
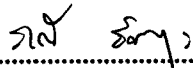



หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การสังเคราะห์งานวิชาการเรื่องการสอนงานและการให้คำปรึกษา  
ชื่อและนามสกุล นายมาโนช พานทองวิริยะกุล  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กิ่งพร ทองใบ

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กิ่งพร ทองใบ)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตแขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
วันที่ ...8..... เดือน ..ธันวาคม..... พศ. 2551.

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** สังเคราะห์งานวิชาการเรื่องการสอนงานและการให้คำปรึกษา

**ผู้วิจัย** นายมาโนช พานทองวิริยะกุล **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร.กิงพร ทองใบ **ปีการศึกษา** 2550

### **บทคัดย่อ**

การสังเคราะห์งานวิชาการเรื่องการสอนงานและการให้คำปรึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อรวบรวมแนวทางและวิธีการในการสอนงานและการให้คำปรึกษาสำหรับผู้บริหารที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ (2) เพื่อบ่งชี้ให้ผู้บริหารเห็นถึงประโยชน์ของการสอนงานและการให้คำปรึกษา (3) นำเสนอตัวแบบที่สามารถนำไปใช้ในการสอนงานและการให้คำปรึกษาได้โดยไม่ต้องจ้างที่ปรึกษา

การสังเคราะห์นี้ได้รวบรวมทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานและการให้คำปรึกษา และสังเคราะห์แนวทางและขั้นตอนการสอนงานและการให้คำปรึกษา โดยรวบรวมขั้นตอนที่เหมือนกันของผู้เขียนแต่ละคนเข้าด้วยกัน และปรับให้สามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

การสอนงานและการให้คำปรึกษามี 3 รูปแบบ คือ (1) การสอนงานตามหน้าที่งาน เป็นการสอนงานประจำที่พนักงานทำอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (2) การสอนงานที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ เป็นการสอนงานและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่แต่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนางานด้วย (3) การให้คำปรึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ เป็นการให้คำปรึกษาสำหรับผู้บริหารหรือพนักงานที่มีแนวโน้มจะมีศักยภาพสำหรับองค์กรในอนาคต การสอนงานและการให้คำปรึกษามีประโยชน์ในการแก้ปัญหาผลการปฏิบัติงาน การธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร ตัวแบบสำหรับการสอนงานและการให้คำปรึกษามี 7 ขั้นตอน แต่มีรายละเอียดแตกต่างกันในแต่ละรูปแบบของการสอนงานและการให้คำปรึกษา

**คำสำคัญ** การสังเคราะห์งานวิชาการ การสอนงาน การให้คำปรึกษา

## กิตติกรรมประกาศ

การสังเคราะห์งานวิชาการเรื่องการสอนงานและการให้คำปรึกษานับนี้สำเร็จลุล่วง  
ได้ด้วยความช่วยเหลือเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ ที่กรุณาให้คำแนะนำและ  
ติดตามการค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อย  
สมบูรณ์ ผู้สังเคราะห์งานวิชาการรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

มาโนช พานทองวิริยะกุล

ตุลาคม 2550

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการสังเคราะห์.....	5
ขอบเขตของการสังเคราะห์.....	5
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	7
ความหมายของการสอนงานและการให้คำปรึกษา.....	7
แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับการสอนงานและการให้คำปรึกษา.....	9
วงล้อแห่งการเรียนรู้.....	10
ทฤษฎีแรงจูงใจ.....	12
รูปแบบและประเภทของการสอนงานและการให้คำปรึกษา.....	13
ตัวแบบการสอนงาน.....	17
ตัวแบบการให้คำปรึกษา.....	22
ประโยชน์ของการสอนงานและการให้คำปรึกษา.....	24
การสอนงานและการให้คำปรึกษาในทางปฏิบัติ.....	27
บทที่3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	37

## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่4 ผลการสังเคราะห์ข้อมูล.....	40
ความหมายและความแตกต่างของการสอนงานและให้คำปรึกษา.....	40
แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับการสอนงานและการให้คำปรึกษา.....	42
วงล้อแห่งการเรียนรู้.....	42
ทฤษฎีแรงงใจ.....	43
ตัวแบบของการสอนงานและให้คำปรึกษา.....	44
ประโยชน์ของการสอนงานและให้คำปรึกษา.....	45
การสอนงานและให้คำปรึกษาในทางปฏิบัติ.....	46
บทที่5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	53
สรุปผลการวิจัย.....	53
อภิปรายผล.....	54
ข้อเสนอแนะ.....	55
บรรณานุกรม.....	57
ประวัติผู้ศึกษา.....	58

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 ความแตกต่างระหว่างตัวแบบกลยุทธ์ขององค์กร.....	3
ตารางที่ 2.1 แสดงความหมายและความแตกต่างระหว่างการสอนงาน และการให้คำปรึกษาของ แมท สตาร์ชีวิก.....	8
ตารางที่ 2.2 แสดงความหมายและความแตกต่างระหว่างการสอนงาน และการให้คำปรึกษาของ เคน ลอร์สัน.....	9
ตารางที่ 4.1 สรุปความหมายและความแตกต่างระหว่างการสอนงาน และการให้คำปรึกษา.....	40

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 แสดงวงล้อแห่งการเรียนรู้เดี่ยว.....	10
ภาพที่ 2.2 แสดงวงล้อแห่งการเรียนรู้คู่.....	12
ภาพที่ 2.3 แสดงลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์.....	13
ภาพที่ 2.4 แสดงรูปแบบของการสอนงาน.....	14
ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบสำหรับความสำเร็จในการสอนงาน.....	16
ภาพที่ 2.6 ตัวแบบ FLOW.....	18
ภาพที่ 2.7 ตัวแบบ เจนนี่ โรเจอร์.....	20
ภาพที่ 2.8 ตัวแบบผู้ช่วยเหลือของอีแกน.....	21
ภาพที่ 2.9 ตัวแบบวงล้อของการให้คำปรึกษา.....	23
ภาพที่ 2.10 ตัวแบบคัมเบลแมตริกซ์.....	24
ภาพที่ 2.11 แสดงปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม.....	34
ภาพที่ 4.1 ตัวแบบร่วมของการสอนงานและการให้คำปรึกษา.....	45

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงมากในปัจจุบันนี้ องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวและพัฒนาอย่างมาก เป็นที่ยอมรับว่าสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดคือทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาที่สำคัญคือทำอย่างไรจึงจะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมาจากหลากหลายอาชีพและจากพื้นฐานความรู้แตกต่างกันไป ทั้งที่มีความรู้ทางด้านบริหารและความรู้ทางด้านวิชาชีพเฉพาะ เช่น วิศวกร เมื่อคนเหล่านี้ต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร องค์กรจะพบกับปัญหาดังนี้

1. เมื่อองค์กรมีการเติบโตอย่างขึ้นอย่างรวดเร็ว มีการขยายงานและขอบเขตของงานตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร เช่นการขยายตลาดทั้งในและต่างประเทศ การเพิ่มจำนวนสาขา ทำให้เกิดปัญหาการสรรหาผู้บริหารระดับกลางที่มีความรู้ความสามารถ ทั้งจากภายในองค์กรเองที่มีปัญหาว่าผู้บริหารระดับกลางเติบโตไม่ทันกับการขยายตัวขององค์กร และผู้บริหารระดับกลางที่จะสรรหาจากภายนอกก็ขาดแคลน หรือมีปัญหาว่าผู้บริหารที่สรรหาจากภายนอกมีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับความต้องการขององค์กรหรือมีรูปแบบการบริหารที่ไม่เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร ต้องใช้เวลาในการศึกษางานหรือปรับตัวนาน หรือในที่สุดอาจไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ทำให้องค์กรเสียเวลาและเสียโอกาสในการแข่งขัน

2. ผู้บริหารไม่สามารถปรับตัวกับการบริหารงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน มีความรู้ใหม่เกิดขึ้นในวงการบริหารธุรกิจอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันกับการแข่งขันที่รุนแรงทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ เช่น การทำงานเป็นทีม(Team work) ภาวะผู้นำ(Leader)ที่ไม่ใช่เจ้านาย(Boss)ในการสั่งการ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการองค์ความรู้(Learning Organization and Knowledge Management) การจัดการผลการปฏิบัติงาน(Performance Management)

3. การพัฒนาด้านการบริหารสำหรับบุคลากรที่ไม่ได้จบทางด้านบริหาร แต่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น วิศวกร โปรแกรมเมอร์ หรือบุคลากรในฝ่ายวิจัย เมื่อบุคคลเหล่านี้ขึ้นเป็นหัวหน้างานหรือเป็นผู้บริหาร ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ถ้าไม่มีความเข้าใจในการบริหารงาน ไม่เข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กร ไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้



ถึงแม้ว่าผู้บริหารระดับสูงจะวางกลยุทธ์ที่สมบูรณ์เพียงใด ก็ไม่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

สำหรับปัญหาทั้งสามข้อนี้ในทางวิชาการสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ได้จัดการศึกษาหลักสูตรด้านการบริหารธุรกิจเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้วิชาชีพทางการบริหาร รวมถึงการจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้นต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร แต่ปัญหาคือจะนำความรู้ที่เป็นทฤษฎีหรือความรู้ในหนังสือไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างไร ถึงแม้ว่าบุคลากรจะจบการศึกษามาทางด้านบริหารธุรกิจโดยตรงก็ตาม

แกรนต์ เลดเจอร์วูด (Grant Ledgerwood 2003 : 46-56) ได้เขียนถึงการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบัน(หลังปีค.ศ.1990) ที่มีความแตกต่างจากเมื่อ 60ปีที่ผ่านมา วงจรทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปไม่เป็นไปตามวงจรรอบที่มีการคาดการณ์ไว้โดยในปีค.ศ.1930 โจเซฟ ชุมปีเตอร์ (Joseph Schumpeter) การล้มละลายของบริษัทขนาดยักษ์ เช่น เอนรอน(Enron) แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลถึงการล้มละลายถ้าองค์กรไม่สามารถตามทันการเปลี่ยนแปลงนี้ เลดเจอร์วูดได้เปรียบเทียบกลยุทธ์ของธุรกิจตามแนวของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ซึ่งได้มีการใช้เป็นหลักในการบริหารมานาน และของ ทอม ปีเตอร์ (Tom Peter) ซึ่งถือว่าเป็นหลักการบริหารงานสมัยใหม่ ใ้ น่าสนใจดังนี้

ตาราง 1.1 ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมขององค์กร

	<b>Hierarchy (Max Weber) world</b>	<b>Network (Tom Peters) world</b>	<b>Cases in point</b>
Industrial structure	Established market leaders	New entrants all the time and from all directions	Food supermarkets go into clothing, retail banking, car dealerships.
Future market places	Predictability	Complexity	Microsoft loses capacity to generate new product.
Brands	Globalisation	No-brand brands	Fair-Trade – “ethical” internationally traded consumer goods. Oxfam, Greenpeace, Naomi Klein becomes a brand.
Economic development	Cyclicalities	Turbulence	Moderate growth feels like recession (2002-03).
Ethical structures	Good guys/bad guys	Topsy turvy (who the hell can you believe?)	Enron WorldCom
Discourse	We need to be ready for any contingency: Shell’s scenario planning.	We need to be as motivated, self conserving and fit as Navy Seals.	Every corporation a networked series of entrepreneurial ‘skunk works’.
Privileged paradigm	Strategic management	Strategic improvisation at the edge of ignorance.	Dungeons and Dragons investment banking; Chicago open shout exchange.
Worst vice	Analysis paralysis	Over reaction, over innovation	Apple Computers, the best technology with the worst marketing.
Focus of responsibility and corporate recovery	Management team	Individual entrepreneur-leader	
Key intervention	Strategic planning	Strategic coaching	The new executive perk in investment banks is a personal coach.
Key brain activity	Rational analysis	Emotional creativity	Devising novel forms of corporate finance, new forms of game software, new nano-technologies for medical applications.

จากตารางที่ 1.1 แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงจุดสนใจของการบริหารในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. มีคู่แข่งใหม่เข้ามาในตลาดตลอดเวลาและจากทุกทิศทาง ทั้งจากธุรกิจเดิมที่มีการขยายตัวและจากธุรกิจอื่นที่พยายามจะเข้ามาในตลาด เช่น ธนาคาร ได้ขยายเข้าไปในธุรกิจเช่าซื้อ ร้านสะดวกซื้อรับจ่ายค่าบริการต่างๆ
2. ตลาดมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ไม่สามารถคาดการณ์ได้แน่นอน บริษัทขนาดใหญ่อย่างไมโครซอฟต์ก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จในทุกผลิตภัณฑ์ที่ออกใหม่
3. มีแบรนด์สินค้าเกิดขึ้นใหม่ตลอดเวลา แบรนด์สินค้าที่ยังใหญ่แต่เดิมไม่สามารถยึดครองตลาดแต่ผู้เดียวอีกต่อไป
4. การขยายตัวของเศรษฐกิจโลกไม่ได้มีการขึ้นลงเป็นรอบที่คาดการณ์ได้อีกต่อไป แต่มีความผันผวนไม่สามารถคาดการณ์ได้ การเติบโตที่ลดลงถือเป็นความถดถอยทางเศรษฐกิจ
5. ไม่สามารถระบุจรรยาบรรณทางธุรกิจที่ชัดเจน มีการกระทำทุกวิถีทางที่จะทำให้ผลประโยชน์เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น กรณีของเอนรอนและเวิลด์คอม
6. เปลี่ยนจากการที่มีวางแผนไว้ล่วงหน้าสำหรับทุกสถานการณ์ มาเป็นการที่บุคลากรต้องการการถูกกระตุ้น มีความเป็นตัวของตัวเอง และพร้อมสำหรับการทุ่มเททำงานหนัก
7. การบริหารตามกลยุทธ์ที่วางไว้บางครั้งอาจจะต้องใช้กลยุทธ์แปลกๆที่คาดไม่ถึง
8. เปลี่ยนจากความเฉื่อยชาไม่ทันกระแสมาเป็นการทำงานเชิงรุก มีนวัตกรรมที่ล้ำหน้าผู้อื่น
9. การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่คิดแต่ในบางครั้งก็ต่ออาศัยภาวะผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่โดดเด่น
10. เปลี่ยนจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์มาเป็นการสอนงานเชิงกลยุทธ์
11. เปลี่ยนจากการวิเคราะห์โดยอาศัยเหตุผลมาเป็นการสร้างสรรค์โดยมีอารมณ์ความรู้สึกมาเกี่ยวข้อง

จะเห็นว่าหลักการบริหารในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก ไม่สามารถจะมีรูปแบบที่ตายตัว การสอนงานและการให้คำปรึกษาสามารถที่จะทำให้นักบุคลากรตามทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถที่จะนำมาปรับใช้ให้ตรงกับงานและวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร

การสอนงานและการให้คำปรึกษามีการทำมานานแล้ว แต่การศึกษาที่เป็นระบบเกี่ยวกับทฤษฎีและประโยชน์ของการสอนงานและการให้คำปรึกษาเพิ่งเริ่มมีมากขึ้นในช่วงสิบกว่าปีที่ผ่าน มา มีการตีพิมพ์รายงานทางวิชาการเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาครั้งแรกในปี ค.ศ. 1937 และมีรายงานทางวิชาการน้อยมากในช่วงปี ค.ศ. 1937-1994 หลังจากนั้นเริ่มมีรายงานมากขึ้น แต่ส่วนใหญ่เป็นลักษณะบทความถึงแม้จะมีงานวิจัยอยู่บ้างก็เป็นการศึกษาที่ไม่มีกลุ่มควบคุมหรือเป็นลักษณะกรณีศึกษา

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อรวบรวมแนวทางและวิธีการในการสอนงานและการให้คำปรึกษาสำหรับผู้บริหารที่นำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ

2.2 เพื่อให้ผู้บริหารและฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์เห็นความสำคัญของการสอนงานและการให้คำปรึกษา ที่จะสามารถใช้ในการแก้ปัญหาภายในองค์กรและพัฒนาสำหรับการแข่งขันในอนาคต

2.3 ผู้บริหารและผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถที่จะสอนงานและให้คำปรึกษาภายในองค์กรได้โดยไม่ต้องจ้างที่ปรึกษา

## 3. ขอบเขต

การสอนงานและการให้คำปรึกษาสำหรับผู้ที่จะขึ้นเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร รวบรวมข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ คือ จากหนังสือและงานวิจัย นำมาวิเคราะห์และเลือกประเด็นที่เกี่ยวข้องนำมาสังเคราะห์ โดยพยายามที่จะให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยมีแหล่งข้อมูลดังนี้

1. หนังสือเรื่อง Coaching and Mentoring : How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performanc(Harvard Business Essentials) 2004
2. หนังสือเรื่อง Techniques for Coaching and Mentoring  
By David Chutterbuck and David Megginson , first edition , 2005
3. หนังสือเรื่อง Facilitating Reflective Learning through Mentoring & Coaching  
By Anne Brochbank and Ian McGill , 2006
4. หนังสือเรื่อง Successful Coaching and Mentoring (Business Buddies Series)  
By Ken Lawson , May 2007
5. วารสาร International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring ซึ่งตีพิมพ์ปีละ 2 ฉบับ ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2546 ถึงเดือนสิงหาคม 2550 รวมเก้าฉบับ

## 4. นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

4.1 การสอนงาน หมายถึง กระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ผู้จัดการและหัวหน้างานมุ่งหวังที่จะแก้ไขปัญหาผลการปฏิบัติงานหรือพัฒนาความสามารถของบุคลากรในสายบังคับบัญชา

4.2 การให้คำปรึกษา หมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคคลสองคนเพื่อที่จะพัฒนาและเรียนรู้ตามจุดประสงค์

4.3 ผู้สอนงาน หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าสอนผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีความรู้ความสามารถน้อยกว่าในงานที่ปฏิบัติอยู่

4.4 ผู้รับการสอนงาน หมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีความรู้ความสามารถน้อยกว่ารับการ  
สอนงานในงานที่ปฏิบัติอยู่

4.5 ผู้ให้คำปรึกษา หมายถึง ผู้ที่มีความอาวุโส มีประสบการณ์สูงมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือ  
และแนะแนวทาง กับบุคคลที่มีอาวุโสน้อยกว่า มีประสบการณ์น้อยกว่า

4.6 ผู้รับคำปรึกษา หมายถึง ผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าที่ได้รับความรู้และประสบการณ์จากผู้  
ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่า และนำมาใช้ประโยชน์

## 5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. รับทราบทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และจิตวิทยาที่เป็นพื้นฐานของการ  
สอนงานและการให้คำปรึกษา
2. ผู้บริหารและฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้  
มีคุณสมบัติตามที่ต้องการและทันกับการขยายตัวขององค์กรด้วยการสอนงานและการให้  
คำปรึกษา

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้สังเคราะห์ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในประเด็น ต่อไปนี้

1. ความหมายของการสอนงานและให้คำปรึกษา
2. แนวคิด ทฤษฎี และหลักการ ของการสอนงานและการให้คำปรึกษา ซึ่งมีประเด็นย่อยดังนี้
  - 2.1 วงล้อการเรียนรู้
  - 2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ
  - 2.3 รูปแบบและประเภทของการสอนงานและการให้คำปรึกษา
  - 2.4 ตัวแบบของการสอนงานและให้คำปรึกษา
3. ประโยชน์ของการสอนงานและการให้คำปรึกษา
4. การสอนงานและให้คำปรึกษาในทางปฏิบัติ

#### 1 ความหมายของการสอนงานและการให้คำปรึกษา

ความหมายของคำสองคำนี้ไม่มีผู้เขียนท่านใดให้ความหมายที่แสดงถึงความแตกต่างกันที่ชัดเจน บางท่านให้ความสำคัญไปที่เนื้อหาและวิธีการในการสอนงานและการให้คำปรึกษามากกว่าที่จะแยกสองคำนี้ออกจากกัน

เดวิด เมกกินสัน และ เดวิด คลัตเตอร์บัค (David Megginson and David Clutterbuck 2005 : 4) ให้ความหมายการสอนงานดังนี้

**การสอนงาน** เป็นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับทักษะเฉพาะด้านใช้ระยะเวลาค่อนข้างสั้น เป้าหมายถูกกำหนดโดยทั้งผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน แต่กระบวนการจะถูกกำหนดโดยผู้สอนงาน ข้อมูลป้อนกลับมีลักษณะเป็นรูปธรรม

