

### เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์

ในบทสุดท้ายนี้ ได้แบ่งเนื้อหาของบทเป็น 3 ตอนด้วยกัน คือ ผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรม (training program coordinator), ที่ปรึกษากายนอกองค์กร (external consultant) และการฝึกอบรมในแนวความคิดของการพัฒนาองค์กร

#### ผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรม (Training Program Coordinator)

ในกิจกรรมฝึกอบรมโดยทั่วไป จะต้องมีผู้รับผิดชอบบริหารงานฝึกอบรมทั้งหมดของหน่วยงาน หรือเป็นรายโครงการไป ผู้รับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรมนี้มีชื่อเรียกต่าง ๆ กันออกไปเป็นต้นว่า program director, training manager หรือ program moderator หรือชื่ออื่น ๆ ที่เรียกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วมีหน้าที่และความรับผิดชอบเหมือนกัน คือ บริหารโครงการฝึกอบรมให้เป็นไปด้วยความราบรื่นตรงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

#### รูปแบบของบทบาทของผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรม

อาจกล่าวได้ว่า บทบาทของผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรมอาจแบ่งเป็นรูปแบบที่ใหญ่ ๆ ได้ 2 รูปแบบ คือ <sup>1</sup>

##### 1. รูปแบบที่ผู้ประสานโครงการฝึกอบรมมีบทบาทน้อย

ผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรมในรูปแบบนี้จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการฝึกอบรมในขอบเขตที่แคบ กล่าวคือ

1.1 ในการเชิญวิทยากรหรือผู้บรรยายมาให้การฝึกอบรมตามโครงการนั้น ผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรมจะกำหนดขอบเขตเนื้อหาในการฝึกอบรมให้กว้าง ๆ เท่านั้น วิทยากรหรือผู้บรรยายจะต้องทำงานในรายละเอียดเอง เช่น การกำหนดเนื้อหาหลักสูตรในรายละเอียดการเลือกกรณีศึกษาแบบฝึกหัด หรือตำราที่มอบหมายให้อ่าน (reading assignment) กล่าวโดยสรุป ผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรมจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนและรวบรวมเนื้อหาหลักสูตร ตลอดจนวิธีการเรียนรู้แบบต่าง ๆ

1.2 ผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรมในรูปแบบนี้จะไม่เข้ามายุ่งเกี่ยวกับกิจวัตรประจำตัว ๆ ไปในการฝึกอบรม เช่น การจัด coffee break อาหาร อุปกรณ์การเรียนการสอน การรักษา

เวลาให้เป็นไปตามตารางฝึกอบรม หน้าที่เหล่านี้จะมีผู้รับผิดชอบไปอีกต่อหนึ่ง อาจจะได้แก่เจ้าหน้าที่ประจำหน่วยฝึกอบรมคนอื่น ๆ

1.3 ผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรมในรูปแบบนี้จะไม่เข้ามายุ่งเกี่ยวกับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากนัก โดยอาจจะทำหน้าที่แนะนำผู้บรรยายในตอนต้น หรือเข้าร่วมรับประทานอาหารกับผู้บรรยายและผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นบางมื้อ แต่ไม่ได้เข้ามาดูแลหรือประสานความสัมพันธ์ของคนในกลุ่มที่เข้ารับการฝึกอบรมแต่อย่างใด

รูปแบบของผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรมแบบนี้เป็นที่นิยมใช้ในสมาคมวิชาชีพ ที่เชิญสมาชิกผู้ทรงคุณวุฒิในบางสาขาเป็น program coordinator แต่มีเจ้าหน้าที่ของสมาคมเป็นผู้ดำเนินงานในรายละเอียด หรือใช้สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิหรือมีตำแหน่งหน้าที่ที่สำคัญในองค์กร แต่มีเจ้าหน้าที่ในระดับต่ำกว่าเป็นผู้ดำเนินการในรายละเอียด

## 2. รูปแบบที่ผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรมมีบทบาทมาก

ผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรมในรูปแบบนี้จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการฝึกอบรมในขอบเขตที่กว้างขวางกว่าแบบแรก กล่าวคือ จะเข้ามาเกี่ยวข้องในการวางแผนงานและดำเนินงานการฝึกอบรมทั้งโครงการ เช่น การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม การสำรวจความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การกำหนดหลักสูตร เนื้อหาวิชา การดูแลให้การดำเนินการฝึกอบรมเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและประสานความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม กล่าวโดยสรุป ผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรมแบบนี้จะรับผิดชอบโครงการฝึกอบรมตั้งแต่ต้นจนจบ โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ด้วย

โดยทั่วไปผู้ประสานงานแบบหลังจะมีบทบาทในการบริหารโครงการฝึกอบรมมากกว่า ดังนั้น ในรายละเอียดต่อไปนี้จะได้กล่าวถึงภาระหน้าที่ของผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรมในแบบสองนี้

### ภาระหน้าที่ของผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรม

ภาระหน้าที่ของผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรมเริ่มตั้งแต่ก่อนการฝึกอบรมไปจนกระทั่งเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมแล้ว กล่าวคือ

#### 1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

- 1.1 ในกรณีที่เป็นโครงการฝึกอบรมที่เปิดกว้างสำหรับบุคคลทั่วไป และยังไม่ทราบเป็นที่แน่นอนว่าใครบ้างจะเข้ารับการฝึกอบรม เช่น การจัดการฝึกอบรมของสมาคมวิชาชีพ หรือ หน่วยงานที่ทำธุรกิจทางด้านฝึกอบรมโดยเฉพาะ การหาความจำเป็นในกรณีนี้จำเป็นต้องยึดผู้ที่เคย

เข้ารับการฝึกอบรมมาแล้วในอดีตเป็นหลัก หรือสำรวจจากแหล่งที่เคยส่งคนเข้ารับการฝึกอบรม หรืออาจกำหนดได้คร่าว ๆ ว่าหัวข้อการฝึกอบรมใดจะเป็นที่สนใจหรือกำลังเป็นที่สนใจในปัจจุบัน และจะได้กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม (target group) จากที่ไหนบ้าง เช่น ปัญหาที่กำลังอยู่ในความสนใจ อาจจะได้แก่เรื่องการประกันสังคม target group ก็ได้แก่นักบริหารงานบุคคล เป็นต้น

- นอกจากนี้ โครงการฝึกอบรมที่มหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จัดขึ้นอาจเชิญนักธุรกิจในประเทศต่าง ๆ เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษา ทำให้ได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์สามารถจัดโครงการฝึกอบรมที่ตอบสนองต่อความต้องการ หรือเป็นที่สนใจของธุรกิจได้ โครงการฝึกอบรมนั้น ๆ จึงได้มูลค่าจากการแนะนำของนักธุรกิจเหล่านั้นด้วย
- 1.2 ในกรณีที่เป็นการฝึกอบรมภายในขององค์กร (in-house training program) การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจะดำเนินไปตามขั้นตอนในการสำรวจหาความจำเป็น
  2. เมื่อได้ทำการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และทราบผลของการสำรวจแล้ว ลำดับต่อไปก็คือการกำหนดวัตถุประสงค์ และจัดทำโครงการฝึกอบรม ผู้ประสานงานฝึกอบรมที่มีบทบาทมาก ๆ จะทำงานในรายละเอียดต่าง ๆ ด้วย เช่น การคัดเลือกกรณีศึกษา บทความแบบฝึกหัด ภาพยนตร์ที่จะใช้ในโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม ภาระหน้าที่ในการเตรียมการสอนนี้ โดยมากมักจะเป็นของผู้บรรยายหรือผู้นำสัมมนาเสียเอง
  3. ผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรมเป็นผู้เลือกสถานที่ในการฝึกอบรม และจัดการในเรื่องการอำนวยความสะดวกด้านที่พัก อาหาร ห้องประชุมและอุปกรณ์การเรียนการสอนด้วย
  4. เสนอโครงการฝึกอบรมที่สมบูรณ์ให้ผู้บริหารได้ทราบอีกครั้งหนึ่ง เช่น ตารางสอนที่แสดงหัวข้อเรื่องและผู้สอน กรณีศึกษาที่ใช้ ตำราเอกสารที่ประกอบการฝึกอบรม
  5. การรวบรวมรายชื่อของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อได้ทราบว่าใครจะเป็นผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่เป็นการฝึกอบรมที่เปิดกว้างสำหรับบุคคลทั่วไป ผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรม ควรจะรวบรวมข้อมูลที่สำคัญบางรายการเกี่ยวกับประวัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้นว่า ชื่อสถานที่ทำงาน ตำแหน่งงาน บริษัทหรือองค์กรที่สังกัด ประสบการณ์ความสนใจพิเศษหรือกิจกรรมพิเศษ บางแห่งถึงกับมีรายละเอียดเกี่ยวกับครอบครัว งานอดิเรก และรูปถ่ายของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

สิ่งเหล่านี้ จะช่วยให้ผู้บรรยายได้มีโอกาสทำความรู้จักผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มากขึ้น และทำให้กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้จักกันได้รวดเร็วขึ้น

6. เมื่อทุกอย่างได้จัดเตรียมพร้อมแล้ว ผู้ประสานงานควรจัดทำเอกสารหรือจดหมายบรรยายรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรมในครั้งนั้น ๆ ส่งไปยังผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นการล่วงหน้า ในกรณีที่เป็นการฝึกอบรมที่จัดสำหรับบุคคลภายนอกทั่วไป จดหมายนี้จะเป็นการติดต่อครั้งที่ 2 หลังจากได้เผยแพร่ข่าวการจัดฝึกอบรมได้แล้ว แต่ถ้าเป็นการฝึกอบรมภายในหน่วยงาน จดหมายดังกล่าวก็อาจจะเป็นการติดต่อครั้งแรก

การติดต่อในครั้งนี้จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ถามว่าเขาจะได้อะไรจากการฝึกอบรมบ้าง และบรรยากาศในการฝึกอบรมจะเป็นอย่างไร

รายละเอียดในจดหมายมักจะได้แก่เรื่องต่อไปนี้

- ตารางสอนและชื่อผู้บรรยาย
- งานที่จะมอบหมายให้ เช่น การค้นคว้า การอ่านตำรา หนังสือ บทความต่าง ๆ
- พาหนะและการเดินทาง (ในกรณีจัดนอกสถานที่ ต่างเมืองหรือต่างประเทศ)
- แผนที่แสดงที่ตั้งของศูนย์ฝึกอบรม หรือห้องฝึกอบรม
- จุดนัดพบครั้งแรกและเวลาที่นัด
- การแต่งกาย การตระเตรียมเสื้อผ้า (กรณีไปต่างประเทศ)
- ข้อมูลเกี่ยวกับที่พัก-อาหาร และที่พักผ่อนหย่อนใจ

ในกรณีที่จะต้องส่งเอกสารให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้อ่านก่อน เอกสารเหล่านั้นไม่ควรเกิน 25-30 หน้า เพราะถ้าให้มากกว่านั้นก็อาจจะไม่ได้ผล เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่มีเวลาพอที่จะอ่านทั้งหมด หรือก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายเสียก่อน

7. ผู้ประสานงานฝึกอบรมควรติดต่อกับผู้บรรยายอีกครั้งเพื่อแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ข้อมูลในข้อ 5) จะได้เป็นพื้นฐานในการเตรียมให้การฝึกอบรม และได้ทราบถึงความคิดหวังและความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องส่งตารางสอนและเนื้อหาโดยย่อของคำสอนของวิทยากรท่านอื่น ๆ ให้ทราบด้วย
8. เมื่อใกล้วันฝึกอบรมเข้ามา ผู้ประสานงานฝึกอบรมควรตรวจเช็ครายการต่าง ๆ อีกครั้งหนึ่งเพื่อประกันว่า การฝึกอบรมจะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย แม้แต่รายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น ป้ายชื่อ ที่เขียนบุหรี กระดาษเปล่า แฟ้มเอกสาร เป็นต้น ทั้งนี้โดยทำเป็น checklist เอาไว้
9. วันแรกของวงการฝึกอบรม

วันแรกที่มีการฝึกอบรม ผู้ประสานงานต้องมาถึงสถานที่ฝึกอบรมแต่เนิ่น ๆ ก่อนการฝึกอบรมจะเริ่มขึ้น ทั้งนี้เพื่อตรวจเช็คเรื่องต่าง ๆ เป็นครั้งสุดท้าย และเพื่อต้อนรับผู้เข้ารับการฝึก

อบรมที่มาเร็วเป็นพิเศษ เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาถึง ผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรมควร จะทักทายและนำไปนั่งยังที่ที่จัดไว้ ซึ่งอาจจะมีป้ายชื่อแสดงไว้ว่าใครนั่งตรงไหน นอกจากนี้ ควรจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมติดป้ายชื่อที่หน้าอก เพื่อเป็นการแนะนำตนเองให้เป็นที่รู้ จักในหมู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยผู้ประสานงานฝึกอบรมควรจะติดป้ายชื่อด้วย

ในกรณีที่เป็นการจัดการฝึกอบรมสถานที่ ซึ่งเป็นหลักสูตรกินนอน (live-in program) เช่น จัดในต่างเมืองหรือต่างประเทศ ผู้ประสานงานฝึกอบรมต้องทำหน้าที่เพิ่มขึ้นอีก เช่น ต้องต้อนรับและอำนวยความสะดวกคณะกรรมการและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตั้งแต่สัปดาห์ จนถึงที่พักอาจต้องจัดงานต้อนรับและปฐมฤกษ์เกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมในครั้งนี้ ทั้งนี้ โดยเชิญผู้บริหารระดับสูงมากล่าวเปิดด้วย เพื่อแสดงให้เห็นว่าโครงการนี้ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารนั่นเอง

10. ในกรณีที่เป็นการฝึกอบรมนอกสถานที่ หลักสูตรแบบกินนอน (live-in หรือ residential program) โดยเปิดกว้างสำหรับบุคคลทั่วไป ผู้ประสานงานฝึกอบรมควรทำตัวให้สนิทสนม กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น ทานอาหารร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อจะได้ทราบถึงความรู้สึกหรือความ ต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้สังเกตการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และทำให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้สึกอบอุ่นใจว่ามีคนเอาใจใส่ดูแลให้การฝึกอบรมดำเนินไปด้วยดี และคนสามารถระบายข้อขัดข้อง หรือเล่าสู่กันฟังในปัญหาเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลา ที่ได้รับการฝึกอบรมได้

11. เมื่อเริ่มดำเนินการฝึกอบรม ผู้ประสานงานฝึกอบรมควรทำหน้าที่ต้อนรับผู้เข้ารับการฝึก อบรมและวิทยากร และเมื่อได้เข้าสู่ห้องฝึกอบรมพร้อมแล้วจึงแนะนำผู้รับการฝึกอบรมแต่ ละคนให้รู้จักกันพร้อมทั้งชี้แจงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบว่าจะมีการเลือกตั้งคณะกรรมการ เพื่อประสานงานหรือเป็นแกนกลางในระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกันทั้งในระหว่าง การฝึกอบรม และเมื่อจบการฝึกอบรมและแยกย้ายกลับไปยังสังกัดเดิมของตนแล้ว การ เลือกตั้งนี้ จะกระทำเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักกันคุ้นกันมากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นครั้งหลัง ของการฝึกอบรม จึงขอให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเตรียมการพิจารณาไว้ด้วยว่าใครเหมาะสม จะทำงานตำแหน่งใดในคณะกรรมการ

จากนั้นจะเป็นการแนะนำวิทยากร โดยเน้นคุณสมบัติในทางวิชาการและในทางปฏิบัติ เพื่อ เป็นการสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นต่อตัววิทยากรว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถ และจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่องานและตัวผู้เข้ารับ การฝึกอบรมเอง เมื่อได้แนะนำวิทยากร ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 5-10 นาทีแล้ว ผู้ประสาน

งานฝึกอบรมควรจะนั่งสังเกตการณ์ฝึกอบรมอยู่ด้วย เพื่อดูความเป็นไปในห้องฝึกอบรม เช่น การเรียนรู้ปฏิกริยาปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนดูว่าการเรียนการสอนเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในโครงการฝึกอบรมหรือไม่ อย่างไรก็ตาม การนั่งสังเกตการณ์ดังกล่าวไม่ควรกระทำในลักษณะคอยจับผิดหรือก้าวก่ายแต่ต้องให้เกียรติแก่วิทยากรในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาการหรือวิชาชีพนั้น ๆ ในระหว่างที่การฝึกอบรมกำลังดำเนินอยู่ ผู้ประสานงานฝึกอบรมต้องคอยดูแลการเตรียมน้ำชา-กาแฟและของว่างให้เรียบร้อย

13. สำหรับโครงการฝึกอบรมแบบกินนอน ผู้ประสานงานฝึกอบรมควรจัดให้มีเวลาสังสรรค์ก่อนอาหารเย็น (social hour) เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่ผ่านมาทั้งวัน บางครั้งเมื่อบทเรียนที่ได้รับขัดแย้งกับความรู้สึก ประสบการณ์ ความรู้เก่า ๆ ที่เคยได้รับจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความขัดข้องใจ อาจมีการโต้เถียงขัดแย้งไม่เห็นด้วยกับบทเรียนหรือวิทยากร เวลาสังสรรค์ก็จะเป็นโอกาสให้เขาได้ระบายความรู้สึกดังกล่าวออกมา และจะได้เป็นโอกาสทำความเข้าใจกัน
14. หลังอาหาร ผู้ประสานฝึกอบรมและทีมงานควรได้ประชุมกัน เพื่อประเมินผลการฝึกอบรมที่ผ่านมาทั้งวัน ไม่ว่าจะเป็นการสังเกตพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือการบริหารการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินไป เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขการฝึกอบรมในวันต่อไป ให้ดำเนินไปด้วยดียิ่งขึ้น

การฝึกอบรมบางโปรแกรมอาจมีการให้บ้านแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น การแบ่งกลุ่มอภิปรายหรือทำงานร่วมกันหรือให้อ่านเอกสารต่าง ๆ ผู้ประสานงานฝึกอบรมควรเอาใจใส่ดูแลและไปเยี่ยมเยียนกลุ่มต่าง ๆ ในขณะที่ทำงานนอกเวลาร่วมกันด้วย

15. เมื่อการฝึกอบรมได้ดำเนินไประยะหนึ่ง จนผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำความรู้จักโดยทั่วถึงกันแล้ว ผู้ประสานงานฝึกอบรมก็จะจัดให้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมขึ้นมา 1 ชุด ทำหน้าที่บริการติดต่อประสานงานในหมู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและระหว่างวิทยากร ผู้ประสานงานฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม คณะกรรมการชุดนี้จะประกอบไปด้วยตำแหน่งต่าง ๆ เช่น ประธาน รองประธาน เลขานุการ เกรียนิก ปรุคิม ประชาสัมพันธ์ และนายทะเบียน เป็นต้น
16. ทุกครั้งที่จบการฝึกอบรมของวิทยากรแต่ละท่านที่เชิญมาจากข้างนอก ผู้ประสานงานฝึกอบรมจะต้องมีเงินค่าตอบแทนเตรียมพร้อมอยู่แล้ว ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของเงินสดใส่ซอง หรือเช็คใส่ซอง อัตราการจ่ายนี้อาจจะคิดเป็นรายชั่วโมง รายครึ่งวัน หรือเต็มวันก็ได้ สำหรับจำนวน

เงินนั้น ในทางราชการได้กำหนดไว้แล้วในระเบียบราชการ แต่ในทางธุรกิจอัตราการจ่ายจะสูงกว่า ผู้ประสานงานฝึกอบรมต้องสืบว่าในอัตราทั่วไปในท้องตลาด เขาจ่ายกันเท่าใด การจ่ายเงินค่าตอบแทน จะจ่ายเมื่อวิทยากรได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนเสร็จสิ้นแล้ว

17. บางครั้งการฝึกอบรมอาจไม่เป็นที่สนใจของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น เนื้อหาที่เรียน เป็นของใหม่ และยังไม่เป็นที่ยอมรับของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แนวความคิดใหม่ที่ได้จาก ห้องฝึกอบรมขัดแย้งกับความรู้หรือความเชื่อเดิมของตน การบ้านมากเกินไปและ ฯลฯ ทำให้ อาจมีเสียงบ่นจากผู้เข้ารับการอบรม ผู้ประสานงานฝึกอบรมจะต้องมีความอดทนรับฟัง การระบายความคับข้องใจ และให้กำลังใจแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในวันสุดท้ายของการฝึกอบรม ผู้ประสานงานฝึกอบรมควรแจกแบบสอบถามเพื่อประเมินผลโครงการฝึกอบรมโดยทั่วไป

การประเมินผลฝึกอบรมนั้น อาจทำให้หลายลักษณะ เช่น ประเมินผลเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน แต่การประเมินผลงานรวมของโครงการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ไม่ควรขาด

19. โครงการฝึกอบรมบางโครงการที่เป็นโครงการต่อเนื่อง หรือเป็นโครงการที่ใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมยาวนาน และเน้นเฉพาะในหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่ง เช่น โครงการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาผู้บังคับบัญชา โครงการฝึกอบรมการพัฒนาองค์การ โครงการฝึกอบรมการบริหาร โครงการ ซึ่งอาจใช้เวลาตั้งแต่ 1-3 เดือน โครงการเหล่านี้มักมีการแจกคู่มือเมื่อได้เสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว ผู้ประสานงานฝึกอบรมต้องรับผิดชอบดูแลในเรื่องใบคู่มือ พิธีการต่าง ๆ ในการแจกด้วย

20. เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมและทุกคนแยกย้ายกลับสังกัดเดิมของตน ผู้ประสานงานฝึกอบรม ต้องตรวจเช็คข้าวของเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการฝึกอบรมและนำเก็บเข้าที่ให้เรียบร้อย พร้อมทั้งรวบรวมผลจากแบบสอบถามการประเมินผลที่ได้แจกไปในวันสุดท้าย เพื่อนำมาเสนอเป็นรายงานสรุป พร้อมด้วยตารางสถิติต่าง ๆ ตามที่เห็นสมควร

ในกรณีที่เป็นการฝึกอบรมนอกสถานที่ หรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเดินทางมารับการ ฝึกอบรมจากภูมิภาคต่าง ๆ ทั้งในและนอกประเทศ ผู้ประสานงานฝึกอบรมจะต้องดูแล อำนวยความสะดวกในเรื่องการเดินทางกลับของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเหล่านั้นด้วย

21. วันที่ถัดจากการฝึกอบรมสิ้นสุดลง ผู้ประสานงานโครงการฝึกอบรมควรทำจดหมายขอบคุณ ไปยังผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน เพื่อแสดงความขอบคุณที่ให้ความสนใจและเข้ารับ การฝึกอบรมที่ผ่านมามีด้วยดี และหวังว่าคงได้นำความรู้ที่ได้รับมาจากการฝึกอบรมไปใช้ให้

เป็นประโยชน์ในงานที่ตนทำ จดหมายดังกล่าวนอกจากจะขอบคุณผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว ยังเป็นการกระชับความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน เพื่อเป็นการสนับสนุนโครงการฝึกอบรม และกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องต่อไป

### **ที่ปรึกษาภายนอกองค์กร (External Consultant)**

ในรอบสิบปีที่ผ่านมา จำนวนหน่วยงานที่ปรึกษาภายนอกได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในประเทศและต่างประเทศ และปรากฏว่าบริษัทหรือองค์กรต่าง ๆ ได้หันมาใช้บริการนี้เพิ่มมากขึ้น การใช้บริการที่ปรึกษาจากภายนอกจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพราะการตัดสินใจซื้อบริการต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เสียไปและผลตอบแทนที่ได้รับเป็นสำคัญว่าคุ้มค่าหรือไม่

#### **ความหมายของที่ปรึกษา (consultant)**

ที่ปรึกษา (consultant) ในที่นี้หมายถึงบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก ซึ่งขายบริการการฝึกอบรม หรือการให้คำแนะนำต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ ที่ปรึกษาไม่ได้หมายความรวมถึงบริษัทที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ประกอบการฝึกอบรม หรืออุปกรณ์การฝึกอบรม หรือการสัมมนาที่เปิดสำหรับบุคคลที่สนใจทั่ว ๆ ไป ที่ปรึกษาจึงเกี่ยวข้องกับการขายผลงาน (performance) แต่ไม่ใช่ขายสินค้า (product)<sup>2</sup> ที่ปรึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การวางโครงการบริหารโครงการฝึกอบรมการทำงานฝึกอบรม และการให้บริการอื่น ๆ ที่ช่วยให้ลูกค้าปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าที่ปรึกษาในที่นี้จะหมายถึงเฉพาะที่ปรึกษาจากภายนอกก็ตาม ยังมีที่ปรึกษาอีกพวกหนึ่ง ซึ่งเรียกว่าที่ปรึกษภายใน เช่นที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กร ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และที่ปรึกษาด้านการฝึกอบรมทางเทคนิค เป็นต้น ที่ปรึกษาพวกหลังนี้ทำงานอยู่ในองค์การรับเงินเดือนประจำจากหน่วยงานนั้น ๆ แต่ก็มีได้มีฐานะเป็นพนักงานของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นเพียงแต่ผู้เชี่ยวชาญที่อาจทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาเป็นที่ปรึกษาเป็นรายปีหรือเหมาเป็นโครงการระยะยาว โดยตลอดระยะเวลาของสัญญา ที่ปรึกษานั้นจะทำงานอย่างใกล้ชิดอยู่ในหน่วยงานนั้น โดยลักษณะนี้ที่ปรึกษาจากภายในจึงมีความใกล้ชิดเคียงกับที่ปรึกษาจากภายนอกมากกว่าหน่วยงานฝึกอบรมขององค์กร เพราะเป็นบุคคลภายนอกองค์กรนั่นเอง

#### **ความจำเป็นที่ต้องใช้ที่ปรึกษา**

มีเหตุผลใหญ่ ๆ 3 ประการที่ต้องใช้ที่ปรึกษาภายนอก กล่าวคือ

1. เมื่อจำเป็นต้องขยายขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นการเร่งด่วน โดยที่มีเวลาน้อย และถ้าให้หน่วยงานฝึกอบรมทำงานอาจจะเป็นการเสี่ยงและไม่คุ้ม เช่น ต้องจ้างคนมาเพิ่ม



แต่โครงการฝึกอบรมที่ต้องการไม่ได้เป็นโครงการที่ต่อเนื่องหรือระยะยาว แต่มุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

2. เมื่อต้องการผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ จริง ๆ และหน่วยงานของตนไม่มีผู้ชำนาญการในเรื่องดังกล่าว หรือการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกจะเป็นการประหยัดกว่าที่จะจ้างคนใหม่เข้ามา ซึ่งใช้เวลาและเงินทองพัฒนาบุคคลผู้นั้นจนกว่าจะใช้งานได้

3. เพื่อต้องการผู้ที่มีความเห็นเป็นกลางจริง ๆ กล่าวคือมองปัญหาขององค์การด้วยความเป็นธรรม ไม่เข้าข้างใคร เพราะบางครั้งงานที่คนภายในมองเห็นและคนภายนอกมองเห็นอาจไม่เหมือนกัน ทั้งนี้เพราะบุคคลภายในอาจมีอคติบางอย่างในใจ ดังนั้นความเห็นของบุคคลภายนอกอาจเป็นการมองปัญหาอีกมิติหนึ่ง และอาจเป็นที่ยอมรับของฝ่ายจัดการ รวมทั้งทำให้คนในหน่วยงานสนใจ และเป็นการกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลง

### ภาระหน้าที่ของที่ปรึกษา

ที่ปรึกษาจากภายนอกอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ (specialist) หรือเป็นผู้รอบรู้เรื่องต่าง ๆ (generalists) ก็ได้ ไม่ว่าจะเป็นที่ปรึกษาแบบใด กิจกรรมของการเป็นที่ปรึกษาอาจแบ่งได้ 6 แขนงใหญ่ ๆ คือ

1. การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน วิเคราะห์ความต้องการของบุคคลและองค์การ วิเคราะห์งาน วิเคราะห์ระบบ วิเคราะห์พฤติกรรมการจัดวางวัตถุประสงค์ในเชิงพฤติกรรม การวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน การใช้แบบทดสอบและการสำรวจวิจัย เป็นต้น

2. การออกแบบ (Designing) เช่น การออกแบบโครงการฝึกอบรม การกำหนดเนื้อหาหลักสูตร การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมและสื่อที่ใช้ การวางยุทธศาสตร์ในการเรียนการสอน การออกแบบทดสอบเพื่อจัดมาตรฐานการเรียนการสอน การกำหนดวันเวลา สถานที่ในการฝึกอบรม จำนวนครั้งที่จัด จัดให้ใคร โดยใคร ฯลฯ

3. การผลิต (Production) เช่น การจัดเตรียมอุปกรณ์การสอนการเรียน คู่มือการฝึกอบรม การจัดทำคำบรรยาย-กรณีศึกษา-บทบาทสมมติ-แนวทางของผู้บรรยาย เกมส์และการจำลองของจริง การจัดทำภาพสไลด์ ภาพยนตร์ วีดีโอเทป แผ่นป้ายพลิก แผนภูมิติดผนัง เป็นต้น

4. การนำเสนอ (Presenting) เช่น การสอนในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรที่จัดทั่วไป หรือที่จัดเฉพาะหน่วยงานลูกค้า เช่น การฝึกอบรมการขาย การจัดการโดยวัตถุประสงค์ การแก้ปัญหา การพัฒนาการจัดการ การวิเคราะห์การติดต่อ (transactional analysis) การฝึกอบรมแบบไวต่อความรู้สึก การฝึกอบรมวิทยากร การฝึกอบรมในเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

5. การปฏิบัติการ (Implementing) การจัดระบบการสอน การปรับหลักสูตรที่มีอยู่แล้วของที่ปรึกษาให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า การฝึกอบรมผู้บรรยายของหน่วยงานลูกค้าให้รู้จักวิธีการบริหารหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง

6. การประเมินผล (Evaluating) เช่น การทำการประเมินผลแบบต่าง ๆ เพื่อการหาทางแก้ข้อบกพร่องในการฝึกอบรมที่จะมีในครั้งต่อไป เพื่อจัดทำโครงการวางแผนอาชีพ (Career Planning)

จากกิจกรรมของที่ปรึกษาจากภายนอกทั้ง 6 แขนงดังกล่าวแล้ว จะช่วยให้เราสามารถตัดสินใจได้ง่ายขึ้นว่าเราต้องการที่จะให้ที่ปรึกษาเข้ามาช่วยในกิจกรรมด้านใด และที่ปรึกษาแบบใดที่เราต้องการและที่จะช่วยแก้ปัญหาของหน่วยงานได้ ต่อไปนี้เป็นการแบ่งประเภทของที่ปรึกษาโดยยึดตามแนวกิจกรรมทั้ง 6

1. ถ้าต้องการให้ที่ปรึกษาจากภายนอกช่วยวิเคราะห์ความต้องการและให้คำแนะนำในฐานะเป็นผู้ชำนาญการด้านออกแบบระบบ (system design) (ดูกิจกรรมในข้อ 1.2, 2.5 และ 6) ที่ปรึกษาจะต้องมีความในแก้ปัญหา (problem solving skill) มีประสบการณ์ในการออกแบบการวิจัย มีวุฒิภาวะและมีลูกค้าที่เคยใช้บริการด้านนี้มาแล้ว และรู้สึกพอใจในบริการ

2. ถ้าต้องการให้ที่ปรึกษาช่วยสร้างหลักสูตร (ดูกิจกรรมข้อ 2 และ 3) ที่ปรึกษาจะต้องมีความชำนาญ และประสบการณ์ในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ การเลือกใช้สื่อทัศนูปกรณ์ในการฝึกอบรม รวมทั้งสามารถใช้เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านั้นได้ และมีความรู้เกี่ยวกับระบบป้อนกลับ (feedback system)

3. ถ้าต้องการให้ที่ปรึกษาเข้ามาทำการบรรยายหรือฝึกอบรมภายในหน่วยงาน (in-house comes กิจกรรมข้อ 4) ผู้เชี่ยวชาญจะต้องมีบุคลิกภาพที่มีความคล่องตัว มีความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี มีสไตล์การสอนที่ดีที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจและเข้าร่วม

กล่าวโดยสรุป หน่วยงานนั้น ๆ จะต้องรู้ความต้องการของงานก่อนที่จะทำการติดต่อที่ปรึกษาภายนอก และหน่วยงานนั้นจะต้องสามารถบอกได้ว่าที่ปรึกษาประเภทใดควรจะเข้ามาแก้ปัญหา และที่ปรึกษานั้น ๆ ควรมีความรู้ความชำนาญอย่างใดบ้าง

### แนวทางในการเลือกที่ปรึกษา

การเลือกใช้บริการของที่ปรึกษาภายนอก ก็เช่นเดียวกับการจับจ่ายของต่าง ๆ ซึ่งควรมีเกณฑ์ในการเลือกว่าจะเลือกสินค้ายี่ห้อใด สำหรับสินค้าประเภทเดียวกัน แต่การเลือกใช้บริการที่ปรึกษาภายนอกเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนกว่า ซึ่งมีแนวทางใหญ่ ๆ ในการพิจารณาดังนี้<sup>(5)</sup>

### 1. ความเชื่อถือได้ (trust and confidence)

ความเชื่อถือได้ในที่นี้หมายถึงว่าที่ปรึกษาจากภายนอกผู้นั้น เป็นผู้ที่สามารถให้ความไว้วางใจได้ เช่น สามารถเล่าปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยไม่ต้องกลัวว่าจะรั่วไหลไปสู่ลูกค้าของตน หรือลูกค้ารายอื่น ๆ ของที่ปรึกษานั้น ที่ปรึกษาที่ดีจึงมักมีลูกค้าประจำ และไม่รับลูกค้าจรรยาอย่างสะเปะสะปะ ที่ปรึกษาในระดับมืออาชีพจึงควรเป็นผู้ที่เราให้ความเชื่อถือและมั่นใจได้

### 2. ความเข้าใจในปัญหาหรือความต้องการของลูกค้า

ที่ปรึกษาที่ดีจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจปัญหาหรือความต้องการของลูกค้า และสามารถแก้ปัญหาได้ถูกจุด หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ คุณลักษณะที่สำคัญที่แสดงว่าที่ปรึกษานั้นมีความเข้าใจในปัญหาหรือความต้องการของลูกค้าหรือไม่นั้น ได้แก่ ความสามารถในการฟัง การพิสูจน์ การทดสอบ การวิเคราะห์ และการประมวลข้อปัญหา

### 3. ความสามารถในการลดการเสี่ยงของลูกค้า

การตัดสินใจเลือกใช้บริการของที่ปรึกษารายหนึ่งรายใดอาจเป็นการเสี่ยง เพราะการฝึกอบรมนั้นไม่บังเกิดผล ดังนั้นลูกค้าจึงควรมีวิธีการในการตรวจสอบเพื่อประกันความมั่นใจของตนที่มีต่อที่ปรึกษา เช่น การตรวจสอบไปยังลูกค้ารายอื่น ๆ ที่มาใช้บริการของที่ปรึกษา

ในการพิจารณาถึงความสามารถในการพิจารณาความเสี่ยงของลูกค้านี้ ยังมีเกณฑ์ที่ควรพิจารณาอีก 2 ประการ คือ <sup>6</sup>

#### 3.1 พิจารณาถึงความมีชื่อเสียงหรือความถนัดเฉพาะด้านขององค์กรเหล่านั้น

หลายองค์กรดำเนินกิจการตั้งแต่ขนาดเล็ก ซึ่งมีความชำนาญเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งแล้วต่อมาจึงขยายกิจการออกไปยังด้านอื่น ๆ ซึ่งไม่ใช่ความชำนาญพิเศษของตน การพิจารณาว่าจะเลือกองค์กรใด ก็ต้องยึดเอาวัตถุประสงค์และหลักสูตรที่ตนต้องการเป็นหลักกว่า องค์กรใดมีความชำนาญเฉพาะที่ตรงกับความต้องการของตนบ้าง

#### 3.2 พิจารณาถึงวิธีการทำงาน

การฝึกอบรมเป็นการเยียวยารักษา ซึ่งจำต้องรู้ถึงอาการและสมมติฐานของโรคหรือปัญหา ก่อนจะทำให้ยารักษาโรคหรือฝึกอบรม การให้ยารักษาโรคจึงต้องให้ตรงกับอาการและสาเหตุของโรค ซึ่งเช่นเดียวกับการฝึกอบรมที่จะต้องจัดให้เพื่อผ่อนคลายหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การฝึกอบรมที่ดีจึงควรมีการทำการสำรวจความจำเป็นเสียก่อน แล้วจึงจัดตั้งวัตถุประสงค์ หลักสูตร และวิธีการฝึกอบรมเป็นเสมือนหนึ่งการให้ยารักษาโรคที่จำต้องมีการตรวจโรคเสียก่อน โครงการ

ฝึกอบรมที่มีลักษณะเบ็ดเสร็จหรือครบวงจรที่ได้รับการพัฒนาเป็นโครงการสำเร็จรูปเพื่อใช้กับปัญหาทุก ๆ ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยไม่มีการสำรวจตรวจสอบเสียก่อนก็จะเป็นโครงการที่ไร้ประโยชน์ หรืออาจเป็นอันตรายได้เช่นเดียวกับยาชุดของหมอดีที่จ่ายให้โดยไม่ได้ตรวจโรค

องค์การที่ปรึกษาที่ดีจึงควรเป็นนายแพทย์ใหญ่ที่มีวิธีการที่รอบคอบรัดกุมในการตรวจหาความจำเป็นและแก้ไขได้ถูกจุด

## **แหล่งของที่ปรึกษาจากภายนอก (Resource of Outside Training Consultants)**

### **1. สถาบันการศึกษา (Educational Institutions)**

ปัจจุบันนี้สถาบันการศึกษาระดับสูงขยายขอบเขตและบทบาทในการให้บริการด้านการศึกษาออกไปกว้างขวางขึ้น เช่น จัดโครงการฝึกอบรมเฉพาะหลักสูตร จัดโครงการฝึกอบรมสำหรับผู้ที่ไม่ได้อยู่ในวัยศึกษา เช่น คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ หรือจัดตั้งสำนักฝึกอบรม เช่น สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

### **2. สมาคมวิชาชีพและกลุ่มธุรกิจประเภทต่างๆ (Professional Societies and Trade groups)**

สมาคมวิชาชีพและกลุ่มธุรกิจประเภทต่างๆ มีบทบาทอย่างสำคัญในการจัดการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่ตรงกับสายอาชีพ หรือกิจการของตน เช่น มีการจัดทำโครงการฝึกอบรมเป็นรายปี (year program) เพื่อให้การฝึกอบรมแก่สมาชิกและผู้ที่เกี่ยวข้องในวิชาชีพนั้น ๆ เช่น สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (Personnel Management Association of Thailand) สมาคมฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลแห่งประเทศไทย (Training and Development Association of Thailand) และ วลว หรือสภาหอการค้าไทย สภาองค์การนายจ้างแห่งประเทศไทย กลุ่มผู้ค้าน้ำตาล สมาคมผู้ค้าน้ำมันแห่งประเทศไทย กลุ่มผู้ส่งออกและสั่งเข้า เป็นต้น

### **3. องค์การที่ปรึกษา (Consulting Organizations)**

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ธุรกิจการเป็นที่ปรึกษาได้ขยายตัวมากขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ องค์การเหล่านี้อยู่ในรูปของธุรกิจหากำไร (profit organization) ซึ่งมีขายบริการการให้คำปรึกษาในด้านต่างๆ เช่น การจัดการธุรกิจการขาย การเงิน การโฆษณา การสรรหาบุคคล และการฝึกอบรม บางองค์การก่อตั้งมานาน บางองค์การมีชื่อเสียงและผลงานที่เป็นที่เชื่อถือได้ เนื่องจากองค์การเหล่านี้ดำเนินการในลักษณะธุรกิจ จึงอาจมีการแข่งขันกัน และมุ่งที่สร้างผลกำไรให้ได้มาก การพิจารณาคัดเลือกบริษัทที่ปรึกษาจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องให้ความระมัดระวัง (โปรดดูภายใต้หัวข้อแนวทางในการเลือกที่ปรึกษา)

#### 4. แหล่งอื่นๆ

ยังมีแหล่งต่างๆ อีกหลายแห่งที่ไม่จัดอยู่ใน 3 ประเภทแรก แต่ก็นับว่าเป็นแหล่งที่สามารถใช้ประโยชน์ได้ เช่น ชมรมต่างๆ สภาหอการค้าไทย สภาหอการค้า สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น สถาบันวัฒนธรรมเยอรมัน สำนักข่าวสารอเมริกัน หรือหน่วยงานต่างๆ ที่อาจทำธุรกิจประเภทเดียวกันหรือต่างประเภทกัน ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนข่าวสารไปมาหาสู่และเยี่ยมเยียนกันได้ เช่น อาจมีการแลกเปลี่ยนวิทยานิพนธ์ เครื่องมือและเทคโนโลยีต่างๆ นอกจากนี้ยังมีหน่วยราชการที่ให้บริการการฝึกอบรมแก่บุคคลภายนอกด้วย เช่น ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย หรือหน่วยงานฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจต่างๆ

#### โครงการฝึกอบรมที่มักเรียกใช้บริการจากที่ปรึกษาภายนอก

1. การสำรวจทัศนคติ ขวัญกำลังใจของพนักงาน
2. โครงการฝึกอบรมด้านเทคนิค
3. การจัดระบบการบริหารบุคคลในเชิงปฏิบัติ (setting up system for various personnel practices)
4. การพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบังคับบัญชา (supervisory training program)
5. การฝึกอบรมแบบไวต่อความรู้สึก (sensitivity training)
6. การฝึกอบรมที่เกี่ยวกับเรื่องเศรษฐกิจ (economic programs)
7. โครงการฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับจิตวิทยา (psychological service)

#### การบริหารงาน กับหน่วยงานที่ปรึกษาภายนอก

ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรมของหน่วยงานนั้นๆ จะต้องประสานงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานที่ปรึกษาจากภายนอก เป็นต้นว่า ควรจะได้ทำการตกลงกันเสียตั้งแต่แรกในเรื่องของขอบเขตและแนวทางในการฝึกอบรมของหน่วยงานที่ปรึกษาภายนอก ข้อตกลงของทั้งสองฝ่ายจะต้องเก็บไว้เป็นหลักฐาน รายละเอียดในเรื่องต่างๆ ควรจะได้แจ่มแจ้งและตกลงกันไว้ให้เรียบร้อย เช่น ค่าบริการ เวลาที่ใช้ การติดต่อประสานงานและบุคลากรที่ทำการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่ปรึกษาภายนอก การใช้บุคลากรภายในหน่วยงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล เป็นต้น

#### การประเมินผล

หน่วยงานที่ปรึกษาจากภายนอกซึ่งโดยมากเป็นธุรกิจที่มุ่งหวังกำไร มักจะโฆษณาถึงสรรพคุณของตัวเองไปด้วย ในขณะที่เสนอตัวเข้ามาให้บริการ เพื่อเป็นการรักษาความเชื่อมั่น

และศรัทธาแก่ลูกค้า เป็นต้นว่า อาจมีการอ้างถึงผลสำเร็จของลูกค้ารายอื่น ๆ ที่ได้จากการมาใช้บริการของตน หรืออาจมีจดหมายแสดงความชื่นชมในบริการของลูกค้าที่ชื่นชอบหน่วยงานนี้ แต่หลักฐานการอ้างอิงที่แท้จริง เช่น ที่ต้นทุนลดลง หรือคุณภาพดีขึ้นนั้น เป็นสิ่งที่วัดได้ยากกว่าเป็นผลมาจากการฝึกอบรมหรือไม่

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีข้อจำกัดในการประเมินผลจากการฝึกอบรมว่ามีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานลูกค้าหรือไม่ หน่วยงานลูกค้าก็อาจจะพอมีทางประเมินโดยคร่าว ๆ ได้ โดยการดูจากวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ปรึกษาภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการวิเคราะห์ความจำเป็นก่อนจะให้ข้อเสนอแนะใด ๆ กล่าวคือหน่วยงานลูกค้าอาจพิจารณาว่าข้อเสนอแนะเหล่านั้นเป็นผลมาจากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยงานลูกค้าอย่างมีเหตุผล หรือเป็นการยกเมฆหรือให้ข้อเสนอแนะที่เลื่อนลอย จากนั้นจึงลองนำข้อเสนอแนะดังกล่าวมาพิจารณาดูว่าจะเป็นหนทางในการแก้ปัญหาของหน่วยงานลูกค้าจริงหรือไม่

สิ่งหนึ่งที่หน่วยงานลูกค้าควรจะต้องยึดอยู่ในใจคือ ต้องสามารถแยกให้ได้ว่าระหว่างประสิทธิผลของกระบวนการฝึกอบรมกับประสิทธิผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานโดยอาศัยกระบวนการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมโดยการประชุม กลุ่มแบบต่าง ๆ เป็นที่พอกพ้อใจของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมมาก เมื่อได้ประมวลสรุปจากแบบฟอร์มทางประเมินผลแล้ว ปรากฏว่าการฝึกอบรมคราวนั้นเป็นที่ชื่นชอบมาก แต่นี่มิได้หมายความว่า การฝึกอบรมในครั้งนั้นได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานหลังจากผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว ดังนั้นหน่วยงานลูกค้าจึงต้องติดตามผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมในการทำงานของผู้ผ่านการฝึกอบรมโดยพิจารณาถึงพฤติกรรมก่อนหลังการฝึกอบรมเป็นเกณฑ์

### **การฝึกอบรมกับแนวความคิดในการพัฒนาองค์การ**

จากเนื้อหาของวิชาการพัฒนาบุคคลที่ได้กล่าวมาตั้งแต่ต้น จะเห็นได้ว่าได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับ “คน” ซึ่งอยู่ในองค์การ ทั้งนี้โดยมีสมมติฐานเบื้องต้นว่า คนเป็นปัจจัยการบริหารที่สำคัญยิ่งในท่ามกลางปัจจัยการบริหารอื่น ๆ เช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องมือและวิธีการ การเปลี่ยนแปลงในด้านตัวคน เช่น ในด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การโดยส่วนรวมในที่สุด<sup>7</sup>

### **ฐานมติในการฝึกอบรม, ปัญหาและทางแก้ไข**

การฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใด เช่น การฝึกฝนความชำนาญด้านฝีมือ (manual skill) ความชำนาญด้านเทคนิคและการบริหาร (technical and administrative skill) ตลอดจน

การฝึกอบรมในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relationships) มักจะมีสมมติฐาน (assumption) อย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้ คือ<sup>8</sup>

1. ความรู้ความเข้าใจในเทคนิควิชาการต่าง ๆ นั้น ผู้รู้สามารถจะถ่ายทอดไปให้ยังผู้ที่ยังไม่รู้ได้ และผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดมา ก็สามารถนำไปปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้ได้ ความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับความสามารถในการถ่ายทอดของผู้สอนหรือวิทยากร

2. การปรับปรุงพัฒนาทักษะเฉพาะอย่าง จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน (performance) ที่ดีขึ้น อันจะส่งผลให้องค์การโดยรวมดีขึ้นด้วย

3. การที่คนเข้าใจพฤติกรรมของตนเองและของผู้อื่นจะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

4. ทักษะเฉพาะตัวคน (Individual skill) เอื้ออำนวยหรือสอดคล้องต้องกันกับความ ต้องการขององค์การ

5. องค์การจะให้การสนับสนุนบุคคลที่ผ่านการอบรมมาแล้ว ในอันที่จะได้ใช้ความรู้ ความชำนาญหรือทักษะต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้มาจากการฝึกอบรมมาปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์แก่องค์การได้อย่างเต็มที่

อย่างไรก็ตาม เมื่อกิจกรรมการฝึกอบรมได้เฟื่องฟูมาระยะหนึ่งแล้ว ได้เกิดมีข้อกังขาว่า กิจกรรมการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินมาโดยตลอดนั้น ได้มีส่วนก่อให้เกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงองค์การไปตามที่คาดหวังไว้มากหรือน้อยเพียงใด ปัญหาที่ถุกยกขึ้นมาขบคิดกันมากที่สุดในเรื่องนี้ได้แก่ การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้หรือทักษะต่าง ๆ ที่ได้รับหรือเรียนรู้มาจากการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้เพราะความรู้หรือทักษะต่าง ๆ เหล่านั้นยังไม่เป็นที่ยอมรับของคนอื่น ๆ ในองค์การหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือการที่องค์การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง สาเหตุของปัญหาเหล่านี้อาจเป็นเพราะความไม่มีประสิทธิภาพของ กิจกรรมการฝึกอบรมเอง หรืออาจเป็นเพราะบรรยากาศขององค์การไม่เอื้ออำนวยให้

จากการศึกษาและวิเคราะห์ของนักวิชาการต่าง ๆ จึงได้ข้อสรุปว่า การฝึกอบรมยังมีข้อบกพร่องอยู่หลายประการ เป็นต้นว่า<sup>9, 10</sup>

1. กิจกรรมการฝึกอบรมส่วนใหญ่ดำเนินการไปในลักษณะที่ไม่ได้คิดคำนึงในแง่ของการลงทุน หรือค่าสูญโอกาส (opportunity cost) แต่อย่างใด

2. ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมถูกครอบงำด้วยความเชื่อที่ว่า การฝึกอบรมเป็นยาวิเศษที่จะใช้แก้ปัญหาทุกอย่างในองค์การได้ การฝึกอบรมเป็นจำนวนไม่น้อยจึงเป็นไปในลักษณะที่ใช้

แก้ปัญหา ซึ่งการฝึกอบรมไม่สามารถจะแก้ได้ อันนับเป็นการสูญเสียอย่างน่าเสียดายยิ่ง

3. การฝึกอบรมยังขาดลักษณะของความเป็นระบบแบบที่เหมาะสม ทั้งนี้โดยมุ่งแก้ปัญหา ระยะสั้น หรือวิกฤตที่เกิดขึ้น (training by crisis) มากกว่าการพิจารณาปัญหาในระยะยาวทำให้ขาดการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งซึ่งว่าการฝึกอบรมที่จัดให้มีขึ้นนั้น สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพียงใดหรือไม่

4. การฝึกอบรมส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญในเรื่องการถ่ายเทสิ่งที่ผู้เข้ารับการยอดของการฝึกอบรม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การฝึกอบรมยังขาดลักษณะของการมุ่งหวังผล (results-centered orientation)

5. การฝึกอบรมมักมุ่งเน้นประโยชน์ของบุคคล หรือกลุ่มคนมากเกินไป จนทำให้ดูเหมือนหนึ่งว่าการฝึกอบรมเป็นการถ่ายทอดความรู้จากวิทยากรไปยังผู้เข้ารับการฝึกอบรมเท่านั้น โดยมีได้คำนึงถึงความสอดคล้องกับระบบอื่น ๆ ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรโดยส่วนรวม ทำให้สิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับไปจากการฝึกอบรมไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ ในบรรยากาศขององค์กรทั่ว ๆ ไป ซึ่งเป็นการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดความขัดแย้งตามมา

6. การฝึกอบรมตามแนวในข้อ 5 จึงทำให้ไม่อาจจะกำหนดได้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีจำนวนเท่าใดจึงจะพอเป็นหลักประกันได้ว่า “องค์กรโดยส่วนรวมทั้งหมด” จะได้รับประโยชน์จากผลของการฝึกอบรมนั้น ๆ อย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรใหญ่ ๆ ก็จะมียิ่งเป็นการยากที่จะทำการกำหนดเช่นนั้นได้

7. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมรู้สึกว่าเขาเองไม่ได้มีอำนาจและอิทธิพลเพียงพอในการที่จะดำเนินกิจกรรมทางด้านฝึกอบรมเพื่อก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อองค์กรโดยส่วนรวมได้ ดังนั้นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจึงมุ่งเน้นกิจกรรมการฝึกอบรมในส่วนที่ตนเห็นว่าพอที่จะมีอำนาจและพอที่จะมีอิทธิพลเท่านั้น นั่นคือการฝึกอบรมเพื่อประโยชน์ของบุคคลหรือของกลุ่มบุคคลเป็นคราว ๆ ไป มากกว่าเป็นการกระทำอย่างมีแผนและมีความต่อเนื่อง

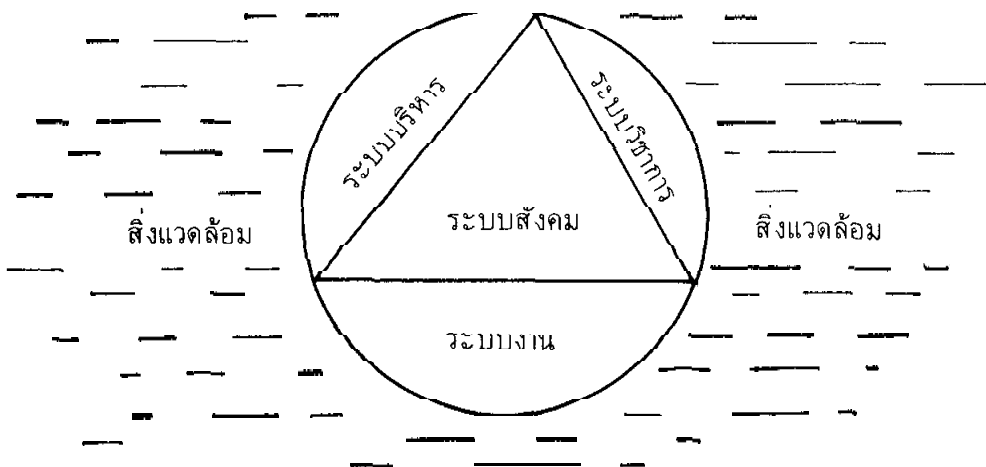
จากปัญหาและข้อบกพร่องของการฝึกอบรมดังกล่าว จึงได้มีการเสนอแนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแผน (planned organizational change) ซึ่งมีได้มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรเฉพาะเพียงด้านใดด้านเดียวเท่านั้น แต่เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อประสิทธิผลและความเจริญเติบโตขององค์กรโดยส่วนรวม



ดังนั้น เพื่อให้กิจกรรมการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรโดยมีทิศทางที่ได้กำหนดไว้แล้ว และสามารถควบคุมได้ จึงต้องปรับกิจกรรมของการฝึกอบรมดังนี้<sup>11</sup>

1. การฝึกอบรมควรเป็นลักษณะของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องมีการวางแผนดำเนินการและการควบคุมทิศทางการเปลี่ยนแปลงให้สนองตอบต่อเป้าหมายขององค์กรโดยส่วนรวม
2. การฝึกอบรมถือเป็นระบบย่อย (sub-system) อันหนึ่ง ซึ่งมีผลและได้รับผลจากส่วนอื่น ๆ
3. ต้องพยายามชักจูงผู้เกี่ยวข้องให้เต็มใจที่จะรับการเปลี่ยนแปลง มิใช่จะฝึกอบรมแต่อย่างเดียว แต่เมื่อจบการฝึกอบรมแล้วก็ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้
4. มีการประเมินผลของการฝึกอบรมอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถยืดหยุ่นสนองตอบต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
5. ลักษณะของการฝึกอบรมจะต้องเป็นไปโดยให้มีการรับรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นหรือยังไม่เกิด เพื่อความคล่องตัวในการพัฒนาองค์การการให้ดีขึ้น

จากความไม่พอใจในระบบการฝึกอบรมแบบเก่า ๆ และความพยายามที่จะแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดจากการฝึกอบรมเพื่อให้การฝึกอบรมสามารถก่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงองค์การโดยส่วนรวมในที่สุดนั้น ในที่สุดจึงกลายเป็นฐานความคิดที่นำไปสู่แนวความคิดในการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้โดยที่แนวความคิดในการพัฒนาองค์การมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงระบบอื่น ๆ ขององค์การด้วย เช่น ระบบโครงสร้าง ระบบการบริหารและระบบกิจกรรม โดยเจาะผ่านทางระบบคน



ทั้งนี้โดยได้รับแนวความคิดพื้นฐานจากเรื่อง “ระบบ” นั้นเอง กล่าวคือ ระบบมีลักษณะดังนี้<sup>12</sup>

1. เกิดขึ้นจากส่วนประกอบต่าง ๆ
2. ส่วนประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะรวมตัวกันเข้าในลักษณะของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
3. การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นไปในรูปของการที่ส่วนประกอบต่าง ๆ มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน หรือพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (interdependency) เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายของระบบใหญ่ ๆ ทั้งหมดรวมกัน

โดยนัยนี้ องค์การจึงประกอบไปด้วยระบบย่อย ๆ ต่าง ๆ หลายระบบ เช่น<sup>13</sup>

1. ระบบทางบริหาร (Administrative System) หรือระบบโครงสร้างกระบวนการ (Structural Processes System) ซึ่งเป็นระบบที่เกี่ยวกับเรื่องของการจัดแบ่งหน่วยงาน การจัดความสัมพันธ์ระหว่างงานกับงาน ตลอดจนการบริหารทั่ว ๆ ไป
2. ระบบทางวิชาการ (Technological Systems) ซึ่งเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับเรื่องอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ พื้นที่ที่ทำงาน ตลอดจนการบริหารทั่ว ๆ ไป
3. ระบบทางสังคม (Social Systems) ซึ่งเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับคน เช่น ความรู้สึกนึกคิด ทศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ความต้องการ ตลอดจนเรื่องพฤติกรรม มาตรฐานความประพฤติ (norms) และวัฒนธรรมของกลุ่มสังคมนั้น ๆ
4. ระบบการงาน (Task Systems) ซึ่งเป็นเรื่องของกิจกรรมการงานที่ต้องการจะทำให้สำเร็จเพื่อให้กลายเป็นสินค้าและบริการจากองค์การ เช่น กิจกรรมการงานของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ เป็นต้น

ระบบเหล่านี้เป็นส่วนประกอบย่อย ๆ ซึ่งจะรวมตัวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือเป็นองค์การ โดยระบบย่อย ๆ เหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องกัน และในที่สุดจะนำไปสู่ผลผลิตร่วมกันขององค์การในรูปใดรูปหนึ่ง เช่น สินค้าหรือบริการ เป็นต้น

จากแนวความคิดที่ว่าจะเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ภายในองค์การนั้น จะต้องกระทำผ่านตัวคนจึงทำให้ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล เพื่อจะได้หาแนวทางและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ตัวคนอย่างเหมาะสม ดังนั้นแนวความคิดในการพัฒนาองค์การจึงต้องอาศัยศาสตร์ในสาขาต่าง ๆ เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา และมนุษยวิทยา หรือที่รวมเรียกว่า พฤติกรรมศาสตร์ เป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ โดยทำการศึกษาในเรื่องความรู้สึกนึกคิด ทศนคติ ความเชื่อถือ ค่านิยม ความต้องการ ความคาดหวังการจูงใจ

ของบุคคล กลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม อิทธิพลของคนต่อกลุ่ม และอิทธิพลของกลุ่มที่มีต่อตัวบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และ ฯลฯ

ด้วยเหตุที่การพัฒนางค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงในทุกะบบย่อยขององค์การโดยกระทำผ่านตัวบุคคล การพัฒนางค์กรจึงแตกต่างจากการปรับปรุงองค์การ (Reorganization) เพราะการปรับปรุงองค์การมุ่งไปที่โครงการขององค์การเป็นสำคัญ

### ความหมายของการพัฒนางค์กร

ได้มีผู้ให้คำจำกัดความของการพัฒนางค์กรไว้หลายท่าน เช่น Warren G. Bennis ให้ความหมายว่า

“การพัฒนางค์กรคือการตอบโต้ต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้อยุทธศาสตร์ทางการศึกษาอันซับซ้อนที่มุ่งหวังจะเปลี่ยนความเชื่อ ทักษะคิด ค่านิยม และโครงสร้างขององค์การเพื่อที่จะให้องค์การนั้น ๆ สามารถปรับตัวได้ดีขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เช่น เทคโนโลยี ตลอดสิ่งท้าทายต่าง ๆ และอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว”<sup>14</sup>

และ Richard Beckhard ที่ว่าการพัฒนางค์กรหมายถึง ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การโดยส่วนรวมทั้งหมดอย่างมีแผน โดยเริ่มดำเนินการจากฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและสุขภาพขององค์การ ทั้งนี้โดยผ่านการสอดแทรกอย่างมีแผนในกระบวนการขององค์การ โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์<sup>15</sup>

### ลักษณะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนางค์กร

จากความหมายของการพัฒนางค์กรที่ยกมาเป็นตัวอย่างทั้ง 2 ความหมายข้างต้น พอจะทำให้ทราบถึงลักษณะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ (characteristics) ของการพัฒนาองค์การได้ดังนี้<sup>16, 17</sup>

1. การพัฒนางค์กรเป็นการใช้อยุทธศาสตร์ต่าง ๆ (strategies) หรือสิ่งสอดแทรก (intervention) เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การตามที่ได้วางแผนไว้แล้ว (planned organizational change) ยุทธศาสตร์หรือสิ่งสอดแทรกเหล่านั้นมีต่าง ๆ กันออกไป เช่น การพัฒนาทีม (team development) การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (intergroup conflict) การเผชิญหน้า (confrontation meeting) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (data feedback)

แต่ไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์แบบใดก็ตาม การพัฒนางค์กรจะเน้นที่ค่านิยม ทักษะคิด ความสัมพันธ์และบรรยากาศขององค์การ หรือตัวแปรต่าง ๆ เกี่ยวกับคนมากกว่าการเน้นในเรื่องเป้าหมาย โครงสร้าง หรือเทคโนโลยีขององค์การ

2. การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นนั้น ต้องเป็นไปได้เพื่อที่จะต้องสนองความต้องการหรือการแก้ปัญหาขององค์การ ซึ่งมักได้แก่ข้อใดข้อหนึ่งในสามประเด็นเหล่านี้

2.1 ปัญหาเรื่องจุดหมาย ความเจริญเติบโตขององค์การ

2.2 ปัญหาเรื่องความพอใจของบุคคลและการพัฒนาของบุคคลในองค์การ

2.3 ปัญหาเรื่องประสิทธิผลขององค์การ (Organization effectiveness)

นั่นคือการพัฒนาองค์การมีเป้าหมายที่จะให้องค์การเจริญเติบโต มีประสิทธิผลและมีสุขภาพที่ดี หรือเป็นการพัฒนาองค์การทั้งหมดโดยส่วนรวมนั่นเอง

3. การพัฒนาองค์การเน้นหรือให้ความสำคัญต่อวิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (experienced based method) เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ต่อกัน การให้ข้อมูลป้อนกลับไปยังบุคคลและกลุ่มที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

4. การพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของการใช้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ทั้งจากภายนอกองค์การ (external) และภายในองค์การ (internal) แต่โดยมากจะเน้นการใช้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก (external change agent)

5. การพัฒนาองค์การต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ (collaboration) ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสมาชิกภายในองค์การ เช่น การไว้วางใจซึ่งกันและกัน การร่วมกันกำหนดเป้าหมายและวิถีทางการเปลี่ยนแปลง ดังตัวอย่างเช่น ในยุทธศาสตร์เรื่องการพัฒนาทีม เป็นต้น

6. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์การต้องมีความเข้าใจในเรื่องของระบบคนในองค์การเป็นอย่างดี เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแนวยุทธศาสตร์ และในการตอบสนองความต้องการของสมาชิกในองค์การ

7. การพัฒนาองค์การต้องได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง นั่นคือผู้บริหารระดับสูงต้องมีความต้องการที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นกว่าเดิม (felt need) และเข้าใจวัตถุประสงค์ แผนการ และการดำเนินการของการพัฒนาองค์การเป็นอย่างดี รวมทั้งเอาใจใส่ดูแลและให้ความช่วยเหลือในกิจกรรมนี้เป็นอย่างดี

จากลักษณะของการพัฒนาองค์การดังกล่าวข้างต้น การพัฒนาองค์การในทัศนะที่เป็นเทคนิคหรือกระบวนการแก้ปัญหาจึงมีวิธีการดำเนินการหรือกระบวนการโดยย่อๆ ดังต่อไปนี้<sup>(18)</sup>

1. การตระหนักรับรู้ปัญหา (problem recognition) ซึ่งหมายถึงการตระหนักรับรู้ว่ามีอุปสรรคหรือข้อขัดข้องบางประการเกิดขึ้นในองค์การ และต้องการจะได้รับการแก้ไขให้ดีขึ้น นั่นหมายถึงผู้บริหารได้มองเห็นปัญหาขององค์การและเกิดความต้องการ (felt need) ที่จะจัดการให้

**2. การรวบรวมข้อมูล (data collection)** เมื่อผู้บริหารระดับสูงได้ตระหนักถึงปัญหาแล้วขั้นตอนต่อไปคือ การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคข้อขัดข้องต่าง ๆ โดยอาศัยเทคนิคในการรวบรวมข้อมูลหลาย ๆ อย่างรวมกัน เพื่อให้เพียงพอต่อการเชื่อมั่นได้ว่าข้อเท็จจริงที่ได้มานั้นถูกต้องและครบถ้วน เทคนิคเหล่านั้นอาจได้แก่ การสัมภาษณ์ การออกแบบสอบถาม การสังเกต เป็นต้น

### **3. การตรวจวินิจฉัยสาเหตุปัญหาขององค์การ (diagnosing organization problems)**

การแก้ปัญหาใด ๆ ให้ถูกจุดนั้น ข้อสำคัญอยู่ที่ว่าเราได้ตรวจวินิจฉัยสาเหตุของปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ เช่นเดียวกับการรักษาโรค ถ้าตรวจวินิจฉัยโรคได้ถูกต้องในเบื้องต้น การบำบัดรักษาก็กระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และโรคอาจมีทางหายได้ ในการพัฒนาองค์การก็เช่นกัน การจะตรวจวินิจฉัยสาเหตุของปัญหาได้ถูกต้องนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญคือ ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาว่าเป็นข้อมูลที่ถูกต้องหรือไม่ และสามารถแยกแยะได้หรือไม่ว่าเป็นข้อเท็จจริง (fact) หรือเป็นเพียงความรู้สึก (felt) ข้อมูลที่รวบรวมมาได้จึงบอกให้ทราบถึงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์การนั้น ๆ (present state) ซึ่งทำให้เราสามารถกำหนดหรือวางเป้าหมายได้ว่าเราจะเปลี่ยนสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่ไม่เป็นที่พอใจของเรานั้น ให้เป็นสภาพตามความคาดหวัง หรือสภาพในอุดมคติ (ideal state) แบบใดและด้วยวิธีใด

นอกจากนี้ เพื่อให้สามารถติดตามความเคลื่อนไหวขององค์การที่มีอยู่ตลอดเวลาได้ทันทั่วทั้ง เพื่อจะได้ทันต่อเหตุการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้น การตรวจวินิจฉัยจึงต้องกระทำอยู่เสมอและอย่างต่อเนื่อง

การตรวจวินิจฉัยเพื่อหาสาเหตุของปัญหาขององค์การนั้น จะต้องนำสภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์การในทุก ๆ ด้านมาศึกษา ซึ่งอาจแบ่งเป็นลักษณะกว้าง ๆ ได้ 2 ลักษณะ คือ

1. การตรวจวินิจฉัยระบบย่อยต่าง ๆ ที่ประกอบกันเป็นองค์การโดยส่วนรวม เช่น ทีมงานฝ่ายผลิต ทีมงานฝ่ายการขาย หรือตามระดับการบริหาร เช่น ทีมงานฝ่ายจัดการระดับกลาง ระดับสูง หรือทีมงานระดับปฏิบัติการ

2. การตรวจวินิจฉัยกระบวนการต่าง ๆ ที่ดำเนินอยู่ในองค์การ เช่น กระบวนการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผนความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

### **4. การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (planning organizational change)**

เมื่อได้ตรวจวินิจฉัยและทราบสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ

การวางแผนการแก้ไขปัญหาหรือการบำบัดรักษาว่าควรจะใช้วิธีการอย่างไรและจะทำให้เกิดผลอย่างไรโดยในที่นี้สามารถแบ่งเป็นกิจกรรมย่อย ๆ 3 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง
2. การเลือกวิธีการและสิ่งสอดแทรกที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้
  - การสร้างทีมงานในกลุ่มงานเดียวกัน หรือที่เรียกว่าการพัฒนาทีม (team building development)
  - การสร้างทีมงานในระหว่างกลุ่มทำงานที่เกี่ยวข้องกัน (intergroup development)
  - การสำรวจและป้อนกลับข่าวสารข้อมูล (survey and feedback techniques)
  - การฝึกอบรม (training)
  - การใช้เทคนิคการให้คำปรึกษาหารือ (consultation techniques)
  - การฝึกอบรมแบบไวต่อความรู้สึก (sensitivity training)
  - การใช้บุคคลที่สามเข้าแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม (third-party peacemaking)
  - การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างขององค์การ
  - ฯลฯ
3. วางแผนในรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการและสิ่งสอดแทรกที่จะนำไปใช้ ว่าควรมีขั้นตอนอย่างไร ควรใช้วิธีการหรือสิ่งสอดแทรกอย่างไรกับปัญหาอย่างไร ควรใช้วิธีการหรือสิ่งสอดแทรกใดก่อนหลังจึงจะเหมาะกับเวลาและสภาพของปัญหา

#### 5. การใช้สิ่งสอดแทรกหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ (implementing strategies)

เมื่อได้วางแผนการสอดแทรกดังในข้อ 4 แล้ว ก็เป็นการดำเนินการตามแผน ซึ่งจะต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง โดยอาศัยความชำนาญและประสบการณ์ ตลอดจนความรู้ ความสามารถ และศิลปอันยอดเยี่ยมของผู้ปฏิบัติการพัฒนาองค์การ

#### 6. การประเมินผลการพัฒนาองค์การ (evaluation)

การประเมินผลควรกระทำเป็นระยะ ๆ อย่างเป็นระยะและอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยทั่วไปมักจะประเมินด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม และผลงานที่ได้รับขององค์การว่าได้เปลี่ยนแปลงไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีอุปสรรคหรือข้อขัดข้องประการใด เพื่อจะได้ทำการแก้ไขต่อไป

## สรุปท้ายบท

กิจกรรมการฝึกอบรมอาจกระทำโดยเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการมอบหมายภายในองค์กร หรือ โดยที่ปรึกษาภายนอกองค์กร และสำหรับทั้งสองกรณีนี้ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะเป็นผู้ประสานโครงการฝึกอบรม การฝึกอบรมในทัศนะของแนวความคิดในการพัฒนาองค์กรนั้น อาจถือได้ว่าเป็นเพียงสิ่งสอดแทรก (intervention) หรือยุทธศาสตร์ (strategy) อย่างหนึ่งเท่านั้นในความพยายามที่จะพัฒนาองค์กรอย่างมีระบบ

## แนวคำถาม

ปรนัย : ในทัศนะของการพัฒนาองค์กร

- 1 การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องการทำอย่างเร่งด่วน
- 2 การฝึกอบรมเป็นเพียงสิ่งสอดแทรกอย่างหนึ่งเท่านั้น
- 3 การพัฒนาต้องเริ่มจากการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย
- 4 ข้อ 1 และ 3 ถูก

(เฉลย : ข้อย่อยที่ 2 คือคำตอบที่ถูก)

อัตนัย : ที่ว่าการพัฒนาองค์กรใช้แนวความคิดแบบระบบและอาศัยความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์นั้น ท่านเข้าใจอย่างไร จงอธิบาย