

สรุปบทเรียน  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ COP กลุ่มที่ 1  
หัวหน้ากลุ่ม, หัวหน้าฝ่าย  
และบุคลากรอำเภอ

เรื่อง การสอนงาน

# บทนำ

การสอนงาน เป็นวิธีพัฒนาทรัพยากรบุคคลในพื้นที่ให้ปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่ต้องสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถแสดงศักยภาพและปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานได้

# ความสำคัญของการสอนงาน

การสอนงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน เพราะในบางครั้ง การปฏิบัติงานจะพบกับความรู้ที่มองไม่เห็น หรือความรู้แฝงที่อยู่ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการสอนเพียงทฤษฎี จึงไม่เพียงพอ ต้องมีการฝึกปฏิบัติและการเอาใจใส่ด้วย โดยมีเป้าหมายให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จากไม่รู้ เป็นรู้ จากปฏิบัติไม่เป็น เป็นปฏิบัติได้ จนชำนาญ

## ความหมายของการสอนงาน

การสอนงานเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความรู้ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะตัว ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

# ประโยชน์ของการสอนงาน

ประโยชน์ของการสอนงานจะส่งผลโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์กร ซึ่งช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดภาระงานของผู้บังคับบัญชา ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดี ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม และบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

# คุณสมบัติของผู้สอนงาน

ผู้สอนงาน หรือผู้บังคับบัญชา จะต้องมีความรู้ที่ในการบริหารทั้งงานของตนเอง และการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตนต้องดูแลรับผิดชอบ และเพื่อให้การบริหารงานและการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาของตนประสบความสำเร็จ ความสามารถหลักที่มีส่วนผลักดันและเกื้อหนุนให้ภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมาย เป็นคุณสมบัติที่ผู้บังคับบัญชาพึงมี ดังนี้

- ทักษะในการวางแผนงาน หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับ และความสำคัญของงานที่เร่งด่วน และการกำหนดแผนการปฏิบัติงานสำหรับงานที่เป็นงานประจำ และงานที่เร่งด่วนได้ รวมทั้งการกำหนดผลที่คาดหวัง ของงานที่ปฏิบัติ และการหาวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและของผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในทีมงาน

## คุณสมบัติของผู้สอนงาน (ต่อ)

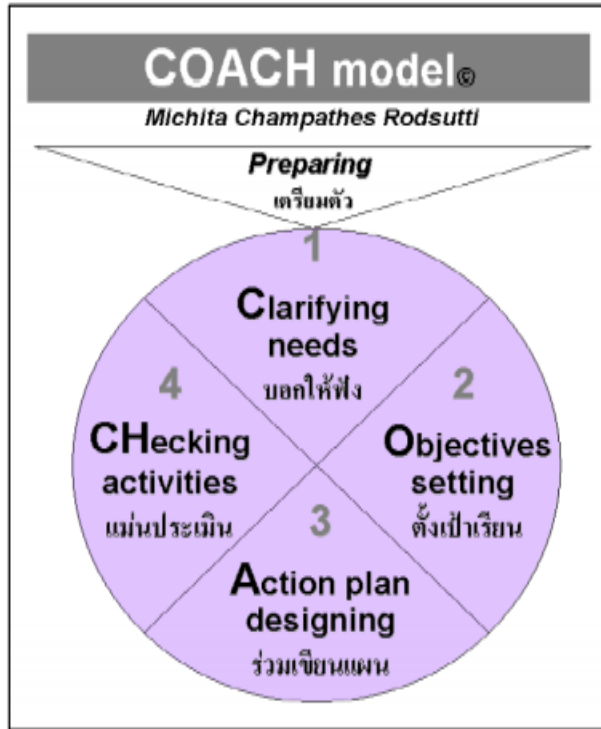
- ทักษะการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของ หน่วยงานและองค์กร
- ทักษะในการรับฟัง หมายถึง การแสดงออกถึงความเข้าใจ การรับฟังความคิดเห็น ประเด็นปัญหา เหตุการณ์ และเรื่องราวต่างๆ ของผู้อื่น รวมทั้ง ความสามารถในการโต้ตอบผู้ฟังได้อย่างเหมาะสม
- ทักษะการสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารด้วยการใช้คำพูดเพื่ออธิบาย ชี้แจง โน้มน้าว ชักจูง และแสดง ความคิดเห็นต่างๆ ให้ผู้ฟังเข้าใจอย่างชัดเจนรวมทั้งการปรับเปลี่ยนวิธีการ และลักษณะของคำพูดที่ใช้ให้เหมาะสมและ สอดคล้องกับกลุ่มผู้ฟังในระดับที่แตกต่างกันได้

## คุณสมบัติของผู้สอนงาน (ต่อ)

- ทักษะในการคาดคะเนการพยากรณ์ หมายถึง การกำหนดกรอบและปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการพยากรณ์รวมทั้งความสามารถในการวิเคราะห์แนวโน้มของเหตุการณ์ ผลกระทบและปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการ ตัดสินใจที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้
- ทักษะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง การวิเคราะห์ และประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เป็นการหาวิธีการหรือหนทางที่จะเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อน ซึ่งเป็นจุดที่ต้องปรับปรุงของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น
- ทักษะในการเรียนรู้หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งความกระตือรือร้นและความพยายามที่จะแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้งานที่ตน รับผิดชอบทั้งงานในปัจจุบันและงานใหม่ๆ อยู่เสมอ



# กระบวนการในการสอนงาน



กระบวนการสอนงาน ประกอบด้วย ขั้นตอน Preparing ในการสอนงานต้องเริ่มด้วย การวางแผนการสอนงานก่อน โดย กำหนดวัตถุประสงค์ การสอนงาน ต้องการอะไรเป็นผลลัพธ์ สภาพ ปัญหาปัจจุบันเป็นอย่างไร และอาจมีอุปสรรคอะไรบ้างที่อาจจะ เกิดขึ้น และจะจัดการกับอุปสรรคนั้นอย่างไร

ขั้นตอนที่ 1 บอกให้ฟัง (Clarifying Needs)การอธิบาย ความต้องการในการสอนงานให้เข้าใจในวัตถุประสงค์และ ความ จำเป็นของการสอนงาน ที่สำคัญ คือ ต้องระวังในการพูด เพื่อไม่ให้ ผู้รับการสอนงานต่อต้าน โดยต้องพูดไม่ให้เป็นการทำทวน แต่เน้นให้ ผลเสียของการกระทำ และประโยชน์ที่จะ เกิดขึ้นจากการสอนงาน

## กระบวนการในการสอนงาน (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 2 ตั้งเป้าเรียน (Objective Setting) ภายหลังจากที่เกิดความเข้าใจกันดีแล้ว ขั้นตอนถัด คือ การกำหนดเป้าหมาย ในการสอนงานร่วมกัน ควรมีเรื่องอะไรบ้างที่ผู้รับการสอนงานควรรู้เพิ่ม หรือเรื่องอะไรบ้างที่ควร ฝึกฝนเพิ่มเติม โดยเขียนผลลัพธ์ที่อยากให้เป็นให้ชัดเจน เป็นไปได้จริง และใครเป็นผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียกับงานนี้บ้าง โดยเป้าหมายที่ชัดเจนหรือ SMART goals ได้แก่

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

## กระบวนการในการสอนงาน (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 3 ร่วมเขียนแผน (Action Plan Designing) ทั้งผู้สอนงานและ  
ผู้รับการสอนร่วมกันวางแผน ปฏิบัติการ โดยดูจากวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ต้องการ  
ว่าควรมีกิจกรรมอะไรที่จะทำเพื่อการสอนงาน ให้ระบุเจาะจง พฤติกรรมที่ควรแก้ไข  
ทักษะใดที่ควรฝึกฝนเพิ่มเติม รู้ลึกแค่ไหน เข้าใจ ทำได้ หรือแม่นยำ ใช้เวลาเท่าไร  
ทำเมื่อใด จะประชุมตามผลกันอีกเมื่อไหร่ ลงในแผนงานชัดเจน

## กระบวนการในการสอนงาน (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 4 แม่นประเมิน (Checking Activities) ในขั้นตอนนี้จะต้องให้ผู้รับการสอนงานได้ลองปฏิบัติจริง ตามที่ได้วางแผนไว้ โดยผู้สอนงานมีหน้าที่สังเกตการณ์ในขณะปฏิบัติงานจริง ตรวจสอบดูกิจกรรมที่ทำ ประเมินดู ผลลัพธ์ และความคืบหน้าตามแผนที่วางไว้ อาจเข้าแทรกแซงถ้าจะก่อให้เกิดความเสียหายได้ แล้วให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในแต่ละวันหรือในวันนัดประชุม การให้ข้อมูลย้อนกลับ หรือผลการประเมินนี้ผู้สอนงานอาจเป็นผู้ประเมิน หรือขอข้อมูลย้อนกลับจากคนอื่น เช่น ผู้ร่วมงาน (ที่อาวุโสกว่า) หรือให้ผู้ถูกสอนประเมินตนเอง และวนกระบวนการนี้ ไปเรื่อยๆ จนกระทั่งผู้รับการสอนงานมีความสามารถมีทักษะได้อย่างที่เราร่วมกันตั้งเป้าหมายไว้

# เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

เทคนิคการสังเกต (Observation) ในการสอนงานหลายครั้งที่ผู้สอนงานต้องการข้อมูลเชิงพฤติกรรมของ ผู้รับการสอนงาน ซึ่งไม่สามารถหาได้จากรายงาน จึงจำเป็นต้องสังเกตดูว่าพฤติกรรมของผู้รับการสอนงานเป็นอย่างไรใน เรื่องนั้นๆ เช่น น้ำเสียงในการตอบรับโทรศัพท์กับผู้ที่มาติดต่องานที่ฟังดูแล้วไม่น่าฟัง ตัวผู้สอนงานอาจเป็นผู้สังเกตเห็น พฤติกรรมนั้นเองหรืออาจถามจากคนที่ไว้ใจได้ โดยสังเกตดูแบบเป็นกลาง เพื่อให้เห็นว่าผู้รับการสอนงานทำอะไร ได้ผล หรือไม่อย่างไร แค่นั้น มีผลกระทบต่อผู้อื่นหรืองานอย่างไร และที่สำคัญผู้สอนงานซึ่งอาจเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้รับ การสอนงานเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาด้วยหรือเปล่า ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดตั้งใจ หรือไม่ตั้งใจก็ตาม

## เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ(ต่อ)

เทคนิคการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) โดยทั่วไปเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับ กับผู้รับการสอนงาน โดยการบรรยายให้เห็นภาพชัดว่าเขาทำอะไรอย่างไร มากกว่าทำให้รู้สึกอย่างไร เพื่อลดความขัดแย้งกันในเรื่องที่ไม่เป็น รูปธรรมและไม่ชัดเจน โดยผู้รับการสอนงานจะสามารถนำข้อมูลย้อนกลับนี้ไปปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองได้ โดยเฉพาะถ้าสามารถระบุเฉพาะเจาะจงลงไปในเรื่องที่ควรปรับปรุงให้ยิ่งชัดเจนก็จะยิ่งง่ายต่อการพัฒนา เช่น “เสียงของ น้องเวลาที่พูดอาจจะห้วนและต่ำไปนิด ถ้าน้องสามารถลากหางเสียงให้ยาวขึ้นและนุ่มนวลขึ้น ผู้ฟังอาจจะรู้สึกดีมากขึ้น” ไม่ใช่บอกว่า “เสียงเธอนี้พูดแล้วฟังไม่ได้ ฟังแล้วบาดหูทุกทีซี” เป็นต้น

# เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ(ต่อ)

เทคนิคในการทำให้เห็นพ้องกัน ในความเป็นจริงแล้วไม่จำเป็นต้องให้ผู้รับการสอนงานเห็นพ้องกับผู้สอนงาน ทุกเรื่อง เพียงแต่ในเรื่องที่เห็นชัดว่าจำเป็นต้องทำแบบนี้แบบนี้ หากผู้ถูกประเมินยังไม่อยากเปลี่ยนแปลง ผู้สอนงาน จำเป็นต้องใช้วิธีค่อยๆ พุดคุยชี้แจงให้ผู้รับการสอนงานเข้าใจในความสำคัญของการพัฒนาตรงส่วนนี้ อาจโดยการดึงให้ ผู้รับการสอนงานเข้าร่วมการอภิปรายกับผู้สอนงานในเรื่องที่ควรปรับปรุง เพื่อให้ผู้รับการสอนงานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้สอนงาน ซึ่งในบางครั้งอาจพบว่าที่ผู้รับการสอนงานมีพฤติกรรมอย่างนั้นเป็นเพราะข้อจำกัดต่างๆ จริงๆ มิใช่ไม่ยอมทำในแบบที่ควรก็ได้ ซึ่งผู้สอนงานควรจะได้้นำข้อมูลไปใช้ในการแก้ไขปัญหาดังตามนั้น

# เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ(ต่อ)

อีกเทคนิค คือ การชม-ติ-ชม คือ เริ่มด้วยการชมเรื่องที่เขาทำได้ดี (จริงๆ) ก่อน แล้วค่อยๆ เปิดประเด็นที่ยัง ต้องการการแก้ไขปรับปรุงให้ชัดเจนที่สุดท้ายจบด้วยการชมอีกครั้ง อาจจะชมในความมุ่งมั่นพยายามปรับปรุงตัวเสมอๆ ก็ได้ ฯลฯ ทำให้ผู้รับการสอนงานไม่รู้สึกรู้สีกว่าเป็นผู้ต้องหาที่ถูกกล่าวหาว่าไม่ดีอย่างนั้น อย่างนี้ต้องปรับปรุงอย่างเดียว ในขณะที่ผู้รับการสอนงานเองก็มีข้อดีอยู่แล้ว อีกมากมาย เป็นการเอ่ยถึงสิ่งดีๆ ที่เขามีอยู่แล้วด้วยจะถือเป็นโอกาสแห่ง การชื่นชม กัน เป็นการจูงใจไปในตัวด้วยก็ย่อมทำได้