

การพัฒนาบุคคล

Personnel Development

น.ท.พศ.อมรเทพ แก้วกลีกรม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ฝ่ายศึกษา โรงเรียนนายเรือ.

การที่องค์กรจะบริหารงานเพื่อให้บรรลุภารกิจหลักตรงตามวัตถุประสงค์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกลไกดังกล่าวประกอบไปด้วยหลาย ๆ ส่วน เช่น การจัดองค์กร ระบบการบริหาร ตลอดจนการจัดการด้านบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีคุณค่ายิ่ง บุคลากรก็คือ “คน” มีชีวิตจิตใจ มิใช่ทรัพยากรทางการบริหารที่เป็นวัตถุ ซึ่งสามารถนำไปตั้งวางไว้ที่ใดหรือจะทำอย่างไรก็ได้ การให้ความสำคัญกับคนในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ดังที่กล่าวแล้วว่าองค์กรย่อมมีความต้องการที่จะบริหารงานให้บรรลุภารกิจหลักจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ ประเด็นนี้จึงนำไปสู่แนวคิดที่จะต้องมีการพัฒนาคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกแนวคิดนี้ว่า “การพัฒนาบุคคล” (Personnel Development)

การพัฒนาบุคคลเป็นสาขาหนึ่งของ “การพัฒนา” (Development) ซึ่งการพัฒนานี้คือกระบวนการเปลี่ยนสภาพจากเดิมไปสู่สภาพใหม่ในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงใดที่ทำให้เกิดสภาพที่แย่ลงกว่าเดิมจึงไม่ถือว่าเป็นการพัฒนา การพัฒนาบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรต้องคำนึงถึงเพราะความสำเร็จในการปฏิบัติการกิจขององค์กรจะเป็นผลโดยตรงมาจากการปฏิบัติงานโดยบุคลากรขององค์กรนั้น การพัฒนาบุคคลมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ทำให้ “คน” มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติที่ถูกต้องในลักษณะที่ดีขึ้นกว่าเดิม เป็นกระบวนการที่ควรจะได้รับ การดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในข้อเท็จจริงมนุษย์เราจะได้รับการพัฒนาในด้านการศึกษา การเรียนรู้ นับตั้งแต่ชั้นปฐมวัยไปจนถึงขั้นสูงสุดที่เรียกว่าสำเร็จการศึกษาซึ่งแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล กระบวนการนี้ในการพัฒนาบุคคลถือว่าเป็นการฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน (Pre – Service Training) และเมื่อบุคคลนั้นได้เข้าปฏิบัติงานเป็นที่เรียบร้อยแล้วก็ยังต้องเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อให้ความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานอีกด้วยหรือที่เรียกว่าการฝึกอบรมเมื่อเข้าปฏิบัติงานแล้ว (In – Service Training) ซึ่งในบทความนี้จะมุ่งเน้นกล่าวถึงการพัฒนาบุคคลเมื่อเข้าปฏิบัติงานแล้ว อย่างไรก็ตามอาจเกิดคำถามว่าจะพัฒนาให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพได้อย่างไร

วิธีการใด หรือควรดำเนินการเมื่อใด เป็นต้น เรื่องนี้ไม่ได้มีกฎเกณฑ์ชี้ชัดแต่ในทางบริหารถือว่าการพัฒนาบุคคลเป็นภารกิจที่ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นความใส่ใจของผู้บริหารที่จะต้องมีการติดตามที่ ยังรับผิดชอบการบริหารงาน

หลาย ๆ องค์การจัดทำเป็นนโยบายแผนงานเรื่องการพัฒนาบุคคลไว้อย่างชัดเจน เช่น กำหนดโครงการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา โดยมีการกำหนดงบประมาณรองรับไว้เพื่อดำเนินการ และบางองค์การอาจมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ แต่มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลก็ยังคงคิดหาวิธีการพัฒนาที่ไม่ต้องใช้งบประมาณ การพัฒนาบุคคลจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การ องค์การใดมองข้ามการพัฒนาในส่วนนี้ไปย่อมต้องประสบปัญหาการบริหารอย่างแน่นอน ยิ่งปัจจุบันเป็นยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายภาคส่วน เช่น ทางวิทยาการ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้เกิดเป็นแรงผลักดันให้องค์กรต้องมีการเคลื่อนไหวตัวเองเพื่อให้สามารถอยู่รอดแข่งขัน หรือตอบสนองความต้องการของสังคมได้เป็นอย่างดี การพัฒนาคนขององค์การจึงเป็นประเด็นที่ถูกหยิบยกมาให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเนื่องจาก ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าวแล้วนั้น บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานขององค์การมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรเดิมที่เป็นอยู่อาจถูกปรับเปลี่ยนให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ซึ่งเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่เป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) เพราะความรู้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการ วิธีการ หรือการปฏิบัติใด ๆ ที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานได้ ในวงการทหารได้มีการให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาและเป็นที่ทราบกันดีคือการพัฒนาจะดำเนินการใน ๓ ส่วน คือ การพัฒนาองค์บุคคล องค์วัตถุ และประการสุดท้ายคือ องค์ยุทธวิธี การพัฒนาองค์บุคคลดังกล่าวนี้ก็คือการพัฒนาบุคคลนั่นเอง กล่าวคือ กองทัพบกมีนโยบายพัฒนาคุณภาพกำลังพลเพื่อให้มีความพร้อมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีการดำเนินการที่มุ่งพัฒนาเสริมสร้างขีดความสามารถของกำลังพลในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งที่จัดโดยกองทัพบก หรือโดยหน่วยงานภายนอก ในทางยุทธวิธีมีการฝึกพร้อม หรือ ฝึกผสมกับเหล่าทัพอื่นและมิตรประเทศเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ศักยภาพ ความพร้อมรบของกำลังพล เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการจัดให้ข้าราชการเข้ารับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นโดยทุนของทางราชการหรือทุนส่วนตัว เป็นต้น เหล่านี้ล้วนแต่เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งพัฒนาองค์บุคคลให้มีความรู้ความสามารถ เพิ่มขึ้นจึงเป็นการพัฒนาบุคคลขององค์การตามแนวคิดที่จะกล่าวถึงในบทความนี้ ในส่วนก่อนหน้านี้ได้กล่าวไว้แล้วว่าการพัฒนาบุคคลมีหลายรูปแบบ บางรูปแบบเป็นที่รู้จักกันดี บางรูปแบบองค์กรอาจปฏิบัติอยู่แล้วแต่ไม่ทราบว่าเป็นวิธีการพัฒนาบุคคล บทความในส่วนต่อไปนี้จะได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในการบริหารภาครัฐและเอกชน แต่ละรูปแบบมีลักษณะแตกต่างกันแต่มีจุดมุ่งหมายที่เหมือนกัน คือต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีความรู้ความสามารถ ศักยภาพอย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการให้ความรู้แก่บุคคลที่มีวัตถุประสงค์ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติที่ถูกต้องเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ภายหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมนั้นแล้ว ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเป็นการช่วยลดโอกาสความผิดพลาด เสียหายใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน กล่าวคือเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจมีความชำนาญแล้วจะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้เป็นอย่างดี ผลงานจะมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมอาจจัดขึ้นในลักษณะต่าง ๆ ทำให้มีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น การอบรม สัมมนา บรรยายหรือการประชุม เป็นต้น ในวงราชการได้นำการฝึกอบรมมาใช้ในฐานะที่เป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการตามนโยบายของรัฐในลักษณะที่เป็นกระบวนการช่วยให้ข้าราชการมีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ถูกต้องและจำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างข้าราชการในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กร การฝึกอบรมไม่ว่าหลักสูตรใดก็ตามมักจะมีวัตถุประสงค์สำคัญก็คือ ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิมก่อนเข้ารับการอบรม เช่น มีความรู้ความเข้าใจ ทัศนคติที่ถูกต้อง ตลอดจนมีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญมากขึ้น การฝึกอบรมมีประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานดังนี้

๑. เป็นการให้ความรู้ที่สำคัญและเป็นพื้นฐานจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทั้งผู้ปฏิบัติงานใหม่ซึ่งอาจจัดการฝึกอบรมในลักษณะการปฐมนิเทศ (Orientation) หรือผู้ปฏิบัติงานเก่าที่จัดให้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

๒. เป็นการให้ความรู้เฉพาะทางแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเป็นพิเศษ ซึ่งต้องนำไปใช้ปฏิบัติงานจริงตามหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นั้น

๓. เป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เมื่อได้ผ่านการฝึกอบรมแล้วผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถ ความชำนาญทำให้เกิดความรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น จากที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมนำมาซึ่งประโยชน์สำคัญหลายประการ จึงได้มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมอย่างหลากหลายทั้งที่จัดโดยภาคราชการและภาคเอกชน และอาจจัดเป็นกลุ่มประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้

การฝึกอบรมความรู้ทั่วไป

เป็นการอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติที่ถูกต้องเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ หรือนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือเป็นการอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่เป็นประโยชน์อื่น ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ฝึกอบรมการทำงานวิจัย ฝึกอบรมเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบที่ต้องใช้ปฏิบัติงาน ฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ เป็นต้น การจัดฝึกอบรมในลักษณะนี้จะมุ่งเน้นให้ความรู้ทั่วไป ที่ไม่อยู่ในลักษณะอบรมเชิงปฏิบัติการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องฝึกทดลองปฏิบัติด้วย

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการอบรมที่มุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถปฏิบัติในเรื่องที่กำหนดได้เป็นการเฉพาะและมีลักษณะเป็นงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ และมีการฝึกปฏิบัติจริงไปพร้อมกัน เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เครื่องจักรกล การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมภาษาต่างประเทศ เป็นต้น หลักสูตรสำหรับการฝึกอบรมลักษณะนี้มุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความชำนาญ ความเชี่ยวชาญมากขึ้น

การฝึกอบรมเพื่อรองรับงานในอนาคต เป็นการอบรมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น เตรียมรองรับกับเทคโนโลยี เครื่องมือ เครื่องจักรกลที่องค์กรกำลังจะนำเข้ามาใช้ในอนาคตอันใกล้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเตรียมให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เข้ามาใหม่ให้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติได้ทันทีที่งานนั้นเกิดขึ้น การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาบุคคลและเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย อาจเป็นเพราะเชื่อว่าการแก้ปัญหาทางการบริหารที่เกี่ยวกับคุณภาพบุคลากรนั้นสามารถใช้การฝึกอบรมเข้าช่วยได้ และโดยทั่วไปการฝึกอบรมจะจัดในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้นั้น หรืออาจเพื่อหวังผลให้นำไปเผยแพร่ต่อ อย่างไรก็ตามการใช้วิธีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรมีข้อที่ควรคำนึงดังนี้

ประการที่ ๑ การวิเคราะห์หาความจำเป็นของการฝึกอบรม (Training Needs) ก่อนจัดการฝึกอบรมควรที่จะต้องวิเคราะห์หาความจำเป็นของการฝึกอบรมเสียก่อนว่ามีความจำเป็นเพียงใดที่จะจัดฝึกอบรมต้องวิเคราะห์สาเหตุและลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรว่าคืออะไร จำเป็นที่ต้องแก้ไขด้วยวิธีการฝึกอบรมหรือไม่ เพราะถ้าหากปัญหานั้นไม่สามารถใช้วิธีการฝึกอบรมเข้าแก้ไขได้แล้วแต่กลับไปจัดฝึกอบรมก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ปัญหาขององค์กรก็ยังคงไม่ได้รับการแก้ไขอย่างถูกต้อง

ประการที่ ๒ ความเหมาะสมของหลักสูตรการฝึกอบรม ต้องพิจารณาว่าหลักสูตรนั้นเหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรมเพียงใดเช่น ระดับ อายุ เพศ คุณวุฒิ ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือ ช่วงระยะเวลาที่จัดเหมาะสมหรือไม่ เป็นต้น เช่น หลักสูตรฝึกอบรมนั้นเกี่ยวกับบุคลากรระดับปฏิบัติการก็ควรจัดมีหน้าที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการเข้ารับการฝึกอบรม มิใช่จัดระดับบริหารซึ่งเป็นระดับที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและตัดสินใจเข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น

ประการที่ ๓ ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการฝึกอบรม การวิเคราะห์ถึงผลที่คาดว่าจะได้รับจากการฝึกอบรมมีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสูตรที่จัดเป็นประจำซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ผลเสมอทั้งนี้ก็เพื่อการจัดฝึกอบรมครั้งต่อไป แต่ถ้าเป็นหลักสูตรฝึกอบรมที่ยังไม่เคยจัดมาก่อนก็ยิ่งต้องมีการวิเคราะห์ถึงผลที่คาดว่าจะได้รับอย่างละเอียดมากเป็นพิเศษ และเนื่องจากการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคคลที่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยอาจต้องมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการดำเนินการกับผลที่จะได้รับด้วย

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การหมุนเวียนงานมีลักษณะเป็นการสับเปลี่ยนให้บุคคลไปปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นที่แตกต่างไปจากเดิม โดยที่งานใหม่นั้นมีความยากง่ายใกล้เคียงกับงานเดิม ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการเรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายใหม่ไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานจริง (On The Job Training) วิธีนี้เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับบุคคล โดยการทำให้ได้ไปสัมผัสการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่อื่นซึ่งแตกต่างจากเดิม งานที่หมุนเวียนให้ไปรับผิดชอบใหม่นี้อาจจะอยู่ในส่วนของโครงสร้างองค์กรก็ได้ เช่น การหมุนเวียนย้ายแผนก ย้ายกอง เป็นต้น การหมุนเวียนงานเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์กร ดังนี้

๑. ช่วยลดความเบื่อหน่าย ความตึงเครียดจากงานเดิม โดยได้ไปสัมผัสกับงานใหม่ที่อาจตรงตามความรู้ความสามารถ ความชอบมากขึ้น

๒. เป็นการให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความรู้ความสามารถ และศักยภาพ (Potential) ตลอดจนค้นหาความถนัด ความชำนาญเฉพาะตัวให้เหมาะสมกับงาน อันจะเป็นการค้นพบตัวเองได้อีกทางหนึ่ง เป็นการขยายขยายผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในตำแหน่งเดิมและยังไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นได้ โดยให้ไปปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นไปพลาง ๆ ก่อนในช่วงเวลาที่รอการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

นอกจากนี้ การหมุนเวียนงานยังสามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคคลได้แม้จะมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ เนื่องจากสามารถใช้สภาพการปฏิบัติงานจริงตามโครงสร้างองค์กรและการจัดการซึ่งมีอยู่แล้วได้ จึงไม่มีความจำเป็นต้องใช้ค่าใช้จ่าย

ในทางการบริหารได้มีการนำวิธีการหมุนเวียนงานเข้ามาใช้กับองค์กรแต่อาจยังไม่แพร่หลาย เพราะโดยมากมักจะเข้าใจกันว่าการหมุนเวียนงานเป็นการลงโทษบุคคลที่มีความผิด เช่น การย้ายบุคคลจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ยิ่งถ้าเป็นการย้ายให้ไปอยู่ในส่วนที่ไม่มีงานชัดเจนหรือไม่มีบทบาทอำนาจหน้าที่ใด หรือย้ายไปดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบน้อยลงกว่าเดิมแล้วยังเป็นการสนับสนุนความคิดว่าเกิดจากความผิดของบุคคลนั้น แต่ถ้าย้ายไปอยู่ในตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้นกว่าเดิมก็จะรู้สึกว่าการได้รับการส่งเสริม การหมุนเวียนงานเป็นการสร้างความรู้ในงานใหม่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องศึกษางานเพิ่มเติม ฝึกแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ ภาวะผู้นำ เป็นต้น จึงเป็นการเสริมสร้างศักยภาพขีดความสามารถให้แก่บุคคล ดังนั้นจึงควรทำความเข้าใจให้ถูกต้องว่าการหมุนเวียนงานเป็นการย้ายหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน มุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคคลมิใช่เป็นการลงโทษ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อผลงานขององค์กร ตลอดจนขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเองด้วย อย่างไรก็ตามในการหมุนเวียนงานมีข้อควรคำนึงดังนี้

ประการที่ ๑ ลักษณะความยากง่ายของงานที่จะหมุนเวียนไปให้ปฏิบัตินั้นจะต้องมีความใกล้เคียงกับงานเดิม ไม่ควรมีความแตกต่างกันมาก

ประการที่ ๒ ผู้บริหารควรสร้างทัศนคติและความเข้าใจที่ถูกต้องให้แก่ผู้ปฏิบัติงานว่าการหมุนเวียนงานมิใช่การลงโทษ หากแต่เป็นการพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้ความสามารถในงานอื่น นอกเหนือจากงานเดิมที่ได้ปฏิบัติมาช่วงเวลาหนึ่งแล้ว

ประการที่ ๓ ควรพิจารณาความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่จะมอบหมายให้หมุนเวียนงานว่ามีคุณลักษณะเหมาะสมที่จะให้หมุนเวียนงานหรือไม่ เพื่อที่จะมิได้เป็นการสร้างความเครียดหรือแรงกดดันให้กับผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความวิตกกังวลกับงานใหม่ ความกังวลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ประการที่ ๔ ผู้บริหารควรให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อเป็นการประเมินผู้ปฏิบัติงานและอาจต้องให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาบางอย่างที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรกของการหมุนเวียนงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานอาจยังไม่คุ้นเคยกับงานใหม่

ประการที่ ๕ ควรมีการวิเคราะห์ประเมินผลการปฏิบัติภายหลังจากที่ได้มีการหมุนเวียนงานแล้ว เพื่อที่จะได้นำไปปรับปรุง แก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยที่การประเมินอาจกำหนดเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมเช่นในขณะปฏิบัติงาน เพื่อที่จะทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นเพื่อการแก้ไข หรือประเมินเมื่อเสร็จสิ้นงานและนำไปปรับปรุงพัฒนาต่อไป

การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement)

การขยายขอบเขตงานเป็นการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานที่มีขอบเขตกว้างขึ้นกว่าเดิม โดยยังเป็นงานที่อยู่ในกระบวนการ (Process) ของงานชิ้นเดียวกัน มีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องรับผิดชอบงานมากขึ้นกว่าเดิม เช่น งาน ๑ ชิ้น มี ๑๐ ขั้นตอน นาย ก. ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานนั้นเฉพาะขั้นตอนที่ ๑ – ๓ ส่วนขั้นตอนที่ ๔ – ๑๐ เป็นผู้อื่นปฏิบัติ แต่เมื่อผู้บริหารเห็นว่าควรที่จะพัฒนาศักยภาพของ นาย ก. ก็อาจมอบหมายให้ นาย ก. รับผิดชอบงานเพิ่มขึ้นอีก ๒ ขั้นตอน รวมทั้งหมดเป็น ๕ ขั้นตอนก็ได้ กรณีดังกล่าวนี้ นาย ก. จะต้องรับผิดชอบงานตั้งแต่ขั้นตอนที่ ๑ – ๕ เมื่อ นาย ก. ต้องรับผิดชอบงานมากขึ้นก็จะมีผลทำให้ต้องศึกษาเรียนรู้งานที่เพิ่มขึ้นมาใหม่อีก ๒ ขั้นตอนนั้น เช่น ต้องศึกษาขั้นตอน กฎระเบียบ การปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนถึงการตัดสินใจ การแก้ปัญหาใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจึงถือได้ว่า นาย ก. ได้เข้าสู่กระบวนการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการขยายขอบเขตงาน อย่างไรก็ตามงานที่เพิ่มขึ้นใหม่นี้จะเป็นงานที่มีความยากง่ายไม่แตกต่างจากงานเดิมมากนัก เพียงแต่เพิ่มขอบเขตความรับผิดชอบมากขึ้นเท่านั้น กรณีนี้เรียกว่าเป็นการเพิ่มงานในแนวราบ (Horizontal) และแตกต่างจากการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ

จากเดิมไปสู่งานใหม่ดังที่ได้กล่าวแล้วในส่วนก่อนหน้านี้ นอกจากนี้หากพิจารณาในด้านค่าใช้จ่ายแล้ว วิธีการขยายขอบเขตงานไม่มีความจำเป็นต้องใช้งบประมาณเพื่อดำเนินการ เนื่องจากสามารถใช้สภาพการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ตามปกติได้ การขยายขอบเขตงานก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

๑. เป็นการฝึกฝนผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น เนื่องจากเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานในขอบเขตที่กว้างขวางกว่าเดิม ก็จะพยายามแสดงศักยภาพของตนให้ปรากฏ

๒. ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความภาคภูมิใจที่ได้รับมอบความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานที่มีขอบเขตกว้างขึ้น แสดงถึงความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร และอาจเป็นการเตรียมเพื่อการที่จะได้รับการส่งเสริมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

อย่างไรก็ดีการนำวิธีการขยายขอบเขตงานเข้ามาใช้พัฒนาบุคคลในองค์กรมีข้อที่ควรคำนึง ดังนี้

ประการที่ ๑ ศักยภาพความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมีความเหมาะสมเพียงใดกับงานที่จะขยายให้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น กรณีนี้ก็จะเกิดผลดีเกี่ยวกับการหมุนเวียนงานที่กล่าวแล้วในส่วนก่อนหน้านี้เนื่องจากศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน นอกจากนี้จะได้ไม่เป็นการสร้างแรงกดดัน หรือความเครียดให้กับผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

ประการที่ ๒ ลักษณะความเป็นขั้นตอนของงาน งานที่จะมีการขยายขอบเขตควรเป็นงานที่มีขั้นตอนชัดเจน สามารถแบ่งให้ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบเพิ่มขึ้นได้ หากเป็นงานที่ไม่สามารถแบ่งเป็นขั้นตอนได้อย่างเป็นระบบแล้วก็ไม่ควรนำมาพิจารณา เช่น เป็นงานที่ต้องดำเนินการโดยผู้ปฏิบัติงานคนเดียวซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะไม่สามารถแบ่งกระจายงานให้ผู้อื่นช่วยดำเนินการได้ ลักษณะงานที่จะนำมาขยายขอบเขตจึงควรอยู่ในรูปงานประจำที่มีขั้นตอนการปฏิบัติชัดเจน ไม่ยุ่งยากซับซ้อนมากนัก และสามารถรวมขั้นตอนตอนการปฏิบัติได้ ผู้ปฏิบัติจะทราบว่าเดิมรับผิดชอบกี่ขั้นตอนและที่ได้รับเพิ่มใหม่มีกี่ขั้นตอน

ประการที่ ๓ การดำเนินการกับผู้ปฏิบัติงานเดิม การใช้วิธีการขยายขอบเขตงานเพื่อพัฒนาบุคคล จะมีการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งขยายขอบเขตความรับผิดชอบงานไปสู่งานในขั้นตอนถัด ๆ ไปซึ่งมักจะเป็นงานที่มีผู้รับผิดชอบปฏิบัติอยู่ก่อนนั้น ย่อมต้องพิจารณาว่าจะดำเนินการอย่างไรกับผู้ที่เคยรับผิดชอบงานนั้นอยู่ก่อนแล้ว เนื่องจากเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนค่อนข้างจะมีผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น เดิม นาย ก. รับผิดชอบงานขั้นตอนที่ ๑ – ๓ นาย ข. รับผิดชอบงานขั้นตอนที่ ๔ – ๖ นาย ค. รับผิดชอบงานขั้นตอนที่ ๗ – ๑๐ ถ้าผู้บริหารจะมอบหมายให้ นาย ก. ขยายขอบเขตงานเพิ่มขึ้นไปถึงขั้นตอนที่ ๖ ก็ต้องพิจารณาด้วยว่าจะให้ นาย ข. ไปปฏิบัติงานส่วนไหนหรือหากจะให้ นาย ก. รับผิดชอบงานของ นาย ข. เฉพาะขั้นตอนที่ ๔ – ๕ นาย ข. จะเหลืองาน

ในความรับผิดชอบเพียงขั้นตอนที่ ๖ เพียงขั้นตอนเดียวนั้น นาย ข. จะรู้สึกอย่างไรต่อกรณีดังกล่าว เนื่องจากถูกลดหน้าที่ความรับผิดชอบ จะรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กรน้อยลงหรือไม่ อาจสร้างความขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมงาน (นาย ก. กับ นาย ข.) ประเด็นนี้ผู้บริหารจึงควรพิจารณาให้เหมาะสม

การเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment)

การเพิ่มคุณค่าของงาน หรือ การเพิ่มเนื้อหาของงาน เป็นการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานเพิ่มความรับผิดชอบงานที่มีความยาก มีความสำคัญมีคุณค่ามากขึ้นกว่าเดิม ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าตนต้องรับผิดชอบงานที่มีคุณค่ามีความสำคัญมากขึ้นกว่าเดิม เช่น การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่มีความยาก ซับซ้อนมากขึ้น งานที่มีชั้นความลับ งานที่มีผลสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร หรือเป็นงานที่เกี่ยวกับอำนาจการอนุมัติการตัดสินใจที่เป็นเรื่องสำคัญทางการบริหาร หรือการเงิน เป็นต้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่มีคุณค่ามากขึ้นกว่างานเดิมก็จะมีพัฒนาตนเองเพื่อให้มีขีดความสามารถเหมาะสมกับการปฏิบัติงานนั้น เช่น ต้องศึกษารายละเอียดงาน ขั้นตอน การปฏิบัติ การแก้ปัญหาการตัดสินใจต่าง ๆ ลักษณะการเพิ่มคุณค่าของงานจะเป็นการเพิ่มในแนวดิ่ง (Vertical) ซึ่ง ต่างจากการหมุนเวียนงานที่มีลักษณะเป็นแนวนราบ (Horizontal) การเพิ่มในแนวดิ่งย่อมแสดงถึงความยากง่ายของงานที่แตกต่างจากงานเดิม งานที่ได้รับมอบหมายใหม่จะมีความยาก ซับซ้อน ต้องรับผิดชอบมากขึ้น ในขณะที่การหมุนเวียนงานนั้นลักษณะงานใหม่จะมีความยากง่ายใกล้เคียงกับงานเดิม และเป็นงานที่อยู่ในระนาบเดียวกัน การเพิ่มคุณค่าของงานอาจเกิดจากสาเหตุที่มีการปรับลดขนาดองค์กรให้เล็กลง (Downsizing) ซึ่งมีผลทำให้องค์กรมีผู้ปฏิบัติงานน้อยลงเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานบางระดับขององค์กรจะหายไป และโดยมากจะเป็นผู้ปฏิบัติงานระดับกลาง องค์กรจะเหลือผู้ปฏิบัติงานระดับสูงซึ่งเป็นฝ่ายกำหนดนโยบาย กับผู้ปฏิบัติงานระดับล่างขององค์กร จึงมีความจำเป็นต้องมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างรับผิดชอบงานแทนผู้ปฏิบัติงานระดับกลางที่หายไป เป็นการเพิ่มคุณค่าของงานหรือเพิ่มเนื้อหาของงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ มีความยาก มีคุณค่ามากขึ้นกว่าเดิมที่มักจะเป็นงานตามสั่ง ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างจะต้องศึกษางาน พัฒนาความรู้ ได้สัมผัสกับงานเชิงบริหาร ซึ่งต้องมีการตัดสินใจ การแก้ปัญหามากขึ้น กระบวนการนี้จัดเป็นการพัฒนาบุคคลขณะปฏิบัติงาน (On – The Job Training) เช่นเดียวกับการหมุนเวียนงานดังที่ได้กล่าวแล้วก่อนหน้านี้ การเพิ่มคุณค่าของงานหรือการเพิ่มเนื้อหาของงานมีประโยชน์ ดังนี้

๑. เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานเนื่องจากได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่าเพิ่มขึ้น ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์กร ได้รับการเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บริหารให้ปฏิบัติงานที่มีคุณค่า มีเนื้องานมากขึ้น

๒. เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างได้เลื่อนขั้นตำแหน่ง เนื่องจากมีการปรับโครงสร้างองค์กร ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างที่ได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่งให้ปฏิบัติงานแทนผู้ปฏิบัติงานระดับกลางซึ่งหายไปจากการปรับโครงสร้าง หรือในกรณีการบริหารงานปกติไม่เกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์กร การเพิ่มคุณค่าของงานสามารถใช้เป็นวิธีการทดลองปฏิบัติงานของผู้ที่ผู้บังคับบัญชากำลังพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งให้ โดยที่จะมีการนำผลการทดลองปฏิบัติงานนี้ไปประกอบการพิจารณาได้

๓. ทำให้งานขององค์กรสามารถดำเนินต่อเนื่องได้ไม่ขาดตอน ในกรณีที่มีการปรับลดขนาดองค์กรให้เล็กลง (Downsizing) ซึ่งมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานระดับกลางซึ่งเป็นระดับปฏิบัติการส่วนหนึ่งหายไปจากองค์กร คงเหลือระดับสูงซึ่งเป็นระดับบริหาร กับระดับล่าง ก็จะมีผู้ปฏิบัติงานระดับล่างได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานแทนผู้ปฏิบัติงานระดับกลาง งานขององค์กรก็จะไม่สะดุดขาดตอน

อย่างไรก็ดีการนำเอาวิธีการเพิ่มคุณค่าของงานหรือการเพิ่มเนื้อหาของงานเข้ามาใช้พัฒนาบุคคลในองค์กรนั้น มีข้อควรคำนึง ดังนี้

ประการที่ ๑ ผู้ปฏิบัติงานที่จะได้รับมอบหมายความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ควรมีขีดความสามารถศักยภาพรองรับภารกิจนั้นได้ เพราะมิใช่ทุกคนที่จะสามารถพัฒนาขีดความสามารถได้ด้วยวิธีการนี้ หากมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่มีคุณค่ามากขึ้นให้กับผู้ปฏิบัติงานที่มีขีดความสามารถ หรือศักยภาพไม่เพียงพอ อาจเป็นการสร้างความเครียดให้กับผู้นั้นโดยไม่จำเป็น

ประการที่ ๒ ผู้บังคับบัญชาควรให้คำปรึกษา แนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติงานในช่วงแรก ๆ ซึ่งอาจมีปัญหาข้อขัดข้องที่ต้องการความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้การให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจตลอดจนความมั่นใจให้กับผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

การมอบหมายงาน (Assignment / Delegation)

การมอบหมายงานเป็นการมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลเพื่อปฏิบัติ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมกับการจัดองค์กร เมื่อมีการจัดองค์กรย่อมแสดงว่ามีภารกิจการทำงานที่ต้องปฏิบัติและต้องมีการสรรหาบุคคลเพื่อให้มารับมอบการปฏิบัติภารกิจงานเหล่านั้น โดยงานที่มอบหมายนั้นอาจเป็นงานทั่วไปตามตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ หรืออาจเป็นงานพิเศษเฉพาะคราวก็ได้ เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายงานก็ย่อมต้องศึกษาเรียนรู้งาน กฎระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติต่าง ๆ ของงานนั้น จึงเป็นการพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงานให้มีขีดความสามารถ โดยทั่วไปแล้วการมอบหมายงานอาจกระทำได้ ๒ ลักษณะ ดังนี้

การมอบหมายงานปกติทั่วไป (Assignment)

เป็นการมอบหมายงานที่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามตำแหน่งหน้าที่ หรือสายงาน ปกติอยู่แล้ว เช่น งานตามโครงสร้างขององค์กรและการบังคับบัญชา เมื่อผู้ใดได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งใดก็ย่อมต้องรับผิดชอบการปฏิบัติในขอบเขตหน้าที่นั้น โดยทั่วไปการมอบหมายงานทั่วไป นี้เหมาะสำหรับงานปกติ หรืองานประจำซึ่งมีกำหนดเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบสำหรับผู้ที่มาดำรง ตำแหน่งนั้น ส่วนการมอบหมายงานอีกกรณีหนึ่งก็คือ

การมอบหมายให้ทำแทน (Delegation)

เป็นการมอบหมายให้ทำแทนในเรื่องเฉพาะพิเศษตามแต่ที่จะได้รับมอบหมายจาก ผู้บังคับบัญชา กรณีนี้เป็นไปตามแนวคิดเรื่องเรื่องการใช้อำนาจทางการบริหาร ซึ่งสามารถใช้อำนาจ ได้ใน ๒ ลักษณะ คือ อาจเป็นการมอบหมายแบบ การกระจายอำนาจ (Decentralization) ผู้รับมอบ จะได้รับมอบอำนาจบริหารค่อนข้างมาก หรืออาจเป็นการมอบหมายแบบแบ่งอำนาจ (Deconcentration) ผู้รับมอบอำนาจจะได้รับการแบ่งสรรอำนาจบริหารมาเฉพาะบางส่วน บางเรื่องจากผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ แล้วแต่คุณลักษณะของผู้บริหาร บางองค์กรผู้บริหารอาจรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ตนทั้งหมดไม่แบ่งมอบให้ ใครเลยก็จะอยู่ในลักษณะที่เรียกว่า การรวมอำนาจ (Centralization) ก็ได้ ในเรื่องการมอบหมาย อำนาจการปฏิบัติงานนี้ ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจจะมอบหมายงานให้กับบุคคลซึ่งโดยมากจะเป็นไป ตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาให้ทำการแทนในเรื่องที่เห็นควรจะมอบหมายเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระการ ปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาตามหลักการกระจายอำนาจหรือการแบ่งอำนาจทางการบริหาร นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติเพื่อรองรับกับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น งาน ที่มอบหมายให้ทำแทนนี้มักจะมีใช้งานที่ถูกกำหนดไว้ตามตำแหน่งหน้าที่ปกติของผู้ปฏิบัติงานนับตั้งแต่ แรกเริ่ม แต่ด้วยเหตุผลทางการบริหารและการพัฒนาองค์กรจึงทำให้ต้องมีการมอบหมาย อย่างไรก็ตามการมอบหมายงานทั้ง ๒ ลักษณะดังกล่าวมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องศึกษางาน คิดหาวิธีการบริหาร การตัดสินใจ ตลอดจนฝึกการแก้ปัญหา ที่อาจเกิดขึ้น จึงถือได้ว่าเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลเช่นกัน การ มอบหมายให้บุคคลทำหน้าที่แทนดังกล่าวข้างต้นก่อให้เกิดประโยชน์ ทางการบริหารดังนี้

๑. เป็นการพัฒนาองค์บุคคลโดยผ่านกระบวนการบริหาร เนื่องจากการมอบหมายงานเป็น การกระจายอำนาจ หรือ การแบ่งอำนาจทางการบริหารตามระบบการบังคับบัญชาขององค์กรตามปกติ อยู่แล้ว จึงเป็นช่องทางพัฒนาบุคคลโดยอาศัยกลไกการปฏิบัติงานตามปกติขององค์กร

๒. เป็นการกระจายอำนาจการบริหารของผู้บังคับบัญชา ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้มีเวลาสำหรับงานนโยบาย วางแผน และการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา ว่าจะมอบหมายงานในลักษณะกระจายอำนาจ หรือแบ่งอำนาจบางส่วนให้ทำแทน

๓. เป็นการเตรียมบุคคลเพื่อรองรับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น การมอบหมายให้ทำแทนสามารถใช้เป็นวิธีการพิสูจน์ศักยภาพบุคคลเพื่อส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพได้ อย่างไรก็ตามถ้าจะพัฒนาบุคคลโดยการมอบหมายงานดังกล่าวข้างต้น ควรที่จะคำนึงถึงประเด็นสำคัญต่อไปนี้

ประการที่ ๑ ควรมอบหมายงานให้ตรงตามตำแหน่ง ความรู้ความสามารถของบุคคล (Put the right man on the right job) เพราะการมอบหมายงานเป็นได้ทั้งกรณีมอบหมายงานทั่วไปตามตำแหน่งหน้าที่ (Assignment) และการมอบหมายงานในเรื่องเฉพาะพิเศษเป็นคราว ๆ ไป (Delegation)

ประการที่ ๒ ควรคำนึงถึงเรื่องสายการบังคับบัญชา และการปกครองขององค์กรด้วย เนื่องจากโดยทั่วไปในองค์กรจะมีการกำหนดโครงสร้าง ตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนสายการบังคับบัญชาไว้ชัดเจน ทำให้ทราบว่าถ้าจะมีการมอบหมายงาน หรือให้ทำแทน ควรจะดำเนินการกับบุคคลใด

ประการที่ ๓ จะต้องไม่มอบหมายงานให้กับผู้ที่ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงกว่า การมอบหมายงานจะอยู่ในลักษณะที่ผู้ดำรงตำแหน่งสูงมอบหมายงานให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งต่ำกว่าทำแทนในเรื่องนั้นๆ

ประการที่ ๔ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่ ตลอดจนกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และต้องมอบความอิสระทางการบริหารให้แก่ผู้รับมอบอย่างเหมาะสมด้วย

ประการที่ ๕ มีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้มอบกับผู้รับมอบ เพื่อที่จะได้ทราบถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคข้อขัดข้องใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้น จะได้ดำเนินการให้คำแนะนำ หรือความช่วยเหลือ

จากที่กล่าวทั้งหมด จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมากยิ่งเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานขององค์กรไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตาม ถือว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรจึงควรที่จะได้รับการพัฒนาศักยภาพ ขีดความสามารถ เพื่อที่จะให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถความชำนาญ หากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพ ขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแล้วย่อมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง การพัฒนาบุคคลมิใช่เรื่องยุ่งยาก สามารถกำหนดเป็นนโยบาย หรือแผนงานล่วงหน้าได้ และยังสามารถจัดดำเนินการได้หลายรูปแบบวิธีการดังที่ได้กล่าวแล้ว การที่ผู้บริหารจะเลือกวิธีใดต้องพิจารณาตามความเหมาะสมกับสภาพ และเงื่อนไขขององค์กร ซึ่งมีความแตกต่างกัน บางวิธีต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการ เช่น การฝึกอบรม บางวิธีสามารถดำเนินการได้แม้จะมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ เช่น การหมุนเวียนงาน การขยายขอบเขตงาน การเพิ่มคุณค่าของงาน หรือแม้กระทั่ง การมอบหมายงาน เป็นต้น การพัฒนาบุคคลจึงเป็นภารกิจที่ผู้บริหารควรจัดอย่างสม่ำเสมอเพื่อที่จะบำรุงรักษาองค์กรให้มีคุณภาพสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพไปพร้อมกับการคงอยู่อย่างสง่างาม

เอกสารอ้างอิง

ชาญชัย สวัสดิ์สง่า และ เชิดวิทย์ ฤทธิ์ประศาสน์. การพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
รามคำแหง, ๒๕๒๑.

เด่นพงษ์ พลละคร. “การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา.” วารสารเพิ่มผลผลิต. ๒๘, ธันวาคม ๒๕๓๑,
หน้า ๒๐ – ๒๕.

สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
๒๕๒๔.

<http://www.tu.ac.th>
