

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

การสอนงาน: ความเข้าใจ ทักษะและการนำไปใช้ของหัวหน้างาน
บริษัทซีเอสดีเค (ประเทศไทย) จำกัด

สุวรรณรัตน์ บัวเตียว

23 ม.ค. 2558

347652

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

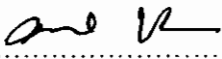
คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

กรกฎาคม 2557

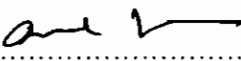
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางาน
นิพนธ์ของ สุวรรณรัตน์ นูเตียว ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์


.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.พรรัตน์ แสงหาญ)

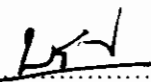
คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์


..... ประธาน
(ดร.พรรัตน์ แสงหาญ)


..... กรรมการ
(ดร.วรรณวิชนี ถนอมชาติ)


..... กรรมการ
(ดร.วรรณภา ลือกิตินันท์)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิชณี นนทศักดิ์)

วันที่ 16 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2557

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.พรรัตน์ แสงหาญ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้ความอนุเคราะห์ ให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณ ดร.วรรณวิชนี ถนอมชาติและ ดร.วรรณภา ลือกิตินันท์ ที่ได้กรุณาให้ความรู้ ให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขและวิจารณ์ผลงานทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบรวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ ยังได้รับความอนุเคราะห์จากบริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

กราบขอบพระคุณบูรพาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ข้าพเจ้า ขอขอบคุณเพื่อน พี่ ๆ น้อง ๆ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจสำคัญอย่างยิ่งในการวิจัยครั้งนี้ให้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อความสมบูรณ์ของงานวิจัยเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณะบิดา มารดา และครอบครัว ที่ให้การอุปการะ สนับสนุนและให้กำลังใจตลอดมา ทำให้ผู้วิจัยสามารถศึกษาและทำงานนิพนธ์จนบรรลุผลสำเร็จ

สุวรรณ์รัตน์ นู้เตียว

55920757:สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: การสอนงาน/ ทักษะการสอนงาน/ หัวหน้างาน

สุวรรณรัตน์-บุญเดียว: การสอนงาน: ความเข้าใจ ทักษะ และการนำไปใช้ของหัวหน้างาน บริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด (COACHING: UNDERSTANDING, SKILL AND IMPLEMENTATION OF SUPERVISORS AT CELESTICA (THAILAND) LTD. คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: พรรัตน์ แสงหาญ, Ph.D., 78 หน้า. ปี พ.ศ. 2557.

งานนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง 1. ระดับความเข้าใจในการสอนงาน การใช้ทักษะในการสอนงาน และการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด 2. ความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจในการสอนงานและการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด และ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทักษะในการสอนงาน และการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ หัวหน้างานบริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 667 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้างาน จำนวน 249 คน สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบทดสอบ และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน ผลการวิจัย พบว่า หัวหน้างานมีความเข้าใจในการสอนงานอยู่ในระดับมาก มีการใช้ทักษะในการสอนงานและนำวิธีการสอนงานไปใช้ อย่างสม่ำเสมอ สำหรับผลการทดสอบความสัมพันธ์พบว่า ความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการนำการสอนงานไปใช้ ด้านการเตรียมความพร้อม การวางแผนการปฏิบัติงาน และการติดตามผล ส่วนการใช้ทักษะการสอนงานของหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการนำการสอนงานไปใช้

55920757: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; M.M. (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

KEYWORDS: COACHING/ COACHING SKILL/ SUPERVISOR

SUWANRAT BOOTIEW: COACHING: UNDERSTANDING, SKILL AND IMPLEMENTATION OF SUPERVISORS AT CELESTICA (THAILAND) LTD.

INDEPENDENT STUDY COMMITTEE: ADVISORS: PORNRAT SADANGHARN, Ph.D., 78 P. 2014.

The objectives of this study were to investigate: 1. the level of understanding of the coaching process, the use of skills in coaching, and the implementing of coaching in practice of supervisors at Celestica (Thailand) Ltd.; 2. the relationship between understanding the coaching practices and implementing of coaching in practice of supervisors at Celestica (Thailand) Ltd.; and 3. the relationship between the use of skills in coaching and the implementing of coaching in practice of supervisors at Celestica (Thailand) Ltd. The research was conducted using qualitative stratified sampling and with the supervisors of Celestica (Thailand) Ltd. with a population of 667 people. The sample population was 249 informants. The tools used for data collection included a test and a questionnaire. Data were analyzed using frequency, percentage, standard deviation, and the Spearman Rank Correlation Coefficient. This research showed that the supervisors had an understanding of coaching at a high level, with regular use of skills in coaching and implementing coaching in practice. It was found that the understanding of the supervisors had a negative relationship with implementing coaching practices, preparing coaching, planning coaching practice, and follow up. However, the use of skills in the coaching of supervisors had a positive relationship with the implementation of coaching in all practice aspects.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
สมมุติฐาน.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
ความหมายของการสอนงาน.....	8
ความสำคัญของการสอนงาน.....	10
กระบวนการสอนงาน.....	11
ทักษะของผู้สอนงาน.....	16
ประโยชน์ของการสอนงาน.....	21
ข้อมูลบริษัท.....	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	26
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	32
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	32
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	33
การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ.....	35
การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดกระทำข้อมูล.....	38
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	38

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	48
สรุปผล.....	49
อภิปรายผล.....	49
ข้อเสนอแนะ.....	50
บรรณานุกรม.....	52
ภาคผนวก.....	56
ภาคผนวก ก.....	57
ภาคผนวก ข.....	62
ภาคผนวก ค.....	76
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	78

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3-1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	33
4-1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของหัวหน้างาน บริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด.....	40
4-2 จำนวนและร้อยละของระดับความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างาน บริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด.....	42
4-3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเข้าใจในการสอนงาน การใช้ทักษะใน การสอนงานและการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน บริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด.....	42
4-5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างานกับการ นำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน บริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด.....	44
4-6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างานกับการ นำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน บริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด.....	45

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
2-1 กระบวนการสอนงาน.....	12
2-2 กระบวนการสอนงาน.....	13
2-3 โครงสร้างองค์การของบริษัทซีเลซดิกา (ประเทศไทย) จำกัด.....	26

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การสอนงานเป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญยิ่งต่อองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงทางธุรกิจ องค์กรทั้งหลายต่างต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะความชำนาญของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่องและให้เกิดความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการสอนงานก็คือหัวหน้างานแทบจะทุกระดับ หลายองค์กรกำหนดให้การสอนงานนี้เป็นความรู้ความสามารถหนึ่งที่จะใช้ประเมินไปที่หัวหน้างาน หัวหน้างานจำเป็นต้องมีทักษะเพื่อให้การการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรของตนพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร การสอนงานเป็นการลงทุนน้อยแต่ได้ผล ประโยชน์มหาศาล อีกทั้งยังช่วยเพิ่มความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน สร้างองค์ความรู้ในองค์กรทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและไปในทิศทางเดียวกัน การสอนงานเน้นการสร้างความรู้และความเข้าใจ ฝึกทักษะ และปรับเปลี่ยนทัศนคติที่เหมาะสม (สมาคมวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย, 2551)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการสอนงานว่าจะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ผลักดันและสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนด ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม ประโยชน์ต่อพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีคุณค่าในการปฏิบัติงานมากขึ้นเนื่องจากการสอนงานที่ถูกต้องควรเป็นไปตามความต้องการของพนักงาน และยังเป็นการช่วยตอบสนองให้พนักงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์กร การสอนงานมีประโยชน์ต่อองค์กรคือทำให้พนักงานมีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นนโยบาย การปฏิบัติงาน กลยุทธ์ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงาน การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

การเป็นผู้สอนงานมิใช่หมายถึงมีบทบาทเป็นหัวหน้าแล้วจะกลายเป็นผู้สอนงานได้ การสอนงานที่แท้จริงคือการที่เป็นทั้งผู้ฝึกสอน ผู้ชี้แนะ ผู้สนับสนุน ผู้ที่ช่วยแก้ปัญหาให้กับพนักงาน โดยเริ่มตั้งแต่ทำความเข้าใจพนักงานของตนเองอย่างลึกซึ้งทั้งในเรื่องจุดอ่อน จุดแข็ง เข้าใจวิธีการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และสื่อสารได้ตรงกับความต้องการของแต่ละคน ที่สามารถจะรับสารในรูปแบบที่แตกต่างกัน (ธีรพล แซ่ตั้ง, 2551) ทั้งนี้ มีความเข้าใจคลาดเคลื่อนว่าการสอน (Teaching)

การสอนวิธีการทำงาน (Job Instruction: JI) และการสอนงาน (Coaching) เป็นเรื่องเดียวกัน ซึ่ง พริษฐ์ แสงหาญ (2556) กล่าวว่า การสอนงานมีลักษณะเฉพาะของตัวเองที่แตกต่างออกไปแต่สิ่ง ที่เหมือนกันระหว่างคำทั้งสามคำนี้ก็คือ ทุกคำเป็นวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคคล โดย การสอนเป็นการเน้นให้เกิดความรู้ความเข้าใจส่วนใหญ่เป็นการอบรมในห้องเรียนใช้วิธีการสื่อสาร ทางเดียวโดยผู้สอนเป็นผู้ให้ความรู้ เรียนรู้ร่วมกันได้หลายคน ส่วนการสอนวิธีการทำงานเป็นการ เน้นให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการทำงาน ส่วนใหญ่เป็นการอบรมในงานโดยใช้วิธีการ สื่อสารทางเดียวโดยผู้สอนเป็นผู้ให้ความรู้ เรียนรู้ร่วมกันได้หลายคน สำหรับการสอนงานเป็นการ เน้นให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการทำงานและทัศนคติที่ดีต่อตนเองและองค์กร ส่วนใหญ่ เป็นการอบรมในงานโดยใช้วิธีการสื่อสารสองทางแต่เน้นไปที่ผู้เรียน ผู้สอนตั้งคำถามจุดประเด็น พนักงานกำหนดคำตอบและวิธีการพัฒนาด้วยตนเองเรียนรู้และพัฒนาเป็นรายบุคคล

การสอนงานโดยหัวหน้างานในปัจจุบันเริ่มได้รับความนิยมแพร่หลายมากขึ้น แต่ก็ยังเป็น เรื่องใหม่มาก โดยเฉพาะในเมืองไทยที่เพิ่งจะได้รับความนิยม หากแต่ละองค์กรมีผู้นำ ผู้บริหาร หัวหน้างาน แต่ปราศจากการสอนงานในทุกระดับทุกสายงานส่งผลให้เกิดการทำงานที่ปราศจาก การสื่อสารระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน ก่อให้เกิดความคิดความเข้าใจที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิด ความสัมพันธ์ที่ห่างเหินและทัศนคติในแง่ลบที่จะมีเพิ่มมากยิ่งขึ้นกับหัวหน้างาน หน่วยงาน ตัวสินค้า ไปจนถึงทัศนคติในแง่ลบกับองค์กรที่เพิ่มมากขึ้น จนส่งผลถึงประสิทธิภาพของงานลดลง และเมื่อประสิทธิภาพลดลงสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องก็คือปัญหาจะเริ่มเกิดความทวีความรุนแรง ไม่ว่าจะป็นความคิดพลาดในเรื่องเนื้องานที่ทำ ปัญหาระหว่างทีมงานด้วยกันเอง ปัญหาหน่วยงาน อื่น ๆ ไปจนถึงปัญหาระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานและผู้บริหาร โดยตรง นอกจากผลเสียในหลาย เรื่องที่เกิดกับตัวองค์กร หน่วยงาน และลูกค้าแล้ว ก็จะมีอัตราการผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าช่วงปกติ สิ่งเหล่านี้อาจจะไม่ส่งผลเสียรุนแรงถ้าระดับหัวหน้างานจนถึงผู้จัดการ ผู้บริหารระดับสูงมี การสอนงานให้กับทีมงานของตัวเอง (ธีรพล แซ่ตั้ง, 2551)

ปัจจุบันบริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด ได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นที่จะนำการสอน งานมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพื่อที่จะดึงศักยภาพและพัฒนาความสามารถ ของหัวหน้างานให้มีความเข้าใจในการสอนงาน มีการใช้ทักษะในการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการ ปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญในการสอนงาน ภายในองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องมีการสำรวจเพื่อที่จะได้ทราบถึงระดับความเข้าใจในการสอนงาน การ ใช้ทักษะในการสอนงาน และการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัท ซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อที่จะสามารถนำผลการวิจัยมาปรับปรุง และพัฒนาหัวหน้างานให้ มีความสามารถในการสอนงาน และเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถ บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

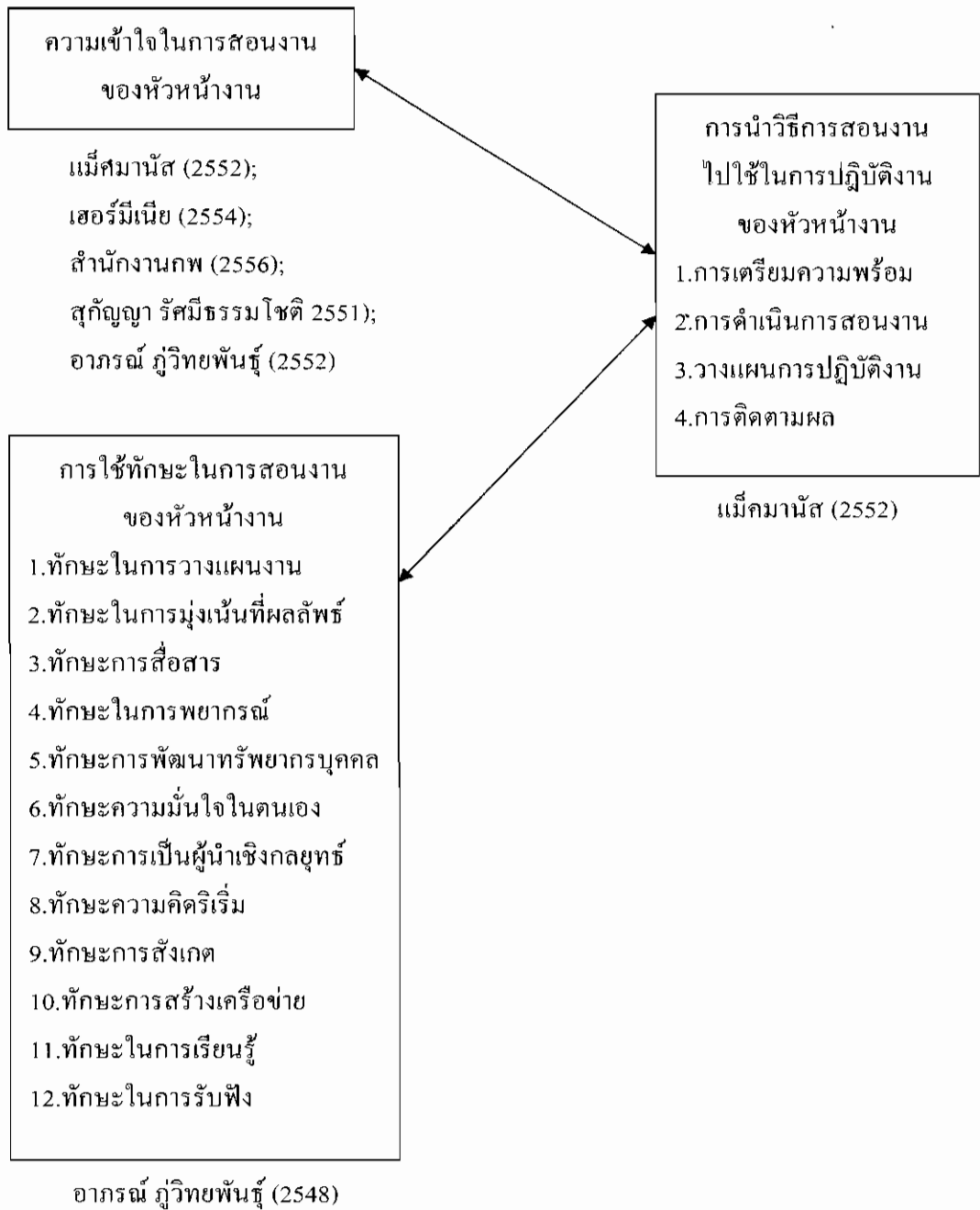
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงระดับความเข้าใจในการสอนงาน การใช้ทักษะในการสอนงาน และการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัทซีเอสดีเค (ประเทศไทย) จำกัด
2. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจในการสอนงาน และการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัทซีเอสดีเค (ประเทศไทย) จำกัด
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทักษะในการสอนงาน และการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัทซีเอสดีเค (ประเทศไทย) จำกัด

สมมติฐาน

1. ความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัทซีเอสดีเค (ประเทศไทย) จำกัด
2. การใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัทซีเอสดีเค (ประเทศไทย) จำกัด

กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงระดับความเข้าใจในการสอนงาน การใช้ทักษะในการสอนงาน และการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัทซีเอสดีเค (ประเทศไทย) จำกัด
2. นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาวางแผนพัฒนาหัวหน้างาน เพื่อพัฒนาระดับความเข้าใจในการสอนงาน การใช้ทักษะในการสอนงาน และการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน รวมถึงใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงหัวหน้างานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิจัยความเข้าใจในการสอนงาน การใช้ทักษะในการสอนงาน และการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัทซีเอสดีเค (ประเทศไทย) จำกัด

1.1 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1.1.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ความเข้าใจในการสอนงานที่วัดออกมาเป็น 3 ระดับ คือน้อย ปานกลาง มาก รวมถึงการใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างาน ที่จำแนกเป็น 12 ด้าน ได้แก่ ทักษะในการวางแผนงาน ทักษะในการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ ทักษะการสื่อสาร ทักษะในการพยากรณ์ ทักษะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะความมั่นใจในตนเอง ทักษะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทักษะความคิดริเริ่ม ทักษะการสังเกต ทักษะการสร้างเครือข่าย ทักษะในการเรียนรู้ และทักษะในการรับฟัง

1.1.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานที่จำแนกเป็น 4 กระบวนการ คือ การเตรียมความพร้อม การดำเนินการสอนงาน วางแผนการปฏิบัติงาน และการติดตามผล

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ หัวหน้างาน บริษัทซีเอสดีเค (ประเทศไทย) จำกัด มีจำนวน 667 คน และกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 249 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling)

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2556 – ธันวาคม 2556 ส่วนการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามใช้เวลาตั้งแต่เดือน 1 มกราคม 2557 ถึง 31 มกราคม 2557

นิยามศัพท์เฉพาะ

การสอนงาน หมายถึง เทคนิคหรือกระบวนการที่ช่วยดึงศักยภาพ รวมถึงพัฒนาความสามารถและผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถเฉพาะตัว โดยใช้การสื่อสารแบบสองทางระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ซึ่งเกิดจากการตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน โดยหัวหน้างานจะคอยแนะนำ ติดตาม ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงดึงศักยภาพ ความรู้ความสามารถของพนักงานออกมา เพื่อความก้าวหน้าต่อไปในอนาคต ซึ่งการสอนงาน (เมื่อกุมภาพันธ์, 2552) แบ่งออก เป็น 4 กระบวนการ คือ

1. การเตรียมความพร้อม หมายถึง จัดเตรียมสถานที่ที่เหมาะสม รวมทั้งหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างการสอนงาน เช่น ปัดเสียงโทรศัพท์ระหว่างการสอน ผู้สอนงานและผู้เข้ารับการสอนงานจะต้องวางแผนการทำงานร่วมกัน เช่น วัตถุประสงค์ของการสอนงาน ผลลัพธ์ที่คาดหวัง การวางแผนการปฏิบัติ และการประเมินความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไข

2. การดำเนินการสอนงาน ผู้สอนงานต้องคอยตรวจสอบเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้รวมถึงสังเกตเกี่ยวกับผู้ถูกสอน รับฟังความคิดและสิ่งที่ผู้ถูกสอนอธิบาย คอยให้คำแนะนำ ให้โอกาสผู้ถูกสอนเสนอความคิดและโต้ตอบความคิดของผู้สอน สนทนาถึงข้อดีและข้อเสีย และผลลัพธ์ที่คาดหวังร่วมกัน สร้างพันธะผูกพันในการวางแผนการปฏิบัติงาน และจัดเวลาเพื่อประเมินแผนที่ตั้งไว้

3. วางแผนการปฏิบัติงาน โดยผู้ถูกสอนงานจะเป็นคนพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน ส่วนผู้สอนงานจะเป็นผู้ให้การสนับสนุนแผนการ เช่น ช่วยจัดลำดับ ปรับเป้าหมาย ระบุอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นช่วยหาหนทางแก้ปัญหา ระบุความช่วยเหลือที่จำเป็นเพิ่มเติมให้การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

4. การติดตามผล หมายถึง การติดตามผลเพื่อตรวจสอบความคืบหน้าและประเมินผลที่เกิดขึ้น เช่น สอบถามถึงสิ่งที่ทำได้ลุล่วงและสิ่งที่ต้องปรับปรุง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากการสังเกตการณ์ของผู้สอนงาน และกล่าวชมเมื่อเห็นความคืบหน้าที่ดี หาโอกาสในการสอนงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับในครั้งต่อไป แนะนำสิ่งที่ควรปรับในแผนการปฏิบัติงาน สสำรวจการสอนงานว่าเป็นประโยชน์แก่ผู้เข้ารับการสอนงานมากน้อยเพียงใด และสิ่งใดที่ควรปรับปรุง

หัวหน้างาน หมายถึง หัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในบริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด ตั้งแต่ระดับ 7B – 8B

ความเข้าใจในการสอนงาน หมายถึง ความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างาน ในกระบวนการสอนงาน โดยผู้วิจัยสร้างแบบทดสอบวัดความเข้าใจในการสอนงานออกเป็น 3 ระดับ

คือ มาก ปานกลาง น้อย

การใช้ทักษะการสอนงานของหัวหน้างาน หมายถึง การใช้ทักษะการสอนงานในการบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายและบริหารพนักงานของตน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่หน่วยงานและองค์กรต้องการ ได้แก่ ทักษะในการวางแผนงาน ทักษะในการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ ทักษะการสื่อสาร ทักษะในการพยากรณ์ ทักษะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะความมั่นใจในตนเอง ทักษะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทักษะความคิดริเริ่ม ทักษะการสังเกต ทักษะการสร้างเครือข่าย ทักษะในการเรียนรู้ และทักษะในการรับฟัง

การนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงาน หมายถึง การนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังนี้ การเตรียมความพร้อม การดำเนินการสอนงาน วางแผนการปฏิบัติงาน และการติดตามผล ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามวัดระดับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงาน ออกเป็น 4 ระดับ คือ ปฏิบัติสม่ำเสมอ ปฏิบัติบ่อยครั้ง ปฏิบัติบ้างเล็กน้อย ไม่เคย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการสอนงาน แบ่งเป็นประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการสอนงาน
2. ความสำคัญของการสอนงาน
3. กระบวนการสอนงาน
4. ทักษะของผู้สอนงาน
5. ประโยชน์ของการสอนงาน
6. ข้อมูลบริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการสอนงาน

การสอนงาน หมายถึง การสอนงานพนักงานของตนเอง การสอนงานเป็นเทคนิคหรือกระบวนการที่หัวหน้างานนำมาใช้พัฒนาบุคลากรหรือพนักงานของตน ทั้งนี้จะเรียกผู้สอนงานว่า โค้ช (Coach) โดยปกติผู้เป็นโค้ชสามารถเป็นได้ทั้งผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้อำนวยการ ระดับกลาง เช่น ผู้จัดการฝ่าย และระดับต้น เช่น หัวหน้างาน ส่วนผู้ถูกสอนงานโดยปกติจะเป็นพนักงานที่อยู่ภายในทีมหรือกลุ่มงานเดียวกันเรียกว่าผู้ถูกสอน (Coachee) การสอนงานจัดได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่หัวหน้างานใช้เพื่อเสริมสร้าง และพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ เฉพาะ ตัวในการทำงานนั้น ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด โดยการตกลงและยอมรับร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไปในอนาคต (สุเคื่อนเพ็ญ คงคะจันทร์, กอบกุล ไพบูลย์ อัจฉริยะ, นิพนธ์ กุลนิคย์ และสุเทียน ดันตระวานิชย์, 2550; สมิต สัจฉกร, 2547) ทั้งนี้ Fourmies (2000) ได้ขยายความต่อว่าการสอนงานเป็นการอภิปรายแบบตัวต่อตัวระหว่างหัวหน้างานและพนักงานในสายบังคับบัญชาและสะท้อนกลับว่ามีทักษะหรือความรู้ รวมถึงปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไม่เพียงประสงค์ให้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้อาร์ม ภูวิทย์พันธ์ (2552) กล่าวว่าโดยมากการสอนมักจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และปีทมาวลัย รัตนพล (2554) ได้เน้นว่าไม่ใช่ทุกคนที่เป็นผู้สอนงานเช่นเดียวกันว่าไม่ใช่พนักงานทุกคนที่ควรจะต้องถูกสอนงาน เพราะการสอนงานใช้ความพยายามมากถ้าผู้ถูกสอนไม่ได้สนใจ ไม่ได้อยากเปลี่ยนแปลง สอน

อย่างไรก็ไม่เกิดการพัฒนา เนื่องจากการสอนงานต้องเริ่มจากหัวหน้างานในฐานะที่เป็นหัวหน้า คำนึงถึงความเชี่ยวชาญ ทักษะในการเป็นผู้สอน โดยการฝึกฝน ซึ่ง ประกอบด้วยหลัก 3 ประการ คือ การสื่อสาร ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และความรับผิดชอบ การสื่อสารต้องเกิดจากสองฝ่ายคุยร่วมกันว่า ต้องการที่จะพัฒนาด้านใด มีความชัดเจน และเห็นร่วมกันถึงความจำเป็นที่ต้องทำผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการวัดผลการสอนงานมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลลัพธ์สูงสุดขององค์การ วิธีการสอนงานเริ่มจากการที่ให้พนักงานกำหนดเป้าหมายและนำเป้าหมาย มาพูดคุยกับหัวหน้างานโดยตรงเพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างหัวหน้างานและพนักงานร่วมกันและให้หัวหน้างานดำเนินการสอนงานเพื่อ ไปถึงเป้าหมายที่ต้องการ

สำหรับสำนักงาน กพ. (2556) และเทอดทูน ไทศรีวิชัย (2551) ได้เน้นว่าการสอนงานว่าเป็นวิธีพัฒนาทรัพยากรบุคคลในพื้นที่ปฏิบัติงานจริง และเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่ต้องสอนงานพนักงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีความรู้ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถปลดปล่อยศักยภาพ และส่งมอบผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานได้ ส่วนสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2551) ให้ความสำคัญไปที่กระบวนการที่หัวหน้างานช่วยให้พนักงานของตนเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดด้วยการแนะนำ มอบหมายงาน และให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งในด้านผลงานและพฤติกรรมการทำงานแก่พนักงาน เพื่อให้พัฒนาความรู้ความสามารถปรับปรุง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างผลผลิตหรือเปลี่ยนแปลงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์การคาดหวัง โดยการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานอันนำไปสู่การเติบโตทางอาชีพที่สูงขึ้นของพนักงานต่อไป นอกจากนี้ โฮอร์มีเนีย (2554) ยังได้ขยายความเพิ่มเติมว่ากระบวนการดังกล่าวขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจภายใต้ส่วนประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ความช่วยเหลือด้านเทคนิคการทำงาน แรงสนับสนุนส่วนตัวและความท้าทายส่วนบุคคล ส่วนประกอบทั้งหมดนี้ประสานอยู่ด้วยกันได้ด้วยความเข้าใจกันระหว่างหัวหน้างาน ผู้สอนงาน และพนักงานผู้ถูกสอน เนื่องจากการสอนงานเป็นประสบการณ์ระหว่างบุคคล ความสำเร็จในการสอนงานจึงต้องอาศัยความเข้าใจกันด้วย ในขณะที่นักวิชาการบางส่วนเห็นว่าการสอนงานอาจทำโดยผู้สอนยกตัวอย่างงานที่เกิดขึ้นแล้วล้มเหลว เพื่อชี้ให้เห็นว่ามีสาเหตุอะไรที่ทำให้บกพร่องแล้วแนะนำว่าควรจะทำอย่างไรจึงจะสามารถชนะอุปสรรคได้ เพื่อให้พนักงานมีการนำไปใช้ คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาได้ มีการชี้แนะแนวทางเพื่อให้ผู้เข้ารับการสอนงานทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ (อานวย แสงสว่าง, 2544; ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์, 2542; เสนาะ ดิยาวัว, ม.ป.ป.; แม็คมานัส, 2552) นอกจากนี้ การสอนงานยังเน้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการที่คน ๆ หนึ่ง ช่วยให้ใครก็ตามพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน โดยใช้ความสามารถ ศักยภาพ และทรัพยากรที่มีอยู่ในตัว เลือกรูปวิธีการปฏิบัติ

ด้วยตนเอง ซึ่งผู้สอนต้องมีคุณสมบัติที่สามารถนำศักยภาพที่แท้จริงของผู้ถูกสอนออกมา และให้นำไปใช้ได้อย่างเต็มที่รวมถึงช่วยเหลือให้คำแนะนำ ให้กำลังใจและโอกาสในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น (เกรียงศักดิ์ นิธิพัฒนาศัย, ชัยรัตน์ วงศ์จินดานนท์, ฉษรา สุวศราภรณ์ และนพพร เทพสิทธิ, ม.ป.ป.; เกรียงศักดิ์ วัฒนะรัตน์, 2549) Flaherty (2010) ได้ขยายความเพิ่มเติมว่าการสอนงานยังเป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของใครบางคนได้อีกด้วย นอกจากนี้ Megginson and Clutterbuck (2005) กล่าวว่า การสอนงาน เป็นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับทักษะเฉพาะด้าน ใช้ระยะเวลาค่อนข้างสั้น เป้าหมายถูกกำหนดโดยทั้งผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน แต่กระบวนการจะถูกกำหนดโดยผู้สอนงาน ข้อมูลป้อนกลับมีลักษณะเป็นรูปธรรม

จากความหมายของการสอนงานดังกล่าว สรุปได้ว่า การสอนงาน เป็นเทคนิคหรือกระบวนการที่ช่วยดึงศักยภาพ รวมถึงพัฒนาความสามารถและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้ความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะตัว โดยใช้การสื่อสารแบบสองทางระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ซึ่งเกิดจากการตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน โดยหัวหน้างานจะคอยแนะนำ ติดตาม ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

ความสำคัญของการสอนงาน

สำนักงาน กพ. (2556) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับการสอนงานว่า ในบางครั้งการปฏิบัติงานอาจพบกับความรู้ที่มองไม่เห็นหรือความรู้ที่แฝงอยู่ในการปฏิบัติ ดังนั้นกิจกรรมบางกิจกรรมต้องอาศัยมากกว่าการสอนโดยทั่วไป เพราะการสอนเพียงทฤษฎีจะไม่เพียงพอ ต้องมีการฝึกปฏิบัติและการเอาใจใส่ด้วย การสอนงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2552) กล่าวว่า ในปัจจุบันมีการมุ่งเน้นในเรื่องของการสร้างความได้เปรียบการแข่งขันมากขึ้น ทำให้องค์กรแต่ละแห่งต้องพยายามสร้างพลังและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของพนักงานทุกคนให้มากยิ่งขึ้น ไม่ใช่เฉพาะแต่ผู้นำเพียงผู้เดียวเท่านั้นจะเป็นผู้นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้แต่ต้องเป็นความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกคน ซึ่งความสามารถที่หลากหลายของพนักงานที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้นต้องอาศัยแนวทางในการสอนงานเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้สมิต สัจฉกร (2547) อธิบายเพิ่มเติมว่าการสอนงานมีคุณค่าพิเศษทำให้เกิดผลดี ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง เป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ ความสำคัญของการสอนงาน มีดังต่อไปนี้

1. ไม่เกิดการลองผิดลองถูก การสอนงานเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาดเสียหายและเวลาการทำงาน
2. การเรียนรู้เป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์ เกิดการถ่ายทอดงานและเทคนิคการปฏิบัติงาน

จากหัวหน้างานไปสู่พนักงานช่วยให้เกิดความรู้ในการทำงานที่ถูกต้อง เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็วและปลอดภัย สามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
4. ไม่เสียเวลาแก้ไขงานที่ผิดพลาดและบกพร่อง
5. หัวหน้างานกับพนักงานไว้วางใจกันและเป็น โอกาสที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
6. ทำให้องค์ความรู้ไม่ติดกับตัวบุคคลเมื่อมีการเข้าออกจากงานก็มีผู้สืบทอดงานได้

จากความสำคัญของการสอนงานดังกล่าวสรุปได้ว่า การสอนงานช่วยเพิ่มศักยภาพให้พนักงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง รวมถึงเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มขึ้น

กระบวนการสอนงาน

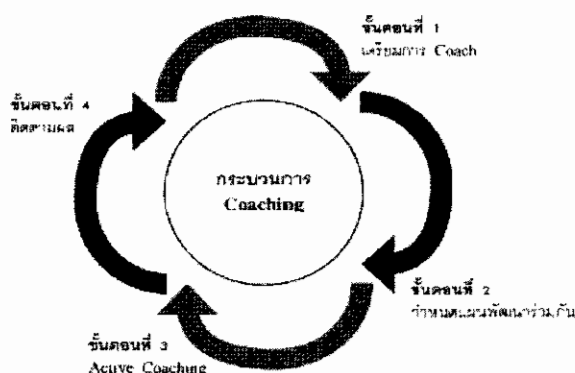
เกรียงศักดิ์ วัฒนะรัตน์ (2549) ได้กล่าวว่า รูปแบบของการสอนงานขึ้นอยู่กับการสอนงานนั้นหากกระทำกับพนักงานมีส่วนร่วมโดยตรง ควรเน้นให้ความชัดเจนถึงกระบวนการแก้ปัญหาและเสนอการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาในการทำงาน หลังจากนั้นให้กำลังใจเพื่อให้พนักงานพัฒนาความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ โดยทดสอบข้อเสนอแนะซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหา ถ้าไม่ได้เป็นพนักงานในการสอนนั้นให้มุ่งเน้นที่ข้อคำถามแล้วพยายามตอบให้ชัดเจน โดยสาระของการตอบควรประกอบไปด้วยข้อคิดเห็นที่ประมวลจากประสบการณ์ของผู้สอนงานโดยภาพรวม แม้ว่ารูปแบบการสอนนั้นจะสามารถยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้

สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ (2551) ได้กล่าวถึงกระบวนการสอนงานไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการสอนงาน ขั้นตอนนี้เป็นการสังเกตพฤติกรรม เพื่อค้นหาจุดอ่อน และจุดแข็งของพนักงานที่จะถูกสอนงาน ซึ่งหัวหน้างานสามารถนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เพื่อให้มั่นใจว่าอะไรคือจุดอ่อน ที่พนักงานควรพัฒนา และอะไรคือจุดแข็งที่ควรส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้นต่อไป
2. การกำหนดแผนการพัฒนาร่วมกัน เพื่อบอกวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการพัฒนาจุดอ่อนของพนักงาน ซึ่งในขั้นตอนนี้หัวหน้างานจะต้องทำให้พนักงานเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง กล่าวคือหัวหน้างานอาจบอกถึงความคาดหวังขององค์การที่ทำให้ต้องเตรียมความพร้อมของพนักงานเพื่อรับงานที่ยากและท้าทายมากขึ้น เพื่อให้สามารถสร้างผลงานที่ดีกว่าเดิมหรือบอกถึงเป้าหมายที่จะเตรียมตัวสำหรับการปรับตำแหน่งที่สูงขึ้น ขั้นตอนนี้เป็นการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานพัฒนา และเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่ออนาคต

3. การดำเนินการสอนงานตามแผนการที่พนักงานปฏิบัติตามแผน ในขณะที่หัวหน้างานก็คอยให้คำชี้แนะ แนะนำ รวมทั้งให้ผลป้อนกลับทั้งในด้านพฤติกรรมและผลงานแก่พนักงาน ทั้งในด้านที่ดีและด้านที่ควรปรับปรุง เพื่อให้พนักงานทราบ และนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นเป็นระยะ ๆ ตามแผนที่กำหนดร่วมกัน

4. การติดตามและประเมินผล มักจะดำเนินการคู่ไปกับการดำเนินการสอนงานตามแผน กล่าว คือ การสอนงานที่มีประสิทธิผลนั้น หัวหน้างานจะต้องคอยติดตามและประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบความคืบหน้าของผลงาน และพัฒนาการของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันไว้ มีปัญหาหรืออุปสรรคด้านใดเกิดขึ้นบ้าง เพื่อให้หัวหน้างานปรับเปลี่ยนวิธีการสอนงาน หรือปรับเปลี่ยนวิธีการให้ผลป้อนกลับ รวมถึงการปรับเปลี่ยนแผนเพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเป็นอุปสรรคความสำเร็จของการสอนงาน ดังแสดงในภาพที่ 2 - 1



ภาพที่ 2-1 กระบวนการสอนงาน (สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2551)

สำนักงาน กพ. (2556) และ มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ (2550) ได้กล่าวถึงกระบวนการสอนงานไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

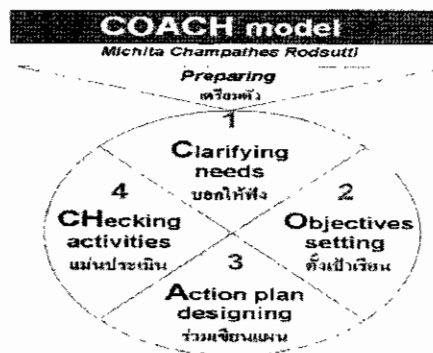
1. บอกให้ฟัง การอธิบายความต้องการในการสอนงานให้เข้าใจในวัตถุประสงค์และความจำเป็นของการสอนงานที่สำคัญคือ ต้องระวังในการสอนงานเพื่อไม่ให้พนักงานต่อต้าน โดยต้องสอนงานไม่ให้เป็นการตำหนิ แต่เน้นผลเสียของการกระทำ และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการสอนงาน

2. ตั้งเป้าเรียน หลังจากทำความเข้าใจร่วมกัน ก็จะเป็นการกำหนดเป้าหมายในการสอนงานร่วมกัน เรื่องใดที่พนักงานควรศึกษาเพิ่มเติม หรือฝึกฝนเพิ่มเติมโดยเขียนผลลัพธ์ที่เพิ่มเติมที่อยากให้เป็นให้ชัดเจน และลองสำรวจว่าบุคคลใดมีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนี้ รวมถึงทำงานให้ออกมาดีสำหรับทุกคนโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน ได้แก่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เป้าหมายต้องตกลงร่วมกัน

เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมในการสอนงาน เป้าหมายต้องเป็นจริงได้ ต้องกำหนดเวลาในการสอนงาน

3. ร่วมเขียนแผน ทั้งหัวหน้างานและพนักงานร่วมกันวางแผนปฏิบัติการ โดยดูจากวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ต้องการว่าควรมีกิจกรรมใดที่จะทำการสอนงาน ให้ระบุเจาะจง พฤติกรรมที่ควรปรับปรุงแก้ไขทักษะที่ควรฝึกฝนเพิ่มเติมความรู้ความเข้าใจสามารถปฏิบัติได้หรือ ระยะเวลาที่จะใช้ ระยะเวลาในการติดตามผล เขียนในแผนงานชัดเจน

4. แม่นประเมิน หัวหน้างานมีหน้าที่สังเกตการณ์ในขณะปฏิบัติงานจริง ควบคุมประเมินดู กิจกรรมที่ทำ ประเมินดูผลลัพธ์และความคืบหน้าตามแผนที่วางไว้ อาจเข้าแทรกแซงถ้าจะก่อให้เกิด ความเสียหาย แล้วให้ข้อมูลป้อนกลับในแต่ละวันหรือในวันนัดประชุม การให้ข้อมูลป้อนกลับหรือ ผลการประเมินนี้หัวหน้างานอาจเป็นผู้ประเมิน หรือขอข้อมูลป้อนกลับจากคนอื่น เช่น ผู้ร่วมงานที่ อาวุโสกว่าหรือให้พนักงานประเมินตนเอง และทำซ้ำกระบวนการนี้ไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งพนักงานมี ความ สามารถมีทักษะได้อย่างที่เราร่วมกันตั้งเป้าหมายไว้ ก็ถือว่าสิ้นสุดกระบวนการสอนงาน ดังแสดงในภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 กระบวนการสอนงาน (สำนักงาน กพ., 2556)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552) ได้กล่าวถึงกระบวนการสอนงานไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ ในขั้นตอนนี้หัวหน้างานจะต้องกำหนดระยะเวลาในการสอนงาน ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ และตกลงร่วมกันกับพนักงานเกี่ยวกับประเด็นหรือจุดเน้นที่ต้องการชี้แนะ เนื่องจากการสอนงานจะเน้นไปที่ การเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง ดังนั้น ในการวางแผนร่วมกันจึงเป็นการตกลงที่จะดำเนินการสอนงานลงลึกเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ

2. การสื่อสารและตกลงเป้าหมายร่วมกัน หัวหน้างานจะต้องสำรวจงานที่จะสอนให้กับพนักงาน โดยจัดลำดับความสำคัญของงานที่ควรสอนก่อน พิจารณาร่วมกับทักษะและความสามารถที่จำเป็นต้องเสริมสร้างให้กับพนักงาน หลังจากนั้นหัวหน้างานต้องสื่อสารกับพนักงานผู้ถูก

สอนงาน เพื่อให้รับรู้แนวทางในการสอนงาน โดยหัวหน้างานควรตั้งคำถามเพื่อจูงประกายให้ผู้ถูกสอนงานเห็นถึงความสำคัญของการสอนงาน

3. การเรียนรู้และการสอนงาน กระบวนการสอนงานเป็นกระบวนการที่ให้ผู้ถูกสอนงานได้เรียนรู้ในเรื่องที่หัวหน้างานจะสอน ประเด็นที่หัวหน้างานต้องให้ความสำคัญก็คือการสอนนั้นจะต้องเลือกวิธีการสอนงานให้กับพนักงานตามความเหมาะสม พยายามให้ผู้ถูกสอนงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล สังเกตการทำงานของผู้ถูกสอนงานภายหลังจากการสอนงานและหมั่นสอบถาม ผู้ถูกสอนงานเสมอว่าเข้าใจงานที่สอนหรือมีปัญหาสงสัยในเรื่องใด ทั้งนี้ในการสอนงานนั้นหัวหน้างานควรยกตัวอย่างประกอบการสอนงาน ให้ข้อเสนอแนะ และชมเชยเมื่อบุคลากรผู้ถูกสอนงานทำถูกต้อง

4. การติดตามและประเมินผลการสอน ภายหลังจากที่หัวหน้างานสอนงานเสร็จแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายก็คือการติดตามและประเมินผลการสอนงาน ไม่ว่าจะเป็นในช่วงระหว่างสอนงานหรือช่วงภายหลังการสอนงาน หัวหน้างานจะต้องประเมินการสอนงานของตนเองด้วยเช่นกัน เพื่อปรับปรุงและปรับเปลี่ยนวิธีการสอนงานให้เหมาะสมหากพนักงานยังไม่เข้าใจ

เซอร์มีเนีย (2554) ได้กล่าวถึงกระบวนการสอนงานไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสังเกตการสอนงาน ที่มีประสิทธิภาพก็คือการสังเกตไม่ว่าการสอนงานจะกระทำโดยทันที หรือมีการนัดหมายเวลาและสถานที่ หัวหน้างานจะต้องทำความเข้าใจสถานการณ์ทำความเข้าใจพนักงาน และทักษะของพนักงานที่ถูกสอนเสียก่อน วิธีที่ดีที่สุดที่จะรู้ได้คือการสังเกตโดยเป้าหมายของหัวหน้างานคือการระบุจุดแข็งและจุดอ่อน รวมทั้งรู้ถึงผลกระทบพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. การสนทนาหาเหตุผลในขณะที่เตรียมการ ควรจะทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการสนทนาให้ชัดเจน รวมทั้งเรื่องที่สำคัญและผลที่จะตามมา ผู้สอนงานที่เตรียมตัวมาดีย่อมจะเป็นผู้สอนงานที่ดีกว่า เมื่อมีการเตรียมตัวแล้ว ผู้สอนงานก็พร้อมที่จะดึงพนักงานเข้าร่วมพูดคุยเพื่อหากลยุทธ์ที่จะแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานและพัฒนาทักษะกันต่อไป

3. การสอนงานอย่างจริงจัง เมื่อผู้สอนเข้าใจสถานการณ์ และมีการวางแผนแล้ว การสอนงานก็สามารถเริ่มต้นการสอนงานอย่างจริงจัง โดยการให้ความเห็นและให้คำแนะนำให้พนักงานรวมทั้งตอบสนองและเห็นคุณค่า การให้และรับข้อมูลป้อนกลับเป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่ง การสอนงานอย่างจริงจัง และการเป็นหัวหน้างานโดยทั่ว ๆ ไปด้วย

4. การติดตามผลการสอนงานที่มีประสิทธิผลจะมีการติดตามผล และการสังเกตความก้าวหน้า จะช่วยให้รักษาแนวทางการปรับปรุงให้คงที่ ถ้าพนักงานออกจากแนวทางที่วางไว้ การติดตามผลจะเป็นโอกาสที่จะดึงพนักงานกลับเข้ามา การติดตามผลอาจเป็นการถามถึงสิ่งที่ดำเนินไปได้ด้วยดีและสิ่งใดที่ดำเนินไปได้ไม่ดี การติดตามผลจึงเป็น โอกาสที่จะชมเชยความ

ก้าวหน้า และหาโอกาสที่จะสอนงานและให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่อง หากต้องมีการปรับ
แผนการปฏิบัติก็ควรปรับในระหว่างการประชุมติดตามผล

แม้คมานัส (2552) ได้กล่าวถึงกระบวนการสอนงานไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมในการสอนงาน จัดเตรียมสถานที่ที่เหมาะสมและเริ่ม
กระบวนการสอนงานด้วยความสบายใจทั้งสองฝ่าย รวมทั้งหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดการขัดแย้งระหว่าง
การสอนงาน เช่น ปิดโทรศัพท์หรือปิดเสียงระหว่างการสอน ทั้งผู้สอนงานและผู้เข้ารับการสอนงาน
จะต้องวางแผนการทำงานร่วมกัน โดยสามารถพิจารณาจากหัวข้อดังต่อไปนี้

1.1 ประเด็นที่ต้องมีการสอนเพิ่มเติม

1.2 ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

1.3 ปัญหาที่เกิดขึ้น

1.4 วัตถุประสงค์ของการสอนงาน การวางแผนเริ่มต้น การวางแผนการปฏิบัติ และการ
ประเมินความก้าวหน้า

1.5 อุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไข

2. ดำเนินการสอนงาน การสอนงานนั้นอยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกัน ในระหว่าง
การสอนงานผู้สอนงานและผู้เข้ารับการสอนพยายามปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นหรือเพิ่ม
ทักษะการทำงานใหม่ ๆ ผู้สอนงานต้องคอยตรวจสอบเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้

2.1 ต้องมั่นใจว่าทั้งสองฝ่ายเข้าใจเป้าหมายในการสอนงานตรงกัน

2.2 สร้างบรรยากาศที่ดี โดยสื่อถึงความจริงใจของผู้สอนที่ต้องการช่วยเหลือผู้ถูกสอน

2.3 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ รวมถึงสิ่งที่ผู้สอนงานสังเกตเกี่ยวกับ

ผู้ถูกสอน

2.4 ตั้งใจฟังความคิดและสิ่งที่ผู้ถูกสอนอธิบาย

2.5 ให้คำแนะนำ

2.6 ให้โอกาสผู้ถูกสอนเสนอความคิดและได้ตอบความคิดของผู้สอน

2.7 สนทนาถึงข้อดีและข้อเสีย และผลลัพธ์ที่คาดหวังร่วมกัน

2.8 สร้างพันธะผูกพันในการวางแผนการปฏิบัติงาน และจัดเวลาเพื่อประเมินแผนที่

วางไว้

3. วางแผนการปฏิบัติงาน ผู้ถูกสอนงานจะเป็นคนพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน ส่วน
ผู้สอนงานจะเป็นผู้ให้การสนับสนุนแผนการนั้น เช่น

3.1 ช่วยปรับเป้าหมายให้สามารถบรรลุผลได้จริง

3.2 ช่วยจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

3.3 ระบупุทธประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้นและช่วยหาหนทางแก้ปัญหา

3.4 ระบุความช่วยเหลือที่จำเป็นเพิ่มเติม

4. การติดตามผล เพื่อให้การสอนงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการติดตามผล เพื่อตรวจสอบความคืบหน้าและประเมินผลที่เกิดขึ้นโดยการติดตามผลประกอบไปด้วย

4.1 สอบถามถึงสิ่งที่ทำให้ลุล่วงและสิ่งที่ต้องปรับปรุง

4.2 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากการสังเกตการณ์ของผู้สอนงาน และกล่าวชมเมื่อเห็นความคืบหน้าที่ดี

4.3 หาโอกาสในการสอนงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับในครั้งต่อไป

4.4 แนะนำสิ่งที่ควรปรับในแผนการปฏิบัติงาน

4.5 สสำรวจการสอนงานว่าเป็นประโยชน์แก่ผู้เข้ารับการสอนงานมากน้อยเพียงใด และสิ่งใดที่ควรปรับปรุง

จากการทบทวนแนวความคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการสอนงานของแม็คมานัส (2552) มีเนื้อหาครอบคลุมครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย จึงเลือกกระบวนการของแม็คมานัส (2552) มาเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย

ทักษะของผู้สอนงาน

ผู้สอนงาน หรือหัวหน้างานจะต้องมีภาระหน้าที่ในการบริหารทั้งงานของตนเองและการบริหารพนักงานที่ตนต้องดูแลรับผิดชอบ หากหัวหน้างานสามารถบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายและบริหารพนักงานของตน ผลที่ตามมาคือ การปฏิบัติงานที่บรรลุถึงเป้าหมายที่หน่วยงานและองค์กรต้องการ ในแง่มุมมองของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนั้นถือได้ว่าเป็นภารกิจหรือหน้าที่สำคัญที่หัวหน้างานต้องตระหนักและให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก และเพื่อให้การบริหารงานและบริหารพนักงานของตนประสบความสำเร็จ ทักษะหรือความสามารถหลักที่มีส่วนผลักดัน และเกื้อหนุนให้ภาระหน้าที่ของหัวหน้างานบรรลุเป้าหมายและเป็นทักษะที่หัวหน้างานพึงมีจากหนังสือสอนงานอย่างไรให้ได้อำนาจของอารมณ์ ภู่วิทยาพันธุ์ (2548) ได้กล่าว ถึงทักษะของผู้สอนงาน ดังนี้

1. ทักษะในการวางแผนงาน หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับ และความสำคัญของงานที่เร่งด่วน การกำหนดแผนการปฏิบัติงานสำหรับงานที่เป็นงานประจำและงานที่เร่งด่วนได้ รวมทั้งการกำหนดผลที่คาดหวังของงานที่ปฏิบัติและการหาวิธีประเมินผล การปฏิบัติงานของตนเองและของหัวหน้างานที่อยู่ในทีมงานพฤติกรรมที่แสดงออกมามีดังนี้

1.1 ระบุได้ถึงกิจกรรมหรืองานทั้งหมดที่ได้รับมอบหมาย

1.2 กำหนดเป้าหมายและความสำเร็จของงาน

1.3 จัดเรียงลำดับความสำคัญของงานก่อนหลัง ได้

1.4 ปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นได้ตามสถานการณ์หรือความเร่งด่วน
ของงาน

1.5 ตรวจสอบและประเมินผลแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

2. ทักษะในการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้
ตามเป้าหมายที่กำหนด การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสร้างประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและองค์การพฤติกรรมที่แสดงออกมามีดังนี้

2.1 สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตาม หรือเร็วกว่าแผนงานที่
กำหนด

2.2 ตรวจสอบคุณภาพของผลงานก่อนที่จะส่งมอบทุกครั้ง

2.3 คาดการณ์ถึงปัญหาและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น และเสนอแนะวิธีการ
แก้ไขได้

2.4 แสวงหาข้อมูลป้อนกลับของผลการปฏิบัติงานของตนจากบุคคลต่าง ๆ อยู่
เสมอ

2.5 แสวงหาโอกาสที่จะเพิ่ม และปรับปรุงทักษะในการปฏิบัติงานของตน

2.6 ประเมินประสิทธิภาพในผลการปฏิบัติงานของตนและหาวิธีการปรับปรุง
แก้ไขอยู่เสมอ

3. ทักษะการสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารด้วยการใช้คำพูดเพื่ออธิบาย ชี้แจง โน้มน้าว
ชักจูง และแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ให้ผู้ฟังเข้าใจอย่างชัดเจน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนวิธีการและ
ลักษณะของคำพูดที่ใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลุ่มผู้ฟังในระดับที่แตกต่างกันได้ พฤติกรรม
ที่แสดงออกมามีดังนี้

3.1 อธิบายและชี้แจงประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ

3.2 ยกตัวอย่างและประสบการณ์ที่บรรลุผลสำเร็จ เพื่อสร้างภาพและความเข้าใจที่
ตรงกัน

3.3 ตอบคำถามของผู้ฟังในแง่มุมต่าง ๆ ได้อย่างตรงประเด็น

3.4 โน้มน้าวให้ผู้ฟังแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3.5 ปรับเปลี่ยนระดับน้ำเสียงและวิธีการในการพูดตามพฤติกรรมที่แสดงออกของ
บุคคลต่าง ๆ

3.6 สรุปประเด็นและสาระสำคัญต่าง ๆ ของเรื่องที่พูด ได้อย่างชัดเจน

4. ทักษะในการพยากรณ์ หมายถึง การกำหนดกรอบและปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการ
พยากรณ์ รวมทั้งความสามารถในการวิเคราะห์แนวโน้มของเหตุการณ์ ผลกระทบ และปัญหาที่
อาจจะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ พฤติกรรมที่แสดงออกมามีดังนี้

4.1 วิเคราะห์ได้ถึงประโยชน์และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้

4.2 ระบุได้ถึงหลักการ รูปแบบ หรือปัจจัยที่จะต้องตระหนักถึงในการพยากรณ์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

4.3 อธิบายประสบการณ์ของตนทั้งด้านดีและไม่ดีประกอบการคาดคะเนได้

4.4 แสวงหาข้อมูลประกอบการคาดคะเนถึงสถานการณ์หรือปัญหา ที่อาจจะเกิดขึ้นกับทีมงาน

4.5 ประเมินประสิทธิภาพของตนในการพยากรณ์ถึงเหตุการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น

5. ทักษะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง การวิเคราะห์และประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคน เป็นการหาวิธีการหรือหนทางที่จะเสริมจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคน เป็นการหาวิธีการหรือหนทางที่จะเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนซึ่งเป็นจุดที่ต้องปรับปรุงของพนักงานให้ดีขึ้น พฤติกรรมที่แสดงออกมามีดังนี้

5.1 ระบุได้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่จำเป็นต้องพัฒนาของพนักงานแต่ละคน

5.2 ชี้แนะแนวทางและวิธีการในการพัฒนาความรู้ และทักษะในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

5.3 ปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการที่จะพัฒนาความรู้ และทักษะของพนักงาน

5.4 ประเมินความสามารถและศักยภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคน

5.5 ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ลูกน้องถึงความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องพัฒนาเพิ่มเติม

6. ทักษะความมั่นใจในตนเอง หมายถึง ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองที่จะจัดการหรือบริหารงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จได้ รวมถึงการแสดงความมั่นใจที่จะรับผิดชอบงานที่ทำ และมีความเชื่อมั่นต่อผลการตัดสินใจและการนำเสนอความคิดเห็นของตน พฤติกรรมที่แสดงออกมามีดังนี้

6.1 ใช้น้ำเสียงและคำพูดที่หนักแน่นในการชี้แจงและอธิบายประเด็นต่าง ๆ

6.2 แสดงออกถึงความมั่นใจในการตอบคำถามที่ได้รับจากบุคคลต่าง ๆ

6.3 ให้ข้อคิดเห็นและคำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างมั่นใจ

6.4 ยืนยันว่าสิ่งที่พูดสามารถปฏิบัติและเห็นผลสำเร็จได้ หากมีการนำไปปฏิบัติอย่าง

จริงจัง

6.5 ถ่ายทอดเหตุการณ์และสถานการณ์ที่ประสบมาให้ผู้อื่นเชื่อและมีความคิดเห็น

คล้อยตาม

7. ทักษะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน ให้

สอดคล้องและรองรับกับนโยบายการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ พฤติกรรมที่แสดงออกมามีดังนี้

- 7.1 กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กร
- 7.2 ประเมินปัจจัยความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ในระดับหน่วยงานได้
- 7.3 กำหนดแนวทางเลือกในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้
- 7.4 สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้
- 7.5 สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่มีผลจากการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของหน่วยงานได้

8. ทักษะความคิดริเริ่ม หมายถึง ความสามารถในการนำเสนอแนวคิดหรือวิธีการทำงานใหม่ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และระดับองค์กร รวมถึงการคิดหาหนทางที่จะนำความคิดริเริ่มไปปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรมได้อย่างชัดเจน พฤติกรรมที่แสดงออกมามีดังนี้

- 8.1 สามารถคิดริเริ่มขั้นตอนหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้กับหน่วยงานได้
- 8.2 สามารถคิดริเริ่ม โครงการหรือกิจกรรมใหม่ ๆ ที่มีผลเกี่ยวข้องกับหน่วยงานในองค์กร

8.3 นำเสนอแนวทางใหม่ ๆ ที่จะลดขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานที่ไม่มีประสิทธิภาพได้

- 8.4 สามารถประเมินประสิทธิภาพของผลงานที่เกิดขึ้นจากความคิดริเริ่มของตน
- 8.5 แสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีความคิดริเริ่มในการทำงาน

9. ทักษะการสังเกต หมายถึง ความเข้าใจและการรับรู้ถึงพฤติกรรมที่แสดงออกของคนที่มีความแตกต่างกัน สามารถวิเคราะห์และประเมินปฏิกิริยาที่ตอบสนองของพนักงานและบุคคลต่าง ๆ ทั้งในด้านกิริยาท่าทางและน้ำเสียงได้อย่างถูกต้องแม่นยำ พฤติกรรมที่แสดงออกมามีดังนี้

- 9.1 ระบุได้ถึงเป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการของพนักงานที่แตกต่างกันไป
- 9.2 ระบุได้ถึงความรู้สึกและการรับรู้ของพนักงานแต่ละคน ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
- 9.3 รู้ว่าควรจะแสดงออกอย่างไรให้เหมาะสมกับการรับรู้และความต้องการของบุคคลต่าง ๆ

9.4 วิเคราะห์และสามารถประเมินสถานการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้

10. ทักษะการสร้างเครือข่าย หมายถึง การแสวงหาโอกาสที่จะรู้จักกับบุคคลใหม่ ๆ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่เพิ่งรู้จัก รวมทั้งการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องในสายอาชีพหรือแวดวงเดียวกัน พฤติกรรมที่แสดงออกมามีดังนี้

องค์กร

10.1 ทักษะหรือเทคนิคในการทำความรู้จักกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก

10.2 สามารถเข้าถึงสมาชิกเครือข่ายที่รู้จัก เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิกใหม่ได้

10.3 สามารถขอข้อมูลภายในบริษัทของสมาชิกเครือข่ายที่รู้จักได้

10.4 สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือมุมมองต่าง ๆ กับสมาชิกเครือข่ายได้

10.5 แสวงหาโอกาสในการรู้จักบุคคลในสายวิชาชีพเดียวกันที่มาจากองค์กรอื่น

11. ทักษะในการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับผิดชอบได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งความกระตือรือร้นและความพยายามที่จะแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้งานที่ตนรับผิดชอบทั้งงานในปัจจุบันและงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ พฤติกรรมที่แสดงออกมามีดังนี้

ที่เพิ่มขึ้น

11.1 แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะเรียนรู้งานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน และงานใหม่ ๆ

11.2 สามารถเรียนรู้ข้อมูลและรายละเอียดของงานจากผู้สอนงานได้อย่างรวดเร็ว

11.3 แสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้งานที่รับผิดชอบจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอก

หน่วยงาน

11.4 แสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้งานทั้งสายงานของตน และสายงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

11.5 ค้นคว้าหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสายวิชาชีพของตนจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ อยู่เสมอ

12. ทักษะในการรับฟัง หมายถึง การแสดงออกถึงความเข้าใจการรับฟังความคิดเห็น ประเด็นปัญหาเหตุการณ์และเรื่องราวต่าง ๆ ของผู้อื่น รวมทั้งความสามารถในการได้ตอบผู้ฟังได้อย่างเหมาะสม พฤติกรรมที่แสดงออกมามีดังนี้

12.1 เปิดโอกาสให้ผู้ฟังตั้งคำถามเพื่อสอบถามข้อสงสัยต่าง ๆ

12.2 กระตุ้นให้ผู้ฟังนำเสนอประเด็นปัญหาหรือข้อกังวลใจต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

12.3 รับฟังความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้อื่นอย่างตั้งใจ

12.4 ไม่พูดสอดแทรกในขณะที่มีการนำเสนอคำถาม หรือประเด็นปัญหาต่าง ๆ

จากแนวความคิดข้างต้นจะเห็นได้ว่าการที่ผู้สอนงานหรือหัวหน้างานมีทักษะ อันได้แก่ ทักษะในการวางแผนงาน ทักษะในการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ ทักษะการสื่อสาร ทักษะในการพยากรณ์ ทักษะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะความมั่นใจในตนเอง ทักษะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทักษะความคิดริเริ่ม ทักษะการสังเกต ทักษะการสร้างเครือข่าย ทักษะในการเรียนรู้ ทักษะในการรับฟัง จะมีส่วนช่วยผลักดันและเกื้อหนุนให้ภาระหน้าที่ของหัวหน้างานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

ประโยชน์ของการสอนงาน

เซอร์มีเนีย (2554) ได้กล่าวว่าการสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้งานง่ายยิ่งขึ้น และช่วยยกระดับการทำงานดังต่อไปนี้

1. แก้ปัญหาผลการปฏิบัติงาน มีโอกาสเป็นไปได้ที่พนักงานอย่างน้อยคนหนึ่งไม่สามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายได้ พนักงานหนึ่งคนเขียนรายงานส่งโดยไม่เรียงเรื่องราวตามระยะเวลา อีกหนึ่งคนไม่รู้จักรีวิธีการที่จะจัดแบ่งเวลา แล้วก็มีอีกหนึ่งคนที่ไม่เคยเสนอความคิดเห็นในการประชุมพนักงานรายสัปดาห์ ข้อจำกัดในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้งานมีความยากยิ่งขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่แล้วการสอนงานสามารถแก้ไขปัญหเหล่านี้ได้

2. พัฒนาทักษะของพนักงาน การสอนงานเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับพนักงาน ซึ่งพนักงานที่มีทักษะมากกว่าก็สามารถที่จะสลับสับเปลี่ยนกันมาสอนทักษะงานประจำ แทนที่จะต้องเสียเวลามาสอนเอง ความสามารถของหัวหน้างานในการกระจายงานเหล่านี้ออกไปจะทำให้มีเวลาที่จะคิดวางแผนและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้อื่นมากขึ้น

3. เพิ่มผลิตภาพ การถ่ายทอดวิธีการทำงานและประสิทธิภาพที่ต้องการผ่านการสอนงาน จะทำให้บุคลากรมีความสามารถสูงขึ้น รวมถึงผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

4. สร้างพนักงานที่มีโอกาสได้รับการแต่งตั้ง ส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าในหน้าที่การงานถูกกำหนดโดยความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา การที่เตรียมพนักงานให้รับผิดชอบงานใหญ่ได้จะเป็นการเพิ่มความเป็นไปได้ที่จะเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป ทั้งนี้เป็นเพราะได้พัฒนาบุคลากรขึ้นมาให้สามารถรับผิดชอบงานเดิมแทนตนเองได้

5. อนุรักษ์พนักงานไว้ได้ การสอนงานสามารถช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งของบุคลากรในกลุ่มที่ต้องการจะรักษาไว้ บุคลากรจะภักดีกับองค์กร และได้รับการจูงใจเมื่อหัวหน้างานทุ่มเทเวลาเพื่อช่วยพัฒนาทักษะให้กับพนักงาน เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ทำให้โดยสมัครใจ และเป็นความร่วมมือระหว่างกัน การสอนงานจึงเป็นการสร้างความไว้วางใจกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน และความไว้วางใจกันนี้เองที่สร้างความภักดีให้กับองค์กร

6. สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงานเชิงบวก การสอนงานที่ดีก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และแรงจูงใจที่เพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับพนักงานทำให้งานง่ายยิ่งขึ้น

สำนักงาน กพ. (2556) ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลโดยตรงต่อหัวหน้างาน พนักงาน และต่อองค์กรไว้ดังนี้

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อหัวหน้างาน

1. การสอนงานจะช่วยแบ่งเบาภาระงาน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ส่งมอบงานตามเวลาที่กำหนด

2. ช่วยให้มีเวลาเพียงพอที่จะต้องพิจารณา ปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยเหลือพนักงานอย่างแท้จริง
 3. มีโอกาสชี้แจงจุดเด่นหรือจุดที่ต้องการให้พนักงานปรับปรุงการปฏิบัติงาน
 4. สามารถแจ้งให้พนักงานทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และปัญหาการเปลี่ยนแปลงการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ขององค์การ
 5. มีโอกาสรับรู้ความต้องการที่พนักงานคาดหวัง ปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของพนักงาน
 6. สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน
 7. เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ผลักดันและสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนด
 8. ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม
- ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อพนักงาน
1. เข้าใจขอบเขต เป้าหมายของการปฏิบัติงานและความต้องการที่หัวหน้างานคาดหวัง
 2. ได้รับรู้ถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ปัญหาและอุปสรรค ภารกิจที่องค์การจะทำในปัจจุบันและต้องการที่จะทำต่อไปในอนาคต
 3. ได้รับรู้ถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานและมีส่วนร่วมร่วมกับหัวหน้างานในการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
 4. มีโอกาสทราบจุดแข็ง จุดอ่อนของตัวเอง เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
 5. รู้จักการวางแผน ลำดับความสำคัญของงาน รับรู้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่หัวหน้างานกำหนด
 6. สร้างขวัญ กำลังใจ ทำให้ไม่รู้สึกว่าการปฏิบัติงานเพียงผู้เดียว
 7. เป็นแรงจูงใจ กระตุ้นให้พนักงานปรับปรุงตนเอง สนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เสมอ
 8. ส่งเสริมให้พนักงานมีคุณค่าในการปฏิบัติงานมากขึ้นเนื่องจากการสอนงานที่ถูกต้องควรเป็นไปตามความต้องการของพนักงาน และยังเป็น การช่วยตอบสนองให้พนักงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์การ
- ประโยชน์ เกิดขึ้นส่งผลต่อองค์การ
1. องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือมากกว่าความคาดหวัง
 2. องค์การมีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกยุคโลกาภิวัตน์
- เนื่องจากการสอนงาน ทำให้พนักงานมีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นนโยบาย การปฏิบัติงาน กลยุทธ์ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงาน การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

เกรียงศักดิ์ วัฒนะรัตน์ (2549) กล่าวว่า การสอนงานมีประโยชน์มากมายทั้งต่อผู้ได้รับการสอนงาน ผู้สอนงาน และต่อองค์กร อาทิเช่น ช่วยพัฒนาความรู้ความเข้าใจให้แก่พนักงาน เป็นการมอบหมายงานที่มีประโยชน์ ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ช่วยพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ส่วนประโยชน์ที่ได้รับจากการสอนงานในมุมมองของพนักงาน การสอนงานมีประโยชน์อย่างยิ่งทั้งต่อการทำงานและชีวิตประจำวันโดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. จุดประกายกระตุ้นให้เกิดความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย
2. ช่วยเพิ่มความมั่นใจในการทำงาน
3. เพิ่มความพอใจในงาน และการใช้ชีวิต
4. เพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ทีมงานและองค์กร
5. ช่วยให้สื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. ช่วยให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ดีขึ้น
7. เพิ่มขีดความสามารถของความพร้อมใจชอบ และความรอบคอบในการตัดสินใจ

ศิริพงษ์ ศรีชัยรัมย์รัตน์ (2542) กล่าวถึงประโยชน์การสอนงานว่าเป็นการกระจายงานออกไป ไม่ให้กระจุกอยู่ที่คนใดคนหนึ่ง สามารถควบคุมและติดตามงานสะดวกขึ้น อีกทั้งเป็นการสร้างความรู้สึกและสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและกัน เป็นการจูงใจให้พนักงานมีความรับผิดชอบ และเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน

ข้าราชการ คงคาสวัสดิ์ (2549) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการสอนงานมีดังต่อไปนี้

1. สามารถมอบหมายงาน ได้มากขึ้น
2. ไม่ต้องเสียเวลาแก้ไขงาน
3. สามารถจะทบทวนและปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. พนักงานเข้าใจและปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการ
5. ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน
6. ลดการถูกตำหนิจากหัวหน้างาน
7. เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน
8. เกิดแรงจูงใจที่ดีกับพนักงาน
9. ลดความสูญเสียจากอุบัติเหตุในการทำงาน

ประโยชน์การสอนงาน สรุปได้ว่า การสอนงานเป็นกระบวนการเรียนรู้ ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน ทั้งต่อพนักงานและหัวหน้างาน รวมถึงองค์กร ทำให้การทำงานดำเนินไปอย่างถูกต้อง ลดความผิดพลาด มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ช่วยปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ และช่วยให้องค์กรความรู้ในองค์กรถูกถ่ายทอดไปอย่างถูกต้อง

ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี (2552) ได้สรุปประโยชน์ของการสอนงานไว้ดังต่อไปนี้

1. การสอนงานช่วยลดความกลัวหรือความกังวลของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพของตนเองและบุคคลอื่นในองค์กร โดยผู้บริหารจะเน้นในเรื่องของการทำงานร่วมกันเป็นทีม การประสานงานกัน การเป็นพันธมิตรกัน และการเจริญเติบโตไปด้วยกันระหว่างพนักงานและองค์กร ทำให้ภาพในแบบเดิมที่เป็นแบบหัวหน้างานกับพนักงาน ถูกแทนที่ไปด้วยการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ
2. การสอนงานช่วยให้พนักงานรู้สึกได้ว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของการองค์กรมากกว่าการเป็นคนที่ทำงานไปวัน ๆ เมื่อพนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของเขาก็จะสนับสนุนและมอบในสิ่งที่ดีให้แก่องค์กรที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติที่ดีและประสบความสำเร็จ เพราะพนักงานนิยมหรือชอบทำงานในบรรยากาศที่ดี ที่ทุกคนมีความเห็นอกเห็นใจและเคารพซึ่งกันและกัน และใช้การสื่อสารที่สร้างสรรค์ระหว่างกัน
3. การสอนงานที่มีประสิทธิภาพเป็นการยอมรับมากกว่าทำลายทักษะความสามารถของพนักงาน ลองนึกถึงโค้ชทีมฟุตบอลที่เอาแต่ตะโกนใส่ลูกทีมของตนเองเมื่อทำผิดพลาดหรือเล่นไม่ดีในทางกลับกัน ลองจินตนาการถึงโค้ชที่ไม่ได้ตะโกนใส่ลูกทีม แต่กระตุ้นพร้อมให้กำลังใจลูกทีมทั้งที่เล่นได้ดีหรือที่กำลังพัฒนาศักยภาพในการเล่นของตนเองอยู่ ลองคิดว่าถ้าเราเป็นผู้เล่นฟุตบอลเราอยากเลือกโค้ชคนใดใน 2 คนนี้เป็นโค้ชของเรา สิ่งที่จะสะท้อนให้เห็นความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้ฝึกสอน ในฐานะหัวหน้างานหรือผู้บริหารก็เช่นเดียวกันสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การดึงศักยภาพของพนักงานของตนเองออกมาให้ได้มากที่สุดและช่วยพัฒนาปรับปรุงคนที่อาจยังไม่เก่งมากให้เก่งยิ่งขึ้น ไม่ใช่แค่การชี้ว่ากล่าวแต่ไม่ได้ให้ข้อเสนอแนะหรือเสนอแนะแต่ประการใด
4. การสอนงานช่วยให้พนักงานได้เอาชนะอุปสรรคที่มีอยู่และนำไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้สอนงานที่ดีใช้การวางเป้าหมายและให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ เมื่อผู้ฝึกสอนที่ดีช่วยให้พนักงานวางเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายของตนเองได้ เขาจะมีความรู้สึกถึงว่าตนเองได้บรรลุความสำเร็จแล้ว คุณตัวอย่างนักกอล์ฟชื่อดังของโลกอย่างไทเกอร์ วูด หรือนักเทนนิสหญิงระดับโลกอย่าง วินัส และเซเรน่า วิลเลียม ที่ต้องพบกับความยากลำบากในการเป็นนักกีฬาอาชีพเพราะถือว่าเป็นคนสี่มือที่อาจได้รับการกระตุ้นจากผู้ฝึกสอนของพวกเขา ทำให้เขาวางเรื่องของการยอมรับไว้ด้านข้าง และมุ่งไปที่การสร้างความสำเร็จในอาชีพของตนเอง
5. เมื่อใช้การสอนงานในทีม การสอนงานช่วยปรับปรุงการสื่อสารในทีมและช่วยให้เกิดโครงสร้างในการจัดการความขัดแย้งได้ การสอนงานช่วยกระตุ้นให้ทีมบรรลุเป้าหมายและความผูกพัน โดยการให้การสนับสนุนและความรู้ที่ลึกซึ้งต่อกระบวนการในการพัฒนาทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

6. พฤติกรรมการสอนงานกระตุ้นให้พนักงานมีความรู้สึกที่จะเป็นผู้สอนด้วยเช่นเดียวกัน ความไว้วางใจและการให้การสนับสนุน ช่วยทำให้พนักงานกล้าที่จะเสี่ยงและให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เพราะพนักงานรู้สึกว่าตนเองได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่น ๆ และมีความเชื่อใจหัวหน้างานมากยิ่งขึ้น เพราะมองเห็นว่าหัวหน้างานให้การยอมรับว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

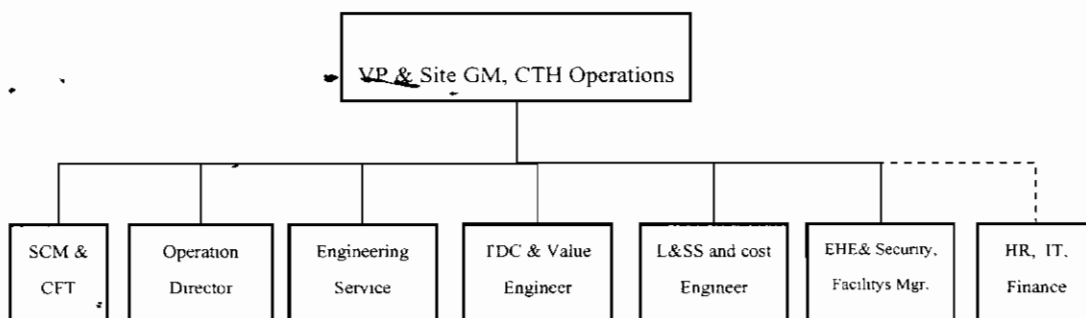
นอกเหนือจากประโยชน์ที่กล่าวในข้างต้นแล้ว การสอนงานยังช่วยพัฒนาองค์กรในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ ช่วยเพิ่มโอกาสในการได้ผลกำไรและรายได้ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ช่วยพัฒนาขวัญและกำลังใจของพนักงาน ช่วยเพิ่มผลผลิตของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทักษะทัศนคติ แนวคิด และแรงจูงใจในการทำงาน ให้พื้นที่ทางความคิดที่ชัดเจนเพื่อมีมุมมองที่ใหม่อยู่เสมอ สร้างความสมดุลต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ช่วยสร้างความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และช่วยสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่ส่งเสริมต่อความภักดีต่อองค์กร และลดการลาออกของพนักงาน ช่วยปรับปรุงการสรรหาและรักษาบุคลากรในองค์กร ช่วยกระตุ้นบทบาทในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร และช่วยนำไปสู่การปรับปรุงการจัดการผลการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบในด้านบวกต่อการบริการลูกค้าภายนอก นอกจากนี้การสอนงานยังช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และสร้างบรรยากาศในการแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกันและยังช่วยให้สมาชิกในองค์กร มีโอกาสในการสร้างโครงการใหม่หรือริเริ่มความเป็นหุ้นส่วนกับบุคคลอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นต้น

ข้อมูลบริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด (CELESTICA (THAILAND) LIMITED)

บริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทส่งออก ผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ผลิตเครื่องมือ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ผลิตอุปกรณ์โทรคมนาคม ผลิตเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์

คำมั่นสัญญาของบริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด เป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่เข้มแข็ง มีความรอบรู้ความสามารถและความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหาเพื่อความสำเร็จของลูกค้า มีความคล่องตัวและสามารถปรับเปลี่ยนได้กับทุกสถานการณ์ เพื่อช่วยลูกค้าคาดการณ์และเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่นอกเหนือจากความคาดหมาย



ภาพที่ 2-3 โครงสร้างองค์กรของ บริษัทซีเล็คติกา (ประเทศไทย) จำกัด (กฤตพัฒน์ ทรัพย์วิโรจน์, 2556)

หัวหน้างานระดับ 7B – 8B เป็นหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับพนักงานในระดับปฏิบัติการเป็นอย่างมาก บริษัทจึงเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาหัวหน้างานให้มีความสามารถที่หลากหลายโดยได้เห็นความสำคัญที่จะให้มีการศึกษาหัวหน้าระดับดังกล่าวข้างต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ในประเทศไทยยังมีงานวิจัยเกี่ยวกับการสอนงานก่อนข้างจำกัด ผู้วิจัยรวบรวมงานที่เกี่ยวข้องได้ดังต่อไปนี้

เกตุกานต์ วงศ์สุขเสมอใจ (ม.ป.ป.) ได้ศึกษาเรื่อง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจเอกชนที่ประสบความสำเร็จ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจเอกชนที่ประสบความสำเร็จ 2. ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจเอกชนที่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจเอกชนที่ประสบความสำเร็จนำมาใช้ ได้แก่ กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา และการพัฒนาอาชีพ (ร้อยละ 100.0 ในจำนวนที่เท่ากัน) รองลงมาเป็นการสอนงาน กิจกรรม 5 ส และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ร้อยละ 90.0) การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน การจัดการคุณภาพโดยรวม (ร้อยละ 80.0) และ e-learning (ร้อยละ 10.0) ปัญหาอุปสรรคในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ปัญหาผู้บริหาร งบประมาณที่จำกัด บุคลากร การขาดทักษะของผู้สอน อีกทั้งปัญหาโครงสร้างบริษัทที่เป็นองค์กรข้ามชาติ

ชนภณ วิมูลอาจ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการสอนงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานบัญชีในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษา

ประสิทธิผลการสอนงานของผู้ประกอบการสำนักงานบัญชีในประเทศไทย 2. เพื่อศึกษา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ประกอบการสำนักงานบัญชีในประเทศไทย 3. เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการสอนงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงาน บัญชีในประเทศไทย 4. เพื่อศึกษาผลกระทบของประสิทธิผลการสอนงานที่มีต่อประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของสำนักงานบัญชีในประเทศไทย 5. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลการสอนงานของ สำนักงานบัญชีในประเทศไทยที่มีรูปแบบการประกอบธุรกิจ จำนวนทุนในการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินงานจำนวนพนักงานทั้งหมด จำนวนลูกค้าต่อเนื่องต่อปี และรายได้ต่อปีของ กิจการแตกต่างกัน และ 6. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานบัญชีใน ประเทศไทยที่มีรูปแบบการประกอบธุรกิจ จำนวนทุนในการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนพนักงานทั้งหมด จำนวนลูกค้าต่อเนื่องต่อปี และรายได้ต่อปีของกิจการแตกต่างกัน จากการ วิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า 1. ประสิทธิผลการสอนงานด้านการเอาชนะอุปสรรค ส่วนตัวได้ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวม ด้าน กระบวนการปฏิบัติงาน และด้านความพอใจของทุกฝ่าย 2. ประสิทธิผลการสอนงานด้านความ เชื่อมั่นในตนเอง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวม ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร และด้านความพอใจของทุกฝ่ายและ 3. ประสิทธิผลการสอน งาน ด้านแรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานโดยรวม ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านกระบวนการปฏิบัติงานด้านการจัดหา และใช้ทรัพยากร และด้านความพอใจของทุกฝ่าย โดยสรุป ประสิทธิผลการสอนงาน มีความ สัมพันธ์และผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวม ดังนั้น สำนักงานบัญชีในประเทศไทย จึงควรนำข้อเสนบทศที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการกำหนด จัดทำ พัฒนา ประยุกต์ใช้ และ สร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้เป็นที่น่าเชื่อถือ และก่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย รวมถึงสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง เพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดความเจริญเติบโต มั่นคง และประสบความสำเร็จต่อไป

นพดล เพิ่มสมบูรณ์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านการสอนงาน และการรับรู้ ความสามารถของตนเองที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานขายรถยนต์ ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง วัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาระดับการได้รับการสอนงาน การรับรู้ ความสามารถของตนเอง และผลการปฏิบัติงาน 2. ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผลการ ปฏิบัติงาน 3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการสอนงาน และการรับรู้ความสามารถของ ตนเองกับผลการปฏิบัติงาน และ 4. ศึกษาปัจจัยด้านการสอนงาน และการรับรู้ความสามารถของ ตนเองที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายรถยนต์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า ระดับการสอนงาน ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเอง และระดับผล

การปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานขายรถยนต์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างโดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานรายด้าน พบว่า ความสามารถในการขายอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานขายรถยนต์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ที่มีเพศแตกต่างกันมีค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) โดยเพศชายมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเพศหญิง ปัจจัยด้านการสอนงาน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การอธิบายและแสดงวิธีขายให้ดู และปัจจัยด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง ได้แก่ การปิดการขายมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายรถยนต์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) โดยสามารถร่วมทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายรถยนต์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างได้ร้อยละ 9.30

พร ศรียมก (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบ โรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมและ 2. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบ โรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ผลการวิจัย พบว่า 1. วิธีการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ได้แก่ การสอนงานโดยการฝึกปฏิบัติ การฝึกอบรม การสาธิต อินทราเน็ตและการสอนแนะ สำหรับสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานทางด้านความรู้คือ ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์การ ความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ความรู้ด้านการบริหารและจัดการ ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพสมรรถนะทางด้านทักษะคือ ทักษะความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการพูดและการสื่อสาร ทักษะการเป็นผู้นำสมรรถนะทางด้านเจตคติคือ เจตคติที่ดีต่อองค์การ ต่อลักษณะงานที่ทำ ต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา 2. รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบ โรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ประกอบด้วยนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตรและเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน หน่วยงานที่รับผิดชอบ การจัดการศึกษา และการกำกับดูแลและการประเมินผล โครงการ และการตรวจสอบรูปแบบดังกล่าว พบว่าเป็นรูปแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในโรงงานอุตสาหกรรม

อดิگانต์ กาบขุนทด (2554) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่จำเป็นในการสอนงานของหัวหน้างานในบริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาระดับสมรรถนะที่จำเป็นในการสอนงานของหัวหน้างานในบริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) 2. เพื่อเปรียบเทียบระดับสมรรถนะที่จำเป็นในการสอนงานของหัวหน้างานในบริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ตามสถานภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกันทางด้าน อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ฝ่ายงานและการศึกษาอบรมเพิ่มเติมตามสายอาชีพ และ

3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการสอนงานของหัวหน้างาน ผลการวิจัย พบว่า หัวหน้างานมีระดับสมรรถนะที่จำเป็นในการสอนงานในภาพรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านเจตคติ อยู่ในระดับมากทุกด้าน หัวหน้างานที่มีอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และการศึกษาอบรมเพิ่มเติมตามสายอาชีพต่างกัน มีระดับสมรรถนะที่จำเป็นในการสอนงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) ส่วนหัวหน้างานที่มีฝ่ายงานต่างกันมีระดับสมรรถนะที่จำเป็นในการสอนงานในภาพรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) หัวหน้างานมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการสอนงาน ควรจัดให้มีการอบรมด้านภาษาอังกฤษหรือศัพท์เฉพาะในสายการผลิต และควรจัดทำคู่มือสำหรับหัวหน้างาน ในการสรรหา การคัดเลือกพนักงาน รวมถึงแนวทางการบริหาร แรงงานสัมพันธ์ ควรจัดกิจกรรมที่ให้ผู้ร่วมงานทุกคนทำร่วมกันและแสดงความคิดที่สร้างสรรค์อยู่เสมอ ควรจัดให้มีการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและความชำนาญในการสอนงานแบบต่าง ๆ และควรจัดให้มีการอบรมด้านการสื่อสารเพื่อเพิ่มความรู้และความเข้าใจ ควรสนับสนุนและส่งเสริมความก้าวหน้าและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของพนักงานในทุก ๆ ด้าน เช่น การศึกษา และการอบรม เป็นต้น

อรอุมา ทนงค์ (2545) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการสอนงานของผู้บริหารระดับต้น ในธนาคารแห่งประเทศไทย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการสอนงานตามลักษณะของ วัตถุประสงค์ วิธีการ สถานที่ การประเมินผล และการสร้างบรรยากาศของผู้บริหาร ระดับต้นในธนาคารแห่งประเทศไทย และเปรียบเทียบรูปแบบการสอนงานที่ได้ระหว่างสายงาน และกลุ่มงาน รวมทั้งศึกษาปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับที่ปฏิบัติงาน ที่ธนาคารแห่งประเทศไทย บางขุนพรหม และสำนักงานสุรวงศ์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการสอนงานของผู้บริหารตามสายงานและกลุ่มงานแตกต่างกัน ตามภารกิจและลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยมีรูปแบบดังนี้ ผู้บริหารสายงานหลักสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีความรู้และสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน จึงให้อิสระแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ มีการสร้างบรรยากาศด้วยการให้เวลารับฟังปัญหา สอนงานที่โต๊ะทำงานของตนเอง ประเมินผลด้วยการสังเกต ผู้บริหารสายงานสนับสนุน สอนงานเพื่อให้มีความรู้ในงาน จึงรับฟังปัญหาและให้ข้อเสนอแนะ สร้างบรรยากาศด้วยการให้เวลา รับฟังทุกปัญหา สอนงานที่โต๊ะทำงานของตนเอง ประเมินผลด้วยการสังเกตและพูดคุย ผู้บริหารกลุ่มงานวิชาการ สอนงานเพื่อให้มีความรู้และสามารถแก้ไขปัญหาได้ จึงรับฟังปัญหาและให้ข้อเสนอแนะ สอนงานที่โต๊ะทำงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศด้วยการรับฟังทุกปัญหา ประเมินผลด้วยการสังเกต ผู้บริหารกลุ่มงาน กิ่งวิชาการ (ปฏิบัติการ) สอนงานเพื่อให้มีความรู้ในงาน จึงให้อิสระแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจในงานในที่ปฏิบัติงานจริง สร้างบรรยากาศด้วยการให้เวลารับฟังปัญหา ประเมินผล โดยการสังเกต ผู้บริหารกลุ่มงานปฏิบัติการ สอนงานเพื่อให้มีความรู้และทักษะสูงขึ้น

จึงมอบหมายผู้ได้บังคับบัญชาในทีมเป็นผู้สอนในที่ปฏิบัติงานจริง ประเมินผลโดยการทดลอง ให้ปฏิบัติ สร้างบรรยากาศด้วยการแสดงความห่วงใย ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าผู้บริหารธนาคารแห่งประเทศไทยควรได้รับการพัฒนาทักษะ การสอนงานและการสร้างบรรยากาศเพิ่มขึ้น รวมทั้งการพัฒนาสื่อช่วยสอนรูปแบบต่าง ๆ สำหรับการสอนงาน

งานวิจัยต่างประเทศ

Clinton (2010) ได้วิจัยเรื่อง การสอนงานเพื่อผลลัพธ์ที่ดีกว่า: ภาวะเงาสำคัญในการนำไปสู่ผู้นำที่มีศักยภาพสูง มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาปัญหาการสอนงานในที่ทำงานและการเสนอแนวทางการสอนงานที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานและได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการมีความตระหนักว่าการสอนงานเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของพวกเขา และความสำเร็จของพนักงานของพวกเขา การสอนงานนั้นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์รายบุคคลโดยอิงตามพื้นฐานของความสามารถของพนักงานและสิ่งจูงใจของพนักงานแต่ละบุคคล พนักงานมักไม่ได้รับการฝึกอบรมตามที่พวกเขาต้องการ และผู้จัดการมักมีความเชื่อว่าพวกเขามีความตระหนักเป็นอย่างมากถึงแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำที่สำคัญ

Bozer, Sarros and Santora (2013) ได้วิจัยเรื่อง บทบาทของคุณลักษณะผู้ถูกสอนงานในการสอนงานระดับบริหารเพื่อประสิทธิผลที่ยั่งยืน มีวัตถุประสงค์เพื่อการค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างการให้ข้อมูลป้อนกลับของผู้ถูกสอนงาน การจูงใจก่อนการฝึกอบรม การเรียนรู้การกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเอง การประเมินผลการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเอง ความตระหนักของผู้ถูกสอนงาน ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเนื้องานและความผูกพันต่อองค์กร เนื่องมาจากอารมณ์ในบริบทของการสอนงานระดับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลซึ่งเป็นรูปแบบของการพัฒนาการบริหาร ผลการวิจัยพบว่า มีปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างปัจจัยการเรียนรู้การกำหนดเป้าหมายและการจูงใจก่อนการฝึกอบรมมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างปัจจัยการเรียนรู้การกำหนดเป้าหมายและปัจจัยการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองระหว่างผู้ถูกสอนงานกับการจูงใจก่อนการฝึกอบรมระดับต่ำ สุดท้ายนี้ปัจจัยการเรียนรู้ความสามารถของตนเองแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

Morten and Jan (2012) ได้วิจัยเรื่อง การประเมินผลการฝึกอบรมด้านการบริหารและการสอนงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษากว่าการสอนงานจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในเครื่องมือของการเป็นผู้นำได้อย่างไรและจะมีผลกระทบอย่างไรต่อพฤติกรรมการบริหารและการพัฒนาอย่างไร ผลการวิจัย พบว่า การสอนงานเป็นกระบวนการฝึกอบรมที่เป็นประโยชน์ในการเรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องมือการเป็นผู้จัดการ และการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารใหม่ ๆ ยิ่งไปกว่านั้นจากข้อมูลจากการวิจัยพบว่าการฝึกอบรมด้านการบริหารควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของลักษณะเฉพาะของงานที่ทำ

จากประสบการณ์ในสถานที่ทำงานนั้น ๆ ความหลากหลายของความท้าทายในงาน ผู้รับการฝึกอบรมจะมุ่งเน้นไปยังเครื่องมือที่สำคัญดังต่อไปนี้ ความฉลาดทางอารมณ์ การมอบอำนาจ การบริหารจัดการตนเอง สิ่งที่เป็นจุดแข็งที่สุดของเรา และอารมณ์เชิงบวก

Baron, Morin and Morin (2011) ได้วิจัยเรื่อง การสอนงานระดับบริหาร: ผลกระทบของความขัดแย้งของสมาชิกในการทำงานต่อการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเองของผู้ถูกสอนงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการค้นหาลักษณะของอัตราความขัดแย้งของสมาชิกในที่ทำงานที่มีผลต่อการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเองของผู้ถูกสอนงาน ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญต่อการพัฒนาผู้นำ ผลการวิจัย พบว่า ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมไม่รองรับต่อสมมติฐานของผู้วิจัย โดยผลจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้ถูกสอนงานที่ได้รับการสอนงานจากผู้สอนงานที่ประเมินค่าสมาชิกที่ทำงานต่ำ ผู้ถูกสอนงานจะมีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงกว่าผู้ถูกสอนงานโดยผู้สอนงานที่ประเมินสมาชิกที่ทำงานสูงหรือเทียบเท่ากัน

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความเข้าใจในการสอนงาน การใช้ทักษะในการสอนงาน และการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัท ซีเลชติกา (ประเทศไทย) จำกัด ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจในการสอนงาน และการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัท ซีเลชติกา (ประเทศไทย) จำกัด ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทักษะในการสอนงาน และการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัท ซีเลชติกา (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ หัวหน้างาน บริษัท ซีเลชติกา (ประเทศไทย) จำกัด รวมจำนวนหัวหน้างานทั้งสิ้น 667 คน (กฤตพัฒน์ ทรัพย์วิโรจน์, สัมภาษณ์, 30 สิงหาคม 2556) ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยโดยหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 249 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เป็นเทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ทราบความน่าจะเป็น โดยแบ่งลักษณะของประชากรออกเป็นกลุ่ม ๆ ซึ่งเรียกว่าชั้นภูมิ และทำการสุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มประชากรหรือกลุ่มของชั้นภูมิ (อภิญา อิงอาจ, 2555) ดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ตำแหน่ง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	
8B	118	$\frac{248 \times 118}{667}$	= 44
8A	190	$\frac{248 \times 190}{667}$	= 71
7B	359	$\frac{248 \times 359}{667}$	= 134
รวม	667		249

ที่มา : ข้อมูลจำนวนหัวหน้างานระดับ 7B – 8B ปี พ.ศ. 2556 (กฤตพัฒน์ ทรัพย์วิโรจน์, สัมภาษณ์, 30 สิงหาคม 2556)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาข้อมูลจากตำรา เอกสาร และงานวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพส่วนบุคคลของหัวหน้างาน ประกอบด้วย เพศ อายุตัว อายุงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบตามรายการ (Check list) จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบทดสอบความเข้าใจในการสอนของหัวหน้างาน บริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด โดยข้อคำถามเลือกตอบ 2 ระดับ แบบถูก ผิด จำนวน 20 ข้อ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

1 คะแนน	หมายถึง	การตอบถูก
0 คะแนน	หมายถึง	การตอบผิด

ในแบบทดสอบนี้ใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายตามการตอบในความเข้าใจในการสอนงาน 3 ระดับ โดยผู้วิจัยนำแบบทดสอบมาวิเคราะห์ระดับความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างาน

ส่วนการแปลความหมายของข้อมูล ในแบบทดสอบใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายตามการตอบในระดับความเข้าใจ 3 ระดับ โดยได้กำหนดช่วงคะแนน ด้วยวิธีการหาค่าพิสัย (Range) ใช้ค่าคะแนนสูงสุดลบด้วยค่าคะแนนต่ำสุด แล้วหารด้วยระดับความเห็น 3 ระดับ ดังนี้

$$\text{ช่วงห่างของคะแนนเฉลี่ย} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{20-0}{3}$$

$$= 6.67$$

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างาน
0 – 6.66	มีระดับความเข้าใจในเรื่องการสอนงานในระดับน้อย
6.67 – 13.33	มีระดับความเข้าใจในเรื่องการสอนงานในระดับปานกลาง
13.34 – 20	มีระดับความเข้าใจในเรื่องการสอนงานในระดับมาก

ตอนที่ 3 การใช้ทักษะการสอนงานของหัวหน้างาน บริษัทฯ เลขติกา (ประเทศไทย) จำกัด โดยข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบวัดตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของลิเคิร์ต (Likert) แบ่งเป็น 4 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

3	หมายถึง	ปฏิบัติสม่ำเสมอ
2	หมายถึง	ปฏิบัติบ่อยครั้ง
1	หมายถึง	ปฏิบัติบ้างเล็กน้อย
0	หมายถึง	ไม่เคย

ส่วนการแปลความหมายของข้อมูล ในแบบสอบถามใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายตามการตอบในระดับความคิดเห็น 4 ระดับ กำหนดช่วงคะแนนด้วยวิธีการหาค่าพิสัย ใช้ค่าคะแนนสูงสุดลบด้วยค่าคะแนนต่ำสุด แล้วหารด้วยระดับความเห็น 4 ระดับ ดังนี้

$$\text{ช่วงห่างของคะแนนเฉลี่ย} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{3-0}{4}$$

$$= 0.75$$

ค่าคะแนนเฉลี่ย	การใช้ทักษะการสอนงานของหัวหน้างาน
2.26 – 3.00	ปฏิบัติสม่ำเสมอ
1.51 – 2.25	ปฏิบัติบ่อยครั้ง
0.76 – 1.50	ปฏิบัติบ้างเล็กน้อย
0 - 0.75	ไม่เคย

ตอนที่ 4 แบบสอบถามการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน บริษัทฯ เลขติกา (ประเทศไทย) จำกัด โดยข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบวัดตามมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต แบ่งเป็น 4 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

3	หมายถึง	ปฏิบัติสม่ำเสมอ
2	หมายถึง	ปฏิบัติบ่อยครั้ง
1	หมายถึง	ปฏิบัติบ้างเล็กน้อย
0	หมายถึง	ไม่เคย

ส่วนการแปลความหมายของข้อมูล ในแบบสอบถามใช้เกณฑ์ในการแปลความหมาย ตามการตอบในระดับความคิดเห็น 4 ระดับ กำหนดช่วงคะแนนด้วยวิธีการหาค่าพิสัย ใช้ค่าคะแนน สูงสุดลบด้วยค่าคะแนนต่ำสุด แล้วหารด้วยระดับความเห็น 4 ระดับ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงห่างของคะแนนเฉลี่ย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{3 - 0}{4} \\ &= 0.75 \end{aligned}$$

ค่าคะแนนเฉลี่ย	การนำวิธีการสอนงาน ไปใช้ในการปฏิบัติงาน
2.26 – 3.00	ปฏิบัติสม่ำเสมอ
1.51 – 2.25	ปฏิบัติบ่อยครั้ง
0.76 – 1.50	ปฏิบัติบ้างเล็กน้อย
0 - 0.75	ไม่เคย

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อกำหนดกรอบการวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสอนงาน
2. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล และดำเนินการสร้างคำถาม โดยรวบรวมคำสำคัญ

ของแนวคิดที่ศึกษามาเขียนเป็นคำนิยามศัพท์ สร้างข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานของ หัวหน้างานให้ครอบคลุมกับสิ่งที่ต้องการประเมิน

การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการหาความตรงของ เนื้อหา (Content validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา ดำเนินการ ดังนี้

1.1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ พิจารณา ตรวจสอบความถูกต้อง ด้าน โครงสร้างเนื้อหาวิชา และภาษา เพื่อให้มีความสมบูรณ์

1.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ด้านโครงสร้างเนื้อหาวิชา และภาษาเพื่อให้มีความสมบูรณ์เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบ และสามารถวัดได้ตรงกับเรื่องที่ต้องการศึกษา จำนวน 3 ท่าน ดังมีรายนามและตำแหน่งดังต่อไปนี้

1. อาจารย์กัญจนลัย นนทแก้ว แฟร์รี่ อาจารย์ประจำ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
2. คุณสนธยา เผ่าดี ผู้จัดการแผนกพนักงานสัมพันธ์ และธุรการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท เค็นโซ่ ประเทศไทย จำกัด
3. คุณกฤตพัฒน์ ทรัพย์วิโรจน์ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทซีเอสซี (ประเทศไทย) จำกัด

การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ ด้วยแบบประเมินความตรงที่มี 3 ระดับ ได้แก่

- +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์หรือไม่
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับจุดประสงค์

1.3 นำผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับงานคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของระหว่างข้อคำถามและเนื้อหา (Item-Objective Congruence Index : IOC) ดังนี้

$$\text{สูตร } IOC = \frac{\sum R}{N}$$

$\sum R$ แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับวัตถุประสงค์

N แทน คะแนนของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

โดยการแปลค่าความหมายถึง

ถ้า $IOC \geq 0.5$ แสดงว่า ข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่จะวัด

ถ้า $IOC < 0.5$ แสดงว่า ข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่จะวัด

ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ค่า IOC มีข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์ (มีค่ามากกว่า 0.50) จำนวน 71 ข้อ และแก้ไขให้เหมาะสม ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้มีความถูกต้องด้านโครงสร้างเนื้อหา และภาษาเพื่อให้มีความสมบูรณ์ เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบและสามารถวัดได้ตรงกับเรื่องที่ต้องการศึกษา จึงรวบรวมข้อคำถามที่ปรับปรุงแก้ไขจำนวน 86 ข้อ แล้วใช้เป็น

แบบสอบถามฉบับทดลองใช้เพื่อนำไปใช้ขั้นต่อไป

2. การหาค่าความเชื่อมั่นสำหรับตอนที่ 2 แบบทดสอบความเข้าใจในการสอนของ
หัวหน้างาน ใช้วิธีหาค่าความเชื่อมั่น แบบทดสอบด้วยสูตรคูเคอร์ริชาร์ดสัน 20

(สุวิมล ติรกานนท์, 2550) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.62

การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเฉพาะตอนที่ 3 การใช้ทักษะการสอนงานของ
หัวหน้างาน และตอนที่ 4 การนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ผู้วิจัย
ดำเนินการดังนี้ เมื่อได้แบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และ
ผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ทำการคัดเลือกข้อคำถามที่ผ่านค่าความตรง จากข้อ 1.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม
ไปทดลองใช้ (Try out) กับหัวหน้างานระดับปฏิบัติการ จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างใน
การวิจัย แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
(Alpha coefficient) ของ Cornbach (1990) ซึ่งตอนที่ 3 การใช้ทักษะในการสอนงานของ
หัวหน้างาน ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.95 ตอนที่ 4 การนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของ
หัวหน้างาน ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.92 และค่าความเชื่อมั่นรายด้าน (ตารางที่ ค - 1) ดังนี้

2.1 การใช้ทักษะในการสอนงาน

2.1.1 ทักษะในการวางแผนงาน จำนวน 4 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.55

2.1.2 ทักษะในการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ จำนวน 4 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.40

2.1.3 ทักษะการสื่อสาร จำนวน 5 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.76

2.1.4 ทักษะในการพยากรณ์ จำนวน 3 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.67

2.1.5 ทักษะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 5 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ

0.71

2.1.6 ทักษะความมั่นใจในตนเอง จำนวน 4 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.81

2.1.7 ทักษะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 5 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.77

2.1.8 ทักษะความคิดริเริ่ม จำนวน 5 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.84

2.1.9 ทักษะการสังเกต จำนวน 4 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.77

2.1.10 ทักษะการสร้างเครือข่าย จำนวน 4 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.61

2.1.11 ทักษะในการเรียนรู้ จำนวน 3 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.64

2.1.12 ทักษะในการรับฟัง จำนวน 3 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.71

2.2 การนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงาน

2.2.1 การเตรียมความพร้อม จำนวน 8 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.71

2.2.2 การกำหนดแผนการดำเนินการสอนงาน จำนวน 6 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น

เท่ากับ 0.55

2.2.3 วางแผนการปฏิบัติงาน จำนวน 4 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.67

2.2.4 การติดตามและประเมินผล จำนวน 6 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.79

3. ปรับแบบสอบถาม เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์อีกครั้ง เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (Spearman rank correlation coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) รัตนา สิริพานิช (2533, หน้า 156) กล่าวว่า ข้อคำถามที่จะนำมาใช้ได้จะต้องมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r_c) ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป

4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ จัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิจัย และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดกระทำข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากภาควิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความร่วมมือและอนุเคราะห์จากผู้จัดการ โรงงาน เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ประสานงานกับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามให้กับหัวหน้างาน โดยผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานจำนวน 249 ฉบับ

3. ระยะเวลาในการแจกแบบสอบถามและการรับแบบสอบถามกลับคืน เป็นเวลา 31 วัน โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2557 ถึงวันที่ 31 มกราคม 2557

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา และตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบ ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 249 ชุด คิดเป็น 100 % ของการตอบกลับ แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของหัวหน้างาน ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน ด้วยสถิติการแจกนับความถี่ (Frequency) ร่วมกับค่าร้อยละ (Percentage) ความเข้าใจการสอนของหัวหน้างาน การใช้ทักษะในการสอนงาน และการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน บริษัทซีเอสซี (ประเทศไทย) จำกัด วิเคราะห์ด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2. สำหรับวัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างานกับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้า และสำหรับวัตถุประสงค์ข้อ 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทักษะในการสอนงานกับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ใช้สถิติทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของแบบสเปียร์แมน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัย เรื่องการสอนงาน: ความเข้าใจ ทักษะและการนำไปใช้ของหัวหน้างาน บริษัท
ซีเอสดีกา (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดชลบุรี แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน
ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลส่วนบุคคลของหัวหน้างานบริษัท
ซีเอสดีกา (ประเทศไทย) จำกัด

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้า
งานกับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัทซีเอสดีกา
(ประเทศไทย) จำกัด

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้า
งานกับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัทซีเอสดีกา
(ประเทศไทย) จำกัด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลส่วนบุคคลของหัวหน้างานบริษัท
ซีเอสดีกา (ประเทศไทย) จำกัด

ตารางที่ 4 - 1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของหัวหน้างาน บริษัทซีเอสดีกา
(ประเทศไทย) จำกัด

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (n = 249)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	138	55.40
หญิง	111	44.60
รวม	249	100.00

ตารางที่ 4 - 1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (n = 249)	ร้อยละ
2. อายุตัว		
24 - 32 ปี	39	15.70
33 - 41 ปี	169	67.90
42 - 50 ปี	38	15.30
51 ปี ขึ้นไป	3	1.20
รวม	249	100.00
3. อายุงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	3	1.20
1 - 3 ปี	8	3.20
4 - 6 ปี	30	12.00
7 ปี ขึ้นไป	208	83.50
รวม	249	100.00

จากตารางที่ 4 - 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของหัวหน้างานบริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 249 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 138 คน (ร้อยละ 55.40) และเพศหญิง จำนวน 111 คน (ร้อยละ 44.60)

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 33 - 41 ปี จำนวน 169 คน (ร้อยละ 67.90) รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 24 - 32 ปี จำนวน 39 คน (ร้อยละ 15.70) อายุตั้งแต่ 42 - 50 ปี จำนวน 38 คน (ร้อยละ 15.30) และอายุ 51 ปีขึ้นไป เป็นส่วนน้อยที่สุดมีจำนวน 3 คน (ร้อยละ 1.20) ตามลำดับ

ในด้านอายุงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงาน 7 ปี ขึ้นไป จำนวน 208 คน (ร้อยละ 83.50) รองลงมาอยู่ในช่วงอายุงานระหว่าง 4 - 6 ปี จำนวน 30 คน (ร้อยละ 12) อายุงานตั้งแต่ 1 - 3 ปี จำนวน 8 คน (ร้อยละ 3.20) และอายุงานน้อยกว่า 1 ปี มีจำนวน 3 คน (ร้อยละ 1.20) ซึ่งน้อยที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 4-2 จำนวนและร้อยละของระดับความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างาน
บริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (n = 249)	ร้อยละ
ระดับความเข้าใจในการสอนงาน		
ปานกลาง	78	31.33
สูง	171	68.67
รวม	249	100

จากตารางที่ 4-2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาในครั้งนี้มีระดับความเข้าใจเกี่ยวกับการสอนงาน โดยรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 68.67

ตารางที่ 4 – 3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเข้าใจในการสอนงาน การใช้ทักษะในการสอนงานและการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน บริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด

ตัวแปร	ความเข้าใจ		ระดับ
	\bar{x}	SD	
ความเข้าใจในการสอนงาน (Total KM)	13.87	1.10	มาก
ตัวแปร	การปฏิบัติ		ระดับ
	\bar{x}	SD	
การใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างาน (SK)	2.31	0.39	สม่ำเสมอ
ทักษะในการวางแผน (SK1)	2.47	0.44	สม่ำเสมอ
ทักษะในการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (SK2)	2.47	0.45	สม่ำเสมอ
ทักษะในการรับฟัง (SK12)	2.45	0.50	สม่ำเสมอ
ทักษะความมั่นใจในตนเอง (SK6)	2.40	0.45	สม่ำเสมอ
ทักษะการสื่อสาร (SK3)	2.37	0.46	สม่ำเสมอ
ทักษะในการพยากรณ์ (SK4)	2.35	0.51	สม่ำเสมอ
ทักษะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (SK5)	2.31	0.49	สม่ำเสมอ
ทักษะการสังเกต (SK9)	2.25	0.48	บ่อยครั้ง

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

ตัวแปร	การปฏิบัติ		ระดับ
	\bar{x}	SD	
ทักษะในการเรียนรู้ (SK11)	2.25	0.54	บ่อยครั้ง
ทักษะความคิดริเริ่ม (SK8)	2.22	0.59	บ่อยครั้ง
ทักษะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SK7)	2.20	0.57	บ่อยครั้ง
ทักษะการสร้างเครือข่าย (SK10)	2.10	0.64	บ่อยครั้ง
การนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงาน (CI1)	2.32	0.44	สม่ำเสมอ
การดำเนินการสอนงาน (CI2)	2.48	0.46	สม่ำเสมอ
การติดตามผล (CI4)	2.33	0.50	สม่ำเสมอ
วางแผนการปฏิบัติงาน (CI3)	2.30	0.53	สม่ำเสมอ
การเตรียมความพร้อม (CI1)	2.20	0.51	บ่อยครั้ง

จากตารางที่ 4-3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเข้าใจในการสอนงาน การใช้ทักษะในการสอนงาน และการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัทซีเอสดีเค (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ตัวแปรความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 13.87$, $SD = 1.10$)

ตัวแปรการใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างาน โดยรวมมีค่าในระดับ $0.20 - 0.76$ ($\bar{x} = 2.31$, $SD = 0.39$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ตัวแปรการใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างาน (SK) ที่วัดด้วยทักษะย่อยทั้ง 12 ทักษะนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามมีการใช้ทักษะในการสอนงานมาปฏิบัติสม่ำเสมอ 7 ทักษะ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ทักษะในการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ ($\bar{x} = 2.47$, $SD = 0.45$) ทักษะในการวางแผน ($\bar{x} = 2.47$, $SD = 0.44$) ทักษะในการรับฟัง ($\bar{x} = 2.45$, $SD = 0.51$) ทักษะความมั่นใจในตนเอง ($\bar{x} = 2.40$, $SD = 0.45$) ทักษะในการสื่อสาร ($\bar{x} = 2.37$, $SD = 0.46$) ทักษะในการพยากรณ์ ($\bar{x} = 2.35$, $SD = 0.51$) และทักษะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ($\bar{x} = 2.31$, $SD = 0.49$) ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามมีการใช้ทักษะในการสอนงานมาปฏิบัติบ่อยครั้ง 5 ทักษะ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ทักษะการสังเกต ($\bar{x} = 2.25$, $SD = 0.48$) ทักษะในการเรียนรู้ ($\bar{x} = 2.25$, $SD = 0.54$) ทักษะความคิดริเริ่ม ($\bar{x} = 2.22$, $SD = 0.59$) ทักษะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ($\bar{x} = 2.20$, $SD = 0.57$) และทักษะการสร้างเครือข่าย ($\bar{x} = 2.10$, $SD = 0.64$) ตามลำดับ

ตัวแปรการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน โดยรวมมีค่าใน ระดับ 0.36 – 0.78 ($\bar{x} = 2.32, SD = 0.44$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ตัวแปรการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานที่วัดด้วยกระบวนการย่อยทั้ง 4 กระบวนการนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามมีการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน 3 กระบวนการ โดยเรียงลำดับจากทักษะที่ปฏิบัติสม่ำเสมอจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ การดำเนินการสอนงาน ($\bar{x} = 2.48, SD = 0.46$) รองลงมา การติดตามผล ($\bar{x} = 2.33, SD = 0.50$) และวางแผนการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 2.30, SD = 0.53$) ผู้ตอบแบบสอบถามมีการนำการสอนงานไปปฏิบัติบ่อยครั้ง ด้านการเตรียมความพร้อม ($\bar{x} = 2.20, SD = 0.51$)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างานกับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัทซีเอสดีเค (ประเทศไทย) จำกัด

ตารางที่ 4 - 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_s) ระหว่างความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างานกับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัทซีเอสดีเค (ประเทศไทย) จำกัด

ตัวแปรที่ศึกษา	ความเข้าใจการสอนงาน
การเตรียมความพร้อม	-0.19**
การดำเนินการสอนงาน	-0.08
การวางแผนปฏิบัติงาน	-0.17**
การติดตามผล	-0.13*

**p < 0.01, *p < 0.05

จากตารางที่ 4 - 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างานกับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานผลปรากฏว่าการเตรียมความพร้อม การวางแผนปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางลบระดับต่ำกับความเข้าใจในการสอนงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมนเท่ากับ -0.19 และ -0.17 ตามลำดับ ในขณะที่การติดตามผลมีความสัมพันธ์ทางลบระดับต่ำกับความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมนเท่ากับ -0.13 ส่วนการดำเนินการสอนงานไม่มีความสัมพันธ์กับความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างานกับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัทซีเลซดิกา (ประเทศไทย) จำกัด

ตารางที่ 4 - 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_s) ระหว่างการใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างานกับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัทซีเลซดิกา (ประเทศไทย) จำกัด

	การเตรียม ความพร้อม	การดำเนินการ การสอนงาน	วางแผนการ การปฏิบัติงาน	การ ติดตามผล
ทักษะในการวางแผน	0.46**	0.47**	0.38**	0.44**
ทักษะในการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์	0.55**	0.58**	0.54**	0.55**
ทักษะในการสื่อสาร	0.59**	0.57**	0.58**	0.56**
ทักษะในการพยากรณ์	0.55**	0.53**	0.51**	0.51**
ทักษะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	0.61**	0.67**	0.56**	0.56**
ทักษะความมั่นใจในตนเอง	0.55**	0.58**	0.53**	0.51**
ทักษะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์	0.64**	0.58**	0.56**	0.63**
ทักษะความคิดริเริ่ม	0.64**	0.64**	0.59**	0.64**
ทักษะการสังเกต	0.67**	0.61**	0.58**	0.65**
ทักษะการสร้างเครือข่าย	0.60**	0.53**	0.54**	0.56**
ทักษะในการเรียนรู้	0.62**	0.53**	0.52**	0.55**
ทักษะในการรับฟัง	0.59**	0.72**	0.61**	0.65**

**p < 0.05

จากตารางที่ 4 – 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างานกับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัทซีเลซดิกา (ประเทศไทย) จำกัดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างานกับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานที่ประกอบไปด้วย

ตัวแปรย่อยทั้งหมด 16 ตัวแปร พบว่า การเตรียมความพร้อมในการสอนงานกับการใช้ทักษะ การสอนงานของหัวหน้างาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอยู่ใน ช่วง 0.46 ถึง 0.67 ซึ่งมีค่าเป็นบวกทุกคู่ โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุดอันดับแรก คือ การเตรียมความพร้อมในการ สอนงานกับทักษะการสังเกต ($r_s = 0.67$) รองลงมาสามอันดับถัดไป ได้แก่ การเตรียมความพร้อม ในการสอนงานกับทักษะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ เสมอกับทักษะความคิดริเริ่ม ($r_s = 0.64$) การ เตรียมความพร้อมในการสอนงานกับทักษะในการรับฟัง ($r_s = 0.63$) และการเตรียมความพร้อม ในสอนงานกับทักษะในการเรียนรู้ ($r_s = 0.62$) ตามลำดับ โดยทุกคู่ของความสัมพัทธ์ พบว่า มี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การดำเนินการสอนงานกับการใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างาน มีค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอยู่ในช่วง 0.47 ถึง 0.72 ซึ่งมีค่าเป็นบวกทุกคู่ โดยคู่ที่มี ความสัมพันธ์สูงที่สุดอันดับแรก คือ การดำเนินการสอนงานกับทักษะในการรับฟัง ($r_s = 0.72$) รองลงมาสามอันดับถัดไป ได้แก่ การดำเนินการสอนงานกับทักษะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ($r_s = 0.67$) การดำเนินการสอนงานกับทักษะความคิดริเริ่ม ($r_s = 0.64$) และการดำเนินการ สอนงานกับทักษะการสังเกต ($r_s = 0.60$) ตามลำดับ โดยทุกคู่ของความสัมพัทธ์ พบว่า มีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วางแผนการปฏิบัติงานกับการใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างาน มีค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอยู่ในช่วง 0.38 ถึง 0.61 ซึ่งมีค่าเป็นบวกทุกคู่ โดยคู่ที่มี ความสัมพันธ์สูงที่สุดอันดับแรก คือ วางแผนการปฏิบัติงานกับทักษะในการรับฟัง ($r_s = 0.61$) รองลงมาสามอันดับถัดไป ได้แก่ วางแผนการปฏิบัติงานกับทักษะความคิดริเริ่ม ($r_s = 0.59$) วางแผนการปฏิบัติงานกับทักษะในการสื่อสารเสมอกับทักษะการสังเกต ($r_s = 0.58$) และวางแผน การปฏิบัติงานกับทักษะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เสมอกับทักษะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ($r_s = 0.56$) ตามลำดับ โดยทุกคู่ของความสัมพัทธ์ พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

การติดตามผลกับการใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างาน มีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอยู่ในช่วง 0.44 ถึง 0.65 ซึ่งมีค่าเป็นบวกทุกคู่ โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์ สูงที่สุดอันดับแรก คือ การติดตามผลกับทักษะการสังเกตเสมอกับทักษะการรับฟัง ($r_s = 0.65$) รองลงมาสามอันดับถัดไป ได้แก่ การติดตามผลกับทักษะความคิดริเริ่ม ($r_s = 0.64$) การติดตามผล กับทักษะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ($r_s = 0.63$) และการติดตามผลกับทักษะในการสื่อสารเสมอ กับทักษะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทักษะการสร้างเครือข่าย ($r_s = 0.56$) ตามลำดับ โดยทุกคู่ของ ความสัมพันธ์ พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทักษะการสอนงานของหัวหน้างานกับ การนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ผลปรากฏว่า การใช้ทักษะการ

สอนงานของหัวหน้างานกับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน
มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อศึกษาระดับความเข้าใจในการสอนงาน การใช้ทักษะในการสอนงาน และการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัทซีเอสดี (ประเทศไทย) จำกัด และเพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจในการสอนงาน และการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทักษะในการสอนงานและการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน โดยมี สมมติฐานของการวิจัย 2 ข้อคือ ความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน และการใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นหัวหน้างาน บริษัทซีเอสดี (ประเทศไทย) จำกัด นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จำนวน 249 คน ได้มาด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ และสังเคราะห์ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งศึกษาตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรต้น ประกอบด้วย 2 ตัวแปร คือ ความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างาน (KM) และการใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างาน (SK) ประกอบด้วย 12 ปัจจัย คือ ทักษะในการวางแผนงาน ทักษะในการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ ทักษะการสื่อสาร ทักษะในการพยากรณ์ ทักษะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะความมั่นใจในตนเอง ทักษะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทักษะความคิดริเริ่ม ทักษะการสังเกต ทักษะการสร้างเครือข่าย ทักษะในการเรียนรู้ และทักษะในการรับฟัง และตัวแปรตาม คือ การนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน (CI) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กระบวนการสอนงาน คือ การเตรียมความพร้อม การดำเนินการสอนงาน วางแผนการปฏิบัติงาน การติดตามผล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำแนกออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 แบบทดสอบความเข้าใจในการสอนของหัวหน้างาน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ด้วยความตรงของเนื้อหา โดยใช้เทคนิค IOC และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นด้วยสูตรคูเคอร์ริชาร์ดสัน 20 (KR-20) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.62 ตอนที่ 3 การใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างาน และตอนที่ 4 แบบสอบถามการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ด้วยความตรงของเนื้อหา โดยใช้เทคนิค IOC และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ปรากฏว่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น ตอนที่ 3 ได้ค่าอยู่ในช่วง 0.40 – 0.84 และตอนที่ 4 ได้ค่าอยู่ในช่วง 0.36 – 0.78 การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และสถิติทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมน

สรุปผล

ตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 สรุปได้ว่า ความเข้าใจการสอนงานของหัวหน้างานอยู่ในระดับมาก หัวหน้างานมีการใช้ทักษะในการสอนงาน และการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานอยู่ในระดับสม่ำเสมอ

สำหรับวัตถุประสงค์ข้อ 2 สรุปได้ว่า โดยรวมความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางลบระดับต่ำกับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน

สำหรับวัตถุประสงค์ข้อ 3 สรุปได้ว่า การใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน

ตารางที่ 5 - 1 สรุปผลการวิจัยตามสมมติฐาน

	สมมติฐานที่	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1	ความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน	ยอมรับ
2	การใช้ทักษะการสอนงานของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน	ยอมรับ

อภิปรายผล

จากกรอบแนวคิดความเข้าใจในการสอนงาน การใช้ทักษะในการสอนงาน และการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ตามสมมติฐานข้อที่ 1 ความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ผลการวิจัย พบว่า ความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางลบระดับต่ำกับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ นพดล เพิ่มสมบูรณ์ (2552) กล่าวว่า ปัจจัยด้านการสอนงาน และปัจจัยด้านการรับรู้ความ สามารถของตนเอง มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

0.05 สมมติฐานข้อที่ 2 ผลการวิจัย พบว่า การใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน อาจเป็นเพราะว่าหัวหน้างานมีการใช้ทักษะในการสอนงานที่หัวหน้างานพึงมีจึงส่งผลให้มีการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ อารมณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548) กล่าวว่า ทักษะหรือความสามารถหลักที่มีส่วนผลักดัน และเกื้อหนุนให้ภาระหน้าที่ของหัวหน้างานบรรลุเป้าหมายและเป็นทักษะที่หัวหน้างานพึงมีพฤติกรรมที่แสดงออกมาจะประกอบไปด้วย ทักษะในการวางแผนงาน ทักษะในการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ ทักษะการสื่อสาร ทักษะในการพยากรณ์ ทักษะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะความมั่นใจในตนเอง ทักษะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทักษะความคิดริเริ่ม ทักษะการสังเกต ทักษะการสร้างเครือข่าย ทักษะในการเรียนรู้ และทักษะในการรับฟัง และสอดคล้องกับแนวความคิดของ ธนภณ วิมูลอาจ (2553) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการสอนงานด้านความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวม นอกจากนี้ แม็คมานัส (2552) กล่าวว่า ผู้สอนงานหรือหัวหน้างานต้องมีคุณสมบัติที่สามารถนำศักยภาพที่แท้จริงของพนักงานออกมาและให้นำไปใช้ได้อย่างเต็มที่ รวมถึงช่วยเหลือให้คำแนะนำ ให้กำลังใจและโอกาสในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น อีกทั้งเกตุกานต์ วงศ์สุขเสมอใจ (ม.ป.ป.) ได้ทำการศึกษาเรื่องกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจเอกชนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า การสอนงานก็เป็นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จขององค์กรนั้น ๆ นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าทักษะของหัวหน้างานบริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด ยังมีบางทักษะที่จะต้องได้รับการพัฒนาทักษะให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของหัวหน้างานของ อติกานต์ กาบขุนทด (2554) ที่เสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการสอนงาน โดยจัดให้มีการอบรมเพิ่มเพิ่มทักษะและความชำนาญในการสอนงาน และควรจัดให้มีการอบรมด้านการสื่อสารเพื่อเพิ่มความรู้และความเข้าใจ สนับสนุนและส่งเสริมความก้าวหน้าและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของพนักงานในทุก ๆ ด้าน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานบริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด มีความเข้าใจในการสอนงานโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีหัวหน้างานบางส่วนเข้าใจการสอนงานระดับปานกลาง ดังนั้นเสนอแนะให้มีการจัดอบรมหัวหน้างานเพื่อเพิ่มความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างานให้มีความรู้ ความเข้าใจมากขึ้น

1.2 ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานบริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด มีการใช้ทักษะ

การสอนงานส่วนมากมีระดับการปฏิบัติสม่ำเสมอ แต่ยังมีทักษะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทักษะความคิดริเริ่ม ทักษะการสังเกต ทักษะการสร้างเครือข่าย ทักษะในการเรียนรู้ มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับบ่อยครั้ง จึงควรที่จะพัฒนาทักษะในด้านที่กล่าวข้างต้น อาทิ กิจกรรมการสร้างทีม การประกวดนวัตกรรม การจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มเติมทักษะด้านต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษากับกลุ่มประชากรเป้าหมายในระดับอื่น ๆ ของบริษัทซีเลชติกา (ประเทศไทย) จำกัด

2.2 ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้างานบริษัทซีเลชติกา (ประเทศไทย) จำกัดเท่านั้น ควรมีการนำไปใช้กับหัวหน้างานในกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ เพื่อเป็นการพัฒนาการสอนงานทั้งด้านความเข้าใจในการสอนงาน การใช้ทักษะในการสอนงาน และการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงาน

2.3 ควรศึกษาการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานว่ามีความสัมพันธ์ปัจจัยอื่น ๆ เช่น ลักษณะงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรได้ดี

บรรณานุกรม

- กฤตพัฒน์ ทรัพย์วิโรจน์. (2556, 30 สิงหาคม). ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์. สัมภาษณ์.
กัลยา วานิชย์บัญชา. (2542). การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS for Windows (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกตุกานต์ วงศ์สุขเสมอใจ. (ม.ป.ป.) *กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจเอกชนที่
ประสบความสำเร็จ*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการศึกษาผู้ใหญ่และ
การศึกษาต่อเนื่อง, คณะศึกษาศาสตร์และมนุษยศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เกรียงศักดิ์ นิรัตพัฒนาชัย, ชัยรัตน์ วงศ์จินดานนท์, ฌษรา สุวศราภรณ์ และนพพร เทพสิทธิ์า.
(2555). *Executive coaching for One-on-One coaching to improve & enhance specific
behavior of executive*. เข้าถึงได้จาก <http://www.slideshare.net/coachkrieng/ecs-session-1-actual>
- เกรียงศักดิ์ วัฒนะรัตน์. (2549). *ผู้บังคับบัญชากับการสอนงาน*. เข้าถึงได้จาก
http://www.samakomarcheewa.or.th/_files/data/data_eEhHcpFb.pdf
- ชัยเชษฐ พรหมศรี. (2552). แนวคิดการสอนงานสำหรับผู้บริหาร. *วารสารนักบริหาร*, 29(3), 40-42.
เทอดทูน ไทศรีวิชัย. (2551). ความท้าทายในการสร้างวัฒนธรรมการไ้ชงงานในองค์กร. *วารสาร
การบริหารคน*, 29(3), 79.
- ชนกณ วิมูลอาจ. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการสอนงานกับประสิทธิภาพการ
ปฏิบัติงานของสำนักงานบัญชีในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์บัญชีมหาบัณฑิต,
สาขาบัญชี, คณะการบัญชีและการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2549). ระบบสามเกลอ เครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่หลาย
องค์กรมองข้าม (ตอนที่ 1). *วารสารเพื่อคุณภาพ*, 13(107), 51-52.
- ธีรพล แซ่ตั้ง. (2551, 7 สิงหาคม). จะเกิดอะไรขึ้น ถ้าในองค์กรไม่มี Coach. *กรุงเทพธุรกิจ*. หน้า 27.
นพดล เพิ่มสมบูรณ์. (2552). *ปัจจัยด้านการสอนงานและการรับรู้ความสามารถของตนเองที่มี
อิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานขายรถยนต์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง*.
วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาเทคโนโลยีการจัดการ,
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- ปีทมาลัย รัตนพล. (2554). แกะรอยโค้ชซึ่ง... สไลด์ไมเนอร์ฯ. *ผู้จัดการ 360 องศา รายสัปดาห์*
เข้าถึงได้จาก <http://www.manager.co.th/mgrWeekly/ViewNews.aspx?NewsID=9540000049648>

- พร ศรียมก. (2545). การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะ
ในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาการศึกษานอกระบบโรงเรียน, บัณฑิตวิทยาลัย,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรรัตน์ แสดงหาญ. (2556). Coaching ไม่ใช่ Teaching Coaching ไม่ใช่ JI Coaching คืออะไร.
วารสารการบริหารคน. 34(3), 76-79.
- มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ. (2550, 13 กันยายน). มากกว่าการสอนงานกับ The Coach Model.
ประชาชาติธุรกิจ. หน้า 42.
- แม่คมาณัส, แพตตี้. (2552). เทคนิคการสอนงาน (จิตรลดา สิงห์คำ, ผู้แปล). กรุงเทพฯ:
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- รัตนา ศิริพานิช. (2533). หลักการสร้างแบบทดสอบวัดทางจิตวิทยาและทางการศึกษา. กรุงเทพฯ:
เจริญวิทยาการพิมพ์.
- ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์. (2542). ญูญแจสู่ความเป็นเลิศทางการบริหารคน. กรุงเทพฯ: พิมพ์ชม:
จูนพับลิชซิง.
- สมาคมวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย. (2551). ทักษะการสอนงาน
เพื่อพัฒนาคน และเพิ่มผลการปฏิบัติงาน (Coaching for performance development)
สำหรับผู้บริหารและหัวหน้างานผู้บังคับบัญชากับการสอนงาน ณ ศูนย์ประชุม
แห่งชาติสิริกิติ์. เข้าถึงได้จาก [http://www.samakomarcheewa.or.th/_.../
data_eEhHcpFb.pdf](http://www.samakomarcheewa.or.th/_.../data_eEhHcpFb.pdf)
- สมิต สัชฌุกร. (2547). เทคนิคการสอนงาน. กรุงเทพฯ: สายธาร.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2556). เปิดโลกความรู้ พัฒนาทุนมนุษย์
(หลักสูตรที่ 3 การสอนงาน). เข้าถึงได้จาก <http://www.ocsc.go.th>
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2551). Coaching: การพัฒนาผลงานที่มองข้ามไม่ได้.
วารสาร โปรตักทีวิตีเวิลด์, 13(77), 72-75.
- สุวิมล ติรภานันท์. (2550). การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่
การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเดือนเพ็ญ คงคะจันทร์, กอบกุล ไพศาลอชพงษ์, นิพนธ์ กุลนิตย์ และสุเทียน ดันตระวานิชย์.
(2550). Coaching/Mentoring ในเอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรนักบริหารงาน
ส่งเสริมสุขภาพระดับกลาง. เข้าถึงได้จาก [http://203.157.7.7/KM/upload_file/data1/
Coaching%20Mentoring.pdf](http://203.157.7.7/KM/upload_file/data1/Coaching%20Mentoring.pdf)
- เสนาะ ดิยาว์. (ม.ป.ป.). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.

- อดิگانต์ กวาชุนทด. (2554). *สมรรถนะที่จำเป็นในการสอนงานของหัวหน้างานในบริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชันแนล จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อภิญา อิงอาจ. (2555). *การวิเคราะห์เชิงสถิติ*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรอุมา ทนงศ์อรอุมา (2545). *การศึกษารูปแบบการสอนงานของผู้บริหารระดับต้นในธนาคารแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). *สอนงานอย่างไร...ให้ไฉ่งาน*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2552). *การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2544). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: อักษรพัฒนา.
- เซอร์มีเนีย, โอบารา. (2554). *การสอนงาน ปรีกษาและดูแล* (กมลวรรณ งามเดชะ, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- Baron, L. Morin, L. & Morin, D. (2011). Executive coaching: The effect of working alliance discrepancy on the development of coachees self-efficacy. *Journal of Management Development*, 30(9), 847–864.
- Bozer, G. Sarros, J.C. & Santora, J.C. (2013). The role of coachee characteristics in executive Coaching for effective sustainability. *Journal of Management Development*, 32(3), 277-294.
- Clinton, O. L. (2010). Coaching for better results: Key practices of high performance Leaders. *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 32 – 40.
- Cronbach, L. S. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.) New York: Harper Collins.
- Fournies, F. F. (2000). *Coaching for improved work performance* (Rev. ed.) New York: McGraw-Hill.
- Flaherty, J. (2010). *Coaching: evoking excellence in others*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Krcjcie, R.V., & Morngan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Marshall, J. C. & Laura, P. (2011). *Effective coaching* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Megginson, D. & Clutterbuck, D. (2005). *Techniques for coaching and mentoring*. Oxford: Elsevier.

Morten, E. B. & Jan, T. K. (2012). An evaluation of management training and coaching.
Journal of Workplace Learning, 24(3). 177 – 199.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

1. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ
2. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะการจัดการและการท่องเที่ยว สำนักงานคณบดี โทร. ๒๕๕๔
 ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๐ ๕๒๖ วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๖
 เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แพร์รี่

ด้วย นางสาวสุวรรณรัตน์ บู่เตี้ย รหัสประจำตัว ๕๕๕๒๐๗๔๗ นิสิตระดับปริญญาโท
 หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนองานนิพนธ์
 เรื่องการสอบถาม : ความเข้าใจและการนำไปใช้ของหัวหน้างาน บริษัทจีเอสดีกา (ประเทศไทย) จำกัด
 นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี โดยมี ดร.พรรรัตน์ แสงคงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่
 ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย

ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของ
 เครื่องมือเพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (ดังเอกสารแนบ)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)
 คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ 3 9๐๒๕๖



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณสนธยา เผ่าดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาวสุวรรณรัตน์ บู่เตียว รหัสประจำตัว ๕๕๙๒๐๗๙๗ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนองานนิพนธ์ เรื่องการส่องงาน :
ความเข้าใจและการนำไปใช้ของหัวหน้างาน บริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง
จังหวัดชลบุรี โดยมี ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
เพื่อการวิจัย และคณะ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของ
เครื่องมือ เพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และ
ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๖๑๕๒๒



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.สกลนคร ๒๐๑๓๑

๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณกฤตพัฒน์ ทรัพย์วิโรจน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาวสุวรรณรัตน์ บัวเตียว รหัสประจำตัว ๕๕๕๒๐๗๙๗ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนองานนิพนธ์ เรื่องการเสนองาน :
ความเข้าใจและการนำไปใช้ของหัวหน้างาน บริษัทซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง
จังหวัดชลบุรี โดยมี ดร.พรรัตน์ แสงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
เพื่อการวิจัย และคณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของ
เครื่องมือ เพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และ
ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๖.๖ (๖๖๕)



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วยคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ได้จัดการเรียนการสอนหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา คือ นางสาวสุวรรณ์รัตน์ บุญเตียว รหัสประจำตัว ๕๕๙๒๐๗๕๗ ได้รับอนุมัติให้งานนิพนธ์ เรื่องการรายงาน : ความเข้าใจและการนำไปใช้ของหัวหน้างาน บริษัทซีเอสทีกา (ประเทศไทย) จำกัด นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี โดยมี ดร.พรรัตน์ แสงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ทั้งนี้ คณะฯ จึงขออนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าวเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงาน ๗B - ๘B ของท่าน ในระหว่างวันที่ ๑ - ๓๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๗

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยคณาจารย์ฯ หนึ่ง นนทศักดิ์)
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การสอนงาน: ความเข้าใจ ทักษะและการนำไปใช้ของหัวหน้างาน
บริษัทซีเอสดีเค (ประเทศไทย) จำกัด

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งที่จะศึกษาระดับความเข้าใจในการสอนงาน การใช้ทักษะในการสอนงาน และการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน บริษัทซีเอสดีเค (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งศึกษาโดยนางสาวสุวรรณ์รัตน์ บู่เตียว นิสิตปริญญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 ความเข้าใจในเรื่องการสอนงานของหัวหน้างาน จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 3 การใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างาน จำนวน 49 ข้อ

ตอนที่ 4 การนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน

จำนวน 24 ข้อ

ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ หัวหน้างานบริษัทซีเอสดีเค (ประเทศไทย) จำกัด

คำตอบของท่านไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือหน้าที่การงานของท่านแต่ประการใด แต่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย เพื่อหาแนวทางพัฒนาทักษะการสอนงานของหัวหน้างาน บริษัทซีเอสดีเค (ประเทศไทย)

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ครั้งนี้

สุวรรณ์รัตน์ บู่เตียว

นิสิตปริญญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

24 - 32 ปี

33 - 41 ปี

42 - 50

51 ปีขึ้นไป

3. อายุงาน

น้อยกว่า 1 ปี

1 - 3 ปี

4 - 6 ปี

7 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบทดสอบระดับความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หรือ X ลงในช่องที่ตรงกับความเข้าใจของท่านมากที่สุด

ข้อที่	ความเข้าใจในการสอนงานของ หัวหน้างาน	ระดับความคิดเห็น		สำหรับผู้วิจัย
		ผิด	ถูกต้อง	
1	การสอนงานเป็นการให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการพัฒนาศักยภาพตนเอง			
2	การสอนงานเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน			
3	การสอนงานเป็นโอกาสให้พนักงานได้มี โอกาสเสนอความคิดได้ตอบกับหัวหน้างาน			

ข้อที่	ความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างาน	ระดับความคิดเห็น		สำหรับผู้วิจัย
		ผิด	ถูกต้อง	
4	การสอนงานเป็นการที่หัวหน้างานพยายามปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น			
5	การสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในพื้นที่ปฏิบัติงานจริง			
6	การสอนงานเป็นการเพิ่มทักษะการทำงานใหม่ๆ			
7	การสอนงานถือเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานเท่านั้น			
8	หัวหน้างานและพนักงานจะต้องวางแผนการทำงานร่วมกัน			
9	หัวหน้างานสามารถนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลประกอบร่วมกับการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน of พนักงาน			
10	หัวหน้างานมีหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติตนเพื่อปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร			
11	หัวหน้างานมีหน้าที่ชี้แจงถึงวัตถุประสงค์วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและชัดเจน			
12	หัวหน้างานมีหน้าที่ปรับเป้าหมายการสอนงานให้สามารถบรรลุได้จริง			
13	หัวหน้างานมีหน้าที่ติดตามสอบถามความก้าวหน้าของพนักงาน			
14	หัวหน้างานมีหน้าที่ตั้งศักยภาพ ความรู้ความสามารถของพนักงาน			

ข้อที่	ความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างาน	ระดับความคิดเห็น		สำหรับผู้วิจัย
		ผิด	ถูกต้อง	
15	หัวหน้างานมีหน้าที่แนะนำสิ่งที่ควรปรับปรุงในแผนการปฏิบัติงาน			
16	หัวหน้างานมีหน้าที่โน้มน้าว ชักจูง ให้พนักงานปฏิบัติตามแผนที่ตนวางไว้			
17	หัวหน้างานจะสอนงานพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรงของตนเกี่ยวกับวิธีการทำงาน			
18	หัวหน้างานมีหน้าที่ระบุอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งช่วยหาหนทางในการแก้ปัญหา			
19	หัวหน้างานมีหน้าที่จัดทำคู่มือปฏิบัติงานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน			
20	หัวหน้างานควรสังเกตพฤติกรรมของพนักงานในขณะที่สอนงานเพื่อค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งของพนักงาน			

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการใช้ทักษะในการสอนงานของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 3 หมายถึง ปฏิบัติสม่ำเสมอ
- 2 หมายถึง ปฏิบัติบ่อยครั้ง
- 1 หมายถึง ปฏิบัติบ้างเล็กน้อย
- 0 หมายถึง ไม่เคย

ข้อที่	การใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างาน					สำหรับผู้วิจัย
		0	1	2	3	
ทักษะในการวางแผนงาน						
1	ท่านระบุกิจกรรมทั้งหมดที่มอบหมายให้กับพนักงาน					
2	ท่านกำหนดเป้าหมายและความสำเร็จของงาน					
3	ท่านจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานก่อนหลังได้					
4	ท่านมีการตรวจสอบ ประเมินผลเป้าหมายของแผนงานที่กำหนดขึ้น					
ทักษะในการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์						
5	ท่านทำการติดตามผลการปฏิบัติงานพนักงานให้สำเร็จตามแผนงานที่กำหนด					
6	ท่านให้ความสำคัญกับการตรวจสอบผลงานก่อนที่จะส่งมอบ					
7	ท่านได้คาดคะเนถึงปัญหาและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงาน					
8	ท่านพิจารณาโอกาสที่จะปรับปรุงทักษะในการปฏิบัติงาน					
ทักษะการสื่อสาร						
9	ท่านสามารถสื่อสารหรืออธิบายประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน					

ข้อที่	การใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างาน					สำหรับ ผู้วิจัย
		0	1	2	3	
10	ท่านยกตัวอย่าง ประสบการณ์ที่บรรลุผลสำเร็จ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน					
11	ท่านสามารถตอบคำถามของผู้ฟังในแง่มุมต่าง ๆ อย่างตรงประเด็น					
12	ท่านสามารถโน้มน้าวให้ผู้ฟังมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
13	ท่านสามารถสรุปประเด็น สำคัญต่าง ๆ ที่สื่อสารกัน ได้อย่างชัดเจน					
ทักษะในการพยากรณ์						
14	ท่านสามารถวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้					
15	ท่านสามารถอ้างอิงประสบการณ์ทั้งด้านดีและไม่ดีประกอบการคาดคะเนได้					
16	ท่านแสวงหาข้อมูลประกอบการคาดคะเนถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับทีมงาน					
ทักษะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล						
17	ท่านสามารถระบุจุดแข็งและจุดอ่อนที่จำเป็นต้องพัฒนาของพนักงานแต่ละคนได้					

ข้อที่	การใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างาน					สำหรับผู้วิจัย
		0	1	2	3	
18	ท่านสามารถชี้แนะแนวทางการพัฒนาทักษะในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ					
19	ท่านมีการปรับเปลี่ยนเทคนิคการพัฒนาความรู้ ทักษะของพนักงาน					
20	ท่านสามารถประเมินศักยภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคนได้					
21	ท่านให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
ทักษะความมั่นใจในตนเอง						
22	ท่านแสดงออกถึงความมั่นใจในการตอบคำถามที่ได้รับจากบุคคลต่าง ๆ					
23	ท่านสามารถให้คำปรึกษา แนะนำในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างมั่นใจ					
24	ท่านสามารถยืนยันสิ่งที่คุณสามารถปฏิบัติ และบรรลุได้จริง					
25	ท่านมั่นใจว่าสามารถทำให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้อยตามได้					
ทักษะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์						
26	ท่านสามารถประเมินความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ในระดับหน่วยงานได้					
27	ท่านสามารถกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรได้					

ข้อที่	การใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างาน					สำหรับผู้วิจัย
		0	1	2	3	
28	ท่านสามารถกำหนดทางเลือกในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้					
29	ท่านสามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้					
30	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาค้าง ๆ ที่มีผลจากการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของหน่วยงานได้					
ทักษะความคิดริเริ่ม						
31	ท่านสามารถคิดริเริ่ม วิธีการทำงานใหม่ ให้กับหน่วยงานได้					
32	ท่านสามารถคิดริเริ่ม โครงการใหม่ ๆ ที่มีผลเกี่ยวข้องกับหน่วยงานในองค์กรได้					
33	ท่านมีการนำเสนอแนวทางการลดขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานที่ไม่มีประสิทธิภาพได้					
34	ท่านสามารถประเมินประสิทธิภาพผลงานที่เกิดขึ้นจากความคิดของตนได้					
35	ท่านคอยแสวงหาโอกาสที่จะพัฒนาตนเองให้มีความคิดริเริ่มในการทำงาน					
ทักษะการสังเกต						
36	ท่านสามารถแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับการรับรู้ของบุคคลต่าง ๆ					

ข้อที่	การใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างาน					สำหรับผู้วิจัย
		0	1	2	3	
37	ท่านสามารถระบุเป้าหมายของพนักงานที่แตกต่างกันไปจากพฤติกรรมที่แสดงออก					
38	ท่านสามารถระบุถึงการรับรู้ของพนักงานแต่ละคนในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไปจากการสังเกต					
39	ท่านสามารถวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้					
ทักษะการสร้างเครือข่าย						
40	ท่านมีเทคนิคในการทำความรู้จักบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
41	ท่านสามารถอ้างถึงสมาชิกเครือข่ายที่รู้จัก เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิกใหม่ได้					
42	ท่านสามารถขอข้อมูลภายในบริษัทของสมาชิกเครือข่ายได้					
43	ท่านแสวงหาโอกาสในการรู้จักบุคคลในสายวิชาชีพเดียวกันที่มาจากองค์กรอื่น					
ทักษะในการเรียนรู้						
44	ท่านแสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้งานที่รับผิดชอบจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน					

ข้อที่	การใช้ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างาน					สำหรับผู้วิจัย
		0	1	2	3	
45	ท่านสามารถเรียนรู้ข้อมูล รายละเอียดของงานจากผู้สอนได้อย่างรวดเร็ว					
46	ท่านค้นคว้าหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสายวิชาชีพของตนจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ อยู่เสมอ					
ทักษะในการรับฟัง						
47	ท่านกระตุ้น เปิดโอกาสให้ผู้ฟังตั้งคำถามเพื่อสอบถามข้อสงสัยต่าง ๆ					
48	ท่านรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้อื่นอย่างตั้งใจ					
49	ท่านไม่พูดแทรกขณะที่มีการนำเสนอคำถาม ประเด็นปัญหาต่าง ๆ					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการนำวิธีการสอนงานไปใช้ในการปฏิบัติงานของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 3 หมายถึง ปฏิบัติสม่ำเสมอ
- 2 หมายถึง ปฏิบัติบ่อยครั้ง
- 1 หมายถึง ปฏิบัติบ้างเล็กน้อย
- 0 หมายถึง ไม่เคย

ข้อที่	การนำการสอนงานไปใช้					สำหรับ ผู้วิจัย
		0	1	2	3	
การเตรียมความพร้อมด้านการสอนงาน						
1	ท่านได้เตรียมความพร้อมในการสอนงาน					
2	ท่านได้จัดเตรียมสถานที่ที่เหมาะสมในการสอนงาน					
3	ท่านได้ป้องกันไม่ให้มีการขัดจังหวะระหว่างการสอนงาน					
4	ท่านวางแผนการสอนงานร่วมกับพนักงาน					
5	ท่านได้กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังกับพนักงาน					
6	ท่านได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนงาน					
7	ท่านได้คาดคะเนถึงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในการสอนงาน					
8	ท่านได้คิดหาแนวทางการแก้ไขในการสอนงาน					
ดำเนินการสอนงาน						
9	ท่านพยายามปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานงานให้ดีขึ้น					
10	ท่านพยายามเพิ่มทักษะการทำงานใหม่ๆ ให้พนักงาน					
11	ท่านได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ กับพนักงาน					
12	ท่านตั้งใจฟังความคิดและสิ่งที่พนักงานอธิบาย					
13	ท่านให้คำแนะนำกับพนักงาน					

ข้อที่	การนำการสอนงานไปใช้					สำหรับ ผู้วิจัย
		0	1	2	3	
14	ท่านให้โอกาสพนักงานเสนอความคิดเห็น					
วางแผนการปฏิบัติงาน						
15	ท่านช่วยปรับเป้าหมายให้สามารถบรรลุผลได้จริง					
16	ท่านช่วยจัดลำดับความสำคัญในการกำหนดวิธีการพัฒนาพนักงาน					
17	ท่านระบุอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในการสอนงานให้กับพนักงาน					
18	ท่านได้ระบุความช่วยเหลือที่จำเป็นเพิ่มเติมให้กับพนักงาน					
การติดตามและประเมินผล						
19	ท่านได้สอบถามถึงสิ่งที่พนักงานสามารถทำได้ตามเป้าหมาย					
20	ท่านได้สอบถามพนักงานถึงสิ่งที่ต้องปรับปรุง					
21	ท่านได้ติดตามผลเพื่อตรวจสอบความคืบหน้าของพนักงาน					
22	ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากการสังเกตการณ์					
23	ท่านหาโอกาสในการป้อนข้อมูลกลับในครั้งต่อไป					
24	ท่านแนะนำสิ่งที่ควรปรับในแผนการปฏิบัติงาน					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
นางสาวสุวรรณีรัตน์ บัวเตียว

ภาคผนวก ค

ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ และแบบสอบถาม

ตารางที่ ค-1 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
ทักษะความเข้าใจในการสอนงานของหัวหน้างาน	13	0.62
ทักษะในการสอนงานของหัวหน้างาน	49	0.95
ทักษะในการวางแผน	4	0.55
ทักษะในการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์	4	0.40
ทักษะในการสื่อสาร	5	0.76
ทักษะในการพยากรณ์	3	0.67
ทักษะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	5	0.71
ทักษะความมั่นใจตนเอง	4	0.81
ทักษะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์	5	0.77
ทักษะความคิดริเริ่ม	5	0.84
ทักษะการสังเกต	4	0.77
ทักษะการสร้างเครือข่าย	4	0.61
ทักษะในการเรียนรู้	3	0.64
ทักษะในการรับฟัง	3	0.71
การนำการสอนงานไปใช้	24	0.92
เตรียมความพร้อม	5	0.71
ดำเนินการสอน	7	0.55
วางแผนการปฏิบัติงาน	5	0.67
ติดตามผล	7	0.79