

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะที่จำเป็นในการสอนงานของหัวหน้างาน บริษัท สยาม สตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยขอเสนอวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในครั้งนี เพื่อใช้เป็นกรอบในการศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็นดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการสอนงาน
5. บริบท บริษัท สยาม สตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาประเทศหรือองค์กร สิ่งที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดในการพัฒนา คือ ประชากรหรือบุคลากร การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็น เพราะบุคลากรเป็น ทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในการนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าของประเทศและองค์กร ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มพูนความรู้ ประสิทธิภาพ ศักยภาพให้แก่บุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และมีคุณค่าที่นำความเจริญก้าวหน้า มาสู่ตนเอง และสังคมได้

### ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์ให้นำไปสู่ความ-  
เจริญงอกงาม เพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่ตนเองและองค์กร ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยมี

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้มากมาย ดังนี้  
 อำนวย แสงสว่าง (2544, หน้า 325) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร สำหรับ กิรติยศยิ่งยง (2549, หน้า 1) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายใหม่จะหมายถึง การบูรณาการหรือการผสมผสานเพื่อใช้ในการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กรสำหรับการปรับปรุงบุคคล ทีมและประสิทธิผลขององค์กร คำว่า “บูรณาการ” ขยายความได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เพียงผลรวมของกิจกรรมบางส่วนข้างต้น แต่เป็นการใช้ประโยชน์ทั้งหมดเพื่อการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นของทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานแต่ละคนและเกิดประสิทธิผลขององค์กรมากกว่าที่จะใช้ด้วยวิธีการที่จำกัดในวิธีใดวิธีหนึ่งเท่าที่จะกระทำได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สมิหรา จิตตลดากร (2545, หน้า 53) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพด้านทักษะ การจ้างงาน โดยเน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการหรือการจัดกิจกรรมที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยการบูรณาการหรือการผสมผสานเพื่อใช้ในการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ และการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อองค์กรและหน่วยงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### **หลักสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง โดยบุคลากรแต่ละคนมีความจำเป็นที่

ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี  
ประสิทธิภาพ จึงควรคำนึงถึงหลักการสำคัญ ดังนี้ (นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2544, หน้า 1-2)

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้  
ด้านทักษะ และเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดี และกระตุ้นให้บุคคลได้ทำงานอย่างเต็ม  
ความสามารถของแต่ละบุคคล

2. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่องตั้งแต่การสรรหา  
การคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร โดยหาทางใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ได้  
ประโยชน์อย่างเต็มที่สูงสุด

3. วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับ  
ลักษณะขององค์กร และบุคลากร โดยมีการศึกษาค้นคว้าหาวิธีการ กระบวนการ และ  
เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อจะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ ๆ  
เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกัน  
ก็สนับสนุน ให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้  
ความสามารถสูงขึ้น โดยองค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน  
ที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล

5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้  
สอดคล้องกับความต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำทุกด้านคือ ด้านสุขภาพอนามัย ด้าน  
ความรู้ ความสามารถ ด้านจิตใจ หรือด้านคุณธรรมให้มีความควบคู่กันไป

7. องค์กรต้องคำนึงถึงความมั่นคง และความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนใน  
องค์กรควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์กร องค์กรจะอยู่ไม่ได้ ถ้าขาดบุคลากรที่มีกำลัง  
กาย กำลังใจและสติปัญญาทุ่มเทให้กับองค์กร

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรยึดหลักการเป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อ  
จุดมุ่งหมายแห่งความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และเป็น  
หนทางในการพิจารณาการเลือกวิธีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

### ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ (จุฑามณี ตระกูลมุกดา, 2544, หน้า 12-14)

1. ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรส่วนที่องค์กรจะได้รับมีรายละเอียดดังนี้คือ

- 1.1 สร้างความสนใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน
- 1.2 สอนแนะวิธีการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน
- 1.3 พัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 ลดความสิ้นเปลืองทรัพยากรในการทำงาน
- 1.5 เพื่อป้องกัน และลดอุบัติเหตุในการทำงาน
- 1.6 เพื่อวางมาตรฐานในการทำงาน
- 1.7 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงาน และเพิ่มผลผลิต
- 1.8 ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร
- 1.9 เพื่อให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพ
- 1.10 เพื่อลดการควบคุมดูแล
- 1.11 เพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2. ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรส่วนบุคคลผู้ได้รับการพัฒนาจะได้รับประโยชน์ ดังนี้

- 2.1 ช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ ฝีมือในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว
- 2.2 ช่วยพัฒนาท่าที และบุคลิกภาพในการทำงานให้สามารถปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานและผู้มารับบริการได้อย่างเหมาะสม
- 2.3 ช่วยฝึกฝนการใช้วินัยในการตัดสินใจ สามารถตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผลถูกต้องตามหลักวิชาการ และไม่ขัดต่อศีลธรรม
- 2.4 ช่วยส่งเสริม และสร้างขวัญในการทำงาน โดยการพัฒนามุคคนจะช่วยให้บุคลากรมีความมั่นใจในตนเอง มีความเชื่อมั่นต่อความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร



2.5 ช่วยให้เข้าใจนโยบาย และจุดมุ่งหมายขององค์กรดีขึ้น โดยเฉพาะนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ ที่ต้องการความชัดเจนในการปฏิบัติ

2.6 ช่วยสร้างความพอใจในการทำงาน ในกรณีที่พัฒนาเพื่อลดการควบคุมซึ่งเป็นปกติวิสัยของปฎุชนที่ไม่ต้องการให้ใครควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดอยู่ตลอดเวลา แต่การที่จะลดการควบคุมได้นั้นก็ต้องมั่นใจว่าผู้นั้นได้รับการพัฒนาจนวางใจว่าสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง

2.7 ช่วยเตรียมคนไว้รับงานใหม่หรือเพื่อเตรียมเลื่อนระดับ ซึ่งต้องมีแผนการฝึกอบรม และพัฒนาอย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นเป็นตอน ช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานใหม่ หรือพร้อมที่จะก้าวขึ้นไปรับผิดชอบงานใหม่ หรือพร้อมที่จะก้าวขึ้นไปรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วยความมั่นใจ

2.8 ช่วยเพิ่มความก้าวหน้าในงาน เพราะนอกจากจะมีผลโดยรวมต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร เช่น มีผลงานเพิ่มขึ้นทำให้เพิ่มโอกาสในความก้าวหน้าให้ตัวบุคลากรเอง เช่น การได้รับมอบหมายงานที่สูงขึ้น เป็นต้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์คือองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร ซึ่งองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรภายในองค์กร ถึงแม้ว่าจะยังมีปัจจัยอื่น ๆ ในการดำเนินงาน เช่น เครื่องจักร วัตถุดิบ การจัดการต่าง ๆ แต่ทรัพยากรมนุษย์ก็ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก หากองค์กรต่าง ๆ มีทรัพยากรด้านอื่น ๆ เหมือนกันแต่มีผู้ปฏิบัติงาน และบริหารงานที่แตกต่างกัน ผลของการดำเนินงานก็ย่อมไม่เหมือนกัน ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญมากต่อความอยู่รอดขององค์กรต่อไป

### ขอบข่ายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมชาติ กิจยรรยง (2546, หน้า 9-10) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นโดยภาพรวมแล้วเราสามารถแบ่งได้ 3 วิธีใหญ่ ๆ คือ

1. การฝึกอบรม (training) แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

สำนักงานคณะกรรมการปรมาณูแห่งชาติ
ห้องสมุดงานวิจัย
วันที่..... 19 ส.ค. 2555
เลขทะเบียน..... 246664
เลขเรียกหนังสือ.....

1.1 การฝึกอบรมภายนอกสำนักงาน (off-the-job training) หรือบางแห่งเรียกว่าการส่งอบรมภายนอก (public training) ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งมีรูปแบบต่าง ๆ มากมาย

1.2 การฝึกอบรมในงาน (on-the-job training) โดยหัวหน้างานเป็นผู้สอนงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา

ไม่ว่าจะเป็นการอบรมภายนอกสำนักงานหรือการอบรมในงานโดยหัวหน้างานก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น นโยบายหน่วยงาน หมายถึงการเห็นความสำคัญ สนใจ ใส่ใจจากผู้บริหารองค์กรมีวิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าอบรมที่เหมาะสม องค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์และวางแผนในทิศทางขององค์กรในระยะยาว สามารถนำความรู้มาทำการฝึกอบรมหรือประยุกต์ใช้ต่อไปได้อย่างเหมาะสม

2. การให้การศึกษาต่อเนื่อง (continuing education) เป็นโครงการเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยให้การศึกษาเพิ่มเติมหรือต่อเนื่องทั้งในระยะยาวและระยะสั้น เช่น การเรียนต่อปริญญาโท มินิเอ็มบีเอ โดยการใช้งบประมาณของบริษัท ซึ่งองค์กรจะต้องมีวิธีการติดตามเอาใจใส่ในขณะที่เรียนและหลังจากการเรียนหรือการศึกษา โดยใช้วิธีการติดตามผลและวัดผลการฝึกอบรมการศึกษาเมื่อเสร็จสิ้นการให้การศึกษา

3. การจัดกิจกรรมเสริม (supplementary activities) เป็นการให้ความรู้เพิ่มเติม เช่น การให้ข่าวสาร ข้อมูล กฎระเบียบ กติกา วัฒนธรรมองค์กร นโยบายใหม่ ๆ การจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน การสร้างขวัญกำลังใจ การพัฒนาทีมงาน รวมถึงการจัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง

จากที่กล่าวมาข้างต้นก็เป็นแนวคิดที่ได้ให้ไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ กิรติยศยิ่งยง (2549, หน้า 24-25) ซึ่งได้เสนอแนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขยายขอบเขตออกไปครอบคลุม 3 เรื่อง คือ การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนาและดำเนินงานตามแนวคิดใหม่ ดังนี้

1. เป็นการบูรณาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development--HRD) เข้าด้วยกัน คือ การพัฒนารายบุคคล (individual development--ID)

ซึ่งอาจทำในรูปแบบเดิม ๆ ในความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนา การพัฒนาอาชีพ (career planning and development--CD) เป็นการพัฒนาให้เติบโตก้าวหน้าในองค์กร การพัฒนาองค์กร (organizational development--OD) คือการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรรูปแบบใหม่

2. การบูรณาการดังกล่าว จะต้องมุ่งเน้นที่บุคคล ทีม องค์กร ซึ่งจะเป็นการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคล ไปสู่ทีมการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. จะต้องทำควบทั้ง 3 เรื่อง คือ ID, CD และ OD องค์กรจึงจะพัฒนาไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขันระดับโลกที่ไร้พรมแดนได้

ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่สะท้อนคุณค่าที่ได้จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรทุกแห่ง ต่างกำลัง “คิดค้น” หารูปแบบที่จะสร้าง “ทรัพยากรมนุษย์” ให้มีคุณค่าสูงสุดให้เกิดขึ้นมา

### แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายมากในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ สมคิด บางโม (2545, หน้า 14) อธิบายถึงความหมายของการฝึกอบรม (training) คือ กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้านของบุคคลโดยมุ่งเน้นเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) อันจะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และทำนองเดียวกัน นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2544, หน้า 3) ให้ความหมายการฝึกอบรม (training) ว่าเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ ความชำนาญ (skills) และเจตคติ (attitude) ที่เหมาะสมให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (organization goal) และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (environment) เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้นและทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากยิ่งขึ้น และอาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548, หน้า 163)

ได้สรุปความหมายของกระบวนการฝึกอบรม (training) ว่าหมายถึง กระบวนการที่จะช่วยส่งเสริม และเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งการฝึกอบรม จะเน้นให้เกิดการเรียนรู้ระยะสั้น ภายใต้อายุระยะเวลาและสถานที่ที่จำกัด และสมชาติ กิจจรรง (2550, หน้า 14) ให้ความหมายการฝึกอบรมว่า หมายถึงกระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (understand) ความชำนาญ (skill) และทัศนคติ (attitude) ที่ดีกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

โดยสรุปความหมายของการฝึกอบรม หมายถึงยุทธวิธี หรือเครื่องมือ ที่องค์กรนำมาใช้พัฒนาบุคลากร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยจัดกิจกรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งสามด้าน คือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ อย่างเป็นระบบ

### **ความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรม**

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะต้องปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น ทั้งภาครัฐและเอกชนจึงให้ความสำคัญในการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก ซึ่ง จุฑามณี ตระกูลมุกดา (2544, หน้า 63) ได้สรุปความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ว่า ปัญหา อุปสรรค หรือการขัดข้องในการปฏิบัติงานเนื่องมาจากการขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือทัศนคติของบุคลากร ซึ่งสามารถแก้ไขหรือพัฒนาได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม อันนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนด และอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548, หน้า 171) กล่าวว่า การฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเสริมสร้างให้เกิดผลการปฏิบัติที่ดีทั้งในส่วนของบุคคล หน่วยงาน และองค์กร ซึ่ง สุวัฒน์ สิรินิรันดร์ และภาวนา สายชู (2549, หน้า 306) สรุปว่า การฝึกอบรม เป็นการทำให้บุคคลได้มีการเรียนรู้ใหม่ ๆ และมีความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการ การฝึกอบรมจะช่วยให้การทำงานมีผลผลิตที่สูงขึ้น

สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานได้ ทำให้ขวัญกำลังใจพนักงานดีขึ้น เพราะมีความรู้ในงานที่ทำ เกิดความมั่นใจและเชื่อมั่นในตัวเองมากขึ้น อุบัติเหตุในการทำงานก็ลดลง เพราะความผิดพลาดน้อยลง ทำให้ทัศนคติที่พนักงานมีต่อองค์กรดีขึ้น ลดการสิ้นเปลืองของเสียจากการปฏิบัติงาน

สมชาติ กิจยรรยง (2550, หน้า 12-13) สรุปความสำคัญของการฝึกอบรมบุคลากรที่มีต่อองค์กรว่า คือ

1. สร้างความประทับใจให้กับพนักงานที่มาทำงาน เพื่อให้พนักงานใหม่มีเจตคติที่ดีต่อหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงขึ้น
3. เมื่อมีการเตรียมขยายงานขององค์กรออกไป
4. พัฒนาพนักงานขององค์กรให้ทันความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ประสิทธิภาพของการผลิต ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
5. สร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานในองค์กรให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน
6. เพิ่มวิทยาการที่เป็นประโยชน์กับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กร
7. ลดงบประมาณค่าวัสดุสูญเปล่า
8. สร้างความสามัคคีสามัคคีในหมู่พนักงานที่ทำงานร่วมกัน
9. เป็นการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต (lifelong learning) ให้ได้มีโอกาสพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญและความจำเป็นต่อทุกองค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อความอยู่รอดขององค์กร เพราะปัจจุบันมีการแข่งขันระหว่าง องค์กรรุนแรงมาก การฝึกอบรมเป็นวิธีพัฒนาปรับปรุงเพิ่มพูนเทคนิค ความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้มีความชำนาญในการทำงานที่สูงขึ้น และสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยสำเร็จได้ด้วยดี เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ลดความเฉื่อยชา ความเบื่อบ่าไหล่ ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่าง ซึ่งสมคิด บางโม (2545, หน้า 14-15) ได้จำแนกวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมไว้ 4 ประการ เรียกว่า KUSA ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge --K) ให้มีความรู้ หลักการ ทฤษฎี แนวคิดในเรื่องที่อบรมเพื่อนำไปใช้ในการทำงาน
2. เพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจ (Understand --U) เป็นลักษณะที่ต่อเนื่องจากความรู้ กล่าวคือ เมื่อรู้ในหลักการและทฤษฎีแล้วสามารถตีความ แปลความ ขยายความ และอธิบายให้คนอื่นทราบได้ รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้
3. เพื่อเพิ่มพูนทักษะ (Skill -- S) ทักษะคือความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยอัตโนมัติ เช่น การใช้เครื่องมือต่าง ๆ การขับรถ การจักรยาน เป็นต้น

4. เพื่อเปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitude --A) เจตคติหรือทัศนคติ คือความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีต่อสิ่งต่าง ๆ การฝึกอบรมมุ่งให้เกิดหรือเพิ่มความรู้สึกที่ดี ๆ ต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อผู้ร่วมงาน และต่องานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ความจงรักภักดี ต่อบริษัท ความภาคภูมิใจต่อสถาบัน ความสามัคคีในหมู่คณะ ความรับผิดชอบต่องาน

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2544, หน้า 156-157) สรุปถึงวัตถุประสงค์ทั่วไปของการฝึกอบรม คือเพื่อต้องการให้บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมได้พัฒนา 3 ด้าน คือ (1) พัฒนาความรู้ (knowledge) (2) พัฒนาทักษะ (skill) (3) พัฒนาเจตคติ (attitude) โดยคาดหวังว่า บุคคลที่ได้รับการฝึกอบรม และเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติแล้ว เมื่อกลับไปปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (behavior change) ในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้น เพราะฉะนั้นวัตถุประสงค์สำคัญของการศึกษาอบรม ก็คือ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานนั่นเอง

สรุปได้ว่า จุดประสงค์ของการฝึกอบรม คือ การมุ่งเน้นการพัฒนาและเพิ่มพูน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และแนวคิดใหม่ เพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม เพื่อสร้างเจตคติให้สอดคล้องกับความต้องการของ

องค์การ และ ทางด้านความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (understand) ทักษะ (skill) เจตคติ หรือทัศนคติ (attitude) พฤติกรรม (behavior) ซึ่งเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานใน องค์การและร่วมถึงการพัฒนากุศลกร

### **ประโยชน์ของการฝึกอบรม**

การฝึกอบรม จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร และบุคลากรหลายประการด้วยกัน ดังที่ สมชาติ กิจยรรยง (2550, หน้า 15-16) ได้อธิบายถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมใน 3 ส่วนหลัก ๆ คือ

1. ประโยชน์ในระดับพนักงาน ที่ช่วยในการส่งเสริมความรู้และความเข้าใจ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง ช่วยลดอุบัติเหตุหรือการทำงานที่ผิดพลาด อีกทั้งยังช่วย ทบทวนแนวความคิดและทัศนคติ และช่วยเสริมสร้างทักษะและความสามารถที่สูงขึ้น
2. ประโยชน์ในระดับผู้บังคับบัญชา ที่ช่วยทำให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นเมื่อตระหนัก ในบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ ทั้งยังช่วยลดปัญหา สามารถแก้ไขงานที่ผิดพลาด และช่วยเสริมสร้างภาวะการณเป็นผู้นำที่เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิด
3. ประโยชน์ในระดับหน่วยงาน และองค์กร คือช่วยลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน ช่วยลดความสูญเสียวัสดุ อุปกรณ์ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ทั้งยังช่วยเพิ่มผลผลิต ทั้งทางตรง และทางอ้อม และช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในสำนักงาน

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าอย่างหนึ่ง แม้อาจจะไม่สามารถ มองเห็นได้ก็ตาม แต่การฝึกอบรมก็ก่อให้เกิดก่อให้เกิดประโยชน์ในระดับพนักงานระดับ ผู้บังคับบัญชา ระดับหน่วยงาน และองค์กรและยังเพิ่มความรู้ เพิ่มทักษะ เพิ่มความสามารถ ในการทำงาน ตลอดจนเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากรภายในองค์กรได้อีกทาง

### **กระบวนการฝึกอบรม**

กระบวนการของการฝึกอบรมมีลำดับขั้นตอนการดำเนินงานของการฝึกอบรม เพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการหลายท่านได้ สรุปไว้ดังเช่น สมชาติ กิจยรรยง (2550, หน้า 20-21) ได้สรุปกระบวนการในการฝึกอบรม ไว้หลายรูปแบบ ซึ่งโดยภาพรวมแล้วจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ คือ

1. การมองปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการค้นหาปัญหามี 2 วิธี คือ ซึ่งเฉพาะเจาะจงปัญหาที่พบเห็นหรือปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว และสำรวจเพื่อหาปัญหา โดยคาดว่าจะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน อย่างน้อยในอนาคตจากสภาพการณ์ในปัจจุบัน ขั้นตอนนี้คือหาปัญหาก่อนที่จะเกิด

2. หาทางแก้ไขปัญหาซึ่งมี 2 วิธี คือ การแก้ไขโดยการปรับปรุงนโยบาย โครงสร้าง หรือวิธีอื่น ๆ และวิธีแก้ไขโดยการฝึกอบรม

3. คำเนิการจััดโครงการฝึกอบรม โดยมีขั้นตอน คือ

- 3.1 ค้นหาความจำเป็นในการจัดฝึกอบรม
- 3.2 วางแผนการฝึกอบรมโดยจัดโครงการฝึกอบรม
- 3.3 การบริหารโครงการฝึกอบรมและการอำนวยความสะดวก
- 3.4 ประเมินผลการฝึกอบรมและวิเคราะห์ผล
- 3.5 ค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมใหม่

กระบวนการในการฝึกอบรม (process of training) ของ Nadler and Nadler (1990, p. 54) ซึ่งมีกระบวนการสำคัญ 9 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร (organization needs)
2. กำหนดความจำเป็นของงานที่ต้องกระทำ (job requirement needs)
3. การกำหนดความต้องการ และความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากร (employee needs)
4. กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการฝึกอบรม (objective setting)
5. สร้างและออกแบบหลักสูตร (design and create program)
6. เลือกเทคนิคในการฝึกอบรม (choosing technique)
7. เลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม (tools) ซึ่งกระบวนการจัดการฝึกอบรมนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถยึดหลักของ 4 M ได้ดังนี้

7.1 Matching เครื่องมือเครื่องใช้ในการฝึกอบรมนั้นต้องมีความเหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะของกิจกรรม

7.2 Measurable เครื่องมือเครื่องใช้ต้องสามารถตรวจวัดถึงประสิทธิผล และประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นได้

7.3 Maintain เครื่องมือเครื่องใช้ นั้นต้องสามารถบำรุงรักษาได้อย่างสะดวก รวดเร็ว

7.4 Management เครื่องมือเครื่องใช้ในการฝึกอบรมต้องเอื้อประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ได้

8. การดำเนินการฝึกอบรม (implement)

9. การประเมินผลและผลย้อนกลับ (evaluation and feedback)

สรุปได้ว่า กระบวนการฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่สำคัญในการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแก่บุคคล งาน และหน่วยงานมากที่สุด เพื่อจะได้เป็นพื้นฐาน และนำไปสู่ความเข้าใจในงานเพิ่มมากขึ้น เพราะกระบวนการฝึกอบรมมีขั้นตอนต่าง ๆ มากมายที่สามารถช่วยให้บุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้ตามขั้นตอนกระบวนการตั้งแต่ต้นจนครบถึงกระบวนการของการทำงาน

### เทคนิคการฝึกอบรม

ความสำเร็จที่พึงประสงค์ของโครงการฝึกอบรมก็คือ การจัดประสบการณ์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ ทั้งในด้านความรู้ ความคิด เจตคติ และทักษะครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยเกิดความพึงพอใจทั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ดังนั้น ผู้จัดฝึกอบรม และวิทยากร จึงต้องเข้าใจลักษณะการเรียนรู้ที่สำคัญ ๆ สามารถเลือกเทคนิคในการจัดฝึกอบรม กิจกรรมการฝึกอบรม เพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ได้ดี และเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงเทคนิคในการฝึกอบรม ดังที่ สมคิด บางโม (2545, หน้า 87-93) ได้แบ่งเทคนิคการฝึกอบรม ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ได้แก่

1.1 การบรรยาย (lecture) วิทยากรบรรยายตามหัวข้อที่ได้รับมอบหมาย อาจใช้สื่อต่าง ๆ ประกอบการบรรยาย เช่น รูปภาพ สไลด์ หรือวีดิโอเทป เป็นต้น

1.2 การอภิปรายเป็นคณะ (panel discussion) เป็นการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3-5 คน ให้ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น แนวทางแก้ไข มีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินการประสานเชื่อมโยง และสรุปการอภิปรายของวิทยากรแต่ละคน

1.3 การชุมนุมปาฐกถา หรือการประชุมวิชาการ (symposium) เป็นการบรรยายแบบมีวิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญประมาณ 2-6 คน มีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินการอภิปราย และสรุปการบรรยาย การชุมนุมปาฐกถามีลักษณะคล้ายกับการอภิปรายเป็นคณะ แต่เน้นหัวข้อวิชาเป็นสำคัญ

1.4 การสาธิต (demonstration) เป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริง ซึ่งการกระทำหรือปฏิบัติจริงจะมีลักษณะคล้ายการสอนงาน การสาธิตนิยมใช้หัวข้อวิชาที่มีการปฏิบัติ เช่น การอบรมใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ

1.5 การสอนงาน (coaching) เป็นการแนะนำให้รู้จักวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอน หรืออบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคล หรือสอนเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีประสบการณ์ และทักษะในเรื่องที่สอนจริง ๆ

## 2. ใช้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้

2.1 การระดมสมอง (brainstorming) เป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน 15 คน เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ปราศจากข้อจำกัด ความคิดเห็น หรือข้อเสนอทุกกรณีจะถูกจดไว้แล้วนำไปกรองอีกชั้นหนึ่ง ดังนั้นพอเริ่มประชุมต้องมีการเลือกประธาน และเลขานุการของกลุ่มเสียก่อน

2.2 การประชุมกลุ่มย่อย (buzz session) เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อยจากกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อยละ 2-6 คน เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหา แล้วนำเสนอความคิดเห็นของกลุ่มเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

2.3 กรณีศึกษา (case study) เป็นการศึกษาเรื่องราวที่รวบรวมจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด

2.4 การประชุมแบบฟอรัม (forum) เป็นเทคนิคที่ใช้กับการประชุมกลุ่มใหญ่ ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม โดยการซักถามแสดงข้อเท็จจริง ปรัชญา หรือแสดงความคิดเห็นกับวิทยากร

2.5 เกมการบริหาร (management games) เป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มบุคคล ตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยแข่งขัน เพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

เป็นการให้ปฏิบัติเหมือนเหตุการณ์จริง อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสาร การวางแผน การเป็นผู้นำ เป็นต้น

2.6 การแสดงบทบาทสมมติ (role play) เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์ที่เหมือนจริง โดยกำหนดโครงเรื่อง และให้ผู้แสดงคิดคำพูดไปตามท้องเรื่อง และบทบาทที่กำหนด เสร็จแล้วให้ผู้ดูวิเคราะห์เสนอแนวทางแก้ปัญหา

2.7 การสัมมนา (seminar) เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายกันแล้วพบปัญหาที่เหมือน ๆ กัน เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นหาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา ปกติจะบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วแบ่งกลุ่มย่อย จากนั้นนำผลการอภิปรายกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่

2.8 การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (field trip) เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่ฝึกอบรม เพื่อให้พบเห็นของจริงซึ่งผู้จัดต้องเตรียมการเป็นอย่างดี

2.9 การประชุมปฏิบัติการ (workshop) เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติจริง โดยทั่วไปจะมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อน แล้วจึงให้ลงมือปฏิบัติ

2.10 การฝึกการรับรู้ (sensitivity training) เป็นกิจกรรมการฝึกประสาทสัมผัสให้เข้าใจผู้อื่น โดยการสังเกตลักษณะท่าทางของผู้อื่น วิธีการฝึกอบรมจะไม่ใช้การบรรยายหรือบอกหลักเกณฑ์ แต่ให้นำพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในห้องฝึกอบรมมาเป็น ตัวอย่าง แล้วโยนไปถึงพฤติกรรมอื่น ๆ ในขณะปฏิบัติงานในองค์กร

2.11 การใช้กิจกรรมนันทนาการ (recreational activity) เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง เช่น การร้องเพลง การปอบมือเป็นจังหวะพร้อมกัน การร้องเพลงประกอบท่าทาง การเล่นเกมสั้น ๆ เป็นต้น โดยเน้นกิจกรรมเป็นกลุ่ม เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และสร้างความสัมพันธ์

สรุปได้ว่า เทคนิคการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก ๆ คือ ใช้วิทยาการเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ เช่น การบรรยาย การบรรยายเป็นชุด การสอนงาน เป็นต้น และใช้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ เช่น การสัมมนา การประชุม การระดมความคิด การแสดงบทบาทสมมติ การประชุมถกเถียง การศึกษาเฉพาะกรณี

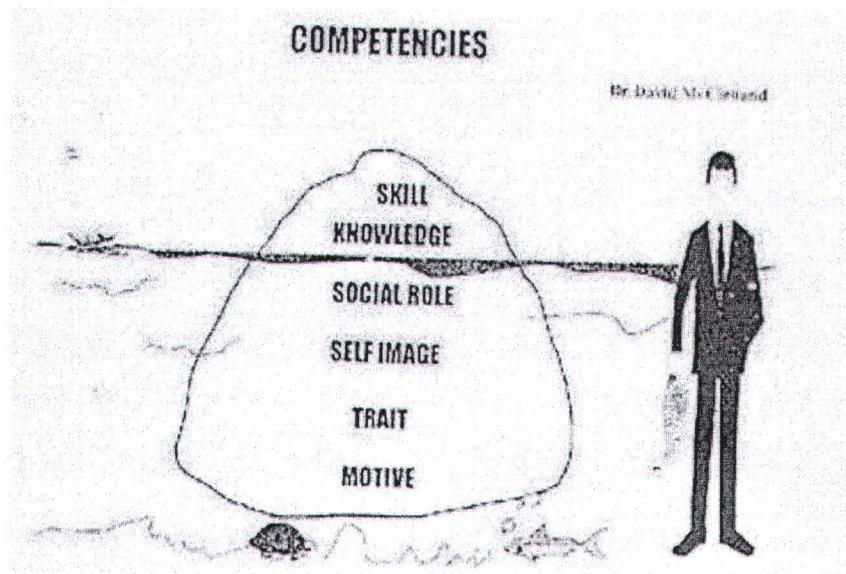
การให้เวลาซักถาม การสัมภาษณ์ การสาธิต การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น ซึ่งผู้จัดฝึกรวมและวิทยากร ต้องเข้าใจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ สามารถเลือกเทคนิคในการจัดฝึกรวม กิจกรรมการฝึกรวม เพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ได้ดี และเกิดประโยชน์สูงสุด

## แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

### แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

การบริหารงานทุกอย่างจำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะความสามารถในการปฏิบัติตามสมรรถนะ (competency) ที่องค์กรกำหนดไว้ และต้องการให้พนักงานปฏิบัติตาม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงาน เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร สำหรับแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ หรือความสามารถของบุคคลในองค์กรนั้น กิรติ ชัยขี้ขง (2549, หน้า 4) กล่าวว่า แนวความคิดนี้เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1972 ที่ Harvard University จากความสงสัยของ David McClelland ว่าทำไมพนักงานที่ทำงานตำแหน่งเดียวกันถึงมีผลงานที่แตกต่างกัน จึงได้ทำการศึกษาโดยแยกพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานคือออกจากพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วทำการศึกษาพนักงานทั้งสองกลุ่มว่ามีการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า “Competency” และในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้เขียนบทความเรื่อง “Testing for Competence Rather than Intelligence” ซึ่งถือว่าเป็นจุดเกิดแนวคิดเกี่ยวกับ Competency ซึ่ง ธงชัย สมบูรณ์ (2549, หน้า 249) กล่าวว่า บทความดังกล่าวเป็นการพิสูจน์ถึงลักษณะนิสัยทางพฤติกรรม และคุณลักษณะที่มีประสิทธิผลมากกว่าการทดสอบความถนัดในการตัดสินใจว่า ใครประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน คนที่ปฏิบัติงานได้ดีกว่าจะทำสิ่งต่าง ๆ เช่น มีการตัดสินใจที่ดี สังเกตเห็นปัญหา และตัดสินใจที่จะจัดการกับปัญหานั้น และมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวแตกต่างจากความถนัด ทักษะ ความเชี่ยวชาญทางทักษะ และระดับ

ประสบการณ์ ส่วน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549, หน้า 13) กล่าวว่า Competency เป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ ซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้มี Competency และจากการวิจัยพบว่า ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจ คู่แข่งขันจะสามารถตามเรื่องการพัฒนาคนได้ทันต้องใช้เวลา 7 ปี ในขณะที่เทคโนโลยีใช้เวลาเพียง 1 ปี ก็สามารถตามได้ทัน เพราะหาซื้อได้ ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ McClelland (อ้างถึงใน ธงชัย สมบูรณ์, 2549, หน้า 249) ได้ศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง และเมื่อรู้ถึงคุณลักษณะของความแตกต่างและสามารถวัดได้ก็จะสามารถนำมาใช้ในกระบวนการจ้างงานให้ดีขึ้น การประเมินคนในองค์กรและการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานจากคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้เป็นที่มาของคำว่า “สมรรถนะ” (competency) ซึ่งเป็นลักษณะนิสัยที่ทนทาน หรือคุณลักษณะที่ช่วยกำหนดผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547ก, หน้า 257-259) กล่าวว่า Competency เป็นความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้น ซึ่ง Competency แต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป และได้นำเอาแนวคิดของ McClelland เรื่อง The Competency Foundation ที่ได้อธิบายว่าบุคลิกลักษณะ (characteristic) ของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง



ภาพ 1 ส่วนประกอบของ Competency

ที่มา. จาก การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 4, หน้า 257), โดย ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547ก, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

กล่าวคือ บุคลิกลักษณะ หรือที่เรียกกันว่า Competency จะประกอบด้วยลักษณะ 6 ส่วนที่สามารถสังเกตเห็นได้เพียง 2 ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเท่านั้น อีก 4 ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้นค่อนข้างจะเป็นเรื่องยุ่งยากที่จะรับรู้ เพราะอาจจะต้องใช้เวลานาน ซึ่ง กิรติ ศยศียง (2549, หน้า 6) ได้นำเสนอแนวคิดของ McClelland เกี่ยวกับบุคลิกลักษณะหรือ Competency โดยมีรายละเอียดแต่ละส่วน ดังนี้

1. ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกต และวัดได้ง่าย ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 คือ ทักษะ (skills) หมายถึง ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งที่บุคคลรู้ และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น

ส่วนที่ 2 คือ ความรู้ (knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ ที่เรียนรู้มา มีความรู้ และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง เป็นต้น

2. ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สามารถสังเกต และวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนมากกว่าส่วนต่าง ๆ เป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของคน ซึ่งการที่คนมีเพียงความเฉลียวฉลาดที่สามารถเรียนรู้องค์ความรู้ และทักษะได้เท่านั้น ยังไม่เพียงพอที่ทำให้เขาเป็นผู้ที่มีการปฏิบัติงานที่โดดเด่น คนจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณสมบัติของบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 3 คือ บทบาททางสังคม (social role) หมายถึง บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น

ส่วนที่ 4 คือ ภาพลักษณ์ของคนที่มีต่อตนเอง หรือ ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (self image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น

ส่วนที่ 5 คือ อุปนิสัย (traits) หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักฟังที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนที่อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น

ส่วนที่ 6 คือ แรงกระตุ้น หรือ แรงจูงใจ (motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อกรกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความอยากที่จะประสบความสำเร็จ การกระทำสิ่งต่าง ๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

ธงชัย สมบูรณ์ (2549, หน้า 251-252) สรุปแนวคิดของ Spencer เกี่ยวกับลักษณะของสมรรถนะไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนลึกภายใน (underlying characteristics) สมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่แฝงอยู่ภายในบุคคล และแสดงให้เห็นถึงวิธีประพฤติ หรือการคิดการประยุกต์ใช้ทฤษฎีหรือแนวคิดในสถานการณ์ที่หลากหลาย และทนทานในระยะเวลานาน ประกอบด้วยคุณลักษณะของสมรรถนะ 5 ประการ ประกอบด้วย

1.1 แรงจูงใจ (motives) เป็นสิ่งที่บุคคลคิด หรือต้องการที่เป็นสาเหตุของการกระทำ เป็นพฤติกรรมที่มีแรงขับ มีทิศทาง และการเลือกต่อการกระทำบางอย่าง หรือเป้าหมายและหลีกเลี่ยงจากผู้อื่น เช่น บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับตนเอง มีความรับผิดชอบส่วนตัวเพื่อให้ตนเองประสบความสำเร็จ และใช้ข้อมูลย้อนกลับการทำงานให้ดีขึ้น

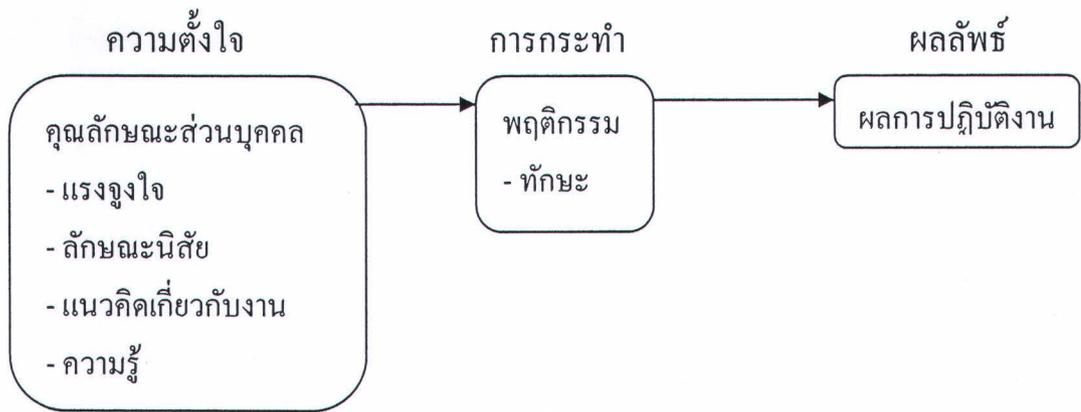
1.2 ลักษณะนิสัย (traits) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพ และการตอบสนองที่มั่นคงต่อสถานการณ์หรือข้อมูลข่าวสาร เช่น การควบคุมอารมณ์ของตนเอง และความคิดริเริ่ม

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับตน (self-concept) เป็นทัศนคติ ค่านิยม และจินตภาพเกี่ยวกับตนเองของบุคคล เช่น ความมั่นใจในตนเองจะเชื่อว่าเขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ หรือคนที่มีค่านิยมที่ชอบเป็นผู้นำก็จะแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำนั้น

1.4 ความรู้ (knowledge) เป็นข้อมูลข่าวสารที่มีขอบเขตเนื้อหาเฉพาะของบุคคล

1.5 ทักษะ (skill) เป็นสมรรถนะที่จะปฏิบัติงานทางด้านกายภาพหรือจิตใจ สมรรถนะที่มีทักษะทางด้านจิตใจ หรือการรู้ การคิด ประกอบด้วยการคิดวิเคราะห์ (analytic thinking) และการคิดเกี่ยวกับพื้นฐานแนวคิด (conceptual thinking)

2. ความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผล (casually relationships) สมรรถนะที่เป็นแรงจูงใจ ลักษณะนิสัย และแนวคิดเกี่ยวกับตน สามารถทำนายการกระทำที่เป็นพฤติกรรมทางทักษะ และต่อมาสามารถทำนายผลลัพธ์อันได้แก่ผลการปฏิบัติงาน



ภาพ 2 รูปแบบความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของสมรรถนะการปฏิบัติงาน

ที่มา. จาก การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร (หน้า 251), โดย ชงชัย สมบูรณ์, 2549, กรุงเทพมหานคร: ปราชญ์สยาม.

จากภาพ 2 แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะโดยทั่วไปจะประกอบด้วยเจตนา (intent) ซึ่งเป็นแรงผลักดันด้านแรงจูงใจ และลักษณะนิสัย (motive or trait force) ที่ทำให้เกิดการกระทำที่นำไปสู่ผลลัพธ์ ซึ่งพฤติกรรมที่ปราศจากเจตนาไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ

3. เกณฑ์มาตรฐาน (criterion-reference) สมรรถนะใช้ทำนายได้อย่างแท้จริงว่าใครปฏิบัติงานได้ดีหรือแย่ โดยการวัดเทียบจากเกณฑ์เฉพาะหรือมาตรฐาน ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้กันมากในการศึกษาเรื่องสมรรถนะก็คือ

3.1 ผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่า (superior performance) ใช้เกณฑ์ทางสถิติซึ่งเป็นส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ที่สูงกว่าผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ย

3.2 ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (superior performance) เป็นระดับการปฏิบัติงานขั้นต่ำที่สุดที่จะยอมรับได้ หากต่ำกว่าระดับที่กำหนดจะไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะความสามารถในการทำงานนั้น

ในปี ค.ศ. 1982 Richard Boyatzis ได้เขียนหนังสือ *The Competent Manager: A Model of Effective Performance* โดยใช้คำว่า Competency เป็นคนแรก และในปี ค.ศ. 1996 Richard Boyatzis ได้ให้คำนิยามความสามารถในงานว่า เป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพ และเน้นว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรม เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้น

ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน การใช้ขีดความสามารถถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้การทำงานขององค์กรประสบความสำเร็จ (กิริติ ยชียงขง, 2549, หน้า 8)

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าความรู้ ทักษะ และความสามารถต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ส่วนใหญ่มักจะเป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำและมองเห็นได้ยาก การเรียนรู้เกี่ยวกับ Competency จึงไม่ได้หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นเท่านั้น แต่รวมถึงพฤติกรรมที่ซ่อนอยู่และไม่สามารถมองได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงแล้ว พฤติกรรมการทำงานของบุคคลก็ต้องประกอบด้วยทั้ง 2 ส่วนตามโมเดลภูเขาน้ำแข็ง คือ พฤติกรรมที่อยู่เหนือน้ำและส่วนที่อยู่ใต้น้ำ จึงเป็นภารกิจขององค์กรที่จะต้องใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อดึงศักยภาพของค ออกมาใช้ให้ได้อย่างเต็มความสามารถ

### ความหมายของสมรรถนะ

นักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะไว้แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547ข, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะไว้ 2 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) ทักษะ (skills) ทศนคติ (attitude) ความเชื่อ (belief) และอุปนิสัย (trait)

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะบุคคล (attributes) หรือเรียกว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ชำรงค์ศักดิ์ คงศาสวัสดิ์ (2549, หน้า 6) กล่าวว่า Competency คือ ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จในทุกตำแหน่งงานนั้น จะต้องมีการกำหนดไว้ล่วงหน้าอยู่แล้วว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็นลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ในตำแหน่งงานนั้น ๆ หากคนที่มาดำรงตำแหน่ง

สามารถทำได้เป็นอย่างดีไม่มีข้อบกพร่อง ก็เรียกว่าคน ๆ นั้นมี competency เหมาะตรงกับงานในตำแหน่งนั้น

Competency มักจะถูกให้คำนิยาม หรือคำจำกัดความที่แตกต่างกัน นักวิชาการหลายท่านต่างให้คำแปลไว้แตกต่างกัน เช่น บางท่านก็แปลว่า “ขีดความสามารถ” บางท่านก็แปลว่า “สมรรถนะ” หรือบางท่านก็แปลว่า “ศักยภาพ” เป็นต้น ซึ่ง สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549, หน้า 13-14) กล่าวว่า นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับ Competency เกือบทั้งหมดจะอ้างอิงถึงความหมาย หรือคำนิยามของ McClelland ที่ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ในขณะที่ ฌรงค์วิทย์ แสนทอง (2547ข, หน้า 257-259) ได้กล่าวไว้ว่า Competency แต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป เป็นความสามารถ หรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งที่งานนั้น ๆ ต้องการ และคำว่า Competency ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรม แต่จะมองลึกลงไปถึงความเชื่อ ทักษะ และอุปนิสัยส่วนตัวของคนด้วย

สรุปได้ว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกจากตัวบุคคล รวมถึงความต้องการในการทำงานและความต้องการในตนเอง อาจจะเป็นความสามารถที่คาดการณ์ได้ หรือไม่ได้ถึงพฤติกรรม และทัศนคติของบุคคลนั้น เมื่อบุคคลนั้นทำงานภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ก็ย่อมแสดงถึงภาวะของการพัฒนาและการสร้างความสำเร็จให้กับตนเองและองค์กร

### **ความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะ**

มีการใช้สมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ (ชงชัย สมบูรณ์ 2549, หน้า 259-263)

1. การฝึกอบรม (training) มาตรฐานของสมรรถนะถูกนำมาใช้เพื่อออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม ทั้งแบบการฝึกอบรมภายในงานและการฝึกอบรมที่ดึงขึ้นมาอย่างเป็นทางการ มาตรฐานของสมรรถนะนี้จะเป็นตัวอธิบายถึงลักษณะหลัก ความรู้ และทัศนคติที่จะนำมาสร้างเป็นพื้นฐานของโปรแกรมการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังช่วยใน

การตัดสินใจเกี่ยวกับเนื้อหาของโปรแกรม การตัดสินใจในการเลือกวิธีการสร้างการเรียนรู้ และวิธีการประเมินผลที่เสนอแก่ผู้เรียน

2. การวางแผนกลยุทธ์และธุรกิจ (strategic and business planning) สมรรถนะจะช่วยวางแผนทิศทางของกลยุทธ์ที่องค์กรต้องการทำ ซึ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และสิ่งคุกคามขององค์กร จุดแข็งและจุดอ่อนจะมีความสัมพันธ์กับระดับของสมรรถนะของคนในองค์กร และองค์กรจำเป็นต้องเลือกลงทุนในจุดแข็งที่ตนเองมี หรือทำการออกแบบทิศทางให้ครอบคลุมจุดอ่อน การที่คนในองค์กรขาดความสามารถจึงถือว่า สิ่งที่คุกคามต่ออนาคตขององค์กรนั้น นอกจากนี้มาตรฐานของสมรรถนะสามารถช่วยในการวางแผนธุรกิจในระยะสั้น

3. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างชัดเจนระหว่างฝ่ายจัดการกับคนในองค์กรในเรื่องของมาตรฐานที่ต้องการของผลการปฏิบัติงาน การสร้างมาตรฐานของสมรรถนะที่สมบูรณ์สำหรับงานที่เฉพาะ จะทำให้สื่อสารกับคนในองค์กรและเข้าใจถึงผลการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ง่ายขึ้น และวิธีการที่จะเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ของการรวมอภิปรายจะเกี่ยวข้องกับแผนสำหรับการปรับปรุงการสร้างจุดแข็ง หรือการพัฒนาจุดที่ต้องการปรับปรุง

4. การวางแผนเพื่อความสำเร็จ (succession planning) องค์กรสามารถวางแผนเลือกผู้ที่เหมาะสมที่สุดที่จะได้รับการเลื่อนขั้น และตรวจสอบระดับสมรรถนะของคนนั้น โดยเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่ต้องการ แนวคิดนี้เริ่มด้วยการระบุสมรรถนะที่ต้องการในตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน และสิ่งที่จะต้องปฏิบัติเพื่อที่จะพัฒนาบุคคลให้เรียนรู้ถึงสมรรถนะสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลให้ตระหนักถึงการเรียนรู้ที่จะพัฒนาสมรรถนะของตนเอง เพื่อเป็นแนวทางไปสู่การเลื่อนขั้นในหน้าที่การงานที่สูงขึ้นไป

5. การพัฒนาอาชีพ (career development) ในมุมมองแบบปัจเจกชนแล้ว มาตรฐานสมรรถนะมีหน้าที่ 2 ประการ คือ

5.1 มาตรฐานสมรรถนะสามารถใช้เพื่อช่วยตัดสินใจในระดับของผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพื่อการตัดสินใจต่อความต้องการในการฝึกอบรม และพัฒนา

ความรู้นี้สามารถช่วยให้บุคคลตระหนักถึงวิธีการที่ตนเองจะต้องมีการพัฒนาทักษะตามมาตรฐานที่ต้องการในงานของตนเองปัจจุบัน

5.2 มาตรฐานสมรรถนะสามารถนำไปใช้เพื่อการวางแผนอาชีพในระยะยาว การมีสมรรถนะในสถานที่ทำงานจะช่วยให้มีการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสนับสนุนให้คนในองค์กรมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองในระยะยาว

6. ระบบข้อมูลข่าวสารทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource information systems) สมรรถนะถูกนำมาใช้เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งมาตรฐานจะเป็นตัวบอกให้องค์กรทราบถึงสิ่งที่คนในองค์กรต้องการ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่คนในองค์กรมีอยู่จะสามารถตัดสินใจถึงความต้องการในการฝึกอบรม และการสรรหาคนในองค์กรได้ ระบบข้อมูลข่าวสารนี้จะเก็บ และสร้างข้อมูลที่ช่วยทำการเปรียบเทียบ และทำการตัดสินใจที่จำเป็นต่อคนในองค์กร

7. การสรรหาคนในองค์กร (recruitment) การมีสมรรถนะที่ชัดเจนซึ่งต้องการระดับผลการปฏิบัติงานที่เฉพาะ สามารถช่วยให้บุคคลที่พยายามรับคนในองค์กรในตำแหน่งที่ว่างลง หรือการทำให้โครงการระยะสั้นประสบความสำเร็จ สมรรถนะจะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ประเมินใบสมัครงานด้วยองค์ประกอบความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน

8. การออกแบบงาน (job design) สมรรถนะช่วยในกระบวนการออกแบบงาน และสร้างโครงสร้าง เช่น ทีมการทำงานโดยการจัดการตนเอง (self-managing work team) รายชื่อของสมรรถนะที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จจะถูกนำมาเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับคนในองค์กรที่เหมาะสมที่ทำงาน และจำนวนของคนในองค์กรที่ต้องการในแต่ละกลุ่มมาตรฐานของสมรรถนะ ช่วยสร้างคำบรรยายหน้าที่ในการทำงาน และยังรวมถึงเกณฑ์ของผลการปฏิบัติงาน และจัดลำดับตามผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังว่าจะต้องปฏิบัติให้สำเร็จ

9. การเจรจาต่อรองในองค์กร (enterprise bargaining) เมื่อองค์กร และคนในองค์กรมีการเจรจาต่อรองเรื่องเกี่ยวกับเงินเดือน การปฏิรูปการทำงาน และผลที่เกิดขึ้น จากความต้องการการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กร คำนิยามของสมรรถนะมีประโยชน์มากต่อพวกเขา ทั้งฝ่ายจัดการ และคนในองค์กรจะมีความคิดที่ชัดเจนว่าอะไร

คือสิ่งที่คาดหวังเพื่อเติมเต็มความต้องการในการทำงาน และสามารถใช้สำหรับการอภิปรายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่อทักษะที่ถูกลำมาประยุกต์ใช้ และความเหมาะสมของรางวัล

นอกจากนี้ ฌรงค์วิทย์ แสนทอง (2547ข, หน้า 11) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของ Competency ไว้ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
2. ใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์
  - 3.1 ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
  - 3.2 ใช้ในการพัฒนาฝึกอบรม
  - 3.3 ใช้ในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน
  - 3.4 ใช้ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าทำงาน
  - 3.5 ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 3.6 ใช้ในการบริหารผลตอบแทน

ส่วน ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548, หน้า 97) กล่าวว่า Competency มีประโยชน์ในเรื่องของการบริหารงานบุคคลได้ดังนี้ (1) ด้านการสรรหา คัดเลือกผู้สมัครงานให้ตรงกับความต้องการขององค์กร และของตำแหน่ง (2) ด้านการพัฒนาพนักงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง โอนย้าย จัดฝึกอบรม ตลอดจนใช้ในการวางแผนความก้าวหน้าของคนในองค์กร (3) ใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม และ (4) ใช้ร่วมในระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

โดยสรุปประโยชน์ของสมรรถนะมีส่วนช่วยให้เกิดความเข้าใจ ถึงสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นประโยชน์ต่อพนักงาน และองค์กรเพราะสมรรถนะจะเป็นสิ่งที่ทำให้คนและองค์กรสามารถลดช่องว่างทางทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่เป็นอยู่ เพื่อความสำเร็จทั้งของบุคคลและองค์กร และช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ขององค์กรใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

## ประเภทของสมรรถนะ

ประเภทของสมรรถนะ (competency types) มีการจำแนกมากมายหลากหลายประเภทขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการนำไปใช้กับองค์กรต่าง ๆ

ทัศนะของ ฌรงค์วิทย์ แสนทอง (2547ข, หน้า 19) กล่าวถึงประเภทของสