



หลักสูตรที่ 3

การสอนงาน



โครงสร้างหลักสูตร

- บทนำ
- ความสำคัญของการสอนงาน
- ความหมายของการสอนงาน
- ประโยชน์ของการสอนงาน
- คุณสมบัติของผู้สอนงาน



โครงสร้างหลักสูตร (ต่อ)

- กระบวนการในการสอนงาน
- เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ
- กรณีศึกษา
- สรุป



บทนำ

การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีพัฒนาทรัพยากรบุคคลในพื้นที่ปฏิบัติงานจริง และเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่ต้องสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถปลดปล่อยศักยภาพ และส่งมอบผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานได้ โอกาสนี้จึงขอแนะนำเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับ การสอนงานเพื่อให้เข้าใจถึงความสำคัญ รูปแบบ เทคนิค และคุณสมบัติของผู้สอนงานที่ดี และเพื่อการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ และให้ได้ประสิทธิผลสูงสุด



ความสำคัญของการสอนงาน

ในบางครั้ง การปฏิบัติงานเราอาจพบกับความรู้ที่มองไม่เห็น หรือความรู้ที่แฝงอยู่ในการปฏิบัติ (Tacit knowledge) ดังนั้น กิจกรรมบางกิจกรรมต้องอาศัยมากกว่าการสอนโดยทั่วไป เพราะการสอนเพียงทฤษฎีคงจะไม่เพียงพอ ต้องมีการฝึกปฏิบัติและการเอาใจใส่ด้วย ดังนั้น การสอนงาน (Coaching) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน โดย Thorpe and Clifford (2003) ได้ให้คำจำกัดความของการสอนงาน (Coaching) ไว้ว่า

“กระบวนการช่วยให้คนเพิ่มพูน หรือปรับปรุงความสามารถ โดยการสะท้อนกลับว่าเขาใช้ทักษะหรือความรู้ต่างๆ อย่างไร”

โดยมีเป้าหมายให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จากไม่รู้ เป็นรู้ จากปฏิบัติไม่เป็น เป็นปฏิบัติเป็น และจากไม่ชำนาญ เป็นชำนาญ



ความหมายของการสอนงาน

การสอนงานจัดได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อเสริมสร้าง และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) ในการปฏิบัติงานนั้นๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาต้องการที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (Result-Oriented) โดยจะต้องตกลงและยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ การสอนงานนอกจากจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในปัจจุบันแล้ว การสอนงานยังมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพัฒนาการของความรู้ ทักษะและความสามารถเฉพาะตัว และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นต่อไป เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อันนำมาซึ่งตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต



ความหมายของการสอนงาน

นอกจากนี้การสอนงานยังถือได้ว่าเป็นรูปแบบการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอาศัยการสื่อสารทั้งที่มีทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเรียกว่าการสื่อสารแบบสองทาง (Two-ways Communication) ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการแจ้ง ชี้แจง หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งรับฟังสิ่งที่คาดหวัง ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นช่องทางในการสอบถามถึงสถานะปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นโอกาสอันดีที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เพราะผู้บังคับบัญชาถือได้ว่าเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนในการรับรู้ถึงเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรจากการรับนโยบายจากฝ่ายบริหารของหน่วยงาน



ประโยชน์ของการสอนงาน

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อองค์กร ดังนี้

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อผู้บังคับบัญชา

1. การสอนงาน (Coach) จะช่วยแบ่งเบาภาระงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ส่งมอบงานตามเวลาที่กำหนด
2. ช่วยให้มีเวลาเพียงพอที่จะคิดพิจารณา ปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง
3. มีโอกาสชี้แจงจุดเด่นหรือจุดที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุง การปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการสอนงาน

5. มีโอกาสรับรู้ความต้องการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวัง ปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
7. เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ผลักดันและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (Performance Goal) ตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนด
8. ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม



ประโยชน์ของการสอนงาน

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อผู้ได้บังคับบัญชา

1. เข้าใจขอบเขต เป้าหมายของการปฏิบัติงานและความต้องการที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง
2. ได้รับความรู้ถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ปัญหาและอุปสรรคขององค์การ ภารกิจที่องค์กรจะทำในปัจจุบันและต้องการที่จะทำต่อไปในอนาคต
3. ได้รับความรู้ถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
4. มีโอกาสรู้จุดแข็ง จุดอ่อนตัวเอง เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



ประโยชน์ของการสอนงาน

5. รู้จักวางแผน ลำดับความสำคัญของงาน รับรู้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่ผู้บังคับบัญชากำหนด
6. สร้างขวัญ กำลังใจ ทำให้ไม่รู้สึกว่าตนเองปฏิบัติงานเพียงผู้เดียว
7. เป็นแรงจูงใจ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงตนเอง สนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เสมอ
8. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีคุณค่า (Value) ในการปฏิบัติงานมากขึ้น เนื่องจากการสอนงานที่ถูกต้อง ควรเป็นไปตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และยังเป็นการช่วยตอบสนองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายของตนเอง และองค์กร



ประโยชน์ของการสอนงาน

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อองค์กร

1. องค์กรมีผลการปฏิบัติงาน (Organization Performance) ที่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือมากกว่าความคาดหวังที่ต้องการ
2. องค์กรมีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโลกยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากการสอนงาน (Coaching) ทำให้ข้าราชการมีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นนโยบาย การปฏิบัติงาน กลยุทธ์ ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

คุณสมบัติของผู้สอนงาน

ตามที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้วว่าผู้สอนงาน (Coach) หรือ ผู้บังคับบัญชา จะต้องมีความรู้ที่ในการบริหารทั้งงานของตนเองและการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตนเองดูแลรับผิดชอบ หากผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมาย และบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาของตนดีพอแล้ว ผลที่ตามมาก็คือ การปฏิบัติงานที่บรรลุถึงเป้าหมายที่หน่วยงานและองค์กรต้องการ

ในแง่มุมมองของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนั้นถือได้ว่าเป็นภารกิจหรือหน้าที่สำคัญ ที่ผู้บังคับบัญชาต้องตระหนักและให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก และเพื่อให้การบริหารงานและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาของตนประสบความสำเร็จ คุณสมบัติหรือความสามารถหลักที่มีส่วนผลักดัน และเกื้อหนุนให้ภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมาย และเป็นคุณสมบัติที่ผู้บังคับบัญชาพึงมี



คุณสมบัติของผู้สอนงาน

จากหนังสือ สอนงานอย่างไรให้ได้งาน (Coaching) ของอาจารย์อารมณ์ ภูวितยพันธ์ุ ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้สอนงาน ดังนี้

- ทักษะในการวางแผนงาน
- ทักษะการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์
- ทักษะในการรับฟัง
- ทักษะการสื่อสาร
- ทักษะในการคาดคะเนการพยากรณ์
- ทักษะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ทักษะในการเรียนรู้



คุณสมบัติของผู้สอนงาน

ทักษะในการวางแผนงาน

หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับ และความสำคัญของงานที่เร่งด่วน และการกำหนดแผนการปฏิบัติงานสำหรับงานที่เป็นงานประจำและงานที่เร่งด่วนได้ รวมทั้งการกำหนดผลที่คาดหวังของงานที่ปฏิบัติ และการหาวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและของผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในทีมงาน



คุณสมบัติของผู้สอนงาน

พฤติกรรมที่แสดงออกมา มีดังนี้

1. ระบุได้ถึงกิจกรรมหรืองานทั้งหมดที่ได้รับมอบหมาย
2. กำหนดเป้าหมายและความสำเร็จของงาน
3. จัดเรียงลำดับความสำคัญของงานก่อนหลังได้
4. ปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นได้ตามสถานการณ์หรือความเร่งด่วนของงาน
5. ตรวจสอบและประเมินผลแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดขึ้น



คุณสมบัติของผู้สอนงาน

ทักษะในการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์

หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและองค์กร

คุณสมบัติของผู้สอนงาน

พฤติกรรมที่แสดงออกมามีดังนี้

1. สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตาม หรือเร็วกว่าแผนงานที่กำหนด
2. ตรวจสอบคุณภาพของผลงานก่อนที่จะส่งมอบทุกครั้ง
3. คาดการณ์ถึงปัญหาและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น และเสนอแนะวิธีการแก้ไขได้
4. แสวงหาข้อมูลป้อนกลับของผลการปฏิบัติงานของตนจากบุคคลต่างๆ อยู่เสมอ
5. แสวงหาโอกาสที่จะเพิ่ม และปรับปรุงทักษะในการปฏิบัติงานของตน
6. ประเมินประสิทธิภาพในผลการปฏิบัติงานของตนและหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ



คุณสมบัติของผู้สอนงาน

ทักษะในการรับฟัง

หมายถึง การแสดงออกถึงความเข้าใจ การรับฟังความคิดเห็น ประเด็น ปัญหา เหตุการณ์ และเรื่องราวต่างๆ ของผู้อื่น รวมทั้ง ความสามารถในการโต้ตอบ ผู้ฟังได้อย่างเหมาะสม



คุณสมบัติของผู้สอนงาน

พฤติกรรมที่แสดงออกมา มีดังนี้

1. เปิดโอกาสให้ผู้ฟังตั้งคำถามเพื่อสอบถามข้อสงสัยต่างๆ
2. กระตุ้นให้ผู้ฟังนำเสนอประเด็นปัญหาหรือข้อกังวลใจต่างๆ ที่เกิดขึ้น
3. รับฟังความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะต่างๆ จากผู้อื่นอย่างตั้งใจ
4. ไม่พูดสอดแทรกในขณะที่มีการนำเสนอคำถาม หรือประเด็นปัญหาต่างๆ



คุณสมบัติของผู้สอนงาน

ทักษะในการสื่อสาร

หมายถึง การสื่อสารด้วยการใช้คำพูดเพื่ออธิบาย ชี้แจง โน้มน้าว ชักจูง และแสดงความคิดเห็นต่างๆ ให้ผู้ฟังเข้าใจอย่างชัดเจนรวมทั้งการปรับเปลี่ยนวิธีการ และลักษณะของคำพูดที่ใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลุ่มผู้ฟังในระดับที่แตกต่าง กันได้

คุณสมบัติของผู้สอนงาน

พฤติกรรมที่แสดงออกมา ได้แก่

1. อธิบายและชี้แจงประเด็นต่างๆ ได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ
2. ยกตัวอย่างและประสบการณ์ที่บรรลุผลสำเร็จ (Best Practice) เพื่อสร้างภาพและความเข้าใจที่ตรงกัน
3. ตอบคำถามของผู้ฟังในแง่มุมต่างๆ ได้อย่างตรงประเด็น
4. โน้มน้าวให้ผู้ฟังแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
5. ปรับเปลี่ยนระดับน้ำเสียงและวิธีการในการพูดตามพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลต่างๆ
6. สรุปประเด็นและสาระสำคัญต่างๆ ของเรื่องที่พูดได้อย่างชัดเจน



คุณสมบัติของผู้สอนงาน

ทักษะในการคาดคะเนการพยากรณ์

หมายถึง การกำหนดกรอบและปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการพยากรณ์ รวมทั้งความสามารถในการวิเคราะห์แนวโน้มของเหตุการณ์ ผลกระทบ และ ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้

คุณสมบัติของผู้สอนงาน

พฤติกรรมที่แสดงออกมา มีดังนี้

1. วิเคราะห์ได้ถึงประโยชน์และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
2. ระบุได้ถึงหลักการ รูปแบบ หรือปัจจัยที่จะต้องตระหนักถึงในการพยากรณ์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
3. อ้างอิงประสบการณ์ของตนทั้งด้านดีและไม่ดีประกอบการคาดคะเนได้
4. แสวงหาข้อมูลประกอบการคาดคะเนถึงสถานการณ์หรือปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นกับทีมงาน
5. ประเมินประสิทธิภาพของตนในการพยากรณ์ถึงเหตุการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น



คุณสมบัติของผู้สอนงาน

ทักษะในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

หมายถึง การวิเคราะห์ และประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เป็นการหาวิธีการหรือหนทางที่จะเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อน ซึ่งเป็นจุดที่ต้องปรับปรุงของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น

คุณสมบัติของผู้สอนงาน

พฤติกรรมที่แสดงออกมา มีดังนี้

1. ระบุได้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่จำเป็นต้องพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน
2. ชี้แนะแนวทางและวิธีการในการพัฒนาความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
3. ปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการที่จะพัฒนาความรู้และทักษะของให้เหมาะสมกับแต่ละคน
4. ประเมินความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน
5. ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงความรู้ และทักษะที่จำเป็นต้องพัฒนาเพิ่มเติม



คุณสมบัติของผู้สอนงาน

ทักษะในการเรียนรู้

หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งความกระตือรือร้นและความพยายามที่จะแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้งานที่ตนรับผิดชอบทั้งงานในปัจจุบันและงานใหม่ๆ อยู่เสมอ



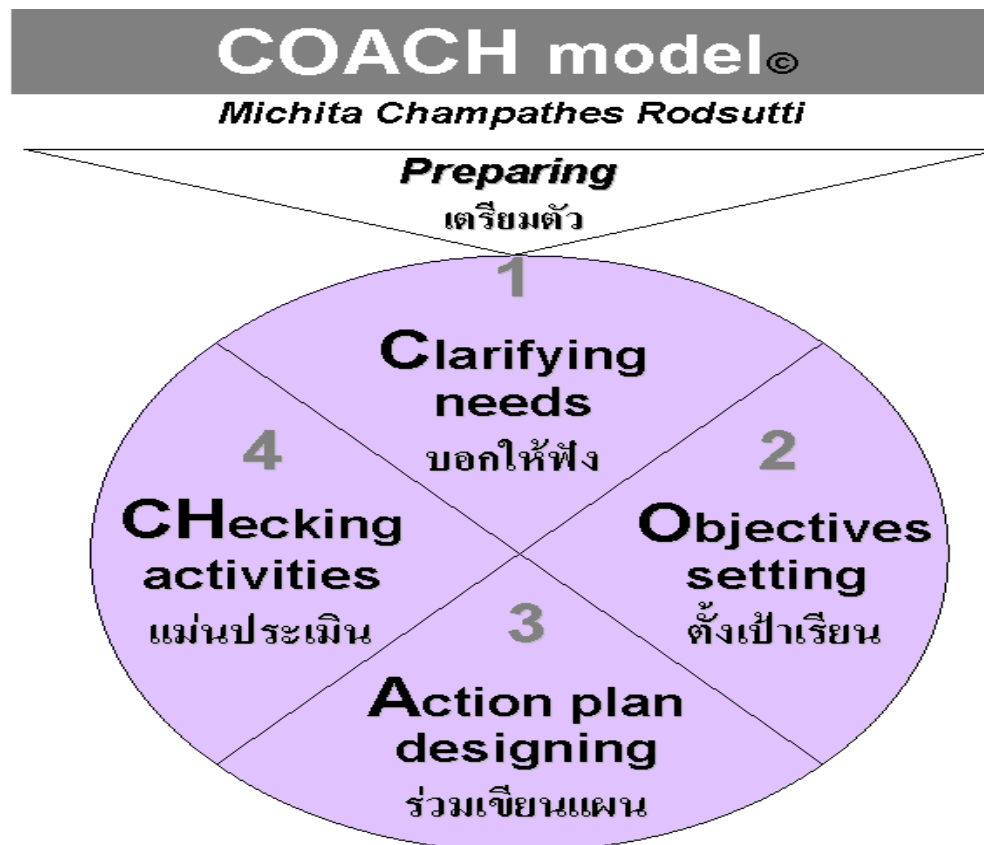
คุณสมบัติของผู้สอนงาน (ต่อ)

พฤติกรรมที่แสดงออกมา มีดังนี้

1. แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะเรียนรู้งานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน และงานใหม่ๆ ที่เพิ่มขึ้น
2. สามารถเรียนรู้ข้อมูล และรายละเอียดของงานจากผู้สอนงานได้อย่างรวดเร็ว
3. แสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้งานที่รับผิดชอบจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
4. แสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้งานทั้งสายงานของตนและสายงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
5. ค้นคว้าหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสายวิชาชีพของตนจากแหล่งข้อมูลต่างๆ



กระบวนการในการสอนงาน





กระบวนการในการสอนงาน

กระบวนการสอนงาน (Coaching) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ

1. บอกให้ฟัง
2. ตั้งเป้าเรียน
3. ร่วมเขียนแผน
4. แ่่นประเมิน

ก่อนจะเริ่มทั้งสี่ขั้นตอนควรมีการเตรียมตัวก่อน (Preparing) โดยการประเมินสถานการณ์ก่อนว่าผู้ใต้บังคับบัญชา หรือคนที่เราจะเข้าไปสอนนั้น จะมีปฏิกิริยาอย่างไรถ้าเราเรียกหรือเชิญมาเริ่มกระบวนการการสอนงาน มีบ่อยครั้งที่เราพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชานี้กว่าตนไม่จำเป็นต้องได้รับการสอนเพิ่มเติมแต่อย่างใด



กระบวนการในการสอนงาน

หรือในบางกรณีเมื่อเราหาข้อมูลเพิ่มเติมเราอาจพบว่า คนที่เราอยากจะไปสอนเขานั้นไม่ได้จำเป็นต้องถูกสอนหรือก ปัญหาไม่ได้อยู่ตรงนั้น ปัญหาอยู่ที่ระบบบางอย่าง หรือคนอื่นที่ไม่ใช่ตัวเขา หรือบางทีก็พบว่าเป็นตัวเราเองที่เป็นปัญหา ถ้าเป็นกรณีหลังก็ไม่จำเป็นต้องเริ่มกระบวนการสอน เพียงแต่แก้ปัญหามาตามสาเหตุเท่านั้น แต่ถ้าประเมินแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาอาจดีดิ่ง เราคงต้องเตรียมเหตุผล หลักฐาน หรือ ข้อมูลให้พร้อมก่อนจะชวนเขามาคุยตามกระบวนการ



กระบวนการในการสอนงาน

ขั้นตอน Preparing ในการสอนงาน เราต้องเริ่มด้วยการวางแผน การสอนงานก่อน โดยกำหนดวัตถุประสงค์การสอนงาน ต้องการอะไรเป็นผลลัพธ์ สภาพปัญหาปัจจุบันเป็นอย่างไร และอาจมีอุปสรรคอะไรบ้างที่อาจจะเกิดขึ้น และ จะจัดการกับอุปสรรคนั้นอย่างไร



กระบวนการในการสอนงาน

ขั้นตอนที่ 1 บอกให้ฟัง (Clarifying Needs)

การอธิบายความต้องการในการสอนงานให้เข้าใจในวัตถุประสงค์และความจำเป็นของการสอนงาน ที่สำคัญคือ ต้องระวังในการพูดเพื่อไม่ให้ผู้รับการสอนงานต่อต้าน โดยต้องพูดไม่ให้เป็นการตำหนิ แต่เน้นให้ผลเสียของการกระทำ และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการสอนงาน



กระบวนการในการสอนงาน

ขั้นตอนที่ 2 ตั้งเป้าเรียน (Objective Setting)

ภายหลังจากที่เกิดความเข้าใจกันดีแล้ว ถัดมาจะเป็นการกำหนดเป้าหมาย ในการสอนงานร่วมกัน ควรมีเรื่องอะไรบ้างที่เขาควรรู้เพิ่ม หรือเรื่องอะไรบ้างที่ควรฝึกฝนเพิ่มเติม โดยเขียนผลลัพธ์ที่อยากให้เป็นให้ชัดเจน และเป็นไปได้จริงลองสำรวจดูกันด้วยว่าใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนี้บ้าง เราจะทำให้งานอะไรที่จะออกมาดีสำหรับทุกคน



กระบวนการในการสอนงาน

โดยเป้าหมายที่ชัดเจนหรือ SMART goals ได้แก่

1. Specific มีเป้าหมายเจาะจง
2. Measurable เป้าหมายสามารถวัดได้
3. Agreed เป้าหมายต้องตกลงร่วมกัน เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมในการสอนงาน
4. Realistic เป้าหมายต้องเป็นจริงได้
5. Time ต้องกำหนดเวลาในการสอนงาน



กระบวนการในการสอนงาน

ขั้นตอนที่ 3 ร่วมเขียนแผน (Action Plan Designing)

ทั้งผู้สอนงานและผู้รับการสอนร่วมกันวางแผนปฏิบัติการโดยดูจากวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ต้องการว่าควรมีกิจกรรมอะไรที่จะทำเพื่อการสอนงาน ระบุเจาะจงพฤติกรรมที่ควรแก้ไข ทักษะใดที่ควรฝึกฝนเพิ่มเติม รู้ลึกแค่ไหน เข้าใจทำได้ หรือแม่นยำ ใช้เวลาเท่าไร ทำเมื่อใด จะประชุมตามผลกันอีกเมื่อไร ลงในแผนงานชัดเจน



กระบวนการในการสอนงาน

ขั้นตอนที่ 4 แม่นประเมิน (Checking Activities)

ในขั้นตอนนี้จะต้องให้ผู้รับการสอนงานได้ลองปฏิบัติจริงตามที่ได้วางแผนไว้ หรือถ้าปฏิบัติจริงแล้วอาจอันตรายต่อลูกค้าหรือผู้อื่น เช่น การขับเครื่องบินก็ควรให้ลองทำในแบบจำลอง (Simulation) ดูก่อน ผู้สอนงานมีหน้าที่สังเกตการณ์ในขณะที่ปฏิบัติงานจริง ตรวจสอบประเมินดูกิจกรรมที่ทำ ประเมินดูผลลัพธ์และความคืบหน้าตามแผนที่วางไว้ อาจเข้าแทรกแซงถ้าจะก่อให้เกิดความเสียหายได้ แล้วให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed back)



กระบวนการในการสอนงาน

ในแต่ละวันหรือในวันนัดประชุม การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือผลการประเมินนี้ผู้สอนงานอาจเป็นผู้ประเมิน หรือขอข้อมูลย้อนกลับจากคนอื่น เช่น ผู้ร่วมงาน (ที่อาวุโสกว่า) หรือให้ผู้ถูกสอนประเมินตนเอง และวนกระบวนการนี้ไปเรื่อยๆจนกระทั่งผู้รับการสอนงานมีความสามารถมีทักษะได้อย่างที่เราช่วยกันตั้งเป้าหมายไว้ ก็เป็นอันจบกระบวนการสอนงาน



เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

เทคนิคการสังเกต (Observation)

ในการสอนงาน (Coaching) หลายครั้งที่ผู้สอนงานต้องการข้อมูลเชิงพฤติกรรมของ ผู้รับการสอนงาน (Coachee) ซึ่งไม่สามารถหาได้จากรายงาน จึงจำเป็นต้องสังเกตดูว่าพฤติกรรมของเขาเป็นอย่างไรในเรื่องนั้นๆ เช่น น้ำเสียงในการตอบรับโทรศัพท์กับผู้ที่มาติดต่องานที่ฟังดูแล้วไม่น่าฟัง ตัวผู้สอนงานอาจเป็นผู้สังเกตเห็นพฤติกรรมนั่นเองหรืออาจถามจากคนที่ไว้ใจได้ ทั้งในแง่ของการที่เขาเป็นนักสังเกตที่ดูแบบเป็นกลาง คือ เห็นข้อมูลที่แท้จริง มีอาการอย่างไร ทำอย่างไร ไม่ใช่เติมอารมณ์สีสรรมากเกินไปจนเกินจริง หรือเอาเรื่องที่เราถามไปเล่าต่อๆ กันจนผู้รับการสอนงาน อาจเข้าใจผิดนี้กว่ากำลังถูกจับผิดอยู่ก็เป็นได้ ทั้งที่จริงแล้วเป็นการพยายามช่วยให้เขาพัฒนาศักยภาพมากขึ้น



เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

การสังเกตทำเพื่อไม่ให้เราเพียงแต่คาดเดาเอาว่าเขาเป็นอย่างไร ซึ่งเป็นการด่วนตัดสินไป เราสังเกตเพื่อให้เห็นว่าเขาทำอะไร ได้ผลหรือไม่ อย่างไรก็ตาม มีผลกระทบต่อผู้อื่นหรืองานอย่างไร และที่สำคัญตัวเราเองซึ่งอาจเป็นผู้บังคับบัญชาของเขาเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาด้วยหรือเปล่า ไม่ว่าจะโดยตั้งใจ หรือไม่ตั้งใจก็ตาม



เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

เทคนิคการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

โดยทั่วไปเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับกับผู้รับการสอนงาน (Coachee) โดยการบรรยายให้เห็นภาพชัดว่าเขาทำอะไรอย่างไร มากกว่าทำให้รู้สึกอย่างไร เพื่อลดความขัดแย้งกันในเรื่องที่ไม่เป็นรูปธรรมและไม่ชัดเจน หากคุยเน้นกันที่ลักษณะพฤติกรรมและผลที่เกิดขึ้นแทน ผู้รับการสอนงานก็จะสามารถนำข้อมูลย้อนกลับนี้ไปปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองได้



เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

โดยเฉพาะถ้าสามารถระบุเฉพาะเจาะจงลงไปในเรื่องที่ควรปรับปรุงให้ยิ่งชัดเจนก็จะยิ่งง่ายต่อการพัฒนา เช่น “เสียงของน้องเวลาที่พูดอาจจะห้วนและต่ำไปนิด ถ้าน้องสามารถถลาทางเสียงให้ยาวขึ้นและนุ่มนวลขึ้น ผู้ฟังอาจจะรู้สึกดีมากขึ้น” ไม่ใช่บอกว่า “เสียงเธอนี้พูดแล้วฟังไม่ได้ ฟังแล้วบาดหูทุกทีซี” เป็นต้น



เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

เทคนิคในการทำให้เห็นพ้องกัน

ในความเป็นจริงแล้วเราไม่จำเป็นต้องให้ผู้รับการสอนงาน (Coachee) เห็นพ้องกับผู้สอนงานทุกเรื่อง เพียงแต่ในเรื่องที่เห็นชัดว่าจำเป็นต้องทำแบบนี้แบบนี้ หากผู้ถูกประเมินยังไม่อยากเปลี่ยนแปลง ผู้สอนงานจำเป็นต้องใช้วิธีค่อยๆ พูดคุยชี้แจงให้เขาเข้าใจในความสำคัญของการพัฒนาตรงส่วนนี้ อาจโดยการดึงให้คู่สนทนาเข้าร่วมการอภิปรายกับ ผู้สอนงานในเรื่องที่ควรปรับปรุง



เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

เพื่อให้ผู้รับการสอนงานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้สอนงาน ซึ่งในบางครั้งอาจพบว่าที่เขามีพฤติกรรมอย่างนั้นเป็นเพราะข้อจำกัดต่างๆ จริงๆ มิใช่เขาไม่อยากทำในแบบที่ควรก็ได้ ซึ่งผู้สอนงานควรจะได้นำข้อมูลไปใช้ในการแก้ไขปัญหาจริงตามนั้น ซึ่งอาจเป็นเรื่องของระบบที่ไม่เข้าที่ วิธีการปฏิบัติงานของคนหลากหลาย หรือแม้แต่ตัวเราเอง

ผู้รับการสอนงาน (Coachee) บางคนชอบให้ผู้สอนงานพูดตรงๆ เลยว่าต้องการจะให้เขาปรับปรุงในเรื่องใด อย่างไร แต่ในขณะที่บางคนชอบให้พูดอ้อมๆ ผู้สอนงานคงต้องสังเกต ถ้ามองจากคนใกล้ชิดหรือถามตัวผู้รับการสอนงาน (Coachee) เองด้วยว่าชอบแนวไหน จะได้นำมาปรับให้เข้ากับการสอน

เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

คนที่ชอบพูดตรงๆ แต่ผู้สอนงานกลับไปพูดอ้อมค้อมด้วย อาจทำให้ผู้รับการสอนงานเข้าใจผิดไปได้ว่า ผู้สอนงานไม่จริงใจ มีอะไรก็ไม่คุยกันตรงๆ หรือบางคนอาจเกิดความรำคาญพาลให้หงุดหงิดกันไป กับคนที่ชอบให้พูดอ้อมๆ ถ้าผู้สอนงานพูดตรงๆ มาเลยอาจตกใจจนรับคำพูดไม่ได้ บางคนถึงขนาดน้อยใจ ร้องไห้บ้างก็มี ทำให้เรื่องบานปลายกันไปได้ ซึ่งที่จริงแล้วมาจากเพียงแค่ “พูดตรง หรือ พูดอ้อม” เท่านั้นเอง

อีกเทคนิค คือ การชม-ติ-ชม คือเริ่มด้วยการชมเรื่องที่เขาทำได้ดี(จริงๆ) ก่อน แล้วค่อยๆ เปิดประเด็นที่ยังต้องการการแก้ไขปรับปรุงให้ชัดเจนที่สุดท้ายจบด้วยการชมอีกครั้ง อาจจะชมในความมุ่งมั่นพยายามปรับปรุงตัวเสมอก็ได้ ฯลฯ



เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

เทคนิคที่จับแบบเป็นสุข ทำให้ผู้รับการสอนงาน (Coachee) ไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นผู้ต้องหาที่ถูกกล่าวหาว่า ไม่ดีอย่างนั้นอย่างนี้ต้องปรับปรุงอย่างเดียว ในขณะที่เขาเองก็มีข้อดีอยู่แล้วอีกมากมาย เป็นการเอ่ยถึงสิ่งดีๆ ที่เขามีอยู่แล้วด้วยจะถือเป็นโอกาสแห่งการชื่นชมกันเป็นการจูงใจไปในตัวด้วยก็ย่อมทำได้



กรณีศึกษา

สุภาพนะเป็นนักเรียนนายร้อยจบใหม่ เพิ่งได้รับตำแหน่งพนักงานสอบสวนประจำสถานีตำรวจแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร สุภาพนะมีภูมิลำเนาและเติบโตในต่างจังหวัด มีนิสัยเป็นคนโผงผาง พูดจาตรงไปตรงมา ไม่ไว้หน้าใคร เมื่อต้องมารับตำแหน่งพนักงานสอบสวน สุภาพนะต้องพบกับคดีต่างๆ มากมาย อีกทั้งยังต้องพบปะผู้คนมากหน้าหลายตา บ้างก็เป็นผู้ที่ได้รับความเดือดร้อน บ้างก็เป็นพยาน หรือบ้างก็เป็นผู้กระทำผิดในคดีต่างๆ เมื่อเข้ามาปฏิบัติงานใหม่ๆ นั้นยังไม่มีปัญหาอะไรมากนัก แต่เมื่อนานวันเข้า สุภาพนะกลายเป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ใจร้อน พูดจาโผงผางกับประชาชนที่เข้าร้องทุกข์อยู่เป็นประจำ และคดีที่รับผิดชอบอยู่ก็นำเรื่องทุกข์ใจให้กับพนักงานสอบสวนอย่างสุภาพนะเสมอ

กรณีศึกษา

ตัวอย่างเช่น เจ้าทุกข์มักมาร้องเรียนว่าสุภาพนะดำเนินการสอบสวนล่าช้า หรือไปเข้าข้างคู่คดีอีกฝ่ายหนึ่งมากกว่า หรือบางครั้งก็กล่าวหาว่าสุภาพนะรับเงินสินบนจากฝ่ายตรงข้าม สุภาพนะเองพยายามพูดให้เจ้าทุกข์เข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานของตำรวจ และอธิบายถึงสิ่งที่กำลังทำอยู่ แต่ก็ไม่เป็นผล เนื่องจากลักษณะท่าทาง น่าเสียง และการใช้ภาษาของสุภาพนะนั้นกลายเป็น “ไม่เข้าหู ไม่เข้าตา” คนทั่วไป หากท่านเป็นพันตำรวจเอกสวัสดิ์ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของร้อยตำรวจเอกสุภาพนะ ท่านจะหาทางแก้ปัญหานี้อย่างไร

เฉลยกรณีศึกษา

คำแนะนำเป็นแนวทางจาก ดร.มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ



สรุป

การสอนงาน (Coaching) มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน เพราะบางครั้งในการปฏิบัติงานจะพบกับ ความรู้ที่มองไม่เห็น หรือความรู้ที่แฝงอยู่ในการปฏิบัติงาน (Tacit knowledge) ดังนั้น การสอนเพียงทฤษฎีคงจะไม่เพียงพอ ต้องมีการฝึกปฏิบัติและการเอาใจใส่ด้วย โดยมีเป้าหมายให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จากไม่รู้ เป็นรู้ จากปฏิบัติไม่เป็น เป็นปฏิบัติเป็น และจากไม่ชำนาญ เป็นชำนาญ การสอนงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ เฉพาะตัว (Personal Attributes) ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น



สรุป

ประโยชน์ของการสอนงานจะส่งผลโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อองค์กร ซึ่งช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพลดภาระงานของผู้บังคับบัญชา ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีเกิดการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

ผู้สอนงานหรือผู้บังคับบัญชาต้องมีคุณสมบัติ หรือความสามารถที่ครอบคลุมทักษะในการวางแผน การรับฟัง การสื่อสาร การคาด คะเนการพยากรณ์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลความสามารถในการเรียนรู้ และการบริหารการปฏิบัติงานเพื่อการมุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งจะเป็นส่วนผลักดันให้ภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมาย



สรุป

ทั้งนี้ ผู้สอนงานหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักถึงกระบวนการในการสอนงานที่สำคัญ 4 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ 1.) บอกให้ฟัง 2.) ตั้งเป้าเรียน 3.) ร่วมเขียนแผน และ 4.) แม่นประเมิน เพื่อที่จะสอนงานได้อย่างมีแบบแผน สามารถแก้ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันได้ การสอนงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยเทคนิคการสังเกต เทคนิคการให้ข้อมูลย้อนกลับ และเทคนิคการทำให้เห็นพ้องต้องกันเทคนิคเหล่านี้ จะทำให้ผู้สอนงานได้ข้อมูลเชิงพฤติกรรมได้อย่างแยบยล สามารถสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปรับปรุงพฤติกรรมได้ โดยใช้วิธีชี้แจงให้เข้าใจในความสำคัญของการพัฒนาในส่วนที่ควรปรับปรุง