

"การพัฒนา 10 ความสามารถหลักเพื่อก้าวสู่สุดยอดหัวหน้างาน"
โดย ทองพินชิ่ง พงษ์วารินทร์. 2552, กรุงเทพฯ, สำนักพิมพ์ Think Beyond



"ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวอยู่นั้น เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานของตน จึงจะกล่าวได้ว่า ผู้นั้นมี Competency" โดย Dr. David McClelland ได้แบ่งส่วนประกอบของ Competency ออกเป็น 2 ส่วน คือ



- 1. ความรู้ส่วนที่มองเห็นได้ (20%)
 - ความรู้ (Knowledge)
 - ทักษะ (Skill)

- 2. ความรู้ส่วนที่มองไม่เห็น (80%)
 - แรงขับเคลื่อนภายใน (Motive)
 - การรับรู้ตนเอง (Self Concept)
 - คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait)

ตัวอย่างบุคคลที่มี Competency เช่น ไทเกอร์วูดส์ โรเจอร์ เฟดเดอร์เรอร์ เจ.เค.โรว์ลิ่ง บิลล์ เกตส์ โทมัส ฮัลวา เอดิสัน เป็นต้น จากการศึกษาพบว่า จะมีอยู่สองสิ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของพวกเขาเหล่านั้น คือ **"รักในสิ่งที่ทำและทำในสิ่งที่รัก แล้วสนุกไปกับมัน"** และ **"ความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่น"**

เบื้องต้นเรามาทำความเข้าใจความหมายของ Competency ว่าหมายถึง **"ความสามารถหรือศักยภาพของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ และโอกาสในการประสบความสำเร็จในงานที่ทำ"** โดยคนที่มี Competency เหมาะสมกับลักษณะงานนั้นๆ มากกว่าย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้สูงกว่าคนที่มี Competency น้อย สำหรับลักษณะงานหรือตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ก็จะมี Competency ที่แตกต่างกันไปด้วย ส่วนประกอบของ Competency โดยทั่วไปนั้น สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

Core Competency
หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถของคนในหน่วยงานที่ส่งเสริมให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ เช่น บริษัทออกแบบ ต้องการคนที่มีความคิดสร้างสรรค์สูงหรือคิดนอกกรอบ หรือผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบจะต้องมีลักษณะเป็นคนที่มีความละเอียดรอบคอบสูง และมักจะสามารถหาจุดบกพร่องหรือจุดผิดได้ดี เป็นต้น

Job Competency
หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถของคนส่งผลทำให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
ซึ่งหนังสือเล่มนี้ได้สรุปเป็น 10 Competencies สำคัญสำหรับหัวหน้างาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองให้ก้าวสู่ "ยอดหัวหน้างานในอนาคต"

Personal Competency
หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถของคนที่สามารถทำอะไรได้พิเศษกว่าบุคคลทั่วไป เช่น ผู้ที่มีความสามารถในการเตะลูกฟุตบอลนานที่สุดในโลก หรือ คนที่มีความอดทนในการทำอะไรได้นานๆ กว่าบุคคลอื่น เป็นต้น

การประยุกต์ Competency เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในแต่ละวัน เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ (Art and Science) ที่ต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถ เพื่อทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ จึงขอสรุปเทคนิคพัฒนา 10 Competency ที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างาน เพื่อท่านจะได้นำไปพัฒนาตนเองให้เป็นสุดยอดหัวหน้างานในอนาคต ดังนี้

1. ความรู้ในสายอาชีพ (Technical Knowledge)

สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่มี เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงสุด

☞ เริ่มจากการรับรู้สามสิ่งคือ **หนึ่ง** รู้จักตัวตนของตนเอง **สอง** จัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน แล้ววางแผนการทำงานประจำวัน **สาม** ใช้สมรรถนะที่ตนเองมี เพื่อใช้บันทึกข้อมูลข่าวสารต่างๆ



2. การวางแผน (Planning)

สามารถวางแผน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถคาดการณ์ปัญหา ความผิดพลาด หรือข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขป้องกัน และสามารถปรับเปลี่ยนแผนงานได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนงาน



3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

สามารถกำหนดทิศทางเพื่อใช้ดำเนินงาน และโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ และเป็นที่ยอมรับ **ควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการมองภาพรวม มีการรับรู้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อใช้แนวทางในการปรับเปลี่ยนแผนงาน หรือวิธีการดำเนินงานไปตามสถานการณ์นั้นๆ ได้อย่างเหมาะสม** รวมทั้งการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมของแผนงาน



- กำหนดทิศทาง
- สร้างเป้าหมายร่วมกัน
- กระตุ้นให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- ติดตามผลการปฏิบัติงานและให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา
- พัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความมั่นใจ และไว้วางใจให้กับลูกน้อง และสมาชิกในทีม

นอกจากนี้ **ควรมีคุณลักษณะในการเป็นผู้นำที่อีกหลายประการ เช่น มีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต รวมไปถึงการมีความคิดสร้างสรรค์ มองโลกในแง่บวก และมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและหน่วยงาน การที่จะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และเป็นที่ยอมรับนั้น ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งต้องมีการฝึกฝน มีความมานะพยายามเป็นอย่างมาก**

4. การสอนงาน (Coaching)



การให้คำแนะนำหรือชี้แนะ และฝึกสอนวิธีการปฏิบัติงานให้ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องและเหมาะสม โดยสามารถเลือกเทคนิค วิธีการสอนได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสมาชิกแต่ละคน

ขั้นตอนการสอนงานเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ดีขึ้น

ต้องอาศัยความอดทน มุ่งมั่น และพยายามและที่สำคัญ คือ การเตรียมความพร้อม เพราะยิ่งเตรียมความพร้อมมากเท่าใด โอกาสที่สำเร็จประสบความสำเร็จในการสอนงานก็ยิ่งสูงขึ้นตามไปด้วยกัน มีดังนี้

- สร้างบรรยากาศที่ดี
- อธิบายวัตถุประสงค์
- ระบุงูพฤติกรรมที่ดีหรือไม่ดี
- รับฟังเหตุผลทำให้เกิดการยอมรับร่วมกัน
- พิจารณากำหนดทางเลือก
- ให้กำลังใจและสนับสนุนให้เกิดความมุ่งมั่น

5. การมอบหมายและติดตามงาน (Delegation and Follow up)

การมอบหมายงานหรือหน้าที่ ความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมตามความรู้ ความสามารถของบุคคลนั้น ๆ แล้วติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และบรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนด

- กำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบ
- อธิบายความหวังหรือผลลัพธ์ของงานที่ต้องการ
- อธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- ถาม - ตอบปัญหา
- อธิบายปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น
- การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนที่มีให้
- ผลลัพธ์ที่สมาชิกจะได้ทำงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว
- วิธีการติดต่อสื่อสารหรือการประสานงาน
- กำหนดการติดตามและประเมินผลงาน
- การรายงานผลการปฏิบัติงาน

6. การสื่อสาร (Communication)

การให้หรือแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูล เพื่อให้ผู้อื่นได้รับรู้และเข้าใจ โดยสามารถประเมินการรับรู้และปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสารในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม การสื่อสารที่ดีต้องเป็นการสื่อสารสองทางคือ ผู้สื่อสารสามารถสื่อสารในสิ่งที่ต้องการไปให้ผู้รับสาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเข้าใจ และสามารถนำข้อความนั้นไปใช้งานได้อย่างถูกต้อง ไม่ผิดเพี้ยน และมีประสิทธิภาพสูงสุด เทคนิคในการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ มี 7 ขั้นตอน ดังนี้

- กำหนดวัตถุประสงค์
- เตรียมความพร้อม
- ศึกษาผู้ฟัง
- เลือกวิธีการสื่อสารให้เหมาะสม
- เขียนรายละเอียดต่างๆ ให้ครบถ้วนและจัดลำดับความสำคัญ
- พิจารณาการรับรู้ของผู้ฟัง
- ประเมินผลหลังการสื่อสาร



5W&2H เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลให้ครบถ้วน และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน What เกิดอะไร Who ใครเป็นคนทำ When ทำเมื่อใด Where ทำที่ไหน Why ทำไม่ถึงทำ How ทำอย่างไร How much ค่าใช้จ่ายเท่าใด เทคนิคเพียงเท่านี้ก็จะทำให้ท่านสามารถที่จะพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารได้อย่างมาก

7. การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยการวิเคราะห์บุคลิก ลักษณะส่วนตัวของแต่ละบุคคลของสมาชิกในทีม แล้วเลือกเทคนิค วิธีการที่เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของคน กลุ่มคน และสถานการณ์เพื่อทำให้เกิดการยอมรับ และสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานที่จะประสบความสำเร็จในการจูงใจได้ หัวหน้างานต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความมุ่งมั่น และเลือกวิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และบุคคล หรือกลุ่มคนที่จูงใจ เพียงเท่านั้นก็จะสามารถจูงใจให้ลูกน้องปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และมีความสุขในการทำงาน ซึ่งผลที่ได้คือ ความสุข สนุกสนานในการทำงาน และผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ขั้นตอนการจูงใจประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

