



แนวทางการพัฒนาบุคลากรในการประชุม
คณะกรรมการธิการโดยการสอนงาน ของบุคลากร
ในกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมืองและ
การมีส่วนร่วมของประชาชน วุฒิสภา

นางสาวอรทัย แหวนนาค

รายงานวิชาการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11
สถาบันพระปกเกล้า

พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของสถาบันพระปกเกล้า



แนวทางการพัฒนาบุคลากรในการประชุมคณะกรรมการ
โดยการสอนงาน ของบุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการ
การพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน วุฒิสภา

โดย

นางสาวอรทัย แหวนนาค รหัสประจำตัว 61-11-82

สถาบันพระปกเกล้า

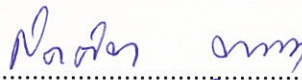
รายงานวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรในการประชุม
คณะกรรมการธิการโดยการสอนงาน ของบุคลากร
ในกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมืองและ
การมีส่วนร่วมของประชาชน วุฒิสภา

อาจารย์ที่ปรึกษา :



.....
(อาจารย์วิทวัส ชัยภาคภูมิ)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม :



.....
(อาจารย์กิตติมา บุณนาค)

อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11



.....
(ศาสตราจารย์วุฒิสาร ตันไชย)
เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า

บทคัดย่อ

- ชื่อผู้จัดทำ : นางสาวอรทัย แหวนนาค นักศึกษาสถาบันพระปกเกล้า หลักสูตร
ประกาศนียบัตรการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภา
รุ่นที่ 11
- ชื่อหัวข้อเอกสาร : แนวทางการสอนงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในการประชุมคณะกรรมการ :
การพัฒนา องค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในกลุ่มงาน
คณะกรรมการพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน วุฒิสภา
- อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์ วิทวัส ชัยภาคภูมิ
- อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : อาจารย์ กิตติมา บุณนาค

การศึกษาแนวทางการสอนงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในการประชุมคณะกรรมการ :
การพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนา
การเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน วุฒิสภา กรณีศึกษาบุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการ
พัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน สำนักกรรมการ 2 สำนักงานเลขาธิการ
วุฒิสภา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรในกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนภารกิจ
ในการประชุมคณะกรรมการ โดยนำเสนอตัวอย่างในการพัฒนาบุคลากรโดยใช้เครื่องมือคือ
การสอนงาน ที่เป็นรูปแบบ แผนงานกระบวนการหรือขั้นตอนการสอนงานและการประเมินอย่างเป็นระบบ

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่บรรจุใหม่ยังขาดความรู้เกี่ยวกับองค์กรและหน้าที่
รับผิดชอบในงานของคณะกรรมการ ส่วนหนึ่งมาจากการสอนงานที่ขาดประสิทธิภาพ อุปสรรค
ดังกล่าวมาจากตัวผู้สอน ซึ่งขาดความใส่ใจในการสอนงาน ไม่มีการวางแผนและเตรียมการสอน
รวมทั้ง การตรวจสอบองค์ความรู้ของตนเอง หรือแม้แต่การจัดเตรียมเอกสารประกอบการสอนงาน
ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรในการประชุมคณะกรรมการ : การพัฒนา
องค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมืองและการ
มีส่วนร่วมของประชาชน โดยการสอนงานที่มีแบบแผนและขั้นตอนการสอนงาน โดยแบ่งเป็นสี่ขั้นตอน คือ

- ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน
- ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแผน
- ขั้นตอนที่ 3 การติดตามและประเมิน
- ขั้นตอนที่ 4 การปรับเปลี่ยนแนวทาง

แนวทางการสอนงานเพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ
ของบุคลากรจะเป็นผลสัมฤทธิ์ได้นั้น ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้สอนงานมีความจริงจัง จริงใจ
และให้ความสำคัญกับการสอนงานและนำไปเป็นแนวทางในการสอนงาน และตรวจสอบสมรรถนะ
ในการสอนงานของตนเอง รวมทั้ง ผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการสำนักและผู้บริหารระดับสูง
ให้ความสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาแนวทางดังกล่าวเพื่อพัฒนานำไปสู่การเป็นคู่มือ
ในการสอนงานต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำเอกสารวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง “แนวทางการสอนงานเพื่อพัฒนาบุคลากร ในการประชุมคณะกรรมการ : การพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรในกลุ่มงาน คณะกรรมการพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน วุฒิสภา” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตร “การพัฒนานักบริหารระดับสูง” สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอาจารย์วิวัฒน์ ชัยภาคภูมิ รองเลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาสละเวลาในการให้คำปรึกษา ข้อคิดเห็น และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตลอดระยะเวลาในการศึกษาทุกขั้นตอน และที่สำคัญวิทยากรทุกท่านที่ให้ความรู้ ข้อมูล อันเป็นประโยชน์ต่อหน้าที่การงานและนำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวัน เพื่อนผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงาน และข้าราชการในสำนักกรรมการ 2 ที่ให้ความกรุณาตอบแบบสอบถาม ตลอดจนเจ้าหน้าที่สถาบันพระปกเกล้าที่ได้ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาการอบรม ในหลักสูตรนี้ ซึ่งความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจะนำไปพัฒนาในกลุ่มงานเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป

นางสาวอรทัย แหวนนาค
นักศึกษาหลักสูตรนักบริหารระดับสูง
สำหรับข้าราชการรัฐสภา รุ่นที่ 11
สถาบันพระปกเกล้า
กรกฎาคม 2562

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญ	ค-ง
สารบัญตาราง	จ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา	3
1.3 แนวทางการศึกษา	3
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎี	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (Competency)	5
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน	8
2.3 ทฤษฎีการเรียนรู้และการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน	10
2.4 แนวคิดวิธีระบบ	13
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	
3.1 วิธีการศึกษา	15
3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล	15
บทที่ 4 ผลการศึกษาและการวิเคราะห์	
4.1 การวิเคราะห์เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง	16
4.2 การวิเคราะห์จากความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา	19
4.3 สถิติจำนวนข้าราชการ	21
4.4 การศึกษาวิเคราะห์จากเอกสารทางวิชาการ	23
4.5 การวิเคราะห์จากแบบสอบถาม	28

สารบัญ

	หน้า
4.6 การวิเคราะห์การสอนงานภายในกลุ่มงานคณะกรรมการ	33
การพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน สำนักกรรมการ 2	
4.7 องค์กรที่มีการจัดทำคู่มือการสอนงาน	37
4.8 แนวทางการพัฒนาบุคลากรในการประชุมคณะกรรมการ	38
บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	
5.1 บทสรุป	54
5.2 ข้อเสนอแนะ	56
บรรณานุกรม	67
ภาคผนวก	
แนวทางการสอนงานด้านการประชุมคณะกรรมการ	69
ประวัติของผู้ศึกษา	106

สารบัญตาราง

	หน้า
1. ตารางสถิติจำนวนข้าราชการ	21-22
2. ตารางแนวทางการพัฒนาบุคลากรในกลุ่มงานโดยการสอนงาน	46
3. ตารางตัวอย่างการวางแผนการสอนงาน	47-49
4. ตารางการติดตามผล	50-51
5. แบบฟอร์มการประเมินผลผู้สอนงาน	52
6. แบบฟอร์มการประเมินผลการสอนงาน/สอนแนะ	53
7. ตารางตัวอย่างองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการสอนงาน ให้แก่บุคลากรในกลุ่มงานฯ	59
8. ขั้นตอนการมอบหมายงาน	66

สารบัญภาพ

หน้า

- | | |
|---|----|
| 1. ภาพอธิบายความแตกต่างระหว่างความรู้และทักษะ | 7 |
| 2. ภาพทักษะพื้นฐานที่สำคัญของผู้บังคับบัญชา | 24 |
| 3. ภาพองค์ประกอบความสำเร็จ | 25 |

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบงานด้านวิชาการและธุรการของวุฒิสภา ได้แก่งานด้านวิชาการและธุรการในการประชุมวุฒิสภาและงานด้านวิชาการและธุรการในการประชุมคณะกรรมการสิทธิการสนับสนุน ส่งเสริม และเผยแพร่การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยเฉพาะบทบาทการดำเนินงานทางด้านนิติบัญญัติตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญฯ ของวุฒิสภาศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์และวิจัยในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับประกอบการพิจารณาดำเนินการงานของสมาชิกวุฒิสภาตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ของวุฒิสภาศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์และวิจัย รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลของนานาอารยประเทศ ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับสนับสนุนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภาต่างประเทศของวุฒิสภาประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจของวุฒิสภาและสมาชิกวุฒิสภาปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมายระเบียบข้อบังคับ ประกาศและคำสั่งได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในการสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานตามภารกิจของวุฒิสภา เช่น ด้านงบประมาณ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้นและปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่วุฒิสภามอบหมาย

การสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการ ภายใต้โครงสร้างของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา หน่วยงานภายในระดับสำนักที่มีหน้าที่สนับสนุนงานของคณะกรรมการจะมีทั้งหมด 3 สำนัก คือ สำนักกรรมการ 1 สำนักกรรมการ 2 และสำนักกรรมการ 3 ผู้ศึกษาซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชากลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน สำนักกรรมการ 2 ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการและธุรการทั่วไปของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง และข้อเสนอแนะด้านวิชาการและกฎหมาย เพื่อประกอบเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการ โดยกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน สำนักกรรมการ 2 ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานเกี่ยวกับงานเลขานุการและธุรการทั่วไปของคณะกรรมการการเมือง สภานิติบัญญัติแห่งชาติผู้ศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชากลุ่มงานมีหน้าที่รับผิดชอบในการสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของคณะกรรมการการเมือง และคณะอนุกรรมการตามกรอบหน้าที่และอำนาจของคณะกรรมการ โดยต้องดำเนินการบริหารจัดการบุคลากรในกลุ่มงานในฐานะ “ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน” ตามมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. 2554 ซึ่งกำหนดให้ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน มีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการในกลุ่มหรือกลุ่มงาน กล่าวคือ มีหน้าที่ในการบริหารคนและบริหารงาน มีความสามารถในการวางแผน

และกำหนดเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมายของงานได้อย่างชัดเจน และสามารถบริหารจัดการภายในกลุ่มงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการกำหนดว่า ใคร ทำอะไร แค่นั้น ต้องรายงานใครหรือส่งต่องานอย่างไรมีการจัดระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องสร้างความเป็นทีมให้เกิดขึ้นภายในกลุ่มงาน

ดังนั้น การสร้างทีมให้ประสบผลสำเร็จและสามารถตอบสนองต่อภารกิจในการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการการเมือง จำเป็นอย่างยิ่งที่ข้าราชการในกลุ่มงานต้องมียอดความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่คณะกรรมการการเมืองผู้ศึกษาเห็นว่า การสอนงานเป็นกระบวนการหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาสามารถนำมาใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น นอกจากนี้ยังเห็นว่าการสอนงานนอกจากจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วยังมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการพัฒนาการของความรู้ ทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน โดยชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีการปฏิบัติงานให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ติดตามผลและนำไปปรับปรุงเพื่อให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นต่อไป

ทั้งนี้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้สนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองด้วยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) นอกจากการอบรม (Classroom Training) แล้ว คือการพัฒนาด้วยวิธีการอื่น (non-Classroom Training) ตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งการสอนงาน (Coaching) คือ 20 เปอร์เซนต์ Internal coaching and mentoring (Exposure & Exchange) การสอนงานเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้บุคลากรปฏิบัติตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอน ดังนั้น ผู้ศึกษาในฐานะ “ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน” ซึ่งมีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการในกลุ่มงานได้ปฏิบัติหน้าที่ในการดำเนินการบริหารจัดการงาน การบริหารคน บริหารจัดการงบประมาณของคณะกรรมการตลอดจนควบคุมดูแลวัสดุอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการ พบว่า การบริหารจัดการ “คน” ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะสามารถสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งที่ผ่านมาการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะบุคลากรในกลุ่มงานยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยเฉพาะการใช้เครื่องมือการสอนงาน (Coaching) ที่ยังไม่เป็นระบบ ไม่มีขั้นตอนหรือกระบวนการสอนงานที่ชัดเจน

ดังนั้น เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรในการประชุมคณะกรรมการ และสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเอง รวมทั้งเป็นการเสริมให้การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2562 ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่สำนักกรรมการ 2 รับผิดชอบ คือ โครงการพัฒนาทักษะและเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการตรงกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาความเป็นเลิศด้านกฎหมายและวิชาการ เป้าประสงค์ 1. มีนักกฎหมายนิติบัญญัติที่มีความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป้าประสงค์ 2 มีความรู้ในงานด้านกฎหมาย วิชาการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่ายนิติบัญญัติ กลยุทธ์ 2.5 ส่งเสริมและพัฒนางานด้านกฎหมายและวิชาการ เพื่อตอบสนองการดำเนินงานของสมาชิกวุฒิสภาจึงจำเป็นต้องศึกษาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในการประชุมคณะกรรมการ ในการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในกลุ่มงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อภารกิจของคณะกรรมการได้ดียิ่งขึ้นแม้ว่าองค์กรจะกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติราชการไว้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถหรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน หรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือการทำงาน ย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร

1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาสภาพข้อเท็จจริงในการสอนงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน วุฒิสภา

1.2.2 เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาบุคลากรโดยการสอนงานที่เป็นรูปแบบมีกระบวนการหรือขั้นตอนการสอนและการประเมินอย่างเป็นระบบ

1.3 แนวทางการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาเรื่องแนวทางการสอนงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในการประชุมคณะกรรมการ : การพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชนวุฒิสภากรณีศึกษาบุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน สำนักกรรมการ 2 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เท่านั้น

1.3.2 ประชากรในการศึกษา

บุคลากรในสำนักกรรมการ 2 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 105 คน

1.3.3 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

บุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน และบุคลากรในสำนักกรรมการ 2 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 40 คน

1.3.4 ระยะเวลาในการศึกษา

ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึง เดือน มีนาคม 2562

1.4. ระเบียบวิธีการศึกษา

วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง แนวทางการสอนงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในการประชุมคณะกรรมการ
: การพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในกลุ่มงาน คณะกรรมการการพัฒนา
การเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชนวุฒิสภา ผู้ศึกษาจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักการวิจัย
เอกสาร (Documentary Research) ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)
โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ทฤษฎี แนวคิดเอกสารของทางราชการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานด้าน
วิชาการและการสอนงานรวมทั้ง การออกแบบสอบถามเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์และพัฒนาเป็น
แนวทางในการพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรในกลุ่มงาน

1.5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ทำให้ทราบถึงสภาพข้อเท็จจริงในการพัฒนาบุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการ
การพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชนวุฒิสภา

1.5.2 ทำให้ได้แนวทางในการพัฒนาบุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนา
การเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน วุฒิสภา ที่เป็นรูปธรรมและมีขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจน

1.5.3 ทำให้สำนักกรรมการ 2 สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรภายใน
สำนักได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎี

การสอนงานเป็นปัจจัยหนึ่งในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนทักษะและเป็นการดึงศักยภาพที่มีในตัวเจ้าหน้าที่ให้ออกมาให้มากที่สุด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นกลไกสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จให้แก่องค์กร ผู้สอนงาน คือ ญาติมิตรที่สำคัญที่จะทำให้การสอนงานประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้สอนงานจึงต้องเรียนรู้พฤติกรรมของผู้ถูกสอน พร้อมทั้งพัฒนากระบวนการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ เพราะการสอนงานคือ กลยุทธ์สำคัญในการสร้างสมรรถนะที่เป็นเลิศในการทำงาน และเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการนำองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ศึกษา พิจารณาเห็นว่าที่ผ่านมาการสอนงานยังไม่มีรูปแบบหรือแนวทางการสอนงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม จึงเห็นสมควรที่จะได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรในการประชุมคณะกรรมการบริหารโดยการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในกลุ่มงาน โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการสอนงานอย่างเป็นระบบ โดยได้ค้นคว้าหาข้อมูล เอกสาร บทความและทำการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร แนวคิดและหลักการของการสอนงาน (Coaching) ตลอดจนทฤษฎีและแนวคิดระบบที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (Competency)

Competency ในความหมายของ David McClelland แห่งมหาวิทยาลัย Harvard ให้ไว้ในปี 1973 David C, McClelland ได้แสดงเรื่อง Competency ในบทความชื่อ Testing for Competency Rather Than Intelligence ว่า

“IQ ประกอบด้วยความถนัด หรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการความรู้ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงาน และความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ความสำเร็จในงานได้ดีกว่า” ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้หมายความว่าถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง”

ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่อยู่ในตัวเอวนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมี Competency

Competency ในความหมายของ David McClelland จึงหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ซึ่งประกอบด้วย

1. ความรู้ (Knowledge)
2. ทักษะ (Skill)
3. และคุณสมบัติหรือพฤติกรรมที่แสดงออก (Attributes Behavior) เช่น อุปนิสัย (Trait) บทบาททางสังคม (Social role) การรับรู้ตนเอง (Self image) และแรงจูงใจ (Motive)

ระบบสมรรถนะในการทำงาน (Competency Model) เป็นเครื่องมือบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับสามารถนำมาใช้ในการสรรหา รักษาและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและบุคลิกลักษณะเฉพาะตรงตามที่ตำแหน่งกำหนด เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามผลตามที่คาดหวังไว้

สมรรถนะในการทำงาน (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ (Knowledge, Personal Attribute) ของบุคคลที่จำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีความรู้ พนักงานก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ความรู้นี้มักจะได้จากการศึกษา อบรม สัมมนา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในด้านนั้น ๆ

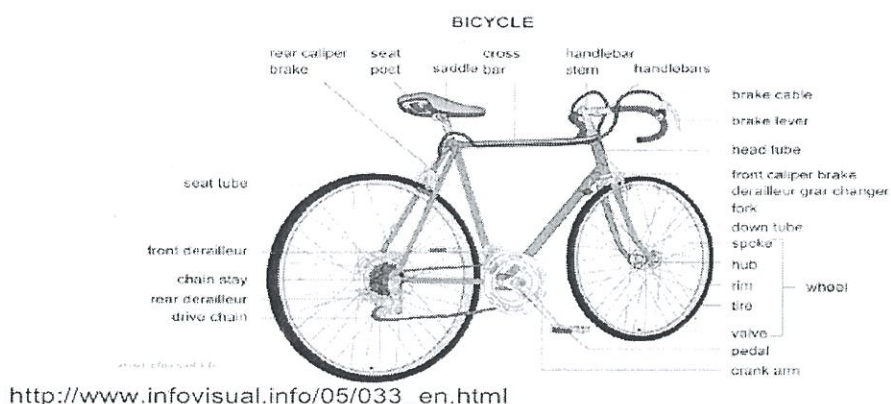
2) ทักษะ (Skill) หมายถึง ทักษะ ความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ถ้าไม่มีทักษะแล้วก็ยากที่จะทำให้พนักงานมีผลงานออกมาดีและตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทักษะนี้มักจะได้มาจากการฝึกฝน หรือกระทำซ้ำ ๆ อย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น

3) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute) หมายถึง คุณลักษณะ ความคิด ทศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจและความต้องการส่วนตัวของบุคคล คุณลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวและเปลี่ยนแปลงได้ไม่ถาวรนัก คุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มักจะก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานและทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย¹

และเพื่อให้เข้าใจตรงกันได้นำรูปภาพ ซึ่งอธิบายเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) เพื่อความชัดเจน โดยสามารถอธิบายได้ว่า

¹ ดร.สุรัชย์ พรหมพันธ์ . (2554) . ข้าแหละสมรรถนะเพื่อการพัฒนา Competency. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ปัญญาชน, หน้า 186-217

ภาพที่ 1 ภาพอธิบายความแตกต่างระหว่างความรู้และทักษะ



“ความรู้ คือ รู้ประวัติความเป็นมารู้ว่าจักรยานมีประโยชน์อย่างไร รู้ว่ามันประกอบด้วยอะไรบ้าง (แต่อาจจะขี่ไม่เป็นก็ได้) เพราะฉะนั้นจะต้องทดสอบ “ทักษะ” ด้วยการให้ทดลองขี่ให้ดู ก็จะทราบว่ามีความสามารถ (เก่ง) แค่ไหน (หรือเรียกว่า ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ) แล้วถ้าต้องขี่จักรยานในเมืองก็ต้องมีความรู้ในเรื่องกฎจราจรและมารยาทในการขับขี่บนท้องถนนด้วย แต่ถ้าหากจะต้องขี่จักรยานขึ้นภูเขา ผู้ขับขี่จะต้องมีความรู้และทักษะที่ต่างออกไป โดยอาจจะไม่ต้องรู้เรื่องกฎจราจร แต่ต้องรู้เรื่องเส้นทางบนภูเขา วิธีการขับขี่บนทางขรุขระ วิธีการใช้เกียร์ ใช้เบรค การเลือกยางที่เหมาะสม แล้วต้องมีทักษะในการขี่จักรยานที่แตกต่างไปจากการขี่บนถนนเรียบ ๆ ธรรมดา”

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ กล่าวได้ว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเป็นอันมากและเป็นเครื่องมือหนึ่งหลายองค์กรโดยเฉพาะภาคเอกชนได้นำแนวคิดเรื่อง Competency Management มาใช้เป็นเครื่องมือ (Tool) ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล (Competency - Based Human Resource Management-CB-HRM) โดยในความหมายของ David McClelland จึงหมายถึงผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศและโดยที่การสอนงาน (Coaching) นั้นเป็นกระบวนการที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี จึงถือว่าการสอนงานเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรโดยใช้หลักสมรรถนะในการสอนงานด้วย

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ McClelland สรุปได้ว่าบุคคลผู้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นกว่าผู้อื่น คือ เป็นผู้ที่มีสมรรถนะ คือ การมีทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่แตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ ตามทฤษฎีของ McClelland พบว่ามีบางส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติที่ดีตามมาได้ (จริประภา อัครบวร, 2557) โดยแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ องค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำมาใช้อย่างแพร่หลายในการบริหาร และประสบผลสำเร็จมากมายทั้งในและต่างประเทศ หากเปรียบกับโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำคือ พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน และส่วนที่อยู่ใต้น้ำคือ วิธีคิด ความรู้สึก ค่านิยม และศักยภาพสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือ ที่มาของพฤติกรรมมนุษย์ที่แสดงออกมา (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ, 2557, หน้า 42) ดังนั้น การสอนงาน คือ เครื่องมือหนึ่งที่ผลักดันให้บุคคลค้นพบและเข้าใจตนเองและสามารถปลดปล่อยศักยภาพของตนเองออกมา การสอนงานเป็นหนึ่งในการจัดการความรู้ คือ การนำความรู้ฝังอยู่ในบุคคลให้เกิดการถ่ายทอดและเรียนรู้เพื่อจะดึงศักยภาพหรือความรู้ที่อยู่ในอีกบุคคลหนึ่งออกมา ดังนั้น นอกจากให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคคลแล้ว การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมภายในตัวบุคคลและการประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นสิ่งสำคัญเพราะทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรม หรือพยายามดึงสิ่งที่มีอยู่ในตัวเองออกมา เพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สมรรถนะที่สำคัญอีกประการ คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ บทบาทหนึ่งของผู้สอนที่ต้องให้ข้อมูล (อุไรวรรณ อยู่ชา, 2551) ทั้งด้านพฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านดีและด้านที่ควรปรับปรุง เพื่อการพัฒนาที่ดี และให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางร่วมกันไว้ (สุกัญญา รัชมีธรรมชาติ, 2551, หน้า 72) ซึ่งเทคนิคในการให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ การชม ดี ชม เริ่มด้วยการชื่นชมสิ่งที่คุณถูกสอนทำได้ดีก่อน แล้วจึงชี้แนะในส่วนของคุณต้องปรับปรุง และสุดท้ายคือ การชื่นชมอีกครั้ง เพื่อเขาจะได้ไม่รู้สึกว่าคุณตำหนิติเตียน (อุไรวรรณ อยู่ชา, 2551)²

2.2.1 ความหมายของการสอนงาน

การสอนงานจัดได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะตัว ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชา

² ณัฐรดา เจริญสุข สุรินทร์ ชุมแก้ว เกษราภรณ์ สุตตาพงศ์ คณะศิลปศาสตร์ และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ . พฤษภาคม – สิงหาคม 2559 .กลยุทธ์การสอนงาน (Coaching) เพื่อสร้างสมรรถนะที่เป็นเลิศในการปฏิบัติงาน Coaching strategy for creating the excellence work performance วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี หน้า 62

ต้องการที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (Result-Oriented) โดยจะต้องตกลงและยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ การสอนงาน นอกจากจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในปัจจุบันแล้วการสอนงาน ยังมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพัฒนาการของความรู้ ทักษะและความสามารถเฉพาะตัว และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้นต่อไป เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอันนำมาซึ่งตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้การสอนงานยังถือว่าเป็นรูปแบบการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอาศัยการสื่อสารทั้งที่มีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเรียกกว่าการสื่อสารแบบสองทาง (Two-ways Communication) ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการแจ้ง ชี้แจง หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อยู่ ตลอดเวลา รวมทั้งรับฟังสิ่งที่คาดหวัง ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นช่องทางในการ สอบถามถึงสถานะปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นโอกาสอันดีที่ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเพราะ ผู้บังคับบัญชาถือได้ว่าเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนในการรับรู้ถึงเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ขององค์กรจากการรับนโยบายจากฝ่ายบริหารของหน่วยงาน³

2.2.2 ปัจจัยที่มีความสำคัญในการสอนงาน

การศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการสอนงาน พบว่ามี 2 ปัจจัยที่สำคัญคือ ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านองค์กร (สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2551, หน้า 77) ในส่วนของปัจจัยด้านบุคคลทั้งด้านผู้สอนและผู้ถูกสอน หัวใจสำคัญของความสำเร็จในการสอนงาน ร้อยละ 80 มาจากผู้สอน และเพียงร้อยละ 20 มาจากผู้ถูกสอน (สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2551, หน้า 78) ดังนั้น ผู้สอนคือกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่การสอนงานที่ประสบผลสำเร็จ ผู้สอนจำเป็นต้องทราบ ข้อมูลเชิงพฤติกรรมของผู้ถูกสอนว่าเป็นอย่างไรด้วยตัวเอง ดังนั้น จุดเริ่มต้นของการสอนงานควรมี การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันทำให้เกิดการเชื่อใจ การตั้งใจและการสื่อสารที่ดี ปัจจัยด้าน องค์กรการกำหนดยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากร องค์กรควรกำหนดให้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละสาย งานมากกว่าจะเป็นหน้าที่หลักของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์, 2550, หน้า 194)

³ สำนักงาน ก.พ. เปิดโลกความรู้ พัฒนาทุนมนุษย์ หลักสูตรที่ 3 การสอนงาน . สืบค้นเมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2562, จาก www.ocsc.go.th www.ocsc.go.th

ทั้งนี้ การสอนงานเป็นกลยุทธ์ที่ให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสอนงานหรือชี้แนะแนวทางให้แก่ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการปรับปรุงผลงานตามเป้าหมายขององค์กร (สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2551)⁴

จากความหมายของการสอนงานจะเห็นได้ว่าการสอนงานเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพและเป็นกระบวนการหนึ่งที่หัวหน้าใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนา ลูกน้องให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะตัวในการทำงานนั้น ๆ นอกจากนี้ ฤกษ์แจสำคัญที่จะ นำไปสู่การสอนงานให้ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้สอนงาน

2.3 ทฤษฎีการเรียนรู้และการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน

ทฤษฎีการเรียนรู้สร้างขึ้นจากพื้นฐานความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของการเรียนรู้ เช่น ทฤษฎีในกลุ่มพฤติกรรมนิยมซึ่งนิยามการเรียนรู้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก็จะเน้น องค์ประกอบที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ส่วนทฤษฎีกลุ่มพุทธินิยมที่นิยามการเรียนรู้ว่าเป็น กระบวนการคิดหรือการพัฒนาทางสติปัญญา ก็จะเน้นที่กระบวนการคิดอย่างมีคุณภาพ ดังนั้น ในการ นำเสนอทฤษฎีการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่คัดสรรว่ามีบทบาทต่อการประยุกต์สู่การออกแบบการเรียน การสอนที่จะกล่าวถึงในที่นี้จะกล่าวถึงองค์ประกอบของการเรียนรู้ กฎหรือหลักการพื้นฐานในการเรียนรู้ ของทฤษฎีนั้นและการประยุกต์สู่การออกแบบการเรียนการสอน

2.3.1 ความหมายของทฤษฎีการเรียนรู้

ทฤษฎีการเรียนรู้ หมายถึง แนวคิด หรือหลักการ ซึ่งผ่านกระบวนการรวบรวม แนวคิดและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ จนเป็นที่ยอมรับว่าสามารถใช้อธิบายลักษณะการเกิดการ เรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวรได้

2.3.2 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ทั้งทางจริยธรรมและการกระทำ ซึ่งส่งผลต่อ ลักษณะของพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน นอกจากนี้ยังส่งผลต่อการประยุกต์ใช้ การพัฒนา หรือ การสร้างสรรค์ทฤษฎีการเรียนรู้ใหม่ๆ อีกด้วย

4 อนุรักษ์ เจริญสุข สุรินทร์ ชุมแก้ว เกษวราภรณ์ สุดตาพงศ์ คณะศิลปศาสตร์ และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ . พฤษภาคม – สิงหาคม 2559 . กลยุทธ์การสอนงาน (Coaching) เพื่อสร้างสมรรถนะที่เป็นเลิศ ในการปฏิบัติงาน Coaching strategy for creating the excellence work performance วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี หน้า 63

2.3.3 จุดมุ่งหมายของทฤษฎีการเรียนรู้

มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งการอธิบายการเกิดการเรียนรู้ของบุคคล หากครูผู้สอนมีความรู้ความเข้าใจก็จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน และมีประสิทธิภาพ

2.3.4 ความสำคัญของทฤษฎีการเรียนรู้

ทฤษฎีการเรียนรู้มีความสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอน เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ผู้เรียน การวางแผนการจัดการเรียนสอน รวมถึงการวัดและการประเมินผู้เรียน หากผู้ดำเนินงานหรือครูผู้สอนสามารถเลือกใช้ทฤษฎีได้อย่างได้ตรงกับความต้องการของผู้เรียน ย่อมทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่คงทน และมีประสิทธิภาพ

2.3.5 ความหมายของการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน

การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน หมายถึง การสร้างหรือปรับปรุงแบบแผนการจัดการเรียนการสอนให้สามารถตอบสนองต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ

2.3.6 รูปแบบการเรียนการสอน

รูปแบบการเรียนการสอนในปัจจุบัน หากจำแนกตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบสามารถแบ่งได้เป็น 5 หมวดหมู่ คือ เน้นการพัฒนาด้านพุทธิพิสัย เน้นการพัฒนาด้านจิตพิสัย เน้นการพัฒนาด้านทักษะพิสัย เน้นการพัฒนาด้านทักษะกระบวนการ และเน้นการบูรณาการ (ทิศนา แคมมณี 2554, น. 7)

2.3.7 องค์ประกอบของรูปแบบการเรียนการสอน

ทิศนา แคมมณี (2554, น. 4) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนการสอน ดังนี้

ปรัชญา ทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐานหรือเป็นหลักของรูปแบบการสอน

(ก) มีการบรรยายและอธิบายสภาพหรือลักษณะของการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักการที่ยึดถือ

(ข) มีการจัดระบบ คือ มีการจัดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบให้สามารถนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมายของระบบหรือกระบวนการนั้นๆ

(ค) มีการอธิบายหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีสอนหรือเทคนิคการสอนต่างๆ อันจะช่วยให้กระบวนการเรียนการสอนนั้นๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.3.8 กระบวนการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน

กระบวนการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนได้ 5 ชั้น คือ 1) การระบุปัญหา 2) ศึกษาข้อมูลเบื้องต้น 3) การสร้างองค์ประกอบรูปแบบการจัดการเรียนการสอน 4) การตรวจสอบคุณภาพ และ 5) การปรับปรุงและการนำไปใช้

2.3.9 ทฤษฎีการเรียนรู้กับการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน

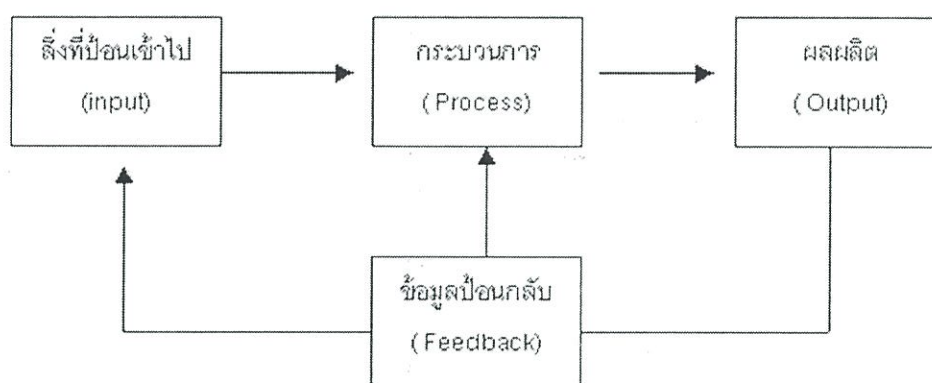
การรายงานผลการศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้น ทำให้พบว่า “ผู้เรียนจะไม่สามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ หากขาดรูปแบบการเรียนการสอนที่ใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และรูปแบบการเรียนการสอนจะไม่สามารถตอบสนองต่อผลที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนได้ หากปราศจากทฤษฎีการเรียนรู้” จะเห็นว่าทฤษฎีการเรียนรู้ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน เนื่องจากทฤษฎีการเรียนรู้เป็นแนวคิดซึ่งผ่านทดลองอย่างเป็นระบบ จนเป็นที่ยอมรับว่าสามารถใช้อธิบายลักษณะการเกิดการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้ ดังนั้นจึงสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการเลือกเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะกับการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ ทั้งวิธีการสอน สื่อการสอน ลักษณะการจัดการเรียนการสอน หรือสถานที่ในการจัดการเรียนการสอน ฯลฯ อีกสิ่งหนึ่งที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการเรียนรู้ และมีความสำคัญต่อผู้เรียน นั่นก็คือรูปแบบการเรียนการสอน ซึ่งเป็นแบบแผนของการจัดการเรียนการสอน ที่ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้และการจูงใจเป็นพื้นฐานในการออกแบบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำไปจัดการเรียนการสอน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ โดยทฤษฎีการเรียนรู้ในแต่ละยุคถูกพัฒนาตามกระแสและการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยเป็นหน้าที่ของครูที่ต้องศึกษาให้เข้าใจ และนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนที่ไม่สามารถหยุดนิ่งได้ ดังนั้นจะเห็นว่าทฤษฎีการเรียนรู้กับการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนต้องมีความสอดคล้องกัน เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนนำพาผู้เรียนไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และผู้เรียนก็จะสามารถพัฒนาตนเองจนเป็นกำลังที่สำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไปได้⁵

จากทฤษฎีการเรียนรู้ดังกล่าวซึ่งเป็นแนวคิดซึ่งผ่านการทดลองอย่างเป็นระบบ จนเป็นที่ยอมรับว่าสามารถใช้อธิบายลักษณะการเกิดการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้ ดังนั้น จึงสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการเลือกเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะกับการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ ทั้งวิธีการสอน สื่อการสอน ลักษณะการจัดการเรียนการสอนหรือสถานที่ในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการออกแบบในการสอนงานเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

⁵ ทฤษฎีการเรียนรู้และการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน - Prapatsorn P . สืบค้นเมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2562, จาก <http://prapatsorn32.wordpress.com>

2.4 แนวคิดวิธีการระบบ (Systems Approach)

กระบวนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน มีหลักการและกระบวนการที่มีลำดับ ขั้นตอน ดังนั้น หากพิจารณากระบวนการจัดการเรียนการสอนในเชิงระบบ ที่ประกอบด้วยกรอบหลัก ๆ 4 กรอบ ได้แก่ input process output และ feedback จะทำให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น 1. ระบบการเรียนการสอน คำว่า “ระบบ” หมายถึง ระเบียบเกี่ยวกับการรวมสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะซับซ้อนให้เข้าลำดับประสานกัน เป็นอันเดียว ตามหลักเหตุผลทางวิชาการ (พจนานุกรม ฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525: 690) องค์ประกอบของระบบการเรียนการสอนที่สำคัญประกอบด้วย 1) Input (Define): ได้แก่ การวางจุดหมาย และขอบเขต การกำหนดแนวทางแก้ปัญหา การประมวลค่าใช้จ่าย 2) Processes/control (Develop) : ได้แก่ การพิจารณาเลือกรูปแบบที่เหมาะสม การกำหนดวิธีการตัดสินใจ การทดลองใช้ 3) Output /Product and Feedback (Evaluate) : ได้แก่ การวิเคราะห์ และสรุปผล, การปรับปรุง แต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน มีหน้าที่ของตนเอง ดังรูปแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่เป็นระบบ



รูป แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่เป็นระบบ

วิธีการของระบบดังกล่าว สามารถนำมาปรับใช้กับการออกแบบการเรียนการสอนได้ โดยกำหนดขั้นตอนกระบวนการออกแบบระบบการสอน สรุปเป็นขั้นตอน 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

2.4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นส่วนที่กำหนดวัตถุประสงค์ของผู้เรียน

2.4.2 การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ โดยพิจารณาคุณสมบัติของผู้เรียนเพื่อการออกแบบระบบการสอนให้เหมาะสม

2.4.3 การพัฒนารูปแบบและการทดลองใช้ กำหนดวิธีการและกำหนดกิจกรรมในการ กระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.4 การประเมินและการปรับปรุง เป็นการกำหนดวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์⁶

จากแนวคิดวิธีการระบบและความหมายของการออกแบบระบบการสอนมีความสำคัญ อย่างยิ่งต่อกระบวนการเรียนการสอน เพื่อให้มีลำดับขั้นตอนโดยนำวิธีการระบบมาใช้ เช่น ส่วนนำเข้า คือ ตัวผู้สอน หลักสูตรการสอน วิธีการสอน ส่วนดำเนินการ (Process) คือ การสอนของ ผู้สอน และส่วนผลลัพธ์ (Output) คือ ผลสัมฤทธิ์ของผู้ได้รับการสอนหรือผลงานของผู้ได้รับการสอน ระบบการสอนจึงประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๆ ที่สัมพันธ์กันเพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ได้แก่ ผู้เรียน ผู้สอน สื่อการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล ซึ่งแนวคิดนี้สามารถนำไปปรับใช้ในการสอนงานให้เป็นระบบเพื่อพัฒนา องค์ความรู้ ทักษะและของบุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วม ของประชาชน

⁶ การออกแบบการสอนที่เป็นระบบ . สืบค้นเมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2562, จาก <https://ams.kku.ac.th/aalearn/resource/edoc/tech/56web/11system56.pdf>

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยแหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ การศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลเอกสารวิชาการ ทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ทฤษฎี แนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) ตลอดจน บทความ สื่อสิ่งพิมพ์ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ระบบออนไลน์ หนังสืออ้างอิงต่าง ๆ รวมทั้ง การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์โดยตรง และการออกแบบสอบถาม

3.1 วิธีการศึกษา

การรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิและทุติยภูมิ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ

เป็นการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลโดยตรง โดยการสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ และแบบสอบถามข้าราชการในสำนักกรมการ 2

3.1.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ

เป็นการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลเอกสารวิชาการ หนังสือ ตำรา บทความ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ระบบออนไลน์ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.2.1 ภายหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ และข้อมูลจากการทดสอบแบบสอบถาม จำนวน 40 ชุด ได้ครบถ้วนแล้วนำมาทำการรวบรวมและประมวลผล

3.2.2 ภายหลังจากการประมวลผลข้อมูลได้ครบถ้วนแล้ว ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้จากการประมวลผลมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและสังเคราะห์เป็นผลการศึกษาในเบื้องต้น

3.2.3 การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) ที่ได้รับจากวิธีการเก็บรวบรวมต่าง ๆ ซึ่งมีความซ้ำซ้อนไม่เกี่ยวข้อง หรือไม่จำเป็นออกไป เพื่อเป็นการตรวจสอบยืนยัน และช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3.2.4 การประมวลผลและแสดงผลข้อมูล (Data Display) ที่ได้รับให้ออกมาในรูปแบบของตารางและแผนภาพต่าง ๆ เพื่อสะดวกต่อการวิเคราะห์ข้อมูล

3.2.5 การยืนยันข้อสรุปที่ได้รับจากข้อมูล que เก็บรวบรวมมาอันจะนำไปสู่การสรุปผลการศึกษาที่สมบูรณ์ในท้ายที่สุด

บทที่ 4

ผลการศึกษาและการวิเคราะห์

การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบุคลากรในการประชุมคณะกรรมการ โดยการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์จากเอกสารวิชาการ ตำรา และเอกสารทางราชการจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา รวมทั้งข้อมูลจากการค้นคว้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือข้อมูลที่ได้อาจมาจากเว็บไซต์ทางอินเทอร์เน็ต โดยการสืบค้นและจัดบันทึกเพื่อรวบรวมข้อมูลและนำมาใช้ในการวิเคราะห์ ตลอดจนการทำแบบสอบถามข้าราชการในสำนักกรรมการ 2 เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความรู้ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อสนับสนุนภารกิจในการประชุมคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา โดยวิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาจากรายงานวิชาการส่วนบุคคลของสถาบันพระปกเกล้า ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร “การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 8 และรุ่น 9 จำนวน 2 เรื่อง ที่มีส่วนเชื่อมโยงกับเรื่องที่ทำการศึกษา คือ

4.1.1 การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการในที่ประชุม เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการแรงงาน สภาผู้แทนราษฎร (รัตนาพร อินตรา, 2558)

จากการศึกษาพบว่า การปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของบุคลากรกลุ่มงานคณะกรรมการการแรงงาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้แก่คณะกรรมการการแรงงาน มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ดังนี้

(ก) บุคลากรกลุ่มงานฯ ขาดประสบการณ์ และทักษะในการปฏิบัติงาน เนื่องจากกลุ่มงานฯ มีบุคลากรบรรจุใหม่ ซึ่งมีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 2 ปี ขาดประสบการณ์ในงานด้านเลขานุการ และงานด้านวิชาการ สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกิน 20 ปี ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการเขียนงานวิชาการ

(ข) บุคลากรกลุ่มงานฯ ขาดองค์ความรู้เฉพาะด้าน เนื่องจากวุฒิการศึกษาของบุคลากรกลุ่มงานฯ ไม่ตรงกับงานที่ปฏิบัติ ซึ่งปัจจัยทางด้านวุฒิการศึกษาส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ไม่มีประสิทธิภาพ

(ค) ด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีหน่วยงานภายในอยู่หลายสถานที่ ทำให้การจัดสรรจัดอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ในห้องประชุมคณะกรรมการ

(ง) ด้านข้อมูลเนื่องจากการได้มาซึ่งข้อมูลของคณะกรรมการส่วนใหญ่มาจากหน่วยงานภายนอก ส่งผลให้การนำเสนอข้อมูลต่อคณะกรรมการพิจารณาเกิดความล่าช้า

(จ) ด้านเอกสารประกอบการพิจารณา ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมากลุ่มงานฯ ยังไม่สามารถจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณา เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลา ขาดประสบการณ์ ขาดความรู้ด้านการเขียนงานวิชาการ และขาดการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ

4.1.2 แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการเขียนงานเพื่อสนับสนุนข้อมูลทางวิชาการแก่คณะกรรมการ กรณีศึกษาบุคลากรกลุ่มงานคณะกรรมการการแรงงาน สำนักกรรมการ 3 (กชพร นาคฤทธิ, 2560)

โดยได้วิเคราะห์สภาพปัญหาในการเขียนงานด้านวิชาการของบุคลากรกลุ่มงานคณะกรรมการการแรงงาน โดยจำแนกสภาพปัญหาในการเขียนงานวิชาการของบุคลากรกลุ่มงานฯ ออกเป็น 4 ด้าน โดยได้วิเคราะห์สภาพปัญหาด้านบุคลากรกลุ่มงานฯ ขาดประสบการณ์ และทักษะในการปฏิบัติงานโดยสามารถจำแนกบุคลากรออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

(ก) บุคลากรที่ได้รับการบรรจุใหม่และปฏิบัติงานไม่เกิน 3 ปี

เนื่องจากบุคลากรกลุ่มงานคณะกรรมการการแรงงานที่ได้รับการบรรจุใหม่และปฏิบัติงานไม่เกิน 3 ปี มีจำนวน 3 คน ซึ่งบุคลากรกลุ่มดังกล่าวนี้ ขาดประสบการณ์และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งด้านงานเลขานุการและด้านงานวิชาการจึงต้องอาศัยการเรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการในที่ประชุมคณะกรรมการ ตลอดจนถึงใส่ใจเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการ/ขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงาน ประกอบกับยังไม่เคยปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการในการประชุมคณะกรรมการวิสามัญที่จะต้อง

มีการพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติจึงส่งผลกระทบอย่างชัดเจนและสะท้อนให้เห็น ปัญหาที่บุคลากรกลุ่มงานฯ ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้บุคลากร ที่ได้รับการบรรจุใหม่ยังขาดโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน และต้องเรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วยตนเอง เนื่องจากภายในกลุ่มงานฯขาดการสอนงาน เพราะผู้ที่สอนงานโดยเฉพาะบุคลากรที่มีประสบการณ์สูงแต่ละคนต่างก็มีภารกิจหน้าที่ และกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายเป็นจำนวนมากเช่นการจัดทำรายงานการประชุมคณะกรรมการและ คณะอนุกรรมการการจัดทำรายงานการเดินทางไปศึกษาดูงาน การจัดสัมมนา การจัดทำรายงานพร้อม ข้อสังเกตเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและจัดส่งไปยังคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณา ต่อไปเป็นต้นอีกทั้ง ยังไม่มีเวลาในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้บุคลากร กลุ่มงานฯขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ด้านงานวิชาการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน ของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพ

(ข) บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกิน 15 ปี ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ

ในการสนับสนุนงานด้านวิชาการให้แก่คณะกรรมการของกลุ่มงาน คณะกรรมการแรงงาน นั้น บุคลากรกลุ่มงานฯ จำเป็นต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน หลากหลายด้าน รวมทั้งต้องสามารถให้คำปรึกษา ข้อคิดเห็นและเสนอแนะ และข้อมูลด้านวิชาการได้ อย่างถูกต้องแต่การสนับสนุนงานด้านวิชาการมีข้อจำกัดในเรื่องของระยะเวลาการดำเนินงานที่ กระชั้นชิดเร่งด่วนและต้องแข่งขันกับเวลาซึ่งการปฏิบัติงานด้านวิชาการต้องอาศัยความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะ แต่บุคลากรกลุ่มงานฯ ยังขาดความเชี่ยวชาญในการเขียนงานวิชาการที่ดีพอ เนื่องจาก บุคลากรไม่มีเวลาในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจนเป็นสาเหตุให้บุคลากรกลุ่มงานฯขาดโอกาสในการ เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนงานของคณะกรรมการ

ดังนั้น เมื่อวิเคราะห์จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นพบว่า บุคลากร ขาดประสบการณ์ และทักษะในการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรบรรจุใหม่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 2 ปีหรือไม่เกิน 3 ปี ขาดประสบการณ์ในงานด้านเลขานุการและงานด้านวิชาการ สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน 15 - 20 ปี ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการเขียนงานวิชาการ สำหรับบุคลากรบรรจุใหม่ขาดการสอนงาน เนื่องจากบุคลากรที่มีประสบการณ์ต่างมีภารกิจหน้าที่เป็นจำนวนมาก และบุคลากรที่มีอายุงาน 15-20 ปี ขาดความเชี่ยวชาญในการเขียนงานวิชาการที่ดีพอเนื่องจากไม่มีเวลาในการศึกษาหาความรู้ เพิ่มเติม จึงเห็นว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาตั้งแต่เริ่มเข้าบรรจุและพัฒนา

อย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาที่สำคัญและเป็นหน้าที่หลักของผู้บังคับบัญชากลุ่มงานซึ่งต้องดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Plan : IDP) โดยนำรูปแบบการเรียนรู้ และพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 มาปรับใช้โดยการสอนงานและการเรียนรู้และพัฒนาจากการลงมือทำอยู่ใน 70 เปอร์เซ็นต์ และ 20 เปอร์เซ็นต์ คือ การพัฒนาบุคลากรโดยการสอนงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานหรือจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการทำงาน

4.2 การวิเคราะห์จากความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา

4.2.1 ความเห็นของสมาชิกวุฒิสภา

จากผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ในมิติด้านคุณภาพในการปฏิบัติงานร่วมกันมีข้อคิดเห็นเพื่อพัฒนาและปรับปรุง คือ “สำหรับเจ้าหน้าที่ใหม่ ๆ อยากให้ช่วยสอนงานกันเพื่อให้เกิดทักษะ บางครั้งข้อมูลเนื้อหาที่ส่งมาให้ไม่ตรงกับความต้องการ” สำนักงานที่เกี่ยวข้อง คือ สำนักงานการประชุม สำนักรรมาธิการ 1 2 และ 3 และสำนักกำกับและตรวจสอบ

ผลสำรวจความพึงพอใจดังกล่าวสะท้อนให้เห็นปัญหาหนึ่งของการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการสอนงาน โดยสำนักกรรมาธิการอยู่ในข่ายที่ต้องแก้ไขปรับปรุง

4.2.2 ความเห็นของอดีตสมาชิกวุฒิสภา

สำนักกรรมาธิการ 1 สำนักกรรมาธิการ 2 และสำนักกรรมาธิการ 3 จัดอบรมข้าราชการและพนักงานราชการในหัวข้อ “ทำงานอย่างไรให้ถูกใจกรรมาธิการ” โดยเชิญอดีตสมาชิกวุฒิสภามาบรรยาย โดยพลอากาศเอก วีรวิท คงศักดิ์ อดีตสมาชิกวุฒิสภาวิทยากรผู้บรรยาย ซึ่งได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะความตอนหนึ่งว่า “จะต้องเตรียมความพร้อมด้วยการสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานให้ตรงกับระดับงาน โดยสมรรถนะการปฏิบัติงานประกอบด้วยหลัก ๕ ประการ ได้แก่

- (ก) ความรู้ คือ ต้องรู้งานในหน้าที่ งานข้างเคียงหรืองานทั่วไป และงานรอบตัว (ตื่นตัว)
- (ข) ความสามารถ คือ ต้องประยุกต์ใช้ความรู้ให้เป็นและต้องเตรียมชุดความคิดไว้ล่วงหน้า
- (ค) ค่านิยม คือ ต้องมีค่านิยมในทางที่ชอบและถูกต้อง ได้แก่ ขยัน ซื่อสัตย์และรับผิดชอบ
- (ง) ทักษะ คือ ต้องมีจิตหรือทัศนคติและมีแนวความคิดในทาง “รักในงานที่ทำ”

(จ) บุคลิกภาพ คือ ต้องมีความสุภาพ อ่อนโยนและต้องยิ้มเข้าไว้ ตลอดจนต้องสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่คับขัน

นอกจากนี้ นายวิชาญ ศิริชัยเอกวัฒน์ อดีตสมาชิกวุฒิสภา วิทยาการผู้บรรยายได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในหัวข้อสัมมนาดังกล่าวไว้เช่นกันโดยสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ “ทำอย่างไรเจ้าหน้าที่จึงทำงานถูกใจกรมการ” คำถามดังกล่าว ตนได้กลับมาถามตัวเองด้วยว่า จากการทำงานมา 6 ปี ประชาชนได้อะไรหรือประโยชน์อะไรจากการทำงานของตนหรือไม่ ซึ่งได้คำตอบว่า ไม่มี และไม่ได้ประโยชน์อะไร เพราะ ระบบที่มีอยู่ไม่ได้ตอบสนองการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ทั้งในส่วนของตัวเองสมาชิกรัฐสภาเองและในส่วนของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา หากสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะปฏิรูปการทำงาน ตนขอฝากข้อสังเกตว่า ไม่มีใครจะทราบดีไปกว่าเจ้าหน้าที่ที่เป็นข้าราชการประจำ สมาชิกวุฒิสภาเมื่อมาแล้วก็ต้องจากไป สำนักงานฯ ต้องกลับมาตั้งหลักและย้อนกลับมาพิจารณาว่าจะทำงานกับกรมการอย่างไรให้ประสบผลสำเร็จ ที่ผ่านมารเตรียมข้อมูลให้คณะกรรมการเป็นการค้นคว้าอย่างง่าย ๆ ส่วนที่ยังขาดหายไป คือ ข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่การแก้กฎหมายหรือตรากฎหมาย ความหลากหลายของข้อมูลข้อเท็จจริง บางครั้งหยิบเพียงข้อมูลด้านเดียวหรือข้อมูลที่มีทิศทางเดียวกันมาให้คณะกรรมการพิจารณา แต่ควรตระหนักว่าความหลากหลายของข้อมูลจะมีผลต่อการตัดสินใจของคณะกรรมการ สำหรับการรองรับภารกิจของคณะกรรมการเห็นว่าควรมีการจัดเตรียมข้อมูล ดังนี้

- 1) เตรียมข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ให้แก่สมาชิกวุฒิสภา
- 2) กฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยวิเคราะห์ว่า การทำงานของคณะกรรมการจะเชื่อมโยงกับกฎหมายอะไรบ้าง
- 3) ข้อมูลของบุคลากรที่มีองค์ความรู้ทางด้านต่าง ๆ รวมทั้งชื่อตำแหน่ง หมายเลขโทรศัพท์สำหรับการประสานงาน

นอกจากนี้ขอให้สูตรในการทำงานไว้คือ “สูตร 60/30/10” ประกอบด้วย

10 คือ บุคลิกภาพ (แต่งตัวสวย ๆ ยิ้มสวย ๆ พูดเพราะ ๆ)

30 คือ งานบริการ

60 คือ งานวิชาการ/การสนับสนุนงานด้านวิชาการ

การทำงานที่ผ่านมาของเจ้าหน้าที่ขอแบ่งสัดส่วนว่าเป็นงานบริการร้อยละ 70 ส่วนอีก 30 เป็นงานด้านวิชาการกับเรื่องบุคลิกภาพ ซึ่งประเมินว่ายังไม่ถูกใจนัก เจ้าหน้าที่จะทำงาน

ด้านวิชาการเมื่อสมาชิกร้องขอ ซึ่งไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนการทำงาน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงสัดส่วนให้เป็นไปตามสูตรที่ได้เสนอไว้”

จากความคิดเห็นที่ได้รับจากอดีตสมาชิกวุฒิสภา เมื่อวิเคราะห์แล้วเห็นว่าการทำงานของบุคลากรในสำนักกรรมการยังไม่เป็นที่พอใจเท่าที่ควร และสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการให้เจ้าหน้าที่ประจำคณะกรรมการต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอันประกอบได้ด้วย ความรู้ความสามารถในงานวิชาการ ทักษะคิดที่ติดต่อกับการทำงาน และการมีบุคลิกภาพที่ดีตลอดจนงานบริการ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนั้นแสดงให้เห็นถึงข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักกรรมการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผลสำรวจความเห็นชอบสมาชิกวุฒิสภาพว่าต้องการให้มีการสอนงานให้กับข้าราชการที่ได้รับการบรรจุใหม่

4.3 สถิติจำนวนข้าราชการ

ข้าราชการรัฐสภาสามัญและลูกจ้างประจำสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สํารวจเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2562

ตารางที่ 1 สถิติจำนวนข้าราชการ

ปี พ.ศ.	ข้าราชการ					ลูกจ้างประจำ	พนักงานราชการ	รวมจำนวน
	กรอบอัตรา ก.ร.กำหนด	อัตรากำลัง	กำลังคน (ปัจจุบัน)	อัตรารว่าง				
				มีเงิน	ไม่ได้งบประมาณ	จำนวน	จำนวน	
2535	342	342	193	140	9	62		255
2536	342	342	291	42	9	63		354
2537	344	344	312	21	11	77		389
2538	346	346	322	24		88		410
2539	346	346	337	9		88		425
2540	346	346	334	12		90		424
2541	346	346	332	14		90		422
2542	346	346	331	15		87		418
2543	346	346	335	11		87		422
2544	346	346	336	10		86		422
2545	576	576	342	165	69	84		426
2546	576	576	524	52		78		602
2547	1149	1149	629	520		75		704

ปี พ.ศ.	ข้าราชการ					ลูกจ้าง ประจำ	พนักงาน ราชการ	รวม จำนวน
	กรอบอัตรา ก.ร.กำหนด	อัตรากำลัง	กำลังคน (ปัจจุบัน)	อัตรารว่าง				
				มี เงิน	ไม่ได้งบประมาณ			
2548	1149	1149	661	88	400	75		736
2549	1149	1149	738	112	299	71		809
2550	1151	1151	767	83	301	70		837
2551	1151	1151	847	155	149	68		915
2552	1151	1151	1045	57	49	63	35	1143
2553	1151	1151	1033	118		60	38	1131
2554	1151	1151	1064		87	56	39	1159
2555	1149	1149	1071	78		51	39	1161
2556	1153	1153	1086	67		48	31	1165
2557	1153	1153	1094		59	44	119	1257
2558	1176	1176	1101		75	44	120	1265
2559	1176	1176	1066		110	44	112	1222
2560	1176	1176	1046		130	43	113	1202
2561	1176	1176	1057		119	41	118	1216
2562	1176	1176	1037		139	39	118	1194

จากสถิติจำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนตามภารกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2535 ถึงปี 2562) เป็นเวลา 27 ปี พบว่าจำนวนข้าราชการเพิ่มขึ้นทุกปีอย่างต่อเนื่องถึงแม้ในระยะ 5 ปีหลังจำนวนข้าราชการบรรจุใหม่จะลดลงแต่พบว่าจำนวนพนักงานราชการเพิ่มมากขึ้นทดแทน ซึ่งจะสัมพันธ์กับการสอนงานให้กับข้าราชการและพนักงานราชการบรรจุใหม่ หากไม่มีการวางแผนการสอนงานที่ดีเพื่อเป็นการส่งต่อวัฒนธรรม จะทำให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่ไม่เข้มแข็งหรือพრაเลี่ยนไปตามยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งหล่อหลอมความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมการแสดงออกของคน ดังนั้น การสอนงานจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

ต่อการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาควรให้ความสำคัญต่อการสอนงานโดยเฉพาะกับข้าราชการและพนักงานราชการที่ได้รับการบรรจุใหม่ กล่าวคือ นอกจากปฏิบัติตามคู่มือการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการรัฐสภาสามัญตามกฎหมาย ก.ร. ว่าด้วยการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการพัฒนาข้าราชการที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ พ.ศ. 2555 ควรกำหนดให้มีเครื่องมือเพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้ทำหน้าที่ในการสอนงานได้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง โดยควรเริ่มต้นที่กลุ่มงานในการสอนงานและปลูกฝังวัฒนธรรมและทัศนคติที่ดีต่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ดังคำกล่าวที่ว่า “พัฒนาคนเริ่มต้นที่ใจ พัฒนาใจ เริ่มต้นที่ความคิด”

4.4 การศึกษาวิเคราะห์จากเอกสารทางวิชาการ

4.4.1 ความสำคัญของ “คน” และ “ทัศนคติ”

บทบาทที่ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงานต้องทำให้บุคลากรในกลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตัวเอง โดยผ่านการหลอมรวมความหลากหลายในด้านความคิดและทัศนคติ เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ในกาทำงาน การหล่อหลอมที่ดีที่สุด คือ การทำให้บุคลากรในกลุ่มงานได้รู้จักและเข้าใจในเป้าหมายหลักขององค์กรเสียก่อน จึงทำให้แต่ละคนไม่หลงทางที่จะนำส่วนที่เป็นจุดแข็งของตนเอง มารวมและหลอมในการทำงาน และได้ใช้ความสามารถให้เป็นไปตามภารกิจของงานทำให้สามารถตอบโจทย์ต่อผลลัพธ์ทั้งหน่วยงานและองค์กรของตนเอง นอกจากนี้ทักษะที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมี¹ คือ

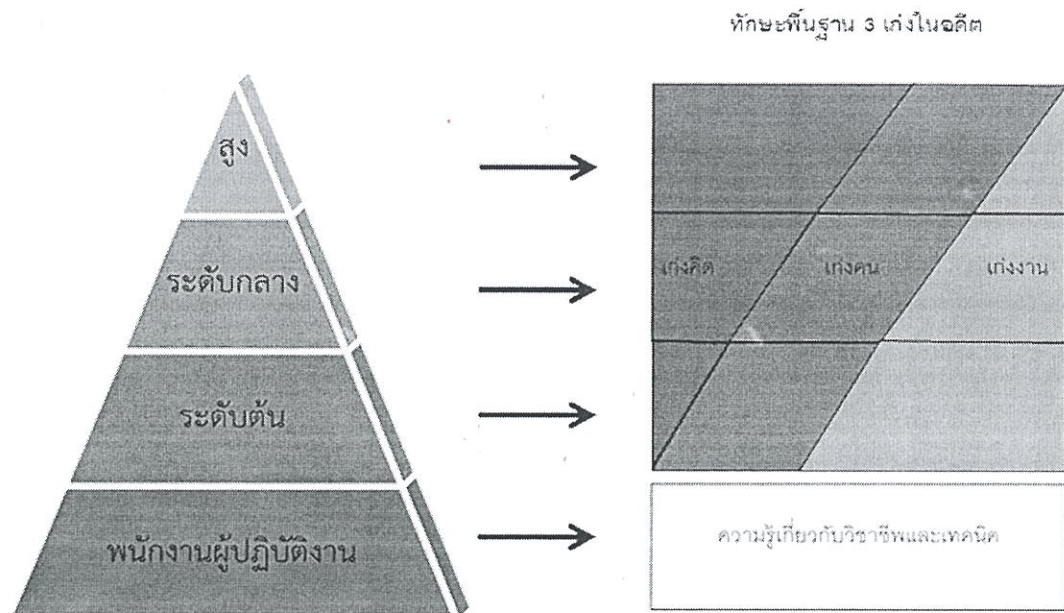
(ก) ทักษะในด้านงาน (Task Skill) คือ เก่งงาน

(ข) ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือ เก่งคน

(ค) ทักษะในด้านข้อมูลข่าวสาร (Data Information Skill) คือ เก่งข่าวสาร
ข้อมูลเทคโนโลยี

¹ ดร.สุรชัย พรหมพันธุ์, “ข้าแหละสมรรถนะเพื่อการพัฒนา Competency” (กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2554, หน้า 168

ภาพที่ 2 ภาพทักษะพื้นฐานที่สำคัญของผู้บังคับบัญชา



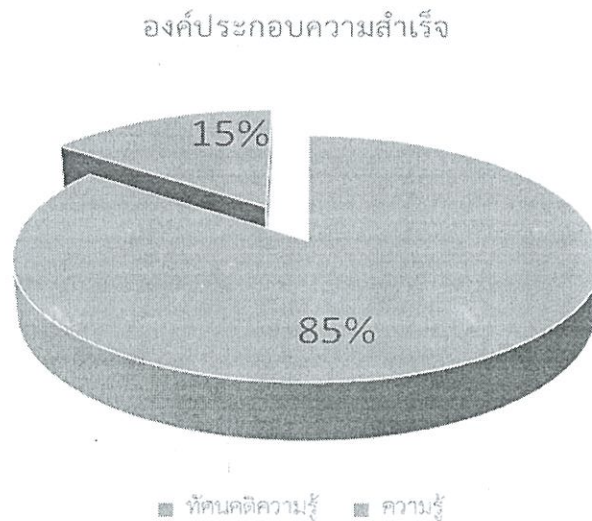
โดยมีสัดส่วนเฉลี่ยกันไปของทักษะทั้ง 3 คือ

- ผู้บังคับบัญชาาระดับต้นจะเน้นทักษะเก่งงานเป็นหลัก
- ผู้บังคับบัญชาาระดับกลางลดเก่งงานลงแต่ไปเพิ่มเก่งคิดมากขึ้น
- ผู้บังคับบัญชาาระดับสูงจะเน้นเก่งคิดเป็นหลักและเกี่ยวข้องกับเก่งงานน้อยที่สุด

แต่ที่น่าสนใจ คือ ทั้งสามระดับต้องมีพื้นฐานในเรื่องของ “เก่งคน” เหมือนกันเก่งคน เป็นบทบาทที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งมีการสร้างสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจพัฒนาคน ยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นแก่คนจะเป็นความเก่งคนที่เน้น “ความสนใจใน “ตัวเขา” มากกว่า “วิธีทำงานของเขา” และตามที่กล่าวแล้วว่า แม้ว่าองค์กรจะมีการจัดวางระบบงานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถหรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน หรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือการทำงาน ย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร สิ่งที่น่าสนใจ คือ ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดชี้ว่า ...²

² เรื่องเดียวกัน หน้า 230

ภาพที่ 3 ภาพองค์ประกอบความสำเร็จ



องค์ประกอบของความสำเร็จขององค์กร 85 เปอร์เซ็นต์ คือ ทัศนคติ และ 15 เปอร์เซ็นต์ คือ ความรู้ (William James of Harvard University)

จากผลงานวิจัยเป็นตัวบ่งชี้ได้ว่า ทัศนคติ มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อองค์กร ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องสนใจทัศนคติของบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร และเป็นการเตือนถึงปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร การสอนงานจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาสมรรถนะทางด้านความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและทัศนคติได้เป็นอย่างดี หากบุคลากรมีทัศนคติที่เป็นบวกในการทำงานจะเกิดความพอใจในการทำงานเกิดความกระตือรือร้น สามารถสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ให้กับองค์กร และจะพยายามแสดงศักยภาพในตัวเองออกมา เมื่อมีทัศนคติที่ดีต่องาน อัตราการขาดงานและลาออกหรือการโอนย้ายจะมีต่ำ และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ดังนั้น การสอนงานจึงเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมากที่องค์กรไม่ควรมองข้ามหรือเป็นเพียงดำเนินการเพื่อให้ครบกระบวนการเท่านั้น

ข้อมูลข้างต้นที่กล่าวไว้ว่า บทบาทที่ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงานต้องทำให้ข้าราชการในกลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตัวเอง โดยผ่านการหลอมรวมความหลากหลายในด้านความคิดและทัศนคติจึงสอดคล้องกับผลงานวิจัยที่ว่า ความสำเร็จขององค์กร 85 เปอร์เซ็นต์ คือ “ทัศนคติ” ประกอบกับข้อมูลที่ว่าผู้บริหารทุกระดับไม่ว่าจะระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ต้องมีทักษะเรื่อง “คน” ในสัดส่วนที่เท่ากัน ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเห็นว่าควรให้ความสำคัญในเรื่อง คน และทัศนคติ โดยเฉพาะกับบุคลากรที่ได้รับการบรรจุใหม่เพื่อให้ผ่าน

การหลอมรวมความหลากหลายในด้านความคิดและทัศนคติ และเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติได้จริงและเป็นสิ่งแรกที่ข้าราชการหรือพนักงานราชการบรรจุใหม่ต้องได้รับ คือ การสอนงาน จากหัวหน้างานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้สอนงาน ดังนั้น การสอนงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะสามารถสร้างทัศนคติที่ดีตั้งแต่แรกเริ่มให้กับข้าราชการที่เข้ารับการบรรจุ

4.4.2 ความสำคัญของการสอนงาน

“พนักงานเป็นทรัพย์สินที่ยิ่งใหญ่ที่สุดเราต้องพัฒนา และรักษาพวกเขาเอาไว้” ธนินทร์ เจียรนวนนท์ จากหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ เทคนิคการสอนงาน ของสำนักงาน ก.พ. โดยในหลักการและเหตุผลในหนังสือดังกล่าว กล่าวว่า “หัวหน้างานเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ ต่อองค์กรอย่างสูง เป็นบุคคลที่สามารถกระตุ้นพนักงานให้ทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ หรืออาจเป็นผู้ที่บ่อนทำลายกำลังใจพนักงานให้ไม่อยากทำงาน ให้อู้สึกไม่ติดต่อกับงาน และองค์กรหรืออาจเป็นเหตุให้พนักงานลาออกจากองค์กรเลยได้”

และสิ่งที่น่าสนใจจากคำนำของผู้เขียน คือ อ.ไวท์ - ไววิทย์ แสงอสังการ เขียนไว้อย่างน่าสนใจว่า

“คุณเห็นด้วยไหมครับ ? ว่าไม่มียุคใดสมัยใดที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว เท่ายุคสมัยนี้

คุณเห็นด้วยไหมครับ ? ว่าไม่มียุคใดที่การแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงเท่ายุคสมัยนี้ นอกจากนี้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเทคโนโลยี การศึกษา สภาพสังคม สภาพแวดล้อม โครงสร้างสังคม ฯลฯ ก็ล้วนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สิ่งเหล่านี้จึงเป็นต้นเหตุแห่งความล้มเหลวขององค์กรมากมายที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองได้เท่าทันกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไป จากการศึกษาและสังเกต มาเนิ่นนานเราพบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน คือ องค์กรที่พนักงานพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์ และร่วมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสาเหตุที่ทำให้พนักงานพร้อมใจกันร่วมพัฒนา คือ การที่ผู้บริหาร หัวหน้างาน พร้อมที่จะ “สอนงาน” และพัฒนาทีมงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

เนื่องจากตัวผมเองมีประสบการณ์ในฐานะวิทยากรฝึกอบรมมากกว่า 10 ปี อีกทั้งยังให้คำปรึกษากับหลายสิบองค์กร ทำให้ผมพบความจริงที่น่ากลัวในการพัฒนาองค์กร ในประเทศไทย นั่นคือ ผู้บริหารมักจะติดสังการ แต่ไม่ชอบสอนงาน ผู้บริหารมักคิดว่าเรื่องการ

พัฒนาคนเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล ไม่ใช่หน้าที่ตน ผู้บริหารมักคิดว่าฉันมาแก้ปัญหาเรื่องงาน ไม่ใช่แก้ปัญหาคน ผู้บริหารมักคิดว่าพนักงานมาทำงานต้องทำงานเป็นแล้วไม่ต้องสอน ผู้บริหารมักคิดว่าพนักงานทำงานไม่เก่ง คือ คนโง่ แต่ไม่ได้คิดว่าตัวเองสอนไม่รู้เรื่อง สรุปว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับเรื่องคน คิดว่าการสอนงานไม่ใช่เรื่องสำคัญ รวมทั้ง คิดว่าการสอนงานเป็นเรื่องน่าเบื่อ และไม่ใช้หน้าที่ตน

หากหัวหน้างาน และผู้บริหารส่วนใหญ่ยังมีทัศนคติเชิงลบเหล่านี้อยู่ เราจะเห็นว่าองค์กรในประเทศไทยไม่เจริญเติบโต หน้าซ้ำอาจจะประสบความล้มเหลวในอนาคตเนื่องจากองค์กรไม่สามารถปรับเปลี่ยนตัวเองได้เท่าทันกับโลกที่เปลี่ยนไป

ฉะนั้น ผมและทีมงานได้รวบรวมประสบการณ์ที่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการสอนงานและจัดทำเป็น E-Book ชุดนี้ เพื่อให้ผู้อ่านเห็นว่าการสอนงาน (Coaching) ที่มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสนุก และมีประโยชน์มาก ๆ ต่อตนเอง ทีมงาน องค์กร และสังคม ขอให้พวกเรามาช่วยกันพัฒนาชาติ ด้วยการพัฒนาตนเองกันนะครับ

ด้วยความปรารถนาดี อ.ไวท์ – ไววิทย์ แสงอสังการ”

จากคำนำในหนังสือดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการสอนงานมีความสำคัญเพียงใดต่อองค์กร ผู้ศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงานจึงเห็นถึงความสำคัญดังกล่าวที่จะนำมาพัฒนาบุคลากรในกลุ่มงาน ทั้งนี้ โดยเนื้อหาในหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ เทคนิคการสอนงานนั้นจะเป็นในเชิงจิตวิทยาในการสอนและทักษะสำคัญของผู้สอน (Coach) ที่จะพึงมี ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญแต่อย่างไรก็ตามในการสอนงานหากขาดซึ่งการวางแผน การเตรียมข้อมูล การเตรียมความรู้ของผู้สอนอย่างเป็นระบบการสอนงานก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ และอาจสรุปความสำคัญอย่างยิ่งของการสอนงานนั้นเป็นประโยชน์ต่อตัวลูกน้อง หัวหน้างาน และองค์กรที่จะได้ประโยชน์ในที่สุด ดังนี้

ประโยชน์ต่อลูกน้อง : ผู้ได้รับการสอนงานหรือลูกน้องมีความรู้และความเข้าใจถึง Competency ที่เป็นจุดแข็งและจุดบกพร่องรวมถึงผลการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบและสามารถพัฒนาสิ่งที่ขาดหรือไม่มีตามที่กำหนดขึ้นจากหน้าที่งานที่รับผิดชอบ การสอนงานหรือจะเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ได้รับการสอนถึงสิ่งที่คาดหวังกับผลการปฏิบัติงานจริง ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้มีการพัฒนาปรับปรุงตนเองเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างขวัญและ

กำลังใจเนื่องจากลูกน้องจะรู้สึกว่าคุณหัวหน้างานเอาใจใส่ในการพัฒนาความรู้ และความสามารถของตนเอง ด้วยการสอนงาน

ประโยชน์ต่อหัวหน้างาน : ทำให้หัวหน้างานมีความเข้าใจถึงขอบเขตหน้าที่งาน Competency และ KPIs ของแต่ละกิจกรรมงานหลักของตำแหน่งงานที่ต้องดูแลรับผิดชอบ นอกจากนี้ การกำหนด Competency และ KPIs จะใช้เป็นแนวทางให้หัวหน้าประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมี Competency และ KPIs ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ และหากยังขาดส่วนใด จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาให้ถูกต้องและตรงประเด็นต่อไป และเมื่อลูกน้องได้รับ

ประโยชน์ต่อองค์กร : เมื่อบุคลากรพัฒนาตนเองตาม Competency ที่หัวหน้างานสอน และแนะนำ จะส่งผลให้ผลงานได้รับการปรับปรุงและพัฒนาขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรในที่สุด และการที่ข้าราชการที่มีขวัญกำลังใจในการทำงานจะทำให้อัตราการลาออกหรือการโอนย้ายลดลง บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

4.5 วิเคราะห์จากแบบสอบถาม

จากประสบการณ์การทำงานในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในฐานะผู้บังคับบัญชา กลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้สังเกตและการพูดคุยสอบถามข้าราชการในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาถึงวิธีการสอนงานและการได้รับการสอนงานว่าเป็นอย่างไรพบว่า โดยส่วนใหญ่ได้รับการสอนงานในลักษณะการสอนงานไปพร้อมการปฏิบัติงานจริง เป็นการให้คำแนะนำแล้วให้ไปทำการศึกษาต่อจากเอกสารหรือแฟ้มงานหรือการยื่นแฟ้มงานให้ไปทำการศึกษาด้วยตนเอง หรือให้ลงมือทำแล้วให้มาสอบถามเมื่อเกิดปัญหา โดยบางส่วนก็ยอมรับว่าไม่สามารถสอนงานได้อย่างจริงจังเนื่องจากไม่มีเวลาดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการสอนงานที่สามารถอ้างอิงได้ในทางวิชาการ ผู้ศึกษา จึงได้จัดทำแบบสอบถามเกี่ยวกับการสอนงาน โดยใช้จำนวนประชากร จำนวน 40 คน จากข้าราชการในสำนักกรรมการ 2 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยตั้งคำถาม ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ท่านเคยได้รับการสอนงานหรือไม่ ด้วยวิธีใด

ประเด็นที่ 2 หากท่านเคยเป็นผู้สอนงาน ท่านใช้วิธีการสอนอย่างไร และมีขั้นตอนกระบวนการสอนอย่างไร

ประเด็นที่ 3 ท่านคิดว่าการสอนงานมีความจำเป็นต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด

ประเด็นที่ 4 อะไรคือปัญหาของการสอนงานในความเห็นของท่าน

ประเด็นที่ 5 ความคิดเห็นอื่น ๆ

การประมวลจากแบบสอบถามสามารถประมวลความเห็นโดยมิได้แยกเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง เป็นการประมวลความเห็นโดยแยกระหว่างความเห็นของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชากลุ่มงานกับผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน ต่อคำถามทั้งห้าข้อสรุปได้ดังนี้

4.5.1 ประเด็นที่ 1 ท่านเคยได้รับการสอนงานหรือไม่ ด้วยวิธีใด

(ก) ความเห็นผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน

ทุกคนเคยเป็นผู้ที่ได้รับการสอนงาน ด้วยวิธีการ ดังนี้ สอนโดยผู้บังคับบัญชา พี่สอนน้อง แนะนำให้คำปรึกษาแบบไม่เป็นทางการ อธิบายประสบการณ์และวิธีการทำงาน การสังเกต จดจำจากผู้มีประสบการณ์ แนะนำทำเป็นตัวอย่าง ชี้ให้เห็นถึงข้อควรระวังและข้อผิดพลาด และศึกษาจากเอกสารข้อมูล

(ข) ความเห็นของผู้ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามเคยเป็นผู้ที่ได้รับการสอนงานด้วยวิธีการ ดังนี้ ให้ทดลองปฏิบัติจริง หรือการทำให้ดูเป็นตัวอย่างแล้วปฏิบัติตาม ให้คำแนะนำ ดูตัวอย่างที่ผ่านมา ลงมือปฏิบัติจริงและเรียนรู้ในขณะเดียวกัน ให้คำแนะนำ อบรม สัมมนาภายในสำนักกรรมการและสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจัดให้ ผู้มีประสบการณ์สอนงาน และเล่าประสบการณ์ในการทำงานศึกษาข้อมูลที่ผ่านมา มอบหมายงานให้ปฏิบัติ ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานการให้ตัวอย่างในวิธีการปฏิบัติและรูปแบบคู่มือการทำงาน

4.5.2 ประเด็นที่ 2 หากท่านเคยเป็นผู้สอนงาน ท่านใช้วิธีการสอนอย่างไร และมีขั้นตอน กระบวนการสอนอย่างไร

(ก) ความเห็นผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน

ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานมีขั้นตอน และกระบวนการสอน คือ การกำหนดว่ามีงานอะไรที่ต้องทำในความรับผิดชอบ ให้ศึกษางาน รูปแบบและวิธีการ ทดลองทำ และสอนตรวจแก้ ให้คำแนะนำ ปรับปรุงและแก้ไข ทำเป็นตัวอย่าง ให้ผู้สอนปฏิบัติจริง โดยสังเกตการณ์ ปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ การสอนคนที่เข้าทำงานใหม่ เพิ่มระดับความยาก โดยอธิบายเหตุผลและ

สร้างความเข้าใจ การให้คำแนะนำ นำแบบอย่างที่ถูกต้องให้ศึกษา อธิบายข้อสงสัยปฏิบัติแล้ว ตรวจสอบ และโดยการสอนงาน มอบหมายงาน ติดตาม แนะนำ ประเมินผล

(ข) ความเห็นของผู้ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน

สำหรับความเห็นของผู้ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชากลุ่มงานกรณีหากเคยได้ สอนงานมีวิธี ท่านใช้วิธีการสอนอย่างไร และมีขั้นตอน กระบวนการสอนอย่างไร สรุปความเห็น ได้ดังนี้ การสอนทำเป็นตัวอย่าง ให้ปฏิบัติจริง ตรวจสอบความถูกต้อง สอบถามและแสดงความ คิดเห็นได้ แนะนำ อธิบาย นำตัวอย่างให้ศึกษา สอบถาม ลงมือปฏิบัติ แนะนำ วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งที่ต้องสอน อะไรที่คาดหวังจากการสอน วิเคราะห์ผู้ถูกสอนก่อน ลงมือสอน ประเมิน ประสิทธิภาพ ระบุปัญหา อุปสรรค และปรับปรุง การศึกษาข้อมูลในภาพรวม มอบหมายงาน แนะนำเทคนิค ทำตัวอย่างข้อมูลให้ศึกษาเปรียบเทียบ สอนขณะปฏิบัติจริง การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ สร้างสัมพันธภาพ ความศรัทธา เชื่อมมั่น

4.5.3 ประเด็นที่ 3 ท่านคิดว่าการสอนงานมีความจำเป็นต่อการทำงานมากน้อย เพียงใด

(ก) ความเห็นผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน

ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานเห็นว่าการสอนงานมีความสำคัญ เป็นการ ถ่ายทอดความรู้ วัฒนธรรม วิธีปฏิบัติ เป็นการสร้างความผูกพัน มิตรภาพระหว่างผู้สอนและ ผู้ถูกสอนและความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยควรมีระดับการสอนงาน ผู้เข้าทำงานใหม่/ผู้มี ประสบการณ์มาระยะหนึ่ง และเป็นว่าเป็นประโยชน์อย่างมากในการช่วยในการลดขั้นตอน แนะนำสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

(ข) ความเห็นของผู้ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน

ผู้ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชากลุ่มงานเห็นว่าการสอนงานมีความจำเป็นมาก ก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน แนะนำสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ลดความผิดพลาด สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน แลกเปลี่ยนความรู้ โดยผู้ถูกสอนต้องให้ความสนใจในการเรียนรู้ จะเป็นการแบ่งเบาภาระการทำงานของผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาและรุ่นพี่ควรให้ ความสำคัญ อันจะเป็นการสร้างสัมพันธภาพของทีม

4.5.4 ประเด็นที่ 4 อะไรคือปัญหาของการสอนงาน ในความเห็นของท่าน

(ก) ความเห็นผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน

ปัญหาของการสอนงาน คือ ผู้สอนไม่มีความรู้ในงานที่สอน ผู้ถูกสอนไม่รับฟัง คิดว่าสิ่งที่ทำถูกต้อง ไม่ยอมรับฟังเหตุผลของผู้สอน การรับรู้ ความเข้าใจ การรับรู้ของบุคคลแตกต่างกัน การที่ไม่สามารถคิดได้เองว่า “อะไรคือสิ่งที่ถูกต้องที่ควรถ่ายทอด” หรือสิ่งที่ถ่ายทอดไปนั้นถูกต้องจริงหรือไม่ ทักษะคติในแง่ลบต่องาน การยึดความเห็นของตนเองเป็นหลัก การไม่พยายามเรียนรู้งานและผู้สอนงานต้องทบทวนความรู้ของตัวเองก่อนการสอน

(ข) ความเห็นของผู้ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน

ปัญหาของการสอนงาน คือ ขาดคู่มือและขั้นตอนการทำงาน คนที่ถ่ายทอดขาดความรู้ ประสบการณ์เกี่ยวกับการสอนงาน ผู้สอนงานไม่มีความรู้จริงในบางเรื่อง ผู้สอนไม่มีประสบการณ์เพียงพอ ไม่เทคนิคในการสอน และมีมุมมองว่าการสอนงานยุ่งยาก จึงไม่มีการสอนงาน ระยะเวลาการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลไม่เท่ากัน ผู้สอนงานต้องอดทนและต้องตั้งใจจริง และจริงจังในทุกขั้นตอน การมีทัศนคติ เบียดบังความคิดของผู้สอนและผู้ถูกสอน ทำให้การสอนและการเรียนรู้ไม่ราบรื่น การไม่เลื่อมใส ไม่เชื่อมั่นในประสบการณ์ของผู้สอน ผู้ถูกสอนไม่ตั้งใจที่จะเรียนรู้ ความพร้อมของผู้เรียนและผู้สอน ผู้รับการสอนต้องเชื่อมั่น ศรัทธาในตัวผู้สอน ผู้สอนสามารถแก้ปัญหาข้อผิดพลาดได้ไม่ใช่สอนอย่างเดียว การสอนงานเป็นเพียงรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ใช้ระยะสั้น ๆ ในการสอน การสอนงานบางกรณีไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

4.5.5 ประเด็นที่ 5 ความคิดเห็นอื่น ๆ

(ก) ความเห็นผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน

การสอนงานผู้สอนต้องมีความรู้ในงานนั้น ๆ ถูกต้อง การมีทัศนคติที่ดี เทคนิคการสอนที่ดีและเป็นระบบ การสอนงานสามารถสอนได้ทั้งผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน ลูกน้อง เพื่อนสอนเพื่อน ผู้สอนงานควรให้ความสำคัญและลงมือปฏิบัติร่วมกับผู้ถูกสอนอย่างจริงจังต่อเนื่อง มีความอดทน พร้อมทั้งติดตามผลประเมินผู้ถูกสอน ควรมีการบันทึกองค์ความรู้ อย่างเป็นระบบ ไปสู่เอกสารเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาต่อไป ซึ่งในปัจจุบันไม่มีแบบในการเรียนรู้และใช้ในการสอนงาน

(ข) ความเห็นของผู้ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน

ผู้สอนงานที่อาวุโสหรือมีประสบการณ์มากกว่าแต่ไม่ได้รับความเชื่อถือ ผู้รับการสอนไม่ตั้งใจเรียนรู้ โดยต้องใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา จึงจะปฏิบัติตามการสอนงาน ควรให้ผู้ถูกสอนไม่รู้สีกกกดดัน ใช้การสื่อสารที่ดี และใช้กลวิธีที่แตกต่างให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลผู้สอนต้องมีความรู้ในเรื่องที่สอนอย่างแท้จริง ผู้สอนไม่หวงวิชา เต็มใจถ่ายทอด ผู้ได้รับการสอนต้องมีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ในการเรียน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ควรจัดระบบ กระบวนการ วิธีการที่เป็นองค์ความรู้ เป็นเอกสารชุดความรู้เพื่อถ่ายทอดไปยังรุ่นน้อง และควรมีการจัดทำคู่มือ ถ่ายทอดความรู้ จากพี่สู่น้องที่เป็นรูปธรรม

จากการประมวลความคิดเห็นที่ได้จากแบบสอบถามสามารถประมวลได้ว่า โดยส่วนมากและเกือบทั้งหมดเคยได้รับการสอนงาน มีเพียงหนึ่งเปอร์เซ็นต์ที่ไม่ได้รับการสอน โดยการสอนงานจะเป็นการสอนงานแบบไม่เป็นทางการ เป็นการเล่าประสบการณ์ในการทำงาน การสอนแบบพี่สอนน้อง การแนะนำให้คำปรึกษา ศึกษาจากเอกสารข้อมูลหรือการให้ตัวอย่าง ในวิธีการปฏิบัติและศึกษารูปแบบจากคู่มือการทำงาน และมอบหมายงานให้ปฏิบัติงาน สำหรับวิธีการสอนไม่มีรูปแบบหรือขั้นตอนที่ชัดเจน เป็นการสอนจากงานที่รับผิดชอบโดยการลงมือ ปฏิบัติจริงโดยการอธิบาย สร้างความเข้าใจ มอบหมายงานให้คำแนะนำ ติดตามและประเมินผล และทั้งหมดเห็นว่าการสอนงานมีความจำเป็นต่อการทำงานอย่างมาก การสอนงานก่อให้เกิด การถ่ายทอดความรู้ วัฒนธรรมองค์กร ก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน และนำไปสู่การ ปฏิบัติ ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันและยังเป็นการแบ่ง เบาภาระการทำงานของผู้บังคับบัญชา

สำหรับปัญหาของการสอนงาน คือ ผู้สอนไม่มีความรู้ในงานที่สอนอย่างแท้จริง ไม่มี คู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงานในการสอนงาน มีทัศนคติในแง่ลบต่องาน ผู้สอนไม่มี ประสบการณ์เพียงพอ ไม่มีเทคนิคการสอนงาน และมีมุมมองว่าการสอนงานยุ่งยาก การสอน งานบางกรณีไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในด้านของผู้ได้รับการสอน ขาดความสนใจและไม่พยายามเรียนรู้ และการเรียนรู้ของแต่ละ บุคคลแตกต่างกันขาดความเชื่อมโยงและศรัทธาในตัวผู้สอน

ความคิดเห็นอื่น ๆ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ในการสอนงาน ผู้สอนต้องมีความรู้ในงานนั้น ๆ อย่างถูกต้อง มีทัศนคติที่ดี มีเทคนิคการสอนที่ดีและสอนอย่างเป็นระบบ การสอนงานควรให้ผู้ถูกสอนไม่รู้สึกดตัน ใช้การสื่อสารที่ดี และใช้กลไกวิธีที่แตกต่างให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ผู้สอนงานควรให้ความสำคัญและลงมือปฏิบัติร่วมกับผู้ได้รับการสอนอย่างจริงจัง ต่อเนื่องมีความอดทน พร้อมทั้งติดตามผล ประเมินผู้ถูกสอน นอกจากนี้ ควรมีการบันทึกองค์ความรู้ที่เป็นระบบไปสู่เอกสารเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาต่อไป ซึ่งในปัจจุบันไม่มีแบบในการเรียนรู้และใช้ในการสอนงาน และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ควรจัดระบบ กระบวนการวิธีการที่เป็นองค์ความรู้ เป็นเอกสารชุดความรู้เพื่อถ่ายทอดไปยังรุ่นน้อง และควรมีการจัดทำคู่มือ ถ่ายทอดความรู้ จากพี่สู่น้องที่เป็นรูปธรรม

4.6 การวิเคราะห์การสอนงานภายในกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนากองการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน สำนักกรรมการ 2

การสอนงานในปัจจุบันเป็นการสอนงานแบบไม่เป็นทางการ เป็นการเล่าประสบการณ์ในการทำงาน การสอนงานแบบพี่สอนน้อง การแนะนำให้คำปรึกษา ศึกษาจากเอกสารข้อมูล หรือการให้ตัวอย่างในวิธีการปฏิบัติและศึกษารูปแบบจากคู่มือการทำงานและมอบหมายงานให้ปฏิบัติ โดยวิธีการสอนไม่มีรูปแบบหรือขั้นตอนที่ชัดเจนเป็นการสอนจากงานที่รับผิดชอบโดยการลงมือปฏิบัติจริง กล่าวคือ เมื่อมอบหมายให้ปฏิบัติงานใดก็จะทำการสอนงานในเรื่องนั้น โดยการอธิบายนำตัวอย่างให้ดู พร้อมให้คำแนะนำ จากนั้นติดตามและประเมินผล ซึ่งการประเมินผลก็ได้มีรูปแบบหรือแบบฟอร์มให้สามารถวัดผลได้เป็นการประเมินจากการสังเกตหรือจากผลการปฏิบัติงาน

จากประสบการณ์ของผู้ศึกษา โดยส่วนตัวมีความตั้งใจในการสอนงานเป็นอย่างมาก แต่โดยที่มิได้มีการบอกกล่าวหรือมีข้อตกลงกับผู้ได้รับการสอนว่าจะมีการสอนงานกล่าวคือ เมื่อมีเวลาว่างจากการทำงานจึงทำการสอนงานโดยเฉพาะกับข้าราชการบรรจุใหม่ ปัญหาที่พบ คือ การไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นอย่างไรในการแจ้งผู้ที่จะได้รับการสอน เนื่องจากมิได้มีการทำข้อตกลงกับผู้ได้รับการสอนแต่อย่างใด ประกอบกับ เรื่องที่จะสอนก็มิได้มีการเตรียมตัวล่วงหน้าตลอดจนไม่มีข้อมูลเอกสาร เป็นเพียงความตั้งใจที่จะทำการสอน และการสอนงานก็จะเป็นไปในลักษณะเดียวกับที่ประมวลจากการทำแบบสอบถาม กล่าวคือ การสอนงานไปพร้อมกับ

การมอบหมายงานให้ปฏิบัติจริง ประมาณว่าเป็นการเปิดตำราไปทำงานไป พร้อมให้คำแนะนำแก้ไข ซึ่งตามทฤษฎีแล้วถือว่าเป็นการสอนในพื้นที่ปฏิบัติงานจริง On the job Coaching ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถจะกระทำได้ อย่างไรก็ตามเพื่อให้การสอนงานให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้ศึกษาเห็นว่า ควรกำหนดให้การสอนงานเป็นไปอย่างมีระบบ แบบแผน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนงาน กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะสอน ตรวจสอบความรู้ที่มีของผู้สอน มีขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน มีการจัดเตรียมข้อมูล เอกสาร อุปกรณ์การสอนงาน และสถานที่ในการสอนงาน และมีการติดตามประเมินผลที่เป็นรูปธรรมซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการสอนงานได้ดียิ่งขึ้นซึ่งจะเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะและสมรรถนะที่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการประชุมคณะกรรมการ

4.6.1 ปัญหาของการสอนงาน

(ก) ปัญหาจากตัวผู้สอน : ผู้สอนไม่มีความรู้ในงานที่สอนอย่างแท้จริง ไม่มีการเตรียมตัวในการสอนงาน ไม่มีคู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงานในการสอนงาน มีทัศนคติในแง่ลบต่องาน ผู้สอนไม่มีความสนใจในการสอนงานเพียงพอ ไม่มีเทคนิคการสอนและมีมุมมองว่าการสอนงานยุ่งยาก การสอนงานบางกรณีไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

(ข) ปัญหาของผู้ได้รับการสอน : ขาดความสนใจและไม่พยายามเรียนรู้ ประกอบกับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ขาดความเต็มใจและศรัทธาในตัวผู้สอน

จากปัญหาดังกล่าว สามารถวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาของการสอนงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จ คือ ตัวผู้สอนหรือหัวหน้างานซึ่งทำการสอนเป็นปัจจัยหลักประการหนึ่งที่ทำให้การสอนงานไม่บรรลุผลสำเร็จ โดยอาจมีสาเหตุจากหลากหลายปัจจัย เช่น

(ค) ตัวผู้สอน :

- 1) หัวหน้างานขาดความรู้และความไม่เข้าใจในเนื้อหาที่สอน
- 2) ไม่มีการเตรียมการสอน
- 3) ขาดประสบการณ์ความรู้ในเรื่องของการสอนงาน ไม่มีหรือมีไม่ตรงกับสิ่งที่ลูกน้องต้องการหรืออาจจะไม่มีการตรวจสอบความรู้ ความเข้าใจของลูกน้องว่าขาดทักษะความรู้อะไร

- 4) เข้าใจผิดคิดว่าตนเองกำลังสอนงานลูกน้องอยู่
 - 5) ไม่เห็นถึงความจำเป็นของการสอนงานลูกน้อง
 - 6) หัวหน้างานอ้างการไม่มีเวลาในการสอนงาน
 - 7) ผู้สอนไม่ได้เป็นตัวอย่างที่ดี
 - 8) หงุดหงิดหรือแสดงสีหน้าไม่พอใจ หากลูกน้องมีคำถามหรือข้อสงสัย
- (ง) การเรียนรู้และการรับรู้ของลูกน้อง :

การเรียนรู้ของแต่ละคนมีขีดจำกัด การกำหนดระยะเวลาที่พอประมาณเหมาะสม คือ ไม่มากหรือน้อยเกินไปจะทำให้ลูกน้องสามารถรับรู้และเรียนรู้ในสิ่งที่หัวหน้างานสอนหรือผู้สอนพยายามถ่ายทอดได้ดีกว่า เวลาที่เหมาะสมอาจกำหนดไว้ประมาณหนึ่งชั่วโมงหรือหนึ่งชั่วโมงครึ่ง น่าจะเพียงพอ หากจำเป็นต้องใช้ระยะเวลา ควรจัดให้มีเวลาพักสมองเพื่อให้ลูกน้องมีโอกาสได้หยุดทบทวนความคิดและข้อมูลที่หัวหน้างานได้สอน

นอกจากนี้ สาเหตุหนึ่งที่ทำให้การสอนงานประสบความสำเร็จล้มเหลว คือ ลูกน้องที่หลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธไม่ยอมทำตามตามที่หัวหน้าสอน อาจเนื่องมาจากไม่มีเป้าหมายในการทำงานหรือไม่สนใจที่จะพัฒนาตนเอง ไม่พร้อมจะรับฟัง หรือขาดความเคารพ ศรัทธาหัวหน้างาน ดังนั้น ลูกน้องจึงเป็นส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้การสอนงานประสบความสำเร็จ

(จ) เทคนิคการสอน :

การวิเคราะห์และเลือกวิธีหรือเทคนิคการสอนงานให้เหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนการให้คำแนะนำถึงแหล่งข้อมูลที่ควรติดตาม และการเปิดใจและเต็มใจที่จะตอบข้อซักถามต่าง ๆ ให้แก่ลูกน้อง ไม่แสดงสีหน้ารำคาญหรือต่อว่าเมื่อลูกน้องพยายามคิดหาทางพัฒนาและปรับปรุงระบบหรือกระบวนการทำงานให้รวดเร็ว สะดวกและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและร่วมกันรับผลลัพธ์ไม่ว่าจะออกมาดีหรือไม่ก็ตาม

(ฉ) เอกสารประกอบการสอน :

ผู้สอนไม่มีการเตรียมความพร้อมในการสอนงาน เช่น ไม่มีคู่มือหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานในการสอนงาน หรือไม่มีการเตรียมเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำการสอนงาน

เมื่อวิเคราะห์จากประสบการณ์และจากผู้ที่ตอบแบบสอบถามจะเห็นได้ว่าการสอนงานก่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ วัฒนธรรมองค์กร ก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน และนำไปสู่การปฏิบัติ ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน และยังเป็นการแบ่งเบาภาระการทำงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีของการสอนงาน และจากประสบการณ์ของผู้ศึกษา ที่พบจากการสอนงานซึ่งทำให้เห็นว่าการสอนงานมีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่ง จากการสอนงานข้าราชการหรือพนักงานราชการที่ได้รับการบรรจุใหม่โดยเฉพาะข้าราชการในตำแหน่งธุรการโดยส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมดพบว่าไม่ทราบว่าสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นองค์กรที่มีอำนาจหน้าที่อย่างไรและตำแหน่งที่ตนเองบรรจุเป็นส่วนใดภายในสำนักงาน ซึ่งเรื่องนี้ถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก หากข้าราชการซึ่งทำงานให้กับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภายังไม่มีความรู้ว่าสำนักงานที่ตนทำงานอยู่มีอำนาจหน้าที่ใด และยังไม่มีความรู้ที่ตนเองเป็นส่วนใดขององค์กร ดังนั้น การที่จะถ่ายทอดความรู้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร หรือทัศนคติที่ดีต่อองค์กรจะเกิดขึ้นได้ยาก ดังนั้น การสอนงานเพื่อสร้างความรู้ ทักษะ และทัศนคติจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะสร้างให้บุคลากรโดยเฉพาะข้าราชการซึ่งบรรจุใหม่ให้ทราบว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งหรือกลไกหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร และองค์กรเป็นสถาบันที่สำคัญของประเทศอย่างไร เพื่อสร้างความภาคภูมิใจในตนเองและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรรวมทั้ง การทำหน้าที่ให้การแนะนำสำหรับข้าราชการในแต่ละระดับ และข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นให้ประสบความสำเร็จในสายอาชีพและในตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น ความรู้เกี่ยวกับ Career part มีความรู้เกี่ยวกับ Competency ซึ่งประกอบด้วย Core Competency ความสามารถหลักประจำองค์กร Job Competency และ Personal Competency และ KPI (Key Performance Indicator) ตัวชี้วัดผลงาน และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น การพัฒนาจากหัวหน้างานด้วยการสอนงานจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

4.7 องค์กรที่มีการจัดทำคู่มือการสอนงาน

จากการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการสอนงานมีความสำคัญเป็นอันมาก แต่ยังมีปัญหาในเรื่องเกี่ยวกับตัวผู้สอน องค์กรความรู้และทัศนคติของผู้สอน การขาดความเลื่อมใส และเชื่อถือในตัวผู้สอน การไม่มีกระบวนการและขั้นตอนการสอน ตลอดจนการเรียนรู้ของผู้ที่ได้รับการสอน ผู้ศึกษาจึงเห็นสมควรเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรในกลุ่มงาน คณะกรรมการการพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน วุฒิสภา เพื่อสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการโดยสร้างเครื่องมือสำหรับการสอนงานเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในกลุ่มงาน โดยการสอนงานอย่างมีระบบ แบบแผน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสอน กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะสอน ตรวจสอบความรู้ที่มีของผู้สอน มีขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน มีการจัดเตรียมข้อมูล เอกสาร อุปกรณ์การสอนงานและสถานที่ในการสอนงาน และมีการติดตามประเมินผลที่เป็นรูปธรรม ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการสอนงานได้ดียิ่งขึ้น อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาบุคลากรในกลุ่มงาน ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จและได้ชื่อว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาศึกษา เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน คือ กรมที่ดิน

กรมที่ดิน โดยกองฝึกอบรมได้จัดทำคู่มือเกี่ยวกับการสอนงาน/สอนแนะ (Coaching) เพื่อตอบรับตัวชี้วัดตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนดให้ส่วนราชการระดับกรมจัดทำรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลส่งให้สำนักงาน ก.พ. ทุกปี โดยกำหนดตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรบุคคล หนึ่งในนั้น คือ กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเกี่ยวกับระบบการสอนงานของบุคลากรและหัวหน้างาน เพื่อให้บุคลากรผู้ที่ปฏิบัติงานมีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถสะท้อนผลการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างเป็นรูปธรรม

โดยข้อมูลดังกล่าวประกอบด้วย

4.7.1 ความหมายของการสอน/สอนแนะ

4.7.2 ประโยชน์ของการสอนงาน ขั้นตอนการสอนงาน ซึ่งประกอบด้วย

(ก) การเตรียมการสอน คือ การเตรียมผู้บังคับบัญชาให้พร้อมที่จะสอน ให้ความสำคัญในการสอน กำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนการสอน

(ข) การสอนงานที่จะปฏิบัติ โดยการแบ่งเนื้อหาการสอน อธิบาย แสดง หรือสาธิตให้ผู้ได้บังคับบัญชาเรียนรู้ทีละขั้นตอน เน้นประเด็นสำคัญไม่สอนมากเกินไป ใช้ภาษา ง่าย ๆ กำหนดมาตรฐานงาน ให้เหตุผลเกี่ยวกับวิธีการทำงาน แสดงหรือทำให้ดูทีละอย่าง สอนงานเฉพาะสิ่งที่จำเป็นเท่านั้น

(ค) การทดลองปฏิบัติ

ให้ทบทวนเหตุผลและขั้นตอนการทำงาน ช่วยแก้ไขข้อบกพร่อง กระตุ้น และให้กำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

(ง) การติดตามผล

มอบหมายงานให้ปฏิบัติด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ซักถาม ตรวจสอบผล การปฏิบัติงาน แจ้งให้ทราบผลการปฏิบัติงาน

(จ) ข้อดี/ข้อจำกัดของการสอนงาน

(ฉ) ข้อควรคำนึงของผู้ที่จะสอนงาน

ซึ่งคู่มือดังกล่าวจะเป็นรูปเล่มสวยงามใช้ถ้อยคำที่ง่ายต่อความเข้าใจ โดยมีคำบรรยายในแต่ละหัวข้อไม่มากนัก

4.8 แนวทางการพัฒนาบุคลากรในการประชุมคณะกรรมการ

การกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรในการประชุมคณะกรรมการ โดยการ พัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนา การเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชนผู้ศึกษาได้ศึกษาสภาพข้อเท็จจริง วิเคราะห์ถึงปัญหา อุปสรรคจากประสบการณ์และการวิเคราะห์จากแบบสอบถามพบว่าการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรในกลุ่มงานนั้น สิ่งที่สามารถกระทำได้โดยตัวหัวหน้างานและมี ประสิทธิภาพ คือ การสอนงาน ซึ่งตามแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน จัดได้ว่า การสอนงานเป็นกระบวนการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนา ผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ และจาก ทฤษฎีการเรียนรู้กับการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนโดยนำหลักการที่ว่าหากขาดรูปแบบ การเรียนการสอนที่ใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและรูปแบบการเรียน การสอนจะไม่สามารถตอบสนองต่อผลที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนได้ หากปราศจากทฤษฎี

การเรียนรู้ นั้นคือ การมีรูปแบบการเรียนการสอน และเพื่อให้การสอนงานมีกระบวนการและขั้นตอนอย่างมีระบบผู้ศึกษาจึงนำแนวคิดวิธีการระบบ (Systems Approach) มาประยุกต์ใช้ โดยใช้วิธีการระบบกำหนดขั้นตอนหลักพื้นฐานให้มีลำดับขั้นตอนโดยนำมาปรับใช้ในส่วนนำเข้า (Input) คือ การกำหนดวัตถุประสงค์การวางแผนการสอนส่วนดำเนินการ (Process) คือ การปฏิบัติตามแผน และส่วนผลลัพธ์ (Output) คือ ผลสัมฤทธิ์ของผู้ได้รับการสอนหรือผลงานของผู้ได้รับการสอนในส่วนที่สี่ คือ การประเมินและการปรับปรุงวิธีการ โดยกำหนดเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอน 1 การวางแผน

ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแผน

ขั้นตอนที่ 3 การติดตามและประเมิน

ขั้นตอนที่ 4 การปรับเปลี่ยนแนวทาง

4.8.1 การวางแผน

(ก) กำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนงาน

ในการสอนจะต้องกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการสอนงาน วัตถุประสงค์ถือเป็นตัววัดผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นของการสอนว่าการสอนงานให้แก่ลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนในแต่ละครั้งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นหรือไม่

การสอนงานเฉพาะเจาะจง :

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายจะต้องเฉพาะเจาะจงเป็นเรื่อง ๆ ว่าควรต้องสอนอะไร อะไรคือสิ่งที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้นหลังจากการสอนงานเสร็จสิ้น โดยเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงจำเป็นต้องสื่อสารหรือแจ้งให้กับผู้ที่ได้รับการสอนงานทราบด้วยว่าในการสอนแต่ละครั้งจัดขึ้นเพื่ออะไร

การสอนงานต้องวัดผลได้ :

เพื่อให้การสอนงานได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลควรกำหนดผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการสอนงานให้ชัดเจนเป็นตัวเลขที่วัดได้หรือพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้ คือ การกำหนด KPIs และ Competency ที่คาดหวังหรือต้องการจากการสอนงาน

การสอนงานต้องตอบสนองต่อเป้าหมายหลักของหน่วยงานหรือองค์กร :

การสอนงานทุกครั้งต้องสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายหลักของหน่วยงานหรือองค์กรในเรื่องใดบ้าง และต้องสื่อสารให้ผู้ที่ได้รับการสอนงานทราบ เพราะจะทำให้ลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนเข้าใจว่าเรื่องที่ทำการสอนหรือต้องการให้นำไปปฏิบัติเป็นเรื่องที่สำคัญที่หน่วยงานหรือองค์กรต้องการให้เกิดขึ้น

การสอนงานต้องกำหนดเวลาให้ชัดเจน :

ควรกำหนดระยะเวลาในการสอนงานแต่ละครั้งให้เหมาะสม รวมถึงการรักษาเวลาในการสอนงานโดยไม่ควรใช้ระยะเวลายืดเยื้อ หรือเลยเวลาที่กำหนดและควรกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต้องการเห็นผลลัพธ์จาก KPIs และ Competency ที่กำหนด

(ข) กำหนดกลุ่มเป้าหมาย

ควรกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสอนงานแต่ละเรื่องให้ชัดเจนว่าต้องการสอนงานให้กับใคร โดยแบ่งกลุ่มเป้าหมายตามประเภท ดังนี้

แบ่งตามระยะเวลาการทำงานในองค์กร

- ข้าราชการใหม่หรือพนักงานราชการใหม่ที่อยู่ในระหว่างการทดลองงาน
 - ข้าราชการใหม่หรือพนักงานราชการที่เพิ่งพ้นทดลองงานไปแล้วแต่ไม่เกิน 1 ปี
 - ข้าราชการหรือพนักงานราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรมาแล้วมากกว่า 1 ปี
- แบ่งตามผลงานของข้าราชการ
- ข้าราชการหรือพนักงานราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้วไม่ถึง 1 ปี
 - ข้าราชการหรือพนักงานราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้วถึง 1-3 ปี
 - ข้าราชการหรือพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้วมากกว่า 3 ปีขึ้นไป

(ค) ตรวจสอบความรู้ที่มี โดยการสำรวจความรู้ของผู้สอนว่ามีความรู้เรื่องใดบ้าง

ความรู้เกี่ยวกับขอบเขตงานของหน่วยงาน : ในฐานะหัวหน้างานหรือผู้สอนต้องทำความเข้าใจถึงขอบเขตหน้าที่ของงานในภาพรวมของหน่วยงานว่า มีกระบวนการและขั้นตอนการทำงานเริ่มต้น และสิ้นสุดของกระบวนการ โดยมองเป็นภาพรวมของกลุ่มงาน โดยต้องพิจารณาว่าแต่ละงานมีหน้าที่งานหลัก ๆ อย่างไรบ้าง

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฐานะหัวหน้างานต้องทำความเข้าใจถึงตัวชี้วัดผลงานหลักหรือ KPIs และความสามารถหรือพฤติกรรมที่จะทำให้งานแต่ละกิจกรรมประสบผลสำเร็จ

ความรู้เกี่ยวกับองค์กร : ความรู้เกี่ยวกับองค์กรในที่นี้คือ สำนักงานเลขาธิการ
วุฒิสภา เช่น

- วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร
- วัฒนธรรม ความเชื่อ และสิ่งที่ข้าราชการประพฤติปฏิบัติโดยส่วนใหญ่
- โครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่งและลักษณะการดำเนินงานขององค์กร
- ผู้บริหารระดับสูงที่ดูแลรับผิดชอบในสายงานต่าง ๆ

ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการ :

หัวหน้างานหรือผู้สอนจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องรู้ว่าอะไรคือสิ่งสำคัญและหน้าที่
ของหน่วยงาน และผู้รับบริการคือใคร โดยส่วนใหญ่เป็นผู้รับบริการที่มาจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน
องค์กรหรือภายนอกองค์กร

(ง) จัดทำขั้นตอนการทำงาน

เพื่อให้การสอนงานประสบความสำเร็จและผู้เรียนสามารถรับรู้และเข้าใจใน
สิ่งที่ต้องการสอนมากขึ้น ควรจัดทำขั้นตอนการทำงาน โดยการขอยงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ ว่าในแต่ละ
ขั้นตอนมีใครหรือส่วนใดเกี่ยวข้อง และมีขั้นตอนการทำงานอย่างไร รวมถึงในแต่ละขั้นตอนมี
ระยะเวลาในการดำเนินการอย่างไร

แบบที่ 1 เขียนเป็นภาพแสดงขั้นตอนการทำงาน (Flow Chart) โดยกำหนด
ว่าเรื่องที่จะสอนเป็นเรื่องหรือประเด็นใด และกำหนดขั้นตอนการทำงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ โดย
เขียนเป็นภาพแสดงขั้นตอนการทำงานให้ชัดเจน

แบบที่ 2 เขียนเป็นรายละเอียดขั้นตอนการทำงาน เป็นการเขียนขั้นตอนการ
ทำงานแต่ละงานเป็นการบรรยายรายละเอียดของงานเป็นข้อ โดยเริ่มจากขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอน
สุดท้ายของการทำงาน

(จ) ตรวจสอบอุปกรณ์ เอกสาร สถานที่

ก่อนการทำการสอน ควรสำรวจตรวจสอบว่ามีความจำเป็นที่ต้องใช้อุปกรณ์
หรือเครื่องมือใดเพื่อใช้ประกอบการสาธิตหรือแสดงวิธีการใช้ในการสอนหรือไม่ รวมถึงควรทดสอบ
วิธีการใช้และความพร้อมของอุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ รวมทั้งการจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องเขียน
เช่น กระดาษ ดินสอ ปากกา เป็นต้น

4.8.2 การปฏิบัติตามแผน

ก. แจ้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์

ในการสอนงานทุกครั้ง ควรต้องอธิบายถึงเรื่องที่ต้องการจะสอน โดยแจ้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการสอนงานทุกครั้ง ซึ่งเป็นความคาดหวังและความต้องการที่หัวหน้างานต้องการให้เกิดขึ้นภายหลังจากการสอนงานเสร็จสิ้น

ข. นำเสนอตัวอย่างเพื่อให้เห็นภาพ

เพื่อความเข้าใจมากขึ้น ควรนำเสนอตัวอย่างหรือประสบการณ์ของตนเองหรือผู้อื่น ทั้งประสบการณ์ในด้านดีและด้านลบหรือเป็นตัวอย่างที่บรรลุผลสำเร็จ เพื่อให้เห็นภาพได้ชัดเจนขึ้น

ค. ปรับเปลี่ยนรูปแบบในการสอนงาน

หัวหน้างานหรือผู้สอนควรสังเกตสีหน้า พฤติกรรม และการแสดงออกต่าง ๆ ของลูกน้องหรือผู้ถูกสอนในระหว่างการสอนงาน ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นว่าให้ความสนใจ ใส่ใจ หรือเข้าใจในเรื่องที่ต้องการสื่อสารมากน้อยเพียงใด เพื่อที่หัวหน้างานหรือผู้สอนจะได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือแนวทางในการสอนให้เหมาะสม

ง. จัดลำดับขั้นตอนการอธิบาย

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในขั้นตอนการทำงานที่ต้องการสอนอย่างถูกต้อง ควรพูดหรืออธิบายการทำงานอย่างเป็นระบบ ไม่ควรพูดหรืออธิบายข้ามขั้นตอน โดยคิดว่าลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนรู้อยู่ในรายละเอียดแล้ว ซึ่งหัวหน้างานหรือผู้สอนควรต้องศึกษาและทำความเข้าใจในขั้นตอนการทำงานที่จะสอนเช่นเดียวกัน เพราะการสอนงานควรเข้าใจมากกว่าการท่องจำและจะทำให้หัวหน้ามีเหตุผลในการสอนงานและสามารถตอบข้อซักถามจากลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนได้ชัดเจนขึ้น

จ. เจาะจงถึงเหตุการณ์หรือสถานการณ์

การสอนงานเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของลูกน้องนั้น หัวหน้างานหรือผู้สอนควรชี้ให้เห็นถึงเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงของลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนเพื่อให้หัวหน้าหรือผู้สอนมีข้อมูลในการชี้แจงที่เฉพาะเจาะจง โดยการจดบันทึกพฤติกรรมหรือผลงานที่ลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนทำว่าเป็นเรื่องอะไร เกิดขึ้นเมื่อไร เช่น พฤติกรรมการพูดจาไม่สุภาพ เป็นต้น

ฉ. ตั้งคำถามเพื่อทบทวนความเข้าใจ

การสอนงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรตั้งคำถามเพื่อสอบถามความเข้าใจแก่ลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนว่ามีความเข้าใจในสิ่งที่สอนมากน้อยเพียงใด การตั้งคำถามควรตรงประเด็นไม่เป็นคำถามเพื่อประชดประชัน หรือเป็นการลองภูมิปัญญา

ช. หยุดคิดเพื่อตัดสินใจ

ในระหว่างการสอนงาน บางครั้งต้องสอบถามปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งบางครั้งลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนอาจต้องการคำตอบหรือความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้เป็นหัวหน้างานหรือผู้สอนไม่ควรรีบร้อนตัดสินใจ ควรไตร่ตรองเหตุการณ์หรือสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนตัดสินใจในการให้คำตอบ

ซ. สร้างความมั่นใจว่าทำได้

การสอนงานหรือมอบหมายงานให้ไปปฏิบัติ สิ่งสำคัญคือ การแสดงออกถึงความมั่นใจว่า ลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนมีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานนั้น ๆ ได้ โดยควรให้กำลังใจหรือใช้คำพูดในด้านบวกเพื่อผลักดันและส่งเสริมในสิ่งที่ลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนทำ

ณ. เปิดโอกาสให้ถามข้อสงสัย และสร้างข้อตกลงหรือบทสรุปร่วมกัน

ในการสอนงานต้องเปิดโอกาสให้มีการซักถามข้อสงสัยหรือประเด็นคำถามต่าง ๆ และในการสอนงานทุกครั้ง หัวหน้างานหรือผู้สอนควรให้ลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนแสดงข้อตกลงหรือบทสรุปร่วมกันว่าเขาเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มอบหมายได้ รวมถึงการทำงานให้บรรลุถึงเป้าหมาย หรือ KPIs และ Competency ที่กำหนด

4.8.3 การติดตามและประเมิน

ภายหลังการสอนงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ควรติดตามและประเมินผลว่า พวกเขา มีความเข้าใจในสิ่งที่สอนไปหรือไม่ วิธีการประเมิน ดังนี้

การสังเกต : การสังเกตเป็นวิธีที่หัวหน้างานต้องใส่ใจและคอยสังเกตลูกน้องโดยไม่ควรด่วนสรุปจากเหตุการณ์เพียงเฉพาะช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาและให้เวลาในการสรุปและประเมินผลดังกล่าว

การพูดคุย : ควรจัดสรรเวลาในการพูดคุยหรือสอบถามถึงผลที่เกิดขึ้นจากการสอนงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปแล้ว การพูดคุยเป็นสิ่งจำเป็นและการพูดคุยนั้นไม่ต้องใช้เวลามากนัก เพื่อพูดคุยหรือสอบถามถึงพฤติกรรมหรือผลงานที่เกิดขึ้นจากการสังเกตหรือพูดคุยดังกล่าวข้างต้น ความคาดหวังหรือความต้องการที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลงจากลูกน้องได้แก่

พฤติกรรม หรือความสามารถ : มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ โดยการวัดพฤติกรรม
 ควรมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ
 ส่วนบุคคล (Attributes) ของลูกน้องที่เปลี่ยนแปลง

ผลงาน หรือตัวชี้วัดผลงานหลัก : ผลงานมีการเปลี่ยนไปหรือไม่ เช่น สามารถ
 ปฏิบัติงานได้เรียบร้อย ถูกต้อง รวดเร็วยิ่งขึ้น ดังนั้น ภายหลังจากการสอนงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว
 หัวหน้างานควรสังเกตผลงานของลูกน้องว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ โดยกำหนด
 ระยะเวลาในการสังเกต โดยการจัดทำ Checklist ในการติดตาม สรุปและประเมินผลพฤติกรรมและ
 ผลงานของลูกน้อง

และเมื่อทำการ Checklist เพื่อตรวจสอบและประเมินผลงานของลูกน้องแล้วขึ้น
 ตอนต่อไปคือ การให้ข้อมูลย้อนกลับ

การให้ข้อมูลย้อนกลับ หรือ Feedback แก่ลูกน้องโดยตรง การให้ข้อมูล
 ย้อนกลับเป็นกระบวนการหรือเครื่องมืออย่างหนึ่งในการให้ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน
 และทราบถึงสิ่งที่ต้องพัฒนาหรือปรับปรุง เพื่อเป็นการติดตามความคืบหน้าของงาน การให้ข้อมูล
 ย้อนกลับเป็นช่องทางในการสอบถามความก้าวหน้าของงาน สามารถสอบถามถึงปัญหาหรืออุปสรรค
 ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และเป็นการสร้างพฤติกรรมการมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการสร้าง
 ความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

นอกจากนี้ การให้ข้อมูลย้อนกลับยังเป็นการแจ้งความมุ่งหวังที่ต้องการเป็น
 โอกาสที่หัวหน้างานสามารถทบทวนเป้าหมายที่คาดหวังจากลูกน้อง และเป็นการกระตุ้นให้เกิดการ
 สร้างและสานฝันเป็นการสร้างกำลังใจหรือกระตุ้นให้ลูกน้องรู้สึกว่าคุณเองทำได้ และท้ายที่สุด
 ประโยชน์ของการให้ข้อมูลย้อนกลับคือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง ซึ่ง
 ความสัมพันธ์ที่ดีจะก่อให้เกิดความช่วยเหลือหรือความร่วมมือในการทำงาน

4.8.4 การปรับเปลี่ยนแนวทาง

เมื่อการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ได้รับการสอนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ควรพิจารณาว่า
 ผู้ได้รับการสอนมีพฤติกรรมหรือความสามารถ ผลงานหรือตัวชี้วัดผลงานหลักเปลี่ยนแปลงไปบ้าง
 หรือไม่ และถ้าไม่มีพฤติกรรมที่ปรับเปลี่ยนไปภายหลังจากการสอนงาน ควรจะต้องหาวิธีการพัฒนา
 อื่น ๆ ควบคู่ไปกับการสอนงานด้วย โดยพิจารณาแนวทาง 3 W และ 1 H ดังนี้

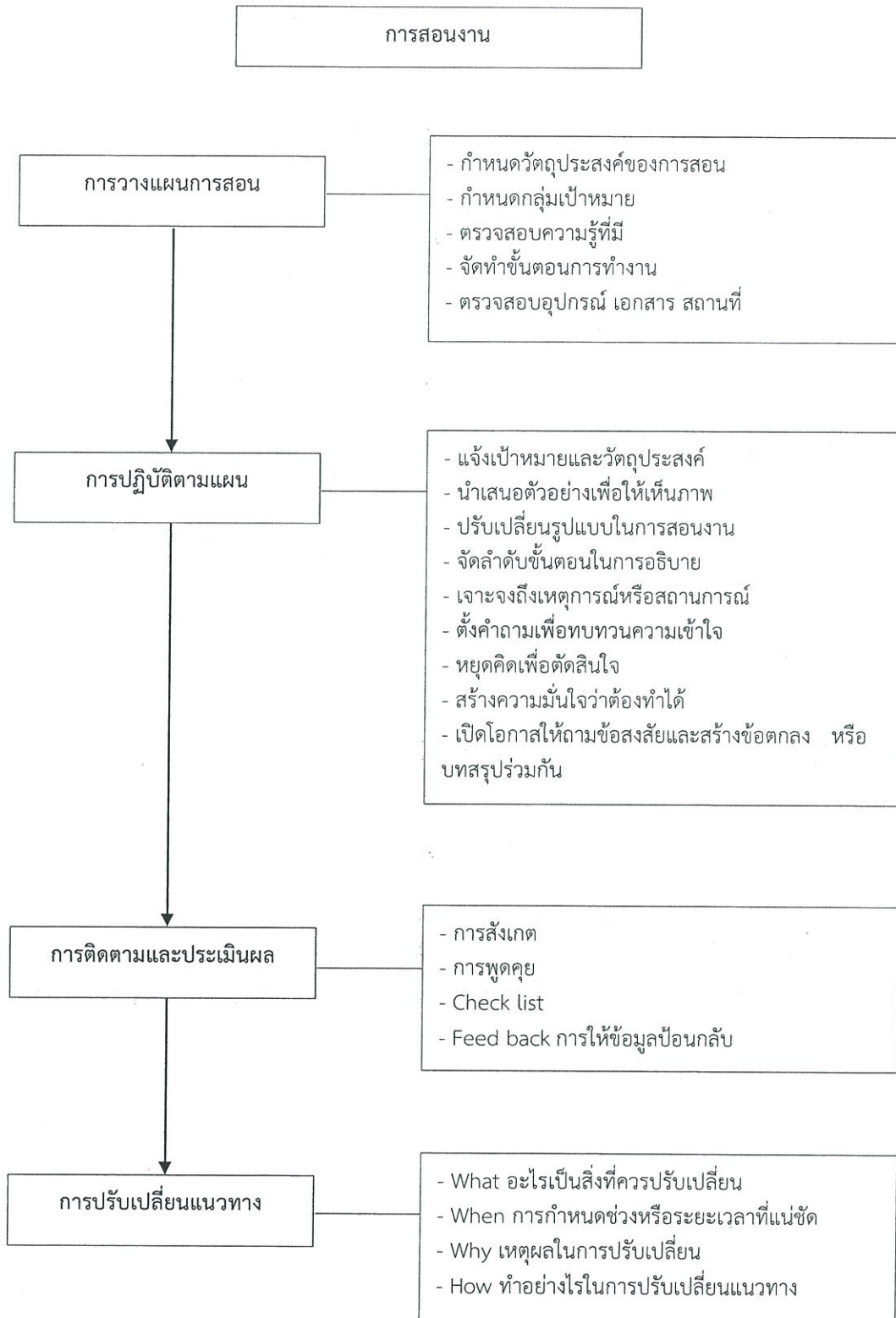
What อะไรเป็นสิ่งที่ควรปรับเปลี่ยน : ต้องสรุปว่าพฤติกรรมหรือตัวชี้วัดผลงานหลักใดถูกปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น และสิ่งใดที่ยังทำได้ไม่เต็มที่เท่าที่ควร และจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ข้อควรพึงตระหนัก คือ เมื่อทำการสอนงานแล้วมีการติดตามและประเมินผลงานแล้ว ผู้ได้รับการสอนจะต้องปรับปรุงพฤติกรรมและผลงานให้ดีขึ้นเสมอไป ลูกน้องบางคนอาจใช้เวลาเพียงแค่หนึ่งปี แต่บางคนอาจต้องใช้เวลาสองหรือสามปี หรือมากกว่านั้น

When การกำหนดช่วงหรือระยะเวลาที่แน่ชัด : การกำหนดระยะเวลาในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือผลงานที่ลูกน้องจะต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น ด้วยการกำหนดช่วงเวลาว่าพฤติกรรมหรือผลงานนั้นจะมีจุดเริ่มต้น และสิ้นสุดเมื่อใด โดยการกำหนดแผนงานหลัก (Master Plan) ไว้ก่อนและกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในรายละเอียดตามมา เช่น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการนำเสนองาน เมื่อมีการสอนงาน ติดตามและประเมินผลแล้ว แต่พฤติกรรมของผู้ได้รับการสอนแสดงออกยังไม่ดีขึ้น ผู้สอนหรือหัวหน้ายังไม่ควรเลิกล้มความตั้งใจ แต่ควรกำหนดไว้ว่าพฤติกรรมการนำเสนองานของลูกน้องจะต้องดีขึ้นภายในสามปีข้างหน้า และในแต่ละปีจะต้องกำหนดแผนงานเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมนี้ให้บรรลุเป้าหมายหลักที่กำหนดขึ้นในสามปี

Why เหตุผลในการปรับเปลี่ยน : ผู้สอนงานหรือหัวหน้างานต้องตอบโจทย์ให้ได้ว่าเหตุใดต้องใช้เวลาหรือจัดสรรงบประมาณเพื่อการปรับปรุงพฤติกรรมหรือผลงานของผู้ได้รับการสอน ซึ่งควรเป็นเหตุผลที่สนับสนุนหน้าที่งานที่หัวหน้ามอบหมายให้ปฏิบัติ เพราะหากไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนั้น ๆ ได้จะส่งผลกระทบต่อไปยังผลลัพธ์ของงานที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น การนำเสนองานเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนความน่าเชื่อถือในการทำงาน อันจะนำมาซึ่งการสร้างควมไว้วางใจและการมอบหมายงานที่สำคัญ ๆ อันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจของกรรมการ

How ทำอย่างไรในการปรับเปลี่ยนแนวทาง : การหาสาเหตุว่าเป็นเพราะเหตุใด การสอนงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับจึงไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะว่าอธิบายไม่ชัดเจน นำเสนอตัวอย่างไม่ดีพอ ใช้เวลาน้อยเกินไปในการสอนงาน หรือสอนงานไม่เป็น พูดไม่รู้เรื่อง เป็นเหตุให้ลูกน้องขาดความเข้าใจที่ดีพอ ซึ่งสามารถสอบถามจากผู้ได้รับการสอนโดยตรง หรือจากการสังเกตตนเองว่ามีพฤติกรรมการสอนงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับแล้วเป็นอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้คิดหาแนวทางและวิธีการในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอนงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับของตนได้ รวมถึงอาจจะต้องนำวิธีการพัฒนาบุคลากรด้านอื่น ๆ มาใช้ควบคู่กันไปกับการสอนงาน เช่น การส่งเข้ารับการศึกษาอบรมจากหน่วยงานภายนอก หรือการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น

ตารางที่ 2 แนวทางการพัฒนาบุคลากรในกลุ่มงานโดยการสอนงาน



ตารางที่ 3 ตัวอย่างการวางแผนการสอนงาน

เรื่องหรือประเด็นที่จะสอน	KPIs/Competency	ความรู้ที่ควรมี	ระยะเวลาสอน	อุปกรณ์/เครื่องมือ	เอกสารที่ต้องเตรียม	สถานที่
กลุ่มเป้าหมาย : ข้าราชการประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติการ เพิ่งเข้าทำงานใหม่ในตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ วิทยากร และนิติกร						
ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา 1. การจัดองค์กรและสาย การบังคับบัญชา 2. บุคคลในองค์กร 2.1 ผู้บริหารระดับสูง 2.2 ชื่อและตำแหน่ง ผู้บริหารระดับ สำนัก 2.3 เพื่อนร่วมงานและ กลุ่มงานใน สำนัก 2.4 กลุ่มงานอื่นซึ่งมี ความจำเป็น ต้องติดต่อ 3. อำนาจหน้าที่ของ องค์กร 4. สำนักกรรมการ 4.1 หน้าที่ความ รับผิดชอบ 4.2 จำนวนกลุ่มงาน 4.3 จำนวนเจ้าหน้าที่ ในกลุ่มงาน 5. กฎหมาย และ กฎระเบียบราชการ 5.1 รัฐธรรมนูญ 5.2 พระราชบัญญัติ ระเบียบบริหาร ราชการฝ่าย รัฐสภา พ.ศ. 2554 5.3 กฎหมายและ กฎระเบียบ ราชการอื่นที่ เกี่ยวข้อง 6. วัฒนธรรมองค์กร 6.1 ค่านิยมหลัก 6.2 การวางตัว 6.3 ธรรมเนียมปฏิบัติ 6.4 การใช้สิ่งอำนวยความสะดวก 6.5 สวัสดิการ	KPIs ได้แก่ การประเมินจาก พฤติกรรมที่แสดงออก Competency ได้แก่ 1. ความมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติหน้าที่ให้ เป็นไปตามมาตรฐาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. ความตั้งใจและความ พยายามในการ ให้บริการต่อสมาชิก รัฐสภา 3. การสั่งสมความ เชี่ยวชาญในงาน อาชีพ 4. การยึดมั่นในความ ถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม 5. การรักษาสัมพันธภาพ กับเพื่อนในกลุ่มงาน 6. การให้บริการที่ดี	หัวหน้างานควรมี ความรู้เกี่ยวกับ KPIs และ Competency ที่เกี่ยวข้อง ความรู้เกี่ยวกับ - อำนาจหน้าที่ องค์กรสายการ บังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ สำนักและกลุ่ม งานตนเองและที่ เกี่ยวข้องในงาน - กฎ ระเบียบ และ วินัย - วัฒนธรรมองค์กร ทักษะ - การให้บริการ แก่สมาชิกวุฒิสภา - การสื่อสารการ ทำงานเป็นทีม ทัศนคติ - ความเสมอภาค การไม่เลือก ปฏิบัติ - การยึดมั่นใน หลัก นิติธรรม - การใฝ่รู้เพื่อ พัฒนา ตนเอง องค์กร	ใช้เวลา ประมาณ 1 ชั่วโมงครึ่ง	อุปกรณ์สาริต ไม่จำเป็น อุปกรณ์เครื่อง เขียน - สมุด - ปากกา - เครื่องคิดเลข	เอกสารที่หัวหน้า งานควรเตรียม ได้แก่ - แผนภูมิการแบ่ง ส่วนราชการ - ข้อมูลอำนาจ หน้าที่ของ สำนักงาน เลขาธิการ วุฒิสภา - ข้อมูลอำนาจ หน้าที่สำนัก กรรมการ - ทำเนียบ ข้าราชการ - รัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักร ไทย - ข้อบังคับการ ประชุม - พ.ร.บ.ระเบียบ บริหารราชการ ฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2554 และ พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการ รัฐสภา พ.ศ. 2554	ห้อง ทำงาน

เรื่องหรือประเด็นที่จะสอน	KPIs/Competency	ความรู้ที่ควรมี	ระยะเวลาสอน	อุปกรณ์/เครื่องมือ	เอกสารที่ต้องเตรียม	สถานที่
กลุ่มเป้าหมาย : ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ เพิ่งเข้าทำงานใหม่ในตำแหน่งวิทยากรและนิติกร						
<p>ความเข้าใจเกี่ยวกับขอบเขตของงานที่ต้องรับผิดชอบของตำแหน่งวิทยากรและนิติกร เช่น</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความรู้เกี่ยวกับระบบงานนิติบัญญัติ 2. ความรู้ด้านกฎหมายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานรัฐสภา <p>- ความรู้เกี่ยวกับงานด้านการประชุม</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การดำเนินการก่อนการประชุม 2. การดำเนินการระหว่างการประชุม 3. การดำเนินการหลังการประชุม 	<p>KPIsได้แก่</p> <p>ดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานความเป็นมืออาชีพด้านการประชุมและด้านวิชาการในการสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติ</p> <p>Competencyได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5. การทำงานเป็นทีม <p>KPIsได้แก่</p> <p>ร้อยละของความสำเร็จของการบริหารจัดการด้านการประชุม</p> <p>Competencyได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5. การทำงานเป็นทีม 	<p>หัวหน้างานควรมีความรู้เกี่ยวกับ</p> <ul style="list-style-type: none"> - รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและข้อบังคับการประชุม - พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2554 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. 2554 - พระราชบัญญัติคำสั่งเรียกของคณะกรรมการสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา พ.ศ. 2554 <p>หัวหน้างานควรมีความรู้เกี่ยวกับ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระเบียบ ข้อบังคับการประชุมที่เกี่ยวข้องกับการประชุม คณะกรรมการ - มาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการประชุม คณะกรรมการ - ธรรมเนียม วิธีปฏิบัติในการประชุม 	ใช้เวลาประมาณ 2 ชั่วโมง	<p>อุปกรณ์เครื่องเขียน</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมุด - ปากกา 	<p>เอกสารที่หัวหน้างานควรเตรียม ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และข้อบังคับการประชุม - พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2554 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. 2554 - พระราชบัญญัติคำสั่งเรียกของคณะกรรมการสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา พ.ศ. 2554 - กฎหมายและกฎระเบียบราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง <p>เอกสารที่หัวหน้างานควรเตรียม ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - คู่มือมาตรฐานในการปฏิบัติงานของสำนักกรรมการ 1,2 และ 3 - ขั้นตอนการปฏิบัติงาน - ประกาศวุฒิสภา เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งบุคคลเพื่อปฏิบัติงานให้แก่คณะกรรมการสามัญ - ระเบียบรัฐสภาว่าด้วยการแต่งตั้งบุคคลเพื่อปฏิบัติหน้าที่อื่นจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของรัฐสภา ผู้แทนราษฎรวุฒิสภา - ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ 	ห้องทำงาน

เรื่องหรือประเด็นที่จะสอน	KPLs/Competency	ความรู้ที่ควรมี	ระยะเวลาสอน	อุปกรณ์/เครื่องมือ	เอกสารที่ต้องเตรียม	สถานที่
กลุ่มเป้าหมาย : ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ เพิ่งเข้าทำงานใหม่ในตำแหน่งวิทยากรและนิติกร						
<p>- ความรู้เกี่ยวกับการเดินทางไปราชการภายในประเทศและต่างประเทศ</p> <p>1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดสัมมนา</p> <p>2. ด้านการปฏิบัติการ</p> <p>3. ด้านการประสานงาน</p> <p>4. ด้านการบริการ</p>	<p>KPLs ได้แก่</p> <p>ดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานความเป็นมืออาชีพด้านการประชุมและด้านวิชาการในการสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติและตามตัวชี้วัด PMS</p> <p>Competency ได้แก่</p> <p>1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์</p> <p>2. การบริการที่ดี</p> <p>3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</p> <p>4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม</p> <p>5. การทำงานเป็นทีม</p>	<p>หัวหน้างานควรมีความรู้เกี่ยวกับ</p> <p>- ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการให้คำแนะนำ</p> <p>- พระราชกฤษฎีการะเบียบกระทรวงการคลังที่เกี่ยวกับ การเดินทางไปราชการ และการจัดสัมมนา</p> <p>- ธรรมเนียม วิธีปฏิบัติในการเดินทางไปราชการ และการสัมมนา</p>	ใช้เวลาประมาณ 2 ชั่วโมง	<p>อุปกรณ์เครื่องเขียน</p> <p>- สมุด</p> <p>- ปากกา</p>	<p>เอกสารที่หัวหน้างานควรเตรียม ได้แก่</p> <p>- พระราชกฤษฎีกาค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ พ.ศ. 2526 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ประกอบระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติม</p> <p>- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมระหว่างประเทศ 2549 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ประกอบระเบียบรัฐสภาว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2555</p>	ห้องทำงาน
กลุ่มเป้าหมาย : ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ในตำแหน่งวิทยากรและนิติกร						
<p>- ความรู้เกี่ยวกับคำรับรองปฏิบัติราชการ</p> <p>- ความรู้เกี่ยวกับ PMQA</p> <p>- ความรู้เกี่ยวกับ Competency</p> <p>- ความรู้เกี่ยวกับการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ Career path</p> <p>- ความรู้เกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงาน</p> <p>- ความรู้เกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานของสำนักงาน</p>	<p>ทัศนคติ</p> <p>- การยอมรับความแตกต่าง</p> <p>- การยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม</p> <p>ทักษะ</p> <p>- การสอนแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ</p> <p>- ทักษะต่าง ๆ ของผู้ที่ก้าวสู่การเป็นผู้นำ</p>	<p>หัวหน้างานควรมีความรู้เกี่ยวกับหรือสามารถแนะนำให้ไปเรียนรู้หรือหาความรู้เกี่ยวกับ</p> <p>- คำร้องปฏิบัติราชการ</p> <p>- ความรู้เกี่ยวกับ competency ในระดับต่าง ๆ</p> <p>- ความรู้เกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานฯ</p>	ใช้เวลาประมาณ 2 ชั่วโมง	<p>อุปกรณ์เครื่องเขียน</p> <p>- สมุด</p> <p>- ปากกา</p>	<p>เอกสารที่หัวหน้างานควรเตรียม ได้แก่</p> <p>- เอกสาร คู่มือ หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะสอน</p>	ห้องทำงาน

ตารางที่ 4 ตารางการติดตามผล

ชื่อข้าราชการใหม่

วันเข้าทำงาน

ชื่อเลี้ยง.....

เรื่อง	ครั้งที่ 1 (วันที่)		ครั้งที่ 2 (วันที่)		ครั้งที่ 3 (วันที่)	
	ใช้ได้	ยังต้อง ช่วยเหลือ	ใช้ได้	ยังต้อง ช่วยเหลือ	ใช้ได้	ยังต้อง ช่วยเหลือ
1. การรู้จักบุคคลต่าง ๆ 1.1 ภายในหน่วยงานที่ทำงานอยู่ 1.2 หน่วยงานอื่นที่ต้องติดต่อ ประสานงาน						
2. แนวปฏิบัติเกี่ยวกับสำนักงาน เลขานุการวุฒิสภา 2.1 สายการบังคับบัญชา 2.2 การวางตัว 2.3 อุดมการณ์ 2.4 วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์สำนักงาน 2.5 ประมวลจริยธรรม						
3. ระเบียบการบริหารบุคคล 3.1 ประเภทของข้าราชการ 3.2 นโยบายการดูแลข้าราชการ โดยระบบคณะกรรมการ ก.ร. 3.3 นโยบายด้านประโยชน์ตอบแทน และสวัสดิการ 3.4 เวลาทำงานปกติและวันหยุดงาน 3.5 การลางาน 3.6 เบี้ยเลี้ยงและค่าใช้จ่าย ในการเดินทาง 3.7 เงินรางวัลประจำปี 3.8 นโยบายด้านการฝึกอบรม และพัฒนาข้าราชการ						

เรื่อง	ครั้งที่ 1 (วันที่)		ครั้งที่ 2 (วันที่)		ครั้งที่ 3 (วันที่)	
	ใช้ได้	ยังต้อง ช่วยเหลือ	ใช้ได้	ยังต้อง ช่วยเหลือ	ใช้ได้	ยังต้อง ช่วยเหลือ
3.9 นโยบายด้านความก้าวหน้า ในอาชีพ						
3.10						
3.11						
4. สถานที่ต่าง ๆ						
4.1 สถานที่ทำงานของสำนักต่าง ๆ						
4.2 สถานที่ทำงานของหน่วยภายนอก						
4.3 ห้องอาหารและร้านขายอาหาร ภายนอกที่ใกล้เคียง						
4.4 สถานพยาบาล						
4.5 ทางหนีไฟ						
4.6 เครื่องบันทึกเวลาทำงาน						
4.7 ห้องสมุด/เอกสารทางวิชาการ						
4.8 บริเวณหวงห้าม						
4.9 ห้องละหมาด						
4.10 ห้องทำงานของผู้บริหาร						
5. การใช้อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ						
5.1 เครื่องถ่ายเอกสาร						
5.2 การใช้โทรศัพท์ โทรสาร						
5.3 พิมพ์ดีด เครื่องคิดเลข เครื่องย่อเอกสาร						
5.4						
5.5						
5.6						

ข้อสังเกต

.....

.....

.....

ตารางที่ 5 แบบฟอร์มการประเมินผลผู้สอนงาน

ชื่อ (ผู้สอนงาน)..... เรื่องที่สอน

วัน/เดือน/ปี.....

สิ่งที่ประเมิน	การปฏิบัติจริง				
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
การวางแผนการสอน					
1. มีการแจ้งวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ของแต่ละหัวข้อที่จะสอนอย่างชัดเจน					
2. มีการเตรียมเอกสารประกอบการสอนหรืออุปกรณ์การเรียนการสอนล่วงหน้า					
3. มีการชี้แจงหลักเกณฑ์การวัดและประเมินผลอย่างชัดเจน					
สรุปรวมด้านการวางแผนการสอน					
วิธีการสอน					
1. สามารถอธิบายเนื้อหาและ/หรือขั้นตอนการฝึกปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กัน					
2. ใช้ภาษาในการสอนที่เหมาะสมเข้าใจง่าย					
3. วิธีการสอนทำให้ผู้เรียนสนใจเรียนตลอดเวลา					
4. สามารถตอบคำถามได้อย่างชัดเจน					
5. เปิดโอกาสให้ผู้รับการสอนแสดงความคิดเห็น ชักถามปัญหา และสรุปประเด็นร่วมกันในระหว่างการสอน					
สรุปรวมด้านวิธีการสอน					
พฤติกรรมการสอนทั่วไป					
1. ให้โอกาสผู้รับการสอนได้ซักถาม					
2. สอนและเลิกตรงเวลาที่กำหนด					
3. มีความตั้งใจสอน					
4. สอนครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ที่แจ้ง					
5. ให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
6. บุคลิกภาพเหมาะสม					
สรุปรวมด้านพฤติกรรมการสอนทั่วไป					
สรุปรวมด้านการจัดการสอน					

ตารางที่ 6 แบบฟอร์มการประเมินผลการสอนงาน/สอนแนะ

เรื่องที่สอน..... วัน/เดือน/ปี

ผู้สอนงาน ผู้รับการสอน

รายการที่ประเมิน	ค่าระดับ				
	5	4	3	2	1
ช่วงการสอนงานที่ปฏิบัติ					
1. กระตือรือร้นในการเรียนรู้					
2. แสดงความคิดเห็นที่เหมาะสม					
ช่วงการทดสอบการปฏิบัติงาน					
1. ปฏิบัติงานถูกต้องและทันเวลา					
2. มีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี					
ช่วงการติดตามผล					
1. นำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาตนเอง					
2. ทบทวนความรู้อย่างสม่ำเสมอ					
พฤติกรรมขณะปฏิบัติงาน					
1. ความประพฤติ					
2. ความมีคุณธรรม จริยธรรม					
3. การรักษาวินัย					
4. จิตบริการ					
5. ทำงานเป็นทีม					

คำอธิบาย เกณฑ์การให้คะแนน

ค่าระดับ	ผลการวัด (คะแนนที่ได้)
5	91-100
4	81-90
3	71-80
2	61-70
1	น้อยกว่า 60

หมายเหตุ ผลการวัด (คะแนนที่ได้ น้อยกว่า 60) เทียบค่าระดับเท่ากับ 1 ถือว่า ไม่ผ่าน

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 บทสรุป

เอกสารวิชาการกรณีศึกษาส่วนบุคคลเรื่อง “แนวทางการพัฒนาบุคลากรในการประชุม : การพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากร ในกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน วุฒิสภา” ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพข้อเท็จจริงเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรในการประชุมคณะกรรมการพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน องค์ความรู้ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน ศึกษาสภาพข้อเท็จจริงในการสอนงานเพื่อพัฒนาบุคลากร และเสนอแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในการสอนงานที่เป็นรูปแบบมีกระบวนการและขั้นตอนและการประเมินอย่างเป็นระบบ โดยผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ทฤษฎี แนวคิด เอกสารทางราชการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะและทัศนคติ

จากการศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น สภาพข้อเท็จจริงในการสอนงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชนไม่มีประสิทธิภาพเนื่องมาจากสาเหตุดังต่อไปนี้

5.1.1 ด้านบุคลากร

ก. บุคลากรที่ได้รับการบรรจุใหม่

บุคลากรในกลุ่มงานที่ได้รับการบรรจุใหม่ยังขาดความรู้เกี่ยวกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ขององค์กร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานในภารกิจหน้าที่ของคณะกรรมการ รวมทั้งขาดความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการด้านนิติบัญญัติ ตลอดจนขาดประสบการณ์ และทักษะในการปฏิบัติงานในด้านเลขานุการและงานด้านวิชาการ เพื่อสนับสนุนข้อมูลให้แก่คณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน

ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานในฐานะผู้สอนงานไม่มีการวางแผนในการสอนหรือการเตรียมการสอน ขาดคู่มือและขั้นตอนในการสอนงาน ขาดประสบการณ์ความรู้ในการสอนงาน ไม่มีการเตรียมความพร้อมในการสอนงาน และไม่มีเอกสารหรือข้อมูลในการสอนงาน ตลอดจนยังขาดเทคนิคในการสอนงาน และท้ายที่สุดการกล่าวอ้างว่าไม่มีเวลาในการสอนงาน

5.1.2 ด้านการเตรียมการสอน

ก. การวางแผนพัฒนา

การวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ซึ่งต้องดำเนินการจัดทำรายละเอียดในการพัฒนาประจำปี หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชากลุ่มงานต้องดำเนินการโดยกำหนดวิธีการพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะ อาทิ การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยงหรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น ซึ่งที่ผ่านมาเป็นการทำตามรูปแบบแต่ไม่ได้ดำเนินการจริง

ข. การตรวจสอบความรู้

หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน ในฐานะผู้สอนงานขาดการตรวจสอบองค์ความรู้สำหรับการปฏิบัติงานที่จำเป็นในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถสอนงานให้แก่บุคลากรในกลุ่มงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ความรู้เกี่ยวกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี การปฏิบัติหน้าที่เลขานุการในที่ประชุม ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการปฏิบัติงานในการจัดสัมมนาและการเดินทางไปราชการ รวมทั้งการตั้งเรื่องขออนุมัติ การจัดทำรายงาน ตลอดจนความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร และการฝึกทักษะในการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า กล่าวโดยสรุปคือ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชากลุ่มงานผู้ที่ทำหน้าที่ในการสอนงานยังมิได้ตรวจสอบความรู้ในงานที่มีรับผิดชอบว่าตนเองมีองค์ความรู้ในเรื่องที่จะสอนมากน้อยเพียงใดเพียงพอที่จะทำหน้าที่ในการสอนงานหรือไม่

ค. การจัดเตรียมเอกสารประกอบการสอนงาน

การขาดการจัดเตรียมฐานข้อมูล การจัดทำหมวดหมู่ หรือประเภทข้อมูลเพื่อนำไปเป็นเอกสารประกอบการสอนงานให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่ง ตัวอย่างเช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ข้อบังคับการประชุมสภา พระราชบัญญัติคำสั่งเรียกของคณะกรรมการของสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา พ.ศ. 2554 พระราชกฤษฎีกา ระเบียบกระทรวงการคลังที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางไปราชการและการจัดสัมมนา ตลอดจนความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่เลขานุการ

ในการประชุม จึงอาจกล่าวได้ว่า ที่ผ่านมายังไม่มีการจัดเตรียมเอกสารเพื่อประกอบการสอนงานที่จำเป็นสำหรับการสอนงาน เป็นเพียงการให้ผู้ได้รับการสอนงานนำเอกสารเก่าไปศึกษาหาข้อมูลด้วยตนเองและทำหน้าที่เพียงชี้แนะและหากมีข้อสงสัยให้มาสอบถาม ซึ่งทำให้บุคลากรในกลุ่มงานอาจจะยังไม่เข้าใจและไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างครบถ้วนหรือรอบด้าน ส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

จากสภาพข้อเท็จจริงในการสอนงานดังกล่าว จึงได้นำทฤษฎีการเรียนรู้และการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนซึ่งเป็นแนวคิดที่ผ่านการทดลองอย่างเป็นระบบสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการเลือกเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะกับการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ ทั้งวิธีการสอน สื่อการสอน ลักษณะการจัดการเรียนการสอน หรือสถานที่ในการจัดการเรียนการสอนและสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการออกแบบในการสอนงานเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับการนำแนวคิดวิธีการระบบ (Systems Approach) ซึ่งประกอบด้วย สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) มาปรับใช้กับกระบวนการสอนงาน เพื่อให้มีลำดับขั้นตอน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ การพัฒนารูปแบบการสอน การประเมินและการปรับปรุง โดยนำเสนอในข้อเสนอแนะในการวางระบบการสอนงาน ซึ่งมี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแผน ขั้นตอนที่ 3 การติดตามและประเมิน และขั้นตอนที่ 4 การปรับเปลี่ยนแนวทาง ulyายเอียดปรากฏในข้อเสนอแนะ

5.2 ข้อเสนอแนะ

กรณีศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรในการประชุมคณะกรรมการ : การพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากร ในกลุ่มงานคณะกรรมการพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน วุฒิสภา” มุ่งหมายที่จะศึกษาเกี่ยวกับการสอนงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการประชุมคณะกรรมการ ตลอดจนการเสริมสร้างทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานในฐานะฝ่ายเลขานุการในการประชุมคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาจึงขอเสนอข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.2.1 การดำเนินการภายในกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน

ก. การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย

การพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมือง โดยการสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้มีความชัดเจน เพื่อที่จะสามารถกำหนดวิธีการ และองค์ประกอบในการสอนงานได้อย่างเหมาะสม โดยเห็นสมควรกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสอนงานในสองระดับ ดังนี้

- บุคลากรระดับต้น คือ ประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการและชำนาญการ และประเภททั่วไปทุกระดับ

- บุคลากรระดับกลาง คือ ประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ

ข. รวบรวมองค์ความรู้

การรวบรวมองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ

การตรวจสอบความรู้ที่มีเพื่อให้มีความสอดคล้องกับแนวทางในการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะและทัศนคติ ตัวอย่างเช่น

1) องค์ความรู้สำหรับบุคลากรระดับต้น โดยเฉพาะที่บรรจุใหม่ในกลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนาการเมืองและการมีส่วนร่วมของประชาชน ควรที่จะมีการให้ข้อมูล ความรู้เกี่ยวกับกลุ่มงาน สำนักกรรมการ ความรู้เกี่ยวกับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลสายการบังคับบัญชาของบุคลากรในองค์กร และบุคคลภายนอกองค์กรที่ต้องติดต่อและมีบทบาทที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกิจกรรมของกลุ่มงาน ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สถานที่ตั้ง และวัฒนธรรมองค์กร

2) ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ด้านเลขานุการและธุรการในการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ บุคลากรในกลุ่มงานต้องมียุทธศาสตร์ความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในการสอนงาน ต้องมียุทธศาสตร์ความรู้เพื่อที่จะสามารถสอนงานให้กับบุคลากรในกลุ่มงานได้ ตัวอย่างองค์ความรู้ ด้านทักษะ และทัศนคติ ที่มีความจำเป็นต่อการสอนงานในแต่ละประเภท ดังนี้

2.1) ด้านความรู้

ความรู้เกี่ยวกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ข้อบังคับการประชุมสภา ประภาควุฒิสภา เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งบุคคลเพื่อปฏิบัติงานให้แก่คณะกรรมการการสามัญ ประจำวุฒิสภา ระเบียบรัฐสภาว่าด้วยการแต่งตั้งบุคคลเพื่อปฏิบัติหน้าที่อันจะเป็นประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงานของรัฐสภา สภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภา สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา และ กรรมการของสภาผู้แทนราษฎรหรือวุฒิสภา พ.ศ. 2554 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ระเบียบวุฒิสภา ว่าด้วยหลักเกณฑ์การตั้งอนุกรรมการซึ่งมีใช้กรรมการในคณะ พ.ศ. 2551 ความรู้เกี่ยวกับ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ระเบียบสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภาว่าด้วยการจัดการเรื่องราวร้องทุกข์ พ.ศ. 2558 ตลอดจนความรู้เกี่ยวกับคู่มือต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น คู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงานของสำนักกรรมการ 1, 2 และ 3 คู่มือ รูปแบบหนังสือราชการของสำนักกรรมการ 1, 2 และ 3 เป็นต้น

2.3) ด้านทักษะ (Skill)

ควรจัดให้บุคลากรในระดับต้นได้มีทักษะในการร่างหนังสือ และการ จัดทำบันทึกการประชุม ทักษะในการให้บริการและการอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกวุฒิสภาและ ประชาชน ทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการประชาสัมพันธ์ สำหรับบุคลากรระดับกลาง ทักษะเพิ่มเติม ได้แก่ ทักษะในการเขียนงานวิชาการ การนำเสนอ การถ่ายทอดเชื่อมโยงความรู้ และทักษะในการให้คำปรึกษาและแนะนำ ตลอดจนการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

2.4) ด้านทัศนคติ (Attitude)

ควรจัดให้บุคลากรระดับต้นได้พัฒนาทัศนคติต่องานบริการ ความเสมอภาคและการไม่เลือกปฏิบัติ การยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม ความถูกต้อง และการใฝ่รู้เพื่อ พัฒนาตนเองและองค์กร สำหรับบุคลากรระดับกลาง คือ การยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม ความ ถูกต้อง การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเห็นคุณค่าของเครือข่ายความร่วมมือ

ตารางที่ 7 ตัวอย่างองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็น
สำหรับการสอนงานให้แก่บุคลากรในกลุ่มงาน ฯ

ระดับ	องค์ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ
บุคคลระดับต้น	<ul style="list-style-type: none"> - บทบาทของกลุ่มงาน สำนัก กรรมการ และสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา ในกระบวนการนิติบัญญัติ - รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และข้อบังคับการประชุม - ประกาศวุฒิสภาและระเบียบ วุฒิสภา ที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> - ทักษะในการร่างหนังสือ และ จัดทำบันทึกการประชุม - การให้บริการและอำนวยความสะดวก - การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการประชาสัมพันธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - ทัศนคติต่องานบริการ - ความเสมอภาคและการ ไม่เลือกปฏิบัติ - การยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม ความถูกต้อง - การใฝ่รู้เพื่อพัฒนาตนเอง และองค์กร
บุคคลระดับกลาง	<ul style="list-style-type: none"> - กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ - หลักการบูรณาการความร่วมมือ การประสานงาน - ความรู้เกี่ยวกับการเขียนงาน วิชาการ และการนำเสนอ - ความรู้เกี่ยวกับประเมินผลงาน การเจริญเติบโตในหน้าที่ การกำหนดค่างาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ทักษะการเขียนงานวิชาการ - ทักษะในการนำเสนอ - การถ่ายทอด เชื่อมโยงความรู้ และทักษะในการให้คำแนะนำ - เรียนรู้และการแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้า 	<ul style="list-style-type: none"> - การยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม ความถูกต้อง - การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล - การเห็นคุณค่าของ เครือข่ายความร่วมมือ

ค. การวางแผนการสอนงาน

เมื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมาย รวบรวมองค์ความรู้ที่มีแล้วนำมาวางแผนการสอนงานในแต่ละประเภทของกลุ่มเป้าหมาย กำหนดประเด็นหรือเรื่องที่จะทำการสอน กำหนด KPIs และ Competency กำหนดรายละเอียดความรู้ของผู้สอนที่ควรมี กำหนดระยะเวลาการสอนงาน จัดเตรียมอุปกรณ์ และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำการสอน ตลอดจนกำหนดสถานที่ในการสอน (ตัวอย่างการวางแผนการสอนงาน ตารางที่ 3 หน้าที่ 49) เพื่อที่จะได้เป็นแผนงานที่เป็นระบบมีเป้าหมายที่ชัดเจน และเมื่อวางแผนการสอนงานแล้วให้นำรูปแบบที่ผู้ศึกษาได้นำเสนอไว้ใน บทที่ 4 ซึ่งนำวิธีระบบมาใช้ที่มีทั้งหมด 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน

ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแผน

ขั้นตอนที่ 3 การติดตามและประเมิน

ขั้นตอนที่ 4 การปรับเปลี่ยนแนวทาง

โดยแบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย และกำหนดประเด็นการสอน ของบุคลากรในแต่ละประเภท เช่น ความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างอำนาจหน้าที่ขององค์กร งานด้านเลขานุการและด้านธุรการ การปฏิบัติงานในด้านการประชุม การเดินทางไปราชการภายในประเทศ การจัดสัมมนา การเดินทางไปเยือนและศึกษาดูงานในต่างประเทศ เป็นต้น

ง. คุณสมบัติของผู้สอน (ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงาน ในฐานะผู้สอนงาน)

การสอนงานตัวผู้สอนถือว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในส่วนที่จะทำให้การสอนงานประสบความสำเร็จ ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้สอนงานควรที่จะพึงมีคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการสอนงาน โดยขอให้คุณสมบัติผู้สอนงานจาก “คู่มือการสอนงาน สำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง”¹ นำเสนอเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงานในฐานะผู้สอนงานได้สำรวจคุณสมบัติของตนเอง ดังนี้

1) ความรู้

ความรู้ สำหรับการทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน (Coach) โดยที่ผู้สอนงานเน้นความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในงานเฉพาะด้านที่รับผิดชอบและอาจหมายรวมถึงความรู้เกี่ยวกับงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการที่รับผิดชอบ อาจเรียกได้ว่าผู้สอนงานต้องมีความรู้ในเชิงลึกของงานที่รับผิดชอบ

2) คุณลักษณะ หรือบุคลิกภาพ

หนังสือ “Learn to Coach” ได้เสนอแนะว่าลักษณะประจำตัว หรือบุคลิกภาพ (Personal Qualities) ที่จำเป็นของผู้สอนงาน ควรเน้นในเรื่องของความสามารถในด้านการบริหารคน ซึ่งเริ่มตั้งแต่การเป็นคนที่มีความรับผิดชอบ สามารถบริหารจัดการตนเองโดยไม่ส่งผลกระทบต่อผู้อื่น เป็นคนที่มีปฏิสัมพันธ์และมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง เคารพและไวต่อความรู้สึกต่อความเป็นไปในชีวิตของบุคคลรอบ ๆ ข้าง และสามารถใช้ความสัมพันธ์ดังกล่าวในการสร้างความร่วมมือ หรือสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังได้เสนอวิธีการในการวิเคราะห์

¹ คู่มือการสอนงาน สำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ,สืบค้นเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2562, จาก www.ocsc.go.th

ตนเองอย่างง่ายโดยให้เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งบุคคลในครอบครัว ประเมินคุณลักษณะ 5 ประการ เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการประเมินความเหมาะสมของการเป็นผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง ดังนี้

- 2.1) มีมนุษยสัมพันธ์ดี (People person)
- 2.2) เห็นใจและเคารพผู้อื่น (Empathic and respectful)
- 2.3) สร้างความร่วมมือ (Sustaining collaboration)
- 2.4) ตั้งใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น (Willing to help others)
- 2.5) ใจกว้างและบริหารจัดการตนเองได้ (Open-minded self-managed)

3) ข้อควรปฏิบัติ

ข้อควรปฏิบัติ 4 ประการ ในการทำหน้าที่ผู้สอนงาน และพี่เลี้ยง (Steve 2005) ได้แก่

ข้อควรปฏิบัติประการที่หนึ่ง ได้แก่ ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) การเป็นผู้สอนงานและพี่เลี้ยงในทางตะวันตก เป็นอาชีพหนึ่งที่มีจรรยาบรรณประกาศไว้ชัดเจนส่วนระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สำนักงาน ก.พ. ได้จัดให้มีการอบรมหลักสูตร “การสอนงานให้แก่ผู้มีศักยภาพสูง โดยข้าราชการที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน และพี่เลี้ยง ควรเข้ารับการอบรมนี้เพื่อทราบเทคนิคพื้นฐานในการสอนงาน และการให้คำแนะนำ

ข้อควรปฏิบัติประการที่สอง ได้แก่ การรักษาความลับ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจเป็นรากฐานที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนงาน และข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อจะกระตุ้นให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกล้าที่จะเล่าปัญหา ข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของตนเองให้ผู้สอนงาน หรือพี่เลี้ยงฟังอย่างเปิดเผย ซึ่งจะทำให้การสอนงานมีประสิทธิภาพและแก้ปัญหาได้ตรงจุด

ข้อควรปฏิบัติประการที่สาม ได้แก่ การไม่ตัดสินการกระทำของผู้อื่น (Non judgmental) ซึ่งทำได้โดยการรับฟังและยอมรับทั้งจุดดีและจุดด้อยของลูกน้อง และวิพากษ์เฉพาะพฤติกรรมด้วยเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา และหลีกเลี่ยงการพูดเน้นที่ “ตัวตน” ของลูกน้อง” เช่น “การจัดตารางเวลา แต่ไม่ทำตามตารางเวลาอย่างเคร่งครัด ทำให้ไม่สามารถทำงานเสร็จได้ทัน ซึ่งดีกว่าการพูดเน้นที่ตัวตน “เพราะเธอขี้เกียจ มัวแต่ผัดวันประกันพรุ่งงานก็เลยมากเป็นดิน

พอกทางหมูอย่างนี้แหละ” นอกจากนี้ การที่ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงจะไม่ตัดสินการกระทำของลูกน้อง จะต้องอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ทุกคนไม่มีทางสมบูรณ์ และทุกคนสามารถพัฒนาได้”

ข้อควรปฏิบัติประการที่สี่ ได้แก่ความสามารถในการทำความเข้าใจกับความรู้สึกของผู้อื่น ในภาษาอังกฤษมีคำอยู่ 2 คำ ที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน คือ “sympathy” ซึ่งหมายถึงความเห็นใจ หรือมีความรู้สึกร่วม (shared-feeling) และ “empathy” ซึ่งหมายถึง ความเข้าใจความรู้สึกของคน ๆ นั้น (in-feeling) หรือเข้าใจความรู้สึกของคนที่อยู่ตรงหน้าในสถานภาพนั้น ๆ ซึ่งการเป็นผู้สอนงาน หรือพี่เลี้ยงต้องมีความเข้าใจในความรู้สึกมากกว่า ความเห็นอกเห็นใจ ดังนั้น ความเข้าใจกับความรู้สึกของผู้อื่น จะนำมาซึ่งการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างผู้สอนงาน และผู้รับคำปรึกษา

4) ทักษะที่จำเป็น

การทำหน้าที่เป็นผู้สอน ต้องอาศัยทักษะต่าง ๆ มากมาย ซึ่งเป็นทักษะที่ทุกคนใช้อยู่ในชีวิตประจำวัน เพียงแต่ต้องพยายามฝึก หรือปรับทักษะดังกล่าวเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการสอนงาน หากพิจารณาถึงหลักปฏิบัติกว้าง ๆ ของการทำหน้าที่ผู้สอนงาน จะพบว่า มีกระบวนการที่สำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่ การฟัง หรือการรับข้อมูล การพูด ซึ่งในที่นี้ คือ การพูดเพื่อกระตุ้นให้ผู้รับคำปรึกษาได้ให้ข้อมูลที่ตรงกับความคิด ความรู้สึก รวมทั้งการที่ผู้สอนงาน ต้องสามารถสะท้อนให้ผู้รับคำปรึกษาตระหนักว่าตนเองคิดอย่างไรด้วย และกระบวนการสุดท้าย คือ การกระทำ นั่นคือ ผู้สอนงานต้องช่วยกระตุ้นและติดตามให้ผู้รับคำปรึกษาปรับพฤติกรรมตามที่ร่วมกันวางแผนกับผู้สอนงาน ซึ่งหากพิจารณาจากกระบวนการดังกล่าวแล้วจะพบว่า มีทักษะที่จำเป็น ดังนี้

4.1) ทักษะการฟัง

4.2) ทักษะการตั้งคำถามและทวนคำตอบ

4.3) ทักษะการสร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรในการสนทนา

จากคุณสมบัติของผู้สอนงานดังกล่าวข้างต้น แม้จะเป็นคุณสมบัติของผู้สอนงาน หรือพี่เลี้ยงสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงก็ตาม ผู้บังคับบัญชาซึ่งทำหน้าที่ผู้สอนงานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้สอนงานแม้จะเป็นการสอนงานให้แก่ข้าราชการหรือพนักงานบรรจุใหม่ หรือในระดับใดประเภทใดก็ตาม ควรที่จะต้องมีคุณสมบัติดังกล่าวหรือนำหลักการดังกล่าวไปปรับใช้เพื่อประโยชน์ต่อตัวผู้สอน ผู้ได้รับการสอน ซึ่งจะส่งผลต่อประโยชน์ขององค์กรในองค์กรรวมต่อไป

5.2.2 เชิงนโยบาย

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรในการประชุมคณะกรรมการ โดยการสอนงานที่เป็นรูปแบบแผนงานหรือขั้นตอนการสอนงานและการประเมินตามที่คุณศึกษาได้นำเสนอนั้น เงื่อนไขความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อนำไปปฏิบัติจริง และได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน ผู้อำนวยการสำนัก และผู้บริหารระดับสูง ดังนี้

ก. ระดับสำนัก

1) ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานในฐานะ “ผู้สอนงาน” หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้สอนงานต้องให้ความสำคัญกับการสอนงานและใช้แนวทางในการสอนงานและเครื่องมือในการตรวจสอบสมรรถนะในการสอนงานของตนเองอย่างจริงจัง โดยผู้อำนวยการสำนักกรรมการ 2 ควรจัดประชุมผู้บังคับบัญชาเพื่อระดมความคิดเห็นต่อรูปแบบและแนวทางการพัฒนาบุคลากรในการประชุมคณะกรรมการตามรูปแบบหรือแนวทางที่นำเสนอ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาไปสู่การเป็นคู่มือในการสอนงานต่อไป

2) กำหนดเรื่องการสอนงานเป็นหนึ่งในเป้าหมายประจำปีของผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน โดยใช้ KPI (Key Performance Index) เนื่องจากหากผู้บังคับบัญชากลุ่มงานอาจละเลยการสอนงานลูกน้อง เพราะคิดว่าการสอนงานเป็นภาระมากกว่าเป็นหน้าที่ โดยใช้เวลาไปทำงานอื่น ๆ ทั้งที่การสอนงานถือเป็นหน้าที่หลักอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชา ดังนั้น เพื่อให้การสอนงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร จึงควรกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานให้กับผู้บังคับบัญชาทุกคน ถือเป็นตัวชี้วัดที่บังคับ เช่น ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานจะต้องมีชั่วโมงการสอนงานลูกน้องไม่น้อยกว่า 4 ชั่วโมงต่อคนต่อปี ลูกน้องที่ได้รับการสอนงานจะต้องผ่านการทดสอบร้อยละ 90 ขึ้นไป

ข. ระดับสำนักงาน

1) กำหนดและสร้างหรือฝึกร่วมวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมของการเรียนรู้ (Learning Culture) ซึ่งมีทั้ง Learning by doing เรียนรู้โดยการลงมือทำ Learning by Teaching เรียนรู้โดยการถ่ายทอด และ Learning by Sharing เรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน เพื่อจะได้เชื่อมโยงสิ่งที่เรารู้มาเกี่ยวกับประสบการณ์ชีวิตส่วนตัวนำมาถ่ายทอด เพื่อสอนให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดีรู้จักเรียงเรียงเตรียมคำพูดก่อนหลัง จากที่ไม่กล้าทำให้กล้าและมีความมั่นใจมากขึ้น ได้ปฏิสัมพันธ์กันเกิดความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ผู้คนในองค์กรรักกันมากขึ้นและนำไปสู่การไว้เนื้อเชื่อใจเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันตามเป้าหมายที่วางไว้

2) จัดทำคู่มือและมาตรฐานการทำงาน คู่มือ (Manual) และมาตรฐาน (Standard) การทำงานถือเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการสอนงาน เพราะถ้าไม่มีคู่มือหรือไม่มีมาตรฐานการทำงานหรือมีแต่ยังไม่เป็นระบบ แม้ว่าการสอนงานจะมีเทคนิคดีเพียงใดก็ตามอาจไม่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างแน่นอน ดังนั้น ก่อนที่จะสอนงานจริงองค์กรต้องมั่นใจว่าระบบคู่มือและมีมาตรฐานการทำงานที่เป็นระบบครบถ้วนแล้วจริง ๆ เนื่องจากการจัดทำคู่มือหรือมาตรฐานการทำงานเป็นจุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์งานเพื่อการสอนงานไปในตัว เพราะถ้าผู้ที่จะเป็น Trainer ได้มีโอกาสจัดทำ ทบทวนหรือพัฒนาคู่มือและมาตรฐานการทำงานด้วยตัวเองมาแล้ว เมื่อถึงเวลาสอนงานจริงก็จะทำให้ง่ายขึ้น เพราะมีความรู้สึกรู้จริงในเรื่องที่จะสอน

3) จัดฝึกอบรมผู้บังคับบัญชากลุ่มงานหรือผู้สอนงาน เนื่องจากการสอนงานไม่ใช่ใครก็สามารถสอนได้ หรือไม่ใช่ว่าทำงานเป็นทำงานได้แล้วจะสอนงานได้ทุกคนเพราะการสอนงานเป็นกับการทำงานเป็นนั่นต่างกัน ต้องใช้ทักษะและความสามารถที่แตกต่างกัน การทำงานคือ การปฏิบัติงานถูกวิธีได้ผลงานที่มีคุณภาพ แต่การสอนงาน คือ การถ่ายทอดสิ่งที่มีไปสู่ผู้เรียนและผลของการสอน คือ ความรู้ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ต้องการ ดังนั้น เพื่อให้ผู้ที่ทำงานเป็น ทำงานได้ กลายเป็นผู้สอนงานที่ดี จึงต้องมีการพัฒนาและฝึกอบรมให้หัวหน้าหรือผู้สอนงานมีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถในการวิเคราะห์งาน การวางแผนการสอน ทักษะและเทคนิคการสอน รวมถึงวิธีการประเมินและติดตามผล

4) การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการสอนงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสอนงาน โดยได้ออกระเบียบสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนว่าด้วยการรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2553 และกำหนดให้ส่วนราชการระดับกรมจัดทำรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลส่งให้สำนักงาน ก.พ. ทุกปี ซึ่งแบบรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีของส่วนราชการระดับกรม ได้กำหนดตัวชี้วัดการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 5 มิติ โดยมิติที่ 3 “ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล” ข้อ 9 กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเกี่ยวกับระบบการสอนงานของบุคลากรและหัวหน้างาน เพื่อให้บุคลากรผู้ที่ปฏิบัติงานมีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

ดังนั้น สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาควรตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องดังกล่าว ให้มีการมอบหมายให้บุคลากรระดับหัวหน้างานมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสอนงาน (Coaching) อย่างเป็นระบบ โดยมีการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาและการเรียนรู้ในระบบการสอนงาน ของบุคลากรและหัวหน้างาน เพื่อให้มีบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะ ทศนคติ รวมทั้งสมรรถนะ ที่จำเป็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยเลขาธิการวุฒิสภา กำหนดเป็นตัวชี้วัดและเป้าหมายของ ระดับองค์กร หรือที่เรียกว่า ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) โดยกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดถ่ายทอดสู่รองเลขาธิการ และถ่ายทอดสู่ระดับผู้อำนวยการสำนัก และระดับผู้บังคับบัญชากลุ่มงานตามลำดับ โดยมีการจัดทำแบบมอบหมายงาน กำหนดระยะเวลาในการสอนงาน มีการติดตามความก้าวหน้า กำหนดรายการประเมินโดยมีขั้นตอนในการมอบหมายงาน ระดับผู้บริหาร ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วางแผนการมอบหมายการสอนงาน โดยผู้บริหารต้องวางแผน และเตรียมการในการมอบหมายเกี่ยวกับการสอนงาน ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 2 ระยะเวลาเริ่มต้นของการมอบหมาย ผู้บริหารควรมีแนวทางในการช่วยเหลือ เบื้องต้นให้แก่ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานผู้ได้รับมอบหมาย โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ หน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดระยะเวลาในการรายงาน ชี้แจงวิธีประเมินผลให้ชัดเจน

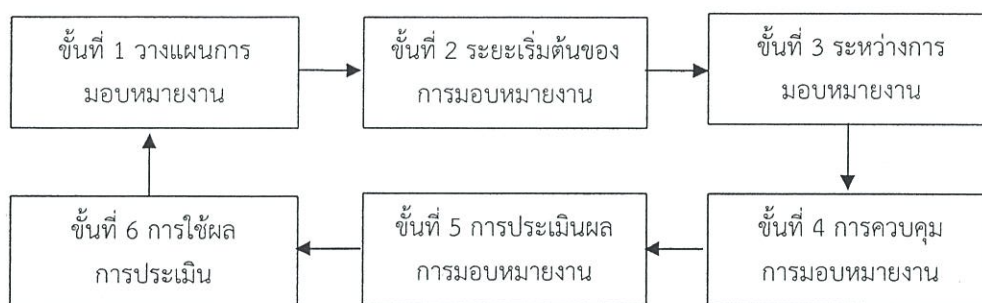
ขั้นตอนที่ 3 ระหว่างการมอบหมายงาน เมื่อผู้ได้รับมอบหมายทำหน้าที่ในการสอนงาน ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ผู้บริหารต้องคอยสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือ เช่น สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นในการสอนงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การควบคุมการมอบหมายงาน เมื่อผู้บังคับบัญชากลุ่มงานซึ่งได้รับ มอบหมายให้ทำหน้าที่สอนงาน ทำการสอนงานเป็นระยะเวลาพอสมควร ผู้บริหารต้องมีกระบวนการ ควบคุม ติดตามการสอนงานของผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน เพื่อให้การสอนงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือหากเกิดปัญหาจะสามารถแก้ไขได้อย่างทันท่วงที โดยกำหนดระบบการรายงานผลความก้าวหน้า ของการสอนงาน เช่น รายงานประจำสัปดาห์ หรือมีการปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา เพื่อหาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพในการสอนงาน

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการสอนงาน เมื่อการสอนงานเสร็จสิ้นแล้ว ต้องมีการประเมินผลการสอนงานของผู้บังคับบัญชากลุ่มงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่มอบหมายหรือไม่ รวมทั้งกำหนดให้มีการประเมินผู้ได้รับการสอนงานตามแบบการประเมิน

ขั้นตอนที่ 6 การใช้ผลการประเมิน เมื่อผู้บริหารประเมินผลการสอนงานจากที่ได้มอบหมายผู้บังคับบัญชากลุ่มงานเสร็จสิ้นแล้ว ผลการประเมินต้องนำไปใช้เพื่อเป็นข้อมูลในการสอนงานต่อไป โดยหากผลเป็นไปตามที่กำหนด อาจให้คำชมเชย ถ้าผลงานไม่เป็นไปตามที่กำหนดต้องหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงการสอนงานครั้งต่อไปให้ดีขึ้น

ขั้นตอนการมอบหมายงาน



บรรณานุกรม

- กขพร นาคฤทธิ, (2560) *แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการเขียนงานเพื่อสนับสนุนข้อมูลทางวิชาการแก่คณะกรรมการ กรณีศึกษาบุคลากรกลุ่มงาน คณะกรรมการการแรงงาน สำนักกรรมการ 3, เอกสารวิชาการส่วนบุคคลในหลักสูตร “การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 9”* สถาบันพระปกเกล้า, กรุงเทพฯ หน้า 59
- ณัฐรดา เจริญสุข สุรินทร์ ชุมแก้ว เกษราภรณ์ สุตตาทพงศ์ *กลยุทธ์การสอนงาน (Coaching) เพื่อสร้างสมรรถนะที่เป็นเลิศในการปฏิบัติงาน Coaching strategy for creating the excellence work performance* คณะศิลปศาสตร์ และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี พฤษภาคม – สิงหาคม 2559 หน้า 62
- รัตราพร อินตรา, (2558), *การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรฝ่ายเลขานุการในที่ประชุมเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการแรงงานสภาผู้แทนราษฎร, เอกสารวิชาการส่วนบุคคลในหลักสูตร “การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 8”* สถาบันพระปกเกล้า, กรุงเทพฯ
- วิชาญ ศิริชัยเอกวัฒน์ (วันที่ 28 กรกฎาคม – 4 สิงหาคม 2557), *โครงการฝึกอบรมและพัฒนางานด้านวิชาการในสำนักกรรมการ 3 สำนัก หัวข้อเรื่อง “ทำอย่างไรให้ถูกใจกรรมการ”* ณ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา : คณะกรรมการที่ปรึกษาด้านวิชาการ สำนักกรรมการ 3 สำนัก สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
- วีรวิท คงศักดิ์ (วันที่ 28 กรกฎาคม – 4 สิงหาคม 2557), *โครงการฝึกอบรมและพัฒนางานด้านวิชาการในสำนักกรรมการ 3 สำนัก หัวข้อเรื่อง “ทำอย่างไรให้ถูกใจกรรมการ”* ณ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา : คณะกรรมการที่ปรึกษาด้านวิชาการ สำนักกรรมการ 3 สำนัก สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
- ดร.สุรชัย พรหมพันธุ์, *ข้าแหละสมรรถนะเพื่อการพัฒนา Competency”*
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2554

ข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

สำนักงาน ก.พ. เปิดโลกความรู้ พัฒนาทุนมนุษย์ หลักสูตรที่ 3 การสอนงาน สืบค้นเมื่อวันที่ 21

กุมภาพันธ์ 2562 จาก www.ocsc.go.th

ทฤษฎีการเรียนรู้และการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน-Prapatsorn_P สืบค้นเมื่อวันที่ 21

กุมภาพันธ์ 2562, จาก <http://prapatsorn32.wordpress.com>

การออกแบบการสอนที่เป็นระบบ สืบค้นเมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2562,

จาก <https://ams.kku.ac.th/aalearn/resource/edoc/tech/56web/>

11system56.pdf

คู่มือการสอนงาน สำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สืบค้นเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2562

จาก www.ocsc.go.th

ภาคผนวก

คู่มือการสอนงาน

คำนำ

การสอนงาน คือ กระบวนการที่เป็นการกระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร โดยการเสริมสร้างองค์ความรู้ กระตุ้นความเข้าใจ ฝึกฝนทักษะและปรับเปลี่ยนทัศนคติ และการสอนงานไม่ใช่การสอนให้คนเก่งงานเท่านั้น แต่ต้องสอนให้เป็นคนดี มีทัศนคติบวก รักงานและรักองค์กรด้วย องค์กรที่จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน คือ องค์กรที่บุคลากรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและร่วมพัฒนา และสาเหตุที่จะทำให้บุคลากรพร้อมใจกับร่วมพัฒนา คือ การที่ผู้บริหาร หัวหน้างาน พร้อมที่จะ “สอนงาน”

สำนักกรรมการ 2 ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องดังกล่าว จึงได้จัดทำหนังสือเกี่ยวกับการสอนงาน เพื่อให้บุคลากรในสำนักกรรมการ 2 ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในการประชุมคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กรกฎาคม 2562

คู่มือการสอนงาน

“หากทหารไร่การฝึกปรีอ แม่นมีเป็นร้อยก็มีอาจทานคนแม่เพียงหนึ่ง
แต่หากหมั้นฝึกปรีอแล้วนำออกมาใช้ แม่นมีเพียงหนึ่งก็สามารถทานคนนับร้อยได้
ดังนั้น ขงจื้อ จึงกล่าวว่า “ไม่สอนแล้วให้ออกศึก ถือเป็นการทอดทิ้งแล” “

ตำราพิชัยสงครามขงเบ้ง

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นหน่วยงานราชการสังกัดรัฐสภา มีฐานะเทียบเท่า
กรมและเป็นนิติบุคคล การบริหารงานบุคคลกลางเมืองค์กรของตนเอง คือ คณะกรรมการ
ข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ก.ร.) ทำหน้าที่ควบคุม ดูแล บุคลากรในสังกัดสำนักงาน ซึ่งแยกว่า
ข้าราชการฝ่ายรัฐสภา ประกอบด้วย ข้าราชการรัฐสภาสามัญและข้าราชการฝ่ายการเมือง

ข้าราชการรัฐสภาสามัญ ได้แก่ ผู้ซึ่งรับราชการในตำแหน่งประจำ โดยได้รับเงินเดือน
ในอัตราสามัญและได้รับแต่งตั้งตามที่บัญญัติไว้ในหมวด 3 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ
ข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2518 โดยในส่วนสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีเลขาธิการวุฒิสภา
เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ ขึ้นตรงต่อประธานวุฒิสภา โดยมีที่
ปรึกษาด้านต่าง ๆ และรองเลขาธิการวุฒิสภา 6 คน ช่วยบริหารกำกับดูแลการปฏิบัติราชการ
 อีกทั้งยังมีกลุ่มงานอิสระ 3 กลุ่มงาน ปฏิบัติงานให้โดยตรงต่อเลขาธิการวุฒิสภา คือ กลุ่มงานที่
ปรึกษา กลุ่มงานตรวจสอบภายใน กลุ่มช่วยอำนวยความสะดวกแก่นักบริหาร โดยมีการแบ่งส่วนราชการ
ภายในออกเป็น 18 สำนัก มีหน้าที่ความรับผิดชอบครอบคลุมภารกิจและกิจกรรมด้านต่าง ๆ
ของวุฒิสภา

1. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1.1 รับผิดชอบงานด้านวิชาการและธุรการของวุฒิสภา

ก. งานด้านวิชาการและธุรการในการประชุมวุฒิสภา

ข. งานด้านวิชาการและธุรการในการประชุมคณะกรรมการ

1.2 สนับสนุน ส่งเสริม และเผยแพร่การปกครองในระบอบประชาธิปไตย

อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยเฉพาะบทบาทการดำเนินงานทางด้านนิติบัญญัติ
ตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญของวุฒิสภา

1.3 ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์และวิจัยในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับประกอบการพิจารณาศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์และวิจัย รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลของนานาชาติประเทศ ทั้งนี้ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับสนับสนุนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภาต่างประเทศของวุฒิสภา

1.4 ประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจของวุฒิสภา

1.5 ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประกาศและคำสั่ง ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานตามภารกิจของวุฒิสภา

1.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่วุฒิสภามอบหมาย

2. สำนักกรรมการ 2

สำนักกรรมการ 2 เป็นหนึ่งใน 18 สำนัก โดยมีอำนาจหน้าที่ ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณและธุรการทั่วไปของสำนัก ดังนี้

2.1 ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการและธุรการทั่วไปของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการด้านความมั่นคง การเมืองและการปกครอง และองค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ

2.2 ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง และข้อเสนอแนะด้านวิชาการและกฎหมาย เพื่อประกอบเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการ

2.3 ดำเนินการให้คำปรึกษา แนะนำ และเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการของวุฒิสภา ในการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติ ร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างข้อบังคับการประชุม ญัตติ หรือ เรื่องที่คณะกรรมการดำเนินการศึกษา หรือ สอบสวนในเรื่องต่างๆ ตามรัฐธรรมนูญ ข้อบังคับ การประชุมของวุฒิสภา และกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการประชุมคณะกรรมการ และ คณะอนุกรรมการ

2.4 ดำเนินการค้นคว้าและจัดทำเอกสารทางวิชาการ เปรียบเทียบกฎหมาย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

2.5 ดำเนินการจัดทำรวบรวมคำแปรญัตติ ร่างพระราชบัญญัติ ร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ร่างข้อบังคับการประชุม และญัตติหรือเรื่องที่คณะกรรมการดำเนินการศึกษาหรือสอบสวน ในเรื่องต่างๆ ของสมาชิกวุฒิสภา

2.6 ดำเนินการรวบรวมและจัดทำรายงานของคณะกรรมการวิชาการที่พิจารณาเสร็จแล้วเพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมวุฒิสภา

2.7 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือปฏิบัติงานอื่น ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้สนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองด้วยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) นอกจากการอบรม (Classroom Training) แล้ว คือการพัฒนาด้วยวิธีการอื่น (non-Classroom Training) ตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งการสอนงาน (Coaching) คือ 20 เปอร์เซนต์ Internal coaching and mentoring (Exposure & Exchange) การสอนงานเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดี ทำการสอนให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้บุคลากรปฏิบัติตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอน ดังนั้น ในฐานะ “ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน” ซึ่งมีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการในกลุ่มงานได้ปฏิบัติหน้าที่ในการดำเนินการบริหารจัดการงาน การบริหารคน บริหารจัดการงบประมาณของคณะกรรมการตลอดจนควบคุมดูแลวัสดุอุปกรณ์เพื่อสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการ พบว่า การบริหารจัดการ “คน” ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะสามารถสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งที่ผ่านมาการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะบุคลากรในกลุ่มงานยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรโดยเฉพาะการใช้เครื่องมือการสอนงาน (Coaching) ที่ยังไม่เป็นระบบ ไม่มีขั้นตอนหรือกระบวนการสอนงานที่ชัดเจน

เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรในการประชุมคณะกรรมการ และสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเอง รวมทั้งเป็นการเสริมให้การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นไปตามแผนปฏิรูปราชการประจำปี พ.ศ. 2562 ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่สำนักงานกรรมการ 2 รับผิดชอบ คือ โครงการพัฒนาทักษะและเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการตรงกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาความเป็นเลิศด้านกฎหมายและวิชาการ เป้าประสงค์ 1. มีนักกฎหมายนิติบัญญัติที่มีความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป้าประสงค์ 2 มีความรู้ในงานด้านกฎหมาย วิชาการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่ายนิติบัญญัติ กลยุทธ์ 2.5 ส่งเสริมและพัฒนางานด้าน

กฎหมายและวิชาการ เพื่อตอบสนองการดำเนินงานของสมาชิกวุฒิสภาจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องศึกษาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในการประชุมคณะกรรมการ ในการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในกลุ่มงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อภารกิจของคณะกรรมการได้ดียิ่งขึ้น

3. วัตถุประสงค์

3.1 เพื่อให้บุคลากรในสำนักกรรมการ 2 มีคู่มือการสอนงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ที่แสดงถึงรายละเอียดขั้นตอนและกระบวนการสอนงานอย่างเป็นระบบ

3.2 เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนการสอนงานให้แก่ผู้บังคับบัญชา กลุ่มงานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้สอนงาน

3.3 เพื่อเป็นหลักฐานแสดงวิธีการสอนงานที่สามารถถ่ายทอดให้แก่ผู้เข้ามาปฏิบัติงานหน้าที่ในฐานะผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปใช้เป็นคู่มือในการสอนงาน

4. ความหมายของการสอนงาน

การสอนงานจัดได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อเสริมสร้าง และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะตัว ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาต้องการที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (Result-Oriented) โดยจะต้องตกลงและยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ การสอนงานนอกจากจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในปัจจุบัน แล้วการสอนงานยังมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพัฒนาการของความรู้ ทักษะและความสามารถเฉพาะตัว และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้นต่อไป เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอันนำมาซึ่งตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้การสอนงานยังถือว่าเป็นรูปแบบการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอาศัยการสื่อสารทั้งที่มีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเรียกกว่าการสื่อสารแบบสองทาง (Two-ways Communication) ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการแจ้ง ชี้แจง หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งรับฟังสิ่งที่คาดหวัง ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นช่องทางในการสอบถามถึงสถานะปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็น

โอกาสอันดีที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเพราะผู้บังคับบัญชาถือได้ว่าเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนในการรับรู้ถึงเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรจากการรับนโยบายจากฝ่ายบริหารของหน่วยงาน

5. ประโยชน์ของการสอนงาน

5.1 ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คือ

5.1.1 เข้าใจขอบเขตเป้าหมายของการปฏิบัติงานและความต้องการที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง

5.1.2 ได้รับรู้ถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ปัญหาและอุปสรรคขององค์กรภารกิจที่องค์กรจะทำในปัจจุบันและต้องการที่จะทำต่อไปในอนาคต

5.1.3 ได้รับรู้ถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาและมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

5.1.4 มีโอกาสรู้จักแข็ง จุดอ่อนตัวเอง เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.1.5 รู้จักวางแผน ลำดับความสำคัญของงาน รับรู้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่ผู้บังคับบัญชากำหนด

5.1.6 สร้างขวัญ กำลังใจ ทำให้ไม่รู้สึกว่ายากเกินไปเพียงผู้เดียว

5.1.7 เป็นแรงจูงใจ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงตนเอง สนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เสมอ

5.1.8 ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีคุณค่า (Value) ในการปฏิบัติงานมากขึ้น เนื่องจากการสอนงานที่ถูกต้อง ควรเป็นไปตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและยังเป็นการช่วยตอบสนองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์กร

5.2 ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อผู้บังคับบัญชา คือ

5.2.1 การสอนงาน (Coach) จะช่วยแบ่งเบาภาระงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ส่งมอบงานตามเวลาที่กำหนด

5.2.2 ช่วยให้มีเวลาเพียงพอที่จะคิดพิจารณา ปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

5.2.3 มีโอกาสชี้แจงจุดเด่นหรือจุดที่ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

5.2.4 มีโอกาสรับรู้ความต้องการที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา

5.2.5 สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2.6 เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ผลักดันและสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (Performance Goal) ตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนด

5.2.7 ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม

5.3 ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา คือ

5.3.1 องค์กรมีผลการปฏิบัติ (Organization Performance) ที่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือมากกว่าความคาดหวังที่ต้องการ

5.3.2 องค์กรมีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากการสอนงานทำให้ข้าราชการมีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นนโยบาย การปฏิบัติงาน กลยุทธ์ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงาน การทำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

6. คุณสมบัติของผู้สอนงาน (ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน ในฐานะผู้สอนงาน)

การสอนงานตัวผู้สอนถือว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในส่วนที่จะทำให้การสอนงานประสบผลสำเร็จ ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้สอนงานควรที่จะพึงมีคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการสอนงานโดยขอให้คุณสมบัติผู้สอนงานจาก “คู่มือการสอนงาน สำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง”¹ นำเสนอเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานในฐานะผู้สอนงานได้สำรวจคุณสมบัติของตนเอง ดังนี้

¹ คู่มือการสอนงาน สำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง, สืบค้นเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2562, จาก www.ocsc.go.th

6.1 ความรู้

ความรู้ สำหรับการทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน (Coach) โดยที่ผู้สอนงานเน้นความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในงานเฉพาะด้านที่รับผิดชอบและอาจหมายรวมถึงความรู้เกี่ยวกับงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการที่รับผิดชอบ อาจเรียกได้ว่าผู้สอนงานต้องมีความรู้ในเชิงลึกของงานที่รับผิดชอบ

6.2 คุณลักษณะ หรือบุคลิกภาพ

หนังสือ “Learn to Coach” ได้เสนอแนะว่าลักษณะประจำตัว หรือบุคลิกภาพ (Personal Qualities) ที่จำเป็นของผู้สอนงาน ควรเน้นในเรื่องของความสามารถในด้านการบริหารคน ซึ่งเริ่มตั้งแต่การเป็นคนที่มีความรับผิดชอบ สามารถบริหารจัดการตนเอง โดยไม่ส่งผลกระทบต่อผู้อื่น เป็นคนที่มีปฏิสัมพันธ์และมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง เคารพและไวต่อความรู้สึกต่อความเป็นไปในชีวิตของบุคคลรอบ ๆ ข้าง และสามารถใช้ความสัมพันธ์ดังกล่าวในการสร้างความร่วมมือ หรือสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้เสนอวิธีการในการวิเคราะห์ตนเองอย่างง่ายโดยให้เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งบุคคลในครอบครัวประเมินคุณลักษณะ 5 ประการ เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการประเมินความเหมาะสมของการเป็นผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง ดังนี้

6.2.1 มีมนุษยสัมพันธ์ดี (People person)

6.2.2 เห็นใจและเคารพผู้อื่น (Empathic and respectful)

6.2.3 สร้างความร่วมมือ (Sustaining collaboration)

6.2.4 ตั้งใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น (Willing to help others)

6.2.5 ใจกว้างและบริหารจัดการตนเองได้ (Open-minded self-managed)

6.3 ข้อควรปฏิบัติ

ข้อควรปฏิบัติ 4 ประการ ในการทำหน้าที่ผู้สอนงาน และพี่เลี้ยง (Steve 2005) ได้แก่

ประการที่หนึ่ง ได้แก่ ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) การเป็นผู้สอนงานและพี่เลี้ยงในทางตะวันตก เป็นอาชีพหนึ่งที่มีจรรยาบรรณประกาศไว้ชัดเจนส่วนระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สำนักงาน ก.พ. ได้จัดให้มีการอบรมหลักสูตร “การสอนงานให้แก่ผู้มีศักยภาพสูง โดยข้าราชการที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน และพี่เลี้ยง ควรเข้ารับการอบรมนี้เพื่อทราบเทคนิคพื้นฐานในการสอนงาน และการให้คำแนะนำ

ประการที่สอง ได้แก่ การรักษาความลับ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจเป็นรากฐานที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนงาน และข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อจะกระตุ้นให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์อีกถ้าที่จะเล่าปัญหา ข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของตนเองให้ผู้สอนงาน หรือพี่เลี้ยงฟังอย่างเปิดเผย ซึ่งจะทำให้การสอนงานมีประสิทธิภาพและแก้ปัญหาได้ตรงจุด

ปฏิบัติประการที่สาม ได้แก่ การไม่ตัดสินการกระทำของผู้อื่น (Non judgmental) ซึ่งทำได้โดยการรับฟังและยอมรับทั้งจุดดีและจุดด้อยของลูกน้อง และวิพากษ์เฉพาะพฤติกรรมด้วยเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา และหลีกเลี่ยงการพูดเน้นที่ “ตัวตน” ของลูกน้อง” เช่น “การจัดตารางเวลา แต่ไม่ทำตามตารางเวลาอย่างเคร่งครัด ทำให้ไม่สามารถทำงานเสร็จได้ทัน ซึ่งดีกว่าการพูดเน้นที่ตัวคน “เพราะเธอขี้เกียจ มัวแต่ผัดวันประกันพรุ่งงานก็เลยมากเป็นดินพอกหางหมูอย่างนี้แหละ” นอกจากนี้ การที่ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงจะไม่ตัดสินการกระทำของลูกน้อง จะต้องอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ทุกคนไม่มีทางสมบูรณ์ และทุกคนสามารถพัฒนาได้”

ประการที่สี่ ได้แก่ความสามารถในการทำความเข้าใจกับความรู้สึกของผู้อื่น ในภาษาอังกฤษมีคำอยู่ 2 คำ ที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน คือ “sympathy” ซึ่งหมายถึงความเห็นใจ หรือมีความรู้สึกร่วม (shared-feeling) และ “empathy” ซึ่งหมายถึง ความเข้าใจ ความรู้สึกของคน ๆ นั้น (in-feeling) หรือเข้าใจความรู้สึกของคนที่อยู่สถานภาพนั้น ๆ ซึ่งการเป็นผู้สอนงาน หรือพี่เลี้ยงต้องมีความเข้าใจในความรู้สึกมากกว่า ความเห็นอกเห็นใจ ดังนั้น ความเข้าใจกับความรู้สึกของผู้อื่น จะนำมาซึ่งการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างผู้สอนงาน และผู้รับคำปรึกษา

6.4 ทักษะที่จำเป็น

การทำหน้าที่เป็นผู้สอน ต้องอาศัยทักษะต่าง ๆ มากมาย ซึ่งเป็นทักษะที่ทุกคนใช้อยู่ในชีวิตประจำวัน เพียงแต่ต้องพยายามฝึก หรือปรับทักษะดังกล่าวเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการสอนงาน หากพิจารณาถึงหลักปฏิบัติกว้าง ๆ ของการทำหน้าที่ผู้สอนงาน จะพบว่า มีกระบวนการที่สำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่ การฟัง หรือการรับข้อมูล การพูด ซึ่งในที่นี้ คือ การพูดเพื่อกระตุ้นให้ผู้รับคำปรึกษาได้ให้ข้อมูลที่ตรงกับความคิด ความรู้สึก รวมทั้งการที่ผู้สอนงานต้องสามารถสะท้อนให้ผู้รับคำปรึกษาตระหนักว่าตนเองคิดอย่างไรด้วย และกระบวนการสุดท้าย คือ การกระทำ นั่นคือ ผู้สอนงานต้องช่วยกระตุ้นและติดตามให้ผู้รับคำปรึกษาปรับพฤติกรรมตามที่ร่วมกันวางแผนกับผู้สอนงาน ซึ่งหากพิจารณาจากกระบวนการดังกล่าวแล้วจะพบว่ามีทักษะที่จำเป็น ดังนี้

6.4.1 ทักษะการฟัง

6.4.2 ทักษะการตั้งคำถามและทวนคำตอบ

6.4.3 ทักษะการสร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรในการสนทนา

จากคุณสมบัติของผู้สอนงานดังกล่าวข้างต้น แม้จะเป็นคุณสมบัติของผู้สอนงาน หรือพี่เลี้ยงสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงก็ตาม ผู้บังคับบัญชาซึ่งทำหน้าที่ผู้สอนงานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้สอนงานแม้จะเป็นการสอนงานให้แก่ข้าราชการหรือพนักงานบรรจุใหม่ หรือในระดับใดประเภทใดก็ตาม ควรที่จะต้องมีคุณสมบัติดังกล่าวหรือนำหลักการดังกล่าวไปปรับใช้เพื่อประโยชน์ต่อตัวผู้สอน ผู้ได้รับการสอน ซึ่งจะส่งผลต่อประโยชน์ขององค์กรในองค์กรรวมต่อไป

7. กระบวนการสอนงาน

7.1 ขั้นตอนที่หนึ่ง การวางแผน

7.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนงาน

ในการสอนจะต้องกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการสอนงานวัตถุประสงค์ถือเป็นตัววัดผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นของการสอนว่าการสอนงานให้แก่ลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนในแต่ละครั้งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นหรือไม่

ก. การสอนงานเฉพาะเจาะจง :

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายจะต้องเฉพาะเจาะจงเป็นเรื่อง ๆ ว่า ควรต้องสอนอะไร อะไรคือสิ่งที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้นภายหลังจากการสอนงานเสร็จสิ้น โดยเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงจำเป็นต้องสื่อสารหรือแจ้งให้กับผู้ที่ได้รับการสอนงานทราบด้วยว่าในการสอนแต่ละครั้งจัดขึ้นเพื่ออะไร

ข. การสอนงานต้องวัดผลได้ :

เพื่อให้การสอนงานได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลควรกำหนดผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการสอนงานให้ชัดเจนเป็นตัวเลขที่วัดได้หรือพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้ คือ การกำหนด KPIs และ Competency ที่คาดหวังหรือต้องการจากการสอนงาน

ค. การสอนงานต้องตอบสนองต่อเป้าหมายหลักของหน่วยงานหรือองค์กร :

การสอนงานทุกครั้งต้องสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายหลักของหน่วยงานหรือองค์กรในเรื่องใดบ้าง และต้องสื่อสารให้ผู้ที่ได้รับการสอนงานทราบ เพราะจะทำให้ลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนเข้าใจว่าเรื่องที่ทำการสอนหรือต้องการให้นำไปปฏิบัตินั้นเป็นเรื่องที่สำคัญที่หน่วยงานหรือองค์กรต้องการให้เกิดขึ้น

ง. การสอนงานต้องกำหนดเวลาให้ชัดเจน :

ควรกำหนดระยะเวลาในการสอนงานแต่ละครั้งให้เหมาะสม รวมถึงการรักษาเวลาในการสอนงานโดยไม่ควรใช้ระยะเวลายืดเยื้อ หรือเลยเวลาที่กำหนดและควรกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต้องการเห็นผลลัพธ์จาก KPIs และ Competency ที่กำหนด

7.1.2 กำหนดกลุ่มเป้าหมาย

ควรกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสอนงานแต่ละเรื่องให้ชัดเจนว่าต้องการสอนงานให้กับใคร โดยแบ่งกลุ่มเป้าหมายตามประเภท ดังนี้

แบ่งตามระยะเวลาการทำงานในองค์กร

- ข้าราชการใหม่หรือพนักงานราชการใหม่ที่อยู่ในระหว่างการทดลองงาน

- ข้าราชการใหม่หรือพนักงานราชการที่เพิ่งพ้นทดลองงานไปแล้วไม่เกิน 1 ปี

- ข้าราชการหรือพนักงานราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรมาแล้วมากกว่า 1 ปี แบ่งตามผลงานของข้าราชการ
- ข้าราชการหรือพนักงานราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้วไม่ถึง 1 ปี
- ข้าราชการหรือพนักงานราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้วถึง 1-3 ปี
- ข้าราชการหรือพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้วมากกว่า 3 ปีขึ้นไป

7.1.3 ตรวจสอบความรู้ที่มี โดยการสำรวจความรู้ของผู้สอนว่ามีความรู้

เรื่องใดบ้าง

ก. ความรู้เกี่ยวกับขอบเขตงานของหน่วยงาน : ในฐานะหัวหน้างาน หรือผู้สอนต้องทำความเข้าใจถึงขอบเขตหน้าที่ของงานในภาพรวมของหน่วยงานว่ามีกระบวนการและขั้นตอนการทำงานเริ่มต้น และสิ้นสุดของกระบวนการ โดยมองเป็นภาพรวมของกลุ่มงาน โดยต้องพิจารณาว่าแต่ละงานมีหน้าที่งานหลัก ๆ อย่างไรบ้าง

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฐานะหัวหน้างานต้องทำความเข้าใจถึงตัวชี้วัดผลงานหลักหรือ KPIs และความสามารถหรือพฤติกรรมที่จะทำให้งานแต่ละกิจกรรมประสบผลสำเร็จ

ข. ความรู้เกี่ยวกับองค์กร : ความรู้เกี่ยวกับองค์กรในที่นี้คือ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เช่น

- วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร
- วัฒนธรรม ความเชื่อ และสิ่งที่ข้าราชการประพฤติปฏิบัติโดย

ส่วนใหญ่

- โครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่งและลักษณะการ

ดำเนินงานขององค์กร

- ผู้บริหารระดับสูงที่ดูแลรับผิดชอบในสายงานต่าง ๆ

ค. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการ :

หัวหน้างานหรือผู้สอนจำเป็นต้องรู้ว่าอะไรคือสิ่งสำคัญ และหน้าที่ของหน่วยงาน และผู้รับบริการคือใคร โดยส่วนใหญ่เป็นผู้รับบริการที่มาจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร

7.1.4 จัดทำขั้นตอนการทำงาน

เพื่อให้การสอนงานประสบความสำเร็จและผู้เรียนสามารถรับรู้และเข้าใจในสิ่งที่ต้องการสอนมากขึ้น ควรจัดทำขั้นตอนการทำงาน โดยการชอยงานออกเป็น ส่วนย่อย ๆ ว่าในแต่ละขั้นตอนมีใครหรือส่วนใดเกี่ยวข้อง และมีขั้นตอนการทำงานอย่างไร รวมถึง ในแต่ละขั้นตอนมีระยะเวลาในการดำเนินการอย่างไร

แบบที่ 1 เขียนเป็นภาพแสดงขั้นตอนการทำงาน (Flow Chart) โดย กำหนดว่าเรื่องที่จะสอนเป็นเรื่องหรือประเด็นใด และกำหนดขั้นตอนการทำงานออกเป็น ส่วนย่อย ๆ โดยเขียนเป็นภาพแสดงขั้นตอนการทำงานให้ชัดเจน

แบบที่ 2 เขียนเป็นรายละเอียดขั้นตอนการทำงาน เป็นการเขียน ขั้นตอนการทำงานแต่ละงานเป็นการบรรยายรายละเอียดของงานเป็นข้อ โดยเริ่มจากขั้นตอน แรกจนถึงขั้นตอนสุดท้ายของการทำงาน

7.1.5 ตรวจสอบอุปกรณ์ เอกสาร สถานที่

ก่อนการทำการสอน ควรสำรวจตรวจสอบว่ามีความจำเป็นที่ต้องใช้ อุปกรณ์หรือเครื่องมือใดเพื่อใช้ประกอบการสาธิตหรือแสดงวิธีการใช้ในการสอนหรือไม่ รวมถึง ควรทดสอบวิธีการใช้และความพร้อมของอุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ รวมทั้งการจัดเตรียม อุปกรณ์เครื่องเขียน เช่น กระดาษ ดินสอ ปากกา เป็นต้น

7.2 ขั้นตอนที่สอง การปฏิบัติตามแผน

7.2.1 แจ้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์

ในการสอนงานทุกครั้ง ควรต้องอธิบายถึงเรื่องที่ต้องการจะสอน โดย แจ้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการสอนงานทุกครั้ง ซึ่งเป็นความคาดหวังและความต้องการ ที่หัวหน้างานต้องการให้เกิดขึ้นภายหลังจากการสอนงานเสร็จสิ้น

7.2.2 นำเสนอตัวอย่างเพื่อให้เห็นภาพ

เพื่อความเข้าใจมากขึ้น ควรนำเสนอตัวอย่างหรือประสบการณ์ของ ตนเองหรือผู้อื่น ทั้งประสบการณ์ในด้านดีและด้านลบหรือเป็นตัวอย่างที่บรรลุผลสำเร็จ เพื่อให้ เห็นภาพได้ชัดเจนขึ้น

7.2.3 ปรับเปลี่ยนรูปแบบในการสอนงาน

หัวหน้างานหรือผู้สอนควรสังเกตสีหน้า พฤติกรรม และการ แสดงออกต่าง ๆ ของลูกน้องหรือผู้ถูกสอนในระหว่างการสอนงาน ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นว่า

ให้ความสนใจ ใส่ใจ หรือเข้าใจในเรื่องที่ต้องการสื่อสารมาน้อยเพียงใด เพื่อที่หัวหน้างานหรือผู้สอนจะได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือแนวทางในการสอนให้เหมาะสม

7.2.4 จัดลำดับขั้นตอนการอธิบาย

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในขั้นตอนการทำงานที่ต้องการสอนอย่างถูกต้อง ควรพูดหรืออธิบายการทำงานอย่างเป็นระบบ ไม่ควรพูดหรืออธิบายข้ามขั้นตอน โดยคิดว่าลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนรู้ในรายละเอียดแล้ว ซึ่งหัวหน้างานหรือผู้สอนควรต้องศึกษาและทำความเข้าใจในขั้นตอนการทำงานที่จะสอนเช่นเดียวกัน เพราะการสอนงานควรเข้าใจมากกว่าการท่องจำและจะทำให้หัวหน้ามีเหตุผลในการสอนงานและสามารถตอบข้อซักถามจากลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนได้ชัดเจนขึ้น

7.2.5 เจาะจงถึงเหตุการณ์หรือสถานการณ์

การสอนงานเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของลูกน้องนั้น หัวหน้างานหรือผู้สอนควรชี้ให้เห็นถึงเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงของลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนเพื่อให้หัวหน้าหรือผู้สอนมีข้อมูลในการชี้แจงที่เฉพาะเจาะจง โดยการจดบันทึกพฤติกรรมหรือผลงานที่ลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนทำว่าเป็นเรื่องอะไร เกิดขึ้นเมื่อไร เช่น พฤติกรรมการพูดจาไม่สุภาพ เป็นต้น

7.2.6 ตั้งคำถามเพื่อทบทวนความเข้าใจ

การสอนงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรตั้งคำถามเพื่อสอบถามความเข้าใจแก่ลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนว่ามีความเข้าใจในสิ่งที่สอนมาน้อยเพียงใด การตั้งคำถามควรตรงประเด็นไม่เป็นคำถามเพื่อประชดประชัน หรือเป็นการลองภูมิปัญญา

7.2.7 หยุดคิดเพื่อตัดสินใจ

ในระหว่างการสอนงาน บางครั้งต้องสอบถามปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งบางครั้งลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนอาจต้องการคำตอบหรือความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้เป็นหัวหน้างานหรือผู้สอนไม่ควรรีบร้อนตัดสินใจ ควรไตร่ตรองเหตุการณ์หรือสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนตัดสินใจในการให้คำตอบ

7.2.8 สร้างความมั่นใจว่าทำได้

การสอนงานหรือมอบหมายงานให้ไปปฏิบัติ สิ่งสำคัญคือ การแสดงออกถึงความมั่นใจว่า ลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนมีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานนั้น ๆ ได้ โดยควรให้กำลังใจหรือใช้คำพูดในด้านบวกเพื่อผลักดันและส่งเสริมในสิ่งที่ลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนทำ

7.2.9 เปิดโอกาสให้ถามข้อสงสัย และสร้างข้อตกลงหรือบทสรุปร่วมกัน

ในการสอนงานต้องเปิดโอกาสให้มีการซักถามข้อสงสัยหรือประเด็นคำถามต่าง ๆ และในการสอนงานทุกครั้ง หัวหน้างานหรือผู้สอนควรให้ลูกน้องหรือผู้ได้รับการสอนแสดงข้อตกลงหรือบทสรุปร่วมกันว่าเขาเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มอบหมายได้ รวมถึงการทำงานให้บรรลุถึงเป้าหมาย หรือ KPIs และ Competency ที่กำหนด

7.3 การติดตามและประเมิน

ภายหลังการสอนงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ควรติดตามและประเมินผลว่าพวกเขาให้ความสนใจในสิ่งที่สอนไปหรือไม่ วิธีการประเมิน ดังนี้

การสังเกต : การสังเกตเป็นวิธีที่หัวหน้างานต้องใส่ใจและคอยสังเกตลูกน้อง โดยไม่ควรด่วนสรุปจากเหตุการณ์เฉพาะช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาและให้เวลาในการสรุปและประเมินผลดังกล่าว

การพูดคุย : ควรจัดสรรเวลาในการพูดคุยหรือสอบถามถึงผลที่เกิดขึ้นจากการสอนงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปแล้ว การพูดคุยเป็นสิ่งจำเป็นและการพูดคุยนั้นไม่ต้องใช้เวลามากนัก เพื่อพูดคุยหรือสอบถามถึงพฤติกรรมหรือผลงานที่เกิดขึ้นจากการสังเกตหรือพูดคุยดังกล่าวข้างต้น ความคาดหวังหรือความต้องการที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลงจากลูกน้องได้แก่

พฤติกรรม หรือความสามารถ : มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ โดยการวัดพฤติกรรมควรมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ของลูกน้องที่เปลี่ยนแปลง

ผลงาน หรือตัวชี้วัดผลงานหลัก : ผลงานมีการเปลี่ยนไปหรือไม่ เช่น สามารถปฏิบัติงานได้เรียบร้อย ถูกต้อง รวดเร็วยิ่งขึ้น ดังนั้น ภายหลังจากการสอนงานเป็นที่เรียบร้อยแล้วหัวหน้างานควรสังเกตผลงานของลูกน้องว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ โดยกำหนดระยะเวลาในการสังเกต โดยการจัดทำ Checklist ในการติดตาม สรุปและประเมินผลพฤติกรรมและผลงานของลูกน้อง

และเมื่อทำการ Checklist เพื่อตรวจสอบและประเมินผลงาของลูกน้องแล้ว
ขั้นตอนต่อไปคือ การให้ข้อมูลย้อนกลับ

การให้ข้อมูลย้อนกลับ หรือ Feedback แก่ลูกน้องโดยตรง การให้ข้อมูล
ย้อนกลับเป็นกระบวนการหรือเครื่องมืออย่างหนึ่งในการให้ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจที่
ตรงกัน และทราบถึงสิ่งที่ต้องพัฒนาหรือปรับปรุง เพื่อเป็นการติดตามความคืบหน้าของงาน การ
ให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นช่องทางในการสอบถามความก้าวหน้าของงาน สามารถสอบถามถึงปัญหา
หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และเป็นการสร้างพฤติกรรมมีส่วนร่วม
(Participation) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

นอกจากนี้ การให้ข้อมูลย้อนกลับยังเป็นการแจ้งความมุ่งหวังที่ต้องการเป็น
โอกาสที่หัวหน้างานสามารถทบทวนเป้าหมายที่คาดหวังจากลูกน้อง และเป็นการกระตุ้นให้เกิด
การสร้างและสานฝันเป็นการสร้างกำลังใจหรือกระตุ้นให้ลูกน้องรู้สึกว่าคุณเองทำได้ และ
ท้ายที่สุดประโยชน์ของการให้ข้อมูลย้อนกลับคือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างาน
กับลูกน้อง ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีจะก่อให้เกิดความช่วยเหลือหรือความร่วมมือในการทำงาน

7.4 การปรับเปลี่ยนแนวทาง

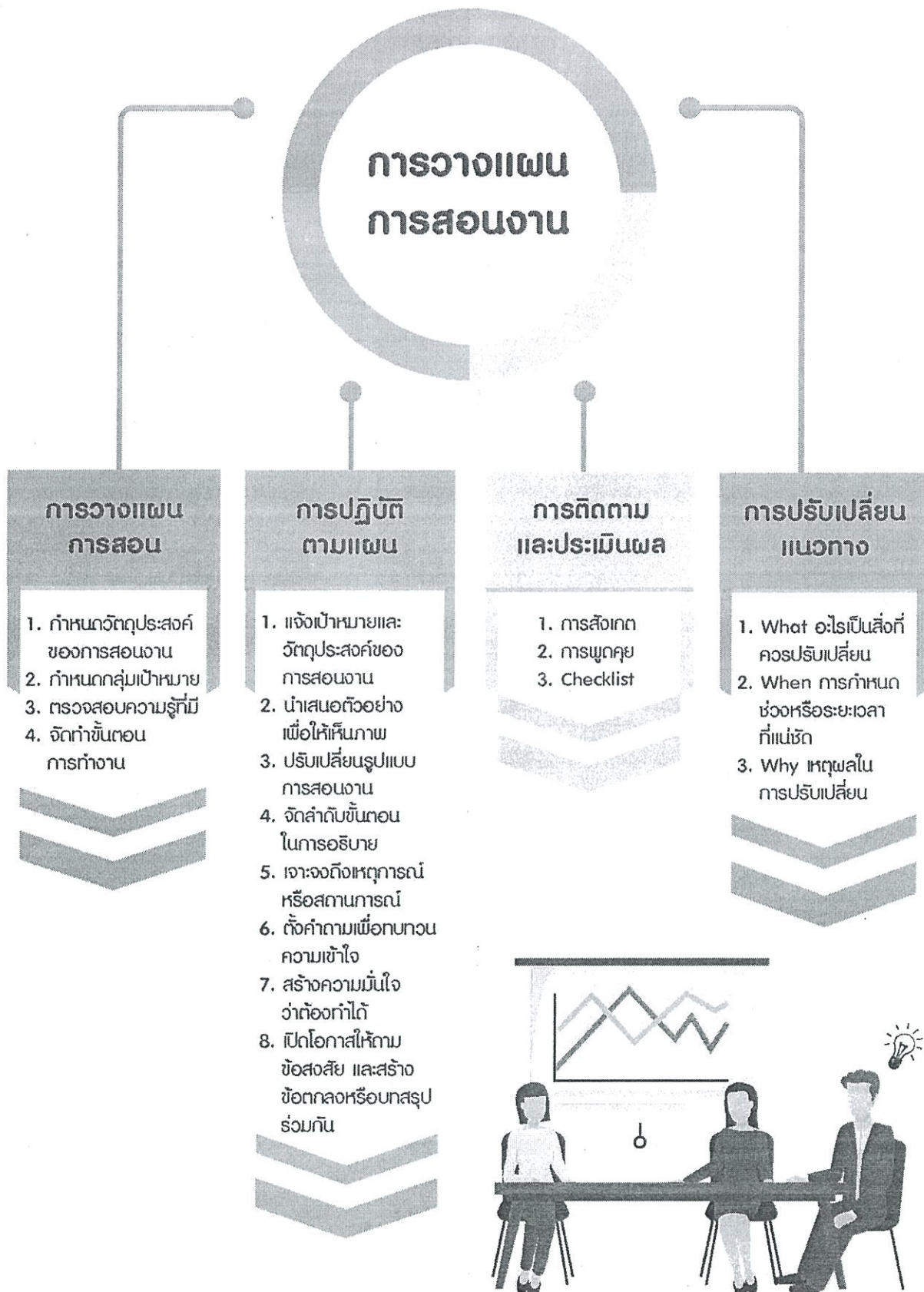
เมื่อการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ได้รับการสอนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ควร
พิจารณาว่าผู้ได้รับการสอนมีพฤติกรรมหรือความสามารถ ผลงานหรือตัวชี้วัดผลงานหลัก
เปลี่ยนแปลงไปบ้างหรือไม่ และถ้าไม่มีพฤติกรรมที่ปรับเปลี่ยนไปภายหลังจากการสอนงาน ควร
จะต้องหาวิธีการพัฒนาอื่น ๆ ควบคู่ไปกับการสอนงานด้วย โดยพิจารณาแนวทาง 3 W และ 1
H ดังนี้

What อะไรเป็นสิ่งที่ควรปรับเปลี่ยน : ต้องสรุปว่าพฤติกรรมหรือตัวชี้วัด
ผลงานหลักใดถูกปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น และสิ่งใดที่ยังทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร และจำเป็นที่จะต้อง
เปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ข้อควรพึงตระหนัก คือ เมื่อทำการสอนงานแล้วมีการติดตามและ
ประเมินผลงานแล้ว ผู้ได้รับการสอนจะต้องปรับปรุงพฤติกรรมและผลงานให้ดีขึ้นเสมอไป
ลูกน้องบางคนอาจใช้เวลาเพียงแค่หนึ่งปี แต่บางคนอาจต้องใช้เวลาสองหรือสามปี หรือมากกว่า
นั้น

When การกำหนดช่วงหรือระยะเวลาที่แน่ชัด : การกำหนดระยะเวลาในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือผลงานที่ลูกน้องจะต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น ด้วยการกำหนดช่วงเวลาว่าพฤติกรรมหรือผลงานนั้นจะมีจุดเริ่มต้น และสิ้นสุดเมื่อใด โดยการกำหนดแผนงานหลัก (Master Plan) ไว้ก่อนและกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในรายละเอียดตามมา เช่น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการนำเสนองาน เมื่อมีการสอนงาน ติดตามและประเมินผลแล้ว แต่พฤติกรรมของผู้ได้รับการสอนแสดงออกยังไม่ดีขึ้น ผู้สอนหรือหัวหน้ายังไม่ควรเลิกล้มความตั้งใจ แต่ควรกำหนดไว้ว่าพฤติกรรมการนำเสนองานของลูกน้องจะต้องดีขึ้นภายในสามปีข้างหน้า และในแต่ละปีจะต้องกำหนดแผนงานเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมนี้ให้บรรลุเป้าหมายหลักที่กำหนดขึ้นในสามปี

Why เหตุผลในการปรับเปลี่ยน : ผู้สอนงานหรือหัวหน้างานต้องตอบโจทย์ให้ได้ว่าเหตุใดต้องใช้เวลาหรือจัดสรรงบประมาณเพื่อการปรับปรุงพฤติกรรมหรือผลงานของผู้ได้รับการสอน ซึ่งควรเป็นเหตุผลที่สนับสนุนหน้าที่งานที่หัวหน้ามอบหมายให้ปฏิบัติ เพราะหากไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนั้น ๆ ได้จะส่งผลกระทบต่อไปยังผลลัพธ์ของงานที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น การนำเสนองานเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนความน่าเชื่อถือในการทำงาน อันจะนำมาซึ่งการสร้างความไว้วางใจและการมอบหมายงานที่สำคัญ ๆ อันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจของกรรมการ

How ทำอย่างไรในการปรับเปลี่ยนแนวทาง : การหาสาเหตุว่าเป็นเพราะเหตุใด การสอนงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับจึงไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะว่าอธิบายไม่ชัดเจน นำเสนอตัวอย่างไม่ดีพอ ใช้เวลาน้อยเกินไปในการสอนงาน หรือสอนงานไม่เป็น พูดไม่รู้เรื่อง เป็นเหตุให้ลูกน้องขาดความเข้าใจที่ดีพอ ซึ่งสามารถสอบถามจากผู้ได้รับการสอนโดยตรง หรือจากการสังเกตตนเองว่ามีพฤติกรรมการสอนงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับแล้วเป็นอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้คิดหาแนวทางและวิธีการในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอนงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับของตนได้ รวมถึงอาจจะต้องนำวิธีการพัฒนาบุคลากรด้านอื่น ๆ มาใช้ควบคู่กันไปกับการสอนงาน เช่น การส่งเข้ารับการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอก หรือการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น



ตัวอย่าง การสอนงานด้านการประชุมคณะกรรมการ

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนการสอน

1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนงาน

วัตถุประสงค์สำหรับการสอนงานด้านการประชุมคณะกรรมการ เพื่อต้องการให้ทราบถึงความสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ด้านเลขานุการและธุรการในการประชุมคณะกรรมการ องค์ความรู้ คุณสมบัติและทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการประชุม เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการประจำคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำคณะอนุกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลสำเร็จของการสอน : การประสานงานการให้บริการด้านการประชุมอย่างมืออาชีพ โดยการติดต่อประสานกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในวงงานรัฐสภา ตลอดจนการให้บริการด้านการประชุมแก่สมาชิก กรรมการ เพื่อให้ตรงตามความต้องการจนเกิดความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานด้านการประชุมตามกรอบเวลาที่ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายกำหนดไว้โดยอาศัยการเตรียมการที่ดี เพื่อให้เป็นไปตามตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicators) ตามที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภากำหนด

ระยะเวลาในการสอนงาน : จำนวน 2 - 4 ชั่วโมง

1.2 กำหนดกลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรระดับต้น

1.3 ตรวจสอบความรู้ที่มี

การปฏิบัติหน้าที่ด้านเลขานุการและธุรการในการประชุมคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการ ข้าราชการในกลุ่มงานต้องมีองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานในฐานะผู้สอนต้องมีองค์ความรู้เพื่อที่จะสามารถสอนงานให้กับบุคลากรในกลุ่มงาน ประกอบด้วย

องค์ความรู้ที่ควรมีสำหรับการปฏิบัติงาน : สำหรับเจ้าพนักงานธุรการ

1) ความรู้เกี่ยวกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548

2) คู่มือรูปแบบหนังสือราชการของสำนักกรรมการ 1 สำนักกรรมการ 2 และสำนักกรรมการ 3

- 3) การปฏิบัติหน้าที่เลขานุการในที่ประชุม
 - 4) โปรแกรม Microsoft office โปรแกรม Microsoft Excel และความรู้ในการนำเข้าข้อมูลลงระบบสารสนเทศ
 - 5) มาตรฐานด้านการประชุม
- องค์ความรู้ที่ควรมีสำหรับการปฏิบัติงาน : สำหรับนิติกรและวิทยาการ*
- 1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
 - 2) ข้อบังคับการประชุมสภา
 - 3) พระราชบัญญัติคำสั่งเรียกของคณะกรรมการสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา พ.ศ. 2554
 - 4) พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ระเบียบสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมถึงประกาศคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
 - 5) ประกาศวุฒิสภา เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งบุคคลเพื่อปฏิบัติงานให้แก่คณะกรรมการสามัญประจำวุฒิสภา
 - 6) ระเบียบรัฐสภาว่าด้วยการแต่งตั้งบุคคลเพื่อปฏิบัติหน้าที่อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของรัฐสภาสภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภา
 - 7) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
 - 8) ระเบียบวุฒิสภาว่าด้วยหลักเกณฑ์การตั้งอนุกรรมการฯ
 - 9) ความรู้เกี่ยวกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548
 - 10) ระเบียบสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาว่าด้วยการจัดการเรื่องราวร้องทุกข์ พ.ศ. 2558
 - 11) คู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการเรื่องราวร้องทุกข์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
 - 12) คู่มือมาตรฐานในการปฏิบัติงานของสำนักกรรมการ 1, 2 และ 3
 - 13) คู่มือรูปแบบหนังสือราชการของสำนักกรรมการ 1 สำนักกรรมการ 2 และสำนักกรรมการ 3

14) การปฏิบัติหน้าที่เลขานุการในที่ประชุม ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำบันทึกการประชุม การฝึกทักษะในการจับประเด็นและการจดบันทึกการประชุม

15) ศึกษาข้อมูลทางวิชาการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการธิการ

16) ทักษะในการค้นหาข้อมูลทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์

1.4 ขั้นตอนการทำงาน

งานด้านธุรการ ซึ่งเจ้าพนักงานธุรการต้องปฏิบัติ :

1) จัดทำระเบียบวาระการประชุม จัดเตรียมสมุดลงลายมือชื่อ ประธานผู้ชี้แจง และจัดทำรายชื่อพร้อมตำแหน่งและหน่วยงานของผู้มาชี้แจงและนำเสนอต่อประธานและคณะกรรมการธิการในที่ประชุม การเบิกเบี้ยประชุม ประธานเรื่องการเลี้ยงรับรองในการประชุม ตรวจสอบความเรียบร้อยของแฟ้มเอกสารและสถานที่ประชุม ตรวจสอบองค์ประชุม สำหรับการประชุมครั้งแรกต้องจัดแฟ้มคำกล่าวเปิดประชุมของเลขาธิการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย คำกล่าวของประธานในที่ประชุม จัดเตรียมบัตรออกเสียงลงคะแนนเลือกตำแหน่งต่าง ๆ จัดทำหนังสือนัดหรือจดประชุม ตลอดจนการตรวจสอบองค์ประชุม

2) จัดเตรียมและประสานเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการประชุม คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการให้อยู่ในสภาพการใช้งาน มีความพร้อมและเพียงพอ เช่น โน้ตบุ๊ก เครื่องฉายและจอภาพ ไมโครโฟน เป็นต้น รวมไปถึงอุปกรณ์สำนักงานที่ใช้สำหรับในการประชุม อาทิ ดินสอ ปากกา ไม้บรรทัด ยางลบ น้ำยาลบคำผิด เครื่องเย็บกระดาษ

3) บริการถ่ายเอกสาร พิมพ์ข้อความตามมติและอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เบิกและจ่ายเบี้ยประชุม

4) รวบรวมเอกสารและหลักฐาน พร้อมคืนเบี้ยประชุม เก็บแฟ้มเอกสาร ประกอบวาระการประชุม และสำรวจความเรียบร้อยของห้องประชุม คัดแยกเอกสารประกอบวาระการประชุม เพื่อนำไปดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

5) จัดนำข้อมูลลงในระบบสารสนเทศ

6) การประสานงานในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประชุม

งานด้านเลขานุการและด้านวิชาการ ซึ่งนิติกรและวิทยากรต้องปฏิบัติ :

- 1) ศึกษาแนวทางการดำเนินงานที่ผ่านมา และกำหนดกรอบแนวทาง รวมทั้งระยะเวลาดำเนินการ บันทึกเสนอเรื่องที่ประชุมวุฒิสภามีมติมอบหมายให้พิจารณาต่อประธานคณะกรรมการธิการเพื่อทราบหรือพิจารณาสั่งการ
- 2) ดำเนินการจัดทำหนังสือเชิญผู้เกี่ยวข้องมาร่วมประชุม ชี้แจงและมีหนังสือเรียกบุคคล หรือหน่วยงานให้จัดส่งเอกสาร ข้อมูล ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาจัดทำหนังสือนัดหรือจดประชุม
- 3) ประสานผู้ชี้แจงเพื่อเข้าร่วมประชุม และประสานขอข้อมูลจากหน่วยงานและการประสานงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประชุม
- 4) จัดเตรียมรัฐธรรมนูญ ข้อบังคับการประชุม กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เอกสารประกอบการพิจารณาและเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการประชุม ศึกษาวิเคราะห์และทำความเข้าใจในเรื่องที่จะพิจารณาพร้อมทั้งจัดทำเอกสารข้อมูลเบื้องต้นเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการธิการ
- 5) ให้บริการกฎหมายและเอกสารวิชาการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการประชุม และจัดหาข้อมูลสนับสนุน รวมทั้งเอกสารประกอบการพิจารณาตามที่ได้รับมอบหมายสำหรับการประชุม
- 6) จัดทำสรุปผลการประชุม และบันทึกการประชุม
- 7) การเตรียมตัวเพื่อชี้แจงข้อกฎหมาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติหรือประเพณีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการประชุม หรือเรื่องที่คณะกรรมการธิการพิจารณาศึกษา
- 8) จัดทำบันทึกความเห็นกรณีเรื่องร้องเรียน โดยดำเนินการสรุปข้อร้องเรียน ข้อเท็จจริง ข้อกฎหมายและแนวทางการพิจารณาของคณะกรรมการธิการ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการธิการ
- 9) จัดทำรายงานการพิจารณาศึกษาของคณะกรรมการธิการ จัดทำสรุปผลการดำเนินงานของคณะกรรมการธิการ และจัดทำสรุปผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ

(5) ตรวจสอบอุปกรณ์ เอกสาร สถานที่

ก่อนการทำการสอน ควรเตรียมเอกสาร ข้อมูล กฎหมาย ข้อบังคับ หรือ กฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะสอน คือ งานด้านการประชุม รวมทั้งควรสำรวจ ตรวจสอบว่ามีความจำเป็นที่ต้องใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือใด ๆ เพื่อใช้ประกอบการสาธิตหรือ แสดงวิธีการใช้ในการสอน รวมทั้ง การจัดเตรียมสถานที่และการจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องเขียน เช่น กระดาษ ดินสอ ปากกา เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การสอนงาน

2.1 แจ้างเป้าหมายและวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์สำหรับการสอนงานด้านการประชุมคณะกรรมการเพื่อต้องการให้ทราบถึงความสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ด้านเลขานุการและธุรการในการประชุม คณะกรรมการ องค์ความรู้ คุณสมบัติและทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการประชุม เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการประจำคณะกรรมการ หรือคณะอนุ กรรมการที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำคณะอนุกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การสอนงาน

2.2.1 การสอนงานเจ้าพนักงานธุรการ

1) การให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548 และคู่มือรูปแบบหนังสือราชการ ของสำนักกรรมการ 1 สำนักกรรมการ 2 และสำนักกรรมการ 3 เกี่ยวกับการร่างหนังสือ นัดประชุมหรือหนังสือองค์การประชุมคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และการสอนให้ ทราบถึงมาตรฐานด้านการประชุมซึ่งต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดโดยอธิบายโดย ละเอียดและเข้าใจในมาตรฐานการประชุมเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

2) การให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่เลขานุการในที่ประชุม เช่น ข้อควรปฏิบัติของการเป็นเลขานุการที่ดี คือ การแต่งกาย ต้องเลือกให้เหมาะสมกับกาลเทศะ แต่งกายดี สะอาดเรียบร้อย ความสะอาดเรียบร้อย หมายถึง เครื่องแต่งกายทุกอย่างรวมทั้ง ร่างกาย ใบหน้า มือและทรงผม การวางตัวเหมาะสมกับภาวะการณ์ การมีบุคลิกภาพที่ดี ท่วงท่า กิริยา การแสดงออกทางร่างกาย การลุกนั่ง เดิน ยืน ควรมีท่วงท่าเรียบร้อย สง่างาม มีความ ปราดเปรียวกระฉับกระเฉง คือ มีความพร้อมทางด้านจิตใจ และสติปัญญา ที่จะทำงานได้อย่าง ถูกต้อง มีมนุษยสัมพันธ์ รู้เทคนิคในการประสานงานและมารยาทในการใช้โทรศัพท์

3) การให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดห้องประชุม การจัดวางเอกสาร การอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เข้าร่วมประชุม การดูแลความเรียบร้อยในห้องประชุม ตลอดจนองค์ความรู้เกี่ยวกับการนับองค์ประชุม

4) การให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดระบบเก็บเอกสาร เพื่อสะดวกและง่ายในการค้นหาและง่ายต่อการจัดเก็บ โดยมีวิธีการแยกเอกสารตามประเภทของเอกสารและจัดเก็บคือ เอกสารที่ยังอยู่ระหว่างการปฏิบัติ และเอกสารที่ปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว

5) การส่งเสริมให้เรียนรู้โปรแกรม Microsoft office โปรแกรม Microsoft Excel และความรู้ในการนำเข้าสู่ข้อมูลลงระบบสารสนเทศ

6) การสอนการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์สำนักงาน เช่น การใช้เครื่องถ่ายเอกสาร การใช้เครื่องโทรสาร และอุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ

2.2.1 การสอนงานนิติกรและวิทยากร

1) สอนและแนะนำให้มีความรู้เกี่ยวกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และข้อบังคับการประชุมสภา ในองค์รวมเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของวุฒิสภา ขั้นตอนในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญและร่างพระราชบัญญัติ และโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติและอำนาจของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ตลอดจนระเบียบวุฒิสภาว่าด้วยการลงชื่อมาประชุมและการลาประชุม เพื่อที่จะสามารถให้ข้อมูลแก่สมาชิกวุฒิสภาหรือกรรมการ ได้อย่างถูกต้อง

2) การให้ความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติ ประกาศวุฒิสภา หรือระเบียบรัฐสภาที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกวุฒิสภา ที่จำเป็นต่อการทำงานในคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ คำสั่งเรียกของคณะกรรมการสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา พ.ศ.2554 ประกาศวุฒิสภา เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งบุคคลเพื่อปฏิบัติงานให้แก่คณะกรรมการสามัญประจำวุฒิสภา และระเบียบวุฒิสภาว่าด้วยหลักเกณฑ์การตั้งอนุกรรมการฯ ตลอดจนสิทธิประโยชน์ที่สมาชิกวุฒิสภาและกรรมการจะได้รับจากระเบียบรัฐสภาว่าด้วยการแต่งตั้งบุคคลเพื่อปฏิบัติหน้าที่อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของรัฐสภาสภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภาฯ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3) การให้ความรู้เกี่ยวกับการร่างหนังสือแบบต่าง ๆ โดยต้องมีรูปแบบที่ถูกต้องตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548 ประกอบกับเพื่อให้เป็นไปตามคู่มือรูปแบบหนังสือราชการของสำนักกรรมการ 1 สำนักกรรมการ 2 และสำนักกรรมการ 3

4) การให้ความรู้เกี่ยวกับความสำคัญของการจดยางงานการประชุม สอนและแนะนำวิธีการจดและจัดทำบันทึกการประชุม ซึ่งมีสามวิธี คือ การจดอย่างละเอียดทุกคำพูด การจดย่อเรื่องที่พิจารณา การจดสรุปสาระสำคัญของเรื่องที่พิจารณา การฝึกทักษะในการจับประเด็นและการจดบันทึกการประชุม และการจัดทำรายงานการพิจารณาของคณะกรรมการ

5) การให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่เลขานุการในที่ประชุม เช่น ข้อควรปฏิบัติของการเป็นเลขานุการที่ดี คือ การแต่งกาย ต้องเลือกให้เหมาะสมกับกาลเทศะ แต่งกายดี สะอาดเรียบร้อย ความสะอาดเรียบร้อย หมายถึง เครื่องแต่งกายทุกอย่างรวมทั้งร่างกาย ใบหน้า มือและทรงผม การวางตัวเหมาะสมกับภาวการณ์ การมีบุคลิกภาพที่ดี ท่วงท่ากิริยา การแสดงออกทางร่างกาย การลุกนั่ง เดิน ยืน ควรมีท่วงท่าเรียบร้อย สง่างามมีความปราดเปรียวกระฉับกระเฉง คือ มีความพร้อมทางด้านจิตใจ และสติปัญญา ที่จะทำงานได้อย่างถูกต้อง มีมนุษยสัมพันธ์ รู้เทคนิคในการประสานงานและมารยาทในการใช้โทรศัพท์

6) การให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการประชุมเพื่อให้เป็นไปตามคู่มือมาตรฐานในการปฏิบัติงานด้านการประชุมของสำนักกรรมการ 1 2 และ 3

7) การแนะนำให้ศึกษาข้อมูลทางวิชาการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถในการสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการในงานด้านวิชาการ

2.2.2 เทคนิคในการปฏิบัติงาน :

1) ต้องศึกษาและทำความเข้าใจว่าประธานคณะกรรมการ หรือ กรรมการมีการสั่งการอย่างไร สั่งแบบคลุมเครือหรือชัดเจน พุดมากหรือพุดน้อย ถ้าเป็นการสั่งแบบชัดเจนก็สามารถนำไปปฏิบัติได้เลย หากคลุมเครือต้องกล้าที่จะซักถามเพื่อให้ได้ความชัดเจน

2) ศึกษาว่าประธานคณะกรรมการ หรือกรรมการขอบวิธิการทำงานอย่างไร โดยพิจารณาจากความพอใจของท่านต่องานที่เราส่งมอบ โดยพิจารณาจากท่าทางที่แสดงออก หรือจากวาจา หากพอใจแสดงว่าวิธีการทำงานแบบนั้นหรือลักษณะนั้น

สามารถใช้เป็นมาตรฐานในเบื้องต้นในการทำงานได้ หากงานนั้นไม่ถูกใจ ต้องกลับมาแก้ไขใหม่ และศึกษาข้อบกพร่องนั้น และเรียนรู้ที่จะทำงานนั้นใหม่ได้ตามความประสงค์ของประธาน คณะกรรมการ และกรรมการ

3) ควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับร่างรัฐธรรมนูญ กฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวกับวงงานรัฐสภา และสิทธิประโยชน์ที่สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร หรือกรรมการพึงจะได้รับ ตลอดจนระเบียบแบบแผนหรือประเพณีปฏิบัติ เพื่อให้สามารถตอบข้อซักถามได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง และหากสิ่งใดไม่สามารถทำได้หรือติดขัดที่ระเบียบ ควรตอบข้อซักถามโดยยึดกฎ ระเบียบเป็นที่ตั้ง และมีควรปฏิเสธว่าไม่สามารถทำได้โดยทันที ควรรับเรื่องดังกล่าวเพื่อไปศึกษา หรือปรึกษาผู้บังคับบัญชาอีกครั้งหนึ่งแม้ว่าคำตอบจะเป็นเช่นเดิม

4) การจัดทำบันทึกการประชุมในครั้งแรก ๆ มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ควรจัดทำด้วยความละเอียดรอบคอบ ถูกต้อง ประเด็นครบถ้วนและมติถูกต้อง ตลอดจนชื่อ ตำแหน่ง ยศ ของกรรมการและผู้เข้าร่วมประชุม ต้องถูกต้องซึ่งจะทำให้คณะกรรมการมีความไว้วางใจ และจะทำให้การทำงานมีความราบรื่นกรรมการไม่มาจำผิดบันทึกการประชุม

5) กรณีกรรมการยังไม่ครบองค์ประชุม หรือผู้ชี้แจงยังไม่ถึงห้องประชุมหากประธานคณะกรรมการสั่งให้โทรศัพท์สอบถาม ซึ่งฝ่ายเลขานุการได้สอบถามแล้ว หลายครั้ง แต่ผู้ที่เราติดต่อประสานงานยังไม่ถึงหรืออยู่ระหว่างการเดินทาง หรือใกล้เดินทาง ถึงแล้วควรนำเรียนประธานคณะกรรมการเพื่อทราบ แต่หากที่ประชุมหรือประธาน คณะกรรมการยังสั่งให้โทรศัพท์ติดตามอีกเจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานควรเดินออกไปจาก สถานที่ประชุมเพื่อให้ที่ประชุมเห็นว่าเจ้าหน้าที่มีได้פקเฉย

ขั้นตอนที่ 3 การติดตามและประเมิน

ภายหลังการสอนงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ควรทำการติดตามและประเมินผลว่า ผู้ที่ได้รับการสอนว่ามีความเข้าใจในสิ่งที่สอนไปหรือไม่ ประเมินโดยการสังเกต และการพูดคุย ตลอดจนสังเกตพฤติกรรมหรือความสามารถว่ามีพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ที่ได้รับการสอนหรือลูกน้องที่เปลี่ยนแปลง

ผลงานหรือตัวชี้วัดผลงานหลักมีการเปลี่ยนไปหรือไม่ เช่น สามารถปฏิบัติงานได้ เรียบร้อย ถูกต้อง รวดเร็วยิ่งขึ้น ดังนั้น ภายหลังจากการสอนงานเป็นที่เรียบร้อยแล้วควรสังเกต ผลงานของผู้ที่ได้รับการสอนหรือลูกน้องว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ โดยกำหนด ระยะเวลาในการสังเกต โดยการจัดทำ Checklist ในการติดตาม สรุปและประเมินผลพฤติกรรม

และผลงานของลูกน้อง และเมื่อทำการ Checklist เพื่อตรวจสอบและประเมินผลงานของผู้ที่ได้รับการสอนหรือลูกน้องแล้ว ควรให้ข้อมูลป้อนกลับว่าสิ่งใดควรพัฒนาต่อยอดหรือควรแก้ไขปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 4 การปรับเปลี่ยนแนวทาง

เมื่อการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ได้รับการสอนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ควรพิจารณาว่าผู้ได้รับการสอนมีพฤติกรรมหรือความสามารถ ผลงานหรือตัวชี้วัดผลงานหลักเปลี่ยนแปลงไปบ้างหรือไม่ และถ้าไม่มีพฤติกรรมที่ปรับเปลี่ยนไปภายหลังจากการสอนงาน ควรจะต้องหาวิธีการพัฒนาอื่น ๆ ควบคู่ไปกับการสอนงานด้วย โดยพิจารณาแนวทาง 3 W และ 1 H ดังนี้

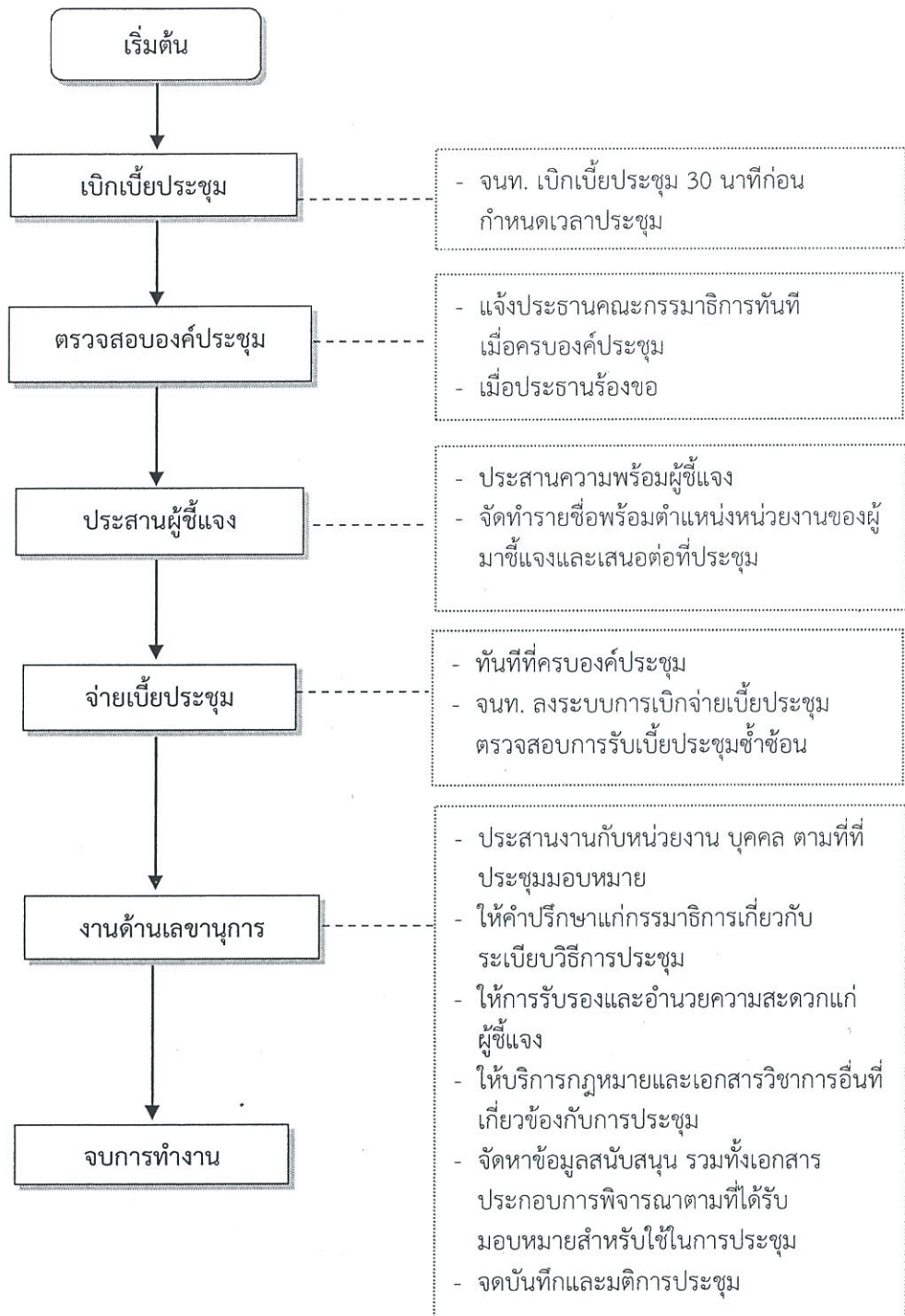
What อะไรเป็นสิ่งที่ควรปรับเปลี่ยน

When การกำหนดช่วงหรือระยะเวลาที่แน่ชัด : การกำหนดระยะเวลาในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือผลงานที่ลูกน้องจะต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น

Why เหตุผลในการปรับเปลี่ยน

How ทำอย่างไรในการปรับเปลี่ยนแนวทาง

ขั้นตอนการประชุมกรรมการ (ระหว่างการประชุม)



ตารางการติดตามผล

ชื่อข้าราชการใหม่.....

วันเข้าทำงาน

ชื่อพี่เลี้ยง.....

เรื่อง	ครั้งที่ 1 (วันที่)		ครั้งที่ 2 (วันที่)		ครั้งที่ 3 (วันที่)	
	ใช้ได้	ยังต้อง ช่วยเหลือ	ใช้ได้	ยังต้อง ช่วยเหลือ	ใช้ได้	ยังต้อง ช่วยเหลือ
1. การรู้จักบุคคลต่าง ๆ 1.1 ภายในหน่วยงานที่ทำงานอยู่ 1.2 หน่วยงานอื่นที่ต้องติดต่อ ประสานงาน						
2. แนวปฏิบัติเกี่ยวกับสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา 2.1 สายการบังคับบัญชา 2.2 การวางตัว 2.3 อุดมการณ์ 2.4 วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ สำนักงาน 2.5 ประมวลจริยธรรม						
3. ระเบียบการบริหารบุคคล 3.1 ประเภทของข้าราชการ 3.2 นโยบายการดูแลข้าราชการ โดยระบบคณะกรรมการ ก.ร. 3.3 นโยบายด้านประโยชน์ตอบแทน และสวัสดิการ 3.4 เวลาทำงานปกติและ วันหยุดงาน 3.5 การลางาน 3.6 เบี้ยเลี้ยงและค่าใช้จ่าย ในการเดินทาง 3.7 เงินรางวัลประจำปี 3.8 นโยบายด้านการฝึกอบรม และพัฒนาข้าราชการ						

เรื่อง	ครั้งที่ 1 (วันที่)		ครั้งที่ 2 (วันที่)		ครั้งที่ 3 (วันที่)	
	ใช้ได้	ยังต้อง ช่วยเหลือ	ใช้ได้	ยังต้อง ช่วยเหลือ	ใช้ได้	ยังต้อง ช่วยเหลือ
3.9 นโยบายด้านความก้าวหน้า ในอาชีพ						
3.10						
3.11						
4. สถานที่ต่าง ๆ						
4.1 สถานที่ทำงานของสำนักต่าง ๆ						
4.2 สถานที่ทำงานของหน่วย ภายนอก						
4.3 ห้องอาหารและร้านขาย อาหาร ภายนอกที่ใกล้เคียง						
4.4 สถานพยาบาล						
4.5 ทางหนีไฟ						
4.6 เครื่องบันทึกเวลาทำงาน						
4.7 ห้องสมุด/เอกสารทาง วิชาการ						
4.8 บริเวณหวงห้าม						
4.9 ห้องละหมาด						
4.10 ห้องทำงานของผู้บริหาร						
5. การใช้อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ						
5.1 เครื่องถ่ายเอกสาร						
5.2 การใช้โทรศัพท์ โทรสาร						
5.3 พิมพ์ดีด เครื่องคิดเลข เครื่องย่อเอกสาร						
5.4						
5.5						
5.6						

ข้อสังเกต

.....

.....

แบบฟอร์มการประเมินผลผู้สอนงาน

ชื่อ (ผู้สอนงาน)..... เรื่องที่สอน

วัน/เดือน/ปี.....

สิ่งที่ประเมิน	การปฏิบัติจริง				
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
การวางแผนการสอน					
1. มีการแจ้งวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ของแต่ละหัวข้อที่จะสอนอย่างชัดเจน					
2. มีการเตรียมเอกสารประกอบการสอนหรืออุปกรณ์การเรียนการสอนล่วงหน้า					
3. มีการชี้แจงหลักเกณฑ์การวัดและประเมินผลอย่างชัดเจน					
สรุปรวมด้านการวางแผนการสอน					
วิธีการสอน					
1. สามารถอธิบายเนื้อหาและ/หรือขั้นตอนการฝึกปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กัน					
2. ใช้ภาษาในการสอนที่เหมาะสมเข้าใจง่าย					
3. วิธีการสอนทำให้ผู้เรียนสนใจเรียนตลอดเวลา					
4. สามารถตอบคำถามได้อย่างชัดเจน					
5. เปิดโอกาสให้ผู้รับการสอนแสดงความคิดเห็นซักถามปัญหา และสรุปประเด็นร่วมกันในระหว่างการสอน					
สรุปรวมด้านวิธีการสอน					
พฤติกรรมการสอนทั่วไป					
1. ให้โอกาสผู้รับการสอนได้ซักถาม					
2. สอนและเลิกตรงเวลาที่กำหนด					
3. มีความตั้งใจสอน					
4. สอนครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ที่แจ้ง					
5. ให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
6. บุคลิกภาพเหมาะสม					
สรุปรวมด้านพฤติกรรมการสอนทั่วไป					
สรุปรวมด้านการจัดการสอน					

แบบฟอร์มการประเมินผลการสอนงาน/สอนแนะ

เรื่องที่สอน วัน/เดือน/ปี

ผู้สอนงาน ผู้รับการสอน

รายการที่ประเมิน	ค่าระดับ				
	5	4	3	2	1
ช่วงการสอนงานที่ปฏิบัติ					
1. กระตือรือร้นในการเรียนรู้					
2. แสดงความคิดเห็นที่เหมาะสม					
ช่วงการทดสอบการปฏิบัติงาน					
1. ปฏิบัติงานถูกต้องและทันเวลา					
2. มีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี					
ช่วงการติดตามผล					
1. นำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาตนเอง					
2. ทบทวนความรู้อย่างสม่ำเสมอ					
พฤติกรรมขณะปฏิบัติงาน					
1. ความประพฤติ					
2. ความมีคุณธรรม จริยธรรม					
3. การรักษาวินัย					
4. จิตบริการ					
๕. ทำงานเป็นทีม					

คำอธิบาย เกณฑ์การให้คะแนน

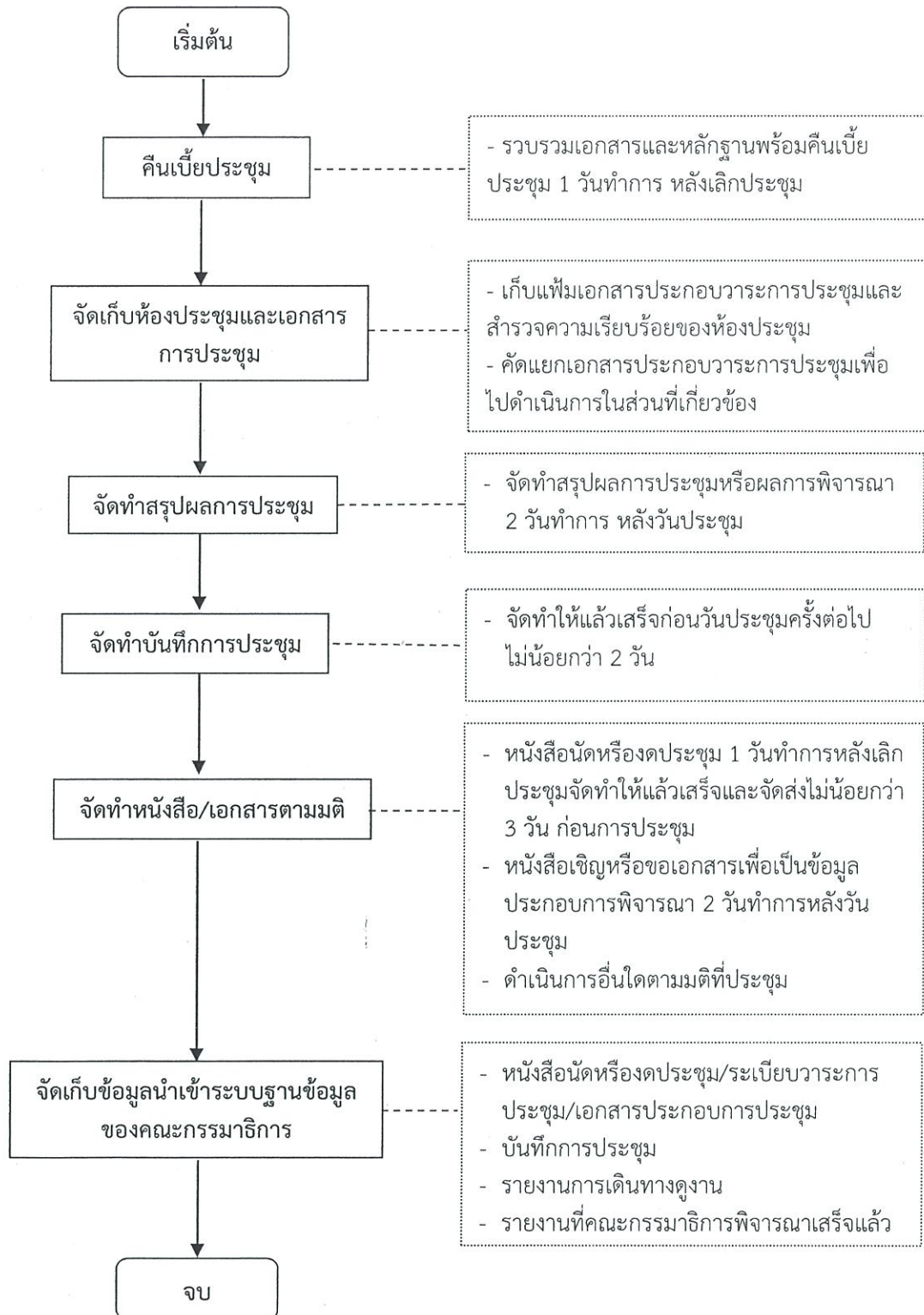
ค่าระดับ	ผลการวัด (คะแนนที่ได้)
5	91-100
4	81-90
3	71-80
2	61-70
1	น้อยกว่า 60

หมายเหตุ ผลการวัด (คะแนนที่ได้ น้อยกว่า 60) เทียบค่าระดับเท่ากับ 1 ถือว่า ไม่ผ่าน

ประวัติย่อผู้ศึกษา

ชื่อ - ชื่อสกุล	อรรถัย แหวนนาค
วัน เดือน ปี เกิด	30 มีนาคม 2512
ที่อยู่ปัจจุบัน	2/23 หมู่ที่ 6 ตำบลบางปะหัน อำเภอบางปะหัน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนารการเมือง และการมีส่วนร่วมของประชาชน สำนักกรรมการ 2 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2534	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วาสุกรี
พ.ศ. 2549	ธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ขั้นตอนการประชุมกรรมการ (หลังการประชุม)



แบบฟอร์มในการประเมินลักษณะนิสัยของการเป็นผู้สอนงาน

	รายละเอียด	ใช่	ไม่ใช่
1.	รำคาญเวลาที่ลูกน้องซักถามรายละเอียดของงานอยู่บ่อยครั้ง	☹	☺
2.	ตายแล้ว! เหลือเวลาอีกครั้งชั่วโมงเอง ยังอธิบายงานไม่เสร็จเลย	☹	☺
3.	ซีก็เสียเวลารองานจากลูกน้อง ทำเองจะเร็วกว่าไม่เสียเวลาด้วย	☹	☺
4.	เวลาอธิบายเนื้องาน บางครั้งจะตอบข้อซักถามของลูกน้องไม่ได้	☹	☺
5.	เอาอีกแล้ว... สัมหีบเอกสารที่เตรียมไว้เพื่อสอนงานลูกน้องในวันนี้	☹	☺
6.	ไม่อยากจะสอนงานอะไรมากมายนัก เดียวเก่งกว่า ยุ่งเลย	☹	☺
7.	ไม่ชอบให้ลูกน้องเสนอความคิดเห็น หรือนำเสนออะไรใหม่ๆ	☹	☺
8.	รู้สึกอับอายหรือขายซีหน้า เวลาที่จะสอบถามหรือให้ลูกน้องมาสอนตน	☹	☺
9.	เอาเป็นว่า... หากวันนี้สอนงานไม่เสร็จ ควรจะสอนต่อในวันพรุ่งนี้	☹	☺
10.	รู้สึกโกรธ เวลาถามลูกน้องแล้วลูกน้องตอบคำถามของตนไม่ได้	☹	☺
11.	วัน ๆ ก็ยุ่งกับงานของตน จะเอาเวลาที่ไหนไปสอนงานลูกน้อง	☹	☺
12.	ปกติจะลงมือทำงาน แทนลูกน้อง เวลาที่ลูกน้องทำงานนั้นไม่ได้	☹	☺
13.	ลูกน้องจะต้องทำงานที่ตนมอบหมายนั้นให้ได้ ถ้าไม่ได้ก็เป็นเรื่อง	☹	☺
14.	วันนี้สั่งหรือมอบหมายให้ลูกน้องแล้ว หมดหวัง...สบายใจจัง	☹	☺
15.	วัน ๆ มักจะหมกมุ่นอยู่กับการแก้ไขปัญหาของลูกน้อง	☹	☺
16.	รู้สึกดีมาก เวลาสอนไปด้วยได้ระบายอารมณ์ให้ลูกน้องฟังด้วย	☹	☺
17.	มักจะหงุดหงิดเวลาลูกน้องทำงานผิดพลาดหรือส่งงานไม่ทันกำหนด	☹	☺
18.	ลูกน้องทำผิดอีกแล้ว... ย้ำแล้วย้ำอีก... ก็ยังทำผิดอยู่	☹	☺
19.	เอาเป็นว่า... ถ้าลูกน้องทำไม่ได้ ไม่เป็นไร ทำเองดีกว่า	☹	☺
20.	คิดว่างานหรือโครงการนี้ลูกน้องทำไม่ได้อย่างแน่นอน	☹	☺

ตัวอย่าง รายการประเมินตัวเองของผู้สอน

คำถาม	ใช่	ไม่ใช่
1. คุณแสดงความสนใจในเรื่องการพัฒนาสายอาชีพของลูกน้อง มีใช้สนใจเพียงแต่ผลงานในระยะสั้นใช่หรือไม่ ?		
2. คุณปล่อยให้ลูกน้องมีอิสระในการทำงาน และในขณะที่เดียวกันก็ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนแก่พวกเขาด้วยใช่หรือไม่ ?		
3. คุณตั้งเป้าหมายไว้สูง แต่เป็นเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ใช่หรือไม่ ?		
4. คุณทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ลูกน้องใช่หรือไม่ ?		
5. คุณได้บอกให้ลูกน้องทราบถึงกลยุทธ์ของสำนักงาน และพฤติกรรมที่พึงกระทำ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่มาของเป้าหมายในการทำงานของพวกเขาใช่หรือไม่ ?		
6. คุณและลูกน้องผู้ที่เรียนรู้งานจากคุณร่วมกันคิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานใช่หรือไม่ ?		
7. ก่อนที่คุณจะให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ที่เรียนรู้งานจากคุณ คุณได้สังเกตการณ์ด้วยความระมัดระวังโดยปราศจากอคติใช่หรือไม่ ?		
8. คุณไม่ได้ใช้ความคิดหรือสมมติฐานส่วนตัวในขณะที่สังเกตการณ์ผลงานหรือพฤติกรรมของลูกน้องใช่หรือไม่ ?		
9. คุณได้ทดสอบสิ่งที่สังเกตเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการสอนก่อนที่จะลงมือดำเนินการใด ๆ ใช่หรือไม่ ?		
10. คุณระมัดระวังที่จะหลีกเลี่ยงการใช้ผลงานของตนเองเป็นมาตรฐานในการวัดผลงานของผู้อื่นใช่หรือไม่ ?		
11. คุณให้ความใส่ใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูดและมีสมาธิในการรับฟังสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งพูดใช่หรือไม่ ?		
12. คุณได้กล่าวย้ำหรือสอบถามเพื่อไขความกระจ่างในสิ่งที่ได้ฟังในระหว่างการสนทนาใช่หรือไม่ ?		
13. ใช้ภาษากายและคำพูดที่ช่วยให้อีกฝ่ายหนึ่งได้พูดในสิ่งที่เขาต้องการบอกในระหว่างที่เขาสนทนากับคุณใช่หรือไม่ ?		
14. ใช้คำถามปลายเปิดเพื่อสนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นและการเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันใช่หรือไม่ ?		
15. คุณให้ข้อมูลป้อนกลับที่เฉพาะเจาะจงในเรื่องใดหรือหนึ่งใช่หรือไม่ ?		
16. คุณให้ข้อมูลป้อนกลับในเวลาที่เหมาะสมใช่หรือไม่ ?		
17. การให้ข้อมูลป้อนกลับที่มุ่งในเรื่องของพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดจากพฤติกรรมนั้น ๆ		
18. ให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ		
19. พยายามทำให้ลูกน้องเห็นด้วยกับเป้าหมายที่วางไว้มากกว่าสั่งให้ทำตามใช่หรือไม่		
20. เตรียมตัวล่วงหน้าก่อนลงมือสอนงานใช่หรือไม่		
21. ติดตามผลที่ได้จากการสอนงาน		

ตารางการติดตามผล

ชื่อข้าราชการใหม่.....

วันเข้าทำงาน

ชื่อพี่เลี้ยง

เรื่อง	ครั้งที่ 1 (วันที่)		ครั้งที่ 2 (วันที่)		ครั้งที่ 3 (วันที่)	
	ใช้ได้	ยังต้อง ช่วยเหลือ	ใช้ได้	ยังต้อง ช่วยเหลือ	ใช้ได้	ยังต้อง ช่วยเหลือ
1. การรู้จักบุคคลต่าง ๆ 1.1 ภายในหน่วยงานที่ทำงานอยู่ 1.2 หน่วยงานอื่นที่ต้องติดต่อ ประสานงาน						
2. แนวปฏิบัติเกี่ยวกับสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา 2.1 สายการบังคับบัญชา 2.2 การวางตัว 2.3 อุดมการณ์ 2.4 วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ สำนักงาน 2.5 ประมวลจริยธรรม						
3. ระเบียบการบริหารบุคคล 3.1 ประเภทของข้าราชการ 3.2 นโยบายการดูแลข้าราชการ โดยระบบคณะกรรมการ ก.ร. 3.3 นโยบายด้านประโยชน์ตอบแทน และสวัสดิการ 3.4 เวลาทำงานปกติและ วันหยุดงาน 3.5 การลางาน 3.6 เบี้ยเลี้ยงและค่าใช้จ่าย ในการเดินทาง 3.7 เงินรางวัลประจำปี 3.8 นโยบายด้านการฝึกอบรม และพัฒนาข้าราชการ						

เรื่อง	ครั้งที่ 1 (วันที่)		ครั้งที่ 2 (วันที่)		ครั้งที่ 3 (วันที่)	
	ใช้ได้	ยังต้อง ช่วยเหลือ	ใช้ได้	ยังต้อง ช่วยเหลือ	ใช้ได้	ยังต้อง ช่วยเหลือ
3.9 นโยบายด้านความก้าวหน้า ในอาชีพ						
3.10						
3.11						
4. สถานที่ต่าง ๆ 4.1สถานที่ทำงานของสำนักต่าง ๆ 4.2 สถานที่ทำงานของหน่วย ภายนอก 4.3 ห้องอาหารและร้านขาย อาหาร ภายนอกที่ใกล้เคียง 4.4 สถานพยาบาล 4.5 ทางหนีไฟ 4.6 เครื่องบันทึกเวลาทำงาน 4.7 ห้องสมุด/เอกสารทาง วิชาการ 4.8 บริเวณหวงห้าม 4.9 ห้องละหมาด 4.10 ห้องทำงานของผู้บริหาร						
5. การใช้อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ 5.1 เครื่องถ่ายเอกสาร 5.2 การใช้โทรศัพท์ โทรสาร 5.3 พิมพ์ดีด เครื่องคิดเลข เครื่องย่อยเอกสาร 5.4 5.5 5.6						

ข้อสังเกต

.....

.....

แบบฟอร์มการประเมินผลผู้สอนงาน

ชื่อ (ผู้สอนงาน)..... เรื่องที่สอน

วัน/เดือน/ปี.....

สิ่งที่ประเมิน	การปฏิบัติจริง				
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
การวางแผนการสอน					
1. มีการแจ้งวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ของแต่ละหัวข้อที่จะสอนอย่างชัดเจน					
2. มีการเตรียมเอกสารประกอบการสอนหรืออุปกรณ์การเรียนการสอนล่วงหน้า					
3. มีการชี้แจงหลักเกณฑ์การวัดและประเมินผลอย่างชัดเจน					
สรุปรวมด้านการวางแผนการสอน					
วิธีการสอน					
1. สามารถอธิบายเนื้อหาและ/หรือขั้นตอนการฝึกปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กัน					
2. ใช้ภาษาในการสอนที่เหมาะสมเข้าใจง่าย					
3. วิธีการสอนทำให้ผู้เรียนสนใจเรียนตลอดเวลา					
4. สามารถตอบคำถามได้อย่างชัดเจน					
5. เปิดโอกาสให้ผู้รับการสอนแสดงความคิดเห็น ซักถามปัญหา และสรุปประเด็นร่วมกันในระหว่างการสอน					
สรุปรวมด้านวิธีการสอน					
พฤติกรรมการสอนทั่วไป					
1. ให้โอกาสผู้รับการสอนได้ซักถาม					
2. สอนและเลิกตรงเวลาที่กำหนด					
3. มีความตั้งใจสอน					
4. สอนครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ที่แจ้ง					
5. ให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
6. บุคลิกภาพเหมาะสม					
สรุปรวมด้านพฤติกรรมการสอนทั่วไป					
สรุปรวมด้านการจัดการสอน					

แบบฟอร์มการประเมินผลการสอนงาน/สอนแนะ

เรื่องที่สอน วัน/เดือน/ปี

ผู้สอนงาน ผู้รับการสอน

รายการที่ประเมิน	ค่าระดับ				
	5	4	3	2	1
ช่วงการสอนงานที่ปฏิบัติ					
1. กระตือรือร้นในการเรียนรู้					
2. แสดงความคิดเห็นที่เหมาะสม					
ช่วงการทดสอบการปฏิบัติงาน					
1. ปฏิบัติงานถูกต้องและทันเวลา					
2. มีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี					
ช่วงการติดตามผล					
1. นำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาตนเอง					
2. ทบทวนความรู้อย่างสม่ำเสมอ					
พฤติกรรมขณะปฏิบัติงาน					
1. ความประพฤติ					
2. ความมีคุณธรรม จริยธรรม					
3. การรักษาวินัย					
4. จิตบริการ					
๕. ทำงานเป็นทีม					

คำอธิบาย เกณฑ์การให้คะแนน

ค่าระดับ	ผลการวัด (คะแนนที่ได้)
5	91-100
4	81-90
3	71-80
2	61-70
1	น้อยกว่า 60

หมายเหตุ ผลการวัด (คะแนนที่ได้ น้อยกว่า 60) เทียบค่าระดับเท่ากับ 1 ถือว่า ไม่ผ่าน

ประวัติย่อผู้ศึกษา

ชื่อ - ชื่อสกุล	อรรถัย แหวนนาค
วัน เดือน ปี เกิด	30 มีนาคม 2512
ที่อยู่ปัจจุบัน	2/23 หมู่ที่ 6 ตำบลบางปะหัน อำเภอบางปะหัน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานคณะกรรมการการพัฒนารการเมือง และการมีส่วนร่วมของประชาชน สำนักกรรมการ 2 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2534	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วาสุกรี
พ.ศ. 2549	ธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง