

กลยุทธ์การสอนงาน (Coaching) เพื่อสร้างสมรรถนะที่เป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

Coaching strategy for creating the excellence work performance

ณัฐรา เจริญสุข สุรินทร์ ชุมแก้ว เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์

Natrada Jaroensook, Surin Chumkaew, Ketsaraporn Suttapong

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla University, Surat Thani Campus

E-mail: pick.natrada@gmail.com

บทคัดย่อ

การสอนงาน เป็นปัจจัยหนึ่งในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนทักษะและเป็นการดึงศักยภาพที่มีในตัวพนักงานให้ออกมาให้มากที่สุด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นกลไกสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จให้แก่องค์กร ผู้สอนงาน คือ กุญแจสำคัญที่จะทำให้การการสอนงานนั้นประสบผลสำเร็จ ดังนั้นผู้สอนงาน จึงควรเรียนรู้พฤติกรรมของผู้ถูกสอน พร้อมทั้งพัฒนากระบวนการสอนงานให้มีประสิทธิภาพ เพราะการสอนงานคือกลยุทธ์สำคัญในการสร้างสมรรถนะที่เป็นเลิศในการทำงาน บทความฉบับนี้ได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการสอนงาน และได้นำเสนอกลยุทธ์การสอนงานแบบ 360 องศา คือ กลยุทธ์หัวหน้าสอนงานลูกน้อง กลยุทธ์ลูกน้องสอนงานหัวหน้าหรือผู้อาวุโสกว่าในองค์กร เพื่อปรับทัศนคติให้ตรงกันของคนต่างวัย เพื่อเรียนรู้ให้ก้าวทันเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และกลยุทธ์ตัวเองสอนงานตัวเองเพื่อพัฒนาตัวเองสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นอีกแนวทางในการนำองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ: การสอนงาน ขีดความสามารถ การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

Abstract

Coaching is one of the factors in the developing the organizational human resources. It is the way to enhance the staffs skill as well as to maximize their potential in order to work efficiently. Moreover, it is the crucial factor that will make the organization a success. In addition, the coach is the key to create the successful coaching. Thus, it is important for the coach to learn the staffs behaviors as well as to develop the efficient coaching process. Coaching is the important strategy to achieve the excellent work performance. This article complies the concepts and theoretical models regarding the coaching, the factors affecting the successful coaching and 360 degree coaching programs which are the leaders coaching their staffs strategies, the staff coaching their leaders or the seniors of the organization in order to adjust the different generations' attitudes and upgrade the technology knowledge. Furthermore, the paper includes the self coaching strategy to successfully develop oneself and to create the learning organization in which the leverage will give a further significant competitive advantage.

Keywords: Coaching, Competency, Excellence Performance, Key Success Factors.

Paper type: Academic



1. บทนำ

ท่ามกลางกระแสเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันและเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องยังมีอีกประเด็นหนึ่งในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) คือ การพัฒนาทรัพยากรให้มีคุณค่าและสามารถแสดงศักยภาพเพื่อผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ โดยคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, 2549, หน้า 4) องค์กรควรทำอย่างไรเพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่มีคุณค่าและเกิดการพัฒนายิ่งขึ้น คือคำถามที่ผู้บริหารทุกคนต้องหาคำตอบ โดยหลายองค์กรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร คือ การพัฒนาทุนมนุษย์ให้กลายเป็นทุนมนุษย์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (อุไรวรรณ อยู่ชา, 2551) ซึ่งเป็นการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ที่ควรค่าแก่การรักษาให้อยู่คู่กับองค์กร เนื่องจากทุนมนุษย์เป็นต้นกำเนิดเชิงกลยุทธ์ของการสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, 2549, หน้า 4) ซึ่งแนวทางหนึ่งที่น่าสนใจในการพัฒนาทุนมนุษย์คือ การสอนงาน หรือ Coaching เป็นเครื่องมือหรือวิธีการอันเป็นกลไกสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน การสอนงาน เป็นหนึ่งในขีดความสามารถ (Competency) ของผู้บริหารที่ต้องมีเพื่อใช้ในการชี้แนะและสอนงานที่เกี่ยวกับทักษะและการแก้ปัญหาในงานที่เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นขีดความสามารถหลักที่สำคัญและเป็นสิ่งสะท้อนพฤติกรรมของพนักงานว่ามีจุดเด่นใดที่ควรได้รับการยกย่องชมเชย และมีจุดด้อยใดที่ควรปรับปรุงและพัฒนา (อุไรวรรณ อยู่ชา, 2551) ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับควรให้ทั้งด้านผลการปฏิบัติงาน และด้านพฤติกรรม (สุกัญญา รัตมิตรรมโชติ, 2551, หน้า 75) ดังนั้นการสอนงาน และการเสนอแนะ จึงควรทำคู่กัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หลายองค์กรเล็งเห็นถึงความสำคัญของการสอนงาน เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรส่วนใหญ่มาจากการขาดทักษะและขาดกำลังใจหรือการชี้แนะที่ดี ตัวอย่างกรณี CEO ของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) คือ คุณชิตเว์ เบรกเก้ ปัจจุบันเป็นโค้ชอาชีพที่ประสบความสำเร็จ แต่เดิมเมื่อลูกน้องมีปัญหาในการทำงาน คุณชิตเว์ จะรับเป็นผู้แก้ไขปัญหาต่างๆ ให้กับลูกน้องด้วยตนเอง เพื่อให้ลูกน้องไม่เกิดความเครียดและมีความสุขในการทำงาน อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวทำให้ลูกน้องไม่ได้รับความรู้ ประสบการณ์และทักษะในการแก้ปัญหา ส่วนคุณชิตเว์ เมื่อต้องรับแก้ปัญหาหลายๆ เรื่องพร้อมกันทำให้เขาต้องแบกรับปัญหาต่างๆ ไว้จนบางครั้งก่อให้เกิดความเครียด ดังนั้น คุณชิตเว์ หาแนวทางใหม่เพื่อให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการฝึกใช้ทักษะเพื่อแก้ไขปัญหาด้วยศักยภาพที่มีอยู่ของแต่ละคน โดยเขาเพียงแต่รับฟังลูกน้องด้วยความยินดี และถามคำถามกลับไปยังลูกน้องว่า “สาเหตุของปัญหาดังกล่าวคืออะไร” และ

