



# คู่มือการสอนงาน สำหรับผู้บังคับบัญชา

## Coaching Manual

เพื่อพัฒนาและรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญ



สำนักงานเลขาธิการ ก.ร.  
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

หน้าว่าง



“บทบาทของผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้สอนงานมีความสำคัญอย่างยิ่ง  
ในการเป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการรัฐสภาสามัญ  
มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปรารถนาที่จะพัฒนาศักยภาพ  
ของตนเองให้มีขีดสมรรถนะที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง  
ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล  
และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถาบันนิติบัญญัติ ประเทศชาติ  
และเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนต่อไป”



## คู่มือการสอนงาน (Coaching Manual) สำหรับผู้บังคับบัญชา

# คำนำ

คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ได้มีมติเห็นชอบตามที่คณะอนุกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร.) สรรหา พัฒนา และส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ เสนอ ให้จัดทำคู่มือการสอนงาน (Coaching Manual) สำหรับผู้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาและรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญขึ้น เพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการนอกเหนือจากการฝึกอบรม (Non Classroom Training) ตามรูปแบบการเรียนรู้ ๗๐ : ๒๐ : ๑๐ ให้ผู้บังคับบัญชาได้มีรูปแบบ ขั้นตอน วิธีการสอนงาน ตลอดจนมีแนวทางในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการรับบทบาทผู้สอนงานสามารถสอนงานผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) โดยวัตถุประสงค์ของการสอนงานเพื่อมุ่งพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถถ่ายทอดเทคนิคและวิธีการทำงานเพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีศักยภาพ (Potential) ในการทำงานที่สูงขึ้น มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อันนำมาซึ่งตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป และเพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถแก้ปัญหาในการทำงาน ปรับปรุง และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งกลุ่มเป้าหมายในการสอนงานแบ่งออกเป็น ๒ ระดับ ประกอบด้วย ระดับที่ ๑ ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก (ผู้สอนงาน) และผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน (ผู้ถูกสอนงาน) ระดับที่ ๒ ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน (ผู้สอนงาน) และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (ผู้ถูกสอนงาน) สำหรับวิธีการสอนงานสำหรับผู้บังคับบัญชาในปัจจุบันนั้น มีวิธีการสอนงานหลายรูปแบบ แต่ในที่นี้ได้เน้นเฉพาะวิธีการสอนงานแบบ Coaching เท่านั้น

คู่มือฉบับนี้ ประกอบด้วยเนื้อหาในสองส่วน ส่วนแรกเป็นคู่มือการสอนงาน (Coaching Manual) สำหรับผู้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาและรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญ ประกอบด้วย ที่มาและความสำคัญการสอนงาน แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนการสอนงาน การติดตามประเมินผลและรายงานผล ส่วนที่ ๒ ทักษะสำคัญของการสอนงานและปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ทักษะการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ ทักษะการใช้คำถามเชิงบวก ทักษะการรับฟังด้วยหัวใจ ทักษะการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ ทักษะการสร้างแรงจูงใจ ทักษะการสอนงานโดยใช้ GROW Model และปัจจัยที่ทำให้การสอนงานประสบความสำเร็จ

สำนักงานเลขาธิการ ก.ร.

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

กรกฎาคม ๒๕๖๕



## คู่มือการสอนงาน (Coaching Manual) สำหรับผู้บังคับบัญชา

# สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญตาราง	ค
สารบัญภาพ	ง
ส่วนที่ ๑ คู่มือการสอนงาน (Coaching Manual) สำหรับผู้บังคับบัญชาเพื่อการพัฒนาและรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญ	๑
๑.๑ ที่มาและความสำคัญการสอนงาน	๑
๑.๒ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	๓
๑.๓ ขั้นตอนการสอนงาน	๑๘
๑.๔ การติดตามและประเมินผล	๒๗
ส่วนที่ ๒ ทักษะสำคัญของการสอนงาน	๓๗
๒.๑ ทักษะการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ	๓๗
๒.๒ ทักษะการใช้คำถามเชิงบวก	๔๑
๒.๓ ทักษะการรับฟังด้วยหัวใจ	๔๓
๒.๔ ทักษะการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ	๔๘
๒.๕ ทักษะการสร้างแรงจูงใจ	๕๒
๒.๖ ทักษะการสอนงานโดยใช้ GROW Model	๕๔
๒.๗ ปัจจัยที่ทำให้การสอนงานประสบความสำเร็จ	๕๗
บรรณานุกรม	
ภาคผนวก ก รายชื่อ อ.ก.ร. สรรหา พัฒนา และส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ	
ภาคผนวก ข รายชื่อคณะทำงานพิจารณาร่างคู่มือฯ	



# สารบัญตาราง

ตารางที่ ๑ ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ ๓  
(พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕)

หน้า  
๖

# สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ ๑ กลุ่มเป้าหมายของการสอนงาน	๓
ภาพที่ ๒ ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕)	๗
ภาพที่ ๓ สรุปแผนภาพความหมายของการสอนงาน (Coaching)	๙
ภาพที่ ๔ การพัฒนาบุคลากรโดยการสอนงาน	๑๐
ภาพที่ ๕ ประโยชน์การสอนงาน ๓ ระดับ	๑๒
ภาพที่ ๖ คุณสมบัติผู้สอนงาน : PROFESSIONAL	๑๔
ภาพที่ ๗ บทบาทหน้าที่ของผู้สอนงาน (Coach)	๑๖
ภาพที่ ๘ ขั้นตอนการสอนงาน และการติดตามประเมินผลและรายงานผล	๑๘
ภาพที่ ๙ QR CODE แบบฟอร์มการสอนงานต่าง ๆ	๓๖
ภาพที่ ๑๐ เทคนิคการสร้างใจไว้วางใจ (Trust)	๓๙
ภาพที่ ๑๑ เทคนิคการฟังอย่างเข้าใจ (Empathic listening)	๔๖
ภาพที่ ๑๒ SIBA Model	๔๘
ภาพที่ ๑๓ การรับ Feedback ที่ดี (Feedback Receiving)	๕๐
ภาพที่ ๑๔ การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ด้วยวิธี D-R-I-V-E	๕๒
ภาพที่ ๑๕ องค์ประกอบของ GROW MODEL	๕๔
ภาพที่ ๑๖ กฎแฉ ๑๐ ประการที่ทำให้การสอนงานให้เกิดผลสำเร็จ	๕๗



## คู่มือการสอนงาน (Coaching Manual) สำหรับผู้บังคับบัญชา

## ส่วนที่ ๑

# คู่มือการสอนงาน (Coaching Manual) สำหรับผู้บังคับบัญชา กับการพัฒนาและรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญ

### ๑.๑ ที่มาและความสำคัญของการสอนงาน

หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้บรรลุตามเป้าประสงค์ของแผนการปฏิรูปประเทศก็คือ ผู้สอนงาน (Coach) เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการนอกเหนือจากการฝึกอบรม (Non Classroom Training) ตามรูปแบบการเรียนรู้ ๗๐ : ๒๐ : ๑๐ ทั้งนี้ผู้สอนงานมีหน้าที่ในการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในองค์กร รวมทั้งเป็นผู้กระตุ้น โน้มน้าว และสร้างกำลังใจที่จะปรับปรุงและพัฒนางานให้แก่บุคลากรของหน่วยงาน ซึ่งการสอนงาน (Coaching) เป็นบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้บังคับบัญชาในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เนื่องจากสามารถดึงศักยภาพภายในของบุคลากรไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการมีคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อเป็นการสนับสนุนให้ข้าราชการรัฐสภาสามัญ ได้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ในคราวประชุม อ.ก.ร. สรรหา พัฒนา และส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ ครั้งที่ ๓/๒๕๖๕ วันพฤหัสบดีที่ ๗ เมษายน ๒๕๖๕ ที่ประชุมมีมติเห็นชอบในหลักการสำหรับร่างคู่มือการสอนงาน (Coaching Manual) สำหรับผู้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาและรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญ และร่างคู่มือการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring Manual) เพื่อพัฒนาและรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญ และเห็นชอบให้มีการแต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาร่างคู่มือการสอนงาน (Coaching Manual) สำหรับผู้บังคับบัญชา และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อพัฒนาและรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญ ซึ่งประธาน อ.ก.ร. สรรหาฯ ได้ลงนามในคำสั่งคณะอนุกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร.) สรรหา พัฒนา และส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ ที่ ๑/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาร่างคู่มือฯ ดังกล่าว แล้ว เมื่อวันที่ ๑๐ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ โดยให้คณะทำงานมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ ในการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่างคู่มือการสอนงาน (Coaching Manual) สำหรับผู้บังคับบัญชา และร่างคู่มือการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อพัฒนาและรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนรายงานผลการดำเนินการเสนอคณะอนุกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร.) สรรหา พัฒนา และส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ เพื่อพิจารณา และดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะอนุกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร.) สรรหา พัฒนา และส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ มอบหมาย ต่อมาคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ได้มีมติเห็นชอบตามที่คณะอนุกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร.) สรรหา พัฒนา และ



ส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ เสนอ และมีมติให้จัดทำคู่มือการสอนงาน (Coaching Manual) สำหรับผู้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาและรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้สอนงาน ได้มีแนวทางในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการรับบทบาทผู้สอนงานอย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปใช้ในการสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการรัฐสภาสามัญ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปรารถนาที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีขีดสมรรถนะที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### การสอนงาน (Coaching)

การสอนงาน เป็นวิธีการเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ถือเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ที่จำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี จึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้เรื่องงานที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น และนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์ของการสอนงาน

- มุ่งพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น
- เพื่อถ่ายทอดเทคนิคและวิธีการทำงานเพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีศักยภาพ (Potential) ในการทำงานที่สูงขึ้นมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อันนำมาซึ่งตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป
- เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถแก้ปัญหาในการทำงาน ปรับปรุง และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### ประโยชน์การสอนงาน

**ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา :** ส่งเสริมให้ข้าราชการ “มีมูลค่า (Value) ในการทำงานเพิ่มขึ้น ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีขีดสมรรถนะที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**ผู้บังคับบัญชา :** บรรลุเป้าหมายในการทำงาน (Performance Goal) ตามแผนงานที่กำหนด เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Working) ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมคิดในการทำงาน

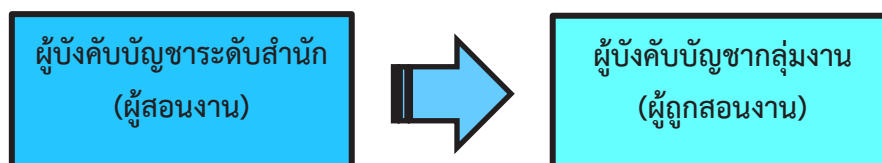
**องค์กร :** มีผลการปฏิบัติงาน (Organizational Performance) ที่เป็นไปตามหรือมากกว่าความคาดหวังที่ต้องการ การปฏิบัติหน้าที่ราชการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด ต่อสถาบันนิติบัญญัติ ประเทศชาติ และเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

**กลุ่มเป้าหมาย :** ในที่นี้ขอนิยามคำสำคัญเพื่อให้ท่านผู้อ่านเข้าใจตรงกัน ดังนี้

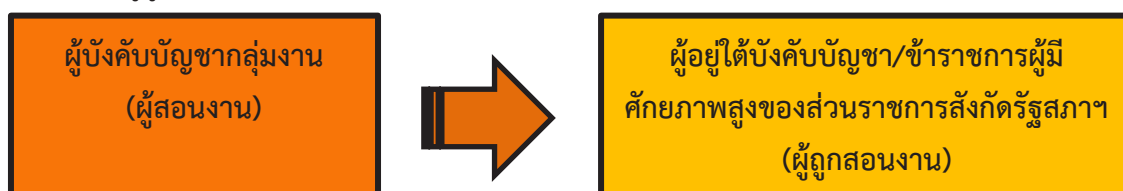
- **ผู้สอน (Coach)** หมายถึง ผู้บังคับบัญชา
  - **ผู้ถูกสอน (Coachee)** หมายถึง ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา/ข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของส่วนราชการ สังกัดรัฐสภา (ที่ได้รับมอบหมายงานตามกรอบสั่งสมประสบการณ์มาแล้ว ๖ เดือน)
- ข้าราชการสังกัดรัฐสภา กลุ่มเป้าหมายของการสอนงานแบ่งออกได้เป็น ๒ ระดับ ประกอบด้วย



ระดับที่ ๑ ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก (ผู้สอนงาน) และผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน (ผู้ถูกสอนงาน)



ระดับที่ ๒ ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน (ผู้สอนงาน) และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา/ข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา (ที่ได้รับหมุนเวียนงานตามกรอบส่งมอบประสบการณ์มาแล้ว ๖ เดือน) (ผู้ถูกสอนงาน)



### ภาพที่ ๑ กลุ่มเป้าหมายของการสอนงาน

#### รูปแบบของการสอนงาน

๑. ให้คำแนะนำแบบตัวต่อตัวหรือกลุ่มย่อย
๒. เป็นการสอนอย่างต่อเนื่องตลอดการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ
๓. ระยะเวลาขึ้นอยู่กับลักษณะงานและความสะดวกของผู้สอนงาน
๔. การสอนงานอาจจะเป็นรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เรียกว่า “การสื่อสารแบบสองทาง” (Two Way Communication) คือ ผู้บังคับบัญชาใช้ในการแจ้งและรับฟังสิ่งที่คาดหวังและต้องการจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา อีกช่องทางหนึ่งจะเป็นการสอบถามถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานและเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

#### ๑.๒ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

คู่มือการสอนงาน (Coaching Manual) สำหรับผู้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาและรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญ ฉบับนี้ ได้นำแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบในการจัดทำคู่มือฯ เพื่อมุ่งพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้สอนงานสามารถถ่ายทอดเทคนิคและวิธีการทำงานเพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีศักยภาพ (Potential) ในการทำงานที่สูงขึ้นมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อันนำมาซึ่งตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป และเพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงาน ปรับปรุง และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นประกอบด้วย

๑. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐
๒. แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับปรับปรุง)
๓. ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)
๔. มติคณะรัฐมนตรี แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕
๕. ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕)
๖. มาตรการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕)
๗. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๕๔
๘. หนังสือคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา ที่ ๓๙/๒๕๕๘ (ว ๑๖) ลงวันที่ ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๘ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการรัฐสภาสามัญ
๙. หลักพื้นฐานการสอนงาน

ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรโดยเข้ามามีบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะภาครัฐ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ (๒๕๖๐, หน้า ๗๘) หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ มาตรา ๒๕๘ ข. ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ประเด็นที่ ๔ ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรการคุ้มครองป้องกันบุคลากรภาครัฐจากการใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, ๒๕๖๕, หน้า ๑๔ - ๑๕) ด้านที่ ๖ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ได้กำหนดให้บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูงมุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ ในการปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อนภารกิจยุทธศาสตร์ชาติ โดยภาครัฐมีกำลังคนที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการพัฒนาที่มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ มีจิตบริการทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม และแผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับปรับปรุง) ในกิจกรรมปฏิรูปที่ ๓ ปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐสู่ระบบเปิด เพื่อให้ได้มา และรักษาไว้ซึ่งคนเก่ง ดีและมีความสามารถอย่างคล่องตัว ตามหลักคุณธรรม การปฏิรูปประเทศจึงมีขั้นตอนในการดำเนินการโดยให้มีการปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เพื่อให้การบริหารคนในภาครัฐมีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ นำไปสู่การหมุนเวียน สับเปลี่ยน ถ่ายเทกำลังคนภายในภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๘ ตุลาคม ๒๕๖๓ (สำนักงาน ก.พ., ๒๕๖๓, ออนไลน์) เห็นชอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕ “การพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศภายใต้ความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว” โดยได้กำหนดบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของส่วนราชการหน่วยงานภาครัฐต้องให้ความร่วมมือกับผู้บริหาร กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน และให้การสนับสนุนผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร และกำหนดบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ให้มีการสร้างสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ต่าง ๆ ตลอดจนให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน และการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังได้กำหนดให้มี **“ระบบนิเวศในการทำงาน” (Ecosystem)** ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ประเด็นการพัฒนา คือการสร้างระบบ เครื่องมือ มาตรการในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านเครื่องมือต่าง ๆ ที่ส่วนราชการสร้างขึ้น โดยมีเป้าหมายคือการปรับปรุง พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) ให้มีความสัมพันธ์ เชื่อมโยงกัน โดยเริ่มจากระบบการหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job Rotation) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้งานอื่น ๆ เป็นการส่งเสริมประสบการณ์ ซึ่งจะต้องพิจารณาปรับปรุง แก้ไขกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับการดำเนินการอย่างเป็นระบบ

รวมทั้ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๕๔ ส่วนที่ ๔ การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ มาตรา ๕๕ บัญญัติให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาที่มีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการรัฐสภาสามัญ เพื่อให้ข้าราชการรัฐสภาสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของทางราชการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ร. กำหนด ซึ่ง ก.ร.ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการรัฐสภาสามัญ ตามหนังสือคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา ที่ ๓๙/๒๕๕๘ (ว ๑๖) ลงวันที่ ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๘ ได้กำหนดให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาอาจดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีการตามที่เหมาะสม เช่น การฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศ การประชุมสัมมนา การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียน การสอนงาน การมอบหมายงาน การให้ไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น เพื่อให้ข้าราชการรัฐสภาสามัญนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับส่วนราชการสังกัดรัฐสภาที่ผ่านมา ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง อ.ก.ร. เฉพาะกิจ ศึกษาและจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา (๒๕๖๐, หน้า ๑๗) จึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) โดยกำหนดให้ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ส่งเสริมระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และยึดหลักธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ ๒ ขับเคลื่อนระบบความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภามีการดำเนินการระบบความก้าวหน้าในอาชีพต่าง ๆ อย่างเหมาะสม บุคลากรได้รับการพัฒนาให้มี



ศักยภาพเพียงพอ มีความพร้อมด้านต่าง ๆ สำหรับการปฏิบัติงานในบริบทที่อาจเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อให้ส่วนราชการมีการดำเนินการเชิงรุกในการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่ปฏิบัติงานในส่วนราชการ สังกัดรัฐสภา และเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Employee engagement) ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕)

วิสัยทัศน์	บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาตามหลักธรรมาภิบาลให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี
พันธกิจ	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ส่งเสริมระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>๒. ขับเคลื่อนและผลักดันการดำเนินการด้านคุณธรรม จริยธรรม และการปฏิบัติตามวินัยข้าราชการ</li> <li>๓. พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีศักยภาพสูง</li> <li>๔. สร้างความผาสุกและพัฒนาคุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</li> </ol>
เป้าประสงค์หลัก	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก โดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีความคล่องตัว สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของบทบาทและภารกิจของรัฐสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>๒. ทรัพยากรบุคคลยึดมั่นต่อการปฏิบัติตามหลักคุณธรรม มาตรฐานทางจริยธรรมและวินัยข้าราชการ</li> <li>๓. ทรัพยากรบุคคลเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพสูง รวมทั้งสามารถนำระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุนภารกิจด้านกระบวนการนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>๔. ทรัพยากรบุคคลมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (work-life balance) มีความรัก ความสามัคคี และความผูกพันต่อองค์กร</li> </ol>
ยุทธศาสตร์	<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๑ :</b> ส่งเสริมระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและยึดหลักธรรมาภิบาล</p> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๒ :</b> ขับเคลื่อนและผลักดันให้ทรัพยากรบุคคลเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง</p> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๓ :</b> พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีศักยภาพสูง และนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนภารกิจด้านกระบวนการนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๔ :</b> สร้างความผาสุกและพัฒนาคุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคลให้มีความสุขอย่าง สมดุลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p>

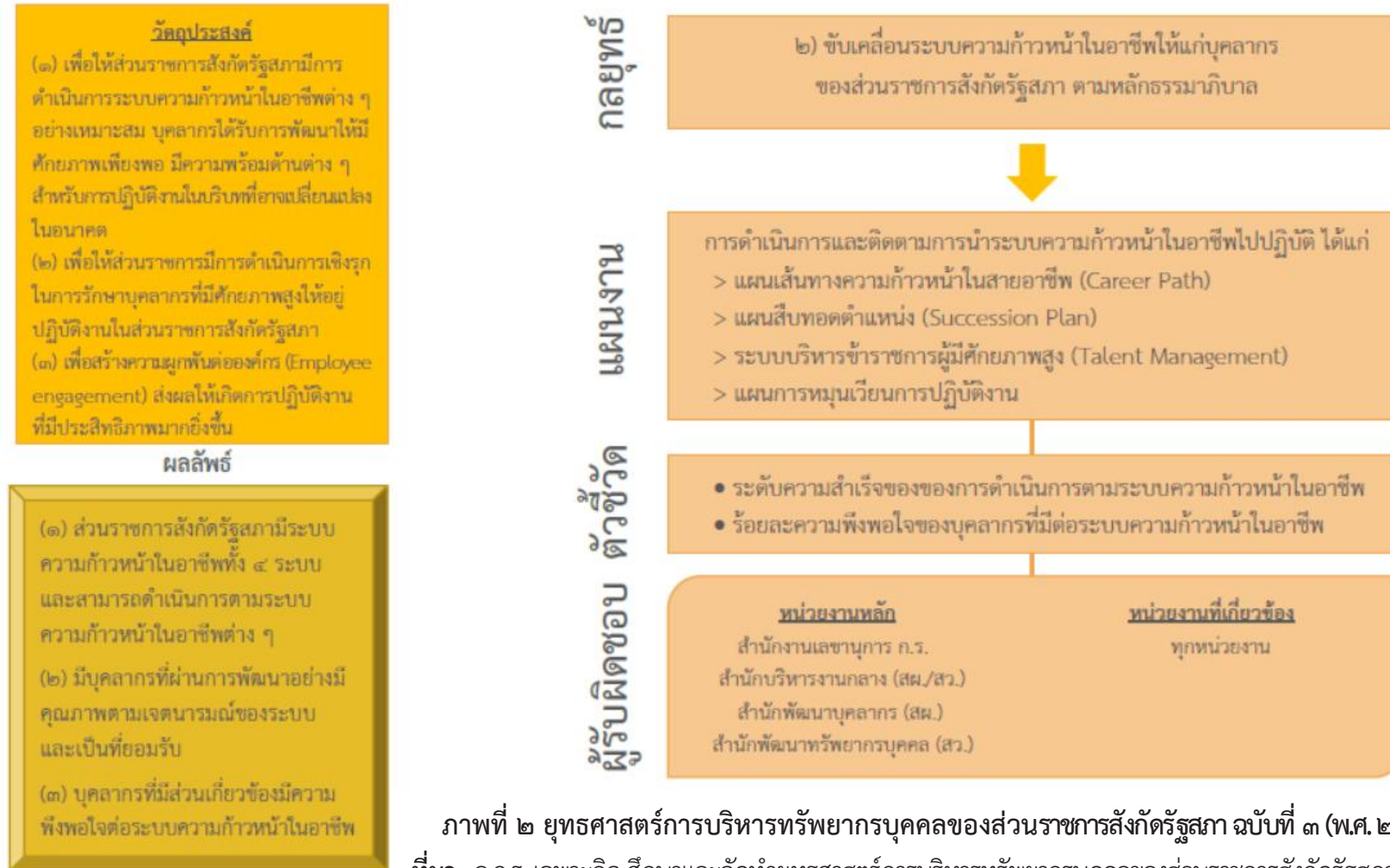
ตารางที่ ๑ ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕)

ที่มา : อ.ก.ร. เฉพาะกิจ ศึกษาและจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา, ๒๕๖๐, หน้า ๑๐

## ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : ส่งเสริมระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และยึดหลักธรรมาภิบาล

เป้าหมาย : มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก โดยที่ยึดหลักธรรมาภิบาล มีความคล่องตัว สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบทบาทและภารกิจของรัฐสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ ๒ ขับเคลื่อนระบบความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ตามหลักธรรมาภิบาล



ภาพที่ ๒ ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕)  
ที่มา : อ.ก.ร. เฉพาะกิจ ศึกษาและจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา, ๒๕๖๐, หน้า ๑๗



ทั้งนี้ ในคราวประชุม ก.ร. ครั้งที่ ๕/๒๕๖๑ วันจันทร์ที่ ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๑ ที่ประชุมได้พิจารณาเรื่อง มาตรการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) เห็นชอบตามผลการพิจารณาของ อ.ก.ร. ระบบงานและอัตรากำลัง โดยได้มีหลักการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาจะต้องก่อให้เกิดระบบการบริหารทรัพยากรเชิงรุก โดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีความคล่องตัวและสอดคล้องกับบทบาทภารกิจในปัจจุบัน รวมทั้งรองรับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช ๒๕๖๐ ให้เกิดการพัฒนาขีดสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากร รวมทั้งส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและวินัยข้าราชการ สร้างทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพสูง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานรองรับภารกิจด้านกระบวนการนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว มีความรัก ความสามัคคี และความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น การปรับปรุงและพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรจึงเป็นภารกิจที่ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาต้องให้ความสำคัญและผลักดันให้มีกลไกในการดำเนินการไปในทิศทางตามมาตรฐานและยุทธศาสตร์ที่กำหนด

### ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

#### ๑. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๕๔

หมวด ๒ คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา

มาตรา ๒๒ ให้ ก.ร. มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านมาตรฐานค่าตอบแทน การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการวางแผนกำลังคนและด้านอื่นๆ เพื่อให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ

(๒) กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการรัฐสภาเพื่อให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ

(๓) ....

หมวด ๓ ข้าราชการรัฐสภาสามัญ

ส่วนที่ ๔ การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ

มาตรา ๕๕ ให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภามีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการรัฐสภาสามัญ เพื่อให้ข้าราชการรัฐสภาสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของทางราชการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ร. กำหนด

๒. หนังสือคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา ที่ ๓๙/๒๕๕๘ (ว ๑๖) ลงวันที่ ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๘ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการรัฐสภาสามัญ ซึ่งได้กำหนดให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาอาจดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีการตามที่เหมาะสม เช่น การฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศ การประชุมสัมมนา การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียน การสอนงาน การมอบหมายงาน การให้ไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น เพื่อให้ข้าราชการรัฐสภาสามัญนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

## หลักพื้นฐานของการสอนงาน

### ความหมาย “การสอนงาน” (Coaching)

การสอนงาน (Coaching) มาจากคำว่า Kocs หมายถึง รถม้าขนาดใหญ่ ที่ช่วยนำคนไปถึงจุดหมายได้อย่างรวดเร็วในสมัยก่อนจึงเป็นที่มาของคำว่า การสอนงาน (Coaching) ในปัจจุบัน

“การสอนงาน คือ กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้สอนงาน (Coach) ที่เป็นผู้ที่ช่วยเหลือชวนคิด หรือปลดล๊อคบางอย่างในตัวผู้รับการสอนงาน (Coachee) หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้มีศักยภาพสูงขึ้น ให้มีความสุขอย่างที่เขาต้องการ ผ่านวิธีการและเครื่องมือต่างๆ เพื่อให้ผู้รับการสอนงานได้เรียนรู้ตระหนักในตัวเอง และเปลี่ยนแปลง ลงมือทำด้วยความคิด ความถนัด ความสามารถของตัวเอง การสอนงานจึงเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้สอนงาน (Coach) และผู้รับการสอนงาน (Coachee) ให้ถึงจุดหมายที่ผู้รับการสอนงานต้องการด้วยทรัพยากรที่ผู้รับการสอนงานมี”

**การสอนงาน** จึงเป็นกระบวนการและทักษะการสื่อสารอันทรงพลังเพื่อกระตุ้นการคิดและพัฒนาวิธีคิดของผู้อื่น เพื่อให้เขาสามารถก้าวไปข้างหน้าและปลดปล่อยศักยภาพของตน อันนำไปสู่การพัฒนาส่วนบุคคลทั้งทางด้านความคิดและอารมณ์ จนสามารถปลดล๊อคตนเองออกจากปัญหาเอาชนะความท้าทายที่เผชิญและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ, ๒๕๖๑, หน้า ๑๒)

การสอนงานจะสามารถเกิดขึ้นได้ เมื่อผู้รับการสอนงานมี “ความพร้อม” และมี “ความต้องการ” รับการสอนงานเท่านั้น หรือที่เรียกว่า “**สถานะที่พร้อมรับการสอนงาน**” (Coachable) ดังนั้นการสอนงานจึงเป็นหน้าที่ที่มีความท้าทายต่อผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้มีบทบาทสำคัญในการทำหน้าที่ “ผู้สอนงาน” ที่จะสามารถดึงศักยภาพและประสิทธิภาพจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้อย่างสูงสุด นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชายังเป็นผู้สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยไม่มีช่องว่างระหว่าง Generation รวมทั้งผู้บังคับบัญชายังเป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาความสามารถของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายองค์กร ซึ่งเหล่านี้ถือเป็นบทบาทที่สำคัญและท้าทายต่อผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมากในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ให้มีประสิทธิภาพ



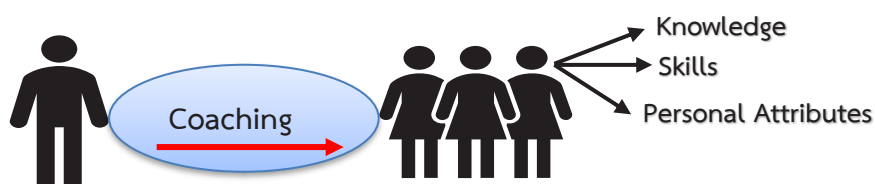
ภาพที่ ๓ สรุปแผนภาพความหมายของการสอนงาน (Coaching)

ที่มา : ศิริรัตน์ ศิริวรรณ, ๒๕๖๑, หน้า ๑๓

การสอนงานจึงเป็นรูปแบบการพัฒนาความสามารถของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ที่ผู้บังคับบัญชาควรนำมาใช้และจำเป็นต้องใช้มากที่สุด เนื่องจากการสอนงานเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) ในการทำงานนั้น ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลงานที่ผู้บังคับบัญชาต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (Result – Oriented) โดยผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องทำการตกลงและยอมรับร่วมกัน (Collaborative)

ทั้งนี้ การสอนงานนอกจากจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ (Individual Performance) ในปัจจุบันแล้ว การสอนงานยังมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพ (Potential) ของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้นต่อไป เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอันนำมาซึ่งตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต การสอนงาน จึงเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหรือทางบวก (Positive Change) กับตัวข้าราชการและผู้บังคับบัญชาโดยตรง ดังนั้น การสอนงานจึงเป็นขั้นตอนสำคัญในการดูแลเอาใจใส่ข้าราชการตั้งแต่ข้าราชการทำงานกับตนเองจนกระทั่งลาออกไป เพื่อให้ข้าราชการมีพัฒนาการของความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะตัวที่ดีขึ้น (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ, ๒๕๖๑, หน้า ๑๕- ๑๖)

การสอนงาน (Coaching) ถือเป็นหนึ่งในกระบวนการการเรียนรู้แบบ ๒๐ ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่ทำงานอยู่รอบตัวผ่านการพูดคุย การแลกเปลี่ยนมุมมอง ความรู้ ประสบการณ์ และทัศนคติ ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ไม่เป็นทางการ สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และทุกสถานที่ อาศัยการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้ให้การเรียนรู้และผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกร่วมและมีความพร้อมที่จะเรียนรู้และแลกเปลี่ยนระหว่างกัน การสอนงานถือเป็นเครื่องมือพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่ง ที่นำมาใช้พัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่วางแผนไว้เป็นอย่างดีเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น จนกระทั่งสามารถฝึกให้ข้าราชการปฏิบัติงานตามที่สอนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ระหว่างบังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยมากการสอนงานมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การสอนงานจึงเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรหรือลูกน้องของตนเอง (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๖๓, หน้า ๑๒)



ภาพที่ ๔ การพัฒนาบุคลากรโดยการสอนงาน

## ความสำคัญของการสอนงาน

การสอนงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน เพราะบางครั้งในการปฏิบัติงานจะพบกับ “ความรู้ที่มองไม่เห็น” หรือ “ความรู้ที่แฝงอยู่ในการปฏิบัติงาน” ดังนั้น การสอนเพียงทฤษฎีคงจะไม่เพียงพอ ต้องมีการฝึกปฏิบัติและการเอาใจใส่ด้วย โดยมีเป้าหมายให้มีการปรับ เปลี่ยนพฤติกรรมจากไม่รู้...เป็นรู้ จากปฏิบัติไม่เป็น..เป็นปฏิบัติเป็น และจากไม่ชำนาญ...เป็นชำนาญ

ปัจจุบันทักษะการสอนงาน (Coaching Skills) จึงเป็นอีกเครื่องมือ (tools) หนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้นำในองค์กรในการบริหารจัดการ และพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานได้ การสอนงานที่ดีจึงทำให้มั่นใจในการนำลูกน้องในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบไดนามิกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ เพราะปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรต่าง ๆ ได้รับความกระทบอย่างทั้งทางตรงและทางอ้อม สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ณ ปัจจุบัน กำลังอยู่ในสถานการณ์ที่เรียกว่า “VUCA World” ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมอย่างพลิกผัน (Disruptive innovation) (ศศิมา สุขสว่าง, ๒๕๖๕, ออนไลน์) จนมีคำกล่าวหนึ่งว่า “**รีบเปลี่ยนแปลงเสียก่อน มิฉะนั้นคุณก็อาจจะถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลง**” การใช้เครื่องมือเทคนิค และทักษะการสอนงานสามารถใช้เพื่อพัฒนาทั้งตัวเอง และพัฒนาผู้อื่นได้ หากองค์กรใดสร้างวัฒนธรรมการสอนงานในองค์กรได้สำเร็จ จะสามารถ “**ปลดล็อกศักยภาพ**” ที่ไม่ได้ใช้ของบุคลากรในองค์กร และสามารถดึงศักยภาพความสามารถของบุคลากรมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาศักยภาพจากบุคลากรในองค์กรให้สูงขึ้นได้ด้วย รวมทั้งสามารถพัฒนาความสามารถของตัวเอง และทีมงานให้พร้อมเปิดใจในการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาสามารถทำหน้าที่ในการกระตุ้น สร้างแรงจูงใจ และเป็นกระจกเงา เพื่อให้ทีมงานมองเห็นตัวเองเส้นทางที่เติบโตในอาชีพ และพัฒนาตัวเองในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อตัวเองและองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

การสอนงาน จึงทำให้ผู้ถูกสอนงานได้ค้นพบศักยภาพของตัวเอง เรียนรู้และเห็นตัวเอง รวมทั้งเข้าใจผู้อื่นได้อย่างลึกซึ้งด้วยทักษะการสอนงานต่าง ๆ เช่น การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ (Rapport Building and Trust), การใช้คำถามเชิงบวก (Positive question), การรับฟังด้วยหัวใจ (Truly listening with heart), การให้และรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Giving and Receiving), การสร้างแรงจูงใจ (motivation) เป็นต้น ซึ่งทุกทักษะนั้นหากทำการสอนงานจนลูกน้องเก่ง และสามารถทำงานแทนได้จะทำให้ผู้บังคับบัญชามีเวลาว่างไปคิดโครงการใหม่ๆ ทำให้องค์กรเติบโตก้าวหน้า ดังนั้น ทักษะการสอนงานจึงสำคัญสำหรับผู้นำยุคใหม่ นอกจากนี้ การสอนงานยังสามารถนำมาใช้ในการฝึกฝนพัฒนาทุกด้านในชีวิต ทั้งพัฒนาตัวเอง หน้าที่การงาน ครอบครัว ความสัมพันธ์ ให้มีความสุขและมั่นคงในชีวิตได้ เป็นต้น

## ประโยชน์ของการสอนงาน

หากผู้บังคับบัญชาสอนงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ถูกวิธี ผลลัพธ์หรือประโยชน์ที่เกิดขึ้นนั้นจะส่งผลโดยตรงต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา และต่อองค์กร ประโยชน์ในการสอนงานสามารถแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, ๒๕๔๙, หน้า ๑๗ - ๒๐) ได้ดังนี้



ภาพที่ ๕ ประโยชน์การสอนงาน ๓ ระดับ

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ุ, ๒๕๔๙, หน้า ๑๗

➤ ผลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

- ทำให้เข้าใจถึงขอบเขตหน้าที่งาน เป้าหมาย และความต้องการหรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง
- ทำให้มีโอกาสรับรู้ถึงสถานะและการเปลี่ยนแปลงขององค์กรรวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนภารกิจต่าง ๆ ที่องค์กรทำในปัจจุบันและต้องการจะทำต่อไปในอนาคต
- ทำให้รับรู้ถึงปัญหา หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา รวมทั้งมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาทางเลือก และเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
- ทำให้มีโอกาสรับรู้จุดแข็งหรือข้อดีของตน รวมถึงจุดอ่อนหรือสิ่งที่ต้องพัฒนาปรับปรุง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- ทำให้รู้จักวางแผนและจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของงานรับรู้เทคนิคหรือวิธีการในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและตามระยะเวลาที่ผู้บังคับบัญชากำหนด
- สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งข้าราชการจะรู้สึกที่ตนเองทำงานเพียงคนเดียว หรือมีความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาทอดทิ้ง และไม่สนใจที่จะพัฒนาความสามารถและศักยภาพในการทำงานของตน
- เป็นแรงจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นให้ข้าราชการปรับปรุงตัวเอง มีความกระตือรือร้นความปรารถนา และความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
- ส่งเสริมให้ข้าราชการมีมูลค่า (Value) ในการทำงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากการสอนงานที่ถูกต้อง โดยพิจารณาความต้องการของข้าราชการแต่ละคน จะมีส่วนช่วยตอบสนองให้พวกเขาสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายของตนเอง (End Goal)

➤ ผลต่อผู้บังคับบัญชา

- การสอนงานจะช่วยแบ่งเบาภาระงานของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากข้าราชการสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง และส่งมอบผลงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด
- ทำให้ผู้บังคับบัญชามีเวลาเพียงพอที่จะคิด พิจารณา ปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอน และวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- เป็นช่องทางหรือโอกาสที่ผู้บังคับบัญชาสามารถชี้แจงจุดเด่น หรือจุดที่อยากให้ผู้บังคับบัญชาพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
- เป็นช่องทางหนึ่งให้ผู้บังคับบัญชาสามารถแจ้งให้ผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และเป้าหมาย (Goal) รวมทั้งการเปลี่ยนแปลง และการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ทั้งขององค์กรและหน่วยงาน

✚ ทำให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสรับรู้ความต้องการหรือสิ่งที่ลูกน้องคาดหวัง รวมทั้งรับรู้ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานของข้าราชการ

✚ สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเนื่องจากได้มีการพูดคุยและปรึกษาหารือกันมากขึ้น ซึ่งเป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยลดอัตราการลาออกของข้าราชการให้น้อยลง

✚ การสอนงานเป็นหนทางหรือกระบวนการหนึ่งให้ผู้บังคับบัญชาใช้ผลักดันและสนับสนุนให้ข้าราชการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Performance Goal) ตามแผนงานที่กำหนดขึ้น

✚ ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Working) ระหว่างบุคลากรภายในกลุ่ม ซึ่งจะทำให้บุคลากรร่วมแรง ร่วมใจ และร่วมคิดที่จะหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน

### ➤ ผลต่อองค์กร

✚ องค์กรจะมีผลการปฏิบัติงาน (Organizational Performance) ที่เป็นไปตามหรือมากกว่าความคาดหวังที่ต้องการ ไม่ว่าจะเป็นผลลัพธ์ ผลสำเร็จในการทำงาน นอกจากนี้ การสอนงานยังเป็นกระบวนการเพื่อเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งนับวันการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างมาก องค์กรต้องมีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายการทำงาน กลยุทธ์การทำงาน ขั้นตอนหรือวิธีการทำงาน การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร ในส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ผู้บังคับบัญชามีบทบาทหน้าที่เป็น “ผู้สอนงาน” เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ได้เรียนรู้กระบวนการทำงานผ่านประสบการณ์การทำงานโดยตรง และมีความสามารถผลิตผลงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมถึงทำให้ข้าราชการมีศักยภาพ (Potential) หรือโอกาสที่จะก้าวหน้าเติบโตในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต

### คุณสมบัติของผู้สอนงาน

การสอนงาน เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานเป็นไปตามความคาดหวังที่หัวหน้างานกำหนดขึ้น การสอนงานมีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือ การปรับปรุงและพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เพราะผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และองค์กรในที่สุด การสอนงานหลายครั้งล้มเหลวเพราะการจัดสภาพแวดล้อม การจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการสอนงาน และมีงบประมาณที่จำกัด ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงถือเป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนให้การสอนงานประสบความสำเร็จ Professional....คุณสมบัติหรือความสามารถหลักที่ผู้บังคับบัญชาพึงมีในการสอนงาน ที่มีส่วนผลักดันและเกื้อหนุนให้ภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมาย (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, ๒๕๔๙, หน้า ๕๗) ได้แก่

## Professional

P	P = Planning Skills (ทักษะในการวางแผนงาน)
R	R = Result Orientation (การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์)
O	O = Oral Communication (การสื่อสารด้วยวาจา)
F	F = Forecasting Skills (ทักษะในการคาดคะเน/การพยากรณ์)
E	E = Employee Development (การพัฒนาบุคลากร)
S	S = Self Confidence (ความมั่นใจในใจตนเอง)
S	S = Strategic Leadership (ผู้นำเชิงกลยุทธ์)
I	I = Initiative (ความคิดริเริ่ม)
O	O = Observation (การสังเกต)
N	N = Networking (การสร้างเครือข่าย)
A	A = Ability to Learn (ความสามารถในการเรียนรู้)
L	L = Listening Skill (ทักษะในการรับฟัง)

ภาพที่ ๖ คุณสมบัติผู้สอนงาน : PROFESSIONAL

ที่มา : อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, ๒๕๔๙, หน้า ๕๗

**P = Planning Skills (ทักษะในการวางแผนงาน)** สามารถระบุถึงกิจกรรมหรืองานทั้งหมดที่ได้รับมอบหมาย กำหนดเป้าหมายและความสำเร็จของงาน จัดเรียงลำดับความสำคัญของงานก่อนหลังได้ ปรับเปลี่ยนแผนการทำงานที่กำหนดขึ้นได้ตามสถานการณ์หรือความเร่งด่วนของงาน ตรวจสอบและประเมินผลแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

**R = Result Orientation (การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์)** สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตามหรือเร็วกว่าแผนงานที่กำหนด ตรวจสอบคุณภาพของงานก่อนที่จะส่งงานทุกครั้ง คาดการณ์ถึงปัญหาและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น และเสนอแนะวิธีการแก้ไข ประเมินประสิทธิภาพในผลงานของตนเอง และหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอตลอดจนเพิ่มและปรับปรุงทักษะของตนเองอยู่เสมอ

**O = Oral Communication (การสื่อสารด้วยวาจา)** อธิบายและชี้แจงประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ ยกตัวอย่างและประสบการณ์ที่บรรลุผลสำเร็จ (Best Practice) เพื่อสร้างภาพและความเข้าใจที่ตรงกัน ตอบคำถามของผู้ฟังในแง่มุมต่าง ๆ ได้อย่างตรงประเด็น โนม้มน้าวให้ผู้ฟังแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ปรับเปลี่ยนระดับน้ำเสียงและวิธีการในการพูดตามพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลต่าง ๆ สรุปประเด็นและสาระสำคัญต่าง ๆ ของเรื่องที่พูดได้อย่างชัดเจน

**F = Forecasting Skills (ทักษะในการคาดคะเน/การพยากรณ์)** วิเคราะห์ได้ถึงประโยชน์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ระบุได้ถึงหลักการ รูปแบบหรือปัจจัยที่จะต้องตระหนักถึงในการพยากรณ์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอ้างอิงประสบการณ์ของตนทั้งด้านดีและไม่ดี ประกอบการคาดคะเนได้ แสวงหาข้อมูลประกอบการคาดคะเนถึงสถานการณ์หรือปัญหา ที่อาจเกิดขึ้นกับทีมงาน ประเมินประสิทธิภาพของตนในการพยากรณ์ถึงเหตุการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น

**E = Employee Development (การพัฒนาบุคลากร)** ระบุถึงจุดแข็ง จุดอ่อนที่จำเป็นต้องพัฒนาของลูกน้องแต่ละคน ชี้แนะแนวทางและวิธีการในการพัฒนาความรู้ และทักษะในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการที่จะพัฒนาความรู้และทักษะของลูกน้อง ประเมินความสามารถและศักยภาพในการทำงานของลูกน้องแต่ละคน ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้องถึงความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องพัฒนาเพิ่มเติม

**S = Self Confidence (ความมั่นใจในใจตนเอง)** ใช้น้ำเสียงและคำพูดที่หนักแน่นในการชี้แจงและอธิบายประเด็นต่าง ๆ แสดงออกถึงความมั่นใจในการตอบคำถามที่ได้รับจากบุคคลต่าง ๆ ให้ข้อคิดเห็นและคำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างมั่นใจ ยืนยันว่าสิ่งที่พูดสามารถปฏิบัติและเห็นผลสำเร็จได้ หากมีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ถ่ายทอดเหตุการณ์และสถานการณ์ที่ประสบมาให้ผู้อื่นเชื่อและมีความคิดเห็นคล้อยตาม

**S = Strategic Leadership (ผู้นำเชิงกลยุทธ์)** กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กร ประเมินปัจจัยความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ในระดับหน่วยงานได้ กำหนดแนวทางเลือกในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ และสามารถแก้ไขปัญหาลูกน้องต่าง ๆ ที่มีผลมาจากการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของหน่วยงานได้

**I = Initiative (ความคิดริเริ่ม)** สามารถคิดริเริ่มขั้นตอนหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้กับหน่วยงานได้ สามารถคิดริเริ่มโครงการหรือกิจกรรมใหม่ ๆ ที่มีผลเกี่ยวข้องกับหน่วยงานในองค์กร นำเสนอแนวทางใหม่ ๆ ที่จะลดขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ สามารถประเมินประสิทธิภาพของผลงานที่เกิดขึ้นจากความคิดริเริ่มของตน แสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีความคิดริเริ่มในการทำงาน

**O = Observation (การสังเกต)** ระบุได้ถึงเป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการของลูกน้องที่แตกต่างกันไป ระบุได้ถึงความรู้สึกและการรับรู้ของลูกน้องแต่ละคน ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน รู้ว่าควรแสดงออกอย่างไรให้เหมาะสมกับการรับรู้และความต้องการของบุคคลต่าง ๆ วิเคราะห์และสามารถประเมินสถานการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้

**N = Networking (การสร้างเครือข่าย)** หาวิธีการหรือเทคนิคในการทำความรู้จักกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถอ้างอิงสมาชิกเครือข่ายที่รู้จัก เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกใหม่ได้ สามารถขอข้อมูลภายในองค์กรของสมาชิกเครือข่ายที่รู้จักได้ สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือมุมมองต่าง ๆ กับสมาชิกเครือข่ายได้ และแสวงหาโอกาสในการรู้จักกับบุคคลในสายวิชาชีพเดียวกันที่มาจากองค์กรอื่น

**A = Ability to Learn (ความสามารถในการเรียนรู้)** แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะเรียนรู้งานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันและงานใหม่ ๆ ที่เพิ่มขึ้น สามารถเรียนรู้ข้อมูลและรายละเอียดของงานจากผู้สอนงานได้อย่างรวดเร็ว แสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้งานที่รับผิดชอบจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน แสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้งานทั้งสายงานของตนและสายงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ค้นคว้าหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสายวิชาชีพของตนจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ อยู่เสมอ

**L = Listening Skill (ทักษะในการรับฟัง)** เปิดโอกาสให้ผู้ฟังตั้งคำถามเพื่อสอบถามข้อสงสัยต่าง ๆ กระตุ้นให้ผู้ฟังนำเสนอประเด็นปัญหาหรือข้อกังวลใจต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้อื่นอย่างตั้งใจ ไม่พูดสอดแทรกในขณะที่มีการนำเสนอคำถามหรือประเด็นปัญหาต่าง ๆ

### บทบาทหน้าที่ของผู้สอนงาน (Coach)

อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ (๒๕๔๙, หน้า ๗๒ - ๗๖) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้สอนงาน ที่สำคัญมีดังนี้



ภาพที่ ๗ บทบาทหน้าที่ของผู้สอนงาน (Coach)

ที่มา : ดัดแปลงมาจากอาจารย์ ภูวิทย์พันธ์, ๒๕๔๙, หน้า ๗๒ - ๗๖

๑. ผู้สอนงานมีบทบาทในฐานะเป็น “นักฝึกอบรม” ฝึกสอนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและเข้าใจในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการที่จะสื่อและถ่ายทอดออกมา ดังนั้น ต้องเป็น “ผู้รอบรู้” ในงานที่ปฏิบัติมีทั้งความรู้และประสบการณ์ที่สามารถนำมาถ่ายทอดให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ผู้เป็น Coach จึงควรเป็นผู้รักการอ่าน แสวงหาความรู้ ขวนขวายหาข้อมูลและความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

**๒. บทบาทในฐานะเป็น “นักพัฒนา/นักเปลี่ยนแปลง”** เป็นแบบอย่างให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เป็นแรงผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการกระทำต่าง ๆ ในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชามุ่งหวังให้เกิดขึ้น ไปสู่การพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม

**๓. บทบาทในฐานะเป็น “ผู้ให้คำปรึกษา”** สามารถสอน ถ่ายทอดให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนได้ ไม่ว่าจะเป็นเชิงทฤษฎีหรือเชิงปฏิบัติ พร้อมรับตั้งใจ เปิดใจรับฟังคำถามเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างความกระจ่างชัด ข้อสงสัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะเป็นสิ่งจุดประกายให้ผู้บังคับบัญชาเกิดไอเดียหรือมุมมองต่าง ๆ ที่จะให้คำปรึกษาแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนได้เป็นอย่างดี

**๔. บทบาทในฐานะเป็น “นักจิตวิทยา”** สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ว่ามีความรู้สึก ความคิดอย่างไร ผู้บังคับบัญชาสามารถปรับน้ำเสียง สื่อที่ใช้สอน วิธีการสอน รวมทั้งคำพูดและตัวอย่างที่จะหยิบยกให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเห็นภาพตาม โดยปรับให้เหมาะสมกับลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละคนที่แตกต่างกัน มีเทคนิคในการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นต่าง ๆ ในระหว่างการสอนงาน และแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างการสอนงาน

**๕. บทบาทในฐานะเป็น “นักแก้ไขปัญหา”** ควรเป็นนักแก้ไขปัญหาที่ดี เน้นการมีส่วนร่วมที่จะแก้ไขปัญหากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา วิเคราะห์และประเมินปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ทั้งนี้ ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น อาจจะเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานหรือไม่เกี่ยวกับงานก็ได้ และสิ่งสำคัญผู้บังคับบัญชาไม่ควรนำปัญหามาวิเคราะห์เพียงฝ่ายเดียว หรือนำมาเป็นปัญหาของตนแทนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนักแก้ปัญหาคที่ดีนั้นควรจะมีมือ ร่วมใจกันคิดวิเคราะห์ และหาทางออกของปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

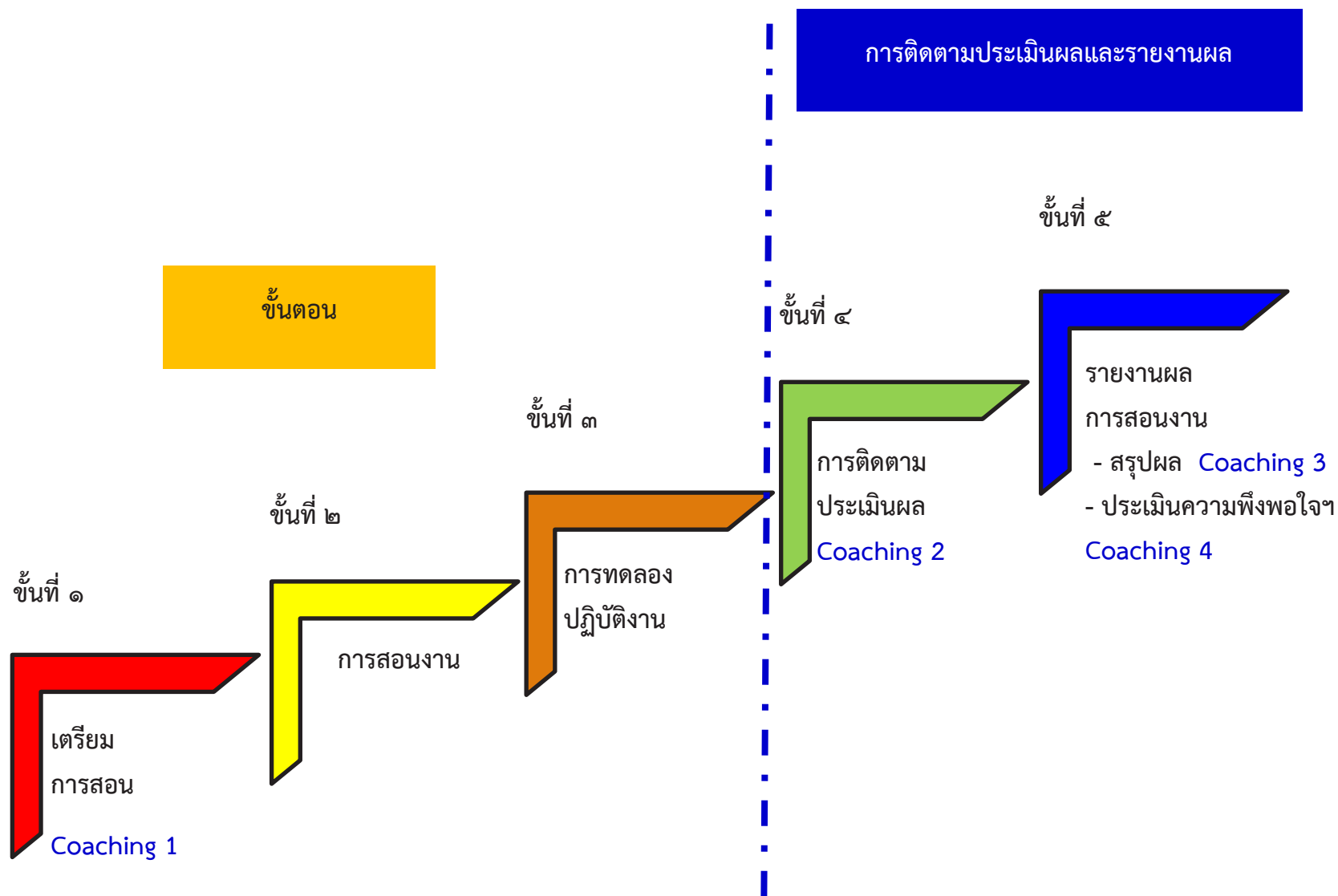
**๖. บทบาทในฐานะเป็น “นักคาดคะเน”** สามารถคาดคะเนหรือพยากรณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างแม่นยำ และถูกต้อง เป็นผู้หยั่งรู้ถึงอนาคต มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถทำงานตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดขึ้น

**๗. บทบาทในฐานะเป็น “นักคิด/นักประดิษฐ์”** รู้จักคิดสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ คิดในมุมมองที่ไม่เคยมีการปฏิบัติมาก่อน ไม่ยึดติดกับรูปแบบหรือวิธีการเดิม ๆ การเป็นนักคิดที่ดีจะต้อง “สร้างหัวใจของการยอมรับ” และการเปิดใจพร้อมรับสิ่งใหม่ ๆ หรือความคิดใหม่ ๆ จากบุคคลต่าง ๆ และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานของตนด้วยเช่นกัน และต้องกล้าที่จะนำความคิดของตนไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาระบบและวิธีการทำงานของสมาชิกในทีม

**๘. บทบาทในฐานะเป็น “นักปฏิบัติ”** ต้องสามารถปฏิบัติหรือแสดงให้เห็นจริงในงานที่มอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำ หากผู้บังคับบัญชาเคยปฏิบัติงานมาก่อนจะทำให้รับรู้ถึงปัญหา อุปสรรค และข้อควรระวังต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนขึ้น

ดังนั้น การสอนงานที่ถูกวิธีจึงควรเป็นรูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ซึ่งกระบวนการที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาในการชี้แจงและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้เตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เพราะ “ผู้บังคับบัญชา” ถือเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนในการรับรู้ถึงเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร ในหัวข้อต่อไปขอกล่าวถึงขั้นตอนการสอนงาน และการติดตามประเมินผลและรายงานผล ดังภาพต่อไปนี้

# ภาพที่ ๘ ขั้นตอนการสอนงานและการติดตามประเมินผลและรายงานผล



## ๑.๓ ขั้นตอนการสอนงาน

การสอนงานสำหรับผู้บังคับบัญชาของข้าราชการรัฐสภาสามัญ มีขั้นตอนสำคัญแบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอน ดังนี้

๑.๓.๑ **ขั้นตอนเตรียมการสอนงาน (Coaching)** เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศให้เกิดความเชื่อมั่นระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้สอนงาน และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้รับการสอนงาน มีวิธีการดังนี้

### ๑) ผู้บังคับบัญชาเตรียมความพร้อมก่อนที่จะสอนงาน โดย

➤ **หาความจำเป็นในการสอน** ก่อนที่จะเริ่มสอนงาน ผู้บังคับบัญชาควรศึกษาว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนยังขาดความรู้ในการปฏิบัติงานอะไรบ้างที่สามารถแก้ไขได้โดยการสอนงาน และการปฏิบัติงานเรื่องใดหรือขั้นตอนใดที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานเป็นประจำ

➤ **กำหนดวัตถุประสงค์การสอน** ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ก่อนว่าจะสอนงานอะไรและจะสอนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถ ระดับไหน

➤ **วางแผนการสอน** ผู้บังคับบัญชาทำการศึกษารายละเอียดและลำดับขั้นของงานที่จะสอนตามลำดับก่อน และหลัง ในการปฏิบัติงานจริง ทำการประเมินว่าจะสอนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดในระดับใด หญิงหรือชาย อายุเท่าใด เพื่อให้ทำการสอนให้สอดคล้องกับผู้รับการสอน นอกจากนี้ควรทำการสำรวจความรู้เดิม ความสามารถ และความพร้อมในการเรียนรู้ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา วางแผนว่าจะทำการสอนเมื่อไหร่ และมีเวลาการสอนมากน้อยแค่ไหน กำหนดวิธีการสอนว่าจะสอนอย่างไร และจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือ เครื่องใช้ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการสอนให้พร้อม ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นมาตรฐานในการทำงานร่วมกันของทั้งสองส่วนราชการสังกัดรัฐสภา จึงได้จัดทำตัวอย่างแบบฟอร์มการสอนงาน โดยมีรายละเอียดแบ่งออกเป็น ๔ ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ ๑** ชื่อ - นามสกุลของผู้ที่สอนงาน (Coach) และผู้รับการสอน (Coachee)

**ส่วนที่ ๒** วัตถุประสงค์/ความจำเป็นของการสอนงาน (Coaching)

**ส่วนที่ ๓** รายละเอียดเรื่องที่จะสอนงาน (Coaching) ประกอบด้วย เรื่องที่จะสอนงาน ระยะเวลาดำเนินการ (ตั้งแต่เริ่มต้น - สิ้นสุด) และวิธีการสอนงาน

**ส่วนที่ ๔** ผลที่คาดว่าจะได้รับ และวิธีการวัดผลการประเมิน

โดยให้ผู้รับการสอนงานและผู้สอนงาน ลงนามเพื่อให้เป็นลายลักษณ์อักษรกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ตัวอย่างแบบฟอร์มการสอนงาน (Coaching) **โปรดดูรายละเอียดใน Coaching 1 ในหน้าถัดไป**



ตัวอย่างแบบฟอร์มการสอนงาน (Coaching)  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลผู้ถูกสอนงาน (Coachee) และข้อมูลผู้สอนงาน (Coach)

๑.๑ ข้อมูลผู้ถูกสอนงาน (Coachee)

ชื่อ-สกุล (นาย/นาง/นางสาว) ..... ตำแหน่ง/ระดับ .....

สังกัด (สำนัก/กลุ่ม/กลุ่มงาน) .....

๑.๒ ข้อมูลผู้สอนงาน (Coach)

ชื่อ-สกุล (นาย/นาง/นางสาว) ..... ตำแหน่ง/ระดับ .....

สังกัด (สำนัก/กลุ่ม/กลุ่มงาน) .....

ส่วนที่ ๒ วัตถุประสงค์/ความจำเป็นในการสอนงาน (Coaching)

.....  
.....  
.....

ส่วนที่ ๓ รายละเอียดเรื่องที่สอนงาน

ลำดับ	เรื่อง	ระยะเวลาดำเนินการ (ตั้งแต่ - ถึง)	วิธีการสอน

ส่วนที่ ๔ ผลที่คาดว่าจะได้รับและวิธีการวัดผลการประเมิน

๔.๑ ผลที่คาดว่าจะได้รับ

.....  
.....

๔.๒ วิธีการวัดผลการประเมิน

.....  
.....

ลงชื่อ ..... ผู้ถูกสอนงาน  
..... (Coachee)

ตำแหน่ง .....

ลงชื่อ ..... ผู้สอนงาน  
..... (Coach)

ตำแหน่ง .....

## ตัวอย่าง

## Coaching 1

### ตัวอย่างแบบฟอร์มการสอนงาน (Coaching)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

#### ส่วนที่ ๑ ข้อมูลผู้ถูกสอนงาน (Coachee) และข้อมูลผู้สอนงาน (Coach)

##### ๑.๑ ข้อมูลผู้ถูกสอนงาน (Coachee)

ชื่อ-สกุล (นาย/นาง/นางสาว) มานะ มีสุข ตำแหน่ง/ระดับ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ  
สังกัด (สำนัก/กลุ่ม/กลุ่มงาน) กลุ่มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักทรัพยากรมนุษย์

##### ๑.๒ ข้อมูลผู้สอนงาน (Coach)

ชื่อ-สกุล (นาย/นาง/นางสาว) อารีย์ สดใส ตำแหน่ง/ระดับ ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานฯ  
สังกัด (สำนัก/กลุ่ม/กลุ่มงาน) กลุ่มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักทรัพยากรมนุษย์

#### ส่วนที่ ๒ วัตถุประสงค์/ความจำเป็นในการสอนงาน (Coaching)

เจ้าหน้าที่จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ เรื่อง Growth Mindset เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่ความเก่ง ความชำนาญ สามารถมองปัญหาต่าง ๆ ในภาพใหญ่ และสามารถแก้ไขปัญหาและไปสู่สถานการณ์ที่ดีขึ้นได้ ซึ่งจะเป็นผลดีในการนำมาปรับใช้ในการทำงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่อไป

#### ส่วนที่ ๓ รายละเอียดเรื่องที่สอนงาน

ลำดับ	เรื่อง	ระยะเวลาดำเนินการ (ตั้งแต่ - สิ้นสุด)	วิธีการสอน
๑.	Growth Mindset	๑ - ๗ สิงหาคม ๒๕๖๕	ทักษะการใช้คำถามเชิงบวก ทักษะการสร้างแรงจูงใจ

#### ส่วนที่ ๔ ผลที่คาดว่าจะได้รับและวิธีการวัดผลการประเมิน

##### ๔.๑ ผลที่คาดว่าจะได้รับ

เจ้าหน้าที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่อง Growth Mindset และ Fixed Mindset ทำให้สามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเก่ง ความชำนาญ สามารถแก้ไขปัญหาให้ไปสู่สถานการณ์ที่ดีขึ้นได้ นำมาปรับใช้ในการทำงานต่อไป

##### ๔.๒ วิธีการวัดผลการประเมิน

แบบฟอร์มการติดตามผลการสอนงาน การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม สอบถามเพื่อนร่วมงาน

ลงชื่อ มานะ มีสุข ผู้ถูกสอนงาน  
นายมานะ มีสุข (Coachee)  
ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

ลงชื่อ อารีย์ สดใส ผู้สอนงาน  
นางอารีย์ สดใส (Coach)  
ตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานฯ

๒) ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเตรียมความพร้อมก่อนที่จะรับการสอนงาน โดย

➤➤➤ สร้างบรรยากาศให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความสบายใจ ปราศจากความวิตกกังวลที่ต้องเรียนรู้งาน ให้เป็นกันเองและอย่าวางตนเป็นผู้เชี่ยวชาญ

➤➤➤ สํารวจความรู้เดิม ควรถามผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาว่า มีความรู้ในเรื่องที่จะสอนมาแล้วเพียงใด เพื่อจะได้ทราบว่า ควรเริ่มสอนตรงไหน และจะต้องสอนมากน้อยเพียงใด

➤➤➤ กระตุ้นให้เกิดความสนใจ ควรชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่า งานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ นั้น มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับงานในส่วนรวมอย่างไรบ้าง และอธิบายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบถึงประโยชน์และผลดีต่าง ๆ อันพึงเกิดจากการปฏิบัติงานที่ได้รับจากการสอนให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๓.๒ ขั้นตอนการสอนงาน (Coaching) ที่จะปฏิบัติ มีดังนี้

๑) แบ่งเนื้อหาการสอนงาน (Coaching) ควรแบ่งเนื้อหาที่จะสอนเป็นช่วง ๆ ตามลำดับก่อน - หลัง ในการปฏิบัติจริงของงานนั้น ๆ

๒) อธิบาย แสดง หรือ สาธิต ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ทีละขั้นตอน สอนตามแผนการสอนที่เตรียมไว้ เพื่อช่วยให้การสอนต่อเนื่องไม่ข้ามขั้นตอน และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้งานได้ดีขึ้น ทั้งนี้อาจมีการแสดง หรือสาธิตให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ดูเป็นตัวอย่าง

๓) เน้นประเด็นสำคัญ ๆ ผู้บังคับบัญชา ต้องบอกให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบก่อนว่างานที่จะสอน คืองานอะไร มีวิธีปฏิบัติอย่างไร ทำไม่ต้องปฏิบัติ และทำไมต้องปฏิบัติวิธีนั้น การอธิบายให้อธิบายเฉพาะประเด็นสำคัญเท่านั้น รายละเอียดปลีกย่อยที่ไม่สำคัญไม่ต้องอธิบายเพราะจะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสับสน

๔) ในคราวหนึ่ง ๆ อย่าสอนงานมากเกินไป การสอนงานมากเกินไปในแต่ละครั้ง จะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจดจำได้ไม่หมด และอาจสับสนได้ง่าย

๕) ใช้ภาษาง่าย ๆ และอย่าพูดคนเดียว ขณะทำการสอนควรใช้ภาษาพูดที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาฟังแล้วเข้าใจ หลีกเลี่ยงคำศัพท์ที่ยากหรือเป็นวิชาการจนเกินไป และระหว่างการสอนควรเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ซักถามข้อข้องใจ หรือข้อสงสัยได้

๖) ผู้สอนงานควรใช้ทักษะการสอนงาน (Coaching) มาเป็นแนวทางในการสอนงาน ประกอบด้วย ทักษะการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ การใช้คำถามเชิงบวก การรับฟังด้วยหัวใจ การให้และรับข้อมูลป้อนกลับ การสร้างแรงจูงใจ และการสอนงานโดยใช้ GROW Model **ผู้สอนงานสามารถทำการศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ ส่วนที่ ๒ ทักษะที่สำคัญของการสอนงาน**

๗) ให้เหตุผลเกี่ยวกับวิธีการทำงาน เพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เรียนรู้วิธีการทำงานได้ง่ายและเร็วขึ้น งานที่สามารถอธิบายได้มีเหตุผล และเข้าใจได้ง่าย ย่อมทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ได้ง่าย และจำได้นาน

๘) แสดงหรือทำให้ดูทีละอย่างในคราวหนึ่งๆ เมื่อจำเป็นต้องสาธิตหรือแสดงวิธีการทำงานที่สำคัญ ๆ ผู้บังคับบัญชาควรสาธิตทีละขั้นตอน จนแน่ใจว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้และทำได้ดี และได้มาตรฐานแล้ว จึงสาธิตหรือทำขั้นตอนอื่นให้ดูต่อไป

๙) ให้สอนงานเฉพาะสิ่งที่จำเป็นเท่านั้น ในขั้นต้นผู้บังคับบัญชาควรสอนงานผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเฉพาะสิ่งที่จำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานเท่านั้น ไม่ควรสอนทุกสิ่งทุกอย่างที่ตัวผู้บังคับบัญชารู้ เพราะจะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดความสับสน

### ๑.๓.๓ ขั้นตอนการทดลองปฏิบัติงาน มีดังนี้

๑) มอบหมายงานให้ปฏิบัติด้วยตนเอง เพื่อจะได้เรียนรู้วิธีการทำงานนั้น ๆ ด้วยตนเอง ไม่ต้องมีผู้คอยช่วยเหลือ โดยให้ทดลองปฏิบัติงาน ควรเริ่มต้นจากงานที่ง่าย ๆ ก่อนแล้วค่อยให้ทำงานที่ยากขึ้นตามลำดับ

๒) เปิดโอกาสให้ซักถาม ในประเด็นหรือวิธีที่ไม่เข้าใจหรือประสบปัญหาในขณะทำงาน

๓) ให้ทบทวนเหตุผลและขั้นตอนการทำงาน เพื่อตรวจสอบว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเรียนรู้วิธีการทำงานมากขึ้นเพียงใด

๔) ช่วยแก้ไขข้อบกพร่อง การแก้ไขข้อผิดพลาด ควรคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ คือ

- หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์
- ให้ยกย่องชมเชยก่อนที่จะแก้ไขผิดพลาด
- ให้เข้ารับการสอนแก้ไขข้อผิดพลาดด้วยตนเอง
- อย่าแก้ไขข้อผิดพลาดต่อหน้าผู้อื่น
- อย่าด่วนตำหนิผู้เข้ารับการสอนเร็วเกินไป

๕) กระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีกำลังใจและมีความเชื่อมั่นในตัวเองที่จะเรียนรู้งานต่อไป

๖) สอนต่อไปเรื่อย ๆ จนแน่ใจได้ว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้และสามารถปฏิบัติงานนั้นได้อย่างถูกต้องจึงยุติการสอน

๗) ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยเริ่มในช่วงแรกและค่อยๆ ลดลงเมื่อแน่ใจว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามที่ได้รับการสอน (Coaching) ได้ถูกต้องแล้ว

## ตัวอย่างการสอนงานแบบเต็มรูปแบบ

คุณมานะเป็นนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กลุ่มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่ในการจัดโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน โดยปกติคุณมานะสามารถทำงานได้ตามกำหนดเวลา เป็นที่ไว้วางใจของผู้บริหารเป็นอย่างมาก แต่ในครั้งนี้นี้ คุณมานะมีงานมอบหมายอื่นเพิ่มเติมมาค่อนข้างมากและเป็นงานใหม่ที่ไม่น่าจะยังมีประสบการณ์ ทำให้การประสานงานในการจัดโครงการต่าง ๆ ล่าช้า และเกิดปัญหาตามมาหลายอย่าง คุณอารีย์ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงานมองเห็นปัญหาดังกล่าว จึงเรียกคุณมานะมาให้คำชี้แนะ/ให้คำแนะนำ/พูดคุย

### เปิดประเด็น

**คุณอารีย์ :** คุณมานะที่เป็นห่วงว่า ช่วงหลังๆ มานี้ คุณมานะทำโครงการต่าง ๆ ล่าช้าลง ไม่ค่อยเสร็จทันตามกำหนด มีเรื่องอะไรพอเล่าให้ฟังบ้างไหมคะ

### ระบุประเด็น

**คุณมานะ :** ผมก็พยายามแล้ว แต่พอลงมือทำโครงการ เมื่อกำลังดำเนินการมีเหตุให้ต้องชะงักตลอดเวลาครับ เช่น มีกิจกรรมของสำนักฯ มาแทรกบ้าง เดี่ยวโทรศัพท์มาบ้าง เดี่ยวมีเจ้าหน้าที่มาขอข้อมูลบ้าง แล้วผมก็พยายามเอางานกลับไปทำที่บ้าน แต่ก็ต้องช่วยภรรยาดูแลลูกๆ งานก็เลยยังไม่เสร็จครับ

**คุณอารีย์ :** ช่วงนี้พี่เข้าใจว่าทุกคนทำงานหนัก เพราะเรากำลังทำเรื่อง องค์กรผาสุก อยู่ พี่ก็ทราบว่าคุณมานะพยายามเต็มที่แล้ว และก็ทำงานหนัก ผลงานการจัดฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ ที่ผ่านมาจากคุณมานะก็ถูกใจผู้บริหารมากนะคะ แต่อย่างไรก็ดีพี่คิดว่าเรามาช่วยกันดูไหมคะว่าจะทำอย่างไรให้คุณมานะทำงานได้สบายขึ้น และเสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด ตอนนี้มีงานอะไรอยู่ในมือบ้างแล้วแต่ละงานมีกำหนดเวลาที่ต้องส่งงานเมื่อไหร่บ้างคะ

**คุณมานะ :** ผมมีงานหลัก ๆ อยู่ ๓ อย่างครับ ๑. จัดโครงการฝึกอบรมข้าราชการใหม่ที่อยู่ในช่วงทดลองปฏิบัติงาน ต้องประสานวิทยากรบรรยาย ติดต่อสถานที่จัดกิจกรรม ประสานกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการฯ ๒. จัดฝึกอบรมโครงการคุณธรรมจริยธรรมของสำนักงาน และ ๓ ได้รับมอบหมายให้เป็นประธานคณะทำงานองค์กรแห่งความสุขของสำนักทรัพยากรมนุษย์ ครับ ผมต้องคิดริเริ่มกิจกรรมภายในสำนัก ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาจัดกิจกรรม ตามตัวชี้วัดซึ่งต้องจัดกิจกรรมทุกสัปดาห์เลยครับ

**คุณอารีย์ :** คุณมานะเป็นคนเก่ง ทำให้ผู้ใหญ่ไว้วางใจ และมักจะมอบงานสำคัญๆ เกือบทั้งหมดให้นำเห็นใจนะคะ แล้วคุณมานะกังวลใจเรื่องอะไรมากที่สุดคะ

**คุณมานะ** : ผมกังวลใจที่ได้รับมอบหมายให้เป็นประธานคณะกรรมการแห่งความสุขของสำนักทรัพยากรมนุษย์ครับ เพราะต้องจัดกิจกรรมทุกสัปดาห์เลยครับ เป็นงานใหม่ซึ่งผมไม่ถนัดครับ

**คุณอารีย์** : แล้วงานจัดโครงการฝึกอบรมข้าราชการใหม่ที่อยู่ในช่วงทดลองปฏิบัติงาน ละคะ

**คุณมานะ** : จะจัดโครงการอีก ๒ เดือนครับ

**คุณอารีย์** : ก็ยังพอมีเวลานะคะ แล้วงานโครงการคุณธรรมจริยธรรมของสำนักงานละคะ

**คุณมานะ** : เป็นโครงการที่จะจัดอีก ๓ เดือน แต่ผมทำทุกปีซึ่งผมได้วางระบบไว้แล้วครับ

**คุณอารีย์** : ถ้าอย่างนั้นสิ่งที่คุณมานะกังวลใจมากที่สุดน่าจะเป็นการได้รับมอบหมายให้เป็นประธานคณะกรรมการแห่งความสุขของสำนักทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นงานใหม่และยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน และต้องจัดกิจกรรมทุกสัปดาห์ ทำให้การบริหารงานไม่เป็นไปตามแผนการที่กำหนดไว้ใช่ไหมคะ

**คุณมานะ** : ใช่ครับ ผมกังวลมากเลยครับ ผมกลัวทำไม่ทัน ทำได้ไม่ดี กลัวคนอื่นว่าผมทำงานไม่มีประสิทธิภาพ เครียดไปหมดเลยครับ



### รายละเอียดของการพัฒนา

**คุณอารีย์** : สิ่งที่ทำให้คุณมานะประสบปัญหาอยู่ตอนนี้คือ คุณมานะมี ความกังวลใจว่าจะทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพ (Fixed Mindset) พี่คิดว่าคุณมานะลองศึกษาเรื่อง Growth Mindset เพื่อปรับความคิดในการทำงานดูนะคะ พี่เชื่อว่าคุณมานะมีความสามารถ และมีศักยภาพในการทำงานอยู่แล้ว หากได้เรียนรู้ในเรื่องนี้ จะทำให้คุณมานะได้เกิดการพัฒนาไปสู่ความเก่ง ความชำนาญ สามารถที่จะมองปัญหาต่าง ๆ ได้ในภาพใหญ่ขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาและไปสู่สถานการณ์ที่ดีขึ้นได้คะ ซึ่งจะเป็ผลดีในการนำมาปรับใช้ในการทำงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่อไปอีกด้วยนะคะ ส่วนงานเรื่อง คณะทำงานองค์กรแห่งความสุขของสำนัก พี่จะให้คุณกนกวลีมาช่วยอีกแรงนะคะ คุณมานะจะได้มีเวลาวางแผนและคิดกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้นคะ

**คุณมานะ** : ถ้ามีคนช่วยอีกแรงผมคงคลายกังวลใจไปได้บ้างครับ ขอขอบคุณมากเลยครับ ได้คุยกับพี่อารีย์ทำให้ผมรู้ว่าผมเครียดเรื่องงานจนลำดับความสำคัญของงานไม่ถูกต้อง



## สรุปแผนปฏิบัติการ

**คุณอารีย์ :** คุณมานะเป็นคนที่มีความสามารถในการทำงานอยู่แล้วนะค่ะ พี่ขอเอาใจช่วย พี่เชื่อมั่นว่า ถ้าคุณมานะลำดับความสำคัญของงานได้แล้ว ไม่มีอะไรที่ยากเกินความสามารถของคุณมานะค่ะ ถ้ามีอะไรปรึกษาพี่ได้ตลอดเวลา นะค่ะ และในช่วงสัปดาห์นี้พี่ขอให้คุณมานะศึกษาเรื่อง Growth Mindset แล้วมาเล่าให้พี่ฟังนะค่ะว่า Fixed Mindset แตกต่างจาก Growth Mindset อย่างไร และมีวิธีการอะไรบ้างที่จะพัฒนาให้เรามี Growth Mindset ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น งั้นเรามาพบกันอีกในวันศุกร์ ๑๐.๐๐ น. นะค่ะ แล้วเอางานมาคุยกันว่าพอนำแนวคิด Growth Mindset มาปรับใช้ในการทำงานแล้ว คุณมานะมีการทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง ค่ะ

## การปิดการสอนงาน

**คุณอารีย์ :** ในระหว่างนี้ถ้ามีปัญหาอะไร โทรหาดิฉันได้ตลอดเวลา นะค่ะ ถ้าไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง พบกัน ๑๐.๐๐ น. วันศุกร์นะค่ะ

## ๑ สัปดาห์ต่อมา...

**คุณอารีย์ :** สวัสดีค่ะ คุณมานะ หลังจากที่ได้อ่านเรื่อง Growth Mindset แล้ว เป็นอย่างไรบ้าง ค่ะ

**คุณมานะ :** ผมได้นำความรู้เกี่ยวกับ Growth Mindset มาปรับทัศนคติในการมองตนเองและการทำงานทำให้ผมเริ่มลำดับความสำคัญของงานได้ดีขึ้นมากครับ ตอนนี้ผมมองว่าทุกอย่างสามารถเกิดขึ้นและเป็นไปได้ด้วยความพยายาม ความมุ่งมั่น ความกระตือรือร้น และการไม่ย่อท้อ ต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ผมเปลี่ยนความคิดของงานที่เป็นภาระงานกลายเป็นการกำลังทำในสิ่งที่ท้าทายให้สำเร็จ ไม่กลัวความผิดพลาดและความล้มเหลว ทำให้ผมไม่เครียดในการทำงานและงานก็ออกมาค่อนข้างดีขึ้นมากครับ ขอขอบคุณมากนะค่ะ



**คุณอารีย์ :** เยี่ยมมากเลย ค่ะ ยินดีด้วยนะค่ะ

## ๑.๔ การติดตามและประเมินผล

สรุปการติดตามและประเมินผลการสอนงาน (Coaching) มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

๑.๔.๑ กำหนดมาตรฐานงาน ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดมาตรฐานการสอนงานไว้ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ยึดถือเป็นหลักปฏิบัติและสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert) แปลผลการประเมินตามพฤติกรรมที่ปรากฏ เป็น ๕ ระดับ ใช้เกณฑ์ดังนี้

๔.๒๑ - ๕.๐๐ หมายถึง มีการแสดงพฤติกรรมในระดับมากที่สุด

๓.๔๑ - ๔.๒๐ หมายถึง มีการแสดงพฤติกรรมในระดับมาก

๒.๖๑ - ๓.๔๐ หมายถึง มีการแสดงพฤติกรรมในระดับปานกลาง

๑.๘๑ - ๒.๖๐ หมายถึง มีการแสดงพฤติกรรมในระดับน้อย

๑.๐๐ - ๑.๘๐ หมายถึง มีการแสดงพฤติกรรมในระดับน้อยที่สุด

โดยแบ่งรายการที่ประเมิน ดังนี้

- ๑) ผู้ถูกสอนงานมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้
- ๒) ผู้ถูกสอนงานมีการแสดงความคิดเห็นที่เหมาะสม
- ๓) ผู้ถูกสอนงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา
- ๔) ผู้ถูกสอนงานสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
- ๕) ผู้ถูกสอนงานสามารถพัฒนาตนเองและดึงศักยภาพของตนเองมาใช้ในการทำงาน
- ๖) ผู้ถูกสอนงานสามารถนำความรู้ไปปรับปรุงพัฒนางาน
- ๗) ผู้ถูกสอนงานมีความรู้ความเข้าใจเรื่องที่ได้รับการสอนงานดีขึ้น
- ๘) ผู้ถูกสอนงานมีทัศนคติที่ดีกับองค์กร
- ๙) ผู้ถูกสอนงานเข้าใจในบทบาทและขอบเขตงานของตนเองมากขึ้น
- ๑๐) ผู้ถูกสอนงานมีการพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

ในที่นี้ได้กำหนดตัวอย่าง “แบบฟอร์มติดตามผลการสอนงาน (Coaching)” เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันของทั้งสองส่วนราชการ โปรดดูรายละเอียดใน [Coaching 2](#)



ตัวอย่างแบบฟอร์มการติดตามผลการสอนงาน (Coaching)  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลผู้ถูกสอนงาน (Coachee) และข้อมูลผู้สอนงาน (Coach)

๑.๑ ข้อมูลผู้ถูกสอนงาน (Coachee)

ชื่อ-สกุล (นาย/นาง/นางสาว) ..... ตำแหน่ง/ระดับ.....  
สังกัด (สำนัก/กลุ่ม/กลุ่มงาน) .....

๑.๒ ข้อมูลผู้สอนงาน (Coach)

ชื่อ-สกุล (นาย/นาง/นางสาว) ..... ตำแหน่ง/ระดับ.....  
สังกัด (สำนัก/กลุ่ม/กลุ่มงาน).....

ส่วนที่ ๒ วัตถุประสงค์/ความจำเป็นในการสอนงาน (Coaching)

.....  
.....  
.....

ส่วนที่ ๓ รายละเอียดเรื่องที่สอนงาน

ลำดับ	เรื่อง	ระยะเวลาดำเนินการ (ตั้งแต่ - สิ้นสุด)	วิธีการสอน

ส่วนที่ ๔ การประเมินติดตามผลการสอนงาน (โปรดกรอกคะแนนในช่องผลการประเมิน ตามพฤติกรรมที่ปรากฏ)

เกณฑ์การประเมิน : มากที่สุด = ๕ มาก = ๔ ปานกลาง = ๓ น้อย = ๒ น้อยที่สุด = ๑

รายการที่ประเมิน	ผลการประเมิน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑. ผู้ถูกสอนงานมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้					
๒. ผู้ถูกสอนงานมีการแสดงความคิดเห็นที่เหมาะสม					
๓. ผู้ถูกสอนงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลา					
๔. ผู้ถูกสอนงานสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี					

รายการที่ประเมิน	ผลการประเมิน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๕. ผู้ถูกสอนงานสามารถพัฒนาตนเองและ ดึงศักยภาพของตนเองมาใช้ในการทำงาน					
๖. ผู้ถูกสอนงานสามารถนำความรู้ไป ปรับปรุงพัฒนางาน					
๗. ผู้ถูกสอนงานมีความรู้ความเข้าใจเรื่อง ที่ได้รับการสอนงานดีขึ้น					
๘. ผู้ถูกสอนงานมีทัศนคติที่ดีกับองค์กร					
๙. ผู้ถูกสอนงานเข้าใจในบทบาทและ ขอบเขตงานของตนเองมากขึ้น					
๑๐. ผู้ถูกสอนงานมีการพัฒนาความรู้และ ทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น					

ลงชื่อ .....

ผู้ถูกสอน

.....

(Coachee)

ตำแหน่ง .....

ลงชื่อ .....

ผู้สอนงาน

.....

(Coach)

ตำแหน่ง .....

๒๕

**๑.๔.๒ รายงานผลการปฏิบัติงาน** ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาทำการสรุปผลการดำเนินการสอนงาน (Coaching) โดยแบ่งออกเป็น ๓ ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑ กลุ่มเป้าหมาย แบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือระดับที่ ๑ จำนวนผู้บังคับบัญชาระดับ  
สำนักสอนงานผู้บังคับบัญชาระดับกลุ่มงาน ระดับที่ ๒ จำนวนผู้บังคับบัญชากลุ่มงานสอนงานผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ส่วนที่ ๒ สรุปภาพรวมของข้าราชการที่ได้รับการพัฒนา ประกอบด้วย จำนวนผู้เข้ารับการ  
สอนงาน (Coaching) และจำนวนผู้ผ่านเกณฑ์การสอนงาน (Coaching)

ส่วนที่ ๓ สรุปผลการดำเนินการสอนงาน ประกอบด้วย ๓.๑) ปัญหาอุปสรรคในการ  
ดำเนินการสอนงาน และ ๓.๒) แนวทางแก้ไขเพื่อพัฒนาการสอนงานในครั้งต่อไป

**\*\*\*โดยกำหนดให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภารวบรวมผลการดำเนินงานในภาพรวม และ  
รายงานผลให้ อ.ก.ร. สรรหา พัฒนา และส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ ทราบปี ละ ๒ ครั้ง (รอบ ๖ เดือน  
ในเดือนเมษายน และเดือนตุลาคมของทุกปี)\*\*\*** ตามตัวอย่างแบบฟอร์มสรุปผลการดำเนินการสอนงาน  
(Coaching) โปรดดูรายละเอียดใน **Coaching 3**



ตัวอย่างแบบฟอร์มสรุปผลการดำเนินการสอนงาน (Coaching)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

สังกัด .....

ส่วนที่ ๑ กลุ่มเป้าหมาย แบ่งออกเป็น ๒ ระดับ ประกอบด้วย

ระดับที่ ๑ ผู้บังคับบัญชาระดับสำนักสอนงานผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน จำนวน .....คน/ ..... เรื่อง

ระดับที่ ๒ ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานสอนงานผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จำนวน .....คน/ ..... เรื่อง

ส่วนที่ ๒

สรุปในภาพรวมของสำนักงาน..... มีข้าราชการที่ได้รับการพัฒนา ดังนี้

๑. ผู้เข้ารับการสอนงาน (Coaching) จำนวนทั้งหมด.....คน

๒. ผู้ที่ผ่านเกณฑ์การสอนงาน (Coaching) จำนวนทั้งหมด.....คน

(กรณีข้าราชการ ๑ คน ได้รับการสอนงานหลายเรื่อง ให้นับเป็น ๑ คน)

ส่วนที่ ๓ สรุปผลการติดตาม

๓.๑ ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการสอนงาน

.....  
.....  
.....

๓.๒ แนวทางแก้ไขเพื่อพัฒนาการสอนงานในครั้งต่อไป

.....  
.....  
.....

ลงชื่อ .....  
(.....)

ผู้สรุปรายงาน

ตำแหน่ง .....

ลงชื่อ .....  
(.....)

ผู้รับรอง

ตำแหน่ง .....

\* หมายเหตุ : ให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภารวบรวมผลการดำเนินงานในภาพรวม และรายงานผลให้ อ.ก.ร. สรรหา พัฒนา และ ส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ ทราบ ปีละ ๒ ครั้ง (รอบ ๖ เดือนในเดือนเมษายน และเดือนตุลาคมของทุกปี)\*\*\*

๑.๔.๓ การประเมินความพึงพอใจต่อผู้สอนงาน (Coach) โดยทำแบบสอบถามเพื่อศึกษา “ความพึงพอใจต่อผู้สอนงาน (Coach) ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา” ของสำนักงานเลขาธิการ ก.ร. ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ถูกสอนงาน ๒ ระดับ ประกอบด้วย ผู้ถูกสอนงานในระดับผู้บังคับบัญชาของกลุ่มงาน และผู้ถูกสอนงานในระดับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยมีวัตถุประสงค์ คือ (๑) เพื่อศึกษาความพึงพอใจต่อผู้สอนงานของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา และ (๒) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการสอนงานของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความพึงพอใจต่อผู้สอนงานของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์สำหรับการนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาระบบการสอนงานต่อไป โดยไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูล จะมีการประมวลผลเป็นภาพรวม แบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระดับ สังกัด ประเภทผู้ถูกสอนงาน

ตอนที่ ๒ ความพึงพอใจต่อผู้สอนงานของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา มี ๑๒ ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ ตามแนวคิดของ Likert ประกอบด้วย

๑. ผู้สอนงานมีความรอบรู้และเข้าใจสิ่งที่จะสอนอย่างชัดเจน
  ๒. ผู้สอนงานมีประสบการณ์ในสิ่งที่จะสอนอย่างเพียงพอ
  ๓. ผู้สอนงานมีส่วนช่วยให้เกิดทัศนคติที่ดีต่องาน ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และภาพรวมขององค์กร
  ๔. ผู้สอนงานเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนทั้งในการทำงาน
  ๕. ผู้สอนงานช่วยให้เข้าใจในบทบาทและขอบเขตของงานที่ตนเองรับผิดชอบมากขึ้น
  ๖. ผู้สอนงานช่วยพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
  ๗. ผู้สอนงานสามารถดึงศักยภาพของท่านออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น
  ๘. ผู้สอนงานช่วยให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการพัฒนาและแก้ไขปรับปรุงการทำงานของ ท่าน
  ๙. ผู้สอนงานช่วยให้เกิดการสื่อสารสองทางระหว่างท่านและองค์กร
  ๑๐. ผู้สอนงานช่วยให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีขึ้น
  ๑๑. ผู้สอนงานช่วยส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน มีความกระตือรือร้นที่จะสอนงาน และช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร
  ๑๒. ความพึงพอใจในภาพรวมของท่านต่อผู้สอนงาน
- ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะอื่นๆ (ถ้ามี) (คำถามปลายเปิด)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ถูกสอนงาน โดยแจกแบบประเมินความพึงพอใจให้กลุ่มเป้าหมาย ผ่านโปรแกรม Google Form ไปยังส่วนราชการสังกัดรัฐสภา



### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert) นำแบบสำรวจความพึงพอใจที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติแบบแจกแจงความถี่และร้อยละ วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) สำหรับแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถามรายชื่อ โดยแปลผลเป็นระดับใช้เกณฑ์ดังนี้

๔.๒๑ – ๕.๐๐ หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด

๓.๔๑ – ๔.๒๐ หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับมาก

๒.๖๑ – ๓.๔๐ หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

๑.๘๑ – ๒.๖๐ หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อย

๑.๐๐ – ๑.๘๐ หมายถึง มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

ทั้งนี้ สำนักงานเลขาธิการ ก.ร. ดำเนินการประเมินความพึงพอใจต่อผู้สอนงานของส่วนราชการ สังกัดรัฐสภา ตามตัวอย่าง “แบบประเมินความพึงพอใจต่อผู้สอนงาน (Coaching)” โปรดดูรายละเอียดใน **Coaching 4** ดังนี้



ตัวอย่างแบบประเมินความพึงพอใจต่อผู้สอนงาน (Coach) ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

.....

คำชี้แจง : แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของศึกษา เรื่อง "ความพึงพอใจต่อผู้สอนงาน (Coach) ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา" ของสำนักงานเลขาธิการ ก.ร.

๑. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้ถูกสอนงาน ๒ ระดับ ประกอบด้วย ผู้ถูกสอนงานในระดับผู้บังคับบัญชา กลุ่มงาน และผู้ถูกสอนงานในระดับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

๒. วัตถุประสงค์ คือ (๑) เพื่อศึกษาความพึงพอใจต่อผู้สอนงานของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา และ (๒) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการสอนงานของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

๓. แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความพึงพอใจต่อผู้สอนงานของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์สำหรับการนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาระบบการสอนงานต่อไป โดยไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูล จะมีการประมวลผลเป็นภาพรวม จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

๔. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ ๒ ความพึงพอใจต่อผู้สอนงานของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ (ถ้ามี) (คำถามปลายเปิด)

.....



## ตอนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง สังกัด

๑. เพศ ๑.  ชาย ๒.  หญิง
๒. อายุ
๑.  ๒๐ - ๓๐ ปี ๒.  ๓๑ - ๔๐ ปี
๓.  ๔๑ - ๕๐ ปี ๔.  ๕๑ - ๖๐ ปี
๓. ระดับการศึกษา
๑.  ปริญญาตรี ๒.  ปริญญาโท
๓.  ปริญญาเอก ๔.  อื่นๆ โปรดระบุ...
๔. ตำแหน่ง โปรดระบุ.....ระดับ.....
๕. สำนัก.....
๖. สังกัด
๑.  สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
๒.  สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
๗. ท่านเป็นผู้ถูกสอนงานในระดับใด
๑.  ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน ๒.  ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

## ตอนที่ ๒ แบบสำรวจความพึงพอใจการสอนงาน (Coach)

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

เกณฑ์การประเมินความพึงพอใจ : มากที่สุด = ๕ มาก = ๔ ปานกลาง = ๓ น้อย = ๒ น้อยที่สุด = ๑

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑. ผู้สอนงานมีความรอบรู้และเข้าใจสิ่งที่จะสอนอย่างชัดเจน					
๒. ผู้สอนงานมีประสบการณ์ในสิ่งที่จะสอนอย่างเพียงพอ					
๓. ผู้สอนงานมีส่วนช่วยให้เกิดทัศนคติที่ดีต่องาน ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และภาพรวมขององค์กร					
๔. ผู้สอนงานเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนทั้งในการทำงาน					
๕. ผู้สอนงานช่วยให้เข้าใจในบทบาทและขอบเขตของงานที่ตนเองรับผิดชอบมากขึ้น					

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๖. ผู้สอนงานช่วยพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น					
๗. ผู้สอนงานสามารถดึงศักยภาพของท่านออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น					
๘. ผู้สอนงานช่วยให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการพัฒนาและแก้ไขปรับปรุงการทำงานของท่าน					
๙. ผู้สอนงานช่วยให้เกิดการสื่อสารสองทางระหว่างท่านและองค์กร					
๑๐. ผู้สอนงานช่วยให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีขึ้น					
๑๑. ผู้สอนงานช่วยส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน มีความกระตือรือร้นที่จะสอนงาน และช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร					
๑๒. ความพึงพอใจในภาพรวมของท่านต่อผู้สอนงาน					

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านค่ะ



### ข้อควรคำนึงของผู้สอนงาน

๑. ควรมีความรู้และเข้าใจสิ่งที่จะสอนอย่างชัดเจนและมีประสบการณ์ ในสิ่งที่จะสอนอย่างเพียงพอ
๒. ควรมีทัศนคติที่ดี กระตือรือร้นที่จะสอน เพราะการสอนงานต้องใช้ความอดทนและความพยายาม เป็นอย่างมาก
๓. ควรพร้อมที่จะรับฟังคำติ-ชมจากผู้เข้ารับการสอน
๔. ควรคำนึงถึงทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในการสอนงาน
๕. ควรให้ผู้เข้ารับการสอนลงมือทำด้วยตนเอง และอย่าควบคุมมากเกินไป
๖. ควรให้คำแนะนำ และเตือนผู้เข้ารับการสอนงานก่อนจะลงมือปฏิบัติในสาระสำคัญของงาน และชี้ให้เห็นว่าหากให้ทดลองปฏิบัติบางครั้งอันตรายที่เกิดจากความผิดพลาดอาจมีผลร้ายแรง
๗. ควรสังเกตข้อบกพร่องของผู้เข้ารับการสอน และพิจารณาให้คำแนะนำ และข้อแก้ไขที่จะช่วยอำนวยความสะดวกที่สุด
๘. ควรช่วยเหลือเฉพาะที่จำเป็นเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน ที่ปฏิบัติอยู่

ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสอนงานเพื่อเป็นประโยชน์ในการนำแนวทางการสอนงานไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในบทความต่อไปจึงขอแนะนำเนื้อหาสาระเกี่ยวกับทักษะสำคัญของการสอนงาน ประกอบด้วย ทักษะการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ ทักษะการใช้คำถามเชิงบวก ทักษะการรับฟังด้วยหัวใจ ทักษะการให้และการรับข้อมูลป้อนกลับ ทักษะการสร้างแรงจูงใจ ทักษะการสอนงานโดยใช้ Grow Model และปัจจัยที่ทำให้การสอนงานประสบความสำเร็จ ที่เน้นย้ำในเรื่องของการสร้าง “Mindset” ของผู้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงการเป็นผู้สอนงานที่ดี เพื่อเป็นกุญแจสำคัญในการสอนงานให้เกิดผลสำเร็จต่อไป

**การสร้างเป้าหมายร่วมกันหลังการสอนงานต้องทำให้ชัดเจน...**  
 ผู้สอนงานต้องตั้งใจให้ผู้รับการสอนงานมองเห็นเป้าหมาย เกิดความยอมรับด้วยความเต็มใจ และผู้สอนงานต้องมีส่วนร่วมในการติดตามผล และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย

**แบบฟอร์ม  
การสอนงานต่าง ๆ**



ภาพที่ ๙ QR CODE แบบฟอร์มการสอนงานต่าง ๆ

## ส่วนที่ ๒

### ทักษะที่สำคัญของการสอนงาน

#### ๒.๑ ทักษะการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ (Rapport Building and Trust)

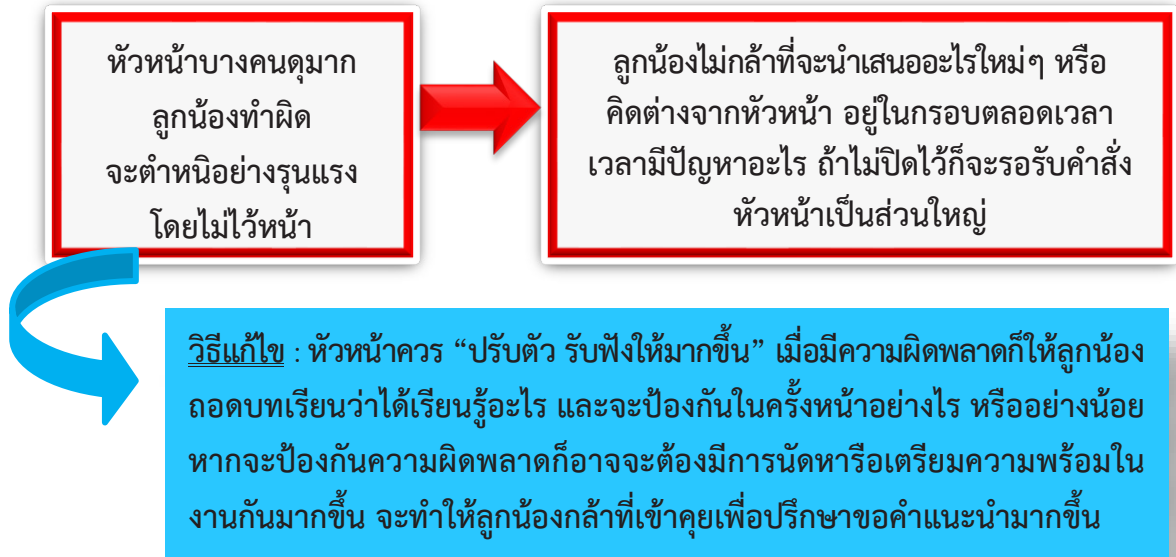
การสร้างความสัมพันธ์ (Rapport) เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะการสร้างความสัมพันธ์ทำให้เกิดการสื่อสารมีประสิทธิภาพ โดยมีจุดประสงค์เพื่อสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้กับผู้ที่พูดคุย ให้เกิดเชื่อใจ และเปิดใจให้มีส่วนร่วมในการสอนงาน ทำให้เกิดการคิด และให้มีส่วนร่วมในการสอนงาน หรือการพูดคุย เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สำหรับในการบริหารจัดการนั้น หากผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความแตกต่างกันทางความคิด พื้นเพ การศึกษา สไตล์การทำงาน เมื่อมาทำงานอาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้ ดังนั้น การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันโดยเปิดใจกัน จะทำให้สามารถประสานความสัมพันธ์จนทำงานได้อย่างราบรื่น การสร้างสัมพันธ์ที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างแรกที่จะทำให้เกิดการสร้าง ความไว้วางใจ สร้างศรัทธากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

การสร้าง ความไว้วางใจ (Trust) ระหว่าง ผู้สอนงาน และผู้รับการสอนงาน เป็นทักษะสำคัญให้การสอนงานมีประสิทธิภาพ เพราะเมื่อผู้รับการสอนเกิดความไว้วางใจ จะเป็นสิ่งที่เปิดใจ เปิดหัวใจ ของผู้รับการสอนงาน ให้กล้าพูด กล้าเปิดเผย ทั้งด้านบวก ด้านลบ ปัญหา ความต้องการ และเป้าหมายที่แท้จริง เพื่อที่จะได้เดินทางร่วมกันระหว่างผู้สอนงาน (Coach) และผู้รับการสอนงาน (Coachee) เพื่อไปให้ถึงจุดหมายของผู้รับการสอนงานได้ ดังนั้น สิ่งสำคัญของการสอนงานคือ ต้องความสัมพันธ์ที่ดี (Rapport) การสร้างความไว้วางใจ (Trust) เพื่อเปิดใจ ให้ได้ก่อน หากหัวหน้ากับลูกน้องยังรู้สึกว่าจะไม่ค่อยรู้จักกัน เวลาคุยจะถามคำตอบคำ ลูกน้องชอบรับคำสั่งมากกว่าคิดเอง ด้วยเหตุนี้ การสอนงานจะทำให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล การสร้างสัมพันธ์ สร้างความไว้วางใจนั้น ผู้สอนงานควรเริ่มจากการ “ให้” ก่อน ไม่ว่าจะเป็นการ “ให้ใจ” “ให้ความไว้วางใจ” “ให้พื้นที่ปลอดภัย” และให้คิดเสมอว่า “ทุกคนมีศักยภาพ” “มีความสามารถพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้” หากความสัมพันธ์ไม่ดี ลูกน้องไม่เปิดใจ ให้กลับไปค้นหาก่อนว่า ปัญหาในอดีตที่เกิดขึ้นที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์คืออะไร แล้วค่อยๆ ปรับพฤติกรรม

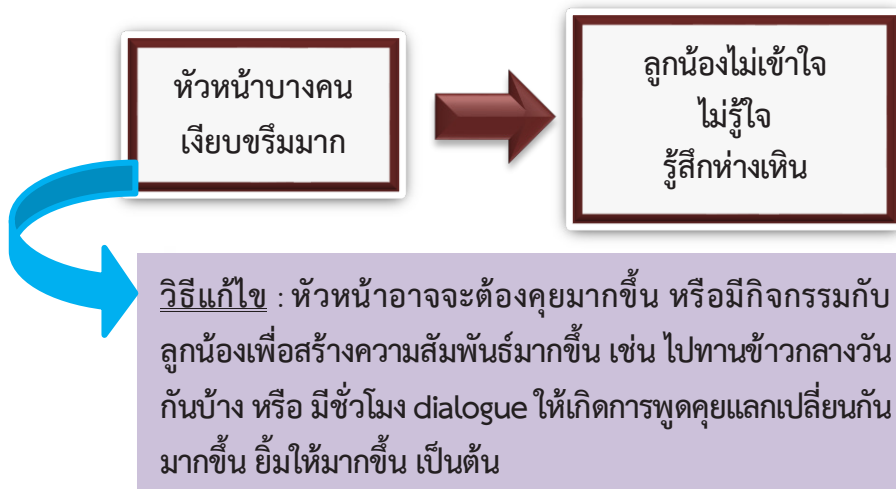


ตัวอย่างเช่น

➤ ตัวอย่างที่ ๑



➤ ตัวอย่างที่ ๒

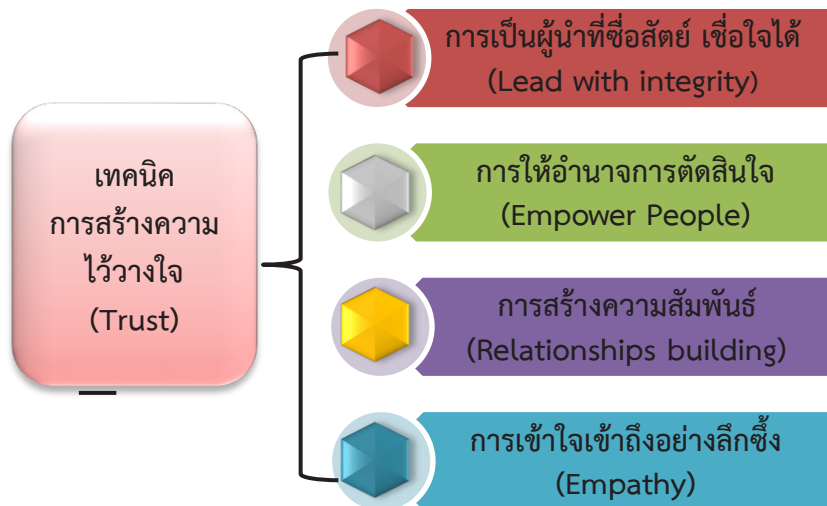


การสอนงาน เป็นการร่วมมือกัน เป็นการเดินทางร่วมกัน ดังนั้น การสร้างความสัมพันธ์  
ความไว้วางใจ และสร้างศรัทธาจึงสำคัญ



## เทคนิคการสร้างควมไว้วางใจ (Trust)

ศศิมา สุขสว่าง (๒๕๖๕, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงเทคนิคการสร้างควมไว้วางใจ (Trust) ที่สำคัญ ๔ ประการ ดังนี้



ภาพที่ ๑๐ เทคนิคการสร้างควมไว้วางใจ (Trust)  
ที่มา : ดัดแปลงมาจากศศิมา สุขสว่าง (๒๕๖๕, ออนไลน์)

### ๑. เป็นผู้นำที่ซื่อสัตย์ เชื่อใจได้ (Lead with integrity)

การจะเปิดใจ เปิดเผยปัญหาจุดเจ็บปวด (Pain Point) หรือ ความต้องการ (Gain Point) หรือ เป้าหมาย (Goal) ต่าง ๆ ได้นั้น ผู้รับการสอนงานจะต้องไว้วางใจผู้สอนงานเป็นอย่างมาก จะรักษาควมลับของผู้รับการสอนงานได้ โดยไม่นำไปเล่าต่อ หรือนำไปเป็นประเด็นในการโจมตี หรือมีอคติส่วนตัว ดังนั้น สิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้เป็นผู้นำเป็นผู้สอนงานที่ได้รับความไว้วางใจได้ นั่นคือ การซื่อสัตย์และเชื่อใจ โดยไม่มีอคติส่วนตัว ซึ่งแสดงออกให้ผู้รับการสอนงานสามารถมั่นใจได้ว่า ถ้าพูดอะไรออกไปแล้ว จะเก็บควมลับได้ ไม่โดนแทงข้างหลัง หรือเอาเรื่องที่มาเรียนสอนงานกันตัวต่อตัวไปพูดต่อ ดังนั้น ในการทำงานร่วมกัน หัวหน้าที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์และไว้วางใจ จะทำให้ลูกน้อง หรือทีมงาน เปิดใจรับการสอนงานได้ง่ายขึ้น ซึ่งการเป็นผู้นำที่ซื่อสัตย์ เชื่อใจได้ (Lead with integrity) ต้องใช้เวลาในสังสม พิสูจน์ให้เห็นเป็นระยะเวลาหนึ่ง จึงจะสร้างควมไว้วางใจ (Trust) ได้

### ๒. การให้อำนาจการตัดสินใจ (Empower People)

การสอนงานเป็นวิธีการอีกอย่างหนึ่งที่จะทำให้คนทำงาน ได้คิดและหาวิธีการทำงาน หรือไปถึง จุดหมายหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ ด้วยวิธีการที่เหมาะสมด้วยตัวของผู้รับการสอนงานเอง โดยอาจจะอยู่ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการทำงาน เงิน เวลา และคนทำงาน ซึ่งเมื่อผู้รับการสอนงาน (Coachee) ได้รับการสอนงานแล้ว ได้เห็นแนวทางหรือมีวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน หรือแก้ปัญหา ที่คิดได้ด้วยตัวเอง ซึ่งผู้สอนงานหรือหัวหน้าที่เป็นผู้สอนงานควรให้อำนาจในการตัดสินใจที่จะนำวิธีการนั้น ไปดำเนินการจริง หลายครั้งที่ผู้รับการสอนงานได้คิดวิธีการใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม และยังอยู่ภายใต้กรอบและ ระเบียบขององค์กรและใช้ได้จริง โดยไม่มีปัญหา แต่ผู้สอนงานหรือหัวหน้าไม่ปล่อยให้ไปทำ และให้กลับไป

ใช้วิธีการเดิม ๆ ซึ่งทำให้การสอนงานไม่ประสิทธิผลเกิดขึ้น เลยเกิดคำถามว่า “จะสอนงานทำไม สอนงานไปก็ให้ทำเหมือนเดิม สอนงานไปหะให้เสร็จๆ กลับไปก็ต้องทำเหมือนเดิม”

ดังนั้น เมื่อสอนงานแล้วต้องให้อำนาจการตัดสินใจหรือการลงมือทำ หากเกรงว่าเวลาผู้ถูกสอนงานคิดอะไรใหม่ๆ ไปแล้วมันจะเกินขอบเขต หรือข้อกำหนดขององค์กรไป ก็อาจจะแชร์หรือแบ่งปันในช่วงของการสอนงานก็ได้ว่า “หากองค์กร มีข้อกำหนด หรือนโยบาย แบบนี้..... เราจะพัฒนาวิธีการอะไรได้บ้าง ในการแก้ไขปัญหาหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น” หรือ “หลังจากที่ผู้รับการสอนงาน ได้คิดวิธีการหลายๆ วิธีการแล้ว อาจจะถามคำถามชวนคิดว่า หากองค์กรเรามีข้อจำกัดดังนี้..... วิธีการอะไรที่คิดออกมาแล้ว น่าจะเอาไปปฏิบัติได้จริงและมีประสิทธิภาพได้บ้าง” เป็นต้น

### ๓. การสร้างความสัมพันธ์ (Relationships building)

ในการทำงานกันเป็นทีม อาจจะไม่ต้องพูดหรือคุยแต่เรื่องงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่การถามสารทุกข์ สุขดิบ การทักทายกัน small talk กัน หรือการถามไถ่ ในเรื่องนอกงานบ้าง ออกไปทำกิจกรรมร่วมกันบ้าง ทานอาหารกลางวันร่วมกันบ้างกับทีมงานหรือลูกน้องเดือนละ ๑-๒ ครั้ง ใกล้เคียงๆ ออฟฟิศ เป็นต้น หลายคนอาจจะเพ่งรู้ทีมงานชอบเล่นกีฬาเหมือนกัน ทานอาหารคลีนเหมือนกัน ดูหนังสโตร์เดียวกัน งานอดิเรกเหมือนกัน ชอบท่องเที่ยวเหมือนกัน สิ่งเหล่านี้จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ ความคุ้นเคยกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน การเปิดใจกับคนที่คุ้นเคยกัน และรู้จักกันจะทำได้ง่ายกว่า และรู้สึกไว้วางใจได้ เหมือนคนส่วนใหญ่เลือกที่จะคุยและปรึกษาเพื่อนสนิท เพราะรู้สึกไว้วางใจและไว้วางใจได้ ซึ่งเมื่อความสัมพันธ์เริ่มดีขึ้น การสอนงานจะดีขึ้นไปด้วย

### ๔. การเข้าใจเข้าถึงอย่างลึกซึ้ง (Empathy)

ในบางครั้งสอนงานจะสร้างความไว้วางใจได้ ต้องเข้าใจ ความรู้สึก ความกลัว Being ความเชื่อต่าง ๆ ของคนที่สอนงาน โดยอาจจะต้องลองไปคิดในมุมมองของผู้รับการสอนงาน ว่าในบทบาท สถานะของเขาที่เป็นอยู่ ณ ตอนนั้น เป็นอย่างไร ให้ถอดหมวก ถอดตัวตน ของตัวเราออกแล้วลองใส่หมวกของผู้รับการสอนงาน แล้วทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ซึ่งเมื่อเราเข้าใจ เข้าถึงแล้ว เราจะได้เข้าใจกระบวนการคิด พูดและทำที่ผู้รับการสอนงานแสดงออกมาได้ และสามารถละ ลด ตัวตนของสอนงานตอนที่อยู่ในการบวนการสอนงานได้ การสอนงานเริ่มแรกของการสอนงานของหัวหน้า อาจจะเริ่มจากการสอนงานอย่างไม่เป็นทางการ ผู้สอนงานแบบสบายๆ โดยผู้สอนงานในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น ขณะพักทานกาแฟ การนั่งคุยกัน การเดินทางไปทำงานต่างสถานที่ร่วมกัน โดยใช้ทักษะการสอนงานเพื่อให้ทีมงานสามารถได้คิด ได้ออกความเห็น หาแนวทางด้วยตัวเองก็ได้ ผู้รับการสอนงานจะรู้สึกผ่อนคลาย และรู้สึกดีกับการสอนงาน และเปิดใจ พร้อมที่จะเดินทาง และทำงานร่วมกันกับผู้สอนงานไปด้วยกัน

#### ผู้สอนงานควรเรียนรู้และเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์



๑. คนทุกคนชอบ “คำชม”
  ๒. คนส่วนใหญ่ “อยากได้รับการยอมรับ”
  ๓. คนอยากให้ผู้อื่น “เห็นคุณค่าในตัวเขา”
  ๔. คนอยากพัฒนาตัวเองให้ “ประสบความสำเร็จ”
  ๕. คน “ยินดีเปลี่ยนแปลงตัวเองด้วยตัวของเขาเอง”
- (ที่มา : ศศิมา สุขสว่าง, ๒๕๖๕, ออนไลน์)

## ๒.๒ ทักษะการใช้คำถามเชิงบวก (Positive question)

**การใช้คำถามเชิงบวก (Positive question)** เพื่อดื่งศักยภาพและความสามารถของผู้รับการสอนงาน คำถามส่วนใหญ่จะเป็น คำถามปลายเปิดเพื่อระดมสมอง (Brain storming) ให้ได้ความคิดใหม่ ๆ สร้างการเติบโตทางความคิด คำถามที่ดี ควรเปิดกว้างและเป็นคำถามเชิงบวกเพื่อนำไปสู่คำตอบที่ดี และคำตอบที่ดีจะนำไปสู่บทสนทนาที่ดี ในฐานะผู้สอนงานการพัฒนาความสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้รู้ว่าผู้รับการสอนงานมีความอยากรู้อยากเห็น (ในการหาคำตอบ หาวิธีการใหม่ ๆ) ช่วยในการทำงาน และมีทัศนคติที่ดี การถามทำให้เกิดกระบวนการคิด ตรึกตรอง และค้นหาคำตอบ

สำหรับ Generation Y นั้น ชอบคิด ค้นคว้าหาคำตอบ ดังนั้น การถามจึงเป็นการกระตุ้นความคิด เมื่อเกิดการฝึกฝนคิดบ่อย ๆ ผู้ที่ถูกถามจะสามารถคิด และแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเอง คำถามที่ดีจึงควรเป็นคำถามปลายเปิด (Open Question) เพื่อให้ผู้ถูกถามได้แสดงความคิดเห็น เช่น ถามว่า ในเรื่องนี้คุณคิดว่า ควรแก้ไขอย่างไรบ้าง? คำถามนี้สามารถดึงความคิดเห็นออกมาได้ แต่ถ้าเป็นคำถามปลายปิด (Close question) จะทำให้จำกัดความคิด ของผู้ถูกสอนงานได้

### ตัวอย่างคำถามปลายปิด

**หัวหน้า :** ผมคิดว่าจากปัญหาที่เกิดขึ้นควรแก้ไขโดยวิธี...

(ความคิดของหัวหน้า)...คุณเห็นด้วยหรือไม่

**ลูกน้อง :** (ตอบคำถามปลายปิด) “จะตอบอะไรได้ นอกจากว่า “เห็นด้วย” ทั้งที่ในใจอาจจะมึวิธีอื่นที่ดีกว่าดีกว่า

### ตัวอย่างคำถามปลายเปิด

**หัวหน้า :** จากปัญหาที่เกิดขึ้น คุณคิดว่ามึวิธีการแก้ไขอย่างไรบ้าง?

**ลูกน้อง :** ผม/ดิฉัน คิดว่า น่าจะแก้ไขดังนี้ ๑..., ๒....๓....



คำถามปลายเปิด คนเป็นหัวหน้า อาจจะได้คำตอบที่ให้วิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ นอกเหนือจากความรู้ความสามารถของตัวเองก็ได้ ลูกน้องก็จะได้ลงมือทำในสิ่งที่ตัวเองคิด และได้รับการยอมรับจากหัวหน้าด้วย

ดังนั้น ทักษะการถาม (Questioning skill for coach) จึงเป็นอีกทักษะหนึ่งที่สำคัญของสอนงาน เพราะการถามที่ดีจะทำให้ได้คำตอบที่หลากหลาย และสร้างสรรค์ ตัวอย่างเช่น ถ้าเราถามว่า ๕+๕ ได้เท่าไร มีคำตอบเดียว คือ ๑๐ แต่ถ้าเราถามว่า อะไรบวกกันได้ ๑๐ คำตอบที่ได้ จะมีความหลากหลายมาก เช่น ๑+๙ , ๒+๘, ๓+๗, ๔+๖ , ๕+๕ ซึ่งหากเราใช้คำถามที่ดี เราจะได้แนวคิดใหม่ๆ มากมาย

## ประเภทของคำถามเพื่อการสอนงาน (Asking skill for Coaching)

### ๑. คำถามปลายเปิด (Open Question)

เป็นคำถามที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบ ได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ได้คำตอบหลายแง่มุม จากความคิดและความรู้สึกของตัวเอง โดยเป็นคำตอบที่ทำให้ได้ใช้ความรู้ ความเข้าใจ จากตัวเอง คำถามเหล่านี้จะเป็นกลาง ไม่ได้ชี้นำ เพื่อให้ได้คำตอบที่เปิดกว้าง และขยายความในเหตุการณ์ หรือได้ทางเลือกใหม่ๆ

โดยประโยคคำถาม จะใช้คำว่า **อะไร อย่างไร เพราะอะไร** ตัวอย่างเช่น

- สถานการณ์ตอนนี้เป็นอย่างไ?
- คุณคิดอย่างไรกับปัญหาที่เกิดขึ้น?
- มีแนวทางแก้ไขหรือทำให้ดีขึ้นอย่างไรบ้าง?
- เป้าหมายที่สำคัญของคุณคืออะไร?
- เป้าหมายที่ต้องการสำคัญอย่างไร? หรือมีคุณค่าอย่างไรกับคุณ



คำถามปลายเปิดจะทำให้ผู้รับการสอนงานได้คิด ตระหนักรู้ เข้าใจตัวเอง และหาทางออกด้วยตัวเอง และเกิดความรับผิดชอบในการที่จะทำ หากต้องนำความคิดเหล่านั้นไปต่อยอดลงมือทำ

### ๒. คำถามปลายปิด (Close Question)

เป็นคำถามที่ถามเพื่อให้ได้คำตอบว่า **“ใช่”** หรือ **“ไม่ใช่”** เมื่อใช้ในการสอนงานนั้น มักจะใช้หลังจากที่ได้มีการใช้คำถามปลายเปิดแล้ว การใช้คำถามปลายปิด เพื่อทบทวนความเข้าใจของสอนงานและผู้รับการสอนงานให้ตรงกัน หรือเพื่อให้เกิดการตัดสินใจ หรือให้มั่นใจในการกระทำนั้น

**ตัวอย่างเช่น**

**คำถาม :** จากที่ผู้สอนงานได้ฟังมาถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาจากผู้รับการสอนงานนั้น ผู้รับการสอนงานจะใช้วิธีการ A ในการแก้ไขปัญหานี้ใช่ไหมคะ?

**คำตอบ :** ใช่ หรือ ไม่ใช่ (เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน)



## คำถามที่ควรหลีกเลี่ยงในการสอนงาน

ในการสอนงานนั้น มีคำถามที่ควรหลีกเลี่ยงที่จะใช้ คือ

- **คำถามชี้แนะ** คำถามที่ใส่ความคิด ความรู้สึก ของผู้สอนงานเพื่อเป็นการชี้นำผู้รับการสอนงาน
- **การใช้คำถามซ้อนคำถาม** จะมีคำถามมากกว่า ๑ คำถามใน ๑ ประโยค

## ตัวอย่างเช่น

**คำถาม :** ดิฉัน(ผู้สอนงาน)คิดว่า คุณควรใช้วิธีการ A ในการแก้ปัญหา... นี้ คุณคิดว่าจะอย่างไรคะ?

**ควรปรับเป็น :** คุณจะใช้วิธีการอะไรในการแก้ปัญหานี้จากวิธีการทั้งหมดที่มีคะ?

**คำถาม :** คุณชอบวิธีการแบบ A หรือแบบ B มากกว่ากันคะ?

**ควรปรับเป็น :** คุณชอบวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใดคะ?



## ตัวอย่างเช่น

**หัวหน้า :** ผมคิดว่าจากปัญหาที่เกิดขึ้นควรแก้ไขโดยวิธี...(ความคิดของหัวหน้า)...คุณเห็นด้วยหรือไม่ครับ?

**ลูกน้อง :** (ตอบคำถามปลายปิด) “จะตอบอะไรได้ นอกจากว่า “เห็นด้วย” ทั้งที่ในใจอาจจะมียุติอื่นที่คิดว่าดีกว่าหรือบางครั้งไม่เห็นด้วย อาจจะเงียบ ไม่กล้าพูดในกรณีที่ไม่สนิทกับหัวหน้า หรือถ้ามีวิธีที่ดีกว่า ก็ไม่อยากเสนอ เพราะเกรงว่าจะได้รับมอบหมายให้ทำ

การสอนงานจึงต้องใช้คำถามที่ดีจะทำให้ผู้รับการสอนงาน... “ได้มองเห็นตัวเอง” ลึกลงไปข้างในจิตใจ ถึงความรู้สึก ความคิด สร้างการตระหนักรู้ภายในของผู้รับการสอนงาน จนทำให้เกิดการลงมือทำอยากเปลี่ยนแปลง และมุ่งมั่นกับเป้าหมายมากขึ้น ทำให้ผู้รับการสอนได้พัฒนาตัวเองได้ดียิ่งขึ้น

## ๒.๓ ทักษะการรับฟังด้วยหัวใจ

(Truly listening with heart)

“เพื่อให้ได้ยินเสียงที่ไม่ได้พูด” เป็นทักษะที่สำคัญมาก เพราะในกระบวนการสอนงานนั้น ผู้สอนงานจะใช้เวลาในการฟังถึง ๘๐% (อีก ๒๐% สำหรับการถาม feedback) การฟังแบบสอนงานจะแตกต่างจากการฟังแบบทั่วไป การฟังแบบทั่วไปจะได้ยินสิ่งที่แสดงออกมา สิ่งที่เขาต้องการให้รู้ในเนื้อหา (Content) แต่การฟังแบบสอนงาน “ต้องฟังให้ถึง ความรู้สึก ความเชื่อ ความคิด สามารถจับประเด็นและได้ยินในสิ่งที่ผู้รับการสอนงานไม่ได้พูดและทวนออกมาได้ (Context)” เหมือนกับเป็น “กระจกสะท้อน” ผู้รับการสอนงานได้

ทักษะการฟังด้วยหัวใจนั้นต้อง “ฝึกสติ” (Mindfulness) เพื่ออยู่กับผู้รับการสอนงาน ในทุกขณะปัจจุบัน การฝึกสติ ต้องฝึกฝนและทำอย่างต่อเนื่อง เพราะเวลาเราเป็นสอนงาน บางครั้งเราจะเผลอ เข้าไปอยู่กับเรื่องราวของผู้รับการสอนงาน จนมีอารมณ์ร่วมไปด้วย หรือบางทีเผลอคิดว่าจะถามอะไรต่อไปดี หรือไม่อยู่กับ

ผู้รับการสอนงาน ณ ขณะนั้น เพราะการฟังอย่างลึกซึ้งนั้น เราไม่ได้ฟังแค่เสียงของผู้รับการสอนงาน เท่านั้น แต่เรายัง “ฟังภาษาร่างกาย” และ “เสียงที่ไม่ได้พูด” อีกด้วย

การฟังอย่างใส่ใจและให้อำนาจการฟังอย่างใส่ใจจะทำให้ผู้ถูกสอนงานมีแนวโน้มที่จะ “กล้าถามคำถาม” และ “นำเสนอข้อเสนอนะ” มากขึ้น **สิ่งสำคัญคือ** ต้องทำให้พวกเขาเห็นว่า “คุณสนใจพอที่จะฟังสิ่งที่พวกเขาพูดและสนับสนุนให้พวกเขาแบ่งปันความคิดเห็น รวมทั้งให้อำนาจในการทำงานจากความคิดของพวกเขาเอง ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น”

### ตัวอย่างเช่น

ขณะที่ประชุม ผู้บังคับบัญชาตั้งใจฟังทีมงานอย่างมาก และไม่ขัดแย้ง ไม่ตัดสินถูกผิด เมื่อเห็นต่าง แต่เป็นกระจกส่องกระตุ้นกลับให้ทีมเกิดการคิดต่อยอด จนสามารถที่จะคิดเพื่อให้เกิดแผนงานออกมาจนเกิดผลสำเร็จให้กับการประชุมในครั้งนี้

### การฟังแบบเข้าอกเข้าใจ (Listening with Empathy)

ในยุคนี้ต้องบอกว่า ทักษะการฟังอย่างเข้าอกเข้าใจและใส่ใจ เป็นทักษะที่สำคัญมากสำหรับทุกคนในองค์กร ซึ่งเป็นการฟังแบบเข้าใจองค์รวมทั้งเนื้อหา อารมณ์ ความรู้สึก ความคิด โดยผู้ฟัง ฟังในกรอบของผู้พูด โดยไม่ใช่ความเป็นตัวตนของตัวเองไปตัดสินหรือประเมินใด ๆ เป็น **“การฟังด้วยหัวใจ” (listen with heart)** ฟังอย่างเข้าใจในตัวตนของผู้พูดจริง ๆ การฟังระดับนี้นอกจากผู้ฟังจะสามารถเก็บข้อมูลได้ครบถ้วนแล้วยังสามารถสะท้อนความรู้สึก ความคิด หรืออารมณ์ของผู้พูดในขณะที่ผู้พูดพูดออกมา แต่ไม่รู้ตัวว่าได้แสดงอารมณ์ หรือความรู้สึกอะไรออกมาบ้าง ผู้ฟังทำการฟังผู้พูดและละทิ้งตัวตนของผู้ฟังเอง โดยไม่ตัดสิน ซึ่งการฟังแบบเข้าอกเข้าใจ หากฝึกการฟังอย่างใส่ใจบ่อย ๆ ฝึกสติบ่อย สามารถทำได้อย่างแน่นอน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องฟังลูกน้องอย่างเข้าใจเพื่อให้เข้าใจ ปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อการพัฒนาองค์กร เพื่อพัฒนาไอเดียหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กร ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น หัวหน้าไม่ฟังลูกน้อง เพื่อนร่วมงานไม่ฟังกัน และกัน หรือฟังแล้วนำไปตีความหรือสื่อสารกันผิดๆ

### ตัวอย่างเช่น

ลูกน้อง : เนี่ยงานเยอะมากเลย จะทำไหวได้อย่างไร?  
 ผู้บังคับบัญชาฟังแล้ว อารมณ์ขึ้น : "ถ้าทำไม่ไหว ก็ลาออกไป" หรือ "ถ้าทำไม่ไหว เดี่ยวจะหาคนทำไหวมาทำ" (หัวหน้าประชดไปอีก)

ถ้าผู้บังคับบัญชาฝึกทักษะการสอนงานมาแล้ว กำลังใช้ทักษะการฟังอย่างสอนงาน ด้วย **“การฟังด้วยหัวใจ”** เขาจะตัดอารมณ์ของตัวเอง และอารมณ์ลูกน้องออก จะเห็นว่า

“ลูกน้องมีความกังวลในปริมาณงานที่เยอะมาก แล้วกลัวว่าจะทำไม่เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด อาจจะทำให้โดนลงโทษหรือเกิดปัญหากับแผนก” สิ่งที่หัวหน้าอาจจะสะท้อนกลับไป คือ " ปัญหาที่เกิดขึ้น เราจะร่วมกันแก้ไขได้อย่างไรบ้าง"

## เริ่มฟังอย่างสอนงานให้มากขึ้น

การฟังแบบหัวหน้า อาจจะต้องฟังเพื่อหาประเด็นในการแก้ไขปัญหา สั่งงาน มอบหมายงาน หรือให้คำปรึกษาแนะนำ ในบทบาทของผู้สอนงาน โดยจะฟังเพื่อมองให้เห็นว่าศักยภาพของลูกน้องมีอะไรบ้าง วิธีการเช่น

เวลามีลูกน้องเข้ามาปรึกษาปัญหา หรือไอเดียใหม่ๆ ให้ฝึกฟังก่อน การฟังอย่างเข้าใจ และบางครั้ง “ต้องฟังด้วยหัวใจ” อย่าเพิ่งรีบที่จะช่วยให้คำแนะนำ อย่ารีบตัดบท อย่ารีบสอน อย่าเพิ่งรีบร้อนให้คำแนะนำปรึกษา ฟังแล้วสะท้อนมุมมองต่าง ๆ ให้เขาเห็นมุมมองหลาย ๆ มุม สนับสนุน ส่งเสริม และฟังเพื่อเป็นเพื่อนชวนคิดให้อีกฝ่ายได้ตระหนักรู้ และหาแนวทางไปสู่จุดหมายได้ด้วยตัวเขาเอง

## หรือ...เราเคยเป็นแบบนี้ไหมคะ

๑. ฟังแล้วให้คำแนะนำ “ที่คิดว่า เธอควรจะทำ/ควรพัฒนา/ไม่ควร.....”
๒. ฟังแล้วอธิบายสถานการณ์ของตัวเอง “แต่พี่ไม่ได้ตั้งใจ/พี่ทำอย่างนั้นเพราะ....”
๓. ฟังแล้วแก้ตัว “เดี๋ยวก่อน พี่ไม่เคยพูดแบบนั้น”
๔. ฟังแล้วยกย่อง “คุณทำดีที่สุดแล้วเท่าที่จะทำได้....”
๕. ฟังแล้ว เล่าเรื่องแทรก “นั่นทำให้พี่นึกถึงเวลา....”
๖. ฟังแล้วประเมิน “คุณยังไม่สู้พอ/พยายามพอ....” เป็นต้น



ผู้สอนงานควรฟังอย่างเข้าใจและใส่ใจ (Empathic listening) เพื่อที่จะสามารถสอนงานน้อง ๆ ให้มีไอเดียใหม่ ๆ แก้ปัญหาได้ ดึงศักยภาพของตัวเองได้ หรือเพื่อให้เกิดการคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ นั้น ผู้สอนงานต้องตั้งใจฟัง สนใจ ใส่ใจ และกระตือรือร้นกับเรื่องราวของผู้รับการสอนที่เล่าให้ฟัง จะทำให้ผู้รับการสอนงานมีกำลังใจ เปิดใจ และพร้อมที่จะเล่าเรื่องราว ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่ลึกหรืออุปสรรคในใจที่ไม่เคยพูดมาก่อนก็ได้

“การสอนงานที่ดีนั้นจะต้องหลีกเลี่ยงการบังคับ  
ฝืนใจ โดยจะต้องชี้ให้เห็นว่าอะไรคือสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม”

.....

สแตน ฮุสต์ด (Stan Hustad)

ผู้ฝึกสอนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและหัวหน้า PTM Group

## เทคนิคการฟังอย่างเข้าใจ (Empathic listening)

ศศิมา สุขสว่าง (๒๕๖๕, ออนไลน์) กล่าวว่าเทคนิคการฟังอย่างเข้าใจ มี ๗ เทคนิค ดังนี้



### ภาพที่ ๑๑ เทคนิคการฟังอย่างเข้าใจ (Empathic listening)

ที่มา : ดัดแปลงมาจากศศิมา สุขสว่าง (๒๕๖๕, ออนไลน์)

**๑. สร้างพื้นที่ปลอดภัย** การที่จะทำให้ผู้รับการสอนงานได้เปิดใจเล่าเรื่องราวให้เราฟังได้นั้น สิ่งสำคัญคือเราต้องสร้างพื้นที่ปลอดภัย (safe zone) ให้ผู้รับการสอนงานรู้สึกว่าการที่เรามาฟังเขา เขปลอดภัย ไม่ได้รับผลกระทบอะไรจากการที่มารับการสอนงาน ซึ่งสร้างได้จากลักษณะของสอนงานหรือหัวหน้าที่แสดงออกมาโดยตลอดว่า “สามารถเชื่อถือได้ ไว้วางใจได้” หรือ มีการบอกก่อนการคุย การสอนงานก่อนว่าเรื่องที่จะคุยกัน สอนงานกันนั้น จะเป็น “ความลับ” ระหว่างคนสองคน ไม่มีการเอาไปเล่าต่อหรือกีดกันในภายหลังต่อไป

**๒. ไม่ตัดสินเรื่องราวที่ได้ยิน** หลายเรื่องราวที่เราฟังจากผู้รับการสอนงาน อาจจะขัดกับความเชื่อ ความรู้สึก หรือความรู้ ประสบการณ์ที่ผ่านมาของเรา แต่ในขณะที่เราฟังเรื่องราวของผู้เล่านั้น เราต้อง “ไม่ตัดสิน” ว่าเขาถูกหรือผิด แต่เรา ฟังเพื่อเข้าใจเรื่องราวของผู้เล่า เพื่อชวนคิดให้เขาก้าวข้ามอุปสรรคหรือสิ่งที่กีดขวางเขา แล้วให้เขาสามารถก้าวข้ามไปด้วยตัวเอง Mindset ที่สำคัญสำหรับสอนงาน คือ เราต้องเชื่อว่า “เขาทำดีที่สุดภายใต้ทรัพยากรที่เขา มี ณ ขณะนั้นแล้ว” และเราเป็นกระจกที่สะท้อนให้เขาเห็นภาพและเรื่องราวของเขาเท่านั้น

**๓. ให้ความสนใจกับคนข้างหน้าอย่างเต็มที่** ระหว่างที่อยู่ในระหว่างการสอนงาน ควรที่จะปิดเสียงเสียงโทรศัพท์ และแสดงออกให้ผู้รับการสอนงานได้เห็นว่า เราอยู่กับเขา และสนใจเขาเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นการมองตา (ไม่ใช่จ้องตา) การยิ้มบ่อย ๆ ตัวเอนมาทางผู้รับการสอนงานเล็กน้อย เป็นต้น

๔. ฟังให้ลึกแยกให้ออกว่าเป็นความจริง (fact) หรือความรู้สึก (feeling) เมื่อฟัง และอยู่กับผู้รับ การสอนงานแล้ว ฟังแล้วต้องแยกให้ได้ว่า สิ่งที่ผู้รับการสอนงานเล่าออกมานั้นเป็นความจริง (Fact) หรือความรู้สึก (Feeling) เพื่อที่จะได้สะท้อนให้กับผู้รับการสอนงานได้เห็นภาพของตัวเองออกมา “ฟังเพื่อที่จะฟัง” ไม่ใช่ฟัง เพื่อที่จะได้กลับ ถามกลับ หรือย้อนกลับ

๕. อย่ากลัวความเงียบ หลายครั้งที่เราสอนงานนั้น จะมีช่วงที่เงียบทั้งสอนงานและผู้รับการสอน งาน ผู้สอนงานต้องไม่กลัวความเงียบ ไม่ต้องรีบถาม ไม่ต้องรีบทำลายความเงียบนั้น เพราะช่วงนั้น ผู้รับการ สอนงานกำลังจะตระหนักรู้ภายใน เกิดไอเดียดี ๆ อยู่ก็ได้ หรือแม้กระทั่งกำลังใช้ความคิดอยู่ ดังนั้น อย่ากลัว ความเงียบ บางครั้ง “ความเงียบคือความงาม” ที่ทำให้ผู้รับการสอนงานได้มีเวลาอยู่กับตัวเองก็ได้

๖. ทวนคำที่ได้ฟัง เวลาที่ฟังผู้รับการสอนงาน บางครั้งผู้สอนงานต้องทวนคำที่ได้ฟังจากผู้รับการสอน งาน เพื่อให้ผู้รับการสอนงานได้ฟังเสียงของตัวเองผ่านทางสอนงาน ซึ่งบางครั้งเหมือนกับส่องกระจก ได้เห็น ความคิด ความรู้สึก ความเชื่อของตัวเองจากคำที่สอนงานได้ทวนสิ่งที่ผู้รับการสอนงานออกมา ทำให้เขา เข้าใจตัวเอง ทำให้ได้ตระหนักรู้อะไรหลาย ๆ อย่าง อีกอย่างคือ การทวนสิ่งที่ได้ฟัง เป็นการหลีกเลี่ยงความ เข้าใจผิดของผู้สอนงานด้วย

๗. ระวังเสียงที่ใช้ระหว่างการฟัง ระหว่างที่เราฟัง หลายคนอาจจะคิดว่าการใช้เสียงว่ากำลังฟัง หรือเห็นด้วย เช่น อืม อือหือ โอโห อ้อ อ่า หรือเสียงต่าง ๆ ทำให้คนเล่ามีกำลังใจเล่าเรื่องราว หรือรู้สึกว่า เราอยู่กับเขาตลอดเวลา แต่บางครั้งเวลาที่เรอฟังแล้วมีเสียงเหล่านี้เยอะมากเกินไป อาจจะไปทำให้ผู้รับการ สอนงานเข้าใจผิดไปว่า ผู้สอนงานเห็นด้วยกับเรื่องราวที่เล่าให้ฟัง ซึ่งบางครั้งผู้สอนงานอาจจะเห็นด้วยแล้ว ทำเสียงดังกล่าวไป แต่บางช่วงที่เรื่องราวที่ผู้รับการสอนงานเล่านั้นขัดกับความเชื่อหรือประสบการณ์ของตัวเอง อย่างมาก แล้วไม่มีเสียง อือหือ อืม เหมือนเคย จะทำให้ผู้รับการสอนงานเริ่มสะดุดว่า ผู้สอนงานหรือหัวหน้า น่าจะไม่เห็นด้วย ซึ่งอาจจะทำให้ผู้รับการสอนงานไม่กล้าพูดเรื่องราวเชิงลึกออกมาก็ได้ ดังนั้น การฟังต้อง ระวังเสียงของเราที่ออกมาด้วยใช้ให้พอเหมาะสม ไม่มากเกินไป หรือน้อยเกินไป

เมื่อเราฟังอย่างเข้าใจและใส่ใจเราจะเห็นอะไรมากขึ้น ท้ายที่สุดแล้วเราจะสามารถชวนผู้รับการสอน งานคิดหาทางออกได้ด้วยตัวเขาเอง หรือเป็นความร่วมมือของผู้สอนงานกับผู้รับการสอนงานร่วมกับทักษะ อื่นๆ ด้วยไม่ว่าจะเป็นการให้คำปรึกษา เป็นพี่เลี้ยง แค่หีบมาใช้ให้ตรงโอกาสสิ่งที่สำคัญคือ การฟังอย่าง เข้าใจ (Empathic listening) นั้นต้องใช้ **หัวใจฟังด้วย** แล้วเราจะเข้าใจ เข้าถึง แล้วรู้สึกได้ถึงความรู้สึก ความเชื่อ ประสบการณ์ ของผู้รับการสอนงานจริง ๆ



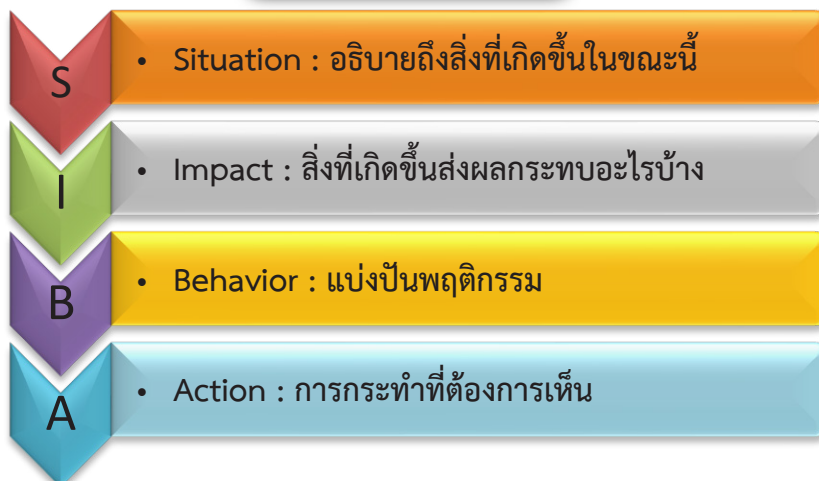
## ๒.๔ ทักษะการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Giving and Receiving)

ทักษะการให้และรับข้อมูลป้อนกลับที่มีคุณภาพ เป็นอีกทักษะหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และการพัฒนานวัตกรรมได้ ซึ่งเป็นอีกทักษะหนึ่งที่หัวหน้าหลายๆ ท่านรู้สึกลำบากใจที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ หรือ feedback กับลูกน้อง เวลามิงานที่ผิดพลาด หรือ ต้องการให้งานที่ทำอยู่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### เทคนิคการให้ feedback ที่ดี มีคุณภาพดังนี้

- ก่อนให้ Feedback ต้องสร้างบรรยากาศให้เป็นมิตร เกิดความไว้วางใจต่อกันก่อน
  - หากต้องการให้ feedback ต้องคิดก่อนว่า เมื่อผู้รับ feedback รับไปแล้วจะได้ประโยชน์อะไร
  - มีเป้าหมาย และประเด็นที่ชัดเจนว่าจะ Feedback เรื่องอะไร
  - การให้ Feedback ที่ดี ให้ feedback ทักษะ กระบวนการ และความพยายามที่เป็นรูปธรรม และเฉพาะเจาะจงกับพฤติกรรม บอกสิ่งที่ทำ ได้ดีกับสิ่งที่ควรปรับปรุง ให้ข้อมูลลงลึกกับพฤติกรรมนั้น เพื่อการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น
  - หลังจาก Feedback ให้สรุปประเด็นถึงสิ่งที่ควรเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง
  - หัวหน้าหรือผู้ให้ feedback ไม่ควรให้ขณะที่ยังมีอารมณ์เสีย โกรธ โมโห เพราะผู้รับ feedback จะโฟกัสที่อารมณ์ของหัวหน้าหรือผู้ให้ มากกว่า เนื้อหาที่ได้รับ
- โมเดลการให้ feedback ที่มีคุณภาพ SIBA Model มีรายละเอียดในการให้ Feedback ดังนี้

### SIBA Model



ภาพที่ ๑๒ SIBA Model

ที่มา : ดัดแปลงมาจากศศิมา สุขสว่าง (๒๕๖๕, ออนไลน์)

**S= Situation** : อธิบายถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในขณะนี้ เช่น เหตุการณ์, พฤติกรรม, ระบบ เป็นต้น

**I= Impact** : บอกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่ออะไรบ้าง เช่น ทีมไม่สามารถตัดสินใจได้, ลูกค้าส่ง Complain เป็นต้น

**B= Behavior** : แบ่งปันพฤติกรรม/ วิธีการที่อยากให้เกิดเปลี่ยนแปลงในอนาคต หรือบอกทิศทางหรือ การพัฒนาร่วมกันได้

**A= Action** : การกระทำ/ข้อตกลง/สิ่งที่ผู้สอนงานต้องการเห็นหรือเป็นผลมาจากวิธีการใหม่นี้

การให้ feedback เป็นศาสตร์และศิลปะในการพัฒนาลูกน้องอย่างหนึ่ง หากให้ feedback แล้ว คนรับรู้ได้ถึงประโยชน์ และนำไปปรับเปลี่ยนแปลงตัวเอง การทำงาน จะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี สิ่งที่สำคัญ คือ ผู้บังคับบัญชาให้ feedback **ต้องให้ด้วยใจ** ในปัจจุบันเรามีการพัฒนาคนให้เติบโต และดีขึ้น ได้ด้วยวิธีเชิงบวกทำให้คนเติบโตด้วย และรู้สึกดีผูกพันกับองค์กรด้วย สิ่งเหล่านี้ทำได้ด้วยการให้ feedback ที่ดี โดยการนำวิธีการ SIBA model ไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ในกระบวนการสอนงานนั้น ทักษะการสะท้อนกลับที่มีคุณภาพ (Effective Feedback) เป็นทักษะ และกระบวนการหนึ่งในการบ่งบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้น และมีการสะท้อนกลับที่ช่วยให้เกิดการการพัฒนา ปรับปรุงและเรียนรู้ที่จะทำให้อีกดีขึ้น โดยสะท้อนถึงกระบวนการ การกระทำ พฤติกรรม ที่เป็นรูปธรรม ตลอดจนรวมถึงการสะท้อนด้วยข้อมูล ตัวเลข สถิติต่าง ๆ รวมถึงสิ่งที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการพัฒนา สิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

### ลักษณะของการให้ Feedback ที่ดี

๑. การ Feedback ที่ได้ผล ผู้ให้ Feedback ต้องคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับ Feedback เป็นหลักสร้างบรรยากาศให้เป็นมิตร เกิดความไว้วางใจต่อกัน

๒. ผู้ให้ Feedback มีเป้าหมาย และประเด็นที่ชัดเจนว่าจะ Feedback อะไร เพื่อให้เกิดการพัฒนา ไม่ใช่เพื่อทำลายความมั่นใจของผู้รับ จดเว้นการใช้ความรู้สึก อารมณ์ ความเชื่อส่วนตัวมาใส่ลงใน Feedback

๓. ให้ Feedback ที่ทักษะ กระบวนการ และความพยายามที่เป็นรูปธรรมและเฉพาะเจาะจงกับ พฤติกรรมสามารถนำไปดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาได้จริงเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

๔. การ Feedback สรุประเด็นถึงสิ่งที่ควรเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น

๕. หลังจาก Feedback มีการติดตามผล และหากมีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น ควรชื่นชมและ ให้คุณค่ากับการ Feedback

๖. การสร้างพื้นที่ปลอดภัย ไม่กดดัน น้ำเสียงและท่าทางที่เป็นมิตร ตรงประเด็นที่ตั้งเป้าหมายให้มีการพัฒนาขึ้นไว้ หรือสามารถสรุปได้สั้นๆ ดังนี้คือ

**Right Thing - ถูกต้อง** ตามสิ่งที่เป็นการข้อกำหนด หรือสิ่งที่ถูกต้อง ตรงไปตรงมา

**Right Place – ถูกกาลเทศะ** ผู้ให้ feedback ควรให้ Feedback กับผู้รับ Feedback ในสถานที่ ส่วนตัวไม่ให้ในที่สาธารณะ เพราะผู้รับ feedback อาจเกิดความรู้สึกอับอาย หรือถูกประจาน และเกิด ผลลัพธ์ในเชิงลบแทนที่จะพัฒนา

**Right Time** – ถูกเวลา ให้ออกความเห็นในเวลาที่เหมาะสม ไม่ปล่อยเวลาล่วงเลยเนิ่นนานเกินไป

**Right Point** - ถูกจุด ให้ Feedback ที่ตรงกับพฤติกรรมหรือกระบวนการเพื่อการพัฒนาชัดเจน ไม่กว้างจนจับประเด็นไม่ได้ ไม่ใช่ความรู้สึก และไม่มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (Result) เพียงอย่างเดียว

**Right Mind** - ถูกใจ ให้ผู้รับ feedback แสดงความคิดเห็นเพื่อให้เข้าใจตรงกัน และร่วมกันตั้งเป้าหมายแก้ไขให้ดีกว่าเดิม

การให้ Feedback ที่ดี จะช่วยให้เกิดการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง และทักษะนี้เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้นำในองค์กร การสอนงาน ที่จะช่วยเสริมสร้างให้ผู้รับการ feedback มีการปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้ด้วย

การรับ Feedback ที่ดี (Feedback Receiving) ศศิมา สุขสว่าง (๒๕๖๕, ออนไลน์) กล่าวว่ามีดังนี้

### การรับ Feedback ที่ดี (Feedback Receiving)



ภาพที่ ๑๓ การรับ Feedback ที่ดี (Feedback Receiving)

ที่มา : ดัดแปลงมาจากศศิมา สุขสว่าง (๒๕๖๕, ออนไลน์)

๑. การรับ Feedback ที่ดี (Feedback Receiving) ผู้รับต้องตั้งใจฟังอย่างใส่ใจ และทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้ให้กำลัง feedback

๒. ผู้รับ Feedback ที่ดีต้องสามารถควบคุมจัดการการแสดงออกของตัวเองได้
๓. ผู้รับ Feedback ที่ดีต้องเข้าใจ Feedback จริง ๆ ก่อนที่จะแสดงปฏิกิริยาออกมา
๔. ผู้รับ Feedback ที่ดีต้องโฟกัสกับสิ่งที่จะทำให้ดีขึ้นในอนาคต
๕. ผู้รับ Feedback ที่ดีต้องยินดีว่ายังมีคนที่รักและหวังดีกับคุณอย่างจริงใจ
๖. ผู้รับ Feedback ที่ดีต้องรู้จักขอโทษในกรณีที่ทำเป็น

การให้ข้อมูลกับผู้ปฏิบัติงานหรือลูกน้องให้มีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น หลักการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้น จะมีส่วนประกอบ ที่สำคัญ ๓ ส่วนคือ ส่วนของพฤติกรรม ส่วนของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และส่วนที่ต้องการให้เกิดการแก้ไขปรับปรุงหรือชื่นชม ผู้บังคับบัญชาต้องเข้าใจเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนของตัวเองและคนอื่น ยอมรับ และใช้ประโยชน์จากพรสวรรค์และจุดแข็งของสมาชิกแต่ละคนในทีมของตน ในการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถศักยภาพรวมทั้งพัฒนาทีมงานของตัวเองให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าพวกเขาไม่เพียงประสบความสำเร็จในการทำงานเท่านั้น แต่ยังประสบความสำเร็จในฐานะผู้นำทีมด้วย

การ feedback จึงเป็นอีกเครื่องมือและทักษะหนึ่งสำหรับผู้นำที่ใช้ในการสื่อสารและความฉลาดทางอารมณ์ โดยไม่ใช้การให้คำปรึกษาแนะนำ การสอน การสั่ง การมอบหมายงานการสนับสนุน หรือทักษะผู้นำแบบอื่น ๆ เพียงอย่างเดียว ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำสามารถใช้ทักษะการสอนงานเพื่อพัฒนาทั้งลูกน้องและผลงานได้ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้และเติบโตมากที่สุดเมื่อค้นคำตอบด้วยตัวเองได้ มีมุมมองและใช้วิธีการที่เป็นบวก แม้ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก จะช่วยให้ทีมงานมีทัศนคติที่ดี รวมทั้งตอบสนองและมีปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลงในส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกผู้บังคับบัญชาสามารถเป็นเพื่อนชวนคิด และสามารถให้กำลังใจ ให้แรงบันดาลใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ ไม่ว่าจะนำทีมเล็กหรือทีมใหญ่ รวมทั้งสามารถนำทีมให้ประสบความสำเร็จได้ หากผู้บังคับบัญชานั้นมีทัศนคติที่เป็นบวกและเติบโตอยู่เสมอ (Positive & Growth Mindset)ทุกคนมีศักยภาพที่ซ่อนอยู่ ขึ้นอยู่กับตัวเราว่า เราจะดึงออกมาใช้อย่างเต็มที่ หรือจะซ่อนมันไว้ข้างใน การสอนงานต้องบอกว่า "ทำให้ดีที่สุด ทำให้สุดความสามารถ เท่าที่จะทำได้ และอย่าล้มเลิก" ถ้าเราเอาเสียงดีๆ ให้กำลังใจ เป็นเสียงเชียร์ของสอนงาน (Positive Voice) จะทำให้เราก้าวไปถึงจุดหมายได้เร็วขึ้น ซึ่งทัศนคติของผู้บังคับบัญชากลุ่มงานในฐานะผู้นำ จึงมีบทบาทสำคัญต่อทีมงานและเป็นแรงบันดาลใจให้กับทีมงานได้ และรวมทั้งเป็นสิ่งบั่นทอนกำลังใจของทีมงานได้เช่นกัน ดังนั้น ผู้สอนงานสามารถเป็นเพื่อนชวนคิด และสามารถให้กำลังใจ ให้แรงบันดาลใจผู้รับการสอนงานให้ถึงเป้าหมายได้

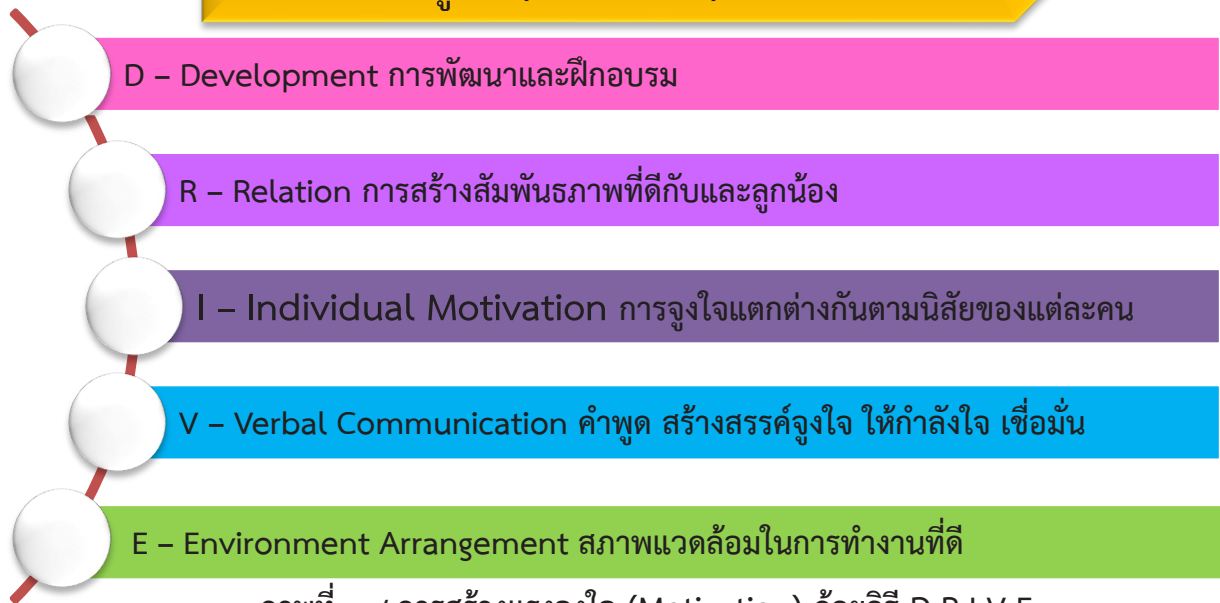


ผู้สอนงานควรเป็นกำลังใจ และจงใจให้ผู้รับการสอนงานมีมุมมองเชิงบวก จะทำให้ผู้รับการสอน “พร้อมและเต็มใจ” ที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองมากขึ้น

## ๒.๕ ทักษะการสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นผู้เป็นผู้บังคับบัญชาเองจึงไม่ควรละเลยที่จะใส่ใจในความคิดความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารคนควบคู่ไปกับการบริหารงาน ซึ่งหน้าที่งานอย่างหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาพึงปฏิบัตินั้นก็คือ การหาวิธีจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน เทคนิคง่าย ๆ ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธี **D-R-I-V-E** (ศศิมา สุขสว่าง, ๒๕๖๕, ออนไลน์) ดังนี้

### การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ด้วยวิธี D-R-I-V-E



ภาพที่ ๑๔ การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ด้วยวิธี D-R-I-V-E

ที่มา : ดัดแปลงมาจากศศิมา สุขสว่าง (๒๕๖๕, ออนไลน์)

#### D – Development

การพัฒนาและฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้ คงไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาคนไหนอยากที่จะทำงานกับผู้บังคับบัญชาที่ไม่เคยคิดที่จะส่งเสริมหรือสนับสนุนให้พวกเขามีความรู้และความสามารถที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชานั้น มีหลากหลายวิธีที่ผู้บังคับบัญชาสามารถทำได้ เช่น การสอนงาน (Coaching) : เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจวิธีการและขอบเขตหน้าที่งานที่ต้องรับผิดชอบ การส่งผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก (In House and Public Training) : เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) : เพื่อช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) : เพื่อส่งเสริมให้ลูกน้องเกิดทักษะที่หลากหลาย (Multi-Skill) มากขึ้น

#### R – Relation

การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาไม่ควรเพิกเฉย เพราะสัมพันธภาพที่ดีจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศและตั้งใจในการทำงานให้กับผู้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ มิใช่การบังคับ ทั้งนี้วิธีการในการเสริมสร้างให้ผู้บังคับบัญชามีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น

การพาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไปเลี้ยงอาหารกลางวันหรืออาหารเย็นเนื่องในโอกาสพิเศษซึ่งอาจจะเป็นเลี้ยงวันเกิดเลี้ยงผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากรณีที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง.... หรือการเริ่มต้นทักทายผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก่อน .... หรือการถามเรื่องอื่น ๆ กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาบ้างที่ไม่ใช่เรื่องงาน ....หรือการซื้อของฝากหรือของเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งไม่จำเป็นต้องรอให้ถึงวัน/โอกาสพิเศษ ....หรือการรับฟังและเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ใช่ปัญหาจากการทำงาน ....หรือการสร้างอารมณ์ขันกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การสร้างรอยยิ้มและเสียงหัวเราะกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาบ้าง

## I – Individual Motivation

ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีหลากหลายสไตล์ บางคนเงียบไม่ชอบแสดงออก บางคนชอบเอะอะโวยวาย บางคนคิดมาก บางคนขี้บ่นขี้ใจ ดังนั้นในฐานะของผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่าพวกเขามีนิสัย บุคลิกลักษณะและความต้องการอย่างไร แต่ละคนจะมีแบบฉบับเฉพาะที่แตกต่างกันไป การจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจึงย่อมต้องแตกต่างกันไปตามลักษณะนิสัยของแต่ละคน จงอย่าใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหลาย ๆ คนที่มีความต่างกัน เช่น หากพบว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนชอบที่จะแสดงความคิดสร้างสรรค์ ผู้บังคับบัญชาควรจะมีมอบหมายงานที่ส่งเสริมให้พวกเขาได้ใช้ความคิดและสามารถนำเสนอแนวคิดต่าง ๆ ได้ หรือหากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นคนชอบโวยวายเมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรจะมีสงบนิ่งและพูดคุยกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีเหตุผลเพื่อจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย

## V – Verbal Communication

คำพูดเปรียบเสมือนดาบสองคมที่ส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบกับตัวเองในฐานะของผู้บังคับบัญชา บางครั้งการไม่พูดหรือนิ่งเฉย จะดูดีกว่าการพูดออกไป โดยเฉพาะคำพูดในทางลบที่ควรหลีกเลี่ยง ได้แก่ คำพูดที่ประชดประชันเหน็บแนม คำพูดที่ออกคำสั่งโดยไม่มีเหตุผล คำพูดที่ดูถูกความสามารถของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา คำพูดที่ปิดความรับผิดชอบหรือโยนความผิดให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา คำพูดที่นิทาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาลับหลัง คำต่อว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าเพื่อนร่วมงานหรือต่อหน้าผู้อื่น จงพยายามเลือกใช้คำพูดทางบวกที่สร้างสรรค์และจูงใจให้พวกเขาอยากทำงานให้กับคุณ เช่น พูดชมเชยเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จ พูดให้กำลังใจเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาวิตกกังวลหรือเผชิญปัญหา พูดกล่าวแสดงความขอบคุณเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ พูดเสริมกำลังใจถึงความเชื่อมั่นว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานนั้น ๆ ได้สำเร็จ

## E – Environment Arrangement

สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นสิ่งหนึ่งที่สามารถจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้อยากทำงานเพื่อมิให้รู้สึกจำเจหรือเบื่อหน่ายกับสภาพแวดล้อมแบบเดิม ๆ พบว่ามีหลากหลายวิธีที่ผู้บังคับบัญชา สามารถเลือกใช้เพื่อสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เช่น การปรับเปลี่ยนออฟฟิศใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการจัดวางโต๊ะ เก้าอี้ใหม่.... หรือการจัดหาอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ให้พร้อมในการทำงาน.... หรือการอนุญาตให้เปิดเพลงเบา ๆ ฟังเพื่อคลายความตึงเครียดในการทำงาน.... หรือการสร้างทีมงานให้เป็นทีมแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ... หรือการจัดประชุมร่วมกันอาจเป็นเดือนละครั้งหรือสองครั้งตามความเหมาะสมเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมร่วมกัน ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชา อาจใช้เวทีของการประชุมเพื่อแจ้งให้บุคลากรรับทราบถึงนโยบายขององค์กร ภารกิจหน้าที่ของทีมงาน และการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเสนอไอเดียใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้น



ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรมีทั้งศาสตร์ในการบริหารคนและศาสตร์ในการบริหารงานนั้นมักจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ได้รับการยอมรับและความเคารพศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ การมองเห็นและเชื่อมั่นในศักยภาพและพรสวรรค์ของทีมงาน ยิ่งทีมเล็กแล้วเก่งๆกันทุกคน ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องคิดเองทั้งหมด รู้จักฟัง ถามและเชื่อมั่นในศักยภาพ และพรสวรรค์ของทีมแล้ว ความคิดแผนงานดี ๆ จะออกมาอย่างมากมาย แล้วมอบหมายงานให้ถูกคน ถูกเวลา และถูกตำแหน่ง Put the right man on the right job ทุกคนได้รับหน้าที่ที่บทบาท ตามความถนัดของตัวเอง เพราะนั่นคือสิ่งที่เขาคิดขึ้นมา และได้การยอมรับ เขาจะทำมันอย่างเต็มที่ด้วยความภาคภูมิใจ

## ๒.๖ ทักษะการสอนงานโดยใช้ GROW Model

**GROW model** ซึ่งเป็นโมเดลที่ Sir John Whitmore และทีม พัฒนาขึ้นมาในปี 1980 และกลายมาเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายจากหนังสือขายดีของ Sir John ที่ชื่อว่า Coaching for Performance GROW model นั้นสามารถนำไปใช้ได้หลากหลาย เช่น ในการสอนงาน การแก้ปัญหาต่าง ๆ การตั้งเป้าหมายชีวิตและการทำงาน เป็นต้น GROW Model เป็นแนวทางในการสื่อสารและสนทนาก่อนการสอนงานเพื่อช่วยให้ผู้รับการสอนงานสามารถกำหนดเป้าหมาย วางกลยุทธ์ ทางเลือก/เส้นทาง และวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ, ๒๕๖๑, หน้า ๓๔ – ๓๕) องค์ประกอบของ GROW model มีดังนี้

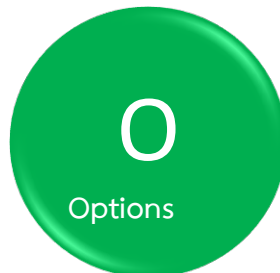
What? When? Where? How much?



What do you want?



What is happening now?

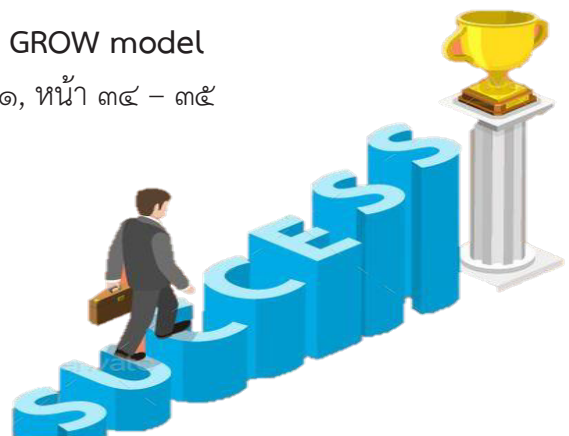


What could you do?



What will you do?

ภาพที่ ๑๕ องค์ประกอบของ GROW model ที่มา : ศิริรัตน์ ศิริวรรณ, ๒๕๖๑, หน้า ๓๔ – ๓๕



## ขั้นตอนที่ ๑ : Goal (เป้าหมาย)

**G = Goal** : คำถามเกี่ยวกับเป้าหมาย เพื่อให้ผู้รับการสอนงาน (Coachee) รู้ว่า ผลลัพธ์ที่ต้องการจากการสอนงานคืออะไร ผู้สอนงานตั้งคำถามต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ถูกสอนงานจินตนาการเกี่ยวกับภาพเป้าหมายที่ต้องการไปให้ถึงภาพสิ่งที่ผู้ถูกสอนงานต้องการ “เห็น” หรือต้องการ “เป็น” การเปลี่ยนแปลงหรือความรู้สึกที่เกิดขึ้นหากภาพที่ผู้ถูกสอนงานต้องการเห็นกลายเป็นความจริง การจินตนาการเป็นภาพทำให้เกิดความชัดเจน และยังทำให้ผู้ถูกสอนงานรู้สึกตื่นเต้น และเกิดแรงบันดาลใจเมื่อคิดถึง “ภาพ” เหล่านั้น

การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Goal Setting) มุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องผู้บังคับบัญชาที่มุ่งมั่นพัฒนาทักษะและความสามารถของตัวเอง เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะเป็นแบบอย่างให้กับผู้บังคับบัญชาเห็นและปฏิบัติตาม อีกอย่างหากผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแล้ว การเติบโตในหน้าที่การงาน career path แล้วจะเป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้บังคับบัญชาได้เห็นความสำเร็จ และเอาเป็นตัวอย่างได้

## ขั้นตอนที่ ๒ : Reality (ความจริงในปัจจุบัน)

**R= Reality** : คำถามที่เกี่ยวกับสถานการณ์/สภาวะในปัจจุบัน เพื่อให้ผู้รับการสอนงานรู้สภาพในปัจจุบัน เห็นอุปสรรค ข้อจำกัด ปัญหา ความกลัว ความต้องการ ฯลฯ ของตัวเอง ผู้สอนงานจะตั้งคำถามต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ถูกสอนงานคิดจนตระหนักรู้ความจริงในปัจจุบัน (Current Reality) ในมุมของความคิด อารมณ์ ความรู้สึก เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ทำให้ผู้ถูกสอนงานเล็งเห็นถึงระยะห่างระหว่างความจริงกับภาพเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาทางเลือกที่เป็นไปได้ต่าง ๆ และวิธีดำเนินการเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในขั้นตอนต่อไป

## ขั้นตอนที่ ๓ : Options (ทางเลือก)

**O=Option** : คำถามเพื่อค้นหาทางเลือก/โอกาส/วิธีการอะไรที่จะเป็นไปได้ ถามเพื่อท้าทายแนวคิดนอกกรอบ ที่จะนำพาไปสู่เป้าหมาย ผู้ถูกสอนงานได้ตระหนักถึงระยะห่างระหว่างความจริงในปัจจุบันกับเป้าหมาย ผู้สอนงานจะกระตุ้นให้ผู้ถูกสอนงานไปให้คิดค้นหาทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายนั้น

## ขั้นตอนที่ ๔ : Will หรือ Way Forward (เจตนา/แผน)

**W=Way Forward** : ถามแนวทางที่จะลงมือทำ วางแผน และ action plan ที่จะตัดสินใจทำเมื่อผู้ถูกสอนงานคิดค้นทางเลือกต่าง ๆ และเลือกทางเลือกที่จะนำไปใช้แล้ว ผู้สอนงานจะกระตุ้นให้ผู้ถูกสอนงานคิดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการ (Action) ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมสำหรับทางเลือกนั้น ๆ นำไปสู่การลงมือปฏิบัติเพื่อให้ภาพเป้าหมายกลายเป็นความจริง

## ตัวอย่างคำถามใน GROW model



### G = Goal :

- อะไรคือสิ่งที่คุณตั้งใจจะเปลี่ยนแปลงมากที่สุดในวันนี้?
- ผลลัพธ์ที่อยากได้มากที่สุดจากการสอนงานครั้งนี้คืออะไร?
- เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง/ทำงาน/พัฒนา /เรียนรู้ นี้คืออะไร?
- สิ่งที่คุณอยากทำให้สำเร็จมากที่สุดในวันนี้คืออะไร?

**R = Reality :**

- คุณคิดว่าสถานการณ์ปัจจุบันเมื่อเทียบกับเป้าหมายมีช่องว่างอะไรบ้าง?
- การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน คุณคิดว่าอะไรเป็นปัจจัยสำคัญ?
- อะไรจะเกิดขึ้นบ้าง ถ้าคุณยังทำหรือเป็นอยู่ทุกวันนี้?
- เกิดอะไรขึ้นในตอนนี้?
- สถานการณ์ตอนนี้เป็นอย่างไร?

**O = Option :**

- ถ้าต้องการให้เป้าหมายนี้สำเร็จควรมีแผนงานอย่างไร?
- คุณมีวิธีการทำอะไรบ้างเพื่อให้เป้าหมายนี้สำเร็จ?
- คุณมีแนวทางในการดำเนินการเรื่องนี้อย่างไร?
- คุณตัดสินใจทำอะไรบ้าง เพื่อให้เป้าหมายนี้สำเร็จ?
- คุณได้เรียนรู้ หรือได้ข้อคิดอะไรใหม่ๆ บ้างจากการคุยกันวันนี้ ?



**W = Way Forward :**

- คุณกำหนดเวลาที่จะลงมือปฏิบัติเมื่อไร?
- สรุปรูปแบบที่ คุณจะปฏิบัติเป็นอย่างไร?
- สิ่งที่คุณจะทำเมื่อเดินเสร็จจากการคุยกันในครั้งนี้คืออะไร และทำเมื่อไร?
- ใครจะช่วยให้คุณทำเรื่องนี้ได้สำเร็จบ้าง?

ดังนั้น ทักษะการสอนงาน (coaching skills) ต้องใช้ให้เหมาะสมกับช่วงเวลา และเหตุการณ์นั้น ๆ เราสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทได้ว่าเวลาไหนที่เราควรสวมหมวกหัวหน้าผู้นำ สั่งงาน มอบหมายงาน เวลาไหนที่เราต้องสวมหมวกเป็นที่ปรึกษา ให้คำปรึกษา สอนงาน เวลาไหนควรสวมหมวกการสอนงาน ฟัง ถาม สะท้อนกลับ เพื่อดึงศักยภาพของลูกน้อง

การสอนงาน กระบวนการเรียนรู้ที่ไม่มีวันจบ  
ไม่มีใครสอนใครได้ทุกเรื่อง  
เราทำได้แค่เพียงช่วยชี้แนะให้คนคนหนึ่งค้นพบ  
ความสามารถของตนเองเท่านั้น

.....

กาลิเลโอ กาลิเลอี (Galileo Galilei)



## ๒.๗ ปัจจัยที่ทำให้การสอนงานประสบความสำเร็จ

สิ่งสำคัญของการสอนงาน คือ การสร้าง **Mindset** สร้างกรอบแนวคิด ทักษะคิด หรือ ชุดของความเชื่อ หรือวิธีคิดที่ความฝังลึกจนเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม มุมมอง และทัศนคติของตนเองที่มีต่อเรื่องราวและสิ่งต่าง ๆ ในการสอนงาน กรอบแนวคิดที่สำคัญของการสอนงาน (Coaching Mindset) มีดังนี้ ๑) เป็นกระจกสะท้อนที่เที่ยงตรง ๒) ทุกคนทำดีที่สุดแล้วด้วยทรัพยากร ความสามารถและข้อมูลที่มี ณ ขณะนั้น ๓) ไม่มีความล้มเหลว มีแต่การเรียนรู้ (Growth Mindset) และ ๔) จุดประกายและสนับสนุนให้กล้าเรียนรู้ และพัฒนา ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้สอนงานจะต้องมี **Mindset** ที่ต้องการ **“แบ่งปันคุณค่า”** และ **“พัฒนาคนให้ดีขึ้น”** ในวิธีการต่าง ๆ ในกระบวนการสอนงาน โดยต้องเชื่อมั่นทุกคนว่า **“เรามีความสามารถ มีคุณค่าในตัวเอง มีศักยภาพในการทำงาน หรือใช้ชีวิต”** หากท่านใดยังไม่สามารถแสดงศักยภาพหรือความสามารถ อาจจะติดกับอุปสรรคหรือปัญหาบางอย่าง ผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าไปช่วยเป็นเพื่อนชวนคิดชวนค้นหาหนทางที่มีประสิทธิภาพนำไปสู่เป้าหมายได้เร็วกว่า โดยทำการสื่อสาร กระตุ้นให้ทีมงานสามารถพัฒนาแนวคิด จนก้าวไปข้างหน้าสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ รวมทั้งสามารถปลดล็อคตัวเองในประเด็นต่าง ๆ ที่อุดร้งไม่ให้ก้าวไปข้างหน้า จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ทั้งนี้ ไวรวิทย์ แสงอสังการ (๒๕๕๙, น.๔๑ – ๕๗) กล่าวไว้ว่า กฎแฉ ๑๐ ประการ ที่ทำให้การสอนงานให้เกิดผลสำเร็จ มีดังนี้

### กฎแฉ ๑๐ ประการ ที่ทำให้การสอนงานให้เกิดผลสำเร็จ

๑. เริ่มต้นด้วยทัศนคติที่ดี และมีความปรารถนาดี
๒. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ช่วยกันสร้างความสำเร็จร่วมกัน
๓. มีความรู้ เข้าใจ มีความสามารถในงานที่ทำ สามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างดี
๔. เป็นแบบอย่าง ต้องลงมือทำ และสอนที่หน้างานจริง
๕. มีทัศนคติเชิงบวกต่อทีมงาน
๖. รู้จักสร้างกำลังใจและเป็นแรงบันดาลใจให้บุคลากร
๗. ให้เวลา สร้างโอกาส ให้เขาได้ฝึกฝน พัฒนา
๘. หมั่นประเมินพัฒนาการของบุคลากร ให้คำปรึกษา และFeedback อย่างสม่ำเสมอ
๙. การพัฒนาคนเป็นเรื่องสนุก มีความสุข
๑๐. ภูมิใจเมื่อน้องเก่งขึ้น พร้อมสนับสนุนให้บุคลากรก้าวหน้าขึ้น

ภาพที่ ๑๖ กฎแฉ ๑๐ ประการ ที่ทำให้การสอนงานให้เกิดผลสำเร็จ

ที่มา : ไวรวิทย์ แสงอสังการ, ๒๕๕๙, น.๔๑ – ๕๗

๑. เริ่มต้นด้วยทัศนคติที่ดี และมีความปรารถนาดีอย่างเห็นนอ้ง ๆ เจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ เป็นกุญแจดอกแรกที่สำคัญที่สุดในการเปิดประตูใจบุคลากรในองค์กรให้อยากเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เมื่อเริ่มต้นด้วยทัศนคติเชิงบวก ด้วยความรู้สึกในเชิงบวกและความรัก ความสำเร็จจะเริ่มเปล่งแสง

๒. มีวิสัยทัศน์ เห็นเป้าหมายของน้อง ๆ และช่วยกันสร้างความสำเร็จร่วมกัน ก่อนจะเริ่มสอนงาน หัวหน้างานต้องมีตั้งเป้าหมายร่วมกันกับบุคลากรของตนเองอย่างชัดเจน เพื่อจะได้วางแผนการสอนงานได้อย่างเหมาะสมที่สำคัญต้องมีการสื่อสารชัดเจนให้เข้าใจตรงกันเพื่อให้รับรู้ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา จึงสามารถพัฒนาตัวเองไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ต้องมีการเปิดใจคุยกันและให้โอกาสบุคลากรในการปรับตัว และฝึกฝนเรียนรู้มากขึ้น

๓. มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในงานที่ทำ และสามารถถ่ายทอดความรู้ ได้อย่างดี สิ่งสำคัญคือต้องลงมือทำลงมือสอน ลงมือเป็นแบบอย่างที่ดี นำความรู้ ความสามารถ มาสร้างประโยชน์แก่คนรุ่นหลัง

๔. อยากรู้น้อง ๆ เก่ง ต้องลงมือทำ และสอนที่หน้างานจริง ทำให้เป็นแบบอย่าง เช่น การสอนงาน ด้วยการตั้งคำถาม และ Feedback ด้วยการสื่อสารเชิงบวก เป็นต้น

๕. มีทัศนคติเชิงบวกต่อทีมงาน ไม่จ้องจับผิด แต่จับถูกเชื่อมั่นว่า “เขาทำได้”

๖. รู้จักสร้างกำลังใจและเป็นแรงบันดาลใจให้บุคลากร ใช้พฤติกรรมแห่งความรัก (เชิงบวก) เช่น ยอมรับ ยกย่อง ชื่นชม มองหาข้อดี สนับสนุน ให้โอกาส ให้กำลังใจ ให้ความเชื่อมั่น เป็นต้น

๗. ให้เวลา สร้างโอกาส ให้เขาได้ฝึกฝน พัฒนา “อย่าคาดหวังว่า แคพูด แคสอน แล้วคนจะเก่งขึ้น” แต่ละคนมีพื้นฐานชีวิตไม่เหมือนกันความคิดความเข้าใจแตกต่างกัน ประสบการณ์พุ่มพุกมาไม่เหมือนกัน จึงให้เวลาให้โอกาส ในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

๘. หมั่นประเมินพัฒนาการของบุคลากร พร้อมให้คำปรึกษา และ Feedback อย่างสม่ำเสมอ “บันทึกพัฒนาการของผู้ถูกสอนเป็นประจำ”

๙. การพัฒนาคนเป็นเรื่องสนุก มีความสุข จงอย่าทำให้เป็นเรื่องน่าเบื่อ เครียด บรรยากาศสำคัญมาก ทำให้การสอนเป็นเรื่องสนุก ไม่ต้องเคร่งเครียดไม่ต้องเป็นทางการ ทำให้บรรยากาศสบาย ๆ เป็นพี่น้องกัน คุยกันแบบแลกเปลี่ยนความคิด เรียนรู้ร่วมกัน

๑๐. ภูมิใจเมื่อน้องเก่งขึ้น พร้อมสนับสนุนให้บุคลากรก้าวหน้าขึ้น เมื่อไรที่เรามีส่วนช่วยในการพัฒนาคนให้ดีขึ้น เราจะรู้สึกว่าเป็นคนที่มีคุณค่าและเราจะเกิดความภูมิใจในตนเอง



การสอนงาน...จะสำเร็จได้อยู่ที่ทุกท่าน  
ร่วมมือ ร่วมใจ ตั้งใจช่วยกัน  
ร่วมขับเคลื่อนให้องค์กรของเรา  
เป็นองค์กรที่มีคนเก่ง คนดี และมีความสุข

.....ขอบคุณค่ะ.....



## คู่มือการสอนงาน (Coaching Manual) สำหรับผู้บังคับบัญชา

# บรรณานุกรม

## หนังสือ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐. (๖ เมษายน ๒๕๖๐). ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม ๑๓๔. ตอนที่ ๔๐ ก.

สำนักงานเลขาธิการ ก.ร. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (๒๕๖๒). **รวมกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการรัฐสภา**. สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

ศิริรัตน์ ศิริวรรณ. (๒๕๖๑). **เจาะลึก Coaching & Coaching Competency คู่มือการสอนงานมาตรฐานสากล**. กรุงเทพฯ : สอนอักษร พรินติ้ง.

อ.ก.ร. เฉพาะกิจ ศึกษาและจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา. (๒๕๖๐). **ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕)**. สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

ฮมมะ, มะชะโตะ. (๒๕๖๓). **COACHING เทคนิคกระตุ้นทีมจนสำเร็จ**. กรุงเทพฯ : อินสปายร์, วิชาการวิจัยสถิติพัฒนา,ผู้แปล.

## สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กรมที่ดิน. (๒๕๖๕). **แบบรายงาน (Coaching)**. สืบค้นวันที่ ๔ มีนาคม ๒๕๖๕ จาก <https://www.dol.go.th/train/Pages/Coaching1.aspx>

กรมที่ดิน. (๒๕๖๕). **คู่มือการสอนงาน/สอนแนะนำงาน (Coaching)**. สืบค้นวันที่ ๔ มีนาคม ๒๕๖๕ จาก <https://www.dol.go.th/train/DocLib1/Coaching/coaching%20Manual.pdf>

กรมที่ดิน. (๒๕๖๕). **Video ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ (Coaching)**. สืบค้นวันที่ ๔ มีนาคม ๒๕๖๕ จาก <https://www.dol.go.th/train/Pages/Coaching1.aspx>

คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (๒๕๕๘). **หนังสือคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา ที่ ๓๗/๒๕๕๘ (ว ๑๖) ลงวันที่ ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๕๘ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการรัฐสภาสามัญ**. [https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/ewt\\_dl\\_link.php?nid=68600&filename=index](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=68600&filename=index)

คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านบริหารราชการแผ่นดิน. (๒๕๖๔). **แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับปรับปรุง)**. สืบค้นวันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จาก <http://nscr.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2021/07/แยกด้าน-02-บริหารราชการแผ่นดิน.pdf>



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- คณะกรรมการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) แผนการหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job Rotation) และระบบการบริหารจัดการผู้ที่มีสมรรถนะสูง (Talent Management) ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา. (๒๕๖๓). ระบบหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job Rotation) ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา. สืบค้นวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จาก [https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/ewt\\_dl\\_link.php?nid=67781&filename=pob\\_doc](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=67781&filename=pob_doc)
- สำนักงาน ก.พ. (๒๕๖๓). แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕ มติคณะรัฐมนตรี แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕. สืบค้นวันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จาก <https://www.ocsc.go.th/civilservice>
- สำนักงาน ก.พ. (๒๕๖๕). วิชาการสอนงาน (Coaching). สืบค้นวันที่ ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จาก <https://learningportal.ocsc.go.th/learningspace/learn/courses/1073>
- สำนักงาน ก.พ. (๒๕๕๐). คู่มือการสอนงานสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง. สืบค้นวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/hipps-2550-manual-coaching-mentoring.pdf>
- สำนักงาน ก.พ. (๒๕๖๕). วิชาการได้ขเพื่อศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน. สืบค้นวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๕ จาก <https://learningportal.ocsc.go.th/learningspace/learn/courses/1123?contentId=2568>
- สำนักงาน ก.พ. (๒๕๕๙). หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ เทคนิคการสอนงาน. สืบค้นวันที่ ๔ มีนาคม ๒๕๖๕ จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2017-eb12.pdf>
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานพัฒนาบุคลากร. (๒๕๖๔). คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการนอกเหนือจากการฝึกอบรม (Non Classroom Training). สืบค้นวันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จาก [https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/ewt\\_dl\\_link.php?nid=76899&filename=index](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=76899&filename=index)
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐ (ฉบับย่อ). สืบค้นวันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จาก [https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS\\_SumPlanOct2018.pdf](https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_SumPlanOct2018.pdf)
- ศศิมา สุขสว่าง. (๒๕๖๕). การให้ Feedback ที่มีคุณภาพ. สืบค้นวันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จาก <https://www.sasimasuk.com/17169313/การให้-feedback-ที่มีคุณภาพ->

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศศิมา สุขสว่าง. (๒๕๖๕). การสอนงานคืออะไร (What is coaching?). สืบค้นวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จาก [www.HCDcoaching.com](http://www.HCDcoaching.com)
- ศศิมา สุขสว่าง. (๒๕๖๕). การสร้างความสัมพันธ์และไว้วางใจ(Rapport & Trust) สำหรับผู้นำเพื่อการสอนงานที่มีประสิทธิภาพก่อนการสอนงาน. สืบค้นวันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จาก <https://www.sasimasuk.com/17164699/การสร้างความสัมพันธ์และไว้วางใจ-rapport-trust-เพื่อการสอนงาน>
- ศศิมา สุขสว่าง. (๒๕๖๕). จะเริ่มสอนงาน (Coaching) ทีมงานอย่างไร. สืบค้นวันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จาก <https://www.sasimasuk.com/17153898/จะเริ่มสอนงาน-coaching-ทีมงาน-อย่างไร>
- ศศิมา สุขสว่าง. (๒๕๖๕). ๗ เคล็ดลับสำหรับผู้ผู้นำในบทบาทของสอนงานในองค์กร. สืบค้นวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จาก <https://www.sasimasuk.com/17026374/7-เคล็ดลับสำหรับผู้ผู้นำในบทบาทของสอนงานในองค์กร>
- ศศิมา สุขสว่าง. (๒๕๖๕). ทำให้สุดความสามารถ และ Don't Quit อย่าเลิก. สืบค้นวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จาก <https://www.sasimasuk.com/16688062/ทำให้สุดความสามารถ-และ-dont-quit-อย่าเลิก>
- ศศิมา สุขสว่าง. (๒๕๖๕). ทักษะการถามเชิงบวก (Positive Questioning Skill) สำหรับผู้นำในบทบาทสอนงานหรือพี่เลี้ยง. สืบค้นวันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จาก <https://www.sasimasuk.com/16873158/ทักษะการถามเชิงบวก-positive-questioning-skill-สำหรับผู้ผู้นำในบทบาทสอนงาน>
- ศศิมา สุขสว่าง. (๒๕๖๕). ทักษะการฟังเชิงรุกสำหรับผู้ผู้นำในบทบาทสอนงาน (Active Listening Skill for leader). สืบค้นวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จาก <https://www.sasimasuk.com/16843368/ทักษะการฟังเชิงรุกสำหรับผู้ผู้นำในบทบาทสอนงาน->
- ศศิมา สุขสว่าง. (๒๕๖๕). ทักษะการสอนงานที่สำคัญในการสอนงาน Talent ในองค์กร. สืบค้นวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จาก <https://www.sasimasuk.com/16408597/ทักษะการสอนงานที่สำคัญในการสอนงาน-talent-ในองค์กร>
- ศศิมา สุขสว่าง. (๒๕๖๕). ทักษะการให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้ผู้นำและผู้บริหาร (Effective Feedback). สืบค้นวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จาก <https://www.sasimasuk.com/16873154/ทักษะการให้ข้อมูลป้อนกลับ-feedback-สำหรับผู้ผู้นำและผู้บริหาร>



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศศิมา สุขสว่าง. (๒๕๖๕). เทคนิคการรับ Feedback เพื่อพัฒนาตัวเอง. สืบค้นวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จาก <https://www.sasimasuk.com/16988312/เทคนิคการรับ-feedback-เพื่อพัฒนาตัวเอง>
- ศศิมา สุขสว่าง. (๒๕๖๕). ฟังอย่างเข้าใจ (Empathic listening) ต่างจากได้ยิน (hear). <https://www.sasimasuk.com/17209389/ฟังอย่างเข้าใจ-empathic-listening-ต่างจากได้ยิน-hear-อย่างไร>
- ศศิมา สุขสว่าง. (๒๕๖๕). GROW Model โมเดลสำหรับการสอนงาน. สืบค้นวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จาก <https://www.sasimasuk.com/17071729/3-ประโยชน์ของการสอนงานต่อบทบาทผู้นำในองค์กร->
- ศศิมา สุขสว่าง. (๒๕๖๕). Mindset ของผู้นำในบทบาทของสอนงาน (Mindset for Leader as Coach). สืบค้นวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จาก <https://www.sasimasuk.com/17145695/mindset-ของผู้นำในบทบาทของสอนงาน-mindset-for-leader-as-coach->
- ศศิมา สุขสว่าง. (๒๕๖๕). VUCA World กับ Innovation Coaching. สืบค้นวันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จาก <https://www.hcdcoaching.com/17014067/vuca-world-%E0%B8%81%E0%B8%B1%E0%B8%9A-innovation-coaching>
- อ.ก.ร.ระบบงานและอัตรากำลัง. (๒๕๖๑). มาตรการบริหารกำลังคนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕). สืบค้นวันที่ ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ จาก [https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/ewt\\_dl\\_link.php?nid=72239&filename=index](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=72239&filename=index)



## ภาคผนวก



## คู่มือการสอนงาน (Coaching Manual) สำหรับผู้บังคับบัญชา

ภาคผนวก ก



ประกาศคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา  
เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร.)  
สรรหา พัฒนา และส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ

โดยที่เห็นสมควรปรับปรุงบุคคลที่ประกอบเป็นคณะอนุกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร.) สรรหา พัฒนา และส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๕๔ ในคราวประชุม ก.ร. ครั้งที่ ๒/๒๕๖๕ วันจันทร์ที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ ที่ประชุมมีมติเห็นชอบให้ยกเลิกประกาศคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร.) สรรหา พัฒนา และส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ ลงวันที่ ๓๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๓ และให้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร.) สรรหา พัฒนา และส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ ดังนี้

- |   |                  |
|---|------------------|
| ๑. พลอากาศเอก วีรวิท คงศักดิ์<br>ก.ร. ผู้ทรงคุณวุฒิ           | ประธาน อ.ก.ร.    |
| ๒. นางบุษกร อัมพรประภา<br>ก.ร. ผู้ทรงคุณวุฒิ                  | รองประธาน อ.ก.ร. |
| ๓. พลตำรวจเอก ปัญญา มาเม่น<br>ก.ร. ผู้ทรงคุณวุฒิ              | อ.ก.ร.           |
| ๔. พลตำรวจเอก วรพงษ์ ชิวปรีชา<br>ก.ร. ผู้ทรงคุณวุฒิ           | อ.ก.ร.           |
| ๕. นางนรรัตน์ พิมเสน<br>ก.ร. ผู้ทรงคุณวุฒิ                    | อ.ก.ร.           |
| ๖. นายวีรวิทย์ วิวัฒน์วานิช<br>ก.ร. ผู้ทรงคุณวุฒิ             | อ.ก.ร.           |
| ๗. พลอากาศเอก ชนิต รัตนอุบล<br>ก.ร. ผู้ทรงคุณวุฒิ             | อ.ก.ร.           |
| ๘. พลเรือเอก สุรศักดิ์ ศรีอรุณ<br>ก.ร. ผู้ทรงคุณวุฒิ          | อ.ก.ร.           |
| ๙. นายสาธิต ประเสริฐศักดิ์<br>ก.ร. ผู้แทนข้าราชการรัฐสภาสามัญ | อ.ก.ร.           |
| ๑๐. นายตันพงษ์ ตั้งเต็มทอง<br>ก.ร. ผู้แทนข้าราชการรัฐสภาสามัญ | อ.ก.ร.           |
| ๑๑. เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร หรือผู้แทน                        | อ.ก.ร.           |
| ๑๒. เลขาธิการวุฒิสภา หรือผู้แทน                               | อ.ก.ร.           |



- |  |   |
|--|---|
| ๑๓. เลขานุการ ก.พ. หรือผู้แทน  | อ.ก.ร.                                  |
| ๑๔. เลขานุการ ก.พ.ร. หรือผู้แทน  | อ.ก.ร.                                  |
| ๑๕. รองเลขานุการสภาผู้แทนราษฎรหรือที่ปรึกษา<br>ที่เลขานุการสภาผู้แทนราษฎรมอบหมาย จำนวน ๑ คน  | อ.ก.ร.                                  |
| ๑๖. รองเลขานุการวุฒิสภาหรือที่ปรึกษา<br>ที่เลขานุการวุฒิสภามอบหมาย จำนวน ๑ คน  | อ.ก.ร.                                  |
| ๑๗. ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการ ก.ร.  | อ.ก.ร.                                  |
| ๑๘. ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานพัฒนาระบบ<br>การบริหารทรัพยากรบุคคล<br>ข้าราชการสำนักงานเลขาธิการ ก.ร.<br>ที่เลขานุการสภาผู้แทนราษฎรมอบหมาย<br>จำนวนไม่เกิน ๓ คน | อ.ก.ร. และเลขานุการ<br>ผู้ช่วยเลขานุการ |

ให้ อ.ก.ร. คณะนี้มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- (๑) การสรรหาบุคคล การบรรจุและแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การประเมินบุคคลในสายงานต่าง ๆ
- (๒) การพัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ
- (๓) แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อปฏิบัติงานใด ๆ ตามที่ อ.ก.ร. มอบหมาย
- (๔) ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่ ก.ร. มอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕

(นายชวน หลีกภัย)  
ประธานรัฐสภา  
ประธาน ก.ร.



ประกาศคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา  
เรื่อง แต่งตั้ง อ.ก.ร. ในคณะอนุกรรมการข้าราชการรัฐสภา (เพิ่มเติม)

ตามที่ได้มีประกาศคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร.) ระบบงานและอัตรากำลัง ลงวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ ประกาศคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร.) สรรหา พัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ ลงวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ ประกาศคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร.) กฎหมายและระเบียบ ลงวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ และประกาศคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร.) ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการของรัฐสภา ลงวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ นั้น

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. ๒๕๕๔ ในคราวประชุม ก.ร. ครั้งที่ ๓/๒๕๖๕ วันจันทร์ที่ ๒๑ มีนาคม ๒๕๖๕ ที่ประชุมมีมติเห็นชอบให้แต่งตั้ง อ.ก.ร. ในคณะอนุกรรมการข้าราชการรัฐสภา (เพิ่มเติม) ดังนี้

๑. นายสาธิต ประเสริฐศักดิ์ ก.ร. ผู้แทนข้าราชการรัฐสภาสามัญ เป็น อ.ก.ร. ใน อ.ก.ร. กฎหมายและระเบียบ
๒. นายต้นพงศ์ ตั้งเต็มทอง ก.ร. ผู้แทนข้าราชการรัฐสภาสามัญ เป็น อ.ก.ร. ใน อ.ก.ร. ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการของรัฐสภา
๓. นางปิยมาภรณ์ ทองปุย ก.ร. ผู้แทนข้าราชการรัฐสภาสามัญ เป็น อ.ก.ร. ใน อ.ก.ร. สรรหาพัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ
๔. นายสันต์ชัย สินธุ์จรัส ก.ร. ผู้แทนข้าราชการรัฐสภาสามัญ เป็น อ.ก.ร. ใน อ.ก.ร. ระบบงานและอัตรากำลัง

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๒๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๒๑ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๕



(นายชวน หลีกภัย)  
ประธานรัฐสภา  
ประธาน ก.ร.

## ภาคผนวก ข

คำสั่งคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร.)  
สรรหา พัฒนา และส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ  
ที่ ๑ /๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาร่างคู่มือการสอนงาน (Coaching Manual) สำหรับผู้บังคับบัญชา และการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อพัฒนาและรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญ

ตามที่ ก.ร. ได้มอบหมายให้คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร.) สรรหา พัฒนา และส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ มีอำนาจหน้าที่ในการสรรหาบุคคล การบรรจุและแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การประเมินบุคคลในสายงานต่าง ๆ การพัฒนาและส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ แต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อปฏิบัติงานใด ๆ ตามที่ อ.ก.ร. มอบหมาย และดำเนินการอื่น ๆ ตามที่ ก.ร. มอบหมาย นั้น

ในคราวประชุม อ.ก.ร. สรรหา พัฒนา และส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ ครั้งที่ ๓/๒๕๖๕ วันพฤหัสบดีที่ ๗ เมษายน ๒๕๖๕ ที่ประชุมได้พิจารณา เรื่อง การจัดทำคู่มือการสอนงาน และการเป็นที่เลี้ยง (Coaching and Mentoring Manual) เพื่อพัฒนาและรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญ โดยเห็นชอบในหลักการของร่างคู่มือดังกล่าว และให้มีการแต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาร่างคู่มือการสอนงาน (Coaching Manual) สำหรับผู้บังคับบัญชา และการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อพัฒนาและรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญ อาศัยอำนาจตามประกาศคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร.) สรรหา พัฒนา และส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ ลงวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๕ จึงแต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาร่างคู่มือการสอนงาน (Coaching Manual) สำหรับผู้บังคับบัญชา และการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อพัฒนาและรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญ ประกอบด้วยบุคคล ดังต่อไปนี้

๑. ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการ ก.ร.	ประธานคณะทำงาน
๒. นายธีรพจน์ สุคนธมาน	คณะทำงาน
๓. นายชูชาติ หอมจันทิก	คณะทำงาน
๔. นางสาวสุภาวดี มงคลธรรมกุล	คณะทำงาน
๕. นางอธินี พงษ์สิน	คณะทำงาน
๖. นางจุฑาทิพย์ ทรัพย์เจริญ	คณะทำงาน
๗. นางปิยรัตน์ คชสังข์สิทธิ์	คณะทำงาน
๘. นางสุประวีณ์ มีมา วชิรไตรภพ	คณะทำงานและเลขานุการ
๙. นายวุฒิชัย อ่ำพิน	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๐. นายชยศ จุยประเสริฐ	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะทำงานมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. พิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่างคู่มือการสอนงาน (Coaching Manual) สำหรับผู้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาและรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญ ให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

- ๒ -

๒. พิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่างคู่มือการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อพัฒนาและรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการรัฐสภาสามัญให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

๓. รายงานผลการดำเนินการเสนอคณะอนุกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร.) สรรหา พัฒนา และส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ เพื่อพิจารณา

๔. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะอนุกรรมการข้าราชการรัฐสภา (อ.ก.ร.) สรรหา พัฒนา และส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ มอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๐ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

พลอากาศเอก

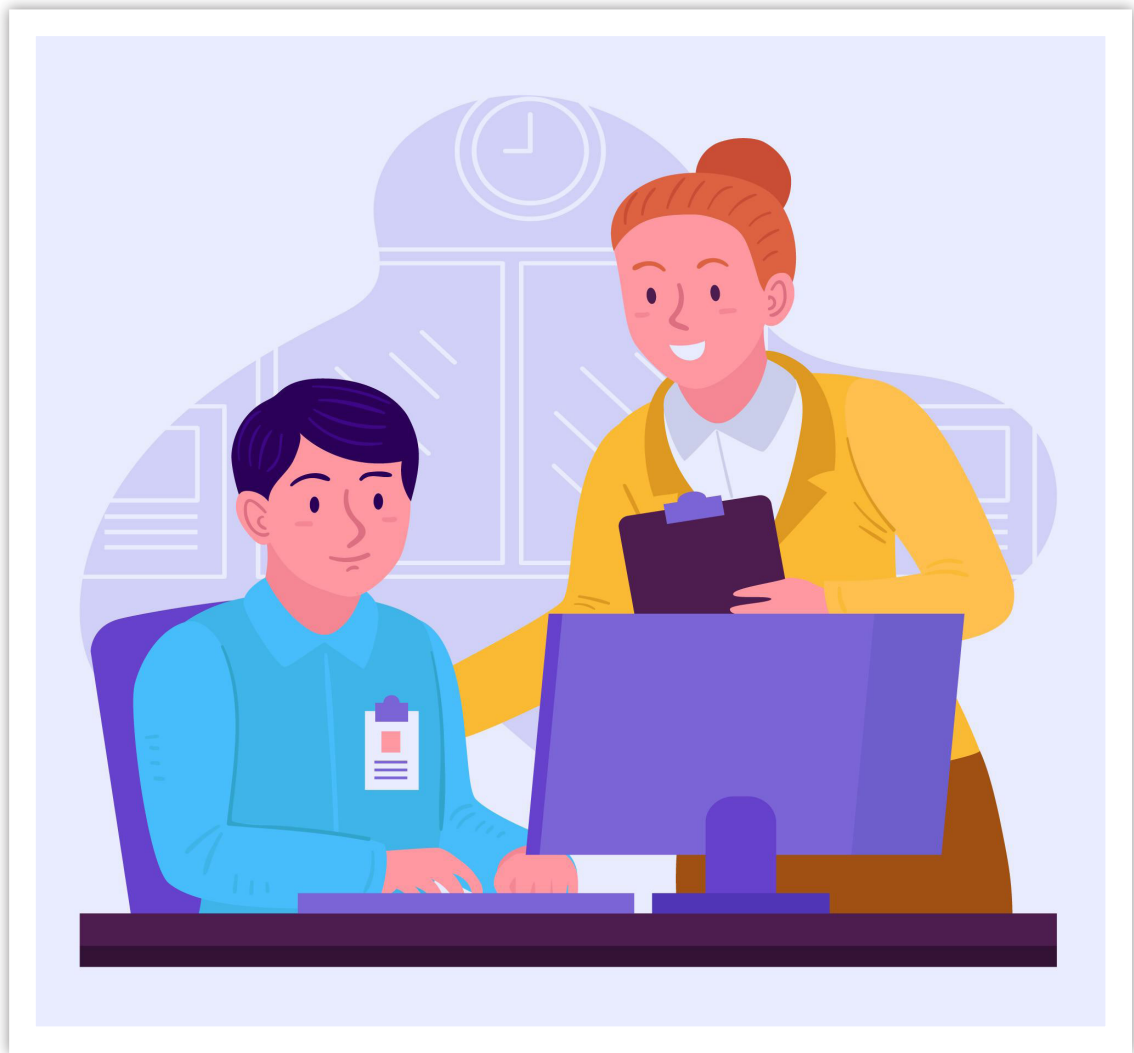


(วีรวิท คงศักดิ์)

ก.ร. ผู้ทรงคุณวุฒิ

ประธาน อ.ก.ร.

สรรหา พัฒนา และส่งเสริมสมรรถภาพข้าราชการ



หน้าว่าง



ออกแบบ : กลุ่มงานบรรณธิการและเทคโนโลยีจัดการพิมพ์  
พิมพ์ที่ : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร