

แนวการศึกษา

ชุดวิชาการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ในงานส่งเสริมการเกษตร

หลักสูตรการเสริมสร้างสมรรถนะนักส่งเสริมการเกษตรระดับชำนาญการพิเศษ

จัดทำโดย

คณะทำงานพัฒนาหลักสูตรการเสริมสร้างสมรรถนะ
นักส่งเสริมการเกษตร ระดับชำนาญการพิเศษ
กรมส่งเสริมการเกษตร

ปี ๒๕๖๑

คณะทำงานผลิตชุดวิชา การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร

๑. รศ.บำเพ็ญ เขียวหวาน	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	ที่ปรึกษา
๒. นายไพศาล สังข์มงคล	กรมส่งเสริมการเกษตร	ที่ปรึกษา
๓. นางจุไรรัตน์ แสงสวัสดิ์	กรมส่งเสริมการเกษตร	ที่ปรึกษา
๔. นายชาญยุทธ์ ภาณุทัต	กรมส่งเสริมการเกษตร	ประธานคณะทำงาน
๔. นางศิริวรรณ หวังดี	กรมส่งเสริมการเกษตร	คณะทำงาน
๕. นางสาวกมลวรรณ บางขาม	กรมส่งเสริมการเกษตร	คณะทำงาน
๖. นายอภิสิทธิ์ ลือพักตร์	กรมส่งเสริมการเกษตร	คณะทำงาน
๗. นายเฉลิมยศ ชัยคุณแสง	กรมส่งเสริมการเกษตร	คณะทำงาน
๘. นางสาวนริศรา วายนต์	กรมส่งเสริมการเกษตร	คณะทำงาน
๙. นายชูชีพ นาคสำฤทธิ์	กรมส่งเสริมการเกษตร	คณะทำงาน
๑๐. นางสาวธัญญา พนมกิจเจริญพร	กรมส่งเสริมการเกษตร	คณะทำงาน
๑๑. นางสาวมุกดา หมายสม	กรมส่งเสริมการเกษตร	คณะทำงาน และเลขานุการ

คำนำ

เอกสารฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้นักส่งเสริมการเกษตรที่ปฏิบัติงานในส่วนกลางและภูมิภาค ที่มีหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร ได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ เนื้อหาประกอบด้วย ๖ บท คือ

บทที่ ๑ แนวคิด หลักการในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร

บทที่ ๒ กระบวนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

บทที่ ๓ เทคนิคการพัฒนาศักยภาพผู้ใต้บังคับบัญชา

บทที่ ๔ จิตวิทยาและศิลปะการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

บทที่ ๕ กรณีศึกษาการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

บทที่ ๖ สรุปการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร

ดังนั้นนักส่งเสริมการเกษตรจึงควรมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำความรู้ดังกล่าวไปใช้เป็นหลักการในการคิด วิเคราะห์ ปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริงและเกิดผลเป็นรูปธรรม การผลิตเนื้อหาชุดวิชาการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร คณะทำงานจึงได้ร่วมมือกันศึกษา ค้นคว้า รวบรวมข้อมูลเนื้อหาที่เกี่ยวข้องจากเอกสารต่าง ๆ ตลอดจนประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในส่วนของเจ้าหน้าที่และหน่วยงานที่อยู่ภายในกรมส่งเสริมการเกษตร เพื่อให้นักส่งเสริมการเกษตรได้ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ e-Learning ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะทำงานผลิตชุดวิชา
การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร

สารบัญ

รายการ **หน้า**

คำนำ

รายละเอียดชุดวิชาการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร

คำอธิบายชุดวิชา
วัตถุประสงค์

รายชื่อบทการเรียนรู้

คำชี้แจงการเรียนรู้

การดำเนินการเรียนรู้
การทำกิจกรรม e-Learning
การประเมินผลการเรียนรู้
คำแนะนำการเข้าใช้ e-Learning
เอกสาร/สื่อคัดสรรและแนะนำ

บทที่ ๑ แนวคิด หลักการในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร ๑

ตอนที่ ๑.๑ แนวคิดทั่วไปในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๒

เรื่องที่ ๑.๑.๑ แนวคิดทั่วไปในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๒

เรื่องที่ ๑.๑.๒ แนวคิดเชิงนโยบายในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร ๕

ตอนที่ ๑.๒ หลักการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๘

เรื่องที่ ๑.๒.๑ หลักการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาแบบมุ่งสมรรถนะ ๘

เรื่องที่ ๑.๒.๒ หลักการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร ๑๒

บทที่ ๒ กระบวนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๑๖

ตอนที่ ๒.๑ ขั้นตอนก่อนดำเนินการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๑๗

เรื่องที่ ๒.๑.๑ การวิเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชา ๑๗

เรื่องที่ ๒.๑.๒ วิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๒๐

เรื่องที่ ๒.๑.๓ การทำแผนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๒๒

ตอนที่ ๒.๒ ขั้นตอนดำเนินการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๒๕

เรื่องที่ ๒.๒.๑ การพัฒนาโดยการเรียนรู้ ๒๕

เรื่องที่ ๒.๒.๒ การพัฒนาโดยการฝึกอบรม ๒๘

สารบัญ (ต่อ)

รายการ **หน้า**

ตอนที่ ๒.๓ ขั้นตอนหลังดำเนินการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๓๒
เรื่องที่ ๒.๓.๑ การติดตามและประเมินผล ๓๒
เรื่องที่ ๒.๓.๒ การสร้างแรงจูงใจ ๓๖

บทที่ ๓ เทคนิคการพัฒนาศักยภาพผู้ใต้บังคับบัญชา ๓๙
ตอนที่ ๓.๑ การเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงาน ๔๐
เรื่องที่ ๓.๑.๑ การเป็นพี่เลี้ยง ๔๐
เรื่องที่ ๓.๑.๒ การสอนงาน ๔๓
ตอนที่ ๓.๒ การมอบหมายงานและการจัดทำแฟ้มสะสมงาน ๔๕
เรื่องที่ ๓.๒.๑ การมอบหมายงาน ๔๕
เรื่องที่ ๓.๒.๒ การจัดทำแฟ้มสะสมงาน ๔๘
ตอนที่ ๓.๓ เทคนิคการเสริมสร้างศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ๕๐
เรื่องที่ ๓.๓.๑ เทคนิคการพัฒนาความรู้ ประสบการณ์และทักษะ ๕๐
ของผู้ใต้บังคับบัญชา
เรื่องที่ ๓.๓.๒ เทคนิคการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม ๕๑
ของผู้ใต้บังคับบัญชา

บทที่ ๔ จิตวิทยาและศิลปะการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ๕๖
ตอนที่ ๔.๑ จิตวิทยาการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๕๗
เรื่องที่ ๔.๑.๑ แนวคิดทฤษฎีด้านจิตวิทยาการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๕๗
เรื่องที่ ๔.๑.๒ การประยุกต์จิตวิทยาในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๖๗
ตอนที่ ๔.๒ ศิลปะการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ๖๙
เรื่องที่ ๔.๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ๖๙
เรื่องที่ ๔.๒.๒ การประยุกต์ศิลปะในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ๗๓

บทที่ ๕ กรณีศึกษาการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๗๙
ตอนที่ ๕.๑ กรณีศึกษาระดับอำเภอ (เกษตรตำบล เกษตรอำเภอ) ๘๐
เรื่องที่ ๕.๑.๑ กรณีศึกษานักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ ๘๐
สำนักงานเกษตรอำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก
: นายปรเมศวร์ วีระโสภณ

สารบัญ (ต่อ)

รายการ **หน้า**

เรื่องที่ ๕.๑.๒ กรณีศึกษาเกษตรอำเภอโนนไทย ๘๓
สำนักงานเกษตรอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา
: นางยุพวัลย์ ชมชื่นดี

ตอนที่ ๕.๒ กรณีศึกษาระดับจังหวัด (หัวหน้ากลุ่ม เกษตรจังหวัด) ๘๗

เรื่องที่ ๕.๒.๑ กรณีศึกษานักส่งเสริมการเกษตรประจำจังหวัดดีเด่น ๘๗
สำนักงานเกษตรจังหวัดระยอง : นายมานพ โปษยาอนุวัตร์

เรื่องที่ ๕.๒.๒ กรณีศึกษาเกษตรจังหวัดเชียงราย ๙๐
เกษตรจังหวัดเชียงราย : นายสุขชัย เจรียงประเสริฐ

ตอนที่ ๕.๓ กรณีศึกษาระดับส่วนกลาง (เขต/กอง/สำนัก) ๙๑

เรื่องที่ ๕.๓.๑ กรณีศึกษาผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมเทคโนโลยีการเกษตร ๙๑
ด้านอารักขาพืช จังหวัดสุพรรณบุรี : นายสมคิด เฉลิมเกียรติ

เรื่องที่ ๕.๓.๒ กรณีศึกษาผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๑ ๙๓
จังหวัดชัยนาท : นายไพศาล สังข์มงคล

เรื่องที่ ๕.๓.๒ กรณีศึกษาผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมงานและพัฒนาการเกษตรที่ ๕ ๙๖
จังหวัดสงขลา : นายสุพิท จิตรภักดี

บทที่ ๖ สรุปการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร ๙๙

บรรณานุกรม ๑๑๐

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

ตารางที่ ๑ แบบบันทึกพฤติกรรมการปฏิบัติราชการในระหว่างรอบการประเมิน ๑๘
ตารางที่ ๒ แสดงการพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งเชิงพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน ๓๕
ตารางที่ ๓ แสดงการเปรียบเทียบกับสมรรถนะของข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน ๓๕
ตารางที่ ๔ แสดงตัวอย่างการคำนวณผลการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ๓๖
ตารางที่ ๖.๑ แสดงมุมมองผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ๑๐๒
ตารางที่ ๖.๒ แสดงมุมมองผู้บังคับบัญชา ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ๑๐๔
ตารางที่ ๖.๓ แสดงผู้บังคับบัญชาที่พึงประสงค์ ๑๐๖
ตารางที่ ๖.๔ แสดงผู้ใต้บังคับบัญชาที่พึงประสงค์ ๑๐๗

สารบัญภาพ

แผนภาพที่ **หน้า**

ภาพที่ ๑ แสดงการจำแนกคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ๑๙
ภาพที่ ๒ แสดงกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ๓๔

รายละเอียดชุดวิชา

คำอธิบายชุดวิชา การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร

แนวคิด หลักการ และกระบวนการในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร โดยเน้นการใช้เทคนิค จิตวิทยาและศิลปะของผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร รวมทั้งการนำเสนอกรณีศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน และบทวิเคราะห์เพื่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตรได้อย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ และกระบวนการในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร

๒. เพื่อให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิค จิตวิทยาและศิลปะในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร

๓. เพื่อให้สามารถนำความรู้และประสบการณ์ ไปประยุกต์ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร

รายชื่อบทการเรียนรู้

บทที่ ๑ แนวคิด หลักการในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร
บทที่ ๒ กระบวนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
บทที่ ๓ เทคนิคการพัฒนาศักยภาพผู้ใต้บังคับบัญชา
บทที่ ๔ จิตวิทยาและศิลปะการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา
บทที่ ๕ กรณีศึกษาการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
บทที่ ๖ สรุปการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร

คำชี้แจงการเรียนรู้

๑. การดำเนินการเรียนรู้

ดำเนินการเรียนรู้ดังนี้

๑.๑ ศึกษาแนวการเรียนรู้

๑.๒ ศึกษาตามประเด็นเนื้อหาสาระ

๑.๓ ทำกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่กำหนด

๒. การทำกิจกรรม e-Learning

ทำกิจกรรม e-Learning ในประเด็นต่างๆ ในแต่ละสัปดาห์ ดังนี้

สัปดาห์ที่ ๑ ปฐมนิเทศวิชาและการประเมินผลตนเองก่อนเรียน

สื่อเทปวีดิทัศน์ เวลา ๒๕ นาที

สัปดาห์ที่ ๒ บทที่ ๑

สื่อเทปวีดิทัศน์ เวลา ๕๐ นาที

สัปดาห์ที่ ๓ บทที่ ๒

สื่อเทปวีดิทัศน์ เวลา ๕๐ นาที

สัปดาห์ที่ ๔ บทที่ ๓

สื่อเทปวีดิทัศน์ เวลา ๕๐ นาที

สัปดาห์ที่ ๕ บทที่ ๔

สื่อเทปวีดิทัศน์ เวลา ๔๐ นาที

สัปดาห์ที่ ๖ บทที่ ๕

สื่อเทปวีดิทัศน์ เวลา ๙๐ นาที

สัปดาห์ที่ ๗ บทที่ ๖

สื่อเทปวีดิทัศน์ เวลา ๓๐ นาที

สัปดาห์ที่ ๘ สรุปและประเมินผลหลังเรียน

สื่อเทปวีดิทัศน์ เวลา ๒๕ นาที

๓. การประเมินผลการเรียนรู้

๓.๑ การเข้าร่วมการเรียนรู้ทุกสัปดาห์

๓.๒ การทำกิจกรรมในการเรียนรู้ทุกบท

๓.๓ การประเมินผลจากการสอบวิชาได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐

ผลการตัดสินการเรียนรู้

P = ผ่าน

U = ไม่ผ่าน

I = ไม่สมบูรณ์

๔. คำแนะนำการเข้าใช้ e-Learning

ให้ผู้เรียนศึกษาการเรียนรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตโดยปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้

๕. เอกสาร/สื่อคัดสรรและแนะนำ

๕.๑ เปิดโลกความรู้ พัฒนาทุนมนุษย์ “เครื่องมือบริหารคน” โดย สำนักงาน ก.พ.

๕.๒ เรียนรู้ผ่านระบบ HiPPS “กลไกการสนับสนุน Workplace Learning” โดย สำนักงาน ก.พ.

๕.๓ คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ “ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ” โดย สำนักงาน ก.พ.

๕.๔ เอกสารประกอบการฝึกอบรมสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล “หลักสูตรเฉพาะทางสำหรับรองรับการทำงานตามระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่” โดย สำนักงาน ก.พ.

บทที่ ๑
แนวคิด หลักการในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร

นายเฉลิมยศ ชัยคุณแสง
หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร
สำนักงานเกษตรจังหวัดนครปฐม

บทที่ ๑
แนวคิด หลักการในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร

ตอนที่ ๑.๑ แนวคิดทั่วไปในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

เรื่องที่ ๑.๑.๑ แนวคิดทั่วไปในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร มีหน้าที่ผลักดันภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรให้สำเร็จลุล่วง ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งบุคคลที่จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้นั้น ก็คือ ผู้บังคับบัญชานั่นเอง ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องมีความรู้ความเข้าใจ และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียม และเสมอภาคกัน โดยมีแนวคิดการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

๑. แนวคิดการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

เสกสรรค์ สนวา (๒๕๕๔) ได้กล่าวถึงการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ที่สมบูรณ์จำนวน ๓ มิติ โดยการพัฒนาจะต้องพัฒนาทั้ง ๓ ด้านได้แก่ มิติที่ ๑ การพัฒนาทัศนคติ มิติที่ ๒ การพัฒนาลักษณะนิสัย และมิติที่ ๓ การพัฒนาการจูงใจ โดยมีรายละเอียดในแต่ละมิติดังนี้

๑.๑ มิติที่ ๑ การพัฒนาทัศนคติ เป็นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปรับเปลี่ยนทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้นทั้งต่อตนเองและผู้อื่น การพัฒนาทัศนคติ ประกอบด้วย

๑.๑.๑ ความเชื่อมั่นในตัวเอง มีทัศนคติด้านบวกต่อตนเองว่า ตนเองมีศักยภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ มากเพียงพอในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย หรือถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อมั่นว่าตนเองมีศักยภาพเพียงพอ ผู้บังคับบัญชาก็ต้องมีบทบาทในการฝึกฝนและฝึกปฏิบัติ ด้วยวิธีการต่างๆ จนผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานนั้นได้ จนกลายเป็นความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองในที่สุด

๑.๑.๒ ความสามารถในการประเมินศักยภาพตัวเอง โดยการคาดหวังถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่มีพื้นฐานบนความรู้และความเข้าใจถึงศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง ไม่คาดหวังถึงผลลัพธ์ที่สูงโดยขาดการพิจารณาถึงพื้นฐานของความเป็นจริง จนทำให้เกิดการผิดพลาดขึ้น แต่ในทางกลับกันการคาดหวังต่ำ โดยไม่พิจารณาถึงพื้นฐานของความเป็นจริง ไม่ว่าเกิดจากการขาดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง การประเมินคุณค่าถึงศักยภาพของตนที่ต่ำ ไม่อยากเผชิญกับความผิดหวัง จะทำให้ขาดแรงผลักดันในการทำงานนั้นให้เสร็จ ทำให้ผลงานที่ออกมาไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาทุกคนควรตระหนักไว้เสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของเรามีศักยภาพสูงในการพัฒนาตนเองเสมอ

๑.๑.๓ การยอมรับตนเอง และการให้เกียรติตัวเอง เป็นทัศนคติต่อตัวเองที่มีพื้นฐานร่วมมากับการมีความเชื่อมั่นในตนเอง และการประเมินศักยภาพของตนเอง คือ การมีความเชื่อมั่นในตนเองและสามารถประเมินศักยภาพของตนเองได้ ต้องยอมรับผลที่ออกมา ไม่ว่าผลลัพธ์นั้นจะเป็นที่พอใจหรือ

ไม่ก็ตาม ถ้าหากผลลัพธ์ที่ออกมาไม่น่าพอใจ ผู้บังคับบัญชาก็ไม่ควรดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ต้องให้เกียรติ และให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนต่อไปให้มีศักยภาพให้สูงขึ้น

๑.๑.๔ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นการให้อิสรเสรีภาพทางด้านความคิด ที่มีพื้นฐานอยู่ที่ความรู้ความเข้าใจตามสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏ ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์ งานโครงการต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อไป

๑.๑.๕ ทัศนคติด้านตรรกะ ในการแก้ปัญหา คือ การแก้ปัญหาเกิดขึ้นด้วยการหาเหตุปัจจัยที่เป็นที่มาของปัญหา และแก้ปัญหาอย่างมีสติ ไม่ทำให้ปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาแล้ว ส่งผลกระทบมากขึ้นต่อการทำงาน

๑.๒ มิติที่ ๒ การพัฒนาลักษณะนิสัย เป็นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้านลักษณะนิสัย บุคลิกภาพและการแสดงออก โดยให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ มาประกอบกับการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดอันเป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร

๑.๓ มิติที่ ๓ การพัฒนาการจูงใจ เป็นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีแรงจูงใจในการทำงาน โดยผู้บังคับบัญชา จึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไร คือแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มที่ ถึงแม้ไม่ใช่เรื่องง่ายในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะแต่ละคนมีการตอบสนองต่องานและ วิธีทำงานแตกต่างกัน โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องหาแรงบรรดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นเป้าหมายของงานจนเกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

๑.๓.๑ ประเภทของแรงจูงใจ แบ่งเป็น ๒ ประเภท คือ

๑) แรงจูงใจภายใน (intrinsic motives) เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ได้แก่ เจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่น การเห็นคุณค่าของตนเอง คุณค่าของงาน และคุณค่าขององค์กร ทำให้เกิดความจงรักภักดี และแสดงออกต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และองค์กร ก็จะเป็นไปด้วยความรับผิดชอบสูงสุด

๒) แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives) เป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม ได้แก่ รางวัล เกียรติยศ ชื่อเสียง คำชม การได้รับการยอมรับ ยกย่อง ซึ่งแรงจูงใจนี้ ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรม บุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าว เฉพาะในกรณี ที่ต้องการรางวัล ต้องการเกียรติ ชื่อเสียง คำชม การยกย่อง การได้รับ การยอมรับ เท่านั้น

๑.๓.๒ ลักษณะของแรงจูงใจ มีดังนี้

๑) พลัง (energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือ พฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูงย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ

๒) ความพยายาม (persistence) เป็นการทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และ ประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่ายๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดี ก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

๓) การเปลี่ยนแปลง (variability) เป็นรูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบแนวทางดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบความสำเร็จมากกว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง ถึงแม้การทำงานไม่ประสบความสำเร็จ บุคคลนั้นก็มักพยายามค้นหาสิ่งที่ผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้น เพื่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และค้นพบแนวทางการดำเนินงานที่แปลกใหม่ แตกต่างไปจากเดิมอีกด้วย

๒. การวิเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชา

เป็นการศึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกๆ ด้านเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน และเข้าใจลักษณะนิสัย ตลอดจนครอบครัว ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และปัญหาต่าง ๆ ที่เข้ามาในชีวิตของแต่ละช่วงเวลาโดยการพูดคุยแบบเป็นกันเอง และคอยเก็บข้อมูลให้ครบทุก ๆ ด้าน โดยเข้าใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนแต่ละคนลักษณะนิสัยอย่างไร มีจุดเด่น จุดด้อยอย่างไร ซึ่งต้องไม่นำมาตรฐานของตนเอง หรือมาตรฐานของคนอื่นมาวัดเพื่อตัดสินผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเด็ดขาด เมื่อสามารถวิเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แล้วจะนำมากำหนดกรอบในการพัฒนาว่าคนใดควรจะเน้นในจุดใด บางคนต้องการแค่เพียงคำชม บางคนต้องการการยอมรับ บางคนต้องการเพียงโอกาสในการแสดงออก บางคนมีพลังภายในอยู่สูง แต่ขาดการชี้แนะ การที่เราสามารถออกแบบให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของบุคคล จะช่วยให้เราสามารถดึงเอาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดได้

๓. การมอบหมายงาน

เมื่อผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดีแล้ว การมอบหมายงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้ถูกต้องเหมาะสม ตามความรู้ ความสามารถของแต่ละคน ก็นับเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะหากผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกคนให้เหมาะกับงานได้ ก็จะเปรียบได้เสมือนกับการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่งได้ โดยการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ในที่นี้ขอนำเสนอการมอบหมายงานตามหลัก E.C.T. ของ สุมน จักษ์เมธา (มมป.) ดังนี้

๓.๑ E มาจากคำว่า effort หมายถึง ความขยัน ความพยายาม คนที่จะถูกเลือกมาเป็นผู้รับมอบหมายงานนั้นควรจะเป็นคนที่มีความขยันหรือความพยายาม มีทัศนคติที่ดี มีความตั้งใจที่จะทำงานต่างๆ ให้สำเร็จด้วย

๓.๒ T มาจากคำว่า time หมายถึง เวลาของผู้รับมอบหมายงาน โดยต้องดูว่าคนที่เราเลือกมาเป็นผู้รับมอบหมายงานนั้น มีงานอื่นอยู่มากน้อยเพียงใด มีเวลาเหลือพอที่จะทำงานที่เราจะมอบหมายเพิ่มเติมหรือไม่ ถ้าบุคคลนั้นมีงานเต็มอยู่แล้ว ก็ควรที่จะเลี่ยง แต่หากเลี่ยงไม่ได้ก็ควรที่จะหาทางปรับหรือจัดสรรปริมาณงานเดิมในมือของผู้นั้นให้เหมาะสมเสียก่อน จะได้เหลือเวลาไว้ทำงานที่มอบหมายให้เพิ่มเติมนั่นเอง

๓.๓ C มาจากคำว่า competency หมายถึง สมรรถนะ ทั้งด้านความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญ ทักษะ คุณสมบัติพิเศษ และทัศนคติการทำงาน ที่แต่ละคนมีคุณสมบัติบางอย่างที่เหมาะสมกับงานแตกต่างกัน (จะกล่าวถึงโดยละเอียดในตอนที่ ๑.๒)

เรื่องที่ ๑.๑.๒ แนวคิดเชิงนโยบายในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร

การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร เป็นทักษะการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำพาองค์กรไปยังเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จจะสามารถบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ จนเกิดความสำเร็จสูงสุด ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักงานของตนอย่างถ่องแท้ จึงจะสามารถวางแผนบริหารจัดการ และมอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม เพื่อให้งานขององค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างรวดเร็วและเกิดประโยชน์สูงสุด

๑. การสร้างทีมงาน

ทีมงานเป็นมากกว่ากลุ่มคนที่มารวมกัน เพราะทีมงาน คือ ความเป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะมีผลต่อการทำงานร่วมกัน และมีเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น เพื่อให้เกิดทีมงานที่มีคุณภาพอันจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บังคับบัญชาต้องมีความพยายามทำให้ทีมงานสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้ จะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารงานที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นจะต้องหล่อหลอมทีมงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รู้จักหาวิธีจูงใจที่ให้เขาเหล่านั้นทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ

๑.๑ องค์ประกอบของทีมงาน ประกอบด้วย

๑.๑.๑ เป้าหมาย คือ เป้าหมายในการทำงาน ได้แก่ เป้าหมายส่วนตัว และเป้าหมายที่สอดคล้องกันของทีมงาน ซึ่งเมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถทำให้ทีมงานทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะนำพาทีมงานมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ ก็จะทำให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๑.๒ บทบาท คือ บทบาทของผู้นำทีมและผู้ที่อยู่ในทีมทุกคน โดยการทำงานของทีมต้องสร้างให้เกิดการทำงานด้วยความร่วมมือระหว่างกัน เช่น การจัดกิจกรรมระดมสมอง มีการจัดการประชุมเป็นประจำ มีการทำกิจกรรมร่วมกัน ทั้งในเวลาทำงานและนอกเวลาทำงาน เช่น การรับประทานอาหารร่วมกันหรือกินเลี้ยงสังสรรค์กัน หรือกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อให้ทีมงานเกิดความผูกพันกันในทีม

๑.๑.๓ กระบวนการทำงาน เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน หากว่ามีกระบวนการทำงานที่ดี เป็นระบบเป็นระเบียบ ก็จะช่วยประหยัดเวลา ประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กรได้มาก

๑.๑.๔ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ในทีมงานจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกัน ต้องมีการเชื่อมโยงกันในทีม เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีต่อกัน และป้องกันการเข้าใจผิด

๑.๑.๕ การเสริมสร้างกำลังใจ คือ การสร้างแรงกระตุ้นในทีมงาน โดยวิธีการเสริมสร้างกำลังใจซึ่งมีมากมายหลายวิธี เช่น การมอบรางวัลเมื่อทีมงานหรือหน่วยงานใดทำงานได้ถึงเป้าหมาย รวมทั้งคอยให้กำลังใจหรือปรึกษาหารือในเวลาที่งานนั้นมีปัญหาไม่สามารถขับเคลื่อนได้ตามแผนงาน ผู้บังคับบัญชาควรติดตามให้กำลังในการทำงาน ด้วยการสนับสนุนด้วยคำพูดที่ให้กำลังใจและช่วยแก้ปัญหา เป็นต้น

๑.๒ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เมธี ปิยะคุณ (๒๕๕๑) กล่าวถึงการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

๑.๒.๑ การกำหนดภารกิจหรืองานที่ได้รับมอบหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ของงาน บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิก โดยกำหนดให้ชัดเจนว่า ใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไร และกำหนดเสร็จ/ส่งมอบงานเมื่อไหร่

๑.๒.๒ สร้างความเข้าใจ เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆ และมีการตัดสินใจร่วมกัน เช่น วัตถุประสงค์ในการทำงานคืออะไร ทำไมจึงต้องทำงานนี้ ซึ่งการสร้างความเข้าใจร่วมกันของสมาชิก โดยการมีส่วนร่วม จะทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันกับทีมงาน เป็นแรงผลักดันให้ทีมงานดำเนินงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จ

๑.๒.๓ ระดมความคิดเห็น เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคน ได้แสดงความคิดเห็น ถึงสิ่งที่ต้องการที่ให้เกิดขึ้นในงาน ตลอดจนถึงเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทักษะการทำงานที่จำเป็น ข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจของทีมงานให้สามารถขับเคลื่อนงานต่อไปได้ภายใต้ความเห็นชอบของทุกคนในทีมงาน โดยการประชุมแบบเป็นทางการ หรือประชุมแบบไม่เป็นทางการ เช่น สภากาแฟ รับประทานอาหารว่างแล้วคุยกันปรึกษาหารือกัน

๑.๒.๔ เลือกหรือคัดเลือกความคิด เป็นการพิจารณาความคิดที่ได้จากการระดมสมอง โดยต้องไม่ใช่ความคิดเห็นของผู้นำเพียงคนเดียวหรือของคนใดคนเดียวในสมาชิก แต่เกิดขึ้นจากการระดมสมองโดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ ของการทำงานซึ่งผู้นำและสมาชิกในทีมเห็นว่าดีที่สุด

๑.๒.๕ กำหนดเป็นแผนปฏิบัติงาน เป็นการวางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ให้สมาชิกของทีมทุกคนรับทราบแผนงานตรงกันว่า ใครมีหน้าที่อะไร ที่ไหน เมื่อใด ผู้นำจะต้องแน่ใจว่าสมาชิกของทีมทุกคนเข้าใจ แต่ละคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้าง

๑.๒.๖ การดำเนินงานตามแผน เป็นการดำเนินงานตามแผน ขั้นตอน หรือกิจกรรมที่สมาชิกได้กำหนดรายละเอียดของงานร่วมกัน

๑.๒.๗ การประเมินผล เป็นการสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของการทำงาน คุณภาพของงาน ปัญหาอุปสรรค แนวทางการแก้ปัญหา และปัจจัยสู่ความสำเร็จ โดยทำการสรุปเป็นบทเรียนที่ดีและบทเรียนแห่งความผิดพลาด ควรดำเนินการประเมินผลแบบ ๒ ด้าน คือประเมินผลลัพท์ของงาน (Out put) และ ประเมินผลกระทบของงาน (Out come) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานอื่นๆ ต่อไป

๒. การคิดเชิงรุก

การคิดเชิงรุก เป็นการคิดไปข้างหน้าอย่างละเอียด รอบคอบ รับผิดชอบต่อตนเอง โดยสามารถที่จะเลือกตอบสนองต่อแรงกระตุ้นภายนอกในลักษณะที่นอกเหนือจากการสั่งการ/แผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน ในมุมมองและคุณค่าของตนเองที่ไม่ยอมตกอยู่ภายใต้อิทธิพลสิ่งแวดล้อมรอบข้าง และสถานการณ์ภายนอกที่บีบบังคับ รวมไปถึงการคิดอย่างมีสติไม่จมอยู่กับปัญหา และตอบสนองเหตุการณ์ด้วยสติ คนที่มีการคิดเชิงรุกจึงสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากจะมีการคิดวางแผนล่วงหน้าและจัดการสิ่งต่างๆ ด้วยวิจารณญาณ รอบคอบ ทำให้ไม่ค่อยมีความผิดพลาด เพราะจะคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่และตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

๒.๑ ลักษณะสำคัญสำหรับการคิดเชิงรุก เป็นการคิดเพื่อทำงานที่มีเป้าหมายสู่อนาคต การทำงานโดยการคิดเชิงรุกต้องอาศัยข้อมูลข่าวสาร หรือประสบการณ์ที่ได้รับมาจากอดีตและที่กำลังประสบอยู่ในปัจจุบัน โดยกรอบการคิดจะเน้นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต เน้นพันธกิจที่ดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว คุ้มค่าและมีคุณภาพ โดยศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (๒๕๔๘) ได้กล่าวว่า การคิดเชิงรุกจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมของการทำงานเชิงรุก คือ มีอิสรภาพในการเลือกและตอบสนองพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง โดยมีความเชื่อมั่นในคุณค่า ๔ ประการ คือ

๒.๑.๑ การรู้จักตนเอง (self-awareness) ตัดสินใจเลือกที่จะทำให้สิ่งที่มีอิทธิพลต่อตัวเรา

๒.๑.๒ จินตนาการ (imagination) สามารถคาดเหตุกาณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

๒.๑.๓ มีวิจารณญาณ (conscious) ตระหนักรู้อยู่ในใจสิ่งใดถูกหรือผิด มีวินัยควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้ อีกทั้งมีความคิดและการกระทำที่สอดคล้องกัน

๒.๑.๔ ความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ (independent will) เลือกกระทำสิ่งใดตามที่ตนเองตระหนักโดยไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมรอบข้าง

๒.๒ องค์ประกอบของการคิดเชิงรุก

๒.๒.๑ มีการวางแผนล่วงหน้า โดยการกำหนดกรอบการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยการวางแผนล่วงหน้านั้นจะมีส่วนในการลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงานมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้สมาชิกในองค์กรรู้ขอบข่ายหน้าที่ของตนเองไม่เกิดการซ้ำซ้อนของการทำงาน และยังช่วยให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็วอีกด้วย

๒.๒.๒ บริหารจัดการด้วยวิจารณญาณ ด้วยความรอบคอบ โดยวิธีจัดลำดับความสำคัญของงานหรือภารกิจต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันระหว่างแผนการดำเนินงานและเวลาที่เหลืออยู่

๒.๒.๓ สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่ โดยเป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้น อย่างสมเหตุสมผล วิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตที่จะส่งผลไปยังอนาคต เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในทุกรูปแบบ รวมไปถึงไม่ประเมินสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นต่ำ หรือสูงจนเกินไป จะต้องให้ความสำคัญกับภาพที่คาดการณ์ขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ในการวางแผนป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๒.๓ คุณสมบัติของผู้คิดเชิงรุก

ศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (๒๕๔๘) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้คิดเชิงรุกว่าควรมีทักษะและคุณสมบัติ ดังนี้

๒.๓.๑ คาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า (foreseen) คือ มองเห็นภาพในอดีต ปัจจุบัน และคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เช่น มองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต หากปัจจุบันยังเกิดปัญหาเดิมอีกและคาดการณ์ว่าปัญหานี้จะทวีความรุนแรงหรือเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบอื่นๆ โดยไม่ประเมินสถานการณ์ต่ำหรือสูงเกินจริง เพื่อวางแผนป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

๒.๓.๒ มีทักษะการวิเคราะห์ปัญหาได้ดี (analytical skill) เลือกได้ว่าปัญหาใดมีแนวโน้มวิกฤตในอนาคต พร้อมทั้งวิเคราะห์สาเหตุ และอุปสรรคของปัญหา

๒.๓.๓ รู้จักองค์กร (organization awareness) ต้องรู้จักองค์กรทั้ง ๔ ด้าน คือ เป้าหมายขององค์กร พฤติกรรมของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการบริหารงานขององค์กร ซึ่งการเข้าใจองค์กร

ทั้ง ๔ ด้าน เป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้สามารถเลือกวางแผนกลยุทธ์และวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับกลุ่มบุคคล

๒.๓.๔ มีเทคนิคการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ (presentation skill) มีทักษะการถ่ายทอดความคิดที่วางแผนไว้ให้ผู้บริหารเข้าใจ และยินดีสนับสนุน ผู้บังคับบัญชาเข้าใจและปฏิบัติงานได้ตามแผนได้ถูกต้อง

๒.๓.๕ มีบุคลิกที่น่าเชื่อถือ (creditability) มีความเป็นผู้นำกลยุทธ์ หรือเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (change agent) ได้ดีในองค์กรนั้น สิ่งสำคัญ คือ ได้รับการยอมรับ และความน่าเชื่อถือจากบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กร เพราะมีส่วนทำให้บุคลากรทุกคนยินดีให้ความร่วมมือและเปลี่ยนแปลงตาม

ตอนที่ ๑.๒ หลักการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาแบบมุ่งสมรรถนะ เป็นการพัฒนาที่ผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อดึงศักยภาพและความสามารถที่ซ่อนอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา มาใช้เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ในกระบวนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาแบบมุ่งสมรรถนะ โดยสุทัศน์ นำพูลสุขสันต์ (๒๕๔๖) ได้กล่าวถึง การพัฒนาแบบมุ่งสมรรถนะในภาพรวม ได้แก่ การพัฒนาความรู้ (knowledge) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” การพัฒนาทักษะ (skill) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” และการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงปรารถนา (attributes) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น”

เรื่องที่ ๑.๒.๑ หลักการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาแบบมุ่งสมรรถนะ

ความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นของข้าราชการพลเรือน ที่จะบอกถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร โดยกำหนดให้ข้าราชการทุกตำแหน่ง ทุกประเภท และทุกระดับ ต้องมีสมรรถนะตามมาตรฐานที่กำหนด คือ สมรรถนะหลัก มี ๕ ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริหารที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ต้องมีสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างน้อย ๓ ด้าน สำหรับ นักส่งเสริมการเกษตร ต้องมีสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ๓ ด้าน ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ ความเข้าใจผู้อื่น และการดำเนินงานเชิงรุก

๑. ความหมายของการพัฒนาแบบมุ่งสมรรถนะ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (๒๕๔๖ : ๓๓) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (๒๕๔๖ : ๒๗) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะ พฤติกรรมแต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัยส่วนลึกของตนด้วย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (๒๕๔๖ : ๕) ได้กำหนดนิยามความหมายของสมรรถนะ (competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ

คุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริหารที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องค้นคว้าหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วย การให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกมาในการปฏิบัติงาน โดยมาจากความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ และทักษะต่างๆ มาประกอบกัน และส่งผลให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และโดดเด่นในองค์กร

๒. แนวทางการพัฒนาแบบมุ่งสมรรถนะ

ชัชวาลย์ ทัตศิวัช (๒๕๕๒) ได้กล่าวว่า การพัฒนาแบบมุ่งสมรรถนะเป็นเรื่องที่กำลังได้รับความสนใจจากคนหลายระดับในองค์การ เพราะเป็นแนวคิดใหม่ที่เข้ามามีบทบาทต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะเป็นแนวคิดทางจิตวิทยาที่เห็นว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับระดับสติปัญญาของบุคคลเท่านั้น แต่จะเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล เช่น แรงจูงใจ อุปนิสัย ทัศนคติ หรือวุฒิภาวะทางอารมณ์ แนวคิดเรื่องสมรรถนะจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในกิจกรรมของการบริหารงานบุคคล นับตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทน โดยสำนักงาน ก.พ. ได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะเข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบ จำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ ซึ่งมีผลการศึกษาสนับสนุนว่า เมื่อนำโมเดลสมรรถนะ (competency model) มาใช้ในองค์การแล้ว จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยได้กำหนดต้นแบบสมรรถนะ (competency model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะ (competency) ให้ภาคราชการพลเรือนโดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบไปด้วย สมรรถนะ ๒ ส่วน คือ (๑) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน และ (๒) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน โดยสมรรถนะหลัก (core competency) เป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบกำหนดขึ้น เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ ๕ สมรรถนะ คือ (๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) (๒) การบริการที่ดี (service mind) (๓) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) (๔) จริยธรรม (integrity) และ (๕) ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) โดยสมรรถนะประจำกลุ่มงาน เป็นสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะ สำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๓ สมรรถนะ ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี ๕ สมรรถนะ

๒.๑ สมรรถนะหลัก ๕ ด้าน มาตรา ๔๘ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ ได้กำหนดสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก

ความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร ซึ่งจะมีสมรรถนะหลัก ๕ ด้าน (ตามหนังสือสำนักงาน กพ. ที่ นร.๑๐๐๘/ว ๒๗ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๕๒) คือ

๒.๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) เป็นความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน

๒.๑.๒ บริการที่ดี (service mind) เป็นความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการ ให้การบริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๒.๑.๓ สั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) เป็นความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

๒.๑.๔ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (integrity) เป็นการดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

๒.๑.๕ การทำงานเป็นทีม (teamwork) เป็นความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีมหน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะเป็นหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

อาจกล่าวได้ว่าสมรรถนะ ๕ ด้าน ตามที่ได้กล่าวมานั้น เป็นคุณลักษณะพึงประสงค์ที่ข้าราชการพลเรือนทุกคนต้องมี เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่หน่วยงาน โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร

๒.๒ การพัฒนาแบบมุ่งสมรรถนะนักส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร (๒๕๕๕) ได้จัดทำมาตรฐานความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของสายงานหลักของกรมส่งเสริมการเกษตร เพื่อเป็นต้นแบบให้กับสายงานอื่น รวมทั้งได้กำหนดทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการทุกตำแหน่งในกรมส่งเสริมการเกษตรเพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมต่อไป โดยสมรรถนะหลักของนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรประกอบด้วย ๓ สมรรถนะ ดังนี้

๒.๒.๑ การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) เป็นการทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบเปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถจัดลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

๒.๒.๒ ความเข้าใจผู้อื่น (interpersonal understanding) เป็นความสามารถ ในการรับฟังและเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝง ความคิด ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย

๒.๒.๓ การดำเนินงานเชิงรุก (proactiveness) เป็นการเล็งปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้น โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และอย่างไม่ย่อท้อ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหาหรือสร้างโอกาสด้วย

๒.๓ การพัฒนาความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

จากสมรรถนะหลักของนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร ๓ สมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้นนั้น การกำหนดความรู้ความสามารถในภาพรวมของตำแหน่งในกรมส่งเสริมการเกษตร จำนวน ๒๙ สายงาน โดยมีสายงานที่ปฏิบัติภารกิจหลักของกรมและเป็นอัตรากำลังส่วนใหญ่ จำนวน ๔ สายงาน คือ สายงานนักวิชาการเกษตร นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร เจ้าพนักงานการเกษตร และเจ้าพนักงานเคหกิจเกษตร จึงเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักที่กรมส่งเสริมการเกษตรดำเนินการจัดทำมาตรฐานความรู้ความสามารถของสายงานดังกล่าว เพื่อให้ข้าราชการได้พัฒนาความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งให้ตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ กรมส่งเสริมการเกษตร (๒๕๕๕) ได้กำหนดในภาพรวมแล้วนักส่งเสริมการเกษตรต้องได้รับการพัฒนาความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน จำนวน ๖ เรื่อง ดังนี้

๒.๓.๑ การจัดกระบวนการเรียนรู้ หมายถึง ความรู้ในการจัดการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอาชีพแก่เกษตรกร ซึ่งเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรมีหน้าที่ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาให้เกษตรกรสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ วางแผนในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาดำเนินการตามแผน รวมถึงการประเมินผลเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและพัฒนาได้ด้วยตนเองอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรต้องมีความรู้ความสามารถในการเป็นวิทยากรกระบวนการ สามารถกำหนดเป้าหมายและออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และจัดการเรียนรู้โดยสามารถใช้เทคนิควิธีการและเครื่องมือเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเกษตรกรได้ และประเมินผลการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา

๒.๓.๒ การพัฒนาองค์กรเกษตรกร วิสาหกิจชุมชนและเครือข่าย หมายถึง ความรู้ความสามารถในเรื่องกระบวนการพัฒนาองค์กรเกษตรกร วิสาหกิจชุมชนและเครือข่าย การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและสถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการศึกษาวิจัยแบบมีส่วนร่วม โดยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรจะต้องทำหน้าที่ในการจัดเวทีเรียนรู้ เป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา สนับสนุนความรู้ทางวิชาการ ประสานงานทุกภาคส่วน อำนวยความสะดวกและกระตุ้นให้องค์กรเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน และเครือข่ายให้เกิดการเรียนรู้ สามารถกำหนดแผนพัฒนาและดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อองค์กรเกษตรกร วิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายมีความเข้มแข็ง และพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

๒.๓.๓ การจัดทำแผนพัฒนาการเกษตรแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การจัดทำแผนโดยเกษตรกรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมดำเนินการในทุกขั้นตอนของการวางแผน ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและสถานการณ์ การกำหนดกรอบทิศทางหรือจุดมุ่งเน้น การกำหนดกลยุทธ์หรือวิธีการ การจัดทำแผนปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดแนวทางในการติดตามประเมินผล โดยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรต้องทำหน้าที่ในการจัดเวที เป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา ประสานงานผู้เกี่ยวข้อง อำนวยความสะดวก สนับสนุนความรู้และวิชาการในการจัดทำแผน เพื่อให้ได้แผนพัฒนาการเกษตรที่มีคุณภาพ สามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของพื้นที่ได้อย่างแท้จริง

๒.๓.๔ การถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร หมายถึง ความรู้ความสามารถในกระบวนการถ่ายทอดความรู้และหลักการส่งเสริมการเกษตร เพื่อนำเทคโนโลยีการเกษตรไปส่งเสริม ให้เกษตรกรเกิดการเรียนรู้ ทั้งในประเด็นที่เป็นองค์ความรู้ หรือประสบการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งการฝึกทักษะการใช้องค์

ความรู้จนเกิดความชำนาญ สามารถนำองค์ความรู้ไปใช้ปฏิบัติให้เกิดประโยชน์กับการพัฒนาอาชีพการเกษตรต่อไป

๒.๓.๕ การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการเกษตร หมายถึง ความรู้ความสามารถในการทำความเข้าใจกับสถานการณ์และประเด็นปัญหาด้านการเกษตร และสามารถวิเคราะห์เหตุปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบด้านการเกษตร เพื่อคาดคะเนแนวโน้มสถานการณ์ และสามารถอธิบายสถานการณ์นั้นด้วยความสัมพันธ์เชิงเหตุผล เพื่อการตัดสินใจวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ ในการส่งเสริมและถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตการเกษตรได้

๒.๓.๖ การส่งเสริมเคหกิจเกษตร หมายถึง ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาครอบครัวเกษตรกร ประกอบด้วย การผลิตอาหารที่มีคุณค่า โภชนาการ การถนอมอาหาร การแปรรูปผลผลิตการเกษตร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การจัดการบ้านเรือน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมและที่ทางการทำงาน โดยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรต้องมีความรู้ สามารถเป็นวิทยากรแนะนำความรู้เคหกิจเกษตร แก่กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร ยุวเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน และเกษตรกร ให้เกิดการยอมรับนำไปปฏิบัติโดยผลิตอาหารที่มีคุณค่า ถนอม แปรรูปอาหารบริโภคในครอบครัว ชุมชน และสามารถจำหน่ายเป็นรายได้เสริม ตลอดจนมีการจัดการบ้านเรือน ปรับปรุงสภาพแวดล้อมและที่ทางการทำงาน เพื่อให้ครอบครัวมีสุขภาพอนามัยที่ดี มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีความมั่นคงทางด้านรายได้

เรื่องที่ ๑.๒.๒ หลักการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร

แนวทางการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (๒๕๕๕) ได้มอบนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานให้กับผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยกำหนดนโยบายเฉพาะที่สำคัญ คือ การพัฒนา “เกษตรกรไทยเป็น Smart Farmer โดยมี Smart Officer เป็นเพื่อนคู่คิด” โดยคุณสมบัติของ Smart Officer ประกอบด้วยคุณสมบัติพื้นฐาน ๖ ข้อ ดังนี้

๑. มีความรักเกษตรกรเหมือนญาติ

ประกอบด้วยคุณสมบัติบ่งชี้ คือ ความมุ่งมั่นและพร้อมที่จะให้บริการช่วยเหลือเกษตรกรในทุกๆ ด้าน โดยมีตัวอย่างพฤติกรรม เช่น มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนเองและหน่วยงานให้ดีอย่างต่อเนื่อง การแสดงความกระตือรือร้นในการให้บริการช่วยเหลือเกษตรกรที่มาติดต่อขอใช้บริการต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

๒. มีความรู้ทางวิชาการนโยบาย และการบริหารจัดการงาน/โครงการ รวมถึงเทคนิคการถ่ายทอด

ประกอบด้วยคุณสมบัติบ่งชี้ ๕ คุณสมบัติ ได้แก่

๒.๑ มีความรู้พื้นฐานและความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ สามารถถ่ายทอดให้เกษตรกรได้ โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น มีองค์ความรู้พื้นฐานทางวิชาการในระดับที่สามารถปฏิบัติงานได้ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน หรือการเคยให้ความรู้ คำแนะนำเกี่ยวกับการทำการเกษตรในสาขาต่าง ๆ กับเจ้าหน้าที่หรือเกษตรกร เป็นต้น

๒.๒ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์นโยบาย แผนพัฒนาการเกษตร รวมทั้งสามารถจัดทำแผนทางเลือกให้เกษตรกรมีกลยุทธ์ในการทำงาน โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น ความสามารถในการศึกษา

ทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย แผนพัฒนาการเกษตร หรือแผนอื่น ๆ เพื่อถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติของหน่ายงานที่สังกัดได้ หรือการเคยให้คำปรึกษา แนะนำแก่เกษตรกรในการวางแผนการทางการเกษตร ตลอดจนมีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๒.๓ มีข้อมูลพื้นที่ ชนิดและปริมาณผลผลิต เกษตรกรเป้าหมาย และศักยภาพของพื้นที่ชัดเจน โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น การมีแหล่งข้อมูลและสามารถเรียกดูข้อมูลเพื่อประกอบการวางแผนการทำงานได้ ตลอดจนมีการสำรวจและปรับปรุงข้อมูลพื้นที่ ชนิด ปริมาณผลผลิต เกษตรกรเป้าหมาย และศักยภาพของพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

๒.๔ สามารถบริหารจัดการงานในพื้นที่ที่จะบูรณาการงานให้ผู้เกี่ยวข้องมาร่วมทำงานช่วยเหลือเกษตรกร โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น เคยปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในฐานะคณะกรรมการ คณะทำงานที่กรม หรือกระทรวงเกษตรและสหกรณ์แต่งตั้งขึ้น เพื่อบูรณาการการทำงานร่วมกัน หรือเคยเป็นผู้สนับสนุน หรือผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่เพื่อดำเนินการตามนโยบายและโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาและช่วยเหลือเกษตรกร เป็นต้น

๒.๕ มีความสามารถในการสื่อสารให้เกษตรกรรู้จักวิเคราะห์การผลิตและการบริหารจัดการผลผลิต โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น เคยเป็นวิทยากรให้ความรู้กับเกษตรกรในเวทีต่าง ๆ หรือเคยให้คำปรึกษาคำแนะนำกับเกษตรกรเกี่ยวกับการวิเคราะห์การผลิต และการบริหารจัดการผลผลิต เป็นต้น

๓. สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

ประกอบด้วยคุณสมบัติบ่งชี้ ๔ คุณสมบัติ ได้แก่

๓.๑ สามารถปรับเปลี่ยนการถ่ายทอดเทคโนโลยี วิธีการส่งเสริมการเกษตรให้เข้ากับยุคสมัย โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น เคยติดต่อเกษตรกรโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่าง ๆ เช่น Internet Mobile Phone Smart Phone ตลอดจนเคยใช้สื่อชนิดต่าง ๆ ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ Internet ในการถ่ายทอดเทคโนโลยีทางการเกษตรให้กับเกษตรกร เป็นต้น

๓.๒ มีการนำเทคโนโลยีทางการสื่อสารและระบบสารสนเทศมาใช้ในการทำงานและช่วยเหลือแก้ปัญหาให้แก่เกษตรกร โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น การใช้งาน Internet ผ่านอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อสืบค้นข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงานในพื้นที่และเพิ่มพูนความรู้ และการติดต่อกับเกษตรกรเพื่อให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาให้แก่เกษตรกร โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่างๆ เช่น Internet Mobile Phone Smart Phone และการใช้ Application ต่าง ๆ เช่น LINE Facebook เป็นต้น

๓.๓ มีการนำแผนที่มาใช้ประโยชน์ในการทำงาน มีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น เคยนำแผนที่มาใช้ประกอบการวางแผนหรือการปฏิบัติงาน และเคยเรียกดูหรือใช้งานระบบแผนที่ของหน่วยงานต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน โดยใช้ Zonning by AgriMAP เป็นต้น

๓.๔ สามารถประยุกต์ความรู้มาใช้กับเกษตรกร ให้เกษตรกรเข้าใจง่าย และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น เคยนำเสนอข้อมูลหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับองค์ความรู้ แก่เกษตรกร โดยเกษตรกรแสดงความเข้าใจในสิ่งที่สำเสนอ ตลอดจนเคยติดตามผลจากการส่งเสริมการเกษตรของตนเองจากเกษตรกรที่ได้รับคำแนะนำในการทำงานจากตนเอง เป็นต้น

๔. สร้างความเข้มแข็งแก่เกษตรกรและองค์กรเกษตรกร

ประกอบด้วยคุณสมบัติบ่งชี้ ๔ คุณสมบัติ ได้แก่

๔.๑ สามารถทำให้เกษตรกรเกิดการรวมกลุ่มเป็นกลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน หรือ สหกรณ์ และเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น เคยเป็นผู้ปฏิบัติงานหรือมีส่วนในการสนับสนุนโครงการเกี่ยวกับการรวมกลุ่มของเกษตรกรเป็นกลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน หรือสหกรณ์ต่างๆ ตลอดจนเคยเป็นผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่และมีบทบาทในการส่งเสริมการรวมกลุ่มเป็นกลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน หรือสหกรณ์และเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย เป็นต้น

๔.๒ เป็นเพื่อนคู่คิด ที่ปรึกษาและมีส่วนช่วยในการพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้แก่เกษตรกร/สถาบันเกษตรกร โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น เคยให้คำปรึกษา คำแนะนำแก่เกษตรกร หรือสถาบันเกษตรกร ผ่านช่องทางต่าง ๆ เป็นต้น

๔.๓ ศึกษารูปแบบการทำฟาร์มและการรวมกลุ่มเกษตรกรเพื่อใช้เป็นแนวทางสนับสนุนการรวมกลุ่มเกษตรกร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น เคยทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ความรู้ด้านการเกษตรในประเด็นต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาเกษตรกร ตลอดจนเคยศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับการทำการเกษตรต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางสนับสนุนการพัฒนาเกษตรกรของหน่วยงาน เป็นต้น

๔.๔ เพิ่ม/สร้าง องค์ความรู้ด้านการเกษตร เพื่อให้เกษตรกรสามารถบริหารจัดการด้านการผลิตการตลาดของตนเองได้ โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น เคยนำเสนอผลการศึกษาเกี่ยวกับองค์ความรู้ด้านการเกษตรในการประชุมวิชาการต่าง ๆ ตลอดจนเคยเป็นผู้ปฏิบัติงานและมีส่วนให้การสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ด้านการเกษตรเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นต้น

๕. มุ่งนำเกษตรกรสู่ green economy และ zero waste agriculture

ประกอบด้วย คุณสมบัติบ่งชี้ ๕ คุณสมบัติ ได้แก่

๕.๑ มีการให้บริการตรวจวิเคราะห์ ดิน ปุ๋ย น้ำ โรคและแมลงศัตรูพืช ศัตรูสัตว์ ฯลฯ แก่เกษตรกร โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น เคยเป็นผู้ปฏิบัติงานหรือมีส่วนในการสนับสนุนการให้บริการวิเคราะห์ดิน ปุ๋ย น้ำ โรคและแมลงศัตรูพืช ศัตรูสัตว์ เป็นต้น

๕.๒ สร้างจิตสำนึกให้เกษตรกรในการอนุรักษ์ และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น เคยเป็นผู้ปฏิบัติงานหรือมีส่วนให้การสนับสนุนกิจกรรมหรือโครงการเกี่ยวกับการสร้างจิตสำนึกให้แก่เกษตรกรในการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ตลอดจนเคยให้คำปรึกษา คำแนะนำกับเกษตรกรเกี่ยวกับการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน เป็นต้น

๕.๓ สามารถส่งเสริมให้เกษตรกรลดใช้สารเคมี และหากมีการใช้ควรใช้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น เคยเป็นผู้ปฏิบัติงานหรือมีส่วนให้การสนับสนุนกิจกรรมหรือโครงการเกี่ยวกับการลดใช้สารเคมี และใช้สารเคมีอย่างถูกต้องเหมาะสม ตลอดจนได้มีการติดตามผลจากการส่งเสริมให้เกษตรกรลดการใช้สารเคมีและการใช้สารเคมีอย่างถูกต้องเหมาะสมจากการที่เกษตรกรได้รับคำแนะนำจากตนเอง เป็นต้น

๕.๔ สามารถส่งเสริมให้เกษตรกรมีการหมุนเวียน นำวัสดุเหลือใช้ในฟาร์มมาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น เคยเป็นผู้ปฏิบัติงานหรือมีส่วนในการสนับสนุนตลอดจนติดตามผลจากการส่งเสริมเกษตรกรในกิจกรรมหรือโครงการเกี่ยวกับการหมุนเวียน นำวัสดุเหลือใช้ในฟาร์มมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นต้น

๕.๕ ศึกษาวิจัย เพื่อเสนอแนะแนวทางพัฒนาการเกษตร รวมทั้งพัฒนาเกษตรกรให้สามารถประยุกต์ใช้สารสนเทศเศรษฐกิจการเกษตรสู่การเกษตรคาร์บอนต่ำ พฤติกรรมตัวอย่าง เช่น เคยทำการศึกษาวิจัยเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการเกษตรในประเด็นต่างๆ เพื่อให้เกษตรกรสามารถประยุกต์ใช้สารสนเทศ เศรษฐกิจการเกษตรสู่การเกษตรคาร์บอนต่ำ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการเกษตรในเวทีต่าง ๆ เป็นต้น

๖. มีความภาคภูมิใจในองค์กร และความเป็นข้าราชการ

ประกอบด้วยคุณสมบัติบ่งชี้ ๒ คุณสมบัติ ได้แก่

๖.๑ สามารถพัฒนาเกษตรกรให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น ผลการพัฒนาเกษตรกรในพื้นที่ และผลการดำเนินงานของภารกิจที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรของหน่วยงานต้นสังกัดของเจ้าหน้าที่ผู้รับการประเมินเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นต้น

๖.๒ มีความมุ่งมั่น/รับผิดชอบต่อหน้าที่เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นและมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เป็นต้น

บทที่ ๒
กระบวนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

๑.นางสาวกมลวรรณ บางขาม
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง
กรมส่งเสริมการเกษตร
๒.นางสาวธัญญา พนมกิจเจริญพร
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กรมส่งเสริมการเกษตร

บทที่ ๒
กระบวนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญทางการบริหารที่มีความสำคัญต่อองค์การในการขับเคลื่อนงานต่าง ๆ ให้บรรลุผลตามเป้าหมาย การพัฒนาบุคลากรให้เป็นกำลังคนที่มีคุณภาพ มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์การขับเคลื่อนภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากรให้สอดรับกับยุทธศาสตร์ นโยบาย และสมรรถนะขององค์กร ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้และทักษะในการทำงาน ผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญโดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเองเพื่อเป็นคนดี คนเก่ง ในการทำงาน รักษาไว้ให้อยู่กับองค์กรได้นานและส่งเสริมให้ทำงานได้เต็มศักยภาพ ซึ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น ๔ ขั้นตอน ได้แก่ ๑) การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล หรือหาปัญหาที่ต้องแก้ไข ๒) การวางแผนพัฒนาบุคลากร ๓) การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และ ๔) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ดังนั้นเมื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา จึงประยุกต์กระบวนการแบ่งเป็น ๓ ตอนหลัก ได้แก่ ตอนที่ ๑ ขั้นตอนก่อนดำเนินการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ตอนที่ ๒ ขั้นตอนดำเนินการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และตอนที่ ๓ ขั้นตอนหลังดำเนินการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

ตอนที่ ๒.๑ ขั้นตอนก่อนดำเนินการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

เรื่องที่ ๒.๑.๑ การวิเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชา

การวิเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ทราบถึงศักยภาพหรือขีดสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำมากำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาได้อย่างถูกต้อง โดยผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาระหน้าที่ เป้าหมายงาน เพื่อจะได้นำข้อมูลมาประเมิน จำแนกและจัดลำดับชั้นในการดูแลและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าก็คือ คนที่ออกความคิด ใช้ความคิด สติปัญญา และมีความรับผิดชอบเพื่อนำผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง ให้ก้าวเดินไปพร้อมกัน เป็นหลักแห่งความมั่นคงและความมั่นใจให้กับลูกน้อง ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องก็คือ ผู้ที่ได้รับการดูแลให้เป็นคนที่มีจิตใจโอบอ้อมอารีแก่บุคคลอื่น มีความสง่าเปิดเผยพร้อมที่จะก้าวขึ้นสู่ความเป็นหัวหน้า หัวหน้าจึงควรดูแล เอาใจใส่ มอบหมายหน้าที่และนำพาลูกน้องไปในทางที่ดีทั้งด้านความประพฤติ การปฏิบัติและความรู้ความสามารถ บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่พึงกระทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจึงต้องตรึกตรองพิจารณาข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลส่วนบุคคล นิสัยใจคอ และอื่น ๆ เพื่อจะได้ทราบสาเหตุ และให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือได้ถูกต้อง ได้แก่ ลูกน้องที่ขัดคำสั่ง หรือลูกน้องที่ดื้อรั้น หรือลูกน้องที่บิดเบือน ทั้งนี้ก็เพื่อหัวหน้าจะได้แก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง และลูกน้องสามารถปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายให้เกิดความสมบูรณ์ได้ เช่น การพัฒนาลูกน้องเพื่อส่งเสริมความเก่งให้กับตัวลูกน้องเอง และการพัฒนาลูกน้อง เพื่อแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นกับการทำงานของลูกน้องเอง ดังนั้น เนื้อหาที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย แนวทางการประเมิน ผู้ใต้บังคับบัญชา และการจำแนกคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ก็เพื่อทำให้สามารถเลือกใช้หรือพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมได้ดี

ยิ่งขึ้น ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหมายถึงการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับจากผู้รับการประเมิน โดยเฉพาะเครื่องมือที่สำนักงาน ก.พ. นำมาให้ส่วนราชการใช้มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. แนวทางการประเมินสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ.

การประเมินสมรรถนะข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. มีขั้นตอน ดังนี้

๑.๑ เริ่มต้นรอบการประเมิน โดยผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ร่วมกันศึกษารายละเอียดพจนานุกรมสมรรถนะ กำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวังตามมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนด และระดับความสำคัญ โดยให้ระบุไว้ในเอกสารข้อตกลงการปฏิบัติราชการ

๑.๒ ในระหว่างรอบการประเมิน ผู้ประเมินหมั่นสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ในบังคับบัญชาที่แสดงออกเป็นประจำ และทำการบันทึกไว้เป็นหลักฐาน

๑.๓ เมื่อสิ้นรอบการประเมิน ผู้ประเมินพิจารณาคุณลักษณะของผู้รับการประเมินตามมาตรฐานสมรรถนะในระดับที่คาดหวังว่าผู้รับการประเมินมีสมรรถนะตรงตามระดับที่คาดหวังในช่วงใดของมาตรการประเมินสมรรถนะที่กำหนดค่าคะแนนเป็น ๕ ระดับ ตามลักษณะพฤติกรรมการปฏิบัติราชการที่ควรเปลี่ยนแปลงไปตามระดับการพัฒนา

๑.๔ บันทึกคะแนนลงในแบบฟอร์มที่กำหนด และทำการคำนวณผลประเมินสมรรถนะ

๑.๕ บันทึกความเห็นและรายละเอียดแนวทางการพัฒนาของผู้รับการประเมิน โดยการหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน เพื่อประกอบการประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผลการประเมินสมรรถนะอาจนำไปจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคลด้วย มีตัวอย่างแบบบันทึกพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ดังนี้

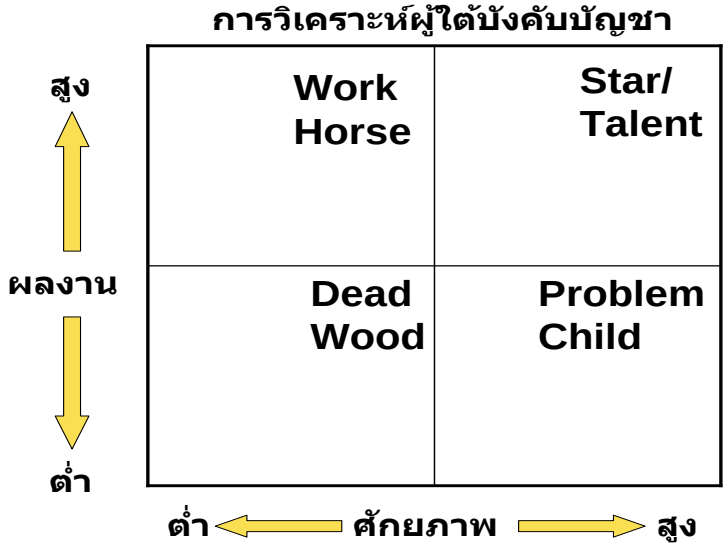
ตารางที่ ๑ แบบบันทึกพฤติกรรมการปฏิบัติราชการในระหว่างรอบการประเมิน

แบบบันทึกพฤติกรรมการปฏิบัติราชการในระหว่างรอบการประเมิน		
สมรรถนะ	**พฤติกรรมที่สังเกตเห็น**	
	พฤติกรรมที่ไม่ดี	**พฤติกรรมที่ดี**
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ตรงต่อเวลา รับผิดชอบ ละเอียดรอบคอบ ขยัน ตั้งใจทำงาน)		
๒. การบริการที่ดี (เต็มใจให้บริการ ให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้)		
๓. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (ขวนขวายหาความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในงาน)		
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (ทำงานซื่อสัตย์ โปร่งใส ยึดมั่นในหลักการ)		
๕. การทำงานเป็นทีม (ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานของกลุ่มประสบความสำเร็จ)		

ที่มา : กรมส่งเสริมการเกษตร, ๒๕๕๕.

๒. การจำแนกคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา

เครื่องมือที่ผู้บังคับบัญชาสามารถนำมาใช้จำแนกลูกน้องที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาของตนเพื่อสามารถบริหารผลงานและกำหนดแผนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างตรงเป้าหมาย คือ การใช้ตารางวิเคราะห์คุณลักษณะหรือศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยนำผลการประเมิน ผลการปฏิบัติราชการ (ผลสัมฤทธิ์ของงาน) กับผลการประเมินสมรรถนะ (พฤติกรรมการทำงาน) ที่ทางสำนักงาน ก.พ. กำหนดให้มีการประเมินปีละ ๒ รอบ มาใส่ลงในตารางก็จะพบว่าลูกน้องจัดอยู่ในกลุ่มใดรายละเอียดตามตารางวิเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้



ภาพที่ ๑ แสดงการจำแนกคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา

ที่มา : ประคัลภ์ ปัณฑพลางกูร, ๒๕๕๕.

กลุ่มที่ ๑ ไม้ตายซาก (dead wood) เป็นลูกน้องที่มีผลงานและศักยภาพต่ำเป็นบุคคลที่องค์การพบว่าลูกน้องประเภทนี้ไม่สามารถผลิตผลงานที่มอบหมายในปัจจุบันได้ตามเกณฑ์ที่หัวหน้างานต้องการ *เป็นพวกที่ทำงานล่าช้ามาก ทำงานผิดพลาดอยู่บ่อยครั้ง* รวมถึงเป็นบุคคลที่ไม่มีแววของการเป็นหัวหน้างานหรือผู้นำ ไม่ชอบคิดหรือตัดสินปัญหาที่เกิดขึ้น ปล่อยให้ปัญหาเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานเท่านั้น เป็นบุคคลที่มีทัศนคติไม่ดี มองโลกในแง่ร้าย ชอบพูดถึงองค์การและบุคคลอื่นในทางลบเสมอ

กลุ่มที่ ๒ เด็กมีปัญหา (problem child) เป็นลูกน้องที่ชอบคิด ชอบวิจารณ์ หรือ พวกเก่งแต่ไม่ทำ เป็นบุคคลที่มีผลงานต่ำ บางองค์การเปรียบลูกน้องกลุ่มนี้ว่า *เป็นพวกเด็กมีปัญหาที่วัน ๆ ชอบติหรือป่วนคนอื่นไปทั่ว* ในขณะที่ตนเองก็ไม่สามารถสร้างผลงานให้ได้ตามมาตรฐานที่หัวหน้างานต้องการ

กลุ่มที่ ๓ ม้าทำงาน (work horse) เป็นลูกน้องที่ขยันทำงานแต่ไม่ชอบคิด ไม่ชอบวางแผนหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเป็นบุคคลที่มีผลงานสูง ศักยภาพต่ำ บางองค์การเรียกคนกลุ่ม นี้ว่า *มดงานหรือม้าทำงาน* ซึ่งเป็นคนที่ขยันทำงานมาก โดยเฉพาะกับงานที่หัวหน้างานมอบหมายอย่างเป็นขั้นตอน

แบบละเอียด เพราะถ้าหัวหน้างานมอบหมายงานโดยขาดการชี้แนะขั้นตอนงานที่ละเอียดแล้ว ผลงานอาจไม่เกิดขึ้นเพราะคนกลุ่มนี้ไม่ชอบคิดหรือไม่รู้ว่าจะทำอย่างไรให้งานที่มอบหมายประสบผลสำเร็จ

กลุ่มที่ ๔ ดาวเด่น (star) เป็นกลุ่มคนที่องค์การปรารถนามากที่สุด เป็นพวกที่มีผลงานสูงและศักยภาพสูง พบว่าคนกลุ่มนี้จะมีผลงานที่โดดเด่นกว่าลูกน้อง ๓ ประเภทแรก ประมาณ ๒-๖ เท่า บางองค์การเรียกคนกลุ่มนี้ว่า *มนุษย์ทองคำ หรือกลุ่มเพชร ทับทิม* จะเห็นได้ว่าคนกลุ่มนี้มักจะสร้างผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานที่หัวหน้างานกำหนด อีกทั้งยังเป็นคนที่ชอบคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับองค์การได้

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า ถ้าผู้บังคับบัญชาวิเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น รู้ว่าลูกน้องของตนเองแต่ละคนเป็นลูกน้องที่อยู่ในกลุ่มไหนบ้าง ก็จะทำให้เกิดความเข้าใจ สามารถดำเนินงานส่งเสริมการเกษตรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์กรและอยู่ร่วมกันด้วยความสุข

เรื่องที่ ๒.๑.๒ วิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

การพัฒนาบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชามีด้วยกันหลายวิธี ผู้บังคับบัญชาสามารถศึกษาเรียนรู้และคัดเลือก เพื่อนำมาใช้พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะทำงาน การเป็นพี่เลี้ยง การเพิ่มคุณค่าในงาน การเพิ่มปริมาณ การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การติดตาม/สังเกต การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน การดูงานนอกสถานที่ การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ และการให้ทุนการศึกษา ซึ่งแต่ละวิธีการจะมีลักษณะสำคัญ โดยอาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์ (๒๕๕๒) กล่าวไว้ดังนี้

๑. การสอนงาน (coaching)

การสอนงาน เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน โดยไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในภาคสนามเท่านั้น อาจจะเป็นการสอนงานนอกภาคสนาม โดยส่วนใหญ่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง จะทำหน้าที่เป็นผู้สอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

๒. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (on the job training)

การฝึกอบรมในขณะทำงาน เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เน้นการฝึกอบรมในภาคสนาม ฝึกปฏิบัติจริง โดย มีผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประกบเพื่ออธิบายและชี้แนะ ซึ่งวิธีการนี้จะเกิดประโยชน์ถ้าใช้คู่กับการสอนงาน

๓. การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring)

การเป็นพี่เลี้ยง เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์การ ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับการคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ

๔. การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment)

การเพิ่มคุณค่าในงาน เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิม เนื่องจากเป็นงานที่แตกต่างจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติ ทั้งนี้ก็เพื่อให้บุคลากรทำงานที่มีคุณค่า จะได้เกิดความภาคภูมิใจ

๕. การเพิ่มปริมาณ (job enlargement)

การเพิ่มปริมาณ เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เน้นการมอบหมายงานที่มีจำนวนมากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติ หรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ แต่งานที่ได้รับมอบหมายให้ทำนั้นไม่ยาก หรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก

๖. การมอบหมายงาน (delegation)

การมอบหมายงาน เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เน้นการกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นงานประจำที่ไม่ใช่งานเชิงนโยบาย หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาก็จะประเมินผลงานที่เกิดขึ้น

๗. การหมุนเวียนงาน (job rotation)

การหมุนเวียนงาน เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เน้นให้บุคลากรได้หมุนเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อให้ได้เรียนรู้งานตามระยะเวลาตามที่กำหนด ซึ่งส่วนใหญ่มักจะใช้เป็นวิธีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่จะปรับตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น

๘. การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)

การให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำ เมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบหรืองานที่ตนเองปฏิบัติ โดยหัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทางเคล็ดลับ และวิธีการเพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้

๙. การติดตาม/สังเกต (job shadowing)

การติดตาม/สังเกต เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้จากการเลียนแบบและติดตามหัวหน้างาน หรือผู้รู้ในงานนั้นๆ เป็นวิธีการที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกต ติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน และสรุปเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของตนเอง

๑๐. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self learning)

การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เน้นการฝึกฝน ฝึกปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้/ช่องทางการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น อ่านหนังสือ ค้นคว้าข้อมูลผ่าน internet และเรียนรู้จาก e–Learning เป็นต้น

๑๑. การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (in-house instructor)

การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด รักการสอน และมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคลากรเหล่านี้เป็นวิทยากรภายในองค์การ เพื่อทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรตามที่ได้รับเชิญ เป็นต้น

๑๒. การดูงานนอกสถานที่ (site visit)

การดูงานนอกสถานที่ เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เน้นการดูระบบงาน กระบวนการทำงาน และขั้นตอนของงานจากองค์การที่เป็นตัวอย่าง (best practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิดและหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ อันนำไปสู่การปรับใช้ในการทำงานของตนเองและองค์การต่อไป

๑๓. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (counterpart)

การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ เป็นการฝึกงานภายนอกสถานที่ หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานให้กับบุคลากรของหน่วยงานตนเองภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด หรือตามเนื้องาน/องค์ความรู้ที่จำเป็นจะต้องนำมาใช้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

๑๔. การให้ทุนการศึกษา (scholarship)

การให้ทุนการศึกษา เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เน้นให้ความรู้แก่บุคลากรโดยการให้ทุนการศึกษา เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น เช่น ส่งไปศึกษาเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้นหรือเฉพาะสาขา การส่งไปฝึกอบรม และศึกษาดูงานต่าง ๆ เป็นต้น

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธีการขึ้นอยู่กับผลการวิเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะนิสัยและพฤติกรรม และงานที่ต้องรับผิดชอบหรือปฏิบัติ โดยผู้บังคับบัญชาจะมีความสำคัญในการสนับสนุน ดูแลและช่วยเหลือเกื้อกูลให้เกิดการเรียนรู้ได้

เรื่องที่ ๒.๑.๓ การทำแผนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ มีเครื่องมือที่นิยมใช้กำหนดแนวทางและวิธีการพัฒนาบุคคลอย่างมีแบบแผนและกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ใช้ในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล ก็คือ แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น ช่วยให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามความต้องการของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงาน ดังนั้น เนื้อหาที่เกี่ยวกับการทำแผนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย บุคคลที่เกี่ยวข้อง และขั้นตอนการทำแผน มีรายละเอียด ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

แผนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแผนรายบุคคลที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาจุดอ่อน และสร้างจุดแข็งในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร มีวัตถุประสงค์หลัก ดังนี้

๑.๑ เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ โดยการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการพูดคุยกันถึงการกำหนดแผนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นกระบวนการที่พัฒนาจุดอ่อนและสร้างจุดแข็งในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

๑.๒ เป็นวิธีการสำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรรายบุคคลให้มีการสอดรับกับความต้องการของหน่วยงาน แผนพัฒนารายบุคคลที่ดีจะต้องเป็นแผนที่เพิ่มระดับความสามารถในการทำงาน และช่วยให้บุคลากรผู้นั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนเองกำหนด

๑.๓ เป็นแผนที่จัดทำขึ้นบนพื้นฐานของสมรรถนะ ที่หน่วยงานคาดหวังของตำแหน่งงานเมื่อเปรียบเทียบกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานจริงของบุคลากรผู้นั้น โดยกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร เช่น การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การให้คำปรึกษาแนะนำ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเป็นพี่เลี้ยงในการทำงาน เป็นต้น

๑.๔ เป็นระบบที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน มีการทบทวน สามารถตรวจสอบและเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งแผนพัฒนารายบุคคลควรมีการทบทวนจากผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างน้อยทุกหกเดือน

๒. เป้าหมายในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

การจัดทำแผนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล มีเป้าหมายในการดำเนินการเพื่อ

๒.๑ ให้บุคลากรได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ในการปรับปรุงการทำงานในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น

๒.๒ เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น

๒.๓ พัฒนาและปรับปรุงผลงานของหน่วยงานให้เพิ่มมากขึ้นจากการที่บุคลากรมีความรู้และความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น

๓. บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

บุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ประกอบด้วย

๓.๑ ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นบุคลากรที่จะเป็นผู้รับผิดชอบในการร่างแผนพัฒนาตนเอง โดยขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา เพื่อช่วยให้สามารถพัฒนาตนเองให้สอดรับกับความต้องการของผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน รวมถึงการติดตามและยอมรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาถึงผลการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้บุคลากรจะต้องติดตามให้ผู้บังคับบัญชาได้ร่วมทบทวนแผนโดยการพูดคุยร่วมกัน เพื่อตรวจสอบและทบทวนแผนอย่างน้อยทุกหกเดือน

๓.๒ ผู้บังคับบัญชา ควรจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในการดูแล บริหารและมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล และจะต้องเป็นผู้ระบุถึงความสามารถที่ต้องการให้บุคลากรผู้นั้นพัฒนาหรือปรับปรุงตนเอง รวมทั้งต้องเป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาและการปรับปรุง ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องช่วยเหลือในการกำหนดแนวทางหรือหนทางที่จะพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้

๔. ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

การจัดทำแผนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชารายบุคคล มีขั้นตอนดังนี้

<u>ขั้นตอนที่ ๑</u> การประเมินตนเอง ในขั้นตอนนี้บุคลากรจะต้องพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพื่อเป็นการตรวจสอบประสบการณ์ในการทำงาน การศึกษา และการฝึกอบรม รวมทั้งการสำรวจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองที่จำเป็นจะต้องพัฒนา โดยการประเมินจากผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของตนเอง

ทั้งนี้การพิจารณาผลการปฏิบัติงานจะต้องพิจารณาอย่างซื่อสัตย์ และครอบคลุมถึงทักษะและความรู้ความสามารถ (competencies) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมถึงผลสัมฤทธิ์ของงานที่เกิดขึ้นจริงและสามารถวัดเป็นตัวเลขได้ หลังจากนั้นตัวบุคลากรเองควรกำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเองทั้งในระยะสั้น (๑-๓ ปี) และระยะยาว (๓ ปี ขึ้นไป) ตลอดจนแนวทางที่ตนเองจะไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ เช่น การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการสอนงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ ๒ นำผลการประเมินปรึกษาผู้บังคับบัญชา เป็นขั้นตอนที่บุคลากรได้ตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง ถึงแผนพัฒนาตนเองที่ได้จัดทำขึ้น โดยการนำผลการประเมินมาพูดคุยหรือปรึกษากับผู้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดประเด็นที่ควรพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ควรกำหนดเป้าหมายในการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง เพื่อกำหนดเป็นกิจกรรมหรือวิธีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองที่ต่ำกว่าความคาดหวัง และนำไปสู่การพัฒนา จุดแข็ง รวมถึงระยะเวลาในการพัฒนา งบประมาณที่ต้องใช้ในการพัฒนา (ถ้ามี) และโอกาสในการเรียนรู้ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถให้ความช่วยเหลือได้

ขั้นตอนที่ ๓ การสรุปผลและการนำไปปฏิบัติ ขั้นตอนนี้เป็นการสรุปข้อมูลจากการปรึกษากับผู้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะทบทวน/ปรับเปลี่ยนข้อมูล แล้วจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเอง หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาลงลายมือชื่อร่วมกันในแผนพัฒนาตนเอง โดยถือได้ว่าเป็นข้อตกลงร่วมกัน รวมทั้งควรเก็บต้นฉบับของแผนดังกล่าวไว้ พร้อมกับจัดส่งสำเนาเอกสารดังกล่าวให้ผู้บังคับบัญชาทราบด้วย หลังจากนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องนำแผนพัฒนาตนเองที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติตามกิจกรรมที่กำหนด เช่น เรียนรู้ด้วยตนเองในหัวข้อตามที่กำหนด หรือรับฟังคำปรึกษาแนะนำจากผู้บังคับบัญชาในเรื่องที่ได้กำหนดไว้ หรือได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น และควรพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเป็นระยะๆ ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ ๔ การติดตามและทบทวน เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาต้องร่วมกันดำเนินการ โดยบุคลากรควรทบทวนแผนพัฒนาตนเองที่ได้กำหนดขึ้นด้วย การพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ อย่างน้อยทุกหกเดือน เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแผนพัฒนาตนเอง แล้วดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มสมรรถนะและพัฒนาจุดแข็งของตนเองให้ดียิ่งขึ้น

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เป็นกระบวนการและขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรกำหนดเป็นข้อตกลงร่วมกัน ในการค้นหาวิธีการเพื่อพัฒนาความสามารถของลูกน้อง ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรให้เวลาในการพัฒนาลูกน้อง ติดตามตรวจสอบความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานจากลูกน้องเป็นระยะ ๆ และอย่างต่อเนื่อง ถ้าหาก ผู้บังคับบัญชาใส่ใจและให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามวิธีการนี้ ก็เชื่อได้ว่าลูกน้องจะประสบความสำเร็จในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดได้

ตอนที่ ๒.๒ ขั้นตอนดำเนินการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

เรื่องที่ ๒.๒.๑ การพัฒนาโดยการเรียนรู้

หลังจากที่ได้จัดทำแผนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ซึ่งมาจากความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดประเด็นรายละเอียดที่จะนำมาใช้สำหรับพัฒนาลูกน้องได้ตามความเหมาะสม ได้แก่ บุคคล เวลา และงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุน สิ่งดังกล่าวจะอยู่ภายใต้หลักการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นกับมนุษย์ตลอดชีวิต คิมเบิล (๑๙๖๔) กล่าวว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงศักยภาพแห่งพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร ซึ่งเป็นผลมาจากการฝึกหรือการปฏิบัติที่ได้รับการเสริมแรง (learning as a electively permanent change in behavioral potentiality that occurs as a result of reinforced practice) ดังนั้น เนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนา โดยการเรียนรู้ประกอบด้วย ความสำคัญ ปัจจัย ลำดับขั้น และตัวอย่าง การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีรายละเอียด ดังนี้

๑. ความสำคัญของการเรียนรู้

๑.๑ การที่กำหนดว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ก็แสดงว่าผลที่เกิดจากการเรียนรู้จะต้องอยู่ในรูปของพฤติกรรมที่สังเกตได้ หลังจากเกิดการเรียนรู้แล้ว ผู้เรียนสามารถทำสิ่งดังกล่าวหรือเรื่องที่ไม่เคยทำมาก่อนการเรียนรู้นั้น ๆ ได้ด้วยตนเอง

๑.๒ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างถาวร นั่นก็คือ พฤติกรรมที่เปลี่ยนไป จะไม่เป็นพฤติกรรมในช่วงสั้น หรือเพียงชั่วครู่ และในขณะเดียวกันก็ไม่ใช่พฤติกรรมที่คงที่ที่ไม่เปลี่ยนแปลงอีกต่อไป

๑.๓ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าว ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนไปอย่างทันทีทันใด แต่อาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงศักยภาพ (potential) ที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ต่อไปในอนาคตได้ การเปลี่ยนแปลงศักยภาพอาจแฝงอยู่ในตัวผู้เรียน ซึ่งอาจจะยังไม่ได้แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมอย่างทันทีทันใดก็ได้

๑.๔ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงศักยภาพในตัวผู้เรียนจะเป็นผลมาจากประสบการณ์หรือการฝึกปฏิบัติเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือศักยภาพอันเนื่องมาจากสาเหตุอื่นก็จะไม่ถือว่าเป็นการเรียนรู้

๑.๕ ประสบการณ์หรือการฝึกปฏิบัติ จะต้องเป็นการฝึกหรือปฏิบัติที่ได้รับการเสริมแรง (reinforced practice) หมายความว่า เพียงแต่ผู้เรียนได้รับรางวัลหลังจากที่ตอบสนอง ก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น คำว่า "รางวัล" กับ "ตัวเสริมแรง" (reinforce) จะให้ความหมายเดียวกันก็คือ หมายถึงอะไรบางอย่างที่อินทรีย์ (บุคคล) ต้องการ

๒. ปัจจัยสำคัญในสภาพการเรียนรู้

ในสภาพการเรียนรู้ต่างๆ ย่อมประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ๓ ประการ คือ

๒.๑ ตัวผู้เรียน (learner) ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องที่จะต้องได้รับการพัฒนาตนเอง โดยมีพฤติกรรม ลักษณะนิสัย และบุคลิกภาพเฉพาะตน

๒.๒ เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นตัวเร้า (stimulus situation) ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงของสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจริงของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง อันมีผลต่อการปฏิบัติงานได้

๒.๓ การกระทำหรือการตอบสนอง action หรือ response ซึ่งเป็นการปฏิบัติหรือการกระทำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องได้ลงมือกระทำด้วยตนเอง และปรากฏผลที่แสดงออกมาให้เห็นได้

๓. ลำดับขั้นในกระบวนการเรียนรู้

George J. Mouly (1970) ได้กำหนดลำดับขั้นในกระบวนการเรียนรู้ไว้ ๗ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ ๑ เกิดแรงจูงใจ (motivation) เมื่อใดก็ตามที่ร่างกายเกิดความต้องการหรืออยู่ในภาวะที่ขาดสมดุล ก็จะมีแรงขับ (drive) หรือแรงจูงใจ (motive) เกิดขึ้นเพื่อผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เพื่อค้นหาสิ่งที่ตนเองขาดไปทำให้ร่างกายที่อยู่ในภาวะที่พอดี ซึ่งแรงจูงใจมีผลให้แต่ละคนเกิดความไวต่อการสัมผัสสิ่งเร้าได้แตกต่างกัน เป็นสิ่งที่จะกำหนดทิศทางและความเข้มของพฤติกรรมและเป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้นสำหรับการเรียนรู้ให้กับบุคคลได้

ขั้นที่ ๒ กำหนดเป้าประสงค์ (goal) เมื่อมีแรงจูงใจเกิดขึ้น แต่ละบุคคลก็จะกำหนดเป้าประสงค์ที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ เป้าประสงค์จึงเป็นผลบั้นปลายที่ร่างกายแสวงหา ซึ่งบางครั้งอาจจะชัดเจน บางครั้งอาจจะเลื่อนลอย และบางครั้งอาจกำหนดขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการทางสรีระ หรือเพื่อสนองความต้องการทางสังคมของบุคคล

ขั้นที่ ๓ เกิดความพร้อม (readiness) คนแต่ละคนมีขีดความสามารถในการรับและความต้องการพื้นฐาน เพื่อที่จะเสาะแสวงหาความพึงพอใจ หรือค้นหาสิ่งที่จะสนองความต้องการได้จำกัดและแตกต่างกันไปตามสภาพความพร้อมของแต่ละบุคคล เช่น เด็กทารกซึ่งมีความเจริญทางสรีระยังไม่มาก ก็จะไม่พร้อมที่จะเรียนรู้วิธีการหาอาหารด้วยตนเองได้ เด็กที่ร่างกายอ่อนแอ หรือมีความบกพร่องของอวัยวะบางส่วนก็จะไม่พร้อมในการเล่นกีฬาบางอย่างได้ ซึ่งกล่าวได้ว่าสภาพความพร้อมในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ หลายประการ อาทิเช่น ความเจริญเติบโตของโครงสร้างทางร่างกาย การจูงใจ และประสบการณ์ เป็นต้น โดยความพร้อมนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นมากที่จะต้องเกิดขึ้นในแง่ดีก่อนจึงจะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้

ขั้นที่ ๔ มีอุปสรรค (obstacle) อุปสรรคจะเป็นสิ่งขวางกั้นระหว่างพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ กับเป้าประสงค์ ถ้าหากไม่มีอุปสรรค หรือสิ่งกีดขวางเราก็จะไปถึงเป้าประสงค์ได้โดยง่าย ซึ่งถือว่าสภาพการณ์เช่นนี้ ไม่ได้ช่วยให้เกิดความต้องการที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาและเรียนรู้ ในทางตรงกันข้ามการที่บุคคลไม่สามารถไปถึงเป้าหมายได้จะก่อให้เกิดความเครียด และจะเกิดความพยายามที่จะค้นหาวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งจะทำให้ตนเองเกิดการเรียนรู้ขึ้น

ขั้นที่ ๕ การตอบสนอง (response) เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจ มีเป้าประสงค์ และเกิดความพร้อมในการเผชิญกับอุปสรรคเข้าก็จะมีพฤติกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้น พฤติกรรมดังกล่าวอาจเริ่มด้วยการตัดสินใจ เกิดอาการตอบสนองที่เหมาะสม ทดลองทำแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการตอบสนองนั้น จะทำให้แก้ปัญหาได้ดีที่สุด โดยแนวทางของการตอบสนองอาจมุ่งสู่เป้าประสงค์โดยตรง หรือโดยทางอ้อมอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้

ขั้นที่ ๖ การเสริมแรง (reinforcement) การเสริมแรง หมายถึง การได้รางวัล หรือให้สิ่งเร้าที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ปกติผู้เรียนจะได้รับหลังจากที่ตอบสนองเสร็จแล้ว ตัวเสริมแรงไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งของหรือวัตถุที่มองเห็นได้ด้วยตาเสมอไป เพราะความสำเร็จ ความก้าวหน้า ความรู้ และอื่นๆ ก็นำมาใช้เป็นตัวเสริมแรงได้เช่นเดียวกัน

ขั้นที่ ๗ การสรุปความเหมือน (generalization) หลังจากที่ผู้เรียนสามารถตอบสนอง หรือหาวิธีการที่จะมุ่งสู่เป้าประสงค์ได้แล้ว ก็อาจจะนำมาใช้กับปัญหาหรือสถานการณ์ที่จะพบในอนาคตได้นั้น ก็แสดงว่าผู้เรียนเกิดความสามารถที่จะสรุปความเหมือนระหว่างสถานการณ์การเรียนรู้ที่มีมาก่อน กับปัญหาหรือสถานการณ์ที่เพิ่งจะพบใหม่ ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตของพฤติกรรมการเรียนรู้ให้กว้างขวางออกไปได้

๔. ตัวอย่างของกิจกรรมการเรียนรู้ ได้แก่

๔.๑ การสอนงาน (coaching) เช่น ได้มอบหมายให้ลูกน้องเขียนรายงานการประชุม ซึ่งก่อนที่จะให้ลูกน้องลงมือเขียน หัวหน้าก็ได้สอนลูกน้องว่า การเขียนรายงานการประชุมมี ๓ รูปแบบ ได้แก่ ๑) เขียนเต็มรูปแบบ ก็คือบันทึกทุกข้อความที่มีการพูดคุยและบันทึกทุกคนที่พูดในที่ประชุม ๒) เขียนเชิงสรุป ก็คือเมื่อรับฟังการประชุมในประเด็นที่ได้มีการแลกเปลี่ยน สนทนากันเสร็จแล้วนั้น สรุปได้ว่าอะไรบ้าง โดยใช้สำนวนภาษาของผู้เขียน โดยมีประเด็นเนื้อหาครบ และ ๓) เขียนฉบับย่อ คือการจับประเด็นหลักตามที่ประชุมได้พูดคุย แล้วนำมาสรุปโดยใช้การเชื่อมคำ ความยาวของเนื้อหา ไม่เกิน ๒ หน้า เป็นต้น

๔.๒ การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) เช่น ถ้าลูกน้องต้องการจัดทำแผนปฏิบัติงานรายบุคคล ก็จะให้คำแนะนำว่า แผนปฏิบัติงานที่ออกมานั้นจะต้องตอบได้ว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ และเกิดผลอะไร เป็นต้น หลังจากนั้นก็จะให้ ไปดำเนินการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง หรือทดลองปฏิบัติ หรือพาไปดูเหตุการณ์จริง ซึ่งถ้าลูกน้องเกิดข้อสงสัยก็จะซักถาม โดยทำหน้าที่เป็นผู้ประคับประคองการเรียนรู้ของลูกน้องให้บรรลุผล เสมือนกับพี่เลี้ยงเด็กถ้าหิวนม ก็เอานมให้กิน ถ้าฉี่ก็เปลี่ยนผ้าอ้อม เป็นต้น

๔.๓ การมอบหมายงาน (delegation) เช่น มอบหมายให้ลูกน้องรับผิดชอบโครงการ โดยลูกน้องจะต้องเขียนโครงการและแผนปฏิบัติงานต่างๆ ตามที่ตนเองคิดและออกแบบเพื่อให้งานสำเร็จ หลังจากนั้นหัวหน้าจึงค่อยมาดูผลงานที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะกำหนดการดูงานเป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจประเมินความถูกต้อง เสมือนกับการทำบ้านก็จะมอบงานช่างไม้ให้ช่างไม้ทำขื่อทำแป มอบงานปูนให้ช่างปูนทำหน้าที่เทพื้นปูน งานติดฝ้าเพดานก็ให้ช่างติดฝ้า และงานทาสีบ้านก็ให้ช่างทาสี เป็นต้น

๔.๔ การหมุนเวียนงาน (job rotation) เช่น มีการโยกย้ายหรือออกคำสั่งให้ลูกน้องไปรับงานในหน้าที่ใหม่ ได้แก่ ช่างภาพไปจัดรายการวิทยุ คนที่รับผิดชอบลำไยไปรับงานมังคุด และคนที่รับผิดชอบงานแผนให้ไปรับผิดชอบงานโครงการและงบประมาณ เป็นต้น

