

## เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์

## ความหมายของการพัฒนาบุคคลในองค์กร

ความหมายของคำว่า พัฒนาบุคคล (Personnel Development) เป็นความหมายที่ค่อนข้างกว้าง เพราะคำว่า “พัฒนา” (Development) นั้น มีนัยที่แสดงถึงความเจริญเติบโตทั้งมวลของมนุษย์ ซึ่งหมายรวมถึงการขยายขอบเขตความสามารถในการใช้ความรู้ความสามารถของบุคคลอย่างเต็มที่ และประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเพื่อแก้ปัญหา หรือหาข้อยุติปัญหาในสถานการณ์ใหม่ๆ ที่แตกต่างกันออกไป<sup>1</sup> หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การพัฒนานั้น หมายรวมถึงการเจริญเติบโตของบุคคลในทุกๆ ด้าน และเป็นระยะเวลาอันยาวนาน อาจจะต้องตลอดชีวิตของบุคคลนั้น การพัฒนาบุคคลในองค์กรจึงมีได้จำกัดอยู่เฉพาะในแนวทางหรือวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การฝึกอบรม หรือการศึกษาต่อในสถาบันการศึกษา

Arthur M. Whitehill, Jr. ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคลว่า จำแนกออกเป็นการฝึกอบรม (training) และการศึกษา (education) ซึ่งการฝึกอบรมหมายถึงการฝึกบุคคลให้เหมาะกับงาน ส่วนการศึกษาหมายถึงการให้ความรู้เพื่อให้บุคคลสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและงานในหน้าที่<sup>2</sup>

คำว่า การศึกษาที่ Arthur M. Whitehill, Jr. ได้กล่าวถึงในที่นี้ ก็เป็นคำที่มีความหมายกว้างเช่นกัน เพราะมิได้บ่งว่าเป็นการศึกษาด้วยวิธีใด อย่างไร แต่กล่าวโดยกว้าง ๆ ว่า “เป็นการให้ความรู้” ดังนั้นการที่บุคคลศึกษาการบริหารงานในองค์กร หรือศึกษางานในหน้าที่ของตน ก็ถือว่าเป็นการให้ความรู้ หรือการที่บุคคลได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลได้มีความรู้ในหน้าที่การงานใหม่ที่เพิ่มสูงขึ้นก็ถือว่าการเลื่อนตำแหน่งนั้นเป็นการให้ความรู้เช่นกัน ในกรณีของการขยายขอบเขตของงานที่เรียกว่า Job Enlargement และการขยายคุณค่าของงานที่เรียกว่า Job Enrichment นั้น ก็ถือว่าเป็นการพัฒนาบุคคลด้วย เพราะกิจกรรมทั้งสองประการนั้น เป็นการขยายขอบเขตความสามารถในการใช้ความรู้ความสามารถของบุคคล และเป็นการเจริญเติบโตของบุคคล รวมทั้งทำให้บุคคลต้องศึกษางานที่เพิ่มเข้ามาในความรับผิดชอบของตน เพื่อให้ตนมีความรู้เพิ่มขึ้น และสามารถปรับตัวให้เข้ากับงานนั้น ๆ ด้วย

ส่วนความหมายของการพัฒนาบุคคลที่ค่อนข้างรัดกุมและครอบคลุมนั้น ให้โดย William G.Scott และ Terrence R. Mitchell ว่าหมายถึงกระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลแต่ละคนก้าวไปในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้มีความสัมพันธ์กับองค์กรดีขึ้น ตลอดจนช่วยให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี<sup>3</sup>

จากความหมายของการพัฒนา (Development) และการพัฒนาบุคคล (Personnel Development) ที่ได้นำมากล่าวและอธิบายไว้ข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคคลเป็นความหมายที่กว้างและครอบคลุม เพราะอาจหมายถึงถึงวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคคลมีความเจริญเติบโตทั้งทางสมองและจิตใจ เพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แนวทางต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาบุคคลในองค์กรจึงมีหลายแนวทางและเรียกชื่อต่าง ๆ กันออกไป เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาการจัดการ (Management Development) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และ ฯลฯ

**ความหมายของการพัฒนาการจัดการ (Management Development)**

เราอาจจะเข้าใจความหมายของการพัฒนาการจัดการได้ดีขึ้น ถ้าเรานำคำว่า Management และ Development มาพิจารณาแยกกัน

เมื่อพูดถึงคำว่า การจัดการ (Management) นั้น ก็อาจให้ความหมายง่าย ๆ ว่า หมายถึงถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กรถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมเหล่านี้หมายถึงการวางแผน การจัดการ การสั่งการ การควบคุม ตลอดจนกระบวนการบริหารและการจัดการอื่น ๆ

ส่วนคำว่า “พัฒนา หรือ Development นั้น หมายถึงหนทางหรือโอกาสที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อจะให้มีการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ฝึกอบรม ให้การศึกษา ให้มีประสบการณ์จากงานโดยได้มีการวางแผนและชี้แนะไว้ก่อนล่วงหน้า และการเจริญเติบโตภายใต้การชี้แนะ (Development represents the planned opportunity that is provided for training education, directed and planned experience, and guided growth)<sup>4</sup>

เมื่อนำคำสองคำนี้มารวมกัน เราก็จะได้ความหมายของการพัฒนาการจัดการว่า หมายถึงประสบการณ์การทำงานที่ได้จากการวางแผนไว้ล่วงหน้า, ความเจริญเติบโตภายใต้การชี้แนะ และหนทางหรือโอกาสในการฝึกอบรม ซึ่งจัดให้มีขึ้นสำหรับบุคคลที่ทำหน้าที่จัดการ ซึ่งหมายถึงสมาชิกทุกคนในการจัดการ ตั้งแต่ตัวประธานจนถึงระดับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และเจ้าหน้าที่ผู้ร่วมงาน (Management Development is the planned experience, guided growth,

training opportunity provided for those who perform the management functions. This included all members of management from the president through all supervisory levels and staff personnel) <sup>5</sup>

เจ้าของตำราการบริหารงานบุคคลที่มีชื่ออีกท่านหนึ่งคือ Dale S. Beach ได้ให้ความหมายของการพัฒนาการจัดการว่า หมายถึงกระบวนการฝึกอบรมและเจริญเติบโตที่เป็นระบบ ซึ่งบุคคลจะได้รับและประยุกต์ใช้ความรู้ ความชำนาญ วิจารณ์ญาณ ทักษะคิดเพื่อจัดการงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (Management Development is a systematic process of training and growth by which individuals gain and apply knowledge, skills, insights, and attitudes to manage work organizations effectively) <sup>6</sup>

จากความหมายของการพัฒนาการจัดการที่ได้นำมากล่าวไว้ทั้งสองความหมายนั้น ล้วนแต่เห็นได้ว่าการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาการจัดการ หรืออาจกล่าวโดยสรุปง่าย ๆ ว่า การพัฒนาการจัดการอาจอาศัยการฝึกอบรม โดยเป็นการฝึกอบรมบุคคลที่ทำหน้าที่จัดการเพื่อจัดการตนเอง เช่น ฝึกอบรมในด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ หลักการ และเทคนิคในการจัดการ มนุษยสัมพันธ์หรือพฤติกรรมองค์การ ความรู้และความชำนาญทางเทคนิคบางประการ สิ่งแวดล้อมขององค์การทั้งทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ทักษะส่วนตัว เป็นต้น

**ความหมายของการพัฒนาองค์การ (Organization Development)**

การพัฒนาองค์การได้รับความสนใจอย่างมากในทศวรรษนี้ ในฐานะที่เป็นสาขาหนึ่งในการศึกษาเกี่ยวกับองค์การ และ ในฐานะที่เป็นแนวทางอย่างหนึ่งในการจัดการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์การ ดังนั้นจึงมีผู้ให้คำนิยามคำว่า การพัฒนาองค์การไว้หลายท่าน เช่น

**Wendell French, และ Cecil H. Bell, Jr.**

การพัฒนาองค์การ เป็นความพยายามในระยะยาวที่จะปรับปรุงกระบวนการแก้ปัญหา และกระบวนการฟื้นฟูรักษาองค์การโดยผ่านทางวิธีการจัดการกับวัฒนธรรมขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และด้วยความร่วมมือ ทั้งนี้เป็นการทำงานเป็นทีมด้วยความช่วยเหลือของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการใช้ทฤษฎีและเทคโนโลยีทางพฤติกรรมศาสตร์ รวมทั้งการวิจัยปฏิบัติการ <sup>7</sup>

**Warren Bennis**

การพัฒนาองค์การ คือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการใช้ยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่ซับซ้อน โดยมุ่งที่จะเปลี่ยนความเชื่อ ทักษะคิด ค่านิยม และโครงสร้างขององค์การ เพื่อที่จะให้

สามารถปรับตัวได้ดีขึ้นต่อเทคโนโลยี การตลาด และการทำขายต่าง ๆ รวมทั้งอัตราการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว<sup>8</sup>

Richard Beckhard

การพัฒนาองค์การหมายถึง ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การโดยส่วนรวมทั้งหมดอย่างมีแผนโดยเริ่มดำเนินการจากฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและสุขภาพขององค์การ ทั้งนี้โดยผ่านการสอดแทรกอย่างมีแผนในกระบวนการขององค์การ โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์<sup>9</sup>

แนวความคิดในการพัฒนาองค์การนั้น ให้ความสำคัญกับแนวการศึกษาในทัศนะของระบบ (System Theory) ซึ่งพิจารณาว่า “ระบบคน” นั้น เป็นระบบย่อยที่สำคัญระบบหนึ่งขององค์การและการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยส่วนรวมทั้งหมดนั้นจะกระทำได้โดยผ่านทาง “ระบบคน” เพราะระบบคนจะเชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ ขององค์การ เช่น ระบบโครงสร้าง ระบบเทคโนโลยี และระบบกิจกรรม ดังนั้นถ้ามีการเปลี่ยนแปลงที่ระบบคนก็จะทำให้ระบบอื่น ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย และส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงโดยตลอดทั่วถึงทั้งองค์การ

การเปลี่ยนแปลงที่ระบบคนนั้น อาจทำได้ในหลายทาง เช่น การใช้สิ่งสอดแทรกหรือยุทธศาสตร์แบบต่าง ๆ และหนึ่งในบรรดายุทธศาสตร์เหล่านั้นก็ได้แก่ การฝึกอบรมนั่นเอง ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การ เพราะการจะพัฒนาองค์การได้ก็โดยผ่านทางการพัฒนาที่ตัวบุคคล

### ขอบเขตการศึกษา

ดังได้ศึกษามาแต่ต้นจะเห็นได้ว่า ในการพัฒนาบุคคลในองค์การไม่ว่าจะโดยแนวทางการพัฒนาการจัดการ หรือการพัฒนาองค์การก็ตาม ได้มีการนำการฝึกอบรมมาเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการพัฒนา ดังนั้นในการศึกษาแนวความคิดในการพัฒนาบุคคลในระดับนี้ จึงเน้นที่การฝึกอบรมเป็นสำคัญ แทนการกล่าวถึงการพัฒนาบุคคลอย่างกว้าง ๆ เพราะการฝึกอบรมนั้นมีลักษณะที่เน้นเฉพาะ (specific) และเห็นผลในระยะสั้น ซึ่งสามารถบ่งชี้องค์การได้ดี เพราะต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมทั้งการใช้เวลาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ดังจะเห็นได้จากการเปรียบเทียบข้อแตกต่างของการพัฒนาและการฝึกอบรม ดังต่อไปนี้<sup>10</sup>

การฝึกอบรม

การพัฒนา

- |  |  |
|--|--|
| <p>1. การฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับทักษะ ความชำนาญ การกระทำที่เป็นกิจวัตร (routinized acts) และการตอบสนองที่คาดหวัง หรือกำหนดไว้ก่อนแล้ว (predetermined responses)</p> <p>2. การฝึกอบรมเป็นเรื่องของระยะเวลาที่สั้น มีเป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลในระยะเวลาที่สั้นและเร็วกว่า (immediate objective)</p> <p>3. การฝึกอบรมแสดงนัย (imply) ถึงความพยายามในการรักษาเยียวยา แก่ไขข้อบรพรง ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม</p> <p>4. ระดับและขอบเขตของเนื้อหาในโครงการฝึกอบรม โดยมากไม่ขึ้นไปในลักษณะกว้าง ขวางครอบคลุมและลึกซึ้ง แต่จะมีลักษณะ เฉพาะเจาะจง (specific) มากกว่า</p> | <p>1. การพัฒนาเกี่ยวข้องกับการเจริญเติบโตหัง มวลของมนุษย์ ซึ่งหมายรวมถึงการขยายขอบ เขตความสามารถในการใช้ความรู้ ความสา- มารถ ของมนุษย์อย่างเต็มที่ และประยุกต์ ใช้ความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับมาเพื่อ แก้ปัญหา หรือหาข้อยุติปัญหาในสถานการณ์ ใหม่ ๆ ที่แตกต่างกันออกไป</p> <p>2. การพัฒนาเป็นเรื่องของระยะเวลาที่ยาวมีเป้า หมายในระยะยาว (long-range objective)</p> <p>3. การพัฒนาหวังผลในการเยียวยาน้อยกว่าโดย มากจะเป็นเรื่องของการเจริญเติบโต (growth) และสุขภาพที่ดีของบุคคลและองค์การ</p> <p>4. ระดับและขอบเขตของเนื้อหาในโครงการ พัฒนาจะกว้างขวางและลึกซึ้งมากกว่า แต่ เฉพาะเจาะจงน้อยกว่า</p> |
|--|--|

จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมนั้น มีความหมายที่แคบกว่า และเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายมากในสมัยที่มีการตื่นตัวในเรื่องวิธีการทำงาน หรือการเพิ่มผลผลิต โดยเน้นถึงการฝึกให้คนงานทำงานให้เป็น หรือทำงานให้ถูกวิธี โดยมีได้มุ่งไปที่การให้ความรู้ในด้านอื่น ๆ หรือมีได้มุ่งไปที่การเปลี่ยนทัศนคติให้บุคคลปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมขององค์การ แต่เมื่อขอบเขตของการฝึกอบรมขยายตัวกว้างขึ้น จึงได้มีการเรียกชื่ออื่นที่มีความหมายกว้างขวางครอบคลุมกว่า เช่น การพัฒนาบุคคล เป็นต้น

การฝึกอบรมจึงเป็นแนวทางหนึ่งในหลาย ๆ แนวทางในการพัฒนาบุคคลและกระบวนการและวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรมนั้น บางก็อาจนำไปใช้ในการพัฒนาแบบอื่น ๆ ได้ เช่น ในเรื่องการพัฒนาการจัดการ การพัฒนาองค์การ เป็นต้น และไม่ว่าจะเป็นแนวทางใดก็ตาม การพัฒนานั้นจะกระทำผ่านตัวบุคคลเสมอ คำว่า การพัฒนาบุคคลจึงเป็นคำที่มีความหมายกว้าง ขวางและครอบคลุมดงกล่าว

## ความหมายของการฝึกอบรม

Michael S. Jucius ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึงกระบวนการที่ช่วยเพิ่มพูนความถนัด (aptitude) ความชำนาญงาน (skill) ความสามารถ (ability) ของบุคคลให้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น<sup>11</sup>

ส่วน Dale S. Beach ได้กล่าวว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ได้จัดระเบียบแล้ว ที่จะทำให้บุคคลได้รับความรู้และ/หรือความชำนาญเพื่อเป้าหมายที่แน่ชัด วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมคือ ให้มีการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งอาจขยายความได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เพิ่มความรู้ทางเทคนิค ทัศนคติในการทำงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา และทัศนคติ โดยคาดหวังว่าพนักงานเหล่านั้นจะนำความรู้และทักษะที่ได้รับมานั้นไปใช้เพื่อช่วยให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร<sup>12</sup>

กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการที่ได้จัดระเบียบแล้ว ที่จะช่วยเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านทัศนคติ (Attitude) พฤติกรรมทั่วไป (General Behavior) ความถนัด (Aptitude) ความชำนาญงาน (Skill) ความรู้ (Knowledge) และความสามารถ (Capacity) ของบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

จากความหมายของการฝึกอบรมที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น อาจทำให้มีการสรุปกันง่าย ๆ ว่า การฝึกอบรมก็เป็นการให้ความรู้เช่นเดียวกับการให้การศึกษา (education) ในความเป็นจริง การฝึกอบรมและการศึกษา แม้จะมีลักษณะและเป้าหมายที่คล้ายคลึงกัน รวมทั้งใช้วิธีการบางอย่างคล้ายคลึงกันก็ตาม แต่การฝึกอบรมและการศึกษาก็ยังมีข้อแตกต่างอยู่บางประการ กล่าวคือ<sup>13</sup>

การศึกษา	การฝึกอบรม
1. มีความหมายที่กว้างกว่า	1. มีความหมายที่แคบกว่า
2. เป้าหมายของการศึกษาคือ การพัฒนาบุคคลโดยเป็นการให้ความรู้ทั่วไป เพื่อให้มีความเข้าใจในสภาพแวดล้อมและเป็นแนวทางที่จะเลือกอาชีพ	2. เป้าหมายของการฝึกอบรมมุ่งไปในด้านอาชีพ และเกิดขึ้นในบรรยากาศของการทำงาน โดยเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญงาน และทัศนคติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
3. การศึกษามักมีความหมายไปในทางการศึกษา โดยทั่วไป โดยจัดขึ้นในสถาบันการศึกษาที่เป็นที่เปิดเผยต่อสาธารณะ มีระบบการ-	3. การฝึกอบรมมักจัดให้มีขึ้นเมื่อบุคคลเข้าไปอยู่ในบรรยากาศของการทำงานแล้ว เช่น ในหน่วยงาน หรือองค์กรต่าง ๆ อาจจัดอย่างเป็น

- เรียน การสอน และการวัดผลอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้ และไม่จำเป็นต้องให้ประกาศนียบัตรรับรองผล
4. ระยะเวลาในการศึกษาเล่าเรียน ใช้เวลาที่ ยาวนานกว่า และต่อเนื่องกันเป็นปี ๆ เช่น ป.1-ป.6, ม.1-ม.4, ม.ศ.4-5 และในชั้นมหาวิทยาลัย เป็นต้น

ในอีกทัศนะหนึ่ง การแยกการศึกษาออกจากการศึกษาโดยเด็ดขาดเลยนั้น เป็นไปได้ยาก เพราะบางครั้งการฝึกอบรมและการศึกษาอาจเกิดพร้อม ๆ กัน เช่น โรงเรียนอาชีวศึกษา มุ่งสอนในด้านปฏิบัติ หรือโครงการพัฒนานักบริหารก็มักจะเป็นการให้ความรู้ที่มีขอบเขตกว้าง ขวางครอบคลุมถึงหลักการและปรัชญา ไม่เฉพาะแต่แนวทางหรือวิธีปฏิบัติเท่านั้น ซึ่งในกรณีนี้ ก็มีลักษณะเป็นการศึกษาอยู่บ้าง

### มูลเหตุและความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล

ระบบการศึกษาในสังคมทั่วไปมุ่งที่จะสอนความรู้และความชำนาญอย่างกว้าง ๆ เพื่อช่วยให้สมาชิกในสังคมนั้นสามารถดำรงชีพอยู่ได้ในสังคมให้ช่วยเหลือตนเอง และเจริญเติบโตก้าวหน้าได้ แต่ระบบการศึกษาดังกล่าวมิได้เน้นหรือมีจุดมุ่งหมายที่จะสอนความชำนาญงาน เฉพาะด้านสำหรับงานเฉพาะตำแหน่งในองค์กรหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง นอกจากนี้ บุคคลเหล่านั้นก็มิได้มีการเตรียมที่จะทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้นจึง เป็นหน้าที่ของฝ่ายนายจ้างที่จะต้องจัดเตรียมและฝึกอบรมสมาชิกใหม่เพื่อให้รับกับงานขององค์กร การ แม้แต่ผู้สำเร็จการศึกษาในวิชาชีพแขนงใดแขนงหนึ่ง ซึ่งอาศัยความรู้เฉพาะด้านหรือความรู้ทางเทคนิค ก็ยังต้องรับการฝึกอบรม เช่น การปฐมนิเทศเกี่ยวกับนโยบาย แนวทางการปฏิบัติงานในองค์กรและลักษณะขององค์กร เป็นต้น

แม้บุคคลจะผ่านการฝึกอบรมขั้นต้น หรือการปฐมนิเทศแล้วก็ตาม ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลก็ยังมีอยู่ต่อไป トラบไตที่บุคคลผู้นั้นยังทำงานและเจริญเติบโต อยู่ในองค์กร ถ้าพิจารณาจากกระบวนการในการบริหารงานบุคคล ที่อาจสรุปได้ง่าย ๆ สั้น ๆ ว่าเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันในการสรรหาบุคคล (Recruiting), การใช้ประโยชน์จากบุคคล (Utilizing) การพัฒนาบุคคล (Developing) และการธำรงรักษามบุคคล (Retaining) แล้ว จะทำให้เราเห็นถึงความสำคัญ และความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น กล่าวคือ องค์กรจำเป็นที่จะต้องพัฒนาสมาชิกในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติที่เหมาะสม

สม เพื่อที่จะได้นำสิ่งเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ นอกจากนี้องค์กรยังต้องธำรงรักษาสมาชิกขององค์กรที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ให้อยู่กับองค์กรเพื่อที่จะรับมือกับงานใหม่หรือสิ่งเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่ท้าทายต่อการอยู่รอดและการเจริญเติบโตขององค์กรอีกด้วย

เราอาจพิจารณามูลเหตุและความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์กรโดยแยกพิจารณาเป็น 2 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ

## 1. มูลเหตุภายในองค์กร

### 1.1 การเตรียมบุคคลให้เหมาะกับงานและองค์กร

จากการเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างการศึกษาและการฝึกอบรม ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นจะเห็นได้ว่า แม้บุคคลจะสำเร็จการศึกษามาในระดับใดระดับหนึ่งก็ตาม สิ่งที่มีใช้เป็นเรื่องประจักษ์ว่า บุคคลผู้นั้นจะสามารถเข้าสวมตำแหน่งและรับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนได้ทันที เสมือนได้ทำงานในตำแหน่งนั้น และในองค์กรนั้นมาแล้วนานปี หากบุคคลจะต้องเรียนรู้งานในหน้าที่ เรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร ตลอดจนปรับตัวให้เหมาะกับงานและองค์กรนั้น ๆ การฝึกอบรมจะช่วยร่นระยะเวลาแห่งการเรียนรู้ให้สั้นเข้า และจะนำทิศทางในการเรียนรู้ให้ถูกต้อง กล่าวคือ นอกจากการฝึกอบรมจะช่วยชี้แนะแนวทาง นโยบาย วัตถุประสงค์ โครงสร้าง และกระบวนการบริหารขององค์กร ตลอดจนงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน สภาพแวดล้อม ระเบียบปฏิบัติ และ ฯลฯ แล้ว การฝึกอบรมในระยะต้นนี้ยังช่วยชี้นำบุคคลให้มีทัศนคติที่เหมาะสมต่อการทำงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนต่อองค์กรด้วย

