



การพัฒนา ผู้ร่วมทีมงาน

สมิต สัชฌุกร

สมาชิกสามัญ หมายเลข 1-98-0025

ผู้นำ ทีมที่ประสบความสำเร็จในการสร้างและพัฒนาทีมงานจะต้องมีแผนโครงการในการพัฒนาผู้ร่วมทีมงานเพื่อให้เกิดผลงานของทีมดีขึ้น ทั้งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถ ของผู้ร่วมทีมงานอันจะเป็นผลให้ทีมงานเกิดความแข็งแกร่ง ผู้นำทีมจะต้องมีนโยบายพัฒนาผู้ร่วมทีมงานและกำหนดเป็นแผนโครงการซึ่งมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาผู้ร่วมทีมงาน รวมทั้งกิจกรรมในการพัฒนาผู้ร่วมทีมงานอย่างเป็นรูปธรรม

ผู้นำจำนวนไม่น้อยที่เข้าใจว่า การพัฒนาบุคคลก็คือการจัดฝึกอบรมและเผื่อให้มีการจัดฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อที่จะจัดส่งผู้ร่วมทีมงานไปเข้ารับการฝึกอบรม เพราะคิดว่าถ้าได้มีการฝึกอบรมก็มีการพัฒนาแล้ว

ผู้นำทีมจะต้องหาความจำเป็นในการพัฒนาผู้ร่วมทีมงานโดยพิจารณาจากขีดความสามารถที่จะให้แต่ละบุคคลทำงานให้

ตำแหน่งของตนได้ หากพบว่ายังมีช่องว่างระหว่างขีดความสามารถที่ต้องการกับขีดความสามารถของบุคคล (Competency gap) ก็จะต้องหาวิธีพัฒนาให้ช่องว่างนั้นหมดไป

หลักการพัฒนาผู้ร่วมทีมงาน ผู้นำพึงตระหนักรู้ถึงหลักการพัฒนา ดังนี้

1. ทีมงานมีความจำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. การพัฒนาผู้ร่วมทีมเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทีมงาน
3. ผู้นำต้องสนับสนุนและไม่จำกัดโอกาสการพัฒนาตนเองของผู้ร่วมทีมงาน
4. ผู้นำมีความรับผิดชอบที่จะต้องพัฒนาผู้ร่วมทีมงานด้วยวิธีหนึ่ง วิธีใดที่เหมาะสม
5. การพัฒนาผู้ร่วมทีมงานสามารถกระทำได้ในรูปแบบการบริหาร ไม่จำเป็นต้องรอให้มีการจัดฝึกอบรม

วิธีการพัฒนาผู้ร่วมทีมงาน

โดยทั่วไปเราจะคุ้นเคยกับการพัฒนาด้วยกิจกรรมที่ให้ความรู้ (Knowledge) ให้ความเข้าใจ (Understanding) เสริมทักษะ (Skill) และปรับปรุงทัศนคติ (Attitude) ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคคล อันได้แก่การฝึกอบรม

แต่จริงยังมีวิธีการพัฒนาบุคคลที่ไม่ใช่การฝึกอบรมอีกมาก ทั้งที่เป็นกิจกรรมการบริหาร กิจกรรมการศึกษา

ต่อเนื่อง กิจกรรมแสวงหาความรู้ในหน้าที่และกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งมีผลไม่ยิ่งหย่อนกว่าการฝึกอบรมและในหลายกรณีมีผลเป็นการพัฒนาบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง



วิธีพัฒนาผู้ร่วมทีมงานที่ผู้นำจะดำเนินการได้อย่างดียิ่งเป็นกิจกรรมการบริหารที่ใช้สภาพการทำงานจริง ซึ่งเน้นการให้เกิดประสบการณ์ตรง (Direct Experience) แก่ผู้ร่วมทีมงานเป็นหลัก ในการเพิ่มความรู้ความเข้าใจทักษะและสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

วิธีพัฒนาด้วยการให้ผู้ร่วมทีมงานพัฒนาได้มีประสบการณ์ตรง มักจะเรียกว่า

เป็นการฝึกอบรมในงานตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า On the Job Training (OJT) ต่างไปจากการปล่อยให้ผู้ร่วมทีมงานมีประสบการณ์ไปเองตามปกติที่อาจเป็นการลองผิดลองถูก (Trial and error) จะต้องมีการฝึกอบรมนอกงาน (Off-the job training) เป็นพื้นฐานมาก่อน

การพัฒนาผู้ร่วมทีมงานด้วยกิจกรรมการบริหารให้มีประสบการณ์ตรงสามารถกระทำได้หลายรูปแบบซึ่งผู้นำจะต้องพิจารณานำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับผู้ร่วมทีมงานแต่ละคนและอาจใช้หลายวิธีควบคู่กันไป

1. การสับเปลี่ยน โอนย้าย

หน้าที่ (Transfer)

ก. หลักการ

(1) มีการเปลี่ยนหน้าที่ภายในหน่วยงานเดียวกัน



(2) มีสภาพการจ้างคงเดิมตามสถานภาพเดิม

ข. แนวทางปฏิบัติ

(1) ต้องพิจารณาถึงความจำเป็นในด้านการพัฒนาอย่างแท้จริง

(2) ดำเนินการให้มีการสับเปลี่ยนโอนย้าย อย่างเป็นกระบวนการโดยมีขั้นตอนปฏิบัติ

(3) ดำเนินการให้เป็นไปตามการวางแผนกำลังคน

(4) กำหนดให้ชัดเจนว่าตำแหน่งใดอยู่ในวิสัยที่จะสับเปลี่ยนโอนย้ายได้หรือไม่

(5) ปรึกษาหารือผู้ร่วมทีมงานถึงประโยชน์ที่เขาจะได้รับการพัฒนา

ค. ข้อควรคำนึง

(1) ต้องระมัดระวังเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของผู้ย้ายตำแหน่ง ด้วยการทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ตรงกัน

(2) ต้องกำหนดขีดความสามารถของผู้ซึ่งจะดำรงตำแหน่งต่างๆ ให้ชัดเจน

(3) ต้องส่งเสริมให้ผู้ย้ายตำแหน่งได้เรียนรู้งานใหม่ได้อย่างรวดเร็ว

(4) ต้องมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

ง. ข้อพิจารณาเลือกใช้

(1) พิจารณาวouldเกิดผลในการพัฒนาผู้ร่วมทีมงาน คุ่มค่าหรือไม่

(2) พิจารณาตำแหน่งที่จะโอนย้ายให้ใช้เวลาเรียนรู้งานได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว

(3) พิจารณาคุณสมบัติของผู้ย้ายตำแหน่งให้เหมาะสมกับพื้นความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อตำแหน่งใหม่

อ่านต่อฉบับหน้า