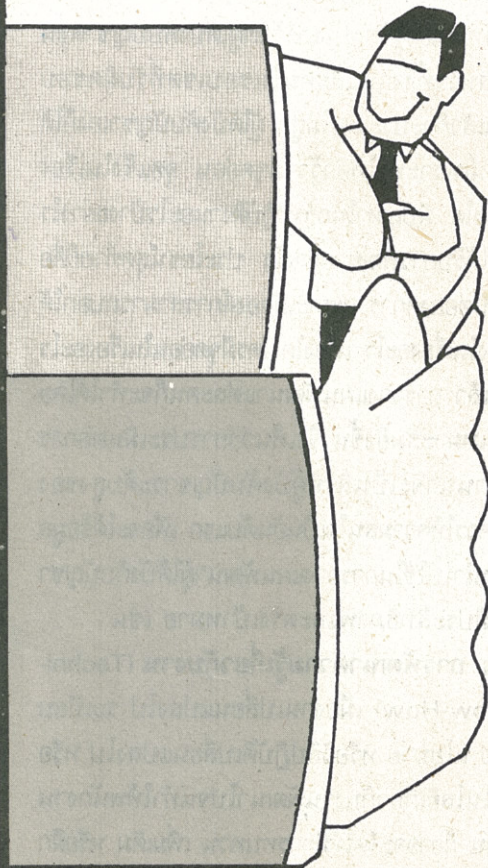




เด่นพงษ์ พลละคร*

การ พัฒนา บุคคล



1. ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคคล

โดยหลักความจริงแล้ว องค์กรจะมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานได้ผลดีก็ต่อเมื่อบุคลากรขององค์กรนั้นมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ มีประสบการณ์สูงเข้าใจปัญหาที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี รวมทั้งมีทัศนคติที่ถูกต้องด้วย

ในการบริหารงานใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นในระบบราชการ หรือเอกชน แต่ละวัน แต่ละเดือน เหตุการณ์จะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่มีองค์กรใดหยุดนิ่งอยู่เฉย ๆ ปริมาณงานอาจจะเพิ่มขึ้นหรือลดลง ลักษณะงานก็อาจเปลี่ยนแปลงไป ความรู้ เทคโนโลยี และลักษณะของบุคลากรที่ต้องการเพื่องานแต่ละอย่างก็อาจเปลี่ยนแปลงไปด้วย

ดังนั้น ถ้าหากพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกและบรรจุเข้ามาแล้ว ไม่มีการศึกษาหาความรู้ ความชำนาญ หรือประสบการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอแล้ว พนักงานเหล่านั้นอาจจะกลายเป็นบุคคลล้าสมัย ไร้ประสิทธิภาพ เกิดการเบื่อระอาต่องาน และอาจหมดหวังในชีวิตการทำงานไปก็ได้ และด้วยเหตุนี้การพัฒนาบุคคลจึงเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องให้ความสนใจและเอาใจใส่อยู่เสมอและอย่างต่อเนื่อง

“การพัฒนาบุคคล” เป็นคำที่มีความหมายกว้างมากกล่าวคือ กิจกรรมใดที่จะมีส่วนทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์หรือทัศนคติที่ดีขึ้นสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบงานที่ยากขึ้นในองค์กรได้แล้ว เรียกว่าการพัฒนาบุคคลทั้งนั้น ซึ่งอาจหมายรวมถึงการให้การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การสอนงาน การสอนแนะ การให้คำปรึกษาหารือ การมอบหมายหน้าที่ให้ทำเป็นครั้งคราว การให้รักษาการแทน การโยกย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเพื่อให้โอกาสได้ศึกษางานที่ใหม่และแปลกจากงานเดิม หรือการได้มีโอกาสไปศึกษาหาความรู้และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น เป็นต้น

*ที่ปรึกษาอาวุโสด้านการจัดการ บริษัท การจัดการธุรกิจ-จำกัด

2. กระบวนการพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคลที่จะให้ได้ผลดีจะต้องทำอย่างมีระบบ มีขั้นตอนที่ถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็นงานราชการหรือเอกชน กระบวนการที่ว่านั้นได้แก่

2.1 การหา ความจำเป็น ของการพัฒนาบุคคล เพื่อจะได้ทราบว่ามีความจำเป็นต้องพัฒนาคนใด หรือพนักงานกลุ่มใดมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในเรื่องใด หรือมีข้อบกพร่องที่ควรได้รับการพัฒนาบ้าง

2.2 เมื่อทราบปัญหาความจำเป็นแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะต้องกำหนด **วัตถุประสงค์** ของการพัฒนาว่าจะพัฒนาบุคคลกลุ่มใดในหน่วยงานใดเรื่องอะไรเพื่ออะไร เช่น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ หรือเพื่อเปลี่ยนทัศนคติ เป็นต้น

2.3 หลังจากนั้นก็จะพิจารณาว่า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวควรจะใช้วิธีการ อย่างไรจึงจะพัฒนาบุคคลเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ควรจะส่งเข้าหลักสูตรพิเศษ หรือควรร้ายเขาให้ไปหาประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น หรือให้ลองรักษาการดู เป็นต้น

2.4 กำหนด โครงการและแผนงาน ละเอียดสำหรับแต่ละคนแต่ละกลุ่ม ตามวิธีการที่กำหนดไว้แล้ว เช่น ถ้าจะมีหลักสูตรฝึกอบรม จะใช้หลักสูตรอะไร มีรายละเอียดหัวข้อวิชาอย่างไร จะใช้สถานที่ ผู้บรรยายอย่างไร หรือถ้าจะส่งไปศึกษาดูงานต่างประเทศ หรือหน่วยงานอื่นจะทำโครงการ งบประมาณ หรือกำหนดระยะเวลาอย่างไร เป็นต้น

2.5 ขึ้น ดำเนินการ ตามวิธีการ โครงการหรือแผนงานที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องทันกับเวลา และให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้มากที่สุด

2.6 ขึ้น สิ้นสุดท้ายของกระบวนการก็คือขั้น ประเมินผล เพื่อจะดูว่าที่กำหนดปัญหา วัตถุประสงค์ และดำเนินการไปตามนั้นทั้งหมดแล้ว ผลออกมาเป็นอย่างไร คำนึงกับเงินและเวลาที่ลงไปหรือไม่ เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป

3. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคล

หากจะดูวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาบุคคลแล้ว จะพบว่ามียุ 3 ประการที่สำคัญ คือ

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะ และ

3. เพื่อเปลี่ยนทัศนคติ

ดังนั้นการพัฒนาบุคคลก็ต้องให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวจึงจะได้ผล

การพัฒนาบุคคลเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาโดยตรง และการจะพัฒนาเขาได้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาดี ใกล้ชิดกับเขา และจะต้องรู้ว่าเขาทำงานอะไร มีขอบเขตความรับผิดชอบเพียงใด เขามีความสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบนั้นได้เพียงใด และการที่ผู้บังคับบัญชาจะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้อย่างดีก็จะต้องใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) อย่างมีระบบ

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีระบบ จะเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งในการพัฒนาพนักงาน เพราะโดยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสมจะทำให้หัวหน้าเองรู้จักงานและรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น คือต้องสนใจทั้งงานและคนในขอบเขตที่รับผิดชอบ มิฉะนั้นแล้วก็จะประเมินไม่ถูก ผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็ได้ประโยชน์เพราะทำให้ตัวเขามีจุดอ่อน จุดแข็งในเรื่องอะไรเพียงใด มีปัญหาในการปฏิบัติงานอะไรบางอย่าง และควรได้รับการพัฒนาอย่างไร ประโยชน์สุดท้ายก็คือ ประโยชน์ต่อองค์การ เพราะเมื่อองค์การสามารถบอกได้ว่าใครเก่งในเรื่องอะไร เพียงใด ใครมีจุดอ่อนในเรื่องอะไร เพียงใดแล้ว การวางแผนพัฒนาแต่ละคนก็จะทำได้โดยถูกต้อง เหมาะสมยิ่งขึ้น จึงเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานน่าจะเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขององค์การควรให้ความสนใจเป็นอันดับแรก เพื่อจะได้ข้อมูลที่ต้องนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงเป้าหมาย เช่น

3.1 การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน (Technical Know-How) เมื่องานเปลี่ยนแปลงไป ระเบียบข้อบังคับ นโยบาย หรือวิธีปฏิบัติเปลี่ยนแปลงไป หรือเมื่อเทคโนโลยีเกี่ยวกับงานพัฒนาไปจนทำให้พนักงานตามไม่ทัน ก็อาจจะจัดให้มีการทบทวน เพิ่มเติม หรือฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานเหล่านั้นทันสมัยอยู่เสมอได้ เช่น จัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับ

ใหม่ ๆ เครื่องจักร เครื่องมือที่นำมาใช้ในสำนักงานใหม่ หรือความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม การบริหารและอื่น ๆ เป็นต้น

3.2 การพัฒนาทักษะหรือประสบการณ์ (Skills or experiences) พนักงานแต่ละระดับอาจต้องการทักษะแต่ละอย่าง เช่น พนักงานระดับต้น ๆ อาจต้องการทักษะเกี่ยวกับเทคนิคหรือวิธีการปฏิบัติงานโดยตรง เช่น พนักงานพิมพ์ดีดต้องการทักษะในการพิมพ์ให้เร็ว ได้ผล สะอาด และถูกต้อง หัวหน้าหมวดพิมพ์ก็อาจต้องการทักษะในการปกครอง จูงใจคนและวางแผนงานให้ดี ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีกก็อาจต้องการทักษะในการบริหาร การจัดการ การแก้ปัญหาและการคิดถึงอนาคตไกล ๆ เป็นต้น ทั้งนี้หมายความว่าความรวมถึงประสบการณ์ในการทำงานด้วย เพราะโดยปกติคนที่มีความชำนาญมากมักจะมีทักษะสูง ผู้ที่ได้พบเห็นอะไรแปลก ๆ แตกต่างไปจากเดิมมาก ๆ ก็มักจะมีทักษะ มีความชำนาญในการแก้ปัญหาแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้ดีกว่า เป็นต้น

การพัฒนาทักษะหรือเพิ่มพูนประสบการณ์ให้แก่พนักงานจึงอาจทำได้โดยการให้โอกาสฝึกปฏิบัติทั้งในของจริงและแบบฝึกหัด หรืออาจให้ได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลในหน่วยงานอื่นบ้างก็ได้

3.3 การพัฒนาทัศนคติ (attitude) เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าทัศนคติมีบทบาทต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานมาก ถ้าเขาเห็นด้วย เขาเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานและสภาพการทำงาน ผลงานของเขาก็มักจะดี แต่ถ้าเขาไม่เห็นด้วย ไม่เข้าใจ ผิดหวัง เบื่อ เซ็ง และท้อแท้ใจ เขาจะไม่อยากทำงาน และผลงานที่ออกมาจะไม่ดี ทั้งอาจเป็นผลทำให้เกิดการสูญเสียและเกิดอุบัติเหตุได้ด้วย

ดังนั้น การพัฒนาทัศนคติของพนักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะแม้คนจะรู้งานดี มีประสบการณ์สูง แต่ถ้าเขามีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง ผลงานของเขาก็จะไม่ดีเท่าที่ควร

วิธีการอบรมหรือพัฒนาทัศนคติก็อาจทำได้โดยการให้มีโอกาสพบปะรับฟังนโยบาย ข้อคิดเห็นและข้อเสนอ

แนะของผู้บังคับบัญชาระดับสูงเสมอ ในขณะเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาระดับสูงก็ควรฟังเสียงสะท้อนจากผู้น้องเสมอว่าเขามีปัญหาในใจอะไรบ้าง ทั้งในทางส่วนตัวและการทำงานแล้วหากทางแก้ไขให้เบาลง คอยฟังปัญหาข้อข้องใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเสมอ และถ้าจำเป็นจะต้องอบรมก็อาจทำในรูป สัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการทำกิจกรรมกลุ่ม เป็นต้น

4. กระบวนการและวิธีการพัฒนาบุคคล

ดังได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาบุคคล เพราะถ้าเราไม่รู้จุดอ่อนจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว เราก็ไม่อาจพัฒนาเขาอย่างมีประสิทธิภาพได้ และวิธีการพัฒนาที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้มีหลายอย่างที่ไม่มีกล่าวไว้ในกฎหมาย หรือระเบียบทางราชการ แต่เป็นแนวปฏิบัติที่เคยใช้ได้ผลดีมาแล้วในธุรกิจเอกชน เช่น

4.1 การสอน และการให้คำปรึกษา (coaching/counseling) มีหลายครั้งที่เราขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำอะไรแล้วเขาไม่ได้ทำ หรือทำไม่ได้ดี ไม่ถูกใจเรา ทำให้เราต้องเสียเวลามาตรวจแก้หรือทำใหม่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาของเราไม่เก่ง ไม่เคยทำ ไม่รู้ว่าทำอะไร อย่างไร หรือเขาอาจมีอุปสรรคอื่น ๆ มาขัดขวางก็ได้บางครั้งผู้ใต้บังคับบัญชาอาจใหม่ต่องาน หรืออาจมางานใหม่มาให้เขาทำก็ได้ ทางแก้ที่ดีที่สุดก็คือเราต้องหาทางสอนแนะหรือให้คำปรึกษาแนะนำแก่เขาอย่างใกล้ชิดและบ่อยครั้ง เพื่อให้เขาหัดคิด และแก้ปัญหาได้เอง และปัญหาที่เกิดขึ้นก็อาจเป็นได้ทั้งปัญหาเรื่องงาน และปัญหาส่วนตัวที่จะมีผลกระทบต่องาน

ผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคนอาจไม่กล้าเข้ามาหาเราเพื่อขอคำแนะนำ ดังนั้นจึงควรเป็นฝ่ายเราที่จะต้องคอยสังเกตและหาเวลาพบปะ พูดคุย สอนแนะและให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจและหวังดีเสมอ

4.2 การสอนงานหรือการนิเทศงาน (job instruction/job supervision) หมายความว่า การสอนหรือควบคุมดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้เป็นถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น การสอนวิธีว่า

หนังสือ สอนวิธีแก้อุปกรณ์ หรือวิธีการทำงานอย่างอื่น โดยการอธิบายวิธีทำ แสดงให้ดู ให้เขาลองทำตาม ถ้ายังทำได้ไม่ดี ก็พยายามให้เขาลองทำหลาย ๆ ครั้ง ทั้งจากแบบฝึกหัดและจากของจริง ควบคุมดูแลวิธีการทำงานของเขาตั้งแต่ต้นจนจบ และชี้แนะวิธีที่ถูกต้องที่สุดให้

4.3 การมอบหมายงานให้ทำหรือให้รักษาการ (job assignment/acting) วิธีการนี้ช่วยพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาได้มาก แต่ในระบบราชการหรือรัฐวิสาหกิจไทยอาจจะทำได้ไม่มากนัก เพราะอาจเป็นปัญหาในทางกฎหมายได้ ในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นคนเก่ง มีฝีมือในการทำงาน สามารถรับผิดชอบสูง ๆ ขึ้นไปได้ดี นั้นเราจะต้องให้โอกาสแก่เขาได้แสดงฝีมืออยู่เสมอ เช่น เวลาเราไม่อยู่ หรือเมื่อมีงานพิเศษมาให้ทำ เราควรจะหาโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาของเราได้ลองทำหน้าที่เหล่านั้นแทนเราอยู่เสมอ โดยเราอาจคอยแนะนำ ชี้แจงช่วยเหลืออยู่ห่าง ๆ เพื่อให้เขาค่อย ๆ รับผิดชอบงานแปลก ๆ และยุ่งยากกว่างานประจำที่เขาทำอยู่เสมอโดยเฉพาะงานที่อยู่นอกสายงานตามปกติของเขา เพื่อเขาจะได้ศึกษาหาความรู้ใหม่หาประสบการณ์และฝึกฝนการแก้ปัญหาแปลก ๆ ใหม่ ๆ ด้วยพร้อมกันไป แต่เราจะต้องคอยให้กำลังใจอย่างใกล้ชิด

4.4 การโยกย้ายงาน (job rotation) การที่คนเราจะเก่ง มีประสบการณ์รอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ได้นั้นนอกเหนือจากการอ่านก็คือการมีโอกาสได้เห็นและเรียนรู้จากของจริง ดังนั้น พนักงานที่จะพัฒนาขึ้นไปในตำแหน่งสูง ๆ ควรจะได้รับโอกาสโยกย้าย สลับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การทำงานอยู่เสมอตั้งแต่เมื่ออยู่ตำแหน่งต่ำ ๆ แต่ทั้งนี้ก็ต้องพิจารณาเหตุผลอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น ภูมิหลัง วุฒิ แนวโน้ม สุขภาพ นิสัย และขีดความสามารถของแต่ละบุคคล

สิ่งที่พึงสังวรก็คือว่า การย้าย หรือโอนข้าราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่มักจะถือหลักความจำเป็นในการปฏิบัติ (operational reasons) มากกว่าเหตุผลในการพัฒนา (development reasons) แต่จริง ๆ แล้วข้าราชการและรัฐวิสาหกิจควรนำเอาเหตุผลทั้งสองอย่างมาใช้ประกอบกันไป เพราะถ้าเราไม่สนใจการพัฒนาคนด้วยการโยกย้ายในที่สุดเราก็คงไม่มีคนที่มี

สมรรถภาพให้ย้ายเลยก็ได้

ดังนั้น เมื่อได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาแล้วแต่ละปี และเมื่อเห็นว่าใครควรได้รับการโยกย้าย สลับเปลี่ยนตำแหน่ง หน้าที่หรือสถานที่ทำงานบ้างเพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวเขา หรือเพื่อให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อันจะเป็นการเตรียมตัวเขาให้เจริญก้าวหน้าขึ้นไปในองค์กรก็น่าจะเป็นสิ่งที่พึงกระทำอย่างยิ่ง เพราะการปล่อยให้พนักงานก้าวหน้าอยู่ในวงแคบ ๆ นั้นจะเป็นผลเสียอย่างยิ่งเมื่อเขาจำเป็นต้องรับตำแหน่งสูง ๆ ขึ้นไปในอนาคต

4.5 การฝึกอบรมหรือสัมมนา (Training/seminar) ปัจจุบันนี้การฝึกอบรมและสัมมนาดูเหมือนว่าจะเป็นเรื่องที่กำลังอยู่ในความสนใจของหน่วยงานหลายแห่ง โดยเชื่อว่าจะช่วยพัฒนาพนักงานได้ดี แต่ที่จริงแล้วการฝึกอบรมหรือสัมมนาเป็นแต่เพียงหนึ่งในหลาย ๆ วิธีของการพัฒนาคนเท่านั้นเอง และการฝึกอบรมที่จะได้ผล ผู้รับผิดชอบก็ต้องดำเนินการอย่างมีระบบ เช่น พยายามหาข้อมูลให้ได้ว่า ทำไมจึงต้องฝึกอบรม มีปัญหาอะไรที่จะต้องแก้ มีประเด็นอะไรที่จะต้องปรับปรุง กลุ่มคนที่เกี่ยวข้องคือใคร เขาคิดว่าเขาจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงเรื่องอะไร เช่น ความรู้ทางวิชาการ หรือทักษะ หรือประสบการณ์หรือทัศนคติ

มีหลายกรณีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเองก็ไม่รู้ว่าทำไมเขาจึงได้รับการเสนอชื่อให้เข้ารับการฝึกอบรม และมีหลายกรณีที่ผู้จัดฝึกอบรมเองก็ยังไม่กระจ่างชัดในใจว่าทำไมจึงต้องจัด

ดังนั้น ในกรณีนี้ทั้งผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมควรจะได้มีความเข้าใจชัดในวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแต่ละครั้งเสียก่อน

ประเด็นสุดท้ายที่พึงตระหนักอย่างยิ่งก็คือ การฝึกอบรมแต่ละครั้งต้องมีค่าใช้จ่ายสูง ต้องเสียเวลาและกระทบกระเทือนงานประจำวันด้วย ฉะนั้นจึงต้องพิจารณาให้รอบคอบที่สุด การจัดการฝึกอบรมเพียงเพื่อให้มีการฝึกอบรมตามงบประมาณที่ตั้งไว้ ไม่ควรทำอย่างยิ่ง การฝึกอบรมจะต้องสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เพิ่มเติม หรือมีประสบการณ์ มีทักษะสูงขึ้น

และสุดท้ายจะต้องสามารถเปลี่ยนทัศนคติ หรือแนวคิดของเขาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การให้ได้ มีฉะนั้นแล้วการฝึกอบรมก็จะสูญเปล่า เสียทั้งเวลาและงบประมาณแผ่นดิน

5. แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลในหน่วยงาน

การจัดทำแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติที่ถูกต้อง พร้อมทั้งจะปฏิบัติการกิจให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติดังนี้

5.1 ท่านจะต้องทราบวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานที่ท่านสังกัดเป็นอย่างดี ทั้งจะต้องทราบอย่างชัดเจนว่าภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบเขตงานของหน่วยงานของท่านมีอยู่อย่างไรด้วย

5.2 ท่านจะต้องทำให้เป็นที่แน่ใจว่าผู้ได้บังคับบัญชาของท่านทุกคน **ทราบ** และ **เข้าใจ** อย่างชัดเจนว่าหน่วยงานที่เขาสังกัดอยู่มีขอบเขต ภาระหน้าที่ และ

ความรับผิดชอบอย่างไร และมีบทบาทที่จะต้องสนองตอบหน่วยงาน หรือบุคคลอื่นอย่างไรบ้างทั้งในและนอกหน่วยงาน

5.3 ท่านจะต้องแน่ใจว่าผู้ได้บังคับบัญชาของท่านแต่ละคนทราบ และเข้าใจการแบ่งหน้าที่การงานของแต่ละคนอย่างชัดเจน ว่าแต่ละคนมีสายการบังคับบัญชาอย่างไร มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างไร และจะต้องสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นหรือบุคคลอื่นอย่างไรบ้าง

5.4 ท่านจะต้องแน่ใจว่าท่านรู้จัก “คน” ของท่านแต่ละคนที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของท่านโดยตรงเป็นอย่างดี และรู้จัก “งาน” ในความรับผิดชอบของแต่ละคนเป็นอย่างดีด้วย

5.5 ท่านจะต้องเข้าใจหลักการ ปรัชญา และกระบวนการวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาของท่านเป็นอย่างดี

5.6 จากผลในข้อ 5 (หลังจากการประเมินหลาย ๆ ครั้ง) จะทำให้ท่านทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชาของท่านมีฝีมือในการปฏิบัติหน้าที่ได้เพียงใด มีจุดอ่อน จุดแข็งและพฤติกรรมที่ควรปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาเพิ่มเติมอย่างไรบ้าง

5.7 หลังจากนั้นท่านควรจะได้บอกกล่าว พูดคุยชี้แจง และหารือกับผู้ได้บังคับบัญชาของท่านแต่ละคนที่ท่านประเมินในประเด็นที่ได้พบเห็นจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชานั้น ๆ ทราบและหาทางพัฒนาเขาให้ดีขึ้น

5.8 โปรดทราบว่าตัวท่านเองมีส่วนอย่างมากในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา และมีได้หมายความว่าเฉพาะการให้โอกาสเขาได้เข้ารับการฝึกอบรมและสัมมนาเท่านั้น การให้โอกาสเขาได้ทำงานอย่างมีอิสระมีโอกาสคิดริเริ่มงานใหม่ มีโอกาสแก้ปัญหาและตัดสินใจด้วยตัวของเขาเอง ฯลฯ จะช่วยพัฒนาให้เขาเป็นคนเก่งขึ้นได้มากที่สุด

5.9 สรุป การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาที่ดีที่สุดคือท่านจะต้องใกล้ชิดกับเขา รู้ว่าเขาทำอะไรอยู่ เขามีจุดอ่อน จุดแข็งอะไร และเขาควรได้รับการสอนแนะหรือการปรึกษาหารือในเรื่องการปรับปรุงตัวเองอย่างไรบ้าง ■□

