

แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ตอน – เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วย
“การสอนงาน



บทความโดย : อารพณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

การสอนงาน เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่น่าสนใจนำมาใช้พัฒนาความสามารถของพนักงาน 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 ผู้จัดการฝ่าย หรือจะเป็นผู้บริหารระดับต้น (Low Management Level) เช่น ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้างาน เป็นต้น และเราจะเรียก ผู้ถูกสอนงานโดยปกติจะเป็นลูกน้องที่อยู่ในทีมหรือกลุ่มเดียวกันที่เรียกว่า “Coachee”

การสอนงานเป็นเครื่องมือการออกแบบพัฒนาความสามารถเฉพาะบุคคล มีการกำหนดเป้าหมายหรือผลงานที่ผู้สอนงานต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (Result – Oriented) ระหว่างผู้สอนงานและพนักงานที่จะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน (Collaborative) เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหรือทางบวก (Positive Change) ด้วยอาศัยการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) โดยปราศจากอคติ มีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้พนักงานมีความนำสิ่งที่สอนไปใช้ได้จริง ฝึกให้พนักงานคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาได้ ทั้งนี้การสอนงานนั้นมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ 3 ประการ ได้แก่

1. **เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน** - ผู้สอนต้องทำหน้าที่ในการกระตุ้นด้วยการชี้ให้เห็นแนวทางแก้ไข และให้พนักงานคิดแก้ไขปัญหาค้นหาตัวเอง
2. **เพื่อพัฒนาอาชีพเป็นการเตรียมให้พร้อมก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง** - ผู้สอนจะต้องทบทวนผลงาน ความสามารถปัจจุบัน และกำหนดเป้าหมายในการสอนงานโดยเน้นพัฒนาความสามารถในตำแหน่งที่พนักงานจะเลื่อนขึ้นไป
3. **เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น** - ผู้สอนจะต้องทำหน้าที่ในการค้นหา ความสามารถที่โดดเด่น / ความสามารถที่ต้องปรับปรุงของพนักงาน และจัดลำดับความสำคัญของ ความสามารถที่จะพัฒนา หรือต้องการเสริม และพัฒนาตามลำดับ

ขั้นตอนการทำ Coaching – การสอนงานนั้น มีขั้นตอนปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1. **ขั้นตอนการวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์** – ผู้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนระยะเวลาการสอนงาน ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินการ เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ และมีการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับประเด็นหรือจุดเน้นที่ต้องการชี้แนะร่วมกัน เนื่องจากเครื่องมือการสอนงานนั้นจะเน้นไปที่การเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง เป็นการทำงานเชิงลึก (Deep Approach) และวางแผนร่วมกันว่าในแต่ละครั้งที่ดำเนินการสอนงานนั้น จะสอนงานลงลึกเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ

2. **ขั้นตอนการสื่อสารและตกลงเป้าหมายร่วมกัน** – ผู้บังคับบัญชาจะต้องสำรวจงานที่ต้องสอนให้กับพนักงาน โดยจัดลำดับความสำคัญของงานที่ควรสอนก่อน และพิจารณาร่วมกับทักษะและความสามารถที่จำเป็นต้องเสริมสร้างของพนักงานในการทำงาน หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานรับรู้แนวทางการสอนงานของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาควรตั้งคำถามเพื่อจุดประกายให้พนักงานเห็นความสำคัญของการพัฒนา ดังตัวอย่างของคำถามต่อไปนี้

1. “คุณต้องการบรรลุเป้าหมายอะไรในอนาคต”
2. “คุณมีความสามารถหรือข้อได้เปรียบอะไรที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมาย / สิ่งที่ต้องการพัฒนามีอะไรบ้าง”
3. “คุณจะเริ่มต้นอย่างไร”
4. “คุณกำหนดช่วงเวลาอย่างไร”

3. **ขั้นตอนการเรียนรู้และการสอนจริง** – กระบวนการสอนจริงเป็นกระบวนการให้พนักงานได้เรียนรู้ในเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาจะต้อง ประเด็นที่ผู้บังคับบัญชาต้องตระหนักและให้ความสำคัญก็คือ การสอนพนักงานนั้นจะต้องเลือกวิธีการสอนงานให้กับพนักงานตามความเหมาะสม พยายามให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล สนใจสังเกตการทำงานของพนักงานหลังจากการสอนงาน และหมั่นสอบถามข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากพนักงานเสมอว่าเข้าใจงานที่สอนหรือไม่ มีปัญหาสงสัยในเรื่องใด ทั้งนี้ในการสอนงานนั้น ผู้บังคับบัญชาควรยกตัวอย่างประกอบการสอนงาน ให้ข้อแนะนำ และชมเชยเมื่อพนักงานทำถูกต้องเสมอ

4. **ขั้นการติดตามและประเมินผลการสอน** – ภายหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาสอนพนักงานเสร็จแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายก็คือ การ ติดตามและประเมินผลการสอนงาน ไม่ว่าจะเป็นในช่วงระหว่างสอนเสร็จหรือช่วงภายหลังจากการสอนงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามการทำงานของพนักงานและแจ้งข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ให้พนักงานรับทราบ ขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินการสอนงานของตนเองด้วยเช่นกันเพื่อปรับปรุง และปรับเปลี่ยนวิธีการสอนงานให้เหมาะสมหากพนักงานยังไม่เข้าใจ

สรุปว่าการสอนงานเป็นเครื่องมือการพัฒนาความสามารถของพนักงานได้ทุกระดับ สามารถนำไปพัฒนาได้ในหลายโอกาส การสอนงานจึงเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายแทบในทุกองค์กร การสอนงานเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้พนักงานทำงานและเรียนรู้กันไปด้วยในตัว อันนำไปสู่ทักษะความชำนาญที่เกิดขึ้นในการทำงานต่อไป