

งานกับการพัฒนา

จินตนา เขาวนัทยา*

มนุษย์เราทุกวันนี้จะต้องมีการมีงานทำกันทุกคน ไม่มีใครนั่งอยู่เฉยๆ ก็มีเงินมีทองใช้การทำงานเราสามารถทำได้โดยการใช้กำลังงานและใช้สมอง สิ้นสุดแล้วแต่ความถนัดของแต่ละบุคคล การทำงานนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัย 4 คือ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่มและยารักษาโรค ปัจจัย 4 ของแต่ละบุคคลก็แตกต่างกันไปตามฐานะและความสามารถของคนๆ นั้น ไม่มีปัจจัย 4 ของมนุษย์ประเทศไหนที่เท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะอยู่ในระบอบหรือสิทธิใดก็ตาม ดังนั้น ถ้าเราต้องการที่จะได้ปัจจัย 4 ที่อุดมสมบูรณ์เราจะต้องมีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ ปรับตัวเองให้เข้ากับสถานะเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากในปัจจุบันนี้โลกมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้นมาก ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการศึกษา การเมือง การเกษตรกรรม หรืออุตสาหกรรม ต่างก็มีเทคนิคใหม่ๆ ขึ้นมาเสมอ การศึกษาเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการปรับปรุงตนเองให้ทันกับโลก และเทคนิคใหม่ๆ นั้น การประชุมก็เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาที่จะช่วยให้คนทันต่อโลกและเหตุการณ์ เพราะการประชุมช่วยฝึกฝนความรู้ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ฝึกการแก้และตัดสินใจปัญหาต่างๆ ฝึกให้เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว รู้จักยอมรับและฟังความคิดเห็นของผู้อื่นบ้าง ไม่ได้เอาความคิดของตัวเองเป็นใหญ่แต่ผู้เดียว นอกจากนั้นการประชุมยังทำให้เกิดความสามัคคีและร่วมมือเพื่อที่จะเดินไปสู่จุดหมายเดียวกัน ผลที่จะได้จากการประชุม

* ผู้ตรวจการพยาบาล รับผิดชอบงานสุขศึกษาและสาธารณสุข
โรงพยาบาลนครราชสีมา

จะเป็นผลที่เกิดจากความคิดเห็นของคนกลุ่มใหญ่ ซึ่งย่อมจะดีกว่าความคิดเห็นของคนกลุ่มน้อย หรือบุคคลเดียว

การประชุมมีหลายแบบด้วยกัน การที่จะตัดสินใจเอาว่าควรจัดประชุมแบบไหนนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้และต้องการจะได้รับ ความต้องการของหัวหน้าองค์กรเจ้าของเรื่องนั้นๆ ความเห็นชอบของผู้เข้าร่วมประชุม ประสบการณ์ต่างๆ ที่เคยได้รับ และยังขึ้นอยู่กับจำนวนเจ้าหน้าที่และเวลาด้วย การประชุมที่นิยมจัดกันอยู่ มีดังนี้

- การประชุมที่มีกำหนด (Convention)
- การประชุมปรึกษา (Conference)
- การประชุมปฏิบัติงาน (Workshop)
- การสัมมนา (Seminar)
- การประชุมสมัชชา (Assembly)
- การประชุมกลุ่ม (Lyndicate)
- การประชุมแบบโต้แย้ง (Debate)
- การประชุมโต๊ะกลม (Round Table)
- การอภิปรายสาธารณะ (Lecture Forum)
- การประชุมอภิปราย (Discussion)

การประชุมประเภทใดก็ตามที่กล่าวมาแล้ว ยังแบ่งความมุ่งหมายออกได้อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง

- การประชุมเพื่อแก้ปัญหา (The Problem-Solving Meeting)
- การประชุมเพื่อความรู้ (The Information Meeting)
- การประชุมกรรมการ (The Commitee Meeting)
- การประชุมธุรกิจ (The Business Meeting)
- การประชุมเพื่อความบันเทิง (The Entertainment)

นอกจากการประชุมแล้ว สิ่งสำคัญอีกอย่างในการสร้างบุคคลให้เป็นพลังหรือกำลัง (คน) ที่มีความรู้ความสามารถในงานอาชีพที่ตนจะไปปฏิบัติและใช้ความรู้ความสามารถ ทางวิชาชีพนั้น ด้วยคุณธรรมและให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมเป็นส่วนรวมก็คือการอบรม การอบรมจึงเป็นส่วน

หนึ่งของการเรียนรู้ซึ่งจัดขึ้นอย่างเป็นทางการ การอบรมบางประเภทก็ต้องการเพียงให้ปฏิบัติหรือเกิดทักษะเฉพาะบางอย่าง การอบรมประเภทดังกล่าวก็ไม่จำเป็นต้องนำการศึกษาไปใช้ในการอบรม แต่ถ้การอบรมนั้นไม่ต้องการให้ผู้เรียนฝึกทำ ฝึกทักษะเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องการให้ผู้รับการอบรมได้รู้ เข้าใจ คิด และใช้เหตุผล แยกแยะเรื่องราวต่างๆ รู้จักตัดสินใจ รู้จักแก้ปัญหาต่างๆ มีเจตคติที่ดี และ ทำ ในสิ่งที่ดี เพื่อ พัฒนา ตนเอง กรอบคร้ว และ สังคมที่ตนอยู่ ถ้าเป็นดังนี้ก็จำเป็นต้องนำการศึกษามาใช้ในการอบรม

ในการจัดการอบรม โดยการให้การศึกษให้เป็นประโยชน์นั้น จึงมีส่วนช่วยให้เกิดเรียนรู้ (Learning) นั่นเป็น การอบรมเพื่อการพัฒนา (Training for Development)

ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมคือ

1. ความมุ่งหมายขององค์การ (Institutional Objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวมได้แก่

- เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่
- เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- พัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- ลดความสับสนและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
- เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารค้ำบุคคล ให้มีความพอใจทุกฝ่าย
- ฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงาน และการขยายองค์การ
- สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ และหรือผู้มาติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee objectives) หมายถึงความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ความหมายส่วนบุคคลนี้ได้แก่

- เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง
- เพื่อพัฒนาทำที่ บุคคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
- พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ

- เพื่อฝึกฝนการใช้พินิจัยในการตัดสินใจ
- เพื่อเรียนรู้และลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

ลำดับขั้นการจัดการฝึกอบรม การจัดการเกี่ยวกับการฝึกอบรมนั้นมีความสัมพันธ์ เกี่ยว กับนโยบาย ลักษณะของงาน หัวหน้างาน และการประสานงาน ฯลฯ ดังนั้น การจัดวาง โครงการดำเนินงาน เกี่ยวกับการฝึกอบรม จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องใช้ความระมัดระวังให้มาก อาจสรุปลำดับขั้นของการจัดการฝึกอบรมได้ดังนี้คือ

1. วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (analyzed training needs) โดยทั่วไปในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุง เพราะหน่วยงานบางแห่งอาจมีผลผลิตตกต่ำ งานล่าช้า ขวัญของคนงานไม่ดีพอ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงงาน

2. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะงาน (examine each needs) โดยการพิจารณาเปรียบเทียบ ถึงความต้องการ และ/หรือความจำเป็นอันเร่งด่วนในบรรดางานที่ต้องการ จัดให้มีการฝึกอบรม แล้วจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ของงานที่จะปรับปรุง โดยการฝึกอบรมด้วย เพราะงานทุกอย่างมิใช่จะสามารถแก้ไขอุปสรรคข้อขัดข้องได้ด้วยวิธีการ ฝึกอบรมเสมอไปไม่อาจจะมีอุปสรรคสืบเนื่องมาจากสาเหตุอื่นๆ ดังนั้น ในการพิจารณา ความต้องการ จึงต้องวิเคราะห์ดูให้รอบคอบ ท่องแท้ การจัดการฝึกอบรมโดยที่มีความจำเป็น ไม่เพียงพอ ย่อมสิ้นเปลืองทั้งกำลังคน เงิน และ วัสดุ อุปกรณ์เป็นอันมาก

3. วางโครงการในการฝึกอบรม (design training program) คือการจัดวาง โครงการหรือแผนงานสำหรับการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะและประเภทของการฝึกอบรมที่จะจัด จำนวนผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม สถานที่ หัวข้อวิชา ผู้บรรยาย หรือผู้นำอภิปราย อุปกรณ์ เครื่องใช้ต่างๆ ยานพาหนะ กำลังเจ้าหน้าที่ เงินและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ เป็นต้น

4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ (propose program to top management) เมื่อได้สำรวจ ความจำเป็นและวางโครงการในการฝึกอบรมแล้ว ต้องเสนอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้มีการประสานงาน และงานฝึกอบรมสามารถดำเนินงานไปด้วยความเรียบร้อย โดยไม่หยุดยั้ง

5. จัดวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการ (issue regulations on training) คือ จัดวางระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการให้เหมาะสมถูกต้อง เช่น การฝึกอบรมที่มีลักษณะ เป็นการฝึกวิชาชีพ มีระเบียบข้อบังคับที่นำเอาความรู้ ความสามารถจากการเข้าศึกษาอบรมตามหลักสูตรนั้น ๆ ไปปรับคุณวุฒิหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนได้ ก็จะต้องพิจารณา วางระเบียบ ในการฝึกอบรมนั้นให้สอดคล้องกับกฎข้อบังคับของทางราชการ หรือองค์การที่กำหนดไว้

6. การประเมินผล (Evaluation) คือการวัดเพื่อตรวจสอบดูว่า การฝึกอบรมที่จัดขึ้นนั้นสัมฤทธิ์ผล สมความมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่ หากมีอุปสรรคข้อขัดข้องจะได้ทราบและนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

7. การติดตามผล (follow up) การติดตามผลเป็นลำดับขั้นที่มีความสำคัญมาก เพราะจะต้องติดตามดูว่า ข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ ที่เข้ารับการฝึกอบรม แล้ว ปฏิบัติงานได้ผลดีหรือไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ในการนี้อาจร้องขอให้ผู้บังคับบัญชากรอกแบบสอบถาม (Questionnaire) หรือให้ความเห็นจากการสังเกตพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และ/หรือติดตามดูจากผลการปฏิบัติงานที่ย่อมทำได้

ความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรม

1. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความสามารถ และฝีมือในการปฏิบัติงานซึ่งปฏิบัติอยู่ หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต
2. ความต้องการที่จะเพิ่มความรู้ ความสามารถในลักษณะทั่วไป แต่เกี่ยวกับงานในสาขาที่ปฏิบัติอยู่
3. ต้องการที่จะต้องเพิ่มพูน ความรู้ให้มากขึ้นในลักษณะทั่ว ๆ ไปที่ ไม่เจาะจงว่าจะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ อยู่หรือไม่

4. ความต้องการที่จะต้องพัฒนาทัศนคติ บุคลิกภาพ และท่าทีในการปฏิบัติงาน นอกจากวิธีดังกล่าวมาแล้ว การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจทำได้โดย

1. ใช้วิธีสังเกต (Observation)
2. ใช้วิธีการวิเคราะห์งาน (Job analysis)
3. จัดวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Setting standard of Performance)
4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation of Performance)
5. สสำรวจความต้องการ (Servey)

ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะนี้ ในลักษณะนี้ส่วนมากเป็นการฝึกอบรมที่ดำเนินการภายหลังจากรับบุคคลเหล่านั้นเข้าปฏิบัติงานแล้ว

1. การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation)
2. การฝึกอบรมโดยลงมือทำงาน (On-The-Job Training) การลงมือทำงานได้แก่วิธีฝึกหัดงาน (Apprenticeship) การฝึกทำงานโดยไม่รับค่าจ้างตอบแทน (Internship) และการสับเปลี่ยนหน้าที่ (Rotation To assignments) และการศึกษาภายใต้การแนะนำ (Supervised Reading) ก็เป็นกาพัฒนาลงมือปฏิบัติงานที่ได้ผล และนิยมกันแพร่หลาย
3. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill Training)
4. การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training)
5. การฝึกอบรมระดับการจัดการ (Managerial Training) การฝึกอบรมระดับการจัดการนี้ หมายถึงผู้จัดการระดับรองหรือหัวหน้างานที่มีภาระความรับผิดชอบสูงกว่าหัวหน้างานทั่วๆ ไป
6. การพัฒนานักบริหาร (Executive Development) การพัฒนานักบริหารหมายถึงกรรมวิธีที่จะช่วยให้นักบริหารได้รับความชำนาญ (Skill) ความถนัด (Aptitude) ความรู้ (Knowledge) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสมและจำเป็นเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน

นอกจากการฝึกอบรมดังกล่าวแล้ว ยังมีวิธีการฝึกอบรมที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ วิธีฝึกฝนตนเอง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างเอกอุในวิธีการฝึกอบรม เพราะถ้าผู้บังคับบัญชาไม่พัฒนาตนเองเสียก่อน การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาก็น่าจะไม่ได้ผล วิธีพัฒนาตนเองที่นิยมปฏิบัติได้แก่

- 1 มีความตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันกับเหตุการณ์
- 2 แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นแบบกันเอง
- 3 ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการและอื่น ๆ
- 4 ติดตามความเคลื่อนไหว เกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและทั้งที่เกี่ยวข้อง

5 ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ โดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่น ๆ

- 6 ศึกษาทางไปรษณีย์ ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานและหรือความรู้อื่น ๆ
- 7 เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส
- 8 เป็นผู้ทำอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส
- 9 เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการ หรือองค์การที่น่าสนใจอื่น ๆ
- 10 หาโอกาสไปศึกษาและดูงานทั้งในและนอกประเทศเป็นครั้งคราว
- 11 เข้าศึกษาในบางวิชา ในสถาบันการศึกษา
- 12 คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน

การฝึกอบรมเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารงานบุคคล และควรได้รับการเอาใจใส่อย่างเพียงพอ ในองค์การหรือหน่วยงานบางแห่งที่มุ่งหวังความเจริญก้าวหน้าของงาน และต้องการให้งานดำเนินไปตามนโยบาย หรือแผนงานที่วางไว้ จะต้องมีการในเรื่องการฝึกอบรมอย่างเหมาะสมอยู่ด้วยเสมอ ทั้งนี้ เพราะว่าการกำลังคนเป็นปัจจัยทั้งหลายในการที่จะพัฒนากิจการขององค์การ ให้บรรลุเป้าหมายได้

หนังสืออ้างอิง

- 1 สมพงษ์ เกษมสิน การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ บริษัทไทยวัฒนาพานิช 2516
- 2 ผ.ศ. วรุณี สุรสิทธิ์ การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาเอกสารประกอบบรรยาย ภาควิชาสุศึกษา คณะสาธารณสุขศาสตร์ 2518
- 3 เสถียร เหลืองอร่าม, ดร. กมล ชูทรัพย์ การบริหาร บริษัทผดุงวิทยายำกัด 2516