

การสอนงาน (Coaching)

บทความที่ผ่านมาเราได้เรียนรู้แนวคิดการทำ OJT กันแล้ว สำหรับบทความฉบับนี้ขอเสนอเรื่อง การสอนงาน ... เพราะมีหัวหน้างานหลายคนที่ยังไม่กระจ่างนักเกี่ยวกับแนวคิดและวิธีการสอนงาน เรามาติดตามกันว่า การสอนงานมีความหมายและแนวทางการปฏิบัติกันอย่างไร.....

การสอนงาน เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่น่ามาใช้พัฒนาความสามารถของพนักงาน 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 และจะเรียกผู้ถูกสอนงานโดยปกติจะเป็นลูกน้องที่อยู่ในทีมหรือกลุ่มเดียวกันที่เรียกว่า “Coachee”

การสอนงานเป็นเครื่องมือการออกแบบพัฒนาความสามารถเฉพาะบุคคล มีการกำหนดเป้าหมายหรือผลงานที่ผู้สอนงานต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (Result – Oriented) ระหว่างผู้สอนงานและพนักงานที่จะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน (Collaborative) เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหรือทางบวก (Positive Change) โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ปราศจากอคติ มีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้พนักงานสามารถนำสิ่งที่สอนไปใช้ได้จริง ฝึกให้พนักงานคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาได้ ทั้งนี้การสอนงานนั้นมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ 3 ประการ ได้แก่

เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน - ผู้สอนต้องทำหน้าที่ในการกระตุ้นด้วยการชี้ให้เห็นถึงแนวทางแก้ไข และให้พนักงานคิดแก้ไขปัญหาต่อเอง

เพื่อพัฒนาอาชีพเป็นการเตรียมให้พร้อมก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง - ผู้สอนจะต้องทบทวนผลงาน ความสามารถปัจจุบัน และกำหนดเป้าหมายในการสอนงานโดยเน้นการพัฒนาความสามารถในตำแหน่งที่พนักงานจะเลื่อนขึ้นไป

เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น - ผู้สอนจะต้องทำหน้าที่ในการค้นหาความสามารถที่โดดเด่น / ความสามารถที่ต้องปรับปรุงของพนักงาน และจัดลำดับความสำคัญของความสามารถที่จะพัฒนา หรือต้องการเสริมและพัฒนาตามลำดับ

จะเห็นได้ว่าการสอนงานสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาพนักงานได้ทุกระดับ สามารถนำไปพัฒนาได้ในหลายโอกาส การสอนงานจึงเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายแทบทุกองค์การ การสอนงานเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้พนักงานทำงานและเรียนรู้กันไปด้วยในตัว โดยการสอนพนักงานให้มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีการชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีการปฏิบัติงาน ให้ข้อแนะนำต่าง ๆ โดยไม่มีที่ที่จะติดตามผลและแก้ไขข้อผิดพลาด ดังนั้นหากต้องการนำเทคนิคการสอนงานมาใช้พัฒนาความสามารถของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ผู้บังคับบัญชา ต้องไม่เพียงแต่สอนหรือแนะนำแนวทางให้ทำงานเป็นเท่านั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องแนะวิธีการที่พนักงานจะใช้พัฒนาตนเอง อันนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพกับองค์การต่อไปได้

การสอนงานจึงเป็นหนึ่งในวิธีการพัฒนาบุคลากร (Development Tools) ที่ไม่ใช่เครื่องมือการฝึกอบรมในห้องเรียนเท่านั้น เป็นเครื่องมือสำหรับหัวหน้างานที่ต้องฝึกฝน /ปฏิบัติจนเกิดทักษะการสอนงานที่ดี เพราะการสอนงานที่ดีจะทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจในงานและสามารถทำงานได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ

กองพัฒนาบุคลากรและระบบงาน

ข้อมูล : ดร.อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ

