



กับงานของหน่วยที่ตนรับผิดชอบ แต่อยู่ที่จะทำอย่างไรจะทำให้หน่วยงานของตนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้นเพื่อให้ตนพัฒนามีอำนาจราชศักดิ์มากขึ้น หรือไม่ก็พยายามไขว่คว้าทำແเน่งสูงขึ้นไป จึงมีคำกล่าวกันทั่วไปว่า ต้าโครงพยายามทำงานมากๆ ให้ขยายศักดิ์เต็มๆ ว่าเป็นผู้พยากรณ์สร้างจักรวรรดิของตนให้ยังไห้ขึ้น จนไปกว่าก่ายหรือสร้างความรู้สึกชุ่นเคืองให้กับหัวหน้าของหน่วยงานอื่นอย่างที่เรียกว่าเกิດการ “เหยียบหัวเมฆเท้า” ขึ้น แต่ตัวผู้ใหญ่ไม่ก่อຍกระเสือกการสนับประยุกต์จะล่าวหาว่าไม่อาจใช้ในการงาน คงหวังกระโตคไปทำงานทำແเน่งอื่นยังกว่างานบ้ำบันซึ่งคงใช้เป็นที่พักพิงชั่วคราวเท่านั้น

อนึ่ง ผู้ใหญ่มักมีภาระหน้าที่ทั้งในราชการและส่วนตัวตลอดงานการทิศท่อ กับประชาชนกว้างขวางมากขึ้น ทำให้มีเวลาที่จะคิดลงงานโดยตรงน้อยลงทุกที ๆ พวกลูกน้องบางคนก็อยาก จะให้มีโอกาสเสนอความคิดเห็นเข้าติดต่อใกล้ชิดกับการในราชการและเอกสารราชการ ซึ่งส่วนหนึ่ง ก็อาจจะเป็นการพยายามชักจูงผู้ใหญ่ให้มีผลประโยชน์ส่วนตัว ชุรุกจารก้า การพักผ่อนสันทนา การรวมทั้งการเผยแพร่ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้บังเกิดความสัมพันธ์กับมวลgalawayใกล้ชิดเป็นแบบ “อรุปนัย” กระชับเข้ากันแบบอรุปนัยให้แน่นแฟ้นขึ้น เวลาคิดอยู่ในการงานก็ยังน้อยลงไป ข่าวสารที่ได้รับ แทนที่จะเป็นข่าวกรองที่จะนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้องก็มักกล้ายเป็นข่าวปลอม ข่าวที่มุ่งให้ผู้บังคับบัญชาเห็นชอบกับความคิดเห็นของฝ่ายตน เมื่อคนทั้งหลายพยายามเข้าหาผู้ใหญ่มากขึ้นก็ เป็นธรรมคาดอยู่เองที่ผู้ใหญ่จะมีเวลาให้ทุกคนเข้าหาไม่ได้มากและท้วง นาน ๆ ไปก็จะมีคนเข้าถึงให้จำนวนหนึ่ง บุคคลพากันจะทำตามให้กันทั้งหลายเชื้อว่าตนเป็นคนโปรดปรานเชื่อถือของผู้ใหญ่ ผู้อื่นต้องเกรงกลัว นับถือ มีระดับอาชญากรลงไทยหรือรังแกได้ บุคคลพากันจึงเป็นพวกที่ทำให้ผู้น้อยแทรกกันเป็นพวกเป็นเหล่าไม่เข้าใจกันได้ เมื่อผู้ใหญ่กล้ายเป็นชุดที่ถูกคนทุกฝ่ายเข้าไปม้วสุมชุมนุกันอยู่ก็ยากที่จะมองเห็นงานได้ทั่วสูบุปูร์ง ผลสุดท้ายก็ไม่ได้คิดถึงวัตถุประสงค์ และทั้งเป้าหมายให้ลูกน้องได้ปฏิบัติให้ชัดเจน เมื่อปรากฏจากชั้นสองลิ้นนี้ การควบคุมและการประสานงานก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ เมื่อไม่มีทางประสานงานโดยสารที่จะเกิดความเข้าทัยแย้งแบ่งงานแบ่งความที่ความชอบก็เกิดขึ้น เหมือนเล่นแร่ลังกู เราจึงเห็นได้ว่างงานของหน่วยงานมีลักษณะเช่นนี้ เกิดขึ้นทุกแห่งไม่มากก็น้อย บัญหามีว่ามองเห็นหรือมองไม่เห็นเท่านั้น ที่จริงบัญหามีความชัดแย้งนี้ มักจะเห็นได้ชัดเจนในระดับต่ำ ๆ ของหน่วยงาน แต่ผู้ใหญ่จริง ๆ มักไม่โปรดทราบ เพราะไม่โปรดบอกรความจริง คณรองๆ ลงไปที่มีส่วนสร้างบัญหาก็จะเพดดูกูลบลเบลยังเสียไม่บอกให้ทราบ จะบอกก็เฉพาะสิ่งที่จะทำให้ผู้ใหญ่เชื่อว่าตนเองเป็นคนมีบัญชาสนฯ จะคิดประสงค์สิ่งใดสำเร็จ

เพราเพวากลุกน้อยต่างพยาภานทำกันเต็มที่จนบรรลุความตั้งใจทั้งนั้น คำสั่งก่าง ๆ ที่ออกไป ลูกน้องที่ทำตามกันเต็มที่ไม่มีใครเอาปัญหาข้อขัดข้องมาหารือ มีแต่รายงานตีๆ ทั้งนั้น จึงไม่ค้องร้าชักใชหัวนกลับไปคิดอีก นานๆ ไปเมื่อมีงานใหม่มาทับดม ผู้ใหญ่ก็จะสั่งไปเอง การประสานงานซึ่งเป็นงานที่ถูกต้องได้ง่าย

## 2. ปลาหมึกยักษ์ หรือไม่เลือด

### หันมาดูเรื่องงานบ้าง

งานราชการก็คืองานธุรกิจเอกชนของหน่วยงานต่าง ๆ นั้นมีการคล้ายกันคือมีลักษณะสัมส่วนเป็นไปที่ทราบว่าจะทำอะไรบ้างแค่ไหนเพียงใด เมื่อใด แต่ธุรกิจเอกชนมักมีภาษาที่คือว่าnid หน่อย เพราจะมุ่งเน้นที่จะทำบริการต้านให้ด้านหนึ่งและถูกจำกัดด้วยปริมาณเงินทุนและคุณภาพขั้นส่วนหน่วยราชการมักทั้งขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ บางครั้งก็ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงล้ำ ให้ผู้ปฏิบัติกำหนดเอง ข้างประชาชนก็จะทราบหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ๆ ได้จากคำพังเพยเงินบำนาญด้วยสุข บ้องกันประเทศ หรือพิกัดที่ตราชฎร เป็นต้น ผู้คนหน่วยที่มีหน้าที่ดูแลเงินก็ไม่มีอำนาจที่จะทำตามหน้าที่นั้นได้เช่น เทศบาลต่าง ๆ ซึ่งมีหน้าที่ที่กำหนดไว้เป็นข้อ ฯลฯ เดิม ดังนั้นหน่วยราชการต่าง ๆ จึงสามารถที่ความเอื้ออาเจนว่าจะทำอะไรบ้าง จึงมีลักษณะเป็นเหมือนปลาหมึกยักษ์ ที่แม้จะรู้ว่าตนคืออะไรจะไปทางไหน แต่มือและเท้าออกมากตามยถาบังสั้นบ้างรุ่มรำไปหมด แต่ละมือก็คือคลานกันไปคนละทางสองทาง หรือถ้าจะเปรียบเหมือนกัว ไชราซึ่งมีหลายหัวแต่ละหัวแห่งขยายไปคงเป็นกัวอ่อนในมีแยกหัวแยกหางไปอีก หรือเหมือนหยดน้ำหมึกบนแผ่นกระดาษฟังจะค่อย ๆ แผ่ไปจนทั่ว ทำนั้นที่สังเกตความเด็ดโอดของหน่วยราชการบ้างหน่วยจะเห็นเป็นเช่นนี้ คือเริ่มกว้างเป็นแนกเล็ก ๆ ขยายเป็นแนกใหญ่ เป็นกองมีน้อยแนก จนมีมากแนก แล้วแยกเป็นหลายกองจนในที่สุดเป็นจำนวนมาก เป็นกระพรุน และที่ปลายก็คือแนกแยกกันก่อสร้างสาขาไปเรื่อย ๆ เมื่อใดเมื่อใดก็เมื่อใด ดังนั้นนาน ๆ ไปหน่วยงานจะรวมงานต่าง ๆ มาไว้เป็นอำนาจหน้าที่ของคนจนสับสนไปจนหมด ผลสุดท้ายไม่ทราบว่าหน่วยนั้นคืออะไร ทำไม่จึงก่อตั้งสาขางานนั้น ๆ

เมื่อหน่วยงานขยายจำนวนมากขึ้นผลสุดท้ายงานเหล่านั้นจะขัดกันเองงานทำให้งานหลักดำเนินไปไม่ได้ เช่นการทำราชเมืองให้เข้ากับการสืบสานเจ็บกุழูมผู้ร้ายอย่างเดียวทำให้การปราบปรามยาเสื่อมไม่ได้ผลเท่าที่ ก็ขอให้มีอำนาจสอบสวนค่วย กรณีเมื่ออำนาจสอบสวนแล้วงานทั้งนี้สืบสานเจ็บกุழูมก็ยังไม่ไป เมื่องานสืบสานย้อนไป ก็ไม่ค่อยมีหลักฐานมักกัวผู้กระทำผิดแล้วก็คือจะสอบสวนให้ได้ผลไม่ได้ เมื่อนำคดีขึ้นฟ้องศาลก็ไม่ค่อยมีหลักฐานแน่นเพื่อท้องปล่อยไป

การปรับปรุงก็ย่อมไม่ได้ผลดี หากจะมองทั่วไปย่างง่าย ๆ อีก ก็คือ ตำรวจผู้จับกุมเห็นว่าผู้ร้ายสมัยนี้ปฏิบัติการรวดเร็ว ดังนั้น ตำรวจจึงต้องมีระดับความคิดในการจับกุม กรณีผู้ร้ายเห็นตำรวจชื่อรณัตคันโถมาผู้ร้ายก็วิ่งเข้าไปในกรอกซอยเกา ๆ เสีย ตำรวจก็ขับเข้าไปไม่ได้จะออกวิ่งหรือเดินกว่าจะก้ามได้นักเสียแล้วก็มี

อีกอย่างหนึ่งงานที่เพิ่มขึ้นก็มักจะไม่ทราบว่าไปก้าวถ่ายเอกสารของกระทรวงทบวงกรมอื่นเข้า เช่น หน้าที่ในการศึกษาแก่เยาวชนและผู้ห้องกรณีความรู้วิชาชีพก็คูณกันจะเป็นหน้าที่ของหลายกรมในแบบทุกระยะ หน้าที่ในการพัฒนาห้องถึงก็เป็นหน้าที่ของกรมต่าง ๆ อย่างน้อย 4-5 กรม แม้หน้าที่ขัดปะน้ำ สร้างทาง สร้างเรือน ฯลฯ ก็เป็นภาระงานของหลายกรมทั้งสิ้น ทั้งที่ในชั้นแรกก็เป็นหน้าที่ของหน่วยงานเดียว แต่หน่วยอื่นๆ ก็ริเริ่มทำขึ้นมาภายหลัง จนยุ่งเหยิงนุ่งนังกันไปหมด กระบวนการที่ไม่เกิดขึ้น นี้ส่งผลกระทบและการทำงานซ้ำซ้อนกัน

ด้านมาตรฐานภายในที่ทำงานแต่ละคนทำอยู่ก็จะเห็นลักษณะทำงานของเดียวกันเกิดขึ้นคือ เจ้าหน้าที่แต่ละคนต่างก็ทำงานกันคนละหลายอย่างต่าง ๆ กัน ต่างประเภทกัน แม้จะมีคำแนะนำหน้าที่ที่แบ่งกันไปเป็นลายลักษณ์อักษร มีคำสั่งแต่งตั้งไปชัดเจนแล้วก็ตาม เช่น พนักงานพิมพ์ดีดอาษาต้องทำหน้าที่เลขานุการส่วนตัว เสมียனรับส่ง รับโทรศัพท์ ฯลฯ ประจำแผนกหน้าที่หนึ่ง ต้องทำหน้าที่อื่น ๆ ด้วยตั้งแต่การโรงไปจนถึงหัวหน้าแผนกหรือหัวหน้ากอง นักวิชาการทำหน้าที่ธุรการ นักธุรการทำหน้าที่วิชาการ ฯลฯ ที่เป็นเช่นนี้อาจกล่าวได้ว่ามีสาเหตุหลายประการ เช่น โดยแท้ที่จริงแล้วหากที่จะแยกงานออกให้ชัดเจนได้ หรือเกิดขาดแคลนคน กันที่มีอยู่ล้ำปี๊ สถาบัน ท้องให้คนที่มีหน้าที่อื่นทำแทน หรือคนบางคนใช้ทำงานไม่ได้ผลต้องใช้คนหน้าที่อื่นที่คล่องแกล่ไว้ผลงานก็ไม่สามารถทำ หรือนายใช้คนไม่เป็น กรณีประเภทนี้ทำให้เกิดการขัดแย้งไม่พอใจซึ่งกันและกัน และขัดแย้งระหว่างการช่วยกันทำงานคนละไม้กันและมือกับกรณีขัดแย้งเมืองงานกันทำ แซงกัน เหยียบเท้ากันก็คุ้มยากให้ยากเท่าที่ในทางปฏิบัติ

นอกจากการทำงานในราชการทั้งในหน้าที่โดยตรงและโดยอ้อมแล้ว งานของการนี้ แต่ละที่เป็นงานที่สร้างให้ผู้ห้ามประพฤติงานขึ้นอีกมากมาย เพราะมักจะเกิดการขัดผลประโยชน์เจน ต้องเกิดเรื่องเดาหักกันลงไประหง่าน หรือไม่ก็ไม่มองหน้ากันเท่าไหร่กันเป็นโรคประสาทงานขึ้น อาการหนัก

ลักษณะของราชการยังอย่างหนึ่งคือ ข้าราชการช่วยกันสร้างงานขึ้นมาให้เต็มเวลาที่มีอยู่ ตามที่ศาสตราจารย์ปาร์กินสันเคยเขียนไว้ งานที่สร้างหรือริเริ่มขึ้นมาส่วนใหญ่เป็นงานหน้างสือ

ซึ่งต้องรวมรวมพอๆ กันเสนอให้ผู้ใหญ่เห็นจนไม่ต้องมีเวลาคิดถึงเรื่องอื่น ๆ เพาะเพียงแต่เห็นนามในเอกสารต่าง ๆ ก็หมดเวลาเสียแล้ว วิธีนี้เกิดผลดีแก่ลูกน้องอีกอย่างหนึ่ง คือ นายมัวเห็นหนังสือ ไม่มีเวลาตรวจงานก็ไม่เห็นข้อบกพร่อง ไม่มีเวลาคุมงานสั่งงานใหม่ จะได้ไม่ต้องทำในสิ่งที่ตนเองไม่อยากทำ นายไม่มีเวลาจะถูกการประسانงานในขณะปฏิบัติงานได้ ได้เกรียงงานจนย่านไม่ไหวไปเอง ลูกน้องก็มีอิสระมากขึ้นทำงานต่อที่ต้องการทำงานมากขึ้น นายก็ได้เกรียงงานอยู่กับกองกระดาษไปวันหนึ่ง ๆ

### 3. แบ่งรูหรือขับปูใส่กระดัง

สมญานุสานของการประسانงานที่สำคัญที่สุดน่าจะได้แก่บรรดาเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานนั้นเองที่เป็นเช่นนี้ก็ เพราะ ในหน่วยงานมีพนักงานเจ้าหน้าที่ในระดับชั้นต่าง ๆ มากกว่าผู้บังคับบัญชา ทั้งเจ้าหน้าที่แต่ละคนก็มีปัญหาในน้อยกว่าตัวผู้บังคับบัญชาเองและในหลายกรณีกลับมีปัญหาซึ่งยากกว่าตัวผู้ใหญ่เสียอีก ปัญหาที่ว่ามีความถึงทุกเรื่อง เช่น ความมั่นคงในการงาน ความต้องการที่จะก้าวหน้า เพราะยังเห็นทางที่จะต้องเดินไปเมื่อยอีกไกล ความทะเยอทะยานอย่างเห็นอกเห็นใจ เป็นใจได้อยู่ได้กินได้ใช้ในสิ่งต่าง ๆ มากมาย ความต้องการทางเศรษฐกิจทั้งในระดับที่จะให้พอยมีพอยกินจนถึงระดับให้ล้มเหลวหรือซึ่งเป็นความต้องการที่ไม่รู้จบ นอกจากนี้ยังเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ชอบแข่งขันกันอย่างเป็นผู้ชนะ อย่างก็อยากรุ่งเรือง ความริบสิงเหล่านี้ใช้สิ่งผิดปกติอะไร เป็นธรรมชาติของมนุษย์ปุ่นชนที่ต้องมีกิเลสอย่างนี้ แค่ก็เป็นมาตรฐานที่จะทำให้เกิดผลดีหรือผลร้ายแก่งานได้ คือ ถ้าทุกคนแข่งขันกันทำงานเพื่อให้ได้งานดี แล้วคนสองจะได้ก็ตัวย หรือการแข่งขันกับเพื่อนฝูงผู้ร่วมงาน ถ้าเป็นการแข่งขันภายใต้ทางที่ชอบธรรมก็จะเป็นผลดีแข่งกัน แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าการแข่งขันนั้นมีไปโดยไม่มีแบบแผน มีการปักแข่งปักข่ายจราจรยา ใส่ไฟ ยุยงส่งเสริม ขับกันตั้งตัวมองทะเลขากัน ฯลฯ แล้ว ผลร้ายก็จะเกิดขึ้นแก่งานหนึ่งหมาย

ข้อที่น่าเสียใจคือการแข่งขันอุ่นเครื่องไปทรงมีนัยเหลือเกิน ส่วนใหญ่เป็นการแข่งขันที่สกปรกโสมน โดยกึ่งผู้ใหญ่มาว่ำวังด้วยตังให้ก้าวแล้วในตอนทันการระหว่างทางวิวากันภายในหน่วยงานเงื่อนมาก

ถืออย่างหนึ่งก็คือคนบางคนมีความคิดวิเริมคือ อยากทำโน่นทำนี่ หมั่นเสนอความคิดต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจจะเป็นความคิดวิเริมที่มีประโยชน์สามารถนำไปปฏิบัติได้ แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ยอมให้ทำไปเรื่อย ๆ ก็จะเกิดการแข่งงาน หรือก้าวภายนอกของผู้อื่นหรือหน่วยอื่นใน

ไม่ใช้ การแย่งงานกันทำนี้ย่อมเป็นมือเกิดสำคัญของการประ산งาน อย่างไรก็ต้อง ความคิดเห็น เป็นสิ่งมีค่าที่สุดที่หน่วยงานจะพึงได้รับจากเจ้าหน้าที่อย่างคน เป็นสิ่งที่ควรส่งเสริมให้มีมากที่สุด และควรจะถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการจะพิจารณาบាหนึ่กความชอบ เพราะจะเป็นสิ่ง เดียวกันที่จะทำให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสร้างความพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับบริการ น้อมหาจึงอยู่ในประเด็นที่ว่าความคิดเห็นเป็นประเทกไหนที่มีผลต่ออย่างเดียว อย่างไหนอาจ จะมีผลร้ายด้วย และการมีมาตรการอย่างไรที่จะบังกับมิให้เกิดผลร้ายขึ้น

ปรากฏการณ์ในการทำงานหน่วยงานที่นำสังเกตอีกอย่างหนึ่งก็คือ ในหน่วยงานแต่ละ หน่วยไม่ว่าจะมีคนทำงานมากหรือน้อยเพียงใดก็ตามก็อาจจะแยกคนออกไปได้เป็น 4 พวก ก็คือ พวกรักที่ทำงานตัวเป็นแก่ตัว เห็นแก่งานอย่างเดียว จนไม่นึกถึงความเห็นอย่างล้าบากและบาง ครั้งก็ไม่ได้นึกถึงว่าตนจะได้รับบำเหน็จความชอบอะไรเพียงพอคุ้มเห็นอิหรือไม่บุคคลประเทก นี้ เท่าที่สองสำราญความเห็นดุจยังไม่ทราบผลแน่นอน ปรากฏว่าคงจะมีratio 0.5% แต่ในการวิจัย ในต่างประเทศปรากฏว่าคนประเทกนี้จะมีอยู่ทุกหน่วยงานแห่งละ 2-3 คน

พวกที่สองเป็นพวกที่เป็นส่วนใหญ่ที่สุด ในราว 90% ของจำนวนทั้งหมด พวกรักสัมภ์ ลักษณะต่างกันทั้งแต่อาชีวน้อยถึงอาชีวามาก ส่วนใหญ่บางคนทำงานพอดีประจำประจำไปวัน หนึ่ง ๆ ทำพอให้ได้ชื่อว่าทำ ไม่รีบร้อนหรือทำให้ได้ให้เสร็จแล้วว่างงานจะหมด บางคนกลัวว่า คนจะเห็นว่าตนไม่สำคัญต้องถ่วงงานไว้ทำ เมื่อตนว่าต้องกิตมากมีปัญหาหลายประเจ็บ บุคคล ประเทกนี้ส่วนใหญ่สนใจจะให้กัวะงก้าวหน้าโดยไม่สนใจงาน แต่บางคนก็รู้กัวว่าไม่ได้ ทำงานเท็มที่จึงสนใจจะให้ตนเองก้าวหน้าพอกว่าไม่หวังจะไวมากันนัก จะจัดเป็นประเทกหมวด สามัญทางอุตสาหกรรมได้

ประเทกที่สามเป็นประเทกห้อยโหน มักไม่ทำงานทำการตามหน้าที่ แต่ชอบคิดอย ห้อยความทำประโยชน์ส่วนตัวแก่ผู้บังคับบัญชา แม้ไม่มีกิจจะใช้กิพยาภรณ์เข้าหาเข้าถึงเย็นนึง เที่ยวบันเที่ยวส่งพยาภรณ์แสดงความจงรักภักดีและพยาภรณ์หาดูจะส่วนตัวทำให้จันได้ เก็บช่วย เป็นธุระจัดงานวันเกิดของนายและคุณนายรวมตลอดถึงญาติของนาย เป็นกัววังเก็บให้นายได้ เป็นนายกสมาคมศิษย์เก่า นุสันธ์ สมาคมวิชาการ เป็นกัวการให้นายได้รับเชิญไปปาฐกถาทางที่ ต่าง ๆ ให้นายมีชื่อในหนังสือพิมพ์ และ ที.วี. ให้มาที่สุสาน เมื่อซักจุนนายได้รับทำในเรื่อง เหล่านี้แล้วคนก็จะให้มีงานทำ เช่นจัดที่กินเลี้ยง วังเด้นหาเงิน เชิญแขก ช่วยร่วมดำเนินปาฐกถา เว่อง่าย ๆ ที่บรรดาสมาชิกสมาคมบางประเทกนิยมพั่ง เมื่อมีงานทำก็มีโอกาสได้ใกล้ชิดเจ้านาย

ต่อไป ส่วนงานราชการไม่สนใจจะทำหรือทำไม่ได้ คนประเทกนี้เข้าใจว่ามีประวัติพื้นเพและความรู้สึกเหมือนคนสมัยเก่าที่เป็นกาสในเรื่องเบี้ยหรืออาชีพพนายหน้าหาก่อน เมื่อมากว่าในสมัยนั้นคนสมัยใหม่จึงชอบทำงานประเทกนี้และมักเป็นทุล เอาจริงชยบใส่ตัวกล้ายเป็นข้าราชการผู้ใหญ่ซึ่งมากบุคคลประเทกห้อยโหนนมักไม่มากันก็เพราะจะคุยก็คุกันไม่ให้ใครเข้าใกล้ นายได้มากเท่าตัว มีการแง่งแย่งกันเสนอหน้าและอิจฉาริษยา กันเป็นที่สุด เพราะเป็นพวกรหานอกเขตในเมืองกัน ถึงแม้จะมีจำนวนไม่มาก แต่ก็จะก่อให้เกิดบัญชาการประสถานงานมากที่สุดแบบนี้ กล่าวคือ เขาจะสนใจทำงานส่วนตัวให้นาย ส่วนงานราชการจะทั้งไปให้เป็นภาระของพวกรหันที่สองทำแทน ซึ่งก็เป็นธรรมชาติอยู่เสมอที่จะเกิดความหม่นเสียหรือรำคาญใจในหนูคนดี อีกอย่างหนึ่งพวกรหันชอบทำงานของนายที่คนหมายให้ไปมอบให้กันอีกโดยยึดมือนายสั่ง เพราะคนทำไม่ได้ เช่นงานวิชาการหรืองานเอกสาร ๆ กันหลาย ผู้รับมอบงานก็จะรู้กันเข้าวันหนึ่งในไม่ช้า ความไม่พอใจก็จะเกิดขึ้น งานอีกอย่างหนึ่งของพวกรหันห้อยโหนคือการเข้าไปรุ่นราียนในสายงานของฝ่ายอื่นโดยจ้างว่าเจ้านายให้ม้าทำอย่างนี้ จึงทำให้เกิดความไม่พอใจโดยทั่วไป การประสถานงานซึ่งไม่เกิดขึ้นที่ที่บุคคลนี้มองว่าเกิดขึ้นแล้ว

ผู้ให้บังคับบัญชาอีกพวกรหันที่มีอยู่มากพอสมควรตามหน่วยราชการ คือ พวกรบียงงาน หรือที่ภาษาบ้านจีบุนเรียกว่าพวกรบี้ยา พวกรบี้ยาการท่อง กันหลายประการ เช่นพวกรหันไปให้เรือเสียไม่ว่าใจจะทำอะไรไร้จะต้องพยายามหรือซักจุ่นไปผิดทางไม่สำเร็จตามเป้าหมาย อีกพวกรหันเป็นพวกรบี้ยาไม่พยายามเอ่าเท่าราน้ำ เป็นพวกรหันด้วยความเจริญ ค่อยถ่วงรังคัดกอนประสิทธิภาพของหน่วยงานและทำลายจิตใจของผู้ร่วมงานตัวยังประการท่อง ๆ อีกพวกรหันเป็นพวกรหันทำดิน เพราะเป็นพวกรหันชอบหายตัวไปจากที่ทำงาน แบ่งเป็น 2 ประเทก คือประเทกที่หายไปเลี้ยคือเข้ามาลงชื่อที่ที่ทำงานว่ามาแล้วก็ออกไปทำกิจธุระที่อื่น หรือไม่ก็ใช้วิธียกยอดหดาย ๆ วันมาลงชื่อครั้งหนึ่ง ถ้าหน่วยงานนั้นไม่ภาคขันเข้าที่เด็นแดง อีกประเทกหันเป็นพวกรหันไม่ไปไหนไกลแต่ไม่อยู่กับงานเที่ยวเรื่องไปพูดคุยกับข้าราชการหรือผู้มาติดต่อที่โน่นบ้างที่นั่นบ้างตลอดวัน จึงเป็นพวกรหันออกจากจะไม่ทำงานของตนแล้วยังทำให้งานของคนอื่นเสียหายไปด้วย

ความจริงอาการท่อง ๆ ของพวกรบียงเป็นคนดังกล่าวแล้วก็ไม่สู้เป็นบัญชาแก่การประสถานงานมากนักเว้นเสียแต่ว่าจะมีอาการเป็นป่างช่างบุหรือนกมีหูหุมีปีก เกิดขึ้นคัวย และตามความเป็นจริงบุคคลประเทกบียงเป็นคนมักเป็นโรคกันอยู่แบบทุกคน นอกจากรหันชอบทำดินไม่หากินไกล ๆ คือมีความเป็นคนชอบบุกให้แตกความสามัคคี ยุให้กันเข้าไว้ผิด ยกเรื่องเล็กเป็น

เรื่องใหญ่ที่โดยที่พายขึ้นมา บางคนก็ชอบพูดกระแหะกระแห ปากมาก ปากปี้ ปากคอม หรือลั่นยาวยาวัดถึงใบหู บางคนมีความสุขที่ว่าการนินทาว่าร้ายนาย ให้เป็นนายก็ตามเป็นโตน หมก ถ้านายทำงานไม่มีมันโยบายซักเจนก็หาว่าไม่มีมันโยบาย ครั้นเวลาเมื่นโยบายก็ไม่ชอบนโยบาย แม้ว่าลูกที่ผู้บังคับบัญชาซักถาม หรือเข้าโอกาสให้แสดงความคิดเห็นก็ทักปากรับคำว่าดีแล้ว แต่พอถับหลังก็หาว่านา闷ເຍາແຕ່ໃຈຕານເອງ เมื่อถูกซักว่าทำไม่ไม่เสนอความคิดเห็นก็นอกว่าพูด แล้วไม่ໄດ້ຜົດ บางที่มีนโยบายแล้วก็ไม่ยอมทำตามทั้งที่ตนเป็นข้าราชการหรือพนักงานประจำ มีหน้าที่ทำการนโยบายและคำสั่งของผู้บังคับบัญชาทราบได้ที่ไม่ผิดกฎหมาย อาการของบ่าวง ช่างยือกอย่างหนึ่งคือโดยเหตุที่คนไม่ทำงาน (คนที่เข้าทำงานของเขามีที่อยู่ที่อยู่ภายใน เสียแล้ว ก็ยกที่จะหาเวลาไปคอกคิดอย่างยุงในทางโทรศัพท์) จึงมักหาเรื่องกระแหะกระแหนคน ที่เข้าด้วยกันทำงาน จนนั้นเว่าหาว่าไม่เงา ทำงานไม่รู้จักลืมหูลืมตา หรือลืมอย่างให้แตกกับนายก หาว่าไม่ให้นายใช้งานไม่รู้ว่านายหลอกใช้หังทั้งนั้นก็เป็นงานราชการนั้นเองไม่ใช่งานส่วนตัว

ที่ยกตัวอย่างมาด้วยนั้นผู้เขียนรับประทานว่ามีตัวจริงอยู่ครบถ้วนประเพณี ทุกอาการ และพร้อม ที่จะรีบว่าให้ถูกได้ และยินดีให้ผู้สนใจศึกษาเพิ่มๆ แต่ผู้เขียนไม่อาจจะระบุชื่อคนและหน่วยงานมาได้ เพราะจะเป็นการหมิ่นเหม่ต่อการถูกพิจารณา แม้ว่าทั้ง การฟ้องร้องกันขึ้นและพิสูจน์ได้ว่าผู้เขียนกล่าวไปความจริงก็ตาม

## II

จะเห็นได้แล้วว่า บุคคลและงานต่าง ๆ ตั้งที่ได้รับรวมมาเสนอขึ้นเป็นตัวการที่ก่อให้เกิดบัญชาความร่วมมือร่วมแรง ร่วมใจ ทั้งภายในหน่วยงาน และการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก หรือหน่วยงานระดับอื่นได้อย่างแน่นอนที่สุด ดังนั้นผู้บังคับบัญชาผู้รับผิดชอบ และนักวิจัยประสานงานสัมภาษณ์จะต้องเข้าใจในเหตุเหล่านี้ แล้ววิธีแก้ไขเสียให้ทุกชุดตั้งจะได้กล่าวต่อไป

### 1. ลดงานครอบจักรวาล

การแก้ไขครอบจักรวาลนั้นเห็นจะต้องแก้แนวความคิดของการบริหารราชการเสียก่อน โดยนำประสบการณ์หรือลักษณะงานของธุรกิจมาเป็นตัวอย่าง

ให้กล่าวแล้วในตอนต้นว่าองค์กรธุรกิจและองค์กรธุรกิจ ก็มีบัญชาการประสานงาน เหมือน ๆ กัน แต่ทางธุรกิจคุณจะทำการเบิกกว่าพูดว่าธุรกิจมีเป้าหมายที่เก็บกว่า แผ่นอน

ชัดเจนกว่า เช่นรู้ว่ามีทุนเท่าไหร่ก็ต้องการผลิตอะไร ขายใคร หวังจะได้กำไรสักเท่าไหร่ ส่วนทางราชการนั้นเกือบทุกแห่งมีหน้าที่อย่างกว้างขวางไม่เน้นอน ประกอบกับหน่วยท่อง ๆ ส่วนใหญ่เป็นหน่วยใช้เงินไม่ใช่น่วยหาเงิน เมื่อว่าจะทราบว่ามีหนึ่ง ๆ มีงบประมาณเท่าไหร่แต่ความคาดหวังว่าจะได้เงินมากขึ้นในปีต่อ ๆ ไปก็มีอยู่เสมอ แม้ว่าไม่มีทางเป็นไปได้แต่หน่วยเหล่านี้ก็ไม่บอกความจริงให้ทราบ จึงคิดว่าจะมีเงินมาดำเนินงานตามที่คิดไว้แล้วและพยายามที่จะคิดว่าจะเริ่มงานใหม่เสมอ ๆ นอกจากนี้ส่วนราชการส่วนใหญ่ไม่คิดว่าจะสำเร็จทุน ตั้งนี้เองไม่จำเป็นต้องติดตามงานเก่าที่ทำไปแล้ว และพยายามทำต่อไปให้ได้ผลจริงจัง ถ้า้งานนั้นจะไม่นำซื้อเสียงและผลประโยชน์มาให้ก็อีกโดยเฉพาะในการที่มีการเปลี่ยนตัวผู้บังคับบัญชาใหม่ เท่าตนก็อยากจะหันประวัติและผลงานที่ตนเองยากลำบากไว้เป็นเกียรติประวัติ จึงมักจะริเริ่มทำงานใหม่เรื่อยไป อาจกล่าวได้โดยสรุปว่าหน่วยราชการมีโอกาสจะทำงานอย่างใหม่ ๆ ໄ้เรียบ ๆ ไม่ว่าจะน้อยมาก วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แน่นอน ข้อนี้แหล่งที่เป็นบ่อเกิดของบัญหาการบริหารเกือบทุกชนิดโดยเฉพาะในแง่การประสานงาน เพราะเมื่อขาดเป้าหมายที่แน่นอนแล้ว การแปลงงาน การมอบอำนาจ การลงมือทำงาน การวัดผลก็ไม่อาจเป็นไปได้ หรือเมื่อมีงานมาเพิ่มเรื่อย ๆ ไม่เป้าหมายใหม่เกิดขึ้นก็ย่อมจะแยกคนเยี่ยงคนกัน การประสานงานก็จะภาคขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

เมื่อเป็นเช่นนี้ วิธีสำคัญที่จะหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาภาระงานมาได้ ก็คือต้องพยายามจำกัดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการนับตั้งแต่ระดับรัฐบาลลงมา กล่าวคือต้องยอมรับนับถือความจริงที่ว่า ที่ไม่มีอำนาจมาก ก็ต้องมีการซ่อนซึ่งอำนาจกันมาก ในรัฐเด็ดจากการอำนาจอยู่ในมือผู้เดียวจำนวนมาก ยกตัวอย่างเช่นที่มีผู้เดียวที่การกีฬายามจะช่วงชิงอำนาจนั้นมาเป็นของตน อันนำไปสู่การปักกรองที่กดซึ่งแข่งเพรษระหว่างอำนาจ ถึงหัวอำนาจก็ยังหมายมากขึ้นยิ่งเป็นที่หมายปองของคนมากขึ้น ถ้ามองในแง่บริการที่จะให้แก่ประชาชนก็มีสิ่งที่ประชาชนต้องการมากมาย และรัฐบาลก็ควรท่านั้นควรเป็นผู้จัดบริการ (โดยเฉพาะรัฐเด็ดจากการแบบคอมมูนิสต์ ซึ่งรัฐเป็นเจ้าของบ้านจัดการผลิตทั้งหมด) งานของรัฐจึงมีมากมายสุดแท้ที่อยากจะทำอะไรได้ เมื่อเป็นเช่นนี้บัญหาการประสานงานคงมีอยู่มากในรัฐบาลแบบนี้อีกหนึ่งที่ไม่จำกัดเช่นนี้

ในทางตรงกันข้ามรัฐบาลแบบประชาธิปไตย ถือหลักว่าประชาชนเป็นใหญ่ เนื่องผู้มีหน้าที่และอำนาจที่จะแสดงให้ความสุขตามแนวทางที่ตนต้องการ หมายความว่าจะ

สามารถทำการต่าง ๆ ได้โดยเสรี (จึงคล้ายกับสิทธิเสรีนิยมทางเศรษฐกิจ หรือลัทธินายทุน) ส่วนรัฐบาลนั้นม้นั่งหัวที่อย่างจำกัดเท่าที่ประชาชนจะยินดีให้ทำ เพราะประชาชนหรือตัวแทนของเขามาเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานของรัฐบาล หรืออีกนัยหนึ่งประชาชนเป็นอธิบดี และควบคุมการใช้อำนาจทางสามกํา เมื่อรัฐบาลมีอำนาจจำกัด กระทรวงทบวงกรมก็มีอำนาจจำกัดทุกคันนั้นจึงเป็นของง่ายที่รัฐบาลแบบประชาธิปไตยจะบริหารงานโดยมีโครงการและแผนงานที่แนนอนว่าจะทำอะไรบ้าง แก้ไขได้ไม่ทำหน้าที่อ้างว้างข่าวแบบปลอมมีภัยคุกคาม แม่้มีแผนงานที่แนนอนแล้ว โอกาสก้าวทุกขั้นก็มีอยู่ การประสานงานก็มีมากขึ้น อย่างน้อยตัวแทนของประชาชนก็มีส่วนควบคุมการบริหาร การเหลือมձაช้างานกัน เมจฉะมีบังคับเป็นสิ่งที่แท้จริงได้ง่าย เช่นแก้ไขคัดเปล่งเสียใหม่ที่รัฐสภา หรือในการพิจารณางบประมาณประจำปี พระบรมราชโองการย่อทำให้รู้ว่าหน่วยใดมีโครงการอะไรให้เงินเท่าไร คุ้มค่า หรือไม่ ถ้าหน่วยอื่นเสนองานซ้อน ๆ กันก็จะถูกตรวจสอบในไม่ช้านัก

ทั้งนี้การบริหารงานแบบโครงการ และการทำงบประมาณแบบโครงการ แม้จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลังการก่อตั้งรัฐบาลแบบประชาธิปไตย แต่ก็เป็นเหตุผลซึ่งกันและกัน เป็นวิวัฒนาการตามธรรมชาติของแนวความคิดแบบนี้ จึงขอเสนอให้พิจารณาเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของการบริหารงานโดยเฉพาะเรื่องการประสานงานว่า หากส่วนราชการประสงค์จะแก้ไขเรื่องการประสานงานแล้ว ก่อนอื่นควรพยายามจำกัดขอบเขตหน้าที่เสียก่อนให้ทำงานบางอย่างเฉพาะที่ 以便เป็นหน้าที่โดยตรง ไม่ใช่ทำแบบหว่องแหน จากหลักการนี้จะทำให้สามารถวางแผนโครงการ ว่าจะทำอะไรให้ไหนเพียงไครได้ จากนั้นไปก็สามารถแบ่งงานให้กันสัดส่วน และสามารถควบคุมประสานงานให้ค้าเนินไปได้ดียิ่งขึ้น

ผู้เขียนพบว่าในเมืองไทยทุกวันนี้ส่วนราชการเกือบทั้งหมดทำงานไปแบบปลาหมึกยักษ์ขยายงานไปเรื่อย ๆ จนสับสนปนเปไปหมด จึงเชื่อว่าจะทำงานได้ดีขึ้น ให้วิธีลดจำนวนงานให้เหลือเฉพาะงานที่เป็นประโยชน์ก่อส่วนรวม ที่ประชาชนยังทำไม่ได้จริง ๆ แต่ละกรมก็จะเหลือโครงการสำคัญ ๆ ไม่มากกพอที่จะทำงานให้ได้ผลดี ส่วนโครงการเบ็ดเตล็ดหรือที่มือญี่เดิมที่พอด้วยกันหรือให้ประชาชนทำเองได้ก็ควรเลิกเสีย ผู้เขียนเชื่อว่าความคิดนี้จะปฏิบัติได้ เพราะคนจะมือญี่น้อยลงเมื่อที่ที่ไม่ขาดแคลนเป็นโครงการได้เด็ดขาดเงินหักหมด เช่นการปกครอง ซึ่งจะต้องทำหน้าที่เบ็ดเตล็ดต่าง ๆ ที่รัฐกรทำแต่ยังไม่กรทำ ส่วนกรณีอื่น ๆ ทำอย่างจำกัดเป็นเรื่อง ๆ ไป ถ้ารายภูรังเรียนมาขอริการก็ควรจะตอบได้บังว่ารัฐบาลเห็นว่าหน้าที่

นั้น ๆ เป็นเรื่องที่ประชาชนตักทำซวยกันเองให้ติดพอดอยู่แล้ว รัฐบาลจึงจะไม่ตักทำให้ ถ้ามีการคิดในแนวทางมากขึ้นบางที่ราชการจะทำงานลำบากยู ๆ ได้มากขึ้นลดภาระจุกภาระจิตลง ปัญหาการแก่งแย่งงานกันก็จะลดลง

## 2. ผู้ช่วยหัวหน้าประธานาธิบดี

วิชาบริหารชอบเปรียบหัวหน้างานกับนายกองค์กรที่จะต้องควบคุมผู้คนในวงทั้งหมด เล่นเพลงเดียว กัน โดยพร้อมเพียงกันทุกคน ก่อน แต่ในทางปฏิบัตินักบริหารขาดทุนหัวหน้า วงค์กร เพราะวงค์กรรู้ว่าตนจะเล่นเพลงอะไร มีโน้ตกำกับมาให้เล่นตามนั้น แต่การบริหารแบบไม่มีโครงสร้างเป็นส่วนใหญ่ก็เหมือนวงค์กรไม่มีโน้ต นอกจากนั้นนักคนครึ่ในวงหนึ่ง มักมีพื้นเพประดิษฐ์การณ์ความรู้ความชำนาญคล้าย ๆ กัน และซักซ้อมกันเสมอ มีฉะนั้นก็เด่นกัน ไม่ได้ แต่นักบริหารมักไม่มีโอกาสรับกันที่มีคุณวุฒิที่ต้องมีกันมาร่วมงาน ต้องอาศัยคนที่มีอยู่ ตามซึ่งมีพื้นเพไม่เท่ากัน อย่างไรก็คือุทธาหรณ์นี้ยังใช้การได้ในແນ່ງທີ່ວ່າ นักบริหารก็เหมือน วาทยากร ซึ่งจะต้องควบคุมวงให้เล่นโดยสอดคล้องกัน นั่นคือ ต้องรับผิดชอบในผลงานทั้งหมด และต้องพยายามประสานงานในระหว่างที่กำลังดำเนินงานไปเพื่อสนับสนุนกันที่อยู่ การประสานจึงเป็นงานของหัวหน้าสูงสุดที่ต้องสนใจทำเต็มที่ ในกรณีที่ไม่มีเวลาว่างหรืองานกว้างขวาง เกินขอบเขตการควบคุม หัวหน้าก็ต้องทั่งบุคคลที่ไว้ใจที่สุดคนหนึ่ง หรือคณาจารย์ที่ทำหน้าที่ช่วยคนประสานงานท่าน ๆ ที่หน่วยและบุคคลในสังกัดปฏิบัติอยู่

ในทางปฏิบัติ ส่วนราชการไทยที่ใช้บุคคลหรือคณาจารย์บุคคลให้ช่วยประสานการทำงานของบุคคลหรือหน่วยในสังกัด ในนามของผู้บังคับบัญชา ก็มีอยู่เฉพาะในส่วนราชการทหารเท่านั้น กล่าวก็อิใช้ระบบเสนาธิการ หรือคณาจารย์บุคคล แต่จะกันคุณภาพ คืองานเชิงจาร โดยเฉพาะในบุคคลที่มีความสามารถสูงมาก แต่จะไม่รับน้อมบหมายให้ทำหน้าที่บังคับบัญชา แทนผู้บังคับบัญชา หรือรองผู้บังคับบัญชาของหน่วย เป็นการประจำในกรณีที่หัวหน้าหรือรองไม่อยู่ รวมทั้งทั่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ฝ่ายเสนาธิการสูงมาก เพื่อรับน้อมบหมายให้ทำหน้าที่บังคับบัญชา แทนผู้บังคับบัญชา หรือรองผู้บังคับบัญชาของหน่วย เป็นการประจำในกรณีที่หัวหน้าหรือรองไม่อยู่ รวมทั้งทั่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง และได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้ามาก ทำให้ งานของเสนาธิการได้ผลมาก ทั้งในແນ່ງการวางแผน และตรวจสอบว่าจะได้มีการปฏิบัติงาน แผน จึงทำให้หน่วยทหารมีการประสานงานกันค่อนข้างสูง

ส่วนทางราชการพลเรือนในโดยส่วนรวมแล้ว กรรมผู้ดูแลเรือนเมืองที่เป็นหัวหน้ามี รองอธิบดีคนหนึ่งหรือสองคน (จะมีมากกว่า 2 คนเพียงไม่กี่กรณี) ไม่มีคณาจารย์บุคคลทำหน้าที่ ทางฝ่ายที่ปรึกษาทั่วไป (General Staff) หรือที่ปรึกษาชำนาญพิเศษ (Specialized or Technical Staff) อย่างทางทหาร อย่างที่จะมีคือการมอบให้รองอธิบดีคนหนึ่งเป็นผู้กรองงานฝ่ายวิชาการ

หรือฝ่ายแผนงาน คู่กับเรองอธิบดีฝ่ายบริหารหรือธุกราช ซึ่งผลสุดท้ายมักมีศักดิ์หรือมีอำนาจและได้รับความเคารพยิ่งกว่าของอธิบดีฝ่ายวิชาการ งานต่าง ๆ ก็ส่งผ่านไปทางรองอธิบดีฝ่ายบริหารเป็นส่วนมาก งานฝ่ายวิชาการจึงไม่ค่อยมีค่า ไม่มีใครเช็คถือหั้งผู้บังคับบัญชาไว้ค่อนจะเอาไว้ นอกจากนี้ บางกรมก็ยังมีกองวิชาการ กองเทคนิคหรือกองวางแผนอยู่ แต่ก็ไม่โครงให้รับความเชื่อถือจากกองที่เป็นฝ่ายบริหารหรือปฏิบัติการ (Line Divisions) เท่าที่ควร ไม่ว่าจะมีความรู้หรือความชำนาญอะไรก็ไม่ยอมให้รับฟังเท่าไหร บางกรมกองฝ่ายวิชาการไม่อาจริเริ่มงานได้เอง ต้องอาศัยพึงคำสั่งอธิบดี แล้วคำสั่งนั้นก็มีลักษณะเป็นการสั่งให้เตรียมทำงานตามที่ท่านคิด ไว้แต่เมื่อถูกเสนอแนะเพื่อทำงานตามนโยบายหรือแนวที่ตัดสินใจ ไปแล้ว (Implementation Plan หรือ Plan to Implement Plan) หากกว่าจะมีหน้าที่วางแผนจริง ๆ ถึงอย่างนั้นແเนาต่าง ๆ ที่วางไว้ให้ก็ไม่ได้มีโภคปฎิบัติตาม เมื่อขอให้รายงานผลงานมา ก็ทำกัน กะระท่อกะระแท่นอย่างเสียไม่ใช้ แต่เมื่อได้รายงานมาแล้ว ผู้ใหญ่ในส่วนกลางก็ไม่ค่อยให้อ่าน และถูกตามไปเรียงจริง ๆ สรวนให้ถูกต้องตามรับทราบ แล้วก็เก็บรวมไว้ บางครั้งเลขานุการ กรมหรือกองที่เกี่ยวข้องไม่ได้นำเสนอตัวHECKไป งานจึงไม่ค่อยมีแผน ไม่มีการติดตามผล ไม่มี การรายงาน ไม่มีการนำผลงานจากตนของผู้บังคับบัญชาติดมาใช้แก้ไขปรับปรุงแผนงาน คำสั่งหรือ ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ หน้าเข้าหน่วยปฏิบัติที่จะเอียชาไปไม่ต้องสนใจทำงานจริงจัง ก็พอเอากันอยู่ได้ไปวันหนึ่ง ๆ กันต่อไปโดยสรุปว่าเก็บไม่มีการประสานงานกันเสียเลย

อนึ่ง กระทรวงทบวงกรมฝ่ายพลเรือน มักมีผู้ตรวจราชการกระทรวง ผู้ตรวจราชการกรม อุปกรณ์ทุกแห่ง ดำเนินมีกิจกรรมตรวจสอบฯ หรือกองสารวัตรทำนองนี้อยู่แล้ว รวมทั้งผู้ที่ได้รับ คำสั่งให้มีประจํากรม ประจํากระทรวงอีกด้วย แต่ในปัจจุบันมีหลายแห่งเป็นหน่วยงานที่ไม่ได้มี งานทำ ไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา บางครั้งเป็นที่รวมของบุคคลประเภทที่เรียก กันว่า “ทากะบีอง” แล้ว หรือบางที่อาจไว้ฝากรคนไม่มีความรู้ความสามารถทำงานได้จริง เพราะ เป็นอัตราตำแหน่งสูงหมายเหตุแก่การฝ่ากฎหมายให้มัครองตำแหน่ง บางครั้งก็เป็นที่รวมคนที่มี ความผิดเป็นชนิดติดหลังอยู่แล้ว งานตรวจราชการของหน่วยฝ่ายพลเรือนจึงมักไม่ได้ผล ส่วนใหญ่เป็นงานให้ช่วยเป็นกรรมการสอบสวนข้าราชการที่ทำผิด บางครั้งทำหน้าที่ตรวจเยี่ยม เพื่อยืนในนามผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อยืนเกียรติในงานพิธีการต่าง ๆ อันเป็นกิจการทางสังคมมาก กว่า หากมองหมายให้ทำการตรวจสอบผลงานที่ปฏิบัติไปหรือตรวจแนะนำผลงานโครงการก็มัก จะเป็นการตรวจสอบทางเอกสารหรือหลักฐานการใช้จ่ายในทำนองจัดการเงินเพื่อคัดปั๊บประมาณ ถึงจะได้ตรวจสอบการทำงานจริงก็ได้แต่เขียนรายงานให้ผู้บังคับบัญชาบันทึกแล้วเท่านั้น ยังกว่าจะ

มีความศักดิ์สิทธิ์ คือเป็นผลต์แก่ผู้ทำศีริอลง ให้ผู้ทำผิดชอบย่างชั่วจัง เมื่อจะมีคำแนะนำให้ปรับปรุงการทำงานก็ได้แต่มีคำพูดหรือแนวความคิด ไม่อาจสั่งการให้ส่งคน เงิน และวัสดุไปช่วยให้หน่วยสามารถนำความคิดไปปฏิบัติได้จริง การตรวจสอบการจึงเป็นการตรวจ และเยี่ยมพูดคุยมากกว่าจะให้ผลจริงจัง เป็นที่น่าเดียบยัง

วิธีแก้ไขสถานการณ์นี้ได้พอดีควร ก็คือ การที่จะต้องจัดให้มีแผนกรีดกองแผนงานขึ้นทุกกรม อุปภัยให้กับการควบคุมบังคับบัญชาของรองอธิบดีฝ่ายวิชาการซึ่งจะต้องถือว่าเป็นหัวหน้าคนที่สองของแต่ละกรม ที่อธิบดีจากทั้งนายให้ผู้ดูแลได้ฯ ส่วนรองฝ่ายบริหารหรือธุรการนั้นควรถือเป็นหัวหน้าคนที่สาม และเป็นผู้ช่วยคนที่สองมากกว่าเป็นผู้ช่วยของหัวหน้าให้ผู้เพราะรองอธิบดีฝ่ายวิชาการควรเป็นผู้เสนอความคิดเห็นว่ากรมควรทำงานอะไรบ้าง เมื่ออธิบดีสั่งการมาอย่างใดแล้ว รองฝ่ายวิชาการก็จะมาทักทายและเยียกับรองอธิบดีฝ่ายธุรการว่างานนี้ต้องการใช้คนเงินและของอย่างไร ให้รับรองอธิบดีฝ่ายธุรการไปจัดการมา ถ้ามีข้อขัดข้องอย่างใดอย่างหนึ่งให้แก้ไขด้วยตนเองของได้แก่ที่ยังไม่ถูกต้องกับรองอธิบดีฝ่ายวิชาการซึ่งมีหน้าที่ปรับ (Adjust) แผนงานให้เข้ากับแนวทางการนี้และสภาพแวดล้อมอยู่เสมองานจึงจะเดินไปได้ด้วยดี นอกจากนี้รองอธิบดีฝ่ายวิชาการควรเป็นหัวหน้าโดยตรงของฝ่ายตรวจสอบการอีกด้วย เพราะฝ่ายตรวจสอบการเมื่อปรับปรุงใหม่ให้มีหน้าที่ตรวจสอบตามเกณฑ์มาตรฐานที่วางไว้ แทนการตรวจในเวลาไม่ผิดหรือเป็นกรรมการสอบสวนเข้าหากำกิจอย่างที่นิยมกันอยู่ในบ้านบุญแล้ว ก็จะเป็นเหตุของผู้มังคับบัญชาได้

### 3. ช่วยกันพิจารณาโครงการใหม่และความริเริ่ม

ตามประคุณการงานเมืองจะดำเนินไปทั้งดีก็ต้องมีการก้าวหน้าให้กันสมัยและความหมาย สม ดังนั้นพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ดีจึงได้แก่ผู้ที่มีความคิดวิเริ่ม รู้จักแก้ไขปัญหาต่าง ๆ หากงานปรับปรุงการงานและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและประหยัดยิ่งขึ้น ยิ่งกว่านั้นยังต้องมีความคิดวิเริ่มที่จะจัดบริการใหม่ ๆ ขึ้นให้ทันความต้องการของประชาชน รวมทั้งความคิดถึงเหตุการณ์ ความต้องการ ความจำเป็นในอนาคต ส่วนราชการต่าง ๆ ต้องการคนประเภทนี้เป็นอันมาก เพราะไม่ใช่ว่าจะมีเสียเลย โดยมากมีแต่ส่วนบุคคลประเภทที่ทำตามคำสั่งไปเรื่อย ๆ รู้จักรักษาตัวรอด ท่องคุณการทำงานไว้ว่า “ให้เท่ากับดูบัญชาไม่ผิด คือว่าจะทำ” หรือถ้าไม่ใช่เที่ยงเกินการณ์ก็ยังทำในสิ่งผิด ๆ หรือสิ่งที่ไม่มีประโยชน์

อย่างไรก็ตาม คนที่มีความคิดวิเริ่มก็บางประเภทก็จะเป็นนักคิดนักผู้เชี่ยวชาญ ไม่ได้จึงย่อมมีผู้คัดค้านมาก ข้อเสนอเหล่านี้ก็ไม่มีใครเห็นด้วยไม่ยอมปฏิบัติตาม ผลสุดท้ายก็หมก

กำลังใจเลิกคิดอย่าบันเลิกทำไปเอง เมื่อันพวกไฟไหม้ฟางหรือ ท่าดีที่เหลา หรือพวกรึ่งว่า เป็นพวกไม่ก้าดใหม่ก้าดสะอะดอยู่พักเดียว พอก่า ๆ เช้าก็ไม่ได้การ

นักคิดริเริ่มเก็บประเกทหนึ่งเป็นพวกนักสร้างจักรวรรติ ขอบคิดอย่าบันหันหันสำเนาเพื่อจะขยายหน่วยงานของตน เพื่อให้ได้ประโยชน์มาก ๆ เพื่อจะหาตำแหน่งหน้าที่มาบันทึกกันด้วยตัวเองมากขึ้น ก็ต้องเพื่อให้คนเองมีอำนาจราชศักดิ์มากขึ้น นักคิดริเริ่มประเกทนี้จึงเป็นบุคคลที่น่ากลัวมากกว่า่านนิยม เพราะเป็นคนหาทางใช้สมบัติส่วนรวมเพื่อประโยชน์ส่วนตัวและเป็นบุคคลประเกทที่จะก่อให้เกิดปัญหาการประสานงานมากที่สุด เพราะการคิดขยายงานชนิดไม่ดูถูก มั่นคงเรื่องมักจะหนีไม่พ้นการไปเหยียบหัวแม่เท้าของคนอื่นหรือหน่วยงานอื่นเข้าจันได้

การที่ผู้ริเริ่มมีจุดอยู่ในจุดเชิงต่าง ๆ กันทำให้การพิจารณาถึงสิ่งที่เขาริเริ่มขึ้นมาได้ยากขึ้น เพราะไม่มีโครงบอกว่างานที่นำเสนอมาเป็นความผิดนolut ฯ แล้ว ๆ หรือเป็นบันไดไปสู่ความยิ่งใหญ่ของเข้า ผู้บังคับบัญชาจึงจะต้องพิจารณาให้คร่าวๆ ให้เป็นลูกไม้หรือไม่ ถ้าจะปฏิเสธทุกที่ไปไม่ว่าไครเสนออะไรไว้มากก็ไม่เกาทั้งนั้นเก่าจะกล้ายเป็นหัวหน้าที่ไม่ได้ผลงานเลย ยิ่งทำไปงานก็มีแต่ทรงกับทรง ผู้ร่วมงานก็หมดกำลังใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้ใหญ่บางคนไครเสนออะไรไว้ก็เห็นด้วยทุกครั้ง จนลูกน้องทั้งหลายว่ามีไว้ “พระยืนห้อ” (ทราบว่ามีบางแห่งที่เจ้านายเชื้อนหนังสือ โดยไม่อ่านเลย ลูกน้องแบบพิมพ์ใบลาออกของตนเองไปให้เชื่อก็ยังเช่น) ประเกทนี้จะทำให้พวกมีอยาสาสวงไถ่ส้าวເຕາມອັຫຍາຍົຍ ผลที่สุดหน่วยงานก็รุ่มรำງຽງ เกิดการก้าวภัยในอำนาจหน้าที่ไปหมด

กลเม็ดที่จะส่งเสริมความคิดริเริ่มแต่ตัดปัญหาการแสวงหาอำนาจด้วยการสร้างจักรวรรตินั้น ให้มีนักบริหารชั้นดีในต่างประเทศใช้บริหนึ่งซึ่งได้ผลต้มามากแล้ว คือใช้วิธีที่เวียนซ้อเสนอความคิดริเริ่มหรือโครงการใหม่ๆ ที่น่าสนใจหรือคน ๆ หนึ่งเสนอขึ้นมาให้กันหรือหน่วยที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนพิจารณาแล้วรองและให้ความคิดเห็นเสียก่อน ที่จะนำมาประชุมร่วมกัน หรือให้หน้าที่ตัดสินใจว่าจะให้ปฏิบัติตามความคิดริเริ่มนั้นไหม อย่างไรก็ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักคิดเลือกบุคคลที่จะเวียนเรื่องไปให้พิจารณาอย่าให้ก้าวขวางกีบกันไป เพราะความลับอาจรั่วไหลหรืออาจกระซ้ำกันไปกว่าจะให้รับคำตอบคืนมาจากทุกฝ่าย นอกจากนั้นบุคคลที่มีโอกาสพิจารณาเรื่องนั้นอาจจะเป็นคนชอบคิดชาญชาญภาษาประเกทมือไม่พาย เคาะหัวเร้น้ำก็มี เพราะไม่อยากให้กัน

ขึ้นได้ตั้งมีหน้ามีตา คันนั้นผู้บังคับบัญชาจึงควรจะพิจารณาโครงการที่มีผู้ริเริ่มว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือไม่ มีช่องทางจะทำให้งานที่ทำอยู่แล้วดีขึ้นหรือไม่ เป็นหลักพิจารณาสำคัญ

รู้สึกว่าในบ้านเมืองผู้ใช้ชื่นชมที่ เจิงขอเสนอฝ่ายมาทคลองให้คุณบ้าง

#### 4. คณะกรรมการประจำหน่วย

บ้านหน่วยงานต่างๆ มักมีคณะกรรมการระดับสูงอยู่ย่างน้อยคนละหนึ่งซึ่งเป็นคณะกรรมการที่ประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานและหัวหน้าสายต่างๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงานนี้ คณะกรรมการประจำนี้มีอยู่ทุกรายการที่ต้องดำเนินการ ที่ประชุมกรรมการ ที่ประชุมกรรม จนถึงที่ประชุมกอง ส่วนมหาวิทยาลัยต่างๆ ก็มี ที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะเป็นต้น คณะกรรมการประจำนี้ความหน้าที่สำคัญที่สุดในด้านการประสานงานให้ฝ่ายต่างๆ ปฏิบัติงานให้สำเร็จไปตามแผนและโครงการที่วางไว้ พิจารณาแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่ผู้ปฏิบัติประสบพิภารณาตรวจสอบผลงาน และรวมประ升การนี้เพื่อแก้ไขปรับปรุงแผนงานหรือโครงการในอนาคต อย่างไรก็ตาม ตามวิธีปฏิบัติในการส่วนมากที่ประชุมตั้งกล่าวมักเป็นเพียงสถานที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะมาชี้แจงความประสันถวายของตนให้ราศ่าหัวหน้าสายงานรับไปปฏิบัติคือเป็นการประชุมเบ่งงานมากกว่าประสานงานบางแห่งก็เป็นการประชุมเพื่อมานุมัติสิ่งต่างๆ ที่กฎหมายระบุว่าต้องมารายงานนั้น ซึ่งตามปกติจะใช้วิธีให้หน่วยงานเจ้าของเรื่องรายงานผลการทำงานและเสนอคำขออนุมัติมาว่าจะขออนุมัติรายการอะไรบ้าง กรรมการที่เหลืออยู่ก็มักจะนั่งฟังเฉยๆ ถ้าจะมีการซักถามก็คงมีแต่ประธานจะซักถามบ้าง ส่วนคนกี่人 ไม่ไหร่รักสามัคคีเป็นระบบถ้อยที่ถ้อยอาศัยกัน คือถ้าคนหนึ่งไม่ซักถามงานของอีกคนหนึ่งในครั้งนี้ ครั้งต่อไปคนนั้นก็จะไม่คิดใจซักถามงานของคนแรกเข่นกัน งานต่างๆ จึงดูเหมือนจะยอมชุมนุมกันโดยเรียบร้อย มีความเห็นเอกฉันท์ โดยไม่ต้องออกเสียงลงคะแนน (ซึ่งเป็นสิ่งที่ปรากฏอยู่ที่สุดในการประชุมแบบไทย) บางแห่งการประชุมประจำนี้ใช้เวลาส่วนใหญ่พิจารณาโครงการที่ด้วยกับสังคม เช่นจะจัดงานวันเกิดของกรมอย่างไร จะไปออกงานงานซึ่งปีใหม่ งานสงกรานต์ งานกาชาด อย่างไรเสียมาก ส่วนโครงการปฏิบัติงานในหน้าที่ของกรมไม่มีโอกาสนำเสนอถ่างก็ทำกันไปตามธรรมเนียมปฏิบัติ แม้แต่การพิจารณาทำของบประมาณประจำปีของหน่วยก็จะพิจารณาว่ายอดเงินเดือนไม่ตั้งคิตให้ฝ่ายการเงินคำนวนเอาเอง ส่วนยอดอื่นๆ ก็ขอคูนีที่แล้วขอเท่าได้ ปีนี้ก็ขอเท่ากันหรือเพื่อตัดไว้หน่อย

เท่าที่ปรากฏไม่เคยมีหน่วยใดได้ใช้การประชุมแบบนี้เป็นที่พิจารณาร่างโครงการแผนงานเพื่อประชุมของการประดานงาน โดยเฉพาะไม่มีหัวหน้าสายงานคนใดจะติดตามซักถามผลการ

ปฏิบัติงานของฝ่ายอื่น ๆ ในขณะที่กำลังปฏิบัติอยู่เพื่อทราบผลความก้าวหน้าและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้ช่วยกันแก้ไขปรับปรุงให้งานนี้สำเร็จตามเป้าหมาย อีกว่าด้วยตัวเองก็จะทำกันคือการเสนอรายงานเมื่อกำเนิดเรื่องไปแล้ว ถ้าจะซักถามกันก็เป็นรูปของการประเมินผลงานที่สำเร็จไปมากกว่าจะพิจารณาผลการปฏิบัติและวิธีการทำงานในขณะที่งานกำลังดำเนินอยู่ เพราะส่วนใหญ่เป็นระยะที่มีปัญหา และอาจเกิดผลสะท้อนห้องทำงานตรงทางอ้อมแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ อีกอย่างหนึ่งไม่ใช่การเสนอผลงานหรืออุปสรรคข้อใดข้อซึ่งต่าง ๆ ของฝ่ายธุรการของหน่วยงานนั้น แม้ว่ารองอธิบดีฝ่ายบริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานธุรการจะร่วมประชุมกับทุกครั้งก็ตาม ทั้งนี้อาจจะเป็นด้วยเหตุว่าเราให้คัดค้านแก่งานธุรการมากเกินไป จนมีฐานะอยู่เหนืองานสายตรงและสายวิชาการ หรือเป็นเพระหัวหน้าหน่วยงานสายตรงสายวิชาการไม่ทราบว่าอุปสรรคที่งานของตนทำไปไม่ได้กว่าที่ทำอยู่นั้น เพราะฝ่ายธุรการซึ่งเป็นงานแม่บ้านที่มีหน้าที่ช่วยให้งานฝ่ายที่ตรงกับสำเร็จผลงานนั้น ไม่พยาຍາมทำให้ หรือไม่อีกที่กี่เพระบังเกิดความเกรงใจกัน หรือเกิดกลัวศักดิ์ศรี กันซึ่น ฝ่ายงานธุรการจึงได้แต่เงียบ ๆ อย่างที่กี่ช่วยราชการในการประชุมที่ถูกต้องสักหน่อย รวมความว่าเรามิได้ใช้ที่ประชุมเข่นนี้พิจารณาให้งานต่าง ๆ ประสบกันด้วยดี

วิธีที่จะแก้ไขคือการที่ผู้บังคับบัญชาสรุจให้ที่ประชุมเข่นนี้ให้เป็นประโยชน์ พยายามลดเวลาที่ใช้ในการรับรองการกระทำการของย่างที่เป็นเพียงพิธีการเท่านั้น และใช้เวลาอภิปรายนโยบายเดียวแค่เส้นะต่าง ๆ ให้มากขึ้น โดยเฉพาะให้เวลาอภิปรายแผนงานและโครงการต่าง ๆ อย่างละเอียด หมั่นคิดผลของงานที่สั่งอนุมัติไปและกำลังปฏิบัติอยู่เสียก่อนที่งานจะเสร็จข้อที่อาจเริ่มทดลองทำ ก็อ หลังจากที่พิจารณาเรื่องต่าง ๆ เสร็จแล้วก็ควรจะเปลี่ยนวาระอีกข้อหนึ่ง คือการผลักดันให้หัวหน้าเจ้ายางหนึ่งมาเล่าลักษณะงานของตนให้ที่ประชุมรับทราบ ทั้งในแบบโดยย่างแบ่งปฏิบัติรูปแบบนี้ปัญหาต่าง ๆ ในลักษณะรับความร่วมมือความเห็นอกเห็นใจจากหน่วยอื่น ๆ เสร็จแล้วให้กรรมการคืบ ๆ ให้ร่วมอภิปรายซักถาม ซึ่งอาจรวมดึงข้อซึ่งใจที่ฝ่ายของตนมีอยู่ต่อฝ่ายผู้เสนอบังคับได้ ทั้งนี้เพระทราบจากการสังเกตการณ์มาช้านานแล้วว่าฝ่ายต่าง ๆ มักมีข้อซึ่งใจในวิธีการคิด วิธีการทำงานของฝ่ายอื่นอยู่เสมอ แต่ไม่มีโอกาสจะได้ซักถามให้บังเกิดความเข้าใจที่ต่อกันซึ่น เดຍเห็นแก่ใช้วิธีบังกันไป นินทา กันไป ฝากกันไปต่อว่าซึ่งผลสุดท้ายวิธีเข่นนี้จะทำให้มีผู้คุบข่าวจำผิด หรือทำไปบิดเบือน ทำให้เกิดแตกสามัคคีกันยังขั้นทุกที่

ข้อนี้แหลกที่ทำให้การประชุมส่วนใหญ่ของเมืองไทยจึงเป็นการประชุมที่ไม่ค่อยมีใครพูดยกไว้ระหว่างซักถามกัน คงอย่างที่พึงข้อเสนอของหน่วยเจ้าของเรื่อง แล้วก็นั่นเอง ๆ ให้ประธานสรุปผ่านไปว่าหนึ่ง

## ๕. การสร้างการประสานงานโดยการควบคุมคนและเงิน

ความจริงทางฝ่ายรัฐบาลระดับสูงก็ได้พยายามวางแผนโครงสร้างและให้เครื่องมือแก่หัวหน้าหน่วยงานมาทำงานอยู่มากแล้ว และกำลังให้เพิ่มมากขึ้น เช่น คณะกรรมการบริหารนโยบายในส่วนที่เกี่ยวกับกระทรวงของตนโดยที่ปลัดกระทรวงและยศคงเดิมค่า ไม่โอกาสจะยกเว้นนโยบายในส่วนที่เกี่ยวกับกระทรวง รวมทั้งจะตอบถูกต้องความคิดเห็นหรืออนุนโยบายจากกระทรวงหรือในส่วนที่ต่างกันความคิดเห็นที่ทางฝ่ายประจำร่างชี้ไป (เท่าที่ทราบมา ปรากฏว่า นโยบายต่างๆนั้นฝ่ายข้าราชการประจำเป็นผู้ร่างเสนอรัฐมนตรีเสียยังกว่าที่ฝ่ายรัฐมนตรีจะเป็นผู้กำหนดลงมาเอง ทั้งที่มีความชอบธรรมและถูกต้องที่จะทำได้ในฐานะที่รับผิดชอบต่อคณะกรรมการ ซึ่งรับผิดชอบต่อรัฐสภาคือผู้แทนของปวงชนเจ้าของชาติ-ไทยอยู่แล้ว คณะข้าราชการประจำจะทำหน้าที่วางแผนและโครงการเพื่อให้หน่วยต่างๆสามารถทำงานให้สำเร็จตามนโยบายของรัฐมนตรีมากกว่า) เสียก่อนที่จะมาวางแผนและโครงการเพื่อทำงานตามนโยบายนั้น ส่วนอธิบดีในเมืองไทยเราซึ่งมีอำนาจสิทธิขาดลัพพันประมาณอยู่ก้าว ประเพณีความกรงใจ ความไว้หน้าของฝ่ายการเมือง ก็น่าจะมีโอกาสใช้อำนาจนั้นทำงานตามเป้าหมายของกรมให้ได้ผลดี จึงน่าจะประสานงานของกรมได้เต็มที่

อำนาจสิทธิขาดลัพพันของอธิบดีนั้นส่วนใหญ่ก็คือความมีอิสระที่จะพิจารณาตัดสิน เรื่องกับบุคคลทั้งในค้านรับกันใหม่ บรรจุแต่งตั้งคน บำเหน็จความชอบ ลงโทษลงทัณฑ์หรือสั่งข้อบังคับ ถ้าสิ่งใดกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจของ อ.ก.พ. กรม อธิบดีส่วนใหญ่ก็สามารถควบคุม วิธีและผลของการพิจารณาให้สมบูรณ์อยู่แล้ว (เพรากรรมการคนอื่นๆ เป็นผู้อยู่ให้บังคับบัญชา ที่ท่านจะเลื่อนยศปลดย้าย ให้ทุกเมื่ออยู่แล้วตามกฎหมายและจะเปลี่ยบประเพณี ถึงแม้จะต้องเสื่อเรื่องของนั้น คือรัฐมนตรีหรือคณะกรรมการบริหารเป็นบางกรณีบางตำแหน่งก็ตาม) นอกจากนี้อธิบดี ก็มีอำนาจที่จะอนุมัติโครงการค่า ฯ ของประมาณ ตลอดจนแบ่งสรรเงินแก่โครงการของหน่วยค่า ฯ ในเมืองตั้งประมาณไม่ครบตามที่ต้องการ อันเป็นลักษณะที่เกิดขึ้นเป็นประจำ

ยังในสมัยบังชาบันรัฐมนตรี และอธิบดี ย่อมมีอำนาจที่จะบังคับให้เกิดการประสานงานได้ง่ายขึ้นโดยใช้มาตรการทางการเงิน เพรารัฐบาลใช้วิธีการแบบประมาณแบบกำหนดเพศกานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในปีงบประมาณ 2514 ให้ใช้วิธีงบประมาณแบบสัดส่วนอีกด้วย กล่าวคือ ส่วนราชการค่า ฯ ของงบประมาณเพิ่มขึ้นมากกว่าที่รัฐบาลจะหารายได้มาเพียงพอ แม้จะถอนให้งบประมาณขาดทุลประมาณ 20—25 % แล้วก็ตาม จึงทั้งที่อุดหนักว่าจะให้บรายจ่ายสูงสุดได้เท่านั้นเท่านี้ เรียกันว่ากำหนดเพศกาน (Ceiling) เมื่อกำหนดอย่างสูงสุดไว้ในระดับประเทศแล้วก็

ต้องกำหนดให้กระทรวงท่าน ๆ ได้รับยศเดินเป็นเพดานไปอีกเมื่อกันนั้น เมื่อกระทรวงได้ยอดสูงสุดของกระทรวงแล้วก็เป็นอำนาจของรัฐมนตรีจะตัดสินว่าจะให้รวมไว้ให้เดินยศเดินของกรมไปเท่าใด บริการจึงมีอำนาจกำหนดจัดสรรยอดเงินที่ได้รับมา ไปตามโครงการหรืองานท่าน ๆ ที่ตนเห็นสมควร ทั้งนี้โดยที่ทางรัฐบาลและสำนักงบประมาณจะไม่กว่าขั้นว่าควรทำโกรงการใดก่อนหลังอย่างไร (Priority) ใช้เงินมากน้อยเพียงใด ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่ารัฐมนตรีและบริบค์มีอำนาจตัดสินว่าจะใช้ยศเดินเงินที่ได้รับมาอย่างไรบ้าง ไม่ถือว่าต้องเกรงใจกองหรือกรมอย่างก่อนแรกที่เข้าไป เพราะลูกน้องหัวหน้าหลายท่านบ่นถูกผู้บังคับบัญชาตัดเสียด้วยตั้งแต่รอบแรกว่ายังไม่ทันลงข่ายเงินไปเลยก็ตัดโกรงการเสียแล้ว แต่ถ้าตัดในรอบหลังนี้จะทำได้ง่ายเข้า เพราะงานบางอย่างจะทำครั้ง ๆ กาง ๆ ไม่ได้ เมื่อยศเดินส่วนรวมของกระทรวงหรือกรมใดลงก็จำเป็นต้องทั้งทีโกรงการบางชั้นออกไป ด้านหาไม่สามารถประหยัดลงได้หากันทุกโกรงการ จนพอดีเพดานเงิน

การกำหนดงบประมาณแบบสัดส่วน (Incremental Budget) ซึ่งมีเค้าให้เห็นชัดเจนชี้นี้ในการกำหนดงบประมาณปี 2514 นี้ก็คือ ส่วนราชการท่าน ๆ ขอเงินมากเกินไปทั้งหมดรายจ่ายประจำและงบประมาณพื้นฐานประจำ แสดงการวินิจฉัยสำคัญก่อนหลังที่ยกจะทำได้ในระดับคณะกรรมการที่ในระยะเวลาสั้น ๆ จึงคิดแต่เพียงว่าปีนี้จะมียอดเพดานรายจ่ายทั้งสั้น ให้เพิ่มไม่มีอะไรบ่อยกับปีก่อน เมื่อเห็นว่าต่างกันอยู่ประมาณ 10% ก็เลยตัดใจว่าขอให้กระทรวงท่าน ๆ ตั้งยอดเพดานเงินขยายให้มากกว่าปีก่อน 10% เช่นกันแล้วให้ถือเป็นหน้าที่ของกระทรวงจะไปตัดสินใจเอาเองว่าจะใช้เงินที่ได้เพิ่มขึ้นนี้ไปทำอะไรบ้างเป็นการแบ่งเบาภาระงานของคณะกรรมการที่รัฐมนตรี ซึ่งมีผลเท่ากับเพิ่มอำนาจของรัฐมนตรีในการจัดสรรงบประมาณ

เมื่ออำนาจการจัดสรรงบประมาณอยู่กับโกรง ก็เป็นธรรมชาติที่ผู้นั้นจะมีโอกาสใช้กลเม็ดน้ำ “เม็ดเงิน” ไว้ให้เป็นประโยชน์ได้ตามที่ต้องการ ซึ่งตามปกติที่หมายความว่าจะทำให้เกิดการประ산างานเดือน การเหลือมล้าช้างเก้นน้อยลง เพราะเปลี่ยนเงินเปล่า แต่ถ้าทำไม่ดีก็อาจจะทำให้โกรงการพัฒนาใหม่ ๆ หรือที่คิดพันมากจากไปก่าที่ต้องใช้เงินลงทุนมากเสียหายให้หากผู้ใหญ่ยังคงถือหลักเกรงใจ กระจายเงินไปตามสัดส่วนของยอดที่ขอไป อันหมายถึงว่าทุกคนได้เงินในเรื่องที่ขอไปทุกเรื่อง แต่ได้ไม่ครบพอกำหนดซึ่งการเดียว อาจทำให้ทุกคนไม่พอใจ เกิดบัญชาการประยุกต์งานมากขึ้นก็ได้ เพราะต่างคนก็จะโทษผู้ใหญ่ว่าโกรงการนั้นของหน่วยโน้นไม่เงินประยุกต์กันเดย น่าจะตัดเสีย โกรงการอันจะให้นำเงินมาเพิ่มให้จนพอทำงานตามแผน

อนึ่ง นักบริหารที่มีเงินเดือนกว่าที่ต้องการย่อມีโอกาสที่จะใช้สูญไม่ต่าง ๆ หากเหตุความคุณงาน ตรวจสอบผลงาน ระบบหรือแก้ไขโครงการต่าง ๆ ที่ทำอยู่เพื่อกันเงินไปให้ในโครงการอื่น ที่จำเป็นกว่าได้ขึ้น กล่าวคือการมีเงินเหลือยกับเบ็ดโอกาสให้นักบริหารใช้อำนาจบัญชาประสถานงานและอำนวยการให้ได้ผลดีตัวมากกว่าสมัยที่มีเงินทองเหลือเพื่อตัวยังไง ขอให้ตั้งใจทำเสียอย่างเต็มที่

## ๖. เสียศักดิ์เพื่อประสงค์สั่งรู้ ไม่ใช่ค่าไม่แพง

ประเทศไทยเป็นประเทศต้องพัฒนาไม่ว่าจะเรียกให้เพราหมูหรือราษฎรหยอย่างไร ก็ยังหนีไม่พ้นความจริงว่ายังล้าสมัยอยู่ ยังไม่ทัดเทียมประเทศที่เจริญแล้ว สิ่งที่เราขาดแคลน ไม่ทัดเทียมอยู่มากก็คือความรู้ทางวิชาการและทางวิทยาการต่าง ๆ องค์พระบรมราชูปถัมภ์ของประเทศไทย ดังแต่สมัยก่อนก็ทรงยอมรับความจริงขึ้นนี้ก่อนทุกพระองค์ จึงทรงเริ่มพัฒนาตัวยกระจังฝรั่งมาเป็นที่ปรึกษาบ้าง มารับผิดชอบงานของกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ที่ทั้งขึ้นบ้าง บรรดาฝรั่งเหล่านี้เมื่อเข้ามาแล้วก็มีแต่คุณภาพไม่กีบส่วนลูกนักยังขาดความรู้ จึงนิยมทั้งโรงเรียนและสถานศึกษาฝึกอบรม ตลอดจนการฝึกหัดความพนักงานในหน่วยของตนขึ้นมาเพื่อผลิตคนมีความรู้พอจะช่วยกันทำงานได้ กรมต่าง ๆ จึงพาภันสร้างโรงเรียนมากขึ้น ต่อมาการศึกษาของคนไทยแพร่หลักกว้างขวางขึ้นจึงจัดระบบการศึกษาขั้นตอนโรงเรียนต่าง ๆ ให้อยู่สังกัดของกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนโรงเรียนของกรมต่าง ๆ ก่อตั้งฯ ยกเลิกไป เว้นแต่มหาวิทยาลัยยังให้เป็นส่วนราชการของกระทรวงต่าง ๆ (นอกจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) จนกระทั่งถึงสมัยปฏิวัติจึงได้กิ่งมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มาสังกัดในสำนักนายกรัฐมนตรี และคงสภาพการศึกษาแห่งชาติขึ้นเพื่อประสานนโยบายและการดำเนินงานตามแผนการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

วิธีนี้แม้จะมีผลดีในแง่การบริหาร การกำหนดมาตรฐานของการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย และการขยายจำนวนนักศึกษาที่ตาม แต่ก็เกิดผลประหลาด ๆ ในวงรัชการเกิดขึ้น กล่าวคือ มหาวิทยาลัยซึ่งหลุดพ้นจากการสังกัดกระทรวงสายวิชาการ เช่น กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงเกษตรและฯ ก็ตูมเมื่อความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายผลิตกับฝ่ายผู้ใช้ผลผลิตผลอยู่ห่างเหินกันไป กว้าง หนักเข้าส่วนราชการบังเกิดความว้าวุ่น ห่างเหินวิชาการในขณะที่คนจำนวนมากมีความรู้เหล่านี้นำมาปฏิบัติงาน จึงได้พยายามทั้งสถานีทุกดอย ศูนย์วิจัยค้นคว้า เปิดโรงเรียนและสถานฝึกอบรมกันขึ้นมาอีกมากมายในระยะนี้ ส่วนรัฐบาลก็เห็นอกเห็นใจกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ที่อ้างความจำเป็นมากพยานให้เงินให้กันไปทำได้ ทำให้เกิดผลสะท้อนอุตสาหกรรมอีกต่อหนึ่ง คือ

เมื่อกรุงหาดความรู้ ให้เองแล้วก็ไม่ทำเป็นต้องพึ่ง โรงเรียนและสถาบันการศึกษาอีกต่อไป แม้ กระ邦การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ถึงจะจบจากสถาบันการศึกษาของไทยเองซึ่งน่าจะคงกับ ความต้องการแล้ว ก็ยังต้องໄ去过ญี่ปุ่น เสียเงินหรือฝึกอบรมให้เสียเงินเสียทองและ เวลาไปญี่ปุ่นที่ราชการไม่ได้ใช้แน่ๆ สถาบันการศึกษาที่มีอยู่ก็ยังห่างเหินจากหน่วยราชการผู้ใช้ผลผลิต ออกไป เพราะครุรุ่นใหม่มักมีความรู้จากต่าง方ประเทศประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนนักวิชา ศาสตร์และนักปฏิบัติที่มากขึ้น ทั้งสภากาชาดไทยก็ไม่อาจประสานงานถ่ายทอดความต้องการของ ส่วนราชการให้สถาบันการศึกษาทุกประเททได้ ส่วนใหญ่ก็ได้แก่ทำหน้าที่เกี่ยวพันกับการบริหาร มหาวิทยาลัยถ่ายเดียว

ที่ญี่หการช่างงาน ช้อนงาน ในด้านการหาความรู้และการนำความรู้ไปปฏิบัติในขณะนี้ จึงมีมากยิ่งขึ้น และนับวันจะเกิดผลร้ายแรงร้าวร้าวในด้านเสียงเวลา เสียงงาน เสียงเงินและ เสียงทุนทั้งสถาบันการศึกษาที่รัฐบาลอุดหนุนตั้งขึ้นด้วยเงินก้อนใหญ่

ด้วยย่างของกระบวนการประسانงานในวงการศึกษาและหน่วยราชการมีมากมายเช่น

ท่านการเกษตร ประเทศไทยประชาชนส่วนใหญ่ร่วม ๘๐% เป็นเกษตรกรทำนาเป็นอาชีพ หลัก แต่เราไม่มีคนดูแลที่เกี่ยวกับข้าวในมหาวิทยาลัยใด ๆ มีแต่ผู้ช่วยเป็นพืชไร่คนเดียว จึงศึกษาอยู่ที่คณะสิกรรมและสัตวบาล มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การวิจัยเรื่องข้าวและคัดรู ข้าว กลับอยู่ที่กรมการข้าวเรียกว่าศูนย์วิจัยและศึกษาข้าว ซึ่งยังไม่ได้ถูกเป็นส่วนราชการโดย เพียงแต่ยึดคนมาจากการของท่าน ๆ นอกนั้นก็มีสถาบันทดลองข้าวอยู่ที่ประเทศไทย อย่างไรก็ตาม การข้าวฯ ก็ไม่มีหน้าที่บริการเกษตรกรโดยตรง เพียงแค่ให้สถานีทดลองข้าวปลูกข้าวพันธุ์ใส่ ดูงส่งเสริมการเกษตรที่นำไปใช้กับชาวนาอีกต่อหนึ่ง ส่วนกรมส่งเสริมการเกษตรซึ่งมีหน้าที่ ดูงส่งเสริมการเกษตรทุกทำนากลับไม่มีห้องทดลอง และนักวิชาการเป็นทั้น ความสมัพน์ในส่วนตัว และส่วนราชการระหว่างสองกรณีก็คือ ห่างเหินกันอย่างไร

ในการทำนองเดียวกันการทำสวนยาง ซึ่งเป็นอาชีพสำคัญของชาวไทยภาคใต้ก็เยิกงานกัน เป็นหลายส่วน คือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องจริงจัง งานกันควร์ทดลองขึ้น อยู่กับศูนย์วิจัยการยาง (ศอหงษ์) ของกรมสิกรรม แต่พันธุ์ยางที่จะนำไปส่งเสริมนั้นส่วนมาก ปลูกอยู่ท่องค์การสวนยาง (นาบอน) และกองทุนสงเคราะห์ยางเป็นผู้สนับสนุนเรื่องทุนแก่ สมาคมชาวสวนยางที่สนใจจะเปลี่ยนพันธุ์ นอกจากนี้กรมสิกรรมยังมีงานสถาบันเพาะพันธุ์และ งานพัฒนาสวนยางให้ถึงมือชาวสวนยาง หันน่าจะเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของกรมส่งเสริมการ เกษตรฯ

ความจริงรัฐบาลก็มีการส่งเสริมการเกษตรขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรทุกค้าน เช่น ข้าว ยาง ผลไม้ พืชผัก พืชไร่ ไห่ม มะพร้าว ฯลฯ รวมไปถึงการเลี้ยงปลา และการเลี้ยงสัตว์ เพราะเป็นสิ่งที่เกษตรกรส่วนใหญ่ทำอยู่ผูกพันกันไป แต่งานเหล่านี้กว้างขวางมากมาย เกินบัญญาที่ภาครัฐมีความรู้สูงพอจะนำไปใช้ลงบนแบบจำลองประชาชนได้จริงจัง เพราะยังมีบัญหา ค้านการใช้พันธุ์ ให้ปุ๋ย เครื่องบารุง น้ำ การกำจัดศัตรูและรักษาโรค รวมทั้งการจัดไฟฟ้า อีกด้วย บัญญามีอยู่ว่าความรู้เหล่านี้ที่มีอยู่ที่กรมหรือสถาบันอื่นจะนำมาให้เจ้าหน้าที่ของกรม ส่งเสริมการเกษตรได้อย่างไร และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมจะนำไปเผยแพร่แก่เกษตรกรได้อย่างไร โดยตรงหรือไม่ เพราะอาจขัดกับนโยบายของจังหวัดและอำเภอได้

หน่วยราชการหน่วยหนึ่งก็คือคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหาร จึงคิดแก่บัญญานี้ด้วยการจะต้อง ยกเงินในด้านการฝึกอบรมข้าราชการไว้มากเพื่อใช้เป็นค่าจัดการฝึกอบรม และค่าตอบแทนในการเชิญข้าราชการกรมอื่น ๆ ที่มีความรู้ทางวิชาการมาให้ความรู้จะไม่ต้องทั้งสถานีทดลอง กันกว้างเสียเอง และจะต้องเงินซื้อพันธุ์และอุปกรณ์จากกรมต่าง ๆ ตัวจะไม่ได้ต้องขยายพันธุ์เอง นอกจากนั้นจะพยายามทั้งอัตราข้าราชการให้นำากขึ้น ซึ่งส่วนหนึ่งอาจจะต้องโอนงานที่ซ้ำ กับของกรมอื่นมาด้วย

ทางค้านประมง ก็มีบัญญัติไว้ เช่น คณประมง ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ไม่ค่อย มีงบประมาณที่จะทำการวิจัยในสานมจังวิจัยปลาเลี้ยงในที่ทดลองเป็นส่วนใหญ่ ส่วนการส่งเสริม ปลาน้ำจืดเป็นงานของกองคุ้มครอง กรมประมง ซึ่งมีหน้าที่หนักไปทางด้านการปราบปรามและ บังเขยห้ามจับสัตว์น้ำ โดยมีสถานีประมงไม่กี่แห่ง และมีแปลงสาธิตการเลี้ยงปลาในนาบาง จังหวัด แท่การประมงจะเป็นหน้าที่ของกองสำรวจและกันกั่ว รวมทั้งสถานีประมงใหญ่ๆ หลายแห่ง รวมความว่างานด้านการส่งเสริมยังไม่เพียงพอ เพราะเจ้าหน้าที่ประมงที่จังหวัดก็มีเพียง จังหวัดละ ๒-๓ คนเท่านั้น อุปกรณ์ได้ ก็ไม่มี

ค้านการเลี้ยงสัตว์ก็มีบัญญาเช่นทางกรมปศุสัตว์อย่างส่งเสริมและรักษาโรคสัตว์ แต่ใน ทั่งจังหวัดมีแต่งานค้านสัตว์แพทย์ ซึ่งถ้าช่วยฉีดวัคซีนสัตว์และตรวจโรคสัตว์ที่โรงฆ่าสัตว์ อย่างเดียว ก็จะหมดเวลาอยู่แล้ว งานด้านส่งเสริมสัตว์มีอยู่หลายโครงการตั้งขึ้นในรูปของคณ กรรมการต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร มีแต่สัตว์บางอย่างที่ต้องสถานีทดลอง และสถานีผสมเทียมในสังกัดกรมปศุสัตว์ ข้อประหลาดใจอีกอย่างหนึ่งคือ สัตว์บางอย่าง เช่น ไก่ โค สุกร การเลี้ยงการส่งเสริมอยู่ในมือของกรมการปศุสัตว์และกระทรวงมหาดไทยเสียมากกว่า ที่กระทรวงเกษตรเสียอีก เช่น องค์การเลี้ยงไก่กระทรวงมหาดไทย ฟาร์มสัตว์ของกรมประชา สัมกิจ โครงการใช้พ่อโค พ่อสุกรพันธุ์ที่ของกรมการปศุสัตว์เป็นคัน ส่วนมหาวิทยาลัย

เกษตรศาสตร์มีแผนกวิชาสััชร์บาล ซึ่งไม่ค่อยมีส่วนราชการได้ต้องการ ที่ต้องการมากคือสััชร์แพทย์ซึ่งสอนอยู่ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ซึ่งไม่ทราบว่ามีสถานที่ทดลองค้นคว้าที่ใดบ้าง นอกจากมีโรงพยาบาลสััชร์ ซึ่งรักษาคนไข้และแนวเป็นส่วนมาก) นอกจากนี้มีกรรมการสััชร์ทางบก ซึ่งเลี้ยงน้ำไว้ใช้ในราชการทหารเป็นส่วนใหญ่

งานที่เข้าซ้อนกันที่เห็นได้คือประการหนึ่งคือ ด้านการปักษ์รองส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่นและการพัฒนาชุมชน ปัจจุบันทางราชการมีคณะและวิชาทางรัฐศาสตร์อยู่ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รวมทั้งวิชาธรรมาภิบาล ซึ่งมีสาขาวิชาแยกทางด้านการปักษ์รองภูมิภาคท้องถิ่นและพัฒนาชุมชนในระดับปริญญาโทที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ แต่ทางกรรมการปักษ์รองและกรรมการพัฒนาชุมชนก็ยังมีหลักสูตรฝึกอบรมและโรงเรียนหลายระดับ เช่น โรงเรียนปลัดเทศบาล (ร่วมกับสันนิบาตเทศบาลแห่งประเทศไทย) โรงเรียนนายอำเภอ โรงเรียนปลัดอำเภอ และการฝึกอบรมพัฒนากรอีก ห้องที่วิชาเหล่านี้ส่วนใหญ่ผู้เข้าเรียนเกือบทุกคนมาจากสถาบันการศึกษาแล้ว ส่วนวิชาใดที่กรมอยากให้สอนเพิ่มเติมก็จะจัดเพิ่มเติมก็อาจจะจัดเพิ่มขึ้นในหลักสูตรได้ไม่ยากนัก ส่วนการจัดฝึกอบรมในบางครั้งก็เห็นว่ามีความจำเป็นคุณ แต่ควรหรือไม่ที่จะให้กรมจัดไปโดยใช้เวลาหนานเฉิน ๓-๔ เดือน เพราะถ้าจัดร่วมกับสถาบันการศึกษาจะได้ประหยัดเงินและคนให้มาก ปัจจุบันถ้าเราสอนประจำตัว ซึ่งราชการในกระบวนการปักษ์รองก็จะพบว่า มีคนไม่น้อยที่จบปริญญาหรือทางรัฐศาสตร์แล้วเข้าเรียนปริญญาโทอีกแห่งหนึ่งหรือสองแห่ง ไปคุยงานต่างประเทศบ่อยๆ พอกาว แล้วต้องไปเรียนปริญญาโทที่ต่างประเทศอีก กลับมาแล้วก็ยังต้องเข้าเรียนโรงเรียนนายอำเภออยู่ เรียนกันจนราวๆ ๕-๑๐ ปี จนมีอายุ ๓๕-๔๐ ปี จึงพอได้มีเวลาลงมือทำงานกันเสียทีถ้าไม่กลับมาเป็นอาจารย์ของโรงเรียนของกรมเสียอีก

นี้เป็นเพียงทัวร์อย่างส่วนหน้อย เพราะตามข้อเท็จจริงยังมีลักษณะการประเทกนี้ขาดการการประสานงานระหว่างหน่วยงานวิชาการ ส่วนราชการฝ่ายวิชาการและส่วนราชการฝ่ายปฏิบัติ การอยู่ทัวร์ไปแทนทุกกระทรวงทุกกรม

ท่านผู้อ่านลองคิดดูว่าถ้าเราจะต้องให้กันใช้เวลาเรียนและฝึกอบรมรวมกัน ๕-๑๐ ปีแล้ว เราส่งไปเรียนปริญญาเอกเสียที่เดียวจะดีกว่าไหม เป็นไปได้ไหมที่จะขอให้ส่วนราชการต่างๆ ที่ต้องการคนมีความรู้ในสาขาใดๆ ก็ตาม ให้แจ้งสภากาชาดไทย ให้เบิกสอนในสถาบันการศึกษาเสียก่อน รวมทั้งการขอความร่วมมือจัดการฝึกอบรมระยะสั้น ซึ่งจะส่งเสริมให้กรมต่างๆ ทำต่อไป สถานที่ทดลองค้นคว้าวิจัยทั้งหลายนั้นจะยกให้เป็นหน้าที่ของมหาวิทยาลัยต่างๆ เสียจะ

ได้หรือไม่ จะได้แก้ข้อก่อส่อระหว่างมหาวิทยาลัยศ肯วิชาไม่ตรงไปทางของเมืองไทย ส่วนวิชาสาขาวิชานี้ไม่สามารถศึกษาค้นคว้าทั่วคลองไก่สีดาๆ จะให้วิธีส่งอาจารย์ไปรับการฝึกหัดงานจากสถานปฏิบัติเมื่อันแพทย์ฝึกหัดจะได้หรือไม่

สิ่งเหล่านี้ถ้าพิจารณาด้วยกันยังคงรับ ยกเว้นก็จะเสียสักระยะหนึ่งก็จะเห็นประโยชน์ส่วนรวม อาจมาจากเรื่องของการก็จะไม่ก้าวตามสับสนกันจนเหมือนกันในส่วนที่มีอยู่ทั้งที่ก็ตั้งทุกวันนี้ ถ้าทำให้เราอาจจะประหายคุณและเงินได้อีกมากน้อย อย่างน้อยๆ ก็คงจะราว ๑๐—๒๕% ของบประมาณของประเทศไทยนั้น

### สรุปความ จิตมนุษย์นี้ใช่ร้าย ยกแท้หง่ายถึง

บทความนี้เขียนขึ้นเพื่ออธิบายสาเหตุของการประสานงาน การเกี่ยงแย้งซึ่งกันในระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนให้ชี้แนวทางที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้ทุกเลาเป็นกลาง ส่วนใหญ่ก็เป็นงานในหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือชนชั้นหัวหน้าในส่วนราชการนี้ ๆ อยู่แล้ว แต่บางส่วนเป็นการประสานงานระดับสูง เช่นบัญชาเกี่ยวกับการใช้ชีวิตรักษาความรู้ทางวิทยาการ อันเป็นเรื่องที่ทางรัฐบาลในระดับต่ำๆ คิดเรื่องมนต์รี ขณะที่เริ่มราบรื่นบวิหาร ตลอดจนเจ้ากระทรวงต่าง ๆ จะให้ช่วยกันพิจารณาข้อคิดและเสียงสั่ง เปลี่ยนแปลงโครงสร้างของงานบางอย่างให้แก่สถาบันการศึกษาทำ จะໄก์ผลิตผู้มีความรู้ทางที่ต้องการໄไปปฏิบัติงานก็ย่อมจะได้ผลดียิ่งขึ้น ประกายด้วยความสามารถในการประสานงานไปต่อไปในตัว

อย่างไรก็ตามผู้เขียนและผู้อ่านทุกคนก็คงจะทราบดีอยู่แล้วว่า ปัญหาการประสานงานที่สำคัญที่สุดนั้นก็คือตัวบุคคลทั้งนายทั้งสูกน้อยทุกคนทุกระดับซึ่งมีความต้องการต่าง ๆ กัน มีความกลัวต่าง ๆ กัน หากที่จะหลบซ่อนตัว ตั้งนั่นนั่นข้อแนะนำต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วจึงอยู่ในลักษณะที่เป็นการเปลี่ยนแปลงทางตัวเององค์การและโครงสร้างให้สามารถทุกคนเข้ามายังการทำงานได้จริง แล้วจะได้ปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เหลืออยู่กันต่อไป

อนร รักษาสัตย์