

ศิลปะการบริหารผลงานของลูกน้องหลายสไตล์

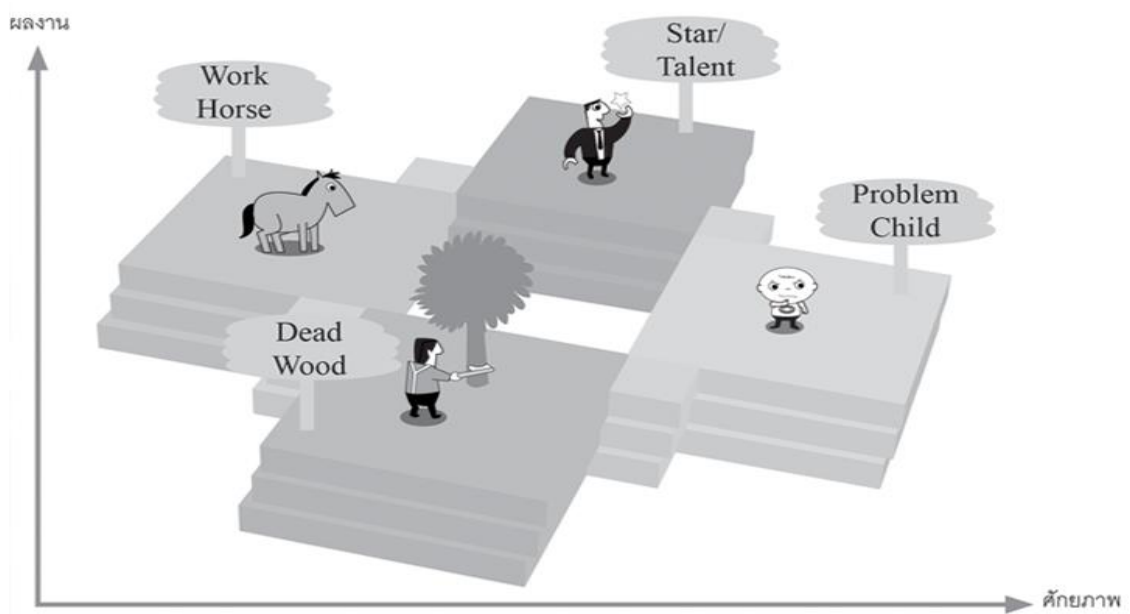


บทความโดย : ดร. อารporn ภูวิทยพันธ์

ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บริษัท ไทยสกลิลล์ พลัส จำกัด

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com



การเป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่ได้หมายความว่าต้องเป็นบุคคลที่เก่งเฉพาะในงานของตนเอง หรือที่เรียกว่ามีทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) เท่านั้น พบว่าทักษะในการบริหารคน (Soft Skills) เป็นอีกทักษะหนึ่งที่สำคัญและมักจะเป็นปัญหาของหัวหน้างานในทุกวันนี้

ทั้งนี้ ทักษะในการบริหารคนมีหลากหลายแบบ แต่ทักษะหนึ่งที่สำคัญมากและหัวหน้างานจำเป็นจะต้องมีก็คือ "การบริหารผลงานของลูกน้อง"

ไม่มีหัวหน้างานคนไหนต้องการลูกน้องที่ไม่มีผลงาน หัวหน้างานทุกคนอยากได้ลูกน้องที่สามารถผลิตผลงานให้ได้ตามเป้าหมายหรือดีกว่าเป้าหมายที่กำหนด อย่างไรก็ตามหัวหน้างานก็ไม่สามารถเลือกทำงานเฉพาะกับลูกน้องเก่ง ๆ เท่านั้น ขึ้นชื่อว่า "คน" ย่อมมีหลากหลายรูปแบบ หลากหลายความคิด หัวหน้างานหลายคนมักจะเปรย ๆ ให้ฟังว่าการ

บริหารผลงานของคนยากกว่าบริหารงานที่ตัวเองรับผิดชอบเสียอีก ดังนั้นศิลปะในการบริหารผลงานของลูกน้องจึงเป็นเรื่องที่หัวหน้างานจำเป็นต้องศึกษาไว้เพื่อนำปรับมาใช้กับลูกน้องที่มีหลากหลายสไตล์ดังต่อไปนี้

1. Dead Wood

เป็นลูกน้องที่มีผลงานและศักยภาพต่ำ เป็นบุคคลที่องค์กรเรียกว่า Low Performance and Low Potential พบว่าลูกน้องประเภทนี้ไม่สามารถผลิตผลงานที่มอบหมายในปัจจุบันได้ตามเกณฑ์ที่หัวหน้างานต้องการ เป็นพวกที่ทำงานล่าช้ามาก ทำงานผิดพลาดอยู่บ่อยครั้ง รวมถึงเป็นบุคคลที่ไม่มีแนวของการเป็นหัวหน้างานหรือผู้นำ ไม่ชอบคิด หรือตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้น ปล่อยให้ปัญหาเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานเท่านั้น เป็นบุคคลที่มีทัศนคติไม่ดี มองโลกในแง่ร้าย ชอบพูดถึงองค์การและบุคคลอื่นในทางลบเสมอ

แนวทางการบริหารผลงาน - ถ้าหัวหน้างานต้องบริหารผลงานของลูกน้องสไตล์นี้ก็ไม่ต้องกังวลใจ เพราะแนวทางที่จะช่วยให้คนกลุ่มนี้มีผลงานได้ก็คือ ความพยายามอย่างไม่ลดละในการหาวิธีการพัฒนาความสามารถของคนกลุ่มนี้แบบใกล้ชิด และดูแลเป็นพิเศษ

หัวหน้างานหลายคนมักจะปล่อยปละละเลยไม่สนใจจะบริหารผลงาน มอบหมายงานและพัฒนาคนกลุ่มนี้เท่าที่ควรแต่ใครก็ตามที่ขึ้นชื่อว่าเป็นหัวหน้างาน การบริหารผลงานของลูกน้องทุกแบบเป็นเรื่องที่จำเป็น การบริหารผลงานของคนกลุ่มนี้ก็เช่นเดียวกัน หัวหน้างานจึงเลี้ยงไม่ได้ที่ต้องดูแล

การพัฒนาคนกลุ่มนี้แบบพิเศษหมายถึง การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การพูดคุยเป็นระยะ การให้คำแนะนำถึงวิธีการและขั้นตอนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผสมผสานไปกับการดูแลความรู้สึกหรือจิตใจของลูกน้องกลุ่มนี้ การหาโอกาสเข้าไปเยี่ยมบ้านหรือพูดคุยกับบุคคลที่ใกล้ชิดกับพวกเขาให้มาก การให้ "เวลา" กับคนกลุ่มนี้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง หัวหน้างานไม่ควรพูดว่า "ไม่มีเวลา" หรือ "วัน ๆ งานก็ยุ่งอยู่แล้ว"

2. Problem Child

เป็นลูกน้องที่ชอบคิด ชอบวิจารณ์ หรือพวกเก่งแต่ไม่ทำ เป็นบุคคลที่มีผลงานต่ำ ศักยภาพสูงหรือพวก Low Performance and High Potential บางองค์การเปรียบลูกน้องกลุ่มนี้ว่าเป็นพวกเด็กมีปัญหาที่วัน ๆ ชอบติหรือป่วนคนอื่นไปทั่ว ในขณะที่ตนเองก็ไม่สามารถสร้างผลงานให้ได้ตามมาตรฐานที่หัวหน้างานต้องการ

แนวทางการบริหารผลงาน - หากหัวหน้างานต้องบริหารผลงานของลูกน้องที่วัน ๆ คอยแต่จะป่วนหรือวิจารณ์ผลงานของคนอื่นไปทั่ว แนวทางก็คือ การมอบหมายงานที่เน้นเรื่องการคิดการวิจารณ์ รวมถึงการนำเสนองาน ซึ่งเป็นงานที่ตรงกับศักยภาพของพวกเขา หรือการมอบหมายให้เป็นที่ปรึกษาที่ให้คำแนะนำการทำงานกับพนักงานคนอื่น ๆ หรือให้ลูกน้องกลุ่มนี้ติดตามและรายงานการปฏิบัติตามวินัยการทำงานของพนักงานในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นการขาดสายลาป่วยหรือให้พวกเขาคอยทำหน้าที่เป็นหูเป็นตาหรือดูแลพนักงานคนอื่น ๆ ในยามที่หัวหน้างานไม่อยู่

อย่างไรก็ตามหัวหน้างานต้องติดตามและตรวจสอบการทำงานของคนกลุ่มนี้เป็นระยะเช่นเดียวกัน โดยให้คนกลุ่มนี้รายงานผลงานของตนเองเป็นรายวัน หรือรายสัปดาห์ เพื่อติดตามว่าเขาสามารถผลิตผลงานได้ตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้หรือไม่ ถ้าไม่ ก็ต้องให้คำแนะนำหรือแนวทางในการทำงานกับคนกลุ่มนี้ด้วยเช่นกัน

3. Work Horse

เป็นลูกน้องที่ขยันทำงานแต่ไม่ชอบคิด ไม่ชอบวางแผนหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเป็นบุคคลที่มีผลงานสูง ศักยภาพต่ำ หรือพวก High Performance and Low Potential บางองค์การเรียกคนกลุ่มนี้ว่ามดงานหรือม้าทำงาน ซึ่งเป็นคนที่ขยันทำงานมาก โดยเฉพาะกับงานที่หัวหน้างานมอบหมายอย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอนแบบละเอียด เพราะถ้าหัวหน้างานมอบหมายงานโดยขาดการชี้แนะขั้นตอนงานที่ละเอียดแล้ว ผลงานอาจไม่เกิดขึ้นเพราะคนกลุ่มนี้ไม่ชอบคิดหรือไม่รู้ว่าจะทำอย่างไรให้งานที่มอบหมายประสบผลสำเร็จ

แนวทางการบริหารผลงาน - แนวทางการบริหารผลงานของคนกลุ่มนี้ไม่ยาก เพียงแต่ว่าหัวหน้าต้องใจเย็น ๆ และต้องคอยให้คำแนะนำแนวทางการทำงานใหม่ ๆ อย่างละเอียดต้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาที่นอกจากดูแลการทำงานของลูกน้องกลุ่มนี้แล้ว ยังต้องคอยให้กำลังใจและพูดกับพวกเขาเสมอว่า “คุณทำได้”, “ผมเชื่อมั่นในศักยภาพของคุณ”, “คุณเป็นคนที่ผมมั่นใจว่า หากผมมอบหมายงานนี้ให้แล้ว ต้องสำเร็จอย่างแน่นอน” การใช้คำพูดเชิงบวกเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารผลงานของคนกลุ่มนี้มาก หัวหน้างานต้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาที่คอยรับฟังปัญหา ให้กำลังใจ และให้คำแนะนำแนวทางในการทำงาน

การบริหารคนกลุ่มนี้ให้ได้ผลงานหัวหน้างานต้องระมัดระวังคำพูดที่บั่นทอนจิตใจคนกลุ่มนี้ต้องทำตัวเสมือนเป็นพี่ หรือเป็นเพื่อนมากกว่าเป็นหัวหน้างาน

4. Star/Talent

เป็นกลุ่มคนที่องค์กรปรารถนามากที่สุด เป็นพวกที่มีผลงานสูงและศักยภาพสูง หรือ High Performance and High Potential พบว่าคนกลุ่มนี้จะมีผลงานที่โดดเด่นกว่าลูกน้อง 3 ประเภทแรกประมาณ 2-6 เท่า บางองค์การเรียกคนกลุ่มนี้ว่ามนุษย์ทองคำ หรือกลุ่มเพชร ทับทิม จะเห็นได้ว่าคนกลุ่มนี้มักจะสร้างผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานที่หัวหน้างานกำหนด อีกทั้งยังเป็นคนที่ชอบคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับองค์กรได้

แนวทางการบริหารผลงาน - แน่ใจว่าลูกน้องกลุ่มที่พวกหัวหน้าชอบมากที่สุดก็คือพวก Star แต่ถึงแม้ว่าบุคคลเหล่านี้จะมีผลงานและมีศักยภาพดีอยู่แล้ว การดูแลคนกลุ่มนี้ก็ยังเป็นเรื่องสำคัญเช่นเดียวกันกับการดูแลลูกน้อง 3 กลุ่มแรก เนื่องจากถ้าหัวหน้างานไม่สนใจหรือดูแลคนกลุ่มนี้ เป็นไปได้ที่ผลงานของลูกน้องกลุ่ม Star จะลดลงได้

ซึ่งแนวทางในการบริหารผลงานของคนกลุ่มนี้ก็คือ การกำหนดเป้าหมายงานที่ทำให้อยู่เสมอการมีตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจนโดยเน้นการกำหนดค่าเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้ลูกน้องกลุ่มนี้รับรู้ว่าคุณเองอยากจะทำงานให้ได้คะแนนในระดับดีเยี่ยมจะต้องผลิตผลงานอย่างไรมีค่าเป้าหมายที่เท่าไร

นอกจากการกำหนดเป้าหมายงานที่ทำหายและเฉพาะเจาะจงแล้ว การมอบหมายงานหรือโครงการใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลาก็เป็นสิ่งที่ลูกน้องกลุ่มนี้ต้องการ รวมถึงการมอบหมายให้คนกลุ่มนี้เป็นหัวหน้าที่มีกิจกรรม การพาคนกลุ่มนี้ไปดูงานหรือไปประชุมร่วมกับคณะกรรมการหรือบุคคล/ลูกค้าสำคัญ ๆ ย่อมเป็นเสมือนตัวกระตุ้นจิตใจให้คนกลุ่มนี้แสดงผลงานและศักยภาพของตนเองออกมาอย่างต่อเนื่อง

สรุปว่าการบริหารผลงานของลูกน้องหลากหลายสไตล์เป็นเรื่องที่ไม่ยาก เพียงแต่หัวหน้าต้องเข้าใจลูกน้องว่าพวกเขาต้องการอะไร มีรูปแบบในการดำเนินชีวิตอย่างไร เพราะความเข้าใจถึงสไตล์ของลูกน้องแต่ละแบบย่อมจะช่วยให้หัวหน้างานสามารถหาแนวทางในการบริหารผลงานของลูกน้องในแต่ละสไตล์ได้อย่างตรงจุดตรงประเด็น