

ระบบการสอนงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

กระบวนการถ่ายทอดความรู้ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการรักษาและคงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงานในองค์กรคือ การสอนงาน หรือบางคนอาจจะเรียกว่า "On the Job Training" หรือเรียกง่าย ๆ สั้น ๆ ว่า OJT การสอนงานเปรียบเสมือนเครื่องกระตุ้นตัวประสิทธิภาพในการทำงานของคนรุ่นแล้วรุ่นเล่าที่เข้าๆออกๆกันอยู่นั้น ยังคงรักษาระดับความมีประสิทธิภาพไว้ได้เช่นเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรใดที่ได้รับการรับรองระบบมาตรฐานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ISO9000 จะเวอร์ชันไหนก็ตาม ISO14000 หรือมาตรฐานอื่นๆตามลักษณะของแต่ละธุรกิจ

วัตถุประสงค์ของการสอนงาน จริงๆแล้วมิใช่เป็นเพียงการทำให้ลูกน้องทำงานได้เท่านั้น แต่จะต้องทำงานเป็น ด้วยการทำงานเป็นหมายถึงไม่ใช่เพียงแค่ว่า เข้าใจ ทำได้ แต่ต้องสามารถนำไปประยุกต์ได้ด้วย นั่นก็หมายความว่า การสอนงานไม่ได้สอนเพียงองค์ความรู้ ทักษะหรือประสบการณ์เท่านั้น แต่จะต้องแฝงไปด้วยการสอนให้คนคิดเป็น พัฒนาเป็น อีกด้วย นอกจากนี้การสอนงานยังมีประโยชน์ในเรื่องต่างๆ อีกมากมาย เช่น

- **ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง** เพราะสถานะจากหัวหน้าลูกน้อง จะกลายเป็นครูกับลูกศิษย์ ซึ่งโดยสามัญสำนึกของคน โดยเฉพาะคนไทย คำว่า "ครู" นั้นมีความหมายมากกว่าหัวหน้าอย่างแน่นอน แต่หัวหน้าจะกลายเป็นครูทุกคนหรือไม่ ก็ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของหัวหน้าคนนั้นๆว่าสามารถทำให้ลูกน้องยอมรับได้มากน้อยขนาดไหน
- **ช่วยป้องกันความผิดพลาดอันเนื่องมาจากการลองผิดลองถูก** การสอนงานเปรียบเสมือนการจูงมือคนข้ามถนน เราก็สามารถอธิบายเขาไปด้วยว่าก่อนข้ามถนนจะต้องมองซ้ายมองขวาเพื่อดูว่ามีรถมาหรือไม่ ระยะห่างแค่ไหนถึงจะสามารถข้ามได้อย่างปลอดภัย และในขณะที่กำลังเดินข้ามถนนนั้น เราก็สามารถสอนเขาได้ว่าต้องเดินด้วยความเร็วระดับไหน ต้องคอยสังเกตรถทั้งซ้ายและขวา ต้องเดินตรงทางม้าลาย ฯลฯ ก่อนที่จะฝึกให้เขาเดินโดยเราไม่ต้องจูงมือ และหลังจากนั้นก็ค่อยๆปล่อยให้เขาเดินเองโดยเราไม่จำเป็นต้องเดินตามไป แต่อาจจะยังคอยส่งเสียงสอนเขาเป็นระยะๆ
- **ช่วยให้องค์ความรู้ในองค์กรถูกถ่ายทอดไปอย่างถูกต้อง** การสอนงานที่เป็นระบบจะช่วยให้องค์ความรู้ที่เกิดจากเทคโนโลยี ประสบการณ์และทักษะของคนในองค์กรถูกถ่ายทอดไปสู่คนรุ่นต่อไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ลดการพึ่งพิงความสามารถเฉพาะตัวของคนบางคน บางกลุ่มลง

องค์การยุคใหม่ที่ต้องการก้าวไปสู่การเป็น Learning Organization จะต้องปูพื้นฐานเรื่องการสอนงานไว้ก่อน เพราะขั้นต่อไป การสอนงานจะกลายเป็น การสร้างบรรยากาศการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เรียกว่า "Knowledge Sharing " ความรู้ในองค์การจะต้องถ่ายทอดได้เหมือนของไหลที่ไหลจากที่สูง(คนที่มีความรู้มาก) ไปสู่ที่ต่ำ (คนที่มีรู้น้อย) เพื่อเป็นการลดช่องว่างทางความรู้ของคนในองค์การลงให้มากที่สุด จึงจะทำให้องค์การนั้นเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้และมีพลังร่วม (Synergy)อย่างแท้จริง

ปัจจัยสำคัญและเทคนิคการนำการสอนงานสู่ความสำเร็จ มีดังนี้

1. จัดทำคู่มือและมาตรฐานการทำงาน

คู่มือ(Manual) และมาตรฐาน(Standard) การทำงานถือเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการสอนงาน เพราะถ้า ไม่มีคู่มือหรือไม่มาตรฐานการทำงาน หรือมีแต่ยังไม่เป็นระบบ แม้ว่าการสอนงานจะมีเทคนิคดีเพียงใดก็ตาม คง ไม่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างแน่นอน ดังนั้น ก่อนที่จะมีการสอนงานจริง องค์การต้องมั่นใจว่าระบบ คู่มือและการมาตรฐานการทำงานที่เป็นระบบและครบถ้วนแล้ว

จริงๆแล้วการจัดทำคู่มือหรือมาตรฐานการทำงานนี้ เป็นจุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์งานเพื่อการสอนไป ในตัวอยู่แล้ว เพราะถ้าผู้ที่จะเป็น Trainer ได้มีโอกาสจัดทำ ทบทวนหรือพัฒนาคู่มือและมาตรฐานการทำงาน ด้วยตัวเองมาแล้ว เมื่อถึงเวลาสอนงานจริงก็จะทำให้ง่ายขึ้น เพราะมีความรู้ลึกๆจริงในเรื่องที่จะสอน

2. จัดฝึกอบรมหัวหน้า/ผู้สอนงาน

การสอนงานไม่ใช่ว่าจับใครมาสอนก็ได้ ไม่ใช่ทำงานเป็น ทำงานได้ แล้วจะสอนงานได้ทุกคน เพราะการ สอนงานเป็นการทำงานเป็นนั้นไม่เหมือนกัน ต้องใช้ทักษะและความสามารถที่แตกต่างกัน การทำงานคือการ ปฏิบัติงานถูกวิธีได้ผลงานที่มีคุณภาพ แต่การสอนงานคือการถ่ายทอดสิ่งที่มีไปสู่ผู้เรียนและผลของการสอนคือ ความรู้ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ต้องการ ดังนั้น เพื่อให้ผู้ที่ทำงานเป็น ทำงานได้ กลายเป็นผู้สอนงานที่ดี จึงต้องมีการพัฒนาและฝึกอบรมให้หัวหน้าหรือผู้สอนงานมีความรู้ ความเข้าใจและมีความสามารถในการวิเคราะห์งาน การวางแผนการสอน ทักษะและเทคนิคการสอน รวมถึง วิธีการประเมินและติดตามผล

3. การสอนงานเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลงาน (KPI = Key Performance Indicator) ของหัวหน้า

หัวหน้าหลายคนละเลยการสอนงานลูกน้อง เพราะคิดว่าการสอนงานเป็นภาระมากกว่าเป็นหน้าที่ จึง มัวแต่เอาเวลาไปทำงานอื่น ทั้งๆที่การสอนงานถือเป็นหน้าที่หลักอย่างหนึ่งของหัวหน้า ดังนั้น เพื่อให้การ สอนงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การ จึงควรกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานให้กับหัวหน้าทุกคน ด้วย ถือเป็นตัวชี้วัดที่บังคับ เช่น หัวหน้าจะต้องมีชั่วโมงสอนงานลูกน้องไม่น้อยกว่า 4 ชั่วโมงต่อคนต่อปี ลูกน้อง ที่ได้รับการสอนงานจะต้องผ่านการทดสอบ 100%

4. การจัดทำโครงการ Internal Trainer

ในขณะที่ตัวชี้วัดผลงานในข้อ 3 ถือเป็นมาตรการบังคับให้มีการสอนงาน องค์กรควรกำหนดมาตรการในเชิงบวกเพื่อการสอนงานไว้ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรมีการจัดทำโครงการพัฒนาวิทยากรหรือผู้สอนงานภายในองค์กร มีการวัดประเมินผู้สอนเพื่อเข้าไปอยู่ในทำเนียบวิทยากรขององค์กร อาจจะมีสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินให้กับผู้ที่มีคุณสมบัติด้านการสอน