

ย่อเรื่อง

การพัฒนาผู้บริหารในประเทศไทย

ของ ปถม ชาญสรวรค์ และ วิลเลียม บี. เบิร์ก

ความสำเร็จของโครงการพัฒนาเศรษฐกิจของไทยนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของข้าราชการเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้เพราะการพัฒนาเศรษฐกิจนั้นจำเป็นต้องอาศัยการบริหารที่ดีเป็นประการสำคัญ ประเทศไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของข้าราชการเป็นอย่างดี ดังจะเห็นได้จากการส่งบุคคลจำนวนมากไปศึกษาวิชาการแขนงต่างๆ ในต่างประเทศ เพื่อกลับมาบริหารราชการ แต่การปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญแต่ละรายนั้นไม่อาจทำให้การบริหารประดบผลสำเร็จได้ หากต้องทราบดีวิธีการบริหารงานด้วย

การพัฒนาผู้บริหารนั้นนับว่าเป็นเครื่องมือที่ยังประโยชน์อย่างมากแก่ประเทศที่อยู่ในระยะพัฒนา ทั้งนี้เพราะการดำเนินงานของประเทศดังกล่าวในทุก ๆ ด้านเป็นไปในลักษณะ "เร่งด่วน" การพัฒนาผู้บริหารจะช่วยให้ผู้บริหารมีความชำนาญเพิ่มขึ้นในระยะเวลาอันสั้นกว่าปกติ ในประเทศไทยนั้น โครงการพัฒนาผู้บริหารได้รับความสนับสนุนจากบรรดาบุคคลชั้นนำของประเทศและผู้บริหารชั้นสูงเป็นอย่างดี บทความนี้จะกล่าวถึงประวัติความเป็นมาของการพัฒนาผู้บริหาร ในประเทศไทย

การสัมมนาพัฒนาผู้บริหารได้กระทำกันเป็นครั้งแรกหรือรุ่นแรก เมื่อเดือนเมษายน 2503 โดยคณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งมีที่ปรึกษาชาวอเมริกันซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษทางด้านนี้ได้จัดขึ้นเป็นการทดลอง ในการนี้ ได้มีการสัมมนาแปลัดกระทรวงและข้าราชการชั้นผู้ใหญ่หลายท่าน ต่อจากนั้นได้จัดให้มีการสัมมนาและการอภิปรายกำหนดปัญหาเกี่ยวกับการบริหารราชการที่ผู้เข้าประชุมสัมมนาต้องประดบอยู่และได้มีการสัมมนาผู้เข้าร่วมการสัมมนาแต่ละท่าน และท้ายที่สุดได้มีการสัมมนาในปัญหาต่างๆ ซึ่งที่ประชุมได้กำหนดขึ้นในครั้งแรกที่หัวหิน

การสัมมนานับว่าได้ผลดี และทำให้ได้รับความสนับสนุนในการจัดการ สัมมนาครั้งต่อ ๆ ไป โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติให้มีการสัมมนาพัฒนาผู้บริหารและกระทรวงต่างๆ ตลอดจนที่จะตั้งข้าราชการชั้นพิเศษเข้าร่วมการสัมมนากระทรวงละ ๒ ท่านในครั้งต่อ ๆ ไป

ความสำคัญของการสัมมนาแต่ละครั้งอาจสรุปได้ดังนี้คือ การสัมมนาพัฒนาผู้บริหารรุ่นที่สองอาจแบ่งได้เป็นสองส่วนคือ ส่วนที่หนึ่งผู้บริหารยังไม่จำเป็นต้องละจากงานประจำ ส่วนที่สองผู้บริหารละจากงานประจำไปทำการสัมมนาแต่อย่างเดียว ซึ่งอาจแบ่งโดยละเอียดได้ 4 ขั้นตอนด้วยกันคือ ในขั้นที่หนึ่ง มีการพิจารณาอภิปรายร่วมกันเพื่อกำหนดปัญหาต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารราชการ ขั้นที่สอง ผู้เข้าร่วมการสัมมนากลับไปทำงานตามปกติ ๒ สัปดาห์ ซึ่งระยะนี้นับว่าเป็นการเตรียมตัวสำหรับการสัมมนาในขั้นต่อไป ขั้นที่สามจัดให้มีการสัมมนาในต่างจังหวัดเพื่อให้ผู้สัมมนาพ้นจากภารกิจงานชั่วคราว และมีการอภิปรายในปัญหาต่างๆ ที่กำหนดไว้แล้วในขั้นที่หนึ่ง ในขั้นที่สี่จัดให้เจ้าหน้าที่ของคณะรัฐประศาสนศาสตร์ ทำหน้าที่วิทยากรช่วยเหลือผู้นำการอภิปรายแต่ละท่าน ขั้นที่สี่ เมื่อการสัมมนาเสร็จสิ้นลงแล้ว ผู้ที่เข้าร่วมสัมมนาก็ได้รวมกันจัดตั้งชุมนุมชนเพื่อพบปะสังสรรค์กันเป็นครั้งคราว

การสัมมนาพัฒนาผู้บริหารรุ่นที่สามมีข้อแตกต่างออกไปบ้าง กล่าวคือได้นำเอาวิธีการอภิปรายแบบ Colloquium มาใช้ วิธีนี้ได้ออกให้ที่ประชุมนำเอาหัวข้อที่ผู้นำการสัมมนาได้อภิปรายหรือบรรยายไว้แล้วมาพิจารณาอภิปรายกัน สำหรับการสัมมนารุ่นนี้ได้มีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากด้านงบประมาณ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน, กระทรวงการคลัง, คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมาบรรยายและตอบปัญหาของที่ประชุม

การพัฒนาผู้บริหารรุ่นที่สี่ได้เปลี่ยนวิธีการอภิปรายจากแบบ Colloquium มาเป็นแบบ Syndicate คือให้ที่ประชุมซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มเล็กหัวข้อสำหรับพิจารณาและอภิปรายเอาเอง ทั้งนี้เนื่องจากวิธีเดิมไม่ได้ผล แต่วิธีใหม่นี้ได้รับความพอใจจากผู้เข้าสัมมนามาก

การสัมมนาพัฒนาผู้บริหารรุ่นที่ห้าได้เปลี่ยนแปลงการสัมมนาจากสองระยะให้เหลือเพียงระยะเดียว คือไปทำการสัมมนากันในต่างจังหวัดเสียทีเดียว โดยรวมมีการพิจารณากำหนดปัญหาและการอภิปรายแก้ปัญหาเข้าด้วยกัน และขยายระยะเวลาสัมมนาในต่างจังหวัดจาก ๖ วัน

เป็น 8 วัน ซึ่งนับว่าได้ผลดี เพราะวิธีเดิมนั้น การกำหนดปัญหาได้กระทำกันอย่างค่อนข้างเป็นแบบพิธีเล็กน้อย แต่วิธีใหม่ได้จัดให้นักบริหารได้ไปอยู่รวมกันตลอดเวลาตั้งแต่ต้น ทำให้เกิดความสนิทสนมเป็นกันเองยิ่งขึ้น เป็นผลดีแก่การสัมมนาอภิปรายเป็นอันมาก หนึ่งในครั้งนั้น ๖ คน พด เอกกนอม กิตติขจร ได้ไปเป็นผู้บรรยายในหัวข้อเรื่อง “นโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการฝึกอบรม” ด้วย นอกจากนี้ การอภิปรายแบบใช้หัวข้ออภิปรายที่ประชุมกลุ่มมีความสนใจและเลือกเอาเองได้รับความพอใจจากที่ประชุมมาก จึงจัดให้มีการอภิปรายแบบนั้นในเวลาย่ำยตลอดระยะเวลาของการสัมมนา

เนื่องจากผลสำเร็จที่ได้รับดังกล่าว การสัมมนาพัฒนานักบริหารรุ่นที่หกจึงได้จัดดำเนินการ โดยใช้วิธีการแบบเดียวกับรุ่นที่ห้า

การประเมินผลของการสัมมนาตามวัตถุประสงค์ของการจัดให้มีการพัฒนานักบริหารมีดังนคอ วัตถุประสงค์ประการที่หนึ่ง เพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการชั้นพิเศษได้ปรับปรุงตนเองในการปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคต การสัมมนานี้ ได้เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยการพิจารณาอภิปรายปัญหาต่าง ๆ และช่วยให้ได้ทบทวนศึกษาวิชาการบริหารตลอดจนวิธีการที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ยังมีการอภิปรายวิเคราะห์ และแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งทั้งนี้ทั้งนั้นที่เข้าร่วมสัมมนาจำนวนร้อยละ 98 มีความเห็นว่า การสัมมนาเช่นนี้ช่วยในการปรับปรุงตนเอง และการปฏิบัติงานในภายหน้าเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ทั้งนักบริหารจำนวนมากยังมีความมั่นใจที่จะใช้หรือรับว่าจะพยายามใช้ความรู้ความชำนาญที่ได้รับจากการสัมมนาให้เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติราชการต่อไปอย่างดียิ่ง

วัตถุประสงค์ประการที่สอง เพื่อเพิ่มพูนความร่วมมือและประสานงานระหว่างกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ โดยการสร้างมิตรภาพระหว่างนักบริหารของแต่ละกระทรวงทบวงกรม วัตถุประสงค์ข้อนี้พบว่าประสพผลสำเร็จมากกว่าข้อใด ๆ ทั้งนี้ เพราะการที่นักบริหารได้มีโอกาสอยู่รวมกันอย่างใกล้ชิดโดยปราศจากความกังวลใด ๆ ได้ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และเมื่อการสัมมนาเสร็จสิ้นแล้ว นักบริหารเหล่านั้นได้จัดให้มีการชุมนุมพบปะสังสรรค์กันอยู่เสมอ ๆ

วัตถุประสงค์ประการที่สาม เพื่อให้ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญที่จะให้มีการฝึกอบรมข้าราชการในระดับรอง ๆ ลงไป และให้มีการจัดตั้งหน่วยฝึกอบรมของแต่ละกระทรวงชั้นในที่สุด วัตถุประสงค์นี้คาดว่าจะได้ผลสำเร็จด้วยเช่นกัน ดังจะเห็นได้จากการที่กระทรวงทบวงกรมได้จัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการของตนในระดับต่าง ๆ หลายแห่งด้วยกัน

วัตถุประสงค์ประการที่สี่ เพื่อวางรากฐานสำหรับโครงการสัมมนาพัฒนานักบริหารในโอกาสต่อไป โดยสนับสนุนให้มีการตั้งขุมนุมและมีการพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในด้านการบริหารราชการและการบริหารงานบุคคล วัตถุประสงค์นี้ได้ผลแต่เพียงการพบปะสังสรรค์ในทางสังคมเท่านั้น แต่ก็นับได้ว่าเป็นการเริ่มต้นที่ดีสำหรับในอนาคต

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการสัมมนาพัฒนานักบริหารจะประสบผลสำเร็จดังกล่าวมาแล้ว แต่ก็ยังไม่ได้รับความสำเร็จตามที่คาดหมายไว้ในบางประการ เป็นต้นว่า

1. การใช้เจ้าหน้าที่ของคณะรัฐประศาสนศาสตร์เป็นวิทยากรนั้นยังกระทำไม่ได้ผลดี เนื่องจากมีอุปสรรคอยู่บ้างเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างชั้นและตำแหน่งของผู้นำอภิปรายและวิทยากร
2. วิทยากรแบบ Colloquium นั้นใช้ไม่ได้ผล
3. ขาดแคลนเครื่องมือเครื่องใช้สำหรับช่วยในการสัมมนา
4. ไม่มีการจับกลุ่มพบปะสังสรรค์กันในทางวิชาการ
5. การจัดการสัมมนาพัฒนานักบริหารแม้จะได้ปรับปรุงอยู่เสมอ แต่ก็ยังต้องปรับปรุงต่อไปอีกมาก
6. การใช้วิธีสัมมนาแบบ Role-playing คือการสมมติตัวแสดงในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ยังไม่ได้ผลดี ซึ่งจะต้องปรับปรุงการใช้วิธีการนี้ให้ได้ผลยิ่งขึ้น

โดยสรุป อาจกล่าวได้ว่าการสัมมนาพัฒนานักบริหารในประเทศไทยได้ประสบผลสำเร็จและก้าวหน้าไปรวดเร็วกว่าที่คาดไว้เป็นอันมาก.