

## กลยุทธ์การพัฒนาหัวหน้างานอย่างมืออาชีพ



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : peoplevalue@yahoo.com

หลายองค์กรได้ทุ่มเทเวลาและงบประมาณในการพัฒนาศักยภาพของหัวหน้างานมาเป็นเวลานาน แต่จนแล้วจนรอด หัวหน้างานก็ยังคงเป็นหัวหน้างานที่ไม่แตกต่างจากหัวหน้างานในอดีต คือ

- ยังเป็นหัวหน้างานที่เป็นเพียงผู้ควบคุมการปฏิบัติงานของลูกน้องเพียงอย่างเดียว
- ยังทำหน้าที่เพียงเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้จัดการกับพนักงานระดับปฏิบัติการ
- ยังต้องลงมือช่วยลูกน้องทำงานอยู่
- ยังคิดและตัดสินใจอะไรไม่เป็น
- ยังรู้สึกว่าตัวเองเป็นพนักงานอยู่แต่ได้รับมอบหมายให้ดูแลทีมงานด้วยอีกหน้าที่หนึ่ง
- ทำเป็น แต่ยังไม่ค่อยเป็น
- เป็นที่ปรึกษาให้ลูกน้องไม่ได้
- หัวหน้างานขาดทัศนคติในการทำงานที่ดี
- ฯลฯ

สาเหตุที่องค์กรไม่สามารถพัฒนาหัวหน้างานให้เป็นไปตามที่ต้องการได้ น่าจะเกิดจาก

### • ขาดระบบการเลื่อนตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ

ส่วนใหญ่จะใช้หลัก “อยู่มานาน ทำงานดี ไม่มีใครแก้กว่านี้อีกแล้ว” ในการเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นหัวหน้า ทำให้ปัญหาของหัวหน้างานเกิดขึ้นตั้งแต่เลื่อนตำแหน่งขึ้นมา และปัญหานี้จะส่งผลทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ขึ้นมาอีกมากมาย เพราะหัวหน้างานขาดคุณสมบัติมาตั้งแต่ต้น

### • ขาดการวางแผนในการพัฒนาหัวหน้างานอย่างเป็นระบบ

คือไม่มีการวางแผนว่าก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นหัวหน้าเขาต้องได้รับการพัฒนาเรื่องใดก่อนบ้าง และเมื่อขึ้นมาเป็นหัวหน้าแล้วเขาควรจะได้รับการพัฒนาเรื่องอะไรบ้าง เมื่อไหร่

### • ขาดการประเมินระดับความสามารถของหัวหน้างานเป็นรายบุคคล

องค์กรมักจะมุ่งเน้นการพัฒนาและฝึกอบรมแบบเหมารวมคือพอจะจัดหลักสูตรอบรมอะไรให้หัวหน้างานก็กำหนดว่าหัวหน้าทุกคนต้องเข้าอบรม ทั้งๆที่หัวหน้างานบางคนเก่งอยู่แล้ว หัวหน้างานบางคนอ่อนมากในเรื่องนั้น พอเข้าไปอบรมร่วมกัน คนที่เก่งอยู่แล้วก็ยิ่งเก่งขึ้น แต่คนที่ไม่เก่งก็ยังไม่เก่งเหมือนเดิม เพราะเราจับไปเรียนร่วมกัน ไม่มีการแยกกลุ่มของหัวหน้างานให้เหมาะสมกับหลักสูตรที่ฝึกอบรม

### • ขาดการประเมินและติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรม

องค์กรมักจะเน้นการอบรมภาคทฤษฎีมากเกินไป ไม่ค่อยเน้นหลักสูตรการฝึกอบรมที่เน้นภาคปฏิบัติ อบรมไปแล้วก็ลืม ปีต่อมาก็อบรมอีก แต่ไม่รู้ว่าจะนำไปใช้อย่างไร

ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาหัวหน้างานอย่างเป็นระบบและเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น จึงขอเสนอกลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนาหัวหน้างานดังนี้

- **พัฒนาว่าที่หัวหน้างานเชิงรุก**

ที่ผ่านมาองค์กรมักจะเป็นฝ่ายตั้งรับกับปัญหาหัวหน้างาน เพราะองค์กรจะเดือดร้อนและต้องมาหาวิธีการพัฒนาหัวหน้างานก็ต่อเมื่อเกิดปัญหาแล้ว ซึ่งปัญหาบางปัญหาเกิดจากหัวหน้าขาดความสามารถหรือขาดคุณสมบัติของการเป็นหัวหน้างานตั้งแต่ต้น ทำให้ปัญหาบางปัญหาเป็นปัญหาค่าใช้จ่ายและคาราคาซังแก้ไม่หาย ดังนั้น องค์กรจึงควรที่จะเริ่มพัฒนาหัวหน้างานตั้งแต่ยังเป็นว่าที่หัวหน้างาน นั่นก็คือจัดทำระบบการพัฒนาและคัดเลือกหัวหน้างาน (Foreman Succession Plan) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรได้หัวหน้าที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะเป็นหัวหน้างานได้ ถ้าพัฒนาไม่ได้จากคนภายในก็ต้องวางแผนสรรหาจากบุคลากรภายนอก ถ้าสามารถทำได้รับรองได้ว่าปัญหาหลายเรื่องของหัวหน้างานจะไม่เกิดขึ้นอย่างแน่นอน

- **พัฒนาโดยยึดหัวหน้างานเป็นศูนย์กลาง**

การพัฒนาหัวหน้างานแบบเสียใจคือใช้วิธีเดียวกันในการพัฒนาหัวหน้างานทุกคนอาจไม่ได้ผล เพราะคนแต่ละคนแตกต่างกัน ทั้งความคิด ความเชื่อ ความสามารถ ดังนั้น องค์กรควรที่จะมุ่งเน้นการพัฒนาหัวหน้างานเป็นรายบุคคล โดยประเมินว่าหัวหน้างานแต่ละคนมีจุดเด่นหรือจุดอ่อนอะไรบ้าง ถ้าจะเสริมจุดเด่นและกำจัดจุดอ่อนควรจะใช้วิธีไหนจึงจะเหมาะสมกับแต่ละคน และที่สำคัญขององค์กรควรจะมีระบบในการทำให้หัวหน้างานมองเห็นและยอมรับทั้งจุดเด่นและจุดอ่อนของตัวเองก่อน เพราะปัจจัยสำคัญของการพัฒนาคนในทุกๆระดับคือการพัฒนาที่จิตใจก่อนความรู้และความสามารถ

- **พัฒนาทีละอย่าง**

เนื่องจากหัวหน้างานคนพนักงานที่เคยทำงานตามสั่งมาก่อน ดังนั้น ระดับของการเรียนรู้จึงมีจำกัด องค์กรจึงควรที่จะกำหนดประเด็นการเรียนรู้ให้หัวหน้าไปที่ละเรื่องทีละอย่าง จนกว่าบรรลุเป้าหมายเรื่องนั้นแล้วค่อยพัฒนาในเรื่องอื่นๆต่อไป

- **พัฒนาโดยใช้หลัก 20 : 80**

เนื่องจากหัวหน้างานคุ้นเคยกับการทำงานภาคปฏิบัติมาก่อน ดังนั้น วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาหัวหน้างานน่าจะกำหนดสัดส่วนระหว่างภาคทฤษฎีกับภาคปฏิบัติประมาณ 20 : 80 พุง่ายๆคือไม่ต้องเน้นทฤษฎีมากแค่เพียง 20% ก็พอแล้ว แต่ควรที่จะเน้นการนำเอาหลักการและทฤษฎีไปใช้งานจริงให้มากขึ้นคือประมาณ 80% ของเวลาในการฝึกอบรมเรื่องนั้นๆ

- **พัฒนาหัวหน้างานโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง**

เนื่องจากหัวหน้างานคือน้องใหม่สำหรับงานระดับบริหารที่จะต้องเรียนรู้ทักษะการบริหารจัดการเบื้องต้น ดังนั้น องค์กรจึงควรจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงในการพัฒนาฝึกอบรมหัวหน้างาน ซึ่งพี่เลี้ยงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพราะพี่เลี้ยงไม่ใช่ทำหน้าที่เพียงชี้แนะเรื่องงานเท่านั้น แต่ต้องให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานเชิงการบริหารและให้คำปรึกษาปัญหาส่วนตัวของหัวหน้างานด้วย อาจจะมีมอบหมายให้หัวหน้างานหนึ่งคนมีพี่เลี้ยงอย่างน้อยหนึ่งคน และองค์กรอาจจะมีระบบการคัดเลือกและประเมินคนที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงด้วย เพราะถ้าพี่เลี้ยงไม่ดีหัวหน้าก็อาจจะเก่งได้ยาก

สรุป การพัฒนาหัวหน้างานยุคใหม่ให้ถูกใจทั้งผู้จัดการและลูกน้อง จะต้อง “เก่งงาน” และ “เก่งคน” เพื่อจะได้ส่งผลให้องค์กรได้ผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานของหัวหน้างานในอดีตและหัวหน้างานขององค์กรทั่วไป ซึ่งการที่จะทำให้

หัวหน้างานเป็นมืออาชีพได้ องค์กรต้องทุ่มเทเวลาและทรัพยากรในด้านต่างๆเพื่อสร้างระบบในช่วงปีแรกๆบ้าง แต่ถ้าระบบการพัฒนาหัวหน้างานมีประสิทธิภาพแล้ว รับรองว่าจะเกิดความคุ้มค่าในระยะยาวอย่างแน่นอน

วันที่ 27 พฤศจิกายน 49 เวลา 14.00 น.

เขียนที่ Shell Auto Serve ศรีนครินทร์ ระหว่างนั่งรอเปลี่ยนยางรถ  
เหตุจูงใจ ได้ไปบรรยายหลักสูตร “ศิลปะการเป็นหัวหน้างานมืออาชีพ”