

การฝึกอบรมและการพัฒนาองค์กร Training and Organization Development

นิตยา เงินประเสริฐศรี¹
Nitaya Ngernprasertsri

ABSTRACT

The purpose of this paper, "Training and Organization Development", is first, to explain the general concepts about training and organization development; second, to present the relationship between training and organization development; third, to prove the hypothesis "training and organization development are not the same thing but training is one intervention in organization development program"

Training is the continuous systematic development of all employees in an organization. This means on all levels of management, supervisory and nonsupervisory positions, and in all the skills, knowledge, and attitudes necessary for the optimum performance of these positions

Organization development is a long-range attempt to improve an organization's ability to both cope with changes in its external environment and improve its internal problem-solving capabilities. In the behavioral science, we mean "a long range effort to improve an organization's problem-solving and renewal processes, particularly through an more effective and collaborative management of organization culture-with special emphasis on the culture of formal work teams-with the assistance of a change agent, and the use of the theory and technology of applied behavioral science, including action research".

Organization development is a new approach to change structure, processes and behaviors in an organization. In order to change behaviors, we set a personnel development program. Training is one part of personnel development program. When an organization development program has been set, we prefer to use a training program for improving skill, knowledge and attitude of all members in the organization.

Training is a stimulation to change attitudes and behaviors, and it is in agreement with an organization development program that emphasize to change norms, sentiments (including feelings), beliefs, attitudes and values. One type of training that is probably the most popular is laboratory training, sometimes called sensitivity, or T-group training. It is basic strategy of intervention in an organization development program.

¹ อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของบทความเรื่อง “การฝึกอบรมและการพัฒนาองค์กร” มี 3 ประการคือ

1. เพื่ออธิบายแนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาองค์กร
2. เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนาองค์กร
3. เพื่อพิสูจน์ข้อสมมติฐานที่ว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาองค์กรไม่ใช่สิ่งเดียวกัน แต่การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสอดแทรกอย่างหนึ่งของโครงการพัฒนาองค์กร

การฝึกอบรมคือการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องของบุคคลทุกคนที่ทำงานในองค์กร ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดก็ตาม ทั้งนี้เป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มความชำนาญ, ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการทำงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จ

การพัฒนาองค์กรคือ ความพยายามในระยะยาวที่จะปรับปรุงความสามารถขององค์กรในการต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ในแง่ของพฤติกรรมศาสตร์แล้วการพัฒนาองค์กรหมายถึงความพยายามระยะยาวที่จะแก้ไขปัญหาขององค์กร พร้อมทั้งริเริ่มกระบวนการใหม่ ๆ โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ (วัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีม) ความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาจะต้องได้รับความช่วยเหลือจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีการใช้ทฤษฎี, เทคโนโลยีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์และการวิจัยปฏิบัติการ

การพัฒนาองค์กรเป็นวิชาการใหม่ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการและพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเราจะกำหนดโครงการพัฒนามุขคลขึ้นมา ซึ่งการฝึกอบรมจะเป็นส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนามุขคล เมื่อใดก็ตามที่มีการพัฒนาองค์กรเรามากจะนิยมให้มีโครงการฝึกอบรมขึ้นมาเพื่อปรับปรุงความชำนาญ, ความรู้และทัศนคติของสมาชิกทุกคนในองค์กร

การฝึกอบรมเป็นตัวกระตุ้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาองค์กรที่เน้นถึงการเปลี่ยนปทัสถาน, อารมณ์ความรู้สึก, ความเชื่อ, ทัศนคติและค่านิยม รูปแบบของการฝึกอบรมที่นิยมกันมากวิธีหนึ่ง คือการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ เราถือว่าการฝึกอบรมชนิดนี้เป็นเครื่องมือสอดแทรกที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร

บทนำ

เมื่อเอ่ยหรือกล่าวถึงการฝึกอบรม (Training) แล้วรู้สึกว่าจะเป็นที่คุ้นเคยกันเป็นอย่างดีในวงการบริหาร โดยเฉพาะในองค์กรธุรกิจและองค์กรของรัฐมักนิยมจัดให้มีการฝึกอบรมอยู่ตลอดเวลา เพราะคาดหวังว่าการฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาในการบริหารงานได้ ครั้นได้มีแนวความคิดทางการบริหารเกิดขึ้นมาใหม่ในสังคมตะวันตกและแพร่หลายมาสู่เมืองไทยที่เราเรียกว่า “การพัฒนาองค์กร” (Organization development) ตามแนวความคิดนี้จะมีการฝึกอบรมสอดแทรกอยู่ เมื่อมีการพัฒนาองค์กรเรามากจะมุ่งประเด็นให้ความสำคัญอยู่ที่การฝึกอบรม จนก่อให้เกิดความเข้าใจกันว่าการพัฒนาองค์กรคือการฝึกอบรมนั่นเอง ซึ่งนับว่าเป็นความเข้าใจที่ผิด ดังนั้นในบทความนี้ผู้เขียนจึงได้ตั้งวัตถุประสงค์ของการศึกษาไว้ 3 ประการ คือ

- 1) เพื่ออธิบายแนวความคิดทั่ว ๆ ไปของการฝึกอบรมและการพัฒนาองค์กร

- 2) เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาองค์การ
- 3) พิสูจน์ฐานคติของผู้เขียนซึ่งได้กำหนดไว้ว่า การพัฒนาองค์การและการฝึกอบรมไม่ใช่สิ่งเดียวกัน แต่การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสอดแทรกอย่างหนึ่งของการพัฒนาองค์การ

การฝึกอบรม (Training)

องค์การเป็นระบบสังคม (Organizations as social systems) (Porter *et al.*, 1975) พฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การสืบเนื่องมาจากมนุษย์ที่อยู่ในองค์การ การศึกษาเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล, บทบาท, สถานภาพ, ค่านิยม และพลวัตรของกลุ่ม (Group dynamic) ก็เท่ากับว่าเป็นการจำลองเอาองค์การทั้งหมดมาศึกษา ดังนั้นเราอาจสรุปได้ว่ามนุษย์เป็นรากฐานสำคัญในองค์การ เมื่อเรารับคนเข้ามาทำงานใหม่ในองค์การ เขาอาจจะสับสนในบรรยากาศขององค์การซึ่งเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขา ไม่ว่าจะเป็นประวัติความเป็นมาขององค์การ, นโยบายขององค์การ, วิธีการทำงานและการไม่คุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นเราจึงต้องแนะนำให้คนใหม่ได้คุ้นเคยเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การ ครั้นเขาทำงานในองค์การจนคุ้นเคยและมีการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ก็ต้องจัดให้มีการแนะนำเรียนรู้เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ เพื่อเพิ่มความชำนาญในการปฏิบัติงาน ในขณะเดียวกันได้มีสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่ ๆ มีผลให้เขาต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ขึ้นอีก ต้องเปลี่ยนทัศนคติค่านิยมมุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นการเรียนรู้จึงเป็นความจำเป็นที่ต้องเกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งการเรียนรู้ในที่นี้เราอาจจะเรียกอีกนัยหนึ่งว่า การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรมคืออะไร?

1. Frank A. DePhillips and William M. Berliner and James J. Cribbin อธิบายว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการซึ่งองค์การจะให้ความสนับสนุนอุปการะโดยวางแผนเพื่อพัฒนาสมาชิกในองค์การที่ยังขาดความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติในการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (DePhillips *et al.*, 1960)
2. William J. McLarney and William M. Berliner พิจารณาการฝึกอบรมว่าเป็นการพัฒนาที่เป็นระบบและต่อเนื่องของบุคคลทุกคนที่ทำงานในองค์การ ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดก็ตาม ทั้งนี้เป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มความชำนาญ, ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จ (McLarney and Berliner, 1960)
3. Paul Pigors and Charles A. Myers พูดถึงการฝึกอบรมว่า ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพย่อมสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมาย ดังนั้นการฝึกอบรมจึงจัดขึ้นเพื่อให้สมาชิกได้มีโอกาสพัฒนาตัวเอง (Pigors and Myers, 1965) จากแนวความคิดของนักวิชาการทั้งสองท่านนี้ทำให้ผู้เขียนใคร่ที่จะชี้แจงให้เห็นความแตกต่างของการฝึกอบรมและการพัฒนามนุษย์ให้เข้าใจเสียก่อน โดยการพัฒนามนุษย์ (Personnel Development) มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความสามารถของสมาชิกภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การที่มีแต่ความเปลี่ยนแปลง สมาชิกควรจะได้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงความรู้ความสามารถและทัศนคติให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา แต่การพัฒนามนุษย์เป็นเรื่องที่ยากเพราะสมาชิกแต่ละคนจะมีวัตถุประสงค์ส่วนตัว ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับแผนขององค์การ วิธีแก้ไขปัญหาก็คือ จัดให้มีการ

ฝึกอบรมและการให้การศึกษา (Education) เพื่อสมาชิกจะได้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ดังนั้นผู้เขียนจึงใคร่จะชี้ให้เห็นว่าวิธีการหนึ่งของการพัฒนานุคคลคือการฝึกอบรม ดังที่ Pigors และ Myers ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมจัดขึ้นเพื่อให้สมาชิกได้มีโอกาสพัฒนาตัวเอง สามารถเรียนรู้และมีความชำนาญในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนให้เหมาะสม

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

1. มองในแง่ขององค์กร

- เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของสมาชิกให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้ โดยสอนงานหรือให้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อประหยัดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ
- ฝึกอบรมให้สมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จนยอมอุทิศแรงกายแรงใจเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร
- ฝึกอบรมเพื่อเตรียมคนไว้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น มีการปรับปรุงโครงสร้างแบ่งแผนกงานใหม่ก็สามารถหาคนมาลงในตำแหน่งที่ว่างได้ทันที

2. มองในแง่ตัวบุคคล

- เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้มีโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น เพราะมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งใหม่
- เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำในองค์กร
- เพื่อส่งเสริมให้เป็นคนมีความคิดความอ่านทันสมัย ยอมรับถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

เทคนิคของการฝึกอบรม

1. การสอนแนะ (Coaching) ถือว่าเป็นหน้าที่ของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่จะให้คำแนะนำชี้แจงการปฏิบัติงาน และดึงพลังศักยภาพที่ซ่อนเร้นในตัวลูกน้องออกมาใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาความเจริญก้าวหน้าในตัวลูกน้อง (Mahler, 1967)

2. การบรรยาย (Lecture) จะมีวิทยากรทำหน้าที่เสนอให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. การประชุมอภิปราย (Conferences) เป็นการประชุมพบปะของกลุ่มบุคคลเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา วิธีนี้ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีข้อมูลที่ต้องที่จะเปิดเผยต่อกัน มีใช้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสนอข้อมูลเพียงผู้เดียว ซึ่งจะเป็นกรณีของการบรรยาย (Lecture)

4. การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Method) เป็นการฝึกหัดให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้นำเอาทฤษฎีมาใช้แก้ปัญหาจากตัวอย่างซึ่งอาจเกิดขึ้นจริง ๆ ในองค์กร และเมื่อกลับเข้ามาทำงานในองค์กรแล้วมีปัญหาก็สามารถจะแก้ปัญหาได้เพราะมีประสบการณ์มาบ้างแล้วจากการฝึกอบรม

5. การแสดงบทบาท (Role Playing) ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทตามหัวข้อเรื่องที่สมมติขึ้นมา โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือผู้แสดงจะไม่มีโอกาสฝึกซ้อมบทบาทมาก่อน เมื่อการแสดงจบลงก็จะวิพากษ์วิจารณ์บทบาทของแต่ละคนพร้อมกับข้อควรปรับปรุงแก้ไข

6. การจัดโครงการแนะนำงาน (Programmed Instruction)

7. การฝึกอบรมในห้องทดลอง (Laboratory training หรือ Sensitivity training) เป็นการฝึกอบรมเพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้เรียนรู้ เข้าใจพฤติกรรมของตนเองจากคำบอกเล่าหรือการประเมินค่าจากผู้เข้าร่วมกลุ่มฝึกอบรม ถึงแม้ว่าคำบอกเล่านั้นจะทำให้ตนเองรู้สึกทรมานจิตใจแต่เราก็ต้องยอมรับความจริงนี้ ในขณะที่เดียวกันตนเองก็สามารถเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลอื่นในกลุ่มด้วยการเข้าใจซึ่งกันและกันจะช่วยฝึกหัดเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน สามารถที่จะเรียนรู้ว่าตนเองควรประพฤติปฏิบัติอย่างไรจึงจะเข้ากลุ่มได้ วิธีการฝึกอบรมในห้องทดลอง (Laboratory training หรือ Sensitivity training) นี้จะให้บุคคลแต่ละคนเปลี่ยนพฤติกรรมโดยอาศัยหลักของการอยู่ร่วมกันอย่างอิสระ ไม่มีใครเป็นผู้นำในกลุ่ม แต่จะให้สมาชิกในกลุ่มพูดอภิปรายและพูดวิจารณ์ไปตามความต้องการของพวกเขาเอง ข้อมูลที่ได้จากการพูดอภิปรายและพูดวิจารณ์จะช่วยทำให้เข้าใจพฤติกรรมของกันและกันดียิ่งขึ้นว่า แต่ละคนมีประสบการณ์ในชีวิตและภูมิหลังแตกต่างกันย่อมมีผลต่อพฤติกรรมที่กระทำอยู่ในปัจจุบัน

การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

ประวัติของการพัฒนาองค์การจะชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาองค์การมีวิวัฒนาการมาจากการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (Laboratory training) เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการวิจัยด้วยวิธีการตรวจหาข้อมูลและป้อนกลับข้อมูล (Survey research and feedback) (โสภณ, 2521)

จากวิวัฒนาการดังกล่าว วิชาการพัฒนาองค์การได้มีการปรับปรุงมาจนมีขอบเขตเนื้อหาวิชาเน้นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเกิดขึ้นภายในทุกองค์การ ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การบีบบังคับให้องค์การต้องปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การ ในการเปลี่ยนแปลงนี้จะต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างขององค์การหรือพฤติกรรมของสมาชิกและการเปลี่ยนแปลงองค์การจะสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและมีการนำเอาแนวความคิดทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ เช่น ความคิดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร การจูงใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นต้น

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ ช่วยทำให้ผู้ศึกษาเข้าใจในขอบเขตเนื้อหาของการพัฒนาองค์การมากยิ่งขึ้น

1. Edgar F. Huse and James L. Bowditch กล่าวว่าการพัฒนาองค์การเป็นความพยายามในระยะยาวที่จะปรับปรุงความสามารถขององค์การในการต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในและนอกองค์การ และนักวิชาการทั้งสองท่านยังได้มองการพัฒนาองค์การเพื่อจะเชื่อมโยงความต้องการและเป้าหมายขององค์การกับบุคคลเข้าด้วยกัน (Huse and Bowditch, 1973)

2. Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr. มองการพัฒนาองค์การว่าเป็นความพยายามระยะยาวที่จะแก้ไขปัญหาขององค์การพร้อมทั้งริเริ่มกระบวนการใหม่ ๆ โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมขององค์การให้มีประสิทธิภาพ (วัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีม) ความพยายามที่จะแก้ปัญหานี้จะต้องได้รับความช่วยเหลือจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) และมีการใช้ทฤษฎี, เทคโนโลยีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ประยุกต์และการวิจัยปฏิบัติการ (French and Bell, Jr., 1973)

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ (มานะ, 2520)

1. เพื่อสร้างองค์การที่มีลักษณะยืดหยุ่นสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างคล่องตัวให้เหมาะสมกับงาน
2. คิดค้นหากลไกเพื่อปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลา
3. สร้างบรรยากาศของการร่วมมือกันทำงานเป็นกลุ่ม เมื่อมีปัญหาที่กล้าที่จะเผชิญกับปัญหาหรือความขัดแย้งนั้น ๆ
4. มีการกระจายอำนาจโดยผู้ที่มีข้อมูลก็มีอำนาจที่จะตัดสินใจ มิใช่ว่าการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว เราอาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการพัฒนาองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแบบแผนของโครงสร้างที่เป็นทางการ สร้างแบบแผนพฤติกรรมและสร้างแบบแผนของวัฒนธรรมในองค์การ

วัตถุประสงค์ดังกล่าวจะบรรลุได้ เราจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่อไปนี้

1. ตัวบุคคลอันได้แก่สมาชิกทุกคนในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นนักบริหารหรือเสมียน เราจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติค่านิยมและพฤติกรรมโดยจัดทำเป็นโครงการพัฒนาบุคคลเพราะนักวิชาการสมัยใหม่มีความเชื่อว่าคนส่วนใหญ่มีความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ จะต้องมีการกระตุ้นพัฒนาบุคคลให้มีโอกาสแสดงความสามารถในเชิงสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้เขาได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ซึ่งจะส่งผลกระทบไปถึงความสำเร็จขององค์การ
2. องค์การ อันได้แก่โครงสร้างขององค์การ ซึ่งจะกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกำหนดเป็นสายการบังคับบัญชา ช่องทางการติดต่อสื่อสารและกระบวนการในการทำงาน เป็นต้น

ความสัมพันธ์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาองค์การ

หลังจากที่ผู้เขียน ได้อารัมภบทกล่าวนำเพื่อปูพื้นฐานในเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนาองค์การมาแล้ว ในหัวข้อนี้ก็จะเป็นการเชื่อมโยงแนวความคิดทั้งสองเข้าด้วยกัน โดยชี้ให้เห็นว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาองค์การมีความสัมพันธ์ต่อกันในแง่ที่ว่าองค์การมุ่งเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการในองค์การและเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคล ในการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลจะถูกกำหนดไว้ในรูปของโครงการพัฒนาบุคคล ซึ่งการฝึกอบรมจะเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคล เมื่อมีการพัฒนาองค์การเรามักจะกำหนดวางแผนให้มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ถ้าเราดำเนินการฝึกอบรมสมาชิกในองค์การแล้วก็นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นประการหนึ่งของการพัฒนาองค์การเพราะการฝึกอบรมจะมีผลทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง (อรุณ, 2521)

Thomas K. Connellan ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นตัวกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Connellan, 1978) ซึ่งก็สอดคล้องกับหลักการของการพัฒนาองค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิก และได้มีนักวิชาการท่านหนึ่งของไทยกล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงในด้านตัวคน (ความรู้, ทักษะ, ทัศนคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน) เป็นกุญแจดอกแรกที่จะนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การโดยส่วนรวมในที่สุด (ผิน)

เงื่อนไขของการพัฒนาองค์การจะสำเร็จได้ต้องอาศัยการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่ง

1. ในการพัฒนาองค์การเราคาดหวังจะให้สมาชิกในองค์การร่วมมือกันทำงานเป็นกลุ่ม สามารถใช้พลังของกลุ่มเข้าแก้ไขปัญหา ซึ่งในปัจจุบันนี้การบริหารงานสมัยใหม่มีแนวโน้มที่จะทำงานเป็นกลุ่มมากขึ้น การสร้างกลุ่มที่มีประสิทธิภาพจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีความเชื่อมั่นไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีค่านิยมผลงานของกลุ่มสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ เราสามารถใช้การฝึกอบรม “Sensitivity training” เพื่อสร้างบรรยากาศของการเข้าใจซึ่งกันและกัน สมาชิกในองค์การเข้าใจพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี โอกาสที่จะให้อภัยยกโทษก็มีมากขึ้นเพราะรู้ว่าเขามีนิสัยเช่นนั้น ในขณะเดียวกันเราก็จะปรับปรุงตัวเอง เพื่อให้เข้ากับกลุ่มที่เกิดขึ้นในองค์การ

นอกจากนี้เราอาจใช้วิธีการฝึกอบรมในรูปอื่น ๆ ได้อีกเช่นในกรณีที่มีการสร้างกลุ่มขึ้นมาใหม่ในลักษณะของโครงการใหม่ ๆ เราก็จัดให้มีการประชุมอภิปรายถึงวัตถุประสงค์ของโครงการ การแบ่งหน้าที่กันทำงานและความสัมพันธ์ของสมาชิกในโครงการ เป็นต้น

ในแง่ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในองค์การจะลดการขัดแย้งลงถ้าจะกำหนดให้มีการประชุมเผชิญหน้าเพื่อตกลงทำความเข้าใจกันดีกว่าจะปล่อยให้ปัญหาความขัดแย้งยิ่งยัดเยียดออกไป トラบใดที่กลุ่มในองค์การมีความขัดแย้งในเชิงทำลายแล้วจะชักบอกให้เราทราบว่าเป็นองค์การที่มีสุขภาพอ่อนแอหรือองค์การที่มีโรคภัยไข้เจ็บเบียดเบียน เราจะต้องใช้เครื่องมือในการบริหารความขัดแย้งให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์

2. ในการพัฒนาองค์การเราคาดหวังที่จะให้สมาชิกในองค์การมีทัศนคติค่านิยมและวัฒนธรรมในองค์การที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น องค์การต้องการให้สมาชิกแต่ละคนมีค่านิยมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งระหว่างบุคคลและระหว่างหน่วยในองค์การและต้องการที่จะให้วัฒนธรรมในองค์การเป็นอิสระไม่ยึดถือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดมากเกินไป เป็นต้น สิ่งที่ต้องการต้องการจะให้เปลี่ยนแปลงค่านิยมทัศนคติและวัฒนธรรมจะได้มาจากการฝึกอบรมในรูปของการบรรยายให้ความรู้ การประชุมอภิปราย การแสดงบทบาทและการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ เป็นต้น

3. การลดการต่อต้านอันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์การจะเกิดขึ้นน้อยลง ถ้าจะใช้วิธีการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนทัศนคติเสียใหม่ให้ยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นเรื่องธรรมดาจะต้องเกิดขึ้นอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นถึงแม้ว่าจะทำให้ใครคนใดคนหนึ่งเสียประโยชน์แต่ในระยะยาวแล้วผลประโยชน์นั้นจะกลับตอบสนองมายังสมาชิกทุกคนในองค์การ การฝึกอบรมในแง่นี้จะจัดทำในรูปของการบรรยาย อภิปราย ศึกษาจากภาพยนตร์ – โทรทัศน์และการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ เป็นต้น

4. ในการพัฒนาองค์การเราคาดหวังที่จะให้องค์การบรรลุเป้าหมายในแง่ของผลผลิตบริการต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้จะสำเร็จได้ถ้าสมาชิกในองค์การมีประสบการณ์ความรู้ความสามารถและความชำนาญงานอย่างเพียงพอซึ่งจะได้มาจากการฝึกอบรมในรูปของการแนะนำงาน การสอนงาน การเขียนงาน การบรรยายและการศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง เป็นต้น

บทสรุป

ในบทความนี้ผู้เขียนได้พยายามอธิบายถึงการฝึกอบรมในฐานะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการพัฒนา

องค์การ นอกเหนือจากการฝึกอบรมแล้วยังมีเครื่องมืออื่น ๆ อีกที่จะนำมาใช้ อาทิเช่น แนวความคิดเรื่อง M.B.O (Management By Objectives) ตาข่ายการจัดการ และการใช้ทฤษฎีแรงจูงใจ เป็นต้น ซึ่งผู้เขียนจะไม่อธิบายถึงเพราะนอกเหนือขอบเขตของการศึกษา

ถึงแม้ว่าเราจะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมว่าใช้เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคลและส่งผลกระทบลึงการพัฒนาองค์การเป็นลำดับนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้การพัฒนาองค์การไม่ประสบผลสำเร็จสืบเนื่องมาจากเครื่องมือนี้ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอหรือการฝึกอบรมมีอุปสรรคขัดข้องในตัวเองดังนี้คือ

1. บทบาทของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม สามารถเลือกใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับสิ่งที่เราต้องการจะเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ดังนั้นก่อนที่จะให้บุคคลใดทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ก็ควรที่จะฝึกหัดเจ้าหน้าที่ให้เป็นผู้ที่มีความสันทัดเจนจัดในเรื่องเกี่ยวกับการฝึกอบรม โดยเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีความสามารถจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชื่อถือยกย่องและยอมรับที่จะนำความรู้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติตาม

2. ในโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคล จะประสบความสำเร็จตั้งแต่จุดเริ่มต้น เพราะไม่มีการดำเนินการเพื่อหาความจำเป็นของการฝึกอบรมโดยเฉพาะในวงราชการไทยอาจจะจัดโครงการฝึกอบรมตามงบประมาณที่ได้รับมา และจัดฝึกอบรมอยู่ตลอดเวลาเพื่อแสดงให้เห็นว่ามีผลงาน ส่วนผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางครั้งไม่ต้องการจะเข้าฝึกอบรมแต่ก็ต้องมาเพราะเป็นคำสั่งของหัวหน้า ในประเด็นนี้จึงใคร่ขอเสนอแนะให้ตระหนักในคุณค่าของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

3. การฝึกอบรมมักจะแยกตัวเป็นอิสระจากการวางแผนเปลี่ยนแปลงส่วนอื่น ๆ ในองค์การ ยกตัวอย่างในกรณีของไทยจะฝึกอบรมอยู่ทุกที่ทุกวันโดยที่ไม่ได้สนใจว่าผลของการฝึกอบรมจะกระทบต่อการพัฒนาองค์การอย่างไร การประเมินติดตามผลกระทบนี้ก็จะไม่จัดทำ

4. ในการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อาจจะประสบความสำเร็จล้มเหลว ถ้าสมาชิกในกลุ่มไม่ยอมเปิดเผยตนเองและไม่ยอมรับความจริงซึ่งเป็นข้อบกพร่องของตน ก็เท่ากับว่าเขาตบอดปฏิเสธการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง

จากข้ออุปสรรคดังกล่าวนี้ เราจะเห็นตัวอย่างได้ชัดเจนในกรณีของไทย ถ้าเราสามารถแก้ไขอุปสรรคนี้ได้ ความหวังที่จะใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือของการพัฒนาองค์การก็คงไม่ใช่สิ่งสุดวิสัย ผู้เขียนใคร่ที่จะย้ำว่า เราจำเป็นที่จะต้องวางแผนการฝึกอบรมให้สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับโครงการการพัฒนาองค์การ

เชิงอรรถ

- Lyman W. Porter and Edward E. Lawler III and J. Richard Hackman, *Behavior in Organizations*, (New York : McGraw-Hill Book Company, 1975), P.98.
- Frank A. DePhillips and William M. Berliner and James J. Cribbin, *Management of Training Programs* (Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1960), P. 60.
- William J. McLarney and William M. Berliner, *Managerment Training : Cases and Principles* (Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1970), P. 417-418.
- Paul Pigors and Charles A. Myers, *Personnel Administrative : A Point of View and a Method* (New York : McGraw-Hill Book Company, 1965), P.P. 378-379.

Walter R. Mahler, "Coaching" in *Training and Development Handbook* eds by Robert L. Craig and Lester R. Bittel (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), PP 129-140.

โสภณ ปภาพจน์, *การพัฒนาองค์การ : แนวความคิดและวิธีปฏิบัติ*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2521) หน้า 18 - 22.

Edgar. F. Huse and James L. Bowditch, *Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing* (Boston : Addison-Wesley Publishing Company, 1973) P. 285.

Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr. *Organization Development* (New Jersey : Prentice-Hall Inc, 1973), P. 14.

มานะ กอหรั่งกุล, *การพัฒนาองค์การ*, (กรุงเทพมหานคร : ขนิษฐการพิมพ์และโฆษณา, 2520) หน้า 5-6.

อรุณ รักธรรม, "แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับหลักการพัฒนาองค์การ", *พัฒนบริหารศาสตร์*, ปีที่ 18 เล่มที่ 2 (เมษายน 2521) หน้า 246.

Thomas K. Connellan, *How to Improve Human Performance : Behaviorism in Business and Industry* (New York : Harper & Row Publishers, 1978), PP. 74-89.

ผิน ปานขาว, *การฝึกอบรมกับการเปลี่ยนแปลงองค์การตามแผน เอกสารวิจัย, สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์* หน้า 16