

# สรุป

ในชีวิตมนุษย์เราทุกคนอยากประสบความสำเร็จฉะนั้นจึงขวนขวายที่จะหาความรู้เพื่อประกอบอาชีพและพยายามปรับตัวเองให้ทันสมัยอยู่เสมอและอยู่รอดจาประสบการณ์ของผม รับราชการนานมาพอสมควรนอกจากจะจบการศึกษาปริญญาตรีที่เล่าเรียนมาแล้ว คือ วิทยาศาสตรบัณฑิตการปกครองและนิติศาสตร์ ซึ่งจำเป็นในการรับราชการทั้งในส่วนกลาง ภูมิภาคและท้องถิ่นในระหว่างรับราชการได้มีการศึกษาค้นคว้าและศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น โดยการเข้ารับการฝึกอบรมเป็นระยะรวมทั้งเข้ารับการฝึกอบรมบริหารทุกระดับคือระดับกลางและระดับสูง แม้เกษียณราชการแล้วก็ได้อาสาเป็นอาจารย์พิเศษสอนในระดับบัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยต่างๆในปัจจุบัน ผมพิจารณาเห็นว่า การรับราชการเพื่อให้ประสบความสำเร็จโดยผมดำรงตำแหน่งระดับสูงมากกว่า 10 ปี ไม่ว่าจะเป็นรองอธิบดี ผู้ว่าราชการจังหวัด อธิบดี และรองปลัดกระทรวงมหาดไทย กว่าประสบความสำเร็จนอกจากจะมีผู้บังคับบัญชาดี เพื่อร่วมงานน่ารัก และผู้ใต้บังคับบัญชารักใคร่และให้ความร่วมมือที่ดีแล้ว ผมเห็นว่าบุคคลนั้นๆ จะต้องมีความรู้ทางวิชาการดี ( Scientific ) โดยมีความรู้ดีทางทฤษฎี คือ แม่นในภาคทฤษฎีและมีกรอบแนวทฤษฎีในการกำกับในการปฏิบัติและดำเนินการการทำงานในลักษณะลอยๆ ไม่มีอะไรอ้างอิงโดยมักจะอ้างว่าทำตามกันมาและเค้าทำกันอย่างนี้เรื่อยมาไม่พอ เพราะความรู้และทฤษฎีได้มีการทดลองทำและพิสูจน์การดำเนินได้ผลมาแล้วหรืออย่างน้อยก็มีกฎหมายเป็นหลักในการปฏิบัติหรือหลักนิติ-ธรรมนั่นเอง ฉะนั้น ข้าราชการทุกคนจึงต้องขวนขวายหาความรู้ในทางทฤษฎีให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพราะบรรดาความรู้ต่างไม่อยู่นิ่งย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตามหลักพุทธศาสนาที่ไม่มีสิ่งใดคงที่ย่อมมีการเปลี่ยนแปลง ในชีวิตการรับราชการก่อนไปดำรงตำแหน่งระดับบริหารผมเคยรับราชการในหน่วยงานที่เป็นวิชาการและมีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการพอสมควร ความรู้และประสบการณ์ดังกล่าวได้ช่วยให้การบริหารงานของผมในระดับบริหารระดับสูงทำได้ค่อนข้างดี ในการรับราชการทั่วไปผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้ามีความสำคัญผู้ใดมีเบื้องหลังอย่างใดก็จะสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติไปตามแนวนั้น ฉะนั้นบางช่วงบางเวลาเราจะได้ยินว่าบุคคลสอง

ประเภทที่นายอาจจะไม่ชอบคือนักวิชาการและบุคคลที่เข้ากับใครไม่ได้ไปอยู่ที่ไหนวงแตกที่นั่น เพราะนักวิชาการจะทำอะไรมักจะอ้างทฤษฎีอ้างหลักวิชาการซึ่งอาจทำให้งานล่าช้าไม่ทันการ และส่งผลให้การดำเนินงานไม่ได้ผลเพราะขัดกับหลักการและหลักวิชาการ ฉะนั้นผู้มีความรู้ วิชาการมักไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควรในส่วนตัวของผมไม่ใช่ นักวิชาการแต่สนใจวิชาการ เพราะประจักษ์ผลดีของการสนใจวิชาการและทำให้เข้าใจและรอบรู้ในประเด็นต่างๆ ในการ แก้ปัญหาอย่างถูกหลักวิชาการและจะทำให้ยั่งยืนผมตระหนักดีว่าผู้บริหารระดับสูงอาจไม่สื พอใจนัก ฉะนั้นการที่ผมใช้มาตลอดคือไม่พูดมาก โดยใช้เฉพาะกับบุคคลและโอกาสที่ เหมาะสมเท่านั้น คือระมัดระวังในการเสนอความเห็นต่างๆ ด้วยความรอบคอบนี้เป็นเคล็ดลับ ของความสำเร็จในหน้าที่การงานระดับหนึ่ง ผมยังคงยืนยันว่าการรับราชการยังจำเป็นที่ ข้าราชการจะต้องศึกษาค้นคว้าอยู่ตลอดเวลาทั้งวิชาการเฉพาะด้านและวิชาการทั่วไป จาก ประสบการณ์การจัดตั้งคณะรัฐประศาสนศาสตร์ระดับปริญญาโท (Master of Public administration) เพื่อผลิตนักวิชาการและนักบริหารระดับสูง ให้ทันต่อการพัฒนาประเทศใน เรื่องการจัดการที่ดีโดยท่าน คณะบดี ดร.มาลัย หุวะนันท์ มหาลัยวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และ ต่อมาพัฒนาโดยท่าน บุญชนะ อุตถากร อดีต รัฐมนตรีหลายกระทรวง ได้ริเริ่มและขยายเป็น สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์ ( NIDA ) โดยขยายจากการสอน MPA เป็นภาคเอกชนด้วย เช่น การบริหารธุรกิจ ( MBA ) และสถิติ เป็นต้น และบ้านเมืองเราพัฒนามาในรอบ 40 ปี ปฏิเสธ ความดีของบุคคลเหล่านี้ไม่ได้ และในลักษณะเดียวกันขณะนี้ประเทศจีนกำลังทำสัญญากับ มหาวิทยาลัยในสหรัฐเพื่อผลิตนักวิชาการ และนักบริหารโดยเร่งรีบเพื่อให้ทันแก่การ พัฒนาประเทศซึ่งทราบว่าโครงการดังกล่าวได้รับความสำเร็จด้วยดี นักบริหารต้องมี ประสบการณ์ (Experience) ในงานที่ทำยังมีประสบการณ์ยาวนานเท่าไรก็ยังมีประโยชน์ต่อ ความสำเร็จของงานเท่านั้น คือทำงานในหน้าที่นั้นๆ เป็นเวลายาวนาน เราอาจจะเคยได้ยินคำ กล่าวที่ว่านักบริหารไม่จำเป็นต้องมีความรู้เฉพาะในด้านนั้นๆ เช่น ผู้อำนวยการโรงพยาบาลไม่ จำเป็นต้องเป็นหมอหรือพยาบาล ผู้จัดการสถาบันศึกษา ไม่จำเป็นต้องรู้เรื่องการศึกษา กล่าวคืออาจไม่มีความรู้และประสบการณ์ในหน้าที่นั้นๆ แต่โดยข้อเท็จจริงประสบการณ์ในแต่ ละหน้าที่ย่อมมีความสำคัญเพราะความชำนาญ (Skill) ย่อมเกิดขึ้นจากการฝึกอบรมมาเป็น เวลาที่เหมาะสม จากความจำเป็นดังกล่าวเพื่อให้อาจารย์ผู้สอนนักศึกษาในมหาวิทยาลัยได้มี ประสบการณ์จึงมีโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างกระทรวงมหาดไทยกับคณะรัฐศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และต่อมาได้มีการโอนข้าราชการดังกล่าวมาสังกัดเป็นประจำ  
ความเห็นส่วนตัวของผมเห็นว่าทั้งความรู้ด้านวิชาการและประสบการณ์มีความสำคัญ  
เท่าเทียมกัน คือความรู้ก็ต้องมีและประสบการณ์พร้อมจึงจะบริหารงานได้ดี จากประสบการณ์  
มหาวิทยาลัยโตรอยด์ (Detroit University) ได้มีโครงการการศึกษาแบบสหศึกษา (Cooperative  
education) โดยกำหนดให้นักศึกษาเข้าเรียนในปีแรกและปีที่สองไปปฏิบัติงานในโรงงาน  
รถยนต์ สลับกันเช่นนี้จนจบ และจากที่มีโอกาสแลกเปลี่ยนความเห็นของบรรดานักวิชาการและ  
นักบริหารอาวุโสทุกคนกล่าวเป็นเสียงเดียวกันว่าและยืนยันว่าทั้งความรู้วิชาการและ  
ประสบการณ์มีความเท่าเทียมกันคือถ้านักบริหารมีคุณสมบัติทั้งสองประการก็จะเป็น  
นักบริหารที่ดีไม่ว่าจะเป็น ท่านอดีตนายกรัฐมนตรี พจน์ สารสิน ท่านบุญชนะ รัตนากร  
ท่าน ดร. มาลัย หุวะนันท์ ท่านอดีตเอกอัครราชทูต ดร.สุนทร หงส์รัตตารมย์ และดร.ไพโรจน์  
ชัยนาม เป็นต้น ประการที่สาม นักบริหารต้องเรียนรู้ตลอดเวลา (Learning) การเรียนรู้  
ตลอดเวลาจะเป็นการรับดาบให้คมอยู่เสมอแล้วจะทำให้ให้นักบริหารมีความคิดใหม่ๆ  
และคิดนอกกรอบได้อย่างดี ผมใช้เวลาเช้าแทบทุกวัน หรือมีวันอ่านหนังสือโดยเฉพาะ เพื่อ  
ค้นคว้าหรือติดตามผลสัมมนาและบทความที่ดีๆ ทั้งในสื่อและตำราที่ออกใหม่ยิ่งในฐานะ  
นักบริหารจำเป็นต้องอ่านและตามสถานการณ์ให้ทันเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจ ประการ  
ที่สี่ นักบริหารควรให้ความสำคัญในการทำงานแบบบูรณาการ Integrated การบริหารงานแบบ  
บูรณาการเป็นสิ่งจำเป็นและใช้ได้ผลในประเทศที่เจริญและประเทศที่กำลังพัฒนา เพราะเป็น  
การเปิดกว้างให้มองทุกมิติและเชื่อมโยงในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งจะทำให้การแก้ไขปัญหา  
ความสำเร็จและมีความยั่งยืน ตัวอย่างการจัดการแบบบูรณาการที่ดีคืองานพัฒนาชนบทของ  
กรมการเร่งรัดพัฒนาชนบท (รพช.) เป็นหน่วยงานแรกที่ได้ปฏิบัติผสมผสานงานต่างๆ  
หลังจากได้จัดทำโครงการขั้นพื้นฐานเสร็จแล้วและเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาอาชีพ การออมและ  
การค้าขายในชุมชน รวมทั้งมีการรักษาพยาบาลโดยหมอเท้าเปล่า คุณสมบัติประการที่ห้า  
ได้แก่ การเป็นบุคคลที่มีคุณธรรมและจริยธรรม (Ethics) ประเทศเราเผชิญปัญหาคุณธรรมและ  
จริยธรรมในระบบราชการเพราะบุคคลเหล่านี้มีความสำคัญต่อการให้บริการแก่ประชาชน  
ถ้าคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วมีครบถ้วนแล้วแต่นักบริหารขาดคุณธรรมและจริยธรรมก็อาจ  
เกิดปัญหาตามมามากมาย นักบริหารต้องเป็นผู้นำในเรื่องจริยธรรม โดยไม่เรียกกับ  
ผลประโยชน์ (Just Say No) ทำตัวอยู่ในศีลในธรรม เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ลูกน้องเรื่องคุณธรรม

และจริยธรรมต้องริเริ่มตั้งแต่เด็กโดยควรปลูกฝังอย่างจริงจังเพราะจะเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตแม้จะมารับราชการก็ทำให้บุคคลเหล่านั้นมีจริยธรรมที่เคร่งครัดในการปฏิบัติงาน ผมได้รับแต่งตั้งให้เป็นประธานจริยธรรมของกระทรวงแรงงานและกระทรวงมหาดไทย เห็นความจำเป็นที่ข้าราชการทุกคนต้องให้สำคัญเรื่องจริยธรรมคุณสมบัติต่างๆ เหล่านี้ย่อมเป็นประโยชน์แก่บุคคลที่จะเป็นนักบริหาร แต่อย่างไรก็ดีการเลือกใช้กลยุทธ์โดยยอมอยู่ในดุลยพินิจของนักบริหาร

