

## ย่อเรื่อง

### บริหารงานให้บังเกิดผลคมีฉะนนักเลื่อม

ของ โฮเวอร์ต พี. โมลต์

บทความนี้มุ่งจะชี้ให้เห็นว่าหน่วยงานใด ๆ ก็ตามที่จะประสงค์ความดำเร็วได้ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของการบริหารงานในทุกกระดัมและวิธีการเลือกสรรและการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และคณงานขององค์การหรือหน่วยงานนั้นเป็นสำคัญ และหาได้ขึ้นอยู่กับความดำเร็วของหัวหน้างานหรือผู้นำแต่อย่างเดียวนั ฉะนนั้น จึงขอให้พึงระลึกว่า เรื่องการเป็นผู้นำหรือหัวหน้างานกับเรื่องการบริหารงานนั้นเป็นคนละเรื่องกันและแตกต่างกัน

โดยปกติ การบริหารงานหรือการจ้ดการกิจการใด ๆ นั้น ย่อมเกี่ยวข้องกับปฏิบัติการในชั้นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ (1) ฉินฉฉฉหรือตัดสินใจว่าจะทำอะไรให้ดำเร็วสุด่วงไปในวันนี้หรือพรุ่งนี้ (ในระยะสั้น) เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อันเป็นจุดหมาย (ในระยะยาว) (2) กำหนดแผนหรือโครงการแต่ละเรื่องสำหรับดำเนินการเป็นชั้น ๆ (3) กำหนดปริมาณและคุณภาพของเจ้าหน้าที่ที่จะใช้ดำเนินการตามแผน (4) จัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นจะต้องใช้ในการปฏิบัติการนั้น ๆ (5) กำหนดเวลาและสถานที่ที่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนตลอดจนบริการจากภายนอกที่ตองการ (6) จัดเตรียมการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและใช้คิฉฉของการเป็นผู้นำหรือหัวหน้าผู้บังคับบัญชาที่ดี และ (7) จ้ดการประเมินผลความก้าวหน้าของงานนั้น ๆ สำหรับในทันทีจะได้กล่าวเฉพาะชั้นที่ 6 ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และหัวหน้างานหรือนักบริหาร โดยทั่วไปเท่านั้น ในการนี้ผู้บรรยายได้เสนอหลัก 10 ประการสำหรับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพของเจ้าหน้าที่เพื่อประกอบการพิจารณาถึงต่อไปนั

หลักข้อ 1 กระบวนการพัฒนานั้นเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล ฉะนนั้น จึงกล่าวได้ว่าไม่มีกฎเกณฑ์หรือวิธีการที่แน่นอนอันใดซึ่งจะใช้ให้ได้ผลดีแก่ทุกคน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือว่า คนเราย่อมแตกต่างกัน ฉฉฉการพัฒนาตัวบุคคลจึงแตกต่างกันตามความเหมาะสม

\* บทความนี้เป็นสุนทรพจน์เรื่องที่สองซึ่งกล่าวในที่ประชุมสมัชชาทั่วไป ครั้งที่ 2 ขององค์การรัฐประศาสนศาสตร์แห่งภาคตะวันออก เมื่อวันที่ 8 ตุลาคม 2505

หลักข้อ 2 การพัฒนาสมรรถภาพในการบริหารราชการเป็นการพัฒนาตนเอง หน่วยงานราชการหรือองค์การต่าง ๆ ควรเปิดโอกาสให้คนงานและเจ้าหน้าที่ของตนได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง ส่วนภาวะและความรับผิดชอบในการพัฒนาเป็นเรื่องของแต่ละบุคคลที่จะสร้างตนเองให้ดีขึ้น กฎสำคัญเกี่ยวกับการเรียนรู้ 3 ประการมีอยู่ว่า การเรียนจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อ (1) ผู้เรียนได้มีโอกาสปฏิบัติด้วย (2) ผู้เรียนต้องการที่จะรู้ และ (3) ผู้เรียนยอมเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ด้วยเหตุนี้จึงอาจกล่าวได้ว่ายังมีอายุมากและประสบการณ์มากก็ย่อมจะด้ามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้มาก

หลักข้อ 3 การพัฒนาคนมิได้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพที่ติดตัวของบุคคล ทั้งนี้ เพราะไม่มีแบบฉบับของบุคลิกภาพที่ตายตัวสำหรับการเป็นหัวหน้างานหรือนักบริหารที่ดี กล่าวโดยสรุปก็คือว่า ความสามารถในการบริหารเป็นคนละส่วนกับบุคลิกภาพของหัวหน้า และความสามารถในการบริหารนั้นก็เป็นศาสตร์อีกแขนงหนึ่งซึ่งสามารถที่จะถ่ายทอดและเรียนรู้กันได้ ดังนั้น ในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถภาพจึงมีบางครั้งนำเอาเรื่องเกี่ยวกับบุคลิกภาพและลักษณะของคนมาเป็นข้อจากัดขจัด

หลักข้อ 4 การพัฒนาตนเองเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานประจำวันถึง 90 เปอร์เซ็นต์ จากผลของการวิจัยปรากฏว่า องค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การพัฒนาตนเองได้ผลดียิ่งขึ้น ได้แก่ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานประจำวันของแต่ละคน ทั้งนี้ก็เพราะลักษณะของงาน บรรยากาศในที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและกับผู้บังคับบัญชาในระดับถัดไปย่อมเป็นส่วนที่ช่วยในการพัฒนาตนเองได้มากยิ่งขึ้นกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ

หลักข้อ 5 ควรเปิดโอกาสในการพัฒนาตนเองให้แก่ทุกคน ข้อนี้นับว่าเป็นวิธีการที่ผิดไปจากที่ใช้ปฏิบัติกันอยู่ในสมัยก่อนซึ่งคัดเลือกบุคคลขึ้นหัดกะทีไ้พวกหนึ่งต่างหาก ส่วนคนอื่น ๆ หาได้มีโอกาสที่จะได้รับการส่งเสริมในการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าไม่ ในปัจจุบันถือว่าบุคคลมีโอกาสดำเนินการที่จะพัฒนาสมรรถภาพของตน แต่ก็ยอมรับความจริงที่ว่าระยะเวลาในการพัฒนาของแต่ละบุคคลอาจเร็วช้าแตกต่างกัน

หลักข้อ 6 ต้องพัฒนาตนเองจากหน้าที่การงานในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่าที่จะมุ่งสนใจในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป ทั้งนี้ ก็โดยเหตุที่ว่าหากมัวคิดมุ่งไปในประการหลัง จะทำให้บุคคล

นึกคิดว่า ตำแหน่งการงานของตนในปัจจุบันเป็นเพียงสิ่งชั่วคราว และพระองค์อยู่แต่จะมองหาโอกาสเลื่อนชั้นหรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นโดยไม่ชวนชวายเป็นและพยายามทำงานในหน้าที่ปัจจุบันของตนให้ดีขึ้น ฉะนั้น ตามหลักข้อนี้ การพัฒนาควรจะมีให้เห็นว่าความก้าวหน้าในอนาคตนั้นขึ้นอยู่กับผลงานปัจจุบันเป็นประการสำคัญ

หลักข้อ 7 การบริหารเป็นวิชาชีพอีกแขนงหนึ่งต่างหากจากวิชาชีพอื่น ๆ การเป็นนักบริหารหรือผู้จัดการที่ตนนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติหลายประการซึ่งแตกต่างจากการเป็นนักวิชาชีพใดในแขนงอื่น ตัวอย่างเช่น คนบางคนเป็นช่างฝ่ายเทคนิคหรือวิศวกรรมที่มีความสามารถสูงเด่น แต่พอมาเป็นหัวหน้างานที่ต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารเข้า กลับไม่สามารรถที่จะบริหารงานให้ได้ดี เป็นต้น ดังนั้น ในการวางแผนพัฒนาบุคคล จึงควรพิจารณาว่า บุคคลนั้นมีความสามารถเหมาะสมกับงานประเภทนั้น ๆ เพียงใดด้วย

หลักข้อ 8 การกระจายอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งในการพัฒนาบุคคล จะเห็นได้ว่า สมรรถภาพในการวินิจฉัยปัญหาและตัดสินใจนี้จะพัฒนาได้ก็ด้วยการที่ได้มีโอกาสทำการวินิจฉัยสั่งการจริง ๆ ฉะนั้น การพัฒนาบุคคลจึงต้องประกอบด้วยการกระจายอำนาจการวินิจฉัยสั่งการ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติด้วย

หลักข้อ 9 ผู้จัดการหรือหัวหน้างานทุกระดับมีความรับผิดชอบในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของตน หลักข้อนี้เกี่ยวข้องกับหลักข้อ 4 ข้างต้น ที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชากลับไปเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาตัวคน ฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาไม่อาจขาดความรับผิดชอบของตนไปให้แก่ผู้อื่นได้

หลักข้อ 10 ขวัญและกำลังใจของคนเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาตัวเอง ด้วยเหตุนี้ ในการวางแผนพัฒนาตัวคนจึงจำเป็นต้องยึดถือหลักเกณฑ์ข้อนี้ด้วย โดยนึกถึงความต้องการและคุณค่าของคนเป็นหลัก พร้อมทั้งทำให้เขามีความเชื่อและรู้สึกอยู่เสมอว่างานที่เขาทำอยู่นั้นมีความสำคัญ การพัฒนาตัวเองของคนเราจึงขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจของตนเองมิใช่น้อย