บทที่ 2

กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการจัดโครงสร้างองค์การในการฝึกอบรม

กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการศึกษานี้แบ่งเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

1. กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม
2. กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์การในการฝึกอบรม

1. กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

การฝึกอบรม มีผู้ให้ความหมายไว้หลายคน เช่น

Halloran ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการแห่งการถ่ายทอดและการรับเอาซึ่งข้อมูลอันเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและหลังจากการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะมีการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงถึงความสามารถในอันที่จะจัดการแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าเดิม [1]

Jucius ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการใด ๆ ซึ่งช่วยทำให้ทัศนคติ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานเฉพาะได้เพิ่มพูนขึ้น [2]

Civil Services Assembly of the United States and Canada ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมคือ กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และท่าทีต่าง ๆ [3]

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

---

[1] Jack Halloran, Applied Human Relations : An Organizational Approach (New York : Prentice-Hall Inc, 1978), p.8.

[2] Micheal J. Jucius, Personnel Management (Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1971), p.243.

[3] Civil Service Training, Employee Training in Public Service (Chicago Service Assembly of the United States and Canada, 1941), p.2.

สมพงษ์ เกษมสิน ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น [4]

ธงชัย สันติวงษ์ ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและ/หรือทัศนคติของพนักงาน เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ [5]

จากนิยามความหมายต่าง ๆ สรุปได้ว่าการฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะตลอดจนเปลี่ยนแปลงทัศนคติบางอย่างของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสม เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การฝึกอบรมที่เป็นระบบจะต้องประกอบด้วยขั้นตอนดำเนินการต่าง ๆ รวม 10 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษา วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม และระบุความสำคัญเร่งด่วนของความจำเป็นนั้น
2. ตรวจสอบ วิเคราะห์สายงานหรือตำแหน่งที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วน
3. ศึกษา วิเคราะห์ ภารกิจและความรับผิดชอบของตำแหน่ง หรือ สายงานที่ควรได้รับการพัฒนา
4. ระบุ เลือก และประเมินความรู้ความสามารถของบุคคลที่ควรได้รับการเพิ่มประสิทธิภาพ
5. กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
6. พิจารณาและสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม
7. วางแผนดำเนินโครงการฝึกอบรม
8. จัดดำเนินการฝึกอบรม
9. ประเมินผลการฝึกอบรม
10. ติดตามการฝึกอบรม

---

[4] สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 175.

[5] ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525), หน้า 164.

จากขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรมดังกล่าว สามารถสรุปเป็นรูปแบบหรือกระบวนการของการฝึกอบรมซึ่ง George S. Odiorne เรียกว่า "ระบบการฝึกอบรม" (cybernetic system of training) [6] ที่มีลักษณะการดำเนินงานที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (identify the training needs and priorities)
2. การสร้างหลักสูตร (plan the training programme)
3. การดำเนินการฝึกอบรม (implement the training programme)
4. การประเมินผลและการติดตามผล (check and follow up the training)

แผนภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของกระบวนการดำเนินการฝึกอบรม

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ปัจจุบัน การพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการฝึกอบรม มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาหน่วยงาน ซึ่งการฝึกอบรมที่องค์กรจัดขึ้นจะต้องได้ผลคุ้มค่าและสามารถแก้ไขปัญหาขององค์กรที่

---

[6] George S. Odiorne, Training by Objectives (London : The Macmillan Company, 1970) p.75.

เกิดขึ้นได้ตรงจุด ดังนั้น ความจำเป็นในการฝึกอบรมจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการฝึกอบรม เนื่องจากความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการดำเนินการฝึกอบรมที่ทำให้สามารถค้นหาสภาพของปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรที่เกิดขึ้นว่าสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่ ดังนั้น Boydell จึงได้ให้ความหมายของความจำเป็นในการฝึกอบรมว่าเป็นสิ่งที่ขาดอยู่และสามารถเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ขึ้นด้วยการฝึกอบรมที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ [7]

Boydell ได้ศึกษาและแบ่งความจำเป็นในการฝึกอบรมในหน่วยงานออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับองค์การ (organizational) 2) ระดับสายงาน (occupational level) 3) ระดับตัวบุคคล (individual level) [8]

1. <u>ความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับองค์การ</u> เป็นความจำเป็นที่มองในภาพรวมทั่ว ๆ ไปขององค์การ โดยพิจารณาว่าอะไรเป็นปัญหาขององค์การและปัญหานั้นจะต้องสามารถแก้ไขได้โดยวิธีการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานของกำลังคนในองค์การนั้นให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ ที่ดำเนินไปตามแผนการปฏิบัติงานขององค์การ

2. <u>ความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับสายงาน</u> จะเน้นในด้านความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่จำเป็นต่องานเฉพาะอย่างหรือเฉพาะสายงานหรืออาชีพหนึ่ง ซึ่งเป็นความจำเป็นลักษณะพิเศษเฉพาะที่ผู้ทำงานในสายงานนั้นต้องมี

3. <u>ความจำเป็นในการฝึกอบรมระดับตัวบุคคล</u> จะเน้นที่คุณสมบัติด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทัศนคติ และวิธีการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในองค์การ โดยจะพิจารณาดูว่าบุคคลแต่ละคนนั้นมีจุดอ่อนหรือข้อที่ควรปรับปรุงมากน้อยเพียงใด

นอกจากนี้ ความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งสามระดับนั้นสามารถอธิบายได้ทั้งในแง่ความจำเป็นในปัจจุบัน และความจำเป็นในอนาคต กล่าวคือ

<u>ความจำเป็นในปัจจุบัน</u> หมายถึง ปัญหาหรืออุปสรรคที่ขัดขวางหรือทำให้การทำงานประจำวันไม่ประสบผลสำเร็จตามที่คาดไว้และสิ่งที่เป็นอุปสรรคนั้นอาจเพิ่ม หรือแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

---

[7] T. H. Boydell, <u>A Guide to the Identification of training Needs</u>, (London : British Association for Commercial and Industrial Education, 1973), p.3.

[8] Ibid., pp.3-4.

ความจำเป็นในอนาคต หมายถึง สิ่งที่คิดว่าจะขาดหรือเป็นอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต และความจำเป็นหรืออุปสรรคนั้น สามารถเพิ่มเติมหรือแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมที่จะต้องดำเนินการในปัจจุบันอย่างเป็นระบบ ความจำเป็นในอนาคตนั้นจะเกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การและการปฏิบัติงานของบุคคลหรือสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของหน่วยงานเปลี่ยนแปลงไป

ขั้นตอนในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ 1. การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม 2. การวิเคราะห์ข้อมูล 3. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม อาจทำได้ 5 วิธี ดังนี้

1.1 การสำรวจ เป็นการแสวงหาปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม โดยใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น

ก. การสังเกตการณ์ (observation) เป็นการแสวงหาข้อเท็จจริงโดยการเฝ้ามองจากปรากฏการณ์หรือสภาพการณ์นั้นจริง ๆ โดยไม่ให้ผู้ถูกสังเกตรู้ตัว และบันทึกพฤติกรรมไว้

ข. การสัมภาษณ์ (interview) แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแน่นอน การสัมภาษณ์แบบนี้มีลักษณะเป็นทางการไม่ค่อยยืดหยุ่น ชนิดของคำถามเป็นชนิดมีตัวเลือก ข้อดีของการสัมภาษณ์แบบนี้คือสามารถจัดหมวดหมู่ได้ง่าย วิเคราะห์ไม่ยาก ข้อเสียคือไม่ยืดหยุ่น

2) การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างแน่นอน ลักษณะการสัมภาษณ์เป็นแบบอิสระ ชนิดของคำถามไม่กำหนดคำตอบไว้เลือก ผู้ตอบสามารถแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่

ค. แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นเพื่อวัดและประเมินผล ประมาณค่าพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ แบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในรูปคำถามเป็นชุด ๆ แบบสอบถามจะแบ่งเป็น 2 ประเภท เช่นเดียวกับการสัมภาษณ์

1.2 การศึกษาค้นคว้าจากบันทึก เอกสาร ฯลฯ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีนี้เป็นการค้นหาอุปสรรคการทำงานที่ชัดเจน โดยอาศัยหลักฐานต่าง ๆ เช่น รายงานแผนประจำเดือน บันทึกการร้องทุกข์ การลาออก บันทึกการทำงาน

1.3 การทดสอบ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยอาศัยเครื่องมือทดสอบหรือแบบวัดต่าง ๆ เพื่อวัดว่าบุคคลนั้น ๆ มีความบกพร่องทางความรู้ ทักษะอะไรบ้าง และแก้ไขที่จุดใด วิธีใด

1.4 การประชุม โดยทั่วไปอาจใช้การประชุมผู้บังคับบัญชา หรือการใช้คณะกรรมการการประชุมผู้บังคับบัญชานั้น นอกจากจะได้ปัญหาต่าง ๆ จากการร่วมกันค้นหา และถ้าผู้บังคับบัญชาให้ความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาอาจทำให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงสนับสนุนและเห็นด้วย

1.5 การวิเคราะห์และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์งานเป็นการวิเคราะห์ลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งว่าต้องการคนมีความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบอะไรบ้าง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

2. <u>การวิเคราะห์ข้อมูลในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม</u> มีวิธีการเช่นเดียวกับการวิเคราะห์ในการทำวิจัย โดยมีวิธีการดังนี้

2.1 การนำเสนอข้อมูล

2.2 การวัดตำแหน่งและเปรียบเทียบ

2.3 การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง

2.4 การวัดการกระจาย

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. <u>การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม</u> เมื่อเก็บรวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ก็จะทำการวิเคราะห์ว่าปัญหาใดสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม จึงจะกำหนดเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อนำไปสู่การกำหนดหลักสูตรต่อไป

<u>ผู้มีบทบาทในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม</u>

วิธีการศึกษาวิเคราะห์เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้นเป็นเพียงวิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลเท่านั้น แต่ไม่ได้ระบุว่าใครควรมีบทบาทในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม และเพื่อให้การศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมชัดเจน Boydell ได้กล่าวถึงบุคคล 2 กลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีบทบาทสำคัญในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรม (training specialist) และกลุ่มผู้บริหารหรือฝ่ายบริหารของหน่วยงาน (manager) จากบทบาทของบุคคล 2 กลุ่มนี้ Boydell ได้กำหนดเป็นรูปแบบของการศึกษาหาความจำเป็นในการฝึกอบรม 3 รูปแบบ คือ [๙]

<u>รูปแบบที่ 1</u> เป็นรูปแบบที่มีผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมจะเข้าไปดำเนินการศึกษางานในหน่วยงานเพื่อดูว่าตรงจุดใดขององค์การที่เป็นปัญหา และปัญหานั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการ

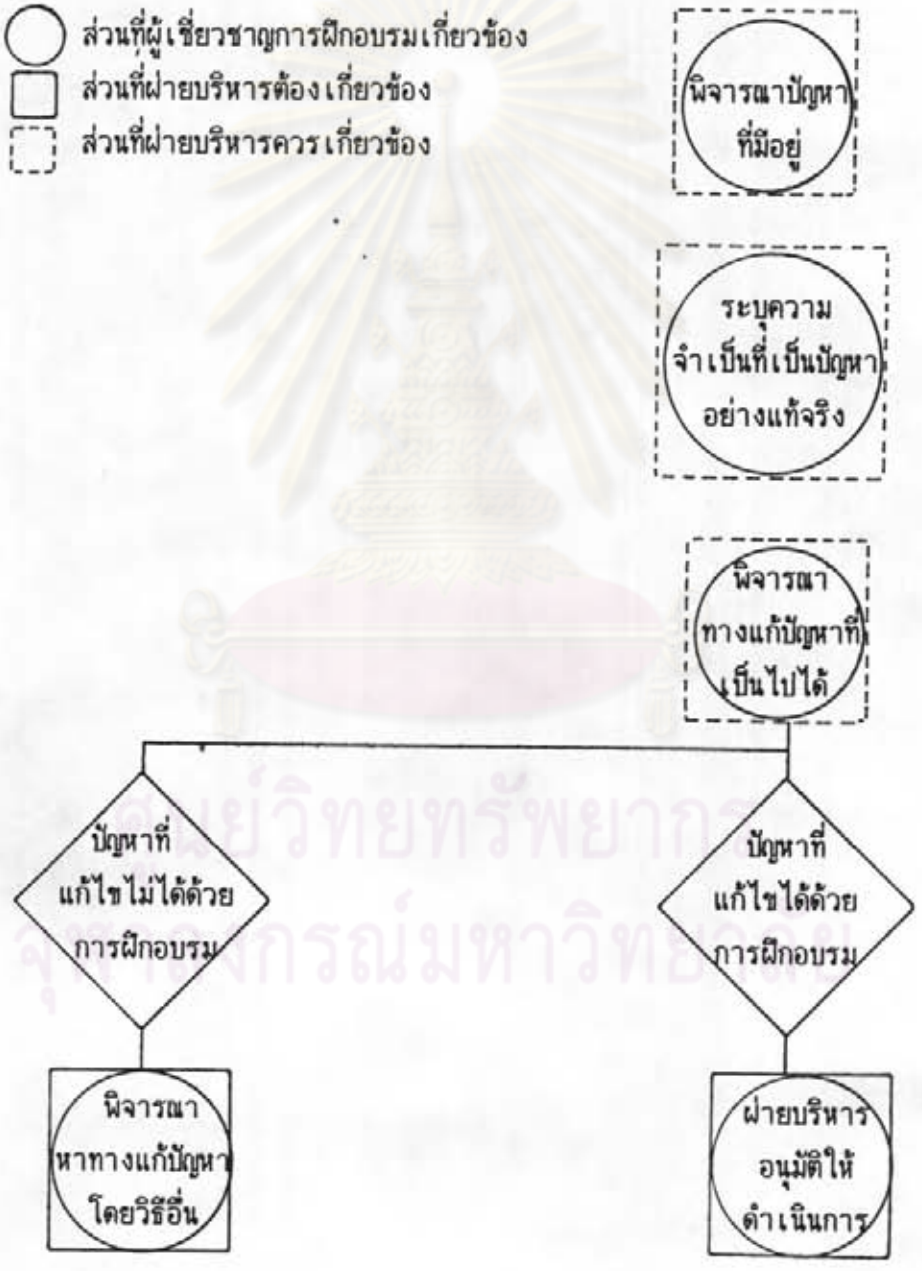
---

[๙] Ibid., pp.26.

015817

ฝึกอบรมหรือไม่ ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมจะเป็นผู้วิเคราะห์และกำหนดปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม ดังแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 2 รูปแบบการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมเข้าไปศึกษางานในหน่วยงาน

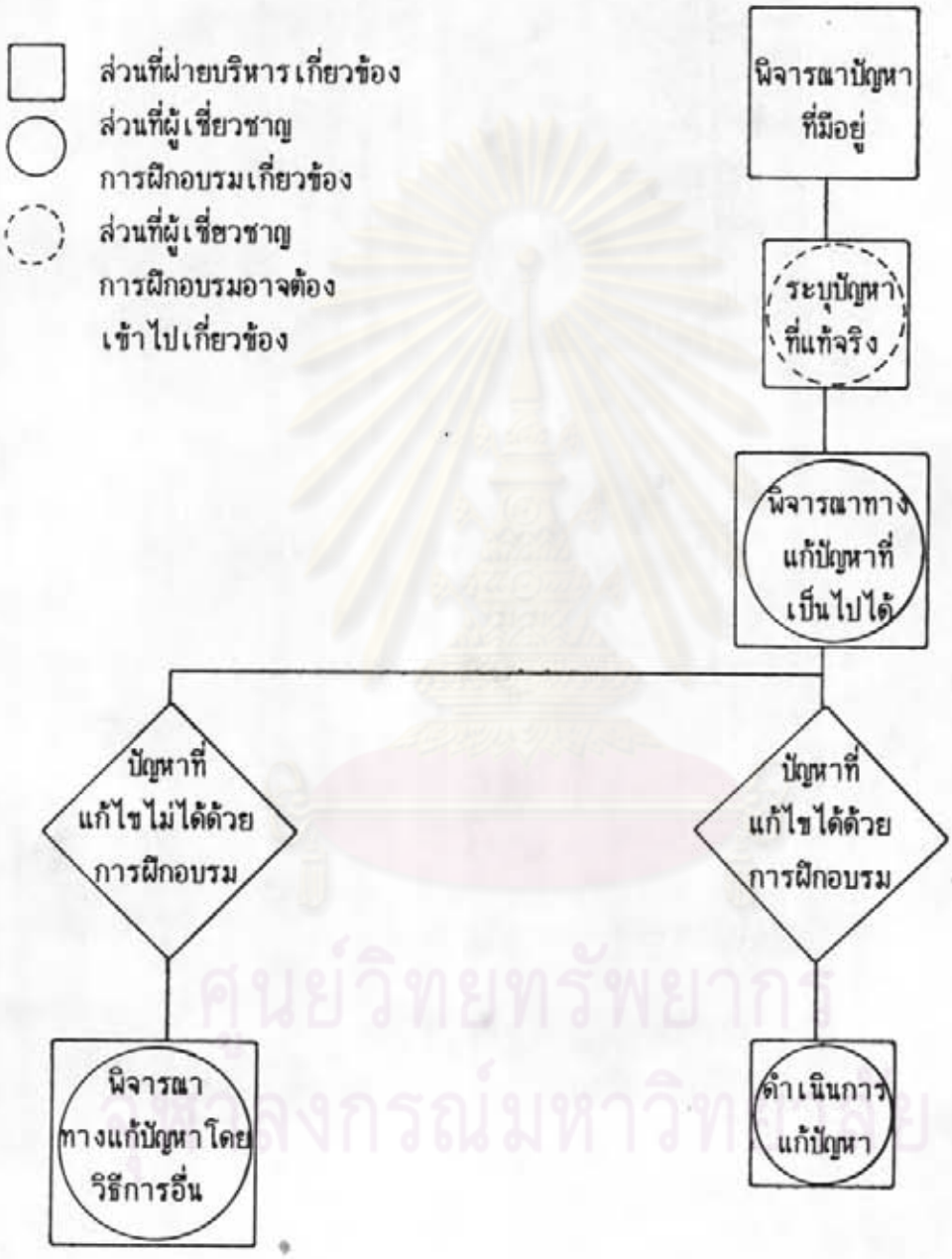


รูปแบบที่ 2 เป็นแบบที่ฝ่ายบริหารเข้ามาเกี่ยวข้องตั้งแต่เริ่มแรก โดยรับรู้และให้การยอมรับว่ามีปัญหาการปฏิบัติงานเกิดขึ้นในหน่วยงาน ฝ่ายบริหารเองก็ต้องการคำแนะนำและความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้เชี่ยวชาญจะชี้ให้ฝ่ายบริหารได้ทราบว่าปัญหาใดแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่ รูปแบบนี้ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมอาจทำหน้าที่บทบาทใดบทบาทหนึ่งในสองลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 บทบาทในฐานะเป็นผู้ให้คำแนะนำ (advisers) ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมจะให้คำแนะนำเกี่ยวกับลักษณะของปัญหา และแนวทางแก้ปัญหาแก่ฝ่ายบริหารแก้ไขปัญหานั้น ๆ ด้วย ดังแผนภาพที่ 3

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 3 รูปแบบการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมเป็นผู้ให้คำแนะนำ



2.2 บทบาทในฐานะเป็นที่ปรึกษา (consultant) ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมจะเป็นเพียงแต่ให้คำแนะนำ และเป็นที่ปรึกษาให้กับฝ่ายผู้บริหารเท่านั้น โดยฝ่ายบริหารจะเป็นผู้แก้ปัญหาเอง ดังแผนภาพที่ 4

แผนภาพที่ 4 รูปแบบการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมเป็นที่ปรึกษา

รูปแบบที่ 3 รูปแบบที่ 1 และรูปแบบที่ 2 ดังกล่าวจะเน้นทั้งความจำเป็นในปัจจุบันและอนาคตร่วมกัน แต่ในรูปแบบที่ 3 จะเน้นเฉพาะรูปแบบการหาความจำเป็นในอนาคตเท่านั้น ทั้งนี้เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ หรือ นโยบายขององค์การซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อแผนงานและแนวทางดำเนินการขององค์การต่อไปในอนาคต ในรูปแบบที่ 3 นี้ ฝ่ายบริหารและ

ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมจะร่วมกันศึกษาวิเคราะห์การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ตั้งแต่เริ่มแรกฝึกอบรมจนสิ้นสุดกระบวนการ ดังแผนภาพที่ 5

แผนภาพที่ 5 รูปแบบการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ฝ่ายบริหารและผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมร่วมกันฝึกอบรมร่วมกันศึกษาวิเคราะห์

2. การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดว่าจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติ และความสามารถในเรื่องอะไรโดยวิธีการอย่างไร และ

จะต้องใช้เวลามากน้อยเพียงใด จึงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม [10]

การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ [11]

1. <u>การกำหนดหลักการและเหตุผลในการฝึกอบรม</u> หมายถึง การนำเอาสรุปการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เรียบเรียงเชื่อมโยงให้เห็นถึง ลักษณะของความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการฝึกอบรม หรือสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

2. <u>การระบุภารกิจที่เป็นปัญหา</u> เป็นการศึกษาภารกิจในการปฏิบัติงานที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างแท้จริงและจะเป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์และหลักสูตรในการฝึกอบรม การระบุภารกิจที่เป็นปัญหานี้อาจกระทำได้โดยการพิจารณาจากผังงาน หน้าที่ และภารกิจ ว่ามีหน้าที่หรือภารกิจใดบ้างที่บกพร่อง

3. <u>การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม</u> หมายถึง การกำหนดว่าโครงการฝึกอบรมนั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปในลักษณะ และระดับใดจึงจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมนั้นจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้ ซึ่งเป็นความต้องการของผู้สร้างหลักสูตร ที่ให้การฝึกอบรมสามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม และวัตถุประสงค์ประกอบซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่มิได้คาดหวังไว้ แต่เป็นผลพลอยได้จากการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมช่วยให้เกิดความสามัคคีและประสานงานกันในอนาคต

4. <u>การวิเคราะห์ภารกิจกับเกณฑ์เพื่อหาระดับความสำคัญ</u> หมายถึง การวิเคราะห์ภารกิจที่เป็นปัญหาว่าสมควรจะทำการฝึกอบรมหรือไม่ และ ภารกิจใดที่ควรทำการฝึกอบรมก่อน-หลัง โดยการนำภารกิจที่เป็นปัญหาดังกล่าวเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ได้แก่ ความจำเป็นขั้นมูลฐาน ความยากง่ายในการเรียนรู้ ความบ่อยครั้งในการปฏิบัติ ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่าย/ผลประโยชน์ฝึกอบรม ฯลฯ

5. <u>การกำหนดหัวข้อวิชาและหมวดวิชา</u> หมายถึง การกำหนดเนื้อหาสาระในลักษณะเดียวกันของเรื่องที่ต้องการจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติ และความสามารถ การกำหนดหัวข้อวิชานั้นจะแบ่งเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะของความคล้ายคลึงกัน ซึ่งกระทำได้ 2 วิธี คือ

---

[10] George S. Ordiorne, op.cit., p.97.

[11] Ibid., pp. 97-103.

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5.1 การจัดหมวดหมู่ตามลักษณะคล้ายคลึงกันของเนื้อหาวิชา เช่น วิชาต่าง ๆ ที่มีลักษณะเป็นการปูพื้นฐาน จะถือว่าอยู่ในหมวดวิชาเบื้องต้นหรือหมวดวิชาเบื้องต้นหรือหมวดวิชาทั่วไป

5.2 การจัดหมวดหมู่ตามลักษณะของการสอนหรือการอบรมของวิทยากร เช่น เช่น วิชาใดจะต้องทำการสอนหรืออบรมในห้อง จะรวมอยู่ในหมวดทฤษฎี วิชาใดจะต้องมีการทดลองปฏิบัติ หรือทดสอบจะรวมอยู่ในหมวดปฏิบัติ

6. <u>การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา</u> หมายถึง การระบุว่าในหัวข้อวิชาที่ทำการอบรมนั้นจะต้องการจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะอย่างไรภายหลังการฝึกอบรมในวิชานั้นแล้ว โดยทั่วไปนั้น การมีวัตถุของโครงการฝึกอบรมแต่ประการเดียวยังไม่เพียงพอ ทั้งนี้เพราะ วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมยังมีลักษณะค่อนข้างกว้าง จึงมีความจำเป็นจะต้องมาจัดทำวัตถุประสงค์รายวิชาให้แน่ชัดลงไปอีกและวัตถุประสงค์รายวิชาของทุก ๆ วิชาในหลักสูตรรวมกันย่อมต้องเท่ากันหรือเหมือนกับวัตถุประสงค์รวมของโครงการฝึกอบรม ในการเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชานั้น แต่ละวัตถุประสงค์ควรจะมีองค์ประกอบดังนี้ คือ

6.1 จะต้องระบุว่าจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติ ความชำนาญเกี่ยวกับเรื่องอะไร

6.2 จะต้องระบุว่าต้องการจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนพฤติกรรมในลักษณะใด

6.3 ระบุสถานการณ์ เวลา สิ่งแวดล้อม หรือเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมตามลักษณะที่กำหนดไว้

6.4 กำหนดเกณฑ์ที่จะวัดระดับของการยอมรับในพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะต้องเปลี่ยนไปในระดับใด หรือต้องเปลี่ยนแปลงไปจนทำให้เกิดอะไรขึ้น

7. <u>การกำหนดแนวการอบรม</u> หมายถึง การกำหนดว่าภายในวิชานั้นจะประกอบด้วยทฤษฎี แนวความคิด และหลักการอะไรบ้างจึงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถตรงตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา การกำหนดแนวการอบรมจะเป็นประโยชน์ต่อวิทยากร คือ ช่วยให้วิทยากรเตรียมตัวถ่ายทอดทฤษฎี แนวความคิด ฯลฯ อะไรบ้างให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และช่วยให้วิทยากรแต่ละคนทำการบรรยายหรือนำอภิปรายในวิชาที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน

8. <u>การกำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม</u> หมายถึง การกำหนดวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปเทคนิคการฝึกอบรมแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

8.1 เทคนิคการฝึกอบรมประเภทที่ถือว่าวิทยากรเป็นจุดศูนย์กลางของการเรียนรู้ (leader centered) ได้แก่ เทคนิคการบรรยาย

8.2 เทคนิคการฝึกอบรมประเภทที่ถือว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจุดศูนย์กลางของการเรียนรู้ (group centered) ได้แก่ เทคนิคการสัมมนา การอภิปราย

8.3 เทคนิคการฝึกอบรมประเภทผสมระหว่างเทคนิคตาม ข้อ 1 และ 2 เทคนิคการฝึกอบรมประเภทนี้จะมีลักษณะของเทคนิคแบบยึดถือวิทยากร และยึดถือกลุ่มเป็นจุดศูนย์กลางของการเรียนรู้ประกอบกัน เช่น เทคนิคการบรรยายเป็นชุด (symposium) การอภิปรายเป็นคณะ

9. <u>การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร</u>

ระยะเวลาของหัวข้อวิชา หมายถึง การกำหนดช่วงเวลาที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถ จนกระทั่งเกิดการเรียนรู้ไปตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชานั้น

ระยะเวลาของหลักสูตร หมายถึง การกำหนดช่วงเวลาที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถ จนกระทั่งเกิดการเรียนรู้ไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรม

การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชา มีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

9.1 วิชาใดที่วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือเพิ่มพูนความชำนาญ ความสามารถ ควรจะให้ระยะเวลานานกว่าวิชาที่ต้องการเพียงให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เท่านั้น

9.2 วิชาใดที่สนองตอบต่อภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งมีระดับความสำคัญสูง (ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติภารกิจนั้นด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว) ควรจะให้เวลานานกว่าวิชาที่สนองตอบต่อภารกิจซึ่งมีระดับความสำคัญต่ำ

9.3 วิชาใดใช้เทคนิคในการฝึกอบรมแบบกลุ่มเป็นจุดศูนย์กลาง ควรจะให้เวลามากกว่าวิชาที่ใช้เทคนิคแบบวิทยากรเป็นจุดศูนย์กลาง

10. <u>การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลรายวิชา</u> หมายถึง การดำเนินการเพื่อตรวจสอบดูว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติ หรือความชำนาญเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาหรือไม่ประการใด วิธีการวัดผล หรือประเมินผลรายวิชาอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น

10.1 การตั้งคำถาม เพื่อทราบคำตอบว่าถูกต้องหรือไม่

10.2 การให้ทำแบบฝึกหัด หรือทดลองปฏิบัติ

10.3 การทดสอบในเวลาหรือภายหลังจากการฝึกอบรมในวิชานั้น ๆ แล้ว

10.4 การสังเกตพฤติกรรมโดยทั่วไปของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

11. การเรียงลำดับหัวข้อวิชาและกำหนดการฝึกอบรม

การเรียงลำดับหัวข้อวิชา หมายถึง การกำหนดว่าวิชาใดควรจะทำการฝึกอบรมก่อนและวิชาใดควรจะทำการฝึกอบรมภายหลัง อันจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดว่าหัวข้อวิชาใดควรจะทำการฝึกอบรมก่อน และหัวข้อวิชาใดควรจะทำการฝึกอบรมภายหลัง รวมทั้งการกำหนดวัน เวลา ที่จะเริ่มหยุดพักและสิ้นสุดของการฝึกอบรมของแต่ละวัน และของหลักสูตรโดยส่วนรวม

ในการเรียงลำดับหัวข้อวิชานั้น ควรคำนึงถึงความสอดคล้องต่อเนื่องเป็นสำคัญ นอกจากนั้นต้องคำนึงถึงหลักในการจัดทำกำหนดการฝึกอบรม ดังนี้

11.1 กำหนดวัน เวลา เปิดและปิดการฝึกอบรม

11.2 เวลาเริ่มฝึกอบรมและเวลาเลิกฝึกอบรมในแต่ละวันจะต้องคำนึงถึงความสะดวกและภาระส่วนตัวของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก

11.3 เวลาพักในระหว่างการฝึกอบรมควรจะมีกี่ครั้ง กี่นาที

11.4 เวลาพักกลางวันควรนานเท่าใด โดยพิจารณาถึงความสะดวกในการเดินทางไป-กลับในการรับประทานอาหารด้วย

11.5 ในการจัดกำหนดการนั้นควรตรวจสอบปฏิทิน เพื่อทราบวันหยุดราชการให้แน่นอน

11.6 การจัดพิมพ์กำหนดการฝึกอบรมควรจะกำหนดโดยละเอียดเป็นรายวันว่าจะเริ่มหยุดพัก และเลิกฝึกอบรมเวลาใด

12. กำหนดวิธีการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม หมายถึง การวัด หรือวิเคราะห์ดูว่าผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และความชำนาญที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปฏิบัติงานจริงได้เพียงใด อันเป็นการพิจารณาในแง่ของการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ที่ได้จากห้องฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติงานจริง (transfer of learning) ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินผลและติดตามผลมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

12.1 การประเมินความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้สอนเมื่อเสร็จสิ้นหลักสูตรการฝึกอบรม

12.2 การประเมินความรู้สึกของผู้ผ่านการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมกลับมาปฏิบัติงานแล้ว

12.3 การติดตามผลงาน หรือความคลี่คลายในปัญหาหลังจากผู้ผ่านการฝึกอบรมกลับมาปฏิบัติงานแล้ว

3. การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของการฝึกอบรม และโครงการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการไปสอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบันขององค์การหรือไม่ และเพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายของการฝึกอบรมบรรลุประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผลสูงสุดหรือยัง หากมีข้อควรแก้ไข จะได้ดำเนินการปรับปรุงต่อไป [12]

Donald L. Kirkpatrick ได้จำแนกการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ 4 ขั้นตอน คือ [13]

1. การประเมินผลปฏิกิริยา (reaction)
2. การประเมินผลการเรียนรู้ (learning)
3. การประเมินผลพฤติกรรม (behavior)
4. การประเมินผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตร (result)

1. การประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรการฝึกอบรม

การประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อหลักสูตรการฝึกอบรม อันเป็นการวัดความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการยอมรับเบื้องต้น ซึ่งจะไม่รวมถึงการวัดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น

การสร้างแบบประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีลักษณะดังนี้

1.1 การออกแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงความรู้สึกต่อการฝึกอบรม

1.2 สร้างแบบฟอร์มให้คำตอบที่ได้รับสามารถนำไปจัดใส่ตารางข้อมูลและวิเคราะห์ทางสถิติได้ง่าย

1.3 แบบสอบถามควรมีคำถามแบบเปิด (open-ended questions) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงความคิดเห็นของตน

---

[12] Calvin P. Otto and Rollin O. Glaser, The Management of Training : A Handbook for Training and Development Personnel (Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Co., 1970), p. 152.

[13] Donald L. Kirkpatrick "Training Evaluation," in Training and Development Handbook, ed. Robert L. Craig (New York : McGraw-Hill Book Co., 1976), pp. 18-2-18-22.

1.4 ไม่ควรมีการลงชื่อในแบบฟอร์มการประเมินผลเพื่อให้ได้ข้อมูลตรงกับความเป็นจริง

1.5 จะต้องเน้นถึงความปรารถนาที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนช่วยในการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมนั้น ๆ

1.6 บันทึกรายการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปฏิกิริยาทางอารมณ์ซึ่งต้องการจะวัดลงในแบบฟอร์ม

การประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมนี้ กระทำได้ง่ายกว่าวิธีประเมินผลแบบอื่น ๆ จึงทำให้ผู้ดำเนินการฝึกอบรมส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีนี้

2. <u>การประเมินผลเพื่อวัดการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม</u>

การประเมินผลการเรียนรู้เป็นความพยายามที่จะประเมินในด้านปริมาณและคุณภาพของการเรียนรู้ที่มีในระหว่างการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบว่าข้อมูลข่าวสารที่ได้ถ่ายทอดเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

การประเมินผลการเรียนรู้มีหลักสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ควรวัดผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนในเชิงปริมาณ

2.2 ควรมีการวัดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม โดยการเปรียบเทียบความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

2.3 การวัดการเรียนรู้ควรกระทำในเชิงปรนัยให้มากที่สุด

2.4 ถ้าเป็นไปได้ ควรมีการเปรียบเทียบผลการเรียนรู้ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

2.5 ถ้าเป็นไปได้ การประเมินผลควรวิเคราะห์ในเชิงสถิติเพื่อพิสูจน์ผลการเรียนรู้ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ (correlation) ว่าอยู่ในระดับของความเชื่อมั่น (level of confidence) ที่เท่าใด

การที่จะทราบการเรียนรู้และเรื่องราวข่าวสารต่าง ๆ โดยทั่วไปมักใช้วิธีประเมินผลต่าง ๆ ดังนี้

ก. การประเมินผลโดยการสอบปากเปล่า (oral tests) เป็นแบบสอบถามที่เหมาะสมที่สุดเมื่อเทียบกับแบบสอบถามชนิดอื่นที่ต้องการทราบการเรียนรู้ของผู้ถูกทดสอบว่า รู้จริงระดับใด แต่การตัดสินของผู้ทดสอบจะมีความหลากหลายมาก และทำให้เสียเวลามาก

ข. การประเมินผลโดยการทดสอบภาคปฏิบัติ (performance tests) เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ในหลักสูตรที่ใช้วิธีการสอน (teaching) โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำการสาธิต หรือฝึกฝนทักษะตามที่ได้เรียนมา ซึ่งผู้ประเมินควรมีแบบฟอร์มการกำหนดคะแนนที่แน่ชัด เพื่อเปรียบเทียบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นก่อนและหลังได้อย่างเป็นปรนัย

ค. การประเมินผลโดยการสอบข้อเขียน (paper and pencil tests) การประเมินผลโดยวิธีนี้เป็นวิธีที่นิยมกันมากเพื่อประเมินการเรียนรู้ ซึ่งแบบทดสอบที่ใช้อาจเป็นมาตรฐานที่มีอยู่แล้ว หรือสร้างขึ้นมาเพื่อใช้กับหลักสูตรนั้น โดยเฉพาะแบบทดสอบที่ใช้มีรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ กัน ตามความเหมาะสมของเวลาและระดับของการวัด เช่น แบบทดสอบโดยใช้การบรรยายความ (essay tests) แบบทดสอบโดยให้ตัวเลือก (multiple choice tests) แบบทดสอบโดยให้ระบุว่าถูกหรือผิด (true-false tests) แบบทดสอบโดยการให้จับคู่ (matching tests) แบบทดสอบชนิดให้ตอบคำถามอย่างสั้นและเติมคำให้สมบูรณ์ (short answer and completion)

จะเห็นว่าการประเมินผลการเรียนรู้ในการฝึกอบรมจะกระทำได้ยากกว่าการวัดปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะในกระบวนการประเมินผลการเรียนรู้ จำเป็นต้องวางแผนวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูล ซึ่งวิธีการประเมินผลจะแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้นั้นและผู้ประเมินต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม

3. <u>การประเมินผลเพื่อวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม</u>

เป้าหมายของการฝึกอบรม ควรเป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบพฤติกรรมให้อยู่ในมาตรฐานที่เหมาะสม หากบุคคลใดต้องการจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนจะต้องมีพื้นฐาน 5 ประการ คือ

1. ต้องมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง
2. ต้องรู้ข้อบกพร่องของตนเอง
3. ต้องทำงานในบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้
4. ต้องได้รับการช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความสนใจที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ
5. ต้องมีโอกาสที่จะทดลองความคิดเห็นใหม่ ๆ

การประเมินผลเพื่อวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานประกอบด้วยหลักการต่าง ๆ ดังนี้

1. ทำการประเมินพฤติกรรมในการทำงานอย่างเป็นระบบทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือทุกกลุ่ม ดังนี้
   2.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
   2.2 ผู้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งหรือหลาย ๆคน
   2.3 ผู้ใต้บังคับบัญชา
   2.4 เพื่อนหรือบุคคลที่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. ทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์เชิงสถิติเพื่อค้นหาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม

4. ทำการประเมินผลภายใน 3 สัปดาห์ หรือมากกว่านั้น เมื่อหลักสูตรการฝึกอบรมสิ้นสุดลง ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ใช้ความรู้ที่ได้รับจากหลักสูตรการฝึกอบรมไปปฏิบัติงาน นอกจากนี้อาจมีการประเมินผลครั้งอื่น ๆ ติดตามมาอีกก็ได้

5. ทำการประเมินผลกลุ่มควบคุมด้วย

การประเมินผลพฤติกรรมสามารถกระทำได้โดยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างประกอบกัน ดังนี้

1. สัมภาษณ์หรือออกแบบสอบถามแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

2. สังเกตการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ

3. สัมภาษณ์หรือออกแบบสอบถามแก่ผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

4. สัมภาษณ์หรือออกแบบสอบถามแก่เพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

วิธีการดังกล่าวเหล่านี้อาจต้องใช้เวลามากและค่อนข้างยากกว่าการประเมินผลปฏิกิริยาและการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่สลับซับซ้อน ดังนั้น เครื่องมือที่ใช้เป็นมาตรฐานในการวัดอาจไม่ได้ผลเท่าที่ควร ผู้ประเมินผลจึงต้องพยายามปรับปรุงเครื่องมือในการสังเกต การบันทึก และการวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตลอดเวลา เพราะถึงแม้การประเมินผลพฤติกรรมจะเป็นเรื่องที่ยาก แต่ก็จำเป็นและสำคัญมากที่สุดเรื่องหนึ่งที่จะทำให้หลักสูตรการฝึกอบรมมีประสิทธิผลมากขึ้น

4. <u>การประเมินผลลัพธ์รวมของหลักสูตรการฝึกอบรม</u>

การประเมินผลลัพธ์รวมนี้เป็นวิธีที่ยากที่สุดเนื่องจากมีตัวแปรมาก ซึ่งผู้ประเมินผลการฝึกอบรมจะต้องรู้จักแบ่งแยกและวิเคราะห์ให้ได้ ผลลัพธ์รวมที่เห็นได้ชัดในบริษัทธุรกิจได้แก่ การเพิ่มกำไร การลดอัตราการหยุดงาน การลาออก การลดจำนวนความเสียหายของสินค้า รวมถึงการลดต้นทุนในการผลิต ซึ่งผลลัพธ์รวมเหล่านี้อาจเป็นวัตถุประสงค์สูงสุดของหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อต้องการแก้ไขปัญหาที่ค้นพบจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม การประเมินผลลัพธ์รวมเป็นเรื่องที่ยาก ต้องใช้เวลานาน และบางครั้งเห็นผลไม่ชัดเจน

2. กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์การในการฝึกอบรม

องค์การหมายถึง การจัดโครงสร้างและการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนจำนวนหนึ่งได้มาทำงานหรือประสานร่วมมือกันในรูปแบบความสัมพันธ์ที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน [14]

สำหรับองค์ประกอบขององค์การ มีนักวิชาการแบ่งลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์การหลายคน ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน จึงสามารถสรุปร่วมลักษณะขององค์การดังนี้ คือ

1. องค์การจะต้องมีโครงสร้าง (structure) โดยมีการจัดแบ่งหน่วยงานภายในตามหลักความชำนาญเฉพาะ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ

2. องค์การจะต้องมีกระบวนวิธีปฏิบัติงานในองค์การ (process) ซึ่งหมายถึง แบบอย่าง วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบแผนคงที่แน่นอนที่ทำให้ทุกคนในองค์การต้องการยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน

3. องค์การจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคคล (persons) ทั้งในลักษณะกลุ่มคนที่เป็นสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายและยังต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกองค์การ ซึ่งได้แก่ ผู้รับบริการ (customer) และผู้ให้การสนับสนุน (supporter) อีกด้วย

4. องค์การจะต้องมีวัตถุประสงค์ (objective) หรือจุดมุ่งหมายในการก่อตั้งองค์การ ซึ่งจะนำไปสู่กิจกรรมหรือผลผลิตขององค์การ แม้ว่ากระบวนการบริหารงานฝึกอบรมจะเป็นหัวใจสำคัญของการฝึกอบรมแต่สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย และ สถาบันฝึกอบรม ธนาคารกลางแห่งฟิลิปปินส์ ถือว่าเป็นองค์การที่มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การจัดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานฝึกอบรมให้ดำเนินไปอย่างบรรลุผล หากโครงสร้างขององค์การมีปัญหา ย่อมส่งผลกระทบต่อการบริหารงานฝึกอบรมเช่นกัน ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องจัดโครงสร้างให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรมด้วย

ในส่วนของกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์การในการฝึกอบรมนี้จะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

---

[14] Freemont G. Kast and James G. Rosenweig, Organization and Management : A System and Contingency Approach, 3 rd ed. (Tokyo : McGraw-Hill Book Co., 1979), p. 6.

ก. ปัจจัยในการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ

ข. การจัดองค์การแบบโครงการ

ก. ปัจจัยในการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ

แม้ว่าหลักการจัดองค์การจะเป็นที่ยอมรับและเป็นหลักการสากลโดยทั่วไปก็ตาม แต่องค์การจะต้องดำเนินอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น ลักษณะโครงสร้างขององค์การจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของสภาพแวดล้อม โดยปกติปัจจัยที่นำมาพิจารณาในการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ คือ ปัญหาที่เกิดขึ้น อันได้แก่ [15]

1. ปริมาณงานล้น (overload) ผู้บริหารมีปริมาณงานมากเกินกว่าเวลาทำงานปกติ อันส่งผลให้คุณภาพการตัดสินใจด้อยลง ในกรณีนี้จะต้องมีการปรับโครงสร้างขององค์การโดยการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้มากขึ้น

2. การประสานงาน (integration) ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารหรือระหว่างหน่วยงาน บางครั้งก็เกิดจากปัญหาการติดต่อสื่อสาร และ การประสานงานซึ่งมีต้นเหตุมาจากโครงสร้างขององค์การ ทั้งนี้ อาจแก้ไขได้โดยการลดสายการบังคับบัญชา การจัดแบ่งส่วนงาน หรือจัดกลไกการประสานงานใหม่

3. การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ (innovation) การที่องค์การไม่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ หรือไม่ยอมรับความคิดใหม่ ๆ จากภายนอก อาจเป็นเพราะปัญหาโครงสร้างจากองค์การ ลักษณะขององค์การมีผลต่อการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนอย่างมาก องค์การที่มีความเป็นอิสระในการดำเนินงานสูง จะเอื้ออำนวยต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ มากกว่าองค์การที่ปิดตัวเอง

4. การควบคุม (control) การควบคุมและการวางแผนการทำงานจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติทราบหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ในกรณีที่ไม่ทราบ ก็แก้ไขได้โดยการกำหนดจุดมุ่งหมาย หน้าที่ ความรับผิดชอบของงานต่าง ๆ ในองค์การให้ชัดเจน

5. การถอนตัวออกจากงาน (withdrawal from work) การลาออก การขาดงาน และการแสดงความไม่ใส่ใจต่องาน เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายและเป็นภาระให้กับองค์การอย่างมาก โครงสร้างขององค์การ ซึ่งไม่เอื้ออำนวยต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

---

[15] John Child, Organization : A Guide to Problems and Practice (London : Warper & Row Publishers, 1976), pp.179-187.

(personal relationships) และสร้างความรู้สึกห่างเหินให้กับพนักงานและองค์การ ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดปัญหาดังกล่าว

ข. การจัดองค์การแบบโครงการ

การบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรมของ สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย มีลักษณะเป็นงานโครงการ มีความเป็นอิสระในตัวเองและต้องการความต้องการความคล่องตัวในการปฏิบัติงานค่อนข้างสูง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องจัดองค์การเพื่อให้สอดคล้องและสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับงานดังกล่าว ซึ่งในปัจจุบัน การจัดองค์การเพื่อให้สามารถปรับตัวกับสภาพแวดล้อมนั้นมีหลายรูปแบบ แต่รูปแบบที่เป็นที่นิยมกันอย่างกว้างขวาง คือ การจัดองค์การแบบโครงการ (project organization) การจัดองค์การแบบโครงการนั้น มีนักวิชาการได้แบ่งรูปแบบองค์การแบบโครงการไว้ต่าง ๆ กัน เช่น Martin ได้กำหนดรูปแบบองค์การแบบโครงการโดยอาศัยความเป็นอิสระขององค์การ ซึ่ง Martin ให้ความหมายไว้ว่า "ความเป็นอิสระขององค์การ หมายถึง ผู้จัดการโครงการมีอำนาจควบคุมที่แยกต่างหากและทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในงานการบริหารโครงการ" [16]

จากลักษณะความเป็นอิสระขององค์การดังกล่าว Martin ได้แบ่งรูปแบบขององค์การแบบโครงการเป็น 2 แบบ คือ [17]

1. การจัดองค์การแบบโครงการ (projectized organization)
2. การจัดองค์การแบบแมตริกซ์ (matrix organization)

นอกจากนี้ Goodman และ Love ได้แบ่งชนิดของโครงสร้างการจัดองค์การในโครงการที่สำคัญ 3 ชนิด คือ

1. การจัดองค์การแบบเน้นหน้าที่ (functional organization)
2. การจัดองค์การแบบเน้นงาน (task organization)
3. การจัดองค์การแบบแมตริกซ์ (matrix organization)

---

[16] Charles C. Martin, Project Management : How to Make It Work, 3 (New York : A Division of American Management Associations, 1976), pp.67-68.

[17] Ibid., pp.70-75.

การแบ่งรูปแบบองค์การเหล่านี้มีความคล้ายคลึงกันมาก ผู้ศึกษาขอสรุปรูปแบบการจัดองค์การแบบโครงการที่สำคัญ 3 แบบ คือ การจัดองค์การแบบเน้นหน้าที่ (pure functional organization) การจัดองค์การแบบเน้นโครงการ (projectized organization หรือ pure project organization) และการจัดองค์การแบบแมตริกซ์ (matrix organization) ทั้งนี้เพราะหากเข้าใจรูปแบบการจัดองค์การเหล่านี้อย่างมีเกณฑ์ที่ดีแล้ว ก็จะเข้าใจรูปแบบย่อยต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น

เกณฑ์ (criteria) ที่จะใช้ชี้ลักษณะพิเศษของแต่ละรูปแบบองค์การ ที่สำคัญคือ

1. โครงสร้างขององค์การ
2. บุคลากร
3. งบประมาณโครงการ
4. อำนาจและความเป็นอิสระของผู้จัดการโครงการ

1. <u>รูปแบบองค์การแบบเน้นหน้าที่</u>

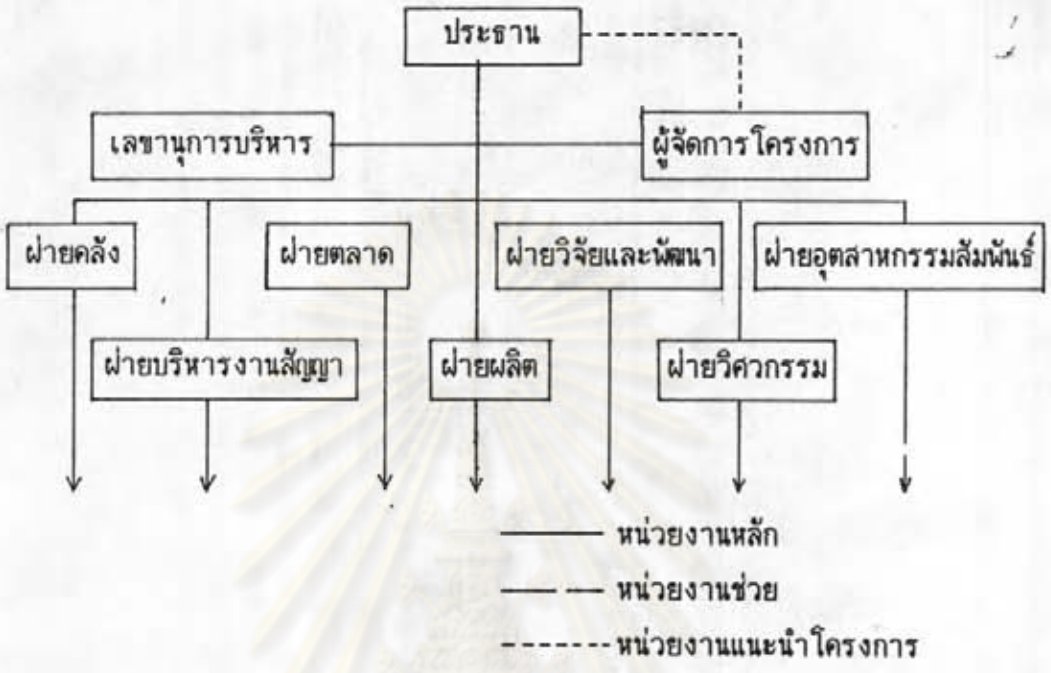
รูปแบบของการจัดองค์การแบบนี้ จะมีโครงสร้างตามหน้าที่ขององค์การแม่แบบ โดยบุคลากรจะถูกรวมกลุ่มตามลักษณะที่เหมือนกันของกิจกรรมและความเชี่ยวชาญตามประสบการณ์ในแต่ละหน้าที่ [18] โครงสร้างขององค์การแบบนี้จึงเป็นรูปปิรามิดธรรมดา ๆ ขององค์การแม่ ซึ่งค่อนข้างจะมีความชันสูงเพราะเป็นตามสายการบังคับบัญชาธรรมดา ๆ ที่เน้นการบังคับบัญชาตามแนวตั้ง ซึ่งอาจจะมีการแต่งตั้งผู้จัดการโครงการหรือไม่มีก็ได้ ดังแผนภาพที่ 6

---

[18] David I. Cleland and William R. King, <u>Systems Analysis and Project Management</u>, 3 (Tokyo, Japan : Mc Graw-Hill Book Co., 1983), p. 275.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 6 การจัดองค์การแบบเน้นหน้าที่



บุคลากรของโครงการก็ใช้บุคลากรของหน่วยงานแม่ทั้งสิ้น และมิได้ยืมตัวมาทำงานโครงการอย่างการจัดการแบบผสม แต่เหมือนกับเป็นการมอบหมายงานตามปกติให้แก่บุคลากรในหน่วยงานที่จะทำงานของโครงการ ดังนั้น บุคลากรที่ทำงานให้โครงการ จึงมิต้องรายงานต่อผู้จัดการโครงการ แต่จะรายงานต่อหัวหน้าฝ่ายของงานโดยตรง หรือเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาทั่วไป

ผู้จัดการโครงการตามองค์การแบบนี้ จึงไม่มีอำนาจแต่อย่างใด เป็นเสมือนผู้ให้คำแนะนำหรือให้คำปรึกษาเท่านั้น อาจมีหรือไม่มีก็ได้ ขึ้นอยู่กับผู้จัดการทั่วไปจะมอบหมายให้ โดยผู้จัดการทั่วไปอาจรับหน้าที่มาทำเองได้ในฐานะผู้จัดการโครงการ

งบประมาณที่ใช้ก็เป็นงบประมาณของหน่วยงานแม่ หรือแฝงอยู่ในหน่วยงานแม่ และการขอเบิกจ่ายก็ต้องเป็นไปตามระเบียบวิธีปฏิบัติของหน่วยงานแม่ โดยบุคลากรของหน่วยงานแม่อีกเช่นกัน ผู้จัดการโครงการไม่มีอำนาจเบิกจ่ายได้เองแต่อย่างใด

ข้อดี

1. มีลักษณะเป็นการรวมทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่เหมือนกันไว้ด้วยกัน [19]

2. มีความยืดหยุ่นในการใช้กำลังคนมาก [20]

3. เสียค่าใช้จ่ายน้อย เมื่อเทียบกับรูปแบบองค์การแบบอื่น เพราะสามารถดึงทรัพยากรที่มีอยู่แล้วมาใช้ได้ทันที

ข้อเสีย [21]

1. ไม่ได้เน้นความสำคัญของโครงการในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

2. ไม่มีคนรับผิดชอบสำหรับวัตถุประสงค์ของโครงการทั้งหมด ยกเว้นผู้จัดการทั่วไป

3. การประสานงานสลับซับซ้อนเกินไป

4. ยึดระเบียบกฎเกณฑ์มากเกินไป

2. รูปแบบองค์การแบบเน้นโครงการ

Cleland และ King ให้ความเห็นว่า การจัดองค์การที่เน้นโครงการมากที่สุดนั้น จะมีลักษณะคล้ายกับบริษัทขนาดเล็ก [22] รูปแบบโครงสร้างขององค์การแบบนี้ จึงเป็นรูปปิรามิดเหมือนการจัดองค์การแบบเน้นหน้าที่ทั่วไป แต่จะแยกออกมาต่างหากจากหน่วยงานแม่ และจะมีลักษณะที่แบนราบมากกว่า โครงสร้างขององค์การแบบนี้แสดงให้เห็นได้ดังแผนภาพที่ 7 [23]

---

[19] Louis J. Goodman and Ralph N. Love, Project planning and Management : An Integrated Approach, แปลโดย ยุวดี ดิเรกสถาพร และคณะ, 2527 (อัดสำเนา).

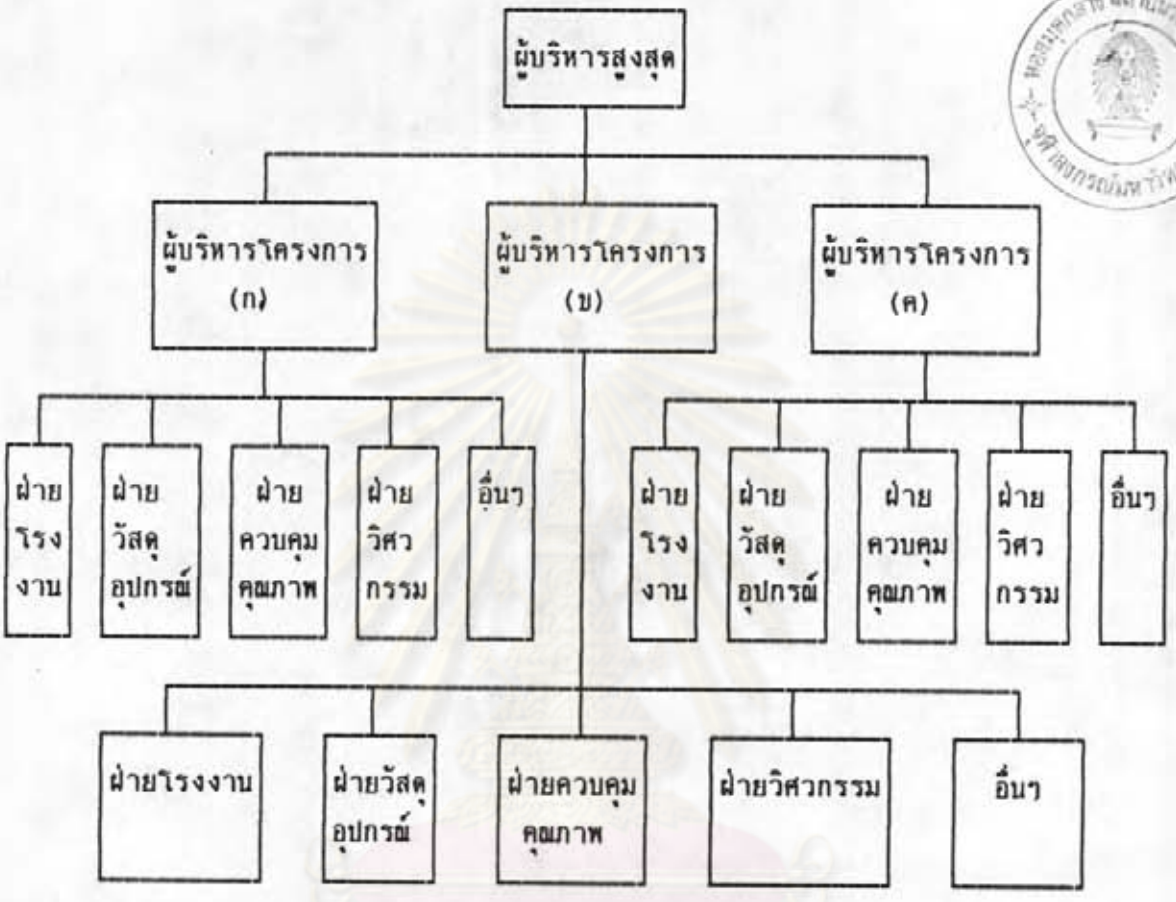
[20] วินิต ทรงประทุม, การบริหารโครงการ (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์) (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์), (อัดสำเนา).

[21] David I. Cleland and William R. King, op.cit., pp.275-376.

[22] Ibid., p.276.

[23] Robert A. Ullirich and George F. Wieland, Organization Theory and Design (Honewood, Illinois : Richard D. Iswin, Inc., 1980), p. 50.

แผนภาพที่ 7 การจัดองค์การแบบเน้นโครงการ



องค์การแบบนี้จะมีบุคลากรของตัวเอง และไม่ได้มีลักษณะของการยืมตัวเช่นการจัดองค์การแบบผสมอีกเช่นกัน ซึ่งถ้าหากเป็นบุคลากรที่มาจากหน่วยงานแม่ บุคลากรนั้นก็ต้องขาดจากองค์การเดิม และเมื่อโครงการสิ้นสุดลง บุคลากรพวกนี้จะสิ้นสภาพไปด้วย จะไปทำงานในโครงการใหม่หรือเข้าไปในองค์การเดิม ก็ต้องมีการพิจารณากันใหม่ เมื่อเป็นดังนี้ อำนาจอิสระดังกล่าวของผู้จัดการโครงการจึงมีสูงมาก บุคลากรในโครงการจะรายงานไปที่ผู้จัดการโครงการแต่ผู้เดียว ทำให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชา

สำหรับงบประมาณบางโครงการนั้นก็ขาดจากหน่วยงานแม่ การเบิกจ่ายไม่ต้องผ่านหน่วยงานแม่แต่อย่างใด อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติงบประมาณบางส่วนอาจมาจากเงินที่หน่วยงานนั้นกันไว้เผื่อโครงการที่มีลักษณะเดียวกันแต่ไม่ได้จัดทำก็ได้

I17513146

ข้อดี [24]

1. ผู้จัดการสามารถควบคุมกิจการต่าง ๆ ได้มากที่สุดรวมทั้งบุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ ของโครงการ

2. องค์การสนับสนุนจะตอบสนองเป็นเรื่องแรกต่อความต้องการของโครงการ

3. ระเบียบปฏิบัติอาจจะถูกทำให้สามารถบรรลุความต้องการของโครงการได้อย่างดี

4. สามารถสนองตอบต่อความต้องการของโครงการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ทันท่วงที

5. ง่ายสำหรับบุคลากรที่จะเข้าใจรูปแบบองค์การแบบนี้ และทำให้ง่ายที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพด้วย

ข้อเสีย [25]

1. ถ้าไม่ใช่เป็นโครงการขนาดใหญ่แล้ว การจัดองค์การแบบนี้ปกติจะใช้บุคลากรและค่าใช้จ่ายมากกว่าแบบอื่น

2. หาผู้บริหารที่มีความสามารถเป็นได้ทั้งผู้จัดการโครงการและผู้จัดการทั่วไปได้ลำบาก

3. ผู้จัดการโครงการอาจมิได้มุ่งไปสู่สิ่งสำคัญของโครงการ เพราะต้องเสียเวลาให้กับงานการบริหารทั่วไปที่มีอยู่มากมาย

4. หาบุคลากรในปริมาณที่ต้องการจากผู้เชี่ยวชาญในองค์การแบบในหน้าที่ได้ลำบาก และจะดึงคนฝีมือดีให้เข้าในโครงการได้ยาก เนื่องจากมีอาชีพต่าง ๆ อยู่แล้ว และภายหลังจากเสร็จสิ้นโครงการแล้ว เขาก็จะหมดวาระไปนั่นเอง

3. รูปแบบองค์การแบบแมตริกซ์

รูปแบบองค์การแบบนี้จะเป็นการจัดบุคลากรโดยหน้าที่ของเขา ซึ่งโครงสร้างมิได้แยกต่างหากจากหน่วยงานแม่อย่างการจัดองค์การแบบเน้นโครงการ (projectized organization) [26] ดังแสดงให้เห็นตามแผนภาพที่ 8

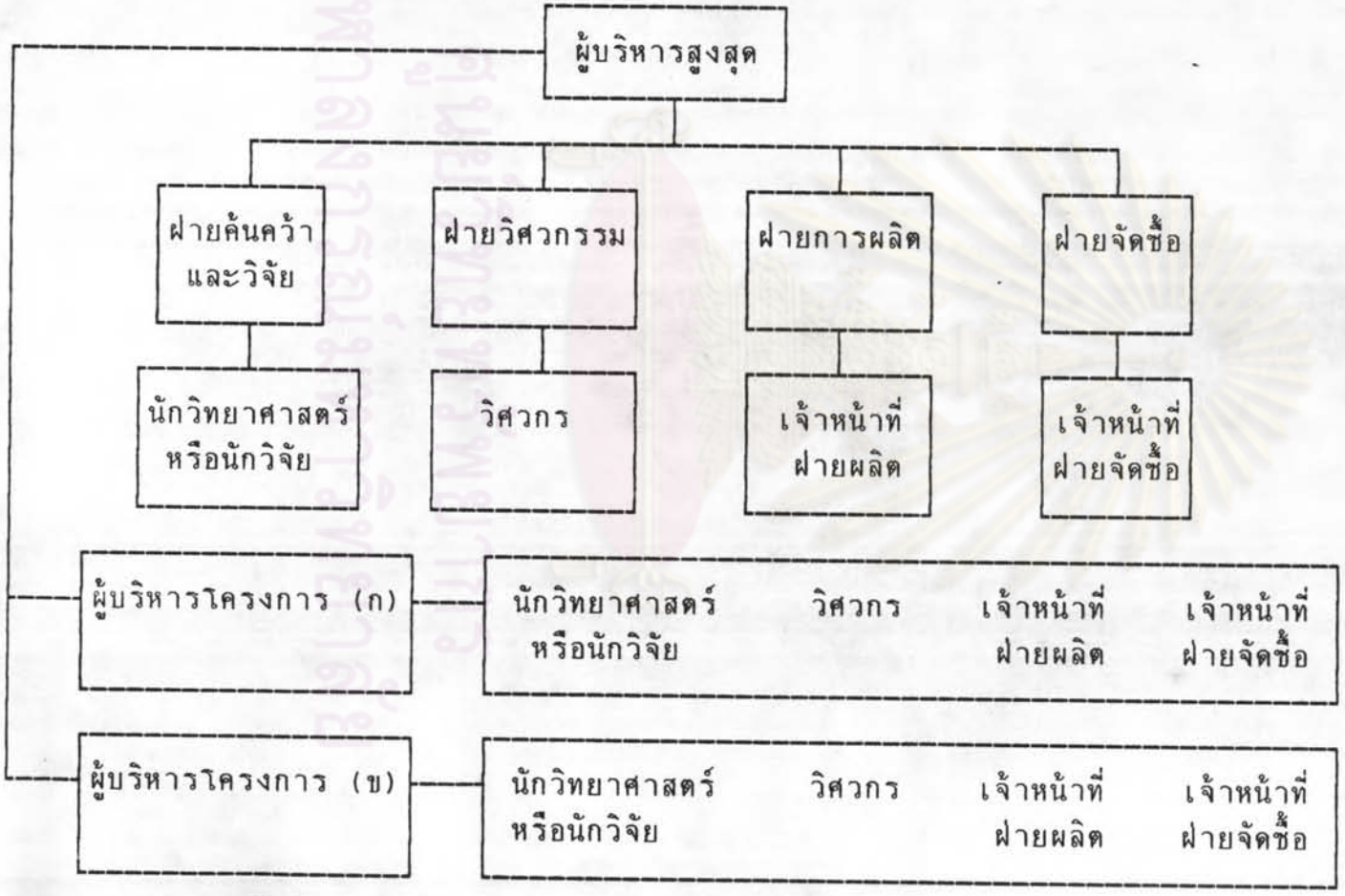
---

[24] Charles C. Martin, op.cit., pp.68-69.

[25] Ibid., p.69.

[26] Robert A. Ullrich and George F.Wieland,op.cit.,p.50.

แผนภาพที่ 8 การจัดองค์การแบบแมตริกซ์



ผู้บริหารโครงการ หมายถึง ผู้อำนวยการโครงการหรือผู้จัดการโครงการ

จากรูป จะเห็นว่าบุคลากรของโครงการจะถูกยืมตัวให้ทำงานโครงการ สำหรับบุคลากรพวกนี้อาจจะต้องทำงานเต็มเวลาให้กับโครงการจนแล้วเสร็จ หรือเป็นบางส่วนก็ได้ ถ้าลักษณะของความเป็นแบบผสมค่อนข้างไปทางการจัดการแบบเน้นหน้าที่ ลักษณะการยืมตัวดังกล่าวทำให้บุคลากรยังมีสภาพหรือตำแหน่งในองค์การเดิมอยู่ ดังนั้น บุคลากรพวกนี้จึงต้องรายงานไปยังผู้จัดการโครงการและหัวหน้าฝ่ายตามสายงานหลักของตนด้วย

อำนาจของผู้จัดการโครงการประเภทนี้จึงน้อยกว่าการจัดองค์การแบบเน้นโครงการ เนื่องจากบุคลากรไม่ใช่คนของตนอย่างสมบูรณ์ และงบประมาณโครงการที่ได้ ก็ไม่ขาดจากหน่วยงานแม่ ทำให้การขอเบิกจ่ายต้องเป็นไปตามระเบียบวิธีปฏิบัติของหน่วยงานแม่โดยบุคลากรทางการเงินของหน่วยงานแม่

ข้อดี [27]

1. เสียค่าใช้จ่ายขององค์การสำหรับโครงการที่สำคัญน้อย
2. ผู้จัดการสามารถอุทิศเวลาให้กับโครงการและประสานงานกับองค์การ ต่าง ๆ ได้โดยไม่เบี่ยงเบนออกไปสู่สิ่งที่ไม่เกี่ยวข้อง
3. มีผู้จัดการตามหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญและมีทักษะในการจัดการงานของโครงการ
4. สามารถที่จะเคลื่อนย้ายผู้เชี่ยวชาญที่ขาดแคลนนั้นได้อย่างคล่องตัว
5. ดึงดูดบุคลากร นักวิชาชีพ ที่มีฝีมือซึ่งต้องการทำงานใหม่ ๆ และงานท้าทายได้ดี โดยไม่ต้องออกจากหน่วยงานแม่
6. ง่ายที่จะมีการเปลี่ยนแปลงความต้องการกำลังคน
7. ทีมงานบริหารทั้งหมดจะทำงานโดยมุ่งไปสู่ความสำเร็จด้วยความรับผิดชอบสูงและภาคภูมิใจ
8. ผู้จัดการทั่วไปจะรับรู้และแก้ปัญหาเรื่องความขัดแย้งระหว่างความต้องการของโครงการกับนโยบายขององค์การแบบเน้นหน้าที่อย่างรวดเร็ว

ข้อเสีย

1. ต้องใช้ทั้งความพยายามและเวลามากในการกำหนดและสื่อสารชุดของนโยบายต่าง ๆ ที่จะประกันความสำเร็จของการดำเนินโครงการในรูปองค์การแบบผสม

---

[27] Charles C. Martin, Project Management : How To Make It Work, แปลโดยระวิวรรณ ตันเกษม และคณะ, 2527 (อัดสำเนา) , หน้า 34.

2. องค์การที่ไม่คุ้นเคยกับการจัดการแบบโครงการเช่นนี้แล้ว ปัญหาที่ประสบอยู่ในระยะต้น ๆ อาจจะทำให้โครงการต้องล้มเลิกไปได้

3. หัวหน้าหน่วยงานตามหน้าที่อาจจะทำงานขัดกับความต้องการ

4. ไม่สามารถมีปฏิกิริยาตอบโต้การเปลี่ยนแปลงของโครงการได้ทันท่วงที

<u>การเลือกรูปแบบขององค์การ</u>

โดยหลักการหรือหลักเหตุผลที่มุ่งพิจารณาเกณฑ์ที่จะใช้ในการเลือกแต่ละรูปแบบ ตามความเหมาะสมนั้น Goodman และ Love ได้สรุปปัจจัยที่จะมีผลต่อการเลือกไว้ดังนี้

	<u>โครงการแบบเน้นหน้าที่</u>	<u>โครงการแบบแมตริกซ์</u>	<u>โครงการแบบโครงการ</u>
1. ความไม่แน่นอน	ต่ำ	สูง	สูง
2. เทคโนโลยี	มาตรฐาน	ยุ่งยาก	ใหม่
3. ความซับซ้อน	ต่ำ	กลาง	สูง
4. ระยะเวลา	สั้น	ปานกลาง	ยาว
5. ขนาด	เล็ก	กลาง	ใหญ่
6. ความสำคัญของโครงการ	ต่ำ	กลาง	สูง
7. ลูกค้า	กระจาย	ปานกลาง	หนึ่ง

นอกจากนี้ Martin เอง ก็ได้เสนอแนวทางการตัดสินใจเลือกแต่ละรูปแบบตามความเป็นอิสระของโครงการ โดยพิจารณากับปัจจัยต่าง ๆ คือ [28]

1. ระยะเวลาของโครงการ
2. ขนาดของโครงการ
3. ลักษณะความเป็นเอกเทศของโครงการ
4. ประสบการณ์ที่เกี่ยวกับองค์การบริหารแบบโครงการ
5. ความมั่นคงและเข้มงวดในระเบียบวิธีปฏิบัติของหน่วยงานแม่
6. ลักษณะความเป็นวิชาชีพและการพัฒนาโครงการ
7. การปฏิบัติในอดีตต่อคนงานที่ถูกมอบหมายให้ทำโครงการมาแล้ว
8. ทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงต่อโครงการ
9. สถานที่ตั้งของโครงการ

---

[28] เรื่องเดียวกัน, หน้า 36-38.

10. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมและสถานที่ตั้งของโครงการที่อยู่ไกล
11. การพิจารณาทางการค้าและธุรกิจ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย