

"Coaching...เครื่องมือการพัฒนาคนที่ไม่ตกยุค"

บทความโดย : ดร. อารพณ์ ภูวิทย์พันธ์

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com และ arporn@thaiskillplus.com

การสอนงาน เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่น่ามาใช้พัฒนาความสามารถของพนักงาน ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและพนักงาน โดยมากการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล (One-on-One Relationship and Personal Support) ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการสอนงานจึงเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรหรือลูกน้องของตนเอง ซึ่งจะเรียกผู้สอนงานว่า "Coach" โดยปกติผู้เป็น Coach สามารถเป็นผู้บริหารระดับสูง (Top Management Level) เช่น ผู้อำนวยการอาวุโส ผู้อำนวยการ หรือเป็นผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management Level) เช่น ผู้จัดการอาวุโส ผู้จัดการฝ่ายหรือจะเป็นผู้บริหารระดับต้น (Low Management Level) เช่น ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้างาน เป็นต้น และเราจะเรียก ผู้ถูกสอนงานโดยปกติจะเป็นลูกน้องที่อยู่ในทีมหรือกลุ่มเดียวกันที่เรียกว่า "Coachee"

การสอนงานเป็นเครื่องมือการออกแบบพัฒนาความสามารถเฉพาะบุคคล มีการกำหนดเป้าหมายหรือผลงานที่ผู้สอนงานต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (Result – Oriented) ระหว่างผู้สอนงานและพนักงานที่จะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน (Collaborative) เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหรือทางบวก (Positive Change) ด้วยอาศัยการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) โดยปราศจากอคติ มีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้พนักงานมีความสามารถนำสิ่งที่สอนไปใช้ต่อไปได้จริง ฝึกให้พนักงานคิดเป็น

ทำเป็นและแก้ปัญหาได้ ทั้งนี้การสอนงานนั้นมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ 3 ประการ ได้แก่

1. เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน
 - ผู้สอนต้องทำหน้าที่ในการกระตุ้นด้วยการชี้ให้เห็น แนวทางแก้ไข และให้พนักงานคิดแก้ไขปัญหาต่อเอง
2. เพื่อพัฒนาอาชีพเป็นการเตรียมให้พร้อมก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง
 - ผู้สอนจะต้องทบทวนผลงานความสามารถปัจจุบัน และกำหนดเป้าหมายในการสอนงานโดยเน้นพัฒนาความสามารถในตำแหน่งที่พนักงานจะเลื่อนขึ้นไป
3. เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
 - ผู้สอนจะต้องทำหน้าที่ในการค้นหาความสามารถที่โดดเด่น ความสามารถที่ต้องปรับปรุงของพนักงาน และจัดลำดับความสำคัญของความสามารถที่จะพัฒนา หรือต้องการเสริม และพัฒนาตามลำดับ

จะเห็นได้ว่าการสอนงานสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาพนักงานได้ทุกระดับ สามารถนำไปพัฒนาได้ในหลายโอกาส การสอนงานจึงเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาพนักงานที่มีประสิทธิภาพที่ใช้กันอย่างแพร่หลายแทบทุกองค์การ การสอนงานเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้พนักงานทำงานและเรียนรู้งานไปด้วยในตัว โดยการสอนพนักงานให้มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีการชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีการปฏิบัติงาน ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ โดยไม่ลืมที่จะติดตามผล และแก้ไขข้อผิดพลาด ดังนั้นหากต้องการนำเทคนิคการสอนงานมาใช้พัฒนาความสามารถของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นผู้บังคับบัญชาต้องไม่เพียงแต่สอนหรือแนะนำแนวทางให้ทำงานเป็นเท่านั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องแนะวิธีการที่พนักงานจะใช้พัฒนาตนเอง อันนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพกับองค์กรต่อไปได้

ขั้นตอนการทำ Coaching

- การสอนงานนั้น มีขั้นตอนปฏิบัติ ดังต่อไปนี้
1. ขั้นตอนการวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์
 - ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนระยะเวลาการสอนงาน ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินการ เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ และมีการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับประเด็นหรือจุดเน้นที่ต้องการชี้แนะร่วมกัน เนื่องจากเครื่องมือการสอนงานนั้นจะเน้นไปที่การ เชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง เป็นการทำงานเชิงลึก (Deep Approach) และวางแผนร่วมกันว่าในแต่ละครั้งที่ดำเนินการสอนงานนั้น จะสอนงานลงลึกเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ
 2. ขั้นตอนการสื่อสารและตกลงเป้าหมายร่วมกัน
 - ผู้บังคับบัญชาจะต้องสำรวจงานที่ต้องสอนให้กับพนักงาน โดยจัดลำดับความสำคัญของงานที่ควรสอนก่อน และพิจารณาร่วมกับทักษะและความ-สามารถที่จำเป็นต้องเสริมสร้างของพนักงานในการทำงาน หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานรับรู้แนวทางในการสอนงานของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาควร

ตั้งคำถามเพื่อจุดประกายให้พนักงานเห็นความสำคัญของการพัฒนา ดังตัวอย่างของคำถามต่อไปนี้

- “คุณต้องการบรรลุเป้าหมายอะไรในอนาคต”
 - “คุณมีความสามารถหรือข้อได้เปรียบอะไรที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมาย / สิ่งที่ต้องการพัฒนามีอะไรบ้าง”
 - “คุณจะเริ่มมันอย่างไร”
 - “คุณกำหนดช่วงเวลาอย่างไร”
3. ขั้นตอนการเรียนรู้และการสอนจริง
 - กระบวนการสอนจริงเป็นกระบวนการให้พนักงานได้เรียนรู้ในเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาจะต้อง ประเด็นที่ผู้บังคับบัญชาต้องตระหนักและให้ความสำคัญก็คือการสอนพนักงานนั้นจะต้องเลือกวิธีการสอนงานให้กับพนักงานตามความเหมาะสม พยายามให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล สนใจ

สังเกตการทำงานของพนักงานหลังจากการสอนงาน และหมั่นสอบถามข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากพนักงานเสมอว่าเข้าใจงานที่สอนหรือไม่ มีปัญหาสงสัยในเรื่องใด ทั้งนี้ในการสอนงานนั้น ผู้บังคับบัญชาควรยกตัวอย่างประกอบการสอนงาน ให้ข้อแนะนำและชมเชยเมื่อพนักงานทำถูกต้องเสมอ

4. ขั้นการติดตามและประเมินผลการสอน

- ภายหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาสอนพนักงานเสร็จแล้วขั้นตอนสุดท้ายก็คือ การ ติดตามและประเมินผลการสอนงาน ไม่ว่าจะเป็นในช่วงระหว่างสอนเสร็จหรือช่วงภายหลังจากการสอนงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามการทำงานของพนักงานและแจ้งข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ให้พนักงานรับทราบ ขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินการสอนงานของตนเองด้วยเช่นกันเพื่อปรับปรุง และปรับเปลี่ยนวิธีการสอนงานให้เหมาะสมหากพนักงานยังไม่เข้าใจ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- การทำ Coaching จะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไขดังต่อไปนี้
1. การสอนงานเป็นเครื่องมือพัฒนาพนักงานให้พนักงานสามารถทำงานได้ในระยะเวลาผู้สอนงานจึงต้องใช้เวลาวางแผนการสอนงาน และหมั่นแจ้งข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) กับพนักงานเสมอว่าเข้าใจหรือไม่ เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการสอนงาน และความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน
 2. ผู้สอนงานควรปรับเปลี่ยนวิธีการสอนงานให้เหมาะสมกับพนักงาน เนื่องจากวิธีการสอนงานแบบหนึ่ง อาจไม่สามารถนำไปใช้ในการสอนงานให้พนักงานอีกคนได้
 3. ผู้สอนงานควรกำหนดแนวทางในการทำงานและลำดับในการสอนงานให้ชัดเจน เหมาะสมยกตัวอย่างเหตุการณ์หรือสถานการณ์ เพื่อให้การสอนงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
 4. ควรทบทวนความก้าวหน้าของพนักงาน และผลสำเร็จที่เกิดขึ้น มุ่งเน้นการชมเชยเมื่อพนักงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามแนวทางที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อไป นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้กำลังใจเมื่อพนักงานทำงานผิดพลาด ไม่เป็นไปตามแนวทางการสอนงานของผู้บังคับบัญชา

สรุปว่าการสอนงานเป็นเครื่องมือการพัฒนาความสามารถของพนักงานได้ทุกระดับ สามารถนำไปพัฒนาได้ในหลายโอกาส การสอนงานจึงเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาพนักงานที่มีประสิทธิภาพที่ใช้กันอย่างแพร่หลายแทบในทุกองค์การ การสอนงานเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้พนักงานทำงานและเรียนรู้งานไปด้วยในตัว อันนำไปสู่ทักษะความชำนาญที่เกิดขึ้นในการทำงานต่อไป