

การจัดองค์การและการบริหารงานฝึกอบรม

กมล อุดลพันธ์

หลักการจัดองค์การโดยทั่วไป

คำว่า “องค์การ” (organization) มีความหมายโดยทั่วไปหมายถึงกลุ่มคน (group) หรือ เอกชนหลาย ๆ คนมารวมกัน และเมื่อกลุ่มชนนั้นได้มีการจัดระเบียบ (organize) ขึ้น ก็เรียกว่า เป็นองค์การ หมายถึงการจัดระเบียบในเรื่องสมาชิก หน้าที่ สถาบัน ข้อบังคับ หัวหน้า รายได้ และรายจ่ายและความคิดเห็น¹ หรือดังที่ Pfifner และ Sherwood ได้ให้ความหมายเอาไว้ว่า องค์การคือกระบวนของวิถีทางซึ่งจัดให้กลุ่มคนขนาดใหญ่ซึ่งมีจำนวนมากเกินกว่าจะติดต่อกันได้โดยตรง (face-to-face) กับคนอื่นทั้งหมด และมีความผูกพันที่จะต้องรับผิดชอบงานที่มีลักษณะ ซับซ้อน (complexity of tasks) ด้วยกัน ได้ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและสมเหตุสมผล เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน²

หลักการจัดองค์การซึ่งใช้กันมาแต่ดั้งเดิมโดยได้มาจากการวิเคราะห์หน้าที่ในการบริหาร ตามแนวความคิดของ Fayol ซึ่งถือว่าการจัดองค์การเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหาร นั้น เห็นว่ามีหลักอยู่ 5 ประการด้วยกันในการจัดองค์การ เรียกว่า **OSCAR** อันได้แก่

1. **หลักวัตถุประสงค์ (Objectives)** การจัดองค์การจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของ หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การให้แจ้งชัด การปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ก็จะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การใหญ่โดยส่วนรวมประสบความสำเร็จด้วย
2. **หลักการแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะ (Specialization)** ลักษณะงานของผู้ ปฏิบัติงานแต่ละคนควรจะทำหน้าที่เฉพาะอย่างให้มากที่สุดที่จะเป็นไปได้ งานชนิดเดียวกัน หน้าที่เดียวกันควรจัดเป็นกลุ่มงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้างานในหน่วยงานเดียวกัน
3. **หลักการร่วมมือประสานงาน (Coordination)** จะต้องมีการกำหนดวิธีการต่าง ๆ (means) ที่จะนำมาใช้เพื่อช่วยให้มีการรวมพลังการปฏิบัติงานในทุกหน่วยงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน

4. **หลักการกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority)** ในการจัดองค์การจะต้องมีกำหนดตัวผู้ที่มีอำนาจหน้าที่สูงสุด ลงไปจนถึงผู้ที่มีอำนาจหน้าที่รอง ๆ ลงไปจนถึงต่ำสุด เรียกได้ถืออีกอย่างว่าเป็นการจัดสายการบังคับบัญชา (scalar hierarchy chain of command) ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งในการทำให้เกิดการร่วมมือประสานงานกันตลอดทั่วองค์การ

5. **หลักการกำหนดความรับผิดชอบ (Responsibility)** ความรับผิดชอบเป็นของคู่กับอำนาจหน้าที่ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานจะต้องได้รับอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานมากพอกันด้วย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้

นอกจากหลักการจัดองค์การ 5 ประการในลักษณะ OSCAR นี้แล้ว ยังมีหลักการจัดองค์การอย่างอื่น ๆ อีกได้แก่

หลักประสิทธิภาพ (efficiency) ในการจัดองค์การจะต้องมีการกำหนดให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์โดยเสียค่าใช้จ่ายหรือลงทุนน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนด้านการเงินหรือด้านกำลังคนอย่างไรก็ตาม

หลักการมอบอำนาจหน้าที่ (delegation) จะต้องมีการกระจายอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการลงไปจนถึงระดับต่ำที่สุดที่จะรับได้ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องมีการมอบหมายกันลงไปในแต่ละตำแหน่งต่าง ๆ โดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะต้องมีความรับผิดชอบในการมอบอำนาจหน้าที่ดังกล่าวซึ่งอยู่ในภาระหน้าที่ของตน

หลักเอกภาพทางการบริหาร (unity of command) จะต้องมีการกำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงคือใครที่ตนเองจะต้องพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ (accountability) การปฏิบัติงาน

หลักช่วงการบังคับบัญชา (span of control) การจัดองค์การถือหลักว่าผู้บังคับบัญชา คนหนึ่งจะมีลูกน้องหรือผู้อยู่ในบังคับบัญชาโดยตรงที่จะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกันไม่เกิน 6 คน หลักการนี้กล่าวอ้างครั้งแรกโดย นายพล Sir Ian Hamilton ซึ่งบังคับบัญชากองทัพอังกฤษในการรบที่ Gallipoli ในสงครามโลกครั้งที่ 1 โดยเขียนเอาไว้ว่า สำหรับคนธรรมดาทั่ว ๆ ไปจะควบคุมคน 3-6 คน ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

หลักจัดสายการบังคับบัญชาให้สั้น (short chain of command) ในการจัดองค์การควรจะจัดให้มีระดับการบริหารไม่มากจากระดับสูงสุดลงไปจนถึงระดับเสมือนพนักงาน

หลักความสมดุลย์ (balance) ในการจัดองค์การควรจะพิจารณาให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ภายในองค์การมีขนาดที่ใกล้เคียงกัน โดยพิจารณาจากมาตรฐานของกระบวนการปฏิบัติงานและ

ความยืดหยุ่นของงาน พิจารณาจากการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ ถ้าหน่วยงานใดปฏิบัติ
งานไปแล้วมีงานมากขึ้นกว่าเดิม ควรจะพิจารณาแยกงานออกไปตั้งเป็นหน่วยงานใหม่ หรือถ้า
งานบริหารมากเกินไปเพราะสายการบังคับบัญชาสั้น ก็ควรจะเพิ่มผู้บริหารให้เข้ามารับผิดชอบ
งานเพิ่มขึ้น เช่น ปรธานกรรมการบริษัทรับผิดชอบการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย 12 คน ซึ่ง
รับผิดชอบ 12 หน่วยงาน ปรธานกรรมการอาจจะแบ่งหน้าที่ให้เกิดความสมดุลย์โดยตั้งรอง
ประธาน 2 คน ให้รับผิดชอบคนละ 6 หน่วยงานแทนปรธานกรรมการซึ่งรับผิดชอบด้านนโยบาย
และควบคุมการปฏิบัติงานโดยทั่วไปก็ได้

หลักการจำแนกงาน (classifications of jobs) อาศัยหลักการแบ่งแยกงานกันทำ (division
of work) แต่ละคนในองค์การจะถูกกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งต่าง ๆ ใน 4 วิธี
ต่อไปนี้

- โดยพิจารณาจากความมุ่งหมาย (purpose) ของงานที่จะต้องปฏิบัติ เช่น การให้การ
ศึกษา การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ฯลฯ
- โดยพิจารณาจากกระบวนการ (process) ที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น กระบวนการ
ปฏิบัติงานในลักษณะวิศวกรรมหรือการบัญชี ฯลฯ
- โดยพิจารณาจากบุคคล (persons) หรือสิ่งต่าง ๆ (things) ที่จะต้องทำงานเกี่ยวข้องกับ
ด้วยหรือให้บริการ เช่น คนอพยพเข้าเมือง (immigrants) หรือรถยนต์ (automobiles) ฯลฯ
- โดยพิจารณาจากสถานที่ (place) ที่จะต้องปฏิบัติงาน เช่น ในตัวเมือง หรือต่างจังหวัด
 ฯลฯ³

หลักการจัดหน่วยงานที่สำคัญขององค์การ หน่วยงานที่สำคัญขององค์การ ได้แก่ หน่วย
งานหลัก (line) กับหน่วยงานที่ปรึกษา (staff) และหน่วยงานอนุกร (auxiliary) โดยมีข้อที่ควร
พิจารณาในการแยกหน่วยงานออกจากกันดังนี้

- **หน่วยงานหลัก (line or line agency)** หมายถึงหน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์
ประสงค์หลักขององค์การ และบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ขั้นแรก และโดยตรง
ต่อสายการบังคับบัญชา (hierarchy) ก็ถือว่าเป็นบุคคลในหน่วยงานหลัก (line personnel) หน่วย
งานหลักนี้มักจะทำหน้าที่ติดต่อกับผู้มารับบริการหรือสมาชิกขององค์การโดยตรง ตัวอย่างที่เห็น
ได้ง่ายคือในโรงงานแห่งหนึ่งบรรดาคนงาน พนักงานขาย สมุห์บัญชี รองผู้อำนวยการ และผู้
อำนวยการต่างเป็นบุคคลในหน่วยงานหลักทั้งสิ้น

หน่วยงานที่ปรึกษา (staff or staff agency) หมายถึงหน่วยงานที่ช่วยเพื่อให้หน่วยงาน
หลักสามารถปฏิบัติงานได้ จากตัวอย่างที่กล่าวมาแล้วในหน่วยงานหลัก จะเห็นว่าหน่วยงานที่ทำ

หน้าที่เกี่ยวกับการเจ้าหน้าที่ (personnel division) ไม่ใช่หน่วยงานหลักของโรงงานแห่งนั้นและ เช่นกันหน่วยงานเกี่ยวกับการซ่อมบำรุง (maintenance division) ก็ไม่ใช่หน่วยงานหลักของงาน เพราะทำหน้าที่รองแห่งวัตถุประสงค์ของโรงงาน ดังนั้นทั้งหน่วยงานเกี่ยวกับการเจ้าหน้าที่ และ หน่วยงานเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงจึงเป็นหน่วยงานช่วยเหลือหรือหน่วยงานที่ปรึกษา (staff agency) หรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่รอง (secondary function) ลงไป⁴

หน่วยงานที่ปรึกษายังแบ่งออกเป็นหน่วยงานที่ปรึกษาทางวิชาการ (technical staff) เช่น หน่วยงานวิจัยและวางแผน เป็นต้น กับหน่วยงานที่ปรึกษาทางด้านบริหาร (service staff) ได้แก่ หน่วยงานบุคคลและหน่วยการเงิน อย่างไรก็ตาม นักวิชาการบางท่านได้แบ่งหน่วยงานที่ ปรึกษาออกเป็นประเภทย่อยอีก 3 ประเภท คือ

ก. หน่วยงานที่ปรึกษาทั่วไป (general staff) หมายถึง หน่วยงานที่ปรึกษาหรือคณะที่ ปรึกษาที่ทำหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับแผนงานและนโยบายขององค์การ

ข. หน่วยงานที่ปรึกษาทางวิชาการ (technical staff) หมายถึง หน่วยงานที่ปรึกษาซึ่ง ทำหน้าที่ให้คำแนะนำเฉพาะอย่าง หน่วยงานประเภทนี้มีมากในองค์การวิชาชีพอิสระ (profes- sional organization) หรืองานค้นคว้าทางวิชาการ ซึ่งเป็นองค์การที่ต้องการความช่วยเหลือและ นำในด้านวิชาการจากหน่วยงานที่ปรึกษามาก

ค. หน่วยงานที่ปรึกษาเพื่อการประสานงาน (coordinating staff) หมายถึง หน่วยงานที่ ปรึกษาซึ่งทำหน้าที่ศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับรูปแบบของการจัดการ โครงสร้างขององค์การ การ วิเคราะห์ การจัดการ และการควบคุมงาน เป็นต้น⁵ ทั้งนี้เพื่อค้นหาสาเหตุขัดข้องที่จะได้แก้ไข ให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่นประสานกัน

อย่างไรก็ดี หน้าที่หลักของหน่วยงานที่ปรึกษาก็คือ แนะนำให้คำปรึกษาหรือและจัดทำ ข้อเสนอแนะ

- หน่วยงานอนุกร (auxiliary agency, house-keeping agency) หมายถึง หน่วยงาน ช่วยบริการแก่หน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษา ลักษณะของงานด้านอนุกรเป็นหน่วยงาน ธุรการ และอำนวยความสะดวกเสียเป็นส่วนใหญ่ เช่น งานเลขานุการ งานสารบรรณ งานพัสดุ งานสวัสดิการ และงานอำนวยความสะดวกต่าง ๆ หน่วยงานอนุกรนี้ไม่มีหน้าที่บริการแก่ลูกค้าของ องค์การและไม่มีหน้าที่บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ปรึกษาแต่อย่างใด⁶

แนวความคิดในการกำหนดส่วนประกอบของโครงสร้างองค์การ

ในการกำหนดส่วนประกอบของโครงสร้างองค์การ (components of an organization structure) นั้น แนวทางในการพิจารณาที่สำคัญ ได้แก่

1. การแบ่งภาระหน้าที่งาน และความรับผิดชอบให้แก่บุคคลต่าง ๆ รวมทั้งการให้อำนาจในการใช้ทรัพยากรและวิธีการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดงานเฉพาะอย่างและให้จำกัดความของลักษณะงานแต่ละอย่างนั้น

2. การกำหนดรูปแบบของความสัมพันธ์ในการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ หรือในแบบรูปนัย (formal) พิจารณาถึงจำนวนของระดับสายการบังคับบัญชาและช่วงของการบังคับบัญชาของนักบริหารและหัวหน้างาน

3. การจัดรวมกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นแผนกต่าง ๆ (sections) จัดรวมกลุ่มแผนกต่าง ๆ เข้าเป็นกอง (divisions) และหน่วยงานที่ใหญ่กว่านั้น (larger units) เช่น กำหนดเป็นฝ่ายซึ่งหน่วยงานย่อยต่าง ๆ นี้รวมเข้าด้วยกันทั้งหมดเป็นองค์การใหญ่โดยส่วนรวม

4. จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่พร้อมกับกำหนดระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การใช้อำนาจมีทั้งการนำไปใช้ และการถูกประเมิน

5). จัดระบบโครงสร้างองค์การเพื่อให้การสื่อข้อความข่าวสารต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดการรวมพลังในการปฏิบัติงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือเรียกได้ว่าเกิดบูรณภาพแห่งพลังในการปฏิบัติงาน ตลอดจนทำให้มีส่วนร่วมในกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

6). จัดระบบการประเมินผลงาน และการให้รางวัลความดีความชอบ ซึ่งจะช่วยในการกระตุ้นจูงใจผู้ปฏิบัติงานแทนที่จะทำให้รู้สึกขัดแย้งห่างเหิน

หากส่วนประกอบของโครงสร้างองค์การเหล่านี้มีข้อบกพร่อง จะทำให้เกิดผลร้ายตามมาแก่ผลงานขององค์การใหญ่โดยส่วนรวมทั้งหมดได้⁷

บทบาทของการฝึกอบรมในองค์การ

ในทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นทางธุรกิจหรือธุรกิจ ซึ่งจะคงอยู่และเจริญเติบโตได้ก็เพราะได้ผลิตสินค้าและจัดทำบริการต่าง ๆ ให้แก่ชุมชนให้เป็นที่พอใจ การที่จะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การโดยส่วนรวมจะต้องสามารถผลิตให้ได้ระดับที่ดีที่สุด ซึ่งระดับการผลิตที่ดีที่สุดดังกล่าวเป็นผลโดยตรงจากพลังร่วมของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แต่ก็อาจจะมีผู้ปฏิบัติงานบางคนบางกลุ่มที่ยังปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งจะต้องนำเอาการฝึกอบรมเข้าไปช่วยลดช่องว่างระหว่างการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานของงานที่ต้องการแม้ว่าจะจัดช่องว่างดังกล่าวไม่ได้ทั้งหมดก็ตาม การฝึกอบรมจะช่วยเปลี่ยนพฤติกรรมของคน โดยช่วยเพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงานซึ่งจำเป็นต้องมีเพื่อให้บรรลุถึงซึ่งมาตรฐานของงานที่ต้องการ

ต่อคำถามที่ว่า การฝึกอบรมจะช่วยแก้ปัญหาอะไรได้บ้าง คำตอบก็คือ การฝึกอบรมจะช่วยแก้ปัญหาด้านกำลังคนซึ่งมีหลากหลายต่าง ๆ กันอันขัดขวางต่อผลผลิตสูงสุดในการทำงาน ปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นได้ในทุกระดับของผู้ปฏิบัติงานตั้งแต่สูงสุดจนถึงต่ำสุด อันล้วนแต่เป็นปัญหาด้านกำลังคนซึ่งสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม และเราเรียกว่าเป็นความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม เช่น เมื่อจำเป็นต้องเพิ่มผลผลิต ต้องการปรับปรุงคุณภาพในการทำงานและเพิ่มกำลังขวัญ (morale) ฯลฯ

ส่วนคำถามที่การฝึกอบรมจะทำหน้าที่ที่ส่วนใดในองค์กรนั้น คำตอบก็คือหน้าที่ได้ทุกแห่งในองค์กรที่เกิดมีปัญหามาโดยมีเหตุการณ์ที่แสดงให้เห็นว่ามีปัญหาในการทำงานที่จะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม เช่น มีคนเข้าทำงานใหม่ที่จะต้องอบรมให้รู้ถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ โครงสร้าง การผลิตหรือการให้บริการ หรือมีนโยบายใหม่ๆ ขององค์การออกมาที่จะต้องชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจ เป็นต้น

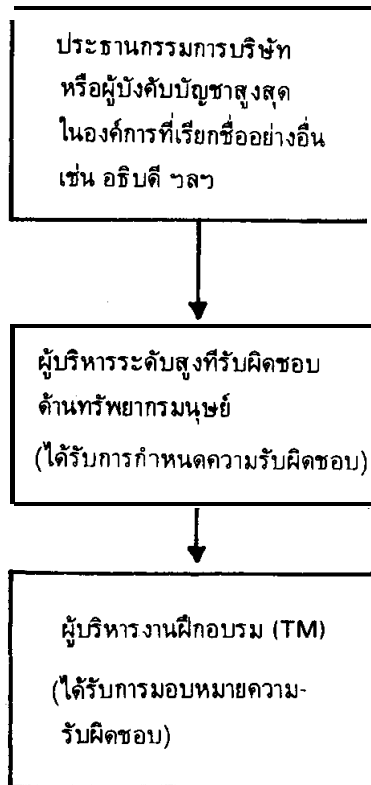
สำหรับคำถามที่ว่า การฝึกอบรมจะทำหน้าที่ในองค์กรได้อย่างไร คำตอบก็คือทำได้โดยการช่วยให้การปฏิบัติงานได้ผลงาน (productivity) ดีขึ้นกว่าเดิม เราถือว่าผลงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนคือความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (immediate supervisor) ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผลงานของลูกน้องจะสะท้อนให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาสนใจในการฝึกอบรมและมีความสามารถในการเป็นผู้ฝึกได้ดีเพียงไร การฝึกสอนในลักษณะนี้มักจะเป็นไปในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ (informal) มักจะเป็นการฝึกสอนโดยลงมือทำงานจริง (on-the-job) และเป็น การฝึกสอนในลักษณะตัวต่อตัว (one-to-one basis) เช่น ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาทำงานร่วมกับลูกน้องเพียงคนเดียว

เมื่อองค์กรเติบโตขยายขนาดใหญ่ขึ้น ปัญหาในการปฏิบัติงานก็เพิ่มจำนวนและชนิดตามไปด้วย ผู้ปฏิบัติงานต้องการความช่วยเหลือการแนะแนวทางในการทำงานเพิ่มจำนวนมากขึ้น มีความต้องการเกิดขึ้นที่จะให้มีการฝึกอบรมที่มากกว่าการฝึกสอนการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการเช่นที่กล่าวมาแล้ว ถึงเวลาที่จะต้องมีการพัฒนากำลังคนที่เป็นทางการ จัดโครงสร้างและมีการควบคุมอย่างดี ได้เวลาที่จะเพิ่มหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมเข้าไปในโครงสร้างขององค์กรใหญ่ เมื่อมาถึงจุดนี้นักบริหารระดับสูงในองค์กรที่มักจะได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานใหม่ก็คือ ผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติงานจำนวนมาก ๆ อยู่แล้ว ที่ผ่านมามักจะเป็นเจ้าหน้าที่คนงานสัมพันธ์ (industrial relations officer) หรือเจ้าหน้าที่งานบุคคล (personnel officer) แต่ปัจจุบันมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอันที่จะกำหนดผู้ที่ทำหน้าที่อื่น ๆ นอกเหนือจากนั้นขึ้นไปเป็นผู้

บริหารระดับสูงรับผิดชอบงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) โดยมีชื่อตำแหน่งในลักษณะนั้น และองค์กรก็มีหน่วยงานฝึกอบรมทำหน้าที่เป็นทางการ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบงานด้านนี้จะต้องพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ว่าเมื่อไรที่มีความต้องการกำลังงานที่มีคุณภาพ ทันทีทันใดนี้หรือในระหว่างอีกหลายปีข้างหน้า? ปัญหาในการปฏิบัติงานชนิดใดที่การฝึกอบรมจะช่วยแก้ปัญหาได้ทั้งหมดหรือบางส่วน? การฝึกอบรมชนิดใดบ้างที่จะดำเนินการได้ทันที? (เพราะอาจจะมีผู้บริหารบางคนที่ได้จัดฝึกอบรมภายในหน่วยงานของตนเองอยู่แล้วอย่างเรียบง่าย แต่ได้ผลดีเลิศ อาจจะมีแนวความคิดที่จะช่วยให้การฝึกอบรมแก่หน่วยงานอื่น ๆ ได้ดี) เมื่อไรที่จำเป็นต้องมีการฝึกอบรม ในทันที ปีหน้าหรือภายใน 5 ปีข้างหน้า? ผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะช่วยสนับสนุนโครงการฝึกอบรมที่จะจัดทำหรือไม่? ใครที่จะสามารถรับการกำหนดตัวให้เป็นผู้บริหารการฝึกอบรม (training manager) ได้บ้าง?

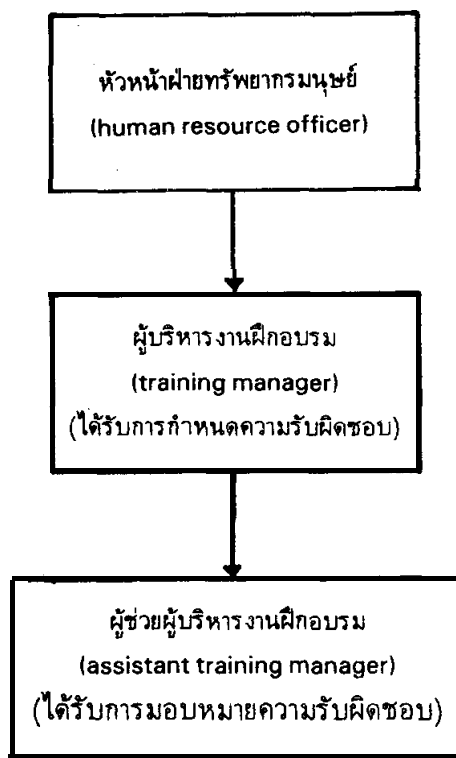
ลักษณะการขยายตัวเติบโตของหน่วยงานทำหน้าที่ฝึกอบรม

ถ้ายึดนโยบาย “เลื่อนจากภายในองค์กร” (promotion from within) ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมองหาตัวผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรที่จะเชิญมาเป็นผู้บริหารงานฝึกอบรม จะเป็นหญิงหรือชายก็ได้ที่มีคุณสมบัติรู้จักลักษณะงานต่าง ๆ ขององค์การเป็นอย่างดี เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไป ชอบพบปะผู้คน ต้องการที่จะทำงานฝึกอบรม มีความรู้ระดับปริญญาตรี และควรจะต้องเคยมีประสบการณ์ในการฝึกอบรมมาก่อนแล้ว ถ้าหากบุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมาแล้วได้และบุคคลผู้นั้นยอมรับข้อเสนอ ก็จะมีการโยกย้าย (transfer) จากตำแหน่งเดิมมารับตำแหน่งใหม่ทางการฝึกอบรม และได้รับการสนับสนุนทุกอย่างในการดำเนินงาน เมื่อมาถึงขั้นนี้ก็มั่นใจว่าได้ตัวผู้บริหารการฝึกอบรม (training manager) แต่ถ้าหากบุคคลที่มีลักษณะดังกล่าวภายในองค์กรไม่ได้ก็จำเป็นต้องใช้การสรรหา (recruitment) จากภายนอกองค์กร ซึ่งควรจะพิจารณาจากผู้ปฏิบัติงานพัฒนาและฝึกอบรมเป็นอาชีพ โดยลักษณะการปฏิบัติเช่นนี้ องค์กรก็จะได้ตัวบุคคลที่จะรับมือกับภาระงานฝึกอบรมได้อย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรก ดังในภาพที่ 1



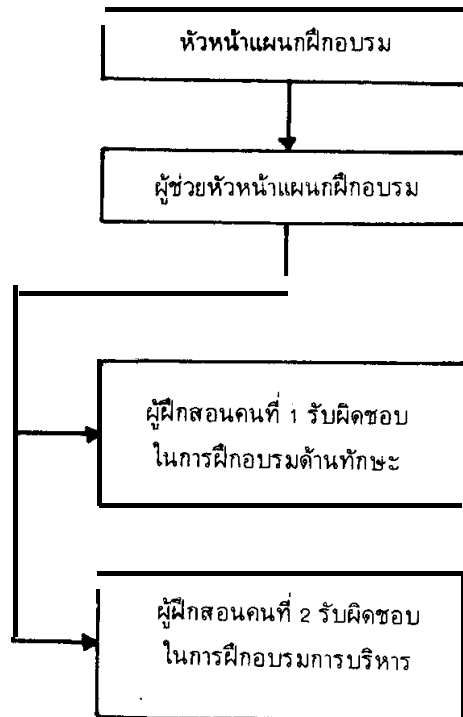
ภาพที่ 1 แสดงถึงความสัมพันธ์ของงานฝึกอบรมที่ขึ้นตรงต่อองค์กร

เมื่อได้ตัวผู้บริหารงานฝึกอบรม (training manager หรือ TM.) มาปฏิบัติงานโดยขึ้นตรงต่อองค์กรแล้ว ถ้าหากว่า TM. ผู้นั้นปฏิบัติงานได้ดี หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเรียกร้องขอรับบริการในการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น ภาระงานของ TM. อันได้แก่ การเป็นที่ปรึกษาช่วยให้คำแนะนำในการฝึกอบรมแก่หน่วยงานต่าง ๆ การช่วยคิดจัดทำโครงการฝึกอบรม การเป็นวิทยากรในการฝึกอบรม ฯลฯ มีเพิ่มมากขึ้นจนเกินกำลัง TM. เพียงคนเดียว TM. ก็ย่อมจะได้รับผู้ช่วยซึ่งปฏิบัติงานเต็มเวลา (full-time assistant) มาอีก 1 คน ดังในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงถึงความสัมพันธ์ของงานฝึกอบรมที่ขึ้นกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

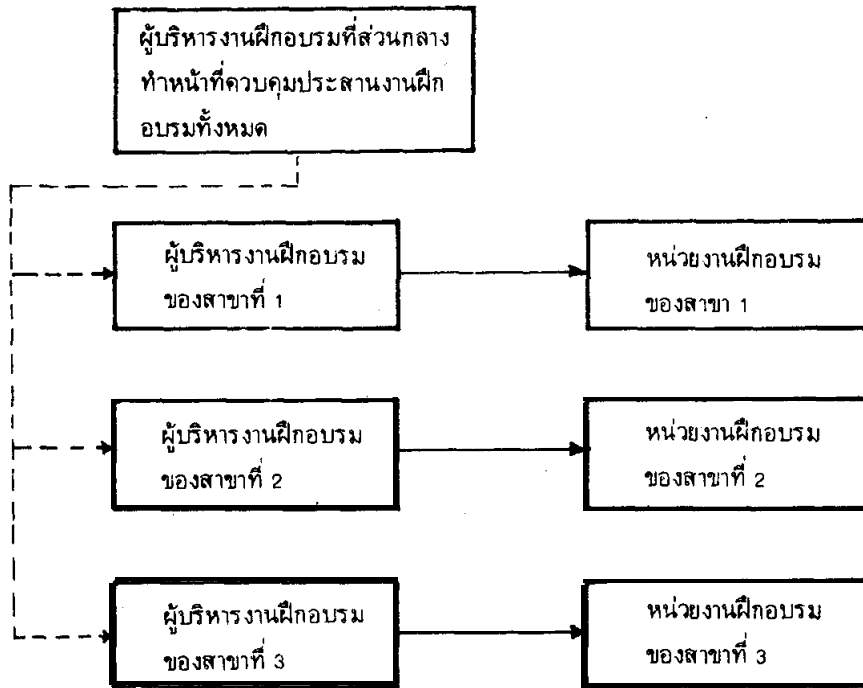
เวลาผ่านไป องค์กรขยายตัวใหญ่ขึ้นและภาระหน้าที่งานฝึกอบรมก็เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วยเพราะผู้ปฏิบัติงานเพิ่มจำนวนและความต้องการในการฝึกอบรมก็มีมากขึ้นกว่าเดิม งานฝึกอบรมจึงต้องเพิ่มเจ้าหน้าที่เข้ามาอีก 2 คน ทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน (instructors) คนหนึ่งรับผิดชอบในการฝึกอบรมด้านทักษะ (skills training) อีกคนหนึ่งรับผิดชอบในการฝึกอบรมการบริหาร (supervisory training) งานฝึกอบรมมีลักษณะเป็นหน่วยงานเฉพาะของตนเองที่อยู่ในโครงสร้างขององค์กรใหญ่ ดังในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แสดงถึงหน่วยงานฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงาน 4 คน
การจัดหน่วยงานฝึกอบรมในลักษณะแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะ (Organization by Specialty)

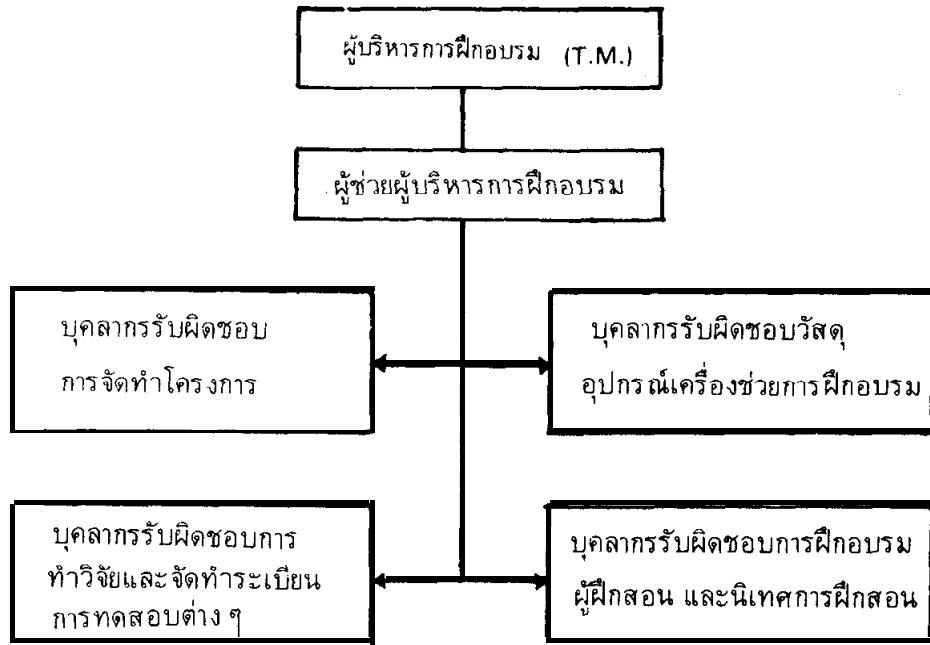
บางองค์กรทั้งในทางรัฐกิจและธุรกิจ (public and private sectors) มีหน่วยงานฝึกอบรมขนาดใหญ่มานานนับปี ต้องจัดการฝึกอบรมในลักษณะต่าง ๆ กันตามที่กำหนดขึ้นมาเพื่อสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานทั้งในสายงานหลักและสายงานสนับสนุนอื่น ๆ ฝ่ายการพนักงาน (division of labor) ในองค์กรเหล่านี้แสดงให้เห็นว่ามีความต้องการในการศึกษาและฝึกอบรมชนิดต่าง ๆ กันเกิดขึ้นเมื่อองค์กรขยายขนาดใหญ่ขึ้น บริษัทต่าง ๆ หน่วยงานของทางราชการ และองค์กรขนาดใหญ่อื่น ๆ จัดการฝึกอบรมโดยยึดเอาประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่งานเป็นหลัก ผู้เชี่ยวชาญในการฝึกอบรมต้องรับภาระในการจัดฝึกอบรมตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานกลุ่มต่าง ๆ กัน เช่น ผู้ปฏิบัติงานระดับเสมียนพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายผลิต พนักงานขาย วิศวกร หัวหน้างาน (foremen) ตลอดถึงผู้บริหารชั้นต้น (supervisors) ผู้บริหารระดับกลาง

(managers) ผู้บริหารระดับสูง (executives) และอื่น ๆ เพื่อที่จะควบคุมการฝึกอบรมให้ได้ตามจุดมุ่งหมาย องค์กรขนาดใหญ่ ๆ จึงจัดโครงสร้างของหน่วยงานฝึกอบรมในลักษณะที่เป็นกลุ่มศูนย์ให้การศึกษาและฝึกอบรม (Central Training and Education หรือ T & E) ที่สำนักงานใหญ่ โดยมีหน่วยงานฝึกอบรมตามหน่วยงานย่อยในองค์กรหรือตามสาขาต่าง ๆ ดังในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โครงสร้างหน่วยงานฝึกอบรมในลักษณะระบบหน่วยงานผสม (multiunit system)

ในองค์กรขนาดใหญ่เหล่านี้ บุคลากรของศูนย์ฝึกอบรม (T & E) ตามหน่วยงานย่อยภายในองค์กรหรือตามสาขาต่าง ๆ จะถูกกำหนดให้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบงานตามความสามารถเฉพาะด้าน (specialty) บ้างรับผิดชอบการคิดกำหนดโครงการฝึกอบรม บ้างรับผิดชอบเครื่องมือเครื่องใช้ในการฝึกอบรม บ้างรับผิดชอบในการทดสอบ และจัดทำระเบียบ (records) ผลที่ได้ บ้างรับผิดชอบการติดตั้งเครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์และเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้เป็นเครื่องช่วยในการฝึกสอนและบ้างก็รับผิดชอบการฝึกสอน การทำวิจัย ดังในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แสดงการกำหนดหน้าที่บุคลากรตามความสามารถเฉพาะด้านในหน่วยงานฝักอบรมระบบหน่วยงานผสม

บทบาทภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารการฝักอบรมที่ขยายเพิ่มขึ้น

เมื่องานฝักอบรมขยายออกและกิจกรรมต่างๆ มีผู้รับผิดชอบแยกกันออกไป บทบาทของผู้บริหารการฝักอบรม (T.M.) ก็ลดลงในด้านการสร้างโครงการฝักอบรมและการนำเสนอการฝักอบรมแต่จะไปเพิ่มบทบาทมากขึ้นในด้านการเป็นผู้บริหาร ทำหน้าที่อำนวยการและควบคุมงานฝักอบรมทั้งหลาย จะต้องใช้เทคนิคการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ผู้บริหารการฝักอบรมจะต้องจัดทำแผนการฝักอบรมระยะยาวให้เข้ากับโครงการด้านกำลังคนที่จะต้องจัดฝักอบรมให้ ทำความเข้าใจและตรวจสอบนโยบายต่างๆ กำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานฝักอบรมที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตหรือผลงานขององค์กรโดยส่วนรวมให้ได้ผลสูงที่สุด สร้างและปรับปรุงมาตรฐานในการคัดเลือก ฝักอบรมและกระตุ้นจูงใจกลุ่มผู้ร่วมปฏิบัติงานฝักอบรม ประเมินผลการทำงานของลูกน้องและให้ความดีความชอบ พัฒนาและทำความเข้าใจรูปแบบของอาชีพสำหรับกลุ่มผู้ร่วมปฏิบัติงานฝักอบรม (staff) วิเคราะห์การปฏิบัติงานและหาเทคนิควิธีการใน

อันที่จะลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานลงไป จัดทำงบประมาณอย่างมีทักษะให้ได้ผลงานตามที่ต้องการโดยเสียเงินงบประมาณน้อยที่สุด สังเกตถึงปัญหาและความต้องการทางด้านกำลังคน ทั้งที่กำลังเกิดมีอยู่และที่จะเกิดมีในอนาคต ทำงานให้บริการแก่ฝ่ายบริหารในฐานะผู้ให้คำแนะนำปรึกษาหรือภายในองค์กร (in-house consultant) ทำงานอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และร่วมมือประสานงานกับคนจำนวนมากมายหลายหลากตลอดทั่วทั้งองค์กร คอยสนใจติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทางการศึกษาและการฝึกอบรม และมีความกระตือรือร้นสนใจในอันที่จะเข้าร่วมกับกลุ่มอาชีพเดียวกัน เป็นต้น

นโยบาย (policies) และทัศนคติ (attitudes) กับการฝึกอบรม

การจัดองค์กรและการบริหารงานฝึกอบรมได้มาจากการทำความเข้าใจถึงนโยบายขององค์กรโดยส่วนรวมทั้งหมดเสียก่อนเป็นเบื้องต้นว่าการฝึกอบรมจะมีขอบเขต (scope) และความรับผิดชอบมากน้อยเพียงไร จะช่วยให้เห็นได้ชัดว่าได้มีการคาดหมายว่าการฝึกอบรมจะช่วยทำให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างไร แล้วนำมากำหนดเป็นนโยบายการฝึกอบรมเพื่อที่จะได้นำไปกำหนดเป็นหน้าที่ต่าง ๆ ในการฝึกอบรมขึ้นมา โดยทั่วไปแล้วนโยบายการฝึกอบรมจะต้องระบุถึงเหตุผลในการกำหนดหน้าที่ในการฝึกอบรม ตำแหน่งบุคคลที่มีอำนาจอนุมัติให้งานฝึกอบรมดำเนินไปได้ ตำแหน่งบุคคลซึ่งรับผิดชอบเฉพาะทางการฝึกอบรม ซึ่งโดยทั่วไปแล้วก็คือผู้บริหารงานฝึกอบรม (T.M.) ขอบเขตกว้าง ๆ ของกิจกรรมในการฝึกอบรม และแนวทางที่แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมจะช่วยทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร นโยบายในการฝึกอบรมนี้เมื่องานฝึกอบรมขยายออกไปจะต้องมีนโยบายฝึกอบรมเฉพาะด้านแยกละเอียดออกไป เพื่อช่วยให้เห็นว่าการฝึกอบรมแต่ละอย่างนั้นจะทำอะไร ทำอย่างไร โดยใครบ้างที่จะรับผิดชอบ และทำโดยวิธีใด นโยบายเหล่านี้จะต้องมีการปรับปรุงให้สนองต่อสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปไม่ยุ่งที่โดยประสบการณ์ในการฝึกอบรมจะช่วยให้การแก้ไขปรับปรุงนโยบายในการฝึกอบรมได้เป็นไปอย่างเหมาะสม การเขียนนโยบายฝึกอบรมไม่ใช่เขียนขึ้นมาแล้วใช้ได้ตลอดไปจะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม ผู้บริหารระดับสูงจะต้องพิจารณาอนุมัตินโยบายการฝึกอบรมเหล่านี้โดยพิจารณาให้สอดคล้องประสานกันกับเป้าหมายโดยส่วนรวมทั้งหมดขององค์กร

ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ก็มีผลกระทบโดยตรงต่อการฝึกอบรม ทัศนคติเหล่านี้คือความรู้สึกของคนที่มีต่อการฝึกอบรมว่าจะยอมรับได้เพียงไร ทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดตำแหน่งหน้าที่ใดจะมีความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบการฝึกอบรมซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์

และการรับรู้ของตนเอง ถ้าตนเองยังไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม ทักษะคิดดังกล่าวจะได้มาจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน เช่นถ้าเพื่อนร่วมงานเข้ารับการฝึกอบรมแล้วกลับมาเล่าให้ฟังว่าการฝึกอบรมมีอะไรบ้าง ดีหรือไม่ การฝึกสอนมีคุณภาพไหม บุคลิกภาพของผู้นำในการฝึกอบรม (วิทยากร) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้ามีส่วนร่วมในการฝึกอบรมอย่างไรบ้าง เครื่องช่วยเครื่องใช้ในการฝึกอบรมดีพอหรือไม่และการฝึกอบรมที่ได้รับมาสนองต่อความต้องการของตนเองอย่างไรบ้างหรือไม่ ซึ่งผู้รับฟังจะได้รับอิทธิพลจากผู้เล่าทำให้ชอบหรือไม่ชอบการฝึกอบรมไปด้วย การฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จคือโครงการฝึกอบรมที่จัดทำในลักษณะที่ทำให้ผู้รับการฝึกอบรมกลับไปทำงานหลังรับการฝึกอบรมแล้ว ด้วยความรู้สึกรู้สึกพอใจว่าการฝึกอบรมที่ได้รับมานำเอามาใช้ในการทำงานให้เกิดผลดีกว่าเดิมได้ นอกจากนี้ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลางซึ่งทำหน้าที่กำหนดนโยบายเฉพาะด้านก็มีผลต่อการฝึกอบรมเช่นกัน เพราะทัศนคติส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับกลางเหล่านี้ทำให้เกิดทัศนคติที่มีผลต่อองค์กร โดยจะต้องพิจารณาว่าการฝึกอบรมที่จะจัดขึ้นจะจัดทำในลักษณะใด เมื่อคิดถึงจำนวนเงิน บุคลากร และเครื่องใช้เครื่องช่วยต่าง ๆ ที่จะต้องนำมาใช้ ดังนั้นถ้าการฝึกอบรมถูกจัดขึ้นมาโดยตรงกับวัตถุประสงค์ที่แท้จริงคือฝึกอบรมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการโดยผู้บริหารงานฝึกอบรมมีเสียงที่จะตัดสินใจว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร และจะมีการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างไร การฝึกอบรมที่จัดขึ้นก็ย่อมจะให้ผลดีอย่างแท้จริงต่อองค์กร แต่ถ้าจัดโครงการฝึกอบรมขึ้นมาโดยเห็นว่าโครงการฝึกอบรมอะไรก็ได้ล้วนแต่ให้ผลดีต่อผู้ปฏิบัติงานและต่อองค์กรด้วยกันทั้งสิ้น ผลของทัศนคติเช่นนั้นก็คือ เสียเวลา เสียเงิน และเสียกำลังงานที่ใช้ไปในการฝึกอบรมโดยเปล่าประโยชน์ เพราะการฝึกอบรมที่จัดขึ้นไม่ได้สนองต่อความต้องการในการฝึกอบรมอย่างแท้จริง

หลักการจัดการโครงการในหน่วยงานฝึกอบรม

ในหน่วยงานฝึกอบรมที่มีผู้ปฏิบัติงานเพียงคนเดียว การทำงานขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์การจัดลำดับความจำเป็นก่อนหลัง คือถ้ามีงานที่เร่งร้อนจำเป็นด่วนมากเกิดขึ้นก็ต้องรีบจัดการฝึกอบรมก่อนเป็นอันดับแรก ถ้างานหนักเกินไปกว่าที่จะทำคนเดียวก็อาจจะขอคนในหน่วยงานอื่นที่อยู่ในลักษณะใกล้เคียงกันมาช่วย ภาระงานด้านการฝึกสอนอาจจะแบ่งไปให้แก่วิทยากรทั้งภายในองค์กรเดียวกันหรือภายนอกองค์กรก็ได้ ส่วนงานระดับเสมียนพนักงานอาจจะขอมาจากหน่วยงานบุคคลก็ได้

เมื่อหน่วยงานฝึกอบรมขยายตัวเติบโตขึ้นจนต้องมีผู้ปฏิบัติงานหลายคน หน่วยงานหรือองค์กรฝึกอบรมแบบรูปนัย (formal organization) จำเป็นต้องจัดให้มีขึ้น การจัดโครงสร้างหน่วยงานฝึกอบรมแบบรูปนัยดังกล่าวขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

(1) งานฝึกอบรมจะต้องแบ่งแยกออกไปเป็นส่วนตามหน้าที่ เช่นงานฝึกอบรมระดับเสมียนพนักงานจะต้องจัดแยกต่างหาก ทำนองเดียวกับงานฝึกอบรมการผลิต การฝึกอบรมพนักงานขาย การฝึกอบรมระดับผู้บริหาร ฯลฯ

(2) กิจกรรมทุกอย่างจะต้องจัดให้ครบถ้วน กิจกรรมแต่ละอย่างต้องอยู่ในความรับผิดชอบทั้งหมดของบุคคลที่จะต้องระบุนชื่อไว้ด้วย

(3) ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องรู้ว่าจะต้องรายงานผลการปฏิบัติการแก่ใคร คือรู้ว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (immediate supervisor)

(4) ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องรู้ว่าใครบ้างที่จะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานให้ตนทราบ คือรู้ว่าใครบ้างที่เป็นลูกน้องโดยตรงที่ตนจะต้องรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงาน

(5) ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องรู้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายกำหนดลงไว้

(6) แต่ละตำแหน่งปฏิบัติงานจะต้องจัดทำกรพรรณงาน (job description) ลงไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

(7) แต่ละตำแหน่งปฏิบัติงานจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน (standard of performance) ลงไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

(8) โครงสร้างของหน่วยงานฝึกอบรมจะต้องจัดพิมพ์ออกมาเป็นแผนภูมิโครงสร้างองค์การ (organization chart)

(9) ภาระงานหรือนำหนักงานที่จะต้องรับผิดชอบ (workload) จะต้องจัดให้สมดุลย์กัน

(10) ความรับผิดชอบงานจะต้องจัดแบ่งมอบหมายออกไป ทำนองเดียวกับการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจจะต้องจัดแบ่งมอบหมายกระจายออกไปให้พอกับความรับผิดชอบงานที่จะต้องปฏิบัติ

(11) ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องได้รับมอบอำนาจหน้าที่ในการทำงานให้พอกับความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย

(12) การจัดโครงสร้างองค์การของหน่วยงานฝึกอบรมควรจะให้มีความเรียบง่ายธรรมดาที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ไม่ซับซ้อน สายการบังคับบัญชาควรให้มีจำนวนแต่น้อย

(13) การจัดองค์การของหน่วยงานฝึกอบรมจะต้องระบุตัวบุคคลผู้ที่ผู้บริหารงานฝึกอบรมจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานให้ทราบ

(14) ภาระงานหรือรูปแบบขององค์การฝึกรวม (the organization pattern) จะต้องไม่มีสิ่งที่เกินจำเป็น ไม่กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบซ้ำซ้อนกัน ไม่จัดสายการบังคับบัญชาให้เกิดปัญหาขัดแย้งกัน และไม่กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบให้เคลือบคลุมไม่ชัดเจน

(15) ตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งจะต้องมีการกำหนดลงไว้

(16) จะต้องจัดทำคู่มือองค์การ (organization manual) แจกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานฝึกรวมทุกคน ในคู่มือองค์การจะต้องมีเนื้อหาาระบุนโยบายต่าง ๆ แผนภูมิองค์การพรรณางาน (job description) ของทุกตำแหน่ง มาตรฐานผลการปฏิบัติงานของทุกตำแหน่ง แผนภูมิระดับเงินเดือนและอัตราเงินเดือน (grade and salary-range chart) ของทุกตำแหน่ง และหัวข้ออื่น ๆ ที่เห็นว่าจำเป็นให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานฝึกรวมได้ทราบ

การบริหารงานฝึกรวม

เมื่อหน่วยงานฝึกรวมได้จัดตั้งขึ้นแล้วก็ต้องมีการบริหารงาน ซึ่งเป็นไปในทำนองเดียวกับการบริหารในที่ใด ๆ ก็ตามคือหน้าที่การบริหารแต่ละอย่างจะต้องกระทำอย่างมีทักษะหรือความชำนาญในการบริหาร อาจแบ่งการบริหารงานฝึกรวมออกได้เป็น 10 ขั้นตอนต่อไปนี้

1. การทำวิจัย (research) เป็นหลักเบื้องต้นของการวางแผนงานฝึกรวม การทำวิจัยจะช่วยให้ทราบว่าอะไรกำลังเกิดขึ้นในองค์การ และจะมีผลกระทบต่อองค์การใหญ่โดยส่วนรวมอย่างไรบ้าง จะมีผลกระทบต่อองค์การฝึกรวมอย่างไรบ้างหรือไม่ จะต้องทำอะไรบ้างเพื่อจัดการกับปัญหาหรือสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนี้ ในอนาคตอันใกล้ และในปีหน้า นอกจากนี้การทำวิจัยยังช่วยให้คำตอบเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกขององค์การ เช่น มีแนวโน้มอะไรบ้างในทางธุรกิจอุตสาหกรรม ในทางอาชีพ ในตลาดการค้า ในทางเทคโนโลยี และในหน่วยงานออกกฎหมายของรัฐ มีอะไรใหม่ ๆ เกิดขึ้นบ้างในธุรกิจการฝึกรวม มีอะไรบ้างที่จะต้องรู้ทั้งในด้านวิธีการ ระเบียบปฏิบัติ วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้เครื่องช่วยต่าง ๆ แนวความคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการฝึกรวม การค้นพบใหม่ ๆ ความสำเร็จ ความล้มเหลว โครงการต่าง ๆ ทางการฝึกรวม และมีสิ่งตีพิมพ์ตลอดจนเครื่องมือสื่อความเข้าใจอะไรบางอย่างที่ควรจะต้องรู้ถึง สิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อสิ่งที่เรากำลังพยายามทำอยู่หรือไม่ ถ้ามีอิทธิพลอยู่พิจารณาต่อไปว่ามีในทางใดบ้าง

2. การวางแผน (planning) การวางแผนเป็นจุดหลัก (key) ของการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ และกำลังคนในการฝึกรวมให้เกิดประโยชน์มากที่สุด การวางแผนการฝึกรวมขึ้นอยู่กับผลที่ได้จากการทำวิจัยประการหนึ่ง และขึ้นอยู่กับข้อกำหนดวัตถุประสงค์ (หรือผลที่ต้องการจะได้

รับจากการฝึกอบรม) อันได้มาจากการสำรวจหาความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม และพัฒนาอีกประการหนึ่ง

การวางแผนการฝึกอบรมกระทำโดยกำหนดว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ในลักษณะใด ที่ไหน อย่างไร โดยใคร เพื่อใคร ในวิธีทางใด เสียค่าใช้จ่ายเท่าใด คาดหวังจะได้ผลโดยตรงอะไรบ้าง มีข้อจำกัดหรือมีอุปสรรคอะไรบ้าง มีปัญหาอะไรบ้างที่จะต้องแก้ไข

การวางแผนฝึกอบรมประจำปี (annual plan) จะช่วยให้เห็นว่าจะต้องทำงานฝึกอบรมอะไรบ้างในอีก 12 เดือนข้างหน้า ส่วนแผนระยะยาว (long-term plan) จะช่วยกำหนดจุดมุ่งหมายที่จะต้องทำในระยะเวลาหลายปีข้างหน้า และแผนระยะสั้น (short-term plans) ก็จะช่วยกำหนดโครงการเฉพาะเรื่อง โครงการฝึกอบรมหรือหัวข้อวิชาต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ในการฝึก การนำเอาเรื่องอำนาจความสะดวกในการฝึกอบรมมาใช้มากขึ้น รวมทั้งการใช้เครื่องมือฝึกอบรมในลักษณะต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ฯลฯ

การวางแผนฝึกอบรมจะต้องกระทำอย่างรอบคอบ ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนจะต้องมีส่วนร่วมให้ความคิดเห็น (contribute inputs) ความตกลงขั้นสุดท้ายจะต้องได้รับการพิจารณาเห็นชอบจากบุคคลผู้ซึ่งจะต้องรับผิดชอบการปฏิบัติงานในขั้นสุดท้าย ซึ่งโดยปกติแล้วก็มักจะได้แก่ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารงานฝึกอบรม (T.M.) การจัดทำแผนงานฝึกอบรมจะต้องเป็นไปในลักษณะที่มีความยืดหยุ่น (flexible) และปรับดัดแปลงได้ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปโดยไม่คาดคิด

3. **การจัดทำหมายกำหนดการปฏิบัติงาน (scheduling)** หมายถึงกำหนดการปฏิบัติงานจัดทำตามแผนงานฝึกอบรม ในหมายกำหนดการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นว่าจะมีเหตุการณ์ในการฝึกอบรมอะไรบ้างที่จะเกิดขึ้นและเกิดขึ้นเมื่อใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ จะเกิดขึ้นที่ใด และนานเท่าใดจึงจะสิ้นสุด หมายกำหนดการฝึกอบรมจะผูกพันคน สถานที่ และเครื่องมือเครื่องใช้อำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมเอาไว้ด้วยกัน นำเอามาจัดรวมกันเป็นหมายกำหนดการฝึกอบรม และจะต้องเข้ารูปรูขั้วออกมาเป็นแบบฟอร์ม หมายกำหนดการฝึกอบรมจะต้องยืดหยุ่นดัดแปลงได้ เพราะเหตุการณ์อันไม่คาดคิดอาจจะเกิดขึ้นและทำให้หมายกำหนดการต้องเสียไปแม้ว่าจะได้จัดทำเอาไว้ดีที่สุดแล้ว ซึ่งเมื่อถึงจุดนั้นจะต้องนำเอาหมายกำหนดการฝึกอบรมมาจัดทำเสียใหม่

4. **การลงมือปฏิบัติ (operating)** การลงมือปฏิบัติการจะเป็นไปตามหมายกำหนดการฝึกอบรม จะรวมหมดทุกสิ่งๆ ที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องทำเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้บรรลุความ

สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม การปฏิบัติ หรือเหตุการณ์อันใดอันหนึ่งที่กำหนดให้ ตัวอย่างของการลงมือปฏิบัติได้แก่การจัดเตรียม การลงมือฝึกอบรม และการติดตามผลการฝึกอบรมที่ได้จากการจัดทำโครงการฝึกอบรมในลักษณะของการสัมมนา ให้ทดลองปฏิบัติ เข้าคอร์สฝึกอบรม รับฟังการบรรยายติดต่อกันเป็นชุด ทศนาจร และกิจกรรมอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ การลงมือปฏิบัติรวมเอาไว้ทุกอย่างทั้งตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เครื่องอำนวยความสะดวก เครื่องมือ และส่วนประกอบอื่น ๆ ที่จะทำให้เกิดพลังร่วมในการฝึกอบรม และยังรวมถึงการบริหารงานฝึกอบรมวันต่อวัน การรักษาระเบียบวินัยในการฝึกอบรมในลักษณะที่ทำให้เกิดแรงจูงใจแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม การแสดงให้เห็นถึงปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาให้ตรงจุด การนำเอาตัวบุคลากรฝึกอบรมและทรัพยากรอื่น ๆ มาใช้ประโยชน์ร่วมกัน การจัดทำระเบียบและวิเคราะห์ประสิทธิภาพที่ได้เพื่อประโยชน์ในการจัดทำจุดมุ่งหมายในการแนะนำต่อไป ความสำเร็จของการลงมือปฏิบัติวัดได้จากคำตอบของคำถามที่ว่า สิ่งต่าง ๆ เป็นไปอย่างไรบ้าง เราทำงานกันอย่างไร ทำงานตามทิศทางที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งงบประมาณพอไหม เราทำได้ตามหมายกำหนดการหรือไม่

การลงมือปฏิบัติเป็นการนำเอาการวางแผนและการจัดทำหมายกำหนดการฝึกอบรมไปทดสอบว่าทำได้จริงหรือไม่ นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นความสามารถของบุคลากรซึ่งรับผิดชอบปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายว่าทำได้สำเร็จเพียงไร และยังแสดงให้เห็นว่าจะต้องมี การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างไรบ้างเพื่อให้ได้ผลตามที่ต้องการ

5. การควบคุมงาน (controlling) การควบคุมงานช่วยให้สิ่งต่าง ๆ อยู่ในทิศทางที่ต้องการ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เครื่องมือในการควบคุมที่นำมาใช้โดยทั่วไปก็คือระเบียบและรายงานผลการปฏิบัติงาน การสำรวจ การออกแบบ สอบถาม การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน ปฏิกริยาโต้ตอบของผู้รับการฝึกอบรม ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในลักษณะของการพูดคุยสืบกันต่อ ๆ ไป (the grapevine) การสังเกต การพิจารณาจากการใช้จ่ายเงินงบประมาณ การต้องปรับปรุงหมายกำหนดการ และอื่น ๆ วิธีปฏิบัติในการควบคุมงานจะต้องคอยให้การเตือนเมื่อมีการปฏิบัติที่ผิดไปจากเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ จะต้องหาสาเหตุและแก้ไขการปฏิบัติงานเสียใหม่ให้ถูกต้อง การควบคุมการฝึกอบรมโดยส่วนรวมทั้งหมดจะต้องกำหนดไว้ในนโยบายการฝึกอบรม ส่วนการควบคุมในส่วนย่อยลงมาจะกำหนดไว้เป็น “วัตถุประสงค์เฉพาะ” เท่าที่ต้องการให้มีกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ออกมา

6. การประเมินผล (evaluating) การประเมินผลเป็นการพิจารณาว่าการฝึกอบรมได้กระทำตามที่ได้กำหนดให้กระทำหรือไม่ ผลงานมีคุณค่าหรือเสียเงินเปล่า โดยดูว่าการฝึกอบรมที่จัดทำในทุกลักษณะ ประสบความสำเร็จดังที่คาดเอาไว้ว่าน่าจะได้รับความสำเร็จหรือไม่ หน่วยงานฝึกอบรมเองก็จะถูกประเมินผลว่าทำงานได้ดีหรือไม่ทำสิ่งที่ถูกกำหนดให้ทำหรือไม่

7. การปรับปรุงแก้ไข (revision) การปรับปรุงแก้ไขการฝึกอบรมจะต้องเป็นไปในลักษณะที่มีประโยชน์ จำเป็น ทันสมัย และตรงกับเป้าหมายของการฝึกอบรมที่วางไว้ ช่วยทำให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มขึ้นและลดการบริหารงานที่ไม่ได้ผลเท่าที่ควรลง หน่วยงานฝึกอบรมจะต้องคล่องตัวมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงอยู่เสมอ จะต้องปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างและกิจกรรมให้เหมาะสม การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงแก้ไขดังกล่าวได้มาจากการประเมินผล ข้อสำคัญก็คือการปรับปรุงแก้ไขจะต้องกระทำด้วยความรอบคอบ ต้องนำเอาการวิจัย การวางแผนการจัดองค์การ และการปฏิบัติงานมาพิจารณาประกอบกันอย่างรอบคอบที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อย่าปรับปรุงแก้ไขสิ่งใดจนกว่าจะแน่ใจ โดยชัดเจนว่าจำเป็นจะต้องแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้เกิดผลดีกว่าเดิม ไม่ควรเปลี่ยนแปลงในเมื่อต้องการจะเปลี่ยนแปลงเท่านั้นโดยไม่มีเหตุผลที่สมควร

8. การรายงานผล (reportability) โดยทั่วไปแล้วงานฝึกอบรมจะต้องมีการรายงานผลอย่างเป็นทางการขึ้นไปยังหัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ผู้บริหารงานฝึกอบรมยังอาจที่จะรายงานผลการปฏิบัติงานฝึกอบรมแก่ผู้อื่นได้อีก จะเป็นใครบ้างขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การแต่ละแห่ง ตัวอย่างเช่น รายงานต่อรองประธานกรรมการบริษัท ประธานกรรมการ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการแรงงานสัมพันธ์ และอื่น ๆ สรุปว่าผู้บริหารงานฝึกอบรมจะรายงานผลการฝึกอบรมอย่างไม่เป็นทางการแก่บุคคลอย่างน้อย 2 พวก คือ หัวหน้าหน่วยงานหลักหรือหน่วยงานช่วยที่ผู้บริหารงานฝึกอบรมหรือผู้ร่วมงานได้ทำงานร่วมด้วยในขณะใดขณะหนึ่ง เช่น ผู้ที่ช่วยในการวางแผนหรือช่วยเป็นวิทยากรให้ เป็นต้น พวกหนึ่ง ส่วนพวกที่ 2 คือผู้ที่คือนักบริหารระดับสูงที่มีความสนใจในการฝึกอบรมหรือผู้ที่ต้องการจะทราบกิจกรรมฝึกอบรมให้ทันสมัยอยู่เสมอ

9. การพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ (accountability) การพร้อมที่จะรับการตรวจสอบเป็นของคู่กับความรับผิดชอบ ผู้บริหารงานฝึกอบรมจะต้องพร้อมที่จะรับการตรวจสอบในทุกสิ่งที่ได้กระทำไปในขอบเขตของนโยบายพื้นฐานที่กำหนดหน้าที่งานฝึกอบรมออกมา รวมทั้ง

พร้อมที่จะรับการตรวจสอบผลของการกระทำทุกอย่างที่เข้าไปในนามของการฝึกอบรมทั้งการจัดทำโครงการฝึกอบรม การปฏิบัติการ และการประเมินผล การบริหารงบประมาณ การพัฒนา คณะผู้ปฏิบัติงาน การรักษาความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายในองค์กร ฯลฯ ผู้บริหารงานฝึกอบรมจะต้องพร้อมที่จะรับการตรวจสอบผลทุกอย่างที่เกิดขึ้น เมื่อทราบว่าเป็นดังนี้ผู้บริหารงานฝึกอบรมที่มีประสบการณ์จะขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ ที่สามารถจะช่วยให้ตนเองคิดตัดสินใจและปฏิบัติการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้เสียตั้งแต่แรก

10. การสร้างความสัมพันธ์อันดี (relationships) การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นเป็นสิ่งตัดสินใจว่าผู้บริหารฝึกอบรมและคณะผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จในการทำงานหรือไม่ ผู้บริหารงานฝึกอบรม (T.M.) จะต้องมีโอกาสที่จะไปได้ทั่วองค์กรและสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายในองค์กรให้เกิดการยอมรับว่าผู้บริหารงานฝึกอบรมคือผู้ที่ช่วยเหลือหรือผู้ที่มีมองเห็นความสามารถในการทำงานของเขา ถ้า T.M. ทำตัวให้คนทั้งหลายเห็นได้ว่าเป็นคนที่มีจริยธรรม มีความสามารถ และน่าชื่นชมน่าคบหา การสร้างความสัมพันธ์อันดีก็จะนำไปอย่างรวดเร็ว T.M. จะต้องมีโอกาสที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อถือและให้ความร่วมมือด้วย ในบางโอกาสปัญหาในการฝึกอบรมเกิดมาจากความเครียด (ในกรณีเช่นนี้ความมีเกียรติของ T.M. ความยุติธรรม และการให้คำถามกับผู้อื่นอย่างให้เกียรติหรือรักษาหน้าผู้ถูกถามจะช่วยทำให้เกิดความรู้สึกสบายใจด้วยกันทั้งสองฝ่ายทั้ง T.M. และบุคคลอื่น ๆ ที่เป็นปัญหาในการสร้างความสัมพันธ์อันดีเหล่านั้น^๑

สรุปท้ายบท

หลักในการจัดองค์การโดยทั่วไปมีตั้งแต่หลัก OSCAR ซึ่งเป็นไปตามแนวความคิดของ Fayol และหลักอื่น ๆ ประกอบกัน มีแนวความคิดที่น่าสนใจในการกำหนดส่วนประกอบของโครงสร้างองค์การ ส่วนบทบาทของการฝึกอบรมในองค์กรเป็นไปเพื่อแก้ปัญหาด้านกำลังคน การจัดองค์การของหน่วยงานฝึกอบรมเริ่มตั้งแต่ตัวบุคคลซึ่งทำหน้าที่บริหารงานฝึกอบรม (T.M.) โดยขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาในองค์กร จนแยกออกมาเป็นหน่วยงานเฉพาะในโครงสร้างขององค์กรใหญ่ไปจนถึงจัดเป็นศูนย์ให้การศึกษาและฝึกอบรม (T & E) ในองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่ง T.M. จะทำหน้าที่บริการงานฝึกอบรมได้อย่างเต็มที่ แต่การฝึกอบรมจะได้ผลดีเพียงไรขึ้นอยู่กับนโยบายและทัศนคติขององค์กร และต้องอาศัยการใช้หลักในการจัดองค์การของหน่วยงานฝึกอบรมที่ถูกต้องและมีการบริหารงานฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพทั้ง 10 ขั้นตอนประกอบกัน

แนวคำถาม

ปรนัย : การจัดโครงสร้างองค์การของหน่วยงานฝึกอบรมควรมีลักษณะอย่างไร

- (1). เรียบง่ายที่สุด
- (2). ธรรมดาที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
- (3). สายการบังคับบัญชาไม่ควรให้มีจำนวนน้อยเพราะจะทำให้เกิดผลเสียกับงาน
- (4). ข้อ (1) และ (2) ถูก

(เฉลย : ข้อย่อยที่ 4 คือคำตอบที่ถูกต้อง)

อัตนัย : การทำวิจัย (research) และการวางแผน (planning) มีความสำคัญต่อการบริหารการฝึกอบรมอย่างไร จงอธิบายให้เข้าใจ

เชิงอรรถ

¹ มาลัย หุวะนันทน์, “การจัดการองค์การ” au **หลักบริหาร จัดทำโดยกองวิชาการ กรมการปกครอง**, (พระนคร โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง, 2510), หน้า 74

² **John H. Pfiffner and Frank P. Sherwood, Administrative Organization, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall Inc., 1965), p. 30.**

³ **Ernest Dale, Management : Theory and Practiee, (New York : McGraw-Hill Inc. 1965). pp.234-237.**

Edwin B. Flippo, Management : A Behavioral Approach, Mass. : Allyn and Bacon, Inc., 1966). p. 102 อ้างใน สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร. (พระนคร : ไทยพัฒนาการพิมพ์, 2513), หน้า 270.

⁵ **Pfiffner and Sherwood, op.cit., p. 180** อ้างใน สมพงษ์ เกษมสิน, op. cit., หน้า 270-271.

⁶ สมพงษ์ เกษมสิน, op. cit., หน้า 271.

⁷ **John Child, Organization : A Guide to Problems and Practice. (London : Harper & Row Co., Ltd., 1977), p. 10.**

⁸ **ศึกษารายละเอียดได้จาก Richard B. Johnson, “Organization and Management of Training, ” in Training and Development Handbook, 2nd ed., Robert L. Craing ed., (New York : McGraw -Hill (Inc., 1976) pp. 2-1 to 2 . 17.**