๔.๕ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self learning) เช่น ไปสมัครเรียนหลักสูตรออนไลน์ของสำนักงาน ก.พ. เรื่องการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ หรือสมัครเรียน e-Learning ของกรมส่งเสริมการเกษตร เรื่องการจัดกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ดังกล่าวผู้บังคับบัญชาไม่ได้บังคับให้เรียน แต่เกิดจากลูกน้องต้องการพัฒนาตนเอง มีการจัดการตนเอง ในการเรียนในเรื่องที่สนใจจากสื่อออนไลน์ เอกสารสิ่งพิมพ์ และอื่นๆ

นอกจากนี้การจัดกิจกรรมการพัฒนาโดยการเรียนรู้ ที่อยู่ในกลุ่มนี้ยังมีอีกหลายวิธีการ ได้แก่ การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment) การเพิ่มปริมาณงาน (job enlargement) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting) การติดตาม/สังเกต (job shadowing) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self learning) และการเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (in-house instructor)

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาโดยการเรียนรู้ ถ้าผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดี ก็สามารถชี้ช่องทางในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้กับลูกน้องได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องตรงความต้องการและประเด็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาตนเอง

เรื่องที่ ๒.๒.๒ การพัฒนาโดยการฝึกอบรม

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (๒๕๔๕) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเครื่องมือพัฒนา ฝึกฝน เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากรทั้งด้านทักษะ และวิชาการ การฝึกอบรม (training) จะถูกนำมาใช้ควบคู่กับการเรียนรู้ (learning) การฝึกอบรมเป็นภารกิจของผู้จัดและวิทยากรในการทำหน้าที่ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้เป็นเรื่องของผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่จะต้องสะสมประสบการณ์เพิ่มเติมเข้ามาตลอดชีวิตของตนเองและสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ดังนั้น การเรียนรู้และการฝึกอบรมจึงมีส่วนสัมพันธ์กันก็คือ การฝึกอบรมที่ดีผู้เรียนจะต้องเกิดการเรียนรู้ การฝึกอบรมสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เกิดประโยชน์ต่อบุคคล ซึ่งระยะเวลาในการฝึกอบรมจะเป็นช่วงเวลาสั้น ๆ เพื่อให้ได้ผลที่เกิดขึ้นเร็วและนำไปปฏิบัติได้ทันที ดังนั้น เนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาโดยการฝึกอบรม ประกอบด้วย ความหมายและความสำคัญ สาเหตุและปัจจัย ลำดับขั้น และตัวอย่างการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม มีรายละเอียดดังนี้

๑. ความหมายและความสำคัญ

๑.๑ ความหมาย จากการศึกษาและรวบรวมความหมายเกี่ยวกับการฝึกอบรม ซึ่งจะสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดกิจกรรมการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนต่อเนื่อง ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาทักษะ และเจตคติให้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ และนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์สูงสุด โดยมีฐานความต้องการ สภาพพื้นฐานและการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นแรงจูงใจที่จะช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุผลตามเป้าหมายได้

๑.๒ ความสำคัญ จากการรวบรวม ประมวลเนื้อหาเกี่ยวกับความสำคัญของการฝึกอบรม จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญค่อนข้างมาก เพราะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ยิ่งใหญ่ จึงสรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญ ดังนี้

๑.๒.๑ เพื่อความอยู่รอดขององค์การ หมายความว่า ถ้าเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจในภารกิจงาน สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็วก็จะทำให้องค์กรไม่ล้มละลายและคงอยู่ได้ ซึ่งการฝึกอบรมช่วยในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว ทันเหตุการณ์ นำความรู้ไปใช้ได้ทันที

๑.๒.๒ เพื่อสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์การ หมายความว่า ความเจริญก้าวหน้า และ ผลงานที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน มีผลกระทบที่เกิดจากการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว โดยใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือได้

๑.๒.๓ เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการทำงานแก่เจ้าหน้าที่ใหม่ หมายความว่า วิธีการเรียนรู้ที่ตรงประเด็น เกิดการแลกเปลี่ยนสื่อสารที่สามารถทำความเข้าใจ ไขข้อข้องใจได้เกิดผลเป็นรูปธรรมนั้น มาจากการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากร

๑.๒.๔ ช่วยให้เจ้าหน้าที่ทำงานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ หมายความว่า ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เป็นสิ่งที่จำเป็นที่เจ้าหน้าที่จะต้องมีความรู้และปฏิบัติให้เป็น ซึ่งการถ่ายทอดความรู้ดังกล่าววิธีการฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ได้ดี

๑.๒.๕ เป็นการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น หมายความว่า การเพิ่มพูนความรู้ การปรับเปลี่ยนความคิดให้กับเจ้าหน้าที่ที่มาจากการฝึกอบรมช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิดได้ เช่น การเรียนรู้จากวิทยากรที่เก่งๆ การพบเจอเพื่อนทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างกันได้ เป็นต้น

๑.๒.๖ เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงาน หรือการทำงานในระดับที่สูงขึ้น หรือมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ หมายความว่า การจัดการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะบุคลากรที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน การเรียนรู้งานใหม่ หรือภารกิจใหม่ สามารถใช้การจัดฝึกอบรมได้ค่อนข้างดีมาก เพราะใช้ระยะเวลาสั้น สามารถนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานได้ทันที

๒. สาเหตุและปัจจัยที่มีผลต่อการใช้วิธีการพัฒนาโดยการฝึกอบรม

ก่อนที่จะมีการกล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรโดยใช้วิธีการฝึกอบรม ก็ควรจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุที่จำเป็นจะต้องมีการจัดฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้แก่

๒.๑ สาเหตุที่ทำให้ต้องมีการจัดฝึกอบรม จากการรวบรวมข้อมูลจะเห็นได้จากสาเหตุที่ต้องมีการจัดฝึกอบรมมีดังนี้

๒.๑.๑ ไม่มีสถาบันการศึกษาใดๆ ที่ผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์การต่าง ๆ ได้ทันที ดังนั้น องค์การที่รับบุคลากรใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรมก่อนการทำงาน (preservice training) เช่น การปฐมนิเทศ (orientation) หรือการแนะนำการทำงาน (introduction training) เพื่อให้บุคลากรใหม่คุ้นเคยกับสถานที่ที่จะทำงาน เข้าใจถึงสิทธิ/หน้าที่ เข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่พอเหมาะต่อความต้องการของหน่วยงาน และช่วยสร้างขวัญและเจตคติที่ถูกต้องให้กับบุคลากรใหม่

๒.๑.๒ สภาพแวดล้อม ซึ่งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สภาพการเมืองเศรษฐกิจและสังคมของในประเทศและต่างประเทศ นโยบายของรัฐบาล ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี และทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น ส่วนการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน เช่น นโยบายขององค์การ การแบ่งส่วนงาน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น สิ่งดังกล่าวเป็นผลให้องค์การต้องหาทางให้บุคลากรสามารถทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่ได้ภายในเวลารวดเร็ว ดังนั้น การฝึกอบรมที่ถูกต้องจะช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้เร็วยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการฝึกอบรมและพัฒนาหลังจากที่บุคลากรได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การแล้วเรียกว่า การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (in-service training)

๒.๑.๓ องค์การขาดการฝึกอบรมอย่างมีระบบ จะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทางอ้อมค่อนข้างสูงมาก เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนตนเอง โดยลองผิดลองถูกหรือสังเกตจากผู้อื่น ทำให้เสียเวลา และอาจจะไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุด ซึ่งสิ่งดังกล่าวได้มีการพิสูจน์แล้วว่าเมื่อองค์การใดมีการฝึกอบรมอย่างมีระบบ องค์การนั้นก็ได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมก็คือ มีการเพิ่มผลผลิต (productivity) นั่นก็คือ มีผลผลิตสูง แต่มีต้นทุนต่ำและมีกำไรมาก อันเป็นผลมาจากมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความพึงพอใจในการทำงาน และตั้งใจทำงานอย่างขยันขันแข็ง เป็นต้น โดยสามารถทำให้กิจการขององค์การเกิดความเติบโตก้าวหน้าได้

๒.๒ ปัจจัยที่มีผลต่อการใช้วิธีการพัฒนาโดยการฝึกอบรม

จากการรวบรวมและประมวลเนื้อหาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการฝึกอบรมของแต่ละองค์การนั้นมาจาก ๗ ปัจจัยหลัก ดังนี้

๒.๒.๑ ผู้บริหารองค์กรและนโยบาย โดยผู้บริหารควรจะต้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร และให้ความสำคัญต่อการจัดฝึกอบรม ทั้งนี้ เพราะถ้าผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญจะทำให้ผู้รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมเหนื่อยล้าและไม่บรรลุผลตามเป้าหมายได้

๒.๒.๒ การทำแผนฝึกอบรมประจำปี ถ้าองค์การจัดทำแผนการฝึกอบรมที่ตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับปัญหาภายในองค์การก็จะทำให้เกิดผลสำเร็จได้ เช่น มีการทำ training needs และมีการแบ่งหลักสูตรตามความจำเป็นของแต่ละตำแหน่งหรือแต่ละหน่วยงาน ดังนั้น การจัดฝึกอบรมโดยไม่คำนึงถึงผลการพัฒนาบุคลากร หรือจัดเพื่อตอบสนองความต้องการของคนจัด หรือจัดเพื่อตอบสนองตัวชี้วัด ก็จะทำให้เกิดความล้มเหลวได้ง่าย

๒.๒.๓ การคัดเลือกวิทยากร ผู้จัดฝึกอบรมย่อมมีความต้องการวิทยากรที่หลากหลาย (ได้สาระเนื้อหา และต้องสนุก) ซึ่งดูได้จากประวัติการเป็นวิทยากรและความถนัดในแต่ละเนื้อหาวิชา หรือดูจากชื่อเสียง และอื่นๆ จึงจะเกิดผลสำเร็จได้

๒.๒.๔ สถานที่ในการจัดฝึกอบรม จะมีความสำคัญมาก เพราะถ้าใช้สถานที่ไม่เหมาะก็จะทำให้การจัดฝึกอบรมไม่บรรลุผลได้ เช่น ห้องจุได้ ๔๐ คน แต่จัดให้ผู้เข้าอบรม ๕๐ คน ห้องอบรมเป็นกระจกใสมองออกไปเป็นพื้นที่ทำงาน ก็จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่มีสมาธิ เป็นต้น

๒.๒.๕ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม ได้แก่ LCD เครื่องเสียง คอมพิวเตอร์ และอื่นๆ ซึ่งปัญหาที่พบบ่อยก็คือ เครื่องเสียง (เสียงไม่ดัง หรือไม่ก็ดังๆ หายๆ หรือไม่ก็เสียงสะท้อน ฟังไม่ชัด) ดังนั้น ถ้าเครื่องเสียงดีพูดแล้วได้ยินทั่วถึงทั้งห้อง พูดหนักเบาได้ชัดเจน ก็จะช่วยสร้างบรรยากาศ ในการเรียนรู้ได้

๒.๒.๖ ผู้ประสานงานหรือผู้จัดฝึกอบรม ซึ่งปัญหาที่พบบ่อยก็คือ จัดหลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จัดเนื้อหาตามใจตนเอง ไม่ได้ให้ข้อมูลพื้นฐานกับวิทยากร และอื่นๆ

๒.๒.๗ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งปัญหาที่พบบ่อยก็คือ ไม่พร้อมที่จะเข้ารับการฝึกอบรม เช่น เข้าๆ ออกๆ (ไม่เคลียร์งานให้เสร็จ) หรือไม่อยากรับการอบรม ไม่เห็นความสำคัญของการอบรม (ถูกบังคับเข้า) และการฝึกอบรมเป็นการพักผ่อน เป็นต้น

๓. ลำดับขั้นการพัฒนาโดยการฝึกอบรม

จากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการจัดลำดับขั้นในการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม ได้ยึดตามกระบวนการฝึกอบรม ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ ๑ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือในหน่วยงานว่ามีปัญหาในเรื่องใดบ้าง ที่จะสามารถแก้ไขให้หมดไป หรืออาจทำให้ทุเลาลงได้ด้วยการฝึกอบรม โดยรวมไปถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น กลุ่มบุคลากร เป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการอบรม ตำแหน่งงาน จำนวนคน และวิธีการที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น ในบางครั้งจะต้องวิเคราะห์ด้วยว่าควรจะต้องจัดเป็นโครงการฝึกอบรม หรือเพียงแต่ส่งบุคลากรไปเข้ารับการอบรมภายนอกองค์การ จึงควรสรุปให้ได้ว่า มีภารกิจใดบ้างที่ควรจะต้องแก้ไข ปรับปรุง ด้วยการฝึกอบรม มีพฤติกรรมประเภทใดบ้าง

ที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ หรือประสบการณ์ ดังนั้น จึงต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา เพื่อค้นหาวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่มีหลากหลายวิธี เช่น การสำรวจ การสังเกตการณ์ การทดสอบ และการประชุม เป็นต้น

ขั้นที่ ๒ การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งมีอยู่ชัดเจนแล้วว่า มีปัญหาใดบ้างที่จะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นด้านใดนั้น มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม หมวดวิชา หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ ของแต่ละหัวข้อวิชา เนื้อหาสาระหรือแนวการอบรม เทคนิคหรือวิธีการอบรม ระยะเวลา จัดเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่ควรจะเป็น และกำหนดลักษณะของวิทยากร ทั้งนี้ ก็เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอน และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจนทำให้สิ่งที่เป็นปัญหาได้รับการแก้ไขลุล่วงไปได้ หรืออาจทำให้ ผู้เข้ารับการอบรม สามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มใจยิ่งขึ้น

ขั้นที่ ๓ การกำหนดโครงการฝึกอบรม หมายถึง การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอนด้วยการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เรียกว่า "โครงการฝึกอบรม" โดยระบุรายละเอียดทั้งหมด ได้แก่ เหตุผลความเป็นมาหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักสูตร หัวข้อวิชาต่างๆ วิทยากร คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม วัน/เวลา และสถานที่อบรม และประมาณการค่าใช้จ่าย เป็นต้น โดยมีผู้บริหารซึ่งมีอำนาจอนุมัติโครงการ และค่าใช้จ่ายจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงรายละเอียดต่างๆ ของการฝึกอบรม โดยใช้โครงการฝึกอบรมดังกล่าวเป็นสื่อทำความเข้าใจ

ขั้นที่ ๔ การบริหารโครงการฝึกอบรม หมายถึง การวางแผนและดำเนินการที่เกี่ยวกับการจัดฝึกอบรมทั้งหมดทั้งในช่วงก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ในการดำเนินการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ผู้จัดโครงการอบรมจะต้องมีบทบาทหลักที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น สถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ การเงิน และอื่นๆ เป็นต้น ตลอดจนจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการโครงการ ควบคุมให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามกำหนดการ จัดให้มีกิจกรรมละลายพฤติกรรมและกิจกรรมกลุ่มต่างๆ การสร้างบรรยากาศให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ เพื่อให้การฝึกอบรมเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ ๕ การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม หมายถึง การสรุปประเมิน ผลการฝึกอบรม และจัดทำรายงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงผลของการฝึกอบรมที่เกิดขึ้น โดยกำหนดเครื่องมือวิธีการและการติดตามผลไว้ตั้งแต่ในขั้นตอนการกำหนดโครงการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการควรจะนำผลการประเมินโครงการฝึกอบรมทั้งหมด มาเป็นข้อมูลย้อนกลับหรือ feedback สำหรับใช้ประกอบการพิจารณาในการจัด ฝึกอบรมที่เป็นหลักสูตรเช่นเดียวกันในครั้งอื่นๆ เพื่อให้การฝึกอบรมเกิดผลสัมฤทธิผลตรงตาม วัตถุประสงค์ของโครงการได้

๔. ตัวอย่างการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม

การจัดกิจกรรมการพัฒนาโดยการฝึกอบรมมีกรณีตัวอย่าง ดังนี้

๔.๑ การฝึกอบรมในขณะทำงาน (on the job training) เป็นวิธีการฝึกอบรมโดยให้ผู้บังคับบัญชาหรือเจ้าหน้าที่อาวุโส เป็นผู้รับผิดชอบให้ความรู้โดยตรงกับเจ้าหน้าที่ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาได้เปิดโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมกันไปด้วย

๔.๒ การดูงานนอกสถานที่ (site visit) เป็นการศึกษานอกสถานที่เพื่อเรียนรู้และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ ที่คาดหวังว่าจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานหรืองานในหน้าที่ของแต่ละบุคคลได้ ทั้งยังเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศอันซ้ำซากจำเจของงานประจำที่ทำอยู่ ไปสู่การพบเห็นสิ่งใหม่ โดยสร้างเสริมแนวคิดใหม่และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานได้ด้วย

๔.๓ การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (counterpart) เป็นการพัฒนาบุคลากรที่เน้นให้เจ้าหน้าที่ได้ร่วมฝึกงาน และทำงานกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบางครั้งอาจเรียกว่า การพบผู้เชี่ยวชาญ (expert briefing) โดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการมอบหมายให้เป็นผู้ฝึกงานก็คือ ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ทำงานอยู่ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะหลายๆ ด้าน และในที่นี้ได้รวมถึงผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารได้อีกด้วย

๔.๔ การให้ทุนการศึกษา (scholarship) เป็นการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมในหลักสูตรหรือสาขาที่องค์การมีความต้องการ หรือตามโครงสร้างงานที่บุคลากรรับผิดชอบภายใต้เงื่อนไขที่ถูกกำหนดขึ้นมาตามแหล่งที่ให้ทุนนั้นๆ เช่น คะแนนสอบ การชดใช้ทุนคืน ค่าใช้จ่ายต่างๆ และประสบการณ์ของผู้ที่จะขอรับทุน เป็นต้น

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาโดยการฝึกอบรมเป็นที่นิยมนำมาใช้สำหรับแก้ไขปัญหาให้กับองค์การที่ได้ผลอย่างรวดเร็ว ภายในระยะเวลาสั้น โดยมีลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติที่ชัดเจน สามารถเลือกใช้วิธีการได้หลากหลายตามประเด็นความต้องการ ได้แก่ การฝึกอบรมในขณะทำงาน การดูงานนอกสถานที่ การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ และการให้ทุนการศึกษา

ตอนที่ ๒.๓ ขั้นตอนหลังดำเนินการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

เรื่องที่ ๒.๓.๑ การติดตามและประเมินผล

การติดตามประเมินผล มีความสำคัญกับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบได้ว่า หลังจากที่ได้พัฒนาลูกน้องแล้วนั้น ผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการหรือไม่ ดังนั้น เนื้อหาที่เกี่ยวกับเรื่องนี้จึงประกอบด้วย ความหมาย กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน วิธีการ มาตรวัดผล และตัวอย่างการคำนวณผล มีรายละเอียดดังนี้

๑. ความหมาย

การติดตาม (monitor) ในที่นี้หมายถึง การตรวจสอบผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระหว่างการพัฒนาว่าทำได้ตามข้อกำหนดหรือตัวชี้วัดที่ตกลงกันไว้หรือไม่ เพื่อจะได้ร่วมกันแก้ไขหรือปรับปรุงแนวทางการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมาย

การประเมินผล (evaluate) ในที่นี้หมายถึง การตรวจสอบผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายว่าผลการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการมานั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

ดังนั้น การติดตามและประเมินผล จึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน แต่จะมีจุดเน้นที่แตกต่างกันทางด้านช่วงเวลา ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลก็คือ **แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)** ที่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตกลงทำกันไว้แล้ว ส่วนหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ก็คือ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องเอาใจใส่ดูแล คอยตรวจสอบ อำนวยความสะดวก และให้ความ

ช่วยเหลือ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะได้มีการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคลที่กำหนดไว้ เป็นการให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ด้วย

๒. กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากการประมวลข้อมูลและเนื้อหาที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนหลัก ดังนี้

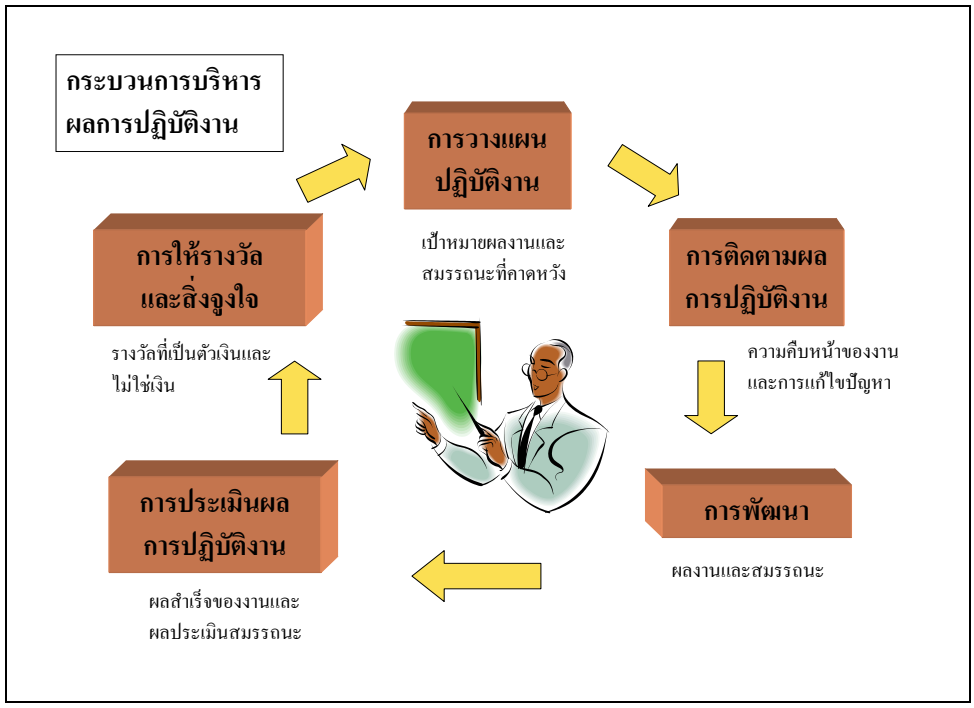
ขั้นที่ ๑ การวางแผนปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนในช่วงต้นรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินจะได้มีการมอบหมายงานให้แก่ผู้รับการประเมิน และร่วมกันวางแผนการปฏิบัติราชการ กำหนดเป้าหมายในลักษณะตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่เป็นผลสัมฤทธิ์ของงานที่คาดหวัง ในรอบการประเมินนั้นๆ ทั้งนี้สามารถปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานของหน่วยงานหรือส่วนราชการได้ตามความจำเป็น

ขั้นที่ ๒ การติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนในระหว่างรอบการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาจะทำการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ เพื่อการกำกับดูแลการทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย ทำให้ทราบและแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน อันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันได้

ขั้นที่ ๓ การพัฒนา เป็นขั้นตอนที่เป็นผลที่ได้จากการติดตามผลการทำงาน และเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานที่ทำอยู่นั้นต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานอย่างไร และเป็นขั้นตอนที่สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานได้อีกด้วย

ขั้นที่ ๔ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นขั้นตอนในช่วงสิ้นรอบการประเมินเพื่อตรวจสอบความสำเร็จของงาน อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินรายนั้นๆ ว่าผลการปฏิบัติราชการในระหว่างรอบการประเมินที่เกิดขึ้นเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินหรือไม่ เพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันกำหนด

ขั้นที่ ๕ การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาพิจารณา เพื่อให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลที่ได้ทุ่มเทการทำงานและได้ ผลงานที่ดีเกิดขึ้นแก่หน่วยงานหรือส่วนราชการ



ภาพที่ ๒ แสดงกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

๓. วิธีการประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ใช้วิธีการประเมินสมรรถนะหรือพฤติกรรม การปฏิบัติราชการโดยแบ่งเป็น ๒ วิธีการ ดังนี้

๓.๑ ใช้บุคคลคนเดียวเป็นผู้ประเมิน ซึ่งส่วนใหญ่มักให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นของผู้รับการประเมินโดยการสังเกตพฤติกรรมที่ชัดเจนของผู้รับการประเมินที่แสดงออกอย่างเห็นได้ชัด

๓.๒ ใช้ผู้ประเมินหลายคน ซึ่งส่วนใหญ่มี ๒ แนวทาง ได้แก่

๓.๒.๑ การให้ผู้รับการประเมินประเมินตนเองก่อนแล้วจึงสรุปผลการประเมินร่วมกับผู้ประเมิน

๓.๒.๒ การให้ผู้เกี่ยวข้องกับผู้รับการประเมินหลายคนเป็นผู้ประเมิน เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้รับบริการ โดยนำผลการประเมินจากผู้ประเมินทุกคนมาสรุปรวมกัน ซึ่งอาจมีการให้ค่าน้ำหนักผลการประเมินของผู้ประเมินแต่ละคนแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม

<u>ข้อสังเกต</u> ผู้บังคับบัญชาอาจเลือกวิธีประเมินสมรรถนะวิธีใดวิธีหนึ่งจาก ๒ วิธีดังกล่าวให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมการทำงานและในแต่ละหน่วยงานควรใช้วิธีการเดียวกันทุกคน

๔. มาตรวัดสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ผู้ประเมินใช้มาตรวัดสมรรถนะตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ซึ่งพิจารณาแล้วเห็นว่ามีมาตรวัด ๒ แบบ ทั้งนี้ ที่แนะนำให้ใช้ก็เนื่องจากทำความเข้าใจได้ง่ายและไม่ซับซ้อน ดังนั้น ผู้ประเมินควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์การให้คะแนนของมาตรวัดในแบบที่เลือกและพิจารณาประเมินสมรรถนะของผู้ถูกประเมินไล่เรียงไปตามรายการ ในพจนานุกรมสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. (ม.ป.ป.) จนครบทุกด้าน โดยมีรายละเอียดของมาตรวัดสมรรถนะ ดังนี้

มาตรวัดแบบที่ ๑ : พิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งเชิงพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน

การใช้มาตรวัดแบบนี้เป็นการประเมินสมรรถนะของผู้รับการประเมิน โดยพิจารณาจากพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้รับการประเมินว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะ ในระดับใด มีจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงพัฒนามากน้อยเพียงใด และสิ่งที่ทำได้นั้นดีเด่นถึงระดับที่อาจถือเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมินได้หรือไม่ รายละเอียดตามตาราง

ตารางที่ ๒ แสดงการพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งเชิงพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน

มาตรวัดแบบที่ ๑ : พิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งเชิงพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน				
๑ คะแนน	**๒ คะแนน**	**๓ คะแนน**	**๔ คะแนน**	**๕ คะแนน**
จำเป็นต้องพัฒนาอย่างยิ่ง ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะให้เห็นได้	**ต้องพัฒนา** แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของที่กำหนด และเห็นได้ชัดว่ามีพฤติกรรมในบางอย่างที่ต้องได้รับการพัฒนา	**พอใช้** แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้มากกว่าครึ่งหนึ่งของที่กำหนด แม้จะยังมีจุดอ่อนในบางเรื่อง	**ดี** แสดงพฤติกรรมได้ตามที่คาดหวังเกือบทั้งหมด พฤติกรรมดังกล่าวมีความคงเส้นคงวาและ ไม่มีจุดอ่อนที่เห็นเด่นชัด	**ดีเยี่ยม** แสดงพฤติกรรมได้ตามที่คาดหวังทั้งหมด พฤติกรรมดังกล่าวแสดงออกมาอย่างเด่นชัดจนถือได้ว่าเป็นจุดแข็งของผู้รับการประเมิน

มาตรวัดแบบที่ ๒ : การเปรียบเทียบกับสมรรถนะของข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน

การใช้มาตรวัดแบบนี้ทำได้โดยการพิจารณาจากพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้รับการประเมินว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะได้มากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน ซึ่งมีระดับสมรรถนะที่คาดหมายเท่ากัน รายละเอียดตามตาราง

ตารางที่ ๓ แสดงการเปรียบเทียบกับสมรรถนะของข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน

มาตรวัดแบบที่ ๒ : การเปรียบเทียบกับสมรรถนะของข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน				
๑ คะแนน	**๒ คะแนน**	**๓ คะแนน**	**๔ คะแนน**	**๕ คะแนน**
จำเป็นต้องพัฒนาอย่างยิ่ง ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะให้เห็นได้	**ด้อยกว่าข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน** แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังบ้าง ด้อยกว่าข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน	**ทัดเทียมกับข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน** แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้ในระดับที่ทัดเทียมกับข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน	**สูงกว่าข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน** แสดงพฤติกรรมที่คาดหวัง**ได้ในระดับที่สูงกว่าข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน**	**เป็นเลิศกว่าข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน** แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังได้ในระดับที่สูงกว่า**ข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน**เป็นอย่างมาก จนเทียบเท่าระดับสมรรถนะที่คาดหวังของข้าราชการในประเภท/ตำแหน่งสูงถัดขึ้นไปหนึ่งระดับ

๕. ตัวอย่างการคำนวณผลการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)

ตารางที่ ๔ แสดงตัวอย่างการคำนวณผลการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)

สมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข) (ร้อยละ)	รวมคะแนน (ค) (ค = ก x ข)
๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	๒	๓	๒๐	๐.๖
๒. บริการที่ดี	๒	๔	๑๐	๐.๔
๓. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	๒	๔	๑๐	๐.๔
๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๒	๔	๑๕	๐.๖
๕. การทำงานเป็นทีม	๒	๔	๑๕	๐.๖
๖. การคิดวิเคราะห์	๒	๓	๑๐	๐.๓
๗. การมองภาพองค์รวม	๒	๔	๑๐	๐.๔
๘. ดำเนินการเชิงรุก	๒	๓	๑๐	๐.๓
รวม			**๑๐๐**	**๓.๖**
แปลงคะแนนรวม (ค) เป็นคะแนนที่มีฐานคะแนนเต็มเป็น ๑๐๐ คะแนน ดังนี้ คะแนนประเมิน = ผลรวมคะแนน(ค) x ๑๐๐ / ๕ = ๓.๖ x ๑๐๐ / ๕				**= ๗๒ คะแนน**

ทั้งนี้สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลการประเมินต่ำ ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องระบุข้อบกพร่องหรือประเด็นการพัฒนาด้วย เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลต่อไปได้

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า การติดตามประเมินผลหลังการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นข้อมูลที่นำมาสู่การพัฒนาปรับปรุงเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต่อเนื่องได้ ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการทำความเข้าใจให้เกิดความชัดเจน โดยเฉพาะข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการแปลความตามคะแนนที่เกิดขึ้นการจากการประเมินผลตามสมรรถนะ และการประเมินผลพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

เรื่องที่ ๒.๓.๒ การสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการบริหาร ผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งการให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจ เป็นการตอบแทนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติราชการสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดและตามข้อตกลงที่วางไว้ร่วมกัน การให้รางวัลอาจดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น เมื่อผู้ปฏิบัติมีผลงานดี ก็ควรได้รับการยกย่องชมเชยทันที หรือการให้รางวัลในรูปตัวเงิน ทั้งนี้ หลักเกณฑ์การให้รางวัลควรครอบคลุมพฤติกรรมดี ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทให้กับผลสำเร็จของงานด้วย ดังนั้น เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจ มีแนวคิด/ทฤษฎี ประกอบด้วย ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg และ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ แมกเกร์เกอร์ มีรายละเอียด ดังนี้

๑. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg

ทฤษฎีสองปัจจัยมีชื่อเรียกหลายชื่อด้วยกัน ได้แก่ Motivator- Maintenance Theory, Dual Factor Theory, Two-Factor Theory และ Motivator-Hygiene Theory โดย Ferderick, Herzberg, Bernard Mausner, and Babara Synderman (๑๙๗๕) (อ้างถึงใน สมยศ นาวีการ, ๒๕๔๕) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี จำนวน ๒๐๐ คน จากบริษัทต่างๆ ๙ แห่งในเมืองพิทส์เบิร์ก มลรัฐเพนซิลวาเนียเพื่อหาคำตอบว่า ประสบการณ์จากการทำงานแบบใดที่ทำให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความรู้สึกที่มีต่อประสบการณ์แต่ละแบบเป็นไปทางบวกหรือลบ เมื่อได้คำตอบมาแล้ว Herzberg และคณะ ได้นำมาวิเคราะห์และจัดเรียงลำดับ แบ่งออกเป็นประสบการณ์หรือเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดเจตคติในด้านดีและไม่ดี ซึ่ง Herzberg เรียกว่า ปัจจัยจูงใจหรือแรงจูงใจ และปัจจัยด้านค้ำจุนอนามัย ดังนี้

๑.๑ ปัจจัยจูงใจหรือแรงจูงใจ (motivator factor) ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางบวกกับงานที่ปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับเนื้องานที่ปฏิบัติเอง ซึ่งบุคคลจะได้รับการจูงใจหรือแรงจูงใจให้เพิ่มผลผลิตด้วยปัจจัยเหล่านี้ *ปัจจัยจูงใจ* ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ปัจจัยเหล่านี้ Herzberg เชื่อว่าเป็นตัวหนุนกำลังให้มนุษย์ทำงานหนักขึ้น เป็นตัวกำหนดให้บุคคลมีท่าทีต่อความรู้สึกอย่างไร ต่องานที่เขาทำปัจจัยเหล่านี้จะทำให้บุคคลเกิดความพอใจในงานที่ทำถ้าเขามีสิ่งเหล่านี้ และจะรู้สึกไม่พึงพอใจถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้

๑.๒ ปัจจัยค้ำจุนอนามัย (hygiene factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้อง หรือสัมพันธ์ความรู้สึกในทางลบกับงานที่ปฏิบัติ และเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่พวกเขาทำงาน *ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย* ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา สถานภาพของอาชีพ สถานภาพการทำงาน ความเป็นส่วนตัว เงินเดือน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับใต้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความไม่พอใจ ถ้าขาดสิ่งเหล่านี้ แต่ถึงมีก็ไม่ได้ช่วยให้เกิดความพอใจขึ้นมากนัก เพราะบุคคลอาจรู้สึกว่าถึงอย่างไรก็มีอยู่แล้วและเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นที่ป้องกันไม่ให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง

๒. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ แมกเกร์เกอร์

แมคเกร์เกอร์ (อ้างถึงใน อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์, ๒๕๓๙) ได้แสดงความคิดเห็น ในบทความ The Human Side of Enterprise เพื่อสนับสนุนแนวความคิดของมาสโลว์ โดยให้ ทัศนะว่าการจูงใจเพื่อให้คนทำงานเกิดความพึงพอใจนั้น ขึ้นอยู่กับทัศนคติของหัวหน้างาน ได้แยกทัศนะของผู้บริหารเป็น ๒ พวก ดังนี้

พวกที่ ๑ มองว่าโดยพื้นฐานแล้ว คนจะมีลักษณะเกียจคร้านและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นจะต้องมีการบังคับให้ทำงาน ผู้บริหารกลุ่มนี้จะจูงใจด้วยการควบคุมตอบแทนด้วยเงินและคุกคามด้วยการลงโทษ และเรียกว่าทัศนคติตามทฤษฎี X จะมองเฉพาะความต้องการขั้น ๑-๒ ของมาสโลว์ ก็คือ ขั้นที่ ๑ ความต้องการทางกายภาพ (ความอยู่รอด) และ ขั้นที่ ๒ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย

พวกที่ ๒ มองว่าโดยพื้นฐานแล้ว คนมีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือสนับสนุน มีความขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ ผู้บริหารกลุ่มนี้จะจูงใจด้วยการให้บุคลากรควบคุม การทำงานของตนเอง จูงใจด้วยการชมเชย ให้โอกาสก้าวหน้าสมหวังในชีวิต และเรียกว่ามีทัศนคติตามทฤษฎี Y จะมองความต้องการขั้น ๓ - ๔ - ๕ ของมาสโลว์ (ก็คือ ขั้นที่ ๓ ความรักและความเป็นเจ้าของ ขั้นที่ ๔ ความเคารพนับถือ การให้เกียรติ/ยอมรับ และขั้นที่ ๕ ความสมบูรณ์ของชีวิต (ต้องการเป็นทุก ๆ อย่างที่เขาเป็นได้)

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงในการทำงานเพื่อกระตุ้นให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน จะต้องดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาและหาข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริง ในการสร้างแรงจูงใจที่ตรงกับความต้องการ ซึ่งในบางครั้งอาจจะเป็นเพียงเรื่องเล็กน้อยที่ผู้บังคับบัญชามองข้ามไปหรือคิดไม่ถึงว่า เป็นสิ่งจำเป็น หรือเห็นว่าสิ่งที่หน่วยงานจัดให้เพียงพอแล้วก็ตาม ดังนั้น แรงจูงใจที่สำคัญจะสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานโดยตรง ก็คือ การได้รับการขึ้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม

บทที่ ๓
เทคนิคการพัฒนาศักยภาพผู้ใต้บังคับบัญชา

นางศิริวรรณ หวังดี
ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร
กรมส่งเสริมการเกษตร

บทที่ ๓
เทคนิคการพัฒนาศักยภาพผู้ใต้บังคับบัญชา

ตอนที่ ๓.๑ การเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงาน

การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นความสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและศึกษาเรียนรู้เพื่อช่วยเหลือทีมงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยมุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพ จึงได้รวบรวมเทคนิคเพื่อเป็นตัวอย่างให้ได้ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยเฉพาะเทคนิคการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง เป็นเทคนิคที่มีสำคัญและมีความจำเป็นค่อนข้างมากกับยุคปัจจุบัน เพราะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับบุคลากรโดยไม่ต้องละทิ้งภารกิจหน้าที่ สามารถดำเนินการให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดรวด ครอบคลุมทุกพื้นที่ และเกิดประโยชน์ได้ทันกับความต้องการขององค์กร ดังนั้น เทคนิคการพัฒนาศักยภาพผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ตลอดจนองค์กรมีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงได้โดยมีเนื้อหา ประกอบด้วย

ตอนที่ ๓.๑ การเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงาน
- เรื่องที่ ๓.๑.๑ การเป็นพี่เลี้ยง
- เรื่องที่ ๓.๑.๒ การสอนงาน

ตอนที่ ๓.๒ การมอบหมายงานและการจัดทำแฟ้มสะสมงาน
- เรื่องที่ ๓.๒.๑ การมอบหมายงาน
- เรื่องที่ ๓.๒.๒ การจัดทำแฟ้มสะสมงาน

ตอนที่ ๓.๓. เทคนิคการเสริมสร้างศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
- เรื่องที่ ๓.๓.๑ เทคนิคการพัฒนาความรู้ ประสบการณ์และทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชา
- เรื่องที่ ๓.๓.๒ เทคนิคการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

เรื่องที่ ๓.๑.๑ การเป็นพี่เลี้ยง

เป็นการให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ หรือเป็นที่ยอมรับ หรือผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษา และแนะนำช่วยเหลือผู้ที่มีความรู้ในการทำงานที่น้อยกว่า ซึ่ง อัญชลี ธรรมะวีระกุล (ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึงรายละเอียดว่า การเป็นพี่เลี้ยงในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น การเป็นพี่เลี้ยงอาจไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบันโดยตรง ผู้ที่เป็น mentee เป็นได้ทั้งพนักงานใหม่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรมาก่อน โดยเป็นกลุ่มคนที่มีผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดย mentor จะเป็นแม่แบบ และเป็นผู้สอนงานให้ mentee รวมทั้งให้กำลังใจ สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือ mentee มีโอกาสได้เติบโตหรือได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ให้โอกาสหรือเวทีที่จะแสดงผลงาน แสดงฝีมือ และความสามารถในการทำงาน

๑. ความหมายการเป็นพี่เลี้ยง

จากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความหมายของพี่เลี้ยงสรุปได้ว่า พี่เลี้ยง หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับ หรือผู้บริหารในหน่วยงานได้ให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลือผู้ที่มีความรู้ในการทำงานที่น้อยกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น แต่อาจจะไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบันโดยตรง พี่เลี้ยงจะเรียกว่า mentor ส่วนบุคคลที่ได้รับการดูแลจากผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยงเรียก mentee

นอกจากนี้ ในบางองค์กรอาจจะเรียกระบบพี่เลี้ยง หรือ mentoring system นี้ว่า buddy system เป็นระบบที่พี่จะต้องดูแลเอาใจใส่น้อง คอยให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อ mentee มีปัญหา ส่วนใหญ่องค์กรจะกำหนดให้มีระบบการเป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน ผู้ที่เป็น mentor จะเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานมาก่อนที่ไม่ใช่หัวหน้าโดยตรง ทั้งนี้ คุณสมบัติหลักที่สำคัญของบุคคลที่จะทำหน้าที่พี่เลี้ยงให้แก่พนักงานใหม่จะต้องเป็นบุคคลที่มีทัศนคติ หรือความคิดในเชิงบวก (positive thinking) มีความประพฤติดี สามารถปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับ mentee ได้ บทบาทและหน้าที่ที่สำคัญของ mentor ได้แก่ การถ่ายทอดข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กรให้พนักงานใหม่ได้รับทราบ รวมถึงจะต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติตนเพื่อปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ตลอดทั้งต้องมีการตรวจสอบและติดตามผลความรู้ ความเข้าใจในข้อมูลที่ให้พนักงานใหม่ด้วย

๒. บทบาทหน้าที่ของการเป็นพี่เลี้ยง

จากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของการเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเห็นได้ว่าทุกคนต้องเรียนรู้ไปพร้อมกันเป็นทีม Mentoring แบบกลุ่มมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้พัฒนาบุคคลในองค์กรได้ดี โดย mentor หรือ learning leader จะทำหน้าที่ ดังนี้

๒.๑ เป็นผู้คอยชี้ช่องทางแก่กลุ่ม mentee และคอยเตือนให้ระมัดระวังจุดอันตราย แต่จะไม่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกทางให้ จะช่วยกลุ่มมองเห็นภาพพจน์ขององค์กรในอนาคต เพื่อกลุ่มย้อนไปดูว่าการที่จะก้าวหน้าขึ้นมาจนอยู่ในตำแหน่งปัจจุบันได้ใช้ทักษะ วิธีการและพฤติกรรมที่ดีหรือไม่ดีอย่างไรบ้าง นอกจากนี้ยังคอยตั้งคำถามที่กระตุ้นให้กลุ่มหาคำตอบ จะทำให้กลุ่มสามารถมองเห็น กลยุทธ์และเทคนิคใหม่ๆ จะนำมาใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ ทั้งนี้ mentee ไม่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองเท่านั้น แต่จะเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ของ mentee อื่นๆ ภายในกลุ่ม

๒.๒ เป็นพันธมิตรที่คอยให้ข้อมูลแก่ mentee แต่ละคนในกลุ่มว่า บุคคลนอกกลุ่มจะมองจุดอ่อน จุดแข็งของ mentee แต่ละคนอย่างไร หาก mentee เล่าถึงปัญหาของตนก็จะฟังอย่างตั้งใจ เห็นอกเห็นใจ แล้วให้ข้อมูลความเห็นทั้งทางดีและทางไม่ดีอย่างตรงไปตรงมาและเป็นมิตร

๒.๓ เป็นผู้กระตุ้นให้กลุ่มมองภาพวิสัยทัศน์ขององค์กรและอนาคตของตนเอง ชี้ให้เห็นว่าในอนาคตควรจะมีอะไรบ้าง ที่เกิดขึ้นหรือเป็นไปได้ แทนการคาดการณ์ การมองภาพในอนาคตนั้นให้มองออกไปนอกแวดวงการทำงานของแต่ละคนด้วย

๒.๔ เป็นผู้ซึ่งอยู่ในหน่วยงานมานาน พอจะรู้ว่างานต่างๆ ในหน่วยงานประสบความสำเร็จได้อย่างไร รู้ลู่ทาง หาก Mentee ให้กลุ่มแต่ละคนจะก้าวหน้า บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้จะต้องเดินไปทางไหน จะเป็นผู้ทำหน้าที่เชื่อมโยง Mentee กับบุคคลอื่นในองค์กรที่สามารถช่วยให้ mentee เกิดการเรียนรู้ได้

๒.๕ เป็นผู้สร้างโอกาสในการเรียนรู้โดย mentor จะทำหน้าที่ช่วยให้ mentee ได้มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถให้เห็นเป็นเชิงประจักษ์แก่ผู้บังคับบัญชา (visibility) ได้แก่ เมื่อ mentee เสนอโครงการปฏิบัติงานที่เห็นว่าดี ก็พยายามผลักดันให้โครงการนั้นได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการได้ เมื่อ mentee จะได้มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถ

๓. รูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยง

ได้ริเริ่มมีขึ้นประมาณ ๒๐ ปีที่แล้ว มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถสูง และใช้ในการพัฒนาหญิงให้สามารถก้าวสู่การเป็นผู้บริหารได้เท่าเทียมกับชาย แนวคิดนี้ยังคงอยู่ต่อมาจนถึงปัจจุบัน แต่ในสมัยก่อน รูปแบบของ mentoring จะเป็นแบบคู่ คือ จับคู่กันระหว่าง mentor ๑ คน กับ mentee ๑ คน หรือ ๒ คน ซึ่งในปัจจุบันมีผู้เห็นว่าแบบคู่มีข้อจำกัดหลายประการ เช่น หา mentor เพียงคนเดียวนั้นไม่เพียงพอ เนื่องจาก การพัฒนาบุคคลนั้นต้องอาศัยเครือข่ายของกลุ่มคนที่มีความรู้ มีประสบการณ์และมีแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งรวมถึงเครือข่ายในกลุ่มเพื่อนร่วมงานด้วย ทั้งนี้ในปัจจุบันจึงมีแนวความคิดเกี่ยวกับ mentoring แบบกลุ่ม คือ mentor ๑ คน ต่อ mentee ๔-๖ คน ไม่ว่าจะเป็นแบบใดก็ตาม การคัดเลือก mentor ก็จะเลือกจากผู้ที่มีระดับตำแหน่งสูงกว่า mentee มีประสบการณ์สูง ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และสมัครใจจะเป็น mentor ส่วนการคัดเลือก mentee ก็จะเลือกจากผู้มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพและโอกาสที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นไป เป็นผู้บริหาร mentor และ mentee จะร่วมกันทำ mentoring โดยการพบปะ ประชุม ปรึกษาหารือกันเป็นระยะๆ ปกติโครงการนี้จะกระทำต่อเนื่องเป็นเวลา ๑-๒ ปี

mentoring แบบกลุ่มนี้ mentor จะเป็นผู้นำให้เกิดการเรียนรู้ (learning leader) กลุ่มจะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด กำหนดประเด็นการพัฒนา ให้คำแนะนำกันเป็นกลุ่ม วิธีนี้จะเป็นการพัฒนาทักษะ การทำงานเป็นทีมด้วย Mentoring จะกลายเป็นกลุ่มแห่งการเรียนรู้ (learning group) ซึ่งคล้ายกับ learning team ใน learning organization ของ Peter Senge ที่กล่าวว่า เมื่อทีมเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้ไม่เพียงก่อให้เกิดผลงานที่ดีเท่านั้น แต่สมาชิกแต่ละคนในทีมก็เจริญก้าวหน้าเร็วขึ้นด้วย ในกลุ่มแห่งการเรียนรู้ mentee ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มที่มีโอกาสเรียนรู้จากเพื่อนสมาชิกด้วยกันและ mentor ด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มเรียนรู้นั้น กำหนดให้ความรับผิดชอบในการนำและการก่อให้เกิดการเรียนรู้กระจายไปยังสมาชิกทุกคน รวมทั้ง mentor ด้วย แบบกลุ่มนี้จะถือว่า mentor และ learning leader เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มมากกว่าจะเป็นคนนอก แต่โดยที่ mentor เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความรู้ที่จะแบ่งปันได้มากกว่า mentor จึงทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่มการเรียนรู้ โดยช่วยให้กลุ่มเข้าใจองค์กร ให้แนวทางแก่กลุ่ม เพื่อสามารถวิเคราะห์ประสบการณ์ของตนเอง และช่วยให้กลุ่มกำหนดทิศทางของการพัฒนา กระบวนการนี้จะช่วยให้ mentee เรียนรู้ประสบการณ์ความรู้จาก mentor มีกระบวนทัศน์ที่แตกต่างจากตนก็จะช่วยให้กลุ่มประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

๑) ให้คำแนะนำหัวข้ออภิปราย และโครงการที่จะช่วยให้กลุ่มเรียนรู้เพิ่มขึ้น

๒) กระตุ้นให้กลุ่มแสดงความคิดเห็น

๓) ให้คำปรึกษาเมื่อกลุ่มต้องการ

๔) สนับสนุนโดยเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลอื่นในองค์กร

๕) ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกกลุ่มเป็นรายบุคคล

๔. ประโยชน์ของการเป็นพี่เลี้ยง

จากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประโยชน์ของการเป็นพี่เลี้ยงสรุปได้ดังนี้

๔.๑ สร้างกลุ่มคนที่มีความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพได้เร็วขึ้น

๔.๒ จูงใจพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูงให้คงอยู่กับหน่วยงาน

๔.๓ กระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานมากขึ้น พร้อมที่จะทำงานหนัก และท้าทายมากขึ้น

๔.๔ สร้างระบบการสื่อสารแบบ ๒ ช่องทาง (two way communication) ระหว่าง mentor และหัวหน้างานฐานะ mentor มีเวลาที่จะคิด วางแผน กำหนดนโยบาย และวางกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานของทีมได้มากขึ้น เนื่องจากได้รับมอบหมายส่วนหนึ่งให้ mentee เป็นผู้รับผิดชอบด้วยแล้ว

เรื่องที่ ๓.๑.๒ การสอนงาน

การสอนงาน คือ การที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ที่มีประสบการณ์ได้กระทำต่อผู้ด้อยประสบการณ์ในลักษณะเพื่อให้เกิดความเข้าใจงาน และรายละเอียดของงานนั้นอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงาน และเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การสอนงานจึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน และช่วยป้องกันความผิดพลาดจากการลองผิดลองถูกได้อีกด้วย

๑. ความหมายการสอนงาน

อรรจนา จุใจ (ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการสอนงาน coaching หมายถึง การสอนงานลูกน้องของตนเอง การสอนงานเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรหรือลูกน้องของตน ทั้งนี้จะเรียกผู้สอนงานว่า “coach” โดยปกติผู้เป็น coach สามารถเป็นได้ทั้งผู้บริหารระดับสูง (top management level) เช่น ผู้อำนวยการระดับกลาง (middle management level) ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย และระดับต้น (low management level) เช่น หัวหน้างาน ส่วนผู้ที่ถูกสอนงาน ปกติจะเป็นลูกน้องที่อยู่ภายในทีมหรือกลุ่มงานเดียวกัน เรียกว่า coachee

จึงสรุปได้ว่า การสอนงาน เป็นกระบวนการหนึ่งที่หัวหน้านำมาใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาลูกน้องให้มีความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (personal attributes) ในการทำงานนั้นๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลงานที่หัวหน้างานต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (result-oriented) โดยจะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน (collaborative) ระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง การสอนงานนอกจากจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง (individual performance) การสอนงานยังเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพ (potential) ของลูกน้องเพื่อให้ลูกน้องมีพัฒนาการของความรู้ ทักษะและความสามารถเฉพาะตัว และมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้นต่อไป เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอันนำมาซึ่งตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปในอนาคต

๒. บทบาทหน้าที่ของการสอนงาน

ผู้ที่ทำหน้าที่เป็น coach ควรเป็นผู้ที่มีความรักในการอ่าน การแสวงหาความรู้ และเป็นผู้ขวนขวายหาข้อมูลความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งแสวงหาประสบการณ์ใหม่จากการเข้ากลุ่มหรือสมาคมต่างๆ เพื่อนำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับมาทำงานตามบทบาทหน้าที่ นักฝึกอบรม นักพัฒนา/ นักเปลี่ยนแปลงผู้ให้คำปรึกษา นักจิตวิทยา นักแก้ไขปัญหา นักคาดคะเน นักคิด/ นักประดิษฐ์ และนักปฏิบัติ ซึ่งอาจจะแสดงออกมาในบทบาทใดนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ในบางครั้งอาจจะแสดงบทบาทเดียว หรือแสดงมากกว่าหนึ่งบทบาทก็ได้ เรียกว่า บทบาทผสมผสาน (mixed roles)

๓. รูปแบบของการสอนงาน

การรับรู้ของแต่ละคนมีขีดจำกัดตามระยะเวลาที่กำหนด การกำหนดระยะเวลาที่พอประมาณเหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป ย่อมจะทำให้ลูกน้องสามารถรับรู้และเรียนรู้ในสื่อที่หัวหน้างานสอน หรือถ่ายทอดได้ดีกว่า เวลาที่มีความเหมาะสมประมาณหนึ่งถึงหนึ่งชั่วโมงครึ่ง ถ้าหากจำเป็นต้องใช้ระยะเวลานานควรจัดให้มีเวลาพักสมอง (break) เพื่อให้ลูกน้องได้มีโอกาสได้หยุดทบทวนความคิดและข้อมูลที่หัวหน้างานได้สอนไปแล้ว

การวิเคราะห์เพื่อเลือกวิธีการหรือเทคนิคในการสอนงานให้เหมาะสม มีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้น ตลอดจนการให้คำแนะนำถึงแหล่งข้อมูลที่ควรติดตาม และการเปิดใจและเต็มใจที่จะตอบข้อซักถามต่างๆ ให้แก่ลูกน้อง ไม่แสดงสีหน้ารำคาญหรือต่อว่าเมื่อลูกน้องพยายามคิดหาทางพัฒนาและปรับปรุงระบบหรือกระบวนการทำงานให้รวดเร็ว สะดวก และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และร่วมกันรับผลลัพธ์ที่ออกมาไม่ว่าผลลัพธ์นั้นจะออกมาดีหรือไม่ก็ตาม

๔. ประโยชน์ของการสอนงาน

จากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประโยชน์ของการสอนงานนั้นจะส่งผลโดยตรงต่อตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์กร สรุปได้ดังนี้

๔.๑ การสอนงานจะช่วยแบ่งเบาภาระงาน เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างถูกต้องส่งมอบงานตรงตามเวลาที่กำหนด

๔.๒ มีเวลาเพียงพอที่จะคิดพิจารณา ปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอนและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

๔.๓ มีโอกาสชี้แจงจุดเด่น หรือจุดที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงการทำงาน

๔.๔ สามารถแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และปัญหาการเปลี่ยนแปลงการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ขององค์กร

๔.๕ มีโอกาสรับรู้ความต้องการที่ลูกน้องคาดหวัง และปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

๔.๖ สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

๔.๗ เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ผลักดันและสนับสนุนให้ลูกน้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (performance goal) ตามเวลาที่กำหนด

๔.๘ ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม

การสอนงาน เป็นกระบวนการที่หัวหน้างานใช้ในการพัฒนาศักยภาพของลูกน้องให้มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเน้นผลการปฏิบัติงานหรือเนื้อหาของงานเป็นสำคัญ โดยใช้การสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ระบบการเป็นพี่เลี้ยง เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัว แบบระยะยาว จากเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้ ประสบการณ์และความเข้าใจงานมากกว่าไปยังบุคลากรใหม่ที่มีความรู้ มีประสบการณ์น้อยกว่า โดยการเป็นพี่เลี้ยงไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างาน อาจจะเป็นเพื่อนร่วมงานที่มีตำแหน่งสูงกว่าประสบการณ์มากกว่า ซึ่งอยู่ภายในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้

จึงสรุปได้ว่า coaching และ mentoring เป็นเทคนิคในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ coaching เป็นการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาถึงผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ด้วยวิธีการแนะนำและสอนงานแบบสองทาง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีโอกาสได้พัฒนาศักยภาพของตนเองไปพร้อมๆ กัน ส่วน mentoring การเป็นพี่เลี้ยง เลือกจากผู้ที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับ หรือเป็นผู้บริหารในหน่วยงานมาให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการทำงาน เพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น อาจจะไม่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในปัจจุบันโดยตรงก็ได้ อย่างไรก็ตาม ทั้ง coaching และ mentoring ต่างก็เป็นเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและองค์กรมีความพร้อมในการรับการเปลี่ยนแปลง มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ ๓.๒ การมอบหมายงานและการจัดทำแฟ้มสะสมงาน

เรื่องที่ ๓.๒.๑ การมอบหมายงาน

การมอบหมายงานเป็นการกำหนดหน้าที่ โดยผู้บังคับบัญชาได้ทำหน้าที่ในการกระจายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานร่วมกัน

๑. ความหมายของการมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่ได้มอบหมายงาน อำนาจ และความรับผิดชอบในการดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้แก่บุคคลอื่น โดยมั่นใจว่าผู้รับมอบหมายมีความรู้ความสามารถ และทักษะที่จะทำงานนั้นๆ ได้บรรลุผลตามต้องการ อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญในการมอบหมายงานได้แก่ งานที่ถูกมอบหมายไปนั้น ยังคงเป็นงานของผู้มอบหมายอยู่ ไม่ใช่งานของผู้รับมอบ ดังนั้นความรับผิดชอบในผลของงานที่เกิดขึ้นยังคงเป็นของผู้มอบหมายงานโดยตรง ซึ่งแตกต่างจากการสั่งงาน (assign) โดยที่ภาระงานและความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นของผู้ทำงานนั้นๆ (นงลักษณ์ ภิญโญมงคล, ๒๕๕๐)

๒. ความสำคัญของการมอบหมายงาน

จากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความสำคัญของการมอบหมายงานจะเห็นได้ว่า การมอบหมายงานเป็นกระบวนการที่ทำให้ลูกน้องและหัวหน้างานสามารถพัฒนาตนเองได้ทั้ง ๒ ฝ่าย หรือทำให้เกิดสถานการณ์ที่เป็น win-win situation ก็คือ ได้ประโยชน์ทั้ง ๒ ฝ่าย สรุปได้ดังนี้

๒.๑ หัวหน้าหรือผู้มอบหมายงาน จะทำให้เกิดประโยชน์ในการที่ไม่ต้องทำเองทุกเรื่อง สามารถนำเวลาที่มีอยู่ไปเรียนรู้หรือบริหารจัดการเรื่องที่สำคัญ และจำเป็นอื่นๆ ได้

๒.๒ ลูกน้องหรือผู้รับมอบหมายงาน จะทำให้ได้เรียนรู้ในการบริหารจัดการ หรือการตัดสินใจต่างๆ ในการดำเนินงาน สามารถพัฒนาความสามารถของตนเองได้อย่างรวดเร็ว

การมอบหมายงานที่ดี นอกจากจะทำให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กรแล้ว ยังก่อให้เกิดผลดีอีกหลายประการที่ตามมา ประกอบด้วย

๑) การประหยัดเวลาในการทำงาน (ซึ่งแน่นอนว่าสำหรับการมอบหมายงานในครั้งแรก ผู้รับมอบหมายงานอาจต้องใช้เวลาในการทำค่อนข้างนาน แต่เมื่อเกิดความชำนาญและทักษะ ก็จะทำให้สามารถทำงานได้บรรลุผลภายในเวลาที่รวดเร็วขึ้น

๒) การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานหรือทีมงานอื่นๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดี ในการทำงาน

๓) การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ทีมงาน เนื่องจากได้เรียนรู้เรื่องใหม่ๆ เพื่อสร้างโอกาสในการเติบโตต่อไป ในอนาคตได้ เป็นต้น

นอกจากนี้ในทางกลับกัน ถ้าหากการมอบหมายงานนั้นๆ ไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะนำไปสู่ปัญหาต่างๆ ที่จะตามมาอีกหลายประเด็น ได้แก่ ๑) ทำให้พนักงานสับสน และเกิดความกังวลใจหรือตระหนักกับงานที่ได้รับมอบ ๒) บั่นทอนกำลังใจ และ ๓) อาจนำมาซึ่งผลเสียของงาน ทำให้ไม่บรรลุผลตามต้องการได้ เป็นต้น

๓. หลักและวิธีการมอบหมายงาน

จากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับหลักและวิธีการมอบหมายงาน โดยจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อผู้รับมอบหมายงาน ผู้มอบหมายงาน และองค์กร สรุปได้ดังนี้

๓.๑ หลักการมอบหมายงาน ควรคำนึงถึง

๓.๑.๑ การกำหนดลักษณะงานที่เฉพาะเจาะจงในการมอบหมาย ทั้งนี้ สามารถประยุกต์ใช้หลักที่เรียกว่า “SMARTER” ประยุกต์ใช้ โดยงานที่จะมอบหมายควรมีคุณสมบัติ ประกอบด้วย

๑) **s**pecific : เฉพาะเจาะจง มีการระบุขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน ไม่กว้างจนเกินไป

๒) **m**easursble : วัดผลได้ โดยงานที่มอบหมายควรกำหนดตัวชี้วัดความคืบหน้าหรือความสำเร็จของงานได้ชัดเจน

๓) **a**greed : งานที่จะมอบหมายนั้น ควรเป็นงานที่ได้รับการยอมรับจากผู้รับมอบหมายว่ามีความต้องการทำงานนั้นๆ และเป็นงานที่ได้รับการยอมรับ

๔) **r**ealistic : เป็นงานที่สามารถบรรลุผลได้จริงในทางปฏิบัติ ไม่ใช่งานที่ยากหรือท้าทายจนกระทั่งผู้รับมอบหมายงาน ไม่สามารถทำงานนั้นๆ ให้บรรลุผลได้

๕) **t**imebound : มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการทำ

๖) **e**thical : ต้องเป็นงานที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม ศีลธรรม

๗) recorded : สามารถบันทึกรวบรวมข้อมูลในการทำงานได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ

๓.๑.๒ ควรนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้การทำงานบรรลุผล

๓.๑.๓ คำนึงถึงวิธีการหรือแนวทางที่จะทำให้การทำงานเกิดผลลัพธ์ตามต้องการ

๓.๑.๔ ภาระงานที่ผู้รับมอบหมายมีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถวางแผนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๑.๕ ระยะเวลาและกำหนดแล้วเสร็จของงานที่ต้องการ ในประเด็นต่างๆ ได้แก่

๑) ระยะเวลาที่ผู้รับมอบหมายจะสามารถทำงานได้

๒) ความเป็นไปได้ ถ้าหากงานที่ทำนั้นไม่ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ และต้องทำซ้ำใหม่

๓) ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น กรณีทำงานไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนด

๓.๑.๖ ทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้งานสำเร็จ

๓.๑.๗ ความคาดหวังหรือเป้าหมายของงาน ในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่

๑) การสร้างความตระหนักถึงการทำให้เกิดผลลัพธ์ที่สูงสุดในการทำงาน

๒) การประเมินว่าผลลัพธ์ที่ได้มีความเหมาะสมเพียงพอหรือไม่

๓) ความล้มเหลวสำคัญที่อาจเกิดขึ้น

๔) ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น กรณีงานที่ได้รับมอบหมายล้มเหลว

๓.๑.๘ บทบาทหน้าที่ของผู้มอบหมายงาน ในการสนับสนุนเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามต้องการ เช่น การติดตาม การสอนงาน และการให้ทรัพยากรที่จำเป็น เป็นต้น

๓.๑.๙ กำหนดเครื่องมือที่เหมาะสมในการควบคุมโครงการ เช่น การกำหนดระยะเวลาหรือตัวชี้วัดเพื่อตรวจสอบความคืบหน้าของงาน การให้รายงานป้อนกลับ (feedback) ต่าง ๆ เป็นต้น

๓.๒ วิธีการมอบหมายงาน ประกอบด้วย

๓.๒.๑ ชี้แจงให้ผู้รับมอบงานทราบชัดถึงเหตุผลในการเลือกบุคคลหรือทีมงานนั้นๆ เป็นผู้รับผิดชอบในการทำงาน

๓.๒.๒ สร้างทัศนคติที่ดีในการรับมอบหมายงานว่าจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพ ไม่ใช่เป็นการสร้างภาระงานที่เพิ่มขึ้นเท่านั้น

๓.๒.๓ มีการประเมินความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้รับมอบงาน เพื่อนำไปสู่การใช้ความรู้นั้น ๆ เพื่อการทำงานให้บรรลุผล

๓.๒.๔ สร้างความชัดเจนถึงหน้าที่ ขอบเขต และอำนาจที่มีในการทำงานนั้น ๆ

๓.๒.๕ กำหนดเป้าหมาย และความคาดหวังที่ต้องการในผลลัพธ์ของงานอย่างชัดเจน รวมทั้งบอกถึงตัวชี้วัดที่มี

๓.๒.๖ พิจารณาและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงานให้บรรลุ

๓.๒.๗ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานให้ชัดเจน รวมทั้งบอกถึงผลดีที่จะเกิดขึ้น และผลกระทบที่ตามมาถ้าหากงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓.๒.๘ การเตรียมการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการทำงาน

๓.๒.๙ วิธีการติดตามงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงาน ในการมอบหมายงานต้องคำนึงถึงการสร้างความสมดุลระหว่างการติดตามงานและการเปิดโอกาสให้ผู้รับมอบงานได้ทำงานด้วยตนเองอย่างเต็มที่

๓.๓ หลังการมอบหมายงาน ควรติดตามงานและการสนับสนุนต่างๆ มีการยกย่องชมเชยกรณีที่งานบรรลุผล และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่ไม่เป็นไปตามที่ต้องการ โดยมีข้อพึงระวังในการมอบหมายงาน ได้แก่ ผู้มอบหมายงานต้องไม่รับมอบงานที่ไม่มีคุณภาพตามกำหนดไว้เพียงเพราะไม่ต้องการให้ทีมงานเสียกำลังใจ เนื่องจากจะทำให้ทีมงานไม่ได้มีการพัฒนาอย่างแท้จริงในระยะยาว จึงต้องสอนให้ทีมงานมีความเข้าใจ และหาทางแก้ไขเพื่อสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ทั้งนี้ สิ่งสำคัญ คือ ต้องจำไว้ว่าการมอบหมายงานเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยเวลา อดทน และใจเย็น เนื่องจากเป็นกระบวนการในการพัฒนาคน

เรื่องที่ ๓.๒.๒ การจัดทำแฟ้มสะสมงาน

การจัดทำแฟ้มสะสมงาน (portfolio) เป็นการรวบรวมผลงาน เอกสาร หลักฐาน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถ ทักษะ ความสำเร็จของบุคคล โดยเรียบเรียงไว้อย่างเป็นระบบเพื่อสะท้อนให้เห็นความสามารถที่แท้จริง ความสำเร็จในการดำเนินงานต่างๆ รวมไปถึงความก้าวหน้าในการทำงานของเจ้าของแฟ้มได้อย่างชัดเจน

๑. ความหมายการจัดทำแฟ้มสะสมงาน

๑.๑ ความหมายของแฟ้มสะสมงาน

จากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความหมายการจัดทำแฟ้มสะสมงานสรุปได้ว่า แฟ้มสะสมงาน หมายถึง แหล่งรวบรวมข้อมูลที่นำมาใช้สำหรับเก็บผลงานดีเด่นของบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายในระยะเวลาตามที่กำหนด เพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จในเรื่องนั้นๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

๑.๒ องค์ประกอบหลักของแฟ้มสะสมงาน ประกอบด้วย

๑) หน้าปก (ภาพสี)

๒) ปกรอง (ขาว-ดำ)

๓) คำนำ

๔) สารบัญ

๕) ประวัติส่วนตัว ได้แก่ ใบประวัติส่วนตัว สำเนาบัตรประชาชน และสำเนาทะเบียนบ้าน เป็นต้น

๖) ประวัติการศึกษา ได้แก่

- ตารางประวัติการศึกษา ลำดับจากการศึกษาน้อยที่สุดจนถึงขั้นสูงสุด
- เอกสารที่ยืนยันการสำเร็จการศึกษา

๗) ประสบการณ์และผลสำเร็จของงาน (อาจจะแยกเป็นด้าน ๆ)

- ด้านวิชาการ/ด้านกีฬา/ด้านพัฒนาการเกษตร/ด้านศีลธรรมและจริยธรรม ฯลฯ
- ใบประกาศนียบัตร
- รูปภาพ

๘) ใบรองปกหลัง

๑.๓ ตัวอย่างการจัดทำแฟ้มสะสมงาน ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑ ประวัติส่วนตัว

ชื่อ..... ชื่อสกุล.....
สัญชาติ..... เชื้อชาติ.....
ศาสนา.....
เกิดวันที่.....เดือน.....พ.ศ..... ภูมิลำเนาจังหวัด .....
ที่อยู่ปัจจุบันเลขที่ .....หมู่ที่.....ถนน.....ซอย.....
ตำบล.....อำเภอ.....จังหวัด.....
รหัสไปรษณีย์.....โทรศัพท์.....
ชื่อบิดา..... อาชีพ.....
มารดา..... อาชีพ.....
ชื่อคู่สมรส..... อาชีพ.....
เริ่มเข้าปฏิบัติงานตำแหน่ง.....ที่หน่วยงาน/สถานศึกษา.....
อำเภอ.....จังหวัด.....สังกัดกรม.....
กระทรวง.....เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....
ปัจจุบันปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่ง..... ที่หน่วยงาน/สถานศึกษา.....
กรม.....กระทรวง.....

ส่วนที่ ๒ ความสามารถพิเศษ

๑. .....
๒. .....
๓. .....
๔. .....

ส่วนที่ ๓ ประวัติการศึกษา

ลำดับที่	ระดับการศึกษา	ชื่อสถานศึกษา	พ.ศ.	วุฒิที่ได้รับ (ระบุวิชาเอกถ้ามี)	หลักฐานอ้างอิง

ส่วนที่ ๔ ประวัติการปฏิบัติงาน (ตำแหน่งและอัตราเงินเดือน)

วัน เดือน ปี	ตำแหน่ง	อัตราเงินเดือน	เอกสารอ้างอิง

ส่วนที่ ๕ เกียรติประวัติที่ได้รับจากหน่วยงานต่าง ๆ (เกียรติบัตร/วุฒิบัตร/โล่รางวัลฯลฯ)

ลำดับที่	วัน เดือน ปีที่ได้รับ	เกียรติประวัติที่ได้รับ	หน่วยงานที่มอบ	หลักฐานอ้างอิง

๒. ประโยชน์ของการจัดทำแฟ้มสะสมงาน

จากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประโยชน์ของการจัดทำแฟ้มสะสมงาน ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับความสามารถที่แท้จริงของบุคคลนั้นๆ ได้อย่างชัดเจน โดยสรุปได้ดังนี้

๒.๑ ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นรายบุคคล

๒.๒ สะท้อนความสามารถรวมออกมาเป็นผลงาน และสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการทำงานของบุคลากรได้ทุกขั้นตอน

๒.๓ ใช้ประเมินพัฒนาการในการทำงาน เนื่องจากการเก็บสะสมงานนั้น งานทุกชิ้นที่พิจารณาคัดเลือกไว้แล้วต้องเขียนชื่อ วัน เดือน ปี ไว้เพื่อประเมินพัฒนาการในการทำงาน

ตอนที่ ๓.๓ เทคนิคการเสริมสร้างศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

การเสริมสร้างศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญในด้านความเจริญก้าวหน้าในชีวิตและหน้าที่การงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนต้องการประสบความสำเร็จ ผู้บังคับบัญชาจึงควรมีแนวทางพัฒนาศักยภาพให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับความต้องการอย่างแท้จริง

เรื่องที่ ๓.๓.๑ เทคนิคการพัฒนาความรู้ ประสบการณ์และทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชา

๑. การมอบหมายงาน (job assignment)

เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตามลำดับจากง่ายไปหายาก พร้อมทั้งผู้มอบงานทำหน้าที่สอนงานหรือเป็นพี่เลี้ยง และผู้มอบงานต้องมีทักษะ ที่เรียกว่า smart objective คือ ระบุผลที่ต้องการชัดเจน สามารถวัดผลได้ ทำสำเร็จได้ สัมพันธ์กับปัญหา และมีกำหนดเวลา ตัวอย่างเช่น การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดทำแผนการปฏิบัติงาน ออกแบบ

กระบวนการเรียนการสอน และตั้งประเด็นคำถามในการจัดเก็บข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นต้น

๒. การสอนงาน (job instruction)

เป็นการสอนวิธีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง ผู้สอนงานต้องมีทักษะที่สำคัญ คือ การแตกงาน (job breakdown) ตัวอย่างเช่น การสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่างหนังสือราชการโดยดูจากเอกสารตัวอย่าง การสอนให้ใช้ Mind Map เพื่อจับประเด็นข้อมูล และการสอนให้เขียนรายงานการประชุมที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ เป็นต้น

๓. การสอนแนะ (coaching)

เป็นการเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้และผลการปฏิบัติงานของบุคคลด้วยตนเอง โดยสื่อสารระหว่างกันอย่างต่อเนื่องด้วยการแนะนำเพียงวิธีการ หรือแนวคิด เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ค้นหาวิธีการปฏิบัติและการแสดงออกของตนเอง ผู้สอนแนะต้องมีทักษะเกี่ยวกับ การสื่อสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ การวิพากษ์วิจารณ์ การยกย่องและชมเชย เป็นต้น ตัวอย่างเช่น การแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการป้องกันกำจัดศัตรูพืชโดยเข้าเรียน e-Learning ของกรมส่งเสริมการเกษตร และการแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสัมภาษณ์ผู้รู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาการเกษตรระดับตำบลที่ถูกต้องจากหัวหน้ากลุ่มยุทธศาสตร์และสารสนเทศ เป็นต้น

๔. การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring)

เป็นวิธีการพัฒนาบุคคล โดยพี่เลี้ยง ซึ่งมีประสบการณ์มากกว่าและตำแหน่งสูงกว่า คอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุนให้คำปรึกษา แนะนำ สอนงาน และชี้แนะแนวทางแก่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งประสบการณ์น้อยกว่าและตำแหน่งต่ำกว่า เพื่อให้เกิดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและก้าวหน้าในอาชีพ ตัวอย่างเช่น เป็นผู้สังเกตการณ์ในการจัดเวทีรวบรวมข้อมูลสถานการณ์การผลิตทุเรียนของเกษตรกรโดยใช้ก้างปลา และการประเมินผลการใช้ Problem tree ในการวิเคราะห์สรุปประเด็นส่งเสริมการเกษตร หลังจากนั้นนำผลการปฏิบัติงาน ที่เกิดขึ้นดังกล่าวมาให้คำชี้แนะตามหลักวิชาการและประสบการณ์ที่เกิดผลสำเร็จ เป็นต้น

๕. การเป็นที่ปรึกษาสายงาน (career counseling)

เป็นการช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและเข้าใจเนื้อหางานในองค์กร และฝึกปฏิบัติงานของตนเองในแต่ละสายงานแต่ละกรณี ตัวอย่างเช่น ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากรให้คำปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการจัดทำแบบสอบถาม เพื่อจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร และผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการออกแบบและการใช้สื่อเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับเกษตรกรโดยใช้ Field Day เป็นต้น

เรื่องที่ ๓.๓.๒ เทคนิคการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

หลักคุณธรรมและจริยธรรมเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของบุคคลในทุกสาขาอาชีพ การกำหนดทิศทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ผู้รับผิดชอบงานควรต้องคิดให้ครอบคลุมทั้งด้านคุณธรรมและจริยธรรม คือ หลักการคิดและวิธีการปฏิบัติที่ดีงาม ถูกต้อง ตามสภาพสังคมและวัฒนธรรม

๑. ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม

จากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความหมายของคุณธรรมสรุปได้ว่า คุณธรรม หมายถึง หลักจริยธรรมที่สร้างความรู้สึกผิดชอบชั่วดี มีคุณงามความดีภายในจิตใจอยู่ในขั้นสมบูรณ์จนเต็มเปี่ยมไปด้วยความสุขความยินดี และจริยธรรม หมายถึง ความประพฤติปฏิบัติที่มีธรรมมะเป็นตัวกำกับ ดังนั้น จริยธรรมก็คือ ธรรมที่เป็นไป ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติศีลธรรม กฎศีลธรรม

๒. แนวคิดในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

การกำหนดทิศทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ผู้รับผิดชอบงานควรต้องคิดให้ครอบคลุมทั้งด้านคุณธรรมและจริยธรรม นั่นคือ หลักการคิดและวิธีการปฏิบัติที่ดีงาม ถูกต้อง ตามสภาพสังคม วัฒนธรรม

๒.๑ คุณธรรม คือ หลักความจริง หลักการปฏิบัติ ประกอบด้วย

๒.๑.๑ จริยธรรม มี ๒ ความหมาย คือ

๑) ความประพฤติดีงาม เพื่อประโยชน์สุขแก่ตนและสังคม ซึ่งมีพื้นฐานมาจากหลักศีลธรรมทางศาสนา ค่านิยมทางวัฒนธรรม ประเพณี หลักกฎหมาย จรรยาบรรณวิชาชีพ

๒) การรู้จักไตร่ตรองว่าอะไรควร ไม่ควรทำ

๒.๑.๒ จรรยา (etiquette) หมายถึง ความประพฤติ กิริยาที่ควรประพฤติซึ่งสังคมแต่ละสังคมกำหนดขึ้นสอดคล้องกับวัฒนธรรมในแต่ละวิชาชีพก็อาจกำหนดบุคลิกภาพ กิริยา วาจาที่บุคคลในวิชาชีพพึงประพฤติปฏิบัติ เช่น ครู แพทย์ พยาบาล ย่อมเป็นผู้ที่พึงสำรวมในกิริยา วาจา ท่าทางที่แสดงออก

๒.๑.๓ จรรยาบรรณวิชาชีพ (professional code of ethics) หมายถึง ประมวลความประพฤติที่ผู้ประกอบอาชีพการงานแต่ละอย่างกำหนดขึ้น เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงและฐานะของสมาชิก ทำให้ได้รับความเชื่อถือจากสังคม อาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้ เช่น จรรยาบรรณของแพทย์ก็คือ ประมวลความประพฤติที่วงการแพทย์กำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้เป็นแพทย์ยึดถือปฏิบัติ

๒.๑.๔ ศีลธรรม (moral) คำว่า ศีลธรรมถ้าพิจารณาจากรากศัพท์ภาษาละติน Moralis หมายถึง หลักความประพฤติที่ดีสำหรับบุคคลพึงปฏิบัติ ภาษาไทย ศีลธรรมเป็นศัพท์ พระพุทธศาสนา หมายถึง ความประพฤติที่ดี ที่ชอบหรือ ธรรมในระดับศีล

๒.๑.๕ คุณธรรม (virtue) หมายถึงสภาพคุณงามความดีทางความประพฤติและจิตใจ เช่น ความเป็นผู้ไม่กล่าวเท็จโดยหวังประโยชน์ส่วนตน เป็นคุณธรรมประการหนึ่ง อาจกล่าวได้ว่าคุณธรรม คือ จริยธรรมแต่ละข้อที่นำมาปฏิบัติจนเป็นนิสัย เช่น เป็นคนซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน มีความรับผิดชอบ ฯลฯ

๒.๑.๖ มโนธรรม (conscience) หมายถึง ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ความรู้สึกว่าอะไรควรทำไม่ควรทำ นักจริยศาสตร์เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีมโนธรรม เนื่องจากบางขณะเราจะเกิดความรู้สึกขัดแย้งในใจระหว่างความรู้สึกต้องการสิ่งหนึ่ง และรู้ว่าควรทำอีกสิ่งหนึ่ง เช่น ต้องการไปดูภาพยนตร์ กับเพื่อน แต่ก็รู้ว่าควรอยู่เป็นเพื่อนคุณแม่ซึ่งไม่ค่อยสบาย

๒.๑.๗ มารยาท กิริยา วาจา ที่สังคมกำหนดและยอมรับว่าเรียบร้อย เช่น สังคมไทยให้เกียรติเคารพผู้ใหญ่ ผู้น้อยย่อมสำรวมกิริยาเมื่ออยู่ต่อหน้าผู้ใหญ่ การระมัดระวังคำพูดโดยใช้ให้เหมาะกับบุคคลตามกาลเทศะ

๒.๒ จริยธรรม คือ กฎเกณฑ์ความประพฤติของมนุษย์ เกิดขึ้นจากธรรมชาติของมนุษย์เอง ความเป็นผู้มีปรีชาญาณ (ปัญญาและเหตุผล) ทำให้มนุษย์มีมโนธรรม รู้จักแยกแยะความดี ถูก ผิด ควร ไม่ควร เป็นต้น

จริยธรรมมีลักษณะ ๔ ประการ คือ

๒.๒.๑ การตัดสินทางจริยธรรม (moral judgment) บุคคลจะมีหลักการของตนเอง เพื่อตัดสินการกระทำของผู้อื่น

๒.๒.๒ หลักการของจริยธรรมและการตัดสินตกลงใจเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลก่อนที่จะปฏิบัติการต่างๆ ลงไป

๒.๒.๓ หลักการทางจริยธรรมเป็นหลักการสากลที่บุคคลใช้ตัดสินใจในการกระทำสิ่งต่างๆ

๒.๒.๔ ทัศนะเกี่ยวกับจริยธรรมได้มาจากความคิดของบุคคลหรืออุดมคติของสังคมจนเกิดเป็นทัศนะในการดำรงชีวิตของตน และของสังคมที่ตนอาศัยอยู่

จะเห็นได้ว่า คุณธรรม หมายถึง หลักของความดี ความงาม ความถูกต้อง ในการแสดงออกทั้งกาย วาจา ใจ ของแต่ละบุคคล ซึ่งยึดมั่นไว้เป็นหลักประจำใจในการประพฤติปฏิบัติจนเกิดเป็นนิสัย ซึ่งอาจส่งผลให้การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของบุคคลที่แสดงออกถึงความดีงามทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่นและต่อสังคม เพื่อให้เกิดความสงบสุข ความเจริญรุ่งเรือง เป็นประโยชน์ต่อสังคมและต่อการพัฒนาประเทศชาติ จากความหมายของคำว่าคุณธรรมและจริยธรรมดังกล่าว เพื่อให้การพัฒนาคนให้เป็นคนดีคนเก่ง จึงได้มีนักวิชาการ นักคิดของไทยพยายามสรุปแนวทางเป็นกรอบสำหรับการพัฒนาคน เรียกว่าทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมขึ้น

๓. ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมสำหรับคนไทย

เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาทฤษฎีแรกของนักศึกษาไทยที่สร้างขึ้น ดวงเดือน พันธุมนาวิน (ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึงกรอบแนวคิดที่เป็นจุดเด่นของทฤษฎีนี้มีความว่า ลักษณะพื้นฐานและองค์ประกอบทางจิตใจซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงปรารถนาเพื่อส่งเสริมให้บุคคลเป็นคนดีและคนเก่ง

๓.๑ องค์ประกอบของต้นไม้จริยธรรม มี ๓ องค์ประกอบ ดังนี้

๓.๑.๑ ส่วนของดอกผล เปรียบเสมือนเป็นลักษณะพฤติกรรมคนดีและเก่ง การที่ต้นไม้จะให้ดอกผลใหญ่จะต้องมีลำต้นและรากที่สมบูรณ์

๓.๑.๒ ส่วนของลำต้นที่สมบูรณ์ เปรียบเสมือนลักษณะทางจิตใจ ซึ่งเป็นสาเหตุของพฤติกรรมที่ดี มี ๕ ประการ คือ

ประการที่ ๑ มีทัศนคติ ค่านิยมที่ดี และคุณธรรม
ประการที่ ๒ มีเหตุผลเชิงจริยธรรม
ประการที่ ๓ ลักษณะมุ่งอนาคต คาดการณ์ไกล
ประการที่ ๔ เชื่ออำนาจในตน
ประการที่ ๕ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ลักษณะทางจิตใจทั้ง ๕ ประการนี้ ถ้ามีมากในบุคคลใด บุคคลนั้นจะเป็นผู้มีพฤติกรรมเก่งและดีอย่างสม่ำเสมอ

๓.๑.๓ ส่วนของรากต้นไม้ เปรียบเสมือนลักษณะทางจิตที่เป็นพื้นฐานที่จะชอบไชหาอาหารเลี้ยงลำต้นให้สมบูรณ์มี ๓ ประการ คือ

ประการที่ ๑ สติปัญญา

ประการที่ ๒ ประสบการณ์ทางสังคม

ประการที่ ๓ สุขภาพจิตดี

บุคคลที่มีลักษณะพื้นฐานทางจิตทั้งสามประการนั้นสูง และเหมาะสมกับอายุ เปรียบได้กับ คนที่เป็นบัวเหนือน้ำในพุทธศาสนา ซึ่งพร้อมจะรับการพัฒนา ทฤษฎีต้นไม้ จริยธรรมของคนไทยจึงให้ข้อสรุปว่า ถ้าต้องการพัฒนาคนให้เป็นคนเก่งและดีจะต้องพัฒนาลักษณะจิตใจทั้ง ๘ ประการที่ระบุไว้ที่ลำต้นและรากต้นไม้

๓.๒ วิถีทางพัฒนาจริยธรรม มี ๓ วิถีทาง คือ

๓.๒.๑ การศึกษาเรียนรู้ กระทำได้หลายวิธี ดังนี้

๑) การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยการหาความรู้จากการอ่านหนังสือเกี่ยวกับปรัชญาศาสนา วรรณคดีที่มีคุณค่าหนังสือเกี่ยวกับจริยธรรมทั่วไปและจริยธรรมวิชาชีพ

๒) การเข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และการคบหาบัณฑิตผู้ใส่ใจด้านจริยธรรม

๓) การเรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิตและจากประสบการณ์ในสถานที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์จริงเป็นโอกาสอันประเสริฐในการเรียนรู้จริยธรรมแห่งชีวิต ที่ช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ ได้อย่างลึกซึ้งทั้งด้านเจตคติและทักษะการแก้ปัญหาเชิงจริยธรรม อย่างไรก็ตามขึ้นอยู่กับความพร้อมของบุคคล ผู้มีความพร้อมน้อยอาจจะไม่ได้ประโยชน์จากการเรียนรู้อันมีค่านี้เลย

๓.๒.๒ การวิเคราะห์ตนเอง บุคคลผู้มีความพร้อมจะพัฒนามีความตั้งใจและเห็นความสำคัญของการวิเคราะห์ตนเอง เพื่อทำความรู้จักตัวตนเองด้วยการพิจารณาเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมการแสดงออกของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้บุคคลตระหนักรู้คุณลักษณะของตนเอง รู้จุดดี จุดด้อยของตน รู้ว่าควรยังคงลักษณะใดไว้ การวิเคราะห์ตนเอง กระทำได้ด้วยหลักการต่อไปนี้

๑) การรับฟังความคิดเห็นในเชิงวิพากษ์จากคำพูดและอากัปกิริยาจากบุคคลรอบข้างประกอบด้วย จากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้ใกล้ชิด หรือบุคคลในครอบครัว เป็นต้น

๒) วิเคราะห์ตนเองเกี่ยวกับความคิด ความต้องการเจตคติการกระทำ และผลการกระทำทั้งในอดีตและปัจจุบัน

๓) ค้นหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ เช่น จากตำรา บทความ รายงานการวิจัยด้านพฤติกรรมศาสตร์หรือศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์และพัฒนาตนอย่างถ่องแท้

๔) เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาจิตใจ และพฤติกรรมมนุษย์เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้เช่นเดียวกับสรรพสิ่งทั้งหลายในโลกทำให้จิตใจได้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดปัญญารับรู้ตนเองอย่างลึกซึ้งและแท้จริง เป็นต้น

๓.๒.๓ การฝึกตน เป็นวิธีการพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรมด้วยตนเองขั้นสูงสุด เพราะเป็นการพัฒนาความสามารถของบุคคลในการควบคุมการประพฤติปฏิบัติของตน ให้อยู่ในกรอบของพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของสังคมทั้งในสภาพการณ์ปกติและเมื่อเผชิญปัญหาหรือขัดแย้ง

๑) การฝึกวินัยขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ความขยันหมั่นเพียร การพึ่งตนเอง ความตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบ การรู้จักประหยัดและออม ความซื่อสัตย์ ความมีสัมมาคารวะ และความรักชาติ เป็นต้น

๒) การรักษาศีลตามความเชื่อในศาสนาของตน ศีลเป็นตัวกำหนดที่จะทำให้งดเว้นที่จะทำชั่วร้ายใดๆ อยู่ในจิตใจส่งผลให้บุคคลมีพลังจิตที่เข้มแข็งรู้เท่าทันความคิดสามารถควบคุมตนได้

๓) การทำสมาธิ เป็นการทำให้เกิดการตั้งมั่นของจิตใจทำให้เกิดภาวะมีอารมณ์หนึ่งเดียวของกุศลจิตเป็นจิตใจที่สงบผ่องใสบริสุทธิ์เป็นจิตที่เข้มแข็ง มั่นคง แน่วแน่ ทำให้เกิดปัญญา สามารถพิจารณาเห็นทุกอย่างตรงสภาพความเป็นจริง

๔) การฝึกเป็นผู้ไหว้ เช่น การรู้จักให้อภัย รู้จักแบ่งปัน ความรู้ ความดี ความชอบ บริจาคเพื่อสาธารณะประโยชน์ อุทิศแรงกายแรงใจ และช่วยงานสาธารณะประโยชน์โดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาจริยธรรมด้วยวิธีพัฒนาตนเองตามขั้นตอนดังกล่าว เป็นธรรมภาระที่บุคคลสามารถปฏิบัติได้ควบคู่กับการดำเนินชีวิตประจำวัน มิใช่เป็นการกระทำในลักษณะเสร็จสิ้น ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องจนเป็นนิสัย เพราะจิตใจของมนุษย์เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เช่น กระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เป็นต้น

บทที่ ๔
จิตวิทยาและศิลปะการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

นางสาวนริศรา วายนต์
นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ
กรมส่งเสริมการเกษตร

บทที่ ๔
จิตวิทยาและศิลปะการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ตอนที่ ๔.๑ จิตวิทยาการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

เรื่องที่ ๔.๑.๑ แนวคิดทฤษฎีด้านจิตวิทยาการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นความจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องศึกษาข้อมูล และเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการอยู่ร่วมกันในเชิงสังคม สภาพแวดล้อม โดยดึงศักยภาพที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องมีอยู่ในตนเองออกมาใช้ประโยชน์ เพื่อให้การทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งผู้บังคับบัญชาในยุคใหม่ควรจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีความรอบรู้ทั้งในเรื่อง **"คน"** และ **"เอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา"** โดยวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามหลักจิตวิทยาในด้านความคิด ความต้องการ ตลอดจนการแสดงออกด้วยกิริยาท่าทางและการพูดจา สามารถรับรู้และเรียนรู้ได้จากการสังเกตพฤติกรรมทั้งในส่วนบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มว่า พฤติกรรมเหล่านั้น มีเหตุผลใดมาเกี่ยวข้อง หรือมีปัญหามาจากเรื่องใด ดังนั้น เนื้อหาที่เกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีด้านจิตวิทยา การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ความหมาย จุดมุ่งหมาย ประเภท ความสำคัญและประโยชน์ รูปแบบและเทคนิค และสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ มีรายละเอียด ดังนี้

๑. ความหมายของจิตวิทยา

จากการศึกษาและประมวลข้อมูลเกี่ยวกับความหมายของคำว่าจิตวิทยา หมายถึง กระบวนการของจิตและพฤติกรรมของสิ่งที่มีชีวิตทั้งภายในและภายนอกของมนุษย์ จะทำให้เข้าใจตนเอง และผู้อื่นได้ดีขึ้น ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นสาเหตุสำคัญของการเกิดพฤติกรรมต่างๆ โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการค้นหาคำตอบเพื่ออธิบายพฤติกรรมเหล่านั้น ซึ่งจะส่งผลให้สามารถควบคุมพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาให้ลดลงหรือหมดไป และเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นใหม่ได้ด้วย เพื่อให้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จิตวิทยาเป็นวิชาที่ใกล้เคียงกับพระพุทธศาสนา เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นว่าจิตวิทยาในพระพุทธศาสนามีความเป็นเลิศอย่างไร อย่างเช่น *ท่านพุทธทาสภิกขุ* กล่าวว่า การศึกษาเรื่องจิตในด้านต่างๆ เพื่อการดับทุกข์ การศึกษานั้นเรียกว่า การศึกษาจิตวิทยาในพระพุทธศาสนา เป็นต้น

๒. จุดมุ่งหมายของจิตวิทยา

จิตวิทยา เป็นวิชาที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภายนอกและพฤติกรรมภายในมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

๒.๑ เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมภายนอก หรือพฤติกรรมภายใน ที่เรียกว่า *กระบวนการทางจิต* อันจะทำให้เข้าใจตนเองและผู้อื่นได้ดีขึ้น

๒.๒ เพื่อให้สามารถอธิบายพฤติกรรมทั้งหลายที่เกิดขึ้นได้ว่า มีปัจจัยใดบ้างที่เป็นสาเหตุสำคัญของการเกิดพฤติกรรมต่างๆ โดยนักจิตวิทยาทั้งหลายจะใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ค้นหาคำตอบ เพื่ออธิบายพฤติกรรมทั้งหลายเหล่านั้น

๒.๓ เพื่อให้สามารถทำนายพฤติกรรม คือ การคาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นจากสาเหตุต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

๒.๔ เพื่อให้สามารถควบคุมพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ให้ลดลงหรือหมดไป และขณะเดียวกัน ให้สามารถเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงปรารถนาให้เกิดขึ้นใหม่ได้ด้วย

๒.๕ เพื่อให้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ประเภทของพฤติกรรม

นักจิตวิทยาหลายท่านได้จัดประเภทของพฤติกรรมมนุษย์โดยแบ่งเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๓.๑ พฤติกรรมภายนอก (overt behavior) คือ การกระทำที่แสดงออกมาให้สังเกตเห็นได้ รับรู้ได้ หรือใช้เครื่องมือตรวจสอบได้ พฤติกรรมภายนอกมี ๒ ลักษณะ ได้แก่

๓.๑.๑ พฤติกรรมภายนอกที่สามารถสังเกตเห็นได้ด้วยตาเปล่า เช่น การนั่ง การนอน การยืน การเดิน การกิน การพูด การหัวเราะ และการร้องไห้ เป็นต้น พฤติกรรมแบบนี้เรียกว่า *โมลาร์ (molar)*

๓.๑.๒ พฤติกรรมภายนอกที่รับรู้ได้จากการใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ตรวจสอบ เช่น คลื่นหัวใจ ความดันโลหิต และการทำงานของลำไส้ เป็นต้น พฤติกรรมแบบนี้เรียกว่า *โมเลคิวลาร์ (molecular)*

๓.๒ พฤติกรรมภายใน (covert behavior) คือ กระบวนการทางจิต (mental behavior) พฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ด้วยตาเปล่า หรือใช้เครื่องทางวิทยาศาสตร์ตรวจสอบได้โดยตรง เช่น การคิด อารมณ์ ความรู้สึก ความจำ การลืม การวิเคราะห์หาเหตุผล ประสบการณ์ต่างๆ เป็นต้น

พฤติกรรมภายนอกและพฤติกรรมภายใน จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน กล่าวคือ พฤติกรรมภายในเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมภายนอก เช่น พฤติกรรมภายในมีความยินดีและพึงพอใจกับสิ่งที่ปรารถนา ก็จะแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมภายนอกให้สังเกตเห็นได้จากสีหน้า แววตา กิริยาท่าทาง และทางร่างกาย เป็นต้น ดังนั้น การที่จะเรียนรู้หรือทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งบุคคลใด เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมภายใน เช่น อารมณ์ ความรู้สึก ความคิด และประสบการณ์ เป็นต้น โดยวิเคราะห์หาเหตุผลต่างๆ ของคนคนนั้นให้ชัดเจนเสียก่อน เช่นเดียวกับผู้บังคับบัญชาจะเข้าใจพฤติกรรมภายในของผู้ใต้บังคับบัญชาได้นั้น ก็จำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้ จากพฤติกรรมภายนอกที่บุคคลนั้นแสดงออกมาก่อน โดยนักจิตวิทยาเชื่อว่า *พฤติกรรมทุกอย่างต้องมีสาเหตุ* และสาเหตุเพียงประการเดียวก็อาจทำให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมาได้ในหลายรูปแบบ และในทำนองเดียวกันพฤติกรรมในแต่ละรูปแบบที่แสดงออกมาย่อมเกิดมาจากหลายสาเหตุได้เช่นกัน

๔. ความสำคัญและประโยชน์ของจิตวิทยากับการบริหารงาน

๔.๑ ความสำคัญของจิตวิทยากับการบริหารงาน จิตวิทยามีความสำคัญและจำเป็นกับการบริหารงาน เพราะช่วยเสริมให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จิตวิทยาเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับจิตใจของผู้ที่จะทำงานด้วยกัน จึงจะทำอย่างไรให้คนที่เราทำงานด้วยมีความสุข ผู้บริหารโดยทั่วไปต้องการลูกน้องที่มีความเก่ง ๔ อย่าง ก็คือ *เก่งคิด เก่งคน เก่งตน เก่งงาน* เช่น ถ้าหัวหน้ามีความเก่งตน ก็จะมาจากหัวหน้ามีทั้งความเก่งงานและเก่งคน ซึ่งเก่งคน คือเราต้องทำงานกับลูกน้อง และทำงานกับลูกค้า ถ้าเรามีจิตวิทยาก็จะยิ่งมีความสุขทำงานแล้วก็ไม่เครียด มีทั้งไอคิวและอีคิว ได้แก่ ควบคุมอารมณ์ได้ดี แม้ว่าบรรยากาศในการทำงานจะเครียด โดยเฉพาะหัวหน้าที่มีอีคิวในการทำงานหรือมีจิตวิทยา เขาจะทำงานได้อย่างสอดคล้องกับ

หลักความเป็นจริง ไม่เครียดแล้วก็สามารถจะทำให้คนอื่น มีความสุขที่จะทำงานด้วย ผลลัพธ์ของงานก็จะออกมาดี และหัวหน้ามีความสามารถในการนำพาทีมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล เป็นต้น

๔.๒ ประโยชน์ของจิตวิทยากับการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา จิตวิทยามีประโยชน์กับผู้บังคับบัญชาในการบริหารงานก็คือ

๔.๒.๑ ทำให้เข้าใจและรู้พื้นฐานของสรีรวิทยาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและพัฒนาการของมนุษย์

๔.๒.๒ ทำให้เข้าใจการรับสัมผัส การรับรู้และแรงจูงใจ

๔.๒.๓ ทำให้เข้าใจกระบวนการเรียนรู้ การถ่ายโยงการเรียนรู้ เชาวน์ปัญญา และตัวแปรที่มีอิทธิพลของมนุษย์แต่ละบุคคล

๔.๒.๔ ทำให้เข้าใจวิธีการประเมิน การวัดบุคลิกภาพ แนวทางการปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองเพื่อนำไปสู่การปรับตัวและการป้องกันตนเองได้

๔.๒.๕ ทำให้เข้าใจความหมาย สาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาต่อสุขภาพจิต วิธีการบำบัดรักษา และการส่งเสริมสุขภาพจิตที่ดีให้กับตนเองและผู้อื่น จากการรับรู้พฤติกรรมทางสังคมและนำความรู้ไปได้

๕. รูปแบบและเทคนิคการใช้จิตวิทยาในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

การจูงใจเพื่อให้ลูกน้องอยากทำงานและทำงานด้วยความสุขนั้นจะมีอีคิวเป็นตัวชี้วัด โดยผู้บังคับบัญชามีรูปแบบและเทคนิคในการใช้จิตวิทยาที่ดีแบ่งออกเป็น ๙ ด้าน ดังนี้

๕.๑ *เป็นคนเห็นอกเห็นใจคนอื่นได้ง่าย* คือ มีความเอื้ออาทร มองคนอื่นแบบเห็นอกเห็นใจ เช่น เราอยู่ในฐานะที่ดีกว่าเขา ซึ่งเขาอยู่ในฐานะที่เสียเปรียบเรา ก็จะมีความเห็นอกเห็นใจให้ไม่ทำให้เขาโกรธโมโหและอารมณ์ไม่แรง ซึ่งจะเป็นหัวหน้าที่มีเสน่ห์

๕.๒ *เป็นคนที่ควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี* คือ รู้จักคิดก่อนพูดและยับยั้งการกระทำได้ดี คิดว่าสิ่งที่ทำไปแล้วจะเป็นผลดีหรือไม่ดี เช่น การชักสีหน้าจะไม่ทำ ควบคุมอารมณ์ได้ เพราะทำไปแล้วจะเป็นลบกับตัวเอง ซึ่งจะเป็นหัวหน้าที่มีอีคิว

๕.๓ *เป็นคนที่มีความภาคภูมิใจในตัวเอง* คือ คิดว่าทุกคนเกิดมามีดี เราก็มีดี ถ้าเรามีจุดดีตรงไหนรักษาไว้แล้วก็เพิ่มจุดดีตรงอื่น ความภาคภูมิใจตัวเองจะทำให้ตัวเองสง่างาม ซึ่งจะเป็นหัวหน้าที่มีอีคิว

๕.๔ *เป็นคนที่มีความสุขทางใจ* คือ เป็นคนที่เงินซื้อไม่ได้ มีความสุขที่ได้ทำสิ่งนั้นหรือหน้าที่นั้น เป็นคนยิ้มง่าย มีความสุข บุคลิกน่ารักมาก และมองคนอื่นว่าน่ารักและมีคุณค่า

๕.๕ *เป็นคนที่รู้จักความพึงพอใจในชีวิตตัวเอง* คือ จะไม่มองตัวเองแบบเปรียบเทียบกับคนอื่น โดยมีวิธีคิดรู้จักพึงพอใจในสิ่งที่มีอยู่ในตัวเอง

๕.๖ *เป็นคนที่มีความรับผิดชอบดีทีเดียว* คือ จะรับผิดชอบในสิ่งที่ตัวเองได้ทำ

๕.๗ *เป็นคนที่เวลาตัดสินใจอะไรเขาจะแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์* คือ รู้ว่าอะไรควรทำหรือไม่ควรทำในช่วงไหน และรู้แนวทางแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดีในทุกเวลา ทุกเหตุการณ์ ทุกสถานที่

๕.๘ *เป็นคนที่มีสัมพันธภาพที่ดีกับคนอื่น* คือ เป็นบุคคลที่เป็นที่รัก อยากคบหาและเป็นที่ต้องการเสวนาจากบุคคลรอบข้าง มีอัธยาศัยที่ดีกับทุกๆ คน

๕.๙ *เป็นคนที่มีแรงบันดาลใจที่จะทำความดีขึ้นไปเรื่อยๆ* คือ ทุกครั้งที่ทำความดีจะรู้สึกว่าจะเกิดผลดีต่อคนอื่นและตัวเอง จะไม่เบื่อที่จะทำความดี แต่จะทำให้มีคุณค่าด้วยการสร้างความดี

๖. สิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับคน

จากการรวบรวมและประมวลข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาจำเป็นจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับคนก็คือ ลูกน้อง มีดังนี้

๖.๑ ปฏิกิริยาสัมพันธ์ พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลที่สังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนจะมี ๓ ทาง ได้แก่ ๑) การแสดงออกทางร่างกายด้วยท่าทาง (physical) หรือภาษาท่าทาง (gesture Language) ๒) การแสดงออกโดยการพูด (verbal) และ ๓) การแสดงออกทางอารมณ์ (emotional) เรียกว่า ปฏิกิริยาสัมพันธ์ หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า "การบริหารปฏิกิริยาสัมพันธ์" (interaction management) ซึ่ง ดร.ไวท์ เป็นผู้สร้างทฤษฎีดังกล่าวขึ้น

การบริหารปฏิกิริยาสัมพันธ์ มุ่งวิเคราะห์พฤติกรรม ๓ ด้าน คือ กาย วาจา และใจ (ซึ่งตรงกับแนวคิดตามหลักศาสนาพุทธ) ที่เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน เช่น เมื่อเรารู้สึกสบายใจ เราจะพูดจาด้วยคำพูดที่น่าฟัง ท่าทางการแสดงออก จะดูสดชื่น กระตือรือร้น ยิ้มแย้ม แต่ถ้าเราโกรธ เราจะพูดด้วยถ้อยคำที่รุนแรง สีหน้าท่าทาง แววตาจะบอกได้อย่างชัดเจนว่า กำลังโกรธ มีข้อสังเกตว่า ความโกรธของคนแต่ละคนจะแสดงออกไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น อุปนิสัย ประสบการณ์เดิม การเรียนรู้ และขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นต้น สิ่งดังกล่าวจะส่งผลให้พฤติกรรมบางอย่างถูกเก็บกดเอาไว้ โดยเฉพาะความคิด จิตใจและอารมณ์ จะเป็นตัวกำหนดในการแสดงออกทางด้านร่างกาย ท่าทางและคำพูด ในทางกลับกันทางด้านร่างกายก็จะเป็นตัวกำหนดการแสดงออกทางด้านจิตใจ เช่น คนที่สุขภาพ ไม่ดี หรือร่างกายอ่อนแอ หรือมีโรคประจำตัว จะมีสภาพจิตใจอ่อนล้า ท้อแท้ ไม่มีพลังใจ สามารถสังเกตได้จากกิริยาท่าทาง ถึงแม้ว่าเขาจะไม่ได้พูด ไม่ได้บอกให้เราทราบ เป็นต้น

จึงสรุปได้ว่า ปฏิกิริยาสัมพันธ์ เป็นทฤษฎีที่ช่วยผู้บังคับบัญชาในการวิเคราะห์การแสดงออกของบุคคลในเบื้องต้นได้ว่า กิริยา ท่าทาง คำพูดและอารมณ์ สามารถบ่งบอกถึงปัญหาบางอย่างที่อยู่ในความคิดและจิตใจของบุคคลได้

๖.๒ ความต้องการของบุคคล จากการรวบรวมและประมวลข้อมูลของนักจิตวิทยา เกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นความต้องการของบุคคล จะเห็น ได้ว่าความต้องการของบุคคลเกิดจากการขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งของบุคคลนั้น หรือเป็นความต้องการที่จะมีสิ่งนั้นเพิ่มขึ้น แม้ว่าไม่ได้ขาดแคลนก็ตาม โดยความต้องการเป็นการกระทำเพื่อปรับให้เกิดความสมดุลทั้งทางร่างกาย และสภาพแวดล้อมภายนอก ความพยายามดังกล่าวจะเป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับ (drive) ส่วนความสมดุล เปรียบเสมือนความสำเร็จตามที่บุคคลต้องการอยากได้ เพราะคนทุกคนต้องการหลายสิ่งหลายอย่างและมีความต้องการหลายระดับ โดยแบ่งความต้องการออกเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

๖.๒.๑ ความต้องการทางกายภาพ (physiological needs) เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้น พร้อมกับความต้องการมีชีวิต การดำรงชีวิต วุฒิภาวะ ไม่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์การเรียนรู้ แต่อย่างไร เกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการทางร่างกายเป็นสำคัญ ที่ร่างกายถูกกระตุ้นทำให้เกิดความว่องไว กระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวาที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้า เกิดขึ้นจากสภาวะทางอารมณ์ สิ่งกระตุ้นทั้งจากภายในและภายนอกจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ

๖.๒.๒ ความต้องการทางจิตใจและสังคม (psychological and social needs) เกิดขึ้นจากสภาพสังคม วัฒนธรรม การเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับและเป็นสมาชิกอยู่ ได้แก่ เกิดจากสังคม และเกิดจากการเรียนรู้

๖.๓ แรงจูงใจในการทำงาน ดร. ดักลาส แมคเกรเกอร์ (อ้างถึงใน กอปรเชษฐ ตยัคคานนท์, มปป.) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ แนวโน้มแห่งการพัฒนาความสามารถที่จะรับผิดชอบงาน เป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวตนของมนุษย์ทุกคน โดยเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร ที่ต้องสร้างโอกาสในการพัฒนาตนเองและการก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน นั่นหมายถึง ผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบในการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เนื่องจากบุคคลจะมีความต้องการ ความสำเร็จ ความพอใจ ความสนใจที่แตกต่างกันออกไป การสร้างแรงจูงใจในแต่ละคนจึงมีหลายวิธี

๖.๓.๑ แรงจูงใจกับพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล แต่ในขณะเดียวกัน พฤติกรรมที่คน แสดงออกมาอาจจะแตกต่างกันก็ได้ ทั้งนี้เพราะเป็นผลมาจากประสบการณ์ แนวคิดเฉพาะบุคคล และสภาพแวดล้อม ดังนี้

๑) ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้นๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด

๒) ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้ทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนองความต้องการนั้น

๓) ค่านิยมในการมองเห็นคุณค่าของสิ่งต่างๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรม วิชาการเหล่านี้ จะเป็นแรงกระตุ้นให้แรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น

๔) ทัศนคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท

๕) ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับต่างกันก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ

๖) การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมจะแตกต่างออกไป ตามขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกัน ยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของคน

๗) ความต้องการอย่างเดียวกัน แต่บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ตามประสบการณ์เดิมของแต่ละคน

๘) แรงผลักดันที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้

๙) พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลายๆ ทาง และมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงาน เพื่อไว้ขึ้นเงินเดือนและได้ชื่อเสียงเกียรติยศ ได้รับการยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น เป็นต้น

๖.๓.๒ แรงจูงใจในการทำงาน (work motivation theories) จึงแบ่งเป็น ๒ รูปแบบ คือ

๑) เชิงเนื้อหา (contents theories) อธิบายถึงเนื้อหาของงาน เน้นความท้าทาย ความเจริญก้าวหน้า โอกาส และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในการทำงานของพนักงาน

๒) เชิงกระบวนการ (process theories) อธิบายถึงกระบวนการในการทำงาน ไม่เน้นที่การทำงานโดยตรง แต่จะเน้นที่การรับรู้ ความเข้าใจที่มีต่อการทำงาน และ การตัดสินใจ

๖.๓.๓ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับลูกน้อง ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้ก็คือ

๑) ต้องรู้มาตรฐานการทำงานของตัวเอง

๒) อย่าลำเอียงและมีอคติจนทำให้เกิดการเบี่ยงเบนในการตัดสินใจ ของตนเอง

๓) ให้คำชมเชยในโอกาสที่เหมาะสม หลีกเลี่ยงการชมเชยแบบจุกๆ จิกๆ

๔) ให้ข่าวสารแก่ทุกคนล่วงหน้าทุกครั้ง ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ซึ่งจะกระทบกระเทือนพวกเขา แต่ไม่ใช่เปิดเผยความลับขององค์การ

๕) เอาใจใส่ห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในการทำงานและชีวิตครอบครัวของเขา

๖) มองคนที่ผลงานไม่ใช่วิธีการปฏิบัติ หลีกเลี่ยงอคติหากแนวคิดต่างกัน และ

๗) อื่นๆ

๖.๔ ทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงาน จากการรวบรวมและประมวลข้อมูลเกี่ยวกับ *ทัศนคติ* จะเป็นความรู้สึกและความเชื่อหรือการรู้ของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งในทางบวกหรือลบ และทำให้บุคคลเกิดแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมโต้ตอบในทางใด ทางหนึ่งต่อสิ่งนั้น หรือเป้าหมายทัศนคตินั้น ส่วน *ความพอใจ* ก็จะเป็นทัศนคติอย่างหนึ่งและเป็นทัศนคติในทางบวกที่บุคคลมีต่องานที่ทำอยู่ อาจกล่าวได้ว่า ความพอใจในงานเกิดขึ้นเฉพาะตัวบุคคลเพียงคนเดียว คนทำงานจะตัดสินระดับความพอใจในงานของตนจากประสบการณ์ และสิ่งที่เป็นอยู่จริงในขณะนั้นเป็นเกณฑ์

๖.๔.๑ ความสำคัญของทัศนคติและความพึงพอใจ มีดังนี้

๑) ช่วยสร้างเสริมคุณภาพชีวิต การได้ทำงานที่ตนเองชอบ ทำให้เกิดความสุขใจ สุขภาพจิตดี และการทำงานสร้างความรู้สึกในคุณค่าของตน ตลอดจนตอบสนองความต้องการความสำเร็จได้

๒) ช่วยป้องกันความห่างเหินจากงาน ถ้าบุคคลไม่พอใจในงานที่ตนเองทำ หรือมีทัศนคติที่ไม่ดี จะกลายเป็นความขัดแย้งกับงาน เกิดความผิดหวัง (despair) และห่างเหิน (alienation) จากงานในที่สุด

๖.๔.๒ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

๑) *ปัจจัยด้านบุคคล* เช่น ประสบการณ์ในการทำงาน เพศ (เกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ทำ ความทะเยอทะยานและความต้องการ) กลุ่มสมาชิกในความรับผิดชอบ เชาวน์ปัญญาในการทำงาน บุคลิกภาพ แรงจูงใจในการทำงาน และความสนใจในงานเฉพาะด้าน เป็นต้น

๒) *ปัจจัยด้านงาน* เช่น ลักษณะงานที่ทำ โครงสร้างของงาน ฐานะทางวิชาชีพ ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน และสภาพทางสังคม เป็นต้น

๓) *ปัจจัยด้านการจัดการ* เช่น ความมั่นคงในงานที่ทำ รายรับของหน่วยงานค่าตอบแทนและผลประโยชน์ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบงาน การนิเทศงาน การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา และความศรัทธาในตัวผู้บริหาร เป็นต้น

๖.๕ ขวัญและกำลังใจ

๖.๕.๑ ความหมาย จากการรวบรวมและประมวลข้อมูลสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจ เป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพราะขวัญที่ดีจะเป็นตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดัน

ให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ซึ่งขวัญเป็นสภาวะจิตใจหรือความรู้สึกของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมแสดงออกต่อสภาพแวดล้อม หรือปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน อันเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจ และทำให้เกิดกำลังใจที่จะร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ เช่น ถ้าบุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดี ย่อมส่งผลต่อผลผลิตและความสำเร็จของงาน แต่ถ้าบุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ไม่ดี ย่อมส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานในแง่ที่ผลงานออกมาไม่ดี การทำงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือการปฏิบัติงานล้มเหลวได้

๖.๕.๒ ความสำคัญ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญก็คือ เป็นนามธรรม ที่ไม่มีรูปร่าง ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่เป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกมาในรูปของความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีขวัญกำลังใจดี จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิผล ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญ และหาแนวทางในการเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ในองค์การให้อยู่ในสภาพที่เป็นขวัญกำลังใจดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

๖.๕.๓ การวัดระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน วิธีที่จะใช้วัดระดับขวัญและกำลังใจของบุคคลในองค์กรว่าจะมีระดับขวัญและกำลังใจดีหรือไม่ก็คือ การศึกษาการทำงานของบุคคลนั้นว่าได้มีความตั้งใจที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเองในการทำงานให้เป็นไปตามความต้องการตามวัตถุประสงค์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด เพราะการที่บุคคลใดจะตั้งใจปฏิบัติงานดีหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคลนั้น ว่าได้รับการตอบสนองหรือไม่

๖.๕.๔ เครื่องมือตรวจสอบระดับขวัญและกำลังใจ แบ่งเป็น ๒ ลักษณะ ได้แก่

๑) เครื่องมือตรวจสอบระดับขวัญและกำลังใจ คือ

(๑) การวัดแบบอัตนัย (subjective survey) เป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มเรียกว่า สังคมมิติ (sociometry) ใช้ศึกษาพฤติกรรมในกลุ่มถึงการยอมรับ และไม่ยอมรับความชอบและไม่ชอบในระหว่างสมาชิกกลุ่ม เช่น การถามสมาชิกแต่ละคนให้บอกชื่อเพื่อนในกลุ่มที่ตนชอบและ ผู้ที่ตนไม่ชอบในพฤติกรรม บุคลากรที่ดีที่เป็นหัวหน้าที่ดี เป็นคนที่มีความยุติธรรมต่อทุกฝ่าย โดยการเขียนลงในบัตรคำ แล้วนำชื่อที่เขียนมาโยงกันเป็นผังเชื่อมโยง บุคคลที่เป็นหัวหน้าจริงๆ และเมื่อเขียนสังคมมิติก็ได้รับเลือกเป็นหัวหน้า แสดงถึงว่าบุคคลนั้นเป็นหัวหน้าในทุกสถานการณ์

(๒) การวัดแบบปรนัย (objective survey) เป็นการใช้แบบสอบถามเพื่อวัดเจตคติในเชิงปริมาณ การวัดขวัญและกำลังใจมักจะใช้ควบคู่ไประหว่างสังคมมิติ และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าเจตคติ รวมทั้งการสัมภาษณ์จะช่วยให้การวัดขวัญและกำลังใจได้ดี ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจต่ำ จะบอกได้จากการนัดหยุดงาน การลาออก การขาดงาน ความเบื่อหน่ายในการทำงาน และผลผลิตที่ต่ำ

๒) วิธีตรวจสอบระดับขวัญและกำลังใจ สำหรับวิธีการที่จะใช้ตรวจสอบระดับ แบ่งเป็น ๔ วิธี ดังนี้

(๑) การสังเกตการณ์ (observation) ผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติการได้อย่างกว้างขวาง เนื่องจากมีอำนาจปกครอง ควบคุมบังคับบัญชาอยู่แล้ว การสังเกตการณ์จะร่วมสนทนาด้วย หรือสังเกตการณ์ปฏิบัติงานและพฤติกรรมการแสดงออกต่างๆ แต่ต้องกระทำอย่างระมัดระวัง และมีระบบ

ข้อที่ควรคำนึงก็คือ การสังเกตการณ์เป็นวิธีการใช้สายตามองอย่างพินิจพิจารณาไม่ใช่แต่เพียงดูเฉยๆ เท่านั้น

(๒) การสัมภาษณ์ (interviewing) เป็นการเผชิญหน้าระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ แลกเปลี่ยนข่าวสารด้วยวาจา แลกเปลี่ยนความคิดและทัศนะต่างๆ แก่กันและกัน แต่การสัมภาษณ์จะไม่ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ถ้าหากกระทำโดยไม่มีเกณฑ์ที่แน่นอน และปราศจากการวางแผนรวมทั้งขาดความระมัดระวัง ข้อดีของการสัมภาษณ์ก็คือ สามารถใช้ความรู้สึกอันไวอีกทั้งยังกระทำได้อย่างครอบคลุม แต่มีข้อเสีย คือ สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะการสัมภาษณ์กลุ่มคนที่มีขนาดใหญ่

(๓) แบบสอบถาม (questionnaire) แบ่งออกเป็น ๒ ประเภทคือ ๑) การสำรวจแบบปรนัย เป็นการสร้างคำถาม และคำตอบที่มีให้เลือก ผู้ตอบจึงเพียงแต่ทำเครื่องหมายในข้อที่ตนต้องการเท่านั้น และ ๒) การตั้งคำถาม แล้วปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานตอบคำถามด้วยถ้อยคำของเขาเอง แบบสอบถามมี

ข้อดีก็ คือ สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อย ใช้ได้กับคนจำนวนมาก ใช้เวลาสั้น และใช้เครื่องประมวลได้

ส่วนข้อเสีย คือ ทำให้ไม่สามารถใช้ความรู้สึกอันไวช่วยเก็บข้อมูลได้ และขาดลักษณะครอบคลุม

(๔) การเก็บประวัติ (record keeping) เป็นวิธีการที่จะอำนวยผลเป็นอันมาก หากได้กระทำอย่างเป็นระบบที่ดี ประวัติที่ควรเก็บรวบรวมไว้ ควรจะมีเรื่องของการที่ขาดงานและการเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน โดยบันทึกไว้เป็นรายบุคคลอย่างย่อๆ ในบัตร และนำมาสรุปความลงในบัตรของหน่วยงานอีกครั้งหนึ่ง ในลักษณะเดียวกันประวัติควรให้แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของขวัญด้วย เช่น การร้องทุกข์ การลงโทษทางวินัย เป็นต้น แต่ประวัติที่จะทำขึ้นต้องการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอและเชื่อถือได้

ดังนั้น ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่มีประโยชน์และมีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารทุกระดับจะต้องเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การของตน อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงองค์ประกอบและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจอีกด้วย ซึ่งขวัญและกำลังใจเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมุ่งหวังถึงความก้าวหน้า รายได้ ความมั่นคงในอาชีพที่รับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่งเป็นความต้องการที่มีอยู่ในทุกคน

๗. กระบวนการกลุ่ม

๗.๑ ความหมาย กระบวนการกลุ่ม เป็นการปรับเปลี่ยนเจตคติและพฤติกรรมของคน ซึ่งจะนำไปสู่การเสริมสร้างความสัมพันธ์และการพัฒนาการทำงานของกลุ่มคนให้มีประสิทธิภาพที่เป็นผลมาจากความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มด้านการกระทำ ความรู้สึก และความคิด โดยสมาชิกกลุ่มจะปรับตัวเข้าหากันและช่วยกันทำงานภายใต้ความสามารถของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานลุล่วงไป ตามเป้าหมายของกลุ่มได้

๗.๒ ความสำคัญ การเรียนรู้แบบกระบวนการกลุ่ม เป็นกระบวนการที่เกิดจากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย สร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานกลุ่มที่ให้ผู้เรียนมีอิสระในความคิด บทบาทการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอนที่ผู้เรียนค้นพบด้วยตนเอง และช่วยในการแสวงหาความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

๗.๓ แนวทางการสอนแบบกระบวนการกลุ่ม การจัดการเรียนการสอนแบบกระบวนการกลุ่ม ประกอบด้วย การยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เรียนรู้จากกลุ่มให้มากที่สุด ยึดหลักการค้นพบและสร้างสรรค์ความรู้ และแสวงหาคำตอบด้วยตัวเอง

๗.๔ ขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้แบบกระบวนการกลุ่ม แบ่งเป็น ๒ ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ขั้นที่ ๑ ตั้งจุดมุ่งหมาย และขั้นที่ ๒ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ได้แก่ การนำ การถ่ายทอด การวิเคราะห์ การสรุปและนำไปประยุกต์ใช้ และการประเมินผล

๘. การสร้างทีมงาน

๘.๑ ความหมายของทีม ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่าง สมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมงานต่างมีความพอใจในการทำงาน ผู้บริหารงานที่จะประสบความสำเร็จ จะต้องหล่อหลอมทีมงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รู้จักหาวิธีจูงใจให้ทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ

๘.๒ วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน มีวัตถุประสงค์หลักก็คือ เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิก แสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน เสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์ สนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่น พัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวมขององค์การ

๘.๓ ความสำคัญของการสร้างทีมงาน การสร้างทีมมีความสำคัญค่อนข้างมาก เพราะไม่สามารถทำงานให้สำเร็จเพียงคนเดียว งานต้องเสร็จทันเวลา ต้องใช้ความเชี่ยวชาญ/ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จากหลายฝ่าย มีหน่วยงานร่วมมือ/รับผิดชอบร่วมกันและต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

๘.๔ แนวทางการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีม มี ๒ องค์ประกอบหลัก ได้แก่

๘.๔.๑ องค์ประกอบทีม ได้แก่ หัวหน้าทีม สมาชิกทีมงาน และเลขานุการ

๘.๔.๒ การพัฒนาทีมงาน มี ๔ มิติก็คือ บุคคล งาน ทีมงาน และองค์การ เช่น ความพยายามที่จะยกระดับแรงจูงใจของบุคคล (มิติบุคคล) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นรับรู้โดยทีมงาน (มิติทีมงาน) ว่าคุณภาพของผลการปฏิบัติงานดีขึ้น (มิติงาน) จึงพบว่าแนวคิด “สี่มิติ” จะเป็นรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสานให้กับองค์การ (มิติองค์การ) ที่สะท้อนให้เห็นการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และการทำงานของกลุ่มขนาดเล็ก โดยคำนึงถึงองค์ประกอบด้านคุณสมบัติของทีมงาน ทักษะที่จำเป็นของสมาชิก กระบวนการกลุ่ม และสภาพแวดล้อมในการทำงานของแต่ละทีม

๙. การพัฒนาความเป็นผู้นำ กับ ๔ Q

แบ่งเป็น ๒ ประเภท คือ ๑) ผู้นำที่ได้รับจากการแต่งตั้ง และ ๒) ผู้นำที่มีอำนาจส่วนตัว ผู้นำแบบที่ ๒ จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่มาจากการพัฒนา ๔ Q (IQ EQ AQ และ MQ) ดังนี้

๙.๑ IQ (intelligence quotient) IQ หรือ intelligence quotient หมายถึง ระดับสติปัญญาหรือระดับเชาวน์ปัญญาของคน ซึ่งคนที่มี IQ สูงๆ จะเป็นคนเก่ง มีสมองรับรู้ว่องไว เรียนหนังสือเก่ง แต่เดิมเชื่อว่าคนที่เรียนเก่ง มี IQ สูงๆ จะมีความก้าวหน้าทางการงานและอาชีพ แต่ปัจจุบันความคิดนี้ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าจริงเพียงครึ่งเดียว นักจิตวิทยาเชื่อกันใหม่ว่า IQ ทำให้คนเราประสบความสำเร็จได้เพียง ๒๐

เปอร์เซ็นต์ ส่วนอีก ๘๐ เปอร์เซ็นต์ เป็นผลมาจาก EQ นักวิชาการเชื่อว่า EQ ต่างหากที่ผลักดันให้คนประสบความสำเร็จในชีวิตอย่างแท้จริง ซึ่งสิ่งที่มีอิทธิพลต่อเชาว์ปัญญาเป็นผลมาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม โดยพันธุกรรมให้ศักยภาพแก่บุคคล ส่วนบุคคลจะพัฒนาได้ไกลเพียงใดขึ้นอยู่กับโอกาสที่ได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม

๙.๒ EQ (emotional quotient) อีคิว หรือ emotional quotient เป็นความฉลาดทางอารมณ์ในการตระหนักรู้อารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่นได้ มีความเห็นใจและเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น ตลอดจนสื่อสารสร้างมิตรกับผู้อื่นได้อย่างดี ผู้นำที่ฉลาดทางอารมณ์จะพัฒนาทักษะทางอารมณ์และสังคมให้สมบูรณ์ เพื่อโน้มน้าวให้ผู้คนใช้ความอุตสาหพยายามในทางที่สร้างสรรค์อย่างมีประสิทธิผล โดยมี ๒ ทักษะของผู้นำ คือ

๙.๒.๑ ทักษะหลัก เช่น รู้จักตนเอง ครองสติ อ่านผู้อื่น รับรู้ที่แม่นยำ และสื่อสารด้วยความยืดหยุ่น

๙.๒.๒ ทักษะขั้นสูง เช่น ยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบ สร้างทางเลือก ยอมรับในวิสัยทัศน์ มีความกล้าหาญ และแสดงความแน่วแน่

๙.๓ AQ (adversity quotient) เอคิว หรือ adversity quotient เป็นความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรคและแก้ปัญหา ความอึด ควบคุม มีสติ เชื่อว่าปัญหาเกิดจากสิ่งแวดล้อม ไม่โทษตัวเอง ถ้าเกิดจากตนเองจะยอมรับและพร้อมแก้ไข ไม่ทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่ อดทนต่อความยืดเยื้อ เปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส มองความล้มเหลวเป็นบันไดสู่ความสำเร็จ

๙.๔ MQ (moral quotient) เอ็มคิว หรือ moral quotient เป็นความฉลาดทางจริยธรรม ระดับสติปัญญาทางด้านศีลธรรม คำว่า คุณธรรมในที่นี้หมายถึง ระดับความเห็นแก่ตัว MQ นั้นไม่สามารถฝึกฝนหรือขัดเกลาได้ในช่วงเวลาสั้นๆ ขณะที่บุคคลเจริญเติบโตขึ้นมาแล้ว เหมือนดังคำโบราณของไทยที่ว่า "สันดอนนั้นขุดได้ แต่สันดานนั้นขุดไม่ได้" MQ ระดับดี ต้องเริ่มปลูกฝังในวัยเด็กจึงจะได้ผลมาจาก ๓ ปัจจัยคือ ๑) การสอนศีลธรรมโดยตรงให้กับเด็ก ๒) การถ่ายทอดทางศีลธรรมจากผู้ใหญ่ให้กับเด็ก และ ๓) ความรักและวินัย จึงควรได้รับการฝึกมาแต่เด็ก

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจ เนื่องจากการบริหารยุคใหม่มุ่งเน้นการบริหารคน มาก่อนการบริหารงาน การเรียนรู้เกี่ยวกับคนมีความละเอียดอ่อนและซับซ้อน เพราะเป็นความพยายามที่จะเข้าใจและวิเคราะห์ปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นของบุคคลให้ได้ว่า บุคคลมีความต้องการแต่ละระดับขั้นอย่างไร ความสามารถในการวิเคราะห์คนถือว่าเป็นศิลปะของนักบริหารที่มีคุณภาพที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างแรงจูงใจ สร้างความพอใจตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่เป้าหมายขององค์การก็คือ สร้างบุคลากรมีคุณภาพ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ ถ้าองค์การมีบุคลากรมีคุณภาพคือ มีทีมงานที่มีคุณภาพ ผู้บริหารไม่เพียงดูแลในความเป็นบุคคล แต่ต้องเอาใจใส่กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เรียนรู้พื้นฐานกระบวนการกลุ่มเพื่อนำไปใช้ในการส่งเสริมการทำงานของบุคคลอย่างเหมาะสมในแต่ละขั้นของพัฒนาการกลุ่ม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะยึดเรื่องเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มเป็นสำคัญ และในการปฏิบัติงานร่วมกันก็ต้องรู้บทบาทและหน้าที่ของตนเองซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่ม ทำงานประสานกันได้อย่างดี มีความสามัคคี เต็มใจร่วมมือช่วยเหลือกัน ซึ่งความสามัคคีของกลุ่มจะเกิดขึ้นภายในทีมงานนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ภายใต้สติปัญญา

อารมณ์ การควบคุมสติ และความมีศีลธรรม ที่เกิดขึ้นทั้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อันนำไปสู่ความสำเร็จได้

เรื่องที่ ๔.๑.๒ การประยุกต์จิตวิทยาในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

จากแนวคิดและหลักการด้านจิตวิทยาในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ได้นำไปสู่การใช้ประโยชน์กับการปฏิบัติงานจริงโดยมีกรณีตัวอย่างการประยุกต์จิตวิทยาในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ๓ กรณีตัวอย่าง ดังนี้

๑. การประยุกต์จิตวิทยาในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เรื่องการบริหารจัดการองค์กรในหน่วยงาน (การสร้างทีมงาน)

นางกัลยา วิทยาภรณ์ หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการผลิต สำนักงานเกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้เล่าว่าจากการปฏิบัติจริงที่ได้ดำเนินการที่เกี่ยวกับ “การบริหารจัดการองค์กรในหน่วยงาน (การสร้างทีมงาน)” ของสำนักงานมีกระบวนการ ดังนี้

๑.๑ เป็นผู้ที่มีแบบอย่างที่ดี เริ่มจากตัวผู้นำต้องหมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ เพื่อที่จะเพิ่มขีดความสามารถในด้านวิชาการ และสามารถถ่ายทอดให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยจะต้องเป็นผู้ที่เปิดใจให้กว้างเพื่อรับความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน มีเทคนิคในการเข้าใจลูกน้อง โดยการมอบหมายงานที่บุคคลนั้น ๆ ถนัด ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นคนที่คิดนอกกรอบในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่ม ในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นตัวอย่าง ผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

๑.๒ มอบหมายหน้าที่ที่รับผิดชอบตรงตามความต้องการ การที่จะให้บุคคลอื่นยอมรับผู้นำได้จะต้องมอบหมายหน้าที่ที่รับผิดชอบตรงตามความต้องการ ไม่เฉพาะในหน่วยงาน หรือในหน่วยงานภาคีก็มีความจำเป็นในการสร้างทีมงาน สนับสนุนบุคคลในทีมงานให้ได้รับการศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ เพื่อเสริมเพิ่มความรู้ เพื่อนำมาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในทีมงานได้ ผู้นำจะต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ทีมงาน

๑.๓ ทีมงานสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ เมื่อผู้นำเกิดความไว้วางใจ ทีมงานก็จะสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย หรือตรงเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ หรือตามแผนที่วางไว้ ซึ่งการทำงานจะต้องอำนวยความสะดวกให้แก่ทีมงานในการประสานงาน การใช้สื่อต่างๆ จะเป็นช่องทางในการประสานงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่องานจะได้บรรลุตามเป้าประสงค์ ประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้

๒. การประยุกต์จิตวิทยาในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เรื่องการจูงใจให้บุคลากรหรือทีมงานปฏิบัติงานให้สำเร็จ

นายวีระศักดิ์ สุขทอง ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมเยาวชนเกษตรอาเซียน จังหวัดกาญจนบุรี ได้เล่าว่าจากการปฏิบัติจริงที่ได้ดำเนินการที่เกี่ยวกับ “การจูงใจให้บุคลากรหรือทีมงานปฏิบัติงานให้สำเร็จ” โดยการ *เข้าใจในพฤติกรรมของผู้อื่น หรือของกลุ่มสังคม* ทีมงานมีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยให้เราควบคุมพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม หรือ ทีมงาน เพื่อจูงใจให้เขาแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการได้ คนส่วนใหญ่มักต้องการความรัก ความต้องการ ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น ตามแนวคิดของมาสโลว์ ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถนำความต้องการของบุคคลดังกล่าว มาใช้ในการกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้อย่างราบรื่น โดยมีวิธีการ ดังนี้

๒.๑ การมอบหมายงาน เมื่อบุคคลทำงานสำเร็จตามขั้นตอน บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ควรเปิดโอกาสให้เขาได้นำเสนอผลงานความสำเร็จดังกล่าวในเวลาที่เหมาะสมต่อหน้าเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ให้เขาได้แสดงความรู้สึก ความสามารถ ความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จนั้น และเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายในกลุ่มเพื่อนชักจูงให้ปฏิบัติตามเพื่อความสำเร็จดังกล่าว

๒.๒ การประกาศเกียรติคุณ ทั้งต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน ที่ประชุม หรือในเวทีต่างๆ ที่มีโอกาส

๒.๓ การกระตุ้นสิ่งเร้าให้เกิดการเรียนรู้ จากการไปทัศนศึกษาดูงาน สร้างประสบการณ์ เพิ่มพูนความรู้และความสุขแก่บุคคล ได้แก่ การจัด KM สัญจร เพื่อเรียนรู้ประสบการณ์ในวิชาชีพ ณ สถานที่ต่างๆ

๒.๔ การสอนงาน เป็นการให้คำแนะนำเชิงสร้างสรรค์ ที่สร้างความอบอุ่น ความมั่นใจให้กับทีมงานได้

๒.๕ การมอบหมายงานที่ชัดเจน มีการสื่อสารทำความเข้าใจในกระบวนการ ผลลัพธ์ที่ต้องการ และการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแสดงความเอาใจใส่ในงานของผู้บังคับบัญชาที่มีต่องานจนกว่าจะบรรลุผลสำเร็จ

๓. การประยุกต์จิตวิทยาในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เรื่องการมอบหมายงานและการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง

นายสมคิด เฉลิมเกียรติ ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมเทคโนโลยีการเกษตรด้านอารักขาพืช จังหวัดสุพรรณบุรี ได้เล่าว่า “การมอบหมายงานและการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง” เมื่อได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานในสถานที่เดิม ประกอบกับเป็นผู้ที่มีอายุน้อยที่สุด เมื่อเทียบกับทีมงาน ในการสั่งการหรือมอบหมายงาน บางครั้งทีมงานยังคิดว่าเป็นเพื่อนร่วมงาน จึงได้รับการตอบสนองในการปฏิบัติงานที่ไม่ดีเท่าที่ควร ครั้นจะใช้วิธีการแบบเบ็ดเสร็จเด็ดขาด ก็เข้ากับสุภาษิตที่ว่า *“หักด้ามพร้าด้วยเข่า”* ซึ่งจะทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ หรือเกิดความแตกแยกในองค์กรมากขึ้น แต่ด้วยความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และองค์กรต้องขับเคลื่อนไปข้างหน้า จึงดำเนินการแก้ไขดังนี้

๓.๑ เดินไปพูดคุยที่โต๊ะทำงานของทีมงาน ในการสั่งการในช่วงแรกๆ จะใช้วิธีการเดินไปพูดคุยที่โต๊ะทำงานของทีมงานมากกว่าที่จะเรียกมาพูดคุยที่ห้องตนเอง

๓.๒ นัดพูดคุยเพื่อติดตามงาน ทุกวันจันทร์ช่วงบ่าย จะมีการนัดกันพูดคุยเพื่อติดตามงาน และทราบถึงปัญหาอุปสรรค พร้อมวิธีการแก้ไข แล้วดำเนินการร่วมกัน ขณะเดียวกัน การปฏิบัติงานให้ได้ตามที่ต้องการ ก็ต้องให้คำชมในบางครั้ง

๓.๓ รับฟังความคิดเห็น ต้องรับฟังความคิดเห็นของทีมงานไปก่อน แล้วจึงค่อยสรุปเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

๓.๔ ทานอาหารร่วมกัน มีการนัดทานอาหารร่วมกันในบางโอกาส

๓.๕ ทำเป็นไม่เห็นเสียบ้าง ในบางครั้งต้องแกล้งทำลืม หรือไม่เห็นเสียบ้างในบางเรื่องที่ไม่เป็นสาระ

๓.๖ ลงมือทำเอง ในบางครั้งต้องลงมือทำเองด้วย

๓.๗ ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่าง ต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่าง ในฐานะที่เป็นหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อให้ทีมงานเกิดความเกรงใจ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า การประยุกต์จิตวิทยาในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะมีความเหมือนและต่างกันของการปฏิบัติที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ ได้แก่ อำเภอ จังหวัดและส่วนกลาง ซึ่งหัวหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติโดยดูจากพฤติกรรม บรรยากาศ สภาพแวดล้อม

เป้าหมายงานและความพร้อม เพื่อจะได้เลือกใช้วิธีการและเทคนิคด้านจิตวิทยาที่หลากหลาย เหมาะสมกับบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้องได้อย่างถูกต้องกับสถานการณ์ บุคคล และงานที่ต้องการให้บรรลุผล

ตอนที่ ๔.๒ ศิลปะการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

เรื่องที่ ๔.๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีด้านศิลปะการทำงาน

แนวคิด ทฤษฎีด้านศิลปะการทำงาน จะได้กล่าวถึง ความสำคัญของศิลปะกับการทำงาน ศิลปะการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และศิลปะการพูดเพื่อการสื่อสาร ซึ่งมีความสำคัญในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

๑. ความสำคัญของศิลปะกับการทำงาน

จากการรวบรวมและประมวลข้อมูลเกี่ยวกับการทำงาน จะเห็นได้ว่าการทำงานเป็นกระบวนการพิสูจนความสามารถ ความดีงาม อุดมการณของตนเอง อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จในชีวิตการงานและครอบครัว การทำงานใหดีประสบความสำเร็จจึงเปนเปาหมายหลักที่จะนำมาซึ่งความสุขในชีวิต ศิลปะกับการทำงานจึงเป็นชีวิตที่มีจิตวิญญาณและนับว่าเป็นพื้นฐานสำคัญที่สุด เพราะในหน่วยงานประกอบด้วยบุคคล ๒ กลุ่ม คือ ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ร่วมกันแต่มีบทบาทหน้าที่การทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นศิลปะจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้บุคคลทั้ง ๒ กลุ่มทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

๒. ศิลปะการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น

การทำงานร่วมกับผู้อื่นให้เกิดผลสำเร็จ เป็นศิลปะที่มีความสำคัญ ดังพระบรมราโชวาทได้กล่าวไว้ดังนี้

“.....การทำงานร่วมกับผู้อื่นนั้น ที่จะเป็นไปโดยราบรื่นปราศจากปัญหาข้อขัดแย้งย่อมเป็นได้ยาก เพราะคนจำนวนมากย่อมมีความคิดและความต้องการแตกต่างกันไป มากบ้าง น้อยบ้าง ท่านจะต้องรู้จักอดทนและอดกลั้น ใช้ปัญญา ไม่ใช้อารมณ์ ปรึกษากัน และโอนอ่อนผ่อนตามกันด้วยเหตุผล โดยถือว่าความคิดที่แตกต่างกันนั้น มิใช่เหตุผลที่จะทำให้เป็นข้อขัดแย้ง โต้เถียงเพื่อเอาแพ้เอาชนะกัน แต่เป็นเหตุสำคัญที่จะช่วยให้เกิดความกระจ่างแจ้ง ทั้งในวิถีทางและวิธีปฏิบัติงาน .....”

พระบรมราโชวาท ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่ผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยขอนแก่น ณ มหาวิทยาลัยขอนแก่น วันพฤหัสบดีที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๔๑

๒.๑ ความสำคัญของการทำงานกับบุคคลอื่น คนเราไม่สามารถทำงานคนเดียวเพียงลำพังได้ แน่นอนว่าทุกคนย่อมต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นไม่มากก็น้อย การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่สามารถหลีกหนีได้ บางคนมีพฤติกรรมที่สามารถปรับตัวและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี แต่บางคนประสบปัญหาในการทำงานร่วมกับบุคคลต่าง ๆ ดังนั้น ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น จึงเป็นสิ่งสำคัญและควรฝึกฝน เพราะประโยชน์จะมีมากมายหากสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี และเมื่อได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ แล้วย่อมจะส่งผลให้ตัวเราเองก็มีความสุขและสนุกกับงานที่ทำ และในที่สุดก็ส่งผลต่อเนื่องไปยังความสำเร็จ ในหน้าที่การงานด้วย

๒.๒ ศิลปะการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ศิลปะการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น มีผู้กล่าวไว้มากมายแต่ในที่นี้ประกอบด้วย ๖ ประการ ดังนี้

P = positive thinking.....คิดแต่ทางบวก สร้างโลกสวยงาม

S = smile.....ยิ้มแย้มแจ่มใส สร้างความประทับใจ

Y = yours.....จริงใจให้กัน ช่วยเหลือการงาน

C = compromise.....สมานสามัคคี ด้วยการประนีประนอม

H = human relations.....สัมพันธ์ที่ดี สร้างมิตรผูกพัน

O = oral communication.....สื่อสารชัดเจน แก้ไขข้อขัดแย้ง

๒.๒.๑ positive thinking คิดแต่ทางบวก สร้างโลกสวยงาม ในการทำงานใด ๆ ก็ตาม ทัศนคติเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งทัศนคติย่อมมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงต่อการแสดงออกทางพฤติกรรม และหากมีทัศนคติหรือความคิดในเชิงลบ ย่อมมีพฤติกรรมที่ไม่อยากให้ความร่วมมือใด ๆ และในที่สุดสิ่งเหล่านี้เองจะส่งผลทำให้ไม่มีความสุขกับงาน ดังนั้น เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและสนุกกับสิ่งที่กำลังทำอยู่ ขอให้ปรับความคิด ทัศนคติของตัวเองโดยให้มองโลกในทางบวกไว้เสมอ

๒.๒.๒ smile ยิ้มแย้มแจ่มใส สร้างความประทับใจ ควรจะสร้างความประทับใจแก่ผู้อื่นด้วยการให้รอยยิ้ม การยิ้มแย้มแจ่มใสจะทำให้มีเสน่ห์ที่น่าคบหาสมาคมด้วย แน่นอนว่าคงจะไม่มีใครอยากร่วมงานกับคนที่ทำหน้านิ่วคิ้วขมวดอยู่เป็นประจำ ทำหน้าบึ้งตึงอยู่ตลอดเวลา หรือทำสีหน้าเบื่อหน่ายเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานด้วยรอยยิ้ม จะส่งผลให้ทำงานอย่างมีความสุข และทำให้พร้อมที่จะรับมือกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพราะใจมีความสุขก็จะทำให้จิตไม่ฟุ้งซ่าน และในที่สุดเมื่อจิตนิ่งย่อมมีสติ สมาธิ และปัญญาในการวางแผนงานและตัดสินปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

๒.๒.๓ yours จริงใจให้กัน ช่วยเหลือการงาน ควรมีความจริงใจที่จะให้ความช่วยเหลือ และช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน โดยควรมีความมุ่งหวังที่จะให้การทำงานประสบผลสำเร็จในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นร่วมกัน ความจริงใจจะส่งผลให้เป็นผู้รับฟังและเป็นผู้ให้ที่ดี ซึ่งไม่จำเป็นที่จะต้องรอให้บุคคลอื่นมาร้องขอให้ช่วยก่อน สามารถอาสาช่วยเหลือในการทำงาน หรือการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ และหากมีความจริงใจในการให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลต่าง ๆ ก็จะทำให้มีความต้องการและความพยายามในการแสวงหาวิธีการ เพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น ความจริงใจที่แสดงออกมานั้นย่อมสร้างความประทับใจและทัศนคติที่ดีจากบุคคลรอบข้าง

๒.๒.๔ compromise สมานสามัคคี ด้วยการประนีประนอม การทำงานร่วมกันนั้น ย่อมต้องมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจเนื่องมาจากทัศนคติและความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน หรืออาจเป็นเพราะความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ไม่ลงรอยกัน หากเป็นผู้หนึ่งที่อยู่ในสถานการณ์ของความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นควรเป็นผู้ทำให้เกิดความสามัคคีด้วยการสร้างความประนีประนอมระหว่างกัน ความพยายาม ทำให้สถานการณ์ลดความตึงเครียดลงโดยทั้งสองฝ่ายไม่เสียผลประโยชน์ สร้างสถานการณ์ในลักษณะของ win win situation นั่นคือไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้เปรียบหรือเสียเปรียบ การที่ปล่อยนิ่งดูดาย โดยไม่พยายามทำอะไรเพื่อให้สถานการณ์ของความขัดแย้งคลี่คลายลง ย่อมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มหรือทีมงานได้

๒.๒.๕ human relations สัมพันธ์ที่ดี สร้างมิตรผูกพัน ความมีมนุษยสัมพันธ์เริ่มจากการเริ่มต้นทักทาย การแสดงความเป็นมิตรกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งที่รู้จักและที่ไม่รู้จักมาก่อน และรวมไปถึงการแสดงความรู้สึกเป็นห่วงเป็นใย การแสดงไมตรีจิตกับผู้อื่น ตลอดจนการแสดงกิริยาท่าทางและการใช้วาจาเพื่อสร้างความคุ้นเคย ซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้มีเพื่อน หรือเครือข่ายที่กว้างขวางที่พร้อมจะให้ข้อมูลและให้ความร่วมมือในการทำงาน เป็นการสร้างเครือข่ายและการยอมรับจากคนอื่นที่จะช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา

๒.๒.๖ oral communication สื่อสารชัดเจน แก้ไขข้อขัดแย้ง ความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจาเป็นลักษณะพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกับผู้อื่น หากพูดหรือให้ข้อมูลข่าวสารที่คลุมเครือไม่ชัดเจน ถูกต้องแก่บุคคลหรือหน่วยงานอื่นแล้ว อาจเป็นประเด็นให้เกิดข้อขัดแย้ง หรือปัญหาในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ดังนั้น ต้องตระหนักไว้เสมอว่าข้อมูลที่กำลังสื่อออกไปนั้น ควรจะต้องชัดเจน ถูกต้องและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพราะข้อมูลส่งผลโดยตรงต่อการทำงานของบุคคลหรือหน่วยงานอื่น

๓. ศิลปะการพูดเพื่อการสื่อสาร

ศิลปะการพูดเพื่อการสื่อสาร จะกล่าวถึง หลักทั่วไปของการพูด และการพูดเพื่อจูงใจ ซึ่งเป็นประเด็นที่ผู้บังคับบัญชามีความจำเป็นต้องใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา โดย ประเสริฐ บุญเสริม (๒๕๕๕) ได้กล่าวถึง หลักทั่วไปของการพูด และการพูดสื่อสารเพื่อจูงใจไว้ดังนี้

๓.๑ หลักทั่วไปของการพูด ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารกับบุคคลหลายกลุ่ม ไม่ว่ากับผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่นที่ผู้บังคับบัญชาทำงานด้วย ดังนั้นการพูดเพื่อการสื่อสารจึงมีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้บังคับบัญชา

๓.๑.๑ ความหมายของการพูด การพูด คือ การใช้ถ้อยคำ น้ำเสียง และกิริยาอาการ เพื่อถ่ายทอดอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนความต้องการของผู้พูดให้ผู้ฟังได้รับรู้ และเกิดการตอบสนอง

๓.๑.๒ ประเภทของการพูด การพูดของมนุษย์แบ่งออกเป็น ๔ ประเภทคือ การพูดระหว่างบุคคล การพูดในกลุ่มบุคคล การพูดในที่ชุมนุมชน และการพูดทางสื่อมวลชน

๓.๑.๓ ความสำคัญของการพูด การพูดเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้กิจการต่างๆ สำเร็จไปได้ด้วยดี ผู้มีความสามารถในการพูดจึงเป็นผู้มีอำนาจอยู่ในตัว ก่อให้เกิดผลดีในการดำเนินชีวิต ทั้งในด้านกิจการงานและด้านส่วนตัว การพูดของผู้บังคับบัญชาก็เช่นกัน เป็นเครื่องมือหนึ่งในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในอันที่จะทำให้ภารกิจต่างๆ ขององค์กรประสบผลสำเร็จ

๓.๑.๔ ความมุ่งหมายของการพูด การพูดมีจุดมุ่งหมายเพื่อแสดงหรือเสนอข้อคิดเห็นต่อผู้ฟังและผู้ฟังสามารถรับรู้เรื่องราวและเข้าใจได้ตรงกับความต้องการของผู้พูด ตลอดจนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เรียกว่า “พูดได้อย่างใจนึก ระลึกได้ดังใจหวัง ยังประโยชน์ให้แก่ผู้ฟัง สร้างพลังในการเปลี่ยนแปลง” ความมุ่งหมายของการพูด แบ่งเป็น ๒ แบบ คือ ความมุ่งหมายของการพูดโดยทั่วไปและความมุ่งหมายเฉพาะ

๑) ความมุ่งหมายโดยทั่วไป คือ การพูดที่พยายามให้ผู้ฟังสนใจ เข้าใจ และประทับใจจากการพูดนั้นๆ ความสนใจจะเกิดได้เพราะผู้พูดได้เตรียมตัวเป็นอย่างดีในการเตรียมตัวพูดและเตรียมเนื้อหา ส่วนความเข้าใจเป็นการเรียกร้องให้ผู้ฟังสนใจฟัง และผู้ฟังมีความเข้าใจ ซึ่งการจะทำได้นั้น ผู้พูด

ต้องเตรียมเนื้อหา การใช้ถ้อยคำ การเรียบเรียงประโยคที่ง่ายต่อการเข้าใจ สำหรับความประทับใจ คือ ผู้ฟังมีความเข้าใจที่ชัดเจน จนมองเห็นภาพ ทำได้โดยใช้คำคม ข้อความที่ลึกซึ้งกินใจ คำรุนแรงที่เหมาะสม และคำอุปมาอุปไมยต่างๆ เป็นต้น

๒) ความมุ่งหมายเฉพาะ คือ การพูดเพื่อความมุ่งหมายเฉพาะ ได้แก่ การพูดเพื่อให้ข่าวสารความรู้ เป็นการพูดแบบเสนอข้อเท็จจริง โดยไม่มุ่งหมายที่จะเปลี่ยนทัศนคติของผู้ฟัง แต่เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้ฟัง หรือการพูดเพื่อความบันเทิงซึ่งเป็นการพูดเพื่อให้ผู้ฟังสนุกสนานครึกครื้น หรือการพูดเพื่อชักจูงใจ เป็นการพูดสื่อสารที่มุ่งหวังให้ผู้ฟังเปลี่ยนใจเห็นคล้อยตามผู้พูด การพูดเพื่อความมุ่งหมายเฉพาะ มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชาที่จะใช้ในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

๓.๑.๕ ลักษณะการพูดที่ดี การพูดที่ดีและเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการพูดตามที่ผู้พูดต้องการนั้น มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

๑) การพูดมีความมุ่งหมายที่ดี ทั้งความมุ่งหมายทั่วไปและความมุ่งหมายเฉพาะ

๒) การพูดมีความเหมาะสม โดยเหมาะสมกาลเวลา ใช้เวลาที่เหมาะสม เหมาะสมกับสถานที่ โอกาสและผู้ฟัง

๓) การพูดใช้ถ้อยคำที่ดี คือ พูดด้วยถ้อยคำที่เป็นจริง มีประโยชน์ และผู้ฟังพอใจ

๔) ผู้พูดมีบุคลิกลักษณะดี ต้องใช้น้ำเสียง ภาษา สายตา ท่าทาง และกิริยาอาการต่างๆ ให้เป็นธรรมชาติ สอดคล้องกับเรื่องที่พูด

๓.๒ การพูดสื่อสารเพื่อจูงใจ

๓.๒.๑ ความหมาย การพูดสื่อสารเพื่อจูงใจ มีความหมาย ๒ นัย คือ เป็นการพูดเพื่อให้ผู้ฟังได้รู้ เพื่อให้ผู้ฟังเชื่อและเพื่อให้ผู้ฟังเห็นด้วยทั้งทางความคิดและการกระทำตามความมุ่งหมายของผู้พูด และเป็นการพูดให้ผู้ฟังมีความเห็นคล้อยตามและปฏิบัติตาม เป็นการพูดอย่างมีเหตุผล เพื่อโน้มน้าวจิตใจ เกลี้ยกล่อมชักจูงให้ผู้ฟังคล้อยตาม

๓.๒.๒ หลักการพูดสื่อสารเพื่อจูงใจ

๑) สร้างบรรยากาศให้ผู้ฟังมีความสนใจในสิ่งที่ผู้พูดต้องการพูด

๒) ทำให้ผู้ฟังไว้วางใจ และมีศรัทธาในถ้อยคำของผู้พูด

๓) อธิบายถึงเหตุผล ข้อเท็จจริง เพื่อให้ผู้ฟังเห็นความจำเป็นและคุณค่าของปัญหาที่พูด

๔) หากมีความจำเป็นผู้พูดต้องพูดด้วยการวิงวอนคน เพื่อจูงใจให้ผู้ฟังปฏิบัติตาม โดยกล่าวถึงประโยชน์ที่จะได้รับหากปฏิบัติตามที่ผู้พูดได้พูด

๓.๒.๓ ปฏิภาณไหวพริบระหว่างการพูดสื่อสารเพื่อจูงใจ ในขณะที่ผู้พูดกำลังจะพูดหรือดำเนินการพูดอยู่ อาจมีปัญหาเฉพาะหน้าเกิดขึ้น ซึ่งเป็นปัญหาที่ไม่คาดคิดและไม่ได้เตรียมตัวมาก่อน ดังนั้น ผู้พูดจะต้องใช้ปฏิภาณไหวพริบ เพื่อแก้ไขให้การพูดเป็นไปด้วยดี ซึ่งปัญหาดังกล่าว ได้แก่

๑) เมื่อผู้ฟังแสดงความไม่พอใจหรือไม่เป็นมิตรกับผู้พูด จงยิ้ม เพราะการยิ้มแสดงถึงความรัก ความชอบ ความเป็นมิตร ผู้ฟังก็จะมีไมตรีตอบผู้พูด

๒) เมื่อผู้ฟังหรือคู่สนทนาโต้เถียงกับท่าน จงหลีกเลี่ยงการโต้เถียงตอบ เพราะจะเป็นผล

ให้เกิดโทษและทำลายอำนาจบังคับตนเองและสร้างบรรยากาศความเครียด ควรรู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว ใช้ความสุขุมรอบคอบ ประนีประนอม และเห็นอกเห็นใจ ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นแง่คิดของอีกฝ่ายหนึ่งได้ การอ่อนน้อมถ่อมตนจะช่วยให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมรับความคิดเห็นของผู้พูดได้ง่าย และมีการโต้แย้งให้น้อยลง

๓) เมื่อผู้ฟังหรือคู่สนทนาตำหนิติเตียนหรือกล่าวโทษผู้พูด จงพูดปรักปรำลงโทษตัวเองในประการต่างๆ ซึ่งจะเป็นการลดความขุ่นเคืองของผู้ฟังลงได้ การกระทำเช่นนี้จะเป็นการจูงใจให้ผู้ฟังเป็นคนใจกว้าง เปลี่ยนท่าทีโอนอ่อนไปในทางที่ให้อภัย และเห็นความผิดของผู้พูดเป็นสิ่งเล็กน้อย จงใช้วิธีสุภาพอ่อนโยน นุ่มนวล แสดงความเป็นมิตร

๔) เมื่อพูดกับผู้ที่กำลังคลั่งแค้น ในลักษณะที่บ้าคลั่ง จงหลีกเลี่ยงการให้เหตุผล เมื่อแรกพบวิธีที่ดีที่สุด คือ พยายามพูดให้รู้สึกว่าเราเห็นใจเขา และเป็นฝ่ายเดียวกับเขา พร้อมกับพยายามพูดชักจูงเพื่อเบนความสนใจหรือได้คิดได้ไตร่ตรอง จากนั้นจึงเสนอแนะให้พวกเขาหาทางออกด้วยวิธีอื่นต่อไป

๕) เมื่อพูดกับผู้ที่เสนอข้อเรียกร้อง ผู้พูดจะต้องตั้งสติให้มั่น อย่าแสดงอาการตกใจหรือรู้สึกหวาดหวั่นมากเกินไป เมื่อสอบถามถึงข้อเรียกร้องแล้ว ไม่ควรจะตอบรับหรือตอบปฏิเสธทันที ควรพูดรับแต่เพียงว่า “จะขอรับข้อเสนอทั้งหมดไว้ให้ผู้มีอำนาจพิจารณา” หรือหากผู้พูดเป็นผู้มีอำนาจสูงสุด อาจตอบอย่างมีความหวังว่า “ขอรับข้อเสนอไว้พิจารณาและจะให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน”

๖) เมื่อพูดกับผู้ที่บีบคั้นให้ตอบคำถามที่ไม่มีทางเลือก เช่น “จะจัดการหรือไม่” “จะทำหรือไม่” “จะเพิ่มเติมหรือไม่” หรือ “จะแก้ไขหรือไม่” ผู้พูดควรตอบว่าตนยังไม่ทราบข้อเท็จจริง จะต้องทราบข้อเท็จจริงเสียก่อนจึงจะตอบให้ทราบ โดยพยายามใช้คำพูดแสดงความตั้งใจที่จะช่วยเหลือ และให้ความร่วมมือ เช่น พูดว่า เห็นใจเขา เข้าใจพวกเขาดี จะพยายามหาหนทางแก้ไขโดยเร็วที่สุดจะประชุมกรรมการด่วน จะพิจารณาให้คำตอบโดยเร็วที่สุด เป็นต้น

๗) เมื่อสังเกตเห็นว่าผู้ฟังรู้สึกเบื่อหน่าย ไม่สนใจในเรื่องที่ผู้พูดกำลังพูด แต่กลับไปทำสิ่งอื่น เช่น อ่านหนังสือ เขียนหนังสือ มองออกนอกหน้าต่าง เล่นโทรศัพท์ เช่นนี้ ผู้พูดควรเปลี่ยนวิธีพูดเสียใหม่ เช่น พูดให้เร็วขึ้น รวบรัดเข้าสู่จุดสำคัญเร็วขึ้น หรือเพิ่มอารมณ์ขันแทรกเข้าไป

จากข้อมูลดังกล่าว สรุปได้ว่า ศิลปะการทำงานของผู้บังคับบัญชา เป็นความสำคัญ ที่จะต้องนำมาใช้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น จึงต้องเข้าใจหลักการนำไปใช้เพื่อการสื่อสาร ได้แก่ การพูด และการจูงใจ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เรื่องที่ ๔.๒.๒ การประยุกต์ศิลปะในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

การประยุกต์ศิลปะในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะได้กล่าวถึง ศิลปะการเป็นผู้นำทีม ศิลปะการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบสร้างสรรค์ ศิลปะการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และกรณีตัวอย่างการประยุกต์ศิลปะในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

๑. ศิลปะการเป็นผู้นำทีม

ผู้บังคับบัญชาเปรียบเหมือนหัวหน้าทีมทำงานในองค์กร ซึ่งต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นลูกทีม ดังนั้น การทำงานร่วมกับลูกทีม ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องมีศิลปะในการทำงานและการสื่อสารในฐานะผู้นำทีม ดังนี้

๑.๑ แนวคิดพื้นฐานในการทำงานเป็นทีม

"ทีม" หมายถึง การมีจุดมุ่งหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การร่วมมือกัน และในบางครั้งทีมยังหมายถึง ความเท่าเทียมกันของสมาชิกในทีมด้วย ทีมงานเป็นคนกลุ่มเล็กๆ ซึ่งแต่ละคนมีทักษะความสามารถในการทำงานที่เติมเต็มซึ่งกันและกัน และทุก ๆ คน ต่างก็ยึดมั่นในเป้าหมายเดียวกัน พร้อมทั้งมีส่วนในความรับผิดชอบต่อเป้าหมายนั้นร่วมกัน ทีมมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน และในขณะเดียวกันก็มีปฏิสัมพันธ์กับผู้นำทีมด้วย สมาชิกของทีมคาดหวังว่า ผู้นำทีมจะช่วยจัดหาทรัพยากร แนะนำแนวทางที่เหมาะสมในการทำงาน (coaching) ในยามจำเป็น และช่วยเชื่อมต่อทีมเข้ากับส่วนงานอื่น ๆ ของหน่วยงาน

๑.๒ ความสำคัญของผู้นำทีม ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้นำทีมมีความสำคัญและความสำเร็จต่อทีม ดังนี้

๑.๒.๑ ผู้นำทีมเป็นผู้ริเริ่ม เป็นต้นแบบ เป็นนักเจรจา และผู้ให้คำแนะนำแก่ลูกทีม

๑.๒.๒ ผู้นำทีมทำให้ทุกคนในทีมเป็นส่วนหนึ่งของทีม

๑.๒.๓ ผู้นำทีมส่งเสริมให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม ด้วยการมองเห็นความสำคัญของทักษะความสามารถของสมาชิกแต่ละคน และสิ่งที่พวกเขาทำได้เพื่อทีม

๑.๒.๔ ผู้นำทีมพยายามหลีกเลี่ยงการคิดคล้อยตามกันเป็นกลุ่ม โดยมอบหมายให้กลุ่มคนที่ได้รับความเชื่อถือจากสมาชิกได้แสดงความคิดเห็นหรือคัดค้าน แต่งตั้งให้มีผู้ทำหน้าที่แย้งสมมุติฐานและข้อสรุปของสมาชิกส่วนใหญ่ในทีม

๑.๒.๕ ผู้นำทีมนำวิธีการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของทีม โดยนำคนที่มีความคิดนอกกรอบและคนที่มีรูปแบบความคิดในกรอบเดิมเข้ามาทำงานร่วมกัน และผสมผสานความคิดนอกกรอบเข้าด้วยกัน

๑.๓ หลักการทำหน้าที่เป็นผู้นำทีม

๑.๓.๑ ให้ความสนใจกับกระบวนการทำงานของทีม โดยพิจารณาจากความร่วมมือกันของสมาชิก การแลกเปลี่ยนข้อมูล และพยายามทำให้ผู้ที่มีข้อมูลที่สำคัญนำข้อมูลมาแลกเปลี่ยนกันในทีม

๑.๓.๒ เมื่อสมาชิกคนใดคนหนึ่งสร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นภายในทีม ผู้นำทีมสามารถจัดการกับปัญหานั้นด้วยการหารือกันอย่างเปิดเผยภายในทีม และด้วยการหารือกันเป็นการส่วนตัวกับสมาชิกคนนั้น

๑.๓.๓ ทีมควรแบ่งภารกิจออกเป็นงานย่อย เพื่อกระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกในการทำงานร่วมกัน

๑.๓.๔ ทีมควรฉลองความสำเร็จ เมื่อทีมทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายเป็นระยะ ๆ

๑.๓.๕ ทำให้ทีมเรียนรู้ซึ่งกันและกันมากขึ้น โดยการคัดเลือกผู้ที่มีความกระตือรือร้น ต้องการเรียนรู้เข้ามาเป็นสมาชิกทีม กระตุ้นให้สมาชิกให้ความสนใจกับบทเรียนที่พวกเขาจะได้รับจากการเรียนรู้ประสบการณ์ที่ผ่านมา และให้โอกาสแก่สมาชิกในการทำสิ่งต่าง ๆ

๑.๓.๖ ผู้นำทีมต้องทำตนให้พร้อมสำหรับให้สมาชิกเข้าพบได้เสมอ และรวมถึงการยอมรับความผิดพลาดของตนเองได้

๑.๓.๗ ผู้นำทีมต้องให้ความสำคัญกับการประเมินผล นอกเหนือจากผลลัพธ์ของการทำงาน โดยเฉพาะช่วงแรกๆ ของการทำงาน

๒. ศิลปะการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบสร้างสรรค์

ความสามารถหนึ่งที่สำคัญของผู้บังคับบัญชา คือ การพูดคุยหรือการให้ข้อมูลกับผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับงานที่พวกเขารับผิดชอบ ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องเผชิญหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง และมีการสื่อสาร

แบบสองทาง (two way communication) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ โดยปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้การพูดคุยไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากว่าผู้บังคับบัญชาขาดศิลปะในการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ มุ่งเน้นแต่เป้าหมายของตนเองเป็นหลัก ดังนั้น การพูดคุยหรือการให้ข้อมูลกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเป็นศาสตร์และศิลปะที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องเรียนรู้ และฝึกฝน มีข้อแนะนำสำหรับผู้บังคับบัญชา ๕ ประการ ดังนี้

๒.๑ movement การเคลื่อนย้ายสถานที่นั่งจากการนั่งแบบเผชิญหน้า โดยผู้บังคับบัญชา นั่งตรงข้ามกับผู้ใต้บังคับบัญชา อาจทำให้เกิดความตึงเครียด ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอึดอัดใจ รู้สึกเสมือนว่าตนเองกำลังถูกสอบสวนจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้น วิธีการลดช่องว่างความตึงเครียดที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรจะขยับที่นั่ง เปลี่ยนจากนั่งตรงกันข้ามมาเป็นนั่งข้างๆ เพื่อสร้างความรู้สึกใกล้ชิด ทำให้เกิดบรรยากาศที่เป็นกันเองระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ รวมถึงการเปลี่ยนสถานที่พูดคุยจากที่ห้องทำงานของผู้บังคับบัญชา เป็นห้องอาหาร หรือสถานที่อื่นๆ ที่คนไม่พลุกพล่านมากนักด้วย

๒.๒ eye-contact มีสุภาษิตที่กล่าวว่า ดวงตา คือ หน้าต่างของหัวใจ ซึ่งสายตาที่แสดงความเป็นมิตรของผู้บังคับบัญชา ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงความปรารถนาดี ความตั้งใจที่จะปรับปรุงและพัฒนางาน การจะทำสายตาให้เป็นมิตรในระหว่างการพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น สายตาแบบไหนที่แสดงความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ขอเสนอแนะว่าการยิ้มบ่อย ๆ การมีจิตใจที่ดีมีความตั้งใจจริงย่อมส่งผล และผลักดันให้ผู้บังคับบัญชามีสายตาที่เป็นมิตรในระหว่างการพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา

๒.๓ touch การสัมผัสแบบเบาๆ มีส่วนผลักดันให้เกิดความอบอุ่น เกิดความรู้สึกที่เป็นกันเองระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีการสัมผัสที่สามารถนำมาใช้ในระหว่างการพูดคุย เช่น การแตะที่ข้อมือเบาๆ การโอบไหล่ การจับที่ต้นแขน เป็นต้น แต่การสัมผัสจะต้องดูว่ามีความเหมาะสมที่จะใช้วิธีการสัมผัสหรือไม่ พึงระลึกไว้เสมอว่าวัตถุประสงค์ของการใช้เทคนิคการสัมผัสเพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคลายความตึงเครียด ทำให้รู้สึกสบายใจ ไม่เกิดความอึดอัดใจในช่วงการพูดคุยกับผู้บังคับบัญชา

๒.๔ wording การใช้น้ำเสียงที่นุ่มนวล พูดจาเป็นกันเอง หลีกเลี่ยงน้ำเสียง และคำพูดที่เหน็บแนมส่อเสียด หรือการประชดประชันกับผู้ใต้บังคับบัญชา น้ำเสียงและคำพูดที่แสดงความรัก ความอบอุ่นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นใจและเชื่อใจว่าการพูดคุยนั้นจะส่งผลทางบวกกับเขา ตัวอย่างคำพูดด้านบวกและด้านลบ ดังต่อไปนี้

๒.๔.๑ คำพูดทางบวก เช่น สุดยอดไปเลย ทำงานได้ดีมากนะ งานที่คุณคิด ยังต้องปรับปรุงหน่อยนะ พี่เชื่อว่าเราจะต้องทำงานชิ้นนี้ได้ ถ้าเราเปลี่ยนมาทำแบบนี้ พี่ว่าดีกว่านะ พี่ชอบงานของเรา แต่ลองกลับไปคิดใหม่อีกทีดีไหม

๒.๔.๒ คำพูดทางลบ แย่ชะมัดเลย งานที่คุณส่งให้กระจอกมาก ทำงานแบบนี้เป็นกรรมพันธุ์หรือเปล่า ถามแบบนี้เอาสมองข้างไหนคิดเนี่ย คุณพัฒนาไปก็เท่านั้น คุณทำไม่ได้หรอก

๒.๕ probing questions technique หมายถึง การตั้งคำถามแบบเจาะลึก หรือการตะล่อมกล่อมเกลา การเจาะใจ เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาอันส่งผลให้การทำงานได้ไม่เต็มกำลังความสามารถ ทำให้ผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย ทั้งนี้ เทคนิคการตั้งคำถามแบบเจาะลึก ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาพอสมควร เนื่องจากข้อมูล

พื้นฐานดังกล่าวจะนำมาช่วยในการค้นหาปัญหาที่ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจและรู้ถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงของผู้ใต้บังคับบัญชา อันนำไปสู่การหาแนวทางแก้ไขหรือป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นต่อไป

๓. ศิลปะการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

๓.๑ ความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภารกิจของนักบริหาร คือ การสร้างผลงานให้ดีที่สุดโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในอำนาจให้คุ้มค่าที่สุด และเป็นที่ทราบดีว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด แต่ใช้ยากที่สุด นักบริหารจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งในและนอกหน่วยงานอยู่เสมอ ดังนั้น การเป็นผู้มีมนุษย์สัมพันธ์ดี จึงมีความสำคัญไม่น้อยกว่าความชำนาญงานด้านเทคนิค

การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีได้ จะต้องแสดงออกด้วยกาย วาจาและใจ ผ่านบุคลิกภาพที่ดีอยู่เสมอ และการมีมรรยาทดีในทุกอิริยาบถ ก็ย่อมจะสร้างความรู้สึกประทับใจในทางดี ซึ่งจะเป็นทางนำไปสู่การมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีได้เช่นเดียวกัน แต่สิ่งที่จะต้องพิจารณาก็คือแสดงอะไรออกมา จึงจะก่อให้เกิดมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีได้ ดังนั้น ต้องพิจารณาว่ามนุษย์ต้องการอะไร เราก็ควรจะให้สิ่งนั้นต่อเขา เช่น เขาต้องการความเป็นกันเองเราก็ให้ เมื่อใดต้องการความช่วยเหลือเราก็ให้ มนุษย์ทุกคนต่างก็ปรารถนาจะให้ผู้อื่นยอมรับนับถือและให้ความสำคัญต่อเขา เราก็ควรให้สิ่งที่เขาปรารถนา เช่น พยายามชอบและให้ความสนใจต่อเขา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเขา ยกย่องเขาตามสมควร รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยเหตุผล และพร้อมที่ให้บริการต่อบุคคลที่มาขอรับบริการอยู่เสมอ

๓.๒ องค์ประกอบพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หลักพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็คือเพื่อความประทับใจร่วมกัน ความรักใคร่ ความชอบพอกัน เป็นมิตรกัน เป็นหนทางที่นำไปสู่มิตรภาพ การใช้ชีวิตร่วมกัน ตลอดจน การทำงานร่วมกัน โดย สันทัด ศะศิวณิช (๒๕๕๒) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของบุคคลว่าเกิดมาจากองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ

๓.๒.๑ ความใกล้ชิด การที่บุคคลอยู่ใกล้ชิดกันจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์มากกว่าบุคคล ที่อยู่ห่างไกล

๓.๒.๒ ความเหมือนกันหรือความคล้ายกัน ซึ่งโดยทฤษฎีแล้วมนุษย์มีแนวโน้มที่จะสร้างความสัมพันธ์ และมีความชอบพอกับคนที่มีความเหมือนหรือคล้ายกับตัวเอง

๓.๒.๓ สถานการณ์เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่ทำให้มนุษย์ เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น การมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความรู้สึกที่ดีร่วมกัน การมีโอกาสได้ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น ความกระตือรือร้นในการที่จะพบปะกับผู้อื่น การถูกแยกตัวออกจากสังคมนานๆ และการเติมเต็มความต้องการของกันและกัน

๓.๓ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในองค์กรผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีการติดต่อสื่อสารกัน เพื่อให้ภารกิจขององค์กร เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่กำหนดนโยบาย ชี้แจงให้นโยบาย และข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะเดียวกันก็ต้องรับฟังข่าวสารข้อมูล ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการตัดสินใจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้ศิลปะในการวินิจฉัยสั่งการ ตัวอย่างการสั่งการ ได้แก่ การบังคับหรือ ออกคำสั่ง การขอร้อง การสั่งการแบบให้คำแนะนำ เป็นต้น ทั้งนี้ การสั่งการของผู้บังคับบัญชาไม่ว่าเรื่องใดจะมีความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการสร้างความสัมพันธ์กับ

ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งได้แก่ การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชา การปรับตัวเองให้เข้าได้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับการปฏิบัติผู้บังคับบัญชา สันทัด ศะศิวณิช (๒๕๕๒) ได้กล่าวว่า ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

๓.๓.๑ สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความเชื่อมั่น การทำงานในเรื่องต่างๆ มีดุลพินิจที่ดี ความสุจริต ซื่อตรงต่อหน้าที่ ความมีใจเปิดกว้าง รู้จัก รับฟังผู้อื่น การมีวินัย รู้จักควบคุมตนเอง

๓.๓.๒ สิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องการได้รับจากผู้บังคับบัญชา ได้แก่ การให้ความเคารพนับถือผู้อื่น ความเต็มใจที่จะเปิดเผยข้อมูลให้ทราบโดยเปิดเผย ให้การยกย่องชมเชยผลงานตามสมควร การรู้จักถนอมน้ำใจในบางโอกาส มีความเป็นธรรมกับทุกๆ คนที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชา มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความพร้อมที่จะช่วยเหลือส่งเสริมลูกน้องให้มีความก้าวหน้า มีเวลาว่างให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตามสมควร มีน้ำใจ และพร้อมที่จะกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

๓.๓.๓. สิ่งที่ผู้ร่วมงานปรารถนาต่อกันและกัน ได้แก่ ความร่วมมือกันภายในองค์กรและมีสำนึกที่ดีต่อองค์กร ความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ ความถ่อมตน และเคารพนับถือในกันและกัน ความเอื้อเฟื้อและความมีน้ำใจต่อกัน ความมีใจที่เปิดกว้างรับฟังซึ่งกันและกัน

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยสำคัญที่สุดสำหรับผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเป็นผู้มีมนุษย์สัมพันธ์ดี คือ การมีจริยธรรมและคุณธรรม ซึ่งชาวไทยส่วนใหญ่ต่างมีหลักการของธรรมะในพระพุทธศาสนา รวมทั้งศาสนาอื่น ประจำใจอยู่แล้ว โดยไม่ต้องไปค้นหามาจากที่ไหน เพียงแต่สำนึกและปฏิบัติจริงให้ได้ ก็จะเป็นบุคคลที่ได้รับความนิยมชมชอบจากคนรอบข้างอยู่เสมอ

๔. กรณีตัวอย่างการประยุกต์ศิลปะในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

กรณีตัวอย่างการประยุกต์ศิลปะในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นตัวอย่างพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ๔ กลุ่ม ได้แก่ ไม้ตายซาก (dead wood) เด็กมีปัญหา (problem child) ม้าทำงาน (work horse) และดาวเด่น (star) กับการใช้ศิลปะของผู้บังคับบัญชาในการทำงานกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ๔ กลุ่ม ดังกล่าว โดยมีตัวอย่าง ดังนี้

๔.๑ กลุ่มไม้ตายซาก (dead wood) เป็นกลุ่มที่มีพฤติกรรมทำงานล่าช้ามากและผิดพลาดอยู่บ่อยครั้ง ไม่มีภาวะผู้นำ ไม่ชอบคิดหรือตัดสินปัญหาที่เกิดขึ้น ปล่อยให้ปัญหาเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา มีทัศนคติไม่ดี มองโลกในแง่ร้าย ชอบพูดถึงองค์การ และบุคคลอื่นในทางลบเสมอ ในการทำงาน กับผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องใช้หลักการสร้างความสัมพันธ์และหลักการสื่อสารแบบสร้างสรรค์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เข้าใจปัญหาและสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มนี้ต้องการได้รับจากผู้บังคับบัญชา และจากองค์กร และเมื่อรู้สถานการณ์ดังกล่าวแล้ว การแก้ไขต้องรู้จักอดทน อดกลั้น ใช้ปัญญาในการแก้ ปัญหา ไม่ใช้อารมณ์ และโอนอ่อนผ่อนตามด้วยเหตุและผล ตามพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ซึ่งพระราชทานแก่ผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยขอนแก่น ณ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เมื่อวันที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๔๑

๔.๒ กลุ่มเด็กมีปัญหา (problem child) เป็นกลุ่มที่มีพฤติกรรมชอบคิด ชอบวิจารณ์ ชอบติหรือป่วนคนอื่น เก่งแต่ไม่ทำ ไม่สามารถสร้างผลงานได้ตามมาตรฐานที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มนี้ผู้บังคับบัญชาต้องใช้หลักการมอบหมายงาน โดยมีการมอบหมายงานที่ชัดเจน

เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เขาชอบคิดชอบวิจารณ์ รวมถึงใช้หลักศิลปะการเป็นผู้นำทีม โดยพยายามหลีกเลี่ยงการคิดคล้อยตาม และมอบหมายให้ผู้ที่ได้รับความเชื่อถือจากคนอื่นๆ ในหน่วยงานได้แสดงความคิดเห็นหรือคัดค้านในเรื่องนั้นๆ

๔.๓ *ม้าทำงาน* (work horse) เป็นกลุ่มที่มีพฤติกรรมขยันทำงานโดยเฉพาะงานที่มีขั้นตอนแบบละเอียด ไม่ชอบคิด ไม่ชอบวางแผนหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นบุคคลที่มีผลงานสูง แต่ศักยภาพต่ำ ในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องใช้หลักศิลปะการเป็นผู้นำทีม ด้วยการเปิดโอกาสให้เขาได้คิดวางแผน และแก้ไขปัญหาในงานที่รับผิดชอบด้วยตัวของเขาเอง โดยผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน (coaching) อาจเริ่มจากภารกิจที่ง่ายๆ แล้วค่อยๆ ขยับไปสู่ภารกิจที่ยากขึ้น หรือให้ทำงานร่วมกับคนที่มีระบบการคิด การวางแผนทำงานอย่างเป็นระบบ

๔.๔ *ดาวเด่น* (star) เป็นกลุ่มที่มีพฤติกรรมชอบคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับองค์การได้ มีผลงานและศักยภาพสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องใช้หลักการเป็นผู้นำทีม โดยให้อิสระในการทำงานแก่เขา ให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าวิธีการทำงาน นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงความยกย่อง และชื่นชมในโอกาสอันควร รวมถึงเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงผลงานภายในทีม เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ ใช้ประโยชน์จากคนกลุ่มนี้ในการพัฒนาหน่วยงาน

บทที่ ๕
กรณีศึกษาการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

๑. นางศิริวรรณ หวังดี
ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร
กรมส่งเสริมการเกษตร
๒. นายเฉลิมยศ ชัยคุณแสง
หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร
สำนักงานเกษตรจังหวัดนครปฐม
๓. นายชูชีพ นาคสำฤทธิ์
ผู้อำนวยการพัฒนากลุ่มบุคลากร
สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๑ จังหวัดชัยนาท
๔. นางสาวนริศรา วายนต์
นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ
กรมส่งเสริมการเกษตร
๕. นางสาวชัญญา พนมกิจเจริญพร
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กรมส่งเสริมการเกษตร
๖. นางสาวมุกดา หมายสม
นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
กรมส่งเสริมการเกษตร

บทที่ ๕
กรณีศึกษาการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

เนื้อหาสาระในชุดวิชาการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เกี่ยวกับกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานส่งเสริมการเกษตร ได้รวบรวมผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรมสำหรับนำมาใช้ถ่ายทอดความรู้ให้กับนักส่งเสริมการเกษตรได้ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน ๓ ตอน ประกอบด้วย กรณีศึกษาระดับอำเภอ จังหวัด และส่วนกลาง มีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ ๕.๑ กรณีศึกษาระดับอำเภอ (เกษตรตำบล เกษตรอำเภอ)

เรื่องที่ ๕.๑.๑ กรณีศึกษานักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ สำนักงานเกษตรอำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก : นายปรเมศวร์ วีระโสภณ

๑. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ นายปรเมศวร์ **สกุล** วีระโสภณ

อายุ ๓๖ **ปี** ๑๐ **เดือน**

ที่อยู่ตามทะเบียนบ้าน บ้านเลขที่ ๘๒ **หมู่ที่** ๕ ถนนเขาทุเรียน-บ้านวังรี **ตำบล** เขาพระ

อำเภอ เมือง **จังหวัด** นครนายก **รหัสไปรษณีย์** ๒๖๐๐๐

วุฒิการศึกษา

วิทยาศาสตรบัณฑิต (สัตวศาสตร์)	๒๕๔๖	สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลบางพระ
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ)	๒๕๕๐	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
เกษตรศาสตรมหาบัณฑิต (ส่งเสริมเกษตรศาสตร์)	๒๕๕๘	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สถานที่ทำงาน สำนักงานเกษตรอำเภอบ้านนา จังหวัดนครนายก

๒. แนวคิดการทำงาน

ในการทำงานจริงๆ คนที่ทำงานและประสบความสำเร็จ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับทฤษฎี ไม่ต้องใช้ทฤษฎีก็ได้ ยกตัวอย่างเช่น ไทเกอร์วูด เวลาตีกอล์ฟ จริง ๆ ไม่ต้องมาใช้ทฤษฎีในการตีแต่ใช้ความชำนาญ ดังนั้น หากต้องการทำอะไร ก็ให้ทำให้เกิดความชำนาญ การทำงานใคร ๆ ก็อยากให้ผลงานออกมาดีเยี่ยม หรือทำงานในหน้าที่ที่ตัวเองได้รับมอบหมายออกมาให้ดีที่สุด หรือเรียกว่าทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่เราและเจ้านายคาดหวังเอาไว้ ยิ่งกว่านั้นการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ เพียงแค่ครั้งเดียวหรือสองครั้ง ดูจะไม่น่าพอใจมากนักในสายตาของคนทำงาน และรวมทั้งเจ้านายหรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งถือเป็นเป้าหมายหลักของการทำงาน ฉะนั้นผลงานที่ออกมาจากความตั้งใจ ทุกครั้ง เราเรียกว่า การทำงานแบบนี้ว่าการทำงานที่มีประสิทธิผล หนึ่งในวิธีการที่จะช่วยให้ตัวเรา ทีมงาน และองค์กร สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล คือ การทบทวนผลการทำงาน ไม่ว่าการทำงานของเราจะประสบความสำเร็จ ล้มเหลว หรือมีปัญหา อาจโดนตำหนิ แต่ข้าพเจ้ายึดหลักที่ว่า

ไม่หยุดยั้งการพัฒนา
คิดแต่ทางบวก
มีความอดทน
มีน้ำใจให้กับทุก ๆ คน
ทุ่มเทกับงาน
จงยินดีที่เป็นผู้ให้มากกว่าที่เป็นผู้รับ “my dream is to make people happy because i'm happy”

๓. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

๓.๑ งานบริหาร เนื่องจากปัจจุบันลักษณะของงานมีการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับยุคสมัยและจำนวนบุคลากรที่ลดลง ทำให้แต่ละองค์กร ต้องมีการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรมากขึ้น การที่องค์กรสามารถพัฒนาเป็น SMART Office ได้นั้น จะทำให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างรวดเร็วเบ็ดเสร็จ มีการจัดบริการให้เกษตรกรในระดับพื้นที่ โดยพัฒนาช่องทางการเข้าถึงบริการทางด้านการเกษตรอย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว สร้างโอกาสการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานและภาคีส่วนที่เกี่ยวข้อง และได้ให้ความสำคัญกับการให้บริการของสำนักงานเกษตรอำเภอในลักษณะของศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One-Stop-Service)

๓.๒ งานส่งเสริมการเกษตร ความคิดริเริ่ม ต้องการปรับเปลี่ยนการทำงานส่งเสริมให้เป็นการทำงานเชิงพื้นที่ (Area Approach) เป็นผู้จัดการการเกษตรในพื้นที่ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายใต้หลักคิด “การเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่ดีที่สุด หรือ Change to the best”

๓.๓ งานบูรณาการเชิงพื้นที่ กระบวนการทำงาน เก็บรวบรวมข้อมูลมือสองที่มีอยู่ของตำบลที่รับผิดชอบ เช่น แผนพัฒนาตำบล แผนพัฒนาการเกษตร แผนชุมชน และแผนกลุ่มองค์กรต่าง ๆ มาวิเคราะห์ศักยภาพเบื้องต้น โดย SWOT Analysis จากนั้นนำผลที่ได้มาเข้าเวทีระดับตำบล เพื่อกำหนดทิศทางเป้าหมาย เกษตรกร การผลิตทางการเกษตร จัดทำแผนที่สำหรับบริหารจัดการเกษตรในพื้นที่อำเภอบ้านนา วิเคราะห์ทรัพยากรการผลิต (ดิน น้ำ พืช) ผลผลิต อุปสงค์ และอุปทาน รวมทั้งปัจจัยการผลิต จึงจะทำให้สามารถบริหารจัดการสินค้าเกษตรสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และสามารถคาดการณ์ในอนาคตได้ โดยเฉพาะหากเกษตรกรมีการเปลี่ยนแปลงการปลูกพืช

๔. ความสำเร็จของผลงานและความภาคภูมิใจที่ผ่านมา

๔.๑ เกษตรตำบลดีเด่นระดับประเทศ ปี พ.ศ.๒๕๖๐
๔.๒ นำเสนอผลงานศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One-Stop-Service)
๔.๓ นักส่งเสริมการเกษตรรุ่นใหม่ และได้รับเลือกให้ไปศึกษาดูงานที่ประเทศสิงคโปร์

๕. หลักการและองค์ความรู้ต่างๆ ที่นำมาปฏิบัติ

๕.๑ การพัฒนาบุคลากร การเป็นผู้รู้ไม่ใช่จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงในองค์ความรู้นั้น เกษตรกรที่มีองค์ความรู้เองก็ต้องทำการศึกษา เพราะงานภาคเกษตรเป็นงานที่ทำกับคน กับธรรมชาติ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จำเป็นต้องมีการนำมาพูดคุยและหาขอสรุปอย่างต่อเนื่องกับ บุคลากรเกษตรทั้งเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน หรือเกษตรกรในพื้นที่

๕.๒ องค์ความรู้ด้านเกษตรกรรม การทำการเกษตรต้องหัดทำจริงในทุกอย่าง ศึกษาจากประสบการณ์จริง เพื่อนำมาสอนให้เกษตรกรได้เห็นจริง ผ่านการทดลองทำมาแล้ว แล้วนำมาจัดทำแผนพัฒนาการเปลี่ยนแปลงภาคเกษตรของพื้นที่ตำบลที่รับผิดชอบ เพื่อใช้วางแผนดำเนินงานตามระบบส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่ บริหารจัดการ คน พื้นที่ สินค้า ปราชญ์เกษตรกร กำหนดแผนถ่ายทอดความรู้ เป้าหมายในการติดตามเยี่ยมเยียนเกษตรกร โดยได้ทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เพื่อให้เกิดแผนพัฒนาการเปลี่ยนแปลงภาคเกษตร ที่มีศักยภาพ และสารมารถปฏิบัติได้จริง

๕.๓ อื่น ๆ ด้วยการที่เป็นเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบตำบล ทำให้ต้องมีการติดตามปัญหาด้านการเกษตรในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถหาทางแก้ไขหรือช่วยเหลือเกษตรกรได้ทันเหตุการณ์ ทำการวิเคราะห์ปัญหาร่วมกับเกษตรกรเพื่อสรุปถึงมูลเหตุของปัญหา เพื่อป้องกัน หรือหลีกเลี่ยงจากปัญหานั้น

๖. กระบวนการพัฒนาตนเอง

๖.๑ การพัฒนาทางด้านการศึกษา ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในการเรียนรู้สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต ความรู้มีการปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา ยุคสมัยเปลี่ยนระบบงานเปลี่ยน เป้าหมายเปลี่ยน จำเป็นจะต้องศึกษาเพิ่มเติม ในในสายงานและนอกสายงาน เมื่อมีโอกาสจะเข้าศึกษาหาความรู้เสมอ

๖.๒ เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง การมีโอกาสทำงานในบริษัทเอกชน ทำให้เรารู้ถึงเป้าหมายที่ชัดเจนของงานและระยะเวลามุ่งผลที่แน่นอน ชอบจริงลงมือทำ เจอปัญหาและอุปสรรคจากการลงมือทำจริง สามารถหาทางออกและทางแก้ได้จริง แล้วนำมาวิเคราะห์พูดคุยว่า สิ่งนั้นจริงหรือไม่

๖.๓ เรียนรู้จากผู้ที่ประสบความสำเร็จ การทำงานต้องมีต้นแบบ แล้วเอามาวิเคราะห์ตัวเราว่าเราเป็นลักษณะใด แล้วนำมาปรับให้เป็นตัวเอง

๖.๔ ผู้ใหญ่ที่ให้การสนับสนุนชี้แนะแนวทางในการดำเนินงาน

๖.๔.๑ ท่านนนท์วศิน นุรักษ์จิรานนท์ อดีตเกษตรอำเภอบ้านนา

๖.๔.๒ ท่านปิยภัทร์ เจียรนัย หัวหน้ากลุ่มยุทธศาสตร์และสารสนเทศ สำนักงานเกษตรจังหวัดนครนายก

๗. วิเคราะห์สรุปกรณีศึกษา สรุปได้ดังนี้

๗.๑ ได้เรียนรู้จากผู้บังคับบัญชาสอนงานและความรู้จากคณาจารย์

นายปรเมศวร์ วีระโสภณ มีหัวหน้าหน่วยงานเป็นต้นแบบ และได้รับการสอนงานจากนายนนท์วศิน นุรักษ์จิรานนท์ อดีตเกษตรอำเภอบ้านนา จึงนำแบบอย่างการทำงานมาวิเคราะห์เพื่อปรับให้เข้ากับการทำงานของตนเอง และเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี

๗.๒ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

นายปรเมศวร์ วีระโสภณ เป็นคนที่ใฝ่ศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลาและชอบลงมือทดลองทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองอย่างจริงจัง และจากประสบการณ์จริงของตนเอง ทำให้เข้าใจถึงปัญหาและการแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อนำมาปรับใช้และส่งเสริมให้ความรู้แก่เกษตกร จนเกษตรกรให้การยอมรับเป็นอย่างดี

๗.๓ การสกัดองค์ความรู้จากเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จแล้วนำมาถ่ายทอดต่อ

นายปรเมศวร์ วีระโสภณ หมั่นศึกษาความรู้และลงมือทำจริงในทุกอย่าง ติดตามปัญหาด้านการเกษตรในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง พร้อมได้เรียนรู้จากเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จและงานภูมิปัญญาท้องถิ่น มาสกัดเป็นองค์ความรู้และนำไปส่งเสริมให้เกษตรกรรายอื่น ๆ ต่อไป ดังนั้น นายปรเมศวร์ วีระโสภณได้รับวิธีการพัฒนาจากผู้บังคับบัญชาหลาย ๆ ด้าน และจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้ คือ ๑) การสอนงาน ๒) การให้คำปรึกษา ๓) การติดตาม/สังเกต ๔) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ๕) การดูงานนอกสถานที่

เรื่องที่ ๕.๑.๒ กรณีศึกษาเกษตรอำเภอโนนไทย สำนักงานเกษตรอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา : นางยุพวัลย์ ชมชื่นดี

๑. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ นางยุพวัลย์ **สกุล** ชมชื่นดี

อายุ ๕๗ **ปี** ๙ **เดือน**

ที่อยู่ตามทะเบียนบ้าน บ้านเลขที่ ๑๑๙/๑ หมู่ที่ ๗ ตำบลโพธิ์กลาง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ๓๐๑๕๐

วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโท หลักสูตร เกษตรศาสตร์มหาบัณฑิต (ส่งเสริมการเกษตร) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สถานที่ทำงาน สำนักงานเกษตรจังหวัดนครราชสีมา

๒. แนวคิดการทำงาน

การพัฒนาและส่งเสริมการเกษตรในปัจจุบัน ต้องมีการปรับปรุง พัฒนาในหลายด้าน เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพราะสินค้าเกษตรที่ประเทศเราผลิตได้ มีคู่แข่งจากประเทศต่าง ๆ มากขึ้น มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาช่วยในภาคเกษตรมากยิ่งขึ้น มีการแข่งขันกันสูงทั้งด้านคุณภาพและราคา ดังนั้น พวกเราซึ่งเป็นนักส่งเสริมการเกษตร ก็ต้องปรับปรุงตัวเอง ต้องรู้ถึงความต้องการของเกษตรกร และวิเคราะห์ คาดการณ์ ปัญหาต่างๆได้อย่างแม่นยำ เพื่อให้เกษตรกรเกิดความมั่นใจในตัวเจ้าหน้าที่ เมื่อเกิดความมั่นใจ ศรัทธา ในตัวเจ้าหน้าที่แล้ว เกษตรกรก็จะกล้านำสิ่งที่เราบอกเล่ากลับไปปฏิบัติในไร่นาของตนเอง เท่ากับเกษตรกรยอมรับวิชาการที่พวกเรานำไปถ่ายทอดบอกเล่าแก่เขา จะส่งผลให้ผลผลิตที่ได้รับดีขึ้น มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาด

ในส่วนของเกษตรกร ก็ต้องให้ความสำคัญกับการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลของตนเอง เช่น สภาพดินเป็นอย่างไร น้ำพอเพียงไหม พันธุ์พืชที่ใช้เหมาะสมกับสภาพดินตนเองหรือเปล่า รู้จักคำนวณต้นทุนการผลิต และรายได้ที่ได้รับว่าคุ้มกันไหม จุดเด่น จุดด้อย ของสินค้าที่จะผลิตเป็นอย่างไร มีความแตกต่างจากคนอื่นอย่างไร ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้เกษตรกรวางแผนการผลิตของตนเองได้เป็น

อย่างดี หากทำแล้วยังขาดทุนอยู่ ก็ต้องพยายามปรับเปลี่ยนกิจกรรมและปรับวิธีการผลิต เพื่อให้มีกำไรในการผลิต เพื่อใช้จ่ายในครัวเรือนต่อไป

๓. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

๓.๑ งานบริหาร

เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยมีการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องที่สำคัญ ๆ ทุกคนต้องรับรู้ รับทราบ ร่วมกันตัดสินใจและร่วมกันปฏิบัติ ใช้หลักบริหารแบบพี่แบบน้อง จะร่วมปรึกษากัน พูดกันแบบตรงไปตรงมา มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยมอบรางวัลแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่น

สำหรับการบริหารงบประมาณ ได้ควบคุม กำกับ ให้ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ โดยเน้นให้ทันช่วงเวลาที่กำหนดไว้ด้วย ในด้านการมอบหมายงาน ได้พิจารณามอบงานให้กับเจ้าหน้าที่ ที่มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ และมอบงานตามความถนัดและชอบ โดยแบ่งมอบงานในพื้นที่ออกเป็น ๓ กลุ่มด้วยกัน คือ กลุ่ม A B และ C ในแต่ละกลุ่มจะมีผู้อาวุโสเป็นประธาน และมีเจ้าหน้าที่ร่วมเป็นคณะทำงานด้วยกลุ่มละ ๓ คน โดยมีเจตนาให้แต่ละกลุ่มได้มีการพูดคุย กำหนดแผนการปฏิบัติงานในพื้นที่ให้เหมาะสม ช่วยกันแก้ปัญหาและช่วยเหลือในการปฏิบัติงานในกลุ่มของตนเอง

๓.๒ งานส่งเสริมการเกษตร

ยึดหลักการส่งเสริมการเกษตรตามระบบ และให้ชุมชนกำหนดความต้องการที่จะดำเนินการตามศักยภาพของพื้นที่ เน้นการผลิตที่ครบวงจร มีตลาดนำการผลิตเป็นโครงการปลูกข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ได้ดำเนินการร่วมกับบริษัทผู้รับซื้อ เริ่มดำเนินการพร้อมกัน ตั้งแต่ชี้แจงโครงการ ไปจนถึงการตลาด นอกจากนั้นยังได้เชิญผู้เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมเป็นภาคีด้วย เช่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยวิชาการต่าง ๆ หน่วยรับซื้อในพื้นที่ เน้นการผลิตที่มีคุณภาพและปลอดภัย โดยมอบหมายเจ้าหน้าที่ ที่รับผิดชอบในพื้นที่จัดทำแผนปฏิบัติงาน ติดตามประเมินผลงานในทุกระยะดำเนินการ ผลการดำเนินงานดังกล่าวส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีด้านคุณภาพชีวิตของเกษตรกร และเกษตรกรก็จะประกอบอาชีพเกษตรกรรมได้อย่างมีความสุขและมั่นคงตลอดไป ในด้านของเจ้าหน้าที่เกษตรต้องกำหนดแผนการส่งเสริมให้ชัดเจน โดยพิจารณาตามศักยภาพที่เหมาะสม ใช้ตลาดนำการผลิต และส่งเสริมให้ลดต้นทุนการผลิตให้ได้ โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆมาดำเนินการ ใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาบริหารจัดการด้วย

๓.๓ งานบูรณาการเชิงพื้นที่

ได้ประสานการบูรณาการ การทำงานกับหน่วยภาคีต่าง ๆ ในพื้นที่ โดยดำเนินการดังนี้

๑. ภาครัฐบาล ได้ประสานกับหน่วยวิชาการ ศูนย์ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อถ่ายทอดความรู้ และฝึกทักษะให้เกษตรกรเป้าหมาย

๒. ภาคเอกชน ได้ประสานขอรับการสนับสนุนวัสดุ-อุปกรณ์ ที่ทันสมัย ขอใช้ข้อมูลระบบทางไกลและร่วมกำหนดบทบาทการดำเนินงานในโครงการ และการเตรียมการรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกร

๓. ภาคท้องที่-ท้องถิ่น ได้ประสาน อบต. เทศบาล กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน อาสาสมัครเกษตร เพื่อช่วยประชาสัมพันธ์และคัดเลือกเกษตรกรเข้าร่วมโครงการ สำรวจข้อมูลเบื้องต้น รวบรวมปัญหาและช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่

๔. ความสำเร็จของผลงานและความภาคภูมิใจที่ผ่านมา

ตลอดระยะเวลาการทำงานที่ผ่านมา ๓๗ ปี ๘ เดือน มีหลายสิ่งหลายอย่างที่เป็นผลงานที่ประสบความสำเร็จได้รับรางวัล เกียรติบัตร โล่รางวัล ซึ่งให้เป็นกำลังใจและความภาคภูมิใจให้กับตัวดิฉันและครอบครัวเป็นอย่างยิ่ง ใคร่ขอนำเสนอผลงานที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

๑. ในปี ๒๕๕๐ ได้รับคัดเลือกให้เป็นเกษตรตำบลดีเด่นระดับจังหวัด และข้าราชการดีเด่นของจังหวัดนครราชสีมา

๒. ในปี ๒๕๖๐ ได้รับคัดเลือกให้เป็นเกษตรอำเภอดีเด่นของจังหวัดนครราชสีมา และได้รับการพิจารณาคัดเลือกให้เป็นเกษตรอำเภอดีเด่นระดับประเทศ ของกรมส่งเสริมการเกษตร

๓. ส่งเสริมการดำเนินงานกลุ่มเกษตรกรทำไร่ตะคุ อ.ปักธงชัย ได้รับรางวัลชนะเลิศในสาขากลุ่มเกษตรกรทำไร่ดีเด่น จากกรมส่งเสริมการเกษตร ในปี ๒๕๓๗ และได้เข้ารับพระราชทานรางวัลจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช

๔. ปี ๒๕๓๗ และ ๒๕๕๐ ได้รับคัดเลือกจากกรมส่งเสริมการเกษตร เข้าศึกษาดูงานส่งเสริมการเกษตร ณ ประเทศไต้หวัน

๕. หลักการและองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่นำมาปฏิบัติ

๕ ๑. การพัฒนาบุคลากร

ได้พิจารณาคนในองค์กร โดยเข้าใจหลักธรรมชาติ ว่าคนทุกคนไม่เหมือนกัน จึงใช้วิธีการหลายวิธีร่วมกัน เป็นการผสมผสานการดำเนินงาน ดังนี้

๑. พี่สอนน้อง คือผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่ ก็มอบหมายให้อยู่ในกลุ่มที่มีพี่เลี้ยง ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ที่เคยปฏิบัติงานเดิมอยู่แล้ว คอยเป็นพี่เลี้ยงแนะนำ เป็นการศึกษางานไปพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาฝีมือการทำงานของผู้ที่มาอยู่ใหม่ด้วย

๒. แนะนำการปฏิบัติงานตามระเบียบของทางราชการ ชี้แจงแนวทางปฏิบัติขององค์กร รวมถึงมาตรฐานการทำงานขององค์กร เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลสูงสุด

๓. ส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความสุข

๔. มอบหมายงานให้ปฏิบัติ และรายงานผลตามกำหนด เพื่อฝึกให้เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่

๕. สนับสนุนให้มีโอกาสเข้ารับการศึกษา อบรม เรียนรู้ เพื่อฝึกทักษะความชำนาญ และเพิ่มวุฒิการศึกษา

๖. เป็นต้นแบบการทำงาน เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม ปรึกษาหารือกันทุกฝ่าย สร้างการทำงานให้ทีมเข้มแข็ง ให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขจัดความขัดแย้ง

๕.๒ องค์ความรู้ด้านเกษตรกรรม

ได้มีโอกาสเยี่ยมเยือนเกษตรกรในหลาย ๆ ที่ พบว่า มีความรู้ด้านการเกษตรมากมาย จึงได้ดำเนินการจัดการองค์ความรู้เพื่อเผยแพร่ให้กับเกษตรกรรายอื่น ตามศักยภาพของพื้นที่ และนำความรู้ด้านการเกษตรสนับสนุนการดำเนินการให้กับกลุ่ม/องค์กร/เกษตรกรในพื้นที่ โดยมีวิธีปฏิบัติ ดังนี้

๑. รวบรวมผู้ที่มีวัตถุประสงค์การผลิตแบบเดียวกัน ซึ่งอยู่ในชุมชนเดียวกัน

๒. ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานในท้องถิ่น ภาครัฐ ภาคเอกชน

๓. มอบหมายเจ้าหน้าที่เข้าไปดูแล ดำเนินงานโครงการให้เป็นไปตามแผนงาน

๔. รวบรวมข้อมูลรายบุคคล ข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลการผลิตในรอบที่แล้ว เพื่อวิเคราะห์จัดทำแผนการผลิต

๕. วางแผนการผลิต พัฒนาส่งเสริมการดำเนินงานเกษตรสมัยใหม่

๖. ประสานผู้รับเหมาในพื้นที่ เช่น รถเก็บเกี่ยว รถขนส่ง เพื่อจะได้กำหนดแผนการเก็บเกี่ยวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับซื้อ และให้คนในชุมชนมีรายได้ เงินทุนหมุนเวียนอยู่ในชุมชน

๗. กำหนดจุดรับซื้อ จุดรวบรวมผลผลิต เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับเกษตรกร ไม่ต้องเดินทางไปจำหน่ายในที่ไกล ๆ

๘. ติดตามประเมินผล เพื่อให้ทราบว่าได้ดำเนินการตามแผนผลิตที่วางไว้หรือไม่ หรือมีปัญหาใดบ้าง

๙. สรุปผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอผู้บังคับบัญชา และให้ผู้ผลิตได้รับทราบข้อมูลของตนเอง

๖. กระบวนการพัฒนาตนเอง

๖ ๑. การพัฒนาทางด้านการศึกษา

ในปี ๒๕๒๔ ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง วุฒิประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง

ในปี ๒๕๓๐ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คหกรรมศาสตร์บัณฑิตมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ในปี ๒๕๕๔ จบการศึกษาระดับปริญญาโท เกษตรศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาส่งเสริมการเกษตร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

๖.๒ เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

ได้มีโอกาสปฏิบัติงานในหลายตำแหน่งด้วยกัน ได้แก่ เจ้าพนักงานเคหกิจเกษตร หัวหน้างานพัฒนาสถาบันเกษตรกร นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร เกษตรอำเภอ หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร ทำให้ได้เรียนรู้งานมากขึ้น มีประสบการณ์ในการทำงาน ๓๗ ปี ๘ เดือน ได้นำความรู้เดิมและถอดองค์ความรู้จากเกษตรกรมาผนวกรวมกับความรู้ใหม่ ๆ ที่ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี เช่น การแปรรูปอาหาร การบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาระบบตลาด การผลิตสินค้าคุณภาพ ฯลฯ

๖.๓ เรียนรู้จากผู้ที่ประสบความสำเร็จ

ได้เรียนรู้จากเกษตรกรต้นแบบในด้านการเกษตร ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับ และทีมงาน เพื่อนๆ ที่ร่วมปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้ตนเองสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ มีระเบียบ ถูกต้อง ตรงเวลา

๖.๔ ผู้ใหญ่ที่ให้การสนับสนุนชี้แนะแนวทางในการดำเนินงาน

ได้รับคำชี้แนะในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาทุกท่าน ซึ่งแต่ละท่านจะชี้แนะในด้านต่างๆ เช่น การบริหารจัดการองค์กร การพูดในที่ชุมชน การบริหารจัดการงานตามระบบส่งเสริมการเกษตร การบูรณาการกับภาคีต่างๆ

๗. วิเคราะห์สรุปกรณีศึกษา สรุปได้ดังนี้

๗.๑ ได้เรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา

ได้รับคำชี้แนะในการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ มีระเบียบ ถูกต้อง และตรงต่อเวลา

๗.๒ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

เน้นการเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์จากการเป็นผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ มีการแบ่งกลุ่ม ซึ่งในแต่ละกลุ่มจะมีพี่เลี้ยงซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ที่เคยปฏิบัติงานเดิมอยู่แล้วคอยให้คำปรึกษา และแนะนำ

๗.๓ การสกัดองค์ความรู้จากเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จแล้วนำมาถ่ายทอดต่อ

ประสบการณ์ในการทำงาน ๓๗ ปี ๘ เดือน ได้นำความรู้เดิมและถอดองค์ความรู้จากเกษตรกรมาผนวกรวมกับความรู้ใหม่ ๆ ที่ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยการนำองค์ความรู้ต่าง ๆ มาพัฒนาตามศักยภาพของพื้นที่ เช่น การแปรรูปอาหาร การพัฒนาระบบตลาด การผลิตสินค้าคุณภาพ ฯลฯ

ตอนที่ ๕.๒ กรณีศึกษาระดับจังหวัด (หัวหน้ากลุ่ม เกษตรจังหวัด)

เรื่องที่ ๕.๒.๑ กรณีศึกษานักวิชาการส่งเสริมการเกษตรประจำจังหวัดดีเด่น
สำนักงานเกษตรจังหวัดระยอง : นายมานพ โปษยาอนุวัตร์

๑. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ นายมานพ **สกุล** โปษยาอนุวัตร์

อายุ ๕๐ **ปี** ๔ **เดือน**

ที่อยู่ตามทะเบียนบ้าน บ้านเลขที่ ๒๗ **หมู่ที่** ๘ **ตำบล** เขาบายศรี

อำเภอ ท่าใหม่ **จังหวัด** จันทบุรี **รหัสไปรษณีย์** ๒๒๑๒๐

วุฒิการศึกษา ปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หลักสูตร ส่งเสริมการเกษตรมหาบัณฑิต

สถานที่ทำงาน สำนักงานเกษตรจังหวัดระยอง

๒. แนวคิดการทำงาน พัฒนาตนเองหาความรู้ความชำนาญเพื่อแก้ไขปัญหาของเกษตรกร มุ่งมั่นในการทำงานเคียงข้างเกษตรกร เปรียบเหมือนเกษตรกรเป็นญาติมิตร

๓.ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

๓.๑ งานบริหาร วางแผนกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์วิธีการให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน ให้สมาชิกขององค์กรมีความร่วมมือในการขับเคลื่อนงาน และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร

๓.๒ งานส่งเสริมการเกษตร กำหนดยุทธ์ศาสตร์ด้านการพัฒนาการเกษตร ประเมินวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของเกษตรกร กำหนดแนวทางในการส่งเสริมการเกษตรเพื่อแก้ไขปัญหาให้เกษตรกรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

๓.๓ งานบูรณาการเชิงพื้นที่ การพัฒนาการส่งเสริมการเกษตรต้องดำเนินการร่วมกับหลาย ๆ หน่วยงาน เพราะทุกหน่วยงานจะมีเป้าหมายเดียวกัน คือ การพัฒนาเกษตรกรให้กินดีอยู่ดี ฉะนั้นในการดำเนินงานในพื้นที่จำเป็นต้องมีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และประสานหน่วยงานต่าง ๆ เข้าไปดำเนินงานแก้ไขปัญหาของเกษตรกรได้ทันที ทำให้ใช้เวลาไม่มากในการแก้ปัญหาหรือให้ความรู้ต่าง ๆ

๔. ความสำเร็จของผลงานและความภาคภูมิใจที่ผ่านมา

๔.๑ การดำเนินงานการบริหารจัดการผลไม้ของจังหวัด ยกระดับราคาผลไม้ของจังหวัดให้สูงขึ้น การสร้างมาตรฐานตลาดกลางให้มีความมาตรฐานด้านคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคและผู้จำหน่ายผลไม้ของจังหวัด

๔.๒ ส่งเสริมการรวมกลุ่มเกษตรกรให้ได้รับความรู้จากการถ่ายทอดความรู้ด้านการเกษตรและการแก้ปัญหาของเกษตรกรอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มมากขึ้นและต้นทุนการผลิตลดลงและทำให้ผลผลิตของเกษตรได้รับมาตรฐานสินค้าคุณภาพมากขึ้น

๔.๓ การทำงานด้านการส่งเสริมการเกษตร โดยมีเป้าหมายหลัก คือ เกษตรกรกินดีอยู่ดี ผลผลิตออกมาแล้วมีที่จำหน่ายและปัญหาต่าง ๆ ของเกษตรกรได้รับการแก้ไขจนได้รับรางวัลนักส่งเสริมการเกษตรประจำจังหวัดดีเด่นระดับประเทศ ในปี พ.ศ. ๒๕๖๐

๕. หลักการและองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่นำมาปฏิบัติ

๕.๑ การพัฒนาบุคลากร

ต้องรู้จักตนเอง รู้ว่าเราต้องทำอะไรมีความสามารถแค่ไหน ต้องรู้ว่าเราต้องการอะไร รู้ถึงความต้องการที่แท้จริง นำไปสู่การพัฒนาตอบสนองต่อความต้องการนั้น

๕.๒ องค์ความรู้ด้านเกษตรกรรม

ประสบการณ์ในการทำงาน การศึกษาค้นคว้านวัตกรรมใหม่ ๆ การทดลอง จนเกิดความชำนาญการปฏิบัติจริงในแปลงจนได้ข้อสรุปก่อนนำไปส่งเสริมให้เกษตรกรปฏิบัติตาม

๖. กระบวนการพัฒนาตนเอง

๖.๑ การพัฒนาทางด้านการศึกษา

๖.๑.๑ ศึกษาในระดับปริญญาตรี และมีการพัฒนาความรู้โดยการเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาในแขนงวิชาส่งเสริมการเกษตร สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

๖.๑.๒ เข้ารับการอบรม หลักสูตร นักบริหารการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ ระดับต้น

๖.๒ เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

จากการที่เป็นครอบครัวเกษตรกรทำให้ได้มีการเรียนรู้ด้านการเกษตรมาโดยตลอด และได้มีการปฏิบัติจริงในแปลงตนเอง ตลอดจนมีความชำนาญด้านการทำสวนผลไม้ ได้นำประสบการณ์จากภาคปฏิบัติและหลักการวิชาการที่ได้ศึกษามาผนวกกัน จนนำไปสู่การส่งเสริมการเกษตรที่เกษตรกรมีความต้องการ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงเป้าหมายและรวดเร็ว

๖.๓ เรียนรู้จากผู้ที่ประสบความสำเร็จ

๖.๓.๑ ด้านการดำเนินชีวิต เรียนรู้การดำเนินชีวิตและการทำการเกษตรจากท่านผู้ใหญ่สมศักดิ์ เครือวัลย์ ปราชญ์เกษตรแห่งแผ่นดิน สาขาปราชญ์เศรษฐกิจพอเพียง ในการดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข การช่วยเหลือผู้อื่นที่เขามีความทุกข์ และการทำการเกษตรแบบเศรษฐกิจพอเพียง

๖.๓.๑ ด้านการปฏิบัติงาน ได้เรียนรู้จากนายทรงธรรม ชำนาญ หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการผลิต ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาคนปัจจุบัน ท่านเป็นข้าราชการมืออาชีพแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของเกษตรกร และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ทำให้เป็นที่รักใคร่ของเกษตรกรและผู้ร่วมงาน

๖.๔ ผู้ใหญ่ให้การสนับสนุนชี้แนะแนวทางในการดำเนินงาน

๖.๔.๑ ผู้บังคับบัญชาใน ระดับจังหวัด ระดับเขต และระดับกรม ทุกท่าน ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานด้านส่งเสริมการเกษตร การพัฒนาองค์กรเกษตรกร การทำงานร่วมกับผู้อื่น ตลอดจนการชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จและมีความสุขกับการทำงาน

๖.๔.๒ เกษตรกรผู้นำที่มีองค์ความรู้ต่างๆ ซึ่งทำให้เราได้นำองค์ความรู้มาประยุกต์และนำไปถ่ายทอดกับเกษตรกรรายอื่น ๆ จนประสบความสำเร็จในอาชีพการทำการเกษตร

๗. วิเคราะห์สรุปกรณีศึกษา สรุปได้ดังนี้

๗.๑ ได้เรียนรู้จากผู้บังคับบัญชาสอนงาน

นายมานพ โปษยาอนุวัตร์ เรียนรู้งานต่างๆ จากผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ชี้แนะการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามระเบียบราชการ การทำงานร่วมกันเป็นทีมรวมทั้งการทำงานกับหน่วยงานอื่น ๆ การประสานงานกับหน่วยราชการเอกชนต่าง ๆ เมื่อได้รับมอบหมายงานต้องปฏิบัติงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด ชี้แนะ เมื่อเกิดข้อสงสัยและรายงานผลเมื่อปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อย มีเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับเกษตรกร

๗.๒ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

จากการที่เป็นครอบครัวเกษตรกรทำให้ได้มีการเรียนรู้ด้านการเกษตรมาโดยตลอด และได้มีการปฏิบัติจริงในแปลงตนเองจนประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่ง ได้นำประสบการณ์จากภาคปฏิบัติไม่ว่าจะของตนเองหรือในแปลงเกษตรกรมาผนวกกับหลักวิชาการที่ได้ศึกษา นำไปสู่การส่งเสริมการเกษตรที่มีประสิทธิภาพ และสามารถแก้ไขปัญหาให้เกษตรกรได้

๗.๓ การสกัดองค์ความรู้จากเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จแล้วนำมาถ่ายทอดต่อ

นายมานพ โปษยาอนุวัตร์ ได้เรียนรู้จากเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ เกษตรกรผู้นำและรวบรวมภูมิปัญญาท้องถิ่น นำมาเป็นองค์ความรู้และนำไปส่งเสริมให้เกษตรกรรายอื่น ๆ เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาผลผลิตทางการเกษตรของเกษตรกร และส่งเสริมเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จมาให้ความรู้กับเกษตรกรทั่วไปเพื่อเป็นวิทยาทานให้กับเกษตรกรรายอื่น ๆ ต่อไป

เรื่องที่ ๕.๒.๒ กรณีศึกษาเกษตรจังหวัดเชียงราย

สำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงราย : นายสุขชัย เจรียงประเสริฐ

๑. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ นายสุขชัย **สกุล** เจรียงประเสริฐ
อายุ ๕๙ **ปี** ๘ **เดือน**
ที่อยู่ตามทะเบียนบ้าน บ้านเลขที่ ๓๓๓/๑๘ **หมู่ที่** ๒ **ตำบล** หนองจ้อม
อำเภอ สันทราย **จังหวัด** เชียงใหม่ **รหัสไปรษณีย์** ๕๐๑๐๐
วุฒิการศึกษา ปริญญาโท – ส่งเสริมการเกษตร
สถานที่ทำงาน สำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงราย

๒. แนวคิดการทำงาน

ทำงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ดีที่สุดทุกเรื่อง และแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิด ในพื้นที่จังหวัดที่รับผิดชอบด้วยตนเอง

๓. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

๓.๑ งานบริหาร การบริหารงานภายในสำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงราย ต้องสร้างศรัทธาให้เกษตรอำเภอทุกอำเภอและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ยอมรับ พร้อมรับฟังปัญหาและเป็นที่ปรึกษาในการแก้ไขปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและเกษตรกรในพื้นที่ การดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ให้เรียบร้อยและมีประสิทธิภาพสูงสุด โปร่งใสและเป็นธรรมาภิบาลที่สุด

๓.๒ งานส่งเสริมการเกษตร มุ่งมั่นสร้างเกษตรกร ให้เกิดการช่วยเหลือตนเอง ครอบครัว กลุ่ม ชุมชนของตนเอง และช่วยเหลือชุมชนอื่น ๆ พร้อมกับพยายามสร้างเกษตรกรรุ่นใหม่ให้เป็นเกษตรกร ๔.๐ ให้ประสบความสำเร็จ

๓.๓ งานบูรณาการเชิงพื้นที่ บูรณาการงานส่งเสริมการเกษตรกับหน่วยงานในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในพื้นที่ ในการดำเนินงานศูนย์เรียนรู้เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร และโครงการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ และบูรณาการกับกระทรวงพาณิชย์ในด้านการตลาด บูรณาการกับกระทรวงมหาดไทย ในโครงการไทยนิยมยั่งยืน

๔. ความสำเร็จของผลงานและความภาคภูมิใจที่ผ่านมา

การดำเนินงานตามโครงการ ๙๑๐๑ ตามรอยเท้าพ่อภายใต้ร่มพระบารมี เพื่อพัฒนาการเกษตรอย่างยั่งยืน เกษตรกรได้ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ และได้พัฒนาตนเองในการทำงานเป็นกลุ่ม/ชุมชน และสามารถต่อยอด มีธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้ให้แก่ตนเอง ครอบครัวและชุมชนอย่างยั่งยืน

๕. หลักการและองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่นำมาปฏิบัติ

๕.๑ การพัฒนาเกษตรบุคลากร ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้มีการพัฒนาตนเอง ไม่ว่าจะศึกษาด้วยตนเอง หรือสอบเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือสนับสนุนด้านต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ไปพัฒนาตนเอง ทุกหลักสูตรที่มีการเปิดอบรมในระดับต่าง ๆ

๕.๒ องค์ความรู้ด้านเกษตรกรรม องค์ความรู้ด้านการตรวจประเมินมาตรฐาน GAP และเกษตรอินทรีย์ที่ถูกต้อง ทั้งรายเดี่ยวและรายกลุ่ม โดยเฉพาะการตั้งกลุ่มระบบควบคุมภายใน โดยการตรวจสอบกันเอง

๖. กระบวนการพัฒนาตนเอง

๖.๑ การพัฒนาทางด้านการศึกษา

ได้ศึกษาเรียนรู้จากสถาบันการศึกษา แล้วนำมาปรับใช้กับการทำงานได้ตลอดชีวิตของการรับราชการ

๖.๒ เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

พัฒนาจากประสบการณ์ที่ได้รับจากรุ่นพี่ ๆ ที่ประสบความสำเร็จ จากเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จในอาชีพของตนเอง

๖.๓ เรียนรู้จากผู้ที่ประสบความสำเร็จ

ได้เรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา รุ่นพี่ ๆ เกษตรกรต้นแบบ นักบริหาร หรือนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ โดยวิเคราะห์หาจุดเด่นของบุคคลต้นแบบแล้วนำมาปรับใช้กับตนเองอย่างเหมาะสม

๖.๔ ผู้ใหญ่ที่ให้การสนับสนุนชี้แนะแนวทางในการดำเนินงาน

ได้เรียนรู้จากผู้บังคับบัญชาที่เป็นทั้งที่ปรึกษา, โค้ช (ผู้สอนงาน) และชี้แนะทุกอย่างได้

๗. วิเคราะห์สรุปกรณีศึกษา สรุปได้ดังนี้

๗.๑ ได้เรียนรู้จากผู้บังคับบัญชาสอนงานและความรู้จากคณาจารย์

เรียนรู้จากผู้ที่เคารพนับถือ แล้วนำมาทดลองใช้ตามคำแนะนำว่าเป็นไปได้ตามคำแนะนำหรือไม่ แล้วเราสามารถปฏิบัติได้สำเร็จหรือไม่ ถ้าไม่สำเร็จ หาจุดที่ต้องแก้ไขต่อไป

๗.๒ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

มีการปฏิบัติจริงตามที่ได้เรียนรู้ มีการปรับใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่ ที่มีศักยภาพกายภาพ ชีวภาพ เศรษฐกิจและสังคม ตัวเกษตรกรไม่เหมือนกันต้องปรับใช้ให้เหมาะสม

๗.๓ การสกัดองค์ความรู้จากเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จแล้วนำมาถ่ายทอดต่อ

การเรียนรู้จากเกษตรกรที่นำวิชาความรู้ไปปรับใช้ในพื้นที่ของตนเอง ก็ต้องนำมาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เกษตรกรประสบความสำเร็จ แล้วจึงนำจุดเด่น ๆ มาขยายต่อให้แก่เกษตรกรรายอื่น ๆ ได้ประสบความสำเร็จด้วย

ตอนที่ ๕.๓ กรณีศึกษาระดับส่วนกลาง (เขต/กอง/สำนัก)

เรื่องที่ ๕.๓.๑ กรณีศึกษาผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมเทคโนโลยีการเกษตรด้านอารักขาพืช จังหวัดสุพรรณบุรี : นายสมคิด เฉลิมเกียรติ

๑. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ นายสมคิด **สกุล** เฉลิมเกียรติ

อายุ ๕๔ ปี

ที่อยู่ตามทะเบียนบ้าน บ้านเลขที่ ๖๑/๑๘ หมู่บ้านสรรเสริญวิลล่า **ตำบล** หน้าเมือง

อำเภอ เมือง **จังหวัด** ราชบุรี **รหัสไปรษณีย์** ๗๐๐๐๐

วุฒิการศึกษา เกษตรศาสตร์มหาบัณฑิต (ส่งเสริมการเกษตร)

สถานที่ทำงาน ศูนย์ส่งเสริมเทคโนโลยีการเกษตรด้านอารักขาพืชจังหวัดสุพรรณบุรี

๒. แนวคิดการทำงาน

งานจะประสบความสำเร็จได้ เราต้องรักและศรัทธาในงานที่ทำ และต้องศึกษาขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติให้เข้าใจ แล้ววางแผนการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน ขณะเดียวกันต้องมีการติดตามประเมินผลเพื่อทราบถึงข้อผิดพลาดพร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไข วิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและทันต่อสถานการณ์

๓. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

๓.๑ งานบริหาร เราต้องศึกษาบทบาทภารกิจของหน่วยงาน พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งงานด้านการบริหารจะเกี่ยวข้องกับการบริหารงาน งบประมาณและการบริหารบุคลากร ซึ่งการบริหารงานต้องวางระบบการทำงานและใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนด้านงบประมาณต้องใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์ ประหยัด และคุ้มค่ามากที่สุด ด้านบุคลากรต้องมอบหมายงานให้เหมาะกับผู้ปฏิบัติ ขณะเดียวกันต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ

๓.๒ งานส่งเสริมการเกษตร เป็นการทำงานร่วมกับเกษตรกร และเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเกษตรกร ฉะนั้นการที่เราจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเกษตรกรต้องสร้างให้เขาเกิดความศรัทธากับตัวเราก่อน ถึงจะทำให้เขาเกิดความเชื่อและนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเกษตรกรจะต้องเริ่มจากง่ายไปหายาก ขณะเดียวกันตัวเจ้าหน้าที่เองต้องเป็นคนขยันชวนขวนขวายหาความรู้เพื่อนำนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เหมาะสม เข้ามาใช้กับเกษตรกรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ซึ่งเรื่องดังกล่าวถือว่าเป็นจุดแข็งของนักส่งเสริมการเกษตรทุกคนควรนำไปปฏิบัติ

๓.๓ งานบูรณาการเชิงพื้นที่ งานส่งเสริมการเกษตรจะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภาคีหลายหน่วยงาน รวมทั้งตัวเกษตรกรเอง ท้องถิ่น และสภาพภูมิสังคมในการที่จะนำไปสู่การพัฒนาเกษตรกรให้มีการกินดีอยู่ดี มีการประกอบอาชีพทางการเกษตรอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ฉะนั้นต้องมีการประสานและบูรณาการงานร่วมกัน มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

๔. ความสำเร็จของผลงานและความภาคภูมิใจที่ผ่านมา

การพัฒนาบุคลากรเน้นการทำหน้าที่เป็นผู้สอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา จากผลสำเร็จที่เกิดขึ้นสรุปได้ดังนี้

๔.๑ การส่งเสริมให้เกษตรกรลดต้นทุนการผลิตเกี่ยวกับการใช้สารเคมีกำจัดศัตรูพืชในนาข้าว โดยการแนะนำส่งเสริมให้ใช้ชีวภัณฑ์ และสารสกัดจากพืช (สะเดา) ในการป้องกันกำจัดศัตรูพืชทดแทนการใช้สารเคมี

๔.๒ เกษตรกรเกิดความศรัทธา ยอมรับ ต่อตัวเจ้าหน้าที่และองค์กร นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

๕. หลักการและองค์ความรู้ต่างๆ ที่นำมาปฏิบัติ

๕.๑ การพัฒนาบุคลากร มีการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง เมื่อกลับจากการอบรมก็จะให้สรุปนำมาเสนอในที่ประชุมประจำเดือน เพื่อให้เพื่อนร่วมงานได้รับทราบร่วมกันและในการประชุมสำนักงานประจำเดือนจะมีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่มีการนำเสนอบทความวิชาการที่เกี่ยวข้องกับบทบาทภารกิจศูนย์ฯ เดือนละ ๑ คน / ๑ เรื่อง เพื่อจะได้นำมาพัฒนางาน นอกจากนี้ยังกำหนด

กิจกรรมการพัฒนาภายในศูนย์ฯ ร่วมกันเดือนละ ๑ ครั้ง เพื่อให้ทุกคนได้เกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ รู้จักการทำงานเป็นทีมมีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกัน

๕.๒ องค์ความรู้ด้านเกษตรกรรม เน้นการป้องกันกำจัดศัตรูพืชโดยวิธีผสมผสาน มาทดแทนการใช้สารเคมีเพียงอย่างเดียว เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรผลิตพืชปลอดภัย ลดต้นทุนการผลิต นอกจากนี้ยังทำให้คุณภาพชีวิตของเกษตรกรและผู้บริโภคดีขึ้น และไม่เกิดมลพิษในสภาพแวดล้อม

๖. กระบวนการพัฒนาตนเอง

๖.๑ การพัฒนาทางด้านการศึกษา จบการศึกษาปริญญาเกษตรศาสตร์มหาบัณฑิต (ส่งเสริมการเกษตร) จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

๖.๒ เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง สั่งสมประสบการณ์ตั้งแต่เริ่มบรรจุเข้ารับราชการเมื่อปี พ.ศ.๒๕๓๒ จนถึงปัจจุบัน และศึกษาหาความรู้จากส่วนราชการต่าง ๆ สถาบันการศึกษา ในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับพื้นที่ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของเกษตรกร

๖.๓ เรียนรู้จากผู้ที่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาปรับใช้และขยายผลให้กับเกษตรกรต่อไป

๖.๔ ผู้ใหญ่ที่ให้การสนับสนุนชี้แนะแนวทางในการดำเนินงาน ทั้งในระดับจังหวัด เขต และกรมส่งเสริมการเกษตร

๗. วิเคราะห์สรุปกรณีศึกษา สรุปได้ดังนี้

๗.๑ เรียนรู้การปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน

๗.๒ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยการสั่งสมประสบการณ์ตั้งแต่เริ่มทำงานเป็นผู้ปฏิบัติงานจนกระทั่งมาเป็นผู้บริหาร

๗.๓ เรียนรู้จากผู้ที่ประสบความสำเร็จ แล้วนำมาคิด วิเคราะห์พร้อมกับประยุกต์ให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อขยายยาวไปยังเกษตรกรต่อไป

เรื่องที่ ๕.๓.๒ กรณีศึกษาผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๑ จังหวัดชัยนาท : นายไพศาล สังข์มงคล

๑. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ นายไพศาล **สกุล** สังข์มงคล

อายุ ๖๐ **ปี**

ที่อยู่ตามทะเบียนบ้าน บ้านเลขที่ ๓๐/๑๐๐ **หมู่ที่** ๕ **ตำบล** ท่าวาสุกรี

อำเภอ พระนครศรีอยุธยา **จังหวัด** พระนครศรีอยุธยา **รหัสไปรษณีย์** ๑๓๐๐๐

วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี – ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

สถานที่ทำงาน สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๑ จังหวัดชัยนาท

๒. แนวคิดการทำงาน

งานจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการศึกษาวิธีปฏิบัติและขั้นตอนการปฏิบัติให้ละเอียดและเข้าใจ มีการวางแผนการปฏิบัติงานให้เป็นขั้นตอนและต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาข้อผิดพลาดและหาวิธีแก้ไขงานที่ปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ยึดหลักความเพียร ความขยันอดทนเป็นหลักปฏิบัติ รักและศรัทธาในอาชีพที่ทำ เอาใจใส่งานและหมั่นปรับปรุงเพื่อทำให้งานดีขึ้นอยู่เสมอ

๓. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

๓.๑ งานบริหาร วางแผนกำหนดนโยบายให้ชัดเจน ดูความถนัดของแต่ละคนและมอบหมายให้ถูกกับงาน อำนวยการ กำกับ ติดตาม ควบคุมดูแลชี้แนะแนวทางให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา บริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นผู้มีน้ำใจอันดี รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้จักกาลเทสะ รู้บุคคล และรู้ชุมชน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ร่วมงานและผู้ที่มาติดต่อราชการ จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีภายในหน่วยงาน ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและวางตนเสมอต้นเสมอปลาย เพื่อให้คนอื่นเชื่อมั่นและใช้เป็นแนวปฏิบัติต่อไป

๓.๒ งานส่งเสริมการเกษตร ยึดระบบส่งเสริมการเกษตรเป็นแนวทางปฏิบัติมีแผนการปฏิบัติงานในการทำงานและปฏิบัติงานตามแผนอย่างเป็นระบบ

๓.๓ งานบูรณาการเชิงพื้นที่ การทำงานในพื้นที่ต้องปฏิบัติร่วมกับหน่วยงานในพื้นที่ ต้องมีการประสานงานและวางแผนปฏิบัติงานส่งเสริมตลอดจนร่วมกันปฏิบัติงาน ไม่ใช่ทำงานเพียงหน่วยงานเดียว ต้องบูรณาการร่วมกันทุกภาคส่วน

๔. ความสำเร็จของผลงานและความภาคภูมิใจที่ผ่านมา

๑. โครงการชาวอยุธยาทำนาถวายในหลวง นายไพศาล สังข์มงคล เกษตรจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จัดทำโครงการชาวอยุธยาทำนาถวายในหลวง ในที่ดินส่วนพระองค์พื้นที่ ๗ ไร่ ๒ งาน ๑๔ ตารางวา พันธุ์ข้าวปทุมธานี ๑ เมื่อวันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงความจงรักภักดีต่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้การทำนาเกษตรปลอดภัยตลอดจนนำเมล็ดข้าวพันธุ์ดีที่ได้ ทูลเกล้าถวายพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ตามจำนวนผลผลิตที่ได้รับ จากการดำเนินงานโครงการดังกล่าวพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้เข้าเฝ้าสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาสยามบรมราชกุมารีผู้แทนพระองค์ เมื่อวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๘ นับว่าเป็นสิ่งที่ทำให้ข้าพเจ้าภาคภูมิใจมากที่สุดในชีวิตราชการที่มีโอกาสได้ทำงานรับใช้สนองเบื้องยุคลบาทในครั้งนี้

๒. โครงการสร้างรายได้และพัฒนาการเกษตรแก่ชุมชนเพื่อบรรเทาปัญหาภัยแล้ง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นโครงการที่ช่วยเหลือเกษตรกรผู้ประสบภัยในพื้นที่ ๖ ตำบล ได้แก่ ตำบลบางเดื่อ ตำบลทับน้ำ ตำบลบางปะหัน อำเภอบางปะหัน, ตำบลบ่อโพง ตำบลบางระกำ ตำบลนครหลวง และตำบลพิตเพียน อำเภอมหาราช เกษตรกรได้รับประโยชน์ จำนวน ๒,๔๓๕ ราย คิดเป็นมูลค่าทั้งสิ้น ๒๒๓,๓๑๐,๔๐๐ บาท เป็นโครงการที่ภาคภูมิใจ ที่ได้ช่วยเหลือเกษตรกรให้มีรายได้และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

๓. ได้รับรางวัลครุฑทองคำ จากการคัดเลือกขาราชการพลเรือนดีเดน ในปี ๒๕๕๘ โดยรางวัลดังกล่าวพิจารณาจากข้าราชการที่ประพฤติ ปฏิบัติงาน เปนแบบอยางใหขาราชการอื่นไดประพฤติปฏิบัติตามและพัฒนาใหดียิ่งขึ้น ทั้งในดานการดำรงตน การปฏิบัติตน ใหเปนที่ยอมรับกับบุคคล ผูเกี่ยวของ ทั้งในหนาที่

ราชการ และสังคม กับการปฏิบัติงานที่เพียบพรอมดวยจรรยาบรรณขาราชการ ปรากฏชัดเจนเปนที่ยอมรับและมีผลงานโดดเดน เปนประโยชนยิ่งกับภารกิจราชการที่รับมอบหมาย รวมถึงผลการปฏิบัติตนปฏิบัติงานสงผลกับประชาชนที่เปนผูรับบริการเปนสำคัญ

๕. หลักการและองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่นำมาปฏิบัติ

๕.๑ การพัฒนาเกษตรบุคลากร มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เน้นให้มีการพัฒนาอย่างจริงจัง

๕.๒ องค์ความรู้ด้านเกษตรกรรม ที่ได้ปฏิบัติงานในพื้นที่กับเกษตรกรทำให้ได้องค์ความรู้ด้านวิธีการปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพทางการเกษตรอย่างใกล้ชิดและได้นำไปถ่ายทอดแก่เจ้าหน้าที่และเกษตรกรรายอื่น ๆ ต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๖. กระบวนการพัฒนาตนเอง

๖.๑ การพัฒนาทางด้านการศึกษา

จบการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) จากวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีพระนครศรีอยุธยา และศึกษาต่อจนจบระดับปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

๖.๒ เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ตำแหน่งเกษตรตำบล นักวิชาการเกษตร นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร หัวหน้าฝ่ายยุทธศาสตร์ เกษตรจังหวัดสิงห์บุรี พระนครศรีอยุธยา สงขลา ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๕ จังหวัดสงขลา และผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๑ จังหวัดชัยนาท

๖.๓ เรียนรู้จากผู้ที่ประสบความสำเร็จ

ได้เรียนรู้จากเกษตรกรที่ประสบผลสำเร็จในการทำการเกษตร และได้นำไปถ่ายทอดต่อเกษตรกรและเจ้าหน้าที่ต่อไป

๖.๔ ผู้ใหญ่ที่ให้การสนับสนุนชี้แนะแนวทางในการดำเนินงาน

ผู้บังคับบัญชาทุกท่านได้ชี้แนะแนวทางในการดำเนินงานทั้งระดับ กรม เขต จังหวัด และอำเภอ

๖.๕ อื่น ๆ

การทำงานด้านประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างการรับรู้ข่าวสาร สร้างคุณค่าให้กับงานส่งเสริมการเกษตรและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร โดยมีการจัดทำข่าวที่คมชัดทันต่อเหตุการณ์ โดยใช้หลัก ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร โดยวิธีการนำนโยบายตั้งแต่กระทรวงฯ กรม มาสู่การปฏิบัติงานในพื้นที่

๗. วิเคราะห์สรุปกรณีศึกษา

สรุปได้ดังนี้

๗.๑ การเรียนรู้การปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและความรู้จากคณาจารย์ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน การปฏิบัติตน ซึ่งเป็นแบบอย่างในการบริหารงานที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์

๗.๒ การเรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติจริง เป็นผู้พัฒนาตนเองจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากการทำงาน ในพื้นที่ทำให้สามารถนำความรู้ที่ได้ไปถ่ายทอดเพื่อการพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๗.๓ การสกัดองค์ความรู้จากเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จนำมาถ่ายทอดต่อ นายไพศาล สังข์มงคล ได้เรียนรู้จากเกษตรกรที่ประสบผลสำเร็จในด้านการเกษตรและงานภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสกัดเป็นองค์ความรู้

และนำไปถ่ายทอดต่อเกษตรกรและเจ้าหน้าที่ ให้สามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในพื้นที่ของตนเอง ดังนั้น นายไพศาล สังข์มงคล ได้รับวิธีการพัฒนาการจากผู้บังคับบัญชา ดังนี้ ๑) การสอน ๒) การให้คำปรึกษา ๓) การติดตาม ๔) สังเกต/การเรียนรู้ด้วยตนเอง ๕) การดูงานนอกสถานที่

เรื่องที่ ๕.๓.๓ กรณีศึกษาผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๕ จังหวัดสงขลา : นายสุพิท จิตรภักดี

๑. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ นายสุพิท **สกุล** จิตรภักดี
อายุ ๕๗ ปี ๒ เดือน
ที่อยู่ตามทะเบียนบ้าน บ้านเลขที่ ๕๒/๕๙ หมู่ที่ ๒ **ตำบล** เขารูปช้าง
อำเภอ เมือง **จังหวัด** สงขลา **รหัสไปรษณีย์** ๙๐๐๐๐
วุฒิการศึกษา วท.ม. (เกษตรศาสตร์)
สถานที่ทำงาน สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๕ จังหวัดสงขลา

๒. แนวคิดการทำงาน

การส่งเสริมการเกษตร เป็นการดูแลและพัฒนาเกษตรกร ซึ่งจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในตัวบุคลากรให้สามารถสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว โดยการปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

๓. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

๓.๑ งานบริหาร

การดำเนินงานส่งเสริมการเกษตรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบ่งออกเป็น ๔ เรื่องหลัก คือ

๑) การบริหารงาน

๒) การบริหารงบประมาณ

๓) การบริหารระบบการทำงาน

๔) การบริหารบุคลากร

การบริหารบุคลากร เป็นประเด็นที่ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญค่อนข้างมาก เนื่องจากเป็นกลไกในการขับเคลื่อนอีก ๓ ระบบ โดยจะใช้หลักคิดที่ว่า “ทุกคนที่ทำงานจะต้องมีความรู้ความสามารถในหน้าที่ที่รับผิดชอบ สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ และจะต้องพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ”

๓.๒ งานส่งเสริมการเกษตร

การพัฒนาด้านการเกษตร คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเกษตรกร ฉะนั้นองค์กรและผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้ทำงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ได้ และให้เกิดผลสำเร็จ

ปัจจุบันภาคการเกษตรมีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น โดยมีคนจากหลากหลายอาชีพอื่น ๆ ได้เริ่มเข้าสู่ภาคการเกษตรมากขึ้น กลุ่มคนหรือบุคคลดังกล่าวเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลายและนำมา

ปรับใช้ในภาคการเกษตร ดังนั้น นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรจะต้องตื่นตัว เพื่อเรียนรู้ให้เท่าทันกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น มีการขวนขวาย พัฒนาตนเอง และนำความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้กับเกษตรกรต้นแบบเพื่อขับเคลื่อนและขยายผลให้กับเกษตรกรข้างเคียงให้ได้ ประเด็นดังกล่าวจะต้องเป็นจุดแข็งของการพัฒนาด้านการเกษตรของนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรที่ชัดเจนต่อไป

๓.๓ งานบูรณาการเชิงพื้นที่

งานส่งเสริมการเกษตรเป็นการพัฒนาเชิงพื้นที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับภูมิสังคม เกษตรกร ท้องถิ่น ท้องที่ และหน่วยงานภาคี ดังนั้นการทำงานจึงเน้นการบูรณาการและการแสวงหาความร่วมมือที่สนับสนุน และส่งผลต่อการพัฒนาเกษตรกร

๔. ความสำเร็จของผลงานและความภาคภูมิใจที่ผ่านมา

การพัฒนาบุคลากรเน้นการทำหน้าที่เป็นผู้สอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา จากผลสำเร็จที่เกิดขึ้น สรุปได้ดังนี้

๔.๑ เกิดวิธีคิดเชิงระบบของบุคลากร สิ่งที่คาดหวัง คือ วิธีคิดเชิงระบบของบุคลากร ซึ่งจะต้องยอมรับก่อนว่า เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมการเกษตรมาจากหลากหลายสถาบัน หลากหลายสาขา และหลากหลายประสบการณ์ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องหล่อหลอมและทำให้เกิดความคิดการทำงานกับเกษตรกรเชิงระบบ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

สิ่งที่ได้รับ คือ บุคลากรมีวิธีคิดและทำงานเชิงระบบมากขึ้น เช่น เจ้าหน้าที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน มีการคิดวิเคราะห์ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน การขับเคลื่อนงาน และการติดตามประเมินผล รวมไปถึงการติดต่อประสานงาน การเชื่อมโยง และการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

๔.๒ เกษตรกรมีความพึงพอใจต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ สิ่งที่ได้รับ คือ เกษตรกรยอมรับ เชื่อถือการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่เข้ามาร่วมทำงานกันเป็นทีม และการช่วยเหลือเกษตรกรที่ประสบปัญหาการประกอบอาชีพ

๕. หลักการและองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่นำมาปฏิบัติ

๕.๑ การพัฒนาบุคลากร

๕.๑.๑ จัดกิจกรรมให้ทีมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา ได้ทำงานร่วมกันเพื่อมีความเป็นกันเองและสานสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน ให้เป็นเนื้อเดียวกัน

๕.๑.๒ ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้แนะนำกระบวนการ/กำกับการทำงานให้กับทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ลงมือปฏิบัติภายใต้สถานการณ์จริง (on the job training) ทั้งก่อนการทำงาน ระหว่างการทำงาน และประเมินผลการทำงาน

โดยผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน หรือโค้ชชิ่ง (Coaching) เพื่อให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ พัฒนาและค้นหาศักยภาพ แก้ไขปัญหา ชี้แนวทาง และผลักดันสู่ความสำเร็จ โดยมีบุคคลเป้าหมายหลัก คือ หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าฝ่าย เกษตรอำเภอ และเจ้าหน้าที่ที่เป็นผู้ปฏิบัติจริงหรือรับผิดชอบงานโดยตรง ซึ่งแบ่งการสอนงานออกเป็น ๒ กลุ่ม ประกอบด้วย

กลุ่มที่ ๑ การสอนงานในลักษณะกลุ่มใหญ่ โดยเน้นการทำงานตามนโยบาย เช่น มีการจัดเวทีประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการเสนอแนวทางการดำเนินงาน เป็นต้น ซึ่งในเวทีดังกล่าว

ผู้บังคับบัญชาก็จะสอดแทรกแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ พร้อมกับอธิบายและยกตัวอย่างเหตุการณ์จริงให้เห็นว่าเป็นอย่างไร ทำให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้เกิดผลสำเร็จ

กลุ่มที่ ๒ การสอนงานในลักษณะทีมงาน หรือกลุ่มย่อย หรืองานเดี่ยว โดยจะพิจารณาจากหน้างานเป็นหลักว่า มีประเด็นเรื่องใด มีการวางแผนงาน มีการดำเนินการ และมีการรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ในการดำเนินงานดังกล่าวผู้รับผิดชอบงานจะต้องรู้เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกระบวนการขับเคลื่อนงานอย่างมีประสิทธิภาพสามารถทำให้เกิดขึ้นได้อย่างไร เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นการให้คำแนะนำและชี้แนะในสถานการณ์จริง

๕.๒ องค์ความรู้ด้านเกษตรกรรม ได้แก่ การส่งเสริมและการพัฒนาการผลิตตลอดห่วงโซ่ การพัฒนาเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร

๖. กระบวนการพัฒนาตนเอง

๖.๑ การพัฒนาทางด้านการศึกษา

เริ่มทำงาน ปี ๒๕๒๖ วุฒิประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง

ปี ๒๕๒๙ จบปริญญาตรี ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ปี ๒๕๓๐ จบหลักสูตรภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร AUA

ปี ๒๕๓๕ จบปริญญาโท วท.ม. เกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ปี ๒๕๕๓ จบปริญญาตรี นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

๖.๒ เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

จากการทำงานส่งเสริมการเกษตร ๓๕ ปี การศึกษา การสังเกตสิ่งใหม่ด้านการเกษตร เทคโนโลยีสารสนเทศ

๖.๓ เรียนรู้จากผู้ที่ประสบความสำเร็จ

จากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

๖.๔ ผู้ใหญ่ที่ให้การสนับสนุนชี้แนะแนวทางในการดำเนินงาน

ผู้บังคับบัญชา ผู้อำนวยการเขต อธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร

๗. วิเคราะห์สรุปกรณีศึกษา สรุปได้ดังนี้

๗.๑ ได้เรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา

เรียนรู้จากการศึกษาในระบบและนอกระบบ เริ่มจากเพื่อร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

๗.๒ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

เน้นการเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์จากการเป็นผู้ปฏิบัติและทำหน้าที่ผู้บริหาร

๗.๓ การสกัดองค์ความรู้จากเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จแล้วนำมาถ่ายทอดต่อ

ประสบการณ์การทำงานในพื้นที่ ๑๕ จังหวัด ในฐานะผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร ได้เรียนรู้ความสำเร็จของเกษตรกรทุกสาขาอาชีพ และทุกมิติ ได้นำมาใช้ในการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และเกษตรกรที่ได้เยี่ยมเยียนก่อให้เกิดแนวความคิดในการต่อยอดองค์ความรู้ของเจ้าหน้าที่ และการพัฒนาอาชีพของเกษตรกร

บทที่ ๖
สรุปการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร

นายชาญยุทธ์ ภาณุทัต
ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร
กรมส่งเสริมการเกษตร

บทที่ ๖
สรุปการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร

กรมส่งเสริมการเกษตร ได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในทุกระดับ โดยเฉพาะการปฏิบัติงานในพื้นที่ที่จะต้องดูแลใกล้ชิดกับเกษตรกร จะรู้ความเคลื่อนไหวและความต้องการของเกษตรกรในทุกข้อมูล เพื่อนำมาสู่การเชื่อมโยงเทคโนโลยีให้กับทุกกลุ่มอาชีพ ตลอดจนการจัดการทั้งด้านคน สินค้าและพื้นที่ ให้เป็นเนื้องานเดียวกัน งานส่งเสริมการเกษตร จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของเกษตรกรให้ได้ โดยมีนักส่งเสริมการเกษตรเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานอยู่ทั่วทุกพื้นที่ทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค ซึ่งระบบการทำงานได้จัดแบ่งตามสายการบังคับบัญชาก็คือมีผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำงานร่วมกัน ทำงานให้เกื้อหนุนและช่วยเหลือกัน

ผลงานในเชิงรูปธรรม จึงอยู่ที่บุคลากรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะในการทำงานให้ไปด้วยกันได้กับทุกกลุ่มบุคคลเป้าหมายและทุกหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นกว่าเดิม หรือดีขึ้นกว่าสิ่งที่เป็นอยู่ หรือปฏิบัติอยู่เดิม *ทัศนคติในการทำงาน* จึงเป็นสิ่งสำคัญที่นักส่งเสริมการเกษตรควรจะต้องพัฒนาตนเองให้เกิดมุมมองใหม่ ๆ ที่ทันต่อเหตุการณ์และเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า ตนเองมีความสามารถในการทำงานกับผู้อื่นได้ มีลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพที่เปลี่ยนแปลงให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมในทางที่ดีได้ และสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้

๑. แนวคิดเบื้องต้น

การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร เป็นการกระทำที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ๒ คน ก็คือ คนที่ ๑ ผู้บังคับบัญชา หรือเรียกว่า หัวหน้า กับ คนที่ ๒ ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเรียกว่า ลูกน้องที่จะต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะคนที่เป็นหัวหน้าจะต้องพยายามทำความเข้าใจกับลูกน้อง จะต้องค้นหาวิธีการเพื่อให้ลูกน้องทำงานให้ปรากฏผลตามที่ได้รับมอบหมายให้ได้ โดยในระบบส่งเสริมการเกษตร (การฝึกอบรมและการเยี่ยมเยียน) ซึ่งจำเป็นที่หัวหน้าและลูกน้องจะต้องมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจ เพื่อขับเคลื่อนงานให้เป็นไปอย่างมีระบบและเกิดประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาเป้าหมาย คือเกษตรกร องค์กรเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชนให้อยู่ดี มีความสุข

การพัฒนาบุคลากร จึงเป็นกลไกที่จะต้องมีการพิจารณา กลั่นกรองให้สอดรับในเนื้อหา ความรู้ที่ถูกต้องทันสมัยและแม่นยำกับการนำไปใช้ทำงานกับเกษตรกร โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ลูกน้องเกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง จากผลการวิเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเห็นได้ว่า คนที่เป็นหัวหน้าหรือเป็นผู้บังคับบัญชาจะมีความสำคัญในการผลักดันให้ลูกน้องได้พัฒนาตนเอง ถึงแม้ว่าจะเป็นลูกน้องที่มีศักยภาพต่ำเหมือนไม้ตายซาก หรือลูกน้องที่เหมือนเด็กมีปัญหา ชอบคิดชอบวิจารณ์แต่ไม่ลงมือทำ หรือลูกน้องที่ขยันทำงานตามสั่งแต่คิดไม่เป็น หรือลูกน้องที่มีศักยภาพสูง เป็นคนเก่ง สิ่งดังกล่าวหัวหน้าไม่สามารถเลือกลูกน้องได้ และในทางกลับกันลูกน้องก็ไม่สามารถเลือกคนที่จะมาเป็นหัวหน้าได้ แต่คำตอบขององค์กรก็คือ คน ๒ คน จะต้องทำงานในความรับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จ

ดังนั้น กระบวนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเป็นแนวทางที่หัวหน้าจะต้องศึกษาหาความรู้ ทั้งก่อนระหว่าง และหลังการพัฒนา ควรจะต้องทำอะไรบ้าง ควรจะใช้เทคนิควิธีการแบบไหนเพื่อพัฒนาลูกน้อง

ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองให้ทำงานบรรลุผล เช่น เป็นพี่เลี้ยงในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดประเด็นส่งเสริมการเกษตร การสอนเจ้าหน้าที่ให้เขียนหนังสือราชการเป็น การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดเก็บผลงานที่ตนเองปฏิบัติ และการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างเกี่ยวกับความมีศีลธรรมในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งหัวหน้าจะต้องใช้จิตวิทยาและศิลปะในการจูงใจคนที่เป็นลูกน้อง รู้และบอกได้ว่าลูกน้องแต่ละคนมีความต้องการได้รับการตอบสนองในเรื่องอะไรบ้าง ลูกน้องชอบให้หัวหน้าพูดเพราะ ๆ ไม่จู้จี้ขี้บ่น ซึ่งลูกน้องโดยทั่วไปจะมีทั้งหมด ๔ ประเภท ได้แก่

๑) *ไม้ตายซาก* (dead wood) เป็นกลุ่มที่ทำงานช้า ศักยภาพต่ำ ทำงานผิดพลาดบ่อย ถ้ามีปัญหาก็จะให้หัวหน้าเป็นผู้รับผิดชอบ เป็นผู้แก้ไข

๒) *เด็กมีปัญหา* (problem child) เป็นกลุ่มที่ชอบคิด ชอบวิจารณ์ เก่งแต่ไม่ทำ ไม่เคยสร้างผลงานอะไรออกมาให้เห็น

๓) *ม้าทำงาน* (work horse) เป็นกลุ่มที่ขยันทำงานแต่ไม่ชอบคิด ไม่ชอบวางแผน หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเป็นบุคคลที่มีผลงานสูง ศักยภาพต่ำ ต้องชี้แนะรายละเอียดในทุกขั้นตอนงาน

๔) *ดาวเด่น* (star) เป็นกลุ่มที่มีผลงานสูงและศักยภาพสูง มักจะสร้างผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ชอบคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับองค์การได้

สิ่งดังกล่าวหัวหน้าก็จะต้องนำมาคิด วิเคราะห์เพื่อจำแนกลูกน้องของตนเองว่า ลูกน้องที่ทำงานอยู่กับเราในตอนนี้เป็นลูกน้องกลุ่มไหนบ้าง เพื่อจะได้พัฒนาลูกน้องได้อย่างถูกต้อง จะได้ใช้ชีวิตในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

๒. วิธีการพัฒนาที่เกิดขึ้นจริง

การทำงานส่งเสริมการเกษตร ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานในเชิงสังคมของการอยู่ร่วมกันทั้งของเจ้าหน้าที่และเกษตรกร โดยมีกรณีศึกษาที่ได้นำเป็นตัวอย่างให้ได้เรียนรู้ตามรายละเอียดในบทที่ ๕ ดังนั้นเมื่อศึกษาวิธีการพัฒนาก็จะเห็นข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ดังนี้

๒.๑ มีหลักการ หลักคิดและเป้าหมายในการทำงาน จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่า การทำงานส่งเสริมการเกษตรจะมุ่งสู่กลุ่มบุคคลเป้าหมายที่เป็นประชาชนและเกษตรกรที่จะมีความพึงพอใจในการประกอบอาชีพการเกษตรของตนเอง เช่น มีแนวคิดในการทำงานเชิงบวก เป็นการทำบุญร่วมกันกับเกษตรกร และตัวเราต้องปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด เป็นต้น

๒.๒ สร้างกำลังใจ หรือแรงบันดาลใจในการทำงาน จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่า การสร้างกำลังใจ หรือแรงบันดาลใจในการทำงานส่งเสริมการเกษตร ที่เจ้าหน้าที่มีความตั้งใจ มุ่งมั่น ไม่มีเงื่อนไขในการทำหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ ทำงานให้ประสบผลสำเร็จและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด เป็นผลมาจากความต้องการตอบแทนสิ่งที่ตนเองได้จากชีวิตราชการ จะต้องทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นให้ได้ มีบุคคลตัวอย่างเพื่อเป็นตัวแบบในการทำงานและปฏิบัติตน ผู้บังคับบัญชาเป็นหัวหน้าที่คอยสอนงาน เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษาให้กับตนเอง และจะสร้างผลงานที่ดี ที่มีคุณค่าให้คนรุ่นหลังได้เรียนรู้ เป็นต้น

๒.๓ มีแนวทางและวิธีการพัฒนาตนเอง จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่า แนวทางและวิธีการพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลงานส่งเสริมการเกษตรที่เป็นรูปธรรม มาจากมีทัศนคติที่ดีกับการทำงานและผู้อื่น การเรียนรู้จากตัวอย่างหรือตัวแบบที่มีความสมบูรณ์ การสร้างกำลังใจในการทำงาน และการทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ เช่น มีผู้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำ

ให้คำชี้แนะ ให้คำปรึกษา สอนงาน มอบหมายงาน เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน และเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น

๒.๔ พัฒนาตนเองเป็นนักส่งเสริมการเกษตรอย่างมืออาชีพ จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่า ความเป็นนักส่งเสริมการเกษตรอย่างมืออาชีพ ก็คือมีความรับผิดชอบในการตอบแทนให้กับเกษตรกรและองค์กรโดยการสร้างผลงานที่มีคุณค่าและประคองความดีของตนเองได้บรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ ไม่กลัวต่อปัญหาอุปสรรคในการทำงานที่เกิดขึ้น แต่จะใช้แนวคิดเชิงบวกเพื่อทำงานให้ประสบผลสำเร็จ (กำลังใจ) โดยเกษตรกรสามารถพึ่งพาตนเองได้ และพึ่งพาซึ่งกันและกันได้ มีหลักการในการทำงานแบบพี่สอนน้อง ผู้บริหารเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนและพี่น้อง มีการบริหารทีมงานให้เป็นหนึ่งเดียว และมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น เรียนรู้ด้วยตนเองจากตัวอย่างที่ประสบผลสำเร็จ ทดลองทำ ลงมือปฏิบัติจริง เรียนรู้จากทีมงาน เรียนรู้จากการมีส่วนร่วม การสังเกต การสอนงาน และงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น

๒.๕ สร้างการยอมรับของตนเองกับสังคม จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่า ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นมาจากผลงานที่เป็นรูปธรรม ผลงานเป็นที่ประจักษ์ หรือเป็นที่รู้จักของคนทั่วไปในกรมส่งเสริมการเกษตรที่มองเห็นได้อย่างชัดเจน ได้แก่ เป็นบุคคลตัวอย่าง เป็นหน่วยงานตัวอย่างที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณ เป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ เป็นผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญในงานส่งเสริมการเกษตร และอื่นๆ เช่น เป็นเกษตรตำบลดีเด่น เป็นเกษตรอำเภอดีเด่น เป็นสำนักงานเกษตรจังหวัดดีเด่น และเป็นศูนย์ปฏิบัติการดีเด่น เป็นต้น

๓. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการประมวลสรุปข้อมูลที่เกิดขึ้นจะเห็นได้ว่า การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถทำงานส่งเสริมการเกษตรได้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการสร้างทัศนคติที่ดี หรือความคิดในเชิงบวกให้เกิดขึ้นได้ ในการปั้นแต่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น*ลูกน้องที่มีความเก่ง มีความขยัน และมีความรับผิดชอบ* เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการก้าวไปข้างหน้าของกรมส่งเสริมการเกษตร ซึ่งผู้บังคับบัญชาก็จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในหน้าที่การทำงาน การปฏิบัติตน เพื่ออยู่ร่วมกับคนภายในองค์กร เกษตรกร และหน่วยงานภายนอกได้อย่างสง่าและภูมิฐาน จึงได้รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานส่งเสริมการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตรจากกรณีตัวอย่าง มีรายละเอียดดังนี้

๓.๑ มุมมองผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา (ลูกน้อง มองหัวหน้า)

ตารางที่ ๖.๑ แสดงมุมมองผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

ตำแหน่งหน้าที่	องค์ประกอบ	วิธีการ	ผลที่เกิดขึ้น	เงื่อนไขที่ตนเองต้องการได้รับจากผู้บังคับบัญชา
๑. เกษตรตำบล ๒. เกษตรอำเภอ ๓. หัวหน้ากลุ่ม	๑. ทัศนคติและแนวความคิดเชิงบวก	๑. มีเป้าหมายการทำงานเพื่อราชการและประชาชน ๒. ปรับเปลี่ยน	๑. ความศรัทธาและการยอมรับ	๑. สอนงานอยู่เสมอ ๒. เป็นพี่เลี้ยง

ตำแหน่งหน้าที่	องค์ประกอบ	วิธีการ	ผลที่เกิดขึ้น	เงื่อนไขที่ตนเองต้องการได้รับจากผู้บังคับบัญชา
ระดับจังหวัด ๔. เกษตรจังหวัด ๕. ผอ.ศูนย์ปฏิบัติการ ๖. ผอ.กอง/สำนัก		กระบวนการคิดและวิธีการทำงานในเชิงบวก ๓. มีความรับผิดชอบและสร้างการยอมรับจากงานที่ทำ		๓. เพิ่มคุณค่าในงาน ๔. ให้คำปรึกษาแนะนำ ๕. ติดตาม/สังเกต ๖. มอบหมายงาน ๗. ดูงานนอกสถานที่ ๘. เรียนรู้ด้วยตนเอง ๙. ฝึกอบรม ๑๐. ศึกษาในระบบ ๑๑. ฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ ๑๒. หมุนเวียนงาน ๑๓. เพิ่มปริมาณงาน ๑๔. เป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน
	๒. บริหารจัดการองค์กรและงานอย่างมืออาชีพ	๑. สร้างความพร้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ ทีมงาน วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ๒. มีเป้าหมาย แนวทางและแผนการทำงาน ๓. สร้างความเข้มแข็งให้ทีมงานและองค์กร	๑. มีระบบ หรือกระบวนการทำงาน ๒. ให้ความร่วมมือและทำงานเป็นทีม	
	๓. สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	๑. ส่งเสริมให้รักและเต็มใจในการทำอาชีพ ๒. ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม และโปร่งใส ๓. สร้างความสัมพันธ์และมิตรภาพ	๑. ทำงานด้วยความเต็มใจ ๒. มีความซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม	
	๔. เป็นนักพัฒนาและพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง	๑. กระตุ้นและเปิดโอกาสให้เรียนรู้ ๒. สร้างเครือข่ายและทีมงานแบบมีส่วนร่วม ๓. สร้างการเรียนรู้ได้ต่อเนื่องหลากหลายวิธีการและช่องทาง	๑. มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	

ตำแหน่งหน้าที่	องค์ประกอบ	วิธีการ	ผลที่เกิดขึ้น	เงื่อนไขที่ตนเองต้องการได้รับจากผู้บังคับบัญชา
		๔. ให้คำปรึกษาแนะนำและเป็นตัวอย่าง		
	๕. นำเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน	๑. ค้นหาและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ๒. ใช้การสื่อสารที่ทันสมัย เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ	๑. สามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการสื่อสารได้	
	๖. สร้างชื่อเสียงในทาง ที่ดีให้กับตนเองและองค์กร	๑. เป็นบุคคลตัวอย่างในการทำงาน ๒. มีผลงานดีเด่นประสบผลสำเร็จเป็นรูปธรรม ๓. มีผลงานวิชาการในงานที่ปฏิบัติ	๑. มีผลงานที่ได้รับการยอมรับ	

๓.๒ มุมมองผู้บังคับบัญชา ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (หัวหน้า มองลูกน้อง)

ตารางที่ ๖.๒ แสดงมุมมองผู้บังคับบัญชา ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ตำแหน่งหน้าที่	องค์ประกอบ	วิธีการ	ผลที่เกิดขึ้น	เงื่อนไขที่ตนเองต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ
๑. เกษตรตำบล ๒. เกษตรอำเภอ ๓. หัวหน้ากลุ่มระดับจังหวัด ๔. เกษตรจังหวัด ๕. ผอ.ศูนย์	๑. มีแนวคิดเชิงบวก	๑. ปรับเปลี่ยนวิธีคิด/วิธีการทำงานเพื่อเกษตรกร ๒. สร้างศรัทธาในการทำงานจากหัวหน้าและผู้ร่วมงาน ๓. สร้างขวัญ	๑. มีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบในงานที่ทำ ๒. ศรัทธาในหัวหน้า	๑. เรียนรู้ด้วยตนเอง ๒. เรียนรู้จากทีมงาน ๓. เรียนรู้จากลงมือปฏิบัติงาน ๓. เพิ่มคุณค่าในงาน

ตำแหน่งหน้าที่	องค์ประกอบ	วิธีการ	ผลที่เกิดขึ้น	เงื่อนไขที่ตนเองต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ
ปฏิบัติการ ๖. ผอ.สำนัก		กำลังใจและจิตสำนึกในการทำงาน ๔. ตอบแทนสิ่งที่ตนเองได้รับจากราชการ		๕. ติดตาม/สังเกต ๗. ดูงานนอกสถานที่ ๙. ฝึกอบรม ๑๐. ศึกษาในระบบ ๑๑. ฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ ๑๒ หมุนเวียนงาน ๑๓. เพิ่มปริมาณงาน ๑๔. เป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน
	๒. สื่อสารและทำงานอย่างสร้างสรรค์	๑. สร้างเครือข่ายและภาคีในการทำงาน ๒. ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง ๓. สื่อสารและสนทนาอย่างสร้างสรรค์ ๔. ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี	๑. ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	
	๓. พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	๑. มีความรู้และเข้าใจจริงในงานที่ทำ	๑. แก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็น และมีไหวพริบปฏิภาณ	
		๒. พัฒนาและเพิ่มสมรรถนะในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ๓. สร้างการยอมรับและความไว้วางใจในการทำงานจากผู้บริหาร ๔. สร้างความก้าวหน้าในการทำงาน	๒. มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	

ตำแหน่งหน้าที่	องค์ประกอบ	วิธีการ	ผลที่เกิดขึ้น	เงื่อนไขที่ตนเองต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ
	๔. สร้างความไว้ใจได้ในงานที่ทำ	๑. ทำงานได้ถูกต้องทันเวลาและไม่ปฏิเสธงานที่ทำ ๒. มีแนวทางและแผนการปฏิบัติงาน	๑. มีแนวทางและแผนการปฏิบัติงาน	
	๕. มีผลงานเด่นเป็นของตนเอง	๑. มีความเก่งในงานที่ตนเองทำ โดยมีผลงานเป็นรูปธรรมปรากฏให้เห็น ๒. ได้รับการยอมรับคัดเลือกให้เป็นบุคคลหรือหน่วยงานตัวอย่าง	๑. มีผลงานที่ทำสำเร็จและได้รับการยอมรับ	

๔. ข้อสรุป

จากการสังเคราะห์สรุปข้อมูลที่เป็นภาพรวมของผู้บังคับบัญชาที่พึงประสงค์ และผู้ใต้บังคับบัญชาที่พึงประสงค์ในอุดมคติกับการทำงานส่งเสริมการเกษตร มีดังนี้

๔.๑ ผู้บังคับบัญชาที่พึงประสงค์

ตารางที่ ๖.๓ แสดงผู้บังคับบัญชาที่พึงประสงค์

รูปร่าง	ประเด็น	สิ่งที่ลูกน้องอยากให้ทำ
หัวใจ	เป็นนักพัฒนา และพร้อมสำหรับการทำงาน	๑. เป็นตัวอย่าง/ แบบอย่าง/ ต้นแบบ
สมอง	คิดดี คิดเชิงบวก	๒. เป็นผู้สอนงาน
มือ,หู,ตา,จมูก,ปาก	๑. บริหารจัดการงานอย่างมืออาชีพ ๒. ใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ทันสมัย	๓. เป็นพี่เลี้ยง/มอบหมายงาน ๔. เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ
การปฏิบัติตน	๑. มีชื่อเสียง เป็นตัวอย่างในทางที่ดี ๒. ให้ขวัญกำลังใจในการทำงาน ๓. เป็นที่รักและศรัทธา	๕. เป็นผู้ติดตาม สังเกต ๖. ให้ขวัญกำลังใจ สนับสนุน และเปิดโอกาสในการทำงาน ๗. สร้างคุณค่าในงาน

๔.๒ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่พึงประสงค์

ตารางที่ ๖.๔ แสดงผู้ใต้บังคับบัญชาที่พึงประสงค์

รูปร่าง	ประเด็น	สิ่งที่หัวหน้าอยากให้ทำ
หัวใจ	จิตสำนึกในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ	๑. มุ่งมั่น ตั้งใจ ทุ่มเท รับผิดชอบ พร้อมและไม่มีเงื่อนไขในการทำงาน
สมอง	คิดเชิงบวก และทำอย่างสร้างสรรค์ (ปรับเปลี่ยนวิธีคิด และวิธีการทำงาน)	๒. รู้จริง และไว้วางใจได้ ๓. รู้จักพัฒนาตนเอง/ ใฝ่รู้ ๔. ทำงานเป็นทีม/ มีส่วนร่วม
มือ,หู,ตา,จมูก,ปาก	๑. ทำงานส่งเสริมการเกษตรอย่างมืออาชีพ - เก่งในหน้าที่ (รู้จริง/ รู้แจ้ง) - ไม่กลัวปัญหา แก้ปัญหาเป็น มีไหวพริบปฏิภาณ	๕. ได้รับการยอมรับ และประสบผลสำเร็จในงานที่ทำ
	- ศรัทธาในงานที่ทำ - มีเครือข่ายภาคี - ไว้วางใจได้ ๒. สื่อสารเข้าใจ และประสานสัมพันธ์	
การปฏิบัติตน	๑. มีผลงานที่ทำสำเร็จและได้รับการยอมรับ ๒. เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ๓. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ๔. ศรัทธาในหัวหน้า มุ่งมั่น ตั้งใจในงานที่ทำ ๕. มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน	

ในการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องประเมินตนเอง เพื่อการพัฒนาสมรรถนะในส่วนที่มีผลคะแนนน้อย ให้มีสมรรถนะสูงขึ้น โดยประเด็นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงต้องประเมินสมรรถนะตนเองและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประกอบด้วย

๑.**การมุ่งผลสัมฤทธิ์** ในการปฏิบัติงานใดๆทุกคนต้องหวังว่าให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การปฏิบัติงานในเรื่องผลสัมฤทธิ์ ไม่เพียงให้งานเสร็จไปตามตัวชี้วัดเท่านั้น งานที่ทำสำเร็จจะต้องก่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนต่อเป้าหมายด้วย

๒.**การบริการที่ดี** ในการดำเนินงานส่งเสริมการเกษตรนั้น การบริการที่ดีเป็นเรื่องสำคัญ เป็นการสื่อสารถึงการทำงานของผู้นั้นและองค์กรได้อีกทางหนึ่ง

๓.**การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ** การมีองค์ความรู้ในงานที่ปฏิบัติและงานที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในฐานะนักส่งเสริมการเกษตร ดังนั้นการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาจึงเป็นคุณสมบัติที่พึงมีสำหรับนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรทุกคน

๔.**การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม** เป็นสิ่งที่เป็นคุณสมบัติของข้าราชการทุกคนที่ต้องมีและต้องพึงปฏิบัติ

๕.**การทำงานเป็นทีม** การปฏิบัตงานส่งเสริมการเกษตรมีส่วนที่บูรณาการการทำงานไม่ว่าจะเป็นภายในและภายนอกหน่วยงาน ทีมงานจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปได้

๖.**การคิดวิเคราะห์** การคิดวิเคราห์ก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความสำเร็จและชัดเจน เป็นเรื่องที่บางคนมีติดตัวมา แต่บางคนก็สามารถฝึกฝนได้ หากตั้งใจ

๗.**การมองภาพรวม** เป็นคุณสมบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว เพราะสามารถมององค์รวมของงานได้นำไปสู่การวางแผนในการปฏิบัติงานได้ดี เหมาะกับช่วงเวลาและสถานการณ์

๘.**การทำงานเชิกรุก** เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นมากในปัจจุบัน เพราะงานส่งเสริมการเกษตรต้องก้าวไปให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก เพื่อนำไปสู่การพัฒนางานให้มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับ โดยเฉพาะการเกษตรในประเทศไทยต้องการให้มีการทำงานเชิงรุกด้านการส่งเสริมการเกษตรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะทั้ง ๘ ข้อดังกล่าว เป็นสิ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกัน เพียงแต่ช่วงเวลาใดที่จะต้องมีองค์ประกอบเหล่านี้ และมีสัดส่วนเท่าใด จึงไม่ใช่เรื่องยากที่จะพิจารณานำไปพัฒนาตนเอง เพราะ บางข้อเป็นคุณสมบัติที่นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรมีอยู่แล้ว เช่น การบริการที่ดี การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม การคิดวิเคราะห์ บางข้ออาจต้องใช้ความพยายามจึงจะได้มา เช่น การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การมองภาพรวม คือ ต้องใช้ทั้ง พรสวรรค์ และพรแสวงควบคู่กันไป ดังนั้นในชุดวิชาการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในงานส่งเสริมการเกษตร จึงได้ประมวลภาคทฤษฎีอันได้แก่ แนวคิดในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา กระบวนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เทคนิคการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา จิตวิทยาและศิลปะการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และภาคปฏิบัติ ได้แก่ กรณีศึกษาของนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรในระดับต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้รับรางวัลดีเด่น และปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น เพื่อให้ผู้ที่ศึกษาบทเรียนนี้นำไปประยุกต์ใช้ก่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนางานส่งเสริมการเกษตร ส่งผลต่อเกษตรกร องค์กรเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชนให้อยู่ดี มีความสุขต่อไป ประเด็นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องพึงระลึกถึงอยู่เสมอ คือ **งานสร้างคน** ดังนั้นความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำไปสู่

การพัฒนางาน และการมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะที่เป็นข้าราชการจำเป็นต้องมี พร้อมกับการมีจิตใจอันมั่นคงแน่วแน่ ตระหนักถึงการพัฒนาตนเองตลอดเวลาให้มีศักยภาพ อันเปรียบเสมือนการเข้าใจตนเอง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสังคมที่อยู่ภายใต้งานส่งเสริมการเกษตร เปรียบเสมือนการเข้าใจผู้อื่น เมื่อมีองค์ประกอบทั้ง ๒ ประการนี้ จะทำการพัฒนางานใดให้ประสบความสำเร็จย่อมเป็นไปได้เสมอ

บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมการเกษตร. ๒๕๕๕. **เอกสารประกอบการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร.** กองการเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมการเกษตร.

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๒๕๕๕. **คู่มือแนวทางการขับเคลื่อนนโยบาย Smart Farmer และ Smart Officer กระทรวงเกษตรและสหกรณ์**.

กอปรเชษฐ ตยัคคานนท์. ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์. **แรงจูงในในการทำงาน.** แหล่งที่มา : http://www. novabizz.com/NovaAce/Manage/Motivation.htm. ๕ มิถุนายน ๒๕๕๗.

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. ๒๕๔๔. **การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน.** กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์. แหล่งที่มา : http://www.edu.nrru.ac.th/ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๗.

ชัชวาลย์ ทัตศิวัช ๒๕๕๒. **คุณภาพในการให้บริการ: ความหมาย การวัดและการประยุกต์ในระบบบริหารภาครัฐไทย.** กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ณรงค์วิทย์ แสงทอง. ๒๕๔๖. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซนเตอร์.

นิรนาม. ๒๕๕๓. **การมอบหมายงาน (การมอบหมายงาน (Delegation Delegation Delegation)**. แหล่งที่มา : http://www.hrtothai.com/. ๖ มิถุนายน ๒๕๕๗.

_____. ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์.
แหล่งที่มา : http://www.train355311.freehomepage.com/lesson5/vitee-training.htm. ๒๒ มิถุนายน ๒๕๕๗

_____. ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์.
แหล่งที่มา : http://www.ex-raytraining.com/index.php. ๒๒ มิถุนายน ๒๕๕๗

_____. ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์.
แหล่งที่มา : http://www.gotoknow.org/posts/13218. ๒๒ มิถุนายน ๒๕๕๗.

_____. ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์.
แหล่งที่มา : http://www.bestchum.com/DelvM.html. ๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๗.

_____. ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์.
แหล่งที่มา : http://www.baanjomyut.com/library_2/psychology_of_learning/
๒๒ มิถุนายน ๒๕๕๗.

นงลักษณ์ ภิญโญมงคล. ๒๕๕๐. **ศิลปะของการมอบหมายงาน**. โปรดักทิวิตี้ เวิลด์ (Productivity world) ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๗๑n.

ปราณี จิตกรณ์กิจศิลป์. ๒๕๕๐. **วารสารบริหารธุรกิจนิด้า** วารสารบริหารธุรกิจนิด้า เล่ม ๓ (พฤศจิกายน ๒๕๕๐): ๕๔-๗๖.

ประคัลภ์ ปัณฑพลางกูร, ๒๕๕๕. ทำอย่างไร ให้เราเป็นที่ต้องการขององค์กร.
แหล่งที่มา : http://prakal. wordpress.com/2012/06/05. ๒๒ กรกฎาคม ๒๕๖๑

เมธี ปิยะคุณ. ๒๕๕๑. **การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาชุดฝึกอบรมแบบ e-training เรื่องทักษะการสอนงานสำหรับหัวหน้างาน.** ไม่ปรากฏสถานที่ที่พิมพ์.

วิชัย โถสุวรรณจินดา. ๒๕๓๕. **ความลับองค์การ: พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์ดีไลท์.

วัฒนา พัฒนพงศ์. ๒๕๔๖. **BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน.** กรุงเทพฯ. แปซิฟิค.

เสกสรรค์ สนวา. ๒๕๕๔. **การพัฒนาบุคลากรแนวใหม่.** ค้นคืนวันที่ ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. ๒๕๔๕. **จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่.** กรุงเทพมหานคร. เอ็กซเปอร์เน็ท.

สุมน จักษ์เมธา. ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์. แหล่งที่มา : http://hq.prd.go.th/plan/ewt_dl_link. php?nid=2063&filename. ๕ มิถุนายน ๒๕๕๗

สุทัศน์ นำพูลสุขสันต์. ๒๕๕๖. แหล่งที่มา : http://www.novabizz.com/NovaAce/ Competency.htm. ๕ มิถุนายน ๒๕๕๗

สุภาพร นพรัมย์. ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์. แหล่งที่มา : https://sites.google.com/site/ 53053011312403inetg18/. ๕ มิถุนายน ๒๕๕๗.

สมยศ นาวีการ. ๒๕๔๕. **การพัฒนาองค์การและการจูงใจ** กรุงเทพฯ. บรรณกิจ

สำนักงาน ก.พ. ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์. **เอกสารประกอบการฝึกอบรมสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล.** “หลักสูตรเฉพาะทางสำหรับรองรับการทำงานตามระบบจำแนกตำแหน่งและ ค่าตอบแทนใหม่.”

_____. ๒๕๕๒. **คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: ภาพรวมระบบการบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ.** กรุงเทพมหานคร. พิมพ์ครั้งที่ ๒. บริษัท พี.เอ. ลิฟวิ่ง จำกัด.

_____. ๒๕๔๙. **เครื่องมือบริหารคน.** กรุงเทพมหานคร. บริษัท แอร์บอร์น พริ้น จำกัด.

_____. ๒๕๕๒. **เรียนรู้ผ่านระบบ HiPPS กลไกสนับสนุน Workplace Learning.** กรุงเทพมหานคร. บริษัท โกลบอลอินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด.

_____. ๒๕๔๒. **คู่มือพัฒนาตนเองในการพัฒนาผู้บริหารโดยวิธีการ Coaching**. กรุงเทพมหานคร. เจ.เอ.เอส.

_____. ๒๕๓๒. เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องกระบวนการฝึกอบรม.

_____. ๒๕๔๖. **คู่มือสมรรถนะหลัก: คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้** นนทบุรี บริษัทพี.เอ. ลิฟวิ่ง จำกัด.

สถาบันเทคโนโลยีประจอมเกล้าพระนครเหนือ. ๒๕๔๘. **การพัฒนาคนเชิงรุก** KMITNB ฉบับที่ ๘๗ ปักษ์แรก มกราคม ๒๕๔๘.

อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน. ๒๕๓๙. ความสมพันธระหวางความพึงพอใจในงานกับรูปแบบพฤติกรรมของผูบังคับบัญชาตามการรับรูของผูใตบังคับบัญชา. วิทยานิพนธศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองคการ คณะศิลปะศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร.

อัญชลี ธรรมะวิธีกุล. เทคนิคการนิเทศ : ระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษา (Mentoring) แหล่งที่มา : http://panchalee.wordpress.com/2009/07/28/mentoring/ ๕ มิถุนายน ๒๕๕๗

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์. ๒๕๕๒. **การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล.** กรุงเทพฯ. พิมพ์ดีการพิมพ์.

อรรจนา จุใจ. ๒๕๔๙ วารสารสมาคมนักฝกอบรมแหงประเทศไทย ฉบับที่ ๓๒ มกราคม – มิถุนายน แหล่งที่มา : http://www.samakomarcheewa.or.th/_files/data/data_eEhHcpFb.pdf ๕ มิถุนายน ๒๕๕๗

อินเตอร์เนชั่นแนล. ๒๕๔๒. **คู่มือพัฒนาตนเองในการพัฒนาผู้บริหารโดยวิธีการ Mentoring**. กรุงเทพฯ: ประชากร.

Frederick Herzberg. ๑๙๕๙. **He did much work on job-enrichment and his.** publication proposed his Two Factor Motivator-Hygiene theory.

Mouly, George J. **Educational research : the art and science of investigation.** Editions of ๑๙๖๓ and ๑๙๗๐ published under title: The science of educational research. Includes index.