

แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร



การพัฒนาการบริหาร เป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารแต่ละคน กระบวนการดังกล่าวนี้มีได้มุ่งเป็นแต่เพียงการที่ผู้บริหารจะมีส่วนในการแสดงความคิดเห็นในการฝึกอบรมภายในชั้นเรียนเท่านั้น แต่ยังมีรวมถึงเรื่องของการมีส่วนร่วมในประสบการณ์ทำงานจริง ด้วยเหตุนี้เององค์การจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาโครงการฝึกอบรม พัฒนาโอกาส และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้ผู้บริหารได้ใช้ศักยภาพทางการบริหารอย่างเต็มที่ ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าวิธีทั่วไป ที่ทำให้ผู้บริหารได้รับความรู้ เช่น การบรรยาย การแก้ปัญหาในกรณีตัวอย่าง การศึกษากรณีศึกษา อ่านตำรา การมอบหมายงานให้ฝึกปฏิบัติขณะเข้ารับการฝึกอบรม ฯลฯ มิได้เป็นหลักประกันว่าจะทำให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้ในแง่ของการพัฒนาการบริหาร วิธีการที่จะทำให้การลงทุนในทรัพยากรบุคคลบรรลุเป้าหมาย โดยกระบวนการพัฒนาดังกล่าวข้างต้นนั้น องค์การจะต้องยอมรับถึงความสำคัญของการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานบริหาร เช่น นโยบาย และระบบต่าง ๆ ทางการบริหารขององค์การ โอกาสและสภาพที่กระตุ้นและจูงใจให้ผู้บริหารแต่ละคนได้ใช้ความพยายาม ความสามารถทางด้านการบริหารอย่างเต็มที่

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ทราบว่า ในการพัฒนาการบริหารนั้น เรื่องของการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานบริหาร ประกอบการพัฒนาตนเองของนักบริหารเป็นแนวความคิดที่สำคัญที่สุด และเป็นเงื่อนไขที่จะทำให้การพัฒนาการบริหารประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ความหมายของการพัฒนาการบริหาร (Management Development)

เทเลอร์ (Taylor) และ ลิพพิท (Lippitt) ให้ความหมายของการพัฒนาการบริหารไว้ว่า "เป็นความพยายามในการปรับปรุงประสิทธิภาพทางด้านการบริหาร โดยมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และพิจารณาโดยละเอียดรอบคอบเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้"¹

¹ Bernard Taylor and Gordon L Lippitt , Management Development and Training Handbook. (Mc.Graw - Hill Book Co. 1975), p 4.

ตามความหมายของ โรเบิร์ต แอล เดแซตนิค (Robert L. Desatnick) กล่าวว่า "การพัฒนาการบริหาร หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาให้ผู้บริหารแต่ละคนเกิด ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติใหม่ ๆ ตามที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อปรับปรุงการทำงานในปัจจุบัน และในขณะเดียวกันก็เป็นการเตรียมตัวสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น"¹

เดล เอส บีช (Dale S. Beach) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาการบริหารไว้ว่า "การพัฒนาการบริหาร คือกระบวนการเชิงระบบในการฝึกอบรมและพัฒนาให้ผู้บริหารแต่ละคนได้มีความเจริญก้าวหน้าในการประยุกต์ใช้ ความรู้ ทักษะ การหยั่งเห็น และทัศนคติ เพื่อการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ"²

ร.ท. มานะ กอหรั่งกุล ผู้มีประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การและการพัฒนาการบริหาร ให้แก่หน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจหลายแห่ง ได้ให้คำจำกัดความของการพัฒนาการบริหาร ไว้ดังนี้ "การพัฒนาการบริหาร คือ ความพยายามโดยทุกวิถีทางที่จะทำให้ผู้บริหารทุกคนและทุกระดับชั้นขององค์การ มีการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านบริหาร และเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป"³

การพัฒนาการบริหาร ตามความหมายของผู้เขียน หมายถึง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมปฏิบัติงานด้านบริหาร ของผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้โดยให้ผู้บริหารมีโอกาสได้รับประสบการณ์ ทักษะและทัศนคติที่ถูกต้อง เพื่อสามารถปฏิบัติงานด้านบริหารตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานด้านบริหารในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต

¹ Robert L. Desatnick, A Concise Guide to Management Development (American Management Association Inc. 1970), p 11.

² Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at Work New York (The Macmillan Company, 1965), p 398.

³ มานะ กอหรั่งกุล, ร.ท., การพัฒนาการบริหาร, เอกสารทางวิชาการ กองฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ การไฟฟ้านครหลวง, 2527 (พิมพ์ดีด) หน้า 1.

องค์ประกอบในการพัฒนาการบริหาร

โครงการพัฒนาการบริหารที่ดำเนินไปอย่างถูกต้องตามหลักการและเหตุผลนั้น จะต้องมีความสัมพันธ์กับข้อกำหนดเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับนักบริหาร, หน้าที่ต่าง ๆ ตามตำแหน่งงาน และระบบต่าง ๆ ขององค์การ เพราะสิ่งเหล่านี้มีส่วนสำคัญในการก่อให้เกิดผลกระตอบการบริหารในระดับต่าง ๆ ขององค์การ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าองค์ประกอบในการพัฒนาการบริหารนั้นมีอยู่ 3 ส่วน ดังภาพประกอบที่ 6



ภาพที่ 6 พื้นฐานสำหรับการพัฒนาการบริหาร

ที่มา เอกสารทางวิชาการกองฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ การไฟฟ้านครหลวง

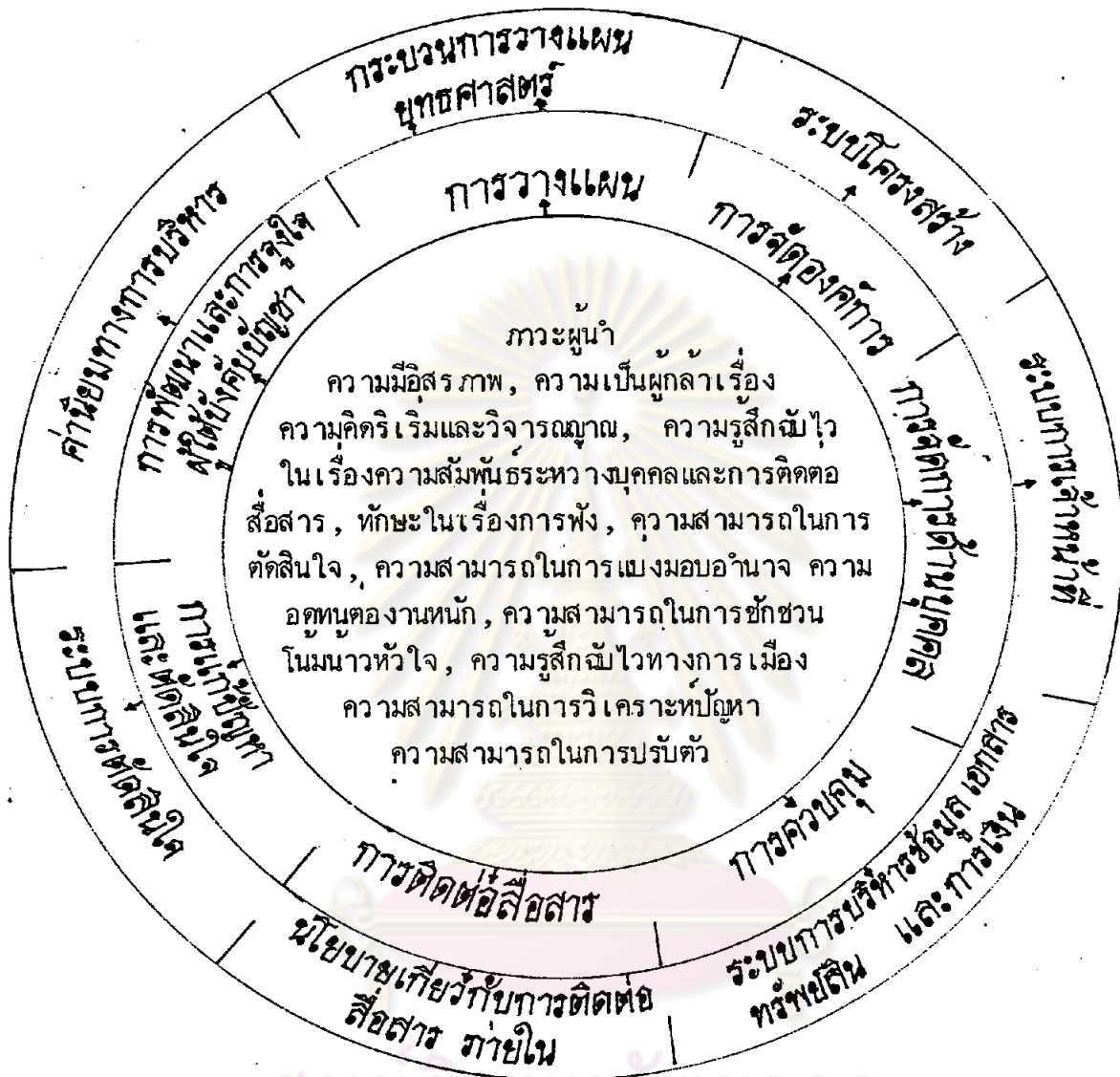
องค์ประกอบแรก ที่ปรากฏอยู่ในรูปนี้ คือคุณสมบัติส่วนบุคคลของนักบริหาร ได้แก่ ความมีอิสระในตนเอง การมีความคิดริเริ่มและวิจาร์ณญาณ การมีทักษะในการฟัง ภาวะผู้นำ เป็นผู้มีความทะเยอทะยานในอาชีพ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการมอบอำนาจ ความอดทนต่องานหนัก ความสามารถในการชักชวนโน้มน้าวใจผู้อื่น ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา ความเป็นผู้กล้าเสี่ยง และความสามารถในการปรับตัว คุณสมบัติดังกล่าวมานี้จะช่วยเสริมให้ผู้ที่ทำหน้าที่บริหาร หรืออยู่ที่จะก้าวขึ้นมาเป็นนักบริหาร สามารถปฏิบัติหน้าที่และกิจกรรมการบริหารที่ปรากฏในวงต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่สองที่ปรากฏอยู่วงกลมได้แก่หน้าที่ทางการบริหาร องค์ประกอบนี้เป็นข้อกำหนดที่เกี่ยวกับหน้าที่ของตำแหน่งบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการด้านบุคคล การควบคุม การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการพัฒนาและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

องค์ประกอบที่สามที่ปรากฏอยู่วงนอกได้แก่นโยบายของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง ระบบและกระบวนการต่าง ๆ ในองค์การ เช่น กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ระบบโครงสร้างองค์การและระบบการเจ้าหน้าที่ ค่านิยมทางการบริหาร ระบบการบริหารข้อมูล เอกสาร ทรัพย์สิน และการเงิน ระบบการตัดสินใจ นโยบายเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารภายใน เป็นต้น

สำหรับองค์ประกอบที่สอง และองค์ประกอบที่สามนั้น จะมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อกัน เช่น หน้าที่ในการวางแผนของผู้บริหารแต่ละคน จะส่งผลออกมาเป็นกระบวนการบริหารส่วนหนึ่งขององค์การ ในส่วนของแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ และในทางกลับกัน แผนขององค์การก็จะทำให้เกิดกรอบเค้าโครงการปฏิบัติงานสำหรับกิจกรรมการวางแผนย่อยรอง ๆ ลงไปซึ่งเป็นหน้าที่ของนักบริหารแต่ละระดับชั้นลดหลั่นกันลงไป และจะเป็นเช่นเดียวกันสำหรับหน้าที่อื่น ๆ ในวงที่สองกับ ระบบและกระบวนการอื่น ๆ ในวงที่สาม ดังมีรายละเอียดแสดงในภาพประกอบที่ 7

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 7 รายละเอียดขององค์ประกอบพื้นฐานสำหรับการพัฒนาการบริหาร
 ที่มา เอกสารทางวิชาการ กองฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ การไฟฟ้านครหลวง

ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาการบริหาร

การพัฒนาการบริหารที่ประสบผลสำเร็จ จะต้องประกอบด้วยผู้รับผิดชอบ 4 กลุ่มด้วยกัน
 และความรับผิดชอบของกลุ่มต่าง ๆ ทั้งสี่นี้จะต้องมีความสัมพันธ์กัน โดยจะปล่อยให้ เป็นความรับ
 รับผิดชอบของกลุ่มใดแต่เพียงกลุ่มเดียวไม่ได้ กลุ่มผู้รับผิดชอบประกอบด้วย

1. ตัวนักบริหารเอง เนื่องจากการพัฒนาการบริหารเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานด้านบริหารของนักบริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น การพัฒนาจึงเป็นกระบวนการ ที่ต้องทำด้วยตนเอง หรือ เริ่มจากจิตสำนึกในการพัฒนาตนเองเป็นลำดับแรก โดยอาศัยความช่วยเหลือจากองค์กร ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่จะทำให้ผู้บริหาร เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานบริหาร ของตน กล่าวโดยสรุปได้ว่า ตัวนักบริหาร จะเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาการบริหาร โดยการสร้าง จิตสำนึกและความพร้อมที่จะยอมเปลี่ยนแปลงตนเองไปในแนวทางที่ดีขึ้น

2. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร รับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายการพัฒนาการบริหาร คือความนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย การพัฒนาการบริหาร เหล่านี้แล้วชี้แจงให้นักบริหารระดับกลางได้เข้าใจโดยชัดเจน จนสามารถนำไปวางแผนปฏิบัติ ได้ นอกจากนี้คณะผู้บริหารระดับสูงยังจะต้องกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายในงานด้าน บริหารงานบุคคลบางประการที่จำเป็นและมีส่วน เป็นแรงบีบบังคับให้นักบริหารต้องพัฒนาตนเองในงาน ด้านบริหาร เช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในเรื่องการเขียนคำบรรยายลักษณะงาน สำหรับตำแหน่งบริหาร การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบริหาร การเตรียมนักบริหารเพื่อคัดเลือก และบรรจุลงในตำแหน่งบริหาร เป็นต้น

3. ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของนักบริหาร ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของนักบริหารจะต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนาคุณภาพ ชีตความสามารถ และ ประสิทธิภาพของนักบริหารเหล่านั้น ภายใต้นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของคณะผู้บริหาร ระดับสูง

ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของนักบริหาร สามารถพัฒนานักบริหารด้วยตนเองได้หลาย ลักษณะ เช่น การสอนงาน การมอบหมายงานพิเศษ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นต้น พัฒนา ในลักษณะนี้จะทำให้นักบริหารที่ถูกพัฒนานั้น มีความรอบรู้ในงานด้านอื่นอย่างกว้างขวางขึ้น ทั้งใน เรื่องของลักษณะงานและความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่น ซึ่งจะแสดงออกให้เห็นว่านัก บริหารผู้นั้น มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้หรือไม่ นอกจากงานด้านการพัฒนาที่ได้ กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของนักบริหารยังจะต้องรับผิดชอบต่องานบางอย่างที่มีส่วน บังคับให้นักบริหารเหล่านั้นต้องพัฒนาตนเอง ได้แก่ จะต้องรับผิดชอบต่อประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านบริหารของนักบริหาร รับผิดชอบในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในงานด้านบริหาร รับผิดชอบ ในการวางแผนกำลังคนด้านการบริหาร เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงสามารถพัฒนานัก บริหารได้โดยขอความร่วมมือจากผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อส่งนักบริหารเหล่านั้นเข้า



รับการฝึกอบรมได้อีกวิธีหนึ่ง

4. หน่วยงานด้านบุคคล เป็นหน่วยงานดำเนินงานช่วย ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้
- 1) ศึกษา ตรวจสอบ และวิเคราะห์การปฏิบัติงานทุกหน้าที่บริหารของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ เพื่อให้ทราบถึงจุดบกพร่องในงานด้านบริหารทุกหน้าที่ในปัจจุบันขององค์กร เพื่อวางแผนการเปลี่ยนแปลงและลงมือปฏิบัติตามแผนให้เกิดประสิทธิผล
 - 2) ให้คำแนะนำช่วยเหลือแก่คณะผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการพัฒนาการบริหารและกิจการด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาการบริหาร
 - 3) ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของนักบริหารในการวางแผนปฏิบัติและลงมือปฏิบัติกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาทุกอย่างตามที่ผู้บริหารระบุไว้ในนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

กระบวนการในการพัฒนาการบริหาร

1. การวิเคราะห์บรรยากาศขององค์กร และความเป็นไปได้ในการพัฒนาการบริหาร
แผนการพัฒนาการบริหารที่มีความเป็นไปได้และประสบผลสำเร็จ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการสนับสนุน และได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูง เดล เอส บีซี ให้เห็นว่าจุดเริ่มต้นของการจัดทำโครงการพัฒนาการบริหาร จะต้องเริ่มดำเนินการจาก ฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากโครงการพัฒนาการบริหาร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพื้นฐานการตัดสินใจในนโยบายหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญๆ ตามสายการบังคับบัญชา ความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ซึ่งในบางกรณีจำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายอย่างมาก ดังนั้นในการวางแผนพัฒนาการบริหารจึงต้องพยายามสร้างความมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงให้เกิดขึ้น โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำโครงการพัฒนาการบริหาร จะต้องนำเสนอข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของ ฝ่ายบริหารระดับสูง และให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดนโยบายการพัฒนาการบริหาร
- ข้อมูลเบื้องต้นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจกำหนดนโยบายของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์บรรยากาศทางการบริหารขององค์กรในขณะนั้นว่า เบี่ยงเบนไปจากสภาพการณ์ในอุดมคติเพียงใด

สภาพการณ์ในอุดมคติสำหรับการพัฒนาการบริหาร¹ มีดังต่อไปนี้

- 1) นักบริหารทุกระดับชั้นในองค์การ เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างถ่องแท้
- 2) ประชัญ ความตั้งใจ ค่านิยม สมมุติฐานและความเชื่อของผู้บริหารระดับสูงได้ถูกสื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมาได้ทราบ และเป็นที่เข้าใจกันดีแล้ว
- 3) นักบริหารทุกคนเข้าใจหน้าที่การงานของตนอย่างชัดเจน
- 4) นักบริหารได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในขอบเขตที่ท้าทาย และมีโอกาสตัดสินใจเองบ้างแม้จะผิดพลาดในบางครั้ง โดยได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่า
- 5) นักบริหารได้รับข่าวสารที่เพียงพอต่อการควบคุมและเป็นแนวทางในการทบทวนการปฏิบัติงานของเขาเองอย่างเป็นระยะ
- 6) การปฏิบัติงานบริหาร ความตั้งใจ และการกำหนดโครงการพัฒนาการบริหารจะต้องไม่ขัดแย้งกับการปฏิบัติงานด้านบริหารจริง
- 7) นักบริหารเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติที่จำเป็นต่อการบริหาร และการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 8) ทศคติและความเชื่อของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการในระดับที่ไม่ใช่กับบริหาร เป็นทศคติและความเชื่อที่ไม่ขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ในการพัฒนา
- 9) ผู้บริหารระดับสูงมองเห็นคุณค่าและมีความเชื่อมั่นในสมาชิกขององค์การ
- 10) นักบริหารและสมาชิกในองค์การสามารถปฏิบัติงานอย่างไม่ต้องกระวนกระวายใจ อันเนื่องมาจากการลงโทษ ความขัดแย้ง ความคลุมเครือในบทบาท หรือแรงกดดันในการทำงานที่มากเกินไป

¹Robert J. House, Management Development : Design, Evaluation, and Implementation (The University of Michigan, 1967) p. 53

เมื่อสามารถวิเคราะห์ถึงความแตกต่างระหว่างบรรยากาศทางการบริหารที่เป็นอยู่ในองค์การขณะนั้น และสภาพการณ์ในอนาคตแล้วจะแสดงให้เห็นถึงระดับความต้องการในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจกำหนดนโยบาย ในการพัฒนาการบริหารต่อไป

การรายงานผลการวิเคราะห์ หรือการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้บริหารระดับสูงให้ทราบถึงสภาพการณ์ที่เบี่ยงเบนไปจากเงื่อนไขอุดมคตินั้น หน่วยงานด้านซึ่งรับผิดชอบในการจัดทำโครงการพัฒนาการบริหาร สามารถจะออกแบบช่องทางในการให้ข้อมูลข่าวสารไว้วงหน้า ในลักษณะของการประชุมโดยผู้บริหารระดับสูงและนักบริหารระดับต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้การประชุมเป็นที่รวมของข่าวสารจากนักบริหารที่เข้าร่วมประชุม ข่าวสารต่าง ๆ จะไหลไปมาระหว่างระดับของนักบริหารไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง ซึ่งอย่างน้อยที่สุดก็ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการติดต่อสื่อสารขององค์การขึ้นแล้ว นอกจากนั้น การประชุมดังกล่าวจะมีส่วนช่วยในการให้คำจำกัดความของการพัฒนาการบริหารสำหรับองค์การนั้น ๆ รวมถึงการร่วมกันกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขึ้น จะเห็นได้ว่าช่องทางในการติดต่อสื่อสารใหม่ที่เกิดขึ้น อาจเป็นสิ่งที่ใช้ประโยชน์ได้มากกว่าการมุ่งสู่การพัฒนาการบริหารอย่างเป็นทางการก็เป็นได้

บ่อยครั้งที่นักวิเคราะห์หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำโครงการพัฒนาการบริหารได้ชี้ให้เห็นถึงการที่ผู้บริหารประสพความล้มเหลวในการจัดบรรยากาศในการพัฒนาการบริหารที่เพียงพอ และผู้บริหารระดับสูงก็ปฏิเสธที่จะยอมรับผลการวิเคราะห์ และอาจปกป้องวิธีการปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้องในองค์การด้วยแล้ว ก็จะมีแสดงถึงความเบี่ยงเบนระหว่างสิ่งที่องค์การปฏิบัติกับเป้าหมายในระดับที่สูงขึ้นและนั่นก็หมายถึง ระดับของอุปสรรคในการพัฒนาการบริหารด้วยนั่นเอง ดังนั้นหากองค์การใดที่ผู้บริหารระดับสูงปฏิเสธการยอมรับผลการวิเคราะห์เสียแต่ต้นแล้ว ความเป็นไปได้ในการที่จะดำเนินโครงการพัฒนาการบริหารก็จะมีน้อยลงไปตามส่วน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำโครงการพัฒนาการบริหาร ในอันที่จะชักชวนโน้มน้าวให้ผู้บริหารระดับที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย มีความต้องการและตั้งใจจริงที่จะเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานบริหารขององค์การไปในทิศทางที่ดีขึ้น

เมื่อผู้บริหารระดับสูงกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาการบริหารแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดโครงการ จะต้องจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะมีส่วนส่งเสริมต่อการดำเนินโครงการเพื่อให้นักบริหารสามารถปรับตนเองให้เป็นไปตามเงื่อนไข ในอันที่จะส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานด้านบริหารอย่างแท้จริง

2. การจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการดำเนินโครงการพัฒนาการบริหาร เพื่อเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการดำเนินโครงการ ฝ่ายบริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบาย และให้การดำเนินการในโครงการ/งานต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) พยายามถึงความเจริญก้าวหน้าขององค์การใน 5 - 10 ปีข้างหน้า แล้วย้อนพิจารณาถึงโครงสร้างขององค์การให้มั่นใจว่ากิจกรรม และหน้าที่ต่าง ๆ ได้มีการจัดกลุ่มไว้อย่างเหมาะสมสำหรับความเจริญก้าวหน้าในระยะยาวเพียงใด การทบทวนแผนระยะยาวและปรับโครงสร้างองค์การจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน แผนกำลังคนขององค์การ สัดส่วนของอัตราากำลังของสายการบังคับบัญชาแต่ละระดับชั้น และยังเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดและการกระจายอำนาจหน้าที่ของนักบริหารได้อย่างเหมาะสม และใช้เป็นแนวทางแก่นักบริหารในการวินิจฉัยสั่งการและตัดสินใจ

2) การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงานด้านบริหาร และลักษณะงานเฉพาะของตำแหน่งบริหารแต่ละตำแหน่ง วัตถุประสงค์ที่สำคัญ เพื่อให้มีการบันทึกลักษณะของการปฏิบัติทางด้านการบริหาร ชนิดของนักบริหารที่องค์การต้องการในตำแหน่งต่าง ๆ สิ่งที่เป็นที่จำเป็นจะต้องได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ การฝึกอบรม ความรู้พิเศษ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งบริหารนั้น ๆ ตลอดจนหน้าที่ทางการบริหารที่จะต้องปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานขึ้นมาดำรงตำแหน่งบริหาร และ/หรือพัฒนานักบริหารต่อไป

3) มีนโยบายที่แน่ชัดในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เช่นกำหนดให้แน่ชัดว่าจะมีการแต่งตั้งนักบริหารจากภายในองค์การ หรือจะว่าจ้างจากบุคคลภายนอก โดยปกติแล้วองค์การทั่วไปจะไม่ว่าจ้างบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งในระดับสูง ถ้าใช้วิธีว่าจ้างจากบุคคลภายนอกมักจะจ้างเข้ามาดำรงตำแหน่งในระดับกลาง และพิจารณาเลื่อนคนเก่าขึ้นไปมากกว่า ทั้งนี้ยกเว้นในกรณีเกิดการฉีกขาด ซึ่งองค์การจำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษและมีความสามารถในลักษณะพิเศษเท่านั้น

4) การประเมินความสามารถทางด้านการบริหาร กิจกรรมนี้จะ เป็นสภาพการณ์บีบบังคับที่สำคัญ ที่จะทำให้นักบริหารพัฒนาตนเองในการทำงานบริหาร เป้าหมายสำคัญสำหรับขั้นตอนนี้ก็คือ การตัดสินคุณค่าเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความสามารถในการ เป็นนักบริหารขององค์การ ตามที่กำหนดไว้ตามข้อ 2) และถ้าพิจารณาประเมินถึงศักยภาพที่จะก้าวไปข้างหน้าด้วยแล้ว ก็จะเป็นประโยชน์แก่องค์การในการพัฒนาตัวนักบริหารได้อย่างถูกต้องมากขึ้น ในเรื่องนี้เป็นสิ่งจำเป็นถ้าข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินมีไม่เพียงพอก็จะต้องมีการปรับปรุงระบบการประเมินเสียใหม่ เพื่อให้สอดคล้องและสามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อการพัฒนาการบริหารได้อย่างแท้จริง

5) การสร้างทำเนียบกำลังคนทางด้านการบริหาร การพัฒนาการบริหารองค์การมี
ทำเนียบกำลังคนทางด้านการบริหาร อาจทำในลักษณะของบัตรรายการที่มีข้อมูลเกี่ยวกับชื่อ - เพศ อายุ
การทำงาน การศึกษา ประสบการณ์ในงานทั้งก่อนจะมาอยู่ในองค์การ และประสบการณ์ในองค์การ
ประวัติการฝึกอบรม สุขภาพอนามัย ผลการทดสอบทางจิตวิทยา ประวัติการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ประวัติการประเมินศักยภาพ เป็นต้น ข้อมูลต่าง ๆ ควรจะมีการบันทึกจำแนกประเภทแล้วใส่เครื่อง
สมองกลไล จะช่วยให้องค์การสามารถค้นหาผู้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว ในบางองค์
การที่มีความก้าวหน้าในเรื่องนี้ จะจัดทำ "ตารางการทดแทนอัตรากำลัง" เพื่อใช้เป็นเครื่องมือ
ในการจัดสรรการใช้ทรัพยากรบุคคลระดับบริหารในการทดแทนอัตรากำลัง เมื่อมีการเลื่อน โอน
ย้าย หรือเกษียณอายุ

3. การลงมือปฏิบัติในการพัฒนาการบริหาร ก่อนที่จะดำเนินการดังกล่าว ผู้จัดการ
จำเป็นต้องพิจารณาถึงแผนระยะยาวขององค์การ เพื่อให้ทราบถึงการขยายตัวในด้านต่าง ๆ ของ
องค์การ ซึ่งแผนดังกล่าวจะเป็นตัวชี้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ รวมถึง
ปริมาณและคุณภาพของอัตรากำลังระดับบริหารที่จะประกอบขึ้น ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผน ณ
จุดนี้ ถ้าองค์การมีทำเนียบกำลังคนทางด้านการบริหาร และการประเมินความสามารถทางด้านการบริหารที่
เป็นระบบ รวมทั้งมีนโยบายที่ชัดเจนในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แล้วการลงมือปฏิบัติในการพัฒนา
การบริหารย่อมทำได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ กล่าวคือ หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการพัฒนาการ
บริหารจะสามารถทราบถึงเป้าหมายเชิงปริมาณและคุณภาพในการพัฒนานักบริหาร ทราบถึงปริมาณ
และคุณภาพของนักบริหารที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งนักบริหารแต่ละคนย่อมมีความสามารถและความถนัดแตก
ต่างกันออกไป ดังนั้นแผนในการพัฒนาการบริหารส่วนหนึ่งควร เป็นแผนที่จัดทำขึ้น เป็นรายบุคคลซึ่งผู้
บังคับบัญชาของนักบริหาร และหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการควรมีส่วนร่วมในการพิจารณาถึงความ
สนใจ และเป้าหมายของนักบริหารแต่ละคนด้วย อย่างไรก็ตามการพัฒนาการบริหารโดยการใช้ความรู้
พื้นฐานทางการบริหารในแต่ละกิจกรรม ก็ยังมีความจำเป็นและต้องทำควบคู่กันไปกับการพัฒนาเป็น
รายบุคคลด้วย


วิธีการพัฒนานักบริหารทำได้หลายวิธี แต่วิธีองค์การต่าง ๆ นิยมใช้กันมากได้แก่

1) การฝึกอบรม เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้กับบริหารมีความรู้ ความสามารถ และ
ประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น ทั้งในด้านหน้าที่ทางการบริหารและคุณสมบัติส่วนตัวของนักบริหาร การฝึก
อบรมนักบริหาร เพื่อให้เกิดการพัฒนาการบริหารในองค์การอย่างแท้จริงนั้น จำเป็นต้องวิเคราะห์
"ความจำเป็นในการฝึกอบรม" ของนักบริหารเป็นรายบุคคลไป แล้วจึงคัดเลือกนักบริหารที่มีความ

จำเป็นในเรื่องเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน เข้ารับการฝึกอบรมตามความจำเป็นนั้น ๆ

ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรมทางการบริหารที่มุ่งเน้นการเพิ่มความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในหน้าที่บริหารสำหรับนักบริหารระดับต่าง ๆ เช่น

หลักสูตรสำหรับนักบริหาร ระดับต้น	หลักสูตรสำหรับนักบริหาร ระดับกลาง	หลักสูตรสำหรับนักบริหาร ระดับสูง
<ul style="list-style-type: none"> - การวางแผนและการควบคุม - MBO สำหรับผู้บริหารระดับต้น - การวิเคราะห์งานและประเมินค่างาน - การอำนวยความสะดวกให้เกิดประสิทธิผลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา - การประเมินผลการปฏิบัติงาน - การปรับปรุงวิธีการทำงาน - วินัยทางการบริหาร - การติดต่อสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรอย่างมีประสิทธิภาพ - การติดต่อสื่อสารด้วยวาจาอย่างมีประสิทธิภาพ - การเขียนรายงานทางเทคนิค - โรงฝึกการนำประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ - การพัฒนาทักษะทางด้านพฤติกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - การวางแผนและการควบคุม - MBO สำหรับผู้บริหารระดับกลาง - การวิเคราะห์งานและประเมินค่างาน - โรงฝึกการจตุตถการและการมอบอำนาจหน้าที่ - การอำนวยความสะดวกให้เกิดประสิทธิผลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา - ยุทธศาสตร์ในการแทรกแซง - การจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง - การประเมินผลการปฏิบัติงาน - การควบคุมระบบข้อมูล - เศรษฐศาสตร์การจัดการและการควบคุม - กระบวนการเพื่อการสร้างความเข้าใจ - การติดต่อสื่อสารและการจูงใจ - การพัฒนาทักษะทางด้าน 	<ul style="list-style-type: none"> - การวางแผนสำหรับผู้บริหารระดับสูง - MBO สำหรับผู้บริหารระดับสูง - การพยากรณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์แนวโน้ม - การจตุตถการเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ - ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน - การวัดความสามารถในการผลิต - การแบ่งสรรและควบคุมทรัพยากร - การติดต่อสื่อสารขององค์การ - การประชาสัมพันธ์ - โรงฝึกการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ - การวางแผนอาชีพผู้ใต้บังคับบัญชา

หลักสูตรสำหรับนักบริหาร ระดับต้น	หลักสูตรสำหรับนักบริหาร ระดับกลาง	หลักสูตรสำหรับนักบริหาร ระดับสูง
<ul style="list-style-type: none"> - โรงฝึกการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ - การวางแผนอาชีพผู้ใต้บังคับบัญชา - การให้คำปรึกษาในลักษณะของเครื่องมือทางบริหาร 	<ul style="list-style-type: none"> - พฤติกรรม - เทคนิคการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา - การประชาสัมพันธ์ - โรงฝึกการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ - การตัดสินใจทางการบริหาร - การวางแผนอาชีพผู้ใต้บังคับบัญชา - พฤติกรรมองค์การระดับสูง 	

ส่วนหลักสูตรการฝึกอบรมทางการบริหารที่มุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ด้านคุณสมบัติส่วนตัวในการเป็นนักบริหารนั้น บางครั้งหลักสูตรในด้านนี้อาจจะมีรายละเอียด และสาระสำคัญแตกต่างกันไปตามลักษณะของงานที่นักบริหารนั้น ๆ บังคับบัญชาอยู่ เช่น ลักษณะของการบริหารงานด้านวิศวกรรม การบริหารด้านการเงิน ฯลฯ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ด้านคุณสมบัติส่วนตัวของนักบริหารโดยทั่วไปจะได้แก่หลักสูตรต่าง ๆ เช่น

- การฝึกอบรมให้มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจ
- การฝึกอบรมให้เกิดความรู้สึกฉับไวในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- การฝึกให้มีความคิดสร้างสรรค์
- การฝึกอบรมให้มีความสามารถในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่น
- การฝึกทักษะการสื่อสารขอความช่วยเหลือ
- การฝึกอบรมภาวะผู้นำ
- การฝึกอบรมให้เป็นผู้มีความอดทนต่องานหนัก

รายชื่อหลักสูตรต่าง ๆ ที่ใดกล่าวไว้ข้างต้นนี้เป็นเพียงแนวทางในการจัดหลักสูตรเท่านั้น หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาซึ่งรับผิดชอบในการจัดโครงการพัฒนาการบริหาร จะต้องมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาโครงการพัฒนาการบริหารใหม่ ๆ ขึ้น โดยพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่ค้นพบ ซึ่งหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาได้ปฏิบัติงานอย่างประสานต่อเนื่องร่วมกับสายงานหลัก หรือผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นของนักบริหาร เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นใหม่มากที่สุด

2) การฝึกนักบริหารทดแทน เป็นโครงการที่องค์การคัดเลือกคนที่แน่ใจว่ามีศักยภาพสูงพอที่จะพัฒนาตนเองขึ้นไปเป็นนักบริหารในระดับที่สูงขึ้นได้ โดยการให้ทำงานหมุนเวียนไปตามงานต่าง ๆ โดยใช้เวลาประมาณ 1 - 2 ปี ซึ่งจะทำให้ทราบถึงความถนัดของแต่ละคนว่าเป็นไปทางใด และจะพัฒนาคนนั้น ๆ ไปตามความถนัดของเขาอีกครั้งหนึ่ง

3) การหมุนเวียนงาน ควรเริ่มต้นทำเมื่อนักบริหาร หรือผู้ที่ก้าวขึ้นมาเป็นนักบริหารยังมีอายุไม่มากเกินไป มีความรู้ความสามารถที่จะรับสิ่งใหม่ ๆ และพร้อมที่จะได้รับการฝึกหัดสิ่งสำคัญในการหมุนเวียนงานก็คือ

- องค์การต้องกล้าที่จะเริ่มต้นและประกาศเป็นนโยบายที่ชัดเจน ให้พนักงานทุกคนได้ทราบและเข้าใจถึงวิธีการเพื่อมิให้เกิดการเสียหาย หรือเกิดความรู้สึกว่าลดตำแหน่ง และควรเริ่มในกลุ่มที่เป็นไปได้เสียก่อน

- พิจารณาคัดเลือกคนอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งนี้ไม่ใช่จะต้องพิจารณาทุกคน แต่จะพิจารณาผู้ที่มีลักษณะเด่น 3 ประการคือ ความรู้ บุคลิก และทัศนคติ รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเชื่อถือได้ ก็จะเป็นสิ่งหนึ่งที่ช่วยในการพิจารณาคัดเลือก และเมื่อใดผู้ที่ได้รับการพิจารณาคัดเลือกแล้วก็ควรจะได้รับ การดูแลอย่างใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อถ่วงถ่วงและแนะนำได้ว่าผู้ที่ได้รับการพิจารณาคัดเลือกมีความถนัดด้านใด มีบุคลิกเหมาะสมสำหรับงานประเภทใด มีความสามารถจะได้รับการพัฒนาไปทางใด ควรจะได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรใดบ้าง ก่อนที่จะย้ายสับเปลี่ยนงานเพื่อไปสู่ตำแหน่งใหม่

- การคัดเลือกจะต้องทำอย่างยุติธรรม ไม่มีอคติ หรือเล่นพรรคเล่นพวก

4) การให้คำปรึกษาและสอนแนะในงาน ผู้รับผิดชอบที่สำคัญในการพัฒนาด้วยวิธีนี้ คือผู้บังคับบัญชาของนักบริหารเอง โดยมีวิธีการอันประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

- เตรียมผู้สอนงานให้พร้อม
- สอนวิธีการทำงาน
- ให้ผู้ปฏิบัติลงมือทำ
- ติดตามผล ตรวจสอบ และจัดให้มีการฝึกฝน

5) การส่งออกไปศึกษา ดูงานภายนอกองค์กร วิธีการนี้บางครั้งการจะต้องลงทุนที่ค่อนข้างสูง ทั้งค่าใช้จ่ายและเวลาที่ต้องสูญเสียไปในการพัฒนานักบริหาร โดยทั่วไปองค์กรจะคัดเลือกนักบริหารเพียงบางคนเท่านั้นสำหรับวิธีการนี้

4. การประเมินผลการพัฒนาการบริหาร โดยหลักการทั่วไปทางด้านการประเมินผลนั้น การวัดและการประเมินผลจะต้องดำเนินการควบคู่กันไป กล่าวคือจะต้องมีการวัดผลให้ได้เสียก่อน ซึ่งการวัดผลนั้นอธิบายได้ว่า คือการกำหนดคุณค่าของสิ่งที่ต้องการจะวัดให้ออกมาอยู่ในรูปของตัวแปร ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สำหรับการประเมินผลนั้นจะเป็นการตัดสินคุณค่าของตัวแปรที่วัดได้ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ในการประเมิน เมื่อเชื่อมโยงแนวความคิดและหลักการประเมินผลข้างต้นกับเรื่องของการพัฒนาการบริหาร จึงให้คำจำกัดความของการประเมินผลการพัฒนาการบริหารได้ว่า คือการวัดและการค้นหาคุณค่าที่ได้รับจากการพัฒนาการบริหาร ตลอดจนการตัดสินคุณค่าของการพัฒนาการบริหาร เมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาการบริหาร ทั้งนี้เพื่อบ่งชี้ถึงจุดเด่นจุดด้อย ตลอดจนสัมฤทธิ์ผลของโครงการพัฒนาการบริหาร

อย่างไรก็ตามเนื่องจากเรื่องของการพัฒนาการบริหาร จะประกอบด้วยโครงการที่สำคัญ 2 ลักษณะคือ โครงการฝึกอบรมและพัฒนา และโครงการสนับสนุน ดังนั้นการประเมินผลการพัฒนาการบริหารจึงจะต้องประเมินโดยมีขอบเขตที่ครอบคลุมถึงด้านต่าง ๆ ดังนี้คือ

- 1) การประเมินผลโครงการฝึกอบรมและพัฒนานักบริหาร
- 2) การประเมินผลโครงการสนับสนุนการพัฒนาการบริหาร
- 3) การประเมินผลโครงการพัฒนาการบริหารโดยส่วนรวม

สำหรับแนวทางในการประเมินผลโครงการดังกล่าวข้างต้น แยกพิจารณาได้ดังนี้

1) การประเมินผลโครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร วัตถุประสงค์ที่สำคัญของโครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารก็คือการให้ความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ ทักษะ และทักษะในการบริหารงาน ดังนั้นการประเมินผลจึงมุ่งที่การประเมินสัมฤทธิ์ผลของโครงการฝึกอบรมเป็นสำคัญ

โดนัลด์ แอล เคริกแพทริก (Donald L. Kirkpatrick) ได้กำหนดขั้นตอนในการประเมินผลในลักษณะนี้ไว้ 4 ขั้นตอนคือ

ขั้นที่ 1 การประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อต้องการจะทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจกับการที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมเพียงใด

ขั้นที่ 2 การประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อต้องการจะทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้ทฤษฎี ข้อเท็จจริง อะไรเพิ่มขึ้นบ้าง ได้เข้าใจในสภาพการณ์ความเป็นจริงต่าง ๆ เพียงใด ได้เรียนรู้เทคนิคในการบริหารงานใหม่ ๆ อะไรบ้าง ฯลฯ

ขั้นที่ 3 การประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหาร เพื่อต้องการทราบว่าพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านบริหาร ไปในทางที่ดีขึ้นอย่างไรหลังจากที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว

ขั้นที่ 4 การประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรม เพื่อต้องการจะวัดผลที่ได้รับอันเนื่องจากการฝึกอบรม เช่น ลดค่าใช้จ่ายจำนวนเท่าใด คุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้นเพียงใด สามารถเพิ่มปริมาณการผลิตได้กี่เพียงใด

นอกจากหลักการประเมินผลของเคริกแพทริกข้างต้นแล้ว ในปัจจุบันนี้วงการฝึกอบรมได้ให้ความสนใจต่อแนวความคิดของ ดี.อี. สตฟเฟิลบีม (D.E. Stufflebeam) ซึ่งเป็นผู้เสนอแนะแบบจำลองซีป (CIPP Model) ในแบบจำลองนี้ให้ค่านิยมของการประเมินผลว่าเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล แล้วเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร

แบบจำลองประกอบด้วยการประเมิน 4 ชนิด คือ¹

ก) การประเมินสภาพแวดล้อม (Context Evaluation) เป็นการประเมินความต้องการขององค์กร ปัญหา ตลอดจนศึกษาปรัชญาและวัฒนธรรมทั้งในและนอกองค์กร อันจะ

¹สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, การประเมินผลโครงการประชุม (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า 8.

นำไปสู่การตั้งวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมนอกโครงการ

ข) การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) เป็นการตรวจสอบความพร้อมของปัจจัยเบื้องต้น เช่นบุคลากร งบประมาณ สถานที่ ฯลฯ ที่นำไปสู่แผนการจัดโครงการที่เหมาะสม

ค) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อระบุถึงจุดเด่นและจุดด้อยของแนวทางที่เลือกใช้โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการบริหารโครงการ และกระบวนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ หลังจากการนำแผนดำเนินการตามโครงการไปปฏิบัติจริง ทั้งนี้เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขวิธีการต่าง ๆ ให้เหมาะสมได้ทันที ขณะที่โครงการนั้นกำลังดำเนินการอยู่

ง) การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) เป็นการตัดสินคุณค่าของผลผลิตของโครงการ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ อันจะบ่งชี้ว่าในการดำเนินโครงการพัฒนาการบริหารนี้ได้บรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด อีกทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ว่าควรจะต้องปรับปรุง หรือล้มเลิกโครงการนี้

กล่าวได้ว่าการใช้แบบจำลองซีปอย่างเต็มรูป จะทำให้ได้รับข่าวสารแบบสะสม กล่าวคือการตัดสินใจหลังจากการประเมินสภาวะแวดล้อมแล้ว จะเป็นแนวทางสำหรับการประเมินปัจจัยเบื้องต้น การประเมินกระบวนการ และการประเมินผลผลิต ในทำนองเดียวกัน การตัดสินใจหลังจากประเมินปัจจัยเบื้องต้นแล้ว ก็จะเป็นแนวทางในการประเมินกระบวนการ และการประเมินผลผลิตด้วยเช่นกัน ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งคือ แบบจำลองซีปนั้นแม้เป็นจำลองประเมินผลโครงการก็จริง แต่ยังมีลักษณะพิเศษคือเป็นแบบจำลองที่สามารถจะช่วยในการพัฒนาโครงการได้อีกด้วย

2) การประเมินผลโครงการสนับสนุนการพัฒนาการบริหาร ในการพัฒนาการบริหารขององค์การหลาย ๆ แห่งที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้น สาเหตุที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ การให้ความสำคัญแต่เพียงโครงการฝึกอบรมผู้บริหารแต่เพียงอย่างเดียว ไม่ได้มีการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมต่อการพัฒนาการบริหาร โครงการนี้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูง และถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาการบริหาร เพราะจะเป็นการเชื่อมโยงกระตุ้นและบีบบังคับให้ผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาทางด้านการบริหารได้นำความรู้ และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานด้านบริหารจริง แนวทางในการประเมินพิจารณาได้ดังนี้

ก) ศึกษาสำรวจโครงการเสริมต่างๆ ในองค์การว่ามีอยู่หรือไม่และโครงการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนววิธีการดำเนินงาน มาตรการ การติดตามและรายงานไว้อย่างชัดเจนเพียงใด

ข) ศึกษาสำรวจโครงการเสริมต่างๆ ตามข้อ ก. ว่าสอดคล้องกับสภาพการณ์ขององค์การเพียงใด โดยทำการประเมินเปรียบเทียบกับโครงการพัฒนาการบริหารขององค์การอื่นในตลาดแรงที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

ค) ทำการสำรวจทัศนคติของนักบริหารทุกระดับชั้นที่มีต่อโครงการต่าง ๆ ตาม ก. ตลอดจนเพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านบริหาร และแนวทางข้อเสนอแนะของนักบริหารที่ต้องการเสนอต่อฝ่ายบริหารระดับสูงในการจัดสภาพการณ์ และ/หรือโครงการที่เอื้ออำนวยต่อการจูงใจให้นักบริหารทุกระดับชั้นปฏิบัติงานด้านบริหารอย่างแท้จริง

3) ประเมินผลโครงการพัฒนาการบริหารโดยส่วนรวม เป็นการประเมินผลสรุปรวมของทั้งโครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร และโครงการสนับสนุนว่าได้มีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านการบริหารของนักบริหารไปในทิศทางใด สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนาการบริหารขององค์การหรือไม่และการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมการบริหารนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชั่วคราว หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร ยิ่งไปกว่านั้นยังจะต้องศึกษาถึงผลกระทบของโครงการพัฒนาการบริหารที่มีต่อวัตถุประสงค์และปัญหาหลักขององค์การอีกด้วย เช่นจากผลของการปฏิบัติงานด้านบริหารที่ดี ทำให้องค์การสามารถเพิ่มผลผลิตโดยตัวพนักงานผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับชั้นหรือไม่ มีผู้บริหารแต่ละระดับชั้นที่ปฏิบัติงานด้านบริหารเก่ง และเมื่อมีตำแหน่งนักบริหารว่างลง ก็สามารถมีนักบริหารเพียงพอและพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งที่ว่างนั้นหรือไม่เพียงใด เป็นต้น

การพัฒนาการบริหารของการไฟฟ้านครหลวง

ปรัชญา แนวคิดในการพัฒนาการบริหาร

ปัญหาขององค์การในปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทุก ๆ ด้านทั้งในแง่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร ทำให้องค์การต้องพยายามปรับตัวและพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์รอบด้านอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ประสิทธิภาพและอนาคตขององค์การ ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เพราะฉะนั้นองค์การจะต้องให้ความสนใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้มีพื้นฐานที่ดีในสิ่งท้องถ้องการคาดหวัง ทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายโดยเฉพาะอย่างยิ่ง "นักบริหาร" ทุกระดับชั้นซึ่งถือว่าเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ จะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานด้านบริหารได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับความรับผิดชอบในปัจจุบันและพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในอนาคต

การพัฒนาการบริหารจะต้องดำเนินการ โดยสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงขององค์การและงานที่เป็นอยู่ ซึ่งจะต้องใช้ระยะเวลายาวนาน มีการวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ ดังนั้นการพัฒนาการบริหารจึงนับว่าเป็นเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญยิ่งของทุกองค์การ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของการไฟฟ้านครหลวง ทำให้ทราบถึงแนวความคิดและปรัชญาในการพัฒนาการบริหาร ของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ การบริหารงานในปัจจุบันนี้ทรัพยากรที่มีความสำคัญและจำเป็นต้องได้รับการเอาใจใส่ เป็นลำดับแรก โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลทางการบริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่ทำให้องค์การสามารถปฏิบัติภารกิจในการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงพยายามอย่างยิ่งที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้ทรัพยากรบุคคลดังกล่าวได้รับการพัฒนา ทั้งความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการบริหารให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ อย่งไรก็ตาม เรื่องของการพัฒนาการบริหารนั้น นอกจากการพัฒนาผู้บริหารด้วยการฝึกอบรมแล้วจะ

สัมภาษณ์ ชำนาญ ธรรมมาธิคม, หัวหน้ากองฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ การไฟฟ้านครหลวง, 4 มีนาคม พ.ศ. 2529.

ต้องอาศัยสภาพการณ์หลาย ๆ อย่าง เพื่อส่งเสริมให้นักบริหารได้รับการพัฒนา ซึ่งสภาพการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยความร่วมมือของหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงและผู้เกี่ยวข้อง จะต้องช่วยกันสร้างให้เกิดขึ้น ¹

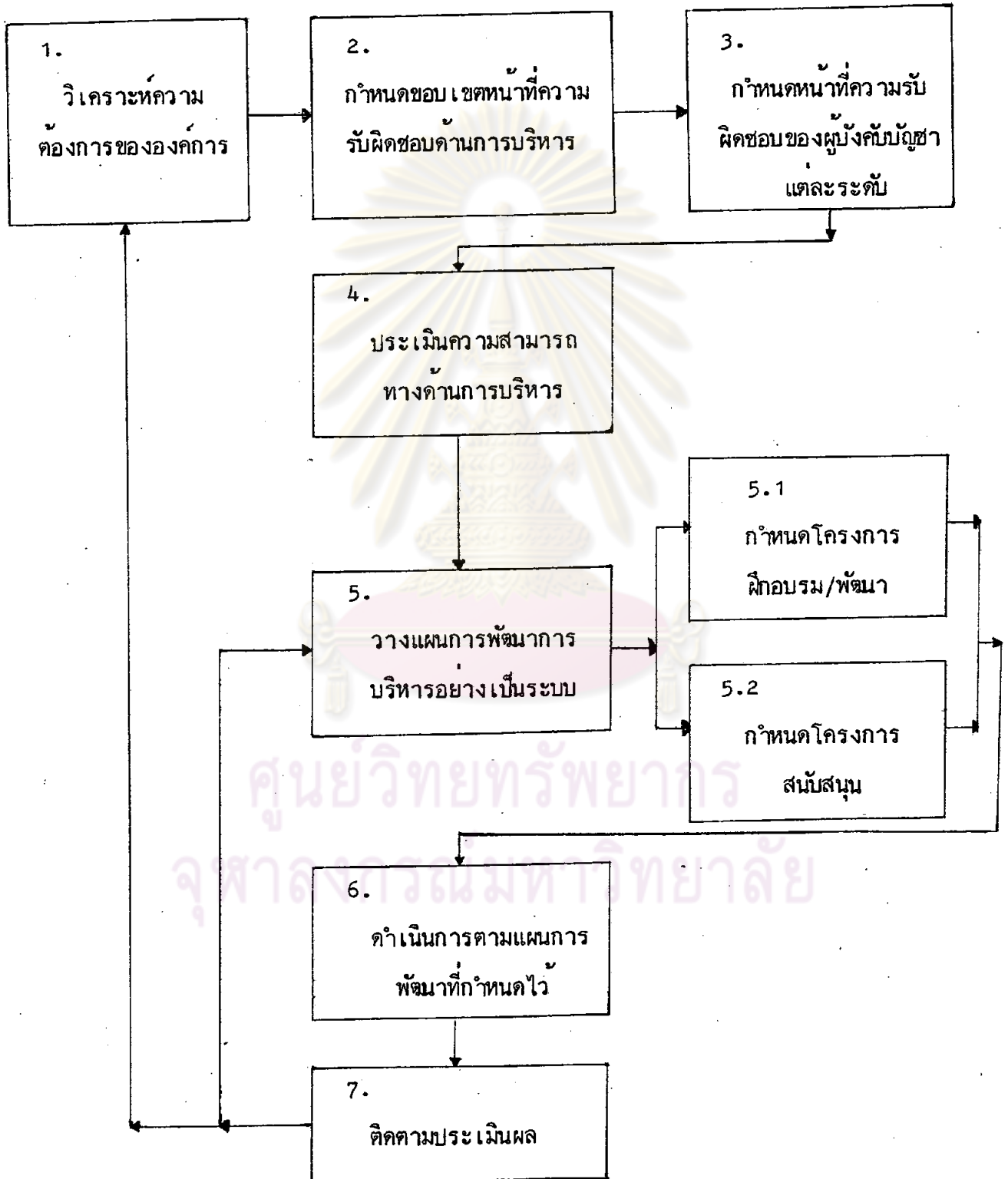
วัตถุประสงค์ของการพัฒนาการบริหาร

1. เพื่อกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจในการปฏิบัติงานด้านบริหาร ของผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นอย่างชัดเจน จนเป็นที่เข้าใจและยอมรับทั่วทั้งองค์การ
2. เพื่อเป็นพื้นฐานการกำหนดแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นได้อย่างถูกต้องเป็นระบบสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงขององค์การ
3. เพื่อเตรียมผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ให้แก่องค์การได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และมีความต่อเนื่อง
4. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านบริหาร ของผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนผู้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถพัฒนาตนเองในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การโดยส่วนรวม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กระบวนการพัฒนาการบริหาร

การพัฒนาการบริหาร มีกระบวนการที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้



1. วิเคราะห์ความต้องการขององค์กร

การวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร คือพิจารณาโครงสร้างและสถานภาพขององค์กร ในปัจจุบันว่ามีการแบ่งหน่วยงานต่าง ๆ ออกไปอย่างไร องค์กรจะขยายตัวออกไปได้อีกหรือไม่ จะมีการเพิ่มงานหรือปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรหรือไม่ในระดับใด ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบันและอนาคต

2. กำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบทางด้านการบริหารของผู้บังคับบัญชา

หน้าที่และความรับผิดชอบทางด้านการบริหารของผู้บังคับบัญชาประกอบด้วย

- 1) การวางแผน
- 2) การจัดองค์กร
- 3) การอำนวยการ
- 4) การควบคุม
- 5) การติดต่อสื่อสาร
- 6) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- 7) การจูงใจและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

3. กำหนดระดับหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา

ตามปกติสายการบังคับบัญชาในการไฟฟ้านครหลวง แบ่งออกเป็น 6 ระดับ คือ

- ผู้ว่าการ
- รองผู้ว่าการ
- ผู้อำนวยการ ฝ่าย/กอง
- หัวหน้ากอง
- หัวหน้าแผนก
- หัวหน้าหมวด

เพื่อให้การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นมองเห็นถึงความแตกต่าง และแสดงขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน เห็นควรแบ่งระดับหน้าที่และความรับผิดชอบออกเป็น 3 ระดับ ทั่ว ๆ ไปคือ

- (1) ระดับสูง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- (2) ระดับกลาง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ฝ่าย/กอง และหัวหน้ากอง
- (3) ระดับต้น ประกอบด้วย หัวหน้าแผนกและหัวหน้าหมวด

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาของการไฟฟ้านครหลวง โดยทั่วไป ๑ ไป
 ระบุไว้ 7 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุม การแก้ปัญหา
 และการตัดสินใจ การจูงใจและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามหน้าที่เหล่านี้เป็นเรื่องที่คุณ
 บังคับบัญชาทุกระดับชั้นต้องปฏิบัติจัดทำอยู่เป็นประจำ เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผลจะมีแตกต่างกันที่ระดับ
 ของอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่ระ เียบยบขอบังคับหรือกฎหมายให้อำนาจไว้

เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาดำเนินไปได้คล่องตัว และไม่ก้าวก่ายหน้าทีกัน
 เห็นควรกำหนดระดับของความรับผิดชอบให้ชัดเจน ดังนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ระดับหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา 3 ระดับ

หน้าที่	ผู้บังคับบัญชาระดับต้น	ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง	ผู้บังคับบัญชาระดับสูง
การวางแผน	- วางแผนงาน โครงการ และเป้าหมายระยะสั้น	- กำหนดแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในความรับผิดชอบทั้งระยะสั้นและระยะยาว	- กำหนดแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวองค์การ
การจัดองค์การ	- จัดสรร มอบหมายให้ปฏิบัติงานโดยตรง	- กำหนดโครงสร้าง หน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงานในความรับผิดชอบ	- กำหนดโครงสร้างขององค์การ
การอำนวยการ	- สั่งงาน อำนวยการและบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด	- ประสานระหว่างกลุ่ม - หน่วยงาน	- กำหนดนโยบายขององค์การ ประสานงานระหว่างองค์การและรัฐบาล
การควบคุม	- ควบคุมงาน - ผู้ปฏิบัติงาน	- ควบคุมผลงานของกลุ่มงาน - หน่วยงาน - ทบทวนผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	- ทบทวนการปฏิบัติงานขององค์การ
การติดต่อสื่อสาร	- ชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานนโยบาย, ระเบียบแบบแผน	- ให้ความ แคลความหมายนโยบายระดับสูงทำให้หน่วยงานในสังกัดไปปฏิบัติ ติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน	- สื่อสารแนวนโยบาย ปรัชญา และ เป้าหมายยุทธศาสตร์ ให้หน่วยงานไปปฏิบัติเป็นตัวแทนขององค์การกับหน่วยงานภายนอก
การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	- ตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาในงานและปัญหาของบุคคล	- ตัดสินใจแยงสรรทรัพยากร ปัญหาในการปฏิบัติงาน	- ตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ และปัญหาระดับองค์การ
การจูงใจและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	- ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน - ให้คำแนะนำปรึกษา - สอนงาน - วางแผนอาชีพ - มอบหมายงานให้ทดลองทำ	- ศึกษาคณะทำงานในสังกัด - วางแผนพัฒนาอาชีพ และพัฒนาการบริหาร	- กำหนดนโยบายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ - กำหนดแผนสืบทอดตำแหน่งในระดับรอง

4. ประเมินความสามารถทางด้านการบริหาร

1) ดำเนินการสำรวจอัตรากำลังระดับบริหารที่มีอยู่ในปัจจุบัน และคาดการณ์ถึงความต้องการในอนาคต ว่าต้องการนักบริหารระดับใด จำนวนเท่าไร ภายในช่วงระยะเวลาใด

2) ประเมินขีดความสามารถของแต่ละบุคคล และของกลุ่มอาชีพ

การดำเนินการประเมินขีดความสามารถของบุคคลของกลุ่มอาชีพ เพื่อให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็ง เพื่อจะได้นำข้อมูลของผู้บริหารไปศึกษาวิเคราะห์หาแนวทางที่จะพัฒนาให้มีศักยภาพพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและพร้อมที่จะเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งต่อไปในอนาคต

หมายเหตุ การดำเนินการประเมินขีดความสามารถนี้อาจทำได้โดย

(ก) ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง โดยวิธีประเมินจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานและจากการทบทวนผลการปฏิบัติงาน เมื่อสรุปแล้วจะทำให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็งของผู้บังคับบัญชาในสังกัด

(ข) จัดทำทะเบียนประวัติผู้บังคับบัญชารายบุคคล โดยระบุข้อมูลทั้งในแง่ประวัติส่วนตัว การศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์ และทักษะอื่น ๆ

5. วางแผนการพัฒนากิจการอย่างเป็นระบบ

การวางแผนการพัฒนากิจการบริหาร จะต้องพิจารณาหาวิธีการที่เหมาะสมที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถทางการบริหาร ตลอดจนทักษะต่างๆ ที่จำเป็น ซึ่งสามารถดำเนินการด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ และในขณะเดียวกันยังต้องคำนึงถึงโครงการหรือกิจกรรมอื่นที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน อันจะมีผลให้การฝึกอบรมและพัฒนาสัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงต้องดำเนินการ 2 ประเด็นที่สำคัญ คือ

1) การออกแบบโครงการฝึกอบรมและพัฒนา

เมื่อทราบความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาแล้ว ก็จะนำมากำหนดเป็นเป้าหมายในการออกแบบ "โครงการฝึกอบรมและพัฒนา" โดยยึดถือหน้าที่ทางการบริหารของผู้บังคับบัญชา 7 ประการเป็นประเด็นสำคัญ ประกอบกับคุณสมบัติส่วนบุคคล ซึ่งจะมีแนวทางในการดำเนินการดังนี้



โครงการฝึกอบรม

โครงการ ฝึกอบรมทางด้านการบริหารกำหนดขึ้นจากแนวทางของขอบ เขตหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ดังนั้นจึงสามารถแบ่งออก เป็นโครงการย่อยได้ดังนี้

- (ก) โครงการ ฝึกอบรมสำหรับนักบริหารระดับสูง
- (ข) โครงการ ฝึกอบรมสำหรับนักบริหารระดับกลาง
- (ค) โครงการ ฝึกอบรมสำหรับนักบริหารระดับต้น
- (ง) โครงการ ฝึกอบรมสำหรับพนักงานสายวิชาการ และสายวิชาชีพที่มีโอกาส จะเลื่อนขั้นดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

แนวทางการดำเนินการสำหรับ โครงการ ฝึกอบรม ประกอบด้วย

หลักสูตรบังคับ

ผู้ดำรงตำแหน่งนักบริหารทุกระดับจะต้องผ่านการ ฝึกอบรม ในหลักสูตร บังคับ โดยมีเนื้อหาวิชาประกอบด้วย วิชาการที่เป็นหลักสากลของการบริหารและตามกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบในงานด้านบริหารแต่ละระดับ

หลักสูตรพิเศษ

ในกรณีศึกษาวิเคราะห์ปัญหาการบริหารงานขององค์การแล้ว พบว่ามีความต้องการในการ ฝึกอบรมบาง เรื่อง เป็นกรณีพิเศษ จะกำหนดเป็นการ ฝึกอบรมหลักสูตรย่อย เฉพาะ เรื่อง ตามความจำเป็นของนักบริหารแต่ละระดับหรือสายงาน

โครงการพัฒนา

นอกจากการจัดโครงการ ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติทาง การบริหารที่ถูกต้องแก่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นแล้ว จะต้องมีการพัฒนาควบคู่กันไปด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริงด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

- (ก) การสอนแนะในงาน
- (ข) กิจรปฏิบัติการณ์
- (ค) การย้ายสับเปลี่ยนงาน
- (ง) การมอบหมายงานพิเศษ
- (จ) การย้ายเปลี่ยนสายงาน

2) กำหนดโครงการสนับสนุน

เนื่องจากการพัฒนาการบริหารเป็นระบบย่อยหนึ่งในองค์การ ดังนั้นจึงต้องสัมพันธ์และขึ้นอยู่กับโครงการอื่นที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดผลสำเร็จอย่างแท้จริง ดังนั้นองค์การจึงจะต้องวางแผนการสร้างโครงการต่าง ๆ ดังนี้

- (1) โครงการจัดทำคำบรรยายลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ ในงานด้านบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น ทุกตำแหน่งในการไฟฟ้านครหลวง
- (2) โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบริหาร
- (3) โครงการวางแผนอาชีพสำหรับพนักงาน
- (4) โครงการเตรียมบุคคลไว้สำหรับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร

6. ดำเนินการตามแผนการพัฒนาดังกล่าว

ดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนดไว้ โดยให้มีความสัมพันธ์ สอดคล้องกันทั้งในเรื่องของการฝึกอบรม การพัฒนา และโครงการอื่น

7. ติดตามประเมินผล

- ประเมินสัมฤทธิ์ผลของโครงการแต่ละโครงการว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่
- ประเมินสัมฤทธิ์ผลของระบบการพัฒนาการบริหารทั้งระบบ

ผู้รับผิดชอบการพัฒนาการบริหาร

การพัฒนาการบริหารจะประสบความสำเร็จได้จะต้องประกอบด้วยผู้ร่วมรับผิดชอบ 3 กลุ่ม

คือ

1. คณะผู้บริหารระดับสูง

จะต้องกำหนดนโยบายการพัฒนาการบริหารที่ชัดเจน รวมทั้งนโยบายการบริหารงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของนักบริหารแต่ละระดับ
จะต้องรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาการบริหาร ทั้งในเรื่องของการ
ฝึกอบรม การพัฒนา และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหาร

3. ฝ่ายการเจ้าหน้าที่

1) กององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน ร่วมกับ กองฝึกอบรมและพัฒนา

- รับผิดชอบในการให้คำแนะนำช่วยเหลือแก่คณะผู้บริหารระดับสูง ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาการบริหาร และนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องโดยตรงกับการพัฒนาการบริหาร
- ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา/นักบริหาร ในการวางแผนปฏิบัติและดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารตามที่ระบุไว้
- ศึกษา ตรวจสอบและวิเคราะห์การปฏิบัติงานด้านบริหารทุกหน้าที่ของหน่วยงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อให้ทราบข้อดีและข้อบกพร่อง ในงานด้านบริหารทุกหน้าที่ขององค์การในปัจจุบัน เพื่อวางแผนการเปลี่ยนแปลงต่อไป

2) กององค์การและผลประโยชน์ตอบแทน

- จัดทำคำบรรยายลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบในงานด้านบริหาร สำหรับผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น ทุกตำแหน่งในการไฟฟ้านครหลวง
- จัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบริหาร

3) กองฝึกอบรมและพัฒนา

- จัดโครงการ ฝึกอบรมและพัฒนาด้านการบริหาร ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงขององค์การ
- ศึกษา และติดตามวิชาการด้านการบริหาร และพัฒนาให้สมัยใหม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ปัญหาในการพัฒนาการบริหารของการไฟฟ้านครหลวง

1. ขาดแผนงานและแนวทางที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาการบริหาร ซึ่งได้แก่ แผนกำลังคน, คำบรรยายลักษณะตำแหน่งของนักบริหาร และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานบริหาร ดังนั้นการจัดทำโครงการพัฒนาการบริหารอย่างเป็นระบบอย่างแท้จริงจึงทำได้ด้วยความลำบาก อย่างไรก็ตาม

องค์การก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องทำการพัฒนาการบริหาร เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ตลอดจนวิทยาการใหม่ ๆ ทางด้านการบริหารได้ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว องค์การจึงมีอาจหยุดรอให้แผนกำลังคน คำบรรยายลักษณะตำแหน่งของนักบริหาร และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานบริหาร จัดทำให้เสร็จสมบูรณ์ได้ แต่กลับพยายามหาวิธีการอื่น ๆ เพื่อให้การพัฒนาการบริหารดำเนินไปอย่าง มีระบบโดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ถึงความต้องการในการพัฒนาผู้บังคับบัญชาของเขา โดยการสัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ รวมทั้งการศึกษาหาข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ เพื่อกำหนดเป้าหมายสูตรการพัฒนาการบริหาร

2. ผู้ที่ได้รับการพัฒนา ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมในกรณีเป็นนักบริหาร เนื่องจากระบบ การแต่งตั้งนักบริหารในองค์การส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลมากกว่าหลักการ ดังนั้นเมื่อคนที่ไม่เหมาะสม ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นนักบริหาร การพัฒนาจะทำได้ยาก เพราะบุคคลประเภทนี้ไม่พร้อมที่จะ เรียนรู้หรือพัฒนาตนเอง หรือบางประเภทจะสนใจแต่วิชาชีพหรือทำงานอย่างมากโดยไม่เล็งเห็นถึง ความสำคัญของงานบริหาร ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการบริหาร

3. หักศรัทธาของคนส่วนใหญ่ในองค์การที่เชื่อว่า ผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน และ ทำตัวให้เป็นที่ยอมรับของผู้นับบัญชาแล้ว ย่อมมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งมากกว่าผู้ที่มีความสามารถ ทางด้านการบริหาร เช่น ผู้ที่มีความสามารถทางด้านการบริหารจะเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลและสามารถ บังคับบัญชาที่จะเกิดขึ้นได้ การปฏิบัติจึงราบรื่นไม่ต้องคอยแก้ปัญหา แต่มักถูกผู้นับช้ข่มขู่ไม่ เห็นความสำคัญ เนื่องจากเห็นว่าเป็นงานง่ายไม่มีปัญหา ตรงข้ามกับผู้ทำงานโดยไม่มี การวางแผน ล่วงหน้าจึงมักเกิดปัญหาในงาน แต่เมื่อสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้กลับเป็นผู้ที่ได้รับความยกย่องชมเชยในความสามารถแก้ปัญหาได้ เป็นต้น หักศรัทธานี้หากมีอยู่ทั้งในตัวนักบริหารที่ได้รับการพัฒนา และผู้ บังคับบัญชาของนักบริหาร เหล่านี้ช่วยแล้ว ก็จะเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการพัฒนาการบริหาร

4. ขาดการวางแผนทดแทนกำลังคนในตำแหน่งบริหารของการไฟฟ้านครหลวง ทำให้ การพัฒนาการบริหารต้องทำแบบรวมๆ บางคนจึงไม่สนใจเท่าที่ควร เพราะจำต้องเข้าร่วมโครงการ และเป็นสาเหตุที่ทำให้การพัฒนาไม่ได้ผล บุคคลที่เข้ารับการพัฒนาจึงขาดความสนใจในเนื้อหาสาระ ของวิชาต่าง ๆ