

การพัฒนาพนักงาน Employee Development

สถิต นิยมญาติ

Satit Niyomyaht

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Faculty of Political Science, Bangkokthonburi University

e-mail: n_satit@gmail.com

Received: February 23, 2021; Revised: May 17, 2021; Accepted: May 25, 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อค้นหาความจริงเกี่ยวกับวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่ใช้โดยองค์กรต่าง ๆ ในประเทศที่พัฒนาแล้ว การวิจัยนี้มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงเอกสาร ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยได้มาจากหนังสือ วารสาร และสื่อสังคมบางอย่าง ข้อมูลที่เก็บได้ทำการวิเคราะห์โดยวิธีการจำแนกแยะแยะเป็นประเภทการทำข้อมูลให้เป็นระบบระเบียบ การเอาข้อมูลมาเชื่อมโยงกัน และกัน การสังเคราะห์และสรุปผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ค้นพบข้อเท็จจริงดังต่อไปนี้ วิธีการต่าง ๆ ที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาพนักงานขององค์กรต่าง ๆ ที่สำคัญมีอยู่ 4 วิธี คือ 1. การให้การศึกษาอย่างเป็นทางการ 2. การประเมิน 3. การให้ประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงาน และ 4. สัมพันธภาพระหว่างบุคคล

คำสำคัญ: พนักงาน; การพัฒนา

ABSTRACT

This study was mainly designed to ascertain approaches to employee development used by various organizations in developed countries. The study was documentary in native. The needed data were derived from books, journals and some social media. The collected data were analyzed by means of categorizing, systematizing, interrelating, synthesizing, and summarizing.

An a result of the data analysis, the researcher has discovered the following facts: Four approaches are used to develop employees, namely formal education, assessment, job experiences and interpersonal relationships.

Keywords: employees; development

บทนำ

การพัฒนาการบริหารจัดการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการพัฒนาพนักงานตามธรรมเนียมที่เคยปฏิบัติกันมา การพัฒนาจะมุ่งเจาะไปที่พนักงานระดับผู้บริหารการจัดการ (management – level employees) ในขณะที่พนักงานระดับปฏิบัติงานโดยตรงเป็นกิจวัตรประจำวัน (line employees) มักจะได้รับการฝึกอบรมเพียงเพื่อปรับปรุงทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงานปัจจุบันเท่านั้น อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการใช้ทีมทำงาน (work teams) มากขึ้น และพนักงานต้องเกี่ยวข้องกับรายละเอียดของธุรกิจมากขึ้น การพัฒนาพนักงานจึงกลายเป็นสิ่งที่สำคัญมากยิ่งขึ้นสำหรับพนักงานทุกคน

เนื่องจาก “การพัฒนา” มีจุดมุ่งเน้นที่อนาคต (future - oriented) การพัฒนาจึงเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ที่ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวกับงานปัจจุบันของพนักงานแต่อย่างใด

ตามธรรมเนียมที่ปฏิบัติมา การฝึกอบรมมุ่งช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานปัจจุบันให้ดีขึ้น ส่วนการพัฒนาเป็นการเตรียมพัฒนาพนักงานเข้าสู่ตำแหน่งอื่น ๆ ในบริษัทหรือองค์กรและเพื่อสร้างความสามารถในการก้าวไปสู่งานต่าง ๆ ที่อาจจะยังไม่มีอยู่ “การพัฒนา” ยังช่วยให้พนักงานพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในงานปัจจุบันของเขาที่อาจจะเกิดขึ้นเนื่องจากการมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ มากขึ้น มีลูกค้าใหม่ ๆ เกิดขึ้น หรือไม่ก็อาจจะเกิดตลาดสินค้าใหม่เกิดขึ้น เนื่องจากว่า การฝึกอบรมมักจะมุ่งเน้นเรื่องการปรับปรุงการปฏิบัติงานของงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น การเข้าร่วมการฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อมีส่วนการพัฒนาอันนี้อาจจะมีลักษณะจำเป็นต่อ

พนักงานก็ต่อเมื่อพนักงานผู้นั้นถูกชี้แนะว่ามีศักยภาพจะเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการได้ อย่างไรก็ตาม ก็ดีพนักงานส่วนใหญ่มีความคิดริเริ่มที่จะเข้าเกี่ยวข้องในการพัฒนา (Noe, 2002)

สิ่งที่ควรจะสังเกตอย่างหนึ่งก็คือว่า ธรรมชาติของการฝึกอบรมยังคงดำรงบทบาทเป็นกลยุทธ์ของเป้าหมายทางธุรกิจอยู่ ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนาจะอยู่ในสภาพที่พัวพัน หรือแยกจากกันไม่ค่อยออกอยู่ดี นั่นคือ ทั้งการฝึกอบรมและการพัฒนายังจำเป็นต้องมี และต้องมุ่งเจาะทั้งความต้องการของบริษัท และความต้องการส่วนบุคคลในปัจจุบัน และอนาคต

ทำไมการพัฒนาพนักงานมีความสำคัญ คำตอบก็คือ การพัฒนาพนักงานเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นของการเพียรพยายามของบริษัท หรือองค์กรในเรื่องต่อไปนี้ คือ

(1) ในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพของงาน ในเรื่องการให้พนักงานอยู่กับองค์การนาน ๆ ในเรื่องการตอบสนองต่อสิ่งท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดจากการแข่งขันระดับโลกผนวกกับการเปลี่ยนแปลง และประการสุดท้ายในเรื่องการผสมรวมความก้าวหน้าต่าง ๆ ทางด้านเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้ปรากฏอยู่ในแบบแผนของงาน (work design)

(2) ความเป็นโลกาภิวัตน์ของตลาดสินค้าบีบบังคับให้บริษัทต่าง ๆ ต้องช่วยพนักงานให้เข้าใจวัฒนธรรมต่าง ๆ (cultures) และธรรมเนียมต่าง ๆ (customs) ที่มีผลต่อการทำธุรกิจ (business practices) ในการที่จะทำให้บริษัทมีพนักงานเข้าร่วมสูง และทีมงานประสบความสำเร็จได้นั้น พนักงานของบริษัทหรือ

องค์การจะต้องมีทักษะในด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) อยู่ในระดับสูงมาก ๆ นอกจากนี้พนักงานในยุคปัจจุบันจะต้องสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ผู้จัดการเคยทำมาในองค์การได้ด้วย กฎหมายที่ออกโดยสภานิติบัญญัติ เช่น การบัญญัติว่าด้วยสิทธิพลเรือนปี 1991 (ของสหรัฐ) (the Civil Rights Act of 1991) กีดกันแรงงานกีดกันและความรับผิดชอบทางสังคมของบริษัทกีดกันเหล่านี้เป็นตัวบีบบังคับให้นายจ้างทั้งหลายจำต้องยอมให้สตรี และชนกลุ่มน้อยได้เข้าถึงกิจกรรมต่าง ๆ ทางด้านการพัฒนาพนักงานซึ่งจะช่วยเตรียมการให้บุคคลเหล่านี้ได้ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการในอนาคตได้ สามารถรับฟังความคิดเห็นของเขา ในขณะที่พนักงานใหม่ต้องการคำสั่งจากหัวหน้า หรือผู้จัดการ และหัวหน้าจะต้องทำการตัดสินใจอย่างรวดเร็วอยู่นั้น พนักงานก็สามารถที่จะท้าทายความคิดของหัวหน้า หรือผู้จัดการได้ ในกรณีนั้นพนักงานจะต้องได้รับการปฏิบัติในลักษณะที่ให้การเคารพและให้เกียรติกับพนักงานด้วย ไม่ใช่ไปปฏิบัติต่อผู้ที่มีความเห็นแย้งในลักษณะที่ดูหมิ่นดูแคลนเขา การที่พนักงานมีทักษะสูงพนักงานเหล่านี้จะเป็นที่ต้องการของบริษัทต่าง ๆ สูง และโอกาสที่จะออกจากบริษัท หรือองค์การของเราได้ง่าย บริษัทอเมริกันเอ็กซ์เพรส (American Express) ซึ่งเป็นบริษัทที่ให้บริการทางด้านเงินได้สอนให้ผู้จัดการรู้จักวิธีการให้คำปรึกษาหรือแนะนำพนักงานในขณะที่บริษัท ออโตเดสก์ (Autodesk Inc) ซึ่งเป็นบริษัทที่สร้างซอฟต์แวร์ โปรแกรมที่อิงอินเทอร์เน็ตของบริษัทจะสอนให้ผู้จัดการได้เข้าใจถึง ค่านิยมและความสนใจของพนักงาน และสอนวิธีการใช้

ประสบการณ์ทำงาน (job experiences) เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานของบริษัท

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์หลักของการวิจัยก็คือ การค้นหาความจริงเกี่ยวกับวิธีการพัฒนางานขององค์การต่าง ๆ ในสังคมที่พัฒนาแล้วเพื่อประโยชน์ในการที่จะนำมาใช้ในองค์การต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนของสังคมไทย

ขอบเขตของการวิจัย

ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาพนักงานในองค์การต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การทางธุรกิจ

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงสำรวจตรวจค้น (exploratory research) ในรูปแบบของการวิจัยเอกสาร ข้อมูลได้มาจากหนังสือวิชาการ วารสารวิชาการ และสื่อต่าง ๆ ทั้งสังคมที่เชื่อถือได้ ข้อมูลจากทุกแหล่งที่ได้รับมาจากการวิเคราะห์โดยวิธีการจำแนกประเภทเป็นหมวดหมู่ (categorizing) การทำข้อมูลให้เป็นระบบระเบียบ การสังเคราะห์ และการสรุปลงเอย

วิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาพนักงาน (Approaches to Employee Development)

1. การให้การศึกษาย่างเป็นทางการ (Formal Education)

โปรแกรมการให้การศึกษาย่างเป็นทางการ (formal education program) ได้แก่

โปรแกรมภายนอกที่ตั้ง และภายในที่ตั้ง (off – site and on – site) ที่มีจุดมุ่งหมายเฉพาะ เพื่อพนักงานของบริษัท หรือองค์กร หลักสูตรระยะสั้น ที่จัดการโดยคณะที่ปรึกษา หรือมหาวิทยาลัยที่ดี โปรแกรม MBA สำหรับผู้บริหาร (executive MBA program) ก็ดีและโปรแกรมที่เปิดสอนโดยมหาวิทยาลัยที่ดี ซึ่งในกรณีนี้นักศึกษาจะต้องอาศัยอยู่ในมหาวิทยาลัยในขณะที่เรียน โปรแกรมต่าง ๆ ที่กล่าวนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการบรรยายโดยผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจ (business exports) โดยการเล่นเกมส์ และการเลียนแบบต่าง ๆ ทางธุรกิจ (business games and simulations) การเรียนรู้แบบผจญภัย และการพบปะกับลูกค้า เป็นต้น บริษัทเป็นจำนวนมาก เช่น บริษัท โมโตโรล่า ไอบีเอ็ม และจีอี (GE) ต่างก็มีศูนย์ฝึกอบรม และพัฒนาที่จัดสัมมนาวันเดียวบ้างสองวันบ้าง และบางที่ก็จัดเป็นเวลา 1 สัปดาห์ก็มี เพื่อให้เห็นภาพอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอหลักสูตรต่าง ๆ ที่ถือว่าเป็นโปรแกรมให้การศึกษาอย่างเป็นทางการ (Stewart, 1991)

1) หลักสูตรการประชุมผู้นำเพื่อเข้าสู่บริษัท ในหลักสูตรนี้พนักงานใหม่ (new hires) จะได้เรียนรู้เกี่ยวกับการแข่งขัน และค่านิยมของบริษัทจีอี (GE's values) พนักงานจะได้รับการขอรับรองให้พิจารณาตรวจสอบค่านิยมของตน 3 ปี หลังจากการเข้าเรียนในโปรแกรมนี้ พนักงานจะเข้าไปสู่โปรแกรมเกี่ยวกับเรื่อง การแข่งขันทางธุรกิจโดยพนักงานจะได้รับโครงการจริง ๆ ให้ทำการบริหารจัดการ และจะต้องเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานธุรกิจของพวกเขา

2) หลักสูตรพัฒนาผู้จัดการใหม่ ผู้จัดการใหม่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่บริษัท จีอี โปรแกรมเน้นพิเศษในเรื่อง การสอนทักษะต่าง ๆ เกี่ยวกับมนุษย์เพื่อประโยชน์ในการว่าจ้างพนักงาน การประเมินพนักงาน และการสร้างทีมงาน

3) โปรแกรมการฝึกปฏิบัติงานของผู้อาวุโส ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติงานอาวุโสจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเป็นผู้นำในงานเฉพาะด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการตลาด และด้านการเงิน ผู้จัดการจะต้องจัดการเกี่ยวกับปัญหาทางธุรกิจที่เป็นอยู่จริงซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมนี้

4) โปรแกรมบริหาร โปรแกรมนี้เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ และโครงการเชิงผจญภัย ในโปรแกรมหนึ่งหัวหน้าของหน่วยงานธุรกิจ นำเสนอปัญหาทางธุรกิจที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข ซึ่งทีมผู้จัดการจะต้องทำการแก้ไขให้ได้ ผู้จัดการทั้งหลายของทีมจะทำการสัมภาษณ์ลูกค้า และสัมภาษณ์คู่แข่ง ตลอดจนทำการเก็บข้อมูลเบื้องต้น ซึ่งเขาจะต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำและการแก้ปัญหา

5) ประชุมประชุมปฏิบัติการผู้บริหารระดับสูง (officer workshop) ในการประชุมนี้ผู้บริหารระดับหัวหน้าสูงสุด (CEO - Chief Executive Officer) และบริษัทจะประชุมกันเพื่อพยายามแก้ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ทั้งบริษัท

จากคำอธิบายความทั้ง 5 ข้อ ข้างต้นนี้เน้นให้เห็นว่าโปรแกรมที่มีลักษณะเป็นทางการมากที่สุดนั้น เกี่ยวข้องอย่างจริงจังในการที่จะให้พนักงานได้เข้าร่วมในการเรียนรู้ยังมีโปรแกรมพิเศษอื่น ๆ ที่แยกย่อยออกไปอีก ที่สร้างขึ้นเพื่อ

ผู้บังคับบัญชา ผู้จัดการระดับกลาง (Middle managers) และผู้บริหารระดับสูง (executive) บริษัทอาจจะมีหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลิกภาพส่วนบุคคล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมการศึกษาอีกด้วย ตัวอย่างเช่น ระบบการแพทย์อเมริกัน (American Medical Systems) ซึ่งเป็นแผนกหนึ่งของบริษัทไฟเซอร์ (Pfizer) ได้เปิดหลักสูตรเกี่ยวกับการจัดการความเครียด และการวางแผนเตรียมการก่อนเกษียณ

ภาวะความเป็นผู้นำที่ดี การประกอบการทางธุรกิจที่ดี และอี-บิสซิเนส (e-Business) ก็ดี ถือได้ว่าเป็นหัวข้อสำคัญ ของโปรแกรมการให้การศึกษาแก่ผู้บริหารระดับสูง โปรแกรมที่มุ่งเน้นที่การพัฒนาความเข้าใจของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับประเด็นปัญหาธุรกิจระดับโลกที่ดี และการบริหารกิจการ ความเปลี่ยนแปลงที่ดี ถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญอีกอย่างหนึ่ง สำหรับการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (executive development) (Bolt, 1989)

