



(จบ) การพัฒนา ผู้ร่วมทีมงาน

ลลิตา ลับญกุล



ต่อ จากฉบับที่แล้ว

● การส่งเอกสารให้สรุปทำรายงานเสนอ

ก. หลักการ

- (1) มีเอกสารอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
- (2) ผู้บังคับบัญชาจะต้องศึกษาเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ
- (3) ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาอ่านและสรุปทำรายงาน

ข. แนวทางปฏิบัติ

- (1) จัดส่งเอกสารให้ผู้บังคับบัญชาอ่านพร้อมแจ้งวัตถุประสงค์
- (2) กำหนดระยะเวลาให้สรุปทำรายงานให้แน่นอน
- (3) วิเคราะห์รายงานว่าผู้บังคับบัญชาได้เรียนรู้เรื่องใดมากน้อยเพียงใด
- (4) เลือกจังหวะเวลาที่ผู้บังคับบัญชาไม่มีภาระหน้าที่มากนัก
- (5) ควรได้พบได้พูดคุยถึงวัตถุประสงค์โดยตรง แทนการส่งบันทึกแจ้งให้ทำ
- (6) พุดกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญและท่านควรมีความเชื่อมั่นในตัวเขา
- (7) พิจารณาความสามารถเหมาะสมของผู้บังคับบัญชาในการศึกษาเอกสาร
- (8) หมั่นทยอยส่งเอกสารให้อ่านเป็นครั้งคราว
- (9) เมื่อพิจารณารายงานแล้ว แจ้งผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบผลเป็นกำลังใจ

ค. ข้อควรคำนึง

- (1) อย่าประเมินความสามารถของผู้บังคับบัญชาสูงเกินความจริง
- (2) ไม่ควรใช้การส่งเอกสารให้อ่านเป็นประจำ
- (3) ไม่กำหนดให้สรุปทำรายงานอย่างพร่ำเพรื่อ
- (4) ไม่ละเลยที่จะตรวจรายงานและให้คำแนะนำในการทำสรุปรายงานครั้งต่อไป

ง. ข้อพิจารณาเลือกใช้

- (1) ควรใช้วิธีนี้กับผู้บังคับบัญชาผู้ซึ่งมีพื้นฐานความรู้ดี
- (2) ควรจำกัดจำนวนผู้บังคับบัญชาผู้ซึ่งจะพัฒนาด้วยวิธีนี้เท่าที่จะจัดเวลาตรวจพิจารณารายงานให้ได้

● การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ (Book Review)

ก. หลักการ

- (1) เป็นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มที่มีศักยภาพสูงในทางวิชาการ
- (2) จะต้องนำผลมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

ข. แนวทางปฏิบัติ

- (1) คัดเลือกหนังสือส่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาศึกษาและวิเคราะห์
- (2) กำหนดระยะเวลาให้จัดทำคำวิจารณ์
- (3) เผยแพร่งาน วิจารณ์ตามความเหมาะสม
- (4) อย่าเลือกหนังสือที่มีลักษณะเป็นวิชาการมากนัก
- (5) พิจารณานี้อ่านหนังสือให้เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- (6) ควรให้แนวทางในการวิจารณ์
- (7) กำหนดประเด็นที่ต้องการให้ชัดเจน
- (8) เตรียมนำผลมาใช้ในการทำงาน

ค. ข้อควรคำนึง

- (1) ไม่ตั้งความคาดหวังในบทวิจารณ์มากนัก
- (2) ควรมุ่งความสนใจในเรื่องที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง

ง. ข้อพิจารณาเลือกใช้

- (1) ควรใช้พัฒนาผู้ร่วมทีมงาน ผู้ซึ่งชอบแสดงความคิดเห็น
- (2) ทักษะที่ได้จากการวิจารณ์ อาจไม่จำเป็นต้องเผยแพร่

● การจัดให้เพื่อนผู้มีประสบการณ์ร่วมทำงาน (Buddy)

ก. หลักการ

- (1) เป็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจระหว่างพนักงานที่ทำงานหน้าที่เดียวกัน
- (2) เป็นการถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้มีประสบการณ์แก่ผู้ต้องการประสบการณ์เพิ่มในบางด้าน
- (3) เป็นการสร้างการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

ข. แนวทางปฏิบัติ

- (1) พิจารณาคัดเลือกพนักงานผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูงให้เป็นคู่หูกับพนักงานผู้ซึ่งจะได้รับการพัฒนา
- (2) ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ในการจัดให้เป็นผู้ร่วมทำงานให้เข้าใจอย่างถูกต้องตั้งแต่ต้น

- (3) หมั่นติดตามผลการพัฒนาจากการทำงานด้วยกัน เรียนรู้ร่วมกัน
- (4) ต้องประเมินผลและให้ข้อมูลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะๆ เพื่อให้ทราบความก้าวหน้า
- (5) ต้องหาหรือข้อปัญหาอันอาจเกิดขึ้นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและคู่หู
- (6) ต้องส่งเสริมกำลังใจและแสดงความชื่นชมในการร่วมกันทำงานกันเป็นครั้งคราว
- (7) ดำเนินการคัดเลือกผู้ที่มีประสิทธิภาพ
- (8) มอบหมายภารกิจให้ร่วมทำงานด้วยกันอย่างชัดเจน
- (9) กำหนดให้มีการรายงานผลการทำงานร่วมกัน

ค. ข้อควรคำนึง

- (1) ต้องพิจารณาอุปนิสัยของคู่หูให้รับกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- (2) ต้องให้แนวทางแก่คู่หู
- (3) ต้องให้ทั้งสองคนยอมรับซึ่งกันและกัน

ง. ข้อพิจารณาเลือกใช้

- (1) ควรใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเข้าทำงานใหม่
- (2) ควรใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้จากประสบการณ์มากกว่าการให้ความรู้ซึ่งต้องการผู้สอนงานที่มีคุณสมบัติเฉพาะ

● การนำไปสังเกตการณ์ (Observation)

ก. หลักการ

- (1) การสังเกตการณ์จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง
- (2) ผู้บังคับบัญชาต้องมุ่งผลทางการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- (3) ต้องประเมินให้เกิดผลคุ้มค่ากับเวลาที่นำไปสังเกตการณ์

ข. แนวทางปฏิบัติ

- (1) พิจารณาเลือกสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ที่เหมาะสมแก่การเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน
- (2) กำหนดนัดหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดแบ่งเวลา เพื่อที่จะติดตามไปสังเกตการณ์
- (3) กลับจากสังเกตการณ์ควรสอบถามผลจากการสังเกตการณ์ทุกครั้ง
- (4) เลือกสถานการณ์ที่เด่นๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตื่นตาตื่นใจ และกระหายอยากที่จะเรียนรู้
- (5) ตั้งประเด็นที่สมควรจะสังเกตการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่องาน
- (6) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ริเริ่มปรับปรุงงานตามความเหมาะสม
- (7) เตรียมผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความกระหายอยากที่จะเรียนรู้งาน
- (8) วางแผนเลือกสถานการณ์ที่เหมาะสมแก่การเรียนรู้
- (9) นำผู้ใต้บังคับบัญชาติดตามไปสังเกตการณ์
- (10) ประเมินผลและบันทึกผลการสังเกตการณ์ทุกครั้ง

ค. ข้อควรควรคำนึง

- (1) ไม่จำเป็นต้องนำผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทุกเหตุการณ์
- (2) ต้องมีการประเมินความคุ้มค่าและปรับวิธีการให้เกิดผลยิ่งขึ้นอยู่เสมอ
- (3) ต้องคิดว่าการนำผู้ใต้บังคับบัญชาติดตามไปเพื่อพัฒนา มิใช่เข้าไปเป็นเพื่อนเดินทางหรือด้วยเหตุอื่น

ง. ข้อพิจารณาเลือกใช้

- (1) ควรเลือกใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะรักความก้าวหน้าและมีความกระตือรือร้น
- (2) ควรใช้วิธีนี้เป็นครั้งคราวไม่ถือเป็นงานประจำ

● การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บังคับบัญชา

(Set a good example)

ก. หลักการ

- (1) เป็นการกำหนดแบบอย่างพฤติกรรม
- (2) เป็นการสร้างการเรียนรู้ด้วยการกำหนดตัวแบบ (Modeling)

ข. แนวทางปฏิบัติ

- (1) ผู้บังคับบัญชามีการประพฤติปฏิบัติตนให้ถูกต้องเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่
- (2) ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นแบบอย่างที่ดีเป็นประจำ
- (3) สังเกตพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เปลี่ยนไป
- (4) ให้ข้อคิดและคำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (shaping)
- (5) ประเมินพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เปลี่ยนไปเป็นระยะๆ
- (6) สังเกตการณ์ประพฤติ ปฏิบัติงานและปฏิบัติตนของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด
- (7) การให้คำแนะนำ ควรชี้ในด้านบวก
- (8) หลีกเลี่ยงการกล่าวคำตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา
- (9) แสดงความชื่นชมเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเรียบร้อย และปฏิบัติตนเหมาะสม
- (10) ผู้บังคับบัญชาวางแผนงานในการที่จะกำหนดพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี
- (11) มีการกระทำซ้ำๆ ให้เห็น
- (12) หมั่นติดตามประเมินผล

ค. ข้อควรคำนึง

- (1) ฟังระวังที่จะไม่ปฏิบัติตนโดยเสแสร้ง
- (2) ฟังคำนึงถึงสภาพการณ์ที่เป็นจริง

ง. ข้อพิจารณาเลือกใช้

- (1) ควรใช้กับพนักงานใหม่
- (2) ควรใช้กับพนักงานที่มีอายุน้อย

