

ความสามารถด้านการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา (Human Development)



บทความโดย : อารพณ์ ภูวิทย์พันธุ์

อีเมล : p_arporn11@yahoo.com

เมื่อคุณก้าวขึ้นไปเป็นหัวหน้างาน แน่ใจว่าหน้าที่งานอย่างหนึ่งที่คุณเองไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ นั่นก็คือ การบริหารและพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาของคุณเอง ซึ่งเป็นลูกทีมที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ดังนั้นหัวหน้างานหลายต่อหลายคนต่างก็คาดหวังและต้องการให้ลูกทีมของตนเองทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล อุทิศตนในการทำงานนอกเวลา มีความคิดริเริ่มในการนำเสนอหรือเปลี่ยนแปลงระบบงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ สรุปง่าย ๆ ว่าหัวหน้างานทุกคนก็อยากจะได้คนเก่ง คนดีที่มีฝีมือมาทำงาน....แต่การทำงานของลูกทีมคุณอาจไม่โดนใจหรือเป็นไปตามอย่างที่คาดหวังและต้องการให้เกิดขึ้น...ขออย่าตำหนิลูกทีมของคุณ แต่พยายามมองตนเองว่าคุณเป็นหัวหน้าที่ดีหรือยัง คุณได้พัฒนาคนที่อยู่ในทีมของคุณบ้างหรือยัง

การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา (Human Development) จึงเป็นความสามารถ (Competency) อย่างหนึ่งที่สำคัญของหัวหน้างาน ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงความเข้าใจในบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกันโดยพยายามที่จะนำเอาศักยภาพหรือความสามารถของลูกทีมของคุณเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยการสอนแนะ การให้คำปรึกษา และการให้โอกาสแก่ลูกทีมคุณได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ตลอดจนการให้ลูกทีมของคุณมีโอกาสที่จะแสดงความคิดริเริ่มและความสามารถในการทำงาน....สิ่งสำคัญขอให้คุณตระหนักไว้เสมอว่า อย่าไปกลัวว่าลูกทีมของคุณจะเก่งหรือแซงหน้าคุณไป... ยิ่งคุณพัฒนาเค้าให้เก่งเท่าไร คุณก็จะยังมีเวลาทำงานในเชิงการบริหาร การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้มากขึ้น และที่สำคัญคุณจะได้รับความสำเร็จอย่างจริงจังจากลูกทีมของคุณเอง

นอกจากนี้ความสามารถในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา (Human Development) ได้เป็นอีกปัจจัยหนึ่งของตัววัดผลงานที่สำคัญของหัวหน้างาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการวัดความสามารถเชิงการจัดการงาน (Managerial Competency) โดยพฤติกรรมของความสามารถด้านการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาจะแตกต่างกันไปตามระดับที่ต่างกัน ดังนี้

ระดับ	ลักษณะพฤติกรรม
1 (ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดอย่างมาก)	<ul style="list-style-type: none"> ไม่อธิบาย และชี้แนะแนวทางและวิธีการทำงานให้แก่ลูกทีม ไม่พยายามที่จะพัฒนาทักษะ และความสามารถในการทำงานของลูกทีม ไม่สามารถระบุจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของลูกทีมได้
2 (ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด)	<ul style="list-style-type: none"> มองเห็นจุดแข็ง และจุดที่ควรพัฒนาปรับปรุงของลูกทีม ชี้แนะแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้กับลูกทีมเป็นบางครั้งเท่าที่มีโอกาส ไม่ค่อยให้โอกาสแก่ลูกทีมในการแสดงความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
3 (ตามมาตรฐานที่กำหนด)	<ul style="list-style-type: none"> ชี้แนะแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงตนเองในการทำงานให้กับลูกทีมอยู่เสมอ ให้โอกาสแก่ลูกทีมในการแสดงความสามารถและความคิดเห็นต่าง ๆ สนับสนุนให้ลูกทีมเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรหรือโปรแกรมต่าง ๆ
4 (สูง/เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด)	<ul style="list-style-type: none"> ให้แนวทางในการทำงานและการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน หาวิธีการในการจูงใจให้ลูกทีมสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด กระตุ้นให้ลูกทีมเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
5 (สูง/เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดอย่างมาก)	<ul style="list-style-type: none"> หาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของลูกทีมอยู่เสมอ สร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงตนเองของลูกทีมอยู่เสมอ วิเคราะห์และหาวิธีจูงใจให้ลูกทีมมีส่วนร่วมในเป้าหมายการทำงานของหน่วยงาน

ทั้งนี้ความสามารถในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (Human Development) เป็นสิ่งที่พัฒนาและฝึกฝนได้ ซึ่งความสามารถในด้านนี้ไม่เกี่ยวข้องกับพรสวรรค์ แต่เป็นพรแสวงที่คุณสามารถแสวงหาที่จะพัฒนาและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอเพื่อให้เกิดทักษะในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยขอเสนอเทคนิค H4 : 4 s Heart ในการพัฒนาความสามารถด้านการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของตัวเอง ดังต่อไปนี้

เข้าใจ....บุคลิกลักษณะและพฤติกรรมที่แตกต่างของลูกทีม

การที่หัวหน้างานจะคาดหวังให้ลูกทีมมีบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมตามแบบฉบับของตนเองคงจะเป็นไปไม่ได้ ซึ่งแต่ละคนจะมีพฤติกรรมและความต้องการที่ต่างกัน ดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดของหัวหน้างานนั่นก็คือ ความเข้าใจและรู้จักวิเคราะห์บุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของลูกทีม ซึ่งแต่ละคนย่อมจะมีแบบฉบับที่ต่างกัน หลายคนหลายสไตล์ เพราะพื้นฐานของความเข้าใจจะเป็นสิ่งที่น่าสนใจนำไปสู่การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาปรับปรุงของลูกทีมของตนเอง

จริงใจ....ที่จะพัฒนาและปรับปรุงจุดแข็งและจุดบกพร่องของลูกทีม

คุณไม่ต้องกลัวว่าลูกทีมของคุณจะเก่งหรือก้าวหน้าไปกว่าคุณเลย พบว่ามีหัวหน้างานหลายคนไม่ยอมพัฒนาและปรับปรุงความสามารถของลูกทีมของตนเอง โดยไม่มอบหมายงานที่จะเป็นการสร้างคุณค่า (Value) ในการทำงาน พยายามทำให้ลูกทีมรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองต้องพึ่งพาคุณเสมอ โดยไม่สนับสนุนให้ลูกทีมทำงานได้ด้วยตัวเอง...แน่นอนว่า หัวหน้างานที่มีความรู้สึกแบบนี้ย่อมไม่ได้รับความรัก ความศรัทธา ความเลื่อมใส และความพร้อมที่จะอุทิศตนทำงานให้คุณอย่างจริงจังและเต็มใจ ดังนั้นเพื่อให้คุณเกิดทักษะของการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณเอง นอกจากความเข้าใจในพฤติกรรมที่แตกต่างกันของลูกทีมของคุณเองแล้ว คุณควรมีความจริงใจที่จะพัฒนาและส่งเสริมให้ลูกทีมของคุณมีความรู้และความสามารถในการทำงาน

ตั้งใจ....ส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกทีมสร้างคุณค่า (Value) ในการทำงานของตน

ความตั้งใจเป็นสิ่งที่จะสะท้อนออกมาโดยการกระทำที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกทีมของคุณมีการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างคุณค่า (Value) ในการทำงานของลูกทีมให้เกิดขึ้น อาจโดยการสอน การชี้แนะ และการหาแนวทางต่าง ๆ เพื่อพัฒนาให้ลูกทีมมีความสามารถในการทำงานที่มากขึ้นและดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และรวมทั้งการส่งให้ลูกทีมคุณเข้ารับการฝึกอบรมในโปรแกรมหรือหลักสูตรต่าง ๆ อยู่เสมอ นอกจากนี้คุณควรติดตามพัฒนาการในการปรับปรุงตนเองของลูกทีมของคุณ โดยการประเมินผลและชี้แนะแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

ใส่ใจ....รับฟังและแก้ไขปัญหาคือต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของลูกทีม

การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชานอกจากจะพัฒนาความรู้ และทักษะในการทำงานแล้ว ยังอาจต้องพัฒนาจิตของลูกทีมคุณเองด้วย การพัฒนาจิต หมายถึง การรับรู้และรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นต่างๆ ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงาน หากคุณสามารถให้เวลากับลูกทีมของคุณเองเมื่อเค้ามามีปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น นั่นก็คือวิธีการใส่ใจจากลูกทีมของคุณ อีกวิธีหนึ่ง ซึ่งเป็นหลักการมุ่งใจเพื่อให้ลูกทีมคุณมีความเคารพและศรัทธาในตัวคุณ โดยจะเป็นประตูที่สำคัญที่จะให้ลูกทีมคุณเปิดใจรับคุณและยอมอุทิศตนทำงานให้คุณอย่างจริงจังและเต็มใจ

สรุปว่าความสามารถด้านการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่คุณสามารถแสวงหาได้ ซึ่งไม่ใช่พรสวรรค์ที่ติดตัวคุณมา หากคุณมีความเข้าใจ จริงใจ ตั้งใจ และใส่ใจ ที่จะพัฒนาและปรับปรุงลูกทีมของคุณเองแล้วหละก็ คุณย่อมสามารถพัฒนาลูกทีมของคุณเองให้เค้ามีศักยภาพและความสามารถตามอย่างที่คุณมุ่งหวังและต้องการได้