

## ผู้บังคับบัญชากับการสอนงาน (Coaching)

การสอนงานเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในปัจจุบันนี้ มีการพูดถึงและเน้นบทบาทการสอนงานกันมากไม่ว่าจะเป็นแวดวงธุรกิจหรือภาคราชการ ณ โอกาสนี้จึงขอนำเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับการสอนงานมาเสนอ เพื่อให้เข้ากับกระแสนิยมและเป็นไปตามหลักก็คงต้องเริ่มกันที่ความหมายของการสอนงานกันก่อน

### การสอนงาน (Coaching) คืออะไร

มีผู้ให้คำจำกัดความของการสอนงานไว้มากมาย แต่ขอสรุปง่าย ๆ ดังนี้ **การสอนงาน** คือการที่คน ๆ หนึ่งช่วยให้ใครก็ตามพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน **การสอนงาน ไม่ได้หมายถึงสาระของการสอนหรือบอกถึงวิธีการทำงานเท่านั้น** แต่หมายรวมถึงการช่วยเหลือ การให้คำแนะนำ การให้กำลังใจ และให้โอกาสในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น เป็นสิ่งที่พึงตระหนักว่า การสอนงานเป็นวิธีที่จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในการทำงาน อย่างเป็นอิสระและมีประสิทธิภาพ การสอนงานจึงเป็นวิธีการหนึ่งในการบริหาร ที่ผู้บังคับบัญชาควรทำความเข้าใจให้ละเอียดองแท้ เพื่อการนำไปใช้ในการบริหารงานจะได้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพ



### เมื่อไรจึงควรมีการสอนงาน

มีตัวอย่างการพิจารณาง่าย ๆ ว่าควรจะใช้การสอนงานเมื่อไรดังนี้ เมื่อใดที่พนักงานขายสินค้าไม่ทราบวิธีการที่ต้องการในการแนะนำ หรือสาธิตใช้สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของตนแก่ลูกค้า หรือพนักงานควบคุมเครื่องจักรกล เปิดปิดอุปกรณ์ตามอำเภอใจ โดยไม่ทราบถึงลำดับขั้นตอนที่ถูกต้อง การสอนงานถือได้ว่ามีความจำเป็นแล้ว

### ประโยชน์ของการสอนงาน

การสอนงานมีประโยชน์มากมายทั้งต่อผู้ได้รับการสอน ผู้สอน และต่อองค์กร อาทิเช่น ช่วยพัฒนาความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการมอบหมายงานที่มีประโยชน์ ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ช่วยพัฒนาสัมพันธภาพในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาดูเรื่องค่าใช้จ่ายก็จะเห็นว่าค่าใช้จ่ายน้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับการจัดการฝึกอบรมในลักษณะเต็มรูปแบบ

## **ประโยชน์ที่ได้รับจากการสอนงานในมุมมองของผู้ได้บังคับบัญชา**

การสอนงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งต่อการทำงานและชีวิตประจำวัน โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

- ★ จุดประกายกระตุ้นให้เกิดความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย
- ★ ช่วยเพิ่มความมั่นใจในการทำงาน
- ★ เพิ่มความพอใจในงาน และการใช้ชีวิต
- ★ เพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ทีมงานและองค์กร
- ★ ช่วยให้สื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ★ ช่วยให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ดีขึ้น
- ★ เพิ่มขีดความสามารถของความพร้อมรับผิดชอบ และความรอบคอบในการตัดสินใจ



## **หลักสำคัญในการสอนงาน**

อย่างไรก็ตามหากนำการสอนงานไปใช้หลักการพื้นฐานที่จำเป็นจะต้องทราบ และเข้าใจเกี่ยวกับผู้ที่รับการสอนงานมีดังนี้

- ★ อะไรคือสิ่งที่คาดหวังจากผู้ที่เราจะสอนงาน
- ★ เขาจะต้องทำอะไร
- ★ อะไรที่เขาสามารถ

โดยปกติการสอนงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นวิธีการที่ดีที่ช่วยประกันให้ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ

## **ข้อผิดพลาดของการสอนงาน**

มีหลายสิ่งหลายประการที่สมควรหลีกเลี่ยง เมื่อคุณพยายามที่จะสอนงานผู้ได้บังคับบัญชา ขอยกตัวอย่างที่สำคัญ ๆ ดังนี้

**“ การเน้นพูดเฉพาะความสำเร็จที่กระทำ โดยหลีกเลี่ยงที่จะพูดถึงความผิดพลาดที่ผู้เรียนกระทำ ถือเป็น การสอนงานที่ไม่ดี ”**

การกล่าวถึงข้อผิดพลาดหรือการไร้ความสามารถเป็นเรื่องที่ไม่น่ายินดี และในฐานะผู้บังคับบัญชาที่คุณชี้ไปที่ข้อผิดพลาดหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นในการทำงาน อาจทำให้คุณไม่เป็นที่ชื่นชมของผู้ได้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามหน้าที่ประการหนึ่งของคุณก็คือการช่วยให้งานบรรลุความสำเร็จ ดังนั้น เมื่อพบว่ามีความผิดพลาด คุณต้องทำให้เขาตระหนักถึงข้อผิดพลาดและยอมรับที่จะแก้ไข โดยที่ไม่รู้สึกว่าคุณเองไร้ค่าหรือไม่ได้เรื่อง

**“ การปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการลงโทษในข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น  
ต่อเนื่อง เพราะพฤติกรรมเช่นนี้ ไม่ได้ก่อให้เกิดการปรับปรุงใด ๆ ”**

ความผิดพลาดที่มักพบนี้จึงเป็นการกระทำที่ไร้ประโยชน์ การวิพากษ์วิจารณ์อย่างรุนแรงก็  
เช่นกัน เพราะจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่พอใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาไม่สามารถทำงานร่วมกันได้  
อย่างราบรื่นต่อไป

**“ ผู้บังคับบัญชา คิดว่าที่ผ่านมาเขาก็ทำงานกันได้ดี ดังนั้น เขาก็น่าจะ  
ทำงานและเผชิญกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง ”**

แต่โดยข้อเท็จจริงในระยะยาวแล้ว พนักงานมักจะไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ จึงถือเป็น  
หน้าที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องสอนชี้แนะให้เห็นปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหานั้น

#### บทบาทของผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชามีบทบาทที่พึงปฏิบัติในการสอนงานมีสี่ประการ ดังนี้

- ★ ส่งเสริม ขอบเขตที่แตกต่างจากการสั่งสอน การส่งเสริมเป็นไปเพื่อกระตุ้นให้  
รู้จักคิดและกระทำด้วยตนเอง
- ★ สร้างสรรค์ บรรยากาศของความไว้วางใจให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสถานที่แห่งนี้  
คือที่ทำงานที่เขาสามารถทุ่มเทและทำงานได้โดยไม่ต้องกังวลใด ๆ หากเกิดข้อผิดพลาดจากการ  
ทำงาน นั่นก็เป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้
- ★ กระตุ้นเพื่อให้คงความรับผิดชอบในสถานการณ์การเรียนรู้โดยปรับให้  
สอดคล้องกับแต่ละบุคคล
- ★ ช่วยแก้ปัญหา

#### ทักษะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้สอนงานที่ดี

ทักษะของผู้สอนงาน โดยพื้นฐานแล้วก็คือทักษะของการบริหาร และการสื่อสารนั่นเอง  
ทักษะต่าง ๆ สามารถจัดเป็นประเด็นได้รวม 5 ประการคือ

- ★ การฟัง
- ★ การถาม
- ★ การสรุปใจความ
- ★ การเข้าใจผู้อื่น
- ★ การให้ข้อมูลย้อนกลับ

### คุณลักษณะที่ผู้สอนงานควรมี...

- ★ ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน
- ★ เป็นที่ยอมรับในเรื่องความรู้ความสามารถ
- ★ มีความยินดีที่จะได้ช่วยเหลือผู้อื่น
- ★ มีความอดทนและมีความเป็นระบบ
- ★ มีความเข้าใจผู้อื่น
- ★ มีความตื่นตัวต่อการเรียนรู้
- ★ มีความสามารถแสดงให้เห็นผู้อื่นสนใจและเกิดความเชื่อมั่น

### การสอนงานกับการแก้ปัญหา

การสอนงานที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องผนวกควบคู่ไปกับการแก้ปัญหาด้วยการเรียนรู้ และทำงานร่วมกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีลำดับขั้นตอนที่ควรเป็นดังนี้

- ★ แจกแจงปัญหาให้ชัดเจน
- ★ หาวิธีการที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหา
- ★ ประเมินและเลือกวิธีการในการแก้ปัญหา
- ★ วางแผน กำหนดวิธีการแก้ปัญหา

### ลักษณะของการสอนงาน

ลักษณะของการสอนงานที่พึงมี อย่างน้อยก็คือการกระทำตามคุณลักษณะ ซึ่งประกอบด้วย วิธีการที่สามารถช่วยแก้ไข ช่วยพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานซึ่งควรประกอบด้วย

- ★ เต็มใจและมีปฏิสัมพันธ์ คือการให้และรับ มีการถาม การแบ่งปันข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดโดยทุกคนมีส่วนร่วม ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้สอนควบคุม
- ★ เป็นรูปธรรม ใช้ถ้อยคำในการสอนงานที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมไม่คลุมเครือ การพูดคุย สนทนา ในระหว่างการสอนงานมุ่งไปที่ว่าอะไรบ้างที่สามารถแก้ไขได้ อะไรที่สามารถเรียนได้ หรือสามารถพัฒนาได้
- ★ ความเป็นเหตุเป็นผล ผู้สอนรักษาการสนทนาให้อยู่ในวัตถุประสงค์ พยายามแสวงหาข้อมูลให้รอบด้านก่อนที่จะกำหนดวิธีการแก้ปัญหา
- ★ ให้เกียรติและยอมรับกัน ในฐานะผู้สอนพึงหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่สื่อให้เห็นถึงการดูหมิ่นว่าด้วยหรือถากถางเสียดสี ตัดสินประเมินเขาให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสนทนาอย่างเต็มที่

## รูปแบบของการสอนงาน

รูปแบบหรือสไตล์ของการสอนงานควรจะเป็นแบบไหน เรื่องนี้ขึ้นอยู่กับว่าการสอนงานนั้นกระทำกับผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรงหรือไม่ หากเป็นผู้ได้บังคับบัญชา การสอนงานต้องเน้นที่การให้ความชัดเจนถึงกระบวนการแก้ปัญหา และเสนอการมีส่วนร่วมช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน หลังจากนั้นให้กำลังใจเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กร โดยทดสอบข้อเสนอแนะซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหา ถ้าไม่ได้เป็นผู้ได้บังคับบัญชาในการสอนงานนั้น ให้มุ่งเน้นที่ข้อคำถามแล้วพยายามตอบให้ชัดเจน โดยสาระของการตอบควรประกอบไปด้วยข้อคิดเห็นที่ประมวลจากประสบการณ์ของผู้สอนงานโดยภาพรวม ถึงแม้ว่ารูปแบบการสอนงานของคุณนั้นจะสามารถยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนไปได้ แต่ทุกคนก็มักจะมีลักษณะเฉพาะของแต่ละคน และไม่ว่าแต่ละคนจะมีรูปแบบประจำตัวอย่างไรก็แล้วแต่ ขออย่าให้เป็นแบบชี้นำ (Directive) อย่าลืมว่าการสอนงานที่ประสบความสำเร็จนั้น คือการช่วยให้ผู้อื่นพัฒนาตัวเอง เพื่อให้เกิดพัฒนาการปรับปรุงความสามารถในการทำงาน

