจะหลบออกทางประตูด้านข้างของทำเนียบ ภายหลังเลิกจากการประชุมคณะรัฐมนตรีบ่อยครั้งเหมือนกัน ทั้งนี้เพราะไม่ต้องการให้พวกนักข่าวซักถามเรื่องที่ประชุมมา เพราะยังไม่ควรเปิดเผย นักข่าวที่รออยู่ที่ทำเนียบด้านหน้า จึงต้องแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม โดยไปดักประตูหน้าทำเนียบบ้าง ประตูหลังทำเนียบบ้าง เพื่อไม่ให้บุคคลที่เป็นข่าวเล็ดลอดไปได้ ดู ๆ แล้วก็เหมือนกับการเล่นเอาเถิด

พลเอก ประภาส จารุเสถียร หาได้เป็นเหมือนอย่างบุคคลชั้นนำที่กล่าวมาแล้วข้างต้นไม่ ท่านมักอยู่สู้หน้าและชินดีให้ผู้สื่อข่าวซักถามปัญหาต่าง ๆ ทั้งในทางการเมืองและในทางส่วนตัวได้เสมอ ทุกโอกาสที่พบกัน เมื่อท่านเห็นผู้สื่อข่าวมายืนออยู่ ท่านจะกวักมือเรียกให้ผู้สื่อข่าวเข้าไปสัมภาษณ์ทันที โดยกล่าวว่า

"เอ้า เชิญเข้ามาได้ อยากจะถามอะไรก็ถามไม่ต้องเกรงใจ ผมพร้อมที่จะตอบเสมอ"

แล้วพวกผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์ทุกฉบับก็เข้าไปมะรุมมะตุ้มถามท่านในเรื่องต่าง ๆ นานา ซึ่งท่านก็แอบได้เรื่อยไป ปัญหาใดท่านตอบได้ท่านก็ตอบ ส่วนปัญหาใดท่านตอบไม่ได้ ท่านก็บอกพวกหนังสือพิมพ์ว่า

"เรื่องนี้ เห็นจะต้องไปศึกษาดูให้แน่เสียก่อน แล้วจะให้คำตอบที่หลัง"

บางที ถามกันไปถามกันมา ผู้สื่อข่าวก็หมดพุงไม่รู้จะถามอะไรอีก ท่านก็มักจะ

บอกว่า "เมื่อไม่รู้จะถามอะไรอีก ผมก็จะบอกข่าวที่หนังสือพิมพ์ควรรู้ให้ทราบ" แล้วท่านก็บรรยายแจ้วเจื้อยเรื่อย ไปตามถนัดของท่าน บรรดาผู้สื่อข่าวนั่งอ้าปากฟัง

บางครั้งผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์มักจะถามท่านในเรื่องที่ท่านเห็นว่า ไม่ควรจะเปิดเผย ถ้าเปิดเผยไปแล้วก็อาจเกิดผลเสียหายแก่ประเทศชาติเป็นส่วนรวมได้ ท่านก็มักจะเลี่ยงหรือบ่ายเบี่ยงเบนเข็มไปว่า อย่าไปสนใจมันเลยเรื่องพรรคอย่างนั้น สู้คุยกันเรื่องอื่นจะดีกว่า เช่น เรื่องที่เราส่งนักปิงปองไปแข่งขันที่จีนแดงเป็นต้น แล้วท่านก็คุยเรื่องกีฬาเรื่อยเปื่อยไปจนถึงกีฬาโอลิมปิค ที่เมืองมิวนิค ประเทศเยอรมันโน่น นักข่าวไม่ทันตั้งตัวมัวแต่นั่งอ้าปากฟังเพลินไป กว่าจะรู้สึกตัวท่านก็คุยเลยไปถึงเรื่องที่ประเทศเยอรมันเสียแล้ว พวกหนังสือพิมพ์คิดว่าจะถามเรื่องอื่น ๆ อีกหลายเรื่อง ก็เลยลืมเสียหมดไม่ได้ถามตามที่ตั้งใจไว้

บางครั้ง ผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์นั่งมองตากัน เพราะไม่รู้จะถามอะไรอีก เนื่องจากถามมาหมดไส้หมดพุงแล้ว ท่านมักจะกระเซ้าเย้าแหย่ผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์ว่า "อะไรมาสัมภาษณ์ผู้ใหญ่ทั้งที่ไม่เตรียมคำถามมาเลย ถ้าผมเป็นพวกคุณผมก็จะแบ่งกันถามคนละ ๓ ข้อ เช่น คนนั้นถามเรื่องการเมือง ๓ ข้อ คนนี้ถามเรื่องเศรษฐกิจ ๓ ข้อ คนโน้นถามเรื่องต่างประเทศ ๓ ข้อ เมื่อรวมกันแล้วคุณก็จะได้ข่าวตั้งพะเรอเกวียน เอาไปลง ๓ วันก็ไม่หมด ไม่ต้องมานั่งหน้านิ่วคิ้วขมวดคิดถามปัญหาเหมือนอย่างเดียวนี้ ผมเห็นท่าจะต้องไปเป็นผู้สื่อข่าวเสียเองก็จะดี" ว่าแล้วท่านก็หัวเราะฮ่า ๆ อย่างคนอารมณ์ดีพร้อมกับบอกลาผู้สื่อข่าว ผู้สื่อข่าวมัวแต่เผลอ ๆ อยู่ไม่คิดว่าท่านจะรีบสวัสดีเร็วขนาดนั้น จึงได้แต่นั่งอ้าปากพะงาบ ๆ ขณะเดียวกันนั้น ฯพณฯ หายวับไปกับตาเสียแล้ว

ในเรื่องสำบัดสำนวนที่จะใช้กับผู้สื่อข่าว ท่านก็มีกลเม็ดเด็ดพรายไม่แพ้ใคร และดูและดูเหมือนจะเหนือ ๆ คนอื่นซึ่งอยู่ในระดับเดียวกันอยู่มากชนิดทาบกันไม่ติด มีอยู่ครั้งหนึ่ง ผู้สื่อข่าวถามถึงความรู้สึกของท่านเกี่ยวกับกรณีที่รัฐมนตรีท่านหนึ่งถูกฟ้องร้องในทางอาญาเมื่อสิบกว่าปีมาแล้วว่า ท่านมีความรู้สึกอย่างไร ท่านก็คงจะรำคาญใจเต็มที จึงได้ตอบผู้สื่อข่าวไปว่า

"โอ้ย เรื่องบัดสีบัดเถลิงอย่างนี้อย่าให้ผมพูดเลย"

จะเห็นได้ว่า ท่านมีแนวในการโต้ตอบกับพวกสื่อข่าวหนังสือพิมพ์ ชนิดที่ไม่ซ้ำกับ

ใครและไม่มีใครจะเรียนแบบท่านได้ ในเรื่องไหวพริบ ปฏิภาณ ท่านก็มีอยู่อย่างพร้อมบริบูรณ์ และโต้ตอบกับนักข่าวได้อย่างถึงใจ พระเดชพระคุณคือนักและบรรดาผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์ก็พอใจที่ท่านตอบเช่นนั้น แถมบางรายยังยกย่องว่าท่านตอบแบบนักเลงเปิดเผยดีแท้

ถึงแม้ในปัจจุบันนี้ ท่านก็ยังคงให้ความเป็นกันเองแก่ผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์ทุกคนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย มีอะไรที่ท่านจะบอกได้ให้สัมภาษณ์ได้ท่านก็บอกไป แต่ถ้าให้สัมภาษณ์ไม่ได้ ท่านก็บอกผู้สื่อข่าวตรง ๆ ว่า "ขอโทษทีเถอะ เรื่องนี้เกี่ยวกับความมั่นคงและปลอดภัยของประเทศชาติ อย่าพึ่งถามเลย"

สรุปแล้วจะเห็นได้ว่าคุณสมบัติพิเศษของท่าน ในการติดต่อกับสื่อมวลชนที่ติดอกติดใจกันนักหนามี ๓ ประการคือ

๑. ความเป็นนักเลง ได้แก่การตอบอย่างไม่อั้น ถ้าไม่รู้ก็แล้วไป ถ้ารู้เป็นตอบถ้าตอบก็ตอบเต็มที่ ตอบแล้วไม่กลับ กลับแล้วไม่ตอบ ตอบแล้วไม่มีการแก้ข่าวเหมือนนักการเมืองอื่นทั้งปวง บางครั้งผู้สื่อข่าวเขียนบิดเบือนไปบ้างท่านก็ได้แต่บ่นอยู่เงียบ ๆ แต่ไม่แก้ข่าวให้ออกฉาวเรียกว่าสู้ตายทุกกรณี

๒. ชั้นเชิงปฏิภาณในการโต้ตอบ ท่านมีอยู่ครบถ้วนบริบูรณ์เพราะท่านมีประสบการณ์มาก รู้เล่ห์เหลี่ยมและชีวิตในตรอกในซอกได้ทั้งนั้น ใครต้มไม่ได้เมื่อคราวเลือกตั้งมีผู้ถามว่าสำมะโนครัวผิดพลาดคลาดเคลื่อนมากจะทำยังไง ท่านตอบว่าจะทำยังไงดี พวกเราไม่แก้ไขเองปล่อยให้ผิดมาตั้งช้านาน เช่นบ้านผมเองมีคนอยู่ตั้ง ๓๐ แต่มีชื่อในสำมะโนครัวแค่ ๑๐ คนก็ไม่ถึง ท่านเอาบ้านท่านเป็นตัวอย่างเสีย หนังสือพิมพ์เลยเงียบกริบ ไม่อยากซักต่อ เพราะมันจริงของท่านเสียด้วย

๓. อารมณ์ขัน ข้อนี้สำคัญมาก ท่านทำความตึงเครียดให้กลายเป็นความขบขันมาเสียมากต่อมา เรื่องร้ายกลายเป็นดีหมด เช่นเรื่อง หนูกินข้าวราษฎรเสียหายหมดจะทำยังไง ท่านบอกว่าเอามาปิ้งขายเป็นกระต่ายนาเนื้อมันยอดยิ่งกว่าไก่ ใครกินแล้วจะเลิกกินไก่ไปนานเป็นต้น

ผู้เขียนเรื่องนี้ได้มีโอกาสอยู่ร่วมในการให้สัมภาษณ์หนังสือพิมพ์ของท่านและได้ศึกษาศิลป ในการโต้ตอบกับผู้สื่อข่าวของท่านบ่อยครั้ง เห็นว่าถ้าบุคคลชั้นนำในวงการรัฐบาลรู้จักวิธีการให้สัมภาษณ์แก่ผู้สื่อข่าวเหมือนกับ ฯพณฯ พลเอกประกาสแล้ว ก็ไม่เห็นมีความจำเป็นที่จะต้องหลบหลีกผู้สื่อข่าวแต่อย่างใดเลย

ขี้เกียจได้ดี

"ผมเป็นคนขี้เกียจ ไม่ใช่คนขยัน" ท่านพูดอยู่เสมอจนชินหูข้าพเจ้า

จากการที่ได้มีโอกาสรับใช้ใกล้ชิด พล.อ. ประภาส จารุเสถียร มาเป็นเวลานานพอสมควร ข้าพเจ้าได้เฝ้าสังเกตบุคลิก-ลักษณะวิธีการทำงาน กิจวัตรประจำวันต่าง ๆ ของท่านตลอดมา ทำให้ข้าพเจ้ามองไปในลักษณะหนึ่งซึ่งเชื่อว่าผิดกับสายตาของคนอื่น ๆ จึงใคร่ขอนำเอาภาพที่ผมมองเห็นท่านมาถ่ายทอดสู่กันฟัง

ทั้ง ๆ ที่ทราบและเห็นกันอยู่อย่างแจ้งชัดว่า พลเอก ประภาส ฯ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเพียงใด และท่านต้องตรากตรำทำงานอย่างหามรุ่งหามค่ำอยู่ตลอดมา ข้าพเจ้าก็ยังเชื่อคำพูดของท่านที่ว่าท่านเป็นคนขี้เกียจ ส่วนเรื่องที่ว่าทำไมจึงกล้ากล่าวเช่นนี้ ข้าพเจ้ามีหลักฐานและการแสดงออกของท่านเองเป็นเครื่องยืนยันหลายประการ

บุคลิกพิเศษอันหนึ่งของ พลเอกประภาสฯ ซึ่งทุกคนพอจะมองเห็นได้ชัดและปฏิเสธไม่ได้ก็คือ ถ้าได้ศึกษาชีวิตการทำงานของท่านมาโดยตลอดแล้วจะเห็นได้ว่า ตลอดชีวิตการทำงานอันยาวนานของท่านซึ่งต้องรับผิดชอบอยู่กับงานสำคัญ ๆ ของประเทศนั้น ท่านได้ทำเรื่องสำคัญ ๆ เหล่านี้ลุล่วงไปด้วยดีจนไม่สามารถคณานับได้ เหตุที่ท่านมีความสามารถเช่นนี้เนื่องมาจากท่านเป็นคนขี้เกียจนั่นเอง เพราะถ้าท่านเป็นคนขยันแล้ว ผู้เขียนกล้ารับรองได้ว่าท่านคงทำงานใหญ่ ๆ สำเร็จได้น้อยราย มีจำนวนไม่มากถึงเพียงนี้

เคล็ดลับในการทำงานของท่านก็คือ ทำแต่เรื่องใหญ่ ๆ เท่านั้น เรื่องเล็กเรื่องน้อยท่านจะไม่เสียเวลาไปแตะต้อง

รายละเอียดเรื่องอื่น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งยืนยันถึงความขี้เกียจของพลเอก ประภาส ฯ นั้นยังพอมีที่จะนำมาเล่าสู่กันฟังอีก ดังเช่นการทำงานของท่านที่กระทรวงมหาดไทยท่านได้ทำคำสั่งมอบงานให้รัฐมนตรีช่วยว่าการทั้งสองปลัดกระทรวง ทำแทนเสียเป็นส่วนใหญ่ ท่านจะทำเฉพาะงานนโยบายเท่านั้น เรื่องนี้ความจริงความรับผิดชอบของงานระดับรัฐมนตรีกระทรวงที่สำคัญ ๆ นั้น วันหนึ่งรัฐมนตรีต้องมีภาระจะต้องเซ็นหนังสือเป็นจำนวนมาก ข้าพเจ้าเป็นคนรู้ใจนาย จึงพยายามให้ท่านพิจารณาหนังสือเพียงวันละ ๒๐ ถึง ๓๐ เรื่องเท่านั้น นอกนั้นก็มอบให้ท่านรัฐมนตรีช่วยทำการแทน เวลาที่เหลือท่านจะใช้ไปในเรื่องการคิดค้นริเริ่ม การพบปะข้าราชการชั้นผู้

ใหญ่เพื่อปรึกษาหารือ สอบถามการดำเนินงาน และแก้ไขอุปสรรคข้อขัดข้องแม้กระนั้นก็ดี โดยที่ท่านมีภาระหน้าที่ตำแหน่งหลายแห่ง จึงทำให้เวลาท่านน้อยลงไปมากเหลือเกิน

คุณลักษณะพิเศษอันนี้ของท่านเป็นที่ทราบกันดีในหมู่ที่ได้เคยทำงานร่วมกับท่านว่า "การมอบหมายการงานนั้นเป็นศิลปอันหนึ่งที่ท่านนำมาใช้อย่างได้ผลในการบริหารงาน" ผู้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ อาจเรียนรู้มาแต่ไม่ได้ปฏิบัติ แต่ของท่านนั้นเอาออกมาใช้ปฏิบัติการได้ผลจริง ๆ

อุปนิสัยและการทำงานของท่านนี้ ทำให้คิดไปถึงเรื่องที่เล่ากันสนุก ๆ ที่ว่าในสมัยหนึ่งซึ่งกองทัพเยอรมันกำลังเจริญก้าวหน้าอย่างที่สุดนั้น เขามีวิธีพิจารณาการใช้คนโดยแบ่งไว้เป็นพวก ๆ ในกองทัพของเขา ดังนี้คือ

โง่และขี้เกียจ พวกนี้เขาจะไม่แตะต้อง เพราะจะตายไปเอง แต่ถ้าจะแต่งตั้งยศก็ให้แต่พลหรือนายสิบ

โง่และขยัน ต้องฆ่าทิ้ง เพราะโง่แล้วยังขยันทำ ย่อมนำความผิดพลาดเสียหายมาสู่บ้านเมืองตลอดเวลา

ฉลาดและขยัน เอาไว้ใช้งานโดยให้เป็นผู้อำนวยการ จะเตรียมแผนและทำงานให้นายได้ดี พวกนี้เป็นนายไม่ได้ ให้ยศแค่นายร้อย นายพันเท่านั้น

ฉลาดแต่ขี้เกียจ ซึ่งเป็นประเภทสุดท้ายทางทหารเยอรมันบอกว่าต้องยกให้เป็นแม่ทัพหรือจอมทัพ พวกนี้จะไม่มายุ่งในรายละเอียดเรื่องหยุมหยิม จะทำแต่เรื่องสำคัญ ๆ เท่านั้น ซึ่งกองทัพที่ดีนั้นจะต้องมีแม่ทัพในลักษณะนี้

ข้าพเจ้าเองก็เห็นด้วยกับแนวความคิดเช่นนี้ จึงรู้สึกภูมิใจอย่างยิ่งที่มีนายที่อยู่ในประเภทที่ ๔ ใครจะคิดอย่างไรก็ตาม ผู้เขียนรักอย่างยิ่งในความขี้เกียจของท่าน เพราะท่านไม่ได้เกียจคร้าน แต่ไม่ขยันในเรื่องสัพเพเหระ

ท่านทั้งหลายอย่าสงสัยเลยว่าท่านเอาเวลาที่ไหนมาสำหรับพาครอบครัวไปดูหนัง พาไปหาอาหารนอกบ้านกินอาทิตย์ละครั้ง ไปเที่ยวซื้อของในตลาดนัดสนามหลวง บางครั้งก็ถามราคาแล้วไม่ซื้อเป็นการสืบตลาดไปในตัวท่านมีเวลาไปดูมวย ท่านมีเวลาไปดูฟุตบอล ท่านไปเปิดการแข่งขันกีฬาแทบทุกนัด นอกเหนือจากการเปิดการอบรม เปิดการสัมมนา แจกประกาศนียบัตรต่าง ๆ และเข้าร่วมประชุมในการประชุมสำคัญเกือบทุกสาขา

ใคร ๆ ก็ว่าไม่น่าเลยที่ท่านจะมีเวลาเหลืออยู่ได้ แต่ท่านมีเวลาเสมอท่านมีเวลามากกว่ารัฐบุรุษใด ๆ ทั้งหมดทุกคนรวมกัน เพราะอะไรจึงเป็นเช่นนั้นข้าพเจ้าว่าเพราะตัว

เดียวคือ รู้จักขี้เกียจดังได้กล่าวแล้ว อันจัดว่าเป็นความฉลาดเฉลียวในการทำงานชั้นยอดในโลก ท่านเข้าใจใช้คนเก่ง ๆ ให้เป็นมือรองในทุกสาขางานที่ท่านรับผิดชอบ ท่านกำหนดนโยบายแล้วปล่อยให้งานเดินไปตามวิถีทางที่ถูกต้อง อย่าไปทำเองเสียหมด นี่คือเคล็ดลับในการทำงานของท่าน

ข้าพเจ้าเคยเห็นการประชุมสำคัญซึ่งท่านเป็นประธานครั้งหนึ่ง ครั้งนั้นประชุมกันด้วยเรื่องรับรองประมุขต่างชาติซึ่งเป็นชาติสำคัญ มีหัวหน้าหน่วยงานที่เชิญมาประชุมทั้งสิ้นทุกกระทรวงตั้งห้าสิบหน่วย ก่อนประชุมเมื่อที่ประชุมมาพร้อมแล้วประธานยังไม่มา ทุกคนก็บ่นกันพึมพำว่า เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญเรื่องราวต้องประชุมกันทั้งวันเหตุไฉนประธานจึงทำใจเย็นชักช้า พอท่านมาเข้าจริง ๆ ท่านเปิดประชุมแล้วเอาแผนที่วาดไว้มาเสนอที่ประชุม ว่าใครจะต้องทำอะไรที่ไหนอย่างใดวันไหน เวลาไหนมีอะไร หน้าที่ใครหน้าที่มัน เงินเบิกได้ที่ใครจำนวนเท่าไร แล้วถามว่าที่ประชุมมีใครสงสัยอะไร ที่ประชุมเงียบกริบ เพราะมีหมดอยู่ในแผนของท่านแล้ว ท่านก็เลยเลิกประชุม เรื่องเสร็จในครึ่งชั่วโมง ซึ่งถ้าเป็นประธานคนอื่นปล่อยให้เถียงกันสนั่นหาข้อยุติไม่ได้ ประชุมสามวันสามคืนก็ไม่จบ อย่างนี้จะไม่ให้ท่านมีเวลาเหลือสำหรับไปเดินซื้อปูเค็มที่ตลาดนัดได้อย่างไร

คนฉลาดที่ขี้เกียจอย่างนี้จะไม่ให้เป็นนายเราจะไปหานายที่วิเศษพร้อมทุกสาขาที่ไหนก็ไม่ขอเอาด้วยแล้ว!

คุณหลวงประพันธ์ ไพรัชพากย์ ข้าราชการบำนาญผู้อาวุโสด้วย ชาติ วัย และคุณวุฒิ ได้กล่าวครั้งหนึ่งว่า "ฝูงชนในโลกนี้แบ่งออกได้เป็นสองประเภทเท่านั้นไม่มากไม่น้อยไปกว่านี้ ประเภทหนึ่งชอบทำงานเล็กให้ใหญ่ และอีกประเภทหนึ่งชอบทำงานใหญ่ให้เล็ก!"

ผมจะพิจารณาหัวแถว

ในระยะเดือน ส.ค.–ก.ย. ๒๕๑๕ ข่าวที่เป็นเหยื่อของ น.ส.พ. แทบจะเรียกว่าไม่มีอะไรเกินข่าวเกี่ยวแก่ตำแหน่งอธิบดีกรมตำรวจ เพราะมีข่าวออกมาเสมอว่าจะมีการต่ออายุ อตร. บ้าง บางข่าวว่า อตร. คนใหม่จะเป็นพลโทเกรียงไกรบ้าง พลโท สายหยุด เกิดผลบ้าง บางข่าวก็ว่ารองอธิบดีกรมตำรวจคนใดคนหนึ่งจะขึ้นมาบ้าง มีการกุข่าวบ้างสร้างข่าวบ้าง บรรดาตำรวจทั้งหลายต่างตั้งใจฟังว่าใครจะมาเป็นนายใหม่ จะได้รู้ทางลม บางคนก็ไม่อยากให้คนนั้นคนนี้มาเป็น เพราะตัวเองไม่

ใช่ลูกน้อง กลุ่มนั้นก็อยากจะให้ อตร. ต่ออายุ กลุ่มนี้ก็อยากจะให้นายตัวเองขึ้นเป็น อตร. ทุกคนตั้งใจคอยด้วยความกระวนกระวายใจ

ในที่สุดวันที่ ๒๑ ก.ย. นี้ ทั้งวิทยุโทรทัศน์ ต่างก็ประกาศข่าวออกมาว่า คณะปฏิวัติได้ตั้ง พลเอก ประภาส จารุเสถียร รักษาการณ์ในตำแหน่งอธิบดีกรมตำรวจ ข่าวนี้ดูจะเป็นข่าวใหญ่ที่สุดในรอบหลายเดือนที่เดียว เหตุผลที่ท่านผู้นี้ได้รับผิดชอบตำแหน่งนี้ก็เป็นที่ทราบกันแล้วตามที่ผู้ใหญ่หลายท่านได้ให้สัมภาษณ์ไปเกี่ยวกับความจำเป็น ความเหมาะสม และเพื่อความมั่นคงของชาติ

ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนคงจะรอคอยว่าในบรรยากาศใหม่ นายใหม่ที่จะมาปกครองจะมีนโยบายอย่างไร จะปกครองปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไร จะโยกย้ายสับเปลี่ยนใครบ้าง ทุกคนกำลังสดับตรับฟังและคอยดูบทบาทของนายใหม่

ท่านผู้อ่านหลายท่านคงจะแปลกใจเมื่อได้อ่านชื่อเรื่อง "ผมจะพิจารณาหัวแถว" ว่าตั้งชื่อได้แปลกและคงจะเดาไม่ถูกว่าเป็นเรื่องอะไรกันแน่ บางท่านอาจคิดว่าคงเป็นเรื่องของการฝึกทหาร หรืออะไร ๆ ที่คล้าย ๆ กัน ซึ่งความจริงแล้วเป็นเพียงข้อความตอนหนึ่งที่บุคคลผู้หนึ่งซึ่งเราอาจเรียกเขาได้ว่าเป็นทั้งรัฐบุรุษและสุภาพบุรุษผู้มีเสียงดังฟังชัดเป็นทั้งนักปกครอง นักการทหาร นักเศรษฐกิจ นักการเมืองที่โชกโชนทั้งในชีวิตสงครามในป่าดงพงพี ในนครหลวงศิวิไล ในประเทศที่เต็มไปด้วยความยุ่งยากทางการเมือง ท่านผู้นี้ถ้าบอกนามทุกคนจะต้องร้อง อ๋อ เพราะนามของท่านเป็นที่รู้จักกันดีทั้งในประเทศและต่างประเทศท่านผู้นี้คือ พลเอก ประภาส จารุเสถียร รองหัวหน้าคณะปฏิวัติ ผู้อำนวยการรักษาความมั่นคงแห่งชาติ และอธิบดีกรมตำรวจคนใหม่

ในการประชุมนายตำรวจชั้นผู้ใหญ่เมื่อวันศุกร์ที่ ๖ ตุลาคม ๒๕๑๕ เวลา ๑๐.๓๐ น. ณ ห้องประชุมกรมตำรวจ พลเอก ประภาส จารุเสถียร อธิบดีกรมตำรวจคนใหม่ได้ให้นโยบายซึ่งมีตอนหนึ่งที่เป็นที่มาของเรื่องนี้คือท่านพูดคำหนึ่งว่า "ผมจะพิจารณาหัวแถวหางแถวผมไม่ยุ่ง" แล้วท่านก็ต้องนึกในใจต่อไปว่า ถ้าพระรามมัวยุ่งกับลิงเล็กลิงน้อยก็จะหัวหมุน ตกแตกตาย

อะไรคือหัวแถว อะไรคือหางแถว อ๋อแน่ละ คนอย่าง พลเอก ประภาส จารุเสถียร พูดขึ้นมาก็ต้องมีความหมาย เพราะมือชั้นครูแล้ว

แต่ก่อน ๆ มาในวงการตำรวจได้มีเสียงร้องเรียนจากผู้บังคับบัญชาของตำรวจชั้นผู้กำกับการ ๆ ผู้บังคับการเขตขึ้นไป ทั้งในนครบาลและภูธรว่า ไม่มีอำนาจในการแต่งตั้งโยกย้าย หรือลงทัณฑ์ ตลอดจนการให้ความดีความชอบจึงมีการวิ่งเต้นจับเส้นจับสายกันข้ามหน้าข้ามตาจนมาถึงเบื้องบน ทุกคนพยายามมาหานายเพื่อตัวเอง

ตามกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดินนั้น ในการปกครองภูมิภาคได้กำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจปกครองบังคับบัญชาข้าราชการ ในจังหวัดและนายอำเภอมีอำนาจปกครองบังคับบัญชาในอำเภอ ก็หมายความว่าผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอมีอำนาจบำเหน็จความชอบ ลงโทษ ข้าราชการในจังหวัด ในอำเภอตามลำดับ ซึ่งรวมทั้งตำรวจตามที่กฎหมายได้มอบอำนาจให้ แต่ขณะนี้มี พรบ. วินัยตำรวจ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยบำเหน็จความชอบ แต่งตั้งโยกย้ายตำรวจ ซึ่งกำหนดอำนาจหน้าที่ดังกล่าวต่างออกไปจากการบริหารแผ่นดิน คือ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ ไม่มีอำนาจบำเหน็จความชอบ ลงทัณฑ์ตำรวจในบังคับบัญชาได้ คือพูดกันตามภาษาชาวบ้านก็ว่าตำรวจไม่ขึ้นกับอำเภอ จังหวัด ยิ่งกว่านั้นการปกครองตำรวจเองก็ถูกจำกัดอำนาจด้วย คือผู้บังคับกอง ผู้กำกับการตำรวจ ไม่มีอำนาจแต่งตั้งโยกย้ายตำรวจในบังคับบัญชา ผู้บังคับการเขตมีอำนาจลงโทษ แต่งตั้ง โยกย้ายตำรวจในเขตปกครองเฉพาะตำรวจชั้น "สิบเอก" ลงมา นอกนั้นต้องเป็นอำนาจของอธิบดีกรมตำรวจ ผู้บัญชาการตำรวจภูธรก็ไม่มีอำนาจ ท่านลองหลับตานึกภาพดูว่าผู้บังคับบัญชาจะอึดอัดใจอย่างไร ถ้าพลตำรวจสักคนมีนายเป็นเลขานุการกรมตำรวจ หรือผู้บัญชาการอะไร หรือรองอธิบดีก็ได้ผู้กำกับก็ไม่กล้าจะดุจะเสนอลงโทษได้ การปกครองบังคับบัญชาแบบมีเส้นมีสายนี้เขาเรียกว่ามีกงสุลเป็นผู้คุ้มครองประโยชน์ เหมือนเมืองไทยสมัยก่อนถ้าใครไปสมัครขึ้นในบังคับกงสุลอังกฤษแล้วก็เป็นซุปเปอร์แมน ไม่มีใครกล้าแตะต้องได้

พลเอก ประภาส จารุเสถียร ชอบการทำงานลักษณะกระจายอำนาจปกครองบังคับบัญชา หรือพูดง่าย ๆ ว่า ชอบมอบงาน มอบอำนาจให้หน่วยรอง ๆ ลงไป ที่ท่านกล่าวว่าจะพิจารณาหัวแถว หางแถวไม่ยุ่งนั้นก็หมายความว่า ความดีหรือความชั่วที่เกิดขึ้นท่านจะไล่เบี้ยเอาจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องดูแลลูกน้องและต้องรับผิดชอบการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

เพื่อให้กระจ่างในเรื่องนี้ ขอนำคำพูดของท่านในวันชี้แจงนโยบายว่า "ผมขอให้นโยบายในเรื่องการบริหารไว้ว่า ผมจะกระจายอำนาจการปกครองบังคับบัญชา บำเหน็จความชอบ การลงทัณฑ์ ให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับขึ้นมา ไม่ให้อำนาจนี้อยู่ที่คนๆเดียว หรือกลุ่มเดียว ถ้ามีอะไรไม่ดี ผมจะพิจารณาหัวแถว หางแถวผมไม่ยุ่ง"

ถ้าเราค้นถึงประวัติการศึกษาและการทำงานของท่าน อตร. คนใหม่นี้ จะเห็นได้ว่าท่านศึกษาวิชาทหาร และเป็นทหารอาชีพมาตั้งแต่ต้น เป็นนักการเมือง ซึ่งจบการศึกษามาตั้งแต่สมัย ๔๐ ปีล่วงมาแล้ว ในสมัยนั้นวิชาการเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์ยังไม่มี เราลองมาวิเคราะห์ดูว่านโยบายที่ท่านกล่าวในตอนต้นจะนำมาประยุกต์เข้ากับหลักรัฐประศาสน-ศาสตร์ได้เพียงใด

หลักรัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่ ได้ชี้ให้เห็นถึงเหตุผล ตลอดจนความจำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจปกครองบังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชาชั้นสูงเพียงคนเดียวไม่สามารถจะทำงานทั้งหมดของหน่วยงานได้ จะต้องมีการมอบหมายงานให้แก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาลงไป ตามลำดับจนถึงตัวผู้ปฏิบัติ โดยมี หลักเกณฑ์ในการกระจายอำนาจ ดังนี้ คือ

๑. มอบหมายหน้าที่และวิธีปฏิบัติให้ชัดเจน

๒. มอบหมายให้อำนาจอย่างเพียงพอที่ "ผู้รับมอบงาน" จะสามารถดำเนินงานได้สำเร็จ ตลอดจนให้มีสิทธิที่จะดำเนินการใดๆ ได้ภายในขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย

๓. ให้ "ความเป็นอิสระ" ที่จะแสดงความคิดริเริ่มในอันที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงไป

๔. ต้องมี "ความรับผิดชอบ" ในเรื่องที่ได้สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ

๕. ต้องมีความเชื่อมั่นและเชื่อถือในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

๖. ผู้บังคับบัญชาต้องไม่คอยจับผิดหรือจ้องดู การกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกฝีก้าว

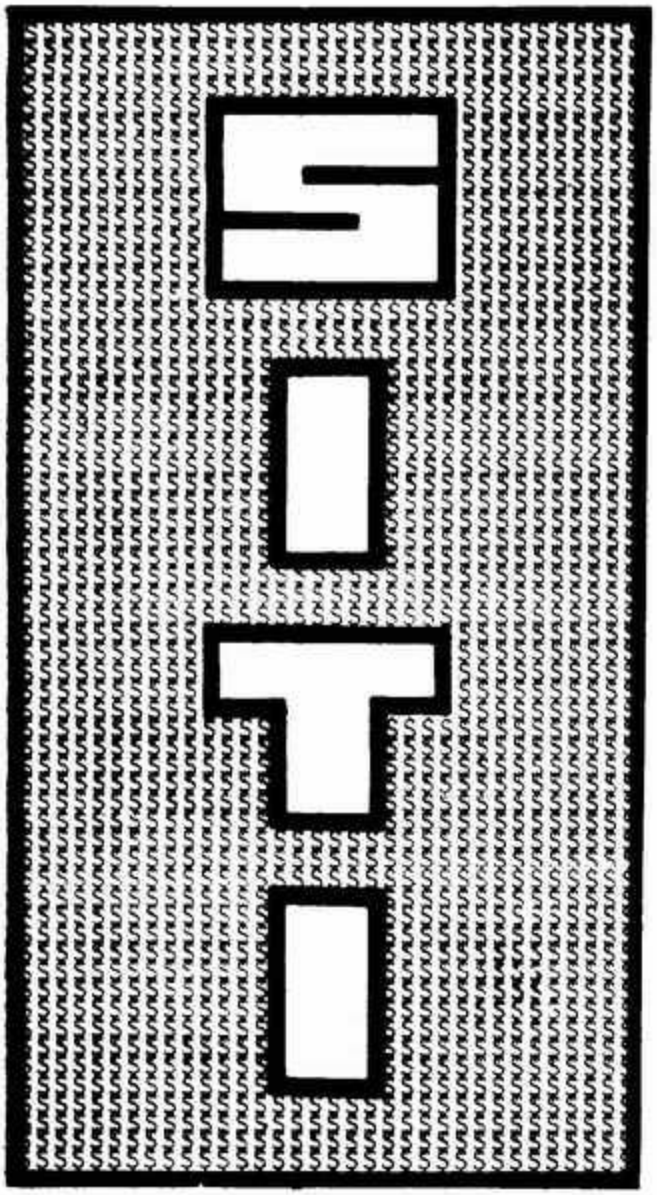
๗. ผู้บังคับบัญชาเพียง "กำหนดนโยบาย" หรือ "แนวทางปฏิบัติ" ให้เท่านั้น

นโยบายการกระจายอำนาจของ อตร. คนใหม่ เมื่อนำมาประยุกต์เข้ากับหลัก "รัฐประศาสนศาสตร์" แล้วจะเห็นได้ว่าเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง ๆ ที่ท่านไม่เคยได้ร่ำเรียนเกี่ยวกับเรื่องนี้มาก่อน แสดงว่าท่าน

เป็นผู้หนึ่งที่มีคุณสมบัติพิเศษอยู่ในตัว มีหลักเกณฑ์และนโยบายในการปกครองบังคับบัญชาตรงกับหลักรัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่ ซึ่งทั่วโลกยอมรับกันแล้วว่า เป็นหลักเกณฑ์ที่ถูกต้องและเหมาะสมที่จะนำมาปฏิบัติ

การที่ท่านวางนโยบายไว้เช่นนี้ก่อให้เกิดผลดีทั้งขึ้นทั้งล่อง ผู้บังคับบัญชามีเวลาที่จะทำงานของตนเองและดูแลงานที่ได้มอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ มีเวลาที่จะใช้สมองได้มากกว่าเดิมโดยไม่ต้องไปพะวงกับเรื่องสัพเพเหระพูดง่าย ๆ ก็ว่า "มีเวลาเจียะเต๋" ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ "ได้รับการมอบอำนาจ" ไปก็จะสามารถริเริ่มและตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง และจะรู้สึกภูมิใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานมากกว่าที่จะทำงานโดยอาศัยการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาและสั่งการลงมาให้ปฏิบัติ ประการที่สำคัญที่สุดก็คือการทำงานข้ามหน้าข้ามชั้นก็ย่อมจะเกิดขึ้นไม่ได้เพราะผู้บังคับบัญชาแต่ละชั้นได้รับมอบอำนาจอย่างแท้จริงที่จะปกครองบังคับบัญชาให้คุณและให้โทษแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ลูกน้องก็สบาย คือมีนายคนเดียว เช่น เป็นจ่าก็ขึ้นอยู่กับผู้บังคับกอง ไม่ต้องไปวิ่งเกาะผู้กำกับ เป็นผู้กำกับก็เอาใจนายคนเดียวหรือ ๒ คน ผู้บังคับการเขตและผู้บัญชาการตำรวจภูธรไม่ต้องวิ่งพล่านมาถึงคนโน้นคนนี้

ฝรั่งเขาสร้างวิชารัฐประศาสนศาสตร์และกำหนดหลักกระจายอำนาจกันซึ่งเรียกว่า "Deligation of Authority" และ "Line of Command" ถ้าผู้เขียนจะไม่แปลว่า "การมอบอำนาจ" หรือ "สายการบังคับบัญชา" แต่จะแปลว่า "ผมจะพิจารณาหัวแถว หางแถว ผมจะไม่ยุ่ง" ใครจะทำไม ?



สาราญ ถาวรายุศม์

การทำงานให้มีประสิทธิภาพประกอบด้วยปัจจัย ๔ ประการ ที่อาจเขียนเป็นสูตรได้ คือ SITI (พูดเป็นภาษาไทยง่าย ๆ ว่า "สิ-ที")

ประการแรกหมายความถึง System หรือระบบซึ่งเป็นปัจจัยที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประหยัด ระบบที่กล่าวนี้ยังแยกออกไปเป็น ระบบงาน และ ระบบคน สำหรับระบบงานนั้นเปรียบเสมือนโครงสร้างหรือพื้นฐานในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งสามารถกำหนดขึ้นมาได้โดยไม่ยากนัก ส่วนระบบคนนั้นเป็นระบบที่มีความสลับซับซ้อนและละเอียดอ่อนมาก โดยเฉพาะการสร้างระบบให้สามารถผลักดันให้คนทำงานดีมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็มีวิธีการแก้ไขข้อบกพร่องการพิจารณาให้ความดีความชอบ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งในประการหลังนี้ในต่างประเทศมีวิธีการวัดประสิทธิภาพหรือวัดการปฏิบัติงานที่เรียกว่า performance evaluation หรือ performance

rating เข้าช่วยโดยใช้วัดการปฏิบัติงานของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ประมาณ ๒ เดือนครั้ง หรือ ๓ เดือนครั้งหรือ ๔ เดือนครั้ง แล้วแต่ชนิดของการปฏิบัติงาน ทำให้เราทราบผลการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา วิธีการนี้ต่างกับการพิจารณาความดีความชอบที่กระทำกันปีละครั้ง โดยไม่มีวิธีการบันทึกผลการปฏิบัติงานในรอบปีไว้ตรวจสอบได้อย่างถูกต้อง ผลก็คือผู้ที่จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบมักจะได้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาการพิจารณาผู้ที่ชอบพอเป็นส่วนตัว ส่วนผู้ที่มีผลงานมาตลอดปีแต่อยู่ห่างไกลผู้บังคับบัญชาก็อาจถูกลืมไปได้

ประการต่อมาหมายความถึง Individual หรือผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน การทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความสามารถและเหมาะสมกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ นอกจากนั้นแล้วผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการพัฒนาและก้าวหน้าขึ้นๆ ซึ่งในต่างประเทศมีวิธีการฝึกอบรมเป็นขั้นๆ ไป โดยพิจารณาว่างานระดับนี้ควรฝึกอะไร และเน้นความสำคัญในการฝึกหัวหน้างาน หรือฝึกเพื่อเตรียมคนขึ้นเป็นหัวหน้างานมาก เพราะถือว่าล้มเหลวหรือสำเร็จนั้น หัวหน้างานมีส่วนอยู่มาก ดังเคยมีผู้ยกตัวอย่างพงศาวดารจีนว่า มีทหารเอกคนหนึ่งเก่งมากยกทัพไปรบที่ไหนชนะหมด แต่ฮ่องเต้มีอุปราชที่รักใคร่ชอบพออยู่คนหนึ่ง อยากให้อุปราชมีชื่อเสียงบ้าง และเห็นว่าทหารเอกเก่งอยู่แล้ว ไปรบคงชนะแน่จึงให้อุปราชร่วมไปด้วย เพื่อให้อุปราชมีชื่อเสียง ตั้งเป็นฮ่องเต้ได้ง่าย ปรากฏว่าเมื่อไปรบจริงๆ อุปราชรบไม่เป็น สั่งการผิดๆ ถูกๆ ทหารเอกชี้แจงก็ไม่เข้าใจ ผลที่สุดเลยแพ้ตายหมดทั้งกองทัพรวมทั้งทหารเอกด้วย นี่แสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานย่อมมีความสำคัญมาก

---

*ได้รับบอกคำเล่าจากท่านปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (คุณบุญฉัน อัศดากร)

ประการที่สามหมายถึง Team คือการทำงานร่วมมือประสานงานกันเป็นกลุ่ม เรื่องนี้เป็นที่ทราบกันทั่วไปแล้วว่า ผู้ปฏิบัติงานคนใดแม้จะเก่งมีความสามารถเพียงใดก็ตาม ถ้าขาดการร่วมมือประสานงานกันแล้ว การปฏิบัติงานก็จะไม่มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ทีมฟุตบอลที่มีคนเก่งทุกคนในทีม แต่เล่นไม่เข้าขากันก็อาจประสบความพ่ายแพ้ได้ ฉะนั้น การมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานจะต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมหรือให้บังเกิดผลมากที่สุด

ประการสุดท้าย แม้จะมีปัจจัยครบทั้ง ๓ ประการที่กล่าวมาแล้ว ก็ยังไม่เพียงพอ เพราะผู้ปฏิบัติงานมีจิตใจ จึงต้องมี I หรือ Incentive ซึ่งหมายถึงสิ่งจูงใจในการทำงานด้วย สิ่งจูงใจในการทำงานนี้หมายความว่า เมื่อทำงานดีเกิดประโยชน์มากก็ควรได้รับโบนัสสูง ๆ แต่ถ้ามิได้ทำดีเป็นพิเศษก็ได้รับน้อยลงมาหน่อย หรือเมื่อทำดีแต่ไม่สามารถให้เงินได้ ก็ควรยกย่องหรือแสดงว่าเป็นผู้มีความสามารถเพื่อให้กำลังใจช่วยส่งเสริมให้ตั้งใจปฏิบัติงานอื่นต่อไป ซึ่งในระบบราชการพลเรือนไทยนั้น เมื่อการให้เงินเดือนเป็นกรณีพิเศษมีจำกัดก็อาจจูงใจผู้ที่ปฏิบัติดี โดยแสดงให้รู้ว่าเป็นบุคคลที่ทำงานมีประสิทธิภาพนอกเหนือจากผู้ที่ได้รับการพิจารณาให้เลื่อนเงินเดือนเป็นพิเศษแล้ว

ผู้ปฏิบัติงานก็ดี หรือผู้บริหารก็ดี ถ้าได้ทำถูกต้องครบทั้ง "สิทิ" (SITI) หรือสี่ประการดังกล่าวข้างต้นแล้ว งานคงมีประสิทธิภาพแน่

ปัญหาระเบียบข้าราชการพลเรือน

ควบคุมโดย เสริมสุข โกวิทวานิช
นิติกรเอก สำนักงาน ก.พ.

ตอบคุณนิยมศิลป์ เมืองนนทบุรี

ถาม ๑. สมมุติว่า "หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด" ของส่วนราชการแห่งหนึ่ง ในราชการบริหารส่วนภูมิภาคไม่มีตำแหน่งผู้ช่วย เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นครั้งคราวผู้ว่าราชการจังหวัดย่อมมีอำนาจสั่งให้ข้าราชการที่เห็นสมควร รักษาการในตำแหน่งนั้นชั่วคราวได้ตามนัยมาตรา ๒๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๕๗ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยมาตรา ๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๔๕๕ และการสั่งเช่นว่านี้ตามหลักการแล้วควรสั่งเป็นคราว ๆ แต่ถ้าผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นครั้งคราวบางวันเท่านั้น เช่นลาป่วยหรือลากิจไม่กี่วันแล้วมาปฏิบัติงาน หากกรณีเป็นเช่นนี้ จังหวัดจะออกคำสั่งตามนัยมาตราดังกล่าวสั่งให้ข้าราชการที่เห็นสมควรรักษาการในตำแหน่งนั้นเป็นการชั่วคราวไว้เป็นการถาวรเลยว่า ถ้าผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ในวันใด ก็ให้ผู้ซึ่งจังหวัดสั่งไว้นั้นเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งเป็นการชั่วคราวเฉพาะวันนั้นได้เลย โดยไม่ต้องจัดทำคำสั่งครั้งแล้วครั้งเล่าให้เสียเวลาการปฏิบัติราชการอย่างอื่น จะเป็นการชอบหรือไม่

ตอบ ก.พ. เคยมีมติในเรื่องนี้เมื่อปี ๒๔๕๘ ว่า พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๔๕๕ ได้ระบุตำแหน่งที่ให้มีผู้รักษาราชการแทนไว้โดยชัดเจน สำหรับตำแหน่งของหน่วยราชการอื่น ๆ ที่มิได้ระบุตำแหน่งให้มีผู้รักษาราชการแทนตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน จะออกคำสั่งแต่งตั้งให้เป็นผู้รักษาการแทนเป็นการประจำไว้นั้น ยังไม่เป็นการถูกต้องทางที่ถูกควรจะพิจารณาแต่งตั้งตามมาตรา ๒๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ

ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๕๗ ทั้งนี้ ก็เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาเพื่อความเหมาะสมแก่สถานการณ์เป็นครั้งคราวไป

ถาม ๒. การสั่งตามข้อ ๑. ข้างต้น หากไม่ชอบด้วยการปฏิบัติ หรือชอบที่จะปฏิบัติในการสั่งได้ ถ้าจะไม่อาศัยอำนาจการสั่งตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนดังกล่าว โดยจะอาศัยอำนาจตามประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๘ ซึ่งประกาศเมื่อวันที่ ๒๕ กันยายน ๒๕๑๕ ว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน สั่งการรักษาราชการแทนในเมื่อผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ซึ่งไม่มีตำแหน่งผู้ช่วย ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นครั้งคราว จะกระทำได้เพียงไรหรือไม่ เพราะดูตามประกาศของคณะปฏิวัติที่กล่าวอ้างข้างต้นไม่น่าจะกระทำได้ ถ้ากระทำได้ จะเป็นอำนาจของผู้บังคับบัญชาระดับตำแหน่งใดที่จะสั่งการกรณีเช่นนี้

ตอบ ประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๘ ได้ระบุตำแหน่งที่ให้มีผู้รักษาราชการแทนไว้ แต่ไม่ได้กล่าวถึงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ผู้ตอบปัญหานี้จึงเห็นว่า เมื่อหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ไม่ว่าจะมีผู้ช่วยหรือไม่ก็ตาม ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ กรณีไม่อาจแต่งตั้งข้าราชการให้รักษาราชการแทนได้ น่าจะต้องดำเนินการแต่งตั้งให้รักษาการในตำแหน่งตามมาตรา ๒๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๕๗

ตอบสมาชิกจังหวัดเชียงราย

ถาม ที่อำเภอผม มีเพื่อนข้าราชการไปฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ ด้วยทุนประเภท ๒ โดยออกเดินทางเมื่อต้นเดือนกันยายน ๒๕๑๔ และได้กลับมาปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ เมื่อปลายเดือนมกราคม ๒๕๑๕ รวมเวลาที่ไปฝึกอบรม ๕ เดือน ในคราวพิจารณาเลื่อนเงินเดือนประจำปีงบประมาณ ๒๕๑๖ นี้ ได้มีการถกเถียงกันมากว่า ข้าราชการผู้นี้จะได้เลื่อนเงินเดือนหรือไม่ บางคนบอกว่าเลื่อนเงินเดือนได้ เพราะเขาได้ไปฝึกอบรมก่อนที่กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๖๗๗ (พ.ศ. ๒๕๑๕) จะใช้บังคับ กฎ ก.พ. ฉบับนี้จึงใช้กับกรณีเพื่อนผมไม่ได้ ผมเองก็ไม่สนิทใจนัก จึงขอถามว่า ผู้ไปฝึกอบรม ณ ต่างประเทศอย่างเพื่อน

ผมนี้ จะต้องอยู่ในบังคับของกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๖๗๗ หรือไม่ และเพื่อนผมจะได้เลื่อนเงินเดือนประจำปีงบประมาณ ๒๕๑๖ หรือไม่

ตอบ กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๖๗๗ (พ.ศ. ๒๕๑๕) ว่าด้วยการเลื่อนอันดับเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๑๕ จึงใช้บังคับกับกรณีการเลื่อนเงินเดือนในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๑๕ ซึ่งในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้ข้าราชการพลเรือน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๑๖ นั้น จะต้องพิจารณาผลงานใน "รอบปีที่แล้วมา" คือระยะเวลาตั้งแต่วันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๑๔ ถึงวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๑๕ เมื่อเพื่อนคุณได้ไปฝึกอบรม ณ ต่างประเทศในช่วงเวลาดังกล่าวนี้ การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนจึงต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎ ก.พ. ฉบับที่ ๖๗๗ (พ.ศ. ๒๕๑๕) ฉะนั้น เพื่อนคุณจึงไม่อาจได้เลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษตามนัยข้อ ๔ แห่งกฎ ก.พ. ฉบับดังกล่าวได้

ตอบสมาชิกสมุทรปราการ

ถาม ๑. นาย ก. ได้ขออนุญาตผู้บังคับบัญชาไปติดต่อกับกรมเจ้าสังกัดทั้งวัน โดยมิได้เซ็นชื่อปฏิบัติราชการ เรื่องไปติดต่อนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับการโอนย้ายของตนเอง จะต้องขึ้นใบลาหรือไม่

ตอบ ต้องขึ้นใบลาครับ

ถาม ๒. ในการขออนุญาตผู้บังคับบัญชาไปสอบเลื่อนขั้น สอบไปต่างประเทศ ต้องขึ้นใบลาหรือไม่

ตอบ เช่นเดียวกับข้อ ๑ ครับ

ตอบสมาชิกเลขที่ ๑๕๐/๒๕๑๕

ถาม ๑. ข้าราชการตำรวจพกอาวุธปืนโดยเปิดเผย ซึ่งไม่ได้รับอนุญาตจากอธิบดีกรมตำรวจ และไม่แต่งเครื่องแบบ จะมีความผิดหรือไม่ ระเบียบว่าอย่างไร

ตอบ ตามประมวลระเบียบการตำรวจ ภาคที่ ๒ ระเบียบการตำรวจไม่เกี่ยวกับคดี เล่ม ๑ ลักษณะ ๑ บทที่ ๔ ข้อ ๔ กล่าวไว้ว่า คณะรัฐมนตรีมีมติเกี่ยวกับการพกอาวุธปืนว่า มีเจ้าหน้าที่ทหารตำรวจพกอาวุธปืนนอกเวลาปฏิบัติหน้าที่อันเป็นการหวาดเสียวแก่ผู้พบเห็นและเกิดอันตรายได้ง่าย เพื่อป้องกันเหตุร้ายอันอาจเกิดจากการใช้อาวุธปืนของข้าราชการตำรวจไปในทางไม่ดีงาม จึงให้ผู้บังคับบัญชาทุกชั้นที่ใกล้ชิด กวดขันข้าราชการที่มีอาวุธปืนส่วนตัวหรือที่ทางราชการจ่ายไว้ให้ใช้ราชการ ปฏิบัติการพกอาวุธปืนในลักษณะที่ ๑๖ โดยเคร่งครัด หากปรากฏว่ายังมีข้าราชการตำรวจฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามระเบียบในการพกหรือพาอาวุธปืนอยู่อีก ให้พิจารณาทัณฑ์ผู้ฝ่าฝืนในสถานหนักทุกราย รวมทั้งผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดที่ได้ปล่อยปละละเลยไม่เอาใจใส่กวดขันในเรื่องนี้ด้วย และลักษณะที่ ๑๖ บทที่ ๑๓ ได้กำหนดระเบียบการเกี่ยวกับเรื่องนี้พอสรุปได้ว่า ห้ามมิให้ตำรวจซึ่งแต่งเครื่องแบบก็ดี หรือมิได้แต่งเครื่องแบบก็ดี หรือที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการต่าง ๆ โดยทั่วไป พกหรือพาอาวุธปืนไปในถนนหลวง ทางหลวง หรือในที่สาธารณสถาน เว้นแต่ในกรณียกเว้น ๑๒ ข้อ เช่น ตำรวจสายตรวจ หน่วยตรวจซึ่งได้รับคำสั่งให้ไปตรวจหรือรักษาการแทนกัน เป็นต้น นอกจากตำรวจที่จะต้องปฏิบัติราชการนอกเครื่องแบบ เช่นไปสืบราชการลับ หรือติดตามคนร้าย และมีความจำเป็นต้องพกอาวุธปืนติดตัวไปด้วยจะต้องได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชาก่อน ผู้บังคับบัญชาที่จะอนุญาตได้ ได้แก่ผู้บังคับบัญชาชั้นหัวหน้าสถานีตำรวจ สารวัตร หรือผู้บังคับกองขึ้นไป แล้วแต่กรณี สำหรับตำรวจผู้มีอำนาจอนุญาตดังกล่าวและตำรวจตั้งแต่ชั้นร้อยตำรวจเอกขึ้นไป ถ้าจะต้องปฏิบัติราชการนอกเครื่องแบบและมีความจำเป็นต้องพกอาวุธปืนติดตัวไปด้วย ไม่ต้องขออนุญาตผู้ใด แต่ให้นำบัตรประจำตัวติดไปด้วยเพื่อแสดงเมื่อจำเป็น

ในกรณีที่พกอาวุธปืนได้ตามระเบียบดังกล่าว ต้องถือปฏิบัติในการพกอาวุธปืน คือสำหรับในกรณีที่มิได้แต่งเครื่องแบบ ให้พกพาไปโดยมิด

ชิดจนไม่อาจสังเกตเห็นได้ง่าย เช่นบรรจุในกระเป๋าเอกสารเป็นต้น ในการพกพาอาวุธปืนมีหลักอยู่ว่า ต้องให้มิดชิดและเรียบร้อย ทั้งต้องให้เป็นการเหมาะสมกับกาลเทศะด้วย ห้ามพกปืนในทำนองที่ทำให้ประชาชนได้รับความกระทบกระเทือนใจเมื่อได้พบเห็น เช่นไม่สวมเครื่องแบบแต่เห็นปืนเหน็บไว้ที่สะเอวบ้าง ข้างหลังบ้าง หรือใส่กระเป๋ากางเกงปล่อยด้ามปืนโผล่ออกมาให้เห็นบ้าง เป็นต้น

ตามระเบียบดังกล่าวนี้เห็นได้ว่า การที่ข้าราชการตำรวจนอกเครื่องแบบพกอาวุธปืนโดยเปิดเผยนั้น ถ้าเป็นการพกไปในถนนหลวง ทางหลวง หรือในที่สาธารณสถาน ก็เป็นการผิดระเบียบและผิดวินัยด้วย

ตาม ๒. ผู้ที่เป็นข้าราชการแต่ไม่ใช่ตำรวจ พกอาวุธปืนแต่ไม่เปิดเผย ถ้าหากว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจตรวจค้นพบว่าพกอาวุธปืน แต่เป็นปืนที่มีใบอนุญาตจะผิดหรือไม่อย่างไร แจ้งระเบียบให้ทราบด้วย

ตอบ ประมวลกฎหมายอาญา มาตรา ๓๗๑ บัญญัติว่า "ผู้ใดพกอาวุธไปในเมือง หมู่บ้านหรือทางสาธารณะ โดยเปิดเผยหรือโดยไม่มีเหตุสมควร หรือพาไปในชุมนุมชนที่ได้จัดให้มีขึ้นเพื่อนมัสการ การรื่นเริง หรือการอื่นใด ต้องระวางโทษปรับไม่เกินหนึ่งร้อยบาท และให้ศาลมีอำนาจสั่งให้ริบอาวุธนั้น" ฉะนั้นการที่ข้าราชการพกอาวุธปืนโดยไม่เปิดเผย และแม้จะเป็นอาวุธปืนที่ได้รับอนุญาตให้มีและใช้ตามกฎหมายว่าด้วยอาวุธปืนแล้วก็ตาม แต่ถ้าเป็นการพกพาไปในเมือง หมู่บ้าน หรือทางสาธารณะโดยไม่มีเหตุสมควร หรือพาไปในชุมนุมชนที่ได้จัดให้มีขึ้นเพื่อการดังกล่าว ก็เป็นความผิดอาญา และในทางวินัยข้าราชการพลเรือนก็เป็นความผิดวินัย ฐานประพฤติซึ่งอาจทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการ โดยกระทำผิดวินัย ตามมาตรา ๗๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๘๗ ด้วย แต่ถ้าไม่ใช่เป็นการพกพาอาวุธปืนไปในเมือง หมู่บ้าน หรือทางสาธารณะ หรือพาไปโดยเหตุสมควร และไม่ใช่เป็นการพาไปในที่ชุมนุมชนที่ได้จัดให้มีขึ้นเพื่อการ

ดังกล่าว ก็น่าจะไม่เป็นความผิดอย่างใด

ถาม ๓. เจ้าหน้าที่ตำรวจเมาสุราเอะอะในร้านอาหาร ทำการยิงปืนวุ่นวายทำให้ประชาชนขาดความนับถือ และเป็นที่หวาดกลัวของประชาชน จะผิดระเบียบวินัยหรือไม่ ถ้าผิด ระเบียบว่าอย่างไร และจะมีโทษสถานใด

ตอบ การที่เจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งมีหน้าที่บำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ราษฎร แต่กลับไปเสพสุรามึนเมา ประพฤติวุ่นวาย ทั้งยังยิงปืนในที่ชุมนุมชนหรือสาธารณสถาน เป็นที่เดือดร้อนรำคาญและหวาดเสียวแก่ประชาชน ถือได้ว่าเป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๔๕๕ และเรื่องข้าราชการเสพสุรามึนเมานี้ ก็มีมติคณะรัฐมนตรีตามหนังสือกรมเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ น.ว. ๒๐๘/๒๔๕๖ กำหนดให้ถือเป็นทางปฏิบัติว่า ข้าราชการผู้ใดเสพสุราหรือเมาสุราในกรณีต่อไปนี้ อาจถูกลงโทษสถานหนักถึงให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากราชการ เช่น (๑) เสพสุราในขณะปฏิบัติหน้าที่ราชการ (๒) เมาสุราเสียราชการ (๓) เมาสุราในที่ชุมนุมชนจนเกิดเรื่องเสียหาย หรือเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการ

ตอบสมาชิกเลขที่ ๑๐๙๓/๒๕๐๕

ถาม ตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๓๕๘ เกี่ยวกับเงินเดือนข้าราชการพลเรือนใหม่ โดยเฉพาะเงินเดือนขั้นสูงสุดของข้าราชการชั้นจัตวา และชั้นตรีที่กำหนดไว้เท่ากันคือ ๒,๓๕๐ บาท ข้าราชการชั้นจัตวาจะมีสิทธิเลื่อนได้จนถึง ๒,๓๕๐ บาททุกคนหรือไม่ และมีหลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขอย่างไร

ตอบ เรื่องอัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดของชั้นจัตวาที่กำหนดไว้ ๒,๓๕๐ บาทนั้น ในขณะนี้ยังมิได้มีหลักเกณฑ์ว่ากรณีใดจึงจะมีสิทธิได้เลื่อนเงินเดือนจนถึงขั้น ๒,๓๕๐ บาท อย่างไรก็ตาม หากมีหลักเกณฑ์ในเรื่องนี้ประการใดแล้วจะได้ชี้แจงให้ท่านสมาชิกได้ทราบทันที

ปัญหาคลัง

เฉลิมชัย วสีนนท์ นิติกรพิเศษ ศาสุบนิตย์ บีณหะรุจิ นักวิชาการคลังเอก สนอง เทียนมณี
นิติกรโท ปรีชา สุวรรณพัต นิติกรโท กรมบัญชีกลาง

ตอบสมาชิกจังหวัดสงขลา

ถาม ผมมีปัญหาเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยเงินช่วยเหลือบุตรข้าราชการ คนละ ๕๐ บาท คือว่าผมได้ไปจดทะเบียนสมรสกับภรรยา เมื่อวันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๑๕ และผมมีบุตรที่อายุยังไม่เกิน ๑๘ ปีอยู่ ๓ คน ผมได้ขอเบิกเงินช่วยเหลือไปทั้ง ๓ คนโดยขอเบิกตั้งแต่เดือนตุลาคม เจ้าหน้าที่การเงินไม่ยอมให้เบิก โดยให้ผมเขียนเบิกตั้งแต่เดือนธันวาคมเป็นต้นไป ทำให้ผมเสียสิทธิไป ๒ เดือน ขอทราบว่าผมจะมีสิทธิเบิกตั้งแต่เดือนใด

ตอบ กรณีของคุณเป็นเรื่องว่าบุตรทั้ง ๓ คน เดิมมิได้เป็นบุตรชอบด้วยกฎหมายของคุณ แต่ภายหลังบุตรได้เป็นบุตรโดยชอบด้วยกฎหมาย โดยผลของการจดทะเบียนสมรสเมื่อวันที่ ๑๕ ธันวาคม ฉะนั้น ตามหลักของประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บุตรทั้ง ๓ ของคุณมีฐานะเป็นบุตรชอบด้วยกฎหมายตั้งแต่วันที่จดทะเบียนสมรสคือ วันที่ ๑๕ ธันวาคมเป็นต้นไป และโดยที่ตามระเบียบให้เบิกได้เต็มเดือน ฉะนั้น กรณีของคุณจึงเริ่มเบิกให้บุตรได้ตั้งแต่เดือนธันวาคมเป็นต้นไปถูกแล้วครับ

ตอบสมาชิกจังหวัดยะลา

ถาม ผมมีปัญหาเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยเงินช่วยเหลือบุตรข้าราชการดังนี้

๑. ในกรณีที่บิดามารดาแยกกันอยู่ โดยมิได้จดทะเบียนการหย่าตามกฎหมาย เช่นนี้ ถ้าทั้งบิดาและมารดาต่างเป็นข้าราชการ ฝ่ายไหนจะมีสิทธิเบิก และจะใช้หลักฐานการแยกกันอยู่อย่างไร เพราะไม่มีหลักฐานตามกฎหมาย

๒. ตามระเบียบว่าด้วยเงินช่วยเหลือบุตร ได้กำหนดในการยื่นคำขอไว้ว่า ถ้าบิดาเป็นผู้ใช้สิทธิเบิก จะต้องส่งสำเนาทะเบียนสมรสมาด้วย นาย ก. ไม่มีทะเบียนสมรส เคยมีแต่ใบสำคัญการจดทะเบียนสมรส แต่บัจจุบันใบสำคัญการจดทะเบียนสมรสก็หายไปแล้ว นาย ก. จะใช้อะไรเป็นหลักฐานในการเบิก

ตอบ ๑. การแยกกันอยู่ตามกรณีของคุณ เป็นการแยกกันอยู่โดยพฤตินัย ตามระเบียบว่าด้วยเงินช่วยเหลือบุตรให้คู่สมรสซึ่งฝ่ายบุตรอยู่ด้วยหรือฝ่ายที่ปกครองบุตรเป็นผู้เบิก ซึ่งเรื่องนี้ต้องดูตามข้อเท็จจริงว่าบุตรอยู่กับฝ่ายใด และหลักฐานการแยกกันอยู่ในกรณีนี้ ก็ยอมให้ใช้หนังสือรับรองฝ่ายผู้เบิกว่าเด็กอยู่ในความปกครองของตนเป็นหลักฐานการเบิก

อนึ่ง ในกรณีที่บิดาเป็นข้าราชการ แต่ฝ่ายมารดาเป็นผู้ใช้สิทธิเบิก ก็ให้ส่วนราชการที่จ่ายเงิน แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาฝ่ายบิดาทราบ เพื่อไม่ให้เบิกซ้ำกันเลย

๒. ตามปกติ สำเนาใบสำคัญการจดทะเบียนสมรสที่คู่สมรสฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีอยู่ ก็คัดสำเนาหรือถ่ายเอกสารโดยมีผู้รับรองสำเนาก็ใช้ได้ สำหรับกรณีของนาย ก. ที่หายไป ก็จะต้องไปยื่นคำร้องต่ออำเภอขอคัดหลักฐานหรือเอกสารที่ทางอำเภอรับรองว่าได้เคยจดทะเบียนสมรสมาใช้เบิกได้ครับ

ตอบสมาชิกเลขที่ 1480/2515

ถาม ๑. เจ้าของบำนาญ ภริยาตายก่อน มีบุตร ๓-๔ คน แต่บรรลุนิติภาวะหมดทุกคน และต่างมีเหย้าเรือนอยู่ต่างหากกัน ไม่ได้อยู่ร่วมเรือนกับบิดา เพียงแต่เยี่ยมเยียนอุปการะเป็นครั้งคราวเช่นวิญญูชนทั้งหลาย เจ้าของบำนาญอยู่คนเดียวหรืออยู่กับลูกจ้างคนใช้ เช่นนี้ เมื่อเจ้าของบำนาญถึงแก่กรรมลง บุตรจะอ้างสิทธิเป็นผู้อุปการะขอรับเงินบำนาญตกทอด ๓๐ เดือน จะได้หรือไม่ เพราะเหตุใด

ตอบ ไม่ได้ครับ เพราะยังไม่เข้าเกณฑ์การเป็นผู้อุปการะตามพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

ถาม ๒. ถ้าไม่ได้ คนใช้ที่อยู่ด้วยจะขอเป็นทายาทรับบำนาญตกทอดได้ไหม เพราะเหตุใด

ตอบ ถ้าเข้าเกณฑ์การเป็นผู้อยู่ในอุปการะ ก็ขอได้

ถาม ๓. บุตรคนหนึ่งได้จ้างคนใช้ให้เป็นผู้เฝ้าปฏิบัติบิดาของเขาจนบิดาถึงแก่กรรม และเป็นผู้จัดการศพบิดาด้วย แต่บุตรคนนี้ก็บรรลุนิติภาวะแล้ว จะมีสิทธิเป็นผู้อุปการะรับบำนาญตกทอดของบิดาไหม

ตอบ ถ้าเข้าเกณฑ์การเป็นผู้อุปการะ ก็ขอได้

อนึ่ง ขอเรียนเพิ่มเติมว่า กรณีตามข้อ ๒ และข้อ ๓ จะมีได้เพียงอย่างเดียวเท่านั้น

ตอบคุณนิยมศิลป์ เมืองนนทบุรี

ถาม ๑. ตามระเบียบสำนักคณะรัฐมนตรี (เดิม) ว่าด้วยการจ้าง พ.ศ. ๒๔๙๘ ข้อ ๒๓ และระเบียบสำนักคณะรัฐมนตรี (เดิม) ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. ๒๔๙๙ ข้อ ๒๔ ซึ่งกำหนดไว้ว่า

"ข้อ ๒๓ กรรมการรับของประกวดราคา กรรมการเปิดซองประกวดราคา กรรมการดำเนินการจ้างโดยวิธีพิเศษ หรือกรรมการตรวจการจ้างคณะหนึ่งๆ ให้ประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย ๓ คน ปกติให้เป็นข้าราชการตั้งแต่ชั้นตรีขึ้นไป

วรรคห้า สำหรับการจ้างโดยวิธีสามัญ ผู้มีอำนาจสั่งจ้างจะตั้งบุคคลคนเดียวเป็นผู้ตรวจการจ้างแทนคณะกรรมการตรวจการจ้างดังกล่าวมาในวรรคแรกก็ได้"

"ข้อ ๒๔ กรรมการตรวจรับสิ่งของ ให้ประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย ๓ คน ตามปกติให้เป็นข้าราชการตั้งแต่ชั้นตรีหรือเทียบเท่าขึ้นไป

ฯลฯ

วรรคสาม สำหรับพัสดุที่ซื้อโดยวิธีสามัญไม่สืบราคา จะงดตั้งกรรมการตรวจรับสิ่งของตามข้อนี้เสีย โดยตั้งหัวหน้าเจ้าหน้าที่ผู้หนึ่งผู้ใดซึ่งมิใช่ผู้ซื้อคนเดียวหรือ ๒ คน ให้เป็นกรรมการตรวจรับสิ่งของแทนก็ได้"

ฉะนั้น ในการจ้างโดยวิธีสามัญตกลงราคาหรือการซื้อโดยวิธีสามัญไม่สืบราคา หากจะตั้งกรรมการตรวจจ้าง (ตามข้อ ๒๓ วรรคห้า) หรือตั้งกรรมการตรวจรับสิ่งของ (ตามข้อ ๒๔ วรรคสาม) ผมเห็นว่าผู้ตรวจการจ้างหรือผู้ตรวจรับสิ่งของ ไม่จำเป็นจะต้องเป็นข้าราชการตั้งแต่ชั้นตรีหรือเทียบเท่าขึ้นไปก็ได้ ทั้งนี้ เพราะกรรมการเช่นว่านี้ไม่อยู่ในองค์ประกอบที่จะดำเนินการตามความในข้อ ๒๓ วรรคแรก และข้อ ๒๔ วรรคแรกอยู่แล้ว

ตอบ ในหลักการ ควรจะต้องตั้งข้าราชการตั้งแต่ชั้นตรีขึ้นไปเป็นกรรมการ ดังจะเห็นได้จากระเบียบที่ใช้คำว่า "ตามปกติ ให้เป็นข้าราชการตั้งแต่ชั้นตรีหรือเทียบเท่าขึ้นไป" แต่อย่างไรก็ดี ในกรณีที่มีความจำเป็นไม่อาจที่จะหาข้าราชการชั้นตรีได้ก็อาจจะตั้งข้าราชการที่มีชั้นต่ำกว่าได้

ถาม ๒. ในการตั้งกรรมการตรวจการจ้าง หรือกรรมการตรวจรับสิ่งของตามความในข้อ ๒๓ และข้อ ๒๔ ที่อ้างถึงข้างต้น ผมมีความเห็นว่า ผู้มีอำนาจควรสั่งตั้งโดยออกเป็นรูปคำสั่งให้ชัดเจน ไม่ควรเสนอให้ผู้มีอำนาจสั่งตั้งเพียงแต่บันทึกสั่งไว้ในเรื่องว่าอนุญาตหรืออนุมัติเท่านั้น

ตอบ ถูกต้องแล้วครับ ควรจะออกคำสั่งให้ชัดเจนด้วย

กฎหมายใหม่ที่น่าสนใจ

ประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ ๓๑๐

อำนาจผู้ว่าราชการจังหวัด

การบริหารราชการส่วนภูมิภาคของเราทุพพลภาพมาเกือบ ๑๕ ปีนับตั้งแต่ได้มีการแยกตำรวจออกเป็นอิสระจากจังหวัด ทั้ง ๆ ที่งานในหน้าที่ตำรวจเป็นส่วนหนึ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการบำบัดทุกข์บำรุงสุขของประชาชน ต่อจากนั้น ส่วนราชการอื่น ๆ ก็ได้พยายามที่จะแยกตัวไม่ขึ้นกับจังหวัด โดยอ้างเหตุผลต่าง ๆ เช่นว่างานของแต่ละหน่วยต้องใกล้ชิดกับกรมในส่วนกลางมากกว่าบ้าง หรือผู้ว่าราชการจังหวัดไม่มีความสามารถบ้าง หรือไม่ทราบนโยบายและความต้องการของกรมกระทรวงบ้าง ความพยายามเหล่านี้ทำให้การบริหารงานของจังหวัดประสพอุปสรรคมากมาย ทั้งนี้เพราะ ถ้าเราต้องการจะคงรูปการบริหารประเทศเป็นส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและถ้าจะถือว่าจังหวัดเป็นหน่วยบริหารในส่วนภูมิภาคแล้ว จังหวัดจะต้องมีเป้าหมายแผนงานงบประมาณและอัตรากำลังของตน อีกทั้งต้องสามารถควบคุมงานกับมีอำนาจให้คุณให้โทษผู้ปฏิบัติงานได้ด้วย มิฉะนั้นการบริหารงานของจังหวัด จะไม่มีโอกาสสำเร็จได้เลย เท่าที่ผ่านมาก็ได้ยอมรับกันมาเป็นลำดับในหลักการกระจายอำนาจไปให้จังหวัดอยู่แล้วโดยจะเห็นได้จากการเลิกภาค และการแก้ไข พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ให้จังหวัดมีอำนาจหน้าที่เหมาะสมยิ่งขึ้น ดังนั้นการที่กระทรวงทบวงกรมพยายามจะดึงอำนาจมาจากจังหวัด โดยวิธีการงบประมาณก็ดี โดยการบริหารงานบุคคลก็ดี หรือโดยการตั้งหน่วยงานปฏิบัติการในส่วนภูมิภาค ในรูปของเขตก็ดีจึงเป็นแนวทางที่ไม่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของระบบการบริหารประเทศที่กำหนดไว้

เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการส่วนภูมิภาคนี้คณะปฏิวัติจึงได้มีประกาศฉบับที่ ๓๑๐ กำหนดให้จังหวัดมีอำนาจที่จะปฏิบัติการตามหน้าที่ได้อย่างเต็มภาคภูมิกฎหมายใด ส่วนราชการใด หรือใครจะมาจำกัด ริดรอน อำนาจที่จะปฏิบัติการตามหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดที่ระบุไว้ในประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดินไม่ได้ นอกจากนั้น ส่วนราชการใด หรือบุคคลใด ที่เดิมมีอำนาจเช่นเดียวกับผู้ว่าราชการจังหวัดในการบริหารราชการส่วนภูมิภาค

ตามหลักการบังคับบัญชาคู่ (Dual Supervision) คือมีนาย ๒ คน ก็ให้ตัดอำนาจดังกล่าวเสีย คงให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจแต่ผู้เดียว ตามหลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)

ผลของประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ ๓๑๐ นี้ น่าจะหมายความว่า ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจบริหารงาน ควบคุมงานและข้าราชการของจังหวัดได้อย่างเต็มที่ (รวมทั้งตำรวจด้วย) การพิจารณาความดีความชอบ การแต่งตั้งโยกย้ายภายในจังหวัดตามที่กฎหมายให้อำนาจไว้ย่อมทำได้ กระทรวงทบวงกรมเป็นเพียงที่ปรึกษาทางวิชาการ และมอบหมายงานแก่จังหวัดในหลักการการย้ายแต่งตั้งคนข้ามจังหวัดเป็นอำนาจของส่วนกลาง แต่เมื่อได้แต่งตั้งไปอยู่ในจังหวัดแล้ว ย่อมอยู่ในอำนาจของจังหวัด (เท่าที่กฎหมายให้อำนาจ)

โดยส่วนรวม น่าจะเป็นผลดี เพราะโดยหลักการแล้วถ้าจะให้เขาทำงานและรับผิดชอบงาน ก็ต้องให้อำนาจแก่เขาเพียงพอ มิฉะนั้นก็เปล่าประโยชน์ ส่วนข้อวิตกที่ว่าจังหวัดจะใช้อำนาจไปในทางที่ผิด เป็นเรื่องที่อาจกล่าวได้เช่นเดียวกันกับกระทรวงทบวงกรม ซึ่งถ้ามีมาตรการควบคุมดีแล้วก็ไม่น่าเป็นข้อควรวิตกแต่อย่างใด

ประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๓๓๕

กรุงเทพมหานคร

การบริหารงานเมืองหลวงของประเทศให้สนองความต้องการของประชาชน ดูจะเป็นปัญหาหนักใจของทุกประเทศและมักจะกลายเป็นว่ายิ่งเมืองหลวงเจริญก้าวหน้าเพียงไร ปัญหาการบริหารงานนครหลวงก็จะยิ่งเพิ่มมากขึ้นเพียงนั้น ด้วยเหตุนี้หลายประเทศได้พยายามนำการบริหารงานนครหลวงในรูปแบบต่าง ๆ มาใช้ ประเทศไทยก็เช่นเดียวกันหลังจากที่เมืองหลวงมีฐานะเป็นจังหวัด ๆ หนึ่งโดยมีการปกครองท้องถิ่นในรูปเทศบาลและสุขาภิบาลซ้อนทับบนพื้นที่มาเป็นเวลานาน รัฐบาลก็ได้จัดตั้งนครหลวงกรุงเทพธนบุรีและเทศบาลนครหลวงขึ้นบริหารเมืองหลวงแทนระยะหนึ่ง จนกระทั่งเปลี่ยนแปลงมาเป็นการบริหารงานในรูปกรุงเทพมหานครตามประกาศของคณะปฏิวัติฉบับนี้

เหตุผลความจำเป็นที่ต้องจัดรูปการปกครองและบริหารงานกรุงเทพมหานครนั้น ปรากฏในคำปรารภของประกาศคณะปฏิวัติฉบับนี้ว่า "....โดยที่นครหลวงกรุงเทพธนบุรีเป็นมหานครมีประชากรอยู่หนาแน่นและเป็นศูนย์รวมของกิจการต่าง ๆ มีความจำเป็นที่จะต้องจัดรูปการปกครองและการบริหารให้มี

ลักษณะพิเศษ เพื่อให้การพัฒนานครหลวง-กรุงเทพธนบุรีมีประสิทธิภาพโดยการปรับปรุงระเบียบบริหารราชการ ส่วนราชการและแนวเขตท้องที่การปกครองให้มีเจ้าหน้าที่สามารถทำการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งเกิดขึ้น....."

จากเหตุผลความจำเป็นดังกล่าว ข้อที่ควรสนใจอย่างยิ่งก็คือ ลักษณะพิเศษในการจัดรูปการปกครอง และบริหารงานกรุงเทพมหานคร ซึ่งพอสรุปสาระสำคัญได้หลายประการ กล่าวคือ

ประการแรก กรุงเทพมหานครได้รวมการบริหารงานของจังหวัด และอำเภอกับการปกครองท้องถิ่นในรูปเทศบาล และสุขาภิบาลเข้าไว้ภายใต้การปกครองและการบริหารกรุงเทพมหานคร โดยมีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีฐานะเป็นข้าราชการการเมือง แต่งตั้งและถอดถอนโดยคณะรัฐมนตรี เป็นผู้รับผิดชอบ นอกจากนั้นผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ยังมีสิทธิเข้าร่วมประชุมคณะรัฐมนตรีตามที่นายกรัฐมนตรีกำหนดด้วย

ประการที่สอง ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครอง และบริหารกรุงเทพมหานครอยู่บ้าง โดยมีสภากรุงเทพมหานครประกอบด้วยสมาชิก ซึ่งราษฎรเลือกตั้งเขตละหนึ่งคน และผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยแต่งตั้ง มีจำนวนเท่ากับจำนวนเขต สมาชิกอยู่ในตำแหน่งคราวละสี่ปี สภากรุงเทพมหานครมีอำนาจตราข้อบัญญัติ โดยให้ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นผู้เสนอร่างข้อบัญญัติ ทั้งนี้ ในสี่ปีแรกของการจัดตั้งกรุงเทพมหานคร ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย แต่งตั้งสมาชิกสภากรุงเทพมหานครแทนการเลือกตั้งตามจำนวนดังกล่าว

ประการที่สาม กรุงเทพมหานครแบ่งพื้นที่ออกเป็นเขต และเขตแบ่งเป็นแขวงโดยมีหัวหน้าเขตและหัวหน้าแขวงเป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติราชการและปกครองบังคับบัญชาข้าราชการในเขตและแขวงตามลำดับซึ่งการแบ่งเป็นเขตจะต้องตราเป็นพระราชกฤษฎีกา และแบ่งเขตเป็นแขวงทำได้โดยประกาศของกระทรวงมหาดไทย

ประการที่สี่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยมีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลกรุงเทพมหานครและมีอำนาจสั่งยุบสภากรุงเทพมหานครได้

เท่าที่กล่าวมาพอจะเป็นที่เชื่อได้ว่าการปกครองและบริหารงานเมืองหลวงของประเทศในรูปกรุงเทพมหานครจะได้รับการเอาใจใส่เพิ่มมากขึ้นและเมืองหลวงของเราจะได้รับการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าขึ้นไปตามลำดับ

สมละ

จีระพันธ์

เดิมรัฐบาลอังกฤษ ได้ตั้งคณะกรรมการชุดหนึ่งจำนวน ๑๒ นาย ประกอบด้วยอดีตข้าราชการพลเรือนในระดับสูง นักธุรกิจ และศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัย โดยมี ลอร์ด ฟุลตัน เป็นประธาน (กรรมการชุดนี้เรียกกันว่า Fulton Committee) กรรมการชุดนี้ได้รับแต่งตั้ง เมื่อวันที่ ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๘ ให้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อเสนอแนะรัฐบาลเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างของระบบราชการพลเรือน วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ การบริหารงาน และการฝึกอบรมข้าราชการ

คณะกรรมการชุดนี้ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบราชการพลเรือนอยู่ประมาณ ๒ ปีเศษ จึงได้ทำรายงานเสนอต่อรัฐบาลเมื่อเดือน มิถุนายน ๒๕๑๑ โดยมีข้อเสนอแนะที่สำคัญ ๆ หลายประการเกี่ยวกับการปฏิรูป โครงสร้างของระบบราชการพลเรือน วิธีการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่า

ตอบแทน การฝึกอบรมข้าราชการ การเลื่อนตำแหน่งและการจัดรูปองค์การบริหารงานบุคคลเสียใหม่ ข้อเสนอที่สำคัญประการหนึ่งคือ ให้มีการจัดตั้งกระทรวงราชการพลเรือน (The Civil Service Department) ขึ้นโดยให้โอนงานด้านการควบคุมและบริหารงานบุคคลซึ่งเดิมขึ้นอยู่กับกระทรวงการคลัง (The Treasury Department) และรวม ก.พ. เข้ามาสังกัดอยู่กับกระทรวงที่ตั้งขึ้นใหม่นี้

รัฐบาลอังกฤษซึ่งมีนายฮาโรลด์ วิลสันเป็นนายกรัฐมนตรีอยู่ในขณะนั้นได้พิจารณาและเห็นชอบด้วยกับข้อเสนอแนะของคณะกรรมการฟุลตัน จึงได้จัดตั้งกระทรวงราชการพลเรือนขึ้นเมื่อวันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๑๑

กระทรวงราชการพลเรือนนี้มีนายกรัฐมนตรีเป็นรัฐมนตรีว่าการ โดยเป็นผู้รับผิดชอบในการตอบกระทู้ถามเกี่ยวกับงานของกระทรวงนี้ในสภาสามัญ (House of Commons) และมีรัฐมนตรีช่วยว่าการคือ Lord Schackleton ซึ่งเป็น Lord Privy Seal (เป็นตำแหน่งคล้ายกับรัฐมนตรีที่รับผิดชอบเกี่ยวกับราชการพลเรือนในสภาขุนนาง (House of Lords) รัฐมนตรีช่วยนี้เป็นผู้บริหารงานประจำวันในกระทรวงนี้แทนนายกรัฐมนตรี และเป็นผู้รับผิดชอบในการตอบกระทู้ถามเกี่ยวกับงานของกระทรวงนี้ในสภาขุนนาง

สำหรับตำแหน่งที่เรียกว่า Head of Civil Service คือหัวหน้าข้าราชการประจำหรือเทียบได้กับตำแหน่งปลัดกระทรวงของเรานั้นได้แก่ เซอร์ วิลเลียม อาร์มสตรอง และรองปลัดกระทรวงได้แก่กรรมการของ ก.พ. คนที่หนึ่ง (First Civil Service Commissioner) ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนี้อีกตำแหน่งหนึ่ง

หน้าที่ของกระทรวงราชการพลเรือน

กระทรวงที่จัดตั้งขึ้นใหม่นี้ รวมเอางานที่เกี่ยวกับบริหารงานบุคคล ซึ่งเดิมอยู่กับกระทรวงการคลัง (Treasury Department) และงานของ ก.พ. เข้ามาไว้ด้วยกัน โดยให้ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี งานในหน้าที่ของกระทรวงที่ตั้งใหม่นี้พอสรุปได้กว้าง ๆ ดังนี้คือ

๑. งานด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การกำหนดนโยบายกลางที่เกี่ยวกับการดำเนินการคัดเลือก และสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ วิธีการคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย รวมทั้งพิจารณาปัญหาเกี่ยวกับการลางาน การสวัสดิการและหลักประกันของข้าราชการ นโยบายเกี่ยวกับการเกษียณอายุของข้าราชการ และรับผิดชอบในการให้คำเสนอแนะในการแต่งตั้งข้าราชการในระดับ "Top Level" ด้วย

๒. พัฒนาและเผยแพร่เทคนิคใหม่ ๆ เกี่ยวกับการบริหารงาน เช่นการปรับปรุงงาน การปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงาน การจัดหน่วยงานและระบบงาน และการให้บริการเครื่องคำนวณคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

๓. ควบคุมการใช้จ่ายในด้านบริหารทั่วไป และความต้องการในเรื่องกำลังคนของกระทรวงต่าง ๆ ทั้งในแง่จำนวนและระดับตำแหน่ง

๔. ควบคุมอัตราเงินเดือน วิธีการเบิกจ่าย และเงินอุดหนุนต่าง ๆ ของข้าราชการพลเรือน ประสานงานนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวกับอัตราเงินเดือนโดยทั่วไป รวมทั้งอนุมัติเงินเดือน และเงินอุดหนุนแก่หน่วยงานอื่น ๆ ด้วย

๕. พัฒนาและดำเนินนโยบายเกี่ยวกับบำเหน็จบำนาญข้าราชการพลเรือน

หน้าที่ดังกล่าวข้างต้นนี้เดิมอยู่กับกระทรวงการคลัง เมื่อมีการตั้งกระทรวงขึ้นใหม่จึงโอนงานเหล่านี้มา

สำหรับ ก.พ. ซึ่งมาสังกัดอยู่กับกระทรวงใหม่นี้ก็ยังมีหน้าที่หลักอย่างเดิม คือสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ และจัดสอบ กรรมการ ก.พ. คนที่หนึ่ง (First Civil Service Commissioner) ได้รับแต่งตั้งให้เป็นรองปลัดกระทรวง (Deputy Secretary) อีกตำแหน่งหนึ่งโดยให้รับผิดชอบในด้านสรรหาและดำเนินการสอบบุคคลเข้ารับราชการ

การแบ่งหน่วยงานของกระทรวงราชการพลเรือน

หน่วยงานและเจ้าหน้าที่ในกระทรวงที่ตั้งใหม่นี้ ส่วนใหญ่โอนมาจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลซึ่งเดิมสังกัดอยู่กับกระทรวงการคลังและได้มาจัดแบ่งออกเป็นกอง (Division) ต่าง ๆ ขึ้นเพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ การให้บริการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การฝึกอบรมข้าราชการ การพัฒนาการบริหาร และความต้องการในเรื่องกำลังคน การกำหนดอัตราเงินเดือน บำเหน็จบำนาญ และสภาพการทำงาน

กิจการของกระทรวงนี้จะเกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือนที่มีอยู่ทั้งสิ้นประมาณ ๔๗๐,๐๐๐ คน ซึ่งส่วนใหญ่ประจำอยู่ในส่วนภูมิภาคและเกี่ยวข้องกับข้าราชการที่ทำงานด้านอุตสาหกรรม เช่นในโรงงานของอู่ต่อเรือของราชนาวีอีกประมาณ ๒๐๐,๐๐๐ คน

ผลงานที่กระทรวงราชการพลเรือนได้ดำเนินการไปแล้ว

กระทรวงราชการพลเรือนได้ทำการปรับปรุงการบริหารงานราชการพลเรือนที่สำคัญ ๒ ประการ เพื่อให้สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของคณะกรรมการฟุลตัน ประการแรกคือทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบราชการพลเรือน โดยยกเลิกระบบที่เรียกว่า "สายใครสายมัน" ออกเสีย และเปิดโอกาสให้ข้าราชการในสายอาชีพต่าง ๆ ได้ก้าวไปสู่ตำแหน่งบริหารในระดับสูงได้ ซึ่งแต่เดิมมาได้กำหนดไว้เฉพาะข้าราชการในบางสายอาชีพเท่านั้นที่จะเลื่อนขึ้นมาได้ เช่นตำแหน่งปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง จะต้องมาจากสายนักบริหาร (Administrative Class) เป็นต้น และได้ทำการศึกษาจัดระดับตำแหน่งต่าง ๆ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพราะแต่เดิมมาการจัดระดับตำแหน่งและกำหนดอัตราเงินเดือนนั้นไม่ได้มาตรฐานและแตกต่างกันไปในแต่ละสายอาชีพ ไม่มีแกนกลางเป็นบรรทัดฐานเปรียบเทียบ การพิจารณาจัดระดับตำแหน่งและกำหนดอัตราเงินเดือนให้เป็นมาตรฐานนี้ก็โดยถือหลักหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งคือ "พิจารณางานก่อน" (Look at the job) ตามวิธีการที่รายงานของลอร์ด ฟุลตัน ได้เสนอแนะไว้

การเปลี่ยนแปลงประการที่สอง คือจัดตั้ง "วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน" (The Civil Service College) ให้เป็นศูนย์กลางในการฝึกอบรม และค้นคว้าวิจัยการฝึกอบรมข้าราชการในด้านการบริหารแผนใหม่นี้ได้กระทำกันมาบ้างแล้วในระยะหลัง ๆ แต่วิทยาลัยข้าราชการพลเรือนจะขยายงานฝึกอบรม ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

กระทรวงที่ตั้งใหม่นี้จะมีผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานสำหรับให้คำปรึกษาแนะนำ

แก่กระทรวงทบวงกรมอื่น ๆ ผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารเหล่านี้จะให้คำแนะนำในเรื่องการใช้เครื่องคำนวณอีเลคโทรนิค ให้คำปรึกษาแนะนำในด้าน O & M และเทคนิคการบริหารงานแบบใหม่ และจะออกวารสาร O & M รายคาบเพื่อเผยแพร่

รายงานของลอร์ด ฟุลตัน ได้เสนอให้มีการแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้ทำงานในด้านอุตสาหกรรมกับข้าราชการพลเรือน ข้อเสนอแนะนี้ได้รับความเห็นชอบ จึงได้มีโครงการแลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่กันระหว่างราชการพลเรือนกับวงงานอุตสาหกรรมและการค้า ได้มีองค์การอุตสาหกรรมและการค้าประมาณกว่า ๘๐ องค์การที่ให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนนี้ ซึ่งมีกำหนดระยะเวลา ๒ ปี ได้มีการพิจารณาที่จะแลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ของกระทรวงการคลัง กับบริษัท LAZARD BROS ซึ่งเป็นบริษัทที่ใหญ่โตบริษัทหนึ่งของอังกฤษ และธนาคารพาณิชย์ และระหว่างสภาการค้ากับบริษัทสร้างรถยนต์ ROOTS เป็นต้น

โดยที่กระทรวงราชการพลเรือนมีวัตถุประสงค์ที่จะเพิ่มสมรรถภาพของข้าราชการให้มากยิ่งขึ้น จึงได้มีการประสานงานกันกับนักธุรกิจอุตสาหกรรม โดยนายกรัฐมนตรีได้ขอร้องให้นักธุรกิจและนักอุตสาหกรรมมาร่วมพิจารณาถึงเรื่องความต้องการกำลังคนในราชการพลเรือน กลุ่มนักธุรกิจอุตสาหกรรมนี้แบ่งออกเป็นสองกลุ่ม กลุ่มแรกทำการศึกษาเกี่ยวกับราชการพลเรือนที่ไม่ใช่อุตสาหกรรม ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับองค์การอุตสาหกรรมของรัฐบาลที่สังกัดกระทรวงกลาโหม และกระทรวงเทคโนโลยี โครงการนี้ก็มุ่งหวังที่จะให้บุคคลภายนอกในวงธุรกิจอุตสาหกรรมได้มีส่วนเสนอแนะให้ความคิดเห็นในการปรับปรุงประสิทธิภาพของราชการซึ่งยังจัดว่าล้าหลังกว่าวงงานอุตสาหกรรมอยู่เป็นอันมาก

โครงการแลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่กันระหว่างหน่วยราชการกับองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมนี้น่าสนใจมาก การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กันระหว่างนักธุรกิจกับข้าราชการและความคิดใหม่ ๆ ในงานธุรกิจและอุตสาหกรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวกับการบริหารงานนั้นน่าจะได้ลองนำมาใช้ในราชการพลเรือนดูบ้าง

การศึกษาและความเป็นอยู่ ในสหรัฐอเมริกา

รัชนีเพ็ญ เด็นสุข

ปัจจุบันนี้มีผู้นิยมไปศึกษาต่อในต่างประเทศกันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศหนึ่งที่มีผู้สนใจเดินทางไปศึกษากันมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศที่มีความเจริญก้าวหน้าในด้านการศึกษาและวิชาการ ทั้งยังมีสถานศึกษาในระดับต่าง ๆ มากมายหลายประเภท เพื่อให้ผู้สนใจเลือกเรียนได้ตามความประสงค์และความถนัดของแต่ละคน สถานศึกษาในสหรัฐอเมริกายินดีต้อนรับนักศึกษาต่างชาติ ดังจะเห็นได้จากสถิติในปี ๑๙๖๙-๑๙๗๐ มีจำนวนนักเรียนต่างชาติที่ศึกษาอยู่ในสหรัฐอเมริกา ถึง ๑๓๔,๙๕๕ คน

เนื่องจากนักศึกษาจากประเทศไทยก็นิยมไปศึกษาต่อ ณ สหรัฐอเมริกา เป็นจำนวนมาก ผู้เขียนจึงใคร่ขอแนะนำให้ท่านผู้อ่านเข้าใจถึงการศึกษาและความเป็นอยู่ในสหรัฐอเมริกา โดยขออธิบายแยกออกตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

ระบบการศึกษา แบ่งออกได้เป็น ๓ ระดับดังนี้.-

๑. ประถมศึกษา (Elementary Education)

๒. มัธยมศึกษา (Secondary Education)

๓. อุดมศึกษา (Higher Education)

การศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ใช้เวลาทั้งสิ้น ๑๒ ปี เช่นเดียวกับของประเทศไทย โดยเริ่มจากเกรด ๖ ถึงเกรด ๑๒ (เทียบเท่า ม.ศ. ๕) แต่การแบ่งชั้นระหว่าง ๑๒ ปีนั้น แตกต่างกันตามความนิยมของแต่ละรัฐ

การแบ่งชั้นดังกล่าวอาจแบ่งออกได้เป็น ๓ แบบคือ

แบบที่ ๑ Elementary School ๘ ปี
(เกรด ๑-๘)
High School ๔ ปี
(เกรด ๙-๑๒)

แบบที่ ๒ Elementary School ๖ ปี
(เกรด ๑-๖)
High School ๖ ปี
(เกรด ๗-๑๒)

แบบที่ ๓ Elementary School ๖ ปี
(เกรด ๑-๖)
High School Junior High ๓ ปี
Senior High ๓ ปี

มีข้อสังเกตว่าในปัจจุบันการแบ่งแบบที่ ๒ และ ๓ เป็นที่นิยมกันมากกว่าแบบที่ ๑

ขั้นอุดมศึกษา (Higher Education) หมายถึงการศึกษาที่สูงกว่าระดับ High School (grade 12) และศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญา ผู้ที่จะเข้าศึกษาในระดับนี้ต้องเป็นผู้ที่สำเร็จ grade 12 หรือเทียบเท่าแล้ว สถานศึกษาขั้นอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกา มีชื่อเรียกต่าง ๆ กันดังนี้

๑. Junior College หรือ Community College มีหลักสูตร ๒ ปี เมื่อเรียนสำเร็จแล้วจะได้รับอนุปริญญา (Associate Degree) โดยทั่วไป Janior College จะมีระบบการสอนให้เลือก ๒ แบบคือ

แบบที่ ๑ มีระบบการเรียนเหมือน ๒ ปีแรก ของมหาวิทยาลัยที่มีหลักสูตร ๔ ปี เพื่อผู้ที่จบจาก Junior College แบบนี้จะได้เข้าเรียนต่อในมหาวิทยาลัยที่มีหลักสูตร ๔ ปีโดยสามารถโอนเครดิตที่เรียนไปแล้วได้ด้วย

แบบที่ ๒ สำหรับผู้ที่ขาดทุนทรัพย์ หรือไม่มีสติปัญญาพอที่จะไปเรียนต่อในมหาวิทยาลัยหลักสูตร ๔ ปี ก็สามารถเลือกเรียนวิชาชีพ เช่น วิชาเลขานุการ, บริหารธุรกิจ, ช่างไฟฟ้า, ช่างเขียนแบบ ฯลฯ ซึ่งมีหลักสูตร ๒ ปี สำเร็จแล้วก็สามารถออกไปประกอบอาชีพได้

๒. College วิทยาลัยประเภทนี้มีหลักสูตร ๔ ปี ให้ปริญญาทาง Arts และ Sciences มีคณะ (Department) ซึ่งเปิดสอนวิชาสาขาต่าง ๆ เช่น วิชารัฐศาสตร์, วิศวกรรมศาสตร์ บริหารธุรกิจ ฯลฯ โดยทั่ว ๆ ไป College มิได้มีมาตรฐานการศึกษาแตกต่างจาก University ตามที่คนส่วนมากเข้าใจ

๓. University คือสถาบันซึ่งประกอบด้วย College หรือ School ต่าง ๆ และ Professional Schools ส่วนที่สำคัญในมหาวิทยาลัยคือ บัณฑิตวิทยาลัย (graduate school)

ซึ่งรับผู้สำเร็จปริญญาตรีแล้ว เพื่อเข้าศึกษาต่อในขั้นปริญญาโทและปริญญาเอก

๔. Institute of Technology เป็นสถาบันที่ทำการสอนเฉพาะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และ Technology มีหลักสูตร ๔ ปี บางแห่งมี graduate school รวมอยู่ด้วยเช่น MIT (Massachusetts Institute of Technology)

นอกจากนี้ยังมีสถานศึกษาระดับ Technical Institute ซึ่งสอนวิชาทางด้านเทคนิค เช่นช่างเครื่องยนต์, ไฟฟ้า, ช่างเขียนแบบมีหลักสูตรประมาณ ๓ ปี สำเร็จแล้วได้รับประกาศนียบัตร (Certificate หรือ Diploma)

การแบ่งภาคการศึกษา ปีการศึกษาเริ่มในเดือนกันยายน และสิ้นสุดประมาณปลายเดือนพฤษภาคม ระหว่างต้นเดือนมิถุนายน ถึงปลายเดือนสิงหาคม เป็นการศึกษาพิเศษในภาคฤดูร้อน การแบ่งภาคการศึกษาแยกออกได้เป็น ๓ ระบบคือ

ก. ระบบ Semester

ภาคแรก (Fall Semester) เริ่มต้นกันยายนสิ้นสุดปลายมกราคม

ภาคสอง (Spring Semester) เริ่มต้นกุมภาพันธ์ สิ้นสุดปลายพฤษภาคมหรือต้นมิถุนายน

ภาคฤดูร้อน (Summer) เริ่มต้นมิถุนายน สิ้นสุดปลายมกราคม หรือต้นสิงหาคม

ข. ระบบ Quarter

ภาคแรก (Fall Quarter) เริ่มกลางกันยายน สิ้นสุดกลางธันวาคม

ภาคสอง (Winter Quarter) เริ่มต้นมกราคม สิ้นสุดกลางมีนาคม

ภาคสาม (Spring Quarter) เริ่มปลายมีนาคม สิ้นสุดกลางมิถุนายน

ภาคฤดูร้อน (Summer Quarter) เริ่มกลางมิถุนายน สิ้นสุดปลายสิงหาคม

ค. ระบบ Trimester

ภาคแรก (First Trimester) เริ่มต้นกันยายน สิ้นสุดธันวาคม

ภาคสอง (Second Trimester) เริ่มต้นมกราคม สิ้นสุดต้นเมษายน

ภาคสาม (Third Trimester) เริ่มปลายเมษายน สิ้นสุดต้นสิงหาคม

การสมัครเข้าศึกษา ผู้ที่ประสงค์จะไปศึกษาต่อควรจะได้ติดต่อขอคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่แนะแนวการศึกษา เพื่อประกอบการพิจารณา

ตัดสินใจเลือกสถาบันที่จะทำการศึกษาต่อ สถานที่ที่นักเรียนไทยจะขอความช่วยเหลือและขอคำแนะนำเกี่ยวกับการศึกษาต่อ ณ สหรัฐอเมริกาได้โดยไม่ต้องเสียค่าบริการมีดังนี้

๑. สถาบันการศึกษานานาชาติ (Institute of International Education) อาคารสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (ตึกสภาการศึกษาแห่งชาติเดิม) ถนนสุโขทัย ดุสิต กรุงเทพมหานคร

๒. แผนกวัฒนธรรม สำนักงานข่าวสารอเมริกัน (Usis) ถนนสาธรใต้ กรุงเทพมหานคร

๓. กองการศึกษาต่างประเทศ สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก กรุงเทพมหานคร

เนื่องจากวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งในสหรัฐอเมริกาจะมีหลักเกณฑ์ในการรับนักศึกษาต่างชาติต่างกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องดูหลักเกณฑ์ของแต่ละแห่งและปฏิบัติตามนั้น

อย่างไรก็ตามการสมัครเข้าศึกษาต่อ ณ สหรัฐอเมริกา มีหลักเกณฑ์กว้างๆ พอสรุปได้ดังนี้

นักเรียนซึ่งประสงค์จะเดินทางไปศึกษาต่อในระดับ High School ที่สหรัฐอเมริกามักไม่ค่อยมีปัญหา เนื่องจากระยะเวลาการศึกษาก่อนเข้ามหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาเท่ากับของประเทศไทยคือ ๑๒ ปี เช่น ผู้ที่สำเร็จ ม.ศ. ๓ และผลการเรียนดีพอสมควรก็ไปเข้า grade 11 ได้ถ้าผู้ใดมีผลการเรียนไม่ดีนักอาจต้องสมัครเข้าเรียนซ้ำ grade 10 ก่อน โดยสมัครล่วงหน้าอย่างน้อย ๖ เดือน ถึง ๑ ปี โรงเรียนในระดับนี้จะเปิดรับปีละ ๑ ครั้ง คือ ในภาคแรกของปีการศึกษา (Fall) จะมียกเว้นเพียงบางโรงเรียนที่ตอบรับให้เข้าไปศึกษากลางปีการศึกษาได้

อนึ่ง มีข้อควรสังเกตว่า โรงเรียนระดับ High School แบ่งได้เป็น ๒ ประเภท คือ โรงเรียนที่เป็นของรัฐ (Public School) และโรงเรียนที่เป็นของเอกชน (Private School) ผู้เข้าเรียนใน (Public School) ไม่ต้องเสียค่าเล่าเรียน แต่ต้องเป็นผู้ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเมืองที่โรงเรียนนั้นๆ ตั้งอยู่ดังนั้น สำหรับนักเรียนไทยจะเข้าไปศึกษาได้เฉพาะโรงเรียนที่เป็น Private School เท่านั้น เพราะผู้ปกครองไม่ได้มีภูมิลำเนาอยู่ที่นั่น ค่าใช้จ่ายสำหรับนักเรียนที่ไปเรียนระดับ High School จะค่อนข้างสูง ทั้งนี้เพราะเด็กที่ไปเรียนระดับนี้เป็นการสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าโรงเรียนที่เป็นประเภทโรงเรียนกินนอน (Boarding School)

การปล่อยให้เด็กเช่า apartment อยู่เลย ย่อมเป็นการไม่สะดวกและอาจก่อให้เกิดผลเสียหายทางการเรียนอีกด้วย

สำหรับ ผู้ที่ประสงค์จะไปศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีนั้น จะต้องเป็นผู้ที่สำเร็จชั้น มศ. ๕ หรือเทียบเท่า ควรได้คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ชั้น มศ. ๑-มศ. ๕ ไม่ต่ำกว่า ๖๕ % ทางมหาวิทยาลัยจะพิจารณาถึงความสามารถทางภาษาอังกฤษเป็นสำคัญ ดังนั้น มหาวิทยาลัยส่วนมากต้องการให้นักเรียนได้ส่งผลการทดสอบความรู้ทางภาษาอังกฤษที่ทางมหาวิทยาลัยเชื่อถือและรับรองไปเพื่อประกอบการพิจารณารับเข้าทำการศึกษา เช่นต้องผ่านการทดสอบจากสถานสอนภาษา A.U.A. หรือให้ส่งผลทดสอบ TOEFL (Test of English as a Foreign Language) เป็นต้น และในบางสถาบันยังต้องการให้ผ่านการทดสอบข้อสอบมาตรฐานตามที่ทางสถานศึกษากำหนด เช่น ACT (American College Testing Program) SAT (Scholastic Aptitude Test) บางแห่งยังต้องการให้ผู้สมัครสอบ Achievement Test เพิ่มเติมวิชาที่สำคัญ เช่นวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

สำหรับ นักเรียนต่างชาติ ในระยะแรกยังมีปัญหาด้านภาษาอังกฤษ และวิธีการเรียนในโรงเรียนซึ่งแตกต่างไปจากประเทศของตน ดังนั้น จะเป็นการได้ประโยชน์อย่างมากที่จะสมัครเข้าไปศึกษายังวิทยาลัยประเภทหลักสูตร ๒ ปี (Junior College) ก่อน ทั้งนี้เพราะโรงเรียนประเภทนี้จะสมัครเข้าศึกษาได้ง่ายกว่ามหาวิทยาลัยหรือ College ประเภทหลักสูตร ๔ ปี โรงเรียนประเภท College Junior โดยทั่วไปมักจะเป็นโรงเรียนที่มีขนาดเล็กกว่า จำนวนนักเรียนน้อยกว่า อาจารย์จึงสามารถให้ความช่วยเหลือและดูแลได้ทั่วถึง จึงเป็นการเหมาะอย่างยิ่งในระหว่างที่เด็กกำลังอยู่ในระยะปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่นี้ แต่การเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยประเภท Junior College มีข้อควรระวังอย่างยิ่งก็คือ นักเรียนจะต้องรู้จักเลือกเรียนวิชาที่จะสามารถนำไปโอน (transfer) เครดิตไปยังมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยที่จะย้ายไปศึกษาต่อ เพื่อจะได้ไม่เป็นการเสียประโยชน์ ทางที่ดีควรจะขอรับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา (advisor) ก่อนที่จะเลือกวิชาเรียนในแต่ละเทอมจะเป็นการปลอดภัยกว่า

สำหรับผู้ที่จะ ไปศึกษาต่อ ในระดับปริญญาโทนั้น เนื่องจากในปัจจุบันมีนักศึกษาต่างชาติเป็นจำนวนมากที่ต้องการ ไปศึกษา

ต่อในสหรัฐอเมริกา ดังนั้น ผู้สมัครเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยและสถานบันชั้นสูง ในสหรัฐอเมริกาจะต้องแข่งขันกันมากกว่าในระยะ ๕ ปีที่แล้ว หลักเกณฑ์ในการรับนักศึกษาต่างชาติของมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา ไม่เหมือนกันดังได้กล่าวแล้ว แต่ส่วนใหญ่ยึดหลักเกณฑ์ที่สำคัญในการพิจารณารับให้เข้าศึกษาดังนี้.-

๑. เป็นผู้สำเร็จปริญญาตรี และมีผลการเรียนตลอด ๔ ปี ในขั้นปริญญาตรีสูงได้มาตราฐานกล่าวคือควร ได้คะแนนเฉลี่ยตลอด ๔ ปี ๗๐ % (เมื่อถือว่า ๖๐ % สอบผ่าน) หรือได้ B average หรือ ๓.๐ grade point (เมื่อถือว่า C-๒ เป็น Passing grade) สถานศึกษาบางแห่งถือตำแหน่งที่ของผลสอบเป็นสำคัญ เช่น ผู้สมัครจะต้องสอบได้เป็น top - tenth ของจำนวนผู้ที่สำเร็จการศึกษาเป็นต้น บางสถาบันถือว่าผลสอบของทุกปีมีน้ำหนักเท่ากัน แต่ส่วนมากมักถือว่าผลสอบของปีสุดท้ายมีความสำคัญมากที่สุด ทั้งนี้โดยถือหลักว่าผลสอบที่ใกล้วันสมัครที่สุดย่อมเป็นการแสดงถึงความสามารถที่ใกล้กับสภาพความจริงในขณะที่ยื่นใบสมัครมากที่สุด

๒. เนื่องจากพื้นความรู้ภาษาอังกฤษเป็นปัจจัยสำคัญอันหนึ่งในการไปศึกษาต่อในสหรัฐอเมริกา ดังนั้น มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา เกือบทุกแห่งต้องการให้นักเรียนผู้สมัครส่งผลการทดสอบภาษาอังกฤษ ไปเพื่อประกอบการพิจารณา การทดสอบดังกล่าวแล้ว มีดังนี้

๒.๑ TOEFL (Test of English as a Foreign Language) เป็นการทดสอบความรู้ภาษาอังกฤษในระดับสูงสำหรับนักศึกษาต่างชาติ อำนวยการสอบโดยศูนย์สอบ ETS (Educational Testing Service) แห่งเมือง Princeton, New Jersey สหรัฐอเมริกา การทดสอบกำหนดให้มีปีละ ๔ ครั้ง คือในเดือนตุลาคม มกราคม มีนาคม และมิถุนายน ปัจจุบันมหาวิทยาลัยต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาต้องการให้ผู้ทำการทดสอบได้คะแนนอย่างต่ำ ๕๐๐ คะแนนขึ้นไปหรือบางมหาวิทยาลัยก็ต้องการสูงกว่านี้ และเนื่องจากผลสอบ TOEFL มีอายุใช้ได้ ๒ ปี นับจากวันที่สอบ ดังนั้น ผู้ที่คิดว่าจะ ไปทำการศึกษาต่อ ในสหรัฐอเมริกา ควรจะได้สอบเตรียมไว้เสียตั้งแต่ก่อนสำเร็จปริญญาตรี หากได้คะแนนต่ำไปจะได้มีโอกาสฝึกฝน และทำการทดสอบใหม่ในครั้งต่อไปได้

๒.๒ GRE (Graduate Record Examination) นอกจากผลการสอบ GRE แล้ว มหาวิทยาลัยบางแห่ง ในสหรัฐอเมริกายังต้อง

การผลสอบของ GRE ควบคู่ไปด้วย การสอบ GRE คือการทดสอบความรู้ในด้านภาษาอังกฤษ (Verbal ability test) และการทดสอบความรู้ทางด้านคำนวณ (Quantitative ability test) การสอบ GRE ในประเทศไทยมีปีละ ๕ ครั้ง คือ เดือนมกราคม เมษายน มิถุนายน ตุลาคม และธันวาคม ผลการสอบมีอายุใช้ได้ ๕ ปี

๒.๓ ATGSB (Admission Test for Graduate Study in Business) เป็นการทดสอบความรู้ทางด้านภาษาและทางด้านคำนวณสำหรับผู้ที่ประสงค์จะไปศึกษาต่อทางด้าน Business Administration ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ต้องการ ให้ผู้สมัครส่งผลการสอบ ATGSB เพื่อประกอบการพิจารณาใบสมัคร ในประเทศไทยมีการสอบ ATGSB ปีละ ๔ ครั้ง คือ กุมภาพันธ์ เมษายน มิถุนายน และพฤศจิกายน ผลการสอบ ATGSB มีอายุใช้ได้ ๕ ปี

๓. เนื่องจากสหรัฐอเมริกา เป็นประเทศที่มีมาตรฐานการครองชีพที่อยู่ในระดับสูง มหาวิทยาลัยจึงต้องการใบรับรองจากผู้ปกครองหรือจากธนาคารเพื่อรับรองในด้านค่าใช้จ่ายแก่ผู้สมัคร ตลอดเวลาที่ศึกษาอยู่ในต่างประเทศ สำหรับนักเรียนที่อยู่ในความดูแลของ ก.พ. ก.พ. จะเป็นผู้ออกหนังสือรับรองดังกล่าวให้แก่สถานศึกษา

๔. มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ต้องการจดหมายแนะนำตัวของผู้สมัคร (Letter of recommendation) จดหมายแนะนำตัวนี้ ตามปกติทางมหาวิทยาลัยต้องการ ๓ ฉบับ (จากบุคคล ๓ คน) โดยควรจะขอจากผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่และความสามารถที่ทางคณะกรรมการรับสมัครของโรงเรียน จะเชื่อถือ และควรจะเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับตัวผู้สมัคร เช่น อาจารย์ นายจ้าง หรือผู้บังคับบัญชา เป็นต้น จดหมายแนะนำนี้ ผู้เขียนควรจะส่งตรงไปยังมหาวิทยาลัยที่นักเรียนผู้นั้นต้องการสมัคร โดยไม่ต้องผ่านมือผู้สมัครก่อน

สำหรับผู้ที่สำเร็จปริญญาโทจากประเทศไทย และประสงค์จะไปศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก ส่วนใหญ่มักจะต้องทำปริญญาโทซ้ำบ้างเป็นบางวิชา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดว่านักเรียนจะต้องศึกษาอะไรเพิ่มเติมบ้าง และเป็นจำนวนกี่หน่วยกิต

นอกจากนี้ยังมีโรงเรียนระดับ Vocational School โรงเรียนประเภทนี้ส่วนมากเป็นโรงเรียนของเอกชนที่เปิดสอนวิชาชีพสาขาต่าง ๆ เช่น วิชาเลขานุการ, บัญชี ฯลฯ ส่วนใหญ่จะรับเฉพาะผู้ที่สำเร็จ ม.ศ. ๕ หรือ

เทียบเท่า (เช่น ม.ศ.๖) ขึ้นไปเท่านั้น บางโรงเรียนก็ระบุว่า นักเรียนต่างชาติต้องผ่านการเรียนภาษาอังกฤษ Intensive English Course ในอเมริกาแล้ว อย่างน้อย ๑ เทอม จึงจะรับให้เข้าไปศึกษาได้ หลักสูตรโดยทั่วไปจะประมาณปีครึ่ง–๒ ปี

ที่อยู่อาศัย

ระดับนักเรียนมัธยม ควรจะให้อยู่โรงเรียนประเภทกินนอน หรืออยู่กับ family เพราะอายุยังน้อย

ระดับนักเรียนมหาวิทยาลัย อาจแบ่งออกได้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

๑. หอพักของมหาวิทยาลัย(Dormitory) มีทั้งห้องประเภทอยู่แบบมี roommate และอยู่คนเดียว ส่วนนักศึกษาที่แต่งงานแล้วก็มีแบบ married student apartment ของมหาวิทยาลัยให้เช่า แต่ต้องติดต่อขอจองล่วงหน้า

๒.Aparment ของเอกชน มีทั้งแบบมีเฟอร์นิเจอร์พร้อมและแบบไม่มีเฟอร์นิเจอร์ apartment นี้ อาจจะรวมทั้งค่าน้ำ ไฟและแกสพร้อม หรืออาจจะไม่รวมก็ได้

๓. Rooming House แบ่งเช่าเฉพาะจากเจ้าของบ้าน โดยใช้ห้องน้ำและครัวร่วมกับผู้อื่น

๔. Fraternity เป็นหอพักเฉพาะนักศึกษาชายและ Sorority เป็นหอพักเฉพาะนักศึกษาหญิง หอพักทั้งสองประเภทนี้เฉพาะพวกที่มีฐานะดี มีชื่อเสียงในด้านกิจกรรมต่าง ๆ หรือมีการศึกษาดีเด่น

๕. Family ในระดับนี้นิยมอยู่เพียงช่วงสั้นในระหว่างปิดภาคเรียน หรือเทศกาลต่างๆ เพื่อศึกษาชีวิตความเป็นอยู่ ของชาว อเมริกันเท่านั้น

งบประมาณค่าใช้จ่าย

เป็นที่ทราบกันดีว่าสหรัฐอเมริกามีดินแดนกว้างใหญ่ไพศาล ประกอบไปด้วยรัฐต่าง ๆ ๕๐ รัฐ ดังนั้นในแต่ละรัฐจึงมีค่าครองชีพแตกต่างกัน โดยทั่วไปพอจะกล่าวได้ว่ารัฐทางแถบเหนือ ๆ (เช่น Pensylvania, New Hampshire,Massachusette) จะมีค่าครองชีพสูงกว่ารัฐทางแถบใต้ (เช่น Texas, georgia, Missouri) และค่าครองชีพในเมืองใหญ่ ๆ เช่น New York หรือ Chicago ก็ย่อมแพงกว่าเมืองเล็ก ๆ ตามชนบท

เนื่องจากค่าครองชีพตามรัฐต่าง ๆ แตกต่างกันดังกล่าวแล้ว จึงไม่สามารถที่จะกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายให้ตายตัวลงไปได้ แต่

อย่างไรก็ตามพอจะกล่าวได้ว่า งบประมาณโดยทั่วไปจะประมาณปีละ ๓,๕๐๐–๕,๐๐๐ ดอลล่าร์สหรัฐ (อาจมีบ้างเป็นบางมหาวิทยาลัยที่งบประมาณปีละ US. $ ๖,๐๐๐ ขึ้นไป) งบประมาณดังกล่าวแล้วรวมทั้งค่าเล่าเรียน ค่าอาหาร ค่าที่พัก ค่าหนังสือ และเงินใช้สอยส่วนตัวประจำเดือน (pocket money) โดยทั่วไปค่าใช้จ่ายประจำเดือน จะประมาณเดือนละ US. $ ๒๐๐ ในสหรัฐอเมริกาค่าเล่าเรียนเป็นปัญหาสำคัญที่ จะทำให้งบประมาณ ค่าใช้จ่าย เพิ่มหรือลด ทั้งนี้เพราะค่าเล่าเรียนในแต่ละมหาวิทยาลัยไม่เท่ากัน (อยู่ระหว่างปีละ US. $ ๗๐๐–๒,๐๐๐) ถ้าผู้ไปเรียนได้ตรวจสอบดูเสียก่อนก็จะทำให้ประหยัดไปได้มาก

อนึ่ง มีข้อน่าสังเกตว่า ภายในระยะ ๒–๓ ปี ที่ผ่านมาค่าครองชีพในสหรัฐอเมริกาสูงขึ้นมาก โดยเฉพาะค่าเล่าเรียนได้เพิ่มสูงขึ้นทุก ๆ ปี ดังนั้นผู้ปกครองจึงควรจะได้เตรียมตัว รับปัญหา ในด้าน งบประมาณที่เพิ่มขึ้นนี้ด้วย

การรับรองมาตรฐานของมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา

โดยเหตุที่การควบคุมมาตรฐานการศึกษาในสหรัฐอเมริกามิได้ดำเนินการโดยรัฐบาลกลางเหมือนกับประเทศอื่น ๆ แต่ละรัฐมีสิทธิจัดการศึกษาของตนเอง การศึกษาของแต่ละรัฐซึ่งแตกต่างกัน และจำเป็นที่จะต้องมีสมาคมที่รับรองมหาวิทยาลัยเป็นสำนักงานเรียกว่า "Accreditation" ซึ่งแบ่งเป็น ๒ ประเภทคือ

๑. รับรองทั่วไปเรียกว่า Regional Accreditation

๒. รับรองหลักสูตร เฉพาะวิชาที่เป็นวิชาชีพเรียกว่า Professional Accreditation

ฉะนั้นผู้ที่ประสงค์จะไปศึกษาในสหรัฐอเมริกาและปรารถนาจะเข้ารับราชการ จะต้องตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสถาบันที่จะไปศึกษาว่าได้ Regional หรือ Professional Accreditation หรือไม่ด้วย

อนึ่ง สำหรับรายละเอียดปลีกย่อยที่เกี่ยวกับสาขาวิชาชีพต่าง ๆ จะติดต่อสอบถามได้ที่กองวิชาการ หรือจากฝ่ายวิเคราะห์และแนะแนวการศึกษา กองการศึกษาต่างประเทศ สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก ได้ตามวันและเวลาราชการ

ผู้เขียนหวังว่า บทความเรื่องนี้คงจะเป็นเครื่องประกอบการตัดสินใจ ในการที่ท่านจะส่งบุตรหลานไปศึกษาต่อ ณ สหรัฐอเมริกา ได้บ้างไม่มากก็น้อย

ผู้เขียนและผู้เขียน

เทียน อัชกุล – อธิบดีกรมประชาสงเคราะห์ เขียนเรื่อง "บทบาทของหัวหน้างานต่อประสิทธิภาพการทำงาน" ได้อย่างเข้าถึงความเป็นหัวหน้างาน ความจริงที่ปรากฏอย่างเห็นได้ชัดแจ้งในเรื่องนี้คือการบริหารของผู้บริหารชั้นสูงสุดย่อมมีผลกระทบกระเทือนถึงการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การทั้งองค์การ

ชลอ วนภูติ - รองปลัดกระทรวงมหาดไทย เรื่องประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการเป็นเรื่องราวที่น่าอ่าน แสดงถึงประสิทธิภาพของคนหลายระดับ เรามีต้นฉบับที่น่าอ่านของท่านเตรียมไว้สำหรับวารสารฉบับเดือนมีนาคมอีกเรื่องหนึ่ง ขอให้เชื่อว่ามีคุณค่าเกินการรอคอย

พ่วง สุวรรณรัฐ – รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทย เป็นผู้เขียนคำนำหนังสือ–ห้ารอบ ในวันครบรอบอายุหกสิบปีของหัวหน้างานที่ดีของท่าน พลเอก ประภาส จารุเสถียร ข้อเขียนชิ้นนี้แสดงให้เห็นว่าผู้เขียนมองบุคคลผู้เป็นหัวหน้าได้ในแง่มุมที่กว้างขวาง โดยไม่ยอมผ่านรายละเอียดข้อใดไปเลย

บัญญา ฤกษ์อุไร – จากเรื่อง ฯลฯ พลเอก ประภาส กับสื่อมวลชนในหนังสือ ห้ารอบ เราเชื่อว่าความเป็นสื่อมวลชนที่ดีของผู้เขียนสามารถดูดภาพของผู้ที่ตนเขียนถึงออกมาได้ ในแง่มุมคมกริบ แปลกตาและน่าตื่นใจ

สำราญ ถาวรายุศม์ เป็นผู้อำนวยการกองตำแหน่งและอัตราเงินเดือนสำนักงาน ก.พ. อย่าต่อว่ากันเลยว่าเรื่องสั้นเกินไป หัวกะทิมันก็ต้องมีน้อย อย่างนั้นมิใช่หรือ

สมสละ จีระพันธ์ เป็นหัวหน้าฝ่ายจำแนกตำแหน่ง สำนักงาน ก พ. ไม่ยืนยันว่าเรื่องกระทรวงราชการพลเรือนอังกฤษนี้ ได้มาจากประสบการณ์ระหว่างไปศึกษาอยู่ที่นั่นหรือเปล่า

รัชนีเพ็ญ เต็มสุข เป็นเจ้าหน้าที่นักเรียนต่างประเทศ และเป็นผู้หญิง ชื่อของเธอแปลว่าพระจันทร์เต็มดวง ชำนาญเรื่องราวของสหรัฐอเมริกามาก เขียนมาถึงตอนนี้ยังนึกไม่ออกว่าทำไมต้องแปลชื่อของเธอ

เจตน์ บุณยะประสพ เป็นชายหนุ่ม เป็นสถาปนิก มีไฟแรงอยู่ในลายเส้นและในดวงตา คอลัมน์ตกแต่งภายในของเขาใน บ. อาร์. มีผู้สนใจมากเป็นอันดับหนึ่งของนิตยสารเล่มนั้น ให้เกียรติเขียนปกให้วารสารข้าราชการ ขอบคุณ ขอบคุณ

การเดินทางจากหน้าแรกถึงหน้าสุดท้ายของวารสารข้าราชการ อาจไม่ต้องใช้เวลายาวนานนักสำหรับการอ่าน หากเราต้องใช้เวลานานเกินควรสำหรับการทำขึ้นมาเป็นรูปเล่ม

จะอ้างว่าเพราะเดือนนี้มีถึงแปดวัน-ก็ไม่น่าจะเป็นเช่นนั้น

ความเพียรพยายามที่จะให้วารสารข้าราชการงดงามอยู่ในรูปลักษณ์เนื้อหาสาระอันจะสนองความพึงพอใจของท่านผู้อ่านมากที่สุด เท่าที่เวลาอันจำกัด และความสามารถของเรา (หากมี) จะอุทิศให้ได้ คือความมุ่งมาดอันจริงใจของเรา เราอยากให้ความเพียรพยายามนี้เป็นไปได้

และยังไม่มั่นใจนัก

ไม่ได้หวังถึงกับว่าจะให้วารสารข้าราชการ เป็นตัวแทนของความคิดเห็นในหลายรูปแบบของข้าราชการทั้งหมด สิ่งที่เราต้องการโดยแท้คือการเป็นสื่อกลางสำหรับความคิดเห็นอันดีงามและสุจริตใจของท่าน บางทีการแสดงออกโดยความคิดริเริ่มแปลกใหม่อาจได้รับการพิจารณาหรือการยอมรับ

ซึ่งอาจทำให้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ดีขึ้นของข้าราชการ

อย่าลังเลใจหากจะเขียนบางสิ่งบางอย่างที่ท่านกำลังคิดอยู่ให้กับวารสารข้าราชการ

ขอให้เชื่อว่าเรากำลังรอคอย

และเมื่อถึงเดือนมีนาคมอันร้อนเร่า

เราจะให้ท่านได้อ่านวารสารข้าราชการตอนกลางเดือน

เราจะเสนอท่านด้วยเรื่องราวเกี่ยวกับสภาพรายได้รายจ่าย ของข้าราชการ

ทุกแง่ ทุกมุม ในข้อเท็จจริง เท่าที่เราพึงแสวงหาและวิเคราะห์ได้

เรารู้สึกว่ามีความประสานกลมกลืนกันอย่างลงตัวและลึกซึ้ง

ระหว่างบรรยากาศของเดือนมีนาคมกับสภาพรายได้รายจ่าย

เพราะเมื่อพูดถึงเรื่องนี้

หัวใจของท่านก็ร้อนเร่าขึ้นมาเลย มิใช่หรือ ?