“คุณมีความคิดเห็นในการที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวอย่างไร” หากลูกน้องคิดแล้วแต่เห็นว่ายังไม่ดี หรือไม่ถูกต้อง คุณชิตเว์ จะชี้แนะและให้ข้อคิดหรือมุมมองต่างๆ ในการแก้ปัญหาส่งผลให้ลูกน้องสามารถเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาดีขึ้น ส่วนหัวหน้างานเองไม่ต้องเสียเวลากับการตามแก้ปัญหาให้กับลูกน้อง แต่เป็นการช่วยกันประคับประคอง และแก้ปัญหาไปด้วยกัน (อุไรวรรณ อยู่ชา, 2551) นอกจากนี้ ปัญหาการมอบหมายงานและการกระจายงาน ยังคงเกิดขึ้นกับหัวหน้างานหลายๆ องค์กร ทำให้พวกเขาไม่สามารถขึ้นตำแหน่งที่สูงขึ้นและบริหารทีมงานที่ดีได้ เนื่องจากขาดทักษะดังกล่าว ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้บริหารได้นั้น ควรมีทักษะการสอนงาน การมอบหมายงาน และการกระจายงานให้กับลูกน้องได้เป็นอย่างดี (สุกัญญา รัตมิตรรมโชติ, 2551, หน้า 74) กรณีที่มีพนักงานใหม่ในองค์กร การสอนงานเพื่อแนะนำแนวทางการทำงาน รวมทั้งการแก้ปัญหาต่างๆ คือ สิ่งหนึ่งที่พนักงานใหม่ควรได้รับ เนื่องจากพนักงานใหม่อาจมีงานที่ผิดพลาดเกิดขึ้นได้ เพราะเป็นช่วงเวลาของการเรียนรู้งานใหม่หรือกระบวนการทำงานที่แตกต่างจากประสบการณ์เดิมซึ่งหากพวกเขาทำงานผิดพลาด สิ่งหนึ่งที่ผู้สอนงาน หรือ Coach ต้องมีคือ การให้กำลังใจและการชี้แนะแนวทางที่ถูกต้อง เนื่องจากพนักงานใหม่มีความเปราะบางทางด้านความรู้สีกมากกว่าพนักงานที่ทำงานมานาน (สุกัญญา รัตมิตรรมโชติ, 2546, หน้า 62-63) ดังนั้นพนักงานใหม่ ควรได้รับรู้ของกระบวนการทำงานโดยรวมขององค์กรทั้งหมด และมีความเข้าใจในงาน ทำให้เขาสามารถทำงานได้เต็มศักยภาพมากขึ้น (วิรัตน์ รัชษ์ปวงชน และคณะ, 2551, หน้า 132) ส่วนพนักงานเก่า หากมีการนำเทคโนโลยีใหม่ หรือระบบการทำงานใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร อาจมีบุคคลจำนวนหนึ่งที่ไม่ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพราะบุคคลที่มีอายุงานหรือประสบการณ์ทำงานมาก มักมีมุมมองว่าการปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพ และคุณลักษณะต่างๆ ในตัวเขาเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ดังคำกล่าวที่ว่า “ไม้อ่อนดัดง่าย ไม้แก่ดัดยาก” (ชัยเสฐร์ พรหมศรี, 2552, หน้า 40) เนื่องจากบุคคลกลุ่มนี้เชื่อว่าพวกเขาแก่เกินไปที่จะเรียนรู้ แต่ในความเป็นจริงพวกเขาดึงศักยภาพในการทำงานออกมาเพียงไม่เปอร์เซ็นต์ตามทฤษฎีภูเขาหน้าแข็ง ที่ยังมีส่วนที่อยู่ใต้พื้นน้ำอีกกว่าร้อยละ 80 ดังนั้น การนำกระบวนการสอนงานเข้ามาใช้ จะเป็นแนวทางที่ทำให้พนักงานสามารถดึงศักยภาพของตนเองออกมาได้อย่างเต็มที่ ผู้สอนมีหน้าที่เพียงชี้แนะให้แนวทางและคอยผลักดันให้เกิดศักยภาพนั้นออกมา (ชัยเสฐร์ พรหมศรี, 2552, หน้า 42)

วัตถุประสงค์ของบทความนี้ จึงนำเสนอกลยุทธ์การสอนงานเพื่อสร้างสมรรถนะที่เป็นเลิศในการทำงาน คือ กลยุทธ์การสอนงานแบบ 360 องศาซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์หัวหน้าสอนงานลูกน้อง กลยุทธ์ตัวเองสอนตัวเองเพื่อการพัฒนาตนเองสู่ความสำเร็จ และกลยุทธ์ลูกน้องสอนงานหัวหน้าหรือคนต่างวัยในองค์กร เพื่อปรับทัศนคติให้ตรงกันของคนต่างวัย และเรียนรู้ก้าวทันเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หากองค์กรใดมีการสอนงานแบบ 360 องศาตามที่กล่าวมาข้างต้น

เชื่อว่าองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อีกทั้ง การพัฒนาพนักงานที่มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องจะเป็นเครื่องมือในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์กรระหว่างผู้สอนและผู้ถูกสอน เป็นการสร้างกำลังใจในการทำงานให้แก่พนักงานอีกทางหนึ่ง (อาภรณ์ ภูวพิทยาพันธุ์, 2550, หน้า 195)

2. ทบทวนวรรณกรรม

2.1 ความหมายของการสอนงาน (Coaching)

การสอนงาน หรือ การโค้ชงาน (Coaching) เป็นคำที่ทุกคนอาจเข้าใจว่าเป็นการสอน (Teach) เช่น ครูสอนนักเรียน เพราะการสอนเช่นนั้น คือการถ่ายทอดความรู้โดยผู้ชำนาญ ผู้สอนใส่ความรู้ลงไปให้ผู้ถูกสอน เน้นการสอน อธิบาย เล่าเรื่อง เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว หรือ One-way Communication (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ, 2557, หน้า 13) ส่วนการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือการให้คำปรึกษา คอยช่วยเหลือและสนับสนุนแก่พนักงาน แม้จะเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง หรือ Two-way Communication เหมือนกับการสอนงาน ข้อแตกต่างคือ ผู้สอนงานจะมีสถานะเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ถูกสอน ให้ผู้ถูกสอนปลดปล่อยศักยภาพออกมาเป็นการสอนในเรื่องปัจจุบัน เน้นความคิดและการตระหนักรู้เพื่อวางแผนในอนาคต แต่ผู้เป็นพี่เลี้ยง จะเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากองค์กรให้มาช่วยเหลือบุคคลโดยการแนะนำให้คำปรึกษา เป็นการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต และวางแผนแก้ปัญหาในอนาคต (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ, 2557, หน้า 83) ดังนั้นความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งมาจากระบบพี่เลี้ยง โดยสร้างการเรียนรู้ การสอนงานและกระตุ้นและสร้างสรรค์ความคิดเพื่อดึงศักยภาพของพนักงานออกมา (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ, 2557, หน้า 12) อีกทั้ง เป็นการกำหนดเป้าหมายและยอมรับร่วมกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และมุ่งไปที่การพัฒนาผล การปฏิบัติงานของลูกน้องเป็นหลัก (อาภรณ์ ภูวพิทยาพันธุ์, 2550, หน้า 200) โดยส่งผ่านความเชื่อ ค่านิยม และวิสัยทัศน์ ใน การปฏิบัติงานเพื่อผลลัพธ์ที่ดีขึ้น (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2552, หน้า 41) ทำให้ผู้ถูกสอนได้ค้นพบและตระหนักถึงศักยภาพในตนเอง และดึงศักยภาพนั้นออกมาใช้ให้เต็มความสามารถในเชิงบวก เกิดการพัฒนาตนเอง และประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันระหว่างผู้สอนและผู้ถูกสอน จากคำนิยามข้างต้น ที่ได้รวบรวมคำนิยามจากนักวิชาการหลายท่าน สามารถสรุปได้ว่า การสอนงาน เป็นกระบวนการชี้แนะที่เน้นผลการปฏิบัติงาน ให้ได้ตระหนักและรับรู้ถึงศักยภาพในตนเอง และสามารถที่จะดึงศักยภาพเหล่านั้นมาใช้ในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตกลงร่วมกัน โดยผู้สอนมีหน้าที่เพียงเป็นผู้ชี้แนะแนวทางและให้คำปรึกษาเท่านั้น ซึ่งการสอนงานอาจเป็นการสอนระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง การสอนงานให้ผู้อาวุโสกว่า หรือ เป็นการสอนงาน

ให้กับตัวเองเพื่อพัฒนาให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ คือกลยุทธ์การสอนงานแบบ 360 องศา

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ McClelland สรุปได้ว่า บุคคลผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นกว่าผู้อื่น คือ เป็นผู้มีสมรรถนะคือการมีทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่แตกต่างจากบุคคลอื่นๆ ตามทฤษฎีของ McClelland พบว่ามีบางส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติที่ดีตามมาได้ (จิรประภา อัครบวร, 2557) โดยแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ องค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำมาใช้อย่างแพร่หลายในการบริหาร และประสบความสำเร็จมากมายทั้งในและต่างประเทศ หากเปรียบกับโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำคือ พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ คือ วิธีคิด ความรู้สึก ค่านิยม และศักยภาพสิ่งต่างๆ เหล่านี้คือที่มาของพฤติกรรมมนุษย์ที่แสดงออกมา (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ, 2557, หน้า 42) ดังนั้น การสอนงาน คือเครื่องมือหนึ่งที่ผลักดันให้บุคคลค้นพบและเข้าใจตนเองและสามารถปลดปล่อยศักยภาพของตนเองออกมา การสอนงานเป็นหนึ่งในจัดการความรู้ คือ การนำความรู้ฝังอยู่ในบุคคล (Tacit Knowledge) ให้เกิดการถ่ายทอดและเรียนรู้เพื่อจะดึงศักยภาพหรือความรู้ที่อยู่ในอีกบุคคลหนึ่งออกมา ดังนั้น นอกจากให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคคลแล้ว การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมภายในตัวบุคคลและการประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นสิ่งสำคัญเพราะทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรม หรือพยายามดึงสิ่งที่มีอยู่ในตัวเองออกมา เพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สมรรถนะที่สำคัญอีกประการคือ การให้ข้อมูลป้อนกลับ คือบทบาทหนึ่งของผู้สอนที่ต้องให้ข้อมูล (อุไรวรรณ อยู่ชา, 2551) ทั้งด้านพฤติกรรม และ ผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านดีและด้านที่ควรปรับปรุง เพื่อการพัฒนาที่ดี และให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางร่วมกันไว้ (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2551, หน้า 72) ซึ่งเทคนิคในการให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ การชม-ติ-ชม เริ่มด้วยการชื่นชมสิ่งที่คุณถูกสอนทำได้ดีก่อน แล้วจึงมีชี้แนะในส่วนของคุณสมบัติที่ต้องปรับปรุง และสุดท้ายคือการชื่นชมอีกครั้ง เพื่อเขาจะได้ไม่รู้สึกว่าคุณตำหนิตัวเขา (อุไรวรรณ อยู่ชา, 2551)

สรุปได้ว่า การสอนงานคือ การชี้แนะและการดึงศักยภาพของตนเองจากภายในออกมา เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง เนื่องจากผู้สอนมีหน้าที่เพียงชี้แนะเท่านั้นจึงสอดคล้องตามแนวความคิดการเรียนรู้เพื่อการสร้างสรรคด้วยปัญญา (Constructionism) แนวคิดนี้เป็นการให้ผู้ถูกสอนรู้ได้ฝึกสร้างความรู้และรู้จักแก้ปัญหาด้วยตัวเอง เป็นการจุดประกายทางความคิดให้กับผู้ถูกสอน เพื่อสามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ (สรณ เสนา สวัสดิ์, 2554, หน้า 12)

ดังนั้น การสอนงาน เป็นเทคนิคการสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-way Communication) (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ, 2557, หน้า 15) โดยพัฒนาทักษะการสื่อสาร และสร้างทัศนคติที่ดีระหว่างผู้สอน

และผู้ถูกสอน เพื่อเป็นแนวทางสำคัญในการสอนงานที่ดี (คม สุวรรณพิมล, 2556) เนื่องจาก ธรรมชาติของมนุษย์จะมีทัศนคติ ทั้งด้านบวกและด้านลบ เนื่องมาจากพันธุกรรม สภาพจิตใจและ สิ่งแวดล้อม (สุริยะ วิริยะสวัสดิ์, 2554, หน้า 141)

2.3 ปัจจัยที่มีความสำคัญในการสอนงาน

การศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการสอนงาน พบว่ามี 2 ปัจจัยที่สำคัญคือ ปัจจัยด้านบุคคล และ ปัจจัยด้านองค์กร (สุกัญญา รัตมิตรรณโชติ, 2551, หน้า 77) ใน ส่วนของปัจจัยด้านบุคคล ทั้งด้านผู้สอนและผู้ถูกสอน หัวใจสำคัญของความสำเร็จในการสอนงานร้อยละ 80 มาจากผู้สอน และเพียง ร้อยละ 20 มาจากผู้ถูกสอนงาน (สุกัญญา รัตมิตรรณโชติ, 2551, หน้า 78) ดังนั้น ผู้สอนคือกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่การสอนงานที่ ประสบผลสำเร็จผู้สอนจำเป็นต้องทราบถึงข้อมูลเชิงพฤติกรรมของผู้ถูกสอนว่าเป็นอย่างไรด้วยตัวเอง อาจใช้วิธีการสังเกตหรือ สอบถามจากบุคคลที่ไว้วางใจได้ เพื่อผู้ถูกสอนไม่รู้สึกว่าการถูกจับผิด หรือถูกตรวจสอบประวัติ (อุไรวรรณ อยู่ชา, 2551) ผู้สอนสามารถสอบถามถึงเหตุการณ์ในอดีตได้แต่ไม่ควรทำให้ ผู้ถูกสอนรู้สึกเหมือนโดนตอกย้ำจากความผิดพลาดในอดีต (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ, 2557, หน้า 21) จนทำให้เกิดอคติในระหว่าง สอนงาน ส่งผลให้การสอนงานไม่ประสบผลสำเร็จ ในส่วนของผู้ถูก สอนงานอาจมีประสบการณ์ด้านลบในอดีต ทำให้ขาดความมั่นใจ หรือแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงตนเองเช่นกัน(สุกัญญา รัตมิตรรณ โชติ, 2551, หน้า 76) ดังนั้น จุดเริ่มต้นของการสอนงาน ทั้งผู้สอน และผู้ถูกสอนต้องมีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน (เกรียงศักดิ์ นิธิพิ พัฒน์ชัย, 2556, หน้า 12) ผู้สอนงานต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในระบบงานอย่างดี ต้องเต็มใจเป็นผู้ชี้แนะแนวทาง และต้องเสียสละเวลาเพื่อการสอนงาน เป็นผู้ที่ย่อยช่วยเหลือและ ให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ ผู้ถูกสอน มีความเป็นกัลยาณมิตร (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ, 2557, หน้า 16) รวมทั้งการกล่าวชมเชย และ การชี้แนะแนวทางเพิ่มเติมให้แก่ผู้ถูกสอนได้อย่างถูกต้อง (พิทยา สิทธิอำนวย, 2536, หน้า 119) ผู้ถูกสอนจึงต้องพยายามที่จะ ค้นพบตัวเอง เพื่อแสดงศักยภาพออกมา ทำให้เกิดทัศนคติและ มุมมองที่ดีในการทำงานที่สร้างสรรค์ มีทัศนคติที่เปิดกว้าง พร้อม ที่จะพัฒนาตนเองตลอดเวลา (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ, 2557, หน้า 13) และสามารถนำเสนอความคิดเห็นของตนให้กับผู้สอนงานได้ (พิทยา สิทธิอำนวย, 2536, หน้า 89) อีกประเด็นที่ผู้สอนและผู้ถูก สอนต้องมีคือ สัมพันธภาพระหว่างกัน(สุกัญญา รัตมิตรรณโชติ, 2551, หน้า 78) เพราะส่วนใหญ่เมื่อเห็นวาลูกน้องมีปัญหาจะเลือก ปรึกษากับเพื่อนร่วมงานก่อน ไม่ว่าเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงาน บริษัทได้จัดตั้งหัวหน้างานเข้าร่วมอบรมด้วยงบประมาณปีละ มากมายเกี่ยวกับการสอนงาน พบว่าเมื่อนำมาปฏิบัติจริงในองค์กร ยังไม่ประสบความสำเร็จ ส่วนหนึ่งมาจากการขาดสัมพันธภาพที่ดี ระหว่างลูกน้องและหัวหน้า (ประคัลภ์ ปันพพลังกูร, 2554) ดังนั้น ก่อนเริ่มการสอนงาน ควรมีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน ทำให้เกิดการเชื่อใจ การจูงใจและการสื่อสารที่ดี ปัจจัยด้านองค์กร

การกำหนดกลยุทธ์พัฒนาบุคลากร องค์กรควรกำหนดให้เป็น หน้าที่ของผู้บริหารแต่ละสายงานมากกว่าจะเป็นหน้าที่หลักของ หน่วยงานทรัพยากรบุคคล (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์, 2550, หน้า 194) ทั้งนี้ การสอนงานเป็นกลยุทธ์ที่ให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน สอนงานหรือชี้แนะแนวทางให้แก่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาใน การปรับปรุงผลงานตามเป้าหมายขององค์กร (สุกัญญา รัตมิตรรณ โชติ, 2551, หน้า 72) หากพิจารณาเรื่องค่าใช้จ่าย พบว่าการสอน งานภายในองค์กรมีค่าใช้จ่ายน้อยมาก เมื่อเทียบกับการส่ง พนักงานเข้าฝึกอบรม (เกรียงศักดิ์ นิธิพิพัฒน์ชัย, 2556, หน้า 12) และหากพิจารณาถึงการว่าจ้างผู้สอนงานจากหน่วยงาน ภายนอกเข้ามาพบว่าการทำอุตสาหกรรมเกี่ยวกับการสอนงาน ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างมาก เนื่องจากความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้น ของการจัดการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Hamlin.etal, 2008 p.6) และถึงแม้การสอนงานเป็นสิ่งที่สร้าง คุณค่าให้แก่องค์กร แต่ก็ไม่สามารถนำมาใช้กับทุกสถานการณ์ได้ (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ, 2557, หน้า 97) เช่น กรณีพนักงานทุจริต การ สอนงานก็อาจไม่ใช่ทางเลือกที่องค์กรจะใช้กับพนักงานเหล่านั้น ควรใช้กฎหมายหรือกฎระเบียบขององค์กรเข้ามาจัดการจะเป็น การแก้ไขที่ตรงประเด็นกว่าประโยชน์อีกข้อที่องค์กรได้รับจาก การกำหนดกลยุทธ์การสอนงาน เพราะการสอนงานเป็นการปลด ปลดศักยภาพของตนเองออกมามากเท่าไร องค์กรก็จะได้รับ ผลประโยชน์มากเท่านั้น การที่พนักงานมีศักยภาพเพิ่มขึ้น ก็คือ การที่องค์กรมีศักยภาพเพิ่มขึ้นเช่นกัน (ศิริรัตน์ศิริวรรณ, 2557, หน้า 40) นอกจากนี้ การสอนงานส่งผลให้องค์กรพร้อมรับมือต่อ การเปลี่ยนแปลง เนื่องจากบุคลากรมีความพร้อมต่อการ เปลี่ยนแปลงต่างๆทั้งในด้านนโยบาย กลยุทธ์ วิธีการปฏิบัติงาน และการนำเทคโนโลยีต่างๆมาใช้

3.กลยุทธ์การสอนงานเพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์กร

อิทธิพลกระแสโลกาภิวัตน์ที่วิทยาการและพฤติกรรม ผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความชำนาญที่มีการผูกติดกับ หน้าที่งาน ไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการ ออกแบบงานจึงควรเป็นงานที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2554, หน้า 169) และการพัฒนาบุคลากร หรือพนักงานคือสิ่งที่หลายองค์กรให้ความสำคัญ (ประคัลภ์ ปันพพลังกูร, 2554) ทำให้เกิดการกำหนดสมรรถนะของพนักงาน เพื่อเป็นการกำหนดนิยามและความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อ พนักงาน (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ , 2557, หน้า 96) 2และเครื่องมือที่ นิยมนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะที่ได้รับความนิยม คือ การ สอนงาน โดยทั่วไปมี 2 รูปแบบ คือ การสอนงานเพื่อผลการ ปฏิบัติงาน (Coaching for Performance) และ การสอนงานเพื่อ พัฒนานตนเอง (Coaching for Life) (ประคัลภ์ ปันพพลังกูร, 2554) กลยุทธ์การสอนงานโดยทั่วไปเป็นบทบาทหนึ่งของ “หัวหน้างาน” ในการสอน “ลูกน้อง” (สุกัญญา รัตมิตรรณโชติ, 2551, หน้า 72) ปัจจุบันกลยุทธ์ให้ลูกน้องสอนงานหัวหน้า

(Reverse Coaching) เป็นกลยุทธ์การสอนงานหนึ่งที่ต้องคัดสรร ผลักดันให้เกิด เนื่องจากความแตกต่างระหว่างวัยของคนในองค์กร ในปัจจุบัน (ประคัลป์ ปัทมพลังกูร, 2554) และเป็นกลยุทธ์ที่ใกล้เคียงและอาจเกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัวคือ กลยุทธ์การสอนงานตัวเอง เพื่อพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มความสามารถทั้ง 3 กลยุทธ์การสอนงานดังกล่าว ผู้เขียนใช้ชื่อว่า กลยุทธ์การสอนงานแบบ 360 องศา ได้แก่

3.1 กลยุทธ์หัวหน้าสอนงานลูกน้อง

ทักษะการสอนงาน เป็นหนึ่งในสมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหาร (อุไรวรรณ อยู่ชา, 2551) และเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นในองค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงในการสอนงาน และวิธีการที่ดีที่สุดที่หัวหน้าจะทดสอบความเข้าใจในงานได้ดี คือ การสอนงานลูกน้องตัวเอง (พิทยา สิทธิอำนวย, 2536, หน้า 88) จุดมุ่งหมายของการสอนงานคือต้องการเพิ่มขีดสมรรถนะความสามารถและให้คำแนะนำแก่พนักงานให้เห็นว่า มีแนวทางในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2552, หน้า 40) อีกทั้ง เป็นการกำจัดจุดอ่อนและพัฒนาส่งเสริมจุดแข็งในตัวพนักงาน (สุกัญญา รัตมิตรรณโชติ, 2551, หน้า 75) ในองค์กรที่มีพนักงานรุ่นใหม่ (Generation Y) ที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานและต้องการแรงบันดาลใจ แรงจูงใจในการทำงาน การสั่งงานจึงไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดสำหรับพนักงานกลุ่มนี้ แต่การสอนงานคือวิธีการหนึ่งที่จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร รู้สึกเป็นเจ้าของในงาน (เกรียงศักดิ์ นิธิพัฒน์, 2556, หน้า 11) ซึ่งตัวแบบ (Model) ที่ใช้ในการสอนงานสำหรับผู้บริหาร หรือหัวหน้าที่เป็นที่นิยม คือ ตัวแบบการสอนงาน GROW Model (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ, 2557, หน้า 62) เป็นเทคนิคการสอนงานโดยการใช้คำถามไปยังผู้ถูกสอน เพื่อให้คิดวิเคราะห์หามุมมองที่ดีในการตัดสินใจ เหมาะแก่พนักงานที่มีทักษะในการทำงานดี แต่ยังขาดความมั่นใจ และไม่กล้าตัดสินใจ (ประคัลป์ ปัทมพลังกูร, 2554) โดยกระบวนการสอนงานตามตัวแบบ GROW Model มีดังนี้

G = Goal เป็นการใช้คำถามเพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

R = Reality ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น รวมทั้งวิธีคิด เพื่อให้ผู้ถูกสอนเห็นความแตกต่างระหว่างเป้าหมายกับความเป็นจริง

O = Option การถามเพื่อให้พิจารณาทางเลือก เป็นการใช้คำถามให้ผู้ถูกสอนรู้จักวิธีคิด กระตุ้นให้เกิดความคิดในการแสวงหาทางเลือกต่าง ๆ

W = Will เมื่อได้ทางออกที่ดีที่สุดแล้ว จะเป็นการใช้คำถามเพื่อให้ผู้ถูกสอนระบุวิธีการและนำไปปฏิบัติตามที่ได้ตกลงเป้าหมายร่วมกันไว้

3.2 กลยุทธ์ลูกน้องสอนงานหัวหน้าหรือผู้อาวุโสกว่าในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงอาจนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า แต่มักได้รับการต่อต้านจากผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเสมอ (สุกัญญา รัตมิตรรณโชติ, 2551, หน้า 77) กลยุทธ์นี้ไม่ได้เป็นการสอนจะเข้ให้ว่ายนน้ำ แต่เป็นการแนะนำแนวทางของ คนรุ่นใหม่ (ประคัลป์ ปัทมพลังกูร, 2554) เนื่องจากยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง เช่น นวัตกรรม เทคโนโลยี หรือระบบใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในองค์กร ซึ่งมีหัวหน้างานอายุน้อยกว่า ลูกน้อง ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวัยเกิดขึ้น ดังนั้น ปัญหา คือ การไม่ยอมรับการสอนงานจากหัวหน้าที่อายุน้อยกว่า และหัวหน้าไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานของลูกน้องที่สูงวัยกว่าได้ (สุกัญญา รัตมิตรรณโชติ, 2551, หน้า 77) ยิ่งอายุมากขึ้นประสบการณ์ชีวิตจะกระตุ้นว่าการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่สามารถทำได้ง่ายนัก ทำให้บุคคลสูงวัยไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติ และพฤติกรรม (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2552, หน้า 40) ในทางทฤษฎีนั้น "บุคคลทุกคนทุกวัย สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้" ก็ต่อเมื่อ "ต้องการที่จะเรียนรู้ พร้อมทั้งจะเรียนรู้และพัฒนา" (สุกัญญา รัตมิตรรณโชติ, 2551, หน้า 77) ดังคำที่ว่า "ไม่มีใครแก่เกินเรียน" ดังนั้น หน้าที่หลักของหัวหน้าที่มีอายุน้อยกว่า คือ การสร้างแรงจูงใจ และการกระตุ้น ให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนา เพื่อยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการสร้างความเชื่อมั่น (สุกัญญา รัตมิตรรณโชติ, 2551, หน้า 77) เพราะผู้สอนที่จะประสบความสำเร็จจะต้องได้รับความไว้วางใจ ความศรัทธา และความเชื่อถือจากผู้ถูกสอนเสียก่อน (อุไรวรรณ อยู่ชา, 2551) ในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องที่สูงวัย แม้หัวหน้าอายุน้อยกว่าแต่ก็มีความเข้าใจและมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นในทิศทางที่องค์กรต้องการ เช่นเดียวกับหัวหน้าที่สูงวัย (สุกัญญา รัตมิตรรณโชติ, 2551, หน้า 77) การสร้างความเชื่อมั่นด้วยการทำตามสิ่งที่พูด เป็นคนรักษาคำพูด ทำให้เป็นคนมีความน่าเชื่อถือทั้งด้านการพูดและการกระทำ (อุไรวรรณ อยู่ชา, 2551) และการสอนงานต้องใช้ความละเอียดอ่อนในการปฏิสัมพันธ์ เทคนิคที่นำมาใช้ควรเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การเคารพพบน้อมและการรับฟัง (อุไรวรรณ อยู่ชา, 2551) ส่วนบรรยากาศในการสอนงาน ควรเป็นการสอนงานแบบไม่เป็นการตำหนิ และให้ลูกน้องที่สูงวัย มีส่วนร่วมที่โดดเด่นในกิจกรรมนั้น ให้เขาได้ค้นพบตัวเอง รับผิดชอบด้วยตัวเอง โดยมีผู้สอนงานคอยแนะนำเมื่อเกิดปัญหา การใช้วิธีดังกล่าวจะเกิดผลดีเนื่องจากผู้ใหญ่มีความสุข และมีประสบการณ์เป็นเวลานานในงานนั้น

3.3 กลยุทธ์ตัวเองสอนงานตัวเองเพื่อการพัฒนาตัวเองสู่ความสำเร็จ

การนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ไม่ได้หมายถึงว่าบุคคลนั้นจะมีความรู้มากแค่ไหน ขึ้นอยู่กับว่า

บุคคลนั้นสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลงานที่โดดเด่นได้หรือไม่ (สุกัญญา รัตมิมรรษิต, 2551, หน้า 76) ดังนั้น สิ่งสำคัญในการพัฒนาด้านตนเองไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่าใครมีจุดอ่อน หรือ จุดแข็งมากน้อยกว่ากัน แต่ขึ้นอยู่กับว่าใครสามารถค้นหาจุดอ่อน และพัฒนาจุดแข็งของตนเองได้ดีกว่ากัน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2553) คนไทยมักไม่ค่อยจริงจังกับการพัฒนาด้านตนเอง แต่จะเน้นให้คนอื่นมาพัฒนาตัวเอง ทำให้ศักยภาพที่แท้จริงไม่ถูกปลดปล่อยออกมาอย่างเต็มที่ การตระหนักรู้ในตนเอง และเข้าใจตนเองมองหาจุดอ่อนในตัวเอง และนำมาปรับปรุง รวมทั้งพัฒนาจุดแข็งในตัวเองให้โดดเด่น จึงเป็นแนวทางที่ดีในการพัฒนาด้านตนเองสู่ความสำเร็จตามที่ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2553) ได้แนะนำขั้นตอน ดังนี้

- การค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งในตัวเองให้เจอ อาจใช้วิธีการเปรียบเทียบด้านทักษะต่างๆ การใช้ผู้อื่นเป็นกระจกสะท้อนความเป็นตัวตนของเรา วิเคราะห์ถึงตัวตนของเรา รวมทั้งการนำปัญหาและความสำเร็จในอดีตมาทบทวนหาจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง

- การจัดลำดับความสำคัญ ในจุดอ่อนที่ควรมีการพัฒนาอย่างเร่งด่วน ในด้านจุดแข็งก็ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- ลงมือพัฒนาจุดอ่อน และ พัฒนาจุดเด่น ขึ้นตอนนี้เป็น การลงมือปฏิบัติจริง ในระยะแรกควรมีการปรับทัศนคติ และเสริมสร้างแรงจูงใจให้พร้อมที่จะพัฒนา และลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง เมื่อเกิดปัญหาไม่ควรจะท้อถอย และเลิกล้มความตั้งใจ ต้องพยายามหาแรงจูงใจให้ตนเองตลอดเวลา

- ประเมินผลและปรับปรุง เมื่อเราได้ปรับปรุงจุดอ่อน และพัฒนาจุดแข็งแล้ว สิ่งหนึ่งที่ต้องทำคือการประเมินผลตนเอง เพื่อมองหาข้อบกพร่องว่าตนเองได้ทำตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

4. บทวิจารณ์

กลยุทธ์การสอนงาน เป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจอย่างแพร่หลายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (สุกัญญา รัตมิมรรษิต, 2551, หน้า 72) และกลายเป็นสมรรถนะ และเครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร (อุไรวรรณ อยู่ชา, 2551) บนความเชื่อถือว่า “บุคคลทุกคนสามารถที่จะเรียนรู้ และพัฒนาได้” หากต้องการที่จะเรียนรู้และพร้อมที่จะเรียนรู้ (สุกัญญา รัตมิมรรษิต, 2551, หน้า 77) ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการสอนงานที่ต้องการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคล ให้ปลดปล่อยออกมาเพื่อใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ, 2557, หน้า 42) การสอนงาน ไม่ใช่การออกคำสั่งหรือบังคับ แต่เป็นการชี้แนะ หรือ ให้แนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อกระตุ้นความคิดของผู้ถูกสอน ให้เกิดเป็นความคิดที่สร้างสรรค์ และมุมมองใหม่ๆ จากศักยภาพที่มีอยู่ในตัวของเขา การกำจัดจุดอ่อน และ พัฒนาจุดแข็ง คือขั้นตอนแรกในกลยุทธ์การสอน ทั้ง 3 รูปแบบตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ซึ่งหน้าที่ของผู้สอนงาน คือกระเจกเงาที่ใช้สะท้อน

ทำให้ผู้ถูกสอน มองเห็นตัวเองได้อย่างชัดเจน เกิดการตระหนักรู้ในตนเอง (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ, 2557, หน้า 24) และวิธีการที่ผู้สอนงานที่เป็นหัวหน้างานใช้ในการสอนงานลูกน้อง คือ GROW Model ของ จอห์น วิทมอร์ (John Whitmore) ซึ่งวิธีการดังกล่าว ช่วยปลดปล่อยศักยภาพผู้เรียนได้มากที่สุด (ธันยวัต สมใจทวีพร, 2556, หน้า 3) นอกจากนั้น เทคนิคการใช้คำถามเพื่อให้ผู้ถูกสอนได้คิดและวิเคราะห์เอง โดยหาคำตอบหรือทางออกของปัญหาด้วยตัวเอง ผู้สอนมีหน้าที่เพียงชี้แนะโดยการใช้คำถามไปเรื่อยๆ เมื่อได้คำตอบและนำไปปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จแล้ว สิ่งหนึ่งที่ผู้สอนควรทำ คือการให้กำลังใจ ชมเชย และสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้ถูกสอนเอง (ประคัลภ์ ปัทมพลลังกูร, 2554) กระบวนการสำคัญอีกประการคือ การให้ข้อเสนอแนะ หรือ ข้อมูลย้อนกลับ เพราะเป็นอีกสมรรถนะหนึ่งของผู้บริหารควรมี (อุไรวรรณ อยู่ชา, 2551) การให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้สอนจะกล่าวถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน โดยไม่มีการแสดงความคิดเห็นส่วนตัวของผู้สอน (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ, 2557, หน้า 82) เพื่อให้ผู้ถูกสอนจะได้นำข้อบกพร่องดังกล่าว ไปพัฒนาแก้ไข และการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านบวก เป็นการชื่นชมในสิ่งที่ทำได้ดี และควรเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) แก่เพื่อนร่วมงานต่อไป (อุไรวรรณ อยู่ชา, 2551)

การสอนงาน เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร และการสอนงานไม่ได้เกิดขึ้นในกรณีที่หัวหน้างานสอนลูกน้องเท่านั้น แต่ยังเกิดในกรณีที่หัวหน้าอายุน้อย สอนงาน ผู้สูงวัยกว่า หรือการที่ลูกน้อง สอนงานหรือเทคนิคต่างๆ ให้หัวหน้างาน เช่น งานด้านเทคโนโลยี และสุดท้ายคือ ตัวเองสอนงานตัวเอง เพื่อพัฒนาด้านตนเองสู่ความสำเร็จ ด้วยการพัฒนาด้านตนเองให้ปลดปล่อยศักยภาพที่มีออกมา เพื่อพัฒนาผลงานอย่างเต็มความสามารถ สร้างความมั่นใจและความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นแก่ตัวเอง สุดท้ายสิ่งที่ตามมา คือ การเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าในองค์กร ส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเกิดการพัฒนายั่งยืนต่อไป

5. เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ นิธิพัฒนาศัย. 2556. เอกสารประกอบการสอน **Executive Coaching** การโค้ชผู้บริหาร. สืบค้นเมื่อ 2 ตุลาคม 2557. สืบค้นจาก <http://thecoach.in.th/wp-content/uploads/2013/05/Executive-Coaching-การโค้ชผู้บริหาร-E-Book-โดยทีม-ECS.pdf>
- คม สุวรรณพิมล. 2556. หัวหน้าสื่อสารไม่รู้เรื่อง จะแก้ไขได้อย่างไร?. สืบค้นเมื่อ 2 ตุลาคม 2557. สืบค้นจาก www.coachforgoal.com/pdf/newsletter_apr_final.pdf
- จิรประภา อัครบวร. 2557. **Competency** คืออะไรกันแน่. สืบค้นเมื่อ 15 กันยายน 2557. สืบค้นจาก <http://www.dms.moph.go.th/competency/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=2>.

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2552. แนวคิดการสอนงานสำหรับผู้บริหาร. วารสารนักบริหาร, 29(3), 40-46.
- ณรงศ์วิทย์ แสนทอง. 2553. เทคนิคการพัฒนาตัวเอง : กำจัดจุดอ่อนและพัฒนาจุดเด่น. สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2557. สืบค้นจาก http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=column_detail&ColumnID=103.
- ธัญวดี สมใจทวีพร 2556. การออกแบบระบบสนทนาอัตโนมัติ ภาษาไทยเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ออนไลน์. วารสารธรรมศาสตร์, 31(1).
- ประคัลภ์ ปัทมพลกุล. 2554 .การสอนงาน เพื่อพัฒนาผลงาน (Coaching for Performance). สืบค้นเมื่อ 26 ตุลาคม 2557. สืบค้นจาก www.prakal.wordpress.com/2011/02/24/coaching
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2554. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์. วารสารนักบริหาร, 31(4), 168-173.
- พิทยา สิทธิอำนวย. 2536. ผู้จัดการหนึ่งหน้าที่ ตอน สร้างทีมสร้างผลงาน. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. 2549. ทุนมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วิกรณ์ รัชษ์ปวงชน และคณะ. 2551. ดิฉันอวูธรณ์บริหาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิมพ์ดี.
- สรณ เสนาสวัสดิ์. 2554. **CARDIPTAR Model**. สารประชาสัมพันธ์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา, 3(1), 1-14.
- สุกานดา แสงเดือน. 2554 .**MANAGEMENT COOK BOOK**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ตะวันออก.
- สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. 2551. **Coaching: การพัฒนาผลงานที่มองข้ามไม่ได้**. Productivity World, 13(77), 72-78.
- สุริยะ วิริยะสวัสดิ์. 2554. มุ่งสู่ความเป็นเลิศการบริหารในทศวรรษใหม่. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ O.N.G.
- ศิริรัตน์ศิริวรรณ. 2557. การโค้ช เพื่อการพัฒนาผลงานที่ยอดเยี่ยม. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์. 2550. กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาดาวเด่น. กรุงเทพมหานคร: เอช.อาร์ เซ็นเตอร์.
- อุไรวรรณ อยู่ชา. 2551. **Coaching และ Feedback Competency ที่สำคัญของผู้บริหาร**. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 9(102), 101-102.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. 2008. **The emergent 'coaching industry': a wake-up call for HRD professionals**. Human Resource Development International, 11(3), 287-305.