### 1.2 การวางแผนอาชีพ

ในองค์กรที่มีการทำงานอย่างเป็นระบบและคำนึงถึงความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กร การวางแผนอาชีพ (career planning) สำหรับบุคคลในองค์กรจะเป็นเรื่องสำคัญที่ถูกนำมาพิจารณาเพราะไม่เพียงแต่จะเกิดประโยชน์กับมวลสมาชิกเท่านั้น องค์กรเองก็ได้รับประโยชน์ด้วย การวางแผนอาชีพให้สมาชิกในองค์กรอาจทำได้โดยการศึกษาถึงความรู้ ความสามารถ ความถนัด ศักยภาพ และทิศทางในการเจริญเติบโตของบุคคลนั้น ๆ ในองค์กร เพื่อองค์กรจะได้จัดให้มีการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ อาจจะเป็นการฝึกอบรมหรือวิธีอื่น ๆ เพื่อให้บุคคลผู้นั้นได้เจริญเติบโตไปในทิศทางที่เหมาะสม และได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่



### 1.3 การเปลี่ยนแปลงขององค์การ

องค์การทำงานอยู่ในระบบเปิดซึ่งมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงขององค์การไม่ว่าจะเป็นไปในทางที่ดีขึ้นหรือในทางที่เสื่อมลงก็ตาม ย่อมต้องมีการพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น กล่าวคือ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงในทางลบ ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ซึ่งอาจรวมเรียกว่า องค์การเป็นโรค หรือมีสุขภาพเสื่อมโทรมลง การหาทางแก้ปัญหา หรือเยียวยาองค์การอาจทำได้โดยการพัฒนาองค์การโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคคล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในบรรดาเทคนิควิธีที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ

ในกรณีที่องค์การมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เป็นต้นว่า มีการขยายกำลังผลิตสินค้าและบริการทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น และเพื่อให้สามารถเอาชนะคู่แข่งในกิจการประเภทเดียวกันได้ องค์การจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงในส่วนต่าง ๆ ที่สำคัญในองค์การ เช่น

#### 1.3.1 การเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างขององค์การ

องค์การอาจต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การใหม่ (re-organization) ซึ่งอาจทำให้มีหน่วยงานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และต้องเพิ่มจำนวนผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้น หรืออาจมีการยุบหน่วยงานบางหน่วยงาน และมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง สายการบังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ใหม่ เพื่อความเหมาะสม การพัฒนาบุคคลที่มีการวางแผนมาก่อน จะช่วยให้เราทราบว่า เราต้องการกำลังคนในด้านใดบ้าง จำนวนเท่าไร และบุคคลใดมีความเหมาะสม สำหรับงานชนิดนี้ ซึ่งจะช่วยให้การปรับปรุงองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การฝึกอบรมจะช่วยให้สมาชิกในองค์การได้ทำความเข้าใจกับโครงสร้างขององค์การใหม่ สถานะบทบาท และความรับผิดชอบของตนได้อย่างถูกต้อง ทั้งยังอาจเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ตลอดจนการปรับทัศนคติที่เหมาะสมสำหรับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ของตนด้วย

#### 1.3.2 การเปลี่ยนแปลงในด้านกระบวนการ

กระบวนการ เทคนิควิธี เทคโนโลยี ตลอดจนเครื่องมือเครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน อาจต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นจึงอาจมีการนำความรู้ใหม่ ๆ รวมทั้งความก้าวหน้าในทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในกระบวนการทำงาน เช่น การใช้เครื่องมืออุปกรณ์แบบต่าง ๆ เครื่องคิดเลข เครื่องพิมพ์ เครื่องถ่ายภาพเอกสาร เครื่องถ่ายสำเนา โสตทัศนอุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องไฟฟ้า และเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เป็นต้น ในการนี้จำเป็นต้องมีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีใช้เครื่องมือเหล่านี้

นั้น รวมทั้งมีการสอนเทคนิควิธีและกระบวนการทำงานแบบใหม่ด้วย ซึ่งกระทำได้โดยการฝึกอบรมนั่นเอง

### 1.3.3 การเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรม

พฤติกรรมในที่นี้หมายรวมถึง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่แสดงออกโดยเปิดเผย (overt behavior) ในขณะที่องค์การมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงทั้งในด้านโครงสร้างและกระบวนการ พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมและสอดคล้องไปกับการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่น ๆ ด้วย กล่าวคือ บุคคลต้องเพิ่มพูนความรู้ของตนให้ก้าวหน้าและทันสมัยมากขึ้น เพื่อที่จะขยายขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนให้มากขึ้นทั้งยังต้องปรับทัศนคติและเปลี่ยนพฤติกรรมให้เอื้อต่อการทำงานในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ขององค์การด้วย

## 2. มลเหตุภายนอกองค์การ

มลเหตุภายนอกที่สำคัญที่ส่งผลให้จำเป็นต้องมีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคคลในองค์การ ได้แก่ ระบบสิ่งแวดล้อมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อย ๆ อื่น ๆ อันได้แก่ ระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคม ระบบการเมือง ตลอดจนผู้ซื้อสินค้าและบริการและผู้ถือหุ้น ระบบต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อที่สำคัญให้แก่องค์การ ทั้งนี้เพราะองค์การมิได้อยู่ในบรรยากาศแบบสูญญากาศดังนั้นเพื่อความอยู่รอด องค์การจึงจำต้องปรับตัวให้เข้ากับระบบสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ นั้นด้วย โดยฝ่ายจัดการจะต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของระบบสิ่งแวดล้อม เพื่อจะได้มีทิศทางที่ถูกต้องในการวางแผนนโยบายขององค์การ แล้วจึงทำการพัฒนาและฝึกอบรมสมาชิกขององค์การให้เข้าใจในสภาพแวดล้อมและนโยบายขององค์การ เพื่อจะได้ยึดถือนโยบายดังกล่าวเป็นแนวปฏิบัติต่อไป

## วิวัฒนาการในการฝึกอบรม

อาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมได้ดำเนินไปควบคู่กับอารยธรรมของมนุษย์ตั้งแต่มนุษย์รู้จักประดิษฐ์เครื่องมือเครื่องใช้ อาวุธ เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ภาษา และ ฯลฯ ซึ่งทำให้ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมเกิดขึ้น เพราะมนุษย์ต้องถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญ ให้แก่ชนรุ่นหลังต่อไป ซึ่งอาจอยู่ในลักษณะของการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง การใช้สัญลักษณ์ เช่น ภาษา โดยการใช้คำพูดสั่งสอน เป็นต้น กระบวนการถ่ายทอดดังกล่าวนี้อาจเรียกได้ว่า เป็นการฝึกอบรม การก่อให้เกิดการเรียนรู้ และการสะสมความรู้ของมนุษย์ได้เริ่มขึ้นตั้งแต่สมัยหิน แต่ที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนนั้น อาจกล่าวได้ว่าเริ่มตั้งแต่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมในปี 1750 นั่นคือนับ

แต่ปี 1750 เป็นต้นมา การสะสมและถ่ายทอดความรู้ของมนุษย์ในยุคแรกได้ปิดฉากลง และได้เริ่มเข้าสู่ยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคที่มีความก้าวหน้าทางเทคนิคและเทคโนโลยีอย่างใหญ่หลวง ซึ่งทำให้การฝึกอบรมได้มีการพัฒนาไปอย่างเป็นระบบและระเบียบมากขึ้น

การถ่ายทอดความรู้ในยุคแรก ๆ เป็นไปในลักษณะการสอนกันโดยตรง ตัวต่อตัว เพราะช่างฝีมือและชาวไร่ชาวนายังไม่รู้หนังสือ ระบบการฝึกอบรมเช่นนี้ ต่อมาได้พัฒนาเป็นระบบลูกมือ (Apprenticeship System) โดยผู้ที่มีความรู้ความชำนาญจะถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในการทำงานของตนให้แก่เด็กหนุ่มที่เข้ามาฝากตัวเข้าเรียนวิชา หลังจากผ่านพ้นการเป็นลูกมือไปแล้ว เด็กหนุ่มเหล่านี้จะเป็นช่างฝีมือระดับหนึ่ง ในอังกฤษและอเมริกาเรียกพวกนี้ว่า journeyman หรือ yeoman (qualified artisan) ระบบลูกมือนี้ใช้กันแพร่หลายในอาชีพทางช่างฝีมือ ช่างศิลปะ รวมทั้งวิชาแพทย์ในสมัยโบราณ และวิชากฎหมายด้วย แม้ปัจจุบันนี้ระบบลูกมือยังมีหลงเหลือให้เห็นอยู่

พัฒนาการในการฝึกอบรมส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความเจริญก้าวหน้าในทางอุตสาหกรรม โดยมีการจัดตั้งสมาคมของบุคคลที่มีอาชีพ มีเป้าหมาย และมีความสนใจคล้ายกันหรือเหมือนกัน โดยเรียกว่า Guild ซึ่งมีเป้าหมายที่จะพัฒนามาตรฐานการผลิตและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ พวกช่างฝีมือใหม่ก็ได้มารวมตัวกันเป็นสมาคมช่างฝีมือ (Yeomanry Guilds) และได้พัฒนาเป็นสหภาพแรงงาน (Labor Union) ในเวลาต่อมา ซึ่งมีเป้าหมายอย่างหนึ่งในการพัฒนาฝีมือและให้การศึกษากลับมาเกี่ยวกับการทำงานให้แก่สมาชิก<sup>14</sup>

ในส่วนของราชการก็ได้ให้ความสนับสนุนในด้านการฝึกอบรม ในสหรัฐอเมริกาได้มีการออกกฎหมายที่ให้การสนับสนุน รวมทั้งได้เปลี่ยนแนวความคิดจากการ “ตัดสินงาน” นักโทษมาเป็น การ “ฝึกอาชีพและอบรม” นักโทษเพื่อให้เป็นคนดีและสามารถประกอบอาชีพสุจริตได้ แนวความคิดดังกล่าวได้เข้ามามีอิทธิพลในเมืองไทยด้วย เช่น ระบบราชทัณฑ์ของไทยในปัจจุบันก็เป็นไปตามแนวนี้ นอกจากนี้ยังมีหน่วยฝึกอาชีพเคลื่อนที่ การฝึกอาชีพภาคค่ำ และภาคปกติ เป็นต้น

การฝึกอบรมอย่างเป็นระบบได้รับการพัฒนาขึ้นอย่างมากในวงการอุตสาหกรรม ในระหว่างหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 โดยประเทศสหรัฐอเมริกาจำเป็นต้องมีการฟื้นฟูเศรษฐกิจและบูรณะประเทศเป็นการเร่งด่วน แต่บรรดาคนงานที่มีฝีมือถูกเกณฑ์ไปเป็นทหารและเสียชีวิตในการรบไปเป็นจำนวนมาก อีกส่วนหนึ่งได้รับบาดเจ็บทุพพลภาพ ซึ่งทำให้เกิดความขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือในประเภทต่าง ๆ รัฐบาลจึงจำเป็นต้องจัดให้มีการพัฒนาแรงงานที่มีฝีมือขึ้นเป็นการใหญ่

ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 นี้เอง ที่ Charles R. Allen และ Michael J. Kane ได้พัฒนาแนวทางปฏิบัติในการฝึกอบรมที่เรียกว่า show-tell-do-and check มาเป็นวิธีการฝึกอบรมที่เรียกว่า “วิธีการ 4 ขั้นตอน” (four steps method) ซึ่งมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. เตรียมผู้ที่จะเข้ารับการสอนให้พร้อม (prepare the worker)
2. แสดงวิธีการทำงานให้ดู (present the operation)
3. ให้ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง (let the worker performs)
4. ติดตามและตรวจสอบผลงาน (follow up, check provide for practice)

วิธีการดังกล่าวนี้เป็นที่แพร่หลายและนำมาใช้อย่างได้ผลในราว ค.ศ. 1920 รวมทั้งก่อนและระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ด้วย<sup>15</sup>

ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้มีแนวทางใหม่เกิดขึ้นในการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (on the-job-training) ซึ่งได้เน้นให้ผู้บังคับบัญชา (supervisor) มีหน้าที่ให้การฝึกอบรมแก่คนงานด้วย โครงการที่มีชื่อเสียงในระยะนี้ได้แก่ โครงการ TWI (Training Within Industry) หรือโครงการฝึกอบรมภายในอุตสาหกรรม ซึ่งมีโครงการย่อย ๆ หลายโครงการประกอบกัน เช่น โครงการฝึกอบรมการสอนงาน (Job Instruction Training) ซึ่งมุ่งสอนผู้บังคับบัญชาให้รู้และมีทักษะในวิธีการสอนงาน, โครงการฝึกอบรมวิธีการทำงาน (Job Methods Training) ซึ่งเป็นการพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น, โครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของงาน (Job Relations Training) โครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน (Job Safety Training) เป็นต้น จากโครงการย่อย ๆ เหล่านี้ ทำให้มีชื่อเรียกติดปากกันต่อ ๆ มาว่า โครงการเจหรือ J.Program<sup>16</sup>

อาจกล่าวได้ว่าความก้าวหน้าและพัฒนารองการของวงการฝึกอบรมเกิดขึ้นในวงการอุตสาหกรรม แต่ต่อมาได้ขยายไปในวงการอื่น ๆ ด้วย ทั้งยังได้รับการสนับสนุนจากหลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายวงการเอกชน หรือวงการรัฐบาล ในปัจจุบันนี้แนวทางในการฝึกอบรมได้ขยายไปจากแนวทางเดิม ซึ่งเป็นการฝึกอบรมในด้านความชำนาญ (skill) ในการทำงานเป็นการฝึกอบรมทั้งในด้านการพัฒนาความรู้และทัศนคติด้วย และการฝึกอบรมได้รับการยอมรับว่าเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคลแนวใหม่

ในสหรัฐอเมริกากิจการด้านนี้ได้รับความสนใจและได้รับความสนับสนุนในรูปแบบของสมาคมต่าง ๆ เช่น National Association of Foreman, The American Society of Training and Development (ASTD), และ The American Management Association เป็นต้น และได้มีการออกวารสารจำหน่ายที่มีชื่อเสียง ได้แก่ Training and Development และวารสารเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เป็นต้น

สำหรับวิวัฒนาการการฝึกอบรมในประเทศไทยนั้น การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะดั้งเดิมก็ไม่แตกต่างไปจากประเทศทางตะวันตกเท่าไรนัก เพราะเป็นลักษณะการถ่ายทอดต่อกันมาให้แก่ชนรุ่นหลัง ในลักษณะของการถ่ายทอดมรดกความรู้ให้แก่ลูกหลานหรือคนในสกุลเดียวกัน ซึ่งทำให้เกิดเป็นสกุลช่างต่าง ๆ เช่น ช่างหล่อ ช่างตีเหล็ก ช่างทอง ช่างเงิน หรือแม้แต่ศิลปทางดนตรีหรือการละคร เป็นต้น แต่เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรม และไม่มีบทบาทในด้านเป็นผู้นำความเจริญก้าวหน้าในทางเทคโนโลยีเข้ามาใช้เหมือนกับในประเทศอุตสาหกรรม บทบาทของสมาคมผู้ใช้ฝีมือ แรงงาน หรือสหภาพแรงงานต่าง ๆ รวมทั้งฝ่ายจัดการจึงเกิดขึ้นตามหลังสถาบันด้านแรงงานและการจัดการของประเทศตะวันตก นอกจากนี้สถาบันด้านแรงงานในระดับผู้ใช้แรงงานยังล้มลุกคลุกคลานมาตลอด อันเป็นผลมาจากสภาวะการณ์ทางการเมืองจึงทำให้สถาบันเหล่านั้นไม่ได้แสดงบทบาทในด้านกรฝึกอบรมหรือพัฒนาฝีมือการทำงานให้แก่สมาชิกของตน

การนำเอาการฝึกอบรมที่ทำอย่างเป็นระบบมาใช้ในประเทศไทยเพิ่งเริ่มเมื่อไม่นานมานี้ ในขณะที่มีการตระหนักและยอมรับในงานด้านการบริหารงานบุคคลว่าเป็นงานที่ต้องทำโดยมืออาชีพ (professional man) ปัจจุบันนี้กิจกรรมด้านการฝึกอบรมจึงได้รับความสนใจมากขึ้น ทั้งวงการราชการ วงการรัฐวิสาหกิจ และวงการธุรกิจ ดังจะเห็นได้จาก การสนับสนุนนโยบายจากรัฐบาล ดังที่ปรากฏในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 4 หรือพระราชบัญญัติว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน ปี 2518 และประกาศของสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่องการฝึกอบรมข้าราชการ ที่ว่า “ด้วยคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเห็นว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของราชการเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าของบ้านเมือง ความสงบเรียบร้อยและความผาสุกของประชาชน แต่ในการที่จะให้ข้าราชการมีประสิทธิภาพสูงได้นี้ จำเป็นจะต้องให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ข้าราชการค้ำจุนตำแหน่งและรู้จักหน้าที่ ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้มีโอกาสปรับปรุงตนให้พร้อมที่จะเข้าสวมตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นไป ให้ข้าราชการชั้นผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการควบคุมงานและบริหารงาน และเพื่อยกระดับความเชื่อถือของประชาชนในงานที่สัมพันธ์กับประชาชน จึงเห็นสมควรให้กระทรวงทุกกระทรวงถือเป็นนโยบายปฏิบัติว่า การฝึกอบรมข้าราชการเป็นความรับผิดชอบส่วนหนึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และให้กระทรวงทุกกระทรวงปฏิบัติดังนี้ คือ

1. ดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการในสังกัดให้เป็นไปตามนโยบายและโครงการฝึกอบรมของรัฐบาล และดำเนินการตามระเบียบและวิธีการฝึกอบรม ซึ่งคณะกรรมการที่ปรึกษาของรัฐบาลในการฝึกอบรมราชการได้วางไว้

2. ส่งเสริมการฝึกอบรมข้าราชการให้แผ่ขยายและเจริญก้าวหน้า
3. ให้โอกาสสนับสนุนข้าราชการในสังกัดให้ได้รับการฝึกอบรมโดยทั่วกัน<sup>17</sup>

จากการได้ตระหนักถึงความสำคัญของการฝึกอบรมดังกล่าวแล้ว หน่วยราชการขนาดใหญ่ ๆ หรือที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมฝีมือแรงงานจึงมักมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านฝึกอบรมโดยเฉพาะอยู่ด้วย เช่น สำนักฝึกอบรม สำนักงานที่ทำการกรุงเทพมหานคร กองฝึกอบรม สำนักงาน ก.พ., ศูนย์อบรมแรงงาน, กองฝึกอบรม, สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานของกรมแรงงาน, ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นต้น วงการรัฐวิสาหกิจ ก็ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับการฝึกอบรมมากเช่นกัน บางแห่งได้ผนวกงานด้านฝึกอบรมไว้กับหน่วยงานบริหารงานบุคคล บางแห่งถึงกับแยกกิจกรรมด้านนี้ออกมาต่างหากเป็นระดับแผนก หรือระดับกอง หรือเป็นศูนย์ฝึกอบรมเลยก็มี แม้แต่ในสถาบันการศึกษาระดับสูงก็ได้ให้การสนับสนุนกิจกรรมการฝึกอบรมด้วย เป็นต้นว่าสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีสำนักฝึกอบรม หรือที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ก็มีโครงการฝึกอบรมในคณะต่าง ๆ เช่น คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี คณะรัฐศาสตร์ เป็นต้น ส่วนในวงการธุรกิจนั้น กิจกรรมฝึกอบรมได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในหน่วยงานใหญ่ ๆ เช่น บริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด บริษัทเอสโซ่แอสเตนดาร์ตประเทศไทย จำกัด บริษัทการบินไทย จำกัด บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด และ ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีสมาคมอาชีพอีกหลายสมาคมที่จัดกิจกรรมฝึกอบรมไว้บริการสมาชิกในสาขาต่าง ๆ เฉพาะสาขาอีกด้วย เช่น สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย สมาคมการจัดการทางธุรกิจแห่งประเทศไทย สมาคมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลแห่งประเทศไทย สมาคมนักบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย สมาคมการบริหารงานบุคคลรัฐวิสาหกิจ สมาคมกรรมการนายจ้าง สมาคมนักอุตสาหกรรมไทย สมาคมผู้โฆษณา สมาคมการตลาด และ ฯลฯ อาจกล่าวได้ว่าวงการฝึกอบรมในเมืองไทยในยุคนี้กำลังเฟื่องฟูถึงขนาดที่ถูกค่อนขอดจากนักวิชาการบางกลุ่มว่าเป็น “แฟชั่นกระโปรงตัวใหม่” แต่กระนั้นก็ตามการที่การฝึกอบรมได้รับความสนับสนุนและสนใจในระดับนี้ ก็พอจะพิสูจน์ให้เห็นถึงคุณค่าและสาระประโยชน์ที่การฝึกอบรมได้ให้แก่องค์กรและสังคมโดยรวมได้ในที่สุด

### **หน้าที่และความรับผิดชอบของการฝึกอบรมควรตกอยู่แก่ใคร**

ในทางปฏิบัติมักเป็นข้อถกเถียงโต้แย้งกันเสมอในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ว่า หน้าที่และความรับผิดชอบของการฝึกอบรมควรตกอยู่แก่หน่วยงานใด เป็นต้นว่า ฝ่ายปฏิบัติการผลิต ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักขององค์กร (line unit) หรือฝ่ายบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นหน่วยงานที่ปรึกษา (staff unit)

โดยทั่วไปแล้ว หน้าที่และความรับผิดชอบในเรื่องของการฝึกอบรมนี้สามารถจัดการให้เป็นที่ตกลงกันได้ กล่าวคือ

1. ในหน่วยงานเล็กๆ ที่ไม่มีแผนกบริหารงานบุคคล และมีคนงานต่ำกว่า 500 คน การฝึกอบรมมักจะเป็นรูปของการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (on-the-job-training) ดังนั้นหน้าที่และความรับผิดชอบในการฝึกอบรมจึงตกอยู่กับฝ่ายปฏิบัติการผลิต หรือหน่วยงานหลัก (line unit)

2. ในกรณีที่หน่วยงานมีขนาดปานกลางและมีฝ่ายบริหารงานบุคคลอยู่ในหน่วยงานนั้นด้วย ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะรับผิดชอบในเรื่องการวางแผนและประสานงานกิจกรรมด้านการฝึกอบรม ทั้งนี้หน้าที่และความรับผิดชอบในการคัดเลือกบุคคลเพื่อทำการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผล และติดตามผลการฝึกอบรมก็ยังคงอยู่กับฝ่าย line ด้วย

3. สำหรับหน่วยงานใหญ่ๆ โดยมากจะมีแผนกฝึกอบรมแยกต่างหากออกมา กิจกรรมการฝึกอบรมของทั้งองค์กรจึงอยู่ภายใต้การดูแลของหน่วยงานนี้ โดยทำหน้าที่ในการวางแผนนโยบายให้คำปรึกษา ให้บริการ และควบคุมดูแลกิจกรรมการฝึกอบรมทั่วทั้งองค์กร โดยหัวหน้าฝ่ายฝึกอบรมมักมีหน้าที่ดังต่อไปนี้ คือ

1. พิจารณากำหนดความต้องการในการฝึกอบรม
2. พัฒนาแผนงาน วัตถุประสงค์ของแผน และมอบหมายความรับผิดชอบ
3. จัดให้มีโครงการฝึกอบรม (training program) โดยร่วมปรึกษาหารือกับผู้บริหารฝ่าย

line (line executives)

4. รวบรวมและจัดเตรียมอุปกรณ์การฝึกอบรม หัวข้อ หลักสูตร ตำรา และสื่อทัศนูปกรณ์ต่างๆ

5. ทำการสอน และคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากรที่จะเชิญมาสอนในวิชาต่างๆ

6. ฝึกบุคลากรในระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะได้รับมอบหมายให้เป็นครูสอน (instructor)

ในเรื่องการสอนทักษะ

7. บริหารและประสานโครงการฝึกอบรมทั้งหมด

8. ประเมินผลถึงประสิทธิผลของการฝึกอบรม<sup>18</sup>

### หน้าที่และความรับผิดชอบทางด้านการฝึกอบรมของ Line

ดังได้กล่าวแล้วว่า ฝ่ายบริหารงานบุคคลหรือแผนกฝึกอบรมมีกิจกรรมหลักในเรื่องการฝึกอบรม คือการวางแผนและประสานกิจกรรมการฝึกอบรม ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นหน้าที่

และความรับผิดชอบหลักของฝ่าย line ซึ่งอาจแบ่งให้เห็นถึงกิจกรรมของฝ่าย line ที่มีต่อการฝึกอบรมได้ตามระดับชั้นการบังคับบัญชาในองค์กร ดังนี้คือ

1. **ฝ่ายบริหารสูงสุดของ line** ซึ่งอาจเป็นประธานบริษัท รองประธานหรือกรรมการจัดการหรือผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ในกรณีที่มีการบริหารงานในลักษณะของการกระจายอำนาจในหน่วยงานนั้น ฝ่ายบริหารดังกล่าวนี้จะต้องรับผิดชอบในการเซ็นอนุมัติ (authorizing) นโยบายพื้นฐานในการฝึกอบรม รวมทั้งต้องทบทวนอนุมัติหัวข้อโครงการฝึกอบรม โดยไม่จำเป็นต้องศึกษา หรือทำงานในส่วนละเอียด อนุมัติงบประมาณและจะต้องให้ความสนับสนุนอย่างจริงจัง ในกรณีที่ตนได้อนุมัติไปแล้ว

2. **ในระดับล่างขององค์กร** หัวหน้าของฝ่าย line ในระดับนี้ได้แก่ หัวหน้าคนงาน (foreman) ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (supervisor) จะต้องตระหนักถึงปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้นในแผนกหรือหน่วยของตน และเข้าร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ หรือออกแบบโครงการที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของตน ทั้งยังเป็นผู้ทำการคัดเลือกและตัดสินใจว่าจะส่งผู้บังคับบัญชาคอนใดไปเข้ารับการฝึกอบรม ที่สำคัญคือพวกนี้จะต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (on-the-job-training) ในหน่วยงานของตน เช่น การสอนงาน การให้คำปรึกษาหารือ การปฐมนิเทศพนักงานใหม่อย่างไม่เป็นทางการและเป็นทางการ หรือเป็นผู้ทำการฝึกอบรมด้วยตนเอง ดังนั้นความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่าย line จึงมีโซอยู่กับการผลิตหรือให้บริการให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กรเท่านั้น แต่ยังคงพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของตนด้วย<sup>19</sup>

เนื่องจากกิจกรรมการฝึกอบรมเป็นเรื่องที่ต้องมีการประสานงานกันในระหว่างหน่วยงานหลัก (line unit) และหน่วยงานที่ปรึกษา (staff unit) คือฝ่ายบริหารงานบุคคล หรือแผนกฝึกอบรม โดยมีฝ่ายหลังเป็นผู้รับผิดชอบในการประสานงานและดูแลให้กิจกรรมดำเนินไปไปด้วยดี **ผู้ที่ทำงานด้านการฝึกอบรมจึงควรต้องมีฐานคติเบื้องต้นเกี่ยวกับงานด้านฝึกอบรมดังนี้ คือ**

1. **หน้าที่และความรับผิดชอบหลักของกิจกรรมการฝึกอบรมตกอยู่ที่หัวหน้าฝ่าย line** เพราะหน่วยงานหลักเหล่านั้นมีความรับผิดชอบต่อผลผลิตและบริการที่ดี จึงจำต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของตนให้มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญงาน และทัศนคติที่สอดคล้องและสนองต่อเป้าหมายขององค์กร

2. **การฝึกอบรมแท้จริงแล้ว ไม่ใช่เรื่องของการเรียนรู้ในห้องเรียน แต่เป็นเรื่องของการเรียนรู้ในกิจกรรมการผลิต หรือการให้บริการขององค์กรมากกว่า**



3. งานฝึกอบรมไม่ใช่งานที่เป็นอิสระจากหน่วยงานอื่น ๆ หรือทำกันเฉพาะในหน่วยงานฝึกอบรมเท่านั้น แต่ยังต้องการการร่วมมือร่วมใจจากฝ่าย line ด้วย ตั้งแต่การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรม และ ฯลฯ

4. การเรียนรู้ในการฝึกอบรมจะต้องมีกรวางพื้นฐานในแนวกว้าง ๆ ให้เป็นกรอบ (profile) หรือภาพรวมก่อน แล้วจึงมุ่งไปหาส่วนที่แคบโดยเจาะให้ลึกลงไป เพราะจะทำให้เข้าใจได้ง่าย และรวดเร็วกว่า

5. การฝึกอบรมเป็นเรื่องของการปฏิบัติและสัมผัสชีวิตการทำงานจริง ๆ เป็นการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ ไม่ว่าจะโดยตรง (on-the-job-training) หรือโดยทางอ้อม (off-the-job-training)

6. พนักงานในองค์กรไม่ว่าระดับใดก็ตาม จะต้องอยู่ในระดับฝึกอบรมทุกคน ตั้งแต่ระดับต่ำสุดถึงระดับสูงสุดในองค์กร มิใช่ฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่อยู่ในระดับต่ำเท่านั้น แต่พวกที่อยู่ในระดับสูงอยู่นอกระบบการฝึกอบรม เพราะไม่ยอมให้ใครมาให้การฝึกอบรมตน ส่วนการจะฝึกอบรมด้วยวิธีใดหรือใช้เทคนิคอย่างใดนั้น เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาต่อไปว่าระดับใดควรพัฒนาอย่างไร<sup>20</sup>

### ประโยชน์ของการฝึกอบรม

ดังที่ได้ทำความเข้าใจในตอนต้นแล้วว่า การฝึกอบรมมีแนวโน้มในการเยียวยารักษาองค์กร โดยมุ่งที่จะแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานภายในองค์กร ผลประโยชน์ที่ได้จากการฝึกอบรมจึงตกอยู่กับองค์กรและบุคคลนั่นเอง ซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้ที่ทำให้ผลงานเป็นที่ยอมรับ (Reduced learning time to reach acceptable performance)

การฝึกอบรมที่มีคุณภาพซึ่งอาศัยสภาวะต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยให้ เช่น ผู้บรรยายที่ทรงคุณวุฒิและมีความสามารถในการบรรยาย สถานการณ์การเรียนรู้เหมาะสมและควบคุมได้ จะทำให้ช่วงเวลาของการเรียนรู้สั้นลง และส่งผลให้เกิดผลผลิตภาพที่สูงขึ้นในการปฏิบัติงาน

2. ปรับปรุงการปฏิบัติงานที่กำลังดำเนินอยู่ (Improved performance on present job)  
การฝึกอบรมนอกจากจะทำให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้งานในหน้าที่และปรับตัวให้เหมาะสมและเข้ากับองค์กรแล้ว ยังช่วยให้ผู้ที่กำลังปฏิบัติงานในองค์กรได้เพิ่มระดับผลผลิตภาพและการปฏิบัติงานของตนด้วย

3. ก่อให้เกิดทัศนคติที่เหมาะสม (Attitude formation) วัตถุประสงค์ร่วมอย่างหนึ่งในโครงการฝึกอบรมทั่ว ๆ ไป นอกจากจะมีวัตถุประสงค์หลักอย่างใดอย่างหนึ่งเฉพาะเจาะจง เช่น เพื่อปรับปรุงระดับการผลิต หรือเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงานแล้ว การปลูกฝังทัศนคติที่เหมาะสม การโน้มน้าทัศนคติของพนักงานให้สนับสนุนกิจกรรมของหน่วยงานให้มีความร่วมมือร่วมใจกันมากขึ้น และมีความจงรักภักดีสูงขึ้นนั้น เป็นวัตถุประสงค์ร่วมที่สำคัญอย่างหนึ่งด้วย

4. เป็นเครื่องมือช่วยในการแก้ปัญหาการปฏิบัติการ (Aid in solving operational problems)

การฝึกอบรมทั้งฝ่ายผู้บังคับบัญชาและพนักงานในระดับล่างขององค์การจะช่วยลดการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน อุบัติเหตุ อัตราการร้องทุกข์ ขวัญกำลังใจต่ำ การให้บริการที่ไม่ดีแก่ลูกค้า การสิ้นเปลืองสูญเสียเปล่า วิธีการทำงาน การบริหารงานและการบังคับบัญชาที่ไม่ดี ฯลฯ นั่นคือการฝึกอบรมจะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ได้

5. แก้ปัญหาเรื่องความต้องการกำลังคน (Fill manpower needs)

บ่อยครั้งที่องค์การประสบกับปัญหาขาดกำลังคนที่มีฝีมือในการทำงาน และไม่สามารถสรรหาจากภายนอกได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่มีงบประมาณในการจ้างคนใหม่ องค์การนั้นจึงอาจจัดให้มีโครงการฝึกอบรมขึ้น โดยคัดเลือกและฝึกอบรมคนงานที่มีอยู่แล้ว เพื่อสนองความต้องการขององค์การได้

6. เป็นผลประโยชน์ต่อตัวพนักงาน (Benefits to employees themselves)

ในขณะที่พนักงานในองค์การได้รับความรู้ใหม่ ๆ และมีทักษะเพิ่มขึ้นในการทำงาน ซึ่งเป็นผลดีต่อองค์การดังที่ได้กล่าวในตอนต้นแล้ว การฝึกอบรมยังสร้างคุณค่าให้แก่ตัวพนักงานเองในตลาดแรงงาน และทำให้มีอำนาจต่อรองเพิ่มขึ้น สิ่งนี้ช่วยให้ฝ่ายนายจ้างได้ตระหนักและทำให้ความมั่นคงในการทำงานของพนักงานผู้นั้นมีมากขึ้น และมีโอกาสมากขึ้นในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการมีสถานภาพที่ดีขึ้น และมีรายได้ดีขึ้นด้วย<sup>21</sup>

## สรุปท้ายบท

การพัฒนาบุคคลในองค์กรมีความหมายที่ค่อนข้างกว้างและอาจจะทำได้หลายแนวทาง ในที่นี้ได้จำกัดขอบเขตการศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคคลในองค์กรไว้โดยเน้นเรื่องการฝึกอบรม เป็นสำคัญ ในปัจจุบันนี้กิจกรรมการฝึกอบรมได้เป็นที่ยอมรับและแพร่หลายทั้งในวงการบริหารงาน ของภาครัฐบาลและเอกชน และทั้งในและต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะวิทยาการทางด้านการศึกษาการฝึกอบรม ได้รับการพัฒนาขึ้น และได้เป็นที่ยอมรับว่าเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในองค์กรเพราะสามารถส่ง ผลได้ในเวลาที่สั้นและด้วยค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม กิจกรรมการฝึกอบรมจึงเป็นภารกิจหลักที่สำคัญ ประการหนึ่งของหน่วยงานหลัก โดยมีฝ่ายบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมทำหน้าที่เป็นผู้วางแผน และประสานกิจกรรมการฝึกอบรมที่จัดให้มีขึ้น

## แนวคำถาม

ปรนัย : หน้าที่และความรับผิดชอบหลักของการฝึกอบรมควรตกอยู่กับหน่วยงานใด

- 1 line
- 2 staff
- 3 แผนกฝึกอบรม
- 4 ฝ่ายบุคคล

(เฉลย : ข้อย่อยที่ 1 คือคำตอบที่ถูก)

อัตนัย : การพัฒนาบุคคล การฝึกอบรม และการศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างไร จงอธิบายตามที่ ท่านได้เรียนมา

## เชิงอรรถ

<sup>1</sup> Robert B. Burr, "Management Development," in **Training and Development Handbook**, ed. by Robert L. Craig และ Lester R. Bittel (New York : McGraw-Hill, Inc., 1967), P. 366.

<sup>2</sup>ชาญชัย ลวิตรังสีมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์, การพัฒนาบุคคล, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2520), หน้า 2.

<sup>3</sup> Ibid., หน้า 3.

<sup>4</sup> Robert B. Burr, op.cit., p. 363.

<sup>5</sup> Ibid., p. 363.

<sup>6</sup> Dale S. Beach, **Personnel : The Management of People at Work** 3rd ed.. (New York : Macmillan Publishing Co., Inc.: 1975). p. 398

<sup>7</sup> Wendell French & Cecil Bell Jr., **Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement** (Englewood Cliffs. N.J. : Prentice Hall, Inc., 1973). p. 15.

<sup>a</sup> Warren Bennis, **Organization Development : Its Nature, Origins and Prospects** (Reading, Mass. : Addison-Wesley Publishing Co., 1969). p.2

<sup>9</sup> Richard Beckhard, **Organization Development : Strategies and Models** (Reading, Mass. : Addison-Wesley Publishing Company, 1969), p.9.

<sup>10</sup> Robert B. Burr, op. cit., pp. 366-367.

<sup>11</sup>ชาญชัย ลวิตรังสีมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์, op. cit., หน้า 3.

<sup>12</sup> Dale S. Beach op.cit., p. 372.

<sup>13</sup> Ibid., p. 372. และชาญชัย ลวิตรังสีมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ op. cit., หน้า 3-4

<sup>14</sup> Cloyd S. Steinmetz, "The History of Training," **Training and Development Handbook**. by Robert L. Craig (New York : McGraw-Hill, Inc., 1976). p. I-4, I-5,

<sup>15</sup> Ibid., p. I-9.

<sup>16</sup> Ibid., p. 1-10, 1-11.

<sup>17</sup> สำนักนายกรัฐมนตรี, ประกาศเรื่องการฝึกอบรมข้าราชการ ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 74 ตอนที่ 60 วันที่ 9 กรกฎาคม 2500 หน้า 16, 74.

<sup>18</sup> Dale S. Beach, *op. cit.*, p. 373.

<sup>19</sup> *Ibid.*, pp. 374-375.

<sup>20</sup> มนูญ วงศ์นารี, เอกสารโรเนียวสรุปการอภิปรายเรื่องหลักการบริหารงานบุคคล การสัมมนาระดับชาติ ครั้งที่ 2 ระหว่างสมาคมทางการบริหารงานบุคคล 5 สมาคม, 2523 หน้า 5

<sup>21</sup> Dale S. Beach, *op. cit.*, p. 373.