

บทที่ 8 ประเภทการฝึกอบรม

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท

การจำแนกประเภทการฝึกอบรมในปัจจุบันนี้อาจกระทำได้โดยยึดถือแนวทางต่าง ๆ กันเป็นเกณฑ์ในการจำแนก ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างสักประมาณ 2-3 แนวทาง

1. การจำแนกประเภทการฝึกอบรมโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นเกณฑ์ในการจำแนก

การจำแนกประเภทการฝึกอบรมโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นเกณฑ์ในการจำแนกนี้ จะแบ่งประเภทการฝึกอบรมเป็น 3 ประเภทคือ

1.1 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความชำนาญ (Skill Development)

การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความชำนาญ หรือมีทักษะเพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นทักษะในงานที่ต้องใช้ฝีมือแรงงาน (performance skill) เช่น งานจำพวกช่างประเภทต่าง ๆ หรือทักษะในด้านการใช้ความสามารถทางสมอง (mental skill) เช่น ความสามารถในการตัดสินใจ แก้ปัญหา บริหารงาน เป็นต้น

การฝึกอบรมประเภทนี้จึงต้องใช้วิธีการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมขณะลงมือปฏิบัติงาน (on-the-job-training) การฝึกในห้องฝึกพิเศษ (vestibule training) การฝึกอบรมแบบเป็นลูกมือ (apprenticeship training) การฝึกภาคปฏิบัติ (internship training) เช่น การฝึกแพทย์ฝึกหัด การฝึกสอนของครู และ ฯลฯ การฝึกเพื่อเปลี่ยนอาชีพหรือยกระดับฝีมือ (retraining or upgrading training) การฝึกหลักสูตรเร่งรัด (accelerated training) และการฝึกอบรมขณะไม่ลงมือปฏิบัติงาน (off-the-job-training) แบบต่าง ๆ ที่มุ่งพัฒนาทักษะในการจัดการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ' (โปรดดูบทที่ 7 เรื่องวิธีการฝึกอบรม)

1.2 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทัศนคติ (Attitude Development)

การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งพัฒนาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีทัศนคติที่ดีขึ้น เกี่ยวกับหน่วยงาน การทำงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน การฝึกอบรมจึงมุ่งไปในการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ เช่น จิตวิทยา แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ กระบวนการกลุ่มทั้งแบบรูปนัย (formal group) และแบบอรูปนัย (informal group) มนุษยสัมพันธ์ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.3 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ (Knowledge Development)

การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งที่จะยกระดับความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สูงขึ้น ทั้งในด้านที่กว้างขึ้นและลึกซึ้งมากขึ้น การฝึกอบรมจึงอาจรวมถึงเรื่องต่าง ๆ ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะรู้ เช่น ปัญหาทางกฎหมาย การบริหารงานในแขนงอื่น ๆ เรื่องราวที่กำลังเป็นที่สนใจ (hot issues) เป็นต้น

2. การจำแนกประเภทการฝึกอบรมโดยยึดเกณฑ์ก่อนและเมื่อได้เข้าทำงานแล้ว

การจำแนกประเภทการฝึกอบรมโดยยึดเกณฑ์และเมื่อได้เข้าทำงานแล้วนี้ ได้แบ่งประเภทการฝึกอบรมเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

2.1 การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-Service Training)

การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน หมายถึงการให้การฝึกอบรมแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนที่จะเข้าทำงาน หรือเป็นสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ การฝึกอบรมประเภทนี้กระทำในสองลักษณะ คือ

ก. การฝึกอบรมก่อนเข้าสู่อาชีพ โดยอาจจะทำในขณะที่ยังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษา หรือการจัดฝึกอบรมโดยสถาบันทางวิชาชีพ เพื่อให้มีความรู้ความชำนาญจนสามารถประกอบวิชาชีพนั้น ๆ ได้ ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมภาคปฏิบัติ หรือการฝึกงาน (internship training) ของนักศึกษาแพทย์ นักศึกษาวิชาครู การฝึกหัดการว่าความสำหรับอาชีพทนายความ เป็นต้น

ข. การฝึกอบรมให้รู้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานของตำแหน่งที่จะบรรจุผู้เข้ารับการฝึกอบรมผู้นั้น เป็นการทดสอบให้แน่ใจหลังจากได้คัดเลือก (selection) หรือ screen out) แล้ว ซึ่งแตกต่างจากการทดสอบปฏิบัติราชการ หรือทดลองงาน (probation) และในทางปฏิบัติจะจัดทำก่อนที่จะให้ทดลองงาน โดยมากนิยมทำกันในหน่วยงานเอกชนมากกว่าในหน่วยงานราชการ เช่น การฝึกอบรมพนักงานขายก่อนบรรจุเป็นพนักงานประจำของบริษัท เป็นต้น

2.2 การฝึกอบรมเมื่อได้เข้าทำงานแล้ว (In-Service Training)

การฝึกอบรมเมื่อได้เข้าทำงานแล้ว (in-service training) นี้ มักเป็นที่สับสนกับการฝึกอบรมขณะลงมือปฏิบัติงาน (on-the-job training) กล่าวคือ in-service training จะกล่าวรวมถึงการฝึกอบรมทุกประเภทและทุกวิธีที่ได้จัดให้มีขึ้นสำหรับบุคคลที่ได้เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรแล้ว โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นวิธีการฝึกอบรมแบบ on-the-job training หรือ off-the-job training

การฝึกอบรมประเภทนี้ หมายรวมถึงการฝึกอบรมตั้งแต่แรกเริ่มที่บุคคลเข้าทำงานในองค์กร เช่น การปฐมนิเทศ (orientation) การฝึกอบรมระดับคนงานเพื่อให้เกิดฝีมือความชำนาญงาน (skill training) การฝึกอบรมระดับบังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน (supervisory training) การ

ฝึกอบรมระดับจัดการ หรือระดับผู้บังคับบัญชาระดับกลาง (middle management development) การฝึกอบรมในระดับสูง หรือที่เรียกว่า การพัฒนานักบริหาร (executive development) ไปจนถึงการฝึกอบรมก่อนปลดเกษียณ (pre-retirement training) เพื่อให้ผู้ใกล้เกษียณอายุหมดความวิตกกังวลว่าจะใช้เวลาว่าง และเงินออมที่เก็บไว้ได้อย่างไรในบั้นปลายของชีวิต ตลอดจนอาจสอนงานอดิเรกต่าง ๆ ไปด้วย²

3. การจำแนกประเภทการฝึกอบรมโดยยึดระดับของบุคคลที่อยู่ในองค์การเป็นเกณฑ์ในการจำแนก

การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งพิจารณาถึงระดับของบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานในองค์การว่า แต่ละระดับมีหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องใด และต้องการทักษะหรือความรู้ ความชำนาญในด้านใด การฝึกอบรมก็จะจัดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น แต่เนื่องจากความต้องการในเรื่องทักษะ หรือความรู้ ความชำนาญ ของแต่ละระดับแตกต่างกันออกไป จึงได้จำแนกประเภทการฝึกอบรมออกเป็นหลายประเภทสำหรับระดับต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การ

ในกรณีนี้จะเห็นได้ว่า เป็นการพิจารณาถึงบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์การแล้วเท่านั้น การแบ่งประเภทการฝึกอบรมจึงมีความคล้ายคลึงกับการฝึกอบรมประเภท in-service training เพื่อเป็นการจำกัดขอบเขตในเนื้อหาเกี่ยวกับประเภทการฝึกอบรมไม่ให้ขยายกว้างออกไป ในบทนี้จึงจะขอกล่าวถึง in-service training โดยพิจารณาจากระดับของบุคคลที่อยู่ในองค์การนั้นเป็นหลัก ดังความโดยละเอียดต่อไปนี้

บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์การ โดยทั่วไปอาจแบ่งออกได้เป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาถึงลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน คือ

1. ระดับผู้ใช้แรงงาน (lay-man) ซึ่งเป็นระดับล่างสุดขององค์การ และใช้กำลังกายหรือฝีมือแรงงานในด้านใดด้านหนึ่งในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการจะปฏิบัติงานให้ได้ผลดี จึงจำเป็นต้องอาศัยทักษะ หรือความรู้ ความชำนาญ ในหน้าที่ของตน หรือความชำนาญในทางเทคนิค (technical skill) มากกว่าการใช้กำลังสมอง

2. ระดับเสมียนพนักงาน หรือประจำแผนก (clerk) ซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องใช้ทั้งกำลังกายและกำลังสมองควบคู่กันไป เพราะในบางครั้งอาจต้องใช้การตัดสินใจและความสามารถในการแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะตัว เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาแปลก ๆ ใหม่ ๆ

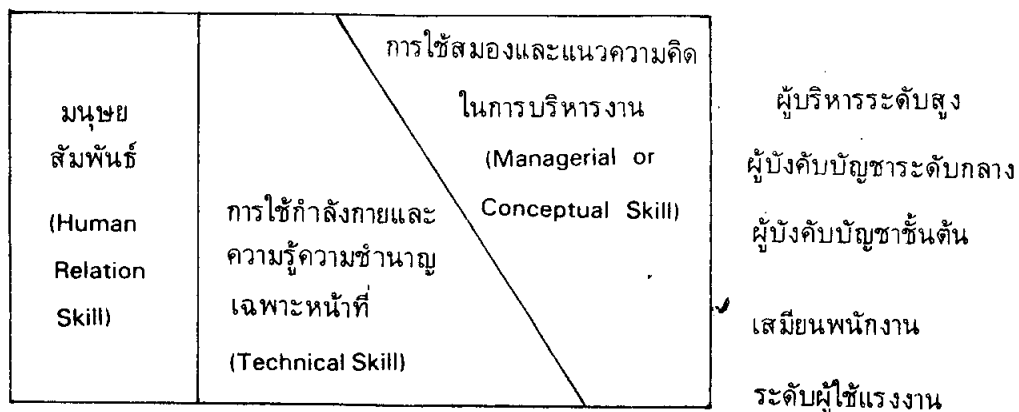
3. ระดับหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาขั้นต้น (supervisor) ซึ่งทำหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชาให้ผู้ได้บังคับบัญชา เช่น ผู้ใช้ฝีมือแรงงาน หรือเสมียนพนักงาน ปฏิบัติงานให้เป็น

ไปตามนโยบายของฝ่ายจัดการ บุคลากรในระดับนี้ได้แก่ ระดับหัวหน้าหน่วย หัวหน้าแผนก หรือ หัวหน้าคนงาน เป็นต้น ซึ่งต้องมีความรู้ความชำนาญงานในขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบ และมีทักษะเบื้องต้นในการบริหารงานด้วย

4. ระดับผู้บังคับบัญชาระดับกลาง (middle manager) เช่น ระดับผู้จัดการ หัวหน้ากอง หรือผู้อำนวยการกอง ซึ่งต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหาร (managerial skill) ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

5. ระดับผู้บริหารระดับสูง (executive) เช่น ระดับอธิบดี ปลัดกระทรวง ผู้อำนวยการฝ่าย หรือ กรรมการผู้จัดการ พร้อมทั้งรองและผู้ช่วยซึ่งเป็นตำแหน่งที่อยู่ในระดับสูงของสายการบังคับบัญชาในองค์กร เจ้าหน้าที่ระดับนี้ โดยมากจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วางนโยบายและแผนงาน หน่วยงานและควบคุมงานทั้งหมดขององค์กร ลักษณะงานจึงต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการบริหารและกำลังสมองเป็นอย่างมาก

ลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วต้องใช้ทักษะในด้านต่าง ๆ กันในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ตามแผนภูมิต่อไปนี้



จากแผนภูมิดังกล่าว จะเห็นได้ว่าบุคลากรในแต่ละระดับต้องอาศัยความรู้ความชำนาญในแต่ละด้าน ในสัดส่วนที่ต่างกัน เช่น ในระดับล่างขององค์กรต้องอาศัยกำลังกาย และความรู้ความชำนาญงานเฉพาะด้านมาก แต่ใช้กำลังสมองและแนวความคิดในการบริหารน้อย ในทางกลับกัน ระดับสูงขององค์กรต้องการทักษะเฉพาะด้านน้อยลง แต่ต้องใช้กำลังสมองและแนวความคิดในการบริหารมากขึ้นเป็นลำดับ อย่างไรก็ตาม ยังมีทักษะที่สำคัญอีกมิติหนึ่ง คือทักษะในการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ซึ่งบุคคลในทุก ๆ ระดับจำเป็นต้องมีทักษะในด้านนี้โดยเท่าเทียมกัน

จากการที่บุคคลแต่ละระดับในองค์กร มีหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันและต้องใช้ทักษะต่าง ๆ กันในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจำแนกประเภทการฝึกอบรมโดยนัยนี้ จึงอาจแบ่งประเภทการฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การปฐมนิเทศ (Orientation)
2. การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความชำนาญงาน (Skill Training)
3. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ ผู้บังคับบัญชา ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง (The Development of the First-Line Supervisor, Middle Manager and Top Executive)

ซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดสำหรับการฝึกอบรมแต่ละประเภทในลำดับต่อไป

1. การปฐมนิเทศ (Orientation)

การปฐมนิเทศอาจกล่าวได้ว่าเป็นการอบรมเบื้องต้นสำหรับพนักงานที่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร ดังนั้นการปฐมนิเทศจึงเป็นการแนะนำให้ผู้เข้ามาใหม่ได้รู้จักกับองค์กรในแง่ต่าง ๆ รวมทั้งหน้าที่ความรับผิดชอบ สิทธิและสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะได้รับจากองค์กร กล่าวโดยสรุปการปฐมนิเทศมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อแนะนำให้พนักงานได้รู้จักองค์กรทั้งในแง่โครงสร้าง กระบวนการทำงาน และผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ
2. เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันให้แก่พนักงานที่เข้าใหม่ ได้รู้สึกว่าเป็นที่ต้อนรับขององค์กร อันจะเชื่อมโยงให้เกิดความรู้สึกจงรักภักดีและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
3. เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าใหม่ได้ซักถามข้อข้องใจซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์กร งานในหน้าที่ และสิทธิผลประโยชน์ที่จะได้รับ
4. เพื่อเป็นการชี้แนะเบื้องต้นให้แก่พนักงานเข้าใหม่ให้รู้ถึงวิถีทางที่จะไปสู่ความสำเร็จในการทำงานในองค์กร
5. เพื่อเป็นการแนะนำพนักงานที่เข้าใหม่ให้รู้จักกับสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมทางกายภาพภายนอกขององค์กร เช่น สถานที่ใกล้เคียงไปรษณีย์ โรงพยาบาล และ ฯลฯ⁴

รูปแบบการปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศอาจใช้เวลาตั้งแต่สิบนาทีขึ้นไป จนถึงสองสัปดาห์หรือนานกว่านี้ ทั้งนี้ อาจแบ่งรูปแบบการปฐมนิเทศเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การปฐมนิเทศอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Orientation)

การปฐมนิเทศแบบนี้มักใช้เมื่อมีพนักงานที่เข้าใหม่จำนวนไม่มากนัก หรือไม่พอเพียงที่จะจัดอย่างเป็นทางการได้ เพราะจะเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเวลา โดยมากจึงเป็นการปฐมนิเทศเป็นรายบุคคล โดยเฉพาะเมื่อมี “คนหน้าใหม่” เพียง 1-2 คนเท่านั้น ภาระในการจัดให้มีการปฐมนิเทศแบบนี้จึงตกอยู่กับหัวหน้างาน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยงคอยดูแลและให้คำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ

2. การปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการ (Formal Orientation)

การปฐมนิเทศในลักษณะนี้มีมักกระทำเป็นกลุ่ม หรือโดยรอให้มีจำนวนพนักงานใหม่มากพอสมควร หรือเป็นพนักงานที่เข้าใหม่พร้อมกัน หรือในเวลาใกล้เคียงกันหลาย ๆ คน จึงจัดให้มีการฝึกอบรมในคราวเดียวกัน การปฐมนิเทศจึงมีลักษณะเป็นทางการ มีการจัดโครงการและหลักสูตรที่รัดกุม แต่ครอบคลุมถึงเรื่องต่าง ๆ ที่พนักงานควรรู้ เช่น จัดให้พบผู้นำขององค์การ และผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การ จัดพาชมสถานที่ทำงาน เป็นต้น

ในหลาย ๆ กรณีที่จัดให้มีการปฐมนิเทศเป็นรายบุคคล หรือไม่เป็นทางการก่อนต่อเมื่อมีพนักงานเข้าใหม่จำนวนมากพอสมควร จึงจัดการปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการอีกครั้งหนึ่ง

หลักสูตร

เนื้อหาในหลักสูตรการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ควรครอบคลุมถึงเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้^{5, 6}

1. เรื่องเกี่ยวกับองค์การ และหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การนั้น เช่น

- วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และนโยบายขององค์การ
- ประวัติความเป็นมา ความเจริญเติบโต และอนาคตขององค์การ
- ผลิตผล และผลงานในด้านต่าง ๆ ขององค์การ
- โครงสร้างองค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างงานต่าง ๆ ภายในองค์การ
- ผู้นำและบุคคลสำคัญฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ
- สถานะขององค์การ และความสัมพันธ์กับองค์การอื่น ๆ และองค์การในเครือ
- จำนวนพนักงานในแต่ละหน่วยงาน และในองค์การโดยส่วนรวม
- การจัดสถานที่ทำงาน (office layout)
- ทักษะคติที่องค์การมีต่อพนักงาน

2. เงื่อนไขการเข้าทำงาน (conditions of employment)

- ประเภทของการจ้าง (ลูกจ้างหรือพนักงานประจำ) และระยะเวลาการทดลองปฏิบัติงาน (probation period)
- ค่าตอบแทนการทำงาน - วันที่จ่าย - จ่ายโดยวิธีใด การหักภาษี การหักเงินสะสม การเลื่อนเงินเดือน
- ตารางเวลาการทำงาน การเซ็นชื่อหรือตอกบัตร เข้าและหยุดงาน
- จำนวนชั่วโมงการทำงาน การลาหยุดงาน การขาดงาน
- ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ในองค์กร เช่น กฎความปลอดภัย และวินัยของพนักงาน
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance rating)
- การพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ (retirement)

3. สิทธิและสวัสดิการต่างๆ ที่จะได้รับ

- วันหยุด เช่น วันหยุดประจำปี วันหยุดพักผ่อน วันลาประเภทต่าง ๆ มีกี่วันในหนึ่งปี ได้รับค่าตอบแทนในวันหยุดหรือไม่
- การรักษาพยาบาล การประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ ประกันชีวิต และ ฯลฯ
- บ้านพัก การเคหะสงเคราะห์
- รถบริการรับ-ส่ง
- การให้ค่าปรึกษาหารือ และบริการต่าง ๆ ของหน่วยการพนักงาน
- การร้องทุกข์ (grievance) และการอุทธรณ์ (appeals)
- ข่าวสารต่าง ๆ จากองค์กร เช่น วารสาร จดหมายข่าว และ ฯลฯ
- การแบ่งหุ้นให้ร้านค้าสวัสดิการ (ซื้อสินค้าราคาถูก) เงินโบนัส หรือผลประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ
- โครงการฝึกอบรมต่าง ๆ การศึกษาดูงาน และทัศนอาจร

4. งานในหน้าที่และสภาวะแวดล้อม

- หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้น (job description)
- ความสำคัญของตำแหน่งนั้นในองค์กร และความสัมพันธ์กับตำแหน่งอื่นหรือหน่วยงานอื่น
- การใช้เครื่องมือไฮดรอลิกและเครื่องมือเครื่องใช้อื่น ๆ เช่น โทรศัพท์ และ ฯลฯ
- สถานที่ทำงาน และสถานบริการความสะดวกต่าง ๆ

- สถานที่ประกาศแจ้งความ
- แหล่งที่ต้องติดต่อข้อมูลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
- แนะนำสถานที่ทำงาน

5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง

- ที่พัก
- สถานีขนส่ง สถานีตำรวจ
- ธนาคาร ไปรษณีย์ แพทย์
 ฯลฯ

โครงการปฐมนิเทศที่เหมาะสมนั้น โดยทั่วไปจะจัดในลักษณะ off-the-job training หรือจัดนอกสถานที่ทำงาน เพื่อไม่ให้เกิดการรบกวนการทำงานของพนักงานคนอื่น ๆ และลดความกังวลของผู้เข้ารับปฐมนิเทศ และเพื่อเป็นการสร้างความประทับใจในการต้อนรับและความเอาใจใส่ดูแลขององค์กร การจัดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

ผู้รับผิดชอบต่อโครงการปฐมนิเทศทั่วไป ได้แก่ หน่วยงานฝึกอบรม ซึ่งจะทำการปฐมนิเทศในเรื่องทั่ว ๆ ไป แต่ในรายละเอียดเกี่ยวกับหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร หรือหัวข้อการฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงในบางเรื่อง จะมอบให้ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ๆ หรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ เป็นผู้บรรยาย แต่เนื่องจากการปฐมนิเทศเป็นการแนะนำให้ผู้เข้ามาใหม่ได้รู้จักสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ ภายในองค์กร ดังนั้นการปฐมนิเทศโดยทั่วไปจะไม่กล่าวถึงเรื่องต่าง ๆ ในรายละเอียดที่ลึกซึ้ง แต่จะเป็นการสัมผัสเนื้อหาต่าง ๆ อย่างกว้าง ๆ ส่วนรายละเอียดที่ต้องการให้ทราบนั้น มักจะทำเป็นเอกสารให้ไปอ่านเอาเอง

อนึ่ง เนื่องจากการปฐมนิเทศนั้นสามารถวัดประสิทธิผลได้ยาก ฝ่ายบริหารจึงมักจะติดงบประมาณในด้านนี้ หน่วยงานที่รับผิดชอบจึงควรให้ความระมัดระวังในการเขียนโครงการให้เหมาะสม

2. การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความชำนาญงาน (Skill Training)

งานทุกชนิดนอกจากจะต้องอาศัยความรู้ในงานนั้น ๆ แล้ว ยังจะต้องอาศัยความชำนาญงานประกอบกันด้วย จึงจะทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการพัฒนาในด้านความชำนาญจึงเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ในที่นี้จะแบ่งการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความชำนาญงาน เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ⁷

2.1 การฝึกในด้านอาชีพ (vocational training) ซึ่งมุ่งที่จะเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการ เช่น คนงานและช่างฝีมือ เป็นต้น การฝึกประเภทนี้อาจจะกระทำได้หลายวิธีการเช่น

- การฝึกขณะลงมือปฏิบัติงาน (on-the-job training)
- การฝึกในห้องฝึกพิเศษ (vestibule training)
- การฝึกแบบลูกมือ (apprenticeship)
- การฝึกภาคปฏิบัติ (internship training)
- การฝึกเพื่อเปลี่ยนอาชีพ หรือยกระดับฝีมือ (retraining or upgrading training)
- การฝึกหลักสูตรเร่งรัด (accelerated training) ซึ่งเป็นการเพิ่มคนงานฝีมือในระยะสั้น และส่วนใหญ่รัฐเป็นผู้ดำเนินการ

2.2 การฝึกด้านการจัดการ (management training) ซึ่งมุ่งที่จะเพิ่มพูนทักษะในการบังคับบัญชาทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การสื่อความเข้าใจ การแก้ปัญหา การควบคุมงานและอื่น ๆ ที่บุคคลในระดับบังคับบัญชาพึงมีการฝึกอบรมประเภทนี้กระทำได้ทั้งโดยขณะลงมือปฏิบัติ (on-the-job training) และขณะไม่ลงมือปฏิบัติงาน (off-the-job training) รายละเอียดในเรื่องนี้จะได้กล่าวถึงในหัวข้อการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบังคับบัญชาต่อไป

3. การพัฒนาเจ้าหน้าที่บังคับบัญชาในระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง (The Development of First-Line Supervisor, Middle Manager and Top Executive)

บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งบังคับบัญชา มีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างไปจากเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการซึ่งอยู่ในระดับล่างขององค์การ กล่าวคือบุคคลเหล่านี้มีหน้าที่ในการสั่งงานและควบคุมดูแลให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติงานที่ตนได้มอบหมายไว้ให้สำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ลักษณะความต้องการที่จะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาจึงแตกต่างไปจากเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ ซึ่งโดยมากมีความต้องการที่จะได้รับการฝึกฝนในเรื่องความชำนาญงาน (skill) เนื้อหาหลักสูตรในโครงการพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบังคับบัญชาจึงแตกต่างไปจากโครงการฝึกอบรมอื่น ๆ ด้วย

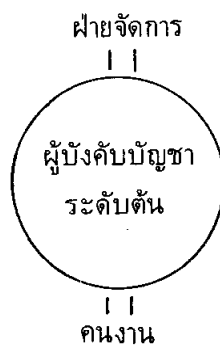
บ่อยครั้งที่คำว่า supervisor จะใช้ในความหมายทั่วไป ซึ่งหมายถึงผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผน (plan), สั่งการ (direct) ควบคุม (control), ประสานงาน (coordinate) และประเมินผล (evaluate) การทำงานของบุคคลอื่น ดังนั้นจึงมักเกิด

ความสับสนในการใช้คำว่า foreman (หัวหน้าคนงาน), manager (ผู้จัดการ), และ executive (ผู้บริหาร) และในการพัฒนาบุคคลในระดับจัดการ โดยทั่วไปก็มักใช้คำกลางๆ ว่า management development^{8, 9} แต่ในที่นี้จะได้แยกพิจารณาต่างหากจากกัน ทั้งนี้เนื่องจากขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละระดับแตกต่างกันนั่นเอง

อนึ่ง การพัฒนาบุคคลในระดับบังคับบัญชา โดยทั่วไปมักจะใช้คำว่า พัฒนามากกว่าฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะการพัฒนาเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่อง และเกี่ยวกับความเจริญเติบโต (growth) ในหน้าที่การงาน ซึ่งมีอยู่หลาย ๆ ด้าน และในขอบเขตที่กว้างขวาง มีใช้ต้องการจะฝึกฝนในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ ทั้งยังเป็นกิจกรรมที่มีเป้าหมายในระยะยาว (long-range objective) ดังนั้นจึงมักนิยมใช้คำว่า การพัฒนาการจัดการ (management development) หรือการพัฒนาผู้บริหาร (executive development) มากกว่าคำว่า การฝึกอบรมฝ่ายจัดการหรือนักบริหาร

3.1 การพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบังคับบัญชาชั้นต้น (Supervisory Development)

เจ้าหน้าที่ระดับบังคับบัญชาชั้นต้น หรือที่เรียกว่า first-line supervisor หรือ foreman นั้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นกลุ่มที่อยู่ล่างสุดในโครงสร้างของฝ่ายจัดการผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเหล่านี้โดยมากมักเป็นคนงานมาก่อน และได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา จึงมีทั้งประสบการณ์ในงานและรู้จักคุ้นเคยกับองค์การเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม การได้รับการเลื่อนขึ้นมาเป็นหัวหน้างานนั้นทำให้ลักษณะงานและความรับผิดชอบ ตลอดจนสถานะและบทบาทของบุคคลนั้นเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีผลกระทบต่อวิธีการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ และพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลผู้นั้นด้วย เป็นต้นว่า หัวหน้างานจะต้องรับแผนงาน นโยบาย และคำสั่งจากฝ่ายจัดการมาปฏิบัติให้ลุล่วงโดยมอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ลงมือปฏิบัติภายใต้การแนะนำและควบคุมดูแลของตน หัวหน้างานจึงต้องรับผิดชอบผลงานของลูกน้องต่อฝ่ายจัดการ ด้วยสถานะเช่นนี้หัวหน้าจึงอยู่ตรงกลางระหว่างฝ่ายจัดการและคนงาน โดยถูกคาดหวังให้เป็นตัวแทนของฝ่ายจัดการในการนำภารกิจขององค์การไปปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ และในขณะเดียวกันก็เป็นปากเสียงแทนฝ่ายคนงานในทัศนะของผู้ใช้แรงงาน



สภาพการณ์เช่นนี้ มักสร้างความคับข้องใจให้แก่หัวหน้างาน เพราะถ้าหัวหน้างานอยู่ฝ่าย นายจ้าง ก็อาจจะไม่ได้รับความไว้วางใจจากคนงาน แต่ถ้าหัวหน้างานอยู่ฝ่ายคนงานก็อาจถูกฝ่ายจัดการเกิดความระแวงแคลงใจ การพยายามเอาอกเอาใจทั้งสองฝ่าย บางครั้งก็ถูกเหมารว่าเป็นคน ไม่อยู่กับร่องกับรอย คบไม่ได้ ปัญหาเช่นนี้ผู้รับผิดชอบในด้านการฝึกอบรมอาจเข้ามาช่วยได้ ทั้งนี้ทั้งฝ่ายที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรมและฝ่ายหัวหน้างานจะต้องยอมรับบทบาทของ หัวหน้างานว่าอยู่ระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายคนงาน ดังนั้นหัวหน้างานจึงต้องเผชิญกับความขัดแย้งอยู่เสมอ แต่ต้องหาทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งนี้ ก็โดยยึดความต้องการและเป้าหมายของส่วนรวมเป็นหลัก นอกจากนี้หัวหน้างานจะต้องรู้วิธีการที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมา ได้รับการปฏิบัติจัดทำสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยผู้อื่น ดังนั้นหลักสูตรและเนื้อหา ในโครงการพัฒนาหัวหน้างานจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก

หลักสูตรและเนื้อหาของโครงการพัฒนาหัวหน้างาน

หลักสูตรและเนื้อหาของโครงการพัฒนาเจ้าหน้าที่บังคับบัญชาในระดับต้น ควรจัดให้สนองตอบต่อความจำเป็น หรือความต้องการ (needs) ในการพัฒนา ซึ่งเราอาจจะพิจารณาเพื่อให้ทราบถึงความจำเป็นว่ามีอะไรบ้าง โดยการทำการสำรวจความจำเป็น (survey needs) โดยอาศัยวิธีการต่าง ๆ เช่น การทดลอง (testing) การสำรวจความคิดเห็น (opinion survey) การทำการวิเคราะห์งาน (job analysis) การประเมินผลงาน (job evaluation) และ ฯลฯ ทั้งนี้โดยยึดภาระหน้าที่หรืองานของหัวหน้างานเป็นหลัก และพิจารณาถึงเรื่องอื่น ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานเป็นส่วนประกอบด้วย เนื้อหาของโครงการพัฒนาจึงมิใช่เป็นโครงการครอบจักรวาลที่จะพัฒนาหัวหน้างานทุก ๆ คนได้เหมือนกันหมด แต่ควรจัดเนื้อหาและหลักสูตรของโครงการได้สอดคล้องกับความจำเป็นหรือความต้องการ

จากการสำรวจถึงหน้าที่หลักของหัวหน้างาน เพื่อให้ทราบความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้หัวหน้างานปฏิบัติภารกิจของตนได้ดียิ่งขึ้นนั้น ได้แบ่งภารกิจหลักของหัวหน้างานออกได้เป็น 5 ประการ คือ¹⁰

1. การผลิตหรือการให้บริการ (production of service)
2. การรักษาความสัมพันธ์อันดีในหมู่พนักงาน (employee relations)
3. การบำรุงรักษา (maintenance)
4. การควบคุม (control)
5. การสื่อความเข้าใจ (communication)

หลักสูตรของโครงการหัวหน้างาน เพื่อตอบสนองความจำเป็นในการพัฒนาหัวหน้างาน ให้ปฏิบัติภารกิจหลักเหล่านี้ให้ดียิ่งขึ้น ได้แก่ ¹¹

1. หลักสูตรที่ตอบสนองความจำเป็นในการพัฒนาการผลิตและการให้บริการ

ในการพัฒนาการผลิตและการให้บริการ หัวหน้างานจำเป็นต้องรู้ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

ก. ขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเกี่ยวกับการผลิตและการให้บริการนั้น ๆ

ข. ภาระหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการให้บริการ

ค. หน้าที่ในการจัดการด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน (planning) การจัดการงานและคน (organizing) การสั่งการ (directing) การควบคุม (controlling) การประสานงาน (coordinating) และการประเมินผลงาน (evaluating)

ตัวอย่างหลักสูตรในเรื่องนี้ได้แก่ กระบวนการผลิตสินค้าและการให้บริการขององค์กรนั้น ๆ การตัดสินใจ ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์กรนั้น ๆ การพัฒนามาตรฐานการทำงาน การปรับปรุงวิธีการทำงาน การแนะนำงาน และการสอนงานให้แก่พนักงานที่เข้าใหม่

2. หลักสูตรที่ตอบสนองความจำเป็นในการพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์

ในการพัฒนามนุษยสัมพันธ์นั้น หัวหน้างานจำเป็นต้องรู้ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

ก. จิตวิทยา - หลักการและแนวปฏิบัติในการบังคับบัญชาและทำงานกับบุคคล (individual)

ข. สังคมวิทยา - หลักการและแนวปฏิบัติในการบังคับบัญชาและทำงานกับกลุ่มคน

ค. นโยบายและขบวนการทำงานที่มีผลกระทบโดยตรงต่อพฤติกรรมของพนักงาน เช่น ผลประโยชน์ของพนักงาน ข้อตกลงกับสหภาพ เป็นต้น

ตัวอย่างหลักสูตรในเรื่องเหล่านี้ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ การรักษาวินัย การบังคับบัญชา นโยบายด้านการบริหารงานบุคคล ความเป็นผู้นำ การรับข้อร้องทุกข์

3. หลักสูตรที่ตอบสนองความจำเป็นในการพัฒนาด้านการบำรุงรักษา

การพัฒนาหัวหน้างานในด้านการจัดเก็บอุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงาน และซ่อมบำรุงนั้น มีเรื่องต่าง ๆ ที่หัวหน้างานควรรู้ คือ

ก. บริการในด้านจัดซ่อม และบำรุงรักษา ที่จัดให้แก่ผู้บังคับบัญชา

ข. หลักการและแนวปฏิบัติในการบำรุงรักษา

ค. ความสัมพันธ์ระหว่างการบำรุงรักษาและความสำเร็จของงาน (การผลิตและการให้บริการ)

ตัวอย่างหลักสูตรในเรื่องเหล่านี้ได้แก่ การซ่อมบำรุง การดูแลรักษา นโยบายการบำรุงรักษา

4. หลักสูตรที่ตอบสนองความจำเป็นในการพัฒนาด้านการควบคุม

หัวหน้างานมีภารกิจที่สำคัญในการควบคุมด้านต่าง ๆ เช่น ต้นทุน วิธีการทำงาน คุณภาพของสินค้า หรือบริการ เพื่อให้ผลงานที่ออกมาถึงพร้อมด้วยประสิทธิภาพประสิทธิผล และประหยัด ดังนั้นหัวหน้างานจึงควรเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ก. เป้าหมายในการควบคุมในการจัดการ

ข. นโยบายและวิธีดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมเฉพาะเรื่อง

ค. บทบาททั้งโดยทางตรง และโดยทางอ้อมของหัวหน้างานในการควบคุมการทำงาน

ตัวอย่างหลักสูตรในเรื่องเหล่านี้ได้แก่ การวางแผนงาน (job planning) การควบคุมต้นทุน นโยบายและวิธีดำเนินการของบริษัทเกี่ยวกับการควบคุม การควบคุมคุณภาพ การรักษาความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

5. หลักสูตรที่ตอบสนองความจำเป็นในการพัฒนาการสื่อสารความเข้าใจ

การสื่อสารความเข้าใจเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหัวหน้างาน เพราะหัวหน้างานอาจต้องทำการให้และรวบรวมข่าวสารข้อมูล ต้องสั่งงาน ต้องตีความนโยบายขององค์กร เป็นต้น หัวหน้างานจึงควรรู้ในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้

ก. นโยบายและวิธีการในการสื่อสารความเข้าใจภายในองค์กรนั้น ๆ

ข. การสื่อสารความเข้าใจโดยการพูดและการเขียน

ค. ผลของการสื่อสารความเข้าใจของหัวหน้างานกับความสำเร็จของงาน

ตัวอย่างหลักสูตรเกี่ยวกับการสื่อสารความเข้าใจ ได้แก่ เทคนิคในการประชุม และการนำประชุม เทคนิคในการสัมภาษณ์ เทคนิคในการให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาหารือการพูดในที่ชุมชน การเขียนรายงาน เป็นต้น

3.2 การพัฒนาการจัดการและการพัฒนานักบริหาร (Management Development and Executive Development)

โดยทั่วไป เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาการจัดการและการพัฒนานักบริหารมักใช้คำที่มีความหมายเป็นกลาง ๆ คือ management development ซึ่งหมายถึงกิจกรรมใด ๆ ที่ได้มีการวางแผน

ไว้ล่วงหน้าที่จะใช้ให้บุคคลที่อยู่ในระดับจัดการได้มีความสามารถเพิ่มมากขึ้น หรือช่วยเตรียมบุคคลที่จะเข้ามาอยู่ในระดับจัดการให้สามารถรับมือกับภารกิจและความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้นได้ หรือกล่าวโดยสรุปก็คือ กิจกรรมที่ได้มีการวางแผนเตรียมไว้เพื่อพัฒนาบุคคลที่ทำหน้าที่ในการจัดการ หรือบริหารงานนั่นเอง จากความหมายโดยนัยนี้จะเห็นได้ว่า management development จึงเป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมไปยังการจัดการทุกระดับ ทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง¹²

สำหรับความหมายอย่างแคบ การพัฒนาการจัดการ หรือ management development หมายถึง การพัฒนาบุคคลที่อยู่ในระดับการบังคับบัญชาระดับกลาง (middle manager) ซึ่งมีชื่อเรียกต่าง ๆ กันออกไป เช่น ผู้จัดการส่วน ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้ากอง ผู้อำนวยการ เป็นต้น ส่วนคำว่า executive development ก็มักนิยมใช้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งในองค์การหนึ่ง ๆ อาจจะมีเพียง 2-3 คนเท่านั้น ความหมายของคำว่า executive development จึงค่อนข้างจะอยู่ในวงจำกัด นักวิชาการบางท่านจึงได้ใช้คำว่า management development ให้หมายรวมถึงการพัฒนาผู้บริหารด้วย เพราะโดยตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบแล้ว ภารกิจหลักของนักบริหารก็คือการจัดการหรือการบริหารนั่นเอง¹³ ดังนั้นทักษะในการบริหารงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ในที่นี้จึงกล่าวรวมถึงการพัฒนาการจัดการและการพัฒนาผู้บริหารไว้ในหัวข้อเดียวกัน โดยจะแยกพิจารณาเฉพาะในบางประเด็นเท่านั้น

ความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาการจัดการและพัฒนานักบริหาร

การพัฒนาการจัดการและการพัฒนานักบริหารกลายเป็นความจำเป็นสำหรับทุกวงการ ทั้งภาคธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ และราชการ ไม่ว่ากิจการเหล่านั้นจะเป็นกิจการขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่ก็ตาม มีเหตุผลหลายประการที่ทำให้ต้องมีการเร่งพัฒนาการจัดการและพัฒนานักบริหาร และส่งผลให้การพัฒนาด้านนี้แพร่ขยายไปอย่างกว้างขวางและรวดเร็วยิ่งขึ้น กล่าวคือ¹⁴

1. การขาดแคลนกำลังคนทางการจัดการอันเนื่องมาจากสงครามโลกครั้งที่หนึ่งและสอง

จากสงครามโลกทั้งสองครั้ง ทำให้ต้องเสียกำลังคนไปในสนามรบเป็นจำนวนมาก วิธีการฝึกอบรมแบบเก่าคือ วิธีการแบบลูกมือ (apprenticeship) ก็ไม่สามารถผลิตบุคลากรที่มีฝีมือและมีความสามารถได้ทันกับความต้องการในการที่จะฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ

2. การขยายตัวทางเศรษฐกิจ

ภายหลังสงครามโลกทั้งสองครั้ง ได้มีการฟื้นฟูบูรณะเศรษฐกิจของประเทศทั้งในด้านอุตสาหกรรม การค้า การขยายบริการของรัฐบาล และการติดต่อค้าขายระหว่างประเทศ ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้เจริญเติบโตมากขึ้น และมีการแข่งขันกันมากขึ้น องค์กรต่าง ๆ กระจายสาขาไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ จึงจำเป็นต้องมีนักบริหารที่มีความสามารถมาประจำยังสาขาต่าง ๆ และส่วนกลาง เพื่อให้การดำเนินการของกิจการนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จ

3. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี

ความก้าวหน้าในทางเทคโนโลยี นับได้ว่าเป็นจุดเด่นของสังคมยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จะเห็นได้ว่าได้มีประดิษฐ์กรรมใหม่ ๆ ทางด้านเครื่องมือเครื่องใช้ และอุปกรณ์ที่จะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น วิธีการทำงานโดยเครื่องจักรอัตโนมัติ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ และอุปกรณ์ไฟฟ้าแบบต่าง ๆ ฝ่ายจัดการจะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในองค์กรให้สามารถมีกำลังการผลิตที่ทัดเทียมกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอด และสามารถแข่งขันอยู่ในตลาดได้ ทั้งยังต้องสามารถชี้แนะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

4. กฎหมายและข้อบังคับจากรัฐบาล

เมื่อเศรษฐกิจเจริญเติบโตมากขึ้น ปัญหาต่าง ๆ ก็สลับซับซ้อนมากขึ้น เช่น ปัญหาในด้านแรงงาน ภาษีอากร ภาษีศุลกากร ปัญหาคนต่างด้าวเข้ามาทำงานในประเทศ ปัญหาเกี่ยวกับการลงทุนของบริษัทข้ามชาติต่าง ๆ เป็นต้น ทำให้รัฐบาลจำต้องเข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องมากขึ้น เช่น การตรากฎหมายในเรื่องต่าง ๆ เพื่อควบคุมให้ความคุ้มครองและรักษาผลประโยชน์ของประเทศและฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ฝ่ายจัดการจึงจำเป็นต้องติดตามให้ทันเหตุการณ์และรู้จักแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

จากเหตุผลเหล่านี้ แนวความคิดในการพัฒนานักบริหารจึงได้เปลี่ยนไปจากเดิม ที่มีแนวความคิดว่า การพัฒนานักบริหารเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น บุคคลที่มี “แวว” ที่จะเป็นนักบริหารได้จะก้าวเด่นออกมาจากบุคคลอื่น ๆ เสมือนหนึ่งหวักะที่ที่แยกตัวและลอยขึ้นมาเหนือผิวกะที่ทั้งปวง นอกจากนี้อีกแนวความคิดหนึ่งมีความเห็นว่า การพัฒนานักบริหารเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น เพราะประสบการณ์ในงานจะหล่อหลอมให้บุคคลเป็นนักบริหารได้ แม้จะต้องใช้ระยะเวลาบ้าง ดังนั้นในยุคสมัยหนึ่งเมื่อไม่นานมานี้ เราจะพบว่าบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนักบริหารมักจะมีอายุใกล้เคียงกันเป็นส่วนมาก อย่างไรก็ตาม แนวความคิดในการพัฒนานักบริหารในปัจจุบันได้เปลี่ยน

ไป โดยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนานักบริหารมากขึ้น ค่านิยมที่ว่าการบริหารงานเป็นศิลป์ ซึ่งต้องอาศัยบุคลิกภาพเฉพาะตัว (trait) และพรสวรรค์ (gift) ที่แต่ละบุคคลมีไม่ทัดเทียมกันนั้นได้เปลี่ยนเป็นว่า การบริหารเป็นศาสตร์ที่สามารถเรียนรู้ได้ และสามารถยึดถือเป็นอาชีพ (profession) ได้ ดังนั้นการก้าวไปสู่ผู้บริหารจึงเป็นหนทางที่สามารถพัฒนาได้ มิใช่โดยอาศัยบุคลิกภาพและประสบการณ์เท่านั้น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการรองรับการพัฒนาผู้บริหารคือ พื้นฐานการศึกษา เราจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันองค์การที่ทันสมัย นักบริหารมักเป็นคนหนุ่มที่ไม่ใช่เจ้าของกิจการ แต่เป็นผู้ที่มีพื้นฐานการศึกษาที่ค่อนข้างสูง ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทัศนคติที่กว้างขวาง^{15, 16}

วัตถุประสงค์ในการพัฒนาการจัดการและพัฒนานักบริหาร

การพัฒนาการจัดการและการพัฒนานักบริหาร มีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ¹⁷

1. เพื่อเป็นการยกระดับการทำงานของฝ่ายจัดการให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น อันนับว่าเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะหน้า (immediate objective)
2. เพื่อเตรียมคนที่มีศักยภาพในการจัดการให้สามารถรับงานของฝ่ายจัดการได้ในภาคหน้า ซึ่งหมายถึงต้องมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น โดยนับนี้เป็นวัตถุประสงค์ในระยะยาว (long-range objective)

จากวัตถุประสงค์ทั้งสองประการข้างต้นนั้น สามารถนำมาเขียนเป็นสมการได้ว่า

$$MD = IPP + PFF \text{ หรือ}$$

$$MD = \text{Improving Present Performance} + \text{Preparing for the Future} \text{ หรือ}$$

$$MD = \text{การปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น} + \text{การเตรียมคนสำหรับอนาคต}$$

นอกจากวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ประการดังกล่าวแล้ว ผลพลอยได้ที่ตามมาคือ เป็นการช่วยในการวางแผนบุคคลและสรรหาบุคคลโดยการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน ซึ่งผลในประการหลังนี้จะทำให้ขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์การดีขึ้น

ขั้นตอนที่สำคัญในการวางแผนพัฒนา¹⁸

1. การวิเคราะห์องค์การ (organization analysis)

การวิเคราะห์องค์การจะจัดทำใน 2 ลักษณะ คือ

ก. การวิเคราะห์สภาพการณ์ขององค์การในปัจจุบัน (present state)

การวิเคราะห์ในระดับนี้ ก็เพื่อจะได้ทราบถึงกำลังการผลิต และให้บริการขององค์การในปัจจุบัน โครงสร้างขององค์การ กำลังคนในตำแหน่งต่างๆ และในหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ

ข้อมูลที่สำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์ระดับนี้ คือ

- แผนภูมิองค์กร (organization chart)
- ประวัติการทำงานของบุคคล (personal history record)
- สถิติการออกจากงานของพนักงาน (personnel turnover statistics)
- job description (เพื่อพิจารณาว่าตำแหน่งต่าง ๆ ในปัจจุบันมีหน้าที่ความรับผิดชอบ

ที่เหมาะสมหรือไม่ หรือควรจะปรับปรุงให้เหมาะสมอย่างไร เช่น ยุบเลิกบางตำแหน่ง รวมสองตำแหน่งเป็นตำแหน่งเดียวกัน หรือแยกตำแหน่งเดิมเป็นสองตำแหน่ง เพราะมีหน้าที่ความรับผิดชอบมาก เป็นต้น)

ข. วิเคราะห์องค์การในอุดมคติ (ideal state)

ข้อมูลจากการวิเคราะห์ในข้อ ก. จะช่วยในการจัดทำโครงสร้างการจัดการในอนาคต (blueprint of the future management structure) เพื่อให้ตอบสนองต่อเป้าหมายที่เราได้ตั้งเอาไว้ว่าจะให้องค์การขยายตัวทั้งด้านการผลิตและบริการ ไปในทิศทางใดและในอัตราเท่าไร ผลการปรับปรุงองค์การนี้จะต้องใช้นักบริหารเพิ่มขึ้นเท่าใด เพื่อจะได้เตรียมการให้สอดคล้องกับเวลาและความต้องการได้อย่างเหมาะสม ข้อมูลที่สำคัญที่ช่วยในการกำหนดเป้าหมายในอนาคตขององค์การเพื่อนำมาเป็นหลักในการวางโครงสร้างองค์การและการจัดการ ได้แก่

- ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทางการตลาด
- ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มของธุรกิจ การผลิต และการค้าทั้งภายในและต่างประเทศ
- ข้อมูลเกี่ยวกับการแข่งขันในธุรกิจประเภทเดียวกัน
- ข้อมูลเกี่ยวกับประชากร ทั้งจำนวนและพฤติกรรมของผู้บริโภค
- ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาล

อาจกล่าวได้ว่า พิมพ์เขียวขององค์การในอนาคตนี้ เป็นพื้นฐานสำคัญในการวางแผนพัฒนาการจัดการและพัฒนาผู้บริหาร

2. การสำรวจอัตรากำลังระดับผู้บริหารและการประเมินความสามารถของนักบริหาร (Personnel Inventory and Performance Appraisal)

ในขั้นตอนนี้เป็นการสำรวจถึงกำลังคนในปัจจุบันในตำแหน่งเกี่ยวกับการบริหารว่ามีอยู่เป็นจำนวนเท่าใดในแต่ละหน่วย แยกเป็นเพศชาย-หญิง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การฝึกอบรมที่ผ่านมา อายุ อายุการทำงานในองค์กรแห่งนี้ อายุงานในตำแหน่งล่าสุด ประวัติการเลื่อนขั้นเงินเดือนและตำแหน่ง ประวัติเกี่ยวกับความดี-ความชอบ การถูกลงโทษทางวินัย ความสามารถพิเศษอื่น ๆ สุขภาพอนาคต เป็นต้น

นอกจากนี้ยังทำการประเมินความสามารถของนักบริหารในปัจจุบัน โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้ กับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้โดยใช้ job description ซึ่งพรรณนาถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง เป็นพื้นฐานในการสร้างมาตรฐานของงาน ปัจจัยอื่น ๆ ที่ใช้ประกอบในการประเมินความสามารถของฝ่ายจัดการยังได้แก่ การปรับปรุงตนเอง การแสวงหาความรู้ การเอาใจใส่ต่องาน ความรับผิดชอบ ความสามารถในการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและต่อองค์กร สัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตามการประเมินความสามารถจะต้องกระทำด้วยความปราศจากอคติหรือลำเอียง

3. การพิจารณากำหนดความจำเป็นในการพัฒนา

ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 จะเป็นประโยชน์อย่างมากในการพิจารณาถึงความจำเป็นในการพัฒนา ซึ่งในที่นี้จะได้แยกเป็น 2 ระดับ คือ

3.1 ฝ่ายจัดการในปัจจุบัน (present manager)

ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความสามารถในปัจจุบันของนักบริหาร job description แผนธุรกิจ และการสำรวจอัตรากำลังของนักบริหารในปัจจุบัน (personnel inventory) จะชี้ให้เห็นถึงความสามารถในปัจจุบันของนักบริหารว่าอยู่ในระดับใด ต้องมีการปรับปรุงในด้านไหนอย่างไร

3.2 นักบริหารที่มีศักยภาพ (potential manager) สำหรับโครงสร้างการจัดการในอนาคต

ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความสามารถของนักบริหารในอนาคต job description, personnel inventory และแผนงานโครงสร้างองค์กรในอนาคตจะทำให้เราทราบว่า กำลังคนความสามารถของนักบริหารในปัจจุบันเป็นอย่างไร ใครบ้างที่มีศักยภาพที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ซึ่งหมายถึงต้องสามารถรับมือกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นได้ บุคคลเหล่านั้นควรจะได้รับพัฒนาในด้านไหนอย่างไร

ในข้อ 3.2 นี้ เครื่องมือที่สำคัญได้แก่ การวิเคราะห์ตำแหน่งวิกฤติ (analysis of critical position) ตารางทดแทนกำลังคน (replacement table) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (position specification)

ก. การวิเคราะห์ตำแหน่งวิกฤติ (analysis of critical position)

ในที่นี้เป็นการศึกษาว่าตำแหน่งใดจะว่างลงบ้าง ในสาขาหนึ่ง ๆ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งขณะนั้นคือใคร เหตุผลที่ตำแหน่งนั้นว่างลงและจะว่างลงเมื่อใด

วันที่ 1 มกราคม 2525 การวิเคราะห์ตำแหน่งวิกฤต		บัญชี สาขา		
ตำแหน่ง	ผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน	สถานที่	เหตุผล	วันที่จะครบวาระ
สมุหบัญชี	นายชาญ คุ่มดี	สระบุรี	เกษียณอายุ	1 พ.ค. 25
สมุหบัญชี	นายสกันท์ จันทร์แรม	ทุ่งสง	อาจได้รับเลื่อน เป็น ผจก.	30 ธ.ค. 26

ข. ตารางการแทนที่ (replacement table)

ตารางแทนที่กำลังคนจะบรรจุรายชื่อของบุคคลที่มีศักยภาพที่คาดว่า จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไป ตำแหน่งปัจจุบันของบุคคลเหล่านั้น สถานที่ทำงาน อายุงานกับองค์การ

วันที่ 1 มกราคม 2525 ตารางการแทนที่เพื่อการพัฒนาการจัดการ		สมุหบัญชี ตำแหน่งหรือสาขา		
ชื่อ	ตำแหน่งปัจจุบัน	สถานที่	อายุ	อายุงาน
นายไกรสร พรสวรรค์	นักบัญชีต้นทุน	แก่งคอย	35	9 ปี 3 เดือน
นายดิศกร มาดี	นักบัญชีต้นทุนและ สถิติ	ลำปาง	31	7 ปี
นายทองสม วังริน	นักบัญชีทั่วไป	สงขลา	44	10 ปี 1 เดือน

ด้วยเครื่องมือทั้งสองประการ จะทำให้ทราบว่าตำแหน่งใดจะว่างลง และมีใครบ้างที่มีศักยภาพพอที่จะได้รับการแต่งตั้งให้บรรจุในตำแหน่งที่ว่างลงนั้น บุคคลผู้นั้นจะต้องได้รับการพัฒนาในด้านใด จากนั้นจึงวางโครงการฝึกอบรมแก่บุคคลเหล่านั้น อาจจะเป็นกลุ่ม หรือเป็นรายบุคคล (individualized program) ตามความเหมาะสม

อนึ่ง ในตำแหน่งหนึ่ง ๆ อาจมีบุคคลที่มีศักยภาพสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หลายคนก็ได้ หรือคน ๆ หนึ่งอาจได้รับเสนอชื่อสำหรับไปดำรงตำแหน่งต่าง ๆ มากกว่าหนึ่งตำแหน่งก็ได้ จากนั้นจึงค่อยทำการคัดเลือกตามความเหมาะสม

ก. คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ (position specification)

คุณสมบัติสำหรับตำแหน่ง (position specification) เป็นข้อมูลที่สำคัญที่จะทำให้ทราบ ว่าผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการในสาขาใดสาขาหนึ่ง จำเป็นต้องมีคุณสมบัติ อะไรบ้างสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ ดังนั้น position specification จึงเป็นแนวทางที่จะทำให้ทราบ ได้ว่าผู้ที่มีศักยภาพในตำแหน่งจัดการนั้น ๆ มีคุณสมบัติตามที่บ่งไว้หรือไม่ หรือขาดคุณสมบัติ ในด้านใดก็จะได้จัดให้มีการพัฒนาในด้านนั้น ๆ ต่อไป

4. การพัฒนาตามแผน (Planned Development))

เมื่อได้หาความจำเป็น (needs) ในการพัฒนาฝ่ายจัดการแล้วว่าจะต้องมีการพัฒนาในด้าน ไດบ้าง ขึ้นต่อไปก็เป็นการร่างโครงการ (program) การพัฒนาซึ่งอาจจะกระทำเป็นกลุ่มหรือเป็น รายบุคคลก็ได้ ในกรณีที่บุคคลหนึ่งได้รับการเสนอชื่อสำหรับตำแหน่งผู้บริหารมากกว่าหนึ่ง ตำแหน่ง และตำแหน่งเหล่านั้นต้องการคุณสมบัติแตกต่างกันออกไป ก็อาจจัดให้มีการพัฒนาใน เรื่องต่าง ๆ ตามคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ เหล่านั้น

ในการวางแผนโครงการจะต้องพิจารณาว่า จะจัดให้มีการพัฒนาเมื่อไร (when) ที่ไหน (where) อย่างไร (how) และใคร (who) เป็นผู้ติดตามผลการพัฒนาสำหรับการเลือกวิธีการพัฒนานั้น จะ ต้องเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับเนื้อหา หลักสูตร จะต้องพิจารณาว่าวิธีการที่เลือกไว้ นั้น สามารถ นำมาใช้ได้หรือไม่ในท้องที่นั้น เช่น มีวิทยากรใหม่ มีเวลาเพียงพอหรือไม่ เป็นต้น ที่สำคัญอีก ประการหนึ่งคือ ต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายสำหรับวิธีการฝึกอบรมแต่ละวิธีด้วย

เนื้อหาและหลักสูตร

เนื่องจากธรรมชาติของนักบริหารเป็น generalist มิใช่ specialist ตำแหน่งบริหารหรือ ฝ่ายจัดการจึงต้องการทักษะในด้านการใช้ความคิด (conceptual skill) มากกว่าในด้านเทคนิค (technical skill) ซึ่งแตกต่างไปจากพนักงานในระดับล่างขององค์การ ดังนั้นเนื้อหาหลักสูตรใน การพัฒนาจึงมีขอบเขตที่กว้างขวาง ไม่เจาะจงเฉพาะในเรื่องหนึ่ง แต่ควรจัดให้เหมาะสมกับ คุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ สำหรับคุณสมบัติโดยทั่ว ๆ ไปของนักบริหารได้แก่⁽²⁰⁾

1. ด้านความรู้ (knowledge)

นักบริหารควรมีความรู้ในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

- กิจการและการเคลื่อนไหวในวงการของตน เช่น ธุรกิจประเภทเดียวกัน
- นโยบาย ข้อบังคับ กฎหมายของรัฐบาลที่เกี่ยวกับกิจการหรือธุรกิจในวงการนั้น ๆ
- กิจการทางการเมืองภายในประเทศและทั่วโลก
- กระบวนการบริหารงานตั้งแต่ การวางแผนงาน การจัดองค์การ การจัดกำลังคน การสั่งการ การประสานงาน การควบคุมงาน
- ตลาดใหม่ ๆ ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ พัฒนาการด้านเทคโนโลยี
- กระบวนการในการผลิตและขายสินค้าหรือบริการในองค์การของตน

2. ด้านประสบการณ์ (experience)

ผู้ที่จะเป็นนักบริหารควรมีประสบการณ์ในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรจะรู้งานทุกด้านในกิจการของตน เช่น การผลิต การขาย การบริหารทั่วไป การเงิน และ ฯลฯ เพื่อจะได้มีวิจาร์ณญาณที่กว้างขวาง และควรมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาการบริหารในระดับสูงด้วย นอกจากนี้นักบริหารควรมีประสบการณ์ทั้งจากการเป็นหน่วยงานหลัก (line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (staff) และที่สำคัญสำหรับนักบริหารระดับสูงคือ การมีประสบการณ์ในธุรกิจหลาย ๆ แบบ และงานที่มีความเสี่ยงสูง

ขั้นตอนในการแสวงหาประสบการณ์เพื่อให้ได้เข้าไปสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูง คือการหมุนเวียนเปลี่ยนงานตามลำดับขั้นที่เสนอโดย Walter R. Mahler มีดังนี้²¹

1. จากพนักงานเป็นผู้จัดการเฉพาะกิจการ (functional manager)
2. จากผู้จัดการเฉพาะกิจการเป็นผู้จัดการทั่วไป (general manager)
3. จากการจัดการเพียงธุรกิจเดียวเป็นจัดการหลาย ๆ ธุรกิจ
4. จากการจัดการหลาย ๆ ธุรกิจเป็นผู้นำสูงสุดของสถาบันธุรกิจนั้น (institution leader)

หรือเป็นผู้นำแห่งวงการนั้น เช่น เป็นผู้นำของวงการรถยนต์ วงการปูนซีเมนต์ เป็นต้น

3. ด้านความสามารถ

นักบริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในหลาย ๆ ด้าน เป็นต้นว่า

- ความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าได้แม่นยำ และตัดสินใจได้ถูกต้อง
- ความสามารถในการคำนวณการเสี่ยง และยอมเสี่ยงในสิ่งที่ได้คิดคำนวณอย่างดีแล้ว
- ความสามารถในการวางแผน และนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การอย่างนุ่มนวล
- ความสามารถในการพิจารณาปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างกว้างขวาง โดยสามารถพิจารณาทั้ง 3 ด้านพร้อม ๆ กัน คือ ด้านการเงิน เทคนิค และมนุษย์ และโดยปราศจากอคติลำเอียง

- ความสามารถในการสร้างทีมงาน (team work) การบังคับบัญชาจากผู้เชี่ยวชาญระดับสูง ผู้ชำนาญการในด้านต่าง ๆ และคนกลุ่มต่าง ๆ
- ความสามารถในการนำวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการ เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคำนวณแบบอัตโนมัติ เป็นต้น
- ความสามารถในการมอบอำนาจและควบคุมกิจการขององค์กรใหญ่ ๆ

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่บังคับบัญชาในระดับต้น-กลาง-สูง

การฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบังคับบัญชา โดยทั่วไปจะใช้วิธีการฝึกอบรมขณะลงมือปฏิบัติงาน (on-the-job-training) ควบคู่ไปกับการฝึกอบรมโดยไม่ลงมือปฏิบัติงาน (off-the-job training) เช่น ใช้วิธีการสอนงาน (coaching) การหมุนเวียนงาน (job rotation) การมอบหมายงานให้ทำเป็นพิเศษ (special assignment) การบรรยาย การประชุมแบบต่าง ๆ กรณีศึกษา (case study) การจำลองจากของจริง (simulation techniques) และ ฯลฯ จากการสำรวจของ Sterling D. Huggens พบว่า ประสิทธิภาพของวิธีการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ สำหรับการพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบังคับบัญชาแตกต่างกันดังนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้ถึง 75% จากการฝึกอบรมขณะลงมือปฏิบัติงาน และสามารถเรียนรู้ได้ 30-50% จากการเข้ามีส่วนร่วมในการอภิปรายและการประชุมแบบต่าง ๆ ส่วนการเรียนรู้โดยการฟังคำบรรยายนั้น เรียนรู้ได้เพียง 10-15% เท่านั้น²²

อย่างไรก็ตาม วิธีการฝึกอบรมแต่ละวิธีอาจมีความเหมาะสมกับเนื้อหาต่าง ๆ กันไป จึงควรมีการเลือกใช้ให้เหมาะสม เช่น วิธีการฝึกอบรมขณะลงมือปฏิบัติงาน เหมาะสำหรับการให้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานซึ่งเห็นในระยะเวลาอันสั้น การเรียนรู้จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อมีการมอบหมายความรับผิดชอบให้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นการเน้นย้ำ (reinforce) การเรียนรู้จากทฤษฎี นอกจากนั้นการได้ลงมือปฏิบัติยังเป็นการประยุกต์ทฤษฎีมาสู่การปฏิบัติที่เหมาะสมกับภาวะการณต่าง ๆ ในองค์การอีกด้วย

การฝึกอบรมโดยไม่ลงมือปฏิบัติงานเหมาะสำหรับการให้ความรู้ เช่น ความรู้ในทางทฤษฎีและเทคโนโลยีใหม่ ๆ การกระตุ้นให้มีการใช้ความคิด การนำเอาประสบการณ์ที่ได้รับมาวิเคราะห์การพัฒนาให้มีความตระหนักในปัจจุบันที่เกี่ยวกับมนุษย์และปัจจัยทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

การเลือกวิธีการฝึกอบรมว่าจะใช้วิธีการใดนั้น ควรพิจารณาควบคู่ไปกับปัจจัยอื่น ๆ ด้วย เช่น สภาพการทำงาน ความพร้อมของเครื่องมือ อุปกรณ์ ครูผู้สอน เวลา วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมว่าจะให้รู้ในทางทฤษฎีหรือทางปฏิบัติ ค่าใช้จ่าย การเรียนรู้เป็นกลุ่มในการฝึกอบรมซึ่งโดยทั่วไปยิ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรในระดับสูงขึ้น ก็มักใช้วิธีการเป็นรายบุคคลเช่นกัน

ภาระหน้าที่ในการให้การฝึกอบรมและพัฒนา

การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบังคับบัญชาที่เช่นเดียวกับการฝึกอบรมประเภทอื่น ๆ ที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจระหว่างหน่วยงานฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชาในระดับถัดไปในสายงานนั้น ๆ กล่าวคือ ถ้าเป็นเรื่องทั่ว ๆ ไป เช่น นโยบายขององค์กร วิธีแก้ปัญหาแบบต่าง ๆ ก็ใช้วิทยากรจากหน่วยงานฝึกอบรม แต่ถ้าเป็นความรู้เฉพาะในด้านใดด้านหนึ่ง หรือเป็นการฝึกอบรมขณะลงมือปฏิบัติงาน (on-the-job training) ก็ต้องเป็นภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญช้ายัดไปในสายงานที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ ทั้งนี้โดยมีหน่วยงานฝึกอบรมเป็นฝ่ายประสานกิจกรรมการฝึกอบรม และให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ

อนึ่ง การฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบัญชานั้น ควรจะเป็นกิจกรรมที่กระทำต่อเนื่องกัน มิใช่ทำกันครั้งเดียวแล้วก็จะเลิกกันไป เพราะยิ่งบุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากขึ้น เขาก็ยิ่งต้องเรียนรู้มากขึ้นเป็นลำดับ

การประเมินผล

การประเมินผลเจ้าหน้าที่ระดับบังคับบัญชาเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลของการฝึกอบรมเชิงปริมาณนั้นทำได้ยาก ซึ่งผิดกับการประเมินผลการทำงานระดับปฏิบัติการหรือการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญงาน ที่สามารถวัดได้แน่ชัดกว่าว่าผลจากการฝึกอบรมทำให้สามารถทำงานได้เร็วขึ้น ปลอดภัยขึ้น มีความผิดพลาดหรือมีอุบัติเหตุน้อยลงหรือไม่ แต่การฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบังคับบัญชานั้น บอกได้ยากกว่าผลของการฝึกอบรมมีส่วนทำให้การบริหารงานดีขึ้นหรือไม่ หรือมีส่วนทำให้ผลที่ตกแก่องค์กรโดยรวมเป็นไปในทางบวกหรือไม่ ทั้งนี้ เพราะผลของการฝึกอบรมและพัฒนาในระดับนี้นั้น จับต้องหรือมองเห็นได้ยาก (intangible) และไม่สามารถวัดในเชิงปริมาณได้ ทั้งยังอาจมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่ได้ก็เป็นได้ เช่น สภาพแวดล้อมขององค์กรทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เปลี่ยนแปลงไปในทางเอื้ออำนวยให้แก่องค์กร หรือปัจจัยอื่น ๆ ด้วยสาเหตุนี้ทำให้ฝ่ายบริหารมีความเคลือบแคลงใจต่อประสิทธิผลของการพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบังคับบัญชาและอ้างเป็นเหตุผลที่ไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาและวิจัยในหลาย ๆ องค์กรของนักวิชาการฝึกอบรมและพัฒนา ได้ผลเป็นที่น่าพอใจว่า การฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบังคับบัญชาได้ก่อนให้เกิดผลดีต่อองค์กรโดยส่วนรวมจริง และได้เสนอแนะว่าการประเมินผลควรกระทำทั้งในลักษณะของการ

ประเมินผลหลังการฝึกอบรม เช่น ประเมินผลปฏิกิริยา (reaction evaluation) ประเมินผลการเรียนรู้ (learning evaluation) และควรมีการติดตามผล (follow up) ซึ่งเป็นการประเมินผลโดยต่อเนื่องสำหรับบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาแล้ว ซึ่งเป็นการประเมินผลพฤติกรรมในงาน (job behavior evaluation) ทั้งนี้ต้องอาศัยการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของบุคคล การติดตามความเคลื่อนไหวในทางบวกและทางลบขององค์การ ความร่วมมือร่วมใจจากหลาย ๆ ฝ่าย ในการประเมินผล การพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเป็นสาเหตุและความเจริญและความเสื่อมขององค์การเป็นการประกอบด้วย

Belman และ Remmers ได้เสนอแนะหลักการในการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาในระดับนี้ไว้ว่า²³

1. โครงการฝึกอบรมและพัฒนาที่จัดทำโดยมีความต้องการหรือความจำเป็นเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพื้นฐาน จะประเมินผลได้ง่ายกว่า
2. โครงการระยะยาวจะประเมินผลยากกว่า
3. ควรจะมีกลุ่มควบคุม (control group) เพื่อชี้ให้เห็นชัดถึงผลของการฝึกอบรมและพัฒนาเพราะได้มีการเปรียบเทียบกัน
4. ควรตัดตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องออก และในการประเมินผลผลลัพธ์รวมจะต้องคำนึงว่าอาจมีผลกระทบจากตัวแปรเหล่านั้นด้วยก็ได้
5. การประเมินผลควรจะต้องบ่งบอกอย่างแน่ชัดถึงเงื่อนไข วิธีการ โครงการ และเป้าหมายของกิจกรรมการฝึกอบรม
6. การประเมินผลอาจกระทำโดยไม่เป็นทางการก็ได้
7. ควรจัดให้มีการประเมินผลแม้ในชั้นวางโครงการฝึกอบรม
8. การฝึกอบรมควรจะเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และครอบคลุม
9. ผลของการประเมินผลควรจะเป็นรูปแบบที่เป็นที่เข้าใจง่ายสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้อง

สรุปท้ายบท

ทุกคนในองค์การควรอยู่ภายใต้ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาโดยไม่มีที่ยกเว้น และกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาควรจะเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่อง แต่บุคคลใดควรจะได้รับ การฝึกอบรมประเภทใดนั้น ควรจะได้รับการพิจารณาอย่างเหมาะสมให้ตรงกับ ความจำเป็นหรือความต้องการ ทั้งนี้โดยได้เสนอเป็นแนวทางกว้าง ๆ ว่าบุคคลระดับใดควรมีทักษะในด้านใดบ้าง

การฝึกอบรมอาจจะกระทำเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่มก็ได้ตามแต่ความเหมาะสม ทั้งอาจกระทำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ อาจจะทำในขณะที่ลงมือปฏิบัติงานหรือโดยไม่ลงมือปฏิบัติงานก็ได้เช่นกัน แม้แต่การไปศึกษาเล่าเรียนต่อในสถาบันการศึกษาก็ถือเป็นการฝึกอบรมและพัฒนา สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คือ การพัฒนาตนเอง (self-development) ถ้าทุกคนมีความตระหนักในเรื่องนี้ กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาที่เท่ากับว่าได้สำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง

แนวคำถาม

ปรนัย : วัตถุประสงค์ในการพัฒนาการจัดการและพัฒนานักบริหาร คือ

- (1) ปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น
- (2) ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล
- (3) เตรียมคนสำหรับอนาคต
- (4) ข้อ 1 และ 3 ถูก

(เฉลย : ข้อย่อยที่ 4 คือคำตอบที่ถูก)

อัตนัย : สมมติว่าท่านเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมขององค์กรแห่งหนึ่ง และได้รับมอบหมายให้จัดการปฐมนิเทศน์พนักงานเข้าใหม่จำนวน 30 คน ท่านจะจัดปฐมนิเทศน์ในครั้งนี้ในลักษณะใด และคิดว่าพนักงานเข้าใหม่เหล่านั้นควรรู้อะไรบ้าง จงอธิบาย

เชิงอรรถ

¹ ประภิต วิริโยทัย “การฝึกคนเพื่อเพิ่มผลกำไร” เอกสารประกอบการสัมมนา (กรุงเทพฯ : สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2522), หน้า 1-3.

² *Ibid.*, หน้า 6.

³ ชาญชัย ลวิตรังสีมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์, การพัฒนาบุคคล (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2520), หน้า 158-160.

⁴ Calvin P. Otto and Rollin O. Glaser, *The Management of Training : A Handbook for Training and Development Personnel* (Reading, Mass, : Addison-Wesley Publishing Co., Inc., 1970), p. 342.

⁵ *Ibid.* pp. 343-344.

⁶ สุรัชย์ สุขโปฏก, “ประเภทของการฝึกอบรมและหลักสูตรของการฝึกอบรม” วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ฉบับพิเศษ 2508 การฝึกอบรม, (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2510), หน้า 40-42.

⁷ ประภิต วิริโยทัย, *op. cit.*, pp. 1-6.

⁸ Andrew A. Daly, “Management and Supervisory Development,” *Training and Development Handbook 2 nd ed.*, Robert L. Craig, ed., (New York : McGraw-Hill Inc., 1967). p. 22-1.

⁹ Robert B. Burr, “Management Development” *Training and Development Handbook 1 st ed.*, Robert L. Craig and Lester R. Bittel, eds., (New York : McGraw-Hill Inc., 1967), p. 363.

¹⁰ Harry S. Belman and Thomas F. Hull, “Supervisory Development,” *Training and Development Handbook 1 st ed.*, Robert L. Craig and Lester R. Bittel, eds., (New York McGraw-Hill Inc., 1967). pp.339-340.

¹¹ *Ibid.*, pp. 350-351

¹² Robert B. Burr, *op.cit.*, p.363.

¹³ *Ibid.*, p.364.

¹⁴ *Ibid.* p.364.

¹⁵ Edwin B. Flippo, *Principles of Personnel Management* (New York : McGraw-Hill Inc., 1981 I, pp.209-210.

¹⁶ Dale S. Beach, *Personnel : The Management of People at work* (New York : Macmillan Publishing Co., Inc., 19701, pp.401 -403.

¹⁷ Robert B. Burr, *op.cit.*, p. 365.

¹⁸ *Ibid.*, pp. 367-377.

¹⁹ Otto and Glaser, *op.cit.*, pp. 373-374.

²⁰ Walter R. Mahler, "Executive Development," *Training and Development Handbook*, 2nd ed., Robert L. Craig ed., (New York : McGraw-Hill Inc., 1976). pp. 21-5-21-6.

²¹ *Ibid.*, pp. 21-9.

²² Sterling D. Huggens, "Through Coaching : Progressive Training and Development," *Advanced Management*, September, 1959, p.26 as quoted in Otto and Glaser, *OP. cit.*, p. 367.

²³ Harry S. Belman and H.H. Remmers, "Evaluating the Results of Training" *Journal of the American Society of Training Directors* Vol. 2, No. 5. pp. 28-32, 1958 as quoted in Belman and Hull, *op.cit.*, p. 359.