**การให้คำปรึกษา** เป็นการเข้าช่วยเหลือ อบรมสั่งสอนเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคลในทุก ๆ ด้าน ใช้ระยะเวลายาวนาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษาเป็นสิ่งจำเป็น ผู้รับคำปรึกษาเป็นผู้กำหนดทั้งเป้าหมายและวิธีการ เป้าหมายสามารถปรับเปลี่ยนได้ ข้อมูลป้อนกลับมาจากตัวผู้รับคำปรึกษาเอง โดยมีผู้ให้คำปรึกษาช่วยเหลือในการพัฒนามุมมองให้กระจ่างชัด

คลัตเตอร์บัคเองยังเคยแบ่งลักษณะของผู้สอนงานเป็นสี่ประเภท(David Megginson and David Clutterbuck 2005 : 4) คือ ประเภทที่บอกให้ทำอย่างเดียว ประเภทที่ให้ทำตามที่ทำให้อู ประเภทให้คำแนะนำ และประเภทที่คอยกระตุ้นผู้รับการสอนงาน ซึ่งในปัจจุบันประเภทที่คอยกระตุ้นนี้มีลักษณะเกี่ยวกับการให้คำปรึกษา

แมท สตาร์ซิวิก(Matt M. Starcevich 2007 : 1)ให้ความหมายและความแตกต่างของคำสองคำไว้  
ดังนี้

ตารางที่2.1 แสดงความหมายและความแตกต่างระหว่างการสอนงานและการให้คำปรึกษาของ  
แมท สตาร์ซิวิก

	การสอนงาน	การให้คำปรึกษา
1. จุดมุ่ง	เกี่ยวกับงานที่ทำ	เกี่ยวกับการพัฒนาตัวบุคคล
2.บทบาท	มีวาระที่ชัดเจนตามงาน	สอนและช่วยให้เป็นไปตาม ความต้องการของบุคคล
3.ความสัมพันธ์	ตามตำแหน่งงานที่ทำ	ผู้รับคำปรึกษาเลือกเองได้
4.ความยอมรับ อำนาจ	ตามสายบังคับบัญชา	ยอมรับตามความรู้ ความสามารถ
5.ผลที่ได้รับ	เพิ่มศักยภาพในงาน	กระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง
6.ผลกระทบ	เกี่ยวกับงานที่พัฒนาขึ้น	ชีวิตและการงานที่ เจริญก้าวหน้า

จะเห็นว่าการสอนงานจะมีความหมายที่แคบกว่าการให้คำปรึกษา คือจะเกี่ยวกับการพัฒนา  
งานที่ทำ สอนงานตามสายการบังคับบัญชา และเพิ่มศักยภาพของงานที่ทำอยู่ แต่การให้คำปรึกษา  
จะมีความหมายถึงการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความรู้ความสามารถตามกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง  
โดยผู้ให้คำปรึกษาที่ไม่จำเป็นต้องอยู่ในสายการบังคับบัญชา เพื่อความเจริญก้าวหน้าในชีวิตและ  
ตำแหน่งงานที่ดีขึ้น

เคน ลอว์สัน (Ken Lawson 2007 : 28-31) ให้ความหมายและความแตกต่างไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงความหมายและความแตกต่างระหว่างการสอนงานและการให้คำปรึกษาของ  
เคน ลอร์สัน

	การสอนงาน	การให้คำปรึกษา
1.จุดมุ่ง	มุ่งไปทำงานที่ทำ	มุ่งไปที่ผลสำเร็จในระยะยาว
2.ระยะเวลา	สิ้นสุดเมื่อแก้ปัญหาได้แล้ว หรือเป็นงานแล้ว	ใช้ระยะเวลาที่ยาวนานกว่า มีเป้าหมายในระยะยาว
3.ตารางงาน	มีชัดเจนและเป็นทางการ	ตารางงานค่อนข้างยืดหยุ่น
4.อายุ และ ประสบการณ์ของ ผู้สอนงาน / ผู้ให้ คำปรึกษา	ไม่จำเป็นมากนัก	เป็นผู้ที่ยอมรับนับถือ และมีประสบการณ์สูง
5.การกำหนดลักษณะ เนื้อหา	ผู้บังคับบัญชากำหนด	ผู้รับคำปรึกษาเป็นผู้กำหนด
6.ความสัมพันธ์	คล้ายการบังคับบัญชา	เป็นเพียงการแนะนำ
7.ค่าจ้าง	มีค่าจ้างถ้าจ้างจากภายนอก	มักไม่มีค่าจ้าง เป็นคำแนะนำ ด้วย ความปรารถนาดี

การสอนงานจะมุ่งไปทำงานที่ทำอยู่ในสายการบังคับบัญชา มีระยะเวลาเพียงสั้น ๆ เมื่องานสำเร็จ ผู้สอนงาน ไม่จำเป็นต้องมีอาวุโสและประสบการณ์มากนัก แต่การให้คำปรึกษามุ่งไปที่ผลสำเร็จในระยะยาวไม่ได้มุ่งเฉพาะงานที่ทำ ใช้เวลาในการให้คำปรึกษาในระยะยาว เป็นการแนะนำจากผู้ให้คำปรึกษาที่มีอาวุโสและมีประสบการณ์สูง

ในบางกรณีก็ไม่สามารถที่จะแยกได้ชัดเจนว่าเป็นการสอนงานหรือการให้คำปรึกษา อีริค พลาสโลว์ (Eric Parsloe of the Oxford School of Coaching and Mentoring) ก็ได้เสนอให้ใช้คำรวมสำหรับ ผู้สอนงาน-ให้คำปรึกษา(Coach-mentor)

## 2 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับการสอนงานและการให้คำปรึกษา

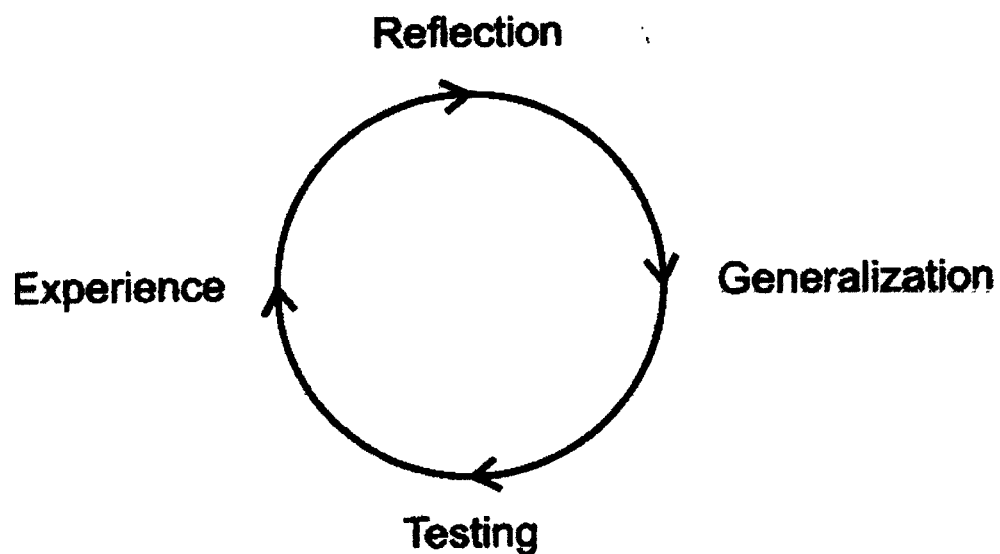
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ โดยมีการใช้หลายทฤษฎีมาอธิบาย เช่น นักจิตวิทยาด้านพฤติกรรม (Behavioral Psychologist) อธิบายว่าการเรียนรู้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยมีสิ่งกระตุ้นจากภายนอกแล้วมีการตอบสนองเป็นพฤติกรรมที่แสดงออก นักจิตวิทยาด้านการรับรู้(Cognitive Psychologist) อธิบายว่าการเรียนรู้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจาก



ภายใน มีแรงขับและแรงกระตุ้นจากภายใน และมีการอธิบายว่ามีอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องกับ การเรียนรู้ด้วย

## 2.1 วงล้อแห่งการเรียนรู้

อาร์จิริสและ โชน(Argyris and Schon 1996,cited in Brockbank and MacGill 2006 : 33-36) อธิบายการเรียนรู้ขององค์กร โดยใช้วงล้อแห่งการเรียนรู้(Loop Learning) โดยแบ่งเป็นวงล้อแห่ง การเรียนรู้เดี่ยว(Single Loop Learning)และวงล้อแห่งการเรียนรู้คู่(Double Loop Learning)



ภาพที่ 2.1 แสดงวงล้อแห่งการเรียนรู้เดี่ยว

วงล้อแห่งการเรียนรู้เดี่ยว หมายถึงการเรียนรู้ในงานที่ทำเป็นประจำ พัฒนางานที่ทำอยู่ เรียนรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ แต่ละเลขคุณค่าพื้นฐานและการมองเห็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง ในวงล้อมี 4 ขั้นตอนคือ การทำงานประจำ(Generalization) การตรวจสอบผลงาน(Testing) การมีประสบการณ์ ในงานที่ทำ(Experience) และการเรียนรู้งานเพื่อการปรับปรุง(Reflection) ซึ่งการเรียนรู้นี้เป็นสิ่ง ที่จำเป็นสำหรับทุกองค์กรเพื่อการพัฒนา งาน แต่เมื่อพัฒนาได้เต็มที่แล้วก็จะไม่สามารถพัฒนาต่อไป ได้อีก งานที่ทำมีลักษณะดังนี้

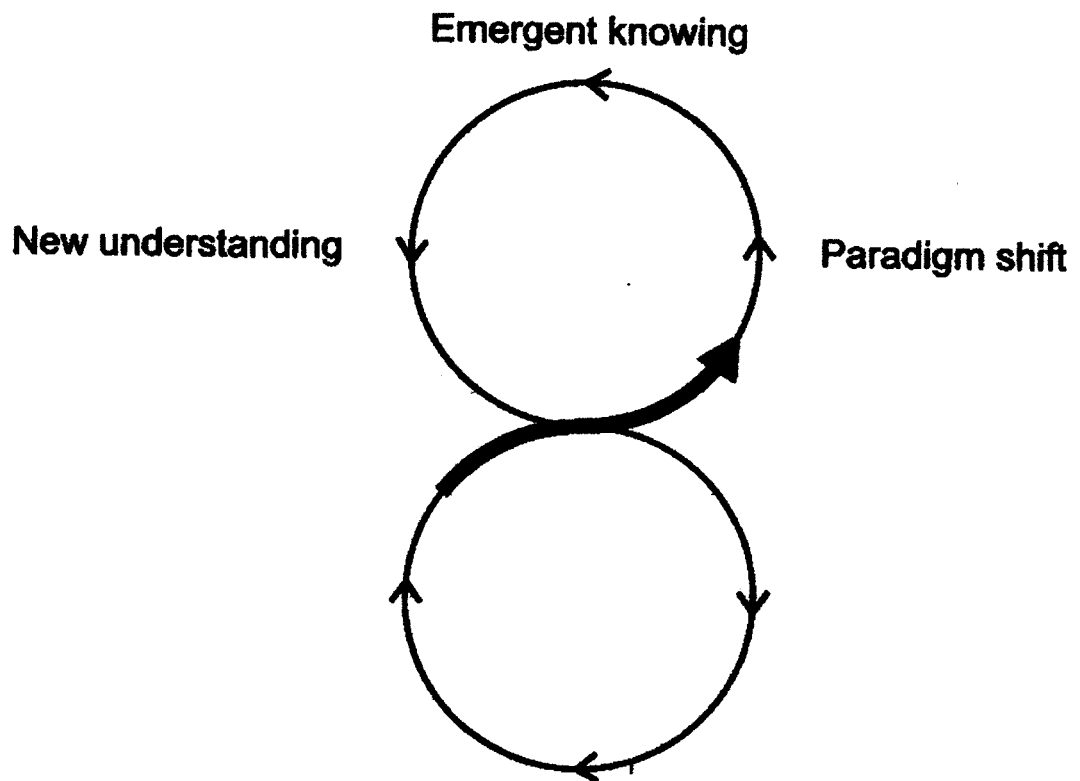
1. ตั้งเป้าหมายตามคำสั่งตามสายการบังคับบัญชาและกำหนดงาน
  1. ติดตามความสำเร็จของงานเป็นระยะเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
  2. กระตุ้นพนักงานในการสร้างผลงาน
  3. ส่งเสริมการสร้างทักษะและสนับสนุนการทำงานในด้านต่างๆ
  4. มีเป้าหมายและวัฒนธรรมการทำงานที่ชัดเจน

วงล้อแห่งการเรียนรู้เดี่ยวนี้นี้มีความสำคัญมากสำหรับทุกองค์กร ถ้าขาดการทำงานประจำที่เต็มประสิทธิภาพ ขาดการหมุนของหัวข้อทั้ง 4 ในวงล้อจะกลายเป็นจุดอ่อนขององค์กรและก็จะไม่สามารถพัฒนาไปสู่วงล้อแห่งการเรียนรู้ได้

สำหรับวงล้อแห่งการเรียนรู้คู่มีลักษณะค่อนข้างเป็นนามธรรม เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่เหมาะสม ผ่านการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการแก้ปัญหาหรือค้นหาความจริงบางอย่าง(Reflective dialogue) ผ่านคำถามที่สมมุติเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ผู้รับคำปรึกษาอาจจะเกิดความคิดใหม่ออกมาที่ฉีกออกจากกรอบความคิดเดิม ไปสู่วงล้อบนของวงล้อแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงการใหม่ การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ขององค์กรใหม่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งต้องอาศัยการจัดการที่ไม่อยู่ในกรอบเดิม มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ความรู้ใหม่ถูกสร้างขึ้นผ่านการรวบรวมความรู้ที่อยู่กระจัดกระจายกับพนักงาน(Tacit Knowledge) นำมารวบรวมอย่างเป็นระบบ(Explicit Knowledge)และการตกผลึกทางความรู้นำไปสู่นวัตกรรม โดยมีความคิดและมุมมองใหม่เพื่อการสร้างสรรใหม่ในบางแง่มุมของโลก
2. เปลี่ยนแปลงองค์กรใหม่โดยยอมรับความคิดที่แตกต่างและการวิภาควิจารณ์ที่ขัดแย้งและใช้การจัดการที่ไม่ใช่รูปแบบปกติ เช่นการสอนงานและการให้คำปรึกษา(Coaching and Mentoring)เพื่อที่จะทำลายกรอบความคิดเดิม และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ไปสู่การปฏิบัติที่ยืดหยุ่นกว่า
3. เมื่อพนักงานผ่านการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีที่ไม่ใช่รูปแบบปกติ ก็จะมีแนวโน้มที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จด้วยวิธีนอกกรอบนี้

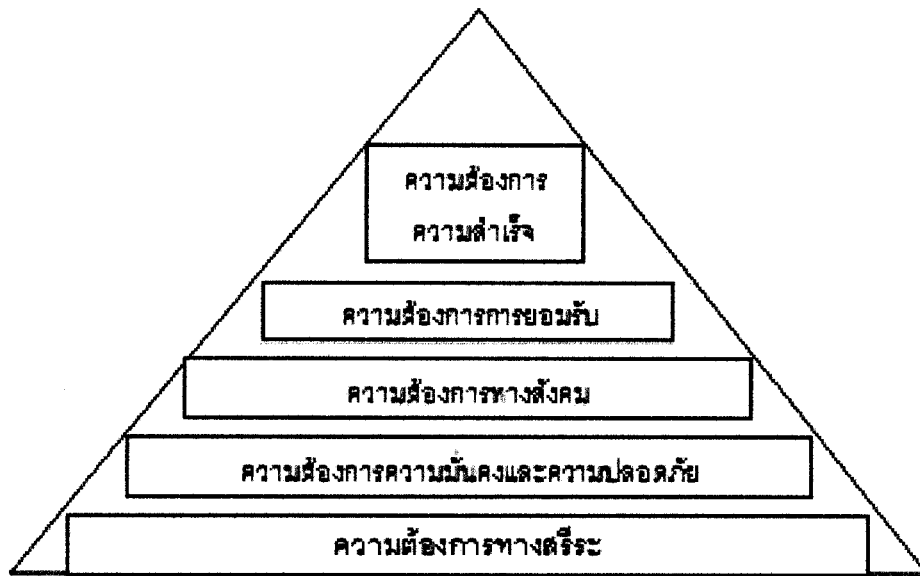
การจัดการนอกกรอบโดยการทำลายกรอบความคิดเดิมเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรสิ่งใหม่ เป็นสิ่งที่เข้าใจและทำได้ยาก พลังงานที่สำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ อารมณ์ (Emotion)



ภาพที่ 2.2 แสดงวงล้อแห่งการเรียนรู้

## 2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ

การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องคือทฤษฎีแรงจูงใจของ มาสโลว์(Maslow)และของแมคคลีแลนค์(Mccllland) ทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์แบ่งลำดับขั้นของความต้องการเป็น 5 ขั้นดังนี้



ภาพที่ 2.3 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์

ที่มา : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2550) “ทฤษฎีแรงจูงใจ”

<http://www.acc.chula.ac.th/~yexec101/MIT-WU/download/seminar/Motivation-Present.doc>

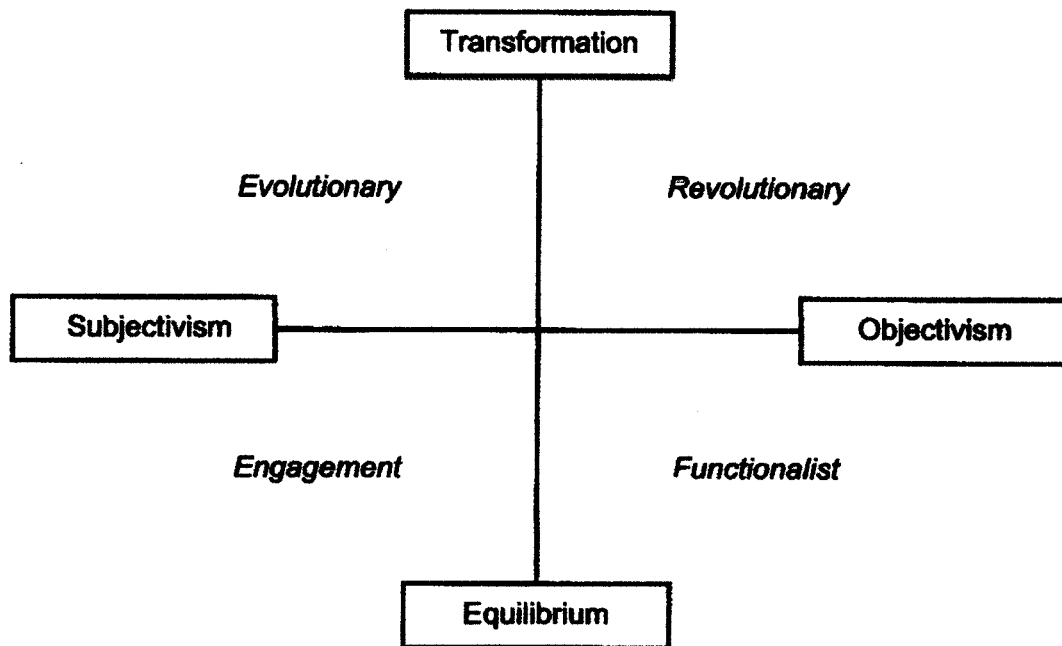
ตามทฤษฎีของมาสโลว์ บุคคลจะต้องได้รับการตอบสนองต่อความต้องการขั้นที่หนึ่งคือความต้องการทางสรีระก่อน ซึ่งหมายถึงความต้องการในปัจจัยสี่ จึงจะผ่านไปถึงความต้องการในขั้นถัดไปจนถึงขั้นสูงสุดคือความต้องการในความสำเร็จ

ทฤษฎีของแมคคิลเลนค์แบ่งแรงจูงใจตามความต้องการพื้นฐานเป็นดังนี้

- ความต้องการอำนาจ
- ความต้องการความผูกพันและมีส่วนร่วม
- ความต้องการความสำเร็จ

### 2.3 รูปแบบและประเภทของการสอนงานและการให้คำปรึกษา

เบอร์เรลและมอร์แกน (Burrell and Morgan 1979, cited in Brockbank and MacGill 2006 : 9-14) ได้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้และผลของการเรียนรู้ และต่อมา แอน คาร์วิน (Ann Darwin 2000, cited in Brockbank and MacGill 2006 : 9-14) ได้นำมาพัฒนาเป็นรูปแบบของการสอนงานและการให้คำปรึกษาดังนี้



ภาพที่ 2.4 แสดงรูปแบบของการสอนงาน

ที่มา: ดัดแปลงจาก Anne Brockbank and Ian McGill(2006), “A Map of Mentoring and Coaching” Facilitating Reflective Learning through Mentoring & Coaching 2006 : 11

เบอร์เรลและมอร์แกนได้พัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานขององค์กร โดยแบ่งเป็นสองแกนคือ แกนนอนแสดงถึงมุมมองที่เป็นรูปธรรม (Objective) แสดงถึงงานประจำที่องค์กรทำอยู่ และมุมมองที่เป็นนามธรรม (Subjective) ซึ่งแสดงถึงความเข้าใจในความเป็นมนุษย์ที่มีความคิดและความรู้สึก ส่วนแกนตั้งแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคมซึ่งประกอบด้วย การไม่มีการเปลี่ยนแปลง (Equilibrium) และการเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดที่ดีกว่า (Transformation) ผ่านกระบวนการต่าง ๆ

แอน คาร์วิน ได้นำมาพัฒนาเป็นรูปแบบของการสอนงานและการให้คำปรึกษาดังนี้

#### 1. การสอนงานและการให้คำปรึกษาคามหน้าที่งาน (Functionalist)

อยู่ในช่องที่เป็นมุมมองที่เป็นรูปธรรมและไม่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม หมายถึงการสอนงานและการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนางานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีผลตอบแทนมากขึ้น โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ความคิด และความเชื่อเดิม ๆ ในการทำงาน และไม่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ที่มีความรู้สึกนึกคิด

## 2. การสอนงานและการให้คำปรึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ (Engagement)

อยู่ในช่องการไม่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมแต่มีความรู้สึกทางนามธรรมมาเกี่ยวข้อง คล้ายกับการสอนงานและการให้คำปรึกษาตามหน้าที่งานแต่มีการคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ เพื่อที่จะสามารถสร้างความเข้าใจกับพนักงานได้ง่ายขึ้นและลดการต่อต้านในการเปลี่ยนแปลง

## 3. การสอนงานและการให้คำปรึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolutionary)

อยู่ในช่องของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมกับมุมมองเฉพาะที่เป็นรูปธรรมซึ่งภายหลังพบว่าไม่สามารถที่จะพัฒนาไปด้วยกันได้ ตัวแบบนี้จึงไม่ได้ถูกนำมาใช้

## 4. การสอนงานและการให้คำปรึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary)

อยู่ในช่องของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโดยผ่านมุมมองทางนามธรรม ซึ่งหมายถึงการสอนงานและการให้คำปรึกษาโดยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์มีความรู้สึกนึกคิด เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งตัวบุคคลและองค์กร

ในที่สุดจึงเหลือรูปแบบของการสอนงานและการให้คำปรึกษาแค่สามรูปแบบคือ

1. การสอนงานและการให้คำปรึกษาตามหน้าที่งาน (Functionalist)
2. การสอนงานและการให้คำปรึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ (Engagement)
3. การสอนงานและการให้คำปรึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary)

การสอนงานและการให้คำปรึกษาตามหน้าที่งาน (Functionalist) และการสอนงานและการให้คำปรึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ (Engagement) จะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในวงล้อแห่งการเรียนรู้เดี่ยว คือเกี่ยวกับการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงซึ่งมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น โดยไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงความคิดและวัฒนธรรมดั้งเดิมที่จะนำไปสู่นวัตกรรม

สำหรับการสอนงานและการให้คำปรึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary) จะเกี่ยวข้องกับวงล้อแห่งการเรียนรู้คู่ คือการนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่วางไว้โดยการเปลี่ยนแปลงทั้งความคิดและวัฒนธรรมขององค์กร

นอกจากนี้อารมณ์ (Emotion) ก็มีผลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ด้วย โดยพบว่าในการที่จะเปลี่ยนการเรียนรู้จากวงล้อต่าง ไปสู่วงล้อบนในวงล้อแห่งการเรียนรู้คู่ต้องอาศัยอารมณ์ประกอบด้วย

เซอร์มีเนีย ไอบาร่า (Herminia Ibarra 2004 : 3) ได้อ้างถึงงานของ ซูซาน อัลเวย์ (Susan Alvey) เกี่ยวกับความสำเร็จของการสอนงานว่าเกี่ยวกับ ความช่วยเหลือทางด้านเทคนิค ความท้าทายของแต่ละคน และแรงสนับสนุนส่วนบุคคล นำมาสู่ความรู้สึกร่วมในการพัฒนา

## Technical Help

Emotional  
BondPersonal  
SupportIndividual  
Challenge

## ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบสำหรับความสำเร็จในการสอนงาน

ที่มา : Susan Alvey, "The Element of Successful Coaching" cited in Ibara, 2004 : 3

เคน ลอว์สัน (Ken Lawson 2007 : 32-37) ได้แบ่งประเภทของการสอนงานและการให้คำปรึกษาแยกกันดังนี้

การสอนงานมี 8 ประเภทคือ

1. การสอนงานเป็นกลุ่ม(Team coaching) เพื่อการทำงานร่วมกันไปสู่เป้าหมาย
2. การสอนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ(Performance Coaching)
3. การสอนงานเพื่อเพิ่มทักษะ(Skills Coaching) เป็นเป้าหมายแคบๆแต่เป็นจุดเริ่มต้นของการขยายการสอนงานให้กว้างขึ้น
4. การสอนงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ(Career Coaching) เป็นการช่วยพัฒนาอาชีพให้มีความก้าวหน้า
5. การสอนงานเพื่อธุรกิจ(Business Coaching) เกี่ยวกับเป้าหมายของธุรกิจ
6. การสอนงานเพื่อความก้าวหน้าของชีวิต(Life Coaching) เป็เป็นการสอนงานทั้งที่เกี่ยวกับธุรกิจและการดำเนินชีวิตเพื่อความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน
7. การสอนงานสำหรับผู้บริหาร(Executive Coaching)
8. การสอนงานผ่านระบบทางไกล(Distance Coaching) เช่นการสอนงานผ่านทางโทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต วิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์

การให้คำปรึกษามี 3 ประเภทคือ

1. การให้คำปรึกษาแบบเป็นทางการ(Formal Mentoring) เป็นการวางแผนและจัดการจากทางองค์กรอยู่แล้วที่มอบหมายให้ผู้จัดการอาวุโสหรือระดับผู้อำนวยการทำการให้คำปรึกษาแก่พนักงานที่เลือกแล้วว่ามีศักยภาพในการพัฒนา
2. การให้คำปรึกษาแบบไม่เป็นทางการ(Informal Mentoring) เป็นการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่เกิดจากความสมัครใจทั้งสองฝ่าย โดยที่ทางองค์กรไม่ได้จัดการให้และอาจทำพร้อมกับการให้คำปรึกษาที่เป็นทางการก็ได้
3. การให้คำปรึกษาคด้วยตัวเอง(Self-Mentoring) เป็นการศึกษาและพัฒนาตนเอง มักจะเป็นบุคคลที่เคยรับการให้คำปรึกษามาก่อน

## 2.4 ตัวแบบของการสอนงาน(Coaching Model)และตัวแบบของการให้คำปรึกษา(Mentoring Model)

**ตัวแบบของการสอนงาน**

### 1. ตัวแบบ GROW (The GROW Model)

จอห์น วิทมอร์(John Whitmore 1996 : 8, cited in Brockbank and MacGill 2006 : 136-141) เป็นผู้พัฒนาตัวแบบนี้ขึ้นมา มีรายละเอียดดังนี้

G – Goal หมายถึงการตั้งเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน โดยผ่านการทำความเข้าใจและการตกลงกันทั้งสองฝ่าย ลักษณะของเป้าหมายคือ

- มีความเฉพาะเจาะจงและชัดเจน
- สามารถวัดได้
- มีความท้าทาย
- สามารถทำได้จริง
- มีการกำหนดระยะเวลา
- สามารถจัดการได้
- มีแรงจูงใจ

R – Reality หมายถึงการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลผ่านคำถามปลายเปิดต่าง ๆ เช่น อะไร ทำไม เมื่อไร ที่ไหน และ ใคร เพื่อที่จะสรุปและเข้าใจข้อมูลที่ต้องการทั้งสองฝ่าย

O – Options หมายถึงการค้นหาทางเลือกที่จะไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

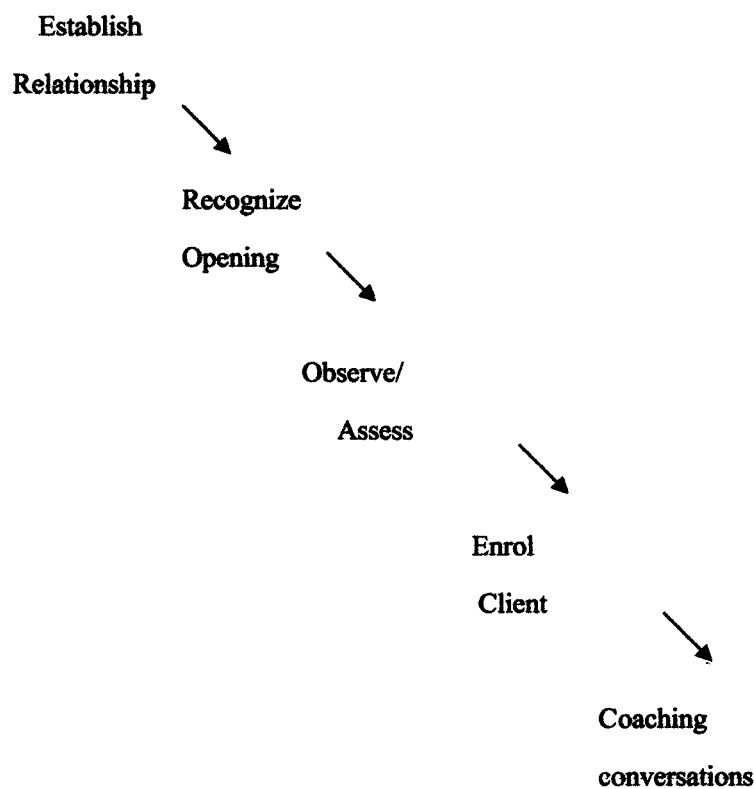
W – Will หมายถึงความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นหน้าที่ของผู้สอนงานที่จะต้องกระตุ้นผู้รับการสอนงาน



ตัวแบบนี้เหมาะสำหรับการสอนงานและการให้คำปรึกษาตามหน้าที่งาน (Functionalist) และการสอนงานและการให้คำปรึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ (Engagement) หรือเทียบกับวงล้อแห่งการเรียนรู้เดี่ยว

## 2 ตัวแบบ FLOW (The FLOW Model)

ตัวแบบนี้พัฒนาโดย เจมส์ ฟลาเฮอร์ตี้ (James Flaherty 1999 : 38, cited in Brockbank and MacGill 2006 : 142-144)



ภาพที่ 2.6 ตัวแบบ FLOW

ตัวแบบ FLOW ประกอบด้วย 5 ระยะ

1. การสร้างความสัมพันธ์ เป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่สำคัญที่ผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานจะต้องทำความรู้จักกันและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
2. หาโอกาสที่เหมาะสมที่จะเริ่มการสอนงานหลังจากผ่านขั้นตอนแรกมา
3. สังเกตและประเมินผู้รับการสอนงานในเรื่องดังต่อไปนี้
  - ความกังวล

- ประวัติที่ผ่านมาทั้งที่เกี่ยวกับงานโดยตรง และไม่เกี่ยวกับงาน โดยตรงแต่มีผลต่องาน
  - ความปรารถนา
  - ความพึงพอใจ
  - คุณภาพ
  - ความชำนาญ
  - ความต้องการที่จะไปสู่เป้าหมาย
4. ทำให้ผู้รับการสอนงานมีความเชื่อถือและสนับสนุน เพื่อความสำเร็จของการสอนงาน
  5. เริ่มการสอนงาน ซึ่งแบ่งเป็นสามระดับ คือตามหน้าที่งาน (Functionalist) แบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ (Engagement) และแบบที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary)

ตัวแบบนี้เหมาะสำหรับการสอนงานตามหน้าที่งานและแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์

### 3 ตัวแบบ SOS (The SOS Model)

พัฒนาโดย พาร์สโล และเรย์ (Parsloe and Wray 2000, cited in Brockbank and MacGill 2006 : 144-146)

S – Situation หมายถึงสถานการณ์ของผู้รับการสอนงานในขณะนั้นที่จำเป็นที่จะต้องได้รับการสอนงาน

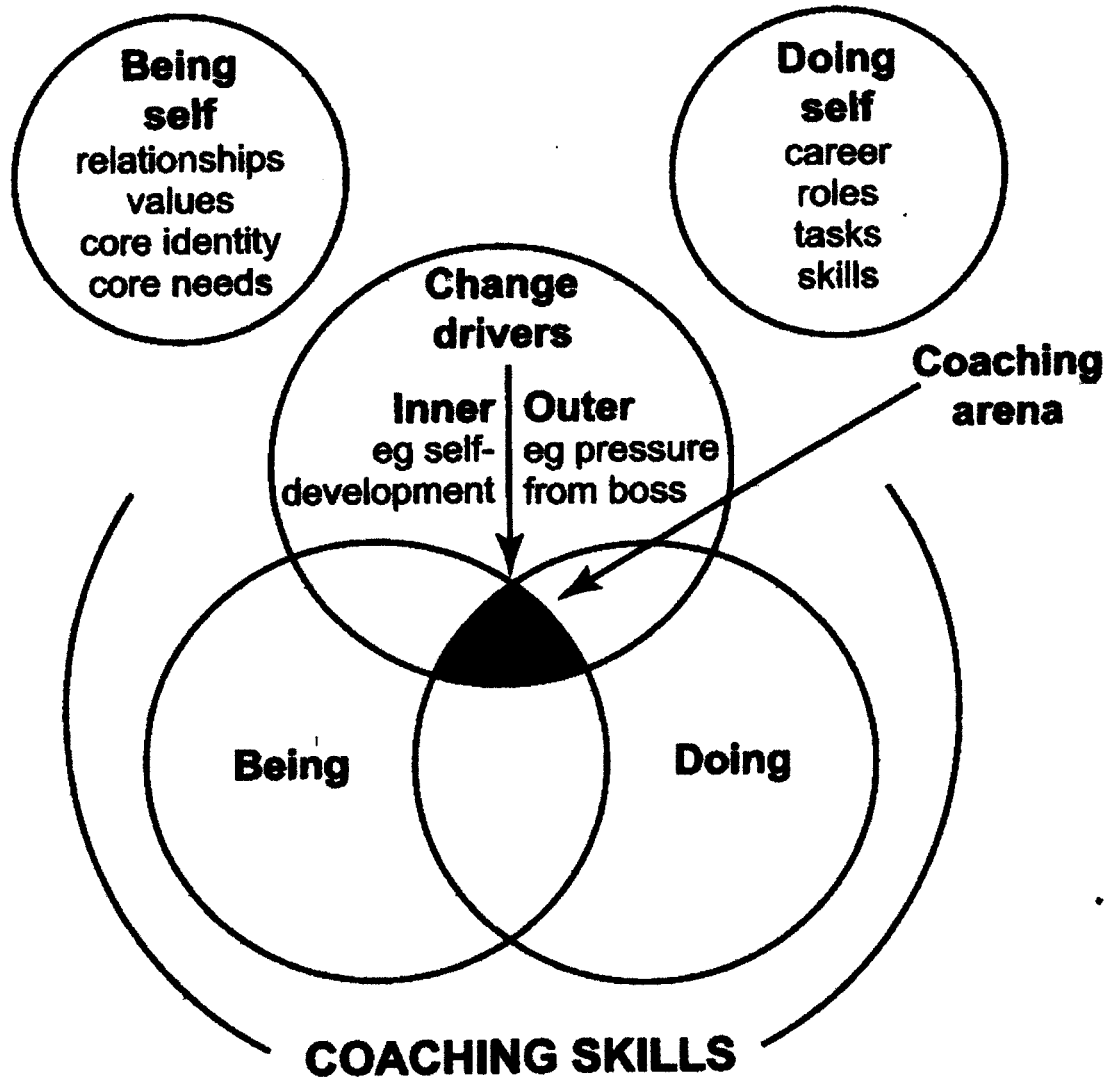
O – Others หมายถึงผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับผู้รับการสอนงาน เช่น ผู้ร่วมงาน พนักงาน ผู้บริหาร ครอบครัว และเพื่อน

S – Self หมายถึงการชี้ให้รู้จักตัวเองของผู้รับการสอนงานว่ามีข้อบกพร่องอย่างไรและมีคำแนะนำอย่างไร

ตัวแบบนี้เหมาะสำหรับการสอนงานตามหน้าที่งานและแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์

### 4. ตัวแบบ เจนนี่ โรเจอร์ (Jenny Roger's Model)

เจนนี่ โรเจอร์ (Jenny Roger 2004 : 8, cited in Brockbank and MacGill 2006 : 146-147) พัฒนาตัวแบบนี้เพื่อการสอนงานที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary) โรเจอร์ บอกว่าผู้สอนงานไม่สามารถจะสอนงานให้ประสบความสำเร็จได้ถ้าผู้รับการสอนงานไม่มีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 2.7 ตัวแบบเจเนรี โรเจอร์

จากภาพตัวแบบจะพบว่าเป็นการบรรจบกันของงานที่เป็นรูปธรรม (Doing self) และสิ่งที่เป็นนามธรรม (Being self) กับความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง (Change drivers) หลักการของตัวแบบนี้มีดังนี้

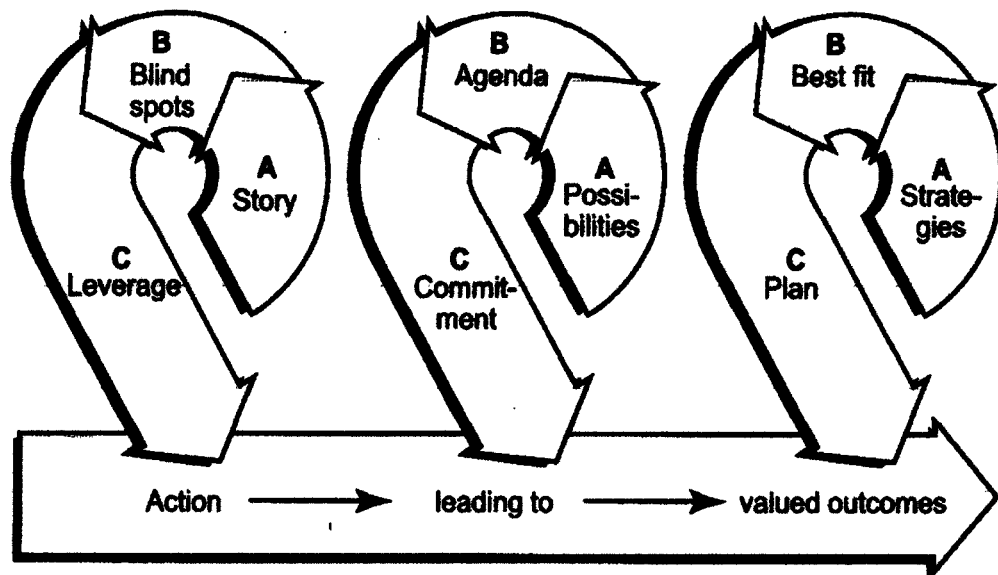
- ผู้รับการสอนงานหรือหมายถึงพนักงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ
- บทบาทของผู้สอนงานคือสร้างความมีคุณค่าของผู้รับการสอนงาน
- การสอนงานเกี่ยวข้องกับตัวคน โดยมองในภาพรวมทั้งหมด
- ผู้รับการสอนงานเป็นผู้กำหนดขั้นตอนการทำงาน
- ผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานมีความเท่าเทียมกัน

- การสอนงานคือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและการลงมือทำ

#### 5. ตัวแบบ ผู้ช่วยเหลือของอีแกน (Egan's Skilled Helper Model)

เจอร์ราร์ด อีแกน (Gerard Egan 1990 : 30, cited in Brockbank and MacGill 2006 : 148-152) พัฒนาตัวแบบนี้ ซึ่ง แอนน์ บรอกแบงก์ และเอียน แมคกรีธ (Anne Brockbank and Ian McGill 2006 : 148) แนะนำให้ใช้เป็นตัวแบบสำหรับการสอนงานที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary) ซึ่งหมายถึงการสอนงานสำหรับการเป็นผู้บริหาร (Executive Coaching) ตัวแบบนี้ แบ่งเป็น 3 ระยะ

1. สถานการณ์ปัจจุบัน (Present Scenario) ผู้สอนงานช่วยผู้รับการสอนงานในการประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน
2. สถานการณ์ที่ต้องการ (Preferred Scenario) ผู้สอนงานช่วยผู้รับการสอนงานในการวางเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ให้เข้ากับสถานการณ์
3. กลยุทธ์ที่นำไปสู่การปฏิบัติ (Action Strategy) ผู้สอนงานช่วยผู้รับการสอนงานในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อไปสู่เป้าหมาย



ภาพที่ 2.8 ตัวแบบผู้ช่วยเหลือของอีแกน

ในทางปฏิบัติในองค์การการสอนงานจนสำเร็จในแต่ละระยะก่อนจึงจะไปต่อในระยะถัดไป และในแต่ละระยะแบ่งเป็นสามขั้นตอน

1. สถานการณ์ปัจจุบันแบ่งเป็น

- A Story คือการที่ผู้สอนงานรับฟังเรื่องราวจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ด้วยความเข้าใจ

- B Blind spots ผู้สอนงานค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมจากที่ยังไม่มีการกล่าวถึง โดยผ่านคำถามต่าง ๆ เพื่อความเข้าใจในสถานการณ์อย่างครบถ้วน และกระบวนการนี้สามารถทำซ้ำได้เรื่อย ๆ
- C Leverage หมายถึงการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่จะนำมาใช้

## 2. สถานการณ์ที่ต้องการแบ่งเป็น

- A Possibilities ค้นหาข้อมูลที่อยู่ในข่ายที่เป็นไปได้ที่จะนำมาใช้ โดยต้องมีความระมัดระวังว่าต้องยึดทางฝ่ายผู้รับการสอนงานเป็นหลักไม่ใช่ความคิดของผู้สอนเข้าครอบงำ
- B Agenda ผู้สอนงานช่วยผู้รับการสอนงานในการร่างรายละเอียดหรือวาระ (Agenda) ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินการสอนงาน
- C Commitment เลือกและตกลงร่วมกันในการเลือกรายละเอียดหรือวาระที่จะนำมาใช้ และค้นหาแรงจูงใจที่จะนำมากระตุ้น ซึ่งจะใช้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความยากง่ายของงาน

## 3. กลยุทธ์ที่นำไปสู่การปฏิบัติ แบ่งเป็น

- A Strategies พิจารณาหลาย ๆ กลยุทธ์ที่ร่วมกันสร้างขึ้นมา พยายามมองให้รอบด้านอย่าเลือกจากความคิดหรือความชอบส่วนตัว
- B Best fit เลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการ
- C Plan แปลงกลยุทธ์เป็นแผนการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

## ตัวแบบของการให้คำปรึกษา

### 1. ตัวแบบที่แสดงถึงระยะของการให้คำปรึกษา (Traditional Stage Model)

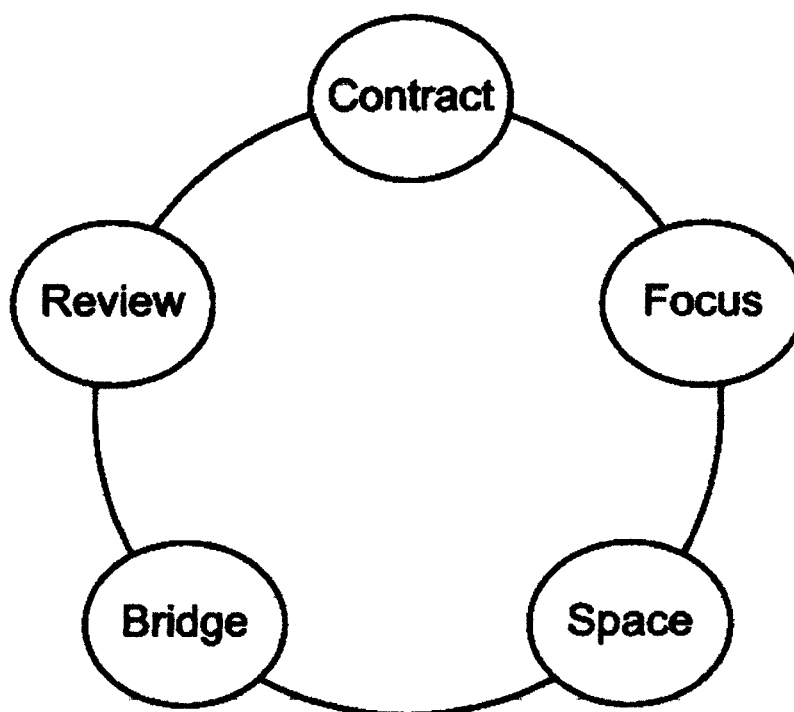
เคธี กราม (Kathy Kram 1988 : 49, cited in Brockbank and MacGill 2006 : 111-117) พัฒนาโดยแบ่งเป็นสี่ระยะ

- ระยะเริ่มต้น (Initiation) ใช้เวลาประมาณ 6 เดือน เป็นระยะเวลาในการสร้างความสัมพันธ์และหาข้อมูล
- ระยะเริ่มดำเนินการ (Cultivation) ใช้เวลา 2-5 ปี เป็นระยะที่งานในอาชีพกำลังเจริญก้าวหน้าและการให้คำปรึกษาทางด้านสังคมจิตวิทยาได้ผลเต็มที่ ความคุ้นเคยและความสัมพันธ์มีมาก
- ระยะแยกตัว (Separation) ระยะเวลา 6 เดือน – 2ปี หลังจากการให้คำปรึกษาประสบความสำเร็จ มีการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนในบทบาทของโครงสร้างความสัมพันธ์ รวมถึงด้านความรู้สึกด้วย (Emotional experience)

- ระยะที่ขึ้นได้ด้วยตัวเอง (Redefinition) ผู้รับคำปรึกษาสามารถขึ้นได้ด้วยตัวเอง ไม่ต้องการคำปรึกษาจากผู้ให้คำปรึกษาอีกต่อไป และสามารถที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันได้

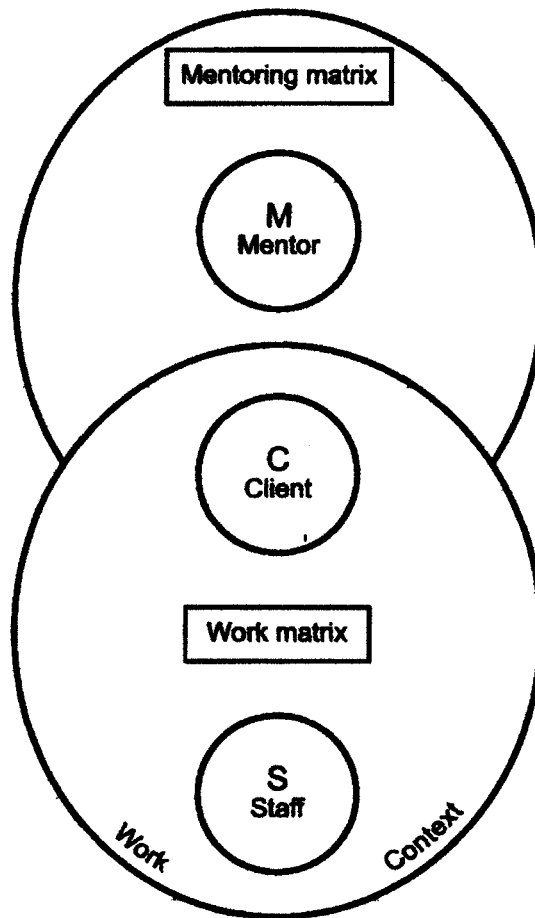
## 2. ตัวแบบวงล้อของการให้คำปรึกษา (The Cyclical Mentoring Model)

พัฒนาโดย สตีฟ เพจ และวาล วอสเกต (Steve Page and Val Wosket 1994 : 34, cited in Brockbank and MacGill 2006 : 117-133) โดยมีพื้นฐานมาจากตัวแบบของ เจอราด อีแกน แบ่งเป็น 5 ระยะ



ภาพที่ 2.9 ตัวแบบวงล้อของการให้คำปรึกษา

1. สร้างความสัมพันธ์ (Contract)
  2. ประเด็นเป้าหมาย (Focus)
  3. พื้นที่ (Space) คือจุดผู้รับคำปรึกษาด้วยการสนับสนุน และความท้าทาย
  4. เชื่อมโยง (Bridge) ข้อมูล เป้าหมาย การปฏิบัติ และมุมมอง
  5. ประเมินผล (Review)
- ## 3. ตัวแบบดับเบิลเมตริกซ์ (The Double Matrix Mentoring Model)
- ฮอว์กินส์ และ โชเฮท (Hawkins and Shoheit 1989 : 55, cited in Brockbank and MacGill 2006 : 133-136) พัฒนารายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2.10 ตัวแบบดับเบิ้ลเมตริกซ์

#### เมตริกซ์ด้านงาน

1. หาปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้รับคำปรึกษาและพนักงาน เพื่อมองหาศักยภาพ
2. ค้นหากลยุทธ์และการปฏิบัติที่ผ่านมา เพื่อนำมาพัฒนาไปสู่อนาคต
3. ผู้ให้คำปรึกษาพยายามค้นหาว่ามีอะไรเกิดขึ้นระหว่างผู้รับคำปรึกษากับพนักงาน

#### เมตริกซ์ด้านการให้คำปรึกษา

4. มุ่งไปที่ผู้รับคำปรึกษาเกี่ยวกับเมตริกซ์งาน
5. ทำตัวเป็นเงาสะท้อนของกระบวนการระหว่างผู้รับคำปรึกษาและพนักงาน
6. จำกัดอารมณ์ร่วมในบางสถานการณ์เพื่อลดความลำเอียง

### 3. ประโยชน์ของการสอนงานและให้คำปรึกษา

เฮอร์มินิยา ไอบารา (Herminia Ibarra 2004 : 2-4) เขียนถึงประโยชน์ของการสอนงานดังนี้

1. เพื่อแก้ปัญหาผลการปฏิบัติงาน
2. พัฒนาทักษะของพนักงาน
3. เพิ่มผลผลิต

4. ส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน ได้รับการมอบหมายงานที่สำคัญขึ้น หรือได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
5. เพื่อธำรงรักษาพนักงาน พนักงานที่ได้รับการเพิ่มทักษะจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร อัตราการลาออกจะลดลง
6. สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงานเชิงบวก มีแรงจูงใจและมีความพึงพอใจในการทำงาน

และเขียนถึงประโยชน์ของการให้คำปรึกษาดังนี้

1. เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุด ทรัพยากรมนุษย์เป็นแหล่งที่มาของนวัตกรรมและการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร
2. มีการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ที่เป็นภูมิปัญญาเฉพาะตัว (Tacit Knowledge) บางครั้งไม่สามารถเขียนออกมาได้ จำเป็นต้องอาศัยการถ่ายทอดจากพนักงานรุ่นหนึ่ง ไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง การให้คำปรึกษาเป็นช่องทางหนึ่งในการถ่ายทอดภูมิปัญญานี้
3. ธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณค่าให้อยู่กับองค์กร การลาออกของพนักงานเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นแต่ทำอย่างไรจึงจะทำให้พนักงานที่มีคุณค่าอยู่กับองค์กร การให้คำปรึกษาเป็นวิธีหนึ่งที่ช่วยในการธำรงรักษาพนักงานไว้กับองค์กร โดยมีเหตุผลดังนี้
  - เป็นการบอกให้พนักงานรู้ว่ามีคุณค่าต่อองค์กร และมีความพยายามในการผลักดันให้มีความเจริญก้าวหน้า
  - ก่อให้เกิดความผูกพันและยอมรับองค์กร
  - ช่วยเสริมความพึงพอใจ พนักงานจะรู้สึกถึงการเรียนรู้ที่แท้จริง มีความเจริญก้าวหน้า และสามารถใช้ความสามารถได้อย่างเต็มที่
  - ผู้บริหารที่เคยมีผู้ให้คำปรึกษาจะมีรายได้มากกว่าในขณะที่อายุน้อยกว่า
  - ผู้บริหารที่เคยมีผู้ให้คำปรึกษามีความสุขกับความก้าวหน้าของตน และหาความสุขกับงานที่ทำได้มากกว่า

เคน ลอว์สัน (Ken Lawson 2007 : 76-89) เขียนถึงประโยชน์ของการสอนงาน โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่มไว้ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อบริษัท
  - 1.1 เป็นการฝึกภายในบริษัท ลดความไม่สะดวกในการส่งออกไปฝึกภายนอก
  - 1.2 ทำผลการงานที่ดีขึ้นให้บริษัท
  - 1.3 ประหยัดเงิน นอกจากผลงานที่ดีขึ้นแล้ว ยังประหยัดเงินได้จากการลดความสูญเสียจากงานที่ผิดพลาด



- 1.4 เตรียมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 1.5 ผู้บริหารระดับสูงไม่รู้สึกโดดเดี่ยว มีผู้สอนงานให้คำปรึกษา
- 1.6 เป็นผลดีสำหรับพนักงานที่เป็นดาวในบริษัทที่สามารถจะเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว
- 1.7 พัฒนาความชำนาญเฉพาะด้าน ได้อย่างดี
- 1.8 เหมาะสำหรับผู้ที่ต้องการพัฒนาศักยภาพ
2. ประโยชน์สำหรับผู้จัดการ
  - 2.1 มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
  - 2.2 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานดีขึ้น
  - 2.3 การจัดการการใช้เวลาที่ดีขึ้น ใช้เวลากับงานที่สำคัญได้มากขึ้น
  - 2.4 มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น เกิดจากการกระตุ้นของผู้สอนงาน
  - 2.5 บริหารคนได้ดีขึ้น
  - 2.6 พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ดี
  - 2.7 มีวัฒนธรรมการทำงานในเชิงบวก มีความพึงพอใจในการทำงาน
3. ประโยชน์สำหรับผู้จัดการใหม่
  - 3.1 ช่วยสอนจัดการด้านการเงิน
  - 3.2 ช่วยสอนการจัดการ โครงการ
  - 3.3 ช่วยสอนเรื่องการตัดสินใจ
  - 3.4 ช่วยสอนเรื่องการสื่อสารกับพนักงาน
4. ประโยชน์สำหรับผู้รับการสอนงาน
  - 4.1 ปรับปรุงบุคลิกภาพ
  - 4.2 ง่ายต่อการให้บริการ
  - 4.3 พุ่งเป้าไปที่งานที่มีปัญหา
  - 4.4 ประหยัดเวลาในการเรียนรู้
  - 4.5 สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เหมาะสม
  - 4.6 มีเป้าหมายที่ชัดเจน
  - 4.7 มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น
  - 4.8 ได้รับความยอมรับมากขึ้น
  - 4.9 มีความกล้าที่จะทำงานที่ท้าทาย
  - 4.10 มีการทำงานและการใช้ชีวิตที่สมดุลมากขึ้น

ประโยชน์ของการให้คำปรึกษาต่อบริษัท

- เพิ่มผลผลิต

- รับประกันความต่อเนื่องในการบริหาร เนื่องจากการเลื่อนและสับเปลี่ยนตำแหน่งบ่อย
- เปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
- มีระบบการจัดการกับพนักงานใหม่ไม่ให้เป็นภาระกับหัวหน้างานมากนัก
- ชำรงไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพ
- พัฒนาทักษะผู้นำ
- ผู้บริหารมีความเข้าใจพนักงานระดับปฏิบัติมากขึ้นจากการที่ต้องให้คำปรึกษา
- กระตุ้นความจงรักภักดีต่อองค์กร
- แก้ไขสิ่งที่ยังขาดอยู่ของพนักงาน

มีรายงานกรณีศึกษาของบริษัทรถไฟในอังกฤษที่ผ่านการแปรรูปจากรัฐวิสาหกิจมาเป็นเอกชน เป็น

การศึกษาในปี คศ.2002 ระยะเวลา 52 สัปดาห์ โดยศึกษาพนักงาน 350 คน ในสถานที่ทำงาน 13 แห่ง พบว่าสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยใช้แบบประเมินกลางที่ใช้กับระบบขนส่ง และใช้การสำรวจโดยบุคคลภายนอกที่พนักงานไม่ทราบ(Mystery shopper) ในขณะที่อัตราความพึงพอใจของผู้โดยสารเพิ่มขึ้นแต่ไม่มีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ก็มีรายงานจากทางบริษัทที่รับปรึกษาด้านการสอนงานเป็นลักษณะของรายงานกรณีตัวอย่างที่สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนการลงทุนที่สูงมาก

กรณีที่ 1 เป็นการสอนงานให้กับผู้จัดการระดับเขตและทีมงานของร้านขายยาในอังกฤษ ระยะเวลาสอนงาน 6 เดือน สามารถเพิ่มผลผลิต(Productivity) ของผู้จัดการได้ถึง 35 % และของพนักงานได้ 25-60 % และสามารถเพิ่มผลตอบแทนการลงทุน(ROI)ได้มากถึง 2,100 %

กรณีที่ 2 เป็นการสอนงานเป็นกลุ่มให้แก่ Leicester City Coucil ระยะเวลาสอนงาน 4 เดือนสามารถเพิ่มผลตอบแทนการลงทุนได้ 200-600 % และพบว่าผู้จัดการที่ผ่านการสอนงานนำพฤติกรรมที่เปลี่ยนใหม่จากการสอนงานไปใช้ถึง 40 %ของเวลางาน

#### 4. การสอนงานและการให้คำปรึกษาในทางปฏิบัติ

เคน ลอว์สัน (Ken Lawson 2007 : 112-163) สรุปขั้นตอนของการสอนงาน 4 ขั้นตอนดังนี้

##### 1. การประเมินผู้รับการสอนงาน (Assessing the coachee)

เป็นการประเมินถึงความจำเป็นในการสอนงานและค้นหาจุดที่ต้องทำการสอนงาน แบ่งเป็นหลายขั้นตอนเพื่อการประเมินที่ถูกต้องซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ถูกต้อง

##### 1.1 การสังเกตโดยตรง

ใช้เวลาอย่างน้อยหนึ่งสัปดาห์ในการสังเกตและจดบันทึกสั้น ๆ ไว้ในจุดเด่น และจุดด้อย

### 1.2 วิเคราะห์ผล

วิเคราะห์ตามตำแหน่งงาน เช่น คุยกอดชายที่ถึงเป้าหรือไม่ถ้าอยู่ในฝ่ายขาย หรือ ถ้าอยู่ในฝ่ายบริการก็ดูความพึงพอใจของลูกค้า

### 1.3 รับฟังข้อมูลย้อนกลับ

รับฟังข้อมูลจากผู้ร่วมงานและหัวหน้างานเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก และลด ความลำเอียง

### 1.4 กลับไปสังเกตใหม่

ใช้เวลาหนึ่งถึงสองวันในการสังเกตในมุมมองใหม่ที่มีข้อมูลอยู่ในมือ

### 1.5 เขียนรายละเอียด

เขียนถึงจุดเด่นและจุดด้อย และระบุว่าจุดไหนที่จะพัฒนาให้ดีขึ้นได้ด้วยการ สอนงาน

### 1.6 ทบทวนตารางเวลา

จัดตารางเวลาในการสอนงานและตัดสินใจว่าจะต้องสอนงานเองหรือ มอบหมายให้ผู้อื่นทำแทน

## 2 สร้างกฎพื้นฐานของการสอนงาน (Establishing ground rules of the coaching session) เริ่มเข้าสู่ขั้นตอนของการสอนงานดังนี้

2.1 ทำความรู้จักกับผู้รับการสอนงานและนัดหมายเวลา

2.2 สถานที่พูดคุยควรปราศจากการรบกวน

2.3 สังเกตอาการระหว่างพูดคุย โดยเริ่มจากเรื่องที่เขาทำได้ดีก่อนแล้วค่อยพูดคุย ถึงเรื่องที่เขาจำเป็นต้องมีการสอนงาน สังเกตการตอบสนอง อธิบายให้เข้าใจว่า เป็นการพัฒนาศักยภาพซึ่งจะเป็นผลดีในระยะยาว

2.4 เปิดโอกาสให้ซักถามข้อสงสัยต่าง ๆ

2.5 เตรียมการพบกันครั้งต่อไป ต้องผ่านขั้นตอนการทำความเข้าใจให้เรียบร้อย ก่อนที่จะเข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ

2.6 เข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ

## 3 นำการสอนงานไปสู่การปฏิบัติ (Putting coaching skills into action)

3.1 ตั้งเป้าหมาย ขึ้นอยู่กับงาน เช่น ฝ่ายขายมีเป้าหมายเป็นยอดขาย ลักษณะของ เป้าหมายมีดังนี้ เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ มีความเป็นไปได้ มีสภาพความเป็น

3.2 จริง และมีระยะเวลาที่แน่นอน เช่น ฝ่ายขายมีเป้าหมายยอดขายเพิ่มขึ้น 15 เปอร์เซ็นต์ในปีนี้

- 3.3 ระบุงานที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ต้องมีการวางแผนร่วมกันและนำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ
  - 3.4 การจูงใจพนักงาน ตั้งแต่การชมเชยและให้การยอมรับพนักงานทั้งในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน การให้เงินเพิ่มพิเศษ การรับฟังปัญหาและใส่ใจเป็นพิเศษ
  - 3.5 การมอบหมายงาน หมายถึงความไว้วางใจที่พนักงานจะรู้สึกได้ เป็นการฝึกงานภายใต้การเฝ้าดูเพื่อที่ในอนาคตสามารถที่จะทำเองได้
- 4 ทบทวนผลการสอนงาน (Reviewing results) ต้องมีการประเมินทั้งผลสำเร็จของการสอนงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ นอกจากนี้ต้องมีการประเมินตัวผู้สอนงานเองว่ามีความรู้ความสามารถเพียงพอหรือไม่

#### และสรุปขั้นตอนของการให้คำปรึกษาเป็น 3 ขั้นตอน

1. การทำความเข้าใจกันระหว่างผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษา และมีความเห็นพ้องต้องกันที่จะสร้างความสัมพันธ์กัน
2. พัฒนาความสัมพันธ์เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย สร้างความท้าทาย และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับคำปรึกษา
3. ยุติความสัมพันธ์ และต้องแน่ใจว่ายุติความสัมพันธ์ด้วยผลสำเร็จ

เดวิด เมกกินสัน และ เดวิด คลัตเตอร์บัค (David Megginson and David Clutterbuck 2005 : 17-173) ได้สรุปขั้นตอนของการสอนงานและการให้คำปรึกษาไว้ 13 ขั้นตอนดังนี้

1. สร้างและจัดการเรื่องความสัมพันธ์ในการสอนงานและการให้คำปรึกษา (Establishing and managing the relationship)

ถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากเป็นอันดับแรก ถ้าทั้งสองฝ่ายคือฝ่ายผู้สอนงานและผู้ให้คำปรึกษากับผู้รับการสอนงานและผู้รับคำปรึกษาไม่ผ่านขั้นตอนนี้ ก็ไม่สามารถที่จะทำการสอนงานและการให้คำปรึกษาให้ประสบความสำเร็จได้

ผู้เขียนให้ความสำคัญควบคู่กัน ไประหว่างความสัมพันธ์ที่ดีและความเข้าใจที่แจ่มชัดในเรื่องที่จะมีการสอนงานและการให้คำปรึกษา จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ซึ่งก็มีตัวอย่างคำแนะนำในการสร้างความสัมพันธ์ เช่น

#### 1.1 การสร้างการพูดคุยแบบขั้นบันได (Conversation Ladder)

มีการพูดคุยเป็นขั้นตอนที่วางแผนไว้ก่อน โดยเริ่มจากเรื่องทั่ว ๆ ไปจนถึงเรื่องเฉพาะเจาะจง เพื่อความรู้จักกันที่ดีขึ้นดังนี้

- เรื่องทั่ว ๆ ไป ที่อยู่ บ้านเกิด สถานภาพครอบครัว

- การศึกษา
- เรื่องเกี่ยวกับงานและที่ทำงาน
- ความสำเร็จที่ผ่านมา ปัจจุบันและในอนาคต
- ความยากลำบากในชีวิต
- ความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ
- ความฝันหรือสิ่งที่อยากได้อยากเป็น

## 1.2 เริ่มสร้างความสัมพันธ์ที่นำไปสู่การเรียนรู้ไปในตัว

โดยการถามคำถามสองข้อคือ

- ถามว่าทำไมจึงคิดว่าการสอนงานและการให้คำปรึกษามีความจำเป็น เพื่อที่จะประเมินถึงความคาดหวังและรับรู้เป้าหมายเบื้องต้น
- ถามถึงความคาดหวังที่จะได้รับทั้งที่เป็นทางการ เช่นความก้าวหน้าในการทำงาน การได้เลื่อนตำแหน่ง รายได้ที่มากขึ้น และไม่เป็นทางการ เช่น การได้พบปะผู้คน และการได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์

## 2. ตั้งเป้าหมาย(Setting goals)

ผู้สอนงานและผู้ให้คำปรึกษาร่วมกับผู้รับการสอนงานและรับคำปรึกษาดังเป้าหมายที่ชัดเจน โดยมีผู้รับการสอนงานและรับคำปรึกษาเป็นหลักในการตั้งเป้าหมาย ผู้สอนงานและผู้ให้คำปรึกษามีหน้าที่ในการช่วยเหลือเท่านั้น ซึ่งก็มีตัวอย่างถึงวิธีในการค้นหาเป้าหมายที่แท้จริงดังนี้

### 2.1 การมองถึงผลของความสำเร็จ(The meaning of success)

โดยการเขียนถึงเป้าหมายที่ต้องการและให้คะแนนเช่นคะแนนเต็ม 10 คะแนน และคัดเลือกเป้าหมายที่ต้องการที่คะแนนสูงที่สุดเรียงตามลำดับ เช่น

- เงิน
- สถานภาพในองค์กร
- ความพึงพอใจในการทำงาน
- ความก้าวหน้า
- ครอบครัวที่มีความสุข
- การสร้างความแตกต่าง
- ความท้าทายในชีวิต
- ความมั่นคง

## 3. แจกแจงและทำความเข้าใจสถานการณ์(Clarify/Understanding situations)

ทั้งสองฝ่ายต้องรับรู้สถานการณ์ในปัจจุบันของทั้งองค์กรและสภาพแวดล้อม โดยอาจใช้วิธีการยกตัวอย่างสถานการณ์ที่ผ่านมาหรือความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรอื่นก็ได้ และเลือกสถานการณ์มาพูดคุยกันเพื่อให้ผู้รับการสอนงานและรับคำปรึกษาเข้าใจสถานการณ์ที่ชัดเจน

#### 4. สร้างความรู้จักตัวเอง(Building self-knowledge)

ส่วนใหญ่แล้วคนจะไม่รู้จักตัวเองคิ่ก การที่จะตั้งเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงจะต้องรู้จักลักษณะของตัวเองก่อน ประกอบด้วย 4 ส่วนคือ

##### 4.1 เปิดเผยถึงคุณค่าของผู้รับการสอนงานและการให้คำปรึกษา มี 2 วิธี

- ถ่วงเอาคุณค่าออกมา ใช้การพูดคุยและตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่คุณค่าในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ผู้รับการสอนงานและรับคำปรึกษาเปิดเผยออกมา หรือผู้สอนงานและให้คำปรึกษานำไปสู่ เช่น ความสำเร็จในชีวิต ชัยชนะ ความสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น
- ในเรื่องที่ยากต่อการเปิดเผย ใช้วิธีการเขียนหัวข้อที่เป็นคุณค่าที่ต้องการแล้วให้ผู้รับการสอนงานและรับคำปรึกษาให้คะแนนถึงความยากง่ายต่อการเปิดเผย แล้วเลือกข้อที่ยากต่อการเปิดเผย 2-3 หัวข้อมาพูดคุย

##### 4.2 เปลี่ยนแปลงความเชื่อ ตัวอย่างวิธีการ

- การให้ผู้รับการสอนงานและรับคำปรึกษานึกถึงบุคคลที่ตนเองอยากเอาเป็นแบบอย่างไว้ใจ แล้วผู้สอนงานและให้คำปรึกษาที่จะถามคำถามต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นให้นึกถึงการเปลี่ยนแปลงไปสู่แบบอย่างที่น่าไว้ใจ
- การถามคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จ เช่น คุณรู้สึกอย่างไรกับความสำเร็จ คุณจะรู้ได้อย่างไรว่าได้ไปถึงจุดนั้นแล้ว

##### 4.3 ออกจากกรอบที่คร่ำครึที่มีกฎเกณฑ์ตายตัว ตัวอย่างวิธีการ

- การเล่าเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้ฟัง แล้วนำมาพูดคุยอภิปรายกัน

##### 4.4 เข้าใจชีวิตและอาชีพ ตัวอย่างวิธีการ

- การให้ผู้รับการสอนงานและรับคำปรึกษาเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับตัวเอง ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต แล้วนำมาพูดคุยกัน
- การใช้วิธีการเล่าเรื่องตัวอย่าง อาจเป็นเรื่องจริงหรือเรื่องสมมุติก็ได้ เพื่อเป็นตัวแบบ

#### 5. ทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของคนอื่น(Understanding other people's behaviour)

เป็นการช่วยให้ผู้รับการสอนงานและรับคำปรึกษาเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องผ่านกระบวนการดังนี้

##### 5.1 การเอาใจใส่และเข้าใจผู้อื่น

## 5.2 เชื่อมความแตกต่าง เช่น

- การพูดคุยถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตว่าเราจะทำอย่างไรหรือจะจัดการอย่างไร และว่าบุคคลอื่นจะจัดการเรื่องนี้ต่างกันไหม และคนอื่นต่างจากเราอย่างไรทั้งการพูดและการกระทำ

6. การตัดสินใจเมื่อเผชิญกับสิ่งกีดขวาง(Dealing with roadblocks) หมายถึงสิ่งที่ขัดขวางความก้าวหน้าของการพัฒนา ต้องระบุให้ได้ว่าจะอะไรเป็นสิ่งกีดขวาง มีวิธีจัดการอยู่ 3 วิธีคือ

- อย่าไปยุ่งกับสิ่งกีดขวางนั้น หมายถึงสิ่งกีดขวางที่ไม่สามารถจัดการได้ไม่สามารถแก้ไขได้ เช่น การเผชิญกับอารมณ์ของคนเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก อย่าพยายามเข้าไปเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ยุ่งยาก
- อยู่กับสิ่งนั้น ไม่ใช่ทุก ๆ สิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้และไม่ใช่ว่าทุก ๆ สิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้นถ้าบางอย่างไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงก็ไม่จำเป็นต้องทำ
- เปลี่ยนแปลงสิ่งกีดขวางนั้น เป็นเป้าหมายของการสอนงานและการให้คำปรึกษาอยู่แล้ว แต่ควรเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่ควรเปลี่ยนแปลงเท่านั้น

7. กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์(Stimulating creative thinking) มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง มีตัวอย่างวิธีการดังนี้

- ช่วยในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน อาจเป็นการสมมุติปัญหาให้ผู้รับการสอนงานและรับคำปรึกษาทราบ แล้วพยายามกระตุ้นให้มีมุมมองที่แตกต่างจากคนอื่น
- ใช้การวิเคราะห์ตัวแบบ ซึ่งอาจจะเป็นวัตถุหรือตัวแบบสถานการณ์ก็ได้ วิธีการคล้ายกัน คือฝึกหัดการใช้ความคิดสร้างสรรค์

8. ตัดสินใจว่าจะทำอะไร(Deciding what to do) หมายถึงการจะเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างไร ซึ่งมีตัวอย่างวิธีการดังนี้

- ค้นหาสิ่งที่ไม่ควรทำ เช่น ค้นหาว่ามีงานอะไรที่ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถทำได้ดีกว่าเรา มีงานอะไรที่เราทำเพราะชอบงานนั้นมากกว่างานที่มีความสำคัญ มีงานสำคัญอะไรที่ควรทำแต่ยังไม่ได้ทำในสัปดาห์นี้
- เลือกรางานที่ทำน้อยได้ผลมาก(Maximizer) ดีกว่างานที่ทำมากหรือทำงานหนักแต่ได้ผลน้อย(minimizer)

9. แปลงไปสู่การปฏิบัติ(Committing to action) ตัวอย่างวิธีการดังนี้

- ตรวจสอบข้อจำกัด ทั้งด้านความคิด ความรู้สึก และความตั้งใจ ถ้าขาดไปจะทำให้การปฏิบัติไม่ได้ผล

วางแผนพัฒนามนุษย์ มี 5 ระยะคือ

1. ระบุงานหรือหน้าที่ที่ต้องการพัฒนา
2. พัฒนารายละเอียดของทักษะในหน้าที่นั้น ๆ และพูดคุยทำความเข้าใจกัน
3. มองหาแนวปฏิบัติตัวอย่างในการนำมาแสดงให้ผู้รับการสอนงานและรับ

#### คำปรึกษา

4. พิจารณาช่องว่างที่จะต้องทำการพัฒนา
5. นำช่องว่างที่จะต้องพัฒนานั้นมาทำแผนปฏิบัติ

#### 10. การจัดการพฤติกรรมของผู้รับการสอนงานและรับคำปรึกษา (Managing the learner's own behaviour)

- ต้องรู้อย่างชัดเจนว่าจะทำอะไร ไม่ให้คลุมเครือ
- ใช้การสอบถามข้อมูลเพื่อรับรู้ลักษณะนิสัยของตัวเอง โดยเฉพาะในด้านมืด
- พร้อมทั้งจะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลง
- บางครั้งพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก อาจต้องใช้วิธีพูดให้พฤติกรรมมีลักษณะรุนแรงกว่าความเป็นจริง เพื่อที่จะรับรู้ถึงความสำคัญ

#### 11. สร้างโครงข่ายที่กว้างขึ้น ในเรื่องของการสนับสนุน อิทธิพล และการเรียนรู้ (Building support, influence and learning)

#### 12. ยุติความสัมพันธ์การสอนงานและการให้คำปรึกษา (Ending the relationship) เมื่อสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว

#### 13. สร้างเทคนิคของตัวเอง (Building your own techniques) เมื่อมีประสบการณ์แล้วก็จะมีข้อมูลถึงรายละเอียดและผลสำเร็จของแต่ละวิธีที่นำมาใช้ นำมาพัฒนาเป็นเทคนิคของตัวเอง

เฮร์มินิยา ไอบาร์รา (Herminia Ibarra 2004 : 12-48) สรุปขั้นตอนการสอนงานเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

##### 1. ขั้นเตรียมการ (Preparing to Coach)

###### 1.1 เริ่มจากการสังเกต

เพื่อที่จะเข้าใจถึงลักษณะของบุคลากร สถานการณ์ปัจจุบัน ทักษะและพฤติกรรม การสังเกตนี้ควรทำทั้งอย่างเป็นทางการคือขณะที่ทำงานร่วมกัน เช่นการออกไปพบปะลูกค้า และแบบไม่เป็นทางการ เช่น ในห้องประชุม สังเกตหาช่วงห่างของผลการปฏิบัติงานและทักษะที่ขาดไป

(Performance gaps and Skill Deficiencies) เพื่อประเมินว่ามีด้านใดบ้างที่ต้องทำการสอนงานและประเมินว่าจะได้ประโยชน์จากการสอนงานหรือไม่

###### 1.2 สร้างและทดสอบสมมติฐาน



เมื่อพบปัญหาที่จะต้องทำการสอนงาน ต้องสร้างสมมุติฐานก่อนว่าอาจจะเป็นไปได้และหาวิธีทดสอบสมมุติฐานนั้นว่าถูกต้องหรือไม่ เช่นการขอความเห็นจากหัวหน้างานคนอื่นหรือผู้เข้าร่วมประชุมคนอื่น

### 1.3 รับฟังอย่างระมัดระวัง

จากทั้งเป้าหมายที่จะสอนงานและบุคคลอื่นเพื่อรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้อง อย่างหยาบ

1.4 ประเมินความเป็นไปได้ที่จะปรับปรุง เจมส์ วาลดรูฟ (James Waldroop) และ ทิโมที บัทเลอร์ (Timothy Butler 1996 : 111-117, cited in Ibara : 16-17) พบว่าถ้าพฤติกรรมที่มีปัญหาที่มีความถี่มาก และมีความลึกของพฤติกรรมจนคิดเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพจะเปลี่ยนแปลงได้ยากมาก

## การสอนงานเป็นคำตอบหรือไม่ ? ประเมินแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง

เกิดขึ้นบ่อยครั้ง		ยากมากที่จะเปลี่ยน
พฤติกรรมเกิดขึ้นบ่อยครั้งหรือไม่ ?	ง่ายมากที่จะเปลี่ยน	
เกิดขึ้นน้อยครั้ง		

**ความถี่ของพฤติกรรมที่ยึดติดกลายเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพเพียงใด ?**

ตอบสนองต่อสถานการณ์บางอย่าง
การแสดงออกทางบุคลิกลักษณะ

ภาพที่ 2.11 แสดงปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ที่มา : James Waldroop and Timothy Butler, "The Executive As Coach" Harvard Business Review. 1996 : 111-117, cited in Ibara 2004 : 17

1.5 แจกผู้รับการสอนงานให้เตรียมตัว เพื่อที่ทั้งสองฝ่ายจะได้มีเวลาในการเตรียมตัว

### 2. การสนทนาหาเหตุผล (Discussion)

2.1 เป็นการพูดคุยกันถึงข้อเท็จจริงจากการสังเกตที่ผ่านมา โดยพูดคุยถึงการสังเกตเห็นพฤติกรรม โดยไม่พูดถึงเหตุจูงใจ เช่น บอกว่าพนักงานมีปัญหาในการส่งงานไม่ตรงเวลา

2.2 แทนที่จะบอกว่า "ฉันคิดว่าเธอขี้เกียจ" หรือการบอกถึงช่วงห่างของทักษะทางด้านเทคนิคที่ต้องปรับปรุงแทนที่จะบอกว่า "คุณไม่เก่งพอสำหรับงานนี้"

2.3 ถามคำถามเพื่อค้นหาข้อเท็จจริง(Ask Probing Question) คำถามที่เหมาะสมมักเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อหาสาเหตุและการแก้ไข เช่น “คุณได้ลองทำ....อย่างนั้นแล้วหรือยัง” หรือ “คุณคิดว่าทางที่ดีที่สุดที่จะทำ.....คืออะไร”

2.4 เป็นผู้ฟังที่ดีและค้นหาอารมณ์ที่ซ่อนอยู่ การเป็นผู้ฟังที่ดีคือ

- สบตา
- ยิ้มในจังหวะที่เหมาะสม
- อย่าออกแวกสนใจสิ่งอื่น
- จดบันทึกเมื่อจำเป็น
- สนใจภาษากาย
- ฟังก่อนประเมินทีหลัง
- อย่าขัดจังหวะขเวนถามเพิ่มเติมเมื่อสงสัย
- พูควทวนบ้าง เช่น “ถ้าผมเข้าใจถูก คุณกำลังมีปัญหากับ.....”

สำหรับการค้นหาอารมณ์ที่ซ่อนอยู่เป็นเรื่องยากแต่จำเป็นที่จะต้องจับให้ได้ เพื่อที่จะได้ผ่อนคลาย เช่น บางครั้งมีความกังวลหรือความกลัวที่จะต้องออกจากตำแหน่งงาน ซ่อนอยู่ ผู้สอนงานต้องคลายความกังวลหรือความกลัวเหล่านั้น ด้วยการปลอบใจและให้ความมั่นใจว่าพนักงานเป็นคนเก่งในด้านใด แต่มีข้อที่ต้องปรับปรุงเพื่องานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

2.4 พุดคุยกันถึงสาเหตุ สร้างความมั่นใจว่าเมื่อยอมรับถึงสาเหตุของปัญหาและพร้อมที่จะแก้ไขทุกอย่างจะลุล่วงไปด้วยดี

3.เริ่มการสอนงาน โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 การตกลงเป้าหมายร่วมกัน เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะต้องเข้าใจตรงกัน ถ้ายังมีข้อสงสัยกันต้องทำความเข้าใจให้ตรงกัน ซึ่งอาจใช้ขั้นตอนย่อยดังนี้

- การสอบถามและกระตุ้นให้เกิดมุมมองที่แตกต่างกัน
- นำเสนอข้อเสนอด่าง ๆ
- สร้างความเข้าใจ
- มีข้อตกลงร่วมกัน
- ถ้ายังมีข้อสงสัยในข้อตกลงให้เริ่มทำข้อแรกใหม่

3.2 สร้างแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่าย ไม่ใช่ว่าเมื่อจบโครงการแล้วกลายเป็นว่าไม่ได้เป็นไปตามความต้องการของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีขั้นตอนเป็นแนวทางดังนี้

- มีคำบรรยายเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาในปัจจุบัน
- มีเป้าหมายที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง เช่น ต้องใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เสนอข้อมูลในรูปแบบภูมิแท่งและแผนภูมิวงกลมได้
- กำหนดเวลาที่แน่นอน เช่น ภายใน 1 เดือน
- ขั้นตอนการปฏิบัติ
- ผลที่คาดว่าจะได้รับ
- บทบาทของผู้สอนงาน เช่น การพบกันเป็นระยะ มีการสอนและวิจารณ์งาน

3.3 เริ่มต้นการสอนงาน มีหลายวิธี เช่น ทำให้ดูแล้วทำตาม การสั่งให้ทำ เช่น สั่งให้อ่านหนังสือโปรแกรมคอมพิวเตอร์แล้วหัดทำ เคล็ดลับคือเริ่มจากสิ่งง่าย ๆ ก่อน

3.4 ให้และรับข้อมูลป้อนกลับ(Feedback) ข้อมูลป้อนกลับมีทั้งที่เป็นในเชิงบวกที่เป็นการชี้ให้เห็นถึงการกระทำที่ดีและในเชิงลบเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป ไม่ใช่การตำหนิ เคล็ดลับของข้อมูลป้อนกลับที่ดีมีดังนี้

- เน้นเพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ห้ามใช้เพื่อการวิจารณ์
- เน้นในประเด็นที่สามารถปรับปรุงได้ในอนาคต
- ให้ข้อมูลป้อนกลับทันทีเพื่อการปรับปรุง
- เน้นไปที่พฤติกรรม ไม่ใช่การไปตำหนิบุคลิกภาพหรือความคิด
- มีความเฉพาะเจาะจง เช่น ไม่บอกว่า “คุณทำได้ดีมากในการประชุมวันนี้” แต่ควรบอกว่า “กราฟิกที่คุณใช้ในวันนี้สามารถสื่อสารได้ดีมาก”
- จริงใจ
- มุ่งเฉพาะปัจจัยที่ควบคุมได้

4.การติดตามผล เพื่อประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะ และประเมินถึงความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ เพื่อเป็นการปรับปรุงการสอนงานของผู้สอนงานในอนาคต

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การสังเคราะห์นี้เป็นการสังเคราะห์ทฤษฎี ซึ่งหมายถึง การศึกษารวบรวมทฤษฎีในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีอยู่ แล้วนำมาสรุปให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างทฤษฎี พัฒนาการในประวัติศาสตร์ของทฤษฎี หรือลักษณะร่วมและลักษณะที่แตกต่างกันของแต่ละทฤษฎี

จากทฤษฎี และตัวแบบของการสอนงานและการให้คำปรึกษาที่นำมาสังเคราะห์นี้เพียงมีการพัฒนาในช่วง 10 ปีหลัง เป็นลักษณะของประสบการณ์ของผู้เขียนแต่ละคน และงานวิจัยก็เป็นลักษณะของกรณีศึกษา ยังไม่มีการศึกษาที่มีจำนวนข้อมูลมาก ๆ ที่จะบอกได้ว่ามีวิธีการใดที่ได้ผลดีกว่าวิธีอื่น

การสังเคราะห์จึงเป็นการรวบรวมทฤษฎีและการปฏิบัติเรื่องการสอนงานและการให้คำปรึกษาที่ผู้เขียนแต่ละคนรวบรวมไว้ร่วมกับบทความและงานวิจัยบางส่วนในวารสารที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับเรื่องที่สังเคราะห์ นำส่วนที่เหมือนกันมารวมกันและสังเคราะห์ให้เข้าใจง่ายและสามารถนำไปปฏิบัติได้ และแสดงส่วนที่แตกต่างกันเพื่อประโยชน์ในการศึกษาของผู้อ่าน โดยแบ่งเป็นสี่ประเด็นหลักคือ

1. ความหมายของการสอนงานและการให้คำปรึกษา
2. แนวคิด ทฤษฎี และหลักการ ของการสอนงานและการให้คำปรึกษา ซึ่งมีประเด็นย่อยดังนี้
  - 2.1 วงล้อการเรียนรู้
  - 2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ
  - 2.3 รูปแบบและประเภทของการสอนงานและการให้คำปรึกษา
  - 2.4 ตัวแบบของการสอนงานและการให้คำปรึกษา
3. ประโยชน์ของการสอนงานและการให้คำปรึกษา
4. การสอนงานและการให้คำปรึกษาในทางปฏิบัติ

อย่างไรก็ตามผู้สอนงานและผู้ให้คำปรึกษาจำเป็นต้องศึกษาหลักการทั้งทางด้านทฤษฎีและปฏิบัติให้เข้าใจถึงหลักการของขั้นตอนแต่ละขั้นตอนเพื่อนำไปปรับใช้ เนื่องจากไม่มีสูตรสำเร็จที่จะนำไปใช้กับทุกคนและทุกสถานการณ์ ขั้นตอนของการสังเคราะห์มีดังนี้

1. การเลือกทฤษฎีมาใช้ในการวิเคราะห์ เลือกจากหนังสือ 4 เล่มและบทความในวารสารที่สามารถอ่านได้ทางอินเทอร์เน็ต โดยหนังสือทั้ง 4 เล่มค้นหาจากทางเว็บไซต์ของอะเมซอน เลือก

เล่มที่มีการตีพิมพ์ล่าสุด มีการแปลเป็นภาษาไทย 1 เล่ม เขียนจากผู้เขียนทางอเมริกา 2 เล่ม และจากทางยุโรปคืออังกฤษ 2 เล่ม และวารสารที่ตีพิมพ์ในยุโรปคืออังกฤษ

2. การตรวจสอบความถูกต้อง พิจารณาจากความน่าเชื่อถือของผู้เขียนและความน่าเชื่อถือของสมาคมที่ตีพิมพ์วารสาร ดังนี้

2.1 หนังสือเรื่อง Coaching and Mentoring : How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance(Harvard Business Essentials) 2004 เป็นชุดหนังสือที่จัดพิมพ์โดย Havard Business School โดยรวบรวมบทความออนไลน์ของ Havard Manage Mentor® และบทความที่ตีพิมพ์ใน Havard Business Review มี Herminia Ibara เป็นที่ปรึกษา ซึ่งเคยทำงานที่ฮาร์วาร์ด 13 ปี ปัจจุบันเป็นศาสตราจารย์ทางด้านพฤติกรรมองค์กรและการจัดการพฤติกรรมองค์กรของ INSEAD ในฝรั่งเศส

2.2 หนังสือเรื่อง Techniques for Coaching and Mentoring By David Clutterbuck and David Megginson , first edition , 2005 ซึ่ง David Clutterbuck เป็นศาสตราจารย์ที่ได้รับเชิญให้สอนที่ Sheffield Business School เป็นผู้ร่วมก่อตั้ง European Mentoring and Coaching Council และได้รับการจัดอันดับอยู่ในอันดับ 2 ของ Sunday Independent's top 10 UK executive coaches; David Megginson เป็นศาสตราจารย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ Sheffield Hallam University เป็นประธานร่วมของ European Mentoring and Coaching Council และเป็นประธาน The idm Group ที่รับปรึกษาเรื่องการปรับกลยุทธ์

2.3 หนังสือเรื่อง Facilitating Reflective Learning through Mentoring & Coaching by Anne Brockbank and Ian McGill , 2006 ผู้เขียนทั้งสองท่านร่วมก่อตั้ง Brockbank McGill Associates Ltd. (Learning and Development consultants) ร่วมกันเขียนหนังสือเกี่ยวกับการเรียนรู้ การสอนงานและการให้คำปรึกษารวม 5 เล่ม เคยเป็นอาจารย์สอนในมหาวิทยาลัย(City University, London) ขณะนี้ Anne Brockbank ยังทำการสอนอยู่

2.4 หนังสือเรื่อง Successful Coaching and Mentoring (Business Buddies Series) By Ken Lawson , May 2007 ผู้เขียนสอนเรื่องการวางแผนและพัฒนาอาชีพอยู่ที่ New York University เป็นผู้ให้คำปรึกษาเรื่องการจัดการอาชีพและศึกษาปัญหาเรื่องเหล่านี้มีผลงานเขียนหนังสือ มีผลงานเขียนหนังสือเกี่ยวกับการบริหาร 14 เล่ม

2.5 วารสาร International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring ซึ่งตีพิมพ์ปีละ 2 ฉบับ ตั้งแต่เดือน สิงหาคม 2546 ถึงเดือนสิงหาคม 2550 รวมเก้าฉบับ เป็นวารสารที่ดำเนินการ โดย Oxford Brookes University มีบรรณาธิการคือ Dr. Elaine Cox จาก

Oxford Brookes University, UK. มีผู้ช่วยบรรณาธิการและคณะกรรมการจากหลายประเทศ เช่น อังกฤษ อเมริกา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และแอฟริกาใต้

3. วิเคราะห์ในประเด็นข้างต้นแล้วนำมาสังเคราะห์ โดยชี้ประเด็นที่มีความแตกต่างกัน และ รวบรวมประเด็นที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน

4. สรุปการสังเคราะห์เป็นขั้นตอนในทางปฏิบัติ และ โยงเข้ากับทฤษฎี เพื่อให้ง่ายต่อการ นำไปใช้

## บทที่ 4

### ผลการสังเคราะห์

#### 1. ความหมายและความแตกต่างของการสอนงานและการให้คำปรึกษา

การสอนงานและการให้คำปรึกษาในการสังเคราะห์นี้มีความหมายเหมือนกันในประเด็นที่เป็นการพัฒนาคนและพัฒนางานเพื่อการพัฒนาองค์กร ถึงแม้ว่าจะมีความพยายามในการแยกความแตกต่างเพื่อแยกคำสองคำนี้ออกจากกัน โดยการสอนงานจะเน้นไปที่การพัฒนางานเป็นหลักโดยคำนึงถึงการพัฒนาบุคคลน้อยกว่าและการให้คำปรึกษาจะเน้นไปที่การพัฒนาบุคคลเป็นหลักเพื่อให้คนมีศักยภาพในการพัฒนางาน สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สรุปความหมายและความแตกต่างระหว่างการสอนงานและการให้คำปรึกษา

	การสอนงาน	การให้คำปรึกษา
1. จุดมุ่ง	มุ่งทำงานที่ทำ	มุ่งพัฒนาตัวบุคคล
2. เนื้อหา	ผู้บังคับบัญชากำหนด	ผู้รับคำปรึกษากำหนด
3. ตารางงาน	ชัดเจนและเป็นทางการ	ค่อนข้างยืดหยุ่น
4. ลักษณะงาน	เกี่ยวกับการเพิ่มทักษะ	เกี่ยวกับพัฒนาการบริหารงาน
5. ความสัมพันธ์	ตามสายบังคับบัญชา	ผู้รับคำปรึกษาเป็นผู้เลือก
6. ผลที่ได้รับ	เพิ่มประสิทธิภาพในงาน	เพิ่มศักยภาพของตัวบุคคล
7. ระยะเวลา	ค่อนข้างสั้น สิ้นสุดเมื่อแก้ปัญหาได้แล้วหรือเป็นงานแล้ว	ใช้เวลายาวนานกว่า สิ้นสุดเมื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาวแล้ว

แต่ในความเป็นจริงการสอนงานและการให้คำปรึกษามีการทำมานานแล้วก่อนที่จะมีความพยายามในการให้คำจำกัดความ จึงไม่สามารถแยกคำสองคำนี้ออกจากกันได้ชัดเจน สังเกตจากการแบ่งประเภทของการสอนงานมีการสอนงานเพื่อความก้าวหน้าของชีวิตและการสอนงานสำหรับผู้บริหาร(Life Coaching and Executive Coaching)ก็เป็นการสอนงานที่เน้นการพัฒนาศักยภาพของ

บุคคลเป็นหลักเพื่อที่จะนำไปพัฒนาการทำงาน ซึ่งก็จะมีลักษณะคล้ายการให้คำปรึกษาในการแยกความแตกต่างของผู้เขียนบางคน

เนื่องจากยังไม่มีการให้คำจำกัดความแยกกันอย่างชัดเจนและเป็นความเห็นของผู้รู้แต่ละท่าน ประกอบถ้าพยายามจะแยกให้ชัดเจนอาจจะต้องเปลี่ยนการสอนงานเพื่อความก้าวหน้าของชีวิตและการสอนงานสำหรับผู้บริหาร(Life Coaching and Executive Coaching)มาเป็นการให้คำปรึกษาเพื่อความก้าวหน้าในชีวิตและการให้คำปรึกษาสำหรับผู้บริหาร(Life Mentoring and Executive Mentoring)แทน ซึ่งก็จะต้องแยกอีกว่าเกี่ยวกับหน้าที่งานที่ทำอยู่โดยตรงหรือไม่ เพราะถ้าเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่โดยตรงก็อาจจะจัดอยู่ในประเภทการสอนงานแต่ถ้าเพื่อการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่อื่นอาจจัดอยู่ในประเภทการให้คำปรึกษา ที่สำคัญในหลายกรณีก็ไม่สามารถแยกกัน ได้ชัดเจน เช่น การที่ต้องการจะฝึกผู้บริหารระดับกลางให้มีการพัฒนา ไปเป็นผู้บริหารระดับที่สูงขึ้น ก็ต้องมีการพัฒนาทั้งวิธีการทำงานเพื่อพัฒนางานที่ตนเองทำอยู่เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น ยอดขาย หรืออัตราความพึงพอใจ ขณะเดียวกันการที่จะก้าวหน้าเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นก็ต้องมีการพัฒนาที่ตัวบุคคลด้วยเพื่อให้มีความรู้ความสามารถ มีกระบวนการคิดที่เป็นระบบ และในบางครั้งต้องการความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่จำเป็นต้องอยู่ในกรอบด้วย จึงเป็นปัญหาในการแยกคำสองคำนี้ออกจากกัน ซึ่ง อีริค พลาส โลว์(Eric Parsloe)จากOxford School of Coaching and Mentoring แนะนำให้ใช้คำรวมเรียกผู้สอนงาน-ให้คำปรึกษา(Coach-Mentor) ซึ่งอาจจะลดความสับสนได้ ซึ่งผู้เขียนบางท่าน(Anne Brockbank&Ian McGill and David Megginson&David Cutterback)ก็ไม่ได้แยกคำสองคำนี้ออกจากกันที่ชัดเจน

ผู้สังเคราะห์มีความเห็นว่าในกรณีที่สามารถแยกกัน ได้อย่างชัดเจนเช่น การสอนงานตามหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาเช่นการสอนช่างให้มีความชำนาญในการจัดคิวโลหะ ซึ่งเกี่ยวกับงาน โดยตรงและเมื่อฝึกจนชำนาญแล้วก็ยุติการสอนงานซึ่งใช้เวลาไม่นานนัก น่าจะเรียกว่าการสอนงาน แต่ถ้าต้องการฝึกผู้ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นบุคลากรหรือผู้บริหารที่เก่งสามารถพองค์กร ไปสู่ความก้าวหน้า โดยการฝึกในทุก ๆ ด้าน ไม่ใช่เฉพาะเกี่ยวกับงานเท่านั้น ใช้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์มาช่วยฝึก มีระยะเวลาฝึกที่ยาวนานอาจใช้เวลา 2-3ปีจนกว่าจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย น่าจะเรียกว่าการให้คำปรึกษา แต่ในบางกรณีที่ไม่สามารถแยกได้ชัดเจนเช่น การฝึกผู้บริหารระดับกลางฝ่ายบัญชีและการเงินให้มีความก้าวหน้าสำหรับเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ซึ่งต้องมีการเรียนรู้ทั้งงานในหน้าที่ให้พัฒนาดีขึ้นพร้อมกับต้องมีการเรียนรู้งานด้านบริหารอื่นที่ไม่เกี่ยวกับงาน โดยตรงในขณะนี้ พร้อมกับฝึกในเรื่องกระบวนการคิดกระบวนการเรียนรู้ด้วย อาจไม่สามารถให้คำจำกัดความได้ชัดเจน อาจเรียกว่าการสอนงานหรือการให้คำปรึกษา



อย่างใดอย่างหนึ่ง หรืออาจใช้คำรวมว่าการสอนงาน-ให้คำปรึกษาก็ได้ และไปมุ่งประเด็นที่วิธีการ ไปให้ถึงเป้าหมายซึ่งจะมีวิธีการที่ใกล้เคียงกันและในบางกรณีก็เหมือนกัน

## 2. แนวคิด ทฤษฎี และหลักการ ของการสอนงานและการให้คำปรึกษา

### 2.1 วงล้อการเรียนรู้

การสอนงานและการให้คำปรึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาการทำงานรวมถึงการพัฒนาตัวบุคคล ซึ่งกระบวนการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งการทำงานและตัวบุคคล การอธิบายกระบวนการเรียนรู้โดยใช้วงล้อแห่งการเรียนรู้เดี่ยวและวงล้อแห่งการเรียนรู้ของ อาร์จิสและโซน จะช่วยให้เข้าใจกระบวนการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการสอนงานและการให้คำปรึกษาได้ดียิ่งขึ้น

ในวงล้อแห่งการเรียนรู้เดี่ยวนั้นแสดงถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทั่ว ๆ ไปที่เกิดขึ้นเป็นประจำในงานประจำวัน บางครั้งเกิดขึ้น โดยไม่รู้ตัว เช่นกระบวนการผลิตสินค้าที่มีการสอนวิธีการผลิต พนักงานก็จดจำไว้ มีการพัฒนาการผลิตให้ดีขึ้น มีการบันทึกประสบการณ์ไว้และถ่ายทอดต่อ ๆ กันมา กลายเป็นการเรียนรู้แบบหนึ่ง ซึ่งถ้าอ้างถึงทฤษฎีก็จะเข้าได้กับวงล้อแห่งการเรียนรู้เดี่ยว ที่ประกอบด้วย การปฏิบัติงานทั่ว ๆ ไป (Generalization) มีการสั่งสมประสบการณ์ (Experience) ในระหว่างขั้นตอนก็มีการพัฒนาและทดสอบ (Testing) มีการปรับปรุงกระบวนการ โดยอาศัยการเรียนรู้ที่หลากหลาย ฝายร่วมมือกัน (Reflection) เป็นกระบวนการต่อเนื่องกันไป เป็นกระบวนการที่สำคัญมากที่ทุกองค์กรต้องมี และเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรอยู่รอด ตัวอย่างของการเรียนรู้นี้จะพบได้ทั่วไป เช่น การค้นหาวิธีการลดต้นทุนการผลิต วิธีการลดของเสียหายในกระบวนการผลิต วิธีการผลิตให้ได้ปริมาณมาก ๆ ด้วยเครื่องจักร แต่ถึงกระนั้นก็ตามก็ยังไม่เพียงพอให้องค์กรอยู่รอดในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงมาก บริษัทขนาดใหญ่ เช่น ไอบีเอ็มก็ต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตที่เกือบเอาตัวไม่รอด บริษัท เจเนอราล มอเตอร์ ก็กำลังประสบปัญหาอยู่ในปัจจุบันนี้

มีการกล่าวถึงวิธีการที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดและประสบความสำเร็จหลายวิธี เช่น การมีนวัตกรรม การมีความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่เหมือนใคร การเข้าไปอยู่ในตลาดที่การแข่งขันน้อย (Blue Ocean) ทุกองค์กรรู้ว่าต้องทำแต่ไม่ทราบว่าจะทำได้อย่างไร ถ้าไม่นับรวม บิล เกต แห่งไมโครซอฟต์ที่สร้างตัวเองขึ้นมาในปัจจุบันที่ยากจะเรียนแบบได้ แต่อาจศึกษาถึงกระบวนการเรียนรู้ได้ กระบวนการเรียนรู้ผ่านวงล้อแห่งการเรียนรู้คู่อาจเป็นคำตอบในเชิงทฤษฎีที่จะต้องนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ การที่จะเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้จากวงล้อปกติในวงล้อล่างให้ขึ้นสู่วงล้อบนซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างมากทั้งด้านความคิดที่ออกนอกกรอบเดิมและการจัดการที่

ไม่ใช่รูปแบบปกติ ซึ่งจะนำไปสู่นวัตกรรม ต้องอาศัยกระบวนการที่ไม่ใช่ปกติ จึงเป็นที่มาของการสอนงานและการให้คำปรึกษา(Coaching and Mentoring) การสอนงานและการให้คำปรึกษาแบบวิวัฒนาการจะช่วยให้เกิดกระบวนการนี้ขึ้น

## 2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ

แรงจูงใจก็มีส่วนสำคัญทั้งจากแรงจูงใจภายนอก เช่น การได้เลื่อนตำแหน่ง ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น และแรงจูงใจจากภายใน เช่น ความท้าทาย ความสำเร็จในชีวิต และถ้าวิเคราะห์ตามทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์จะพบว่าแรงจูงใจของพนักงานในระดับปฏิบัติการมักอยู่ในขั้นต้น ๆ คือความต้องการในปัจจุบัน การต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการความยอมรับ ซึ่งในทางปฏิบัติจะหมายถึงความต้องการเงินเดือนค่าจ้างที่สูงขึ้น การต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้น สวัสดิการที่ดี แต่ถ้าเป็นพนักงานระดับบริหาร แรงจูงใจที่สำคัญจะรวมถึงความรู้สึกว่ามีคุณค่า ความท้าทายและความสำเร็จ

## 2.3 รูปแบบและประเภทของการสอนงานและการให้คำปรึกษา

ผู้ศึกษาเลือกการแบ่งประเภทของการสอนงานและการให้คำปรึกษาตามรูปแบบของ แอนดาร์วินเป็นหลักในการนำมาสังเคราะห์ เนื่องจากกระชับและมีหลักการในการแบ่งประเภทที่สามารถนำมาอธิบายเชื่อมโยงกับทฤษฎีได้ดี สามารถเข้าใจหลักการและนำไปสู่การปฏิบัติได้ไม่ยาก คือแบ่งการสอนงานและการให้คำปรึกษารวมกันเป็นสามประเภท คือ

1. การสอนงานและการให้คำปรึกษาตามหน้าที่งาน (Functionalist)
2. การสอนงานและการให้คำปรึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ (Engagement)
3. การสอนงานและการให้คำปรึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary)

ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับกรแบ่งของ เคน ลอว์สัน และขยายความเพิ่มเติมดังนี้

1. การสอนงานและการให้คำปรึกษาตามหน้าที่งาน (Functionalist) เทียบกับของเคน ลอว์สันคือ การสอนงานเพื่อเพิ่มทักษะ(Skills Coaching) การสอนงานนี้ได้มีการทำอยู่ในองค์กรอยู่แล้ว แต่อาจจะเรียกชื่อต่าง ๆ กันไป การสอนงานนี้ไม่มีความซับซ้อนมากนัก คือการตั้งเป้าหมายและจัดการให้บุคลากรฝึกจนถึงเป้าหมายที่วางไว้ ก็ถือว่าสำเร็จแล้ว แต่ถ้าได้ศึกษาเรื่องการสอนงานและมีการนำไปใช้ อาจทำให้การสอนงานง่าย ๆ นี้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

2. การสอนงานและการให้คำปรึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ (Engagement) เทียบกับของเคน ลอว์สันคือ การสอนงานเป็นกลุ่ม(Team coaching) การสอนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ(Performance Coaching) การสอนงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ(Career Coaching) การสอนงานเพื่อธุรกิจ(Business Coaching)

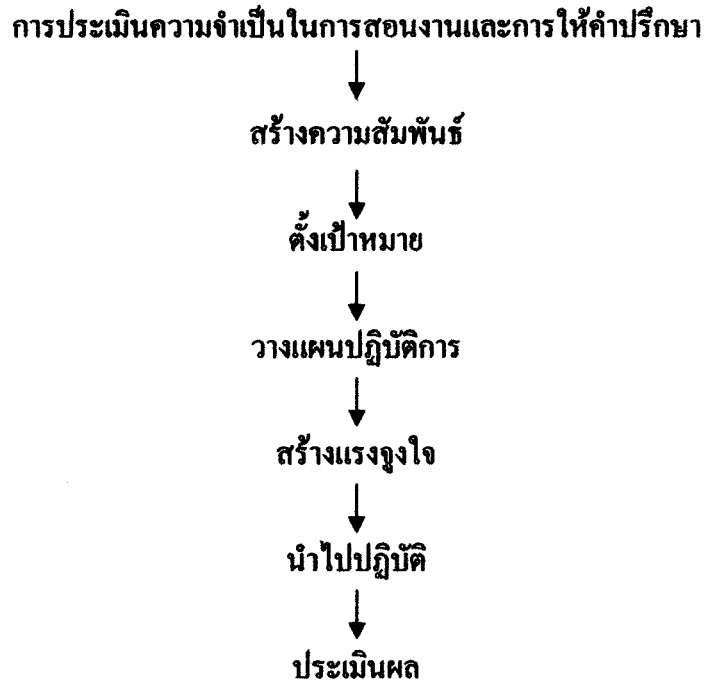
ตามความหมายการสอนงานและการให้คำปรึกษาในกลุ่มนี้ น่าจะจัดอยู่ในกลุ่มที่ใช้คำรวมว่า การสอนงาน-ให้คำปรึกษา เนื่องจากไม่สามารถแยกกัน ได้ชัดเจน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ ระหว่างผู้สอนงานและผู้ให้คำปรึกษากับผู้รับการสอนงานและผู้รับคำปรึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาทีมงานและพัฒนาตัวบุคคล ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการสอนงานและการให้คำปรึกษานั้น เช่น การฝึกเพื่อการทำงานเป็นทีมต้องมีการฝึกทั้งการทำงานในหน้าที่ขณะเดียวกันก็ต้องมีความเข้าใจในแนวคิดในเชิงนามธรรมด้วย

3. การสอนงานและการให้คำปรึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary) เทียบกับของเคน ลอว์สัน คือ การสอนงานเพื่อความก้าวหน้าของชีวิต (Life Coaching) และ การสอนงานสำหรับผู้บริหาร (Executive Coaching) ซึ่งตามความหมายน่าจะจัดเป็นการให้คำปรึกษามากกว่า เนื่องจากกระบวนการที่ค่อนข้างซับซ้อน การฝึกส่วนใหญ่จะไม่เกี่ยวกับงานประจำมากนัก เป็นการเน้นการพัฒนาบุคคลในทุก ๆ ด้านทั้งในประเด็นเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นนามธรรมรวมถึงการเปลี่ยนแปลงตัวเองในด้านอื่นด้วย เช่น การจะเป็นผู้บริหารระดับสูงต้องมีการฝึกการเข้าสังคม การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตบางอย่างเช่น การต้องเข้าร่วมงานเลี้ยงหลังเลิกงานในสังคมของบริษัทญี่ปุ่น การต้องหัดเล่นกอล์ฟ การต้องทำความรู้จักกับผู้มีอำนาจปามีในบางกรณี ของสังคมไทย

#### 2.4 ตัวแบบของการสอนงานและการให้คำปรึกษา

ตัวแบบที่มีการอ้างอิง จะมีขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกัน จะแตกต่างกันในส่วน ของรายละเอียดและจำนวนขั้นตอน ถ้าเป็นตัวแบบง่าย ๆ เช่น GROW, FLOW หรือ SOS ก็จะเข้าใจง่ายแต่จะไม่ครอบคลุม แต่ถ้าเป็นตัวแบบที่ซับซ้อน เช่น ตัวแบบผู้ช่วยเหลือของอีแกน ก็จะมี ความครอบคลุมมากขึ้น แต่ก็เข้าใจยากและซับซ้อน รวมถึงตัวแบบบางตัวก็มีลักษณะเป็น นามธรรมที่เข้าใจยาก เช่น ตัวแบบเจเนรี่ โรเจอร์ ตัวแบบคัมเบิลเมตริกซ์

ผู้ศึกษาทำการสังเคราะห์โดยนำขั้นตอนที่เหมือนกันมารวมกัน จัดเป็นขั้นตอนที่ง่ายต่อการ เข้าใจและง่ายต่อการนำไปใช้ และจะอ้างอิงทฤษฎีเพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้ในแต่ละ สถานการณ์ เพราะไม่สามารถที่จะมีรูปแบบของการสอนงานและให้คำปรึกษาใดที่จะนำไปใช้ให้ ประสิทธิภาพสำเร็จในทุกสถานการณ์ ต้องมีการประยุกต์ทฤษฎีมาเกี่ยวข้อง เพื่อที่จะได้พลิกแพลงแต่ ละขั้นตอนของการสอนงานและให้คำปรึกษาและนำไปสู่ผลสำเร็จ ผู้ศึกษาได้สังเคราะห์ตัวแบบ ของการสอนงานและการให้คำปรึกษาร่วมกันเป็น 7 ขั้นตอนคือ



ภาพที่4.1 ตัวแบบร่วมการสอนงานและการให้คำปรึกษา

### 3. ประโยชน์ของการสอนงานและให้คำปรึกษา

สรุปรวมกัน ได้ดังนี้

1. ใช้แก้ปัญหาผลการปฏิบัติงาน ผลปฏิบัติงานที่ดีขึ้นทำให้ค่าใช้จ่ายลดลงและมีผลต่อรายได้ที่เพิ่มขึ้น
2. พัฒนาทักษะของพนักงานให้เป็นที่ต้องการ
3. เพิ่มผลผลิตได้มากขึ้น
4. สร้างบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งงานที่ก้าวหน้าขึ้น ทำให้ใช้เวลาที่สั้นลงในการเตรียมความพร้อม
5. ชำรงรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร
6. มีความสมดุลในการทำงานและการดำรงชีวิต
7. การสร้างทรัพยากรมนุษย์อันเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

มีรายงานกรณีศึกษาในบริษัทรถไฟของประเทศอังกฤษที่สรุปว่าการสอนงานสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ และสามารถเพิ่มอัตราความพึงพอใจของผู้ใช้บริการได้ด้วย นอกจากนี้ก็มีรายงานที่สามารถเพิ่มผลตอบแทนการลงทุนในเปอร์เซ็นต์ที่สูงอีกด้วย

#### 4. การสอนงานและให้คำปรึกษาในทางปฏิบัติ

ผู้สังเคราะห์แบ่งกลุ่มของการสอนงานและให้คำปรึกษาเป็น 3 กลุ่มคือ

1. การสอนงานตามหน้าที่งาน(Functionalist Coaching)
2. การสอนงาน-ให้คำปรึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์(Engagement Coaching-Mentoring)
3. การให้คำปรึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ(Evolutionary Mentoring)

และได้แบ่งขั้นตอนของการสอนงานและให้คำปรึกษาเป็น 7 ขั้นตอนเหมือนกัน แต่จะแตกต่างกันในรายละเอียดดังนี้

##### 1. การสอนงานตามหน้าที่งาน(Functionalist Coaching)

เป็นวิธีการที่ง่ายที่สุด ไม่ซับซ้อน แต่ก็มีรายละเอียดพอสมควรการสอนงานตามหน้าที่งานนี้ใช้สำหรับการฝึกทักษะของพนักงาน การแก้ปัญหาผลการปฏิบัติงาน การลดต้นทุนรวมถึงการเพิ่มผลผลิตก็ได้

ตามทฤษฎีที่นำมาใช้ในการแบ่งประเภทของการสอนงานและให้คำปรึกษาของ แอน คาร์วิน การสอนงานนี้จะมุ่งไปที่การสอนงานที่มีลักษณะเป็นรูปธรรม ซึ่งจะหมายถึงงานประจำทั่ว ๆ ไป การสอนงานนี้จะมีประโยชน์ในการฝึกทักษะงานมากที่สุด สำหรับกรณีของการแก้ปัญหาผลการปฏิบัติงาน การลดต้นทุนรวมถึงการเพิ่มผลผลิต อาจใช้การสอนงานตามหน้าที่งานนี้ก็ ได้ แต่ต้องเข้าใจว่าเป็นเพียงแค่การพัฒนาที่เป็นรูปธรรมเท่านั้น ไม่ได้คำนึงถึงทางด้านนามธรรม เช่น ความคิด ความรู้สึก ซึ่งจะ เป็นวิธีการในการสอนงาน-ให้คำปรึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ ซึ่งในกรณีเหล่านี้การตัดสินใจว่าจะใช้การสอนงานตามหน้าที่งานหรือใช้การสอนงาน-ให้คำปรึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ว่าต้องการเพียงแค่ผลงานที่ดีขึ้น โดยการใช้

การสอนงานตามหน้าที่งานหรือต้องการคำนึงถึงความคิด ความรู้สึกของพนักงานด้วย ตามความคิดของผู้สังเคราะห์น่าจะ ใช้การสอนงานตามหน้าที่งานเฉพาะการฝึกทักษะของพนักงานเท่านั้น

ขั้นตอนของการสอนงานตามหน้าที่งานมีดังนี้

##### 1. การประเมินความจำเป็นในการสอนงาน

- 1.1 ประเมินปัญหาว่าสามารถที่จะแก้ไขได้ด้วยการสอนงานหรือไม่ ในบางกรณีอาจต้องใช้การส่งไปฝึกอบรมภายนอก เนื่องจากขาดผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในองค์กร แต่ก็อาจแก้ปัญหาโดยการจ้างผู้สอนงานภายนอกก็ได้ โดยเปรียบเทียบถึงผลดีผลเสียและค่าใช้จ่าย

## 1.2 ประเมินผู้รับการสอนงาน โดยใช้การวัดช่วงห่างของผลการปฏิบัติงานและช่วงห่างของทักษะงานที่ต้องแก้ไข

### 2. สร้างความสัมพันธ์

เป็นการพูดคุยทำความรู้จัก ในกรณีนี้ผู้สอนงานมักเป็นผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานหรือผู้ร่วมงานที่รู้จักกันอยู่แล้ว และเป็นการสอนงานที่ผิวเผิน ชั้นตอนนี้จึงไม่มีความสำคัญมากนัก

### 3. การตั้งเป้าหมาย

เป้าหมายไม่ซับซ้อนเนื่องจากการสอนงานมีลักษณะเป็นรูปธรรมที่เห็นชัดเจน เป้าหมายจะต้องมีความเฉพาะเจาะจง และมีกรอบเวลาที่ชัดเจน เช่น ให้นักงานฝึกการนำเสนอข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์กราฟิกให้ได้ภายใน 1 เดือน

### 4. การวางแผนปฏิบัติงาน

การวางแผนร่วมกันมีข้อดีในประเด็นที่จะได้มั่นใจว่าเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง ไม่ได้เกิดจากการคิดของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งซึ่งอาจมีข้อมูลไม่ครบถ้วน และเป็นการผูกมัดไปในตัวว่าจะต้องทำตามแผนนั้น

### 5. สร้างแรงจูงใจ

แรงจูงใจที่เป็นรูปธรรมคือการได้งานทำสำหรับพนักงานใหม่ การได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง

### 6. นำไปปฏิบัติ

ในกรณีนี้อาจใช้วิธีฝึกตามผู้เชี่ยวชาญ เช่นการฝึกหัดประกอบชิ้นส่วน หรือการสั่งให้ศึกษาวิธีทำแล้วฝึกหัดทำ เช่น การหัด โปรแกรมคอมพิวเตอร์

### 7. ประเมินผล

เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะประเมินผลสำเร็จ ซึ่งถ้าสำเร็จด้วยดีก็สามารถใช้วิธีการนี้กับพนักงานคนอื่นที่มีหน้าที่งานคล้าย ๆ กัน ได้ แต่ถ้าไม่ประสบความสำเร็จ ก็ต้องวิเคราะห์หาสาเหตุ โดยเริ่มขั้นตอนแรกใหม่และปรับเปลี่ยนจนได้วิธีการที่ดี

## 2. การสอนงาน-ให้คำปรึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์(Engagement Coaching-Mentoring)

เป็นกระบวนการที่พัฒนางานและคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ ตามความหมายดั้งเดิมของผู้ที่ใช้คำนี้ครั้งแรก Engagement หมายถึงความสัมพันธ์ที่ดีของทั้งสองฝ่ายคือทั้งฝ่ายผู้ให้และผู้รับการสอนงาน ตามทฤษฎีการสอนงาน-ให้คำปรึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์นี้ จะสนใจลักษณะที่เป็นนามธรรมเพิ่มขึ้นจากการสอนงานตามหน้าที่งานที่จะเน้นเฉพาะรูปธรรม คือเน้นทั้งรูปธรรมและนามธรรมไปพร้อม ๆ กัน คือเน้นทั้งงานประจำและความคิด อารมณ์ความรู้สึก

การสอนงาน-ให้คำปรึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์จึงมีความซับซ้อนกว่าการสอนงานตามหน้าที่งาน โดยมีความคิด อารมณ์และความรู้สึกละเอียดถี่ถ้วน และเมื่อพิจารณาลักษณะของการสอนงานและให้คำปรึกษา ไม่สามารถแยกได้ว่าจะใช้คำไหนเพราะมีทั้งการสอนงานและการให้คำปรึกษา จึงเสนอให้ใช้คำรวม การสอนงาน-ให้คำปรึกษาในกรณีนี้

การสอนงาน-ให้คำปรึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์นี้ใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหา ผลการปฏิบัติงาน การลดต้นทุนการผลิต การเพิ่มผลผลิต โดยมีขั้นตอนดังนี้

## 1. การประเมินความจำเป็นในการสอนงาน-ให้คำปรึกษาที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์

1.1 จำเป็นสำหรับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูงที่มองเห็นปัญหาในการบริหารหรือการจัดการ หรือแม้แต่ในกรณีที่ยังไม่พบปัญหาที่ชัดเจน แต่ผู้บริหารมองเห็นสภาพการแข่งขันที่รุนแรง ถ้าองค์กรไม่จัดการเรื่องเหล่านี้อาจจะมีผลต่อการแข่งขันในอนาคตได้ เช่น

- ไม่สามารถแข่งขันได้
- ขาดผู้บริหารระดับกลาง เนื่องจากพัฒนาความรู้ความสามารถไม่ทันกับการเติบโตขององค์กร

1.2 การประเมินผู้รับการสอนงาน-ให้คำปรึกษา เพื่อเลือกหัวหน้างานหรือผู้บริหารจากหน่วยงานที่มีปัญหา หรือเลือกคนที่มีแนวโน้มว่าจะมีศักยภาพในการพัฒนาเข้ามาในโครงการ โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ เช่น

- การสังเกต โดยทางตรงคือจากการทำงานร่วมกัน และโดยทางอ้อม เช่น ในห้องประชุม
- การหาข้อมูลจากพนักงานด้วยกัน หัวหน้างานและผู้จัดการ เพื่อจะได้ข้อมูลที่ถูกต้อง

ในกรณีหน่วยงานที่มีปัญหาจำเป็นต้องประเมินด้วยว่าหัวหน้าหน่วยงานนั้นมีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาหรือไม่ โดยพิจารณาจากความดีและความลึกของพฤติกรรมที่ต้องแก้ไขด้วย การสอนงาน-ให้คำปรึกษาพนักงานที่ประเมินแล้วว่ายากต่อการเปลี่ยนแปลงอาจไม่ประสบความสำเร็จ เสียค่าใช้จ่าย เสียเวลา และเสียโอกาสในการแข่งขันด้วย

2. สร้างความสัมพันธ์ในกรณีนี้การสร้างความสัมพันธ์มีความสำคัญมาก เนื่องจากมีเป้าหมายทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม การร่วมงานกันก็ใช้ระยะเวลาเพิ่มขึ้นซึ่งอาจใช้เวลาหลายเดือนถึงเป็นปีกว่างานจะสำเร็จ ตัวอย่างของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์มีดังนี้

- การทำความรู้จักโดยการพูดคุยในเรื่องทั่ว ๆ ไป ตั้งแต่ว่าเป็นคนที่ไหน จบจากที่  
ไหน ชอบไปเที่ยวแบบไหน ปัจจุบันพักอยู่ที่ไหน จนถึงเรื่องที่มีลักษณะเป็น  
นามธรรม เช่น เป้าหมายในชีวิต มุมมองเรื่องความสำเร็จ มุมมองเรื่องงานและ  
ครอบครัว ไม่จำเป็นว่าจะต้องทำความรู้จักในครั้งเดียวทั้งหมด ขึ้นอยู่กับ  
สถานการณ์
- การใช้คำถามเพื่อเจาะลึกถึงเรื่องที่คุณสอนงาน-ให้คำปรึกษาอยากรู้ ควรใช้  
ลักษณะคำถามปลายเปิดเพื่อให้พนักงานมีทางเลือกในการตอบและอธิบายขยาย  
ความ เช่น ถามว่า “คุณคิดว่าปัญหาของเรื่องนี้.....อยู่ที่ไหน” หรือ “คุณคิดว่าจะ  
แก้ปัญหานี้.....อย่างไร”
- ถามคำถามเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเจาะลึกถึงปัญหา  
นอกจากนี้ก็เป็น การกระตุ้นให้พนักงานเสนอแนวทางแก้ไขไปในตัว  
การตั้งคำถามนั้นนอกจากจะเป็นกระบวนการในการสร้างความสัมพันธ์แล้ว ยังเป็น  
การสืบค้นข้อมูลและแสดงให้พนักงานเห็นว่าได้รับการเอาใจใส่ มองเห็นอนาคต  
ของตนเองและองค์กร และมีแนวโน้มที่จะให้ความร่วมมือในการสอนงาน-ให้  
คำปรึกษานี้

### 3. การตั้งเป้าหมาย

เป้าหมายในกรณีนี้จะมีความซับซ้อนขึ้น ส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน  
การเพิ่มผลผลิต การลดต้นทุน ลักษณะของเป้าหมายต้องมีความเฉพาะเจาะจงและมีกรอบ  
เวลา เช่น ลดการสูญเสียของชิ้นงานให้น้อยกว่า 1 เปอร์เซ็นต์ใน 6 เดือน

การตั้งเป้าหมายนี้ต้องร่วมกันทั้งสองฝ่ายและมีความเห็นร่วมกัน ไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง  
มีอำนาจมากกว่า

### 4. การวางแผนปฏิบัติงาน

มีความซับซ้อนขึ้นเนื่องจากมีเป้าหมายทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ผู้ที่ทำการสร้าง  
แผนงานนี้ต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องพฤติกรรมการเรียนรู้ การศึกษาทฤษฎีเรื่องวงล้อ  
แห่งการเรียนรู้เดี่ยวสามารถช่วยในเรื่องกรอบความคิดได้ สามารถใช้ขั้นตอนในวงล้อ  
แห่งการเรียนรู้เดี่ยวมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนได้

### 5. การสร้างแรงจูงใจ

นอกจากการสร้างแรงจูงใจที่เป็นรูปธรรม เช่น ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น ตำแหน่งงานที่  
ก้าวหน้าแล้ว ในกรณีนี้การสร้างแรงจูงใจที่มีลักษณะนามธรรมก็มีความสำคัญ เช่น ความ  
ท้าทาย การได้รับการยอมรับรวมถึงความสำเร็จ



## 6. นำไปปฏิบัติ

จากตัวแบบผู้ช่วยเหลือของอีแกน ระยะที่3 มีขั้นตอนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3 ขั้นตอนคือ

- พิจารณาหลาย ๆ กลยุทธ์หรือแผนงานที่ร่วมกันสร้างขึ้น โดยพยายามมองให้รอบด้าน
- เลือกกลยุทธ์หรือแผนงานที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับสถานการณ์
- แปลงไปสู่การปฏิบัติ

## 7. ประเมินผล

ในกรณีนี้การสอนงาน-ให้คำปรึกษาใช้เวลาค่อนข้างนาน จำเป็นต้องมีการประเมินผลเป็นระยะ โดยรับข้อมูลป้อนกลับจากทั้งสองฝ่ายมาวิเคราะห์ ประเมินผลและปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติงานถ้าจำเป็น

### 3. การให้คำปรึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ(Evolutionary Mentoring)

ตามความหมายคือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากแต่ค่อยเป็นค่อยไปอย่างราบรื่น จากทฤษฎีจะเห็นว่า การให้คำปรึกษานี้ไม่ได้เกี่ยวกับงานที่ทำโดยตรง แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงบุคคลในทุก ๆ ด้าน ทั้ง

ด้านที่เป็นนามธรรมคือ อารมณ์ความรู้สึก จิตใจ และมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งคนและองค์กร

การให้คำปรึกษานี้ใช้เวลานาน ไม่ได้เป็นการสอนในส่วนของงานที่ทำอยู่โดยตรง ซึ่งจะตรงกับคำว่า Mentoring มากที่สุด ผู้สังเคราะห์จึงเรียกกรณีนี้ว่าการให้คำปรึกษา แต่ก็มีผู้เขียนบางท่านใช้คำว่า Coaching ในกรณีนี้คือ การสอนงานเพื่อความก้าวหน้าของชีวิต(Life Coaching)และ การสอนงานสำหรับผู้บริหาร(Executive Coaching) คำเหล่านี้มีการใช้มาก่อนและยังคงใช้อยู่ในปัจจุบันนี้

การให้คำปรึกษานี้เน้นไปที่ผู้บริหารระดับสูง หรือพนักงานที่มีแววของศักยภาพที่ผู้บริหารระดับสูงวางไว้ให้เป็นกำลังหลักขององค์กรในอนาคต

ในกระบวนการเรียนรู้ ผู้ให้คำปรึกษาต้องเข้าใจวงล้อแห่งการเรียนรู้คู่ เพื่อที่จะให้พนักงานหลุดจากวงล้อแห่งการเรียนรู้ล่างขึ้นสู่วงล้อแห่งการเรียนรู้บนให้ได้ ซึ่งอาจต้องอาศัยความคิดนอกกรอบและการปฏิบัติที่อยู่นอกระเบียบแบบแผนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความคิดและมุมมอง ซึ่งจะนำไปสู่นวัตกรรม

ขั้นตอนของการให้คำปรึกษามีดังนี้

1. การประเมินความจำเป็นในการให้คำปรึกษา

- 1.1 ประเมินทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรซึ่งถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุด โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงและพนักงานที่ผู้บริหารระดับสูงวิเคราะห์แล้วว่า มีศักยภาพ มีความสำคัญที่จะเป็นกำลังหลักขององค์กร มีศักยภาพเพียงพอสำหรับการแข่งขันแล้วหรือยัง โดยเฉพาะผู้บริหารใหม่ไฟแรง
- 1.2 ประเมินผู้รับคำปรึกษา เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ จะต้องค้นหาคนที่มีแววออกมาให้ได้ และสร้างระบบของการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาคนเหล่านี้

## 2. สร้างความสัมพันธ์

มีความสำคัญมาก เริ่มตั้งแต่การหาผู้ให้คำปรึกษา ผู้รับคำปรึกษาหรือพนักงานจะเป็นฝ่ายเลือกผู้ให้คำปรึกษาที่ตัวเองมีความมั่นใจและเชื่อถือมากที่สุด ฉะนั้นความสัมพันธ์ขั้นแรก ผ่านไปด้วยความมั่นใจและเชื่อมั่นเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ผู้ให้คำปรึกษาส่วนใหญ่จะไม่ใช่ว่าผู้บังคับบัญชาโดยตรง

การพูดคุยทำความเข้าใจ จะเน้นไปในทางลึกที่มีลักษณะเป็นนามธรรมเพื่อค้นหา และกระตุ้นศักยภาพ

## 3. การตั้งเป้าหมาย

มีลักษณะเป็นนามธรรม มีความเฉพาะเจาะจงน้อยลง ในกรณีนี้พนักงานที่รับคำปรึกษาจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ผู้ให้คำปรึกษามีหน้าที่เพียงให้คำแนะนำ ให้ความคิดหรือยกตัวอย่างความคิด หรือความสำเร็จให้ฟัง ตัวอย่างเป้าหมาย เช่น จะพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจะสร้างนวัตกรรมในอุตสาหกรรมนั้น ๆ

## 4. สร้างแผนปฏิบัติงาน

ผู้ให้คำปรึกษาเป็นเพียงผู้ช่วย พนักงานเป็นตัวหลักในการสร้างแผนงานขึ้น ซึ่งสามารถจะมีการปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาที่นำไปปฏิบัติ ถ้าพิจารณาตัวแบบที่แสดงถึงขั้นตอนของการให้คำปรึกษา(Traditional Stage Model) จะเห็นว่าระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานค่อนข้าง

ยาวนาน อาจใช้เวลา 2-5 ปี

## 5. สร้างแรงจูงใจ

ในกรณีนี้มีลักษณะเป็นนามธรรม คือความท้าทาย ความสำเร็จ และความสมดุลในชีวิตและงาน

## 6. นำไปปฏิบัติ

เมื่ออ้างตามทฤษฎีคือการเปลี่ยนแปลงทางด้านความคิดและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และวัฒนธรรมขององค์กร การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป มีการปรับได้เป็น

ระยะขึ้นอยู่กับผู้รับคำปรึกษาเป็นหลัก ผู้ให้คำปรึกษามีหน้าที่แนะนำเท่านั้น เป็นขั้นตอนที่ใช้เวลานาน

7. การประเมินผล

ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป ควรมีการประเมินผลเป็นระยะเพื่อปรับแผนงานให้ไปสู่เป้าหมาย

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปผล

ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการสอนงานและให้คำปรึกษาเป็นทฤษฎีทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Theory) และทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้ (Cognitive Psychological Theory) และมีการพัฒนาเป็นทฤษฎีย่อย หรือตัวแบบจำนวนมาก ตามประสบการณ์และการเรียนรู้ของผู้เขียนแต่ละคน การสังเคราะห์นี้ได้ยกทฤษฎีวงล้อแห่งการเรียนรู้เดี่ยวและวงล้อแห่งการเรียนรู้คู่ เป็นแนวทางในการศึกษากระบวนการเรียนรู้และกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงจากงานที่ทำอยู่เป็นประจำไปสู่งานที่สร้างสรรค์และนำไปสู่นวัตกรรม ยกทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีผลต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง ได้แบ่งรูปแบบของการสอนงานและให้คำปรึกษาตามลักษณะความคิดที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมเป็นสามรูปแบบตามที่กล่าวมาเพื่อที่จะแบ่งตามความลึกของการสอนงานและให้คำปรึกษา

ขั้นตอนของการสอนงานและให้คำปรึกษาที่ค่อนข้างซับซ้อนและมีความยากในทางปฏิบัติ คือการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความคิด พฤติกรรม และวัฒนธรรมของผู้รับการสอนงานและรับคำปรึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อการแข่งขัน ซึ่งทั้งผู้สอนงานและให้คำปรึกษาและผู้รับการสอนงานและรับคำปรึกษา ต้องมีความเข้าใจทฤษฎีพื้นฐานเป็นอย่างดี ทั้งทฤษฎีพื้นฐานดั้งเดิมคือทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมและทฤษฎีด้านจิตวิทยาการเรียนรู้ รวมถึงทฤษฎีที่ประยุกต์มาคือวงล้อแห่งการเรียนรู้ ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ และทฤษฎีที่ใช้แบ่งรูปแบบของการสอนงานและให้คำปรึกษา

สำหรับวิธีการของการสอนงานและให้คำปรึกษา ได้นำขั้นตอนที่มีความคล้ายคลึงกันมารวมเข้าด้วยกัน และนำมาทำเป็นขั้นตอนเพื่อการสอนงานและให้คำปรึกษาเป็น 7 ขั้นตอน โดยมีขั้นตอนที่เหมือนกันหมดทั้งสามรูปแบบของการสอนงานและให้คำปรึกษา แต่จะมีความแตกต่างกันที่ความลึกของการสอนงานและให้คำปรึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการสอนงานและให้คำปรึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ จะเป็นลักษณะของการให้คำปรึกษาที่เน้นการสร้างสรรคแนวความคิด เพื่อพัฒนาคนและพัฒนางานมากกว่า ผู้สังเคราะห์ได้พยายามเขียนขั้นตอนให้เหมือนกันเพื่อให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ

ผลสำเร็จของการสอนงานนอกจากในทางทฤษฎีที่กล่าวว่ามีประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน เช่น การสร้างความพึงพอใจของพนักงานทำให้ลดอัตราการออกจากงาน สามารถเพิ่มผลผลิต ลดค่าใช้จ่ายได้ ยังมีหลักฐานที่มีลักษณะเป็นกรณีศึกษาว่าการสอนงานและให้คำปรึกษาสามารถเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานและถูกค่าในธุรกิจของรัฐวิสาหกิจในประเทศอังกฤษภายหลังการแปรรูป และมีกรณีศึกษาที่สามารถเพิ่มอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน(ROI)อีกด้วย

## 2. อภิปรายผล

ด้วยความหลากหลายในวิธีและขั้นตอนในการสอนงานและให้คำปรึกษาของผู้เขียนแต่ละคน หรือของแต่ละสถาบันที่ศึกษาเรื่องเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นสถาบันการศึกษาหรือบริษัทเอกชน ผู้ที่ศึกษาและนำไปใช้จำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานซึ่งเป็นที่มาของขั้นตอนต่าง ๆ เพราะผู้เขียนบางท่านเขียนถึงเฉพาะในแง่การปฏิบัติเท่านั้น การนำไปใช้พัฒนาบุคลากร โดยไม่ศึกษาทฤษฎีประกอบอาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการแปลความหมาย ซึ่งจะมีผลถึงความสำเร็จด้วย โดยเฉพาะการสอนงานและให้คำปรึกษาสำหรับผู้บริหารหรือพนักงานที่มีศักยภาพที่เป็นอนาคตขององค์กร

การเลือกวิธีในการพัฒนาบุคลากรนั้นมีหลายวิธี เช่น การส่งพนักงานเข้ารับการเรียนหรือฝึกอบรมระยะสั้น เช่น หลักสูตรบริหารธุรกิจระยะสั้น หรือแม้แต่หลักสูตรบริหารธุรกิจปกติ หลักสูตรบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักสูตรการจัดการการเงิน การสอนงานและให้คำปรึกษาเป็นวิธีหนึ่งที่ได้รับคามนิยมมากขึ้น มีการตั้งสมาคมและมีการตั้งบริษัทที่ทำเรื่องเหล่านี้เพิ่มมากขึ้น โดยมีข้อดีที่เป็นการพัฒนาบุคลากรเป้าหมายให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร เรียนรู้และพัฒนาจากงานที่ทำอยู่เมื่อผ่านการพัฒนาแล้วสามารถที่จะทำงานได้ต่อเนื่องไม่ต้องเริ่มศึกษางานใหม่ถ้าเทียบกับการส่งบุคลากรออกไปเรียนภายนอก การให้คำปรึกษาที่ต่อเนื่องจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์จนมั่นใจว่าสามารถที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนางานต่อได้ด้วยตัวเอง จึงจะหมดหน้าที่สำหรับผู้ให้คำปรึกษา ต่างจากการส่งไปเรียนตามหลักสูตรที่เมื่อจบแล้วถือว่ามีความรู้ความสามารถแล้ว ซึ่งต้องขึ้นกับบุคลากรแต่ละคนว่าจะมีความรู้ความสามารถแค่ไหน ความสำคัญของผู้สอนงานและให้คำปรึกษาถ้าไม่มีความรู้ความเข้าใจอาจทำให้กระบวนการนี้ล้มเหลวได้ เป็นหน้าที่ของผู้รับการสอนงานหรือผู้รับคำปรึกษาเองที่จะต้องประเมินผู้สอนงานหรือผู้ให้คำปรึกษาว่ามีความรู้ความเข้าใจและมีความทุ่มเทให้กับงานนี้มากน้อยแค่ไหน รวมถึงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ด้วยต้องมีการประเมินผู้ที่ทำหน้าที่เหล่านี้ ถ้ามีปัญหาที่จะทำให้การพัฒนาคนด้วยวิธีนี้ไม่ประสบผลสำเร็จ จะต้องรีบแก้ไข เช่น การฝึกอบรมผู้ที่ทำหน้าที่สอนงานหรือผู้ให้คำปรึกษา หรืออาจมีการเปลี่ยนตัวผู้ทำหน้าที่เหล่านี้ก็ได้

### 3. ข้อเสนอแนะ

องค์กรควรศึกษา 7 ขั้นตอนของการสอนงานและการให้คำปรึกษาและนำไปใช้ในองค์กรโดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1 องค์กรควรมีการตรวจสอบปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรและปัญหาที่องค์กรคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตในสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน แล้วนำมาวิเคราะห์หาว่าปัญหาใดที่สามารถแก้ไขได้โดยวิธีการสอนงานและการให้คำปรึกษา โดยแยกกลุ่มปัญหาตามประเภทของการสอนงานและการให้คำปรึกษา คือ

กลุ่มที่ 1 สามารถแก้ไขได้ด้วยการสอนงาน

กลุ่มที่ 2 สามารถแก้ไขได้ด้วยการสอนงาน-ให้คำปรึกษา

กลุ่มที่ 3 สามารถแก้ไขได้ด้วยการให้คำปรึกษา

3.2 จัดให้มีการอบรมหัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลางที่จะต้องนำวิธีการเหล่านี้ไปใช้ โดยระดับหัวหน้างานเน้นที่การสอนงานและผู้บริหารระดับกลางเน้นที่การให้คำปรึกษา โดยใช้ 7 ขั้นตอนของการสอนงานและการให้คำปรึกษาเป็นหลักในการอบรม

3.3 เริ่มให้มีการสอนงานและการให้คำปรึกษา โดยให้เริ่มหน่วยงานละหนึ่งงานก่อน มีการติดตามและประเมินผล แล้วจึงมีการขยายเพิ่มงานขึ้นเมื่อมีความเข้าใจในวิธีการมากขึ้น

## บรรณานุกรม

### บรรณานุกรม

“ทฤษฎีแรงจูงใจ” คำนวณวันที่ 18 พฤษภาคม 2550 จาก

<http://www.acc.chula.ac.th/~yexec101/MIT-WU/download/seminar/Motivation-Present.doc>

- Ascenta Executive Coaching Company. (2005) “The two case studies” *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 3,1 (Spring):51-58
- Brockbank, Anne. and McGill, Ian. (2006). *Facilitating Reflective Learning Through Mentoring & Coaching*. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Grant, Anthony M. and Cavanagh, Michael J. (2004) “Toward a Professional of coaching: Sixty-five years of progress and Challenges for the future.” *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2,1 (Spring): 1-13
- Hannah, Clave. (2004) “Improving intermediate skills through workplace coaching: A case study within the UK rail industry” *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2,1 (Spring):17-45
- Ibara, Herminia. (2004). *Coaching and Mentoring: How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Lawson, Ken. (2007). *Successful Coaching & Mentoring*. London: Axis Publishing Limited.
- Legerwood, Grant. (2003) “From Strategic Planning to Strategic Coaching: Evolving conceptual frameworks to enable changing business cultures.” *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 1,1 (Summer): 46-56
- Meggison, David. and Clutterbuck, David. (2005), (2006), (2007). *Techniques for Coaching and Mentoring*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Peel, Dave. (2005) “The significance of behavioural learning theory to the development of effective coaching practice.” *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 3,1 (Spring): 18-26
- Starcevich, Matt M. (2007) “Coach, Mentor: Is there a difference?” Retrieved September 1, 2007, from <http://www.coachingandmentoring.com/Articles/mentoring.html>



**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นายมาโนช พานทองวิริยะกุล
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	16 มกราคม 2511
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี
<b>ประวัติการศึกษา</b>	พ.บ. มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ.2536 วุฒิบัณฑิตสาขาสัตวศาสตร์ พ.ศ.2540 บช.บ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ.2547
<b>สถานที่ทำงาน</b>	โรงพยาบาล พญาไทศรีราชา
<b>ตำแหน่ง</b>	สัตวแพทย์