- ☺ กำหนดวัตถุประสงค์การจูงใจ
- ☺ เลือกวิธีการจูงใจให้เหมาะสม
- ☺ ติดตามผลการปฏิบัติงานหรือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
- ☺ ประเมินผลและการให้รางวัลหรือลงโทษ

8. การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)

วิเคราะห์สิ่งผิดปกติที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานการทำงาน แก้ไข ปัญหา สาเหตุ โดยทำการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการแก้ไข และป้องกันความผิดพลาดหรือสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้น เพื่อมิให้เกิดซ้ำอีกในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ ปัญหาที่สามารถพบเห็นได้ และปัญหาที่ไม่สามารถพบเห็นได้

การแก้ไขหรือป้องกันปัญหามี 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ระบุปัญหาที่เกิดขึ้น 2) ค้นหาสาเหตุของปัญหา 3) กำหนดวิธีการแก้ไข 4) เลือกวิธีการแก้ไขปัญหา 5) ดำเนินการแก้ไขปัญหา 6) สรุปผลการแก้ไขปัญหา

ในกรณีที่สามารถแก้ไขปัญหาได้สำเร็จให้นำวิธีการแก้ไขดังกล่าวไปกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานครั้งต่อไป แต่ถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ให้ทำการวิเคราะห์ เพื่อหาสาเหตุและวิธีการแก้ไขปัญหาล้วนนำกลับไปแก้ไขใหม่จนสามารถแก้ปัญหาได้

9. การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

การค้นหาคำจุดบกพร่องของกระบวนการ หรือวิธีการปฏิบัติงานในปัจจุบัน แล้วสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือหรือวิธีการต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มผลผลิต และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้านต่างๆ มีความทันสมัยมากขึ้น จำนวนทรัพยากรที่ลดน้อยลง เพราะความต้องการที่สูงขึ้น ส่งผลทำให้ทุกหน่วยงานต้องมีการปรับตัวด้วยการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อความอยู่รอด สำหรับขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมการปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีดังนี้

- กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย และรายละเอียดของแผนงาน
- วิเคราะห์ความสูญเสียเปล่า โดยใช้ "ใบตรวจประเมินเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง"

เพื่อค้นหาความสูญเสียเปล่า 8 ประการ ประกอบด้วย ความสูญเสียจากของเสีย ความสูญเสียที่เกิดจากการผลิตที่มากเกินไป ความสูญเสียที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ขาดประสิทธิภาพ ความสูญเสียที่เกิดจากการขนส่ง ความสูญเสียที่เกิดจากการเก็บสต็อกของมากเกินไป ความสูญเสียที่เกิดจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น ความสูญเสียที่เกิดจากการรอคอยงานระหว่างการผลิต ความสูญเสียจากการไม่นำความคิดสร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์ **และต้องปลุกฝังให้กับพนักงานทุกคนว่า "ทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวาน และทำวันพรุ่งนี้ให้ ดีกว่าวันนี้" ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องคือประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ต้นทุนต่ำลง และการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของหน่วยงาน**

10. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

การทำงานร่วมกันของกลุ่มคน โดยการสร้างความไว้วางใจ และกระตุ้นให้เกิดความสามัคคี และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน เพื่อทำให้สมาชิกในทีมเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน สำหรับขั้นตอนการสร้าง



- ความสามัคคีเริ่มจากสมาชิกในทีมทุกคนต้อง
- เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างไม่มีอคติ
- ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่ดี ให้เป็นพฤติกรรมที่ดีขึ้น
- ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ
- มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น โดยคิดว่า "เราต้องช่วยเหลือคนอื่นก่อน แล้วคนอื่นก็จะมาช่วยเรา"

นอกจากนี้ หัวหน้างานควรมีความเข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุของการทำงานที่ไม่เป็นทีม ดังนี้ พนักงานเกิดความขัดแย้งไม่สบายใจปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ไม่ดี การไม่ให้ความร่วมมือ และเกิดความขัดแย้งหรือต่อต้าน หัวหน้างานจะต้องรับทำการป้องกัน แก้ไข ไม่ให้เกิดปัญหานี้ขึ้นกับพนักงาน ในการเริ่มสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ต้องอาศัยความร่วมมือของสมาชิกทุกคน รวมทั้งความมุ่งมั่น และความพยายามของหัวหน้างาน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี และการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน ผลลัพธ์ที่ได้คือ สถานที่ทำงานที่มีบรรยากาศแห่งความสุขและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