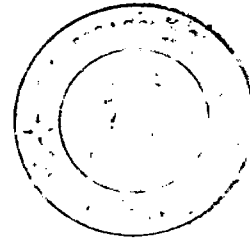


การบริหารงานฝึกอบรม

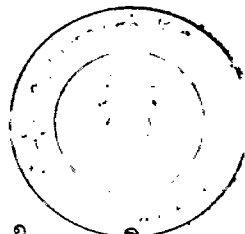


ความสำคัญของการบริหารงานฝึกอบรม

ในบทที่ 2 ได้กล่าวถึงการฝึกอบรม เพื่อให้มีพื้นฐานเกี่ยวกับแนวเหตุผลทางทฤษฎีเบื้องต้นไว้ก่อนที่จะทำความเข้าใจในบทที่ว่าด้วย การบริหารงานฝึกอบรม ซึ่งเป็นหัวข้อที่สำคัญของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ดังนั้น ในบทนี้จะได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการบริหารงานฝึกอบรมซึ่งเป็นงานที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับการฝึกอบรม ในการฝึกอบรมนั้น ถึงแม้ว่าปัจจัยที่สำคัญต่างๆ เช่น หลักสูตรการฝึกอบรม อุปกรณ์ในการฝึกอบรม จะจัดไว้เป็นอย่างดีเพียงใดก็ตามก็อาจไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากการบริหารงานฝึกอบรมที่ดี ฉะนั้นการบริหารงานฝึกอบรมจึงเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารในองค์กรว่าจะให้ความสำคัญต่องานฝึกอบรมในขอบเขตแค่ไหน รวมทั้งจะมีการวางรูปแบบ ตลอดจนวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสมเพียงใด ซึ่งผลสำเร็จที่จะได้รับย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร และสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ

การบริหารงานฝึกอบรมที่จะทำการศึกษาในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ หมายถึงการจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมอย่างมีแบบแผน และมีการดำเนินงานในลักษณะระบบ สำหรับการศึกษากิจการการบริหารงานฝึกอบรมนี้ จะกำหนดขอบเขตที่จะศึกษาค้นคว้าในแง่การจัดองค์การ โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับ การจัดรูปหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการฝึกอบรม และในแง่การบริหาร โดยทำการศึกษาการบริหารงานฝึกอบรมกับแนวความคิดเชิงระบบ จากเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้มีกรอบในการพิจารณาเปรียบเทียบข้อเท็จจริง และสามารถมองรูปร่างได้งายยิ่งขึ้น

การบริหารงานฝึกอบรมในแง่การจัดองค์การ

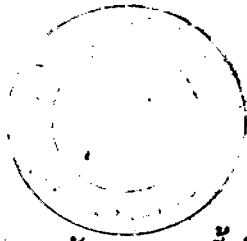


1. การจัดรูปหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรม

ในการศึกษาการจัดรูปหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรมนั้น จะใช้แนวจากรูปแบบมาตรฐานของวงการธุรกิจสหรัฐอเมริกา ซึ่ง Planty และผู้อื่น ได้ทำการศึกษาไว้ โดยแบ่งเป็น 5 แบบ¹ เนื่องจากเห็นว่าเป็นรูปแบบที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับวงการธุรกิจทั่วไป และวงการธนาคารได้เป็นอย่างดี

- แบบที่ 1 ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงาน แต่ละคนเป็นผู้รับผิดชอบ จัดทำการฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเองโดยตลอด
- แบบที่ 2 ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบดูแลการฝึกอบรมโดยมีผู้ช่วยเหลือซึ่งได้รับการฝึกอบรมหลักและวิธีการสอนแนะนำแล้วโดยเฉพาะมาช่วย
ดำเนินการ
- แบบที่ 3 ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมทั้งหมด โดยผู้บังคับบัญชาเองได้รับการสอนแนะนำจากเจ้าหน้าที่หรือผู้เชี่ยวชาญด้านกาฝึกอบรมมาก่อน
- แบบที่ 4 ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรมแต่ไม่ต้องลงมือจัดทำเองจะใช้วิธีสั่งหรือเรียกร้องให้เจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมโดยเฉพาะมาจัดทำให้เฉพาะกรณี
- แบบที่ 5 องค์การจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมขึ้นเพื่อการนี้โดยเฉพาะ ทำหน้าที่รับผิดชอบการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ขององค์การทั้งหมด

¹Earl G. Planty et al., Training Employees and Managers for Production and Teamwork, (New York : The Ronald Press Co., 1948), pp. 29 - 35.



สำหรับการบริหารงานฝึกอบรมทั้ง 5 แบบนี้ ในแต่ละแบบจะมีทั้งผลดีและผลเสียประกอบกัน ซึ่งจะได้อธิบายถึงผลดี และผลเสียของแต่ละแบบเพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ การบริหารงานฝึกอบรม และเพื่อประโยชน์สำหรับผู้สนใจงานด้านนี้ด้วย

ผลดีของการบริหารงานฝึกอบรมแบบที่ 1 คือ ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจะได้ลงมือสอนและแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ในกรณีที่มีปัญหาสงสัยก็สามารถทราบได้ทันที และหาทางแก้ไขได้โดยพลัน นอกจากนี้ยังสามารถฝึกอบรมได้ตรงจุดที่ต้องการ ส่วนผลเสียของการบริหารงานฝึกอบรมแบบนี้ ก็คือ ผู้บังคับบัญชานั้นอาจจะเป็นผู้สอนที่ใช้การไม่ได้ เพราะไม่รู้อะไรและวิธีการสอนหรืออาจสอนได้ไม่เต็มที่ การบริหารงานฝึกอบรมแบบนี้เหมาะสำหรับองค์การที่มีการปฏิบัติงานโดยใช้มือหรือฝึกขณะปฏิบัติงาน (On-the-job-training) เช่น โรงงานอุตสาหกรรม ไม่เหมาะสมสำหรับองค์การที่มีความสลับซับซ้อนหรือจัดรูปงานไว้อย่างหลายตำแหน่งหน้าที่

ผลดีของการบริหารงานฝึกอบรมแบบที่ 2 คือ ผู้ช่วยเหลือจะได้รับการฝึกให้มีความสามารถในหลักและวิธีการสอน จากการส่งไปอบรมกับสถาบันภายนอกหรือองค์การจัดหน่วยงานอบรมผู้สอนและ (instructors) ขึ้นเอง ทำให้จัดข้อบกพร่องหรือผลเสียของแบบแรกไปได้ แต่จะมีผลเสียคือ ถ้าผู้สอนและไม่ได้รับการพิจารณาคัดเลือกอย่างเหมาะสม และได้รับการอบรมเพิ่มเติมอย่างเพียงพอแล้วจะทำให้ไม่ได้รับผลตามความต้องการอย่างเต็มที่และอีกประการหนึ่ง ผู้สอนและหรือผู้ช่วยเหล่านี้ต้องทำงานตามลำพังซึ่งไม่สามารถฝึกสอนงานทุกอย่างได้ เพราะไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผลดีของการบริหารงานฝึกอบรมแบบที่ 3 คือ ผู้บังคับบัญชาได้รับการสอนและจากผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมมาก่อน ซึ่งอาจมีการจัดตั้งหน่วยงานจัดฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาให้รู้จักหลักและวิธีการสอน เพื่อนำไปสอนหรือฝึกอบรม ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าแบบแรก ส่วนผลเสียก็คือผู้บังคับบัญชาต้องเสียเวลาไปเข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นผู้สอนและ

หรือครูผู้ฝึกก่อนจึงจะฝึกอบรมลูกน้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานฝึกอบรมแบบนี้ จะให้ใครคนหนึ่งคอยเมื่อองค์การมีหน่วยการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ (Staff training department) และมีพวกนักการศึกษา (Professional educators) ตลอดจนถึงที่ปรึกษา ซึ่งเข้าใจเรื่องราวขององค์การในสาขาวิชาชีพที่ต้องการ พร้อมทั้งรู้หลักและวิธีการสอน ที่ตีประจําอยู่กับองค์การนั้น ๆ เพื่อช่วยเตรียมหัวหน้าหน่วยงานให้เป็นผู้สอนแนะที่ดี

ผลดีของการบริหารงานฝึกอบรมแบบที่ 4 คือ เมื่อจัดให้มีหน่วยงานเพื่อการ ฝึกอบรมขึ้นเพื่อช่วยจัดทำงานส่วนใหญ่ของการฝึกอบรมให้หัวหน้าหน่วยงานแต่ละคนแล้ว ในหน่วยงานจะประกอบไปด้วยครูผู้ฝึกหรือผู้สอนแนะโดยเฉพาะ ซึ่งมักจะได้รับการฝึกอบรม ให้มาเป็นครูผู้ฝึกโดยเฉพาะ ผู้สอนแนะจะประจำอยู่ตลอดเวลา และจะดำเนินการ ฝึกอบรมในหัวข้อที่มีความถนัดตามที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงานขอรับรอง ถ้ามีหัวข้อประ- เภพที่ต้องการ ทักษะหรือความชำนาญเป็นพิเศษ นอกเหนือจากความรู้ความสามารถ ก็จะทำการ คัดเลือกบุคคลอื่นนอกหน่วยงานนี้มาสอนแนะ การใช้ผู้สอนแนะที่ได้รับการอบรมมาโดย เฉพาะย่อมมีประสิทธิภาพมากกว่าแบบที่ 3 และหัวหน้าหน่วยงานก็อาจฝึกอบรมผู้ใต้บังคับ บัญชาเพิ่มเติมในเรื่องงานที่ต้องใช้ฝีมือ ส่วนผลเสียของการบริหารงานฝึกอบรมแบบ นี้ก็คือ ความยุ่งยากในการติดตามผล จะเกิดขึ้นถ้าหน่วยฝึกอบรมซึ่งเป็นหน่วยงานของฝ่าย บริการช่วยฝ่ายงานหลัก (line) ได้ไม่เต็มที่ถ้าสัมพันธ์ภาพระหว่างกันไม่ดีพอ

ผลดีของการบริหารงานฝึกอบรมแบบที่ 5 คือ มีการจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรม ขึ้นเพื่อการนี้โดยเฉพาะ ซึ่งจะทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงานขององค์- การทั้งหมดเป็นส่วนรวม ฉะนั้นในกรณีนี้จึงไม่ต้องช่วยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน แต่ละคนโดยตรง ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานจะเป็นอิสระไม่ต้องกังวลกับเรื่อง ของการจัดฝึกอบรม ทำให้มีเวลาที่จะปฏิบัติงานประจำด้านอื่น ๆ ได้อย่างเต็มที่ แต่ อาจมีผลเสียในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาไม่ฝึกอบรมหรือแนะนำงานเพิ่มเติมแก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ของตน เพื่อเป็นการเพิ่มพูน และรักษาสรรพภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ ผู้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบจัดทำอยู่เสมอสำหรับการบริหารงานฝึกอบรมแบบที่ 5 นี้ เป็น ที่นิยมแพร่หลายในวงราชการ และในธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการจัดองค์การที่มีความสลับซับซ้อน

จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานเพื่อการฝึกอบรมพนักงานทั้งองค์การโดยเฉพาะ *แอดัม*

2. ความรับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรม

เมื่อพิจารณาโครงสร้างส่วนรวมขององค์การโดยทั่วไป ซึ่งมีการแบ่งหน่วยงานย่อยเป็น หน่วยงานที่ปรึกษา (staff) และหน่วยงานหลัก (line) แล้ว อย่างไรก็ตามก็ยังมีข้อสงสัยต่อไปว่า การบริหารงานฝึกอบรมนี้ควรจะเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานใด โดยเหตุนี้ผู้วิจัยจะได้ทำการศึกษาเพื่อให้ทราบว่าความรับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรมควรอยู่กับหน่วยงานใด

สำหรับหน่วยงานหลักนั้นเป็นผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานนั้น ๆ โดยตรงย่อมจะทราบถึงความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานในสังกัดได้ดีกว่าผู้อื่น แต่หน่วยงานหลักนั้นโดยปกติก็มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานประจำอยู่แล้ว ฉะนั้นจะไม่สามารถรับผิดชอบการฝึกอบรมได้เต็มที่และในขณะเดียวกันก็ต้องแบ่งเวลาที่จะต้องทำงานประจำให้ทยอยลงไป ซึ่งจะทำให้เกิดผลเสียทั้ง 2 กรณี เพราะการที่จะรับผิดชอบการฝึกอบรมจะต้องกระทำติดต่อกันเป็นประจำให้สอดคล้องกับความต้องการที่ได้เปลี่ยนไป ทั้งทางด้านองค์การ ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจ และสังคม และในหลายกรณีจะไม่มี การติดตามผลการฝึกอบรมที่ได้กระทำลงไป การที่จะฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นมีทัศนคติ ทักษะนิสัยเปลี่ยนไปในทางที่ดีกว่าเดิม จำเป็นที่จะต้องให้ผู้ฝึก หรือผู้สอนเฝ้าที่มีความรู้ความสามารถในการสอนนอกเหนือไปจากความรู้เกี่ยวกับงานประจำที่ปฏิบัติอยู่ นอกจากนี้การฝึกอบรมจะเป็นไปในลักษณะที่ไม่เป็นขึ้นเป็นอัน ไม่มีโครงการที่ติดต่อกัน อาจเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย และทำให้พนักงานที่รับการถ่ายทอดความรู้ความสามารถเกิดความเบื่อหน่ายได้ในกรณีที่ผู้ฝึกไม่รู้จักค้นคว้าวิธีการใหม่ ๆ มาฝึกอบรมและไม่มีความสามารถใช้วิธีการที่ดีพอ

ด้วยเหตุนี้ จึงปรากฏโดยทั่ว ๆ ไปว่า ความรับผิดชอบในการบริหารงานฝึกอบรมเป็นกิจกรรมของหน่วยงานที่ปรึกษา และโดยปกติแล้วมักจะขึ้นอยู่กับหน่วยบริหาร

งานบุคคล¹ ซึ่งอยู่ในฐานะที่เป็นอิสระมากกว่า ได้รับทั้งโอกาสและเวลาที่เพียงพอที่จะจัดบริหารงานบุคคล และหน่วยงานที่ปรึกษาอันประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ทางวิชาการจากวิชาชีพต่าง ๆ ย่อมสามารถจัดหาผู้สอนแนะนำปฏิบัติงานด้านนี้ รวมทั้งหาวิธีการที่เหมาะสม และเตรียมปัจจัยที่จำเป็นต่าง ๆ อาทิเช่น อุปกรณ์การฝึกอบรม งบประมาณ ได้สมบูรณ์กว่าหน่วยงานหลัก

๖) อย่างไรก็ตามผู้บริหารงานขององค์การย่อมต้องการพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าต่อไป ด้วยเหตุนี้การฝึกอบรมจึงเข้ามามีบทบาทที่สำคัญยิ่งในปัจจุบัน ซึ่งจะให้ผลอย่างเต็มที่จะต้องมีการร่วมมือกันทุกฝ่าย และมีการบริหารงานฝึกอบรมอย่างมีแบบแผนหรืออีกนัยหนึ่งมีการบริหารงานอย่างมีระบบ ซึ่งผู้วิจัยจะได้ทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ทราบถึงการบริหารงานฝึกอบรมในแง่การบริหาร โดยพิจารณาในลักษณะที่เป็นระบบเพื่อช่วยให้การมองรูปร่างงานง่ายยิ่งขึ้น โดยจะเริ่มศึกษานับตั้งแต่แนวความคิดเรื่องระบบเป็นต้นไป ดังนี้

การบริหารงานฝึกอบรมในแง่การบริหาร :- พิจารณาในลักษณะระบบ

ก. แนวความคิดเรื่องระบบ (The System Concept)

๑. ประวัติและความเป็นมา

ทฤษฎีระบบทั่วไป (The General System Theory) เป็นทฤษฎีสมัยใหม่ ซึ่งรู้จักกันเป็นระยะเวลาประมาณ 20 ปีที่แล้วมานี้ และได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในโลกของการบริหาร ผู้ที่เป็นผู้นำของทฤษฎีนี้ก็คือ Ludwig Von Bertalanffy²

¹ Frank A. Dephillips et.al., Management of Training Programs, p. 232.

² Jiri Klir, "The General System as A Methodological Tool", General Systems Year Book of The Society for General System Research 10, (1965) : 29.

ทั้งนี้ เนื่องจากในระยะนั้นเป็นช่วงเวลาที่นักวิชาการในแขนงต่าง ๆ พยายามที่จะคิดค้นความรู้ใหม่ๆ ทั้งสมมุติฐานตลอดจนถึงทฤษฎีใหม่ ๆ ขึ้นมา และนักทฤษฎีเหล่านี้มักจะกล่าวหาว่า ตนใดคนพบระบบต่าง ๆ เป็นอันมากแต่ปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นก็คือ นักทฤษฎีเหล่านั้นไม่สามารถที่จะอธิบายสิ่งที่ตนเรียกว่าระบบในนักทฤษฎีในสาขาอื่น ๆ เข้าใจได้ชัดเจน และไม่สามารถจะนำสิ่งที่ตนเรียกว่าระบบไปเปรียบเทียบกับระบบในวิชาการแขนงอื่น เนื่องจากทฤษฎีหรือระบบในแต่ละสาขาวิชาต่างก็มีขอบเขต และแควงจำกัดอยู่เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเองเท่านั้น

ดังนั้น Bertalanffy จึงพยายามค้นคิดและแสวงหาหลักสากลที่สามารถจะใช้อธิบายสิ่งที่เรียกว่าระบบได้ ทั้งนี้ โดยมีความเชื่อว่า สิ่งทีเรียกว่าระบบน่าจะมีลักษณะโครงสร้างที่เหมือนกัน ไม่ว่าระบบนั้นจะเป็นระบบในแขนงวิชาใดก็ตาม และหากสามารถจะค้นพบหลักสากลนั้นได้ก็อาจเป็นแนวทางที่จะขจัดช่องว่างระหว่างขอบเขตของทฤษฎีในสาขาวิชาต่าง ๆ ให้สามารถที่จะอธิบายหลักของแต่ละวิชาในแบบแผนของระบบที่เข้าใจกันได้ทั่วไป ดังนั้นเมื่อมองในแง่ของทฤษฎีนี้อาจจะกล่าวได้ว่า หากมีปัญหาเกิดขึ้นก็มีหนทางที่จะแก้ไขได้ด้วยวิธีเดียวกัน และจะก่อให้เกิดการประสานงานกันเป็นอย่างดีในระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การที่มีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันออกไป และยังเป็น การขจัดช่องว่างระหว่างทฤษฎีต่าง ๆ คว

2. ความหมายของระบบ

ตามความคิดของ Gerald A. Silver และ Joan B. Silver จากหนังสือชื่อ Introduction to System Analysis ได้ให้คำนิยามของระบบว่า

"ระบบหมายถึงที่รวมของส่วนหรือองค์ประกอบต่าง ๆ องค์ประกอบเหล่านี้เป็นหน่วยที่เล็กกว่า ซึ่งเรียกว่า ระบบย่อย แต่ละระบบย่อยก็มีการทำงานภายในระบบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของระบบใหญ่ทั้งหมด และในขณะเดียวกันก็มีความเกี่ยวข้อง

คือเนื่องกับหน่วยอื่น ๆ ด้วย"¹

จากคำจำกัดความดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ระบบ (system) จะต้องมีลักษณะของการรวมตัวของหน่วยย่อย ๆ ซึ่งในแง่ของทฤษฎีระบบทั่วไป เรียกหน่วยย่อย ๆ เหล่านี้ว่า ระบบย่อย (Subsystem) และในขณะเดียวกัน "ระบบ" โดยตัวของมันเองก็จะกลายเป็นระบบย่อย ๆ ของระบบที่ใหญ่กว่า (Suprasystem) พิจารณาจากสภาพข้อเท็จจริง เช่น ระบบสุริยะเป็นการรวมตัวของระบบย่อยมากมาย ได้แก่ โลก ดาวอังคาร ดาวเสาร์ เป็นต้นและในขณะเดียวกัน ระบบสุริยะโดยตัวของมันเองก็จะกลายเป็นระบบย่อยของระบบที่ใหญ่กว่า (Suprasystem) ที่เรียกกันว่าทางช้างเผือก และทางช้างเผือกก็เป็นระบบย่อยหนึ่งของจักรวาล

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากมีความจำเป็นที่จะต้องกำหนดคุณลักษณะของคำว่าระบบขึ้น และหลักนี้จะต้องแสดงให้เห็นสภาพทั้งหมดของระบบ (System as a whole) โดยการพิจารณามองระบบจากทุกแง่มุม Churchman ได้กล่าวว่า "ระบบ" จะต้องประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการด้วยกัน คือ²

- ก. วัตถุประสงค์ของระบบและเครื่องมือวัดผลโดยแน่ชัด
- ข. สิ่งแวดล้อมของระบบ (ข้อจำกัดที่แน่ชัด)
- ค. ทรัพยากร หรือปัจจัยของระบบ
- ง. องค์ประกอบของระบบซึ่งรวมขอบเขตการตั้งแต่นโยบายของระบบ
- จ. การบริหารงานของระบบ

¹Gerald A. Silver and Joan B. Silver, Introduction to System Analysis, (New Jersey : Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1976), p. 11.

²West C. Churchman, The Systems Approach, (New York : Dell Publishing Co. Inc., 1968), pp. 29-30.

ก่อนที่จะเข้าใจถึงปัจจัย 5 ประการของระบบ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจความหมายของคำว่า ระบบปิด และระบบเปิดเสียก่อน

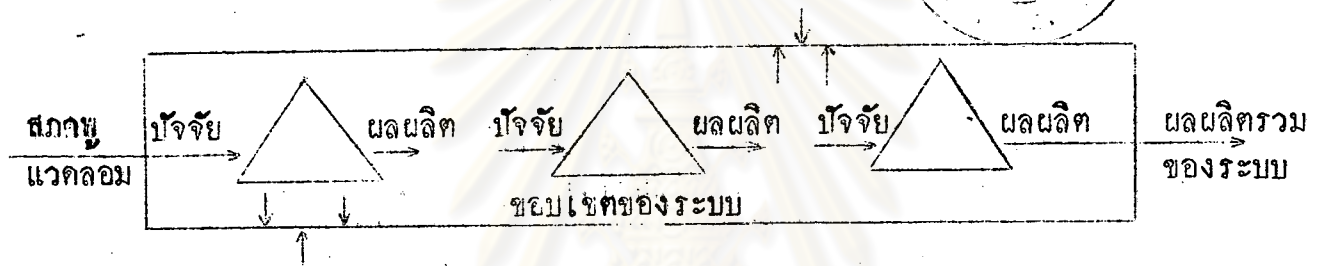
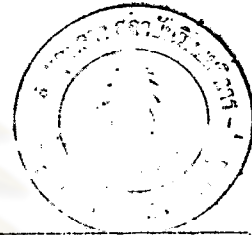
3. ระบบปิดและระบบเปิด (Closed and Open System)

ในระบบใด ๆ ก็ตามที่สามารถแยกตัวออกจากสภาพแวดล้อมได้โดยเด็ดขาด เราจะเรียกระบบปิด (Closed System) และในทางตรงกันข้าม ระบบใดก็ตามที่ต้องอาศัยปัจจัยที่นำเข้ามาจากสภาพแวดล้อม และ/หรือการกระทำอันมีผลสืบเนื่องมาจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมจนกระทั่งเกิดเป็นผลผลิตออกมาได้ เราจะเรียกระบบนั้นว่า ระบบเปิด (Open System)

จากคำจำกัดความนี้ เราสามารถจะกล่าวได้ว่า ระบบที่มีชีวิตทุกระบบ จะต้องเป็นระบบเปิด เช่น ระบบการย่อยอาหารของร่างกาย ระบบการหมุนเวียนของโลหิต หรือแม้แต่ระบบทางสังคม ซึ่งก็นับได้ว่าเป็นระบบที่มีชีวิต เนื่องจากระบบเหล่านี้มีความจำเป็นที่จะต้องมีการอยู่รอด และเจริญเติบโต จึงต้องการอาหารเพื่อนำเข้ามาดำเนินการในกระบวนการโดยอาศัยอาหารและน้ำ มาเปลี่ยนแปลงเป็นพลังงาน เพื่อให้เกิดการผลิต อันแสดงถึงความเจริญก้าวหน้าของระบบ คำว่าอาหารในที่นี้ มีขอบเขตกว้างขวาง และย่อมจะแตกต่างกันออกไปตามชนิดของระบบ เช่น ระบบหายใจ ต้องอาศัยอากาศเป็นอาหาร ระบบเศรษฐกิจย่อมต้องมีปัจจัยในการผลิต เช่น ทุน วัตถุดิบ คน เครื่องมือ เครื่องใช้ เป็นอาหาร ดังนั้นระบบเปิดทุกชนิด ต้องมีความเกี่ยวเนื่อง หรือความสัมพันธ์กันกับสิ่งที่เป็นสภาพแวดล้อมของตน ส่วนระบบปิดสามารถอยู่ได้โดยตัวของมันเองโดยปราศจากความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม เรามักจะพบในขอบเขตของวิทยาศาสตร์ เช่น น้ำจะคงสภาพเป็นน้ำได้โดยไม่ต้องแสวงหาอาหารมาเพื่อความอยู่รอดอีก ครายโคที่โมเลกุลของน้ำประกอบด้วยไฮโดรเจน 2 อะตอมและออกซิเจน 1 อะตอม

ดังที่เราทราบแล้วว่า ในทุกระบบจะต้องมีทั้ง **ระบบ** **ระบบย่อย** และ **ระบบที่ใหญ่กว่า** เราจะพบว่าในระบบจะต้องมีความสัมพันธ์กันของหน่วยต่าง ๆ เหล่านี้ กล่าวคือ ผลผลิตของ **ระบบย่อย** หนึ่ง อาจกลายเป็นปัจจัยของอีกระบบได้ และจากสภาพการณ์เช่นนี้ เราจะพบชายความสัมพันธ์ภายใน โดยทั่วไปภายในระบบ ซึ่งผลผลิตรวมของ **ระบบย่อย** ย่อมจะมีผลกระทบโดยตรงต่อผลผลิตรวมของระบบ ดังรูปประกอบที่ 1

รูปประกอบที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ภายในของระบบ



4. รูปแบบของระบบ

ดังที่กล่าวในข้อ 2 แล้วว่า ระบบจะต้องประกอบขึ้นด้วยปัจจัย 5 ประการ ฉะนั้น เพื่อให้ลักษณะทุกประการดังกล่าวเป็นที่เข้าใจได้ จึงจำเป็นต้องศึกษารายละเอียดของปัจจัยแต่ละอย่าง

ก. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objective) ระบบทุกชนิด จำเป็นจะต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ซึ่งจะต้องกำหนดโดยแน่ชัด โดยปกติเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เราหมายถึงสิ่งที่ระบบมุ่งเข้าหาเพื่อความอยู่รอดอันเป็นความจำเป็นของระบบ และการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้นจำเป็นจะต้องกำหนดโดยชัดเจน ไม่คลุมเครือ และจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายที่แท้จริง (Real Objective) ไม่ใช่คำนิยามแต่เพียงเป้าหมายรอง หรือเป้าหมายที่ตั้งอย่างเลื่อนลอย ตัวอย่างเช่น ในการทำงาน พนักงานควรมีเป้าหมายที่แน่ชัดว่า ต้องการให้หลักประกันที่มั่นคง ไม่ใช่เข้ามาเพื่อมุ่งหวังแต่เพียงเงินเดือนเท่านั้น

ข. สภาพแวดล้อมและข้อจำกัดของระบบ (Environment and Constraints)

สิ่งนี้นับว่าเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดขอบเขตของระบบโดยตรง กล่าวคือ ในระบบใด ๆ ก็ตามถ้าได้กำหนดขอบเขตของระบบโดยแน่ชัดแล้ว เราจะเรียกสิ่งที่อยู่ นอกขอบเขตของระบบว่าเป็นสภาพแวดล้อมและข้อจำกัดของระบบ ในระบบเปิด เราจะพบว่าสิ่งแวดล้อมและข้อจำกัดเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในระบบเป็นอย่างมาก แต่อย่างไรก็ตามจำเป็นจะต้องสำนึกว่า สภาพแวดล้อมและข้อจำกัดของระบบนี้แตกต่างไป จากระบบที่ใหญ่กว่า หรือ Suprasystem ทั้งสองสิ่งนี้จะเหมือนกันตามสภาพของธรรมชาติ แต่ตามข้อเท็จจริงแล้วเป็นคนละสิ่งกัน

ค. ปัจจัย (Input) ปัจจัยจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของระบบที่มีชีวิตทุกชนิดหรือระบบเปิด ทั้งนี้ เนื่องจากว่าระบบดังกล่าวต้องการอาหารเพื่อนำไปใช้ในการก่อให้เกิดพลังงาน ปัจจัยจึงเปรียบเสมือนอาหารที่ระบบเปิดนำเข้าสู่กระบวนการของระบบจาก สภาพแวดล้อมของมัน ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการสร้างพลังงานอันเป็นผลโดยตรงต่อการ ดำเนินกิจกรรมของระบบโดยอาศัยพลังงานที่สร้างขึ้นนี้ และยังเป็นผลโดยตรงต่อผลผลิต ของระบบอีกด้วย และดังที่กล่าวไว้แล้วข้างต้นว่า "ระบบย่อย" จะต้องมีความเกี่ยวเนื่อง สัมพันธ์ระหว่างกัน กล่าวคือ ผลผลิตของ "ระบบย่อย" หนึ่งอาจจะหมุนเวียนเข้าสู่อีก "ระบบย่อย" หนึ่งในฐานะเป็นปัจจัยก็ได้

ง. องค์ประกอบของระบบ (Component of a System) องค์ประกอบในที่นี้ หมายถึงถึงกระบวนการ การกระทำซึ่งระบบจำเป็นจะต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นเพื่อให้ บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบของระบบในที่นี้ มิได้มีความหมายเช่นเดียวกับการแบ่งส่วนงานในองค์กร (Departmentalization) เพราะการแบ่งส่วนงานในองค์กรนั้น หมายถึงการแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงาน หนึ่ง ๆ ซึ่งแต่ละส่วนจะมีงานเฉพาะอย่าง ทั้งนี้ เพื่อที่ให้ง่ายในการกำหนดความสัมพันธ์ ของปัจจัยต่อผลผลิตของแต่ละหน่วย ส่วนคำว่าองค์ประกอบของระบบ (Component) ในที่นี้หมายถึงความรวมถึง กระบวนการหรือลักษณะงานทุกขั้นตอนซึ่งเริ่มตั้งแต่การพิจารณา

กำหนดปัจจัย กระบวนการผลิต และส่วนควบคุมของระบบซึ่งประกอบด้วย การตั้งมาตรฐาน การวัดผล และปัจจัยนำกลับ นำสิ่งทั้งหมดเหล่านี้เข้ามาพิจารณาโดยละเอียด ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ในอันที่จะปรับปรุงระบบในทุก ๆ ด้านให้มีความเจริญเติบโตก้าวหน้าขึ้น ดังนั้น อาจจะสามารถกล่าวได้ว่าในแง่ของทฤษฎีระบบทั่วไปแล้ว องค์ประกอบของระบบจะรวมความถึงการวิเคราะห์ และการประเมินผลอีกส่วนหนึ่งด้วย

จ. การบริหารงานของระบบ (Management of a System)

ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของระบบคือการบริหารงานของระบบ การบริหารงานในที่นี้จะแบ่งได้เป็น 2 ส่วนด้วยกันคือ การวางแผน (Planning) และการควบคุม (Controlling)¹ ทั้งสองส่วนนี้มีความสำคัญเท่ากัน และจะต้องมีอยู่ควบคู่กันไปเสมอในการบริหาร¹

1) การวางแผน (Planning)

การวางแผนมีความจำเป็นในแง่ที่ถูกนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางของระบบหรือองค์การที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของระบบ ซึ่งการวางแผนนี้ จะมีความหมายรวมถึงการพิจารณาถึงปัจจัยในทุก ๆ ด้านของระบบ และพิจารณาตลอดกระบวนการของระบบไม่ว่าจะเป็นปัจจัยในการผลิต ตัวกระบวนการ สภาพแวดล้อม ฯลฯ และในขณะเดียวกัน ส่วนควบคุมของระบบก็มีความจำเป็นต่อระบบในด้านการควบคุมผลผลิตของระบบให้ใกล้เคียงต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่สุด กล่าวโดยย่อก็คือ การวางแผนหมายถึง การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดที่แน่นอน ส่วนการควบคุมหมายถึงการวัดผล

¹Anthony N. Robert, Planning and Control System : A Framework for Analysis, (The President and Fellows of Harvard College , U.S.A.1965) ,p.10.

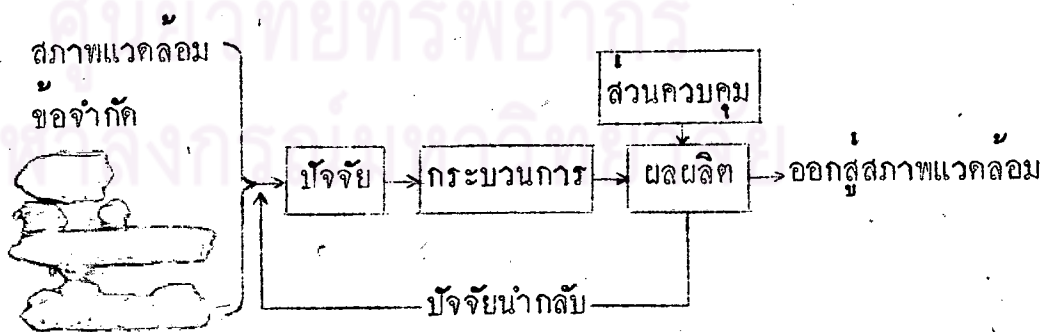
2) การควบคุม (Controlling)

ส่วนควบคุม หรือ Control Function นี้ในแง่ของทฤษฎีระบบทั่วไปแล้ว ถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญมาก เนื่องจากส่วนควบคุมนี้ถือว่าเป็นส่วนที่ทำให้เกิดความเจริญเติบโตของระบบ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อระบบที่มีชีวิตหรือระบบเปิดทุกชนิด โดยปกติส่วนควบคุมจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

- ก) การกำหนดมาตรฐาน (Standard)
- ข) การวัดผล (Measurement)
- ค) ัจจยนำกลับ (Information Feedback)

ประการแรกที่เค็ยวจำเป็นจะต้องตั้งมาตรฐานไว้ก่อนว่า เราจะต้องการผลิตที่มีปริมาณและคุณภาพอย่างไร จากนั้น ระบบจำเป็นที่จะต้องจัดสร้างเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวัดผลผลิตของระบบ หลังจากการวัดผลแล้ว ผลเปรียบเทียบกับระหว่างมาตรฐานที่กำหนดไว้ กับผลผลิตจริงที่วัดได้ (Output) จะถูกนำย้อนกลับไปปรับปรุงแก้ไขทั้งปัจจุบัน และกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น นับได้ว่าเป็นแนวทางแก้ไขและปฏิรูประบบให้ดียิ่งขึ้นนั่นเอง จึงนับได้ว่า ส่วนควบคุมมีหน้าที่เปรียบเทียบผลผลิตต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นเอง

รูปประกอบที่ 2 แสดงการทำงานของระบบ



จากแนวความคิดทอสัง เซปของ ระบบทฤษฎีทั่วไป อาจทำให้เห็นได้ว่าเป็นทฤษฎีที่ จะเหมาะสมกับการบริหารองค์การที่มีลักษณะยุ่งยากซับซ้อน เช่นองค์การในปัจจุบันนี้ เพราะ ทฤษฎีระบบทั่วไป ช่วยให้นักวิเคราะห์สามารถมองลักษณะขององค์การหรือระบบอย่างรอบคอบ

จากทุก ๆ ด้าน อีกทั้งคำนึงถึงองค์ประกอบภายในและภายนอก (Internal and External Structure) ประกอบกัน หรืออีกนัยหนึ่งพิจารณาถึงจุลภาคและมหภาคของระบบ (Micro and Macro Level) ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การแก้ไขปัญหาค่าง ๆ ทั่วไ้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพกว่าทฤษฎีอื่น ๆ และประการสำคัญที่สุดก็คือ ให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อส่วนควบคุมของระบบอันเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการของระบบให้ดีขึ้น และยังเป็นทฤษฎีที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมหรือข้อจำกัดของระบบด้วยในการแก้ไขปัญหานั้นเป็นการทำให้ความผิดพลาดในการตัดสินใจมีน้อยลง ซึ่งเป็นความแตกต่างที่สำคัญของทฤษฎีนี้ต่อทฤษฎีอื่น ๆ ทั้งนี้ เนื่องจากระบบการตัดสินใจของทฤษฎีอื่นมักจะเป็นการตัดสินใจแบบ Traditional Decision Making ซึ่งมีลักษณะแตกต่างจากการตัดสินใจด้วยการใช้ระบบทฤษฎีทั่วไป ดังที่แสดงให้เห็นดังนี้ คือ

Traditional Decision Making System Approach To Decision Making

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1. กำหนดปัญหา | 1. กำหนดปัญหาโดยแน่ชัด |
| 2. วิจัยปัญหา | 2. กำหนดเป้าหมายย่อยเพื่อกำหนดขอบเขตของเป้าหมาย |
| 3. กำหนดทางเลือก | 3. กำหนดทางเลือก |
| 4. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด | 4. ตั้งข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับปัญหา |
| 5. ดำเนินการปฏิบัติตามทางเลือกนั้น | 5. พิจารณาสภาพแวดล้อมและข้อจำกัด |
| | 6. กำหนดมาตรฐานในการวัดผล |
| | 7. เก็บข้อมูลข่าวสารให้เพียงพอ |
| | 8. สร้างรูปแบบช่วยในการตัดสินใจ |
| | 9. วิเคราะห์ ประเมินผล ทางเลือกแต่ละทางและเลือกทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมที่แน่นอน |

จากรายละเอียดของระบบตัดสินใจดังกล่าวจะแสดงให้เห็นว่า ผลของการตัดสินใจ

บนแนวทางของทฤษฎีทั่วไปจะใหญ่ที่แน่นอนกว่าระบบอื่น อนึ่ง แนวความคิดบนพื้นฐานของการจัดองค์การของระบบทฤษฎีทั่วไป นั้น พิจารณาดังที่ต้องวิเคราะห์ที่เป็นระบบและอาศัยหลักการดังกล่าวเป็นแนวทางในการตัดสินใจซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการวิเคราะห์รูปขององค์การในปัจจุบันนี้ และในวิทยานิพนธ์นี้ ก็จะศึกษาการบริหารงานฝึกอบรม ในลักษณะที่เป็นระบบ ซึ่งจะกล่าวถึงการศึกษาดังกล่าวในหัวข้อต่อไป

ข. การบริหารงานฝึกอบรมในลักษณะระบบ

ในการศึกษาการบริหารงานฝึกอบรมในแง่การบริหารนี้ จะได้ทำการศึกษาโดยอาศัยแนวความคิดเรื่องระบบมาเป็นเครื่องช่วยในการพิจารณา เนื่องจากวิธีการแบบระบบนี้จะช่วยให้สามารถมองเห็นการพิจารณาที่รัดกุมและครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ อย่างทั่วถึง อย่างน้อยที่สุดการใช้วิธีการแบบระบบจะเป็นการช่วยให้การบริหารงานตามกระบวนการ การพิจารณาในทัศนะต่าง ๆ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นอัน เป็นสำระมากกว่าเลื่อนลอยไม่มีสำระชัดถ้อย นอกจากนั้นระบบย่อยจะช่วยให้รู้วาในสภาพแวดล้อมภายนอกนั้น มีปัจจัยที่สำคัญอะไรบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์การและอะไรบางอย่างที่เกี่ยวพันกันโดยตรงกับแผนงานภายในขององค์การที่กำลังดำเนินอยู่ นอกจากนั้นการพิจารณาความสัมพันธ์เรื่องราวภายนอกและภายในขององค์การพร้อมกัน เช่นนี้ก็เป็นประโยชน์ต่อการใช้พิจารณาควบคุมพฤติกรรมขององค์การ ได้อย่างดีด้วย¹

การพิจารณาการบริหารงานฝึกอบรมบนรากฐานของแนวความคิดเรื่องระบบนี้จะเริ่มพิจารณาจากสภาพของระบบตามที่ได้ทำการศึกษาไว้ในตอนต้นที่ละขั้นตอน ดังนี้ คือ

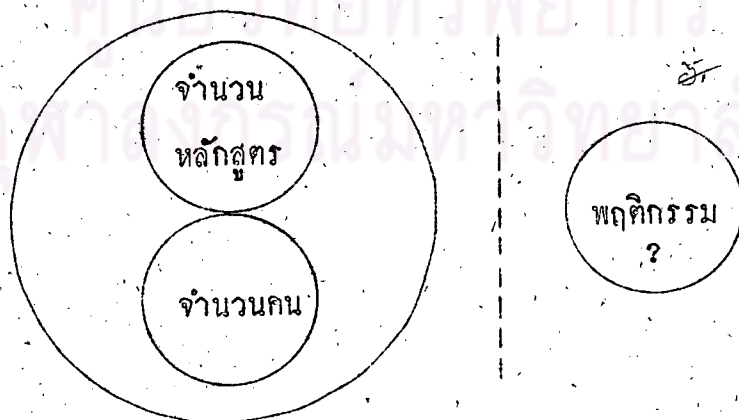
1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบฝึกอบรม (Goal and Objective of Training System) ถ้าหากพิจารณาคุณลักษณะของการบริหารงานฝึกอบรมแล้ว

¹ชงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, (ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 79.

เราจะพบว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ของระบบการฝึกอบรมก็คือ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ ได้รับความรู้ทักษะและมีทัศนคติ ตามที่องค์การต้องการก่อนที่จะกำหนดงานให้ผู้ปฏิบัติและ พัฒนาให้มีความรู้ความสามารถตามความต้องการของงานตลอดจนเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อให้สามารถรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นไปในอนาคตได้¹ ในกรณีนี้จึงจำเป็นต้อง กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานให้แน่ชัด เพื่อให้เกิดการแบ่งงาน และการประสานงานกันอย่างมีแบบแผนเพื่อความสำเร็จของระบบเป็นส่วนรวม

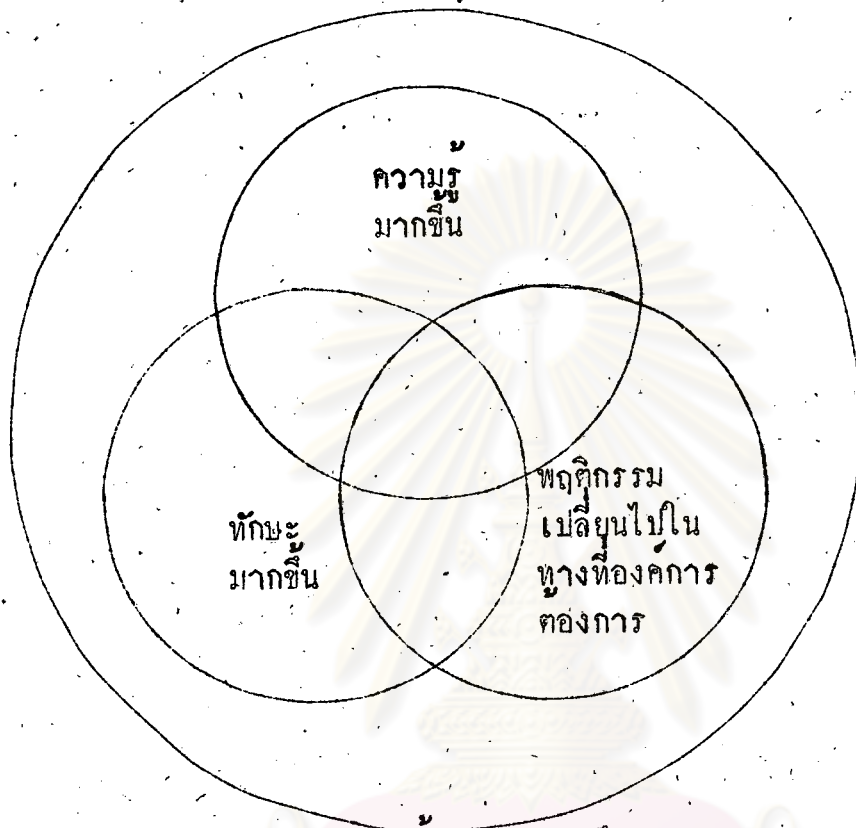
อย่างไรก็ตามสิ่งที่ยุ้รับผิดชอบในการฝึกอบรมจำเป็นต้องคำนึงถึงเสมอในเรื่อง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมก็คือ การกำหนดวัตถุประสงค์นั้นจำเป็นต้องกำหนดให้ แน่นนอนว่าอะไรคือ "วัตถุประสงค์ที่แท้จริง" เพราะมีบางกรณีหากไม่พิจารณาโดยถี่ถ้วน แล้ว วัตถุประสงค์หลักคือการมุ่งให้เกิดความรู้ การพัฒนาทักษะ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้รับการอบรมในทางที่ดีขึ้น ซึ่งปัจจุบันมักจะถูกละเลยแต่ไปให้ความสำคัญ ต่อวัตถุประสงค์รอง เช่น พยายามจัดให้มีการฝึกอบรมให้มากหลักสูตร ให้มีจำนวนผู้รับ การอบรมมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์น้อยมาก หากผู้เข้ารับการอบรมไม่ สามารถนำเอาความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การได้ ดังรูปประกอบที่ 3 ฉะนั้น ผู้รับผิดชอบจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการกำหนดวัตถุประสงค์โดยแน่ชัด และพยายาม ทำให้วัตถุประสงค์นั้นบรรลุถึงผลสำเร็จด้วยดังรูปประกอบที่ 4

รูปประกอบที่ 3 วัตถุประสงค์ปัจจุบัน



¹ อาทวัน วายวานนท์ และวินิต ทรงประทุม, การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ในระบบ (เอกสารประกอบการสัมมนาปัญหาและการบริหารงานบุคคล), 2517, หน้า 16.

รูปประกอบที่ 4 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (ที่ต้องการ)



2. ขอบเขตและโครงสร้างของระบบฝึกอบรม (System boundary and structure of Training System) ทุกระบบย่อมมีขอบเขตของตัวเองโดยแน่ชัด และในขณะเดียวกันก็ต้องมีลักษณะโครงสร้างโดยแน่ชัด ในส่วนที่เป็นขอบเขตของการทำงานอันเกิดจากพลังพลวัต (Dynamics) ของทุกระบบที่เป็นระบบเปิด (Open System or Living System) ฉะนั้นการเคลื่อนไหวทุกชนิดภายในขอบเขตนี้นิยมจะอยู่ในตัวของระบบ และสิ่งใดก็ตามที่อยู่ภายนอกขอบเขตนี้นิยมเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกของระบบ (System Environment) และในบางครั้งก็กลายเป็นข้อจำกัด (Constraints) ของระบบไปอีกด้วย

วัตถุประสงค์หรือภาระหน้าที่ของระบบบริหารงานบุคคล (Personnel System) ก็เพื่อจะจัดหาพนักงานให้ระบบอื่น ๆ ในองค์กร และจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถปฏิบัติ

งานตามหน้าที่ให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์การด้วย การที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์นี้ได้ ทำให้เกิดการสร้างระบบย่อยขึ้นมาเป็นจำนวนมากขึ้น เช่น การสรรหาบุคคลเข้าทำงานกับองค์การ การบำรุงรักษาให้คงอยู่กับองค์การ เป็นต้น ระบบฝึกอบรม(Training System) เป็นระบบย่อยหนึ่งของระบบบริหารงานบุคคลซึ่งระบบบริหารงานบุคคลก็เป็นระบบย่อยขององค์การธุรกิจ เนื่องจากองค์การธุรกิจเป็นระบบของคน เครื่องจักร และสินค้า องค์การธุรกิจจึงมีความต้องการระบบบริหารงานบุคคลด้วย เพื่อจะจัดหาบุคคลฝึกอบรม และบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการในการที่จะทำให้การผลิตอื่น ๆ ดำเนินไปได้

การพิจารณาระบบย่อยของระบบฝึกอบรมอาจพิจารณาได้หลายด้าน ในที่นี้จะแบ่งการพิจารณาออกเป็น 2 ด้าน คือ

- ก. พิจารณาในด้านระดับการบริหาร
- ข. พิจารณาในด้านกระบวนการ
- ก. พิจารณาในด้านระดับการบริหาร

ในองค์การทุกประเภทเราอาจจะแบ่งระดับการบริหารได้เป็น 3 ระดับ คือ ²

- 1) พนักงานบริหารระดับสูง (Top Management)
- 2) พนักงานบริหารระดับกลาง (Middle Management)
- 3) พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operating Management)¹

ทั้ง 3 ระดับนี้มีส่วนสำคัญโดยตัดเชื่อมกันในการที่จะทำให้องค์การมีความเจริญเติบโต แต่อย่างไรก็ตามบทบาทอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนลักษณะการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในแต่ละระดับย่อมแตกต่างกันออกไป ในขณะที่ระดับปฏิบัติการ ทำหน้าที่

¹Warren, W. Malcolm, Training for Result Reading, (Massachusetts: Addison - wesley Publishing Company, 1969), pp.23-24.

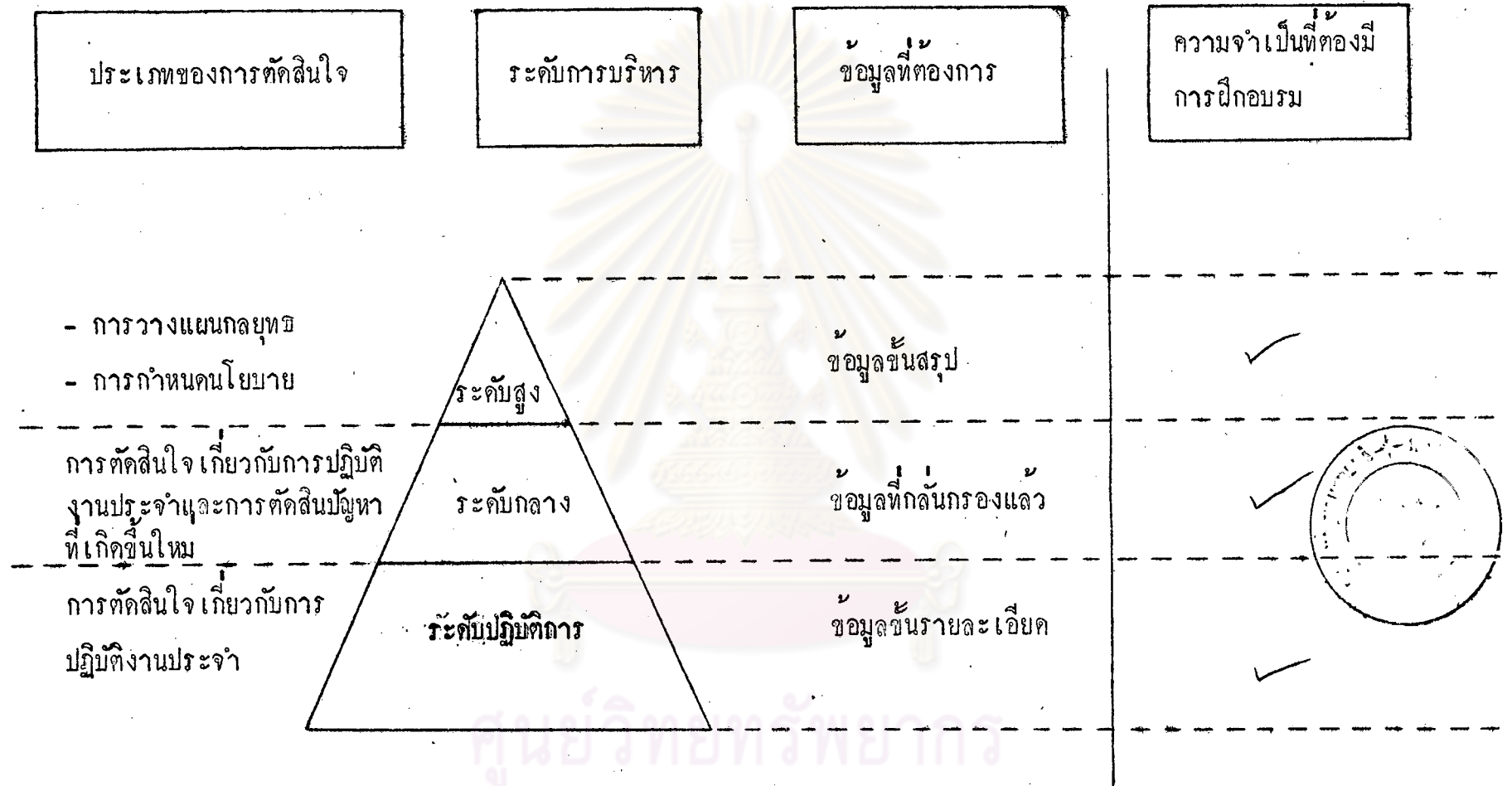
²Anthony, Planning and Control System..., p.12.

เป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงาน และมีลักษณะในการตัดสินใจที่มีขอบเขตจำกัดในแบบของการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งต้องการข้อมูลชั้นรายละเอียดเพื่อประกอบในการตัดสินใจนั้น พนักงานบริหารระดับสูงกลับมีบทบาทหน้าที่ในการตัดสินใจกำหนดแนวนโยบายและวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ และต้องการข้อมูลเพื่อประกอบในการตัดสินใจในลักษณะข้อมูลสรุปมากกว่ารายละเอียด ส่วนพนักงานบริหารระดับกลางมีลักษณะการตัดสินใจในแบบของการปฏิบัติงานประจำ และการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ ซึ่งต้องการข้อมูลที่ถนัดกรองแล้ว ด้วยเหตุนี้อาจกล่าวได้ว่าองค์การจะมีความก้าวหน้าก็ต่อเมื่อผู้ที่อยู่ทุกระดับในองค์การเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง การที่มีผู้ปฏิบัติงานในระดับใดระดับหนึ่งมีประสิทธิภาพสูงแต่เพียงระดับเดียวย่อมไม่สามารถทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จโดยสมบูรณ์ได้ ดังนั้นในทุกะดับของการบริหาร จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมทั้งสิ้น ดังรูปประกอบที่ 5

ด้วยเหตุที่ว่าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้นต้องการให้สมาชิกขององค์การมีความรู้ ทักษะ เพิ่มขึ้น ตลอดจนสามารถนำเอาความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การได้ ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมดังกล่าวต้องครอบคลุมถึงระดับการบริหารทุกระดับในองค์การ หรืออีกนัยหนึ่ง การจัดการฝึกอบรมนั้นจำเป็นต้องจัดให้ทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และระดับปฏิบัติ นั้นเอง

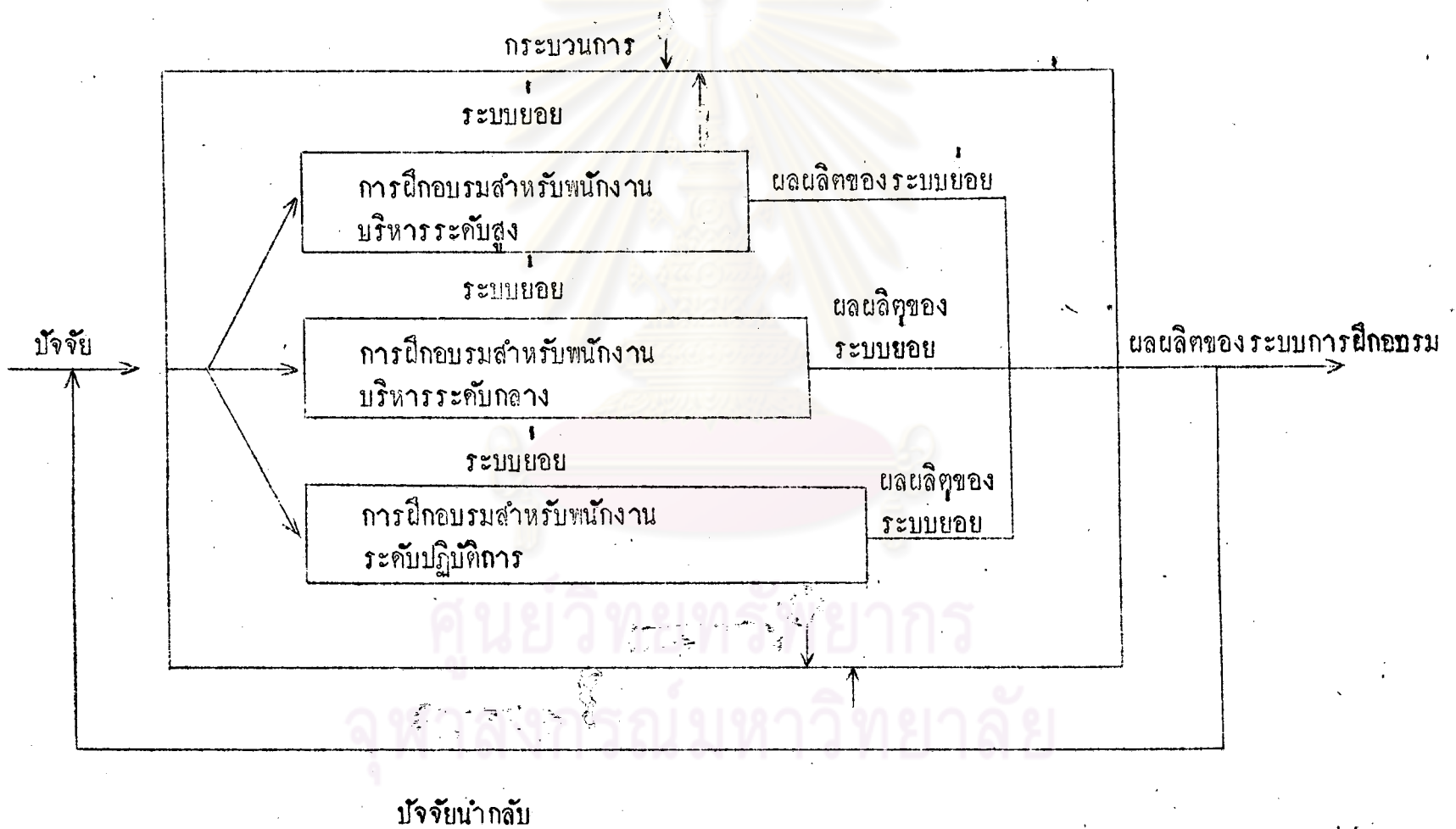
ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาแล้ว และนำมาประกอบการพิจารณาการฝึกอบรมในแง่ระบบ อาจจะกล่าวได้ว่าระบบการฝึกอบรมจะประกอบด้วยระบบย่อย 3 ระบบ คือ ระบบการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารระดับสูง ระบบการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารระดับกลาง และระบบการฝึกอบรมสำหรับระดับปฏิบัติ การ ซึ่งทั้ง 3 ระบบนี้จำเป็นต้องมีและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะผลิตให้สมาชิกขององค์การโดยส่วนรวม มีความรู้ และสามารถ ตลอดจนทักษะเพิ่มขึ้น และสามารถที่จะนำเอาความรู้เหล่านี้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การได้ ดังรูปประกอบที่ 6

รูปประกอบที่ 5 แสดงระดับการบริหารที่จำเป็นต้องมีการฝึกอบรม



ที่มา : คัดแปลงจาก Cybernetics Journal : Perspective Feedback, Joseph B. Bonney, Jr., p.272

รูปประกอบที่ 6 แสดงระบบการฝึกอบรมที่จำไว้ในแง่ระดับการบริหาร



ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข. พิจารณาในด้านการบวนการ

ในแง่ของระบบแล้วกระบวนการของระบบนี้มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของระบบเป็นส่วนรวม ทั้งนี้เพราะกระบวนการของระบบได้เน้นให้เห็นลำดับขั้นตอนทั้งหมดของกิจกรรมของระบบนับตั้งแต่การนำปัจจัยเข้าสู่ระบบ และผ่านขั้นตอนต่าง ๆ จนกระทั่งได้ผลผลิต ซึ่งผลผลิตที่จะเป็นไปได้อีกเพียงใดนั้น ลำดับขั้นตอนหรือลำดับกระบวนการจำเป็นจะต้องเป็นไปอย่างถูกต้อง ระบบการฝึกอบรมก็เช่นกัน หากจะพิจารณาถึงกระบวนการแล้ว อาจแบ่งแยกออกเป็นระบบย่อย ๆ ได้ดังนี้ คือ

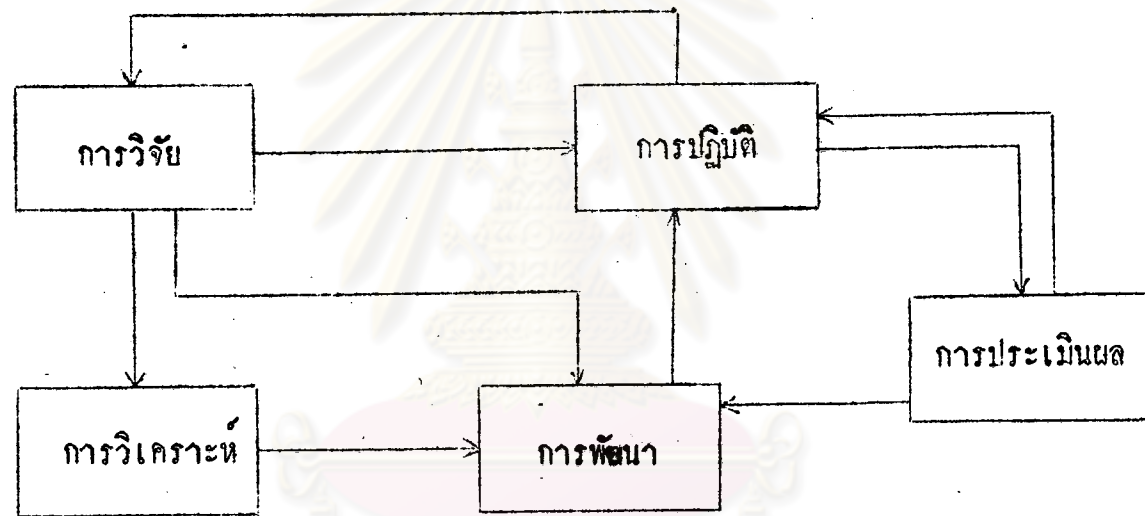
- 1) การวิจัย (Research)
- 2) การวิเคราะห์ (Analysis)
- 3) การพัฒนา (Development)
- 4) การปฏิบัติ (Operation)
- 5) การประเมินผล (Evaluation)

ซึ่งอาจแสดงโดยภาพลำดับขั้นตอน ดังรูปประกอบที่ 7

3. สภาพแวดล้อมของระบบฝึกอบรม

สิ่งที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความเปลี่ยนแปลงภายในระบบเปิดทุกชนิดก็คือ สภาพแวดล้อม หรือ ข้อจำกัดของระบบ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมย่อมจะมีผลกระทบโดยตรงต่อการเคลื่อนไหวของกิจกรรมภายในระบบ งานฝึกอบรมก็มีฐานะเป็นระบบเปิดเช่นกัน ความเกี่ยวพันของกิจกรรมภายในกับสภาพแวดล้อมมองเห็นได้ชัด สภาพแวดล้อมดังกล่าวมีสภาพค่อนข้างกว้างขวางซึ่งรวมความทั้งปัจจัยต่าง ๆ เช่น นโยบายด้านการฝึกอบรม นโยบายและภารกิจอื่น ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ นโยบายระเบียบการเงินและพัสดุ หน่วยฝึกอบรมภายนอก การสนับสนุนจากธนาคาร ศูนย์ประสานงานฝึกอบรม ความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาและสมาชิกขององค์การ ตลอดจนปรัชญาทางสังคมและค่านิยม สิ่งเหล่านี้ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงไป ก็ย่อมทำให้งานฝึกอบรมต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ฉะนั้นในแง่ของการเจริญเติบโตของระบบจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่กิจกรรมทุกชนิดภายในระบบฝึกอบรม จะต้องปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมดังกล่าวด้วย

รูปประกอบที่ 7 แสดงลำดับขั้นตอนของระบบย่อยนี้โดยรวม¹



¹Warren, Training for Result, p.27.

4. ปัจจัยของระบบฝึกอบรม

ปัจจัยของระบบเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับระบบที่ต้องการความเจริญเติบโต ระบบฝึกอบรมในฐานะที่เป็นระบบที่มีชีวิตก็เช่นกัน ปัจจัยนับเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลในการดำเนินงานของระบบฝึกอบรม มีผู้กล่าวไว้ว่า "ในบรรดาทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารอันประกอบด้วย คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการนั้น คน นับว่ามีความสำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะการบริหารที่ดี ย่อมต้องอาศัยบุคคลที่ดี มีความรู้ความสามารถ"¹ ดังนั้น คน จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของระบบฝึกอบรม เพราะความสำเร็จของงานย่อมขึ้นอยู่กับคน² บุคคลที่เกี่ยวข้องอยู่ในระบบฝึกอบรมก็ได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ผู้สอนแนะ และผู้เข้ารับการฝึกอบรม บุคคลแต่ละตำแหน่งเหล่านี้จะต้องทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด อาทิเช่น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการฝึกอบรม รู้ขั้นตอนการดำเนินงาน ผู้สอนแนะก็จะต้องมีความรู้ในเรื่องที่ตนจะพูดเป็นอย่างดี และผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็จะต้องมีการคัดเลือกเพื่อให้เหมาะสมกับสิ่งที่จะรับการถ่ายทอดและประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ปัจจัยดังกล่าวมาแล้วอุปกรณ์ในการฝึกอบรม และงบประมาณที่ได้รับสำหรับการบริหารงานฝึกอบรม ยังนับเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมความสำเร็จของระบบฝึกอบรมอีกด้วย

5. องค์ประกอบของระบบฝึกอบรม

ตามความหมายของการวิเคราะห์เชิงระบบแล้ว องค์ประกอบของระบบมีความหมายที่ค่อนข้างจะกว้างขวาง เพราะครอบคลุมถึงภาวะการทุกขั้นตอนของระบบ นับตั้งแต่ระบบรับปัจจัยเข้ามาเป็นผลของระบบ กระบวนการที่เกิดขึ้นจากการรับปัจจัยนั้นเลยตลอดไปจนกระทั่งถึงผลผลิตที่ระบบได้ออกมา ฉะนั้นในระบบการฝึกอบรม องค์ประกอบของระบบฝึกอบรมก็จะเริ่มตั้งแต่ปัจจัยอันได้แก่ คน เงิน อุปกรณ์ วัสดุสิ่งของ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่, (พระนคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 1.

² ภิญโญ สาร, การบริหารงานบุคคล, หน้า 5.

จะถูกนำมาใช้เพื่อให้เกิดการทำงานภายในระบบ โดยมีการบริหารตามสายงาน

สำหรับการทำงานภายในระบบฝึกอบรมนั้น แต่ละองค์ประกอบถือเป็นส่วนสำคัญที่จะมีผลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วย ¹

- ก. การวิจัย (Research)
- ข. การวิเคราะห์ (Analysis)
- ค. การพัฒนา (Development)
- ง. การลงมือปฏิบัติ (Operation)
- จ. การประเมินผล (Evaluation)

ก. การวิจัย

ในขั้นแรกจะต้องทำการวิจัยงานขององค์การเอง และงานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม เช่น วิธีการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรม ไปจนถึงการประเมินผลการฝึกอบรม รวมทั้งค้นคว้าความรู้ต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้ได้กับระบบฝึกอบรมย่อย ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรมภายนอกองค์การทั้งด้านหลักสูตร และการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อจัดทำข้อมูลมาแก้ไขปรับปรุงการฝึกอบรมในองค์การ

ข. การวิเคราะห์

ขั้นที่สองจะต้องทำการวิเคราะห์การฝึกอบรม ซึ่งแผนงานประกอบด้วย การตั้งปัญหา (Problem definition) กำหนดความต้องการ (Need identification) การตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Establishment of performance standards) การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Trainee identification) การตั้งกฎเกณฑ์มาตรฐานการฝึกอบรม (Establishment of Training criteria) การประมาณค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม (Cost estimation) การประมาณเกี่ยวกับผลได้ในการ

¹ Warren, Training for Result, p.26.

ลงทุน (Estimation of return on investment) หมายถึงกำหนดการ(Scheduling)¹⁾ ในการวิเคราะห์การถือกรรมเงินที่สำคัญ 3 ประการ ประการแรก พยายามกำหนดให้แน่นอนเกี่ยวกับความต้องการถือกรรม และประเมินผลความต้องการต่าง ๆ เหล่านี้ในรูปของต้นทุน ประการที่สองจะต้องพิจารณาหรือเก็บรวบรวมพฤติกรรมผู้เกี่ยวข้องกับการถือกรรม และประการสุดท้ายจะต้องวิเคราะห์งานต่าง ๆ ซึ่งการถือกรรมต้องการให้ตรงกับงานขององค์กร เช่น วิเคราะห์กำลังพนักงาน เพราะฉะนั้นงานทั้งสามนี้ เป็นความรับผิดชอบในการที่จะเสนอแนะองค์กรเพื่อเปลี่ยนวิธีการถือกรรม รวมทั้งเสนอแนะวิธีที่ดีและเหมาะสมที่สุดของการถือกรรมต่อองค์กร งานต่าง ๆ ในขั้นตอนนี้ อาจจะมาจากการสืบสวน หรือสำรวจจากระบบงานอื่น ๆ ในองค์กรโดยตรง หรืออาจจะมาโดยทางอ้อมจากระบบย่อยอื่น ๆ ซึ่งรับผิดชอบต่อองค์กร ผลต่าง ๆ ของการวิเคราะห์จะนำไปใช้ในองค์ประกอบอื่นของระบบย่อยของระบบถือกรรม เช่น ใช้ในการพัฒนาโครงการถือกรรมทั้งนี้เพื่อสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หรือวางแผนสำหรับงานขั้นต่อไป

ค. การพัฒนา

ขั้นต่อไปเป็นการพัฒนาโครงสร้างของแผนงานซึ่งได้วางไว้ ฉะนั้น จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญสำหรับระบบถือกรรม เพราะจะต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถจะช่วยพัฒนาหลักสูตรได้ รวมทั้งสามารถคัดเลือกวิธีการถือกรรมซึ่งเหมาะสมกับหลักสูตร เลือกซื้อ เลือกใช้อุปกรณ์การถือกรรมที่จำเป็น รวมทั้งจัดเอกสารตำราที่จะใช้ให้เหมาะสม โครงการที่ได้พัฒนาเสร็จเรียบร้อยแล้ว สามารถที่จะนำไปใช้กับองค์ประกอบในการลงมือปฏิบัติได้

ง. การลงมือปฏิบัติ

ในขั้นการลงมือปฏิบัติการถือกรรม จะมีงาน 2 ด้าน คือ การเตรียมงาน และการปฏิบัติในระหว่างการถือกรรม สำหรับการเตรียมงานจะต้องมีการจัดทำหมายกำหนดการ

¹⁾ Ibid, p.38.

ฝึกอบรม คัดเลือกวิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม เตรียมเครื่องมืออุปกรณ์การ ฝึกอบรมดำเนินไปโดยเรียบร้อย และในระหว่างการฝึกอบรมจะเป็นงานซึ่งช่วยรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของการฝึกอบรมแต่ละวัน เช่น การเก็บบันทึกภายใน อาจใช้วิธีการบันทึกเสียง หรือ มีผู้จดบันทึก เพื่อจัดทำกรรายงานผล เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

จ. การประเมินผล

ขั้นสุดท้ายของการฝึกอบรม จะเป็นงานที่เกี่ยวกับการประเมินผลซึ่งจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานฝึกอบรม ความสำเร็จของโครงการฝึกอบรม ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามาในองค์ประกอบอื่นของระบบย่อยฝึกอบรม และผลผลิตของระบบย่อยฝึกอบรม นอกจากนี้จะต้องมีปัจจัยนำกลับ (Feedback) เพื่อปรับปรุงแก้ไขงานซึ่งเป็นระบบที่ดีขึ้น ฉะนั้นในขั้นนี้จึงจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุม เพื่อช่วยให้สามารถตรวจสอบข้อบกพร่องของการฝึกอบรมได้ สำหรับการดำเนินงานของระบบย่อยฝึกอบรมทั้ง 5 ประการนั้น ได้แสดงไว้แล้วใน รูปประกอบที่ 7

อย่างไรก็ดีในการประเมินผลการฝึกอบรมนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้เกี่ยวข้องจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางและวิธีการที่จะชี้แจงแสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการไปนั้น มีผลสำเร็จจุดดวงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กล่าวโดยง่ายก็คือต้องมีมาตรการที่จะวัดและแสดงให้เห็นว่าผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมนั้นต้องมีทั้งความรู้ และทักษะที่เพิ่มขึ้น และสามารถนำความรู้และทักษะนั้นไปใช้ให้เป็นประโยชน์ได้

ในแง่ของการบริหารเชิงระบบให้เน้นถึงความสำคัญในเรื่องนี้ กล่าวคือ ในการวัดผลสำเร็จหรือการประเมินผลงานของระบบนั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการวัดผลกิจกรรมที่สามารถมองเห็นผลสำเร็จได้ในขณะนั้น (Immediate Output) และผลสำเร็จที่แท้จริง (Outcome) ซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จเป็นส่วนรวมขององค์การ สถาบัน และสภาพแวดล้อม¹ ในแง่นี้กับบริหารการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ว่า อะไร คือผล

¹Robert D. Lee, Jr and Ronald W. Johnson., Public Budgeting System (Marryland : University Park Press, 1973), p.164.

สำเร็จที่เห็นได้ในขณะนั้นของการฝึกอบรม และอะไรคือ ผลสำเร็จที่แท้จริงของการฝึกอบรม หากจะพิจารณาถึงปัญหานี้โดยผิวเผินอาจจะมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนไปได้ว่าการฝึกอบรมนั้นหากจัดได้ตามหลักสูตรที่กำหนดไว้หรือมีจำนวนผู้มาเข้ารับการฝึกอบรมครบตามจำนวนที่ตั้งเป้าหมายไว้ก็เป็นความสำเร็จของการฝึกอบรมอย่างเพียงพอแล้ว แต่เรื่องนี้ในสายตาของนักบริหารเชิงระบบแล้ว นี่เป็นแค่เพียงส่วนหนึ่งของความสำเร็จ และเป็นแค่เพียงผลสำเร็จที่เห็นได้ในขณะนั้น (Immediate Output) เท่านั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องวิเคราะห์ต่อไปว่าจะมีมาตรการอันใดที่จะใช้ในการวัดว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมได้นำความรู้ที่ได้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การได้มากน้อยเพียงไร ด้วยเหตุนี้หากพิจารณาในแง่ระบบอาจกล่าวได้ว่า การติดตามผล (Follow-up) เป็นมาตรการที่จำเป็นและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งระบบการประเมินผลการฝึกอบรม แสดงไว้ในรูปประกอบที่ 8

เพื่อให้องค์ประกอบของระบบมองเห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงได้สร้างรูปแบบ (Model) ขึ้นเพื่อใช้ประกอบในการพิจารณา (Model) นี้ จะแสดงทั้งมหภาค (Macro) อันได้แก่สภาพแวดล้อมของระบบ (Environment) และ จุลภาค (Micro) อันได้แก่กระบวนการภายในระบบตลอดจนถึงผลผลิตของระบบอีกด้วย ดังรูปประกอบที่ 9

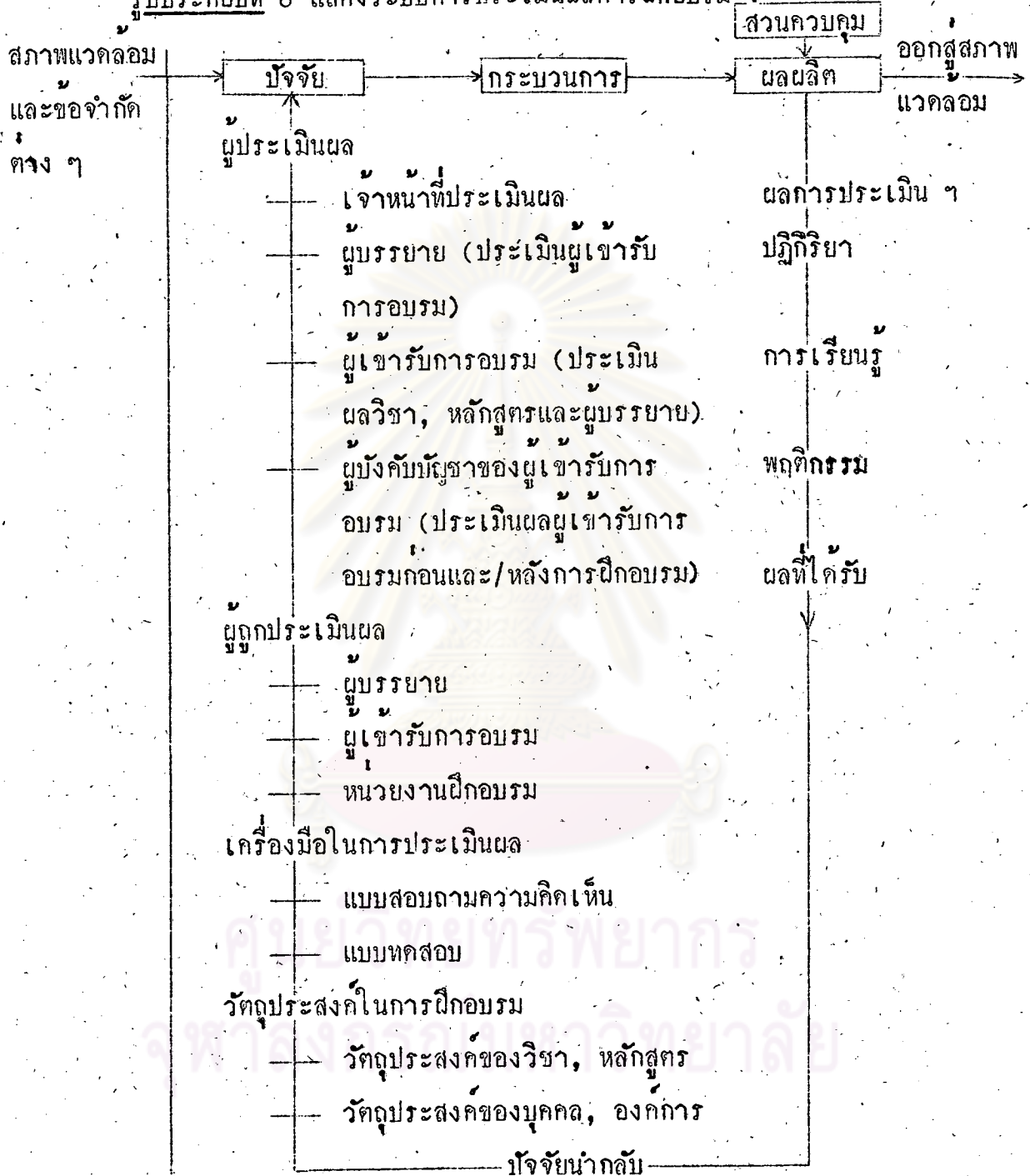
6. การบริหารงานของระบบฝึกอบรม

การบริหารงานของระบบนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะทำให้กิจกรรมของระบบได้ดำเนินไปในแนวทาง (Framework) ที่ถูกต้อง การบริหารงานนั้นจะต้องดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และถูกต้องครบถ้วนตามหลักการ คือ จะต้องประกอบด้วย ส่วนวางแผน (Planning) และส่วนควบคุม (Control) ซึ่งในส่วนควบคุมนี้ยังแยกออกเป็นองค์ประกอบอีก 3 ประการ คือ การตั้งมาตรฐาน เครื่องมือวัดผล และการประเมินผลเพื่อเป็นปัจจัยนำกลับ (Information feedback)¹

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า ในทุกองค์การจะต้องมีระดับการบริหาร 3 ระดับ และในการฝึกอบรม ก็สามารรถที่จะกำหนดได้ 3 ระดับเช่นกัน ฉะนั้น ในการบริหารงานของ

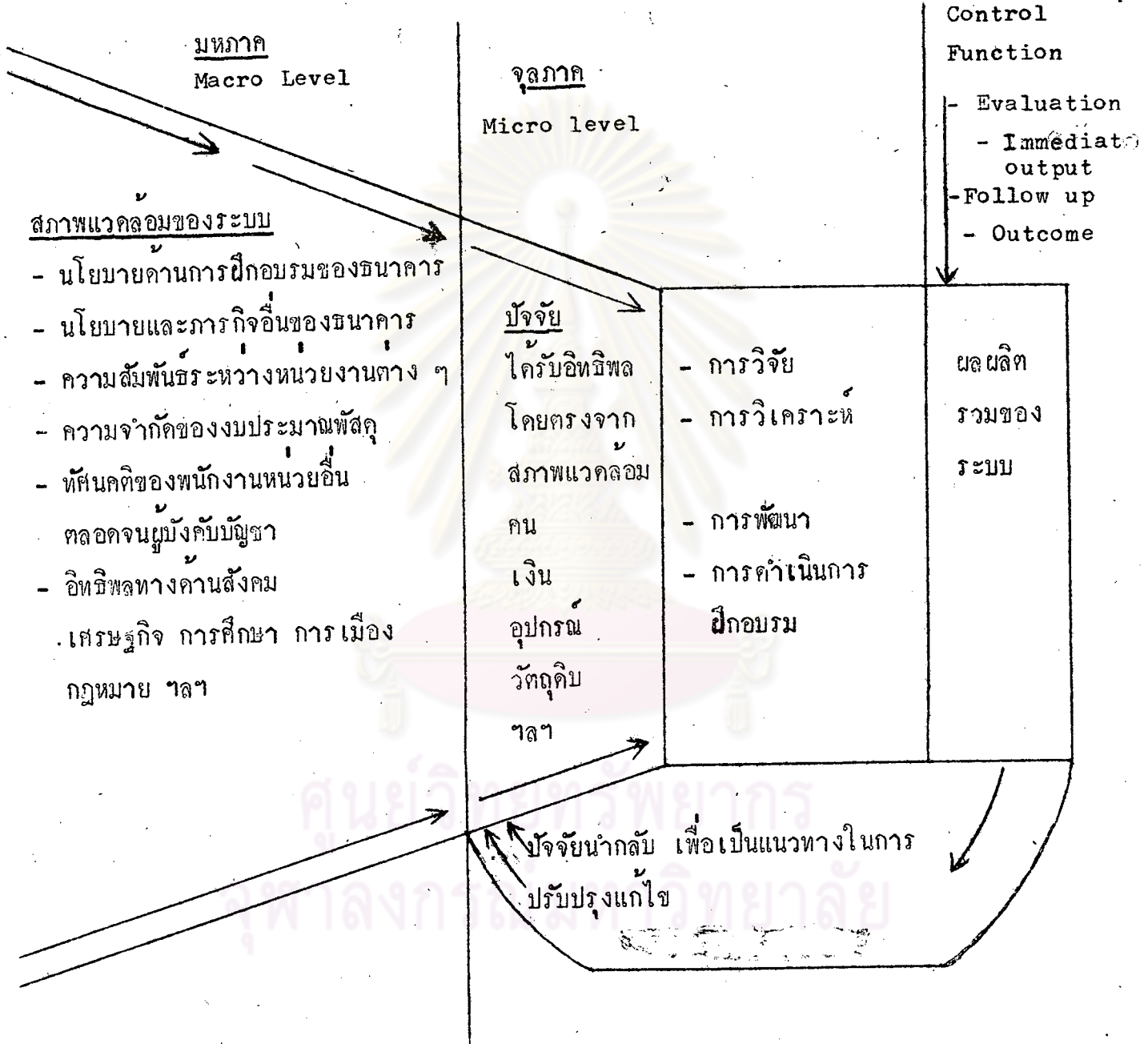
¹Churchman: System Approach, p.20.

รูปประกอบที่ 8 แสดงระบบการประเมินผลการฝึกอบรม¹



¹ดัดแปลงจาก คณีย์ บุนนาค, ปัญหาในการประเมินผลการฝึกอบรม, (เอกสาร ประกอบการสัมมนาปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2517), หน้า 182.

รูปประกอบที่ 9 แสดงวงจรของระบบอันเป็นรูปแบบองค์ประกอบของระบบ ส่วนควบคุม



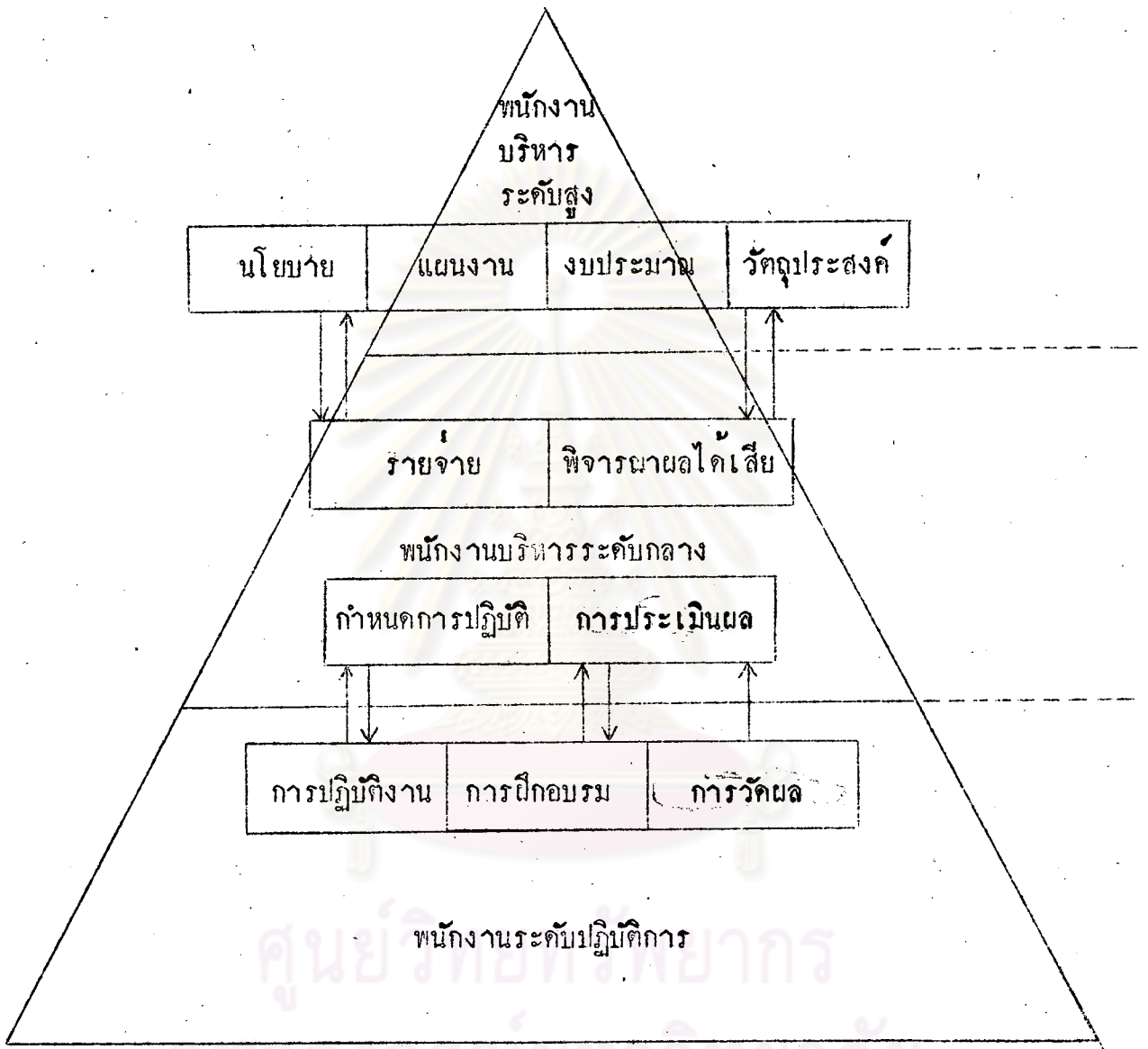
ระบบฝึกอบรมที่ถูกต้อง จำเป็นต้องมีการวางแผนล่วงหน้าโดยการวางแผนการปฏิบัติ ภายในองค์กร สำรวจความต้องการในแต่ละปีเพื่อขออนุมัติงบประมาณ และกำหนด วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานแต่ละอย่างโดยได้รับรายละเอียดต่าง ๆ จากพนักงาน บริหารระดับกลาง (Middle Management) ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นผู้รับนโยบาย และ แผนงานที่ถูกกำหนดขึ้นโดยพนักงานบริหารระดับสูง (Top Management) มาแจกจ่าย ต่อไปสู่พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operating Management) ฉะนั้น พนักงานบริหาร ระดับกลางจึงเป็นตัวเชื่อมระหว่างพนักงานบริหารระดับสูง กับพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังรูปประกอบที่ 10

การวางแผนการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของระบบ จะรวมถึงการ พิจารณาปัจจัยในทุกด้านของระบบฝึกอบรม และพิจารณากระบวนการ สภาพแวดล้อม เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดที่แน่นอน และส่วนควบคุมถือเป็นส่วนที่สำคัญ มาก เพราะระบบจำเป็นที่จะต้องจัดสร้าง เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวัดผลผลิตของ ระบบ หลังจากการวัดผลแล้ว ผลเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานที่กำหนดไว้ กับผลผลิต จริง จะถูกนำย้อนกลับไปปรับปรุงแก้ไขทั้งปัจจัยและกระบวนการให้ดีขึ้น

ฉะนั้น นักฝึกอบรมจะต้องจัดโครงการฝึกอบรมอย่างมีเป้าหมาย โดยมีการชี้ ให้เห็นถึงความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง แล้วทำการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ในขั้น สุดท้ายจึงทำการวัดผลการเปลี่ยนแปลงนั้นว่าได้ผลตามเป้าหมายเพียงใด

จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานฝึกอบรมโดยยึดถือแนวความคิดเรื่องระบบเป็น หลักในทุกขั้นตอนและหลักสุทธนั้น จะเป็นการทำให้ระบบบริหารงานฝึกอบรมดำเนินไป ได้อย่างครบถ้วน และบรรลุวัตถุประสงค์โดยสมบูรณ์

รูปประกอบที่ 10 แสดงลักษณะของระดับการบริหารงานฝึกอบรม



¹ ดัดแปลงจากภาพแสดง Interaction of Management level ในหนังสือ Management Oriented Management Information System โดย Jerome Kanter พิมพ์โดย Prentice Hall, Inc : Englewood Cliffs, N.J. ปี 1972 หน้า 6