

การพัฒนา ผู้ร่วมทีมงาน



สมิต สิชฌน

สมาชิกสามัญ หมายเลข 1-98-0025

ต่อจากฉบับที่แล้ว

นอก จากวิธีการพัฒนาผู้ร่วมทีมงานที่กล่าวถึงฉบับก่อนๆ แล้ว ยังมีวิธีการอีกหลายวิธี ดังนี้

● การเพิ่มความรับผิดชอบ

ก. หลักการ

- (1) เป็นการเพิ่มงานตามแนวตั้งมีชี้แนะ
- (2) เป็นการเตรียมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้า
- (3) เป็นการสร้างแรงจูงใจ

ข. แนวทางปฏิบัติ

- (1) ผู้บังคับบัญชาเตรียมงานที่ต้องการจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ โดยเพิ่มอำนาจหน้าที่ให้สูงขึ้น
- (2) แจ้งวัตถุประสงค์ว่าต้องการเตรียมพัฒนาขีดความสามารถให้สูงขึ้นจากการทำงานในปัจจุบัน เพื่ออนาคตของพนักงาน
- (3) ดำเนินการเพิ่มงานโดยค่อยๆ เพิ่มทีละเล็กละน้อยอย่าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่เข้าใจ
- (4) ให้อำนาจการตัดสินใจในการทำงานเพิ่มขึ้น
- (5) ขยายขอบเขตของงานให้กว้างขวางขึ้น มิใช่เพิ่มขึ้นงาน
- (6) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับขอบเขตงาน
- (7) พิจารณาคักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าบุคคลใดจะสามารถรับผิดชอบงานได้สูงขึ้นอีก
- (8) ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อร่วมกันพิจารณาขอบเขตความรับผิดชอบที่จะเพิ่มขึ้น
- (9) มอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

ค. ข้อควรคำนึง

- (1) อย่าเพิ่มความรับผิดชอบมากเกินไปกว่าขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
- (2) การเพิ่มความรับผิดชอบต้องมีลักษณะเป็นการเพิ่มค่าของงาน มิใช่การเพิ่มปริมาณงาน

ง. ข้อพิจารณาเลือกใช้

- (1) ต้องพิจารณาความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างครบถ้วนทุกคน
- (2) ต้องไม่เป็นการกดดันผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อที่จะให้ทำงานเพิ่มขึ้นเท่านั้น

- (3) ติดตามประเมินผลการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา

● การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignment)

ก. หลักการ

- (1) มีการมอบภารกิจให้ทำ
- (2) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฝึกคิดริเริ่มด้วยตนเอง
- (3) มีการประเมินผลงานที่มอบหมาย

ข. แนวทางปฏิบัติ

- (1) ผู้บังคับบัญชาพิจารณาความสามารถในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา
- (2) จัดแบ่งงานตามภารกิจของหน่วยงาน
- (3) มอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ
- (4) ประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นภาระกิจ
- (5) จัดหางานที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงาน
- (6) พิจารณาเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ซึ่งสามารถเหมาะสมแก่งานนั้น
- (7) กำหนดระยะเวลาให้ทำและรายงานผล
- (8) มอบหมายงานที่อยู่ในขอบเขตที่สัมพันธ์กับงานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
- (9) มอบหมายเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่มตามความเหมาะสม

ค. ข้อควรคำนึง

- (1) งานที่มอบหมายให้ทำ ควรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ
- (2) เป็นงานที่อยู่ในวิสัยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้

ง. ข้อพิจารณาเลือกใช้

- (1) ควรเลือกพัฒนาพนักงานผู้ซึ่งมีความเข้าใจในการพัฒนาตนเอง
- (2) อย่ามุ่งใช้การมอบหมายงานพิเศษจนรบกวนการพักผ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชา
- (3) ควรใช้เป็นการดำเนินงานอย่างยืดหยุ่นเหมาะสมแก่ระยะเวลา

● การจัดป้ญญูปองคการ (Re-Organization)

ก. หลักการ

- (1) มีการปรับโครงสร้างของหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารเกิดประสิทธิภาพ
- (2) มีการจัดคนลงงานตามโครงสร้างใหม่

ข. แนวทางปฏิบัติ

- (1) ผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัวบุคคลผู้จะมาดำรงตำแหน่งในโครงสร้างที่เปลี่ยนไปจากผู้บังคับบัญชาที่มีอยู่
- (2) นำบันทึกการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชามาศึกษาวิเคราะห์
- (3) เปรียบเทียบคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งใหม่กับคุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่มี
- (4) บรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามโครงสร้างใหม่ของหน่วยงาน
- (5) จัดเตรียมวิทยุวิทยุบุคคลในหน่วยงาน
- (6) จัดทำระบบข้อมูลบุคคลให้พร้อมอยู่เสมอ
- (7) การพิจารณาให้สำรวจข้อมูลบุคคลทั้งระบบ
- (8) หากมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนโอนย้ายข้ามสายงาน ต้องปรึกษากับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ซึ่งจะโอนย้าย

ค. ข้อควรคำนึง

- (1) โครงสร้างใหม่อาจรวมงานที่หลากหลายเข้าด้วยกัน จึงต้องการคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งที่ทำงานได้หลายด้าน
- (2) ผู้จะดำรงตำแหน่งจำเป็นต้องได้รับการสอนงานในตำแหน่งใหม่
- (3) หากไม่มีผู้ซึ่งคุณสมบัติตรง อาจให้มีผู้ทดลองปฏิบัติงานชั่วคราว

ง. ข้อพิจารณาเลือกใช้

- (1) ควรใช้เพื่อเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานควบคู่กับการวางแผนกำลังคน
- (2) ควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาผู้บังคับบัญชา ให้สอดคล้องกับการปรับปรุงโครงสร้าง

● การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมพนักงาน (Employee's Group Activity)

ก. หลักการ

- (1) องค์กรมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานจัดตั้งกลุ่มกิจกรรม
- (2) พนักงานได้รับการฝึกอบรมให้เข้าใจถึงขอบเขตและวัตถุประสงค์ของกิจกรรม
- (3) พนักงานมีความสมัครใจจะจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมเพื่อคุณภาพชีวิตของตน
- (4) องค์กรให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก

ข. แนวทางปฏิบัติ

- (1) องค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศเปิดให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร
- (2) องค์กรจะต้องให้ความรู้ ความเข้าใจ จนเกิดการเรียนรู้ในหลักการและวิธีการทำกิจกรรม
- (3) องค์กรจะต้องทำให้พนักงานตระหนักและยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

- (4) จัดตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาและจัดวางระบบ จัดตั้งคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการดำเนินการ
- (5) องค์กรประกาศนโยบายให้พนักงานทราบว่าส่งเสริมให้พนักงานทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน
- (6) จัดฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำกิจกรรมแก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร
- (7) กำหนดกลยุทธ์ว่าจะเริ่มที่เดียวทั้งองค์กร หรือจะเริ่มเป็นส่วนๆ ไป ตามเขตพื้นที่ หรือสายงาน
- (8) จัดฝึกอบรมและทยอยเริ่มต้นการจัดทะเบียนกลุ่มและจดทะเบียนกิจกรรมคู่ขนานกับการจัดฝึกอบรมขยายออกไปได้
- (9) จัดทำโครงการประชาสัมพันธ์และแจ้งข่าวสารการทำกิจกรรมของพนักงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- (10) จัดให้มีคณะที่ปรึกษาการทำกิจกรรม เพื่อให้พนักงานสามารถขอคำแนะนำปรึกษาเมื่อขัดข้องได้
- (11) พนักงานรวมตัวกันเพื่อประชุมปรึกษาการทำกิจกรรม
- (12) กลุ่มพนักงานยื่นขอจดทะเบียนเป็นกลุ่มกิจกรรม
- (13) กลุ่มกิจกรรมประชุมวางแผนการทำกิจกรรม
- (14) กลุ่มกิจกรรมยื่นขอจดทะเบียนกิจกรรม
- (15) กลุ่มกิจกรรมดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่จดทะเบียนไว้
- (16) องค์กรจัดให้มีการเสนอผลงานตามระยะเวลาและประจำปี
- (17) นายทะเบียนกิจกรรมจัดทำรายงานผลกิจกรรมส่งผู้เกี่ยวข้องดำเนินการ

ค. ข้อควรคำนึง

- (1) การให้ความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงในเรื่องกิจกรรมของพนักงานอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรเป็นสิ่งสำคัญมาก มิฉะนั้นจะเกิดการต่อต้าน การขัดขวางการหน่วยงานและล้มเหลวในที่สุด
- (2) ผู้บริหารทุกคน ทุกระดับ ต้องยึดถือและปฏิบัติตามนโยบายโดยเคร่งครัด
- (3) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีส่วนร่วมให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและจริงใจ
- (4) อย่าจัดการแข่งขัน หรือการประกวดแข่งขันชิงรางวัลอย่างมากมาย จนเกิดความคาดหวังสูง
- (5) พยายามส่งเสริมกำลังใจในรูปของนามธรรม เช่น การยกย่องจัดอันดับด้วยการเก็บคะแนนสะสม
- (6) พยายามให้ผลแห่งการทำกิจกรรมเป็นเครื่องจูงใจในตัวเอง

ง. ข้อพิจารณาเลือกใช้

- (1) ควรใช้ในองค์กรที่บรรยากาศเปิดกว้าง
- (2) ควรเริ่มต้นในจังหวะที่ทุกคนในองค์กรมีความพร้อมในด้านจิตใจ ปราศจากกรณีพิพาทแรงงาน
- (3) ควรให้ฝ่ายจัดการและผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและเต็มใจสนับสนุนตั้งแต่ต้น