

# ระบบการพัฒนานักบริหาร

วีรวัดน์ กาญจนกุล \*

## ความนำ

การบริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดและมีความเจริญก้าวหน้า จำเป็นจะต้องมีนักบริหารที่มีความสามารถบริหารงานในปัจจุบันให้ได้ผลดี และสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในอนาคตได้ด้วย เนื่องจากความจำเป็นดังกล่าวข้างต้นนี้จึงต้องสร้างหลักประกันว่า องค์การจะประกอบไปด้วยนักบริหารที่มีความสามารถเพียงพอเพื่อกำหนดงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต หลักประกันดังกล่าวนี้คือ การ “พัฒนานักบริหาร” การพัฒนานักบริหารนั้นตามความหมายอย่างกว้างรวมผู้ที่มีหน้าที่ในการบริหารทุกระดับ เพื่อที่จะให้บทความนี้เป็นการศึกษาในรายละเอียดจึงขอจำกัดขอบเขตของบทความนี้ในเรื่องของนักบริหารระดับสูงเท่านั้น

## ความหมายของการพัฒนานักบริหาร

การพัฒนานักบริหารเป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยไม่มีการหยุดยั้งในการเปลี่ยนทัศนคติ ความเข้าใจ ความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานซึ่งตนมีความรับผิดชอบในปัจจุบันและในอนาคต การพัฒนานี้ประกอบด้วยความช่วยเหลือจากองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และความเต็มใจในการพัฒนาตนเอง ความหมายดังกล่าวข้างต้นนี้เน้นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงสภาพการณืแวดล้อม และการพัฒนาตนเอง ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนานักบริหาร “การขาดความเข้าใจในธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุสำคัญซึ่งทำให้ความพยายามของนัก-

\* วีรวัดน์ กาญจนกุล, พณ.บ., บช.บ., รป.ม., (เกียรตินิยม “ดี”) ธรรมศาสตร์, M.B.A. Hawaii, Ph.D. University of Illinois; อาจารย์เอก คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

<sup>1</sup> Robert J. House, “Management Development is a Game”, *Harvard Business Review*, (July - August, 1963), p. 143.

บริหารไม่ประสบความสำเร็จ.... ผลที่ไม่ต้องการจากการพัฒนานักบริหารที่เกิดขึ้นนั้น เนื่องมาจากสภาพการณ์แวดล้อมไม่อำนวยให้มีการเปลี่ยนแปลง”<sup>1</sup> แม้ว่าการพัฒนาตนเองจะเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการพัฒนานักบริหาร แต่ก็ยังเป็นเพียงเงื่อนไขที่จำเป็นอย่างหนึ่งเท่านั้น หากไม่ได้มีการพิจารณาเรื่องการเปลี่ยนแปลงและสภาพการณ์แวดล้อม เพื่อการพัฒนาแล้วก็จะเป็นที่น่าสงสัยว่า การพัฒนาจะสามารถเกิดขึ้นได้หรือไม่

### วัตถุประสงค์ของการพัฒนานักบริหาร

เพื่อช่วยให้เข้าใจความหมายของการพัฒนานักบริหารที่ยั่งยืน จึงขอเสนอให้พิจารณาวัตถุประสงค์ของการพัฒนานักบริหารดังต่อไปนี้

1. เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานตามความรับผิดชอบของนักบริหารในปัจจุบันและหรือในอนาคต เนื่องจากองค์การขยายตัวออกไปมีความซับซ้อนมากขึ้นและตำแหน่งต่าง ๆ มีการแยกกันตามความสามารถเฉพาะอย่าง “หากขาดการวางแผนเพื่อการพัฒนาบุคคลแล้วองค์การก็จะต้องเลือกผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างมาเป็นนักบริหาร เป็นเหตุให้ผลสำเร็จของงานเป็นลักษณะของการเสี่ยง”<sup>2</sup>

2. เพื่อให้ให้นักบริหารสามารถดำเนินงานตามความต้องการในปัจจุบันขององค์การ และช่วยให้สามารถรับภาระตามความต้องการในอนาคต

3. เพื่อปรับปรุงความรู้ทางเทคนิค ความสามารถในการบริหาร ความสามารถในการใช้ความคิด ความสามารถในการวิเคราะห์ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้สูงสุดตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ความสำคัญของวัตถุประสงค์นี้จะพิจารณาได้จากข้อความดังต่อไปนี้

นักบริหารที่มีความสามารถสูงมีอิสระอย่างมากในการเลือกที่จะทำงานที่ใด บุคคลประเภทนี้จะไม่อยู่ในองค์การใดนานนอกจากองค์การนั้นจะมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการริเริ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีการตอบแทนผู้ที่ทำงานได้ผลดี<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Myles L. Mace, *The Growth and Development of Executives* (Andover, Mass. : Andover, 1950), p. 10.

<sup>3</sup> William N. Mitchell, *The Business Executive in a Changing World* (American Management Association, 1965), p. 192.

นักบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และจะต้องสามารถทำงานให้เกิดผลดีต่อองค์การมากยิ่งขึ้น เบอ์นาร์ตและไซมอนให้ข้อคิดในเรื่องนี้ว่า “ผู้ที่มีส่วนร่วมในองค์การแต่ละคนจะร่วมดำเนินงานขององค์การทราบเท่าที่ตนยังเห็นว่าผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์การให้แก่ตนนั้นเท่าหรือมากกว่าผลงานที่ตนให้แก่องค์การ”<sup>4</sup> วัตถุประสงค์ขั้นนี้เพื่อช่วยนักบริหารในการเตรียมตัวรับภารกิจใหม่และสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและช่วยลดความยากลำบากในการที่จะต้องเผชิญกับเรื่องดังกล่าวนี้

4. เพื่อปรับปรุงการบริหารทั้งองค์การ การพัฒนานักบริหาร “ไม่ใช่เพื่อความก้าวหน้าของคนบางคนเท่านั้น แต่เพื่อความก้าวหน้าและเพิ่มพูนความสำเร็จขององค์การ”<sup>5</sup>

5. เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์การจะมีนักบริหารที่มีความสามารถเพียงพอทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

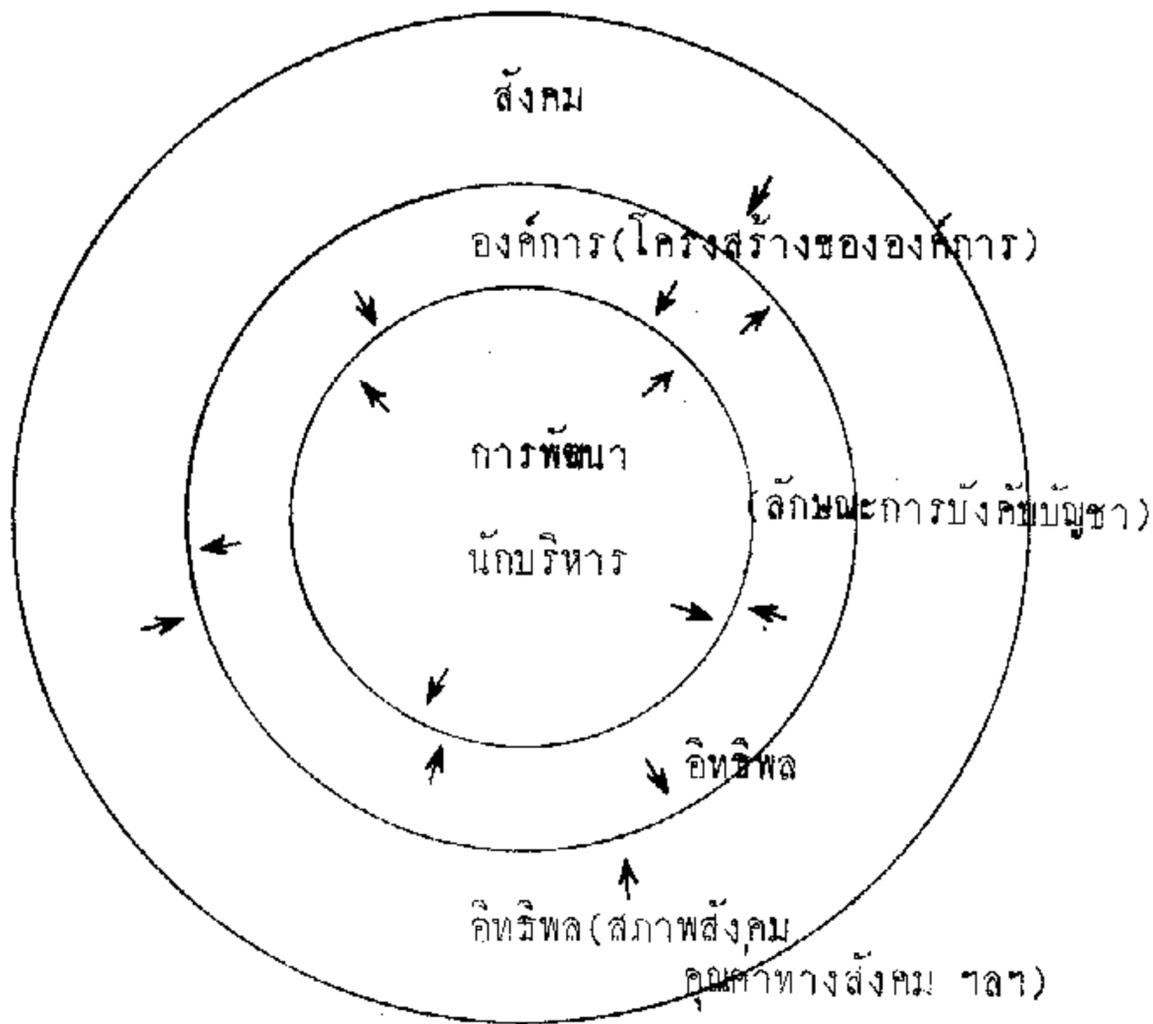
วัตถุประสงค์ทั้งกล่าวข้างต้นเน้นถึงการรวมวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การเข้าด้วยกัน วัตถุประสงค์เหล่านี้จำเป็นจะต้องชัดเจนเพราะพฤติกรรมของมนุษย์นั้นมุ่งที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ นักบริหารและองค์การควรจะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในสิ่งที่พยายามจะให้บรรลุผล

การพัฒนานักบริหารในลักษณะของระบบและสภาพการณ์แวดล้อมขององค์การ

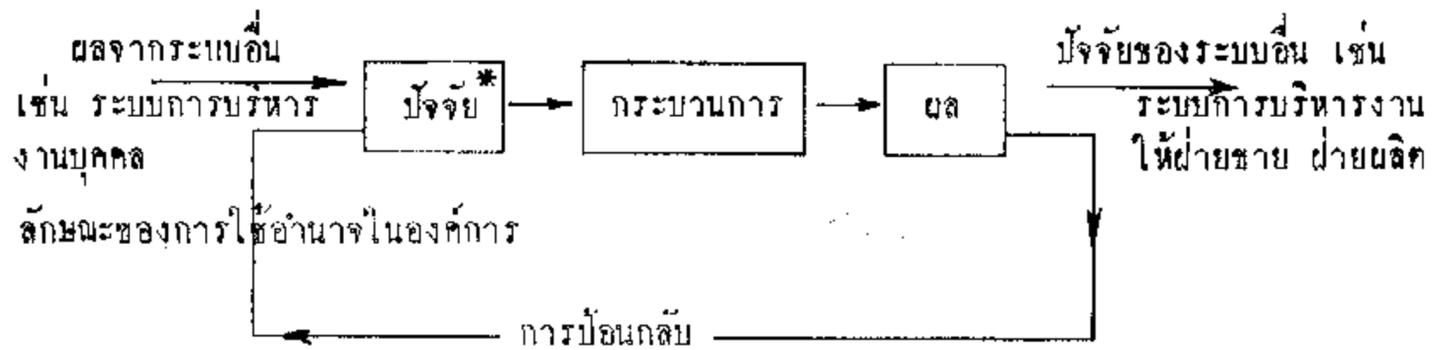
โครงการพัฒนานักบริหารก็ระบบรองหรือระบบย่อย ซึ่งดำเนินการภายในระบบใหญ่คือองค์การ (ดูรูปที่ 1)

<sup>4</sup> James March and Herbert A.Simon, *Organization* (New York : Wiley, 1965), p. 84.

<sup>5</sup> Earl Planty and J.T.Frceston, *Developing Management Ability* (New York : Ronald, 1954), p.418.



รูปที่ 1 โครงสร้างพัฒนานักบริหารในลักษณะของระบบรองในระบบองค์การ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคม



รูปที่ 2 โครงสร้างพัฒนานักบริหารในลักษณะของระบบเปิด

\* เช่น กำลังคน อุปกรณ์ ความรู้ในปัจจุบัน สภาพการณ์แวดล้อมในองค์การ

รูปทั้งสองนี้เนื่องมาจากแนวความคิดที่ว่า องค์กรคือระบบเปิด (ได้รับอิทธิพลจากภายนอกมาก) ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยหลายระบบด้วยกัน (เช่น ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบการบริหารในฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต) เนื่องจากโครงการพัฒนานักบริหารเป็นระบบย่อยขององค์กร ดังนั้น ความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการนี้จึงได้รับอิทธิพลบางส่วนจากภายนอก และในขณะเดียวกันโครงการนี้ก็มียุทธพลต่อระบบที่เหนือขึ้นไปคือองค์กร อีกนัยหนึ่งโครงการพัฒนานักบริหารจะต้องมีความสัมพันธ์กับสภาพการณ์แวดล้อมที่จะพิจารณาได้จากข้อความต่อไปนี้

..... ถ้าจะให้ระบบการพัฒนานักบริหารประสบความสำเร็จ..... จะต้องสร้างลักษณะของ “สถาบัน” ให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งหมายถึงการยอมรับวิธีการที่กำหนดขึ้น เพื่อลดการขัดแย้งระหว่างความต้องการขององค์กรที่เปลี่ยนไป และการเปลี่ยนแปลงในความสามารถและความมุ่งหวังของนักบริหาร<sup>6</sup>

ข้อความข้างต้นนี้แสดงให้เห็นความจำเป็นในการพิจารณาระบบการพัฒนานักบริหารเป็น “สถาบัน” (หมายถึงการยอมรับวิธีการและความสัมพันธ์บางประการที่จำเป็นต้องเกิดขึ้นเมื่อมีโครงการพัฒนานักบริหาร และการยอมรับนี้จะต้องยึดถือปฏิบัติกันโดยทั่วไปเป็นการถาวร) ภายในองค์กร เหตุผลที่สำคัญคือการพัฒนาผู้บริหารมิใช่กิจกรรมที่เกิดขึ้นชั่วครั้งชั่วคราวเท่านั้น แต่เป็นกิจกรรมถาวร ซึ่งสมาชิกขององค์กรควรจะเข้าใจและยอมรับปฏิบัติ

ในการศึกษาเรื่องการพัฒนาผู้บริหารนั้น ไม่ค่อยได้มีการพิจารณาอิทธิพลจากสภาพการณ์ต่างๆ ในองค์กรที่ยังผลต่อการพัฒนานักบริหาร สิ่งที่จะต้องระลึกคือ แม้ว่าการพัฒนาตนเองจะเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการพัฒนานักบริหาร แต่เงื่อนไขนี้ยังไม่เพียงพอ การพัฒนานักบริหารควรจะได้รับ การสนับสนุนจากองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและสภาพการณ์ทำงาน สภาพแวดล้อม เช่น แบบของผู้นำที่นักบริหารชั้นสูงใช้อยู่ ข้อจำกัด ระเบียบแบบแผนและค่านิยมของกลุ่ม ความสัมพันธ์ในการทำงานล้วนแต่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการพัฒนานักบริหาร

<sup>6</sup>A.T.M.Wilson, "Some Sociological Aspects of Systematic Management Development," *The Journal of Management Studies*, 3 (February, 1966), p. 4.

## ระบบการพัฒนานักบริหาร

บทความนี้พิจารณาการพัฒนานักบริหารในลักษณะของระบบตามที่แสดงในรูปที่ 1 และ 2 ตามที่กล่าวไว้ในหัวข้อความหมาย ประเด็นสำคัญของระบบนี้ได้แก่ การเปลี่ยนแปลง สภาพการณ์แวดล้อม และการพัฒนาตนเอง การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความสามารถ และพฤติกรรมของนักบริหารให้มีผลสำเร็จนั้นจำเป็นต้องใช้ทฤษฎีการเรียนรู้เป็นหลักสำคัญของระบบการพัฒนานักบริหารในการศึกษานี้จะพิจารณาสภาพการเรียนรู้ที่สำคัญสี่ประการด้วยกัน คือ 1. แรงผลักดัน (drive) ซึ่งทำให้คนเราเฝ้าพลังในการตอบสนอง 2. สิ่งกระตุ้น (stimulus) คือสิ่งที่ช่วยชี้ (cue) ให้เกิดการตอบสนอง 3. การตอบสนอง (response) ที่เกิดขึ้น 4. และการย้ำผลที่ได้รับ (reinforcer) ซึ่งเป็นการเพิ่มความโน้มเอียงที่บุคคลนั้นจะตอบสนอง ต่อสิ่งกระตุ้น และแรงผลักดันที่เกิดขึ้นซ้ำอีก

### ปัจจัยของระบบการพัฒนานักบริหาร

ปัจจัยของระบบการพัฒนานักบริหารคือ กำลังคน อุปกรณ์ ความรู้ในปัจจุบันและสภาพการณ์แวดล้อมภายในองค์การ อย่างไรก็ตามปัจจัยดังกล่าวนี้มิได้ให้หลักประกันว่าผลของระบบการพัฒนานักบริหารจะเป็นที่พึงพอใจ กิจกรรมที่สำคัญของนักบริหารคือการวางแผน (หรือการจัดกิจกรรม) เกี่ยวกับปัจจัยดังกล่าวนี้เพื่อให้ระบบนี้ประสบผลสำเร็จ การวางแผนเกี่ยวกับปัจจัยของระบบการพัฒนานักบริหารสามารถพิจารณาได้หลายชั้นด้วยกัน คือ

1. การใช้ผลจากระบบใหญ่เป็นปัจจัยของระบบการพัฒนานักบริหาร ปัจจัยดังกล่าวได้แก่วัตถุประสงค์ขององค์การ แผนขององค์การ การวิเคราะห์ความต้องการขององค์การ
2. การประเมินความสามารถของนักบริหารที่มีอยู่ในปัจจุบัน และการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน<sup>7</sup> องค์การจะต้องทราบทรัพยากรของตน (โดยเฉพาะอย่างยิ่งกำลังคน) ก่อนที่จะเริ่มโครงการใด การวางแผนในขั้นนี้เป็นการประสานงานระหว่างนักบริหารที่เป็นฝ่ายจัดการ (line) ในเรื่องเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานกับฝ่ายบุคคล และโครงการพัฒนานักบริหาร จะเห็นได้ว่าการพัฒนานักบริหารที่ดีไม่สามารถดำเนินการเป็นเอกเทศ

<sup>7</sup>Dales S. Beach, *Personnel: The Management of People at Work* (New York: Mcmillan, 1966), p. 350.

### 3. การวางแผนโครงการพัฒนาบุคคล<sup>8</sup> การวางแผนขั้นนี้มีความสำคัญมากที่สุดในการพัฒนานักบริหาร

จิตใจของพนักงานในองค์การนั้นซับซ้อนเนื่องจากอยู่ในโลกที่ซับซ้อน ความต้องการพัฒนานั้นมีมากมายหลายประการด้วยกันและค่อนข้างซับซ้อน ดังนั้นการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับสภาพแวดล้อมของสังคมและอุตสาหกรรมที่บุคคลนั้นอาศัยและทำงานอยู่ การฝึกอบรมจะต้องมีโครงการที่คล่องตัวซึ่งสามารถปรับให้เข้ากับความต้องการของบุคคลแทนที่จะเป็นการกำหนดโครงการที่มีขอบเขตจำกัดอันเป็นการบังคับให้บุคคลต้องคล้อยตาม<sup>9</sup>

ข้อความข้างต้นนี้เน้นความสำคัญของการวางแผนโครงการพัฒนาบุคคล เพื่อให้เชื่อแน่ว่าโครงการพัฒนานักบริหารเหมาะสมต่อผู้รับการพัฒนาแต่ละคน ฝ่ายบริหารควรส่งเสริมให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาร่วมมือในการวางแผนในโครงการพัฒนาของตนกับผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่ซึ่งเกี่ยวข้อง ประเด็นที่สำคัญในการวางแผนอีกประการหนึ่งคือ “.....การวางแผนจะมีประสิทธิผลต่อเมื่อผู้ได้รับการพัฒนามีความกระตือรือร้นในการพัฒนา”<sup>10</sup> ความร่วมมือแต่เพียงอย่างเดียวมิได้เป็นหลักประกันว่าผู้รับการพัฒนามีความกระตือรือร้นในโครงการพัฒนา ถ้าบุคคลนั้นไม่รู้สึกรว่าตนต้องการโครงการดังกล่าว

คนเรามักจะต่อต้านการเรียนรู้สิ่งที่มีคนอื่นบอกตนว่าควรเรียน การเรียนรู้ย่อมมีประสิทธิผล จะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีแรงจูงใจในตนเอง เพื่อที่จะปรับปรุงผล การดำเนินงานของตน ความต้องการเรียนรู้นั้นอาจเกิดขึ้นจากการกระตุ้นของอิทธิพลภายนอก แต่ไม่สามารถเกิดขึ้นจากการบังคับแต่อย่างเดียว<sup>11</sup>

เหตุผลดังกล่าวข้างต้นนี้ได้รับการสนับสนุนจากฮิลการ์ดซึ่งเน้นความสำคัญของเรื่องนี้ว่า “การเรียนรู้และแรงจูงใจเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ การเตรียมการใดๆ เพื่อส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วยแรงจูงใจ”<sup>12</sup>

<sup>8</sup>Ibid.,

<sup>9</sup>Planty and Freeston, *op. cit.*, p. 14.

<sup>10</sup>A.V. Survey, “A Do - It - Yourself Development Program,” *Personnel*, (Nov.-Dec., 1966), p. 50

<sup>11</sup>A. James, *Proceeding, The University of Texas Personnel and Management Conference*, (Texas, 1965), p. 54.

<sup>12</sup>Earnest R. Hilgard, *Introduction to Psychology*, 3rd.ed. (New York: Harcourt, Brace World, 1963), p. 325,

ความร่วมมือและแรงจูงใจสองประการนี้ไม่เพียงพอในการที่จะให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความสนใจตลอดโครงการ สิ่งที่ฝ่ายบริหารควรกระทำคือการทำงานร่วมกับผู้รับการฝึกอบรมแต่ละคนในการกำหนดเป้าหมายที่คาดว่าจะประสบผลสำเร็จ “ในการเลือกเป้าหมายสำหรับผู้ที่ต้องการเรียนรู้ นั้น เราอาจเลือกเป้าหมายซึ่งแฝงอยู่ในกิจกรรมบางอย่างแทนที่จะต้องเป็นเป้าหมายที่เห็นอย่างเด่นชัดจากการกระทำบางอย่าง”<sup>13</sup> การเลือกเป้าหมายที่แฝงอยู่ในกิจกรรมบางอย่างนั้นเป็นสิ่งที่ค่อนข้างลำบาก อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาว่า เราดำเนินโครงการพัฒนานักบริหารระดับสูงแล้วบางครั้งจะพบว่าการทำงานเป้าหมายที่เด่นชัดจากการกระทำบางอย่างให้เป็นที่ยอมรับของผู้รับการฝึกอบรมนั้นอาจหาได้ยากกว่า

นอกจากการเตรียมการด้านผู้รับการอบรมแล้ว ยังจำเป็นต้องพิจารณาขอบเขตของการพัฒนาซึ่งองค์การต้องการ การพัฒนานักบริหารอาจแบ่งออกได้หลายขอบเขตด้วยกันคือ (ก) ความรู้ทางเทคนิค (ข) ความรู้ทางการบริหาร (ค) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (ง) ความสามารถในการใช้ความคิด และ (จ) ความสามารถในการวิเคราะห์ นักบริหารในแต่ละระดับและแต่ละตำแหน่งอาจต้องการเห็นความสำคัญของขอบเขตการพัฒนาทั้งกล่าวข้างต้นแตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะนักบริหารที่ประสบผลสำเร็จในงานระดับหนึ่งนั้นมิได้หมายความว่า จะประสบผลสำเร็จในงานระดับสูงขึ้นไปเสมอ

ความสำคัญของการศึกษาในแต่ละขอบเขตนั้นอาจสรุปได้ ดังต่อไปนี้

(ก) ความรู้ทางเทคนิค แม้ว่านักบริหารระดับสูงไม่ต้องทำงานในฐานะของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง แต่ก็จะต้องสามารถเข้าใจงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ความรู้ทางเทคนิคในระดับนี้ไม่ต้องการความลึกซึ้งแต่ควรจะกว้างขวาง

(ข) ความรู้ทางการบริหาร ก่อนที่นักบริหารจะได้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงจะต้องใช้เวลาสี่ปีหรือสามปีในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะอย่างหรือเป็นนักบริหารในวงที่ค่อนข้างจำกัด เมื่อได้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจการบริหารอย่างกว้างขวาง “ความรู้และเทคนิคทางการบริหารมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากนักบริหารต้องเผชิญกับภารกิจต่าง ๆ ทุกวัน จึงไม่สะดวกต่อการติดตามความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้”<sup>14</sup> จากเหตุผลดังกล่าวนี้ แม้ว่านักบริหารจะมีประสบการณ์ในการบริหารก็ยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงอยู่เสมอ

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 326.

<sup>14</sup> “The Stanford Executive Program/1966” (Stanford University), p. 1. (Mimeographed).

(ค) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถในการต้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น หมายถึง "...ความสามารถ (1) ในการทำงานกับบุคคลต่าง ๆ ซึ่งมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน อย่างกว้างขวาง (2) โดยยังผลให้เกิดการต่อต้านน้อยที่สุด และ (3) เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่"<sup>15</sup> ความสามารถดังกล่าวนี้มีความสำคัญต่อนักบริหารระดับสูงอย่างมาก เพราะความรับผิดชอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของนักบริหารคือการบริหารบุคคล

(ง) ความสามารถในการใช้ความคิด คือความสามารถในการเข้าใจองค์การตระหนักในความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การและอิทธิพลจากภายนอก เราจะทราบถึงความสำคัญของความสามารถประเภทนี้ได้เป็นอย่างดีเมื่อพิจารณาองค์การในลักษณะของระบบ

(จ) ความสามารถในการวิเคราะห์ เมื่อนักบริหารมีตำแหน่งในองค์การสูงขึ้น ความจำเป็นในต้านความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ (หรือการวินิจฉัยสั่งการ) ยิ่งเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ นักบริหารระดับสูงจะต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่ไม่สามารถกำหนดรูปแบบไว้ล่วงหน้ามากขึ้นทุกที วิธีการอย่างหนึ่งที่จะต้องเตรียมไว้เพื่อความรับผิดชอบนี้ไม่ว่าจะใช้เทคนิคการตัดสินใจตามที่เคยใช้กันมาหรือเทคนิคสมัยใหม่ก็คือ การฝึกอบรมให้มีความสามารถในการตัดสินใจ<sup>16</sup>

เราได้พิจารณาการวางแผนเกี่ยวกับตัวผู้รับการพัฒนา และผลกระทบของการศึกษาแล้ว แต่ประเด็นทั้งสองนี้ยังไม่สมบูรณ์จนกว่าจะได้มีการพิจารณาวิธีพัฒนา วิธีการพัฒนานักบริหารมีหลายวิธีด้วยกัน เพื่อประโยชน์ของการศึกษานี้ขอแบ่งวิธีการต่าง ๆ ออกเป็นสองแนวคือ (ก) การพัฒนาบุคคล (อาทิเช่น การฝึกฝนให้เป็นส่วนตัว การให้คำแนะนำ การให้เรียนงาน ฯลฯ) และ (ข) การพัฒนากลุ่ม (อาทิเช่น โครงการของมหาวิทยาลัย การประชุม การบรรยาย ฯลฯ) แนวทางในการพัฒนาบุคคลนั้นนับว่าเป็นสิ่งที่ต้องเน้นเป็นพิเศษ ทั้งนี้เพราะการพัฒนานักบริหารคือการพัฒนาตนเอง อย่างไรก็ตามการใช้แนวทางนี้เพียงอย่างเดียวจะไม่อำนวยผลสมบูรณ์ ควรจะใช้การพัฒนากลุ่มเป็นเครื่องเสริม ในหลายกรณีจะเห็นว่าฝ่ายบริหารให้ความสนใจต่อแนวทางการพัฒนากลุ่มมากกว่าการพัฒนาบุคคล

การวางแผนเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนานักบริหารขั้นสุดท้ายคือ การคาดหวังผลที่จะได้จากระบบนี้ โครงการพัฒนานักบริหารใด ๆ ก็ตามควรจะได้มีการพิจารณาอย่างรอบคอบถึงผลที่จะ

<sup>15</sup> David Moment and Abraham Zalesnik, *Role Development and Interpersonal Competence* (Boston Mass: Harvard University, 1963), p. 152.

<sup>16</sup> Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision* (New York: Harper and Row, 1960), p. 8.

เกิดขึ้นต่อระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์การ การไม่พิจารณาในขั้นนี้อาจทำให้เกิดผลที่ไม่ต้องการแก่องค์การเป็นส่วนรวม ดังที่ Sykes<sup>17</sup> ได้รายงานเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับปัจจัยอื่น ๆ ในองค์การไว้ (การพัฒนาหัวหน้าระดับกลางในองค์การที่มีลักษณะเผด็จการ ให้ยอมรับในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย ทำให้ผู้ได้รับการพัฒนาเกิดความไม่พอใจต่อวิธีการบริหารของนักบริหารระดับสูง จนในที่สุดเกิดการขัดแย้งถึงกับมีการลาออกขนานใหญ่)

#### กระบวนการพัฒนานักบริหาร

เมื่อได้มีการคัดเลือกผู้ที่ จะได้รับการพัฒนา จูงใจให้มีความกระตือรือร้นในโครงการ และวางแผนขอบเขตของการศึกษาแล้ว ขึ้นต่อไปคือกระบวนการพัฒนา หลักสำคัญของเรื่องนี้คือการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึง "... กระบวนการซึ่งมีการเริ่มหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมเพื่อสนองตอบต่อสถานการณ์ โดยที่การเปลี่ยนแปลงนี้มีได้เป็นผลเนื่องมาจากความเจริญเติบโตหรือสภาพการณ์ชั่วคราวของบุคคลนั้น"<sup>18</sup> ในการศึกษากระบวนการเรียนรู้ ปัญหาแรกที่เราระบุคือการเรียนรู้นั้นเป็นการสร้างนิสัย (associative learning) หรือเป็นการเข้าใจ (cognitive learning) ในการศึกษาข้อดีที่ว่าแนวทางทั้งสองนี้มีผลสนับสนุนซึ่งกันและกัน

สิ่งกระตุ้น—การตอบสนอง (Stimulus-Response) วัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของพัฒนานักบริหารคือการปรับปรุงความรู้ทางเทคนิค ความรู้ทางการบริหาร ความสามารถในการใช้ความคิด ความสามารถในการวิเคราะห์ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของนักบริหาร จากวัตถุประสงค์ที่กล่าวนี้แนวความคิดเรื่องการเรียนรู้นั้นหมายถึง "การจัดระบบความเข้าใจ (Perceptions) เสียใหม่ . . . เมื่อสิ่งใหม่หรือเก่าในโลกของความเข้าใจของบุคคลใดมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในลักษณะใหม่ เหตุการณ์เช่นนี้ถือว่าบุคคลนั้นได้เรียนรู้"<sup>19</sup> โครงการพัฒนานักบริหารนั้นดำเนินการโดยเสนอสิ่งกระตุ้น (อาทิเช่น ปัญหาในการบริหาร ข่าวสารสถานการณ์ ฯลฯ) แก่ผู้เข้าฝึกอบรมและช่วยเหลือผู้เข้าฝึกอบรมให้ตอบสนองอย่างเหมาะสม กระบวนการนี้คือหลักการทดลองซึ่งเรียกว่า ผิดเป็นครู (trial and error)\* การดำเนินการเป็น

<sup>17</sup> A.J.M.Sykes, "The Effect of a Supervisory Training Course in Changing Supervisors' Perceptions and Expectations of the Role of Management," *Human Relation*, 15 (1962), pp. 227-243.

<sup>18</sup> Hilgard, *op.cit.*, p. 252.

<sup>19</sup> Harold J.Leavitt, *Managerial Psychology*, 2nd ed. (Chicago: The University of Chicago Press, 1964), p. 301.

\* ภายใต้อาณัติของผู้ฝึกอบรม

ไปในวิถีทางที่ช่วยให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้รับความรู้ความเข้าใจ การเรียนรู้จะสะดวกยิ่งขึ้นเมื่อมีสภาพการณ์ดังต่อไปนี้

การตอบสนองต่าง ๆ ที่จะต้องเรียนรู้มีความหมายเกี่ยวข้องกับซึ่งกันและกัน และเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของผู้เข้าฝึกอบรม . . . ไม่ขัดกับการตอบสนองและทัศนคติที่เคยเป็นมาและ ถ้ามีการขัดกัน การเรียนรู้จะมีผลช่วยให้การเลิกยึดถือ การตอบสนองที่เคยเป็นมาก่อนที่จะมีการเรียนรู้การตอบสนองอย่างใหม่สามารถเป็นไปได้ง่ายขึ้น<sup>20</sup>

งานที่ยากที่สุดของการเรียนรู้ คือการที่การตอบสนองต่าง ๆ ที่จะต้องเรียนรู้ขัดกับการตอบสนองและทัศนคติที่เคยเป็นมา การเลิกยึดถือการตอบสนองและทัศนคติที่เคยเป็นมานั้นโดยมากมักจะสำคัญผิดกันว่าจะต้องมุ่งแก้ไขที่ตัวบุคคล เราควรเข้าใจว่าบุคคลแต่ละคนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทัศนคติและพฤติกรรมของแต่ละคนจะได้รับอิทธิพลอย่างมากจากแบบฉบับการปฏิบัติและค่านิยมของกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิก ดังนั้นจึงควรคาดการณ์ถึงผลที่จะมีต่อการความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าฝึกอบรมและสมาชิกในกลุ่มเดียวกันอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของผู้เข้าฝึกอบรม การคาดการณ์นี้จะมีผลช่วยหาทางให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว

ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งกระตุ้นและการตอบสนองนั้นแตกต่างกันตามประเภทของการศึกษา ฝ่ายบริหารอาจเน้นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งกระตุ้นและการตอบสนองในแบบต่าง ๆ ของการเรียนรู้ ซึ่งนักจิตวิทยาได้แนะนำไว้หลายแบบด้วยกัน ตามแต่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

การให้ผลที่ได้รับและผลตอบแทน (Reinforcement and Reward) แม้ว่าผู้เข้าฝึกอบรมจะได้รับการจูงใจและมีความกระตือรือร้นในกระบวนการเรียนรู้ก็ตาม แต่เราก็ไม่อาจหวังได้ว่าผู้เข้าฝึกอบรมจะมีความสนใจและตอบสนองตลอดระยะเวลาที่จะต้องเรียนรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งกระตุ้นและการตอบสนองนั้นจะมีน้ำหนักเพียงใดขึ้นอยู่กับการให้ผลที่ได้รับ “การตอบสนองแบบใหม่นั้นคือ การให้ผลที่ได้รับ ทั้งนี้เพราะการกระทำนี้ติดตามด้วยการได้รับผลตอบแทนหรือได้รับการยืนยันว่าการตอบสนองเช่นนี้เป็นสิ่งที่ถูกต้อง”<sup>21</sup> การให้ผลที่ได้รับมีความจำเป็นเนื่องจากเป็นการบั่นผลที่ได้รับกลับไปให้ผู้รับการฝึกอบรมทราบ เราอาจช่วยให้บุคคลแต่

<sup>20</sup> Edgar H. Schein, *Organizational Psychology* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1965), p. 35.

<sup>21</sup> *Ibid.*

ละคนพยายามตอบสนองตามแบบที่ต้องการ (ผลได้) โดยการให้ผลตอบแทนหรือการรับรู้ถึงผลสำเร็จ ในเรื่องของการตอบสนองแบบที่ไม่ต้องการนั้นอาจลดลงได้โดยการไม่ให้ผลตอบแทนหรือในบางครั้งจำเป็นต้องมีการลงโทษ สิ่งที่จะต้องระลึกอยู่เสมอคือ "...การป้อนกลับของข่าวสาร (feedback) ตลอดระยะเวลาการฝึกอบรมนั้นจะต้องหลีกเลี่ยงไม่ให้เป็นมีลักษณะเป็นปฏิปักษ์ต่อความรู้สึกนึกคิดของผู้เข้าฝึกอบรม ข่าวสารที่ป้อนกลับไปนั้นจะต้องมีลักษณะไปในทางดีและเป็นที่ยอมรับ ซึ่งจะช่วยให้เกิดพฤติกรรมผู้เข้าฝึกอบรมอยู่ในลักษณะที่สามารถชักจูงให้เปลี่ยนแปลงได้"<sup>22</sup> ข้อความข้างต้นนี้แสดงให้เห็นว่าข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นไม่จำเป็นจะต้องหมายถึงการลงโทษแต่ควรจะต้องถือว่าเป็นประสบการณ์อย่างหนึ่ง

ประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่งในเรื่องการย้ายผลที่ได้รับก็คือควรมีการตั้งเป้าหมายที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง เป็นเป้าหมายในระยะสั้น และสามารถจะบรรลุได้ นอกจากนั้นควรให้ผู้เข้าฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายดังกล่าว เมื่อผู้เข้าฝึกอบรมมีประสบการณ์ในความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมาย เป้าหมายเหล่านี้จะช่วยจูงใจให้ดำเนินการที่ต้องการ

ความก้าวหน้าของผู้เข้าฝึกอบรมขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะใช้ความรู้ในผลการปฏิบัติของตน จึงเห็นได้ว่าการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับความรู้ในผลการปฏิบัติเท่านั้น แต่จะต้องให้ทราบว่า จะใช้ความรู้เหล่านี้ไปปรับปรุงการเรียนรู้ของอย่างไร จะต้องให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างข่าวสารที่ป้อนกลับมาให้และผลการปฏิบัติของเขา<sup>23</sup>

ความสามารถในการเชื่อมโยงข่าวสารที่ป้อนกลับมาและผลการปฏิบัติเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้เข้าฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาคือการพัฒนาตนเอง โครงการพัฒนานักบริหารนั้นเป็นแต่เพียงส่วนประกอบของการพัฒนาตนเอง

### ผลของการพัฒนานักบริหาร

ผลของการพัฒนานักบริหารคือการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเข้าใจ ความรู้ และพฤติกรรมของนักบริหารอันจะเป็นผลให้มีการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ผลเหล่านี้ควรจะป้อนกลับไปในระบบเพื่อจะช่วยให้มีการปรับปรุงโครงการพัฒนาในอนาคต การวัดผลของระบบ

<sup>22</sup> James N. Mosel, "How to Feedback Performance Results to Trainees," *Studies in Personnel and Industrial Psychology*, ed. Edwin A. Fleishman, (Homewood, Illinois: Dorsey, 1961), p. 174.

<sup>23</sup> *Ibid.*, p. 178.

นี้เป็นเรื่องที่ยากลำบาก ทั้งนี้เพราะผลที่เกิดขึ้นนี้จะตกแก่นักบริหาร (นักบริหารอาจจะทราบถึงบางส่วนของผลที่มีต่อตน) และองค์การ โดยอาจไม่แยกจากกันจนเห็นได้ชัดเจน ข้อจำกัดและผลที่ได้จากโครงการพัฒนานักบริหารมีดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงเป็นผลมาจากปัจจัยหลายประการด้วยกันคือ "...พื้นฐานของการเข้าใจสิ่งต่าง ๆ (cognitive orientation) ขนบธรรมเนียม ค่านิยม และเป้าหมายของกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน<sup>24</sup> ประสบการณ์ในอดีต ความคาดหวัง บุคลิกลักษณะ การรับรู้ ทักษะสติ และแรงจูงใจต่าง ๆ"<sup>25</sup> การพัฒนานักบริหารนั้นพยายามเปลี่ยนพฤติกรรมของนักบริหาร แต่ไม่สามารถจะครอบคลุมปัจจัยทั้งหลายที่มีผลต่อพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง อุปสรรคสำคัญประการหนึ่งในการถ่ายทอดการเรียนรู้เมื่อไม่ได้มีการวางแผนในค่านสภาพการณ์แวดล้อมอย่างเพียงพอ คือ ในเรื่องของขนบธรรมเนียม ค่านิยม และเป้าหมายของกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน เราไม่อาจหวังได้ว่านักบริหารที่ได้รับการฝึกอบรมจะมีพฤติกรรมแตกต่างไปจากที่เคยเป็นมา ถ้าการเปลี่ยนแปลงเป็นผลให้เกิดการขัดแย้งกับแบบฉบับการปฏิบัติและค่านิยมของกลุ่ม หากนักบริหารยืนยันที่จะใช้พฤติกรรมซึ่งแตกต่างไปจากเดิมก็จะประสบปัญหาต่างๆ ทำให้ผิดหวังในบางกรณีอาจบันดาลโทสะในบุคคลที่เกี่ยวข้อง

2. การสนับสนุนของกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน และบรรยากาศในองค์การมีผลอย่างมากต่อการพัฒนาของนักบริหาร

3. แม้ว่าโครงการพัฒนานักบริหารจะมีความสมบูรณ์เพียงใดก็ตาม เงื่อนไขที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการพัฒนาขึ้นอยู่กับตัวนักบริหาร

4. การฝึกอบรมนั้นก่อให้เกิดผลแก่ส่วนต่างๆ ขององค์การ โดยทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง โดยที่ส่วนนั้นๆ อาจไม่ได้เตรียมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น<sup>26</sup> เนื่องจากการพัฒนานักบริหารเป็นระยะแยกอยู่ใ้องค์การ ฝ่ายบริหารจึงควรตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นในส่วนหนึ่งขององค์การย่อมมีผลต่อส่วนอื่น ๆ ด้วยเสมอ

<sup>24</sup> กลุ่มที่ทำงานร่วมกันในที่นี้หมายถึง นักบริหาร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

<sup>25</sup> Rensis Likert, *New Patterns of Management*, International Student Edition; (Tokyo: Kogakusha, 1961), p197.

<sup>26</sup> Schien, *op. cit.*, p. 40.

## สรุป

การพัฒนาผู้บริหารเป็นระบบย่อยขององค์การซึ่งถือว่าเป็นระบบใหญ่ การดำเนินงานด้านการพัฒนาผู้บริหารควรจะร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับการดำเนินงานเกี่ยวกับหน้าที่ และวัตถุประสงค์อื่น ๆ ขององค์การ เนื่องจากลักษณะของการพัฒนาเป็นกิจกรรมที่จะต้องทำตลอดไป จึงสมควรกำหนดกิจกรรมด้านการพัฒนาผู้บริหารเป็น “สถาบัน” ซึ่งหมายถึงกิจกรรมถาวรขององค์การ

ประเด็นสำคัญของการพัฒนาผู้บริหารคือ การเปลี่ยนแปลง สภาพการณ์แวดล้อม และการพัฒนาตนเอง การเปลี่ยนแปลงความเข้าใจ ทักษะคติ และพฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้ก็โดยการใช้ทฤษฎีการเรียนรู้เป็นหลักสำคัญของกระบวนการพัฒนา ประเด็นสำคัญของทฤษฎีการเรียนรู้ที่ใช้ในกระบวนการพัฒนาคือการจูงใจ สิ่งกระตุ้น การตอบสนอง และการย้ายผลที่ได้รับ

สภาพการณ์แวดล้อมอาจเป็นอุปสรรคที่สำคัญหรือเป็นปัจจัยช่วยการพัฒนาผู้บริหาร ถ้าการพัฒนาผู้บริหารก่อให้เกิดข้อขัดแย้งกับสภาพการณ์แวดล้อมก็ย่อมหวังได้ยากว่า ผลของโครงการนี้จะเป็นที่น่าพอใจ สภาพการณ์แวดล้อม อาทิเช่น บรรยากาศขององค์การ ขนบธรรมเนียมของกลุ่ม และค่านิยมนั้นควรจะได้มีการพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนที่จะเริ่มการพัฒนาผู้บริหารใด ๆ

## ABSTRACT

**Management Development System**

Management development is a sub-system in a large system, the organization. Its operation should be integrated with other functions and objectives of the organization. Because of the nature of development is a life long activity, management development has to be institutionalized as a permanent function.

The objectives of management development emphasize on change, environment, and self-development. Changes in understanding, attitudes and behaviors should employ learning theories as the core of the development process. Four aspects of learning theories which constitute a development process are motivation, stimulus, response, and reinforcement.

Environment can be a major barrier or a supporting factor of management development. If the development creates conflicts with environment, it is unlikely to expect satisfactory results of the program. Environment such as organizational climate and work group traditions, values should be scrutinized before any attempt in management development is made.

---

---