เกี่ยวกับสถาบันที่ให้การศึกษาแก่ผู้บริหารระดับสูง ปรากฏว่ามีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้หลายแบบ ในปัจจุบันนี้มีบริษัท และหน่วยงานรัฐบาลต่าง ๆ ได้ใช้วิธีการเรียนรู้ทางไกล (distance learning) เพื่อให้เข้าถึงผู้เรียนที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ตัวอย่างเช่น คณะบริหารธุรกิจฟูควา (Fuqua) ของมหาวิทยาลัยดุก (Duke University's Fuqua School of Business) ได้มีโปรแกรม electronic executive MBA program ทั้ง แฟรงค์เฟิร์ต ประเทศเยอรมัน และที่เมืองเดอร์รัม (Derham) ที่มลรัฐ North Carolina สหรัฐอเมริกา โปรแกรมนี้ประกอบด้วย 8 ภาค

การศึกษา แต่ละภาคการศึกษาจะมีการเรียนที่มหาวิทยาลัย 1 สัปดาห์ อีก 6 สัปดาห์ เรียนออนไลน์ (online work) นักศึกษาที่ใช้คอมพิวเตอร์ส่วนตัว สามารถฟังคำบรรยายจาก CD-Rom video ได้ เขาสามารถดาวน์โหลด (download) เครื่องช่วยในการเรียน และโปรแกรมวิดีโอทัศน์ได้ นักศึกษาสามารถอภิปรายเกี่ยวกับคำบรรยาย และทำโครงการเป็นทีมโดยการอาศัยผ่านประเทศ ข่าวกังคอมพิวเตอร์ (computer bulletin boards) ได้ทางอีเมลล์ (e-mail) ได้ และการคุยสดได้ นอกเหนือจากสภาพแวดล้อมทางการเรียนโดยอาศัยเครื่องอิเล็กทรอนิกส์แล้ว นักศึกษาสามารถใช้เวลากับการเรียนการสอนแบบเผชิญหน้าตัวต่อตัวที่บ้านได้ในหลายสัปดาห์ นักศึกษาเหล่านี้สามารถจะเดินทางไปเรียนที่ประเทศเยอรมันนี หรือที่มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาได้ แนวโน้มอีกอย่างหนึ่งในเรื่องการให้การศึกษาแก่ผู้บริหารระดับสูงก็คือ การให้บริษัท และสถาบันที่ให้การศึกษาร่วมกัน เพื่อสร้างหลักสูตรเกี่ยวกับการผลิตสินค้าตามคำสั่งของลูกค้า จุดมุ่งหมายเพื่อออกแบบเนื้อหา หรือรูปแบบที่ถูกต้องของลูกค้า ตัวอย่างเช่นโปรแกรมการเป็นผู้นำระดับโลก (Global Leadership Program) ซึ่งดำเนินการโดยคณะบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย (Columbia University's business school) ผู้บริหารระดับสูงจะได้รับมอบหมายให้จัดการกับปัญหาจริงที่เขาเผชิญหน้าในงานประจำของเขา ผู้จัดการทำหน้าที่ต่างของบริษัทเพื่ลล่าแห่งสหรัฐจัดทำโปรแกรมในการสร้างแผนการ (plan) ของสินค้าเพื่อขายในระดับนานาชาติ

2. การประเมิน (Assessment)

การประเมินเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน และปฏิกิริยาตอบโต้ (feedback) ต่อพฤติกรรมของพนักงาน ต่อผลการสื่อสารของพนักงาน และต่อทักษะของพนักงาน พนักงานที่ดี เพื่อนร่วมงานที่ดี ผู้จัดการที่ดี และลูกค้าที่ดี อาจจะถูกร้องขอให้ข้อมูลบ่อยที่สุด การประเมินมักจะใช้เพื่อมองหาหรือบ่งชี้พนักงานที่มีศักยภาพที่จะได้เป็นผู้จัดการในวันหน้า และใช้เพื่อค้นหาจุดแข็ง และจุดอ่อนของผู้จัดการ การประเมินยังใช้เพื่อบ่งชี้ผู้จัดการที่มีศักยภาพที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่สูงขึ้น และการประเมินยังสามารถใช้กับทีมงานเพื่อหาความจริงว่าสมาชิกของทีมงานแต่ละคนมีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร ตลอดจนเพื่อช่วยค้นหาว่ากระบวนการตัดสินใจ และสไตล์การสื่อสารชนิดใดที่เป็นตัวขัดขวางการเพิ่มผลผลิตของงาน (Noe, 2002)

ศูนย์การประเมิน (Assessment Center)

ศูนย์การประเมินเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับกระบวนการที่ผู้ประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติงานในหลาย ๆ อย่าง ศูนย์การประเมินตั้งอยู่นอกที่ทำงาน เช่น ที่ศูนย์ประชุม (conference center) ในแต่ละครั้งจะมีพนักงานที่ถูกประเมินประมาณ 6 – 12 คน ศูนย์ประเมินมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อค้นหา หรือชี้ระบุนว่าพนักงานมีคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพที่ดี ทักษะในการให้บริการที่ดี และทักษะทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี ที่จำเป็นต่องานบริหารจัดการนั้นหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ศูนย์ประเมินยังใช้เพื่อประเมินดูว่าพนักงานมีทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานเป็นทีมหรือไม่

วิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ใช้ในศูนย์ประเมิน ได้แก่ การอภิปรายกลุ่มที่ไร้ผู้นำ (leaderless group discussions) การสัมภาษณ์ (interviews) การจัดเอกสารที่อยู่ในตะกร้าของผู้จัดการ (in - baskets) และการแสดงบทบาท (role plays) (Thornton and Byham, 1989) ในเรื่องของการอภิปรายกลุ่มที่ไร้ผู้นำนั้นทีมพนักงาน 5 – 7 คน จะต้องทำงานด้วยกันเพื่อแก้ไขปัญหาที่ถูกมอบหมายให้แก่ภายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ปัญหาอาจจะเป็นเรื่องของการซื้อพัสดุก็ได้ การเสนอชื่อผู้สมควรได้รับรางวัลก็ได้ หรือการรวบรวมผลิตภัณฑ์บางอย่างก็ได้

ในกรณีการจัดเอกสารที่อยู่ในตะกร้าเอกสารของผู้จัดการ (in - baskets) นั้น เป็นเรื่องของการทำเลียนแบบงานด้านบริหาร (administrative tasks) ของผู้จัดการ วิธีการก็คือมีเอกสารนานาชนิดอยู่ในตะกร้าเอกสารของผู้จัดการ พนักงานจะถูกขอให้อ่านเอกสารต่าง ๆ แล้วทำการตัดสินใจว่าจะตอบสนอง หรือจัดการกับมันอย่างไร การตอบสนองอาจเป็นไปในรูปแบบของการมอบงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง การกำหนดนัดหมายการประชุม การเขียนคำตอบ หรือการละเลย เพิกเฉยข้อความบันทึกสั้น ๆ (memo) ก็ได้

ส่วนการแสดงบทบาทสมมติ (role plays) ที่ศูนย์ประเมินจัดทำนั้น หมายถึง การให้ผู้เข้าร่วม (พนักงานของบริษัท) แสดงบทบาทเป็นผู้จัดการ หรือเป็นพนักงานอื่น ๆ อาทิเช่น ผู้เข้าร่วมได้รับการขอให้สวมบทบาทเป็นผู้จัดการซึ่งต้องทำหน้าที่ในการพิจารณาผลงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในทางลบ ผู้เข้าร่วมได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติงานของผู้

อยู่ได้บังคับบัญชาต่อจากนั้นผู้เข้าร่วมถูกขอร้องให้เตรียมการประชุม และทำการประชุม กับผู้ได้บังคับบัญชาประมาณ 45 นาที เพื่อพูดคุยหรืออภิปรายถกเถียงเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงาน (performance problems) ในบางครั้งบางคราวศูนย์ประเมินอาจจะมีการทดสอบบางอย่างด้วย เช่น ใช้เครื่องมือทดสอบความสนใจ และความถนัด (interest and aptitude tests) เพื่อจะประเมินดูว่า พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับศัพท์ (vocabulary) ความสามารถทั่วไปทางด้านสติปัญญา และทักษะในการหาเหตุผลมากขึ้นขนาดไหน ตลอดจนการใช้เครื่องมือทดสอบทางด้านบุคลิกภาพเพื่อดูว่าพนักงานมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนได้มากน้อยเพียงใด มีความอดทนต่อสิ่งที่กำกวมสับสน (ambiguity) อย่างไร และคุณลักษณะพิเศษที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จถ้าอยู่ในฐานะผู้จัดการ

การปฏิบัติการของศูนย์ประเมินมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดทักษะทางด้านการบริหารจัดการ และทักษะทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะต่าง ๆ ที่มักจะถูกวัดเป็นปกติธรรมดา ได้แก่ ความเป็นผู้นำ การสื่อสารด้วยวาจาหรือคำพูด การสื่อสารด้วยการเขียน การวินิจฉัยพิจารณา ความสามารถด้านการจัดระเบียบองค์การ และความอดทนต่อความเครียด

ผู้ถูกประเมิน หรือพนักงานจะแสดงออกถึงซึ่งทักษะต่าง ๆ หลายอย่าง ตัวอย่างเช่น การปฏิบัติในเรื่องการกำหนดหมายกำหนดการให้สอดคล้องกับความต้องการด้านการผลิต เพื่อจะประเมินดูว่าพนักงานมีความสามารถในการบริหาร และแก้ปัญหาได้หรือไม่อย่างไร ในเรื่องการอภิปรายใน

กลุ่มที่ไร้ผู้นำ (leaderless group discussions) เพื่อจะประเมินดูว่าทักษะทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ความไวต่อความรู้สึก หรือต่อความต้องการของผู้อื่นเป็นอย่างไร มีความสามารถในการอดทนต่อความเครียดได้ขนาดไหน และทักษะทางด้านการสื่อสารด้วยวาจามีลักษณะเป็นเช่นใด เหล่านี้เป็นต้น

โดยปกติแล้วผู้จัดการจะเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมิน (assessors) พนักงานผู้จัดการได้รับการฝึกอบรมให้ค้นหาความจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานทางด้านทักษะที่ต้องการจะประเมิน กล่าวโดยทั่ว ๆ ไปแล้วผู้ประเมินแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้ทำการสังเกต และบันทึกหนึ่งหรือสองพฤติกรรมของพนักงานเท่านั้น ผู้ประเมินพิจารณาดูบันทึก และทำการจัดระดับของทักษะตัวอย่างเช่น 5 = มีทักษะทางด้านความเป็นผู้นำ อยู่ในระดับสูง 1 = มีทักษะทางด้านความเป็นผู้นำอยู่ในระดับต่ำ เป็นต้น หลังจากพนักงานทั้งหมดได้ทำหน้าที่แสดงออกถึงซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ประเมินเรียบร้อยแล้ว และการประเมินผลโดยผู้ประเมินจบลง ต่อจากนั้นผู้ประเมินจะเชิญผู้ที่ถูกประเมินไปแล้วมาประชุมร่วมกัน เพื่อทำการอภิปรายถกเถียงเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้ประเมินได้สังเกตเห็น และทำการเปรียบเทียบผลการประเมินของพนักงานแต่ละคนให้พนักงานดู ผู้ถูกประเมินสามารถจะรู้ได้ว่าทักษะด้านไหนของตนอยู่ในระดับสูงต่ำอย่างไร

การวิจัยได้ชี้บอกว่า ผลการประเมินโดยศูนย์ประเมินนั้นจะเกี่ยวพันกับการปฏิบัติงานระดับเงินเดือน และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Gangler,etal.1987)

ศูนย์ประเมินยังมีประโยชน์ในการช่วยพัฒนาพนักงานด้วย เพราะว่าพนักงานที่เข้าร่วมในกระบวนการ การประเมินจะได้รับ คำวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่อง ทักษะ จิตแข็ง และจุดอ่อน ของทักษะต่าง ๆ ของพนักงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นต่อไป

3. ประสบการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน (Job Experiences)

การพัฒนาพนักงานส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน (Job experiences) คำว่า “ประสบการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน” หมายถึง “สัมพันธภาพ // ปัญหา // ข้อเรียกร้องต้องการต่าง ๆ // ภาระงาน และลักษณะอื่น ๆ ที่พนักงานเผชิญในการทำงานของเขา” ฐานคิดที่สำคัญ (major assumptions) ของการใช้ “ประสบการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับงานเพื่อการพัฒนาพนักงานก็คือว่า การพัฒนามีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้อย่างมากที่จะเกิดขึ้น เมื่อทักษะของพนักงานก็ดี ประสบการณ์ในการทำงานในอดีตก็ดี และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติที่ดี เข้ากันไม่ได้ หรือไม่ไปด้วยกัน ในการที่จะทำงานให้

ประสบความสำเร็จ พนักงานจำเป็นต้องเพิ่มขยายทักษะของตนกล่าวคือ จำต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ใช้ทักษะ และความรู้ในรูปแบบใหม่ และเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ (Snell,1990)

สิ่งที่เรารู้ส่วนใหญ่เกี่ยวกับเรื่องพัฒนาโดยอาศัย “ประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงาน” นั้นได้มาจากผลการวิจัยแบบต่อเนื่องในหลาย ๆ ชิ้น ซึ่งทำการวิจัยโดย “ศูนย์เพื่อความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์” (Center for Creative Leadership) ผู้บริหารระดับสูงถูกขอร้องให้ระบุถึงเหตุการณ์สำคัญในอาชีพของเขาที่มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อลีลาการบริหารจัดการของเขา และสิ่งที่เขาได้เรียนรู้จากประสบการณ์นั้นคืออะไร เหตุการณ์สำคัญ ได้แก่เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการมอบหมายงาน (job assignment) สัมพันธภาพระหว่างบุคคล และการเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน (เช่น จัดการกับสถานการณ์บางอย่างแทนผู้บริหารซึ่งผู้บริหารไม่มีการศึกษา หรือพื้นฐานมากพอจะทำงานชนิดนั้นได้) ความเรียกร้องต้องการเกี่ยวกับงาน (job demands) และสิ่งที่พนักงานสามารถจะเรียนรู้ได้จากสิ่งที่ปรากฏอยู่ในตารางที่ 1 (Noe, 2002)

ตารางที่ 1 ความเรียกร้องต้องการจากงาน และบทเรียนที่พนักงานจะเรียนรู้จากสิ่งเรียกร้องต้องการเหล่านั้น

1. การเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน (Making transitions)	ความรับผิดชอบที่ไม่คุ้นเคย ผู้จัดการจะต้องจัดการกับงานที่แปลกใหม่ และมีขอบข่ายกว้างขวางกว่างานอันเก่า การพิสูจน์ตัวตนเอง ผู้จัดการมีแรงกดดันเพิ่มขึ้น เพื่อจะแสดงให้เห็นว่าตนสามารถทำได้ หรือจัดการกับมันได้
---	--

ตารางที่ 1 ความเรียกร้องต้องการจากงาน และบทเรียนที่พนักงานจะเรียนรู้จากสิ่งเรียกร้องต้องการเหล่านั้น (ต่อ)

2. การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Creating change)	พัฒนาทิศทางใหม่ ผู้จัดการรับผิดชอบในการริเริ่มสิ่งใหม่ในองค์กร สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจ ดำเนินการจัดระเบียบในธุรกิจ ดำเนินการจัดระเบียบขององค์กรเสียใหม่ หรือดำเนินการเพื่อสนองตอบการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ปัญหาต่าง ๆ ที่ตกทอดมา ผู้จัดการจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่สร้างขึ้นโดยผู้อื่นในอดีต หรือทำการจัดการควบคุมพนักงานที่มีปัญหา การตัดสินใจตัดลดสิ่งต่าง ๆ การตัดสินใจปิด หรือยุติการปฏิบัติการบางอย่าง หรือการทำการลดจำนวนพนักงาน' ปัญหาเกี่ยวกับพนักงาน พนักงานไม่มีประสบการณ์เพียงพอ ไร้ความสามารถ และมีการต่อต้าน
3. มีความรับผิดชอบในระดับสูง (Having high level of responsibility)	ความเสี่ยงสูง วันที่งานต้องสำเร็จที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน แรงกดดันจากผู้จัดการอาวุโส สามารถมองเห็นการปฏิบัติอย่างชัดเจน ทำให้งานความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่สำคัญนำไปสู่ความล้มเหลว หรือสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ชัด จัดการความหลากหลายทางธุรกิจ ขอบข่ายของงานเต็มไปด้วยความรับผิดชอบที่ใหญ่โต มโหฬาร ต่อหน้าที่ต่าง ๆ กลุ่มต่าง ๆ ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ และต่อลูกค้า หรือตลาดต่าง ๆ งานมากเกินไป ขนาดของงานต้องใช้เวลา และแรงงานอย่างมาก การจัดการกับแรงกดดัน ปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น การเจรจาต่อรองกับสหภาพแรงงาน หรือกับหน่วยงานของรัฐ การทำงานในต่างวัฒนธรรม การเผชิญกับปัญหาของชุมชนที่รุนแรง ซึ่งจะต้องแก้ไขปัจจัย หรือปัญหาภายนอกต่าง ๆ เหล่านี้ให้ได้
4. การเข้าเกี่ยวข้องกับในสัมพันธภาพที่ตนไม่มีอำนาจอันชอบธรรม (nonauthority relationships)	การโน้มน้าวชักจูงโดยไม่มีอำนาจอันชอบธรรม การจะทำงานให้สำเร็จต้องอาศัยการโน้มน้าวชักจูงเพื่อนฝูง การโน้มน้าวชักจูง คณะผู้จัดการระดับสูงการโน้มน้าวบุคคลภายนอกหรือบุคคลสำคัญต่าง ๆ ซึ่งผู้จัดการเองไม่มีอำนาจอันชอบธรรมโดยตรง

ตารางที่ 1 ความเรียกร้องต้องการจากงาน และบทเรียนที่พนักงานจะเรียนรู้จากสิ่งเรียกร้องต้องการเหล่านั้น (ต่อ)

5. การเผชิญอุปสรรคต่าง ๆ	สภาวะทางเศรษฐกิจที่เลวร้าย หน่วยงาน หรือฝ่ายผลิตเผชิญกับปัญหาการเงิน หรือสภาวะเศรษฐกิจที่ย่ำแย่ การขาดแรงสนับสนุนจากผู้จัดการระดับสูง คณะผู้จัดการอาวุโส ล้มเหลวที่จะกำหนดทิศทาง ที่จะให้การสนับสนุน และล้มเหลวที่ช่วยเหลือทางด้านทรัพยากรที่จำเป็นต่องานปัจจุบัน หรือโครงการใหม่ต่าง ๆ ขาดแรงสนับสนุนเป็นการส่วนตัว ผู้จัดการถูกกีดกันออกจากเครือข่ายที่สำคัญ และไม่ได้รับแรงสนับสนุน หรือกำลังใจจากผู้อื่น หัวหน้าที่มีปัญหา ความเห็น หรือลักษณะการบริหารจัดการของผู้จัดการมีความแตกต่าง กับของหัวหน้า หรือตัวหัวหน้าเอง มีจุดบกพร่องที่สำคัญหลายอย่าง
--------------------------	--

ความเป็นห่วงเป็นใยที่สำคัญอย่างยิ่งในการใช้ประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่มีความเรียกร้องต้องการสูง เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานนั่นก็คือ ประสบการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้จะถูกมองว่าเป็นตัวสร้างความเครียด (stressor) ในทางบวก หรือทางลบกันแน่ ประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่ถูกมองโดยพนักงานว่าเป็นตัวสร้างความเครียดในทางบวก (positive stressor) จะทำให้พนักงานอยากเรียนรู้ หรือกระตุ้นให้พนักงานอยากเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกันถ้าประสบการณ์เกี่ยวกับงานถูกมองเป็นการสร้างความเครียดในทางลบ (negative stressor) จะทำให้พนักงานมีความเครียดสูง และมีความเครียดที่เป็นอันตรายแทนที่จะเป็นสิ่งที่ท้าทาย การวิจัยเมื่อเร็ว ๆ นี้ (McCauley C.D. et al. 1994) บ่งบอกว่าความเรียกร้องต้องการจากงาน

ทั้งหมด (ยกเว้นงานที่มีอุปสรรคมาก) นำไปสู่การเรียนรู้ทั้งสิ้น ผู้จัดการทั้งหลายรายงานว่าอุปสรรคต่าง ๆ ผสมกับ ความเรียกร้องต้องการจากงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความตึงเครียดในเชิงลบมากกว่า ความเรียกร้องต้องการจากงานชนิดอื่น ๆ อันนี้ช่วยชี้แนะให้บริษัททั้งหลายต้องมีความรอบคอบอย่างมากในการจะระมัดระวังไม่ให้ผลที่เกิดตามมาเป็นไปในทางลบก่อนที่จะให้พนักงานเข้าร่วมในการงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่มีอุปสรรคมาก หรืองานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ถึงแม้ว่าการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโดยอาศัยการให้ประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงาน (Job experiences) จะมุ่งเจาะไปที่ผู้บริหาร และ

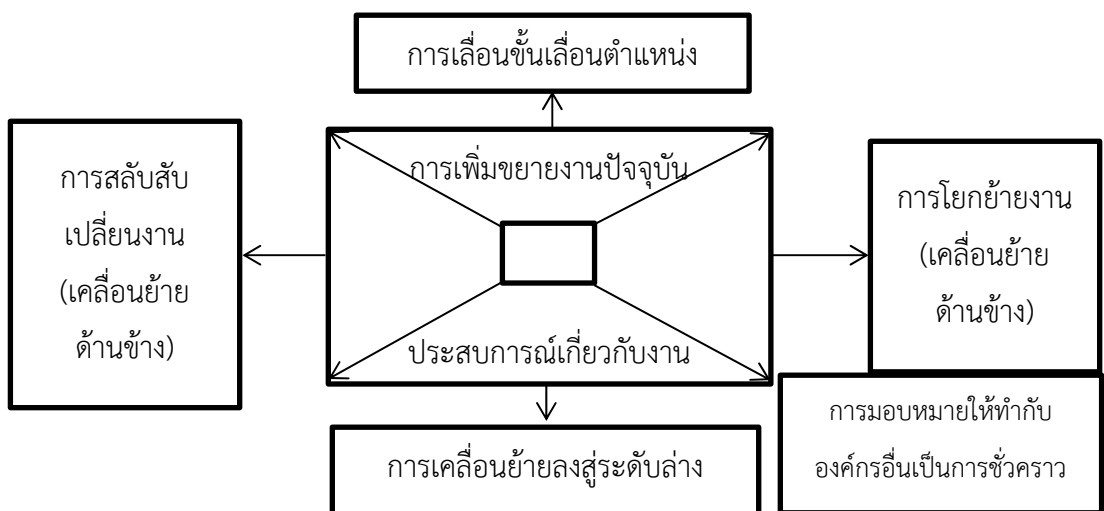
ผู้จัดการก็ตาม ที่จริงแล้วพนักงานธรรมดาที่ทำงานเป็นกิจวัตรก็สามารถจะเรียนรู้ได้จากการมีประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานได้เช่นกัน

ในการที่จะทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จนั้น ในปัจจุบันนี้ทีมงานจำเป็นต้องมีชนิดของทักษะที่ผู้จัดการเคยคิดว่าจำเป็นต้งมี อาทิเช่น การเกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการแก้ไขปัญหาขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับสมาชิกของทีมงาน นอกเหนือจากการพัฒนาที่เกิดขึ้น เมื่อได้สร้างทีมงานขึ้นมาแล้วพนักงานยัง

สามารถทักษะของตนได้อีกต่อไปโดยการสับเปลี่ยนบทบาทของงานภายในทีมงาน

การเพิ่มขยายงานปัจจุบัน การสลับสับเปลี่ยนงาน การโยกย้ายงาน การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การเคลื่อนย้ายลงระดับล่าง การมอบหมายงานให้ทำกับองค์การอื่น ๆ ชั่วคราว เป็นต้น

ภาพที่ 1 แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงวิธีการต่าง ๆ ของประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานที่อาจจะถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาพนักงาน วิธีการต่าง ๆ ที่ว่านี้ได้แก่



ภาพที่ 1 วิธีการต่าง ๆ ของประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่ถูกนำไปใช้พัฒนาพนักงาน

ต่อไปจะนำเสนอรายละเอียดของประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานชนิดต่าง ๆ ดังปรากฏในรูปที่ 1

การเพิ่มขยายงานปัจจุบัน (Enlarging the Current Job)

“การเพิ่มขยายงาน” หมายถึง “การเพิ่มสิ่งท้าทาย หรือความรับผิดชอบใหม่ให้แก่งาน

ปัจจุบันของพนักงาน” อันนี้ก็ได้แก่การมอบหมายโครงการพิเศษให้ทำ การเปลี่ยนบทบาทในทีมงาน หรือการค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการบริการลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ ตัวอย่างเช่น พนักงานด้านวิศวกรรมอาจจะขอร้องให้เข้าร่วมในกลุ่มงาน (task force) ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสร้างเส้นทางสร้างอาชีพใหม่ให้แก่พนักงานฝ่ายเทคนิค โดยอาศัยงาน

ของโครงการนี้ วิศวกรจะถูกขอร้องให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำในแง่มุมมองต่าง ๆ ของการพัฒนาเส้นทางอาชีพ ผลที่เกิดขึ้นก็คือ วิศวกรมีโอกาสดูแลเรียนรู้เกี่ยวกับระบบการพัฒนาอาชีพของบริษัท และยังมีโอกาสได้ใช้ความเป็นผู้นำ และทักษะเกี่ยวกับองค์กรไปช่วยให้กลุ่มงานบรรลุเป้าหมายได้

การสลับสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation)

“การสลับสับเปลี่ยนงาน” เป็นเรื่องของการให้โอกาสแก่พนักงานได้ทำงานหลาย ๆ อย่างในหลาย ๆ ด้านของบริษัท หรือได้มีโอกาสเคลื่อนย้ายไปสู่งานต่าง ๆ ที่อยู่ในสาขาเดียวกัน หรือแผนกเดียวกัน ตัวอย่างเช่น ที่บริษัท McDonnell Douglas โปรแกรมการสลับสับเปลี่ยนงานด้านการคลังอยู่ภายในสาขาการคลังเพราะว่า พนักงานจำเป็นต้องเข้าใจเรื่องรายละเอียด หรือแง่มุมต่าง ๆ ของการทำงานประมาณ บริษัทการคลังเกรฮาวด์ (Greyhound Financial Corporation) มีโปรแกรมด้านการสลับสับเปลี่ยนงานที่มีชื่อว่า “การสร้างกล้ามเนื้อ” (muscle – building) ให้แก่ผู้ที่มีศักยภาพสูงที่จะได้เป็นผู้จัดการ ผู้จัดการต่าง ๆ ถูกจัดวางให้ปฏิบัติในภาระงานที่แตกต่างจากภาระที่เคยทำในอดีต พวกเขายังคงรักษาตำแหน่ง และค่าตอบแทนในระดับเดิมในขณะที่เคลื่อนย้ายไปทำงานใหม่ (Northcraft, 1992)

การสลับสับเปลี่ยนงานช่วยให้พนักงานได้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง ในทุกสิ่งทุกอย่างของเป้าหมายของบริษัท ช่วยเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ต่าง ๆ ของบริษัท ช่วยสร้างเครือข่ายในการติดต่อ และช่วยให้สามารถแก้ปัญหา และทำการตัดสินใจต่าง ๆ ได้ดีขึ้น การสลับสับเปลี่ยนยังช่วยให้ได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ได้รับเงินเดือนเพิ่ม และเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ว่ากันตามความจริงแล้วมี

ปัญหาหลายอย่างที่จะเกิดขึ้นกับการสลับสับเปลี่ยนงาน ทั้งจากมุมมองของพนักงาน และมุมมองของหน่วยงาน (work unit) ตัวอย่างเช่น การสลับสับเปลี่ยนงานอาจจะสร้างแนวทรรศน์ในช่วงสั้น (a short – term perspective) ต่อปัญหา และต่อวิธีการแก้ปัญหาของพนักงานที่ถูกสลับสับเปลี่ยนงาน ความพอใจ และแรงจูงใจของพนักงานเองก็อาจจะเสียหายได้เพราะว่าพนักงานจะรู้สึกว่าเป็นการยากลำบากในการที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญ หรือชำนาญการในการทำงาน เขาไม่สามารถจะใช้เวลามากพอในตำแหน่งหนึ่งในขณะที่ต้องไปรับงานที่ทำหายในอีกตำแหน่งหนึ่งได้ นอกจากนี้ การสูญเสียการเพิ่มผลผลิต และการเพิ่มปริมาณงานแก่พนักงาน อาจจะเกิดขึ้นกับพนักงานที่ถูกสลับสับเปลี่ยนงานเอง และต่อแผนกที่ต้องสูญเสียพนักงาน เนื่องจากการรับการฝึกอบรมแบบสลับสับเปลี่ยนงาน และการสูญเสียทรัพยากร

4. สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships)

พนักงานยังสามารถพัฒนาทักษะ และเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับบริษัท และลูกค้าโดยการปฏิสัมพันธ์ กับ สมาชิกขององค์กร การที่มีประสบการณ์มากกว่า การให้คำปรึกษาที่ชาญฉลาด (mentoring) และการฝึกสอนชี้แนะ (coaching) เป็นสัมพันธภาพระหว่างบุคคล 2 ประเภท ที่ใช้ในการพัฒนาพนักงาน (Turban and Dougherty, 1994)

การให้คำปรึกษาที่ชาญฉลาด (Mentoring) ผู้ให้คำปรึกษา (mentor) เป็นพนักงานอาวุโสมีประสบการณ์ และผลงานมาโชก

โซนจะช่วยให้คำปรึกษาแก่พนักงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า (protege) สัมพันธภาพเชิงให้คำปรึกษาอย่างชาญฉลาดส่วนใหญ่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการอันเนื่องมาจากมีความสนใจ และคำนิยมร่วมระหว่างผู้ให้คำปรึกษา กับพนักงานรับคำปรึกษา ผลการวิจัยระบุว่า พนักงานที่มีคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพบางอย่าง เช่น ความต้องการอำนาจ และต้องการความสำเร็จสูง มีเสถียรภาพทางด้านอารมณ์ และความสามารถในการปรับตัวให้เข้าสถานการณ์ได้ดี มีแนวโน้มที่จะต้องการผู้ให้คำปรึกษาที่ชาญฉลาดสูง และเป็นพนักงานที่เป็นที่ดึงดูดใจของผู้ให้ปรึกษา

การสร้างโปรแกรมการให้คำปรึกษาให้ประสบความสำเร็จ (Developing Successful Mentoring Programs) ถึงแม้ว่า สัมพันธภาพในการให้คำปรึกษาเป็นจำนวนมากมีลักษณะไม่เป็นทางการ แต่การทำให้เป็นทางการจะมีประโยชน์มากกว่าในแง่ที่ว่า ทำให้พนักงานทุกคนมีโอกาสเข้าถึงที่ปรึกษาที่ชาญฉลาดได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงว่าจะเพศใด และเชื้อชาติใด ข้อดีอีกอย่างหนึ่งก็คือผู้ที่เข้าร่วมในสัมพันธภาพเชิงปรึกษากับผู้ให้คำปรึกษาที่ชาญฉลาด สามารถจะเรียนรู้และเข้าใจว่าสิ่งที่คาดหวังจากพวกเขานั้นคืออะไร ข้อเสียข้อหนึ่งของโปรแกรมการให้คำปรึกษาอย่างชาญฉลาดที่เป็นทางการก็คือ ผู้ให้คำปรึกษาอาจจะไม่สามารถให้คำปรึกษา และชี้แนะในสถานะของสัมพันธภาพที่ไม่เป็นธรรมชาติได้ (หรือที่สร้างขึ้นเองที่ไม่เป็นไปตามธรรมชาติได้)

คุณลักษณะของโปรแกรมการให้คำปรึกษาอย่างชาญฉลาดที่ประสบความสำเร็จ

1. การเข้าร่วมของที่ปรึกษาที่ชาญฉลาดและผู้รับคำปรึกษาจะต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ

สัมพันธภาพสามารถยุติลงได้โดยไม่ต้องเกรงกลัวการถูกลงโทษ

2. กระบวนการจับคู่ระหว่าง mentor กับ protege ไม่ได้สกดกันไม่ให้สัมพันธภาพแบบไม่เป็นทางการเกิดขึ้นไม่ได้ ตัวอย่างเช่น กลุ่มที่ปรึกษาที่ชาญฉลาดจะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อผู้เข้ารับคำปรึกษาจะได้มีโอกาสเลือกที่ปรึกษาที่มีคุณภาพได้

3. ที่ปรึกษาที่ชาญฉลาดจะถูกเลือกโดยดูจากประวัติในอดีตเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงาน ดูจากความเต็มใจที่จะทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา และหลักฐานการชี้แนะในอดีตที่ประสบความสำเร็จตลอดจนดูจากทักษะการสื่อสาร และการฟังผู้รับคำปรึกษา

4. วัตถุประสงค์ของโปรแกรมจะต้องเป็นที่เข้าใจกันอย่างกระจ่างชัด โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่คาดหวังให้ที่ปรึกษาที่ชาญฉลาด และผู้รับคำปรึกษา (the mentor and the protege) ทำจะต้องมีการระบุให้ชัดเจน

5. ช่วงระยะเวลาโปรแกรมจะต้องระบุให้ถูกต้อง ที่ปรึกษา และผู้รับคำปรึกษาควรจะได้รับ การส่งเสริมให้มีสัมพันธภาพเกินช่วงเวลาที่เป็นทางการ

6. ระดับขั้นต่ำของสัมพันธภาพระหว่างผู้ให้คำปรึกษา และผู้รับคำปรึกษาจะต้องมีการกล่าวระบุอย่างแจ่มชัด

7. ผู้รับการฝึกอบรมทั้งหลายควรจะได้รับ การส่งเสริมให้เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเพื่อประโยชน์ในการอภิปรายปัญหา และแบ่งปันความสำเร็จด้วยกัน

8. โปรแกรมการให้คำปรึกษาจะต้องมีการประเมินผล ควรจะใช้การสัมภาษณ์ผู้ให้คำปรึกษา และผู้รับคำปรึกษาเพื่อประโยชน์ในการ

ตอบโต้เกี่ยวกับด้านที่ไม่มีความพึงพอใจ การสำรวจควรจะใช้ด้วยเพื่อเก็บข้อมูลที่เป็นรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับผลที่ได้รับจากการเข้าร่วมในโปรแกรมการให้คำปรึกษาโดยที่ปรึกษาที่ชาญฉลาด

9. การพัฒนาพนักงานควรจะได้รับรางวัล ซึ่งเป็นสัญญาณบอกให้ผู้จัดการรู้ว่าการให้คำปรึกษาหารือ และกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ คุ่มค่ากับเวลา และพนักงานที่สูญเสียไป

จุดมุ่งหมายของโปรแกรมให้คำปรึกษาอย่างชาญฉลาด (Purposes of Mentoring Programs)

โปรแกรมการให้คำปรึกษาอย่างชาญฉลาดใช้เพื่ออบรมบ่มเพาะพนักงานใหม่ และเพื่อเพิ่มความน่าจะเป็นในการถ่ายทอดสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมไปสู่สภาพแวดล้อมของพนักงาน (work setting) โปรแกรมนี้อาจจะใช้เพื่อพัฒนาสตรี และชนกลุ่มน้อยเป็นการเฉพาะเจาะจงก็ได้ เพื่อให้สตรีและชนกลุ่มน้อยสามารถได้มาซึ่งประสบการณ์ และทักษะที่จำเป็นต่อตำแหน่งผู้จัดการ ตัวอย่างเช่น ศูนย์การแพทย์คอร์เนลล์ (Cornell Clinical Center) มีโปรแกรมประเภทนี้ไว้เพื่อช่วยให้พนักงานเรียนรู้อย่างรวดเร็ว และเข้าใจวัฒนธรรมของโรงพยาบาล ข้อดีอย่างหนึ่งของโปรแกรมนี้อีกคือ ช่วยให้ข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน (performance deficiencies) ของพนักงานได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว ถึงแม้ว่าการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการที่ให้แก่พนักงานใหม่ใช้เวลาเพียง 2 สัปดาห์ก็ตามแต่ผู้ให้คำปรึกษายังคงมีอยู่เพื่อให้แรงสนับสนุนแก่พนักงานเป็นเวลาหลายเดือน หลังจากการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการแล้วเสร็จ

สัมพันธภาพเชิงฝึกสอน (Coaching Relationships)

ผู้สอน (coach) เป็นเพื่อน หรือผู้จัดการที่ทำงานกับพนักงานเพื่อจูงใจเขา พัฒนาทักษะเขา และช่วยเสริมแรง (reinforcement) รวมทั้งให้คำวิพากษ์วิจารณ์ต่อเขา มีบทบาท หรือหน้าที่สำคัญ 3 ประการที่ผู้ฝึกสอนจะต้องทำ ได้แก่

1. มีปฏิสัมพันธ์ กับพนักงานแบบตัวต่อตัว เพื่อวิพากษ์วิจารณ์ หรือให้ปฏิกิริยาตอบโต้ (feedback)

2. ช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้เพื่อตัวเอง อันนี้เกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือให้พนักงานได้พบกับผู้เชี่ยวชาญที่สามารถช่วยเหลือพนักงานในสิ่งที่พนักงานต้องการ และช่วยให้พนักงานรู้จักกับคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น และ

3. การฝึกสอนอาจจะเกี่ยวข้องกับการให้ทรัพยากรต่าง ๆ แก่พนักงาน หาที่ปรึกษาที่ชาญฉลาด (mentors) หาหลักสูตร (course) ให้เรียน หรือให้พนักงานได้มีโอกาสในการมีประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงาน (job experiences) ซึ่งพนักงานอาจจะเข้าถึงไม่ได้ถ้าไม่ได้รับความช่วยเหลือจากผู้ฝึกสอน

ผู้ฝึกสอนที่ดีที่สุด จะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นเน้นการปฏิบัติจริง มีความแน่วแน่ และปรารถนาที่จะช่วยให้ผู้อื่นทำงานได้ดีขึ้น และมีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้ฝึกสอนจะต้องมีความสามารถเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติที่ดี และจะต้องรักษาความลับของพนักงาน (employee confidentiality) ถ้าหากมีเครื่องมือที่ใช้ประเมิณผล ผู้ฝึกสอนจะต้องรู้จักใช้เครื่องมือ นั้นเป็นอย่างดี

ในการทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานโปรแกรมการฝึกอบรม (training programs) จำเป็นต้องมุ่งเจาะใน 4 ประเด็น ที่เกี่ยวข้องกับการลงทะเบียนของผู้จัดการทั้งหลายที่ไม่อยากทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน หรือทำการฝึกสอน **ประการที่หนึ่ง** ผู้จัดการอาจจะลังเลที่อธิบายถึงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแม้กับพนักงานที่มีความสามารถ (competent employee) เพราะผู้จัดการต้องการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้จัดการมีความรู้ หรือความเชี่ยวชาญน้อยกว่าพนักงาน **ประการที่สอง** ผู้จัดการอาจจะสามารถที่จะบ่งบอก หรือบ่งชี้ปัญหาการปฏิบัติงานได้ดีกว่าจะไปช่วยพนักงานในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน **ประการที่สาม** ผู้จัดการอาจรู้สึกว่าการฝึกสอนเป็นการวิพากษ์วิจารณ์เขา และ**ประการที่สี่** เมื่อบริษัท หรือองค์กรลดขนาดลง และดำเนินการโดยใช้พนักงานน้อยลง ผู้จัดการอาจจะมีความรู้สึกว่า เวลาที่จะใช้ในการฝึกสอนพนักงานจะมีไม่เพียงพอ

จากงานวิจัยนี้อาจจะสรุปได้ว่าวิธีการพัฒนาพนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรเอกชนนั้นที่เด่น ๆ ก็มีอยู่ 4 ชนิด 1. การให้การศึกษาย่างเป็นทางการ 2. การประเมิน 3. การให้มีประสบการณ์เกี่ยวกับงาน และ 4. สัมพันธภาพระหว่างบุคคล องค์กรต่าง ๆ ในภาคเอกชนมักจะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งหนึ่งวิธีหรือมากกว่าเพื่อพัฒนาพนักงานของเขา **การให้การศึกษาย่างเป็นทางการ** จะเกี่ยวข้องกับการให้พนักงานลงทะเบียนเรียนในหลักสูตรพิเศษต่าง ๆ หรือเข้าร่วมในการสัมมนาที่จัดโดยองค์กรหรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ **การประเมิน** จะเกี่ยวข้องกับการวัดการปฏิบัติงาน พฤติกรรม

ทักษะ และบุคลิกภาพของพนักงาน **การให้มีประสบการณ์เกี่ยวกับงาน** เป็นเรื่องของการเพิ่มขยายงานปัจจุบัน การสลับสับเปลี่ยนงานและการมอบหมายให้ทำการชั่วคราว เป็นต้น ส่วนสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มุ่งเน้นในเรื่องการให้คำปรึกษาที่ชาญฉลาด และการฝึกสอนชี้แนะโดยผู้ให้คำปรึกษาที่ชาญฉลาด (Mentor)

ในการที่จะพัฒนาพนักงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นต้องอย่างยิ่งยวดที่พนักงาน องค์กรและผู้จัดการขององค์กรจะต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดและมีความรับผิดชอบต่องานนี้อย่างเต็มที่

อภิปรายผล

การวิจัยนี้ได้ค้นพบวิธีการพัฒนาพนักงาน 4 วิธีดังที่ได้กล่าวระบุแล้วข้างต้น ทั้ง 4 วิธีถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาที่ดีมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการให้ความรู้เกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล โดยที่ปรึกษาที่ชาญฉลาด (mentor) และการประเมิน (assessment) การที่พนักงานได้รับความรู้เกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ดี การได้รับการประเมินในด้านต่าง ๆ ก็ดี จะช่วยให้เขาปรับปรุงบุคลิกภาพของตนได้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีขึ้นในอนาคตองค์กรในภาครัฐควรจะทำให้มีความสำคัญในเรื่องเหล่านี้ด้วยน่าจะเป็นประโยชน์อย่างมาก

ข้อเสนอแนะ

1. บริษัทธุรกิจควรจะนำวิธีทั้ง 4 วิธีไปใช้ในการพัฒนาพนักงานของบริษัทของตนเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบริษัทของพนักงานเอง

2. องค์การต่าง ๆ ในภาครัฐควรจะนำวิธีการพัฒนาพนักงานไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อทำให้การปฏิบัติงานขององค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ตลอดจนทำให้บุคลากรของวิธได้มีความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพของเขา หรือช่วยทำให้กิจการแห่งตน (self-actualization) ได้บรรลุ

3. เนื่องจากในยุคปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะอย่างยิ่งการ

เปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีองค์การทั้งหลายทั้งภาครัฐและภาคเอกชนควรจะแสวงหาวิธีการพัฒนาพนักงานหรือบุคลากรขององค์การของตนวิธีการใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับวิธีทั้ง 4 ที่กล่าวไว้ในงานวิจัยนี้เพียงอย่างเดียว “องค์การ” ก็เหมือน “คน” คือต้อง “Keep up with the times” อยู่เสมอ

เอกสารอ้างอิง

- Bolt, I. (1989). *Executive Development*. New York: Harper Business.
- Gangler B.B. et al. (1987). Metaanalysis of Assessment Center Validity. *Journal of Applied Psychology*, 72, 493-511.
- Noe, Raymond A. (2002). *Employee Training and Development*. New York, NY : McGraw Hill Companies.
- Northeraft, G.B. et al. (1992) Building Top Management Muscle in a Slow Growth Environment. *The Executive*. 6, 32-41.
- Snell, R.S. (1990). “Congenial Way Of Learning.” *Journal of Management Development*, 9, 17-23.
- Peterson, D.B. and Hicks, M.D. (1999). *Leader as Coach*. Minneapolis, MN Personal Decisions.
- Stewart, T.A. (1991). GE Keeps those Ideas Coming, *Fortune* (August 12), 41-49.
- Thornton and Byham. (1982). *Assessment Centers and Managerial Performance*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Turban, D.B. and Dougherty, T.W. (1994). Role of Protégé Personality in Receipt of Mentoring and Career Success. *Academy of Management Journal*, 37, 688-702.
- McCauley C.D. et al. (1994). Assessing the Development Components of Managerial Job. *Journal of applied Psychology*. 79, 544-60.