



พัฒนาลูกน้องให้เก่งสนใจ

โดย ณรงค์เวทย์ วจนพานิชย์

ตั้งแต่ต้นปีมานี้ มีคนถามเรื่องเกี่ยวกับคนเยอะจริงๆ ส่วนใหญ่เห็นสภาพแวดล้อมทางการค้า แล้วก็รู้ว่าต้องเหนื่อยต้องหนักแน่ๆ ถ้าจะยื่นหัตถ์ต้องการคนมาช่วยเสริมกำลัง หลายคนลังเลที่จะรับ เพราะที่มีอยู่ก็ไม่ได้ตั้งใจเสียทั้งหมด รับมาอีกเกรงว่าจะยิ่งทำให้ต้นทุนเพิ่ม เป็นปัญหาเรื่องจริงเป็นภาระหนักขึ้น คำถามยอดนิยมจึงตกมาที่ ทำอย่างไรจึงจะพัฒนาลูกน้องให้เก่งสนใจ แล้วผมเองได้รับเชิญจาก ภาควิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การมหาวิทาลัยธรรมศาสตร์ ไปบรรยายเรื่อง “จิตวิทยาเพื่อการสอน งานและเรียนรู้งาน” ประมาถว่าสอนคนอย่างไรให้ทำงานได้ตลอดทั้งปี ความรู้สึกมันฟ้องว่า นักธุรกิจ นักบริหารคงมีปัญหานี้กันจริงๆ มุมมองฉบับนี้จึงส่องมองไปที่เรื่อง “พัฒนาลูกน้องให้เก่งสนใจ” โดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นแรก เริ่มจากสิ่งที่ลูกน้องสนใจ

ตามธรรมชาติถ้าใครได้ทำงานในสิ่งที่ตัวเองสนใจ ทำด้วยความชื่นชอบ ก็จะทุ่มเทเวลาให้งานนั้น จดจ่อ เอาใจจริงเอาใจกับงานนั้น ผลก็คืองานจะดี ประสบความสำเร็จและผลตรงนี้เองจะส่งเสริมความมั่นใจ ให้พนักงาน ในการทำงานที่จะได้รับมอบหมายขั้นต่อไป ถ้ามองย้อนลึกลงไปพนักงานก็มักจะชอบงานที่ ตนเองมีความชำนาญ หรือถนัดมาก่อน เป็นวัฏจักรที่ต้องนึกถึงคือ

ชอบ → ทุ่มเท → งานดี → มั่นใจ →
มีความสุข → ชอบ

ฉะนั้นลูกน้องหลายคนที่เราพยายามพัฒนาแต่ยังไม่ได้ไปถึงไหน ก็ขอให้เริ่มต้นที่ค้นหาความชอบ ความถนัด แล้วให้เริ่มต้นที่ตรงนี้ก่อน

ขั้นที่สอง วางแผนสอดแทรกวิชาการแบบบูรณาการ

วิธีที่ยืดปฏิบัติมานานเมื่อต้องการพัฒนาพนักงานคือ การจัดฝึกอบรมสัมมนาซึ่งนับเป็นเรื่องดี แต่ ชีวิตการทำงานของลูกน้องเราต้องการความรู้หลายด้านมากๆ ถ้าจะให้เรียนทุกหัวข้อก็เสียเวลาทำงานมาก ให้เรียนบางหัวข้อก็ไม่พอที่จะใช้ทำงาน ที่สำคัญเวลาลูกน้องจดจ่ออยู่กับงานก็ไม่ค่อยอยากที่จะเรียนหรือ อาจมีนิสัยไม่รักเรียนตั้งแต่แรกแล้ว



เวลาเราพัฒนาผมแนะนำให้เราทำตัวเป็นโค้ชที่ดี เป็นพี่เลี้ยงที่น่ารัก ไม่สอนแต่แนะนำ ไม่บอกแต่ชี้ทางออกให้หาคำตอบเอง เรื่องอย่างนี้ต้องวางแผน หลังจากจัดอันดับของพนักงานแล้ว เราต้องวางแผนว่าจะให้เขามีความรู้หรือวิชาการอะไรเพิ่ม แล้วจะใส่ความรู้เหล่านั้นเข้าไปตอนไหน ให้รู้หลายๆ อย่างแบบบูรณาการที่เพียงพอให้เขาทำงานสำเร็จ

เราเห็นมานานักต่อนัก ประเภทเก่งเครื่องกลแต่คุยกับคนไม่รู้เรื่อง หรือ TQM เยี่ยมแต่ไม่มีใครอยากทำตาม หรือเก่งกลยุทธ์แต่สื่อสารไม่ออก เรื่องอย่างนี้ต้องวางแผนสอดแทรกครับ บอกตรงๆ ถ้าเกิดอาการเกร็งแล้ว จะทำให้เกิดการปิดกั้นไม่ทำตาม แล้วน้อยคนที่จะเชื่อมโยงเรื่องต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ เราเองต้องเป็นคนสอดแทรกให้ก่อนครับ จำไว้ให้หลายๆ เรื่องแบบบูรณาการเพื่อให้เพียงพอกับการทำงานได้ดีกว่าสอนเป็นเรื่องๆ แต่ไม่ครบพอที่จะทำงาน

ขั้นที่สาม ประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง

ผมถามผู้บริหารหลายคนว่า ท่านประเมินผลลูกน้องบ่อยแค่ไหน ให้ข้อมูลย้อนกลับบ่อยแค่ไหน ท่านลองตอบคำถามนี้ดูครับ ส่วนใหญ่ก็ปีละครั้ง สองครั้ง ประเภททำดีก็ไม่เคยชม ทำผิดก็ไม่กล้าบอก ได้แต่อดทน หวังว่าสักวันทุกอย่างจะดีขึ้น แล้วส่วนมากก็จะเจอปัญหาลูกน้องไม่ได้ตั้งใจสักที ผมแนะนำให้เพิ่มความถี่ในการประเมินและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ลูกน้อง ยิ่งในห้วงแห่งการพัฒนา ความถี่นี้จะมีประโยชน์มาก เขาจะารู้ว่าอะไรที่ถูกต้อง ถูกใจ อะไรที่ผิดพลาด อย่าทำ (อีก) พนักงานหลายคนก็บ่นและอึดอัดกับท่านในฐานะผู้บริหารเช่นกันครับ

ส่วนใหญ่บอกว่าเอาใจไม่ถูก อยากได้อะไรก็ไม่บอก ดีไม่ดีก็ไม่บอก ทำแต่หน้ายุงๆ แล้วสายหัว ผมแนะนำให้ท่านคุยกับลูกน้องของท่านบ่อยขึ้น สำหรับวิธีการพูดคุยเรื่องสอนงานนั้น ในโอกาสต่อไปจะมาเล่าให้ฟังครับ แต่ตอนนี้ให้คุยบ่อยๆ ก่อน ยิ่งคุยบ่อยยิ่งสนิท ยิ่งสนิทเราจะได้รู้จักลูกน้องเรา พอรู้จักก็จะพัฒนาได้ตรงแนว ตรงจุด เห็นไหมครับว่าความถี่ของการพูดคุยมีประโยชน์จริงๆ ในการพัฒนาลูกน้อง

ขั้นสุดท้าย สรุปผลชัดเจนและต่อยอด

หลังพัฒนามาระยะหนึ่งท่านคงต้องสรุปว่าพนักงานคนไหนเหมาะสมกับงานที่ทำอยู่หรือไม่ ถ้าใช่ จะพัฒนาต่อก็เริ่มมอบหมายงานที่ยากขึ้น หรือให้งานที่แปลกและไม่คุ้นเคยทำมากขึ้น เข้าสู่กระบวนการอีกครั้ง แต่ถ้าไม่ใช่ก็ขอให้ท่านพิจารณาโยกย้าย เพราะเป็นไปได้ว่าคุณสมบัติของพนักงานไม่เหมาะสมกับงานที่ทำอยู่ และไม่สามารถปิดช่องว่างได้โดยการพัฒนาในระยะเวลาที่มี แต่ถ้าไม่ได้เรื่องจริงๆ คือ ขาด



คุณสมบัติพื้นฐานและความตั้งใจ สอนอะไรก็ไม่รับสักอย่าง เรียนรู้ซ้ำมาก ซ้ำหลงซ้ำลืม ไม่มีที่ให้ฟังในองค์กร ก็แยกย้ายดีกว่าครับ ฝันต่อไปท่านก็คุ้มลูกน้องก็เศร้า

ฉะนั้นท่านต้องสรุปผลให้ชัดเจน เอาไว้ต่อก็คิดต่อยอด ไม่เอาก็แยกย้าย อย่าปล่อยให้คาราคาซัง ไม่เป็นผลดีต่อองค์กรครับ ขั้นตอนง่ายๆ สี่ข้อเป็นแนวทางให้ท่านได้ลองไปประยุกต์ปฏิบัติ เพื่อพัฒนา ลูกน้องให้เก่งสมใจ แล้วครั้งต่อไปผมจะนำเกร็ดความรู้เรื่องการให้คำปรึกษาลูกน้องมาเล่าสู่กันฟังครับ

.....