

การพัฒนาการบริหาร

ดร.ชาญชัย อาจินสมาจาร *

คำว่าพัฒนาการบริหาร (Management development) มีความหมายหลายอย่างในหลายๆ องค์การ มันหมายถึงการพัฒนาผู้บริหารในทุกระดับ ตั้งแต่หัวหน้างานระดับต้นจนถึงผู้อำนวยการระดับสูง ในบทนี้จะหมายถึงผู้บริหารระดับกลาง นั่นก็คือการพัฒนาผู้บริหารระดับหัวหน้างาน

งานของผู้บริหาร

เพื่อตั้งขั้นตอนสำหรับการพัฒนาผู้บริหาร มันเป็นสิ่งจำเป็นในการอธิบายงานที่ผู้บริหารต้องทำจุดประสงค์ที่สำคัญสองประการของผู้บริหารคือ

1. เพื่อการมีส่วนต่อการมีกำไรในองค์การ ในองค์การที่ไม่มุ่งผลกำไร สิ่งดังกล่าวสามารถระบุในรูปของการมีส่วนต่อประสิทธิภาพขององค์การ จุดประสงค์ย่อยจำเพาะคือปริมาณของการผลิต คุณภาพ ค่าใช้จ่ายที่ต่ำ การดำเนินงานตามตาราง ความปลอดภัย และความพอใจของลูกค้า สิ่งเหล่านี้อยู่ภายใต้หัวข้อทั่วไปของประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และผลิตภาพ

2. เพื่อธำรงไว้ซึ่งขวัญที่สูงในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งดังกล่าวมักเป็นจุดประสงค์ที่ไม่ได้รับความสนใจหรือถูกละเลย แต่มันเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่หัวหน้างานซึ่งรายงานต่อผู้บริหารต้องมีเจตคติในทางบวกและขวัญที่สูง มีเหตุผลจำนวนหนึ่งที่ว่าทำไมจุดประสงค์ดังกล่าวจึงมีความสำคัญ

- หัวหน้างานจะทุ่มเทมากขึ้นและมีผลิตภาพสูงขึ้นถ้าเจตคติของเขาเป็นบวก
- หัวหน้างานที่มีขวัญต่ำจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นคนที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการจริง ๆ มีขวัญต่ำไปด้วย

- หัวหน้างานที่มีขวัญต่ำจะขาดงานบ่อยเพราะเขารู้สึกไม่ชอบทำงาน
- มีความเป็นไปได้ที่หัวหน้างานซึ่งมีขวัญต่ำจะลาออกจากงาน
- ถ้าหากหัวหน้างานมีขวัญต่ำ สถานะและศักดิ์ศรีของงานของหัวหน้างานจะต่ำและพนักงานมีความต้องการเลื่อนตำแหน่งต่ำ
- หัวหน้างานที่มีเจตคติในทางลบจะปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงมากกว่า ทำทนายผู้บริหารและต้องการเวลาและพลังงานจากผู้บริหารเป็นอันมาก

• ท้ายสุด ขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกกระทบอย่างแท้จริงต่อเจตคติที่ผู้บริหารมีต่องานของพวกเขา การนิเทศกลุ่มคนที่มีขวัญสูงเป็นเรื่องสนุก ส่วนการนิเทศผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีขวัญต่ำทำให้เกิดความท้อแท้ใจ เพื่อให้จุดประสงค์ของประสิทธิผลและขวัญสองประการประสพกับความสำเร็จ ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ดังนี้

วางแผน (plan) ตัดสินในพันธกิจและจัดตั้งกลยุทธ์เพื่อให้จุดประสงค์และเป้าหมายสำเร็จผล

จัดองค์การ (organize) จัดตั้งโครงสร้างขององค์การ เขียนการพรรณงาน กำหนดคุณสมบัติของคนให้เหมาะกับงาน และเลือกคนที่เหมาะสมกับงาน

สื่อความหมาย (communicate) ทำความกระจ่างในสิ่งที่บุคลากรคาดหวังในงาน บอกให้บุคคลได้รับรู้และออกคำสั่งเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้าใจ

ฝึกอบรมและพัฒนา (Train and develop) สอนผู้ใต้บังคับบัญชาในความรู้ ทักษะ และเจตคติที่จำเป็นต่อการทำงาน

จูงใจ (motivate) สร้างบรรยากาศที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามทำดีที่สุด

มอบหมายงาน (delegate) มอบหมายงานส่วนหนึ่งของผู้บริหารให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเป็นการประหยัดเวลา จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการทำให้งานมีคุณภาพที่ดีขึ้น และฝึกอบรมและทดสอบผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อดูว่าเขารับมือกับงานได้ดีแค่ไหน

สอนแนะ (coach) ทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานที่ต่อเนื่องเพื่อช่วยเหลือเขาปรับปรุงการปฏิบัติงานในฐานะเอกบุคลและสมาชิกของทีม

ทำสิ่งใหม่ๆ (innovate) เสนอแนะหรือริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในแผนกที่จะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพและขวัญ

ควบคุม (control) จัดตั้งมาตรฐานหรือจุดประสงค์ ประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนต่อมาตรฐานหรือจุดประสงค์เหล่านั้น ใช้มาตรการแก้ไขถ้าการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน และให้รางวัลและการเสริมแรงในทางบวกสำหรับการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานหรือเกินมาตรฐาน

การพัฒนาการบริหาร

เป็นที่เห็นได้อย่างชัดเจนแล้วว่า องค์การมองหาผู้บริหารที่ไม่เพียงแต่ทุ่มเทความพยายามเท่านั้น แต่ยังทำให้ประสบความสำเร็จในผลลัพธ์ที่พึงประสงค์อีกด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารควรจะเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับหัวหน้างานที่รายงานต่อเขา จุดประสงค์เบื้องต้นสำหรับการพัฒนาการบริหารก็คือ การช่วยเหลือผู้บริหารให้ปฏิบัติงานได้ประสิทธิผลมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ผลิตผลพลอยได้อย่างหนึ่งก็คือการเตรียมเขาสำหรับตำแหน่งการบริหารระดับสูง

ในบางองค์การ มีการให้การฝึกอบรมและการพัฒนาแก่ผู้บริหารระดับกลางเพื่อให้เขาคุ้นเคยกับการฝึกอบรมและการพัฒนาที่จะให้แก่หัวหน้างานระดับต้น ยกตัวอย่างเช่น หลายปีมาแล้วที่ A.O.Smith Corp มีการพัฒนารายวิชาการฝึกอบรมที่มีความยาวสิบแปดชั่วโมงสำหรับหัวหน้างานระดับต้น เนื้อหาของรายวิชารวมถึงการเรียนรู้นองของหัวหน้างาน การพัฒนาตัวเอง การจูงใจ การสื่อความหมายและวินัย ก่อนที่จะนำเสนอโปรแกรมแก่หัวหน้างานระดับต้น รายวิชาหกชั่วโมงของโปรแกรมถูกนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อขออนุมัติจากเขาก่อน และอีกอย่างก็คือผู้บริหารระดับสูงอาจได้รับประโยชน์จากรายวิชาดังกล่าวด้วย เมื่อมีการตั้งคำถามว่าผู้บริหารระดับกลางควรมีส่วนร่วมในรายวิชาดังกล่าวหรือไม่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจว่าผู้บริหารระดับกลางควรได้รับ

รายวิชาสิบแปดชั่วโมงทั้งหมดก่อนหัวหน้างาน เหตุผลสำคัญในการให้โปรแกรมทั้งหมดแก่ผู้บริหารระดับกลาง ก่อนเพื่อให้แน่ใจว่าเขารู้สึกว่าการฝึกอบรมอะไรที่ผู้บังคับบัญชาควรจะได้รับ โดยมีเขาเป็นตัวอย่างเข้าร่วม ในโปรแกรมดังกล่าวด้วยความเต็มใจ และเพื่อสอนทักษะแก่เขาซึ่งจะช่วยให้การทำงานของเขาให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

การสำรวจความต้องการ

การฝึกอบรมและการพัฒนาจะมีประสิทธิผลมากที่สุดถ้าความต้องการของผู้ที่กำลังได้รับการพัฒนา ได้รับการตอบสนอง ดังนั้นมันจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการสำรวจความต้องการของผู้บริหารระดับกลาง มีความต้องการทั่วไปที่สามารถนำไปใช้กับผู้บริหารไม่ว่าเขาจะทำงานอยู่ที่ไหน สิ่งเหล่านี้รวมถึงการตัดสินใจ การสื่อสารความหมาย รูปแบบภาวะผู้นำ การบริหารเวลา วิธีการดำเนินการประชุมที่ได้ผล วิธีบริหารการเปลี่ยนแปลง และการวางแผน ผู้บริหารระดับสูงอาจใช้แนวทางต่อไปนี้เพื่อสำรวจความต้องการที่มีความจำเพาะมากขึ้น ถามผู้บริหารระดับกลาง แนวทางที่เห็นชัดเจนที่สุดและดีที่สุดก็คือ ถามตัวผู้บริหารเองว่าความต้องการการฝึกอบรมและการพัฒนาอะไรที่เขา มีอยู่ อาจจะสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อสำรวจประเภทของการฝึกอบรมและการพัฒนาที่จะช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงาน คำถามการสัมภาษณ์ควรจะเหมือนกันสำหรับผู้บริหารแต่ละคนและอาจรวมถึง

- วิชาอะไรที่สามารถนำเสนอในรายวิชาการฝึกอบรมเพื่อช่วยเหลือคุณให้ทำงานได้ดีขึ้น
- หัวหน้างานของคุณจะทำอะไรได้บ้างเพื่อช่วยเหลือคุณให้ทำงานได้ดีขึ้น
- คุณชอบที่จะเข้ารับการฝึกอบรมจากโปรแกรมภายนอกที่มีผู้เข้าร่วมที่มาจากองค์กรต่าง ๆ หรือเข้ารับการฝึกอบรมจากโปรแกรมภายในที่จัดให้บุคลากรภายในโดยเฉพาะ
- คุณสนใจที่จะอ่านหนังสือการบริหารหรือไม่ถ้ามีให้ในห้องสมุด ถ้าชอบคุณจะเสนอแนะวิชา (หนังสือ) อะไร
- มีอะไรอีกที่คุณจะเสนอแนะเพื่อช่วยเหลือคุณให้ทำงานได้ดีขึ้น

อีกแนวทางหนึ่งก็คือการดำเนินการสำรวจ ภาพที่ 13.1 แสดงให้เห็นแบบฟอร์มที่สามารถนำมาใช้ได้ เมื่อกรอกแบบฟอร์มเสร็จแล้ว ผลลัพธ์ก็สามารถนำมาเสนอเป็นตารางแล้วจัดลำดับก่อนหลังความต้องการโดยให้น้ำหนักคะแนนของแต่ละความต้องการ ในการทำสิ่งดังกล่าวให้น้ำหนักคอลัมน์แรกเท่ากับ 2 น้ำหนักคอลัมน์ที่สองเท่ากับ 1 และน้ำหนักของคอลัมน์ที่สามเท่ากับ 0 คะแนนน้ำหนักตัดสินโดยการคูณน้ำหนักกับจำนวนคนที่ใช้คอลัมน์นั้น ๆ การจัดลำดับตั้งอยู่บนคะแนนน้ำหนัก

สิ่งที่จะเน้นก็คือ เนื้อหาของโปรแกรมการฝึกอบรมไม่ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการจัดลำดับที่ตัดสินโดยคนที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเข้มงวด อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ความต้องการดังกล่าวของเขาควรให้น้ำหนักมาก คำถามที่สามารถใช้ถามในแบบสำรวจรวมถึง

1. หัวหน้าของคุณสามารถทำอะไรได้บ้างเพื่อช่วยเหลือคุณให้ทำงานได้ดีขึ้น อะไรบ้างที่หัวหน้าของคุณอาจจะการกระทำ
2. คุณเต็มใจจะอ่านหนังสือการบริหารหรือไม่ถ้าหากจัดหาให้คุณโดยที่คุณไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย
☐ เต็มใจ ☐ ไม่เต็มใจ ☐ ไม่แน่ใจ
3. คุณเต็มใจเข้าชั้นเรียนการฝึกอบรมในเวลาของคุณเองหรือไม่ (ตอนเย็น วันเสาร์)
☐ เต็มใจ ☐ ไม่เต็มใจ ☐ ไม่แน่ใจ

4. คุณชอบสิ่งไหน (เลือกเพียงหนึ่ง)

- โปรแกรมการพัฒนาการบริหารภายนอกที่ผู้เข้าร่วมมาจากองค์กรต่าง ๆ
- โปรแกรมที่จัดขึ้นภายในสำหรับผู้บริหารของเราเอง
- โปรแกรมใดก็ได้

5. คุณคิดว่าข้อไหนเป็นแนวทางที่ดีกว่า

- ผู้บริหารระดับกลางเข้าร่วมในโปรแกรมด้วยกันหรือไม่ ขณะที่หัวหน้างานระดับต่ำเข้าฝึกอบรมในรายวิชาของเขา
- รวมหัวหน้างานระดับกลางและระดับต่ำเข้าในรายวิชาเดียวกัน
- โปรแกรมใดก็ได้

ประโยชน์ของการสำรวจที่มีมากกว่าการสัมภาษณ์ก็คือได้ข้อมูลมากกว่า ซึ่งสามารถเสนอข้อมูลเป็นตารางและบอกปริมาณ ข้อดีอีกอย่างหนึ่งก็คือประหยัดเวลา ข้อดีของการสัมภาษณ์ก็คือได้ข้อมูลที่ลึกกว่าและระบุว่าใครเป็นผู้พูด

ถามผู้บริหารระดับสูง อีกแนวทางหนึ่งที่มีประสิทธิผลในการสำรวจความต้องการก็คือ การสอบถามผู้บริหารระดับสูงว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาอะไรที่จำเป็นต่อผู้บริหารที่ต้องรายงานต่อเขา สิ่งดังกล่าวอาจทำได้โดยการสัมภาษณ์ โดยใช้คำถามเดียวกับคำถามข้างต้นที่อธิบายมาแล้ว

ภาพที่ 1 แบบฟอร์มตัวอย่างของการสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง
โปรดกาเครื่องหมาย x ลงในคอลัมน์ที่เหมาะสมเพื่อระบุความสนใจส่วนตัวของคุณในวิชานั้น ๆ

	สนใจมาก	สนใจบ้าง	สนใจน้อย
1. การคัดเลือกหัวหน้างาน			
2. การฝึกอบรมและการพัฒนากรณีศึกษา			
3. การสร้างขวัญในหมู่หัวหน้างาน			
4. การจัดการกับหัวหน้างานที่ไม่พึงพอใจ			
5. การทำให้พฤติกรรมศาสตร์ทันต่อเหตุการณ์			
6. การวางแผนและการพัฒนาอาชีพ			
7. การประเมินผลและการทบทวนการปฏิบัติงาน			
8. การสอนแนะและการให้คำปรึกษา			
9. การมอบหมายงานที่มีประสิทธิผล			
10. หลักการและแนวทางการสื่อสารความหมาย			
11. การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ			
12. การเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ			
13. วิธีการจัดการประชุมอย่างได้ผล			
14. การเพิ่มงานและการขยายงาน			

	สนใจมาก	สนใจบ้าง	สนใจน้อย
15. รูปแบบของภาวะผู้นำ 16. การวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ 17. การบริหารเวลา 18. การบริหารการเปลี่ยนแปลง 19. ศิลปะการเจรจาต่อรอง 20. การวางแผนระยะยาว 21. การวางแผนระยะสั้น 22. การมอบอำนาจ 23. การบริหารโดยจุดมุ่งหมาย ปรัชญาและหลักการ 24. การปรับปรุงวิธีทำงาน 25. วิธีควบคุมการขาดงานและการลาออก 26. การเงินเบื้องต้น 27. การตลาดเบื้องต้น 28. สิ่งที่คุณควรรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ 29. การปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหาร 30. การบริหารความเครียด			

การสอบถามจากหัวหน้างาน หัวหน้างานที่รายงานไปยังผู้บริหารระดับกลางเป็นแหล่งที่ดีของข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการการฝึกอบรมและการพัฒนาของผู้บริหารระดับกลาง อาจสัมภาษณ์เขาหรือให้เขากรอบแบบสำรวจ ยกตัวอย่างเช่นถ้าหากใช้ตัวอย่างการสำรวจในภาพที่ 1 ก็ให้เขากำหนด x ลงในคอลัมน์ที่เหมาะสมเพื่อระบุความต้องการการฝึกอบรมของหัวหน้าของเขา

ถึงแม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งที่ดีของข้อมูล ควรระมัดระวังให้มากถ้าใช้แนวทางนี้ ผู้บริหารอาจไม่ชอบเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาถูกถามความคิดเห็น มันจะไม่มีคุณค่าในการใช้แนวทางดังกล่าว ถ้าไปทำให้บุคคลที่จะได้รับการฝึกอบรมขาดความสนใจกัน แนวทางนี้จะใช้ก็ต่อเมื่อได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับกลางแล้ว

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้าทำอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะระบุความต้องการ การฝึกอบรมและการพัฒนาบนพื้นฐานปกติ (ปกติปีละครั้ง) ผู้บริหารระดับสูงควรดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับกลางที่รายงานต่อเขา การประเมินควรรวมขั้นตอนต่อไปนี้

1. ข้อตกลงของชิ้นงานที่สำคัญ
2. ข้อตกลงในมาตรฐานการปฏิบัติงาน
3. การประเมินโดยหัวหน้า
4. การประเมินด้วยตนเอง
5. การสัมภาษณ์เพื่อการประเมิน
 - การระบุจุดแข็งของการปฏิบัติงาน

- การระบุดูอ่อนของการปฏิบัติงาน
- การพัฒนาแผนการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละคนตัดสินในระดับความต้องการร่วมในหมู่ผู้บริหารระดับกลาง ดังนั้นจึงสามารถพัฒนาและนำโปรแกรมภายในออกใช้เพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านี้ ต้องตอบสนองต่อความต้องการพิเศษโดยให้บุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมจากโปรแกรมการฝึกอบรมภายนอก ให้อ่านบทความที่ได้คัดเลือกและหนังสือ และยอมรับการสอนแนะของเอกบุคลลจากหัวหน้า

ตรวจสอบปัญหา ผลลัพธ์ที่สัมฤทธิ์ผลหรือไม่สัมฤทธิ์ผลสามารถชี้ให้เห็นความต้องการสำหรับการฝึกอบรม และการพัฒนาการบริหาร ยกตัวอย่างเช่น ถ้ามีคนลาออกเป็นจำนวนมากในหมู่หัวหน้างานระดับต้น อาจมีการขาดแคลนอะไรบางอย่างในตัวผู้บริหารที่ดูแลคนเหล่านี้ การสัมภาษณ์คนที่ลาออกจากงานสามารถชี้ให้เห็นปัญหา และช่วยตัดสินในความต้องการของการฝึกอบรมและการพัฒนา ปัญหาอื่นๆ อาจชี้ไปยังการวางแผนที่ไม่ดี การฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ดี หรือการไร้ความสามารถของผู้บริหารในการจูงใจหัวหน้างานให้ใช้ความพยายามสูงสุด

คณะกรรมการที่ปรึกษา โดยไม่คำนึงถึงวิธีอื่น ๆ ที่ใช้ในการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมและการพัฒนา คณะกรรมการที่ปรึกษาจะเป็นประโยชน์มาก ควรประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางหกถึงสิบคนจากแผนกต่าง ๆ เขาควรให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิชา ตาราง สถานที่ตั้ง และลักษณะอื่น ๆ ของการฝึกอบรม และการพัฒนาที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของโปรแกรม คณะกรรมการดังกล่าวควรให้คำปรึกษาเท่านั้น การตัดสินใจสุดท้ายควรอยู่ที่บุคคลที่มีความรับผิดชอบทั้งหมดต่อโปรแกรม สมาชิกของคณะกรรมการที่ปรึกษาควรได้รับทราบการสัมภาษณ์และผลลัพธ์การสำรวจเพื่อว่าเขาจะได้ให้คำแนะนำที่ให้ความรู้

ความรับผิดชอบสำหรับการพัฒนาการบริหาร

การพัฒนาการบริหารเป็นหน้าที่ของใคร คำตอบของคำถามดังกล่าวตัดสินระดับของความมีประสิทธิผลของการพัฒนา มีความรับผิดชอบในสามระดับ

1. ผู้บริหารแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบต่อความเจริญงอกงามและการพัฒนาของเขา
2. ผู้บริหารแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบสำหรับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ทุกองค์การมีหน้าที่รับผิดชอบสำหรับความเจริญงอกงามและการพัฒนาผู้บริหารทั้งหมด

ภาพที่ 2 หน้าที่รับผิดชอบสำหรับการพัฒนาการบริหาร

หน้าที่รับผิดชอบ	การกระทำ
ผู้บริหารแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบในความเจริญงอกงามและการพัฒนาตัวเอง	- ผู้บริหารทุ่มเทอย่างจริงจังในการปรับปรุง - ผู้บริหารเต็มใจในการใช้เวลาบางส่วนของตนเองเพื่อพัฒนาตัวเอง - ผู้บริหารเต็มใจใช้เงินบางส่วนของตนเองเพื่อการพัฒนาดตนเอง

หน้าที่รับผิดชอบ	การกระทำ
ผู้บริหารแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	- ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา - ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาระบุความต้องการในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา - ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาแผนการปรับปรุงการปฏิบัติงาน - ผู้บริหารสอนแนะผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อช่วยเหลือเขาปรับปรุงการปฏิบัติงาน
ทุกองค์การมีหน้าที่รับผิดชอบต่อความเจริญงอกงามและการพัฒนาผู้บริหารทั้งหมด	- องค์การจัดงบประมาณสำหรับการพัฒนาการบริหาร - องค์การอนุญาตให้ผู้บริหารเข้าร่วมในรายวิชาในเวลาทำการ - องค์การจัดให้มีห้องสมุดหนังสือบริหาร - องค์การสนับสนุนให้ผู้บริหารเข้าร่วมในสมาคมวิชาชีพ - องค์การ ถ้ามีขนาดใหญ่เพียงพอ ให้เจ้าหน้าที่วางแผนและนำโปรแกรมการประเมินออกใช้ รายวิชาการพัฒนาภายในและการมีส่วนร่วมในโปรแกรมการพัฒนาการบริหารภายนอก

ทั้งสามระดับนี้ไม่เพียงแต่อธิบายปรัชญาที่ดีเท่านั้น แต่ยังให้พื้นฐานสำหรับนโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรขององค์การ เพื่อดำเนินการหน้าที่รับผิดชอบทั้งสามดังกล่าว ขั้นตอนดำเนินการบางอย่างจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่แสดงให้เห็นในภาพที่ 2

แนวทางสู่การพัฒนาการบริหาร

มีแนวทางพื้นฐานสี่แนวทางต่อการฝึกอบรมและการพัฒนา

1. การมีส่วนร่วมในสมาคมวิชาชีพและสมาคมการค้า
 2. การอ่านหนังสือการบริหาร
 3. การสอนแนะจากหัวหน้าระหว่างการปฏิบัติงาน
 4. การเข้าร่วมในรายวิชาการพัฒนาการบริหารภายในหรือภายนอกองค์การ
- ทุกองค์การควรดำรงไว้ซึ่งความสมดุลในทางเลือกเหล่านี้

การมีส่วนร่วมในสมาคมวิชาชีพและสมาคมการค้า

ส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบขององค์การก็คือ การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในสมาคมวิชาชีพที่

สัมพันธ์กับขอบข่ายของหน้าที่ของผู้บริหาร ยกตัวอย่างเช่น บริษัทควรสนับสนุนการเป็นสมาชิกและเข้าร่วมการประชุมสัมมนาในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ

นอกจากจะสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในสมาคมวิชาชีพแล้ว องค์กรอาจสนับสนุนการมีส่วนร่วมในสมาคมลูกจ้างหรือสมาคมการค้า ซึ่งอาจเป็นระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ นอกจากนี้ควรให้การสนับสนุนในการเข้าร่วมในโปรแกรมและการมีส่วนร่วมในบทบาทภาวะผู้นำ

การอ่านหนังสือการบริหาร

ส่วนหนึ่งของการเป็นสมาชิกของสมาคมวิชาชีพเกี่ยวข้องกับการได้รับเอกสาร สิ่งพิมพ์จากสมาคม รวมทั้งวารสารและบทความที่ได้คัดเลือกแล้ว องค์กรควรบอกรับวารสารที่เหมาะสมอื่น ๆ ทั้งทางวิชาการและบริหาร

นอกจากนี้ องค์กรควรมีห้องสมุดที่ผู้บริหารสนใจและเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ห้องสมุดการบริหารที่มีประสิทธิภาพควรมีหนังสือดี ๆ ที่ทันสมัยที่พิมพ์โดยสมาคมทางวิชาชีพต่าง ๆ ควรมีใครสักคนหนึ่งที่ทำหน้าที่คัดเลือกหนังสือ ชื่อหนังสือที่เหมาะสม และเรียกความสนใจจากผู้บริหาร ห้องสมุดควรเน้นหนังสือในขอบข่ายซึ่งเป็นที่น่าสนใจจากผู้บริหารเช่นการจูงใจ การสื่อความหมาย การตัดสินใจ ภาวะผู้นำ การบริหารเวลา การมอบหมายงาน และการฝึกอบรมและการพัฒนา

การสอนแนะระหว่างปฏิบัติงานโดยหัวหน้า

ผู้บริหารทุกคนเป็นผู้สอนแนะ การพัฒนาการปรับปรุงการปฏิบัติงานนำไปสู่การสอนแนะระหว่างปฏิบัติงาน แผนการปรับปรุงการปฏิบัติงานรวมถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำและสิ่งที่หัวหน้าจะทำ การสอนแนะระหว่างปฏิบัติงานเป็นการดูว่าแผนที่ได้มีการตกลงกันแล้วถูกนำไปใช้

ควรจะเน้นว่าการสอนแนะโดยผู้บริหารไม่ได้จำกัดแค่การนำแผนการปรับปรุงการปฏิบัติงานออกใช้เท่านั้น มันยังเป็นกระบวนการประจำวันของการชมเชยการปฏิบัติงานที่ดีและแก้ไขการปฏิบัติงานที่ไม่ดี

การเข้าร่วมรายวิชาการพัฒนาการบริหาร

การฝึกอบรมในชั้นเรียนเป็นวิธีที่สำคัญสำหรับการพัฒนาผู้บริหาร แนวทางดังกล่าวมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงเจตคติและการเพิ่มความรู้และทักษะ จุดประสงค์ก็คือการเปลี่ยนพฤติกรรมขณะทำงานเพื่อผลลัพธ์ที่ดีกว่า การเปลี่ยนแปลงเจตคติและการเพิ่มความรู้และทักษะไม่จำเป็นต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมขณะทำงาน มุ่งองค์ประกอบห้าประการที่ควรนำมาพิจารณาถ้าพฤติกรรมกำลังจะเปลี่ยน ลองมาพิจารณาแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. ความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง ภายหลังการฝึกอบรมในชั้นเรียนแล้ว ผู้บริหารต้องจากห้องประชุมการฝึกอบรมด้วยความกระตือรือร้นและพูดว่า “ผมรอไม่ไหวที่จะกลับไปทำงานเพื่อทดลองสิ่งดังกล่าว”
2. ความรู้และทักษะที่จำเป็น ถ้าผู้บริหารกำลังจะเปลี่ยนพฤติกรรมของคน เขาต้องรู้ว่าทำอะไรและอย่างไร ถ้าเกี่ยวข้องกับทักษะเขาควรให้ได้มันมาในชั้นเรียน โดยผ่านการฝึกฝนและข้อเขียนวิจารณ์
3. บรรยากาศของการทำงานที่เหมาะสม องค์ประกอบหลักของบรรยากาศก็คือหัวหน้าในการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้บริหาร หัวหน้าอาจสร้างบรรยากาศอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้

- **การขัดขวาง (preventing)** หัวหน้ารู้สึกว่ “ผมไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในแผนของผม อย่าได้สร้างความวุ่นวาย ผมไม่สนว่าคุณได้เรียนรู้อะไรจากชั้นเรียน ผมบริหารแผนนี้และคุณต้องทำตามที่ผมสั่ง” ภายใต้บรรยากาศแบบนี้ โอกาสที่ผู้บริหารจะไม่เปลี่ยนแปลงมีถึง 100 เปอร์เซ็นต์

- **ไม่ให้กำลังใจ (discouraging)** หัวหน้ารู้สึกว่ “ผมจะไม่บอกคุณว่าคุณเปลี่ยนแปลงไม่ได้ แต่ผมขอบอกคุณว่ถ้าผมเป็นคุณผมจะไม่เปลี่ยนแปลง ผมขอเสนอแนะว่ คุณอย่าได้ก่อให้เกิดความวุ่นวาย” ภายใต้บรรยากาศดังกล่าวมีโอกาสตั้งแต่ 75 ถึง 100 เปอร์เซ็นต์ ที่จะไม่มีการเปลี่ยนแปลง

- **เป็นกลาง (Neutral)** หัวหน้าไม่ส่งเสริมและไม่ให้กำลังใจ หัวหน้ารู้สึกว่ “ผมไม่แคร์ว่าคุณทำอะไรอยู่ ทั้งหมดที่ผมต้องการคือผลลัพธ์” หรือหัวหน้าอาจไม่กล่าวถึงโปรแกรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วม โอกาสมีมากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ที่การฝึกอบรมจะถูกถ่ายโอนไปยังการทำงาน องค์ประกอบหลักที่จะตัดสินระดับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมคือมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงเท่าไร ความรู้และทักษะที่มีแค่นั้นที่ได้รับการเรียนรู้และความกดดันที่จะเกิดขึ้นมีเท่าไร

- **ให้การสนับสนุน (Encouraging)** หัวหน้าสนับสนุนผู้บริหารให้ทดลองพฤติกรรมใหม่ ถ้าคิดว่มันจะปรับปรุงผลลัพธ์ หัวหน้าอภิปรายโปรแกรมกับผู้บริหารและถามว่ “ผมจะช่วยคุณนำเอาสิ่งที่คุณเรียนรู้ไปใช้อย่างไร” ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความประสงค์ที่จะเปลี่ยนแปลง เขาจะทำระดับที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเกิดขึ้นอยู่กั้กับรางวัลจากภายในและภายนอก และขึ้นอยู่กับกั้กับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากหัวหน้า ภายใต้สภาวะเหล่านี้มีโอกาสตั้งแต่ 70 ถึง 100 เปอร์เซ็นต์ สำหรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

- **สิ่งที่ต้องปฏิบัติ (Requiring)** หัวหน้าคาดหวังและต้องการการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ปกติบรรยากาศดังกล่าวเกิดจากความรู้ของหัวหน้าในจุดประสงค์และเนื้อหาของรายวิชาการฝึกอบรม หัวหน้าอาจเข้าร่วมในรายวิชาเป็นส่วนตัวและมีส่วนร่วมในการวางแผนรายวิชา โอกาสมีถึงเกือบ 100 เปอร์เซ็นต์ที่การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมจะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม ระดับที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่กั้กับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง การตรวจสอบ และสิ่งที่ต้องปฏิบัติจากหัวหน้า องค์ประกอบอื่นๆ รวมถึงรางวัลทั้งจากภายในและภายนอกที่ผู้บริหารได้รับเพื่อการเปลี่ยนแปลง

4. **การสนับสนุนและการช่วยเหลือ (Encouraging and help)** ผู้บริหารบางคนกลัวที่จะทดลองสิ่งใหม่ๆ เพราะเขากลัวความล้มเหลว นอกจากนี้ ถ้าความพยายามครั้งแรกของเขาไม่ประสบความสำเร็จ เขาก็จะกลับไปสู่แนวทางเดิม ดังนั้นการสนับสนุนและความช่วยเหลือจึงมีความจำเป้น ทั้งหัวหน้าและแผนกฝึกอบรมสามารถให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือที่ต้องการได้

5. **ให้รางวัลสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Rewards for change)** ผู้บริหารที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองต้องได้รับรางวัลสำหรับการทำสิ่งดังกล่าว ถ้าเขาได้รับรางวัลเขาก็จะทำต่อไป ถ้าไม่มีอะไรเกิดขึ้นเพราะการเปลี่ยนแปลง เขาอาจกลับไปสู่แนวทางเดิม รางวัลอาจเป็นตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน เงินเดือนเพิ่มขึ้นและโบนัสคือรางวัลทางตัวเงิน รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินรวมถึงความพอใจในตัวเอง การได้รับการยกย่องจากหัวหน้า หน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น และมีความอิสระมากขึ้นในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบทั้งห้าเป็นข้อพินิจที่สำคัญในการตัดสินว่ ผู้บริหารควรเข้ารับการฝึกอบรมภายในหรือถูกส่งไปเข้าโปรแกรมการพัฒนาการบริหารภายนอก

โปรแกรมภายใน VS โปรแกรมภายนอก

องค์การทั้งหลายเผชิญหน้ากับคำถามที่ว่า ควรมีรายวิชาภายในที่ผู้บริหารจากองค์การของตนเท่านั้นที่เข้าร่วมหรือส่งผู้บริหารไปเข้าร่วมรายวิชาการพัฒนาการบริหารภายนอก ข้อดีและข้อเสียของแต่ละโปรแกรมควรได้รับการพิจารณาเมื่อทำการตัดสินใจ

องค์การส่วนใหญ่ใช้ทั้งโปรแกรมภายในและภายนอกรวมกันเพื่อให้ได้รับประโยชน์จากทั้งสองโปรแกรมในการฝึกอบรมหัวหน้างาน ถ้ามีหัวหน้างานเป็นจำนวนมาก ผลดีของโปรแกรมภายในจะมีน้ำหนักมากกว่าโปรแกรมภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการพัฒนาการบริหาร ผลดีของโปรแกรมภายนอกจะมีน้ำหนักมากกว่าโปรแกรมภายใน

โปรแกรมภายใน (In-house program) องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดบางอย่างของโปรแกรมภายในมีดังนี้

- **เนื้อหานำไปปฏิบัติ (practical content)** เนื้อหาของโปรแกรมต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการของผู้บริหารที่เข้าร่วม ผู้บริหารต้องรู้สึกว่าการเรียนรู้อาจช่วยให้งานของเขาดีขึ้น
- **ผู้นำที่มีประสิทธิผล (effective leader)** เนื้อหาที่นำไปปฏิบัติจะไม่ใช้สำหรับผู้ดำเนินโปรแกรม ผู้นำต้องสื่อความหมายและขยายเนื้อหาวิชาต่อผู้บริหารที่เข้ารับการอบรม คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลรวมถึงความรู้ที่ถ่องแท้ในวิชา ทักษะการสื่อความหมายความรู้ของวิธีสอน ความต้องการที่จะสอน ความพร้อมสำหรับแต่ละช่วง ความรู้และความสนใจในตัวผู้เข้าร่วม (ความต้องการความคิดเห็น เป็นต้น) และการได้รับความนับถือจากผู้เข้าร่วม
- **ตารางที่เหมาะสม (The right schedule)** ความต้องการของผู้เข้าร่วมและของหัวหน้า ควรถูกนำมาพิจารณาอย่างรอบคอบ คณะกรรมการที่ปรึกษาสามารถช่วยจัดตารางที่เหมาะสมที่สุดสำหรับผู้เข้าร่วม

ภาพที่ 3 ข้อดีและข้อเสียของโปรแกรมการพัฒนาการบริหาร

ข้อดี	ข้อเสีย
โปรแกรมภายใน	
1. ควบคุมเนื้อหาวิชา สามารถปรับให้เข้ากับองค์การเอง 2. ควบคุมผู้เข้าร่วม ผู้นำ ตารางและเครื่องอำนวยความสะดวก 3. ผู้บริหารรู้จักและมีความสัมพันธ์กับผู้บริหารคนอื่นในองค์การของตนเอง 4. เสียค่าใช้จ่ายต่อคนน้อยกว่า ถ้าเป็นกลุ่มใหญ่ที่มีความต้องการในการฝึกอบรมเหมือนกัน	1. ขาดการเข้าร่วมของผู้บริหารจากองค์การอื่น 2. มีข้อจำกัดในการเลือกหัวข้อและผู้นำ 3. นำไปใช้ไม่ได้ถ้ามีผู้บริหารเพียงไม่กี่คนมีความต้องการการฝึกอบรมที่เหมือนกัน 4. ใกล้เคียงสถานที่ทำงานมากเกินไป การทำให้เสียสมาธิและสิ่งรบกวนจะรบกวนการเรียนรู้ อาจจะมีการเน้นมากในคนและปัญหาขององค์การ ซึ่งอาจก้าวก่ายการเรียนรู้ในหลักการ

ข้อดี	ข้อเสีย
โปรแกรมภายนอก	
1. การเลือกที่กว้างขวางในผู้นำ หัวข้อ ตาราง และสถานที่ 2. เจตคติในทางบวกของบุคคลที่สามารถเข้าร่วม เขารู้สึกว่าองค์การแสดงความสนใจที่แท้จริงโดยใช้จ่ายเงินและให้เวลาในการเข้าร่วม 3. โอกาสในการแลกเปลี่ยนแนวคิด ปัญหา และคำตอบกับผู้บริหารจากองค์การอื่นๆ สร้างการติดต่อในอนาคตขึ้น 4. โอกาสในการเรียนรู้ปรัชญาและหลักการจากที่อื่นๆ มีสมาธิเพราะแยกออกจากงานทางกายภาพ	1. ค่าใช้จ่ายต่อคนสูงกว่าโปรแกรมภายใน 2. อาจจัดในเวลาที่ไม่เหมาะสม 3. ปกติผู้บริหารต้องฟังพาโบรชัวร์เพื่อตัดสินใจ มันคุ้มค่ากับเวลาและเงินหรือไม่ โปรแกรมอาจไม่ได้นำเสนอในสิ่งที่โบรชัวร์ลงไว้ 4. ต้องใช้เวลาเดินทางมากกว่าโปรแกรมภายใน

• **เครื่องอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม (The right facilities)** มันอาจเป็นการดีที่สุดในการใช้เครื่องอำนวยความสะดวกขององค์การถ้ามีเพียงพอ ถ้าหากมีไม่เพียงพอ อาจจะหาเครื่องอำนวยความสะดวกอื่น ๆ การเลือกเครื่องอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมต้องนำเอาเรื่องขนาดเฟอร์นิเจอร์ และสถานที่มาพิจารณา

• **ทัศนูปกรณ์ (visual aids)** สิ่งเหล่านี้รวมถึงอุปกรณ์อย่างเช่นแผ่นพลิก (flipchart) และเครื่องฉายข้ามศีรษะ

• **วัสดุ (materials)** สิ่งเหล่านี้รวมถึงสมุดบันทึก ของแจก (handouts) และวัสดุใดๆ ที่ช่วยทำให้จุดประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง เจตคติ และการเพิ่มขึ้นของความรู้และทักษะจะประสบความสำเร็จ

• **การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (top management support)** อาจเป็นผู้ดำเนินการใหญ่ที่นำโปรแกรมออกดำเนินการและแสดงการสนับสนุน นอกจากนี้ การปรากฏตัวของผู้บริหารระดับสูงอื่นๆ จะช่วยให้เห็นการสนับสนุนของเขอย่างชัดเจน

• **การประเมิน (evaluation)** ทุกโปรแกรมควรมีการประเมินเพื่อประเมินค่าประสิทธิผลของมัน และเผยให้เห็นว่าจะปรับปรุงได้อย่างไร การประเมินควรพิจารณาองค์ประกอบสี่ประการดังนี้

• **ปฏิกิริยา (reaction)** ผู้บริหารชอบโปรแกรมนี้อย่างไร เขามีข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงอย่างไร

• **การเรียนรู้ (learning)** ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงเจตคติของเขาในระดับใด เขาเรียนรู้ความรู้และทักษะที่สอนในระดับใด

• **พฤติกรรม (result)** ผลลัพธ์สุดท้ายของโปรแกรมคืออะไร (การประเมินอาจตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปรับปรุงผลผลิต ค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่า คุณภาพที่ดีกว่า ขวัญที่สูงกว่า กำไรมากกว่า เป็นต้น)

โปรแกรมงานนอก
โปรแกรมงานนอก

1. ค้นหาตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา

การค้นหาตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา
การค้นหาตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา
การค้นหาตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา

2. การพัฒนาระบบบริหาร

การพัฒนาระบบบริหาร
การพัฒนาระบบบริหาร
การพัฒนาระบบบริหาร

3. การพัฒนาระบบบริหาร

การพัฒนาระบบบริหาร
การพัฒนาระบบบริหาร
การพัฒนาระบบบริหาร

4. การพัฒนาระบบบริหาร

การพัฒนาระบบบริหาร
การพัฒนาระบบบริหาร
การพัฒนาระบบบริหาร

5. การพัฒนาระบบบริหาร

การพัฒนาระบบบริหาร
การพัฒนาระบบบริหาร
การพัฒนาระบบบริหาร

6. การพัฒนาระบบบริหาร

การพัฒนาระบบบริหาร
การพัฒนาระบบบริหาร
การพัฒนาระบบบริหาร

7. การพัฒนาระบบบริหาร

การพัฒนาระบบบริหาร
การพัฒนาระบบบริหาร
การพัฒนาระบบบริหาร

- หัวหน้าที่ใกล้ชิดที่สุดเป็นผู้ที่เหมาะสมที่สุดในการจับคู่โปรแกรมกับความต้องการในปัจจุบันและอนาคต
- ผู้บริหารสายบังคับบัญชาที่มีความเหมาะสมที่สุดในการวางแผนที่จะครอบคลุมผู้เข้าร่วม
- ผู้บริหารสายบังคับบัญชาควรตระหนักอย่างเต็มที่ในจุดประสงค์และเนื้อหาของโปรแกรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาเข้าร่วม

- ค่าใช้จ่ายของโปรแกรมอาจติดกับแผนกที่มีคนเข้าร่วม

องค์การควรวางแผนการมีส่วนร่วมของตัวเองล่วงหน้า แทนที่จะคอยจนถึงนาทีสุดท้ายเพื่อทำการตัดสินใจ ผู้เข้าร่วมสามารถวางแผนล่วงหน้า และสามารถตั้งงบประมาณของค่าใช้จ่าย

5. ดำเนินการอภิปรายก่อนเข้าร่วมในโปรแกรม ภายหลังที่ได้เลือกบุคคลเพื่อส่งเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาการบริหารภายนอกแล้ว เขาควรปรึกษาก่อนเข้าร่วม จริงๆ แล้วผู้บริหารควรมีความกระตือรือร้นเกี่ยวกับโอกาส แทนที่จะมีความรู้สึกถูกส่งโดยไม่ลั้งเล ต่อไปนี้คือแนวทางสำหรับการอภิปรายก่อนเข้าร่วมในโปรแกรม

- อภิปรายโปรแกรมกับพนักงาน แสดงให้เขาเห็นว่าคุณสนใจในการพัฒนาพวกเขา สืบค้นดูว่าพนักงานต้องการเข้าร่วมหรือไม่

- ศึกษารายละเอียดของโปรแกรม เช่น โปรแกรมจะจัดขึ้นที่ไหน จัดเมื่อไร ครอบคลุมเรื่องอะไรบ้าง เป็นต้น ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการอภิปรายในช่วงที่มีเวลาว่าง

- ตรวจสอบการเตรียมการ จงแน่ใจว่าการเตรียมการทุกอย่างที่จำเป็นได้ดำเนินการแล้วในแผนกของพนักงาน ถ้าพนักงานต้องไปค้างคืน ให้แสดงความสนใจเกี่ยวกับการเตรียมการสำหรับครอบครัวของเขา

- อภิปรายค่าใช้จ่าย ถ้ามีค่าใช้จ่ายเข้ามาเกี่ยวข้อง ให้ดำเนินการเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย ตรวจสอบดูว่าพนักงานต้องการอะไร

- อภิปรายเรื่องข้อกำหนดเกี่ยวกับรายงาน บอกพนักงานว่าคุณคาดหวังอะไรจากเขาเมื่อเขากลับมา

- จัดอภิปรายภายหลังเข้าร่วมในโปรแกรมและการนำไปใช้ เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากการเข้าร่วมโปรแกรมของพนักงาน ให้อภิปรายภายหลังการเข้าร่วมในโปรแกรมแล้วอย่างเป็นระบบ ข้อเสนอแนะสำหรับหัวหน้างานและ/หรือแผนกทรัพยากรมนุษย์คือ

- ให้มีการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษร การประเมินผลควรโฟกัสไปยังประโยชน์ของเนื้อหา โดยเฉพาะเรื่องที่พนักงานได้ไปเรียนรู้มา (หลักการ วิธีการ เทคนิค แนวทาง เป็นต้น) ควรใช้แบบฟอร์มมาตรฐานสำหรับผู้เข้าร่วมทุกคน

- แสดงความสนใจ ทบทวนเอกสารใดๆ ที่ได้รับการเข้าร่วมในโปรแกรม เช่น สมุดบันทึกแบบฝึกหัด เป็นต้น อภิปรายแนวคิดที่อาจนำมาใช้กับการทำงาน อภิปรายกิจกรรมการติดตามผลที่เป็นไปได้ เช่นการอ่านโปรแกรมอื่นๆ เป็นต้น

- ให้ทัศนะแก่พนักงาน ขอให้ผู้บริหารอภิปรายโปรแกรมกับบุคคลที่สนใจในที่ประชุม

- เก็บสถิติ เก็บสถิติที่แสดงให้เห็นการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาการบริหาร เก็บใส่แฟ้มในแผนกทรัพยากรมนุษย์ซึ่งขอดูได้ตลอดเวลา

สรุป

การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางมีความจำเป็นต่อความเจริญงอกงามของอนาคตและการปฏิบัติงานของทุกองค์การ บ่อยครั้งที่บุคคลสำคัญเหล่านี้มักไม่ได้รับความสนใจ การเน้นมักถูกวางอยู่ที่การฝึกอบรมหัวหน้างานระดับแรกกับการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง

ถ้าต้องการให้การฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางมีประสิทธิภาพ จะต้องพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญจำนวนหนึ่ง ประการแรก จะต้องอธิบายรายละเอียดของจุดประสงค์ของการพัฒนาดังกล่าวควรเน้นไปที่การปฏิบัติงานในปัจจุบันของผู้บริหารเหล่านี้ เจื่อนไขที่ต้องมีก่อนก็คือผู้บริหารเหล่านี้ต้องมีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงต้องมั่นใจว่าบุคคลเหล่านี้ได้รับการคัดเลือกอย่างเหมาะสม การฝึกอบรมและการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพไม่สามารถขาดเกี่ยวกับการขาดแคลนศักยภาพในการปฏิบัติงาน

ควรตัดสินใจในความต้องการที่จำเพาะของผู้บริหาร เพื่อว่ากิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาสามารถปรับให้เข้ากับความต้องการเหล่านี้ มันจะเป็นการดีในการให้ผู้บริหารสำรวจความต้องการของตนเอง ในการทำสิ่งดังกล่าว จะต้องทำสองสิ่งให้สำเร็จ ประการแรก ความต้องการจะเป็นจริงมากขึ้น ประการที่สองผู้บริหารจะตระหนักว่าคนที่ให้การฝึกอบรมต้องการช่วยเหลือเขาจริง ๆ

ได้มีการให้เค้าโครงของสี่แนวทางในการตอบสนองต่อความต้องการเหล่านี้ และปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหาร นั่นคือการมีส่วนร่วมในสมาคมทางวิชาชีพและสมาคมการค้า การอ่านบทความและหนังสือการสอนแนะขณะปฏิบัติงานโดยผู้บริหารระดับสูง และรายวิชาการพัฒนาการบริหารทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทั้งนี้ทุกอย่างต้องรวมอยู่ในโปรแกรมการพัฒนาการบริหาร

อีกร่องค์ประกอบหนึ่งที่มีการเน้น นั่นคือคำตอบของคำถามที่ว่า ใครมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการฝึกอบรมและการพัฒนาการบริหาร มีคำตอบอยู่สามคำตอบ หนึ่ง ผู้บริหารแต่ละคนต้องยอมรับหน้าที่รับผิดชอบสำหรับความเจริญงอกงามและการพัฒนาของเขาเอง สอง ผู้บริหารระดับสูงทุกคนต้องยอมรับหน้าที่รับผิดชอบสำหรับความเจริญงอกงามและการพัฒนาผู้บริหารซึ่งรายงานมายังเขา ท้ายสุด ทุกองค์การต้องยอมรับหน้าที่รับผิดชอบทั้งหมดสำหรับความเจริญงอกงามและการพัฒนาผู้บริหารของตนเอง ถ้าผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูง และองค์การรวมกันเป็นหนึ่งเดียว ยอมรับหน้าที่รับผิดชอบดังกล่าว การพัฒนาการบริหารในการได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ก็จะประสบความสำเร็จ

Reference

- Appley, Lawrence : **Management Organization**, McGraw Hill Book Co., New York, 1990.
- Argyris, Chris : **Organization and Innovation**, Irwin, Homewood, III., 1965.
- Baron, Robert A. : **Behavior in Organizations**, Allyn and Bacon Inc., Boston, 1983.
- Blake, R.P., : **Industrial Safety**, Prentice Hall, Englewood, 1963.
- Ford, Robert N. : **Motivation Through the Work Itself**, Amacom, New York, 1969.
- Hiller, E a s (Ed.) : **How to Manage People**, Jaico Publishing House, Bombay, 1995.
- Newman, William. H. : **Administrative Action**, Prentice hall Ltd., New York, 1956.
- Subramaniam, C.V. : **Human Resource Management**, S. Chand and Co. Ltd., New Delhi, 1997.