## อะไรที่ทำให้การสอนงานถูกละเลย

- ★ การไม่มีความประสงค์จะพัฒนา
- ★ ลักษณะที่เป็นคนครอบงำผู้อื่น
- ★ ไม่มีเวลา
- ★ ขาดความเข้าใจเรื่องการสอนงาน
- ★ ขาดทักษะที่จำเป็นของการสอนงาน

## ตัวอย่างแนวทางในการสอนงาน

จากที่ได้นำเสนอให้ทราบถึงประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการสอนงานมาหลายแง่มุมพอสมควร ต่อไปจะขอนำเสนอถึงแนวหรือตัวอย่างในการสอนงานที่เป็นรูปธรรม โดยต่อไปนี้อาจจะเรียนผู้ได้บังคับบัญชาในบางครั้งว่ากลุ่มเป้าหมายตามความเหมาะสม และขอนำเสนอแนวทางเป็นประเด็นๆ เพื่อสะดวกต่อการทำความเข้าใจดังนี้

- ★ วิเคราะห์รวบรวมข้อผิดพลาดจากผู้ได้บังคับบัญชาหรือกลุ่มเป้าหมาย เพื่อพิจารณาว่าอะไรบ้างที่สามารถเรียนรู้ได้
- ★ ให้มีช่วงเวลาของการถาม-ตอบปัญหาบ่อย ๆ
- ★ ให้กลุ่มเป้าหมายช่วยกันทำรายการแนวทางและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดของแต่ละประเด็นปัญหา
- ★ ถามกลุ่มเป้าหมายเพื่อขอข้อเสนอแนะว่า “คุณจะทำอะไรถ้า.....”

★ ถามกลุ่มเป้าหมายว่าวันนี้ได้เรียนรู้อะไรบ้างและมีอะไรที่สามารถจะทำได้ดีกว่าเดิม หรือแตกต่างจากเดิม

★ ให้ทำงานพิเศษหรืองานนอกเหนือความรับผิดชอบในช่วงวันหยุด

★ ให้ทำงานที่สนใจซึ่งเป็นงานที่เกินขอบเขตงานปกติ

★ ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน

★ เป็นผู้ฟังที่ดี เปิดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายพูด

★ กล่าวยกย่องชื่นชมผู้ที่ทำงานได้ดีหรือทำงานมอบหมายพิเศษให้ได้ยืนกันอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง

★ มอบหมายรายงานหรือหนังสือที่น่าสนใจไปอ่าน เพื่อทำสรุปใจความไว้เหลือ 1 หน้ากระดาษ

★ ตั้งเป้าหมายการทำงานแล้วนำมาพิจารณาร่วมกัน

★ มอบหมายให้รับผิดชอบเงิน

จากตัวอย่างแนวทางในการนำการสอนงานไปใช้เพื่อพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเมื่อผนวกกับหลักต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว เชื่อได้ว่าจะเป็นประโยชน์ช่วยให้ท่านมีมุมมองที่กว้าง และรอบด้านยิ่งขึ้นเกี่ยวกับเรื่องการสอนงาน ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นหน้าที่ประการสำคัญของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารถึงขนาดมีการกำหนดบทบาทนี้ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ในส่วนของภาคราชการจะนำไปปรับใช้ในการสอนงานจริงนั้น ก็คงต้องพิจารณาองค์ประกอบและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันให้ถี่ถ้วนเพื่อความเหมาะสมซึ่งมั่นใจว่าไม่เหลือต่ำกว่าแรงของท่านผู้อ่านทั้งหลาย



ที่มา : วารสารสมาคมนักฝึกอบรมแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 32 มกราคม – มิถุนายน 2549 โดย เกรียงศักดิ์ วัฒนะรัตน์

นำเสนอ โดย : อรรจนา จุใจ

กลุ่มสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน

สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา