

# BASIC COACHING & MENTORING FOR HiPPPS

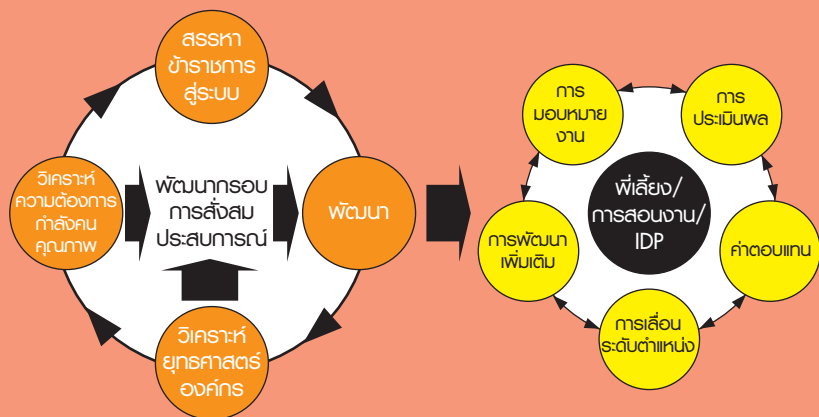
## คู่มือการสอนงาน

สำหรับระบบข้าราชการผู้มีพลสัมฤทธิ์สูง



# ชุดคู่มือระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System-HiPPS) เป็นนวัตกรรมเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับกลุ่มข้าราชการที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ (High-Performance) และเป็นผู้ที่หน่วยงานเห็นว่ามี “ศักยภาพสูง (High-Potential)” มีความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาเป็นกำลังสำคัญของหน่วยงานในภาคราชการต่อไป โดยระบบนี้ใช้กลยุทธ์การพัฒนาที่หลากหลายเป็นพื้นฐานของการออกแบบระบบ



แผนภาพที่ 1 ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและกลไกการพัฒนา

การพัฒนาภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประกอบด้วยระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลย่อย ๆ หลายระบบ เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (แผนภาพที่ 1) โดยมีแนวคิดเรื่องการพัฒนาที่หลากหลายเป็นแนวคิดพื้นฐาน และออกแบบระบบให้ “แตกต่าง” แต่ “ไม่แปลกแยก” จากระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลปกติ ดังนั้น เพื่อให้การนำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ไปปรับใช้ในส่วนราชการเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำคู่มือเพื่ออธิบายรายละเอียดของระบบย่อย รวมทั้งความเชื่อมโยงระหว่างระบบย่อยต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย

1. “คู่มือภาพรวมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง” ซึ่งเป็นการอธิบายแนวคิดพื้นฐาน ที่มาและวัตถุประสงค์ รวมทั้งรายละเอียดและความเชื่อมโยงของระบบย่อยต่างๆ ที่ประกอบเป็นระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อให้เข้าใจระบบในภาพกว้างอย่างชัดเจน
2. “คู่มือการสรรหาและคัดเลือก” เป็นกรอบแนวคิด และวิธีการ ในการคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งการคัดเลือกจะแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน

คือ การคัดเลือกโดยส่วนราชการ เพื่อคัด “คนเก่ง คนดี” ของส่วนราชการ และการคัดเลือกโดยสำนักงาน ก.พ. เพื่อรักษามาตรฐานกลางของ “คนดี คนเก่ง” สำหรับราชการพลเรือนในภาพรวม

3. “คู่มือการจัดทำกรอบการส่งเสริมประสบการณ์” เป็นเสมือน “แผนความก้าวหน้าในอาชีพ” ของส่วนราชการ หรืออีกนัยหนึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่า องค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูง ทั้งสายผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญในส่วนราชการนั้น ประกอบด้วยอะไรบ้าง กรอบการส่งเสริมประสบการณ์นี้ถือเป็น “หัวใจสำคัญ” ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

4. “คู่มือการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง” เนื่องจากการพัฒนาเป็นพื้นฐานที่สำคัญของระบบฯ จึงมีการสร้างกรอบในการพัฒนาสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยคู่มือนี้จะอธิบายกรอบการพัฒนาในภาพรวม พร้อมกับมีคำแนะนำสำหรับการพัฒนาที่ยืดสมรรถนะเป็นหลักให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบทุกคน

5. “คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงาน” เป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงกับกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ที่เปรียบเสมือนเป้าหมายการพัฒนาในระยะยาว และเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการพัฒนาในแต่ละจุด (Check point) หรือ เป้าหมายการพัฒนาระยะสั้น เพื่อตรวจสอบว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคนได้มีโอกาสเรียนรู้งาน และส่งเสริมประสบการณ์การทำงานจริงตามกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ที่ส่วนราชการได้วางไว้

6. “คู่มือการสอนงาน” อธิบายถึงข้อแนะนำเบื้องต้นในการสอนงานซึ่งในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีการมอบหมายผู้บังคับบัญชาาระดับต้น เป็นผู้สอนงาน (Coaching) และการมอบหมายข้าราชการระดับสูง (ระดับ 9-11) เป็นพี่เลี้ยง (Mentor)

7. “คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล” ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคนต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล คู่มือนี้ จึงอธิบายแนวคิด ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนดังกล่าวเพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่เหมาะสมกับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคน

**โดยสรุป** ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นนวัตกรรมทางการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับส่วนราชการและข้าราชการที่เน้นการพัฒนาที่เป็นระบบเชื่อมโยงและหลากหลาย เพื่อสนับสนุนให้เกิดกำลังคนคุณภาพในราชการ แต่การบริหารระบบนี้ให้บรรลุวัตถุประสงค์จะต้องอาศัยทั้ง “ศาสตร์” และ “ศิลป์” โดย “ศาสตร์” หมายถึง แนวคิดและหลักการของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ที่ส่วนราชการจะต้องเข้าใจหลักการพื้นฐานอย่างชัดเจนในขณะเดียวกัน ส่วนที่เป็น “ศิลป์” หมายถึงการที่ส่วนราชการจะต้องนำเอาหลักการกรอบวิธีการดำเนินการตามคู่มือเหล่านี้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของส่วนราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

# สารบัญ

1. ความสำคัญและความเชื่อมโยงระหว่างระบบการสอนงานกับระบบ <b>HiPPS</b>	5
2. ระบบการสอนงาน กับระบบย่อยอื่นๆ	5
3. ความแตกต่างระหว่าง “ผู้สอนงาน” และ “พี่เลี้ยง”	6
4. คุณสมบัติของผู้สอนงาน และพี่เลี้ยงในด้านต่างๆ	7
4.1 ความรู้	7
4.2 คุณลักษณะ: หรือบุคลิกภาพ	8
4.3 ข้อควรปฏิบัติ	9
4.4 ทักษะที่จำเป็น	10
5. ขั้นตอนในการสอนงาน	14
5.1 การกำหนดจุดประสงค์ หรือเป้าหมายของการสอนงาน	15
5.2 การเก็บข้อมูล	16
5.3 การสนทนาเพื่อการสอนงาน	18
5.4 การติดตามการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม และการให้ข้อมูลย้อนกลับ	24
6. ระบบพี่เลี้ยง ( <b>Mentoring</b> ) และข้าราชการผู้พี่พลสัมฤทธิ์สูง	26
7. บทสรุป	26
8. ภาคผนวก	27

# Basic Coaching & Mentoring for HiPPS

## คู่มือคำแนะนำเบื้องต้นเกี่ยวกับการสอนงานและพี่เลี้ยง

### 1. ความสำคัญและความเชื่อมโยงระหว่าง ระบบการสอนงานกับระบบ **HiPPS**

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นระบบที่เน้นกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงสร้างระบบย่อยเพื่อสนับสนุนการพัฒนาหลายๆ ระบบ อาทิ การจัดทำกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ การจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และการจัดสรรทุนรัฐบาลระยะสั้นสำหรับพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นต้น ซึ่งระบบการสอนงาน ถือเป็นระบบย่อยที่สำคัญระบบหนึ่งสำหรับการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เนื่องจากเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และทดลองปฏิบัติผ่านประสบการณ์ภายใต้บริบทการทำงานจริงของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

### 2. ระบบการสอนงาน กับระบบย่อยอื่นๆ

ระบบการสอนงานจะเชื่อมโยงโดยตรงกับกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework-EAF) ซึ่งเป็นเสมือนแผนความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดย EAF แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ระยะแรกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ดำรงตำแหน่งระดับ 4-5 จะเรียนรู้งานในระดับพื้นฐาน ซึ่งเป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของงานในองค์กรที่ทุกคนจำเป็นต้องมีเหมือนกัน เนื่องจากเป็นองค์ประกอบหลักของการทำงานในองค์กร/หน่วยงานนั้นๆ ระยะที่ 2 คือช่วงที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกำหนดเป้าหมายอาชีพ ซึ่งประกอบด้วย สายนักบริหาร สายผู้เชี่ยวชาญ และสายวิชาชีพ ซึ่งในระยะดังกล่าวจะเน้นความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่แตกต่างกันตามความจำเป็นของแต่ละสายอาชีพ

ดังนั้น การสอนงานสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในระดับ 4-5 จะเน้นให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้น (Intermediate boss) เป็นผู้สอนงาน (Coach) โดยเน้นที่การสอนงานเพื่อเสริมสร้าง และพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ในขณะที่ระยะที่ 2 เมื่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเลือกเป้าหมายอาชีพแล้วจะมีการมอบหมายพี่เลี้ยง (Mentor) เพิ่ม เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลภาพรวมของการพัฒนาความก้าวหน้าตามสายอาชีพเพื่อให้ประสบความสำเร็จต่อไป

### 3. ความแตกต่างระหว่าง “ผู้สอนงาน” และ “พี่เลี้ยง”

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ได้กำหนดให้มีการสอนงานจากกลุ่มคน 2 กลุ่มคือ ผู้สอนงาน (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) ซึ่งแม้ว่าบทบาทของกลุ่มคนสองกลุ่มนี้มีความใกล้เคียงกันมาก แต่หากพิจารณาในรายละเอียดแล้วจะเห็นว่ามีความแตกต่างกัน ดังตารางเปรียบเทียบข้างล่างนี้

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่าง ผู้สอนงาน และ พี่เลี้ยง

	พี่เลี้ยง	ผู้สอนงาน
จุดประสงค์	เน้นที่พัฒนาการในระยะยาว	เน้นที่ความสามารถในการทำงานในระยะเวลาดิเวลาหนึ่ง
บทบาท	เป็นต้นแบบ (Role Model) หรือเป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดี	เป็นที่ยอมรับในองค์กร เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจตามสายงาน / ตำแหน่ง
เรื่องที่ทำให้ คำปรึกษา	สอนงานในทุกๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งหมายรวมถึงทุกประเด็นที่มีผลต่อความก้าวหน้า หรือ ความสำเร็จในอาชีพ อาทิ ความรู้ ความสามารถในการทำงาน การวางตัวในที่ทำงาน และการสร้างความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว เป็นต้น	เน้นสอนงานเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ได้รับมอบหมายในระยะเวลาดิเวลาหนึ่ง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

	พี่เลี้ยง	ผู้สอนงาน
ความสัมพันธ์	เป็นความสัมพันธ์ที่ต้องเกิดจากความสมัครใจทั้งสองฝ่าย	เป็นความสัมพันธ์ที่มาพร้อมกันกับตำแหน่งงาน ในกรณีนี้คือหัวหน้างานมีหน้าที่ในการสอนงานลูกน้อง
วัตถุประสงค์	สร้างเครือข่าย และเป็นโอกาสในการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่สมาชิกในองค์กร	ได้ผลงานที่มีคุณภาพ และได้สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น แนวคิดจากตารางข้างต้น เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาระดับต้นของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคนจะทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน เพื่อช่วยให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการทำงานปฏิบัติงานในสำนัก/กอง และสามารถผลิตผลงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะเป็นการสอนงานในระยะสั้น แต่ก็จะทำให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้เรียนรู้งานในแต่ละสำนัก/กองที่หมุนเวียนไป ผ่านประสบการณ์การทำงานโดยตรงอย่างมีประสิทธิภาพ

ในขณะที่เมื่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงดำรงตำแหน่งในระดับ 6-7 และได้กำหนดเป้าหมายอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการและความสามารถของตนเองรวมทั้งความเหมาะสมตามความต้องการขององค์กรแล้วนั้น ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงก็ควรมีพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ที่จะแนะนำการปฏิบัติตัวทั้งในด้านการทำงานและการวางตัวหรือปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเพื่อให้สามารถก้าวสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้

### 4. คุณสมบัติของผู้สอนงาน และพี่เลี้ยงในด้านต่างๆ

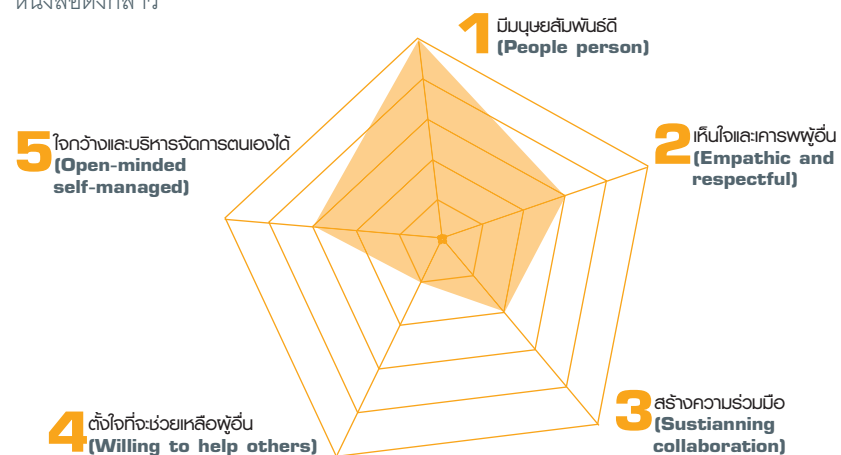
#### 4.1 ความรู้

ความรู้ สำหรับการทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยที่ผู้สอนงาน (Coach) เน้นความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในงานเฉพาะด้านที่ตนเองรับผิดชอบและอาจหมายถึงรวมถึงความรู้เกี่ยวกับงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ อาจเรียกได้ว่าผู้สอนงานต้องมีความรู้ในเชิงลึกของงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่

**สำหรับพี่เลี้ยง (Mentor)** นั้น จะต้องมีความรู้ในแนวกว้าง นอกจากจะมีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในเฉพาะด้านแล้ว ควรมีความรู้ ความชำนาญ และ ประสบการณ์การทำงานที่หลากหลายในองค์กร อาทิ มีประสบการณ์การทำงานในหลาย สำนัก / กอง มาเป็นระยะเวลาพอสมควร มีความรับผิดชอบงานในภาพกว้าง เช่น เป็นผู้กำกับดูแลฝ่าย/กอง/สำนัก มากกว่า 2 แห่ง นอกจากนี้ ประสบการณ์การทำงานที่หลากหลายจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร การเมืองในองค์กร รวมทั้งสามารถ ทำนาย หรือ กำหนดแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของสายงานต่างๆ ภายใน องค์กรได้ และควรต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากคนส่วนใหญ่ในองค์กรด้วยว่าเป็นผู้ที่มีทั้ง คุณธรรม และมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในองค์กร

## 4.2 คุณลักษณะ: หรือบุคลิกภาพ

หนังสือ “Learn to Coach”<sup>1</sup> ได้เสนอแนะว่าลักษณะประจำตัว หรือ บุคลิกภาพ (Personal Qualities) ที่จำเป็นของผู้สอนงาน ควรเน้นในเรื่องของความสามารถในการ บริหารคน ซึ่งเริ่มตั้งแต่การเป็นคนที่มีความรับผิดชอบ สามารถบริหารจัดการตนเองโดยไม่ส่ง ผลกระทบกับผู้อื่น เป็นคนที่มีปฏิสัมพันธ์และมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง เคารพและ ไวต่อความรู้สึก ต่อความเป็นไปในชีวิตของบุคคลรอบๆ ข้าง และสามารถที่จะใช้ความ สัมพันธ์ดังกล่าวในการสร้างความร่วมมือ หรือสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังได้ เสนอวิธีการในการวิเคราะห์ตนเองอย่างง่ายโดยให้เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับ บัญชา รวมทั้งบุคคลในครอบครัวประเมินคุณลักษณะ 5 ประการ เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นใน การประเมินความเหมาะสมของการเป็น ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง แผนภาพที่ 1 แสดงการ ประเมินคุณลักษณะเบื้องต้น 5 ประการของการเป็นผู้สอนงาน และ พี่เลี้ยงตามแนวคิดของ หนังสือดังกล่าว



<sup>1</sup> Nicola Stevens, Learn to Coach: The Skills You Need to Coach for Personal and Professional Development (Oxford: How To Books, 2005), 14

สำหรับส่วนราชการ สามารถนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในการคัดเลือกบุคคลที่ เหมาะสมที่จะทำหน้าที่เป็น ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง โดยให้บุคคลที่เกี่ยวข้อง อาทิ ผู้บริหาร หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ข้าราชการที่เคยทำงานกับบุคคลดังกล่าว ประเมินคุณลักษณะ 5 ประการดังกล่าว โดยสามารถสร้างแบบสอบถามง่ายๆ เพื่อประเมินคุณลักษณะ 5 ประการนี้ หรืออาจใช้แบบสอบถามที่สามารถหาได้ทั่วไปก็ได้ อย่างไรก็ตาม หนังสือ Mentor As Manager<sup>2</sup> ได้นำเสนอ ตัวอย่างแบบสำรวจความเหมาะสมของการเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) รายละเอียด ปรากฏในภาคผนวก ซึ่งส่วนราชการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เช่นกัน

## 4.3 ข้อควรปฏิบัติ

ข้อควรปฏิบัติ 4 ประการ ในการทำหน้าที่ผู้สอนงาน และ พี่เลี้ยง (Steven 2005) ได้แก่

ข้อควรปฏิบัติประการที่หนึ่ง ได้แก่ ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) การเป็น ผู้สอนงานและพี่เลี้ยงในทางตะวันตกนั้น เป็นอาชีพหนึ่งที่มีจรรยาบรรณประกาศไว้ชัดเจน ส่วนระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สำนักงาน ก.พ. ได้จัดให้มีการอบรมหลักสูตร “การ สอนงานให้แก่ผู้มีความก้าวหน้า (Coaching for Success and Coaching for Improvement)” โดย ข้าราชการที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็น ผู้สอนงาน และ พี่เลี้ยง ควรเข้ารับการอบรมนี้ เพื่อทราบเทคนิคพื้นฐานในการสอนงาน และการให้คำแนะนำ

ข้อควรปฏิบัติประการที่สอง ได้แก่ การรักษาความลับ (Confidentiality) ซึ่งเป็น ส่วนสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจเป็นรากฐานที่สำคัญใน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง และข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อ จะกระตุ้นให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่จะเล่าปัญหา ข้อบกพร่อง หรือ จุดอ่อนของ ตนเองให้ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงฟังอย่างเปิดเผย ซึ่งจะทำการสอนงานมีประสิทธิภาพและ แก้ปัญหาได้ตรงจุด

ข้อควรปฏิบัติประการที่สาม ได้แก่ การไม่ตัดสินการกระทำของผู้อื่น (Non-judgmental) ซึ่งทำได้โดยการรับฟังและยอมรับทั้งจุดดีและจุดด้อยของลูกน้อง และวิพากษ์ เฉพาะพฤติกรรมด้วยเหตุผลอย่างตรงไปตรงมา และหลีกเลี่ยงการพูดเน้นที่ “ตัวตน” ของ ลูกน้อง เช่น “การจัดตารางเวลา แต่ไม่ทำตามตารางเวลาอย่างเคร่งครัด ทำให้ไม่สามารถ ทำงานเสร็จได้ทัน” ซึ่งดีกว่าการพูดเน้นที่ตัวตน “เพราะเธอขี้เกียจ มัวแต่ผลัดวันประกันพรุ่ง งานก็เลยมากเป็นดินพอกหางหมูอย่างนี้แหละ” นอกจากนี้ การที่ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงจะ ไม่ตัดสินการกระทำของลูกน้องนั้น จะต้องอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ทุกคนไม่มีทาง สมบูรณ์ และ ทุกคนสามารถพัฒนาได้” จึงจะทำให้การสื่อสารออกมาในลักษณะที่เป็นการ “ติเพื่อก่อ” หรือ เน้นการหาวิธีการลดข้อผิดพลาดมากกว่าการตอกย้ำว่า “เรามีข้อผิดพลาด”

<sup>2</sup> Chip R. Bell, Manager As Mentor: Building Partnerships for Learning (Berrett-Koehler Publishers, 2005)

ประการที่สี่ได้แก่ ความสามารถในการทำความเข้าใจกับความรู้สึกของผู้อื่น ในภาษาอังกฤษมีคำอยู่ 2 คำ ที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน คือ “sympathy” ซึ่งหมายถึงความเห็นใจ หรือมีความรู้สึกร่วม (shared-feeling) และ “empathy” ซึ่งหมายถึง ความเข้าใจ ความรู้สึกของคนๆ นั้น (in-feeling) หรือเข้าใจความรู้สึกของคนที่อยู่ใกล้กันนั้นๆ ซึ่งการเป็นผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง ต้องมีความเข้าใจในความรู้สึก มากกว่า ความเห็นอกเห็นใจ ดังนั้น ความเข้าใจกับความรู้สึกของผู้อื่น จะนำมาซึ่งการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างพี่เลี้ยง/ผู้สอนงาน และผู้รับคำปรึกษา

#### 4.4 ทักษะที่จำเป็น

การทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง นั้น ต้องอาศัยทักษะต่างๆ มากมาย ซึ่งเป็นทักษะที่ทุกคนใช้อยู่แล้วในชีวิตประจำวัน เพียงแต่ต้องพยายามฝึก หรือ ปรับทักษะดังกล่าวเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการสอนงาน หากพิจารณาถึงหลักปฏิบัติกว้างๆ ของการทำหน้าที่ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงแล้วจะพบว่ามีการระบุทักษะที่สำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่ การฟัง (หรือ การรับข้อมูล) การพูด ซึ่งในที่นี้คือ การพูดเพื่อกระตุ้นให้ผู้รับคำปรึกษาได้ให้ข้อมูลที่ตรงกับความคิด ความรู้สึก รวมทั้งการที่ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงต้องสามารถสะท้อนให้ผู้รับคำปรึกษาตระหนักว่าตนเองคิดอย่างไรด้วย และกระบวนการสุดท้าย คือ การกระทำ นั่นคือผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงต้องช่วยกระตุ้นและติดตามให้ผู้รับคำปรึกษาปรับพฤติกรรมตามที่ร่วมกันวางแผนกับผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงไว้ ซึ่งหากพิจารณาจากกระบวนการดังกล่าวแล้ว จะพบว่าทักษะที่จำเป็น ดังนี้

**(1) ทักษะการฟัง** การเป็นผู้สอนงานที่ดี ต้องเริ่มจากการฟัง เพื่อให้เข้าใจปัญหาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยเข้าใจจากมุมมองของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเอง เพื่อจะสามารถวิเคราะห์แนวทางในการแก้ปัญหา และกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาให้มีประสิทธิผลมากขึ้น แม้ว่าการฟังจะเป็นทักษะที่ทุกคนมีและใช้เป็นประจำในชีวิตประจำวัน แต่การฟังเพื่อจับประเด็นและความรู้สึกของผู้พูดเป็นสิ่งที่จะต้องฝึกฝนหากต้องการนำมาใช้ในการสอนงาน

หนังสือ The Coaching Revolution: How visionary managers are using coaching to empower people and unlock their full potential ได้สรุปไว้ว่า โดยทั่วไปเวลาสนทนากับผู้อื่น คนเรามักจะเผชิญปัญหา 2 แบบ คือ การที่เรามักจะเผลอคิดถึงเรื่องอื่นขณะที่ฟังอยู่ หรือไม่มีสมาธิที่จะฟังตลอดเวลา และ ปัญหาที่สอง คือ เรามักจะเลือกฟังเฉพาะประเด็นที่เราสนใจ ซึ่งปัญหาสองแบบนี้ ถือเป็นอุปสรรคสำคัญของการทำหน้าที่ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง เนื่องจากหากเราไม่สามารถรับข้อมูลจากการฟังอย่างครบถ้วนแล้ว อาจทำให้ไม่สามารถค้นหารากของปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้น จึงมีขั้นตอนง่ายๆ ที่จะช่วยให้ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงเป็นผู้ฟังที่ดีได้ ประกอบด้วย

<sup>3</sup> จากหนังสือ The Coaching Revolution: How visionary managers are using coaching to empower people and unlock their full potential page 1-5

- การเตรียมพร้อมก่อนการสนทนา ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงควรหาเวลา และจัดเตรียมสถานที่สำหรับการสอนงาน หรือ การให้คำปรึกษา โดยควรจะเป็นเวลาที่ทั้งผู้ให้และผู้รับคำปรึกษาว่างจากภารกิจต่างๆ และพยายามตัดสิ่งรบกวนทุกอย่าง โดย การนั่งในห้องที่เป็นส่วนตัว การไม่รับโทรศัพท์ หรือ การปิดโทรศัพท์มือถือขณะที่ยสนทนา เป็นต้น นอกจากนี้ ไม่ควรให้มีการขัดจังหวะขณะที่กำลังสนทนา ทั้งนี้เพื่อให้ทั้งสองฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้สอนงาน และ พี่เลี้ยงมีสมาธิอย่างเต็มที่ในการฟังเพื่อเก็บข้อมูล การแสดงความตั้งใจและเตรียมความพร้อมดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างความไว้วางใจระหว่างทั้งสองฝ่าย โดยเฉพาะ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จะตระหนักว่า ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง มีความตั้งใจที่จะรับฟัง หรือ ช่วยแก้ปัญหา

- เนื่องจากในระหว่างการสนทนานั้น คนมักมีแนวโน้มที่จะเลือกฟังสิ่งที่ตนเองสนใจ และมักจะตัดสินใจตัดสินการณจากสิ่งที่เราเลือกฟัง ดังนั้น หากรู้ลึกว่าเรากำลังจะได้ข้อมูล ก็จะต้องมองหาหลักฐาน หรือ เหตุผลที่สนับสนุนข้อสรุปของเราอย่างชัดเจนจากสิ่งที่ได้ฟัง นอกจากนี้ ควรตั้งคำถาม “ข้อสรุป” ที่ได้จากหลายๆ มุมมอง เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง หรือ ในสถานการณ์เดียวกันก็ต้องพยายามมองจากหลายๆ มุมมองก่อนจะตัดสินใจเลือกข้อสรุป

- นอกจากนี้ ระหว่างการสนทนา ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง ควรพยายามฟังเพื่อหา “คำสำคัญ (Keyword)” ซึ่งอาจเป็นความรู้สึก ความคิดเห็น พฤติกรรม หรือ ทักษะคิดต่างๆ ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง แล้วจดบันทึก คำสำคัญเหล่านั้น เพื่อถามคำถามเชิงลึกต่อไป

**(2) ทักษะการตั้งคำถามและวนคำถาม** ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญรองลงมา ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง นอกจากจะฟังและหาข้อสรุปเกี่ยวกับปัญหาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้แล้ว ยังต้องสามารถถามคำถาม เพื่อให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ได้คิดตาม หรือ “คิดดังๆ” เนื่องจากโดยทั่วไป คนเรามักจะไม่ได้ยินสิ่งที่ตนเองกำลังคิดอยู่ การได้คิดและพูดออกมาดังๆ จะทำให้เกิดความเข้าใจความคิด ความรู้สึกของตนเองได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น คำถามจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำสู่กระบวนการกระตุ้นให้เกิดการคิดตาม คำถามที่จะกระตุ้นให้ผู้ฟังคิดตามคือ คำถามปลายเปิดที่ผู้ฟังจะต้องตอบมากกว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” หากแต่จะต้องประมวลความคิด เหตุผล หรือ ขั้นตอน อาทิ “ทำไม” “อย่างไร” หรือ “ช่วยอธิบาย...” เป็นต้น

ข้อสังเกตประการหนึ่งที่ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงควรตระหนักคือ ความสมดุลระหว่าง การตั้งคำถามเพื่อหาข้อมูล (seek) กับ การสรุปข้อมูลให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ฟัง (tell) การสอนงานที่ดี ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงควรจะต้องแสดงบทบาทของการเป็นผู้ตั้งคำถามเพื่อช่วยให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงหาคำตอบได้ด้วยตัวเอง มากกว่าการสรุปปัญหา หรือ แนวทางการแก้ปัญหาให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงฟัง

นอกจากนี้ การทวนคำพูด (Rephrase) โดยผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงนอกจากจะเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของการตีความของผู้ฟังแล้ว ยังแสดงให้เห็นว่าผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงตั้งใจฟังและพยายามทำความเข้าใจคำพูด ความรู้สึก หรือ ความคิดของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ยิ่งกว่านั้น สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การที่ทำให้ผู้ฟังได้ตระหนักถึงความคิด และความ รู้สึกของตนเอง

**(3) ทักษะการสร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรในการสนทนา** ข้อเสนอแนะ ง่าย ๆ 5 ประการ เพื่อสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง และ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ได้แก่

**3.1 การรักษาและเพิ่มพูนศักดิ์ศรี** หมายถึง การมองเห็นคุณค่าที่มีอยู่ในตัวคนทุกคน โดยการมองหาคะเด็น หรือ ด้านดี เพื่อชื่นชมข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในสถานการณ์ต่างๆ แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง จริงใจ เป็นเหตุเป็นผล และเฉพาะเจาะจง ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี อาทิ

การชื่นชมพฤติกรรม ความคิดสร้างสรรค์ หรือ การแก้ปัญหาของข้าราชการผู้ มีผลสัมฤทธิ์สูง “การที่คุณสุพจน์เสนอความคิดในการใช้ intranet มาใช้ในการจองห้องประชุม นับว่าเป็นความคิดที่ดีและเป็นประโยชน์มากสำหรับหน่วยงาน ซึ่งทำให้ประหยัดเวลาในการบริหารจัดการ”

การกล่าวถึงความสำเร็จที่ข้าราชการผู้ มีผลสัมฤทธิ์สูงเคยทำได้ “จากผลงานการบรรยายที่ผ่านมา ผู้ฟังจากหลาย ๆ สำนัก ชื่นชมคุณสุวรรณาให้ดิฉันฟังนะคะ ว่าสามารถบรรยายได้น่าสนใจ และมีตัวอย่างทำให้เข้าถึงเรื่องที่เป็นนามธรรมได้ง่ายขึ้น”

การแสดงความมั่นใจ หรือ ความเชื่อมั่นในความสามารถของข้าราชการผู้ มีผลสัมฤทธิ์สูง “ผมมั่นใจว่าคุณทำได้ ถ้าคุณได้มีเวลาศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจัง ผมมั่นใจในความสามารถของคุณ ผมเชื่อว่าคนอื่นๆ ที่เคยทำงานร่วมกับคุณก็คงเห็นเช่นเดียวกัน เพราะความสำเร็จของผลงานที่ผ่านมา เป็นเครื่องพิสูจน์ที่ชัดเจน”

**3.2 รับฟังและตอบสนองด้วยความเห็นใจ** หมายถึง การแสดงความเข้าใจทั้งด้านความรู้สึก ความคิด หรือการกระทำที่ข้าราชการผู้ มีผลสัมฤทธิ์สูงเลือกทำ โดยคิดจากสถานการณ์ที่ข้าราชการผู้ มีผลสัมฤทธิ์สูงเผชิญอยู่ หรือ พยายามคิดตามจากมุมมองของข้าราชการผู้ มีผลสัมฤทธิ์สูง มิใช่มุมมองของผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงเอง แต่ข้อสังเกตประการหนึ่งคือ แม้ว่าผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงจะแสดงความเห็นใจ แต่ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับสิ่งที่ข้าราชการผู้ มีผลสัมฤทธิ์สูงรู้สึก หรือทำ

*“ผมเข้าใจว่าทำไมคุณพิทักษ์ถึงอยากลาออกจากการเป็นผู้ประสานงานโครงการนี้ เพราะคงจะลำบากใจไม่น้อย และคงจะทำงานลำบากมาก เพราะ ผอ. ทั้งสองท่านซึ่งเป็น*

*หัวหน้าโครงการร่วมกันไม่ลงรอยกัน เมื่อท่านทั้งสองขัดแย้งกัน คุณก็คงทำงานลำบากมาก เพราะต้องหาข้อสรุปที่ทั้งสองท่านยอมรับได้”* (ผู้สอนงานเห็นใจคุณพิทักษ์ที่เผชิญความลำบากในการทำงาน แต่ไม่ได้แสดงความเห็นฟ้องว่าคุณพิทักษ์ควรจะลาออก)

**3.3 ขอความช่วยเหลือและกระตุ้นการมีส่วนร่วม** หมายถึง การสร้างโอกาสให้ข้าราชการผู้ มีผลสัมฤทธิ์สูงได้แสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา หรือ วิเคราะห์ปัญหาของตนเอง ซึ่งการกระทำดังกล่าวเป็นการสร้างให้ข้าราชการผู้ มีผลสัมฤทธิ์สูงมีส่วนร่วมและจะนำมาซึ่งพันธะสัญญาที่จะแก้ไขปัญหา

*“ฟังดูเหมือนว่าคุณพาติมาไม่มีทางเลือกอื่นเลย นอกจากจะต้องย้ายไปทำงานในกองกฎหมายตามที่ท่านอธิบดีขอให้ไป เรามาช่วยกันคิดดีกว่าว่าคุณพาติมาจะต้องเตรียมความพร้อมตัวเองอย่างไร คุณพาติมาคิดว่าคุณกังวลใจเรื่องใดมากที่สุดคะ แล้วก็เพราะอะไรคะ”*

**3.4 บอกถึงความคิด ความรู้สึก และเหตุผล (เพื่อสร้างความไว้วางใจ)** หมายถึง การแสดงความคิดเห็น ความรู้สึก และหลักการเหตุผลของผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงเอง ต่อสิ่งที่ข้าราชการผู้ มีผลสัมฤทธิ์สูงทำ คิด หรือ เผชิญอยู่ ซึ่งการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึก หรือ เหตุผลถือเป็นการแลกเปลี่ยนและแสดงความจริงใจ แต่สิ่งที่ต้องตระหนักในข้อนี้ คือ การแสดงความคิดเห็นดังกล่าวต้องทำอย่างมีจุดประสงค์เพื่อสนับสนุนการสนทนา มิใช่เพื่อโน้มน้าวหรือชี้ทิศทาง

*“ พี่เคยเจอเหตุการณ์ที่ต้องตัดสินใจระหว่างเรื่องงาน หรือ เรื่องครอบครัว คือเมื่อตอนนั้น... ซึ่งในตอนนั้นพี่เลือกครอบครัว เพราะพี่คิดว่าพี่สามารถหาคนที่มีความสามารถมาทำงานแทนพี่ได้ แต่คงไม่มีใครมาดูแลลูกพี่ได้ดีกว่าพี่เองแน่นอน ในตอนนั้นพี่เลือกครอบครัว และแม้ว่าพี่จะไม่ได้ 2 ชั้นในปีนั้น พี่ก็ไม่เสียใจ เพราะงานของพี่เสร็จเรียบร้อยดีโดยลูกน้องของพี่ และลูกพี่มีที่อยู่ตลอด 1 อาทิตย์ที่อยู่โรงพยาบาล”*

**3.5 ให้ความสนับสนุน โดยไม่กดดันความรับผิดชอบ** หมายถึง การเสนอให้ความช่วยเหลือในระดับที่เหมาะสม แต่จะต้องทำให้ข้าราชการผู้ มีผลสัมฤทธิ์สูงทราบถึงความรับผิดชอบหลักในการแก้ปัญหา หรือการสร้างความสำเร็จ เป็นของข้าราชการผู้ มีผลสัมฤทธิ์สูง ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงเป็นเพียงผู้ชี้แนะเท่านั้น

*“คุณจรรยา มีอะไรให้พี่ช่วยได้บ้าง ที่จะแบ่งเบาภาระงานของคุณในระยะแรก เมื่อคุณปรับตัวได้แล้วเราค่อยมาช่วยกันวางแผนว่าคุณจรรยาควรจะวางแผนการทำงานในไตรมาสต่อไปอย่างไรดี เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาอีก”*

ทักษะต่างๆ ที่นำเสนอเป็นเพียงส่วนหนึ่งในเทคนิคการสอนงาน ผู้อ่านสามารถเลือกนำไปใช้ตามความเหมาะสม นอกจากนี้ ควรศึกษาค้นคว้าหาเทคนิคใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับข้าราชการผู้ มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคนอีกด้วย การแลกเปลี่ยน การผลัดกันวิจารณ์ และการฝึกการสอนงานระหว่างผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงด้วยกันเองจะเป็นการเพิ่มพูนทักษะที่ดีที่สุด

<sup>4</sup> ปรับมาจากหลักสูตร “เทคนิคการให้คำปรึกษาสำหรับผู้สอนงาน / พี่เลี้ยงของข้าราชการผู้ มีผลสัมฤทธิ์สูง” ที่จัดทำโดยสำนักงาน ก.พ. ให้กับส่วนราชการนำร่อง โดยใช้เทคนิคของบริษัท Development Dimension International Inc.-DDI

# ขั้นตอนในการสอนงาน

มีนักจิตวิทยาการให้คำปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญได้นำเสนอวิธีการ หรือ ขั้นตอนการสอนงานไว้หลากหลาย ซึ่งผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง แต่ละคนสามารถเลือกนำขั้นตอน หรือวิธีการที่เหมาะสมกับตนเองไปใช้ได้ อย่างไรก็ตาม คู่มือเล่มนี้ได้พยายามสรุปขั้นตอนหลักๆ ที่ใช้ในการสอนงาน ดังนี้

## 5.1 ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดจุดประสงค์ หรือ เป้าหมายของการสอนงาน

ในขั้นตอนนี้ ทั้งข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และ ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง ควรเริ่มต้นด้วยการศึกษาทำความเข้าใจรอบการสั่งสมประสบการณ์ และข้อตกลงการทำงาน ทั้งในอดีตและปัจจุบัน เพื่อศึกษาจุดแข็งจุดอ่อนของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ผ่านมา และเปรียบเทียบกับข้อมูลในปัจจุบัน เพื่อหาช่องว่างของการพัฒนา (Gap for success and improvement) นอกจากนี้ ก็ควรคำนึงถึงอนาคตด้วย เพื่อให้การวางแผนการสอนงานเอื้อประโยชน์สำหรับการพัฒนาในอนาคตมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ อย่างไรก็ตาม ต้องให้ความสำคัญกับสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ทั้งความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ของข้อตกลงการทำงานและกรอบการสั่งสมประสบการณ์ในปัจจุบันเป็นลำดับต้น

ข้อเสนอแนะในการกำหนดจุดประสงค์ หรือ เป้าหมายของการสอนงาน คือ การเริ่มต้นด้วยคำถามง่ายๆ ว่า “ภายในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง (1 หรือ 2 รอบการประเมินผลการทำงาน) ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงควรพัฒนาสมรรถนะใด ในระดับใด” ซึ่งข้อควรระวังคือ ไม่ควรกำหนดสมรรถนะที่จะพัฒนามากเกินไป ควรกำหนดประมาณ 1-2 สมรรถนะ โดยให้พัฒนาสมรรถนะที่ต้องปรับปรุง 1 ด้าน และสมรรถนะที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงทำได้ดีอยู่แล้วอีกหนึ่งด้าน โดยเหตุผลเบื้องหลัง คือ การพัฒนาสมรรถนะที่ต้องปรับปรุงต้องใช้ทรัพยากร ทั้งเวลาและงบประมาณพอสมควร จึงควรเลือกพัฒนาสมรรถนะที่ทั้งผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง และข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เห็นพ้องต้องกันว่าจำเป็นหรือมีผลกระทบสูงต่อความสำเร็จในการทำงาน

ส่วนการพัฒนาสมรรถนะที่ทำได้ดีอยู่แล้ว นอกจากจะเป็นการประหยัดทรัพยากร เนื่องจากอัตราการเรียนรู้ หรือ การประสบความสำเร็จของพัฒนาในสมรรถนะนั้นๆ จะรวดเร็วแล้ว ที่สำคัญกว่านั้น คือการพัฒนาในสิ่งที่เป็นจุดแข็งของตนเองจะเป็นการเสริมแรงบวก (Positive reinforcement) ซึ่งจูงใจให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแสดงและพัฒนาสมรรถนะในด้านดังกล่าวต่อไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจเปรียบเทียบกับสถานการณ์เมื่อเราได้รับคำชมว่า “ใส่เสื้อตัวนี้แล้ว ดูดีมาก” แนวโน้มก็คือ เราต้องการจะนำเสื้อตัวดังกล่าวมาใส่อีก หรือ ตัดเสื้อที่มีแบบคล้ายๆ กันมาใส่อีก เพราะได้รับคำชม เป็นต้น

นอกจากนี้ ที่จะไม่ละเลยไม่ได้ คือการใช้กรอบการสั่งสมประสบการณ์ ซึ่งเป็นแผนความก้าวหน้าในอาชีพเป็นกรอบพิจารณาสำคัญสำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา เพื่อให้การเรียนรู้งาน และการพัฒนาและเตรียมความพร้อมข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นไปตามระยะเวลา (หรือเร็วกว่า) ที่กำหนด



## 5.2 ขั้นตอนที่ 2 การเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากเป็นพื้นฐานที่สำคัญในวิเคราะห์หาแนวทางในการสอนงาน หรือ แนวทางในการพัฒนาที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคน การเก็บข้อมูลจึงต้องเป็นการเก็บอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และเก็บจากหลายแหล่งข้อมูล ซึ่งจะทำให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

นอกจากนี้ ในการสนทนาเพื่อการสอนงานจำเป็นต้องเน้นที่ “ตัวงาน” มิใช่มุ่งเน้นที่ “ตัวคน” เพื่อให้เกิดการยอมรับ ยกตัวอย่างเช่น กรณีของการแต่งกาย หากเราพูดว่า “คุณแต่งตัวไม่เรียบร้อยเลย ไม่สมกับเป็นวิทยากร” การสอนด้วยประโยคนี้เน้นที่ “ตัวคน” ซึ่งจะมีข้อโต้แย้งมากมายว่าขอบเขตของคำว่า “เรียบร้อย” หมายถึงอะไร เพราะอาจจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ กาลเทศะ เป็นต้น หากเราบอกว่า “จากรายงานสรุปการประเมินผลการเป็นวิทยากร มีผู้ฟังหลายท่านให้ความเห็นว่าเสื้อที่วิทยากรใส่มีแขนยาวรุ่มร่าม ทำให้ผู้ฟังมองไม่ถนัดเวลาวิทยากรสาธิตวิธีทำ...” ซึ่งในกรณีที่สองเป็นการวิจารณ์การแต่งกายที่ชัดเจน มีหลักฐาน และมีเหตุผลที่ชัดเจนว่าการแต่งกายทำให้การบรรยายให้ความรู้ขาดประสิทธิภาพ เป็นต้น

การเก็บข้อมูลเพื่อการพัฒนาอาจทำได้หลายวิธี ตั้งแต่การเก็บข้อมูลอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับบุคคลที่รู้จัก ติดต่อกัน หรือ ร่วมงานกับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จนกระทั่งการรวบรวมผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการทดสอบ หรือ อาจใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่ทำงานร่วมกับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ในคู่มือเล่มนี้จะขอแนะนำวิธีการง่ายๆ ในการเก็บข้อมูล ที่เรียกว่า “การประเมินผลแบบ 360 องศาของ FARAX” ซึ่งเป็นเทคนิควิธีการที่ผู้เชี่ยวชาญจากประเทศสวีเดน<sup>5</sup> นำมาบรรยาย เทคนิคการประเมินผลดังกล่าวนำมาใช้เพื่อจุดประสงค์ของการพัฒนาผู้นำเป็นหลัก ซึ่งเทคนิคนี้มาจากพื้นฐานทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ ที่อาจแบ่งออกเป็น 3 แบบใหญ่ คือ ผู้นำที่เน้นงาน ผู้นำที่เน้นคน และผู้นำที่สร้างการเปลี่ยนแปลง และเชื่อว่าในตัวผู้นำแต่ละคนอาจจะมีลักษณะทั้ง 3 แบบปนอยู่ ไม่มีผู้นำคนใดที่ขาดลักษณะใดลักษณะหนึ่งอย่างสิ้นเชิง และเชื่อว่าลักษณะทั้ง 3 ประการสามารถพัฒนาได้

เทคนิคนี้จึงสร้างแบบประเมินง่ายๆ จากพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 3 แบบ แล้วให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้นำคนอื่นฯ ในระดับเดียวกัน และผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน โดยประเมิน 2 มุมมอง คือ มุมมองปัจจุบัน หรือ ลักษณะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน กับลักษณะที่ควรจะเป็น และหัวใจสำคัญของเทคนิคนี้ คือ การเอาข้อมูลจากการประเมินลักษณะที่เป็นอยู่ กับลักษณะที่ควรจะเป็นมาหาช่องว่าง และใช้ข้อมูลดังกล่าวเป็นแนวทางในการสร้างบทสนทนาเพื่อนำสู่การพัฒนา

สำหรับระบบการสอนงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง อาจประยุกต์เทคนิคดังกล่าวมาใช้ โดยการนำเอากรอบการสังเกต ประเมิน และ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน มาสร้างเป็นแบบสอบถามง่ายๆ เพื่อเป็นกรอบในการเก็บข้อมูล ซึ่งผู้ประเมินอาจจะเลือกใช้ตามความเหมาะสม โดยอาจเลือกจาก ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงท่านอื่นๆ ในองค์กร และผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จของการใช้แบบประเมิน คือ ผู้ประเมินทุกคน และตัวข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต้องเข้าใจตรงกันก่อนว่าวัตถุประสงค์ของการทำแบบประเมินก็เพื่อใช้หาข้อมูลสำหรับการพัฒนา มิได้ใช้สำหรับการประเมินผลความดีความชอบ ทั้งนี้ เพื่อจะให้ผู้ประเมินกล้าที่จะประเมินอย่างตรงไปตรงมา

นอกจากเทคนิค 360 องศาแล้ว การเก็บข้อมูลจากการสังเกต หรือ การสัมภาษณ์ ควรเก็บอย่างละเอียด เพื่อสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้ โดยข้อมูลจะต้องประกอบด้วย สถานการณ์หรืองานที่ทำ พฤติกรรมหรือการกระทำของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และผลลัพธ์ของการกระทำพฤติกรรม อาทิ

*“ในที่ประชุมฝ่ายบริหาร คุณสมคิดได้นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างอายุของข้าราชการ โดยใช้กราฟ ซึ่งทำให้เข้าใจง่าย และคุณสมคิดยังได้เสนอการวิเคราะห์ผลกระทบที่จะมีต่อสำนักงานของเราในอีก 5 ปีข้างหน้าได้อย่างชัดเจน ซึ่งผลปรากฏว่าฝ่ายบริหารชมเชยการนำเสนอของคุณสมคิด และได้มอบหมายให้คุณสมคิดเขียนโครงการแนวทางการเตรียมความพร้อมมาเสนอในการประชุมครั้งต่อไปด้วย”*

*“เมื่อคุณสมฤทัยได้รับมอบหมายให้ติดต่อประสานงานกับฝ่ายประชาสัมพันธ์เพื่อเชิญนักข่าวมาเข้าร่วมงานประชุม คุณสมฤทัยไม่ได้มีการจัดประชุมร่วมกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ หรือการเข้าไปพูดคุยกับทีมงานในฝ่ายประชาสัมพันธ์เลย แต่คุณสมฤทัยใช้วิธีการส่งหนังสือภายในถึงหัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์เพื่อขอความช่วยเหลือ และคุณสมฤทัยก็ไม่ได้ติดตามผลการดำเนินการ ซึ่งผลปรากฏในวันงานประชุมว่ามีนักข่าวมาร่วมงานแค่เพียง 2-3 คน และก็ไม่ได้มีข่าวงานประชุมในหน้าหนังสือพิมพ์เลย”*

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นว่าในสถานการณ์ใด ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ทำ หรือ แสดงพฤติกรรมการทำงานแบบใด และที่สำคัญคือผลของการกระทำเป็นอย่างไร ซึ่งเป็นข้อมูลเกิดขึ้นในสถานการณ์จริง และแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่แท้จริง ซึ่งจะทำให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมองเห็นข้อผิดพลาดของตนเองได้อย่างชัดเจน และจะนำไปสู่การยอมรับข้อผิดพลาดและการหาแนวทางในการแก้ไข อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ของผู้สอนงานหรือพี่เลี้ยง ที่มีต่อตัวข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอีกด้วย

อย่างไรก็ดี วิธีการเก็บข้อมูลอาจมีมากมาย หลากหลายกว่าที่นำเสนอในคู่มือนี้ ซึ่งผู้อ่าน/ส่วนราชการสามารถเลือกนำมาประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสม แต่สิ่งที่สำคัญยิ่งกว่ามิใช่วิธีการเก็บข้อมูล แต่เป็นการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่เก็บมา โดยการนำข้อมูลดังกล่าว

<sup>5</sup> ข้อมูลจากเอกสารบรรยายเรื่อง Swedish Leadership and 360-Degree Evaluation โดย Peter Gjoke EST ซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งในโครงการการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างองค์ความรู้ กระบวนทัศน์ และยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ ที่จัดโดย สำนักงาน ก.พ. ในวันที่ 3-5 ตุลาคม 2549



มาวิเคราะห์ร่วมกันระหว่างผู้สอนงานหรือพี่เลี้ยง กับ ตัวข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาตนเอง

### 5.3 ขั้นตอนที่ 3 การสนทนาเพื่อการสอนงาน

ขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนสำคัญของการแสดงบทบาทการเป็นผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง โดยเป็นกระบวนการที่ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงจะสอนงานให้กับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งการสอนงานดังกล่าวนำเอาข้อมูลที่รวบรวม และผลการวิเคราะห์หามาบูรณาการให้เป็นแนวทางในการสอนงาน โดยปกติการสอนงานอาจแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ แบบเป็นทางการ และแบบกึ่งทางการหรือไม่เป็นทางการ ซึ่งโดยปกติ “หัวหน้างาน” ทุกคนก็จะมี การสอนงานลูกน้องอย่างไม่เป็นทางการเป็นประจำอยู่แล้ว อาทิ การติดตามงาน เช่น

- หัวหน้างาน :** “งานที่ดิฉัน มอบให้เมื่อวันก่อนทำไปถึงไหน มีปัญหาอะไรบ้างไหม”
- ลูกน้อง :** “ยังหาเวลาที่คณะกรรมการว่างพร้อมกันไม่ได้เลยคะ”
- หัวหน้างาน :** “ดิฉันเข้าใจ เพราะการหาเวลาว่างที่ตรงกันของผู้บริหารหลายๆ ท่านค่อนข้างยาก เอาอย่างนี้ คุณยึดเอาเวลาของ ผอ. กองการเจ้าหน้าที่ ผอ.กองคลัง และ ผอ. กองแผนงานเป็นหลัก เนื่องจากเป็นหน่วยงานหลัก ในโครงการนี้ หากผอ.ท่านอื่นๆ ไม่ว่าง ก็แก้ปัญหาโดยการส่งรายงานการประชุมเพื่อทราบไป ยิ่งไงคุณรายงานให้ดิฉันทราบด้วยนะว่ามีใครเข้าประชุมได้บ้าง สำหรับเวลาของดิฉัน จะส่งคุณบงอรหน้าห้องไว้ว่า ให้กันเวลาสำหรับงานประชุมของคุณก่อน”
- ลูกน้อง :** “ขอบคุณมากคะ แล้วดิฉันจะรีบดำเนินการและรายงานให้หัวหน้าทราบนะคะ”

จากตัวอย่างข้างต้น การสอนงานแบบกึ่งทางการ หรือไม่เป็นทางการ เป็นการให้ คำชี้แนะ หรือคำแนะนำที่จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของงานแต่ละอย่าง หรืออาจเป็นการสอน เทคนิคในเชิงของการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ข้อแนะนำสั้นๆ แบบนี้ เป็นการเสนอเกร็ดเล็กๆ น้อยๆ สำหรับการทำงานในชีวิตประจำวัน ทัวไป ซึ่งไม่จำเป็นต้องให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการ

สำหรับการสอนงานอย่างเป็นทางการ ควรใช้ในกรณีที่ “ผู้สอนงาน” หรือ “พี่เลี้ยง” เห็นว่าพฤติกรรมการทำงาน หรือ ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงบางอย่าง จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง มิฉะนั้นจะมีผลกระทบเชิงลบต่อการพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การสอนงานอย่างเป็นทางการนี้ อาจทำได้หลายวิธีการ แต่ในคู่มือนี้ จะขอแนะนำกระบวนการการสอนงานโดยสรุป<sup>6</sup> ซึ่งที่เป็นระบบง่าย ๆ และ

<sup>6</sup> ปรับมาจากหลักสูตร “เทคนิคการให้คำปรึกษาสำหรับผู้สอนงาน / พี่เลี้ยงของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง” ที่จัดทำโดยสำนักงาน ก.พ. ให้กับส่วนราชการนำร่อง โดยใช้เทคนิคของบริษัท Development Dimension International Inc.-DDI

ใช้เวลาไม่มาก หากแต่กระบวนการจะเป็นกรอบในการสอนงาน เพื่อให้ผลของการสอนงาน มีคุณภาพและเป็นไปตามเป้าประสงค์ของการพัฒนา

กระบวนการสอนงานดังกล่าวประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

#### 5.3.1 การเปิดประเด็น

เป็นการกล่าวนำเพื่อให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงทราบว่าในการสนทนา หรือ สอนงานครั้งนี้ จะเกี่ยวข้องกับเรื่องใด และสิ่งที่เป็นหัวใจของขั้นตอนนี้ คือ การทำให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ตระหนักถึงความสำคัญของการแก้ไขปัญหาหรือประเด็นที่จะนำมาคุยกัน หากเปรียบกับหนังสือพิมพ์ก็คือ การพาดหัวข่าว ซึ่งผู้อ่านจะทราบว่าเนื้อข่าวจะเกี่ยวข้องกับอะไร และหากพาดหัวข่าวน่าสนใจ น่าติดตาม เป็นประโยชน์หรือตรงกับความสนใจของผู้อ่าน ผู้อ่านก็จะอ่านในรายละเอียดต่อไป ในขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะจูงใจให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงใส่ใจกับเรื่องที่จะปรึกษาหารือต่อไป

ประเด็นที่จะสอนงานอาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือการสอนงานเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง เช่น ปัญหาเรื่องการทำงานล่าช้า ปัญหาเรื่องการบริหารจัดการ ปัญหาเรื่องข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น อาทิ

**ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง** “วันนี้พี่อยากคุยกับคุณเกี่ยวกับเรื่องโครงการ xxx ที่คุณรับผิดชอบอยู่ พี่เห็นว่ามีส่วนที่ยังไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ เรามาช่วยกันหาทางแก้ไขเรื่องนั้นกันก่อน เพราะว่าหากงานไม่เสร็จตามแผน ทีมของเราไม่สามารถส่งงานต่อไปยังอีกทีมได้ จะทำให้ในที่สุดโครงการนี้ล่าช้ากว่าที่รัฐบาลตั้งเป้าหมายไว้”

**ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง** “พักนี้พี่สังเกตว่าคุณดูเครียดมากเลย แล้วก็เห็นวิ่งเข้า-ออกห้องประชุมทุกวัน แล้ววันเสาร์-อาทิตย์คุณก็ยังมานั่งทำงานอีก พี่เลยคิดว่าวันนี้เราลองมาคุยกันดีกว่าคุณมีงานอะไรอยู่ในมือบ้าง ต้องการความช่วยเหลือหรือการสนับสนุนอะไรเพิ่มเติมบ้าง แล้วคุณควรจะปรับตารางเวลาการทำงานอย่างไร ไม่อย่างนั้นคุณต้องล้าสมัยแน่ๆ แล้วอีกอย่างพี่ก็อยากให้คุณมีความสุขกับงานเหมือนเมื่อก่อนต้นๆ ปีที่เริ่มทำงานนะ”

อีกประเภทหนึ่ง คือ การสอนงานเพื่อเตรียมตัวสำหรับงานที่จะได้รับมอบหมายที่ไม่เคยทำมาก่อน หรือ งานที่ยังไม่มีประสบการณ์ ซึ่งการสอนงานประเภทนี้เป็นการเตรียมความพร้อมล่วงหน้า อาทิ

**ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง** “ วันนี้พี่อยากคุยเรื่องโครงการระบบสารสนเทศที่ฝ่ายบริหารมอบหมายให้คุณเป็นหัวหน้าโครงการเมื่อวานนี้ เผื่อว่าเราจะได้ช่วยกันวางแผนการทำงานล่วงหน้า”

**ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง** “ วันนี้พี่อยากคุยกับคุณ เรื่องที่จะย้ายให้คุณไปทำงานที่ฝ่าย... เพื่อเรียนรู้งานด้านกฎหมาย ซึ่งคุณจะได้เข้าไปร่วมทำงานโครงการดังกล่าวเป็นเวลา 3 เดือน เรามาคุยกันว่าคุณต้องเตรียมตัวอะไรบ้าง”



### 5.3.2 การสรุปประเด็น

ขั้นตอนนี้เป็นการซักถาม และพูดคุยเพื่อหารายละเอียดของประเด็นที่เป็นปัญหา หรือ ประเด็นที่ต้องการพัฒนา โดยอาจเริ่มจากการนำข้อมูล ข้อเท็จจริง หรือ แม้กระทั่ง ความรู้สึก ความกังวลใจมาพูดคุยกันแลกเปลี่ยนกัน โดยผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง จะทำหน้าที่เป็นผู้ตั้งคำถามและสะท้อนความคิด ความรู้สึกที่ดีความจากคำตอบของข้าราชการ ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยการกระทำดังกล่าวเป็นการกระตุ้นให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ ประมวลปัญหา ความกังวลใจ หรือประเด็นต่างๆ ที่ตนเองเผชิญอยู่ ซึ่งผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงควรช่วยสนับสนุนให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ข้อสรุปของตนเอง ตัวอย่างของการสรุปประเด็น ได้แก่

“สำหรับโครงการxxx อยากให้คุณช่วยเล่าให้ฟังหน่อยค่ะว่า ขณะนี้เป็นอย่างไรบ้าง แต่ละกิจกรรมทำถึงไหนแล้ว แล้วก็ยังมีกิจกรรมไหนที่คิดว่าจะล่าช้าบ้าง แล้วคิดว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้กิจกรรมxxx ล่าช้า”

“จากที่คุยกันมาสรุปได้ว่าปัญหา คือ..... เราลองมาช่วยกันดูซิว่า เราควรเริ่มแก้ปัญหาใดก่อน..”

“คุณรู้สึกอย่างไรบ้างที่ต้องไปทำงานที่ฝ่าย.....”

“คุณคิดว่าต้องเตรียมตัวอย่างไบบ้าง ก่อนที่เข้าไปทำงาน....”

“จากที่คุยกันมา คุณมีความกังวลในเรื่อง..... แล้วก็คิดว่าจะต้องเตรียมพร้อมในเรื่อง.....”

“คุณคิดว่าเราควรเริ่มจากประเด็นไหนก่อนดี.....”

### 5.3.3 การลงรายละเอียดของการพัฒนา

เป็นขั้นตอนในการตอบคำถามว่า “จากประเด็นปัญหา หรือ ข้อกังวลใจ เราจะมีวิธีแก้ปัญหานั้นอย่างไร” เป็นการเปิดโอกาสให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้หาแนวทางในการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหา หรือ หาแนวทางการทำงานด้วยตนเอง โดยที่ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง ทำหน้าที่ให้คำชี้แนะ ชี้ประเด็น หรือ ให้ความเห็นจากประสบการณ์การทำงานจริงในองค์กร แต่สิ่งสำคัญ คือ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นผู้คิดหาคำตอบของตนเอง โดยผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงเป็นผู้กระตุ้น และช่วยให้ข้อแนะนำเพิ่มเติม ขั้นตอนนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นผู้แสดงความคิดเห็น และจะต้องแสดงความคิดเห็นในรูปแบบของการกระทำ หรือ พฤติกรรมที่ต้องดำเนินการ ซึ่งจะสร้างให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความรับผิดชอบต่อแผนการดำเนินการ เนื่องจากเป็นสิ่งที่มาจากตนเอง และเป็นสิ่งที่ตนเองทำได้

**ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง** “จากที่เราคุยกันมา พี่เข้าใจว่าคุณมีงานสำคัญหลายอย่างที่ตรงเร่งทำให้เสร็จในช่วงนี้ แต่ พี่คิดว่าเราน่าจะหาทางออกเรื่องนี้ได้ คุณคิดว่าเราควรเริ่มต้นจัดการปัญหานี้อย่างไร และอยากให้พี่ช่วยคุณในเรื่องไหนบ้าง”

**ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง** “จากที่เราคุยกันมา คุณกังวลมากกับเรื่องของทีมงาน ซึ่งคุณไม่เคยรู้จักก่อนเลย และถึงงานซึ่งคุณเองก็ไม่คุ้นเลย คุณคิดว่าจะทำอย่างไรดีเพื่อจะช่วยลดความกังวลในส่วนนี้ได้ แล้วก็อยากให้พี่ช่วยอะไรเพื่อจะสนับสนุนคุณ”

### 5.3.4 การสรุปแผนปฏิบัติการ

เป็นขั้นตอนสรุปเพื่อย้ำสิ่งที่จะต้องดำเนินการ โดยเน้นว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะต้องทำอะไร เมื่อใด และ บทบาทของผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงจะต้องทำอะไรเมื่อใด ซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก หากขาดขั้นตอนนี้ไปอาจจะทำให้การสอนงานสูญเปล่า เนื่องจากไม่มีการกำหนดแผนการปฏิบัติการที่ชัดเจน

**ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง** “ถ้าเป็นอย่างนี้ ในส่วนของพี่ก็จะหาเจ้าหน้าที่ธุรการที่เก่งๆ มาช่วยคุณในช่วงเดือนแรกก่อน ในส่วนของคุณ วันศุกร์นี้คุณก็ลองวางแผนงานที่ชัดเจน และวิเคราะห์หามว่าคุณต้องการทีมงานเพิ่มกี่ทีม และแต่ละทีมมีหน้าที่อะไรบ้าง และต้องการให้มาช่วยงานคุณในช่วงไหน พี่ขอรายละเอียดนะ”

**ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง** “เป็นอันว่า พี่จะจัดประชุมอย่างไม่เป็นทางการให้คุณได้มีโอกาสคุยกับทีมงานที่คุณจะไปทำด้วยก่อน ส่วนคุณก็ไปเตรียมตัวตั้งคำถามที่คุณต้องการทราบเพิ่มเติม แล้วก็ไปศึกษางานที่จะต้องไปทำมาล่วงหน้า พรุ่งนี้คุณมาตามที่เราหาการพี่ได้เลยเกี่ยวกับเรื่องวันเวลาในการประชุม”

### 5.3.5 การปิดการสอนงาน

เป็นกระบวนการสุดท้ายที่จะทบทวน ติดตาม หรือ สอบถามข้อข้องใจเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการ และที่สำคัญคือการนัดหมายเพื่อติดตามผลการทำงานตามที่วางแผนไว้

**ผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยง** “คุณมีอะไรเพิ่มเติมจากที่เราคุยกันหรือไม่ หรือว่ายังมีข้อสงสัยตรงไหนหรือเปล่า ถ้าไม่มีอะไรแล้ว เราเจอกันอีกครั้งวันศุกร์หน้า ตอนสี่โมงเย็นนะ เพื่อจะได้ติดตามว่าคุณดำเนินการเป็นอย่างไรแล้วบ้าง”

จะเห็นได้ว่าขั้นตอนทั้ง 5 ขั้นตอนเป็นสิ่งที่หลายๆ คนอาจทำอยู่แล้ว แต่การอธิบายเป็นการแสดงรายละเอียดให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในทางปฏิบัติ ในระยะแรกของการปฏิบัติตามขั้นตอนเหล่านี้ อาจจะรู้สึกขัดเขิน แต่หากได้ทดลองทำบ่อยๆ ก็จะสามารถทำได้อย่างเป็นธรรมชาติ นอกจากนี้ เทคนิคการสอนงานอาจนำไปปรับใช้กับการประชุมอื่นๆ ได้อีกด้วย

# ตัวอย่างการสอนงาน อย่างเต็มรูปแบบ



คุณรัฐพลเป็นเจ้าของหน้าที่ประชาสัมพันธ์ในกรมหนึ่ง มีหน้าที่หลักในการเขียนบทความส่งหนังสือพิมพ์ ซึ่งโดยปกติคุณรัฐพลสามารถทำได้ตามกำหนดเวลา และมีลีลาในการเขียนที่ดี แต่ในครั้งนี้คุณรัฐพลมีงานมอบหมายอื่นเพิ่มเติมมาค่อนข้างมาก ทำให้งานเขียนบทความมีแนวโน้มว่าจะไม่สามารถทำให้เสร็จตามกำหนด คุณนาถฤดีซึ่งเป็นหัวหน้ามองเห็นปัญหาดังกล่าว จึงเรียกคุณรัฐพลมาให้คำชี้แนะ/ให้คำแนะนำ/พูดคุย

## เปิดประเด็น

**นาถฤดี :** ที่เป็นห่วงว่า คุณรัฐพลจะเขียนบทความที่ต้องลงหนังสือพิมพ์ไม่ทัน เลยอยากจะทราบว่าจะทำอะไร ไปถึงไหน เพราะว่าถ้าเสร็จไม่ทัน กรมเราจะต้องเสียค่าพื้นที่ฟรี ถึง 70,000 บาท คนอ่านก็จะไม่ได้ประโยชน์ เราเองก็จะเสียชื่อ และภาพพจน์ขององค์กรก็จะไม่ดีด้วย

## ระบุประเด็น

**รัฐพล :** ผมก็พยายามแล้ว แต่พอลงมือเขียน เมื่อความคิดกำลังลื่นก็มีเหตุให้ต้องชะงักตลอดเวลา เช่น เดียวโทรศัพท์มาบ้าง เดียวมีเจ้าหน้าที่มาขอข้อมูลบ้าง แล้วผมเองก็พยายามเอางานกลับไปทำที่บ้าน แต่ก็ต้องช่วยภรรยาดูแลลูกๆ ก็เลยยังไม่เสร็จ

**นาถฤดี :** ช่วงนี้เข้าใจว่าทุกคนทำงานหนัก เพราะเรากำลังทำเรื่อง Rebranding อยู่ พี่ก็ทราบว่าคุณรัฐพลพยายามเต็มที่แล้ว และก็ทำงานหนัก ผลงานการเขียนบทความที่ผ่านมาของคุณรัฐพลก็ถูกใจฝ่ายบริหารนะค่ะ แต่อย่างไรก็ดีเรามาช่วยกันดูไหมคะว่าจะทำอย่างไรให้คุณรัฐพลทำงานได้สบายขึ้น และเสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด ตอนนี้มีงานอะไรอยู่ในมือบ้าง แล้วแต่ละงานมีกำหนดเวลาที่ต้องส่งงานเมื่อไหร่บ้างคะ

**รัฐพล :** ผมมีงานหลักๆ อยู่ 3 อย่าง 1.โครงการจัดทำ Call Center ที่ต้องทำงานประสานกับกรมอื่นๆ ซึ่งเป็นงานที่จุกจิกและมีรายละเอียดเยอะมาก โครงการที่ 2. คือการจัดงานเฉลิมพระเกียรติฯ ซึ่งทำนอกอริบตีตามงานเองเลยครั้บ อีกโครงการหนึ่ง คือ งานข่าวซึ่งต้องเดินทางไปเก็บภาพงานต่างๆ ที่ต่างจังหวัดเกือบทุกอาทิตย์เลย

**นาถฤดี :** คุณรัฐพลเป็นคนเก่ง ทำให้ผู้ใหญ่ไว้ใจ และมักจะมอบงานสำคัญเกือบทั้งหมด น่าเห็นใจนะค่ะ แล้วคุณรัฐพลกังวลเรื่องอะไรมากที่สุดคะ

**รัฐพล :** งานเฉลิมพระเกียรติฯ ครั้บ เพราะใกล้เวลาแล้ว

**นาถฤดี :** เหลือเวลาอีกเท่าไร

**รัฐพล :** อีกประมาณ 1 เดือน

**นาถฤดี :** แล้วงาน Call Center ละคะ

**รัฐพล :** อีก 2 เดือน

**นาถฤดี :** ก็ยังพอมีเวลานะคะ แล้วงานข่าวละคะ

**รัฐพล :** มีตลอดเกือบทุกอาทิตย์เลยครั้บ แต่ที่กังวลคืองานที่จะต้องส่งบทความหนังสือพิมพ์ซึ่งต้องส่งอาทิตย์หน้า

**นาถฤดี :** ถ้าอย่างนั้น ดูว่างานข่าวจะเป็นงานที่เร่งด่วนที่สุดที่ใช้ไหมคะ แล้วคุณรัฐพลทำไปถึงไหนแล้วคะ

**รัฐพล :** ยังไม่ถึงครึ่งนึงเลยครั้บ แล้วอาทิตย์หน้าก็ต้องออกไปอยุธยาอีก หรือว่าคุณนาถฤดีจะช่วยเขียนบทความนี้ให้ได้ไหมครั้บ

**นาถฤดี :** คุณรัฐพลมีลีลาการเขียนที่เป็นเอกลักษณ์ น่าติดตามอยู่แล้ว ดิฉันเชื่อว่าถ้าเราามาช่วยกัน คุณรัฐพลน่าจะทำได้เสร็จตามกำหนดคะ

## รายละเอียดของการพัฒนา

**นาถฤดี :** ถ้าอย่างนั้น Trip ที่จะไปอยุธยา ดิฉันจะให้น้องกนกช่วยไปก่อน เพื่อให้คุณรัฐพลมีเวลากับงานเขียนอย่างเต็มที่ พอจะช่วยได้มั๊ยคะ

**รัฐพล :** ถ้าอย่างนั้นออกไปได้ ก็น่าจะมีเวลาเขียนบทความได้มากขึ้นครั้บ

**นาถฤดี :** ถ้าอย่างนั้น ดิฉันให้คุณกนกช่วยงานข่าวที่อยุธยา แล้วก็ให้คุณรัฐพลทำงานบทความให้เสร็จ คุณรัฐพลคิดว่าจะใช้เวลาเท่าไรคะ

**รัฐพล :** ถ้าไม่มีใครรบกวนเลย 1 วันเต็มน่าจะทำได้

**นาถฤดี :** ได้คะ ถ้าอย่างนั้น ดิฉันให้คุณรัฐพลเอางานไปทำนอกสถานที่ก็ได้คะ แล้วจะส่งให้ดิฉันดูได้เมื่อไหร่คะ

**รัฐพล :** วันศุกร์ครั้บ

### สรุปแผนปฏิบัติการ

**บทกวี :** ตกลงว่า ดิฉันให้คุณกนกมาช่วยงานอยุธยา เพื่อคุณณัฐพลจะใช้เวลา 1 วันนอกสถานที่เขียนบทความ โดยคุณณัฐพลจะนำบทความมาส่งดิฉันวันศุกร์ งั้นเรามาพบกันอีกที่วันศุกร์ 10 โมงนะคะ แล้วเอางานมาดูกัน พอจบงานนี้แล้ว อยากจะคุยกันเกี่ยวกับการวางแผนงานของอีก 2 งานที่คุณจะเร่งด่วน แล้วก็ทำให้คุณณัฐพลเป็นกังวลนะคะ

### การปิดการสอนงาน

**บทกวี :** ในระหว่างนี้ถ้ามีปัญหาอะไร โทรหาดิฉันได้ตลอดเวลา ถ้าไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงก็พบกัน 10 โมงวันศุกร์นะคะ ดิฉันจะรออ่านบทความของคุณคะ

## 5.4 ขั้นตอนที่ 4 การติดตามการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญที่สุด หรือตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญที่สุดของการสอนงาน คือ ผลการปฏิบัติงานของผู้รับการสอน ซึ่งในที่นี้ได้แก่ ผลการทำงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ที่อยู่บนพื้นฐานของกรอบการสัมประสมการณ์ ทั้งนี้เพราะความถี่หรือจำนวนครั้งของการสอนงาน รายงานการสอนงาน หรือ แม้แต่การเข้ารับการอบรมหลักสูตร “การเป็นผู้สอนงาน” เป็นเพียงตัวชี้วัดที่แสดงว่าผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงได้มีความพยายามในการสอนงาน แต่ไม่ได้เป็นเครื่องวัดความสำเร็จของการสอนงาน ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงคาดหวังให้กระบวนการสอนงานเป็นกิจกรรมสำคัญที่สนับสนุนการพัฒนาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จึงมุ่งเน้นที่อัตราการเรียนรู้และการพัฒนาความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ ซึ่งส่งผลให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสามารถผลิตผลงานในระดับดีมาก หรือ ดีเด่น รวมทั้งสามารถเรียนรู้งานตามเวลา หรือ เร็วกว่าระยะเวลาที่กำหนดไว้ในกรอบการสัมประสมการณ์



## 6. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) และ ข้าราชการผู้มีพลสัมฤทธิ์สูง

ดังที่กล่าวแล้วข้างต้น สำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงระดับ 6-7 จะเริ่มให้มีพี่เลี้ยงเป็นผู้ดูแล ซึ่งเป็นระยะเวลาที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเลือกสายงานที่ตนเองต้องการเติบโต บทบาทของส่วนราชการในการจัดระบบพี่เลี้ยงอาจประกอบด้วย

**6.1 การเตรียมกลุ่มข้าราชการระดับสูง** เพื่อทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ส่วนราชการอาจสร้างแบบการประเมินผลตามที่แนะนำในคู่มือหรืออาจใช้ระบบ คณะกรรมการในการคัดเลือกผู้มีความเหมาะสมจะทำหน้าที่พี่เลี้ยง

**6.2 การจับคู่ (Matching)** ควรจะอยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจเป็นหลัก ทั้งในแง่ของตัวพี่เลี้ยงเองที่สมัครใจจะทำหน้าที่พี่เลี้ยง ซึ่งต้องทุ่มเทเวลา และมีความอดทนในการสอนงาน และความศรัทธาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีต่อพี่เลี้ยงของตนซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การขอคำแนะนำ การพัฒนา และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์

**6.3 การมีระบบในการเปลี่ยนพี่เลี้ยง หรือ ข้าราชการผู้มีพลสัมฤทธิ์สูง** กรณีเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน เนื่องจากการพัฒนาโดยใช้พี่เลี้ยง เป็นกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ หากปราศจากความสมัครใจกระบวนการพัฒนานี้จะไม่มีประสิทธิผลทันที

**6.4 การพัฒนาทักษะและเทคนิคการเป็นพี่เลี้ยง** ส่วนราชการอาจส่งข้าราชการเข้ารับการศึกษาหลักสูตรที่สำนักงาน ก.พ. จัดเตรียมให้ หรือส่วนราชการอาจจัดหลักสูตรขึ้นเองก็ได้ แต่ควรจะต้องมีการให้การฝึกอบรมเพื่อให้ พี่เลี้ยง มีคุณภาพและมีทิศทางในการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

## 7. บทสรุป

ระบบการสอนงาน เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งระบบการพัฒนา ซึ่งในหลายๆ ส่วนราชการอาจมีระบบนี้อยู่แล้วอย่างไม่เป็นทางการ แต่จากการศึกษาของสำนักงาน ก.พ. พบว่าการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการมีพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์ในองค์กร ซึ่งมีความเชี่ยวชาญทั้งความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการทำงาน และรู้จักวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างดี การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้สอนงาน หรือ พี่เลี้ยงเป็นการเรียนรู้ทางลัดที่จะสามารถสร้างให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเติบโตในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

# ภาคผนวก

(อ้างอิงจากหน้า 9)

# ภาคผนวก

(อ้างอิงจากหน้า 9)

## แบบสำรวจความเหมาะสมของการเป็นที่เลี้ยง

จงอ่านประโยคข้างต้นแล้วเลือกข้อความ ก. หรือ ข. มาต่อท้ายให้สมบูรณ์ โดยวงกลมล้อมรอบข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่สุดในทันทีที่ท่านอ่านข้อความข้างต้นจบ

1. คนทั่วไปมักมองข้าพเจ้าว่าเป็นคน	ก. ดีอริ้น	ข. ว่าง่าย
2. วันทำงานที่ข้าพเจ้าชอบมากที่สุด	ก. ไม่สามารถจะคาดเดาได้	ข. มักจะมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า
3. เมื่อเวลาแห่งการเฉลิมฉลองมาถึงหน่วยงานส่วนใหญ่มักต้องการจะมีเวลาดังกล่าว	ก. น้อยกว่าที่กำหนดไว้	ข. มากกว่าที่กำหนดไว้
4. เวลาข้าพเจ้าประเมินบุคคลอื่น การตัดสินใจของข้าพเจ้ามักตั้งอยู่บนพื้นฐานของ	ก. ความยุติธรรม	ข. ความกรุณา
5. แนวทางการวางแผนกิจกรรมส่วนตัวของข้าพเจ้าเป็นแบบ	ก. สบายๆ	ข. เป็นขั้นเป็นตอน
6. คนทั่วไปมองข้าพเจ้าว่าเป็นคน	ก. เจ้าแบบเจ้าแผน	ข. ท่าทางดี
7. เวลาที่จะต้องเข้าสังคมข้าพเจ้ามักจะ	ก. ลังเล	ข. พร้อมลุย
8. ข้าพเจ้าชอบใช้เวลาว่างในทางที่ค่อนข้างจะ	ก. ไม่มีแผนล่วงหน้า	เป็นแบบเดิมๆ
9. ข้าพเจ้าเชื่อว่าหัวหน้าจะเอาใจใส่ลูกน้องมากเป็นพิเศษในเรื่อง	ก. สิทธิ	ข. ความรู้สึก
10. เวลาที่ข้าพเจ้าเจอคนที่กำลังต้องการความช่วยเหลือข้าพเจ้ามักจะ	ก. หลีกเลี้ยง	ข. โม้เข้าหา
11. เวลาอยู่ในกลุ่มข้าพเจ้าชอบที่จะ	ก. ตาม	ข. นำ
12. คนส่วนใหญ่มองข้าพเจ้าว่า	ก. รักความเป็นส่วนตัว	ข. เปิดเผย
13. เพื่อนๆ รู้ว่าข้าพเจ้า	ก. มั่นคง แน่วแน่	ข. สุภาพอ่อนโยน
14. เวลาที่ข้าพเจ้าอยู่ในกลุ่มคนแปลกหน้าพวกเขาจะจำข้าพเจ้าได้ในฐานะ	ก. ผู้ฟัง	ข. ผู้นำ

15. เวลาที่ต้องแสดงความรู้สึก คนส่วนใหญ่อาจจะมองข้าพเจ้าว่ามีท่าทาง	ก. ระมัดระวัง	ข. สบายๆ
16. เวลาคนที่ข้าพเจ้าพึ่งพาเป็นประจำทำผิดข้าพเจ้ามักจะ	ก. อดทน	ข. ขาดความอดทน
17. เวลาทานข้าวนอกบ้านข้าพเจ้ามักจะสั่งอาหารที่	ก. ดูแปลกใหม่	ข. ข้าพเจ้ารู้ว่าข้าพเจ้าชอบ
18. โดยทั่วไปข้าพเจ้าชอบไป	ก. ดูหนัง	ข. งานเลี้ยง
19. ในความขัดแย้งเมื่อมีความโกรธเข้ามาเกี่ยวข้องกับชีวิตทางอารมณ์ของข้าพเจ้ามักจะ	ก. ลั่น	ข. ยาว
20. ในสถานการณ์ฉุกเฉินข้าพเจ้ามักจะ	ก. สงบ ใจเย็น	ข. กระวนกระวาย กังวลใจ
21. ข้าพเจ้าชอบแสดงตัวต่อคนอื่นในลักษณะ	ก. อ้อมค้อม	ข. ตรงไปตรงมา
22. ข้าพเจ้ามักจะยึดหลัก	ก. เหตุผล	ข. อารมณ์
23. เวลาอยู่ในสถานการณ์แปลกใหม่ ไม่คุ้นเคยข้าพเจ้ามักจะ	ก. ไม่ต้องระวังตัว	ข. ระมัดระวังตัว
24. เวลาอยู่ในงานสังคมสนุกสนานรื่นเริงข้าพเจ้ามักจะ	ก. อยู่เฉยๆ	ข. มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น
25. เวลาถูกตำหนิในสิ่งที่ข้าพเจ้าไม่ได้เป็นคนทำข้าพเจ้าจะตอบโต้ในครั้งแรกโดยการ	ก. ฟัง	ข. แก้ต่างให้ตัวเอง
26. หากต้องอยู่ในสภาวะที่สูญเสียหรือถูกทิ้งให้ต้องผิดหวังข้าพเจ้าจะ	ก. เสียใจ	ข. โกรธ
27. ถ้าใครมาหาข้าพเจ้าด้วยน้ำตาข้าพเจ้าจะรู้สึก	ก. อึกอัก เคอะเขิน	ข. สบายๆ
28. คนส่วนใหญ่เห็นข้าพเจ้า	ก. เป็นคนมองโลกในแง่ดี	ข. เป็นคนมองโลกในแง่ร้าย
29. คนทั่วไปมักจะมองข้าพเจ้า	ก. ไม่ช่างวิจารณ์	ข. ช่างวิจารณ์
30. หากถูกบังคับให้ต้องเลือกตอบ คนส่วนใหญ่จะว่าข้าพเจ้า	ก. เจ็บขมเกินไป	ข. ะอะเกินไป

31. ตอนงานเลี้ยงที่ยาวนานเลิกที่ไรข้าพเจ้ามักจะพบว่าตัวเอง	ก. เหนื่อยแทบหมดแรง	ข. กระปรี้กระเปร่า
32. เวลาทำงานโครงการครั้งใด ข้าพเจ้าจะเก่งที่สุดในการ	ก. ทำให้โครงการเริ่มขึ้นมาได้	ข. ทำให้โครงการเสร็จสมบูรณ์
33. ข้าพเจ้าเชื่อว่าคนทั่วไปน่าจะทำงานโดย	ก. การอุทิศตน	ข. แรงบันดาลใจ
34. ความมุ่งมั่นต่อหน้าคนอื่นมักจะทิ้งให้ข้าพเจ้า	ก. เสียหน้า	ข. ดูเป็นตัวตลก
35. เวลาที่หน่วยงานของข้าพเจ้า ประกาศการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ข้าพเจ้ามัก	ก. ตื่นเต้น	ข. เป็นกังวล
36. คนทั่วไปมักจะมองข้าพเจ้าว่า	ก. มั่นคง แน่วแน่	ข. อ่อน
37. หลังจากวันอันเหน็ดเหนื่อย ข้าพเจ้าชอบผ่อนคลาย	ก. ตามลำพัง	ข. กับผู้อื่น
38. บ่อยครั้งที่การเปลี่ยนแปลงมักจะเป็น	ก. เพื่อนของคุณ	ข. ปรัชญาของคุณ
39. งานของข้าพเจ้ากับชีวิตทางสังคม	ก. แยกออกจากกัน	ข. มักจะคาบเกี่ยวกัน

“คุณไม่มีวันค้นพบตัวเองจนกว่าคุณจะได้พิชิตกับความจริง”  
**Pearl Bailey**

## แบบฟอร์มการให้คะแนน

จงนับจำนวนตัวเลือกที่ท่านตอบในข้อ ก และ ข โดยแยกตามกลุ่มข้อในแต่ละประเภทของคุณลักษณะ

### การเข้าสังคม (Sociability)

ข้อ	ก.	ข.
1,4,7,10,13,16,19, 22,25,28,31,34,37	รวม (คะแนน)	.....

### การใช้อำนาจและความเป็นผู้นำ (Dominance)

ข้อ	ก.	ข.
2,5,8,11,14,17,20, 23,26,29,32,35,38	รวม (คะแนน)	.....

### การเปิดเผย ตรงไปตรงมา (Openness)

ข้อ	ก.	ข.
3,6,9,12,15,18,21, 24,27,30,33,36,39	รวม (คะแนน)	.....

## การแปลผล

**การเข้าสังคม** เป็นเรื่องของความชอบที่จะอยู่กับคนอื่น ๆ หรือแยกตัวจากคนอื่น ๆ ผู้ที่มีคะแนนในการเลือกข้อ ก สูงมักจะเป็นคนที่ชอบสันโดษ ส่วนผู้ที่มีคะแนนในการเลือกข้อ ข สูง มักจะเป็นคนที่ชอบรวมกลุ่มไปไหนมาไหนกับผู้อื่น สำหรับผู้ที่มีคะแนนในการเลือกทั้งข้อ ก และ ข พอ ๆ กัน มักจะเป็นคนที่ชอบกลางๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

ผู้ที่มีคะแนนความสามารถในการเข้าสังคมสูงจะทำหน้าที่ในการผูกมิตร สร้างมิตร และเป็นผู้นำการสนทนาซึ่งจะทำให้เป็นที่เลี้ยงง่ายขึ้น แต่จะต้องใช้ความพยายามอย่างมากที่จะหลีกเลี่ยงการครอบงำการสนทนาอภิปราย ส่วนผู้ที่มีคะแนนในด้านนี้ต่ำ ความสงบเสงี่ยมของเขาจะทำให้คนอื่นเข้าถึงตัวได้ยากอยู่สักหน่อย แต่พวกนี้จำเป็นจะต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาพูดสื่อสารและเปิดตัวเอง



**การใช้อำนาจและความเป็นผู้นำ** เป็นเรื่องของแนวโน้มที่จะแสดงออกเมื่อมีความรับผิดชอบ ผู้ที่มีคะแนนในการเลือกข้อ ก สูงมักจะชอบและสบายใจที่จะให้คนอื่นมาทำหน้าที่ในการนำ ส่วนผู้ที่มีคะแนนในการเลือกข้อ ข สูงมักจะชอบควบคุมผู้อื่นและมักจะยืนยันในความต้องการนั้น ขณะที่ผู้ที่มีคะแนนในข้อ ข ต่ำมักจะต้องการพึ่งพาผู้อื่นอยู่เสมอ สำหรับผู้ที่มีคะแนนในการเลือกทั้งข้อ ก และ ข พอๆ กัน เป็นพวกที่ไม่ชอบในทางใช้อำนาจมากและก็ไม่ชอบยอมตามนัก พวกนี้จะสามารถควบคุมคนได้กลางๆ หรือไม่เช่นนั้นก็คุมไม่ได้เลย ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์

การใช้อำนาจและความเป็นผู้นำเป็นประเด็นที่สำคัญในเรื่องการเป็นพี่เลี้ยง แนวความคิดเกี่ยวกับการเป็นพี่เลี้ยงในปัจจุบันจะเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจของสองฝ่าย ผู้ที่มีคะแนนในด้านนี้สูงเป็นผู้ที่ไม่ค่อยจะยอมเลิกอำนาจการควบคุมและก็ไม่ค่อยจะยอมแบ่งปันอำนาจให้กับผู้อื่น พวกนี้ต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการฟังมากกว่าพูด ส่วนผู้ที่มีคะแนนในด้านนี้ต่ำก็จะเป็นไปในทางตรงกันข้ามคือ ต้องพยายามแสดงความเป็นผู้นำกับอีกฝ่าย เพราะพวกนี้อาจใช้แนวทางปล่อยเสรี (Laissez-faire) มากจนกระทั่งผู้รับคำปรึกษา รู้สึกไม่มั่นคงและขาดคนนำทาง

**การเปิดเผย ตรงไปตรงมา** เป็นตัวที่บ่งถึงการไว้วางใจคนอื่นว่า เป็นไปได้ยากง่ายแค่ไหน ผู้ที่มีคะแนนในการเลือกข้อ ก สูงมักจะเป็นพวกที่ระมัดระวังและไม่ค่อยจะยอมแสดงความรู้สึกต่อผู้อื่น ส่วนผู้ที่มีคะแนนในการเลือกข้อ ข สูงมักจะเป็นผู้ที่เข้ากับคนได้ง่ายและไม่รู้สึกอึดอัดกับการที่ต้องแสดงความรู้สึก สำหรับผู้ที่มีคะแนนในการเลือกทั้งข้อ ก และ ข พอๆ กัน มักจะเป็นกลางๆ ระหว่างสองพวก ทั้งนี้ จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์

ผู้ที่มีคะแนนในด้านนี้สูงมักจะพบว่าเป็นเรื่องง่ายในการที่จะต้องเปิดเผยตัวเองในการเป็นพี่เลี้ยง แต่สิ่งที่ทำยากก็คือว่าจะต้องเปิดเผยมากพอที่จะสนับสนุนให้ผู้รับคำปรึกษาทำอย่างเดียวกัน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการจะไม่ให้มากเกินไปจนผู้รับคำปรึกษาไม่กล้าเปิดเผยตัวเอง ส่วนผู้ที่มีคะแนนในด้านนี้ต่ำต้องใช้ความพยายามอย่างมากที่จะเอาชนะความระมัดระวังตัวเอง เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาจะได้ไม่รู้สึกหวาดกลัวตั้งแต่แรก เพราะการที่พี่เลี้ยงระมัดระวังตัวเองมากเกินไปอาจทำให้ผู้รับคำปรึกษา รู้สึกว่าถ้าทำอะไรผิดพลาดขึ้นมาจะต้องมีผลที่ร้ายแรงตามมา

# BASIC COACHING & MENTORING FOR HiPPS

ศูนย์นักบริหารระดับสูง

สำนักงาน ก.พ. โทร. 0-2547-1598 หรือ [www.ocsc.go.th](http://www.ocsc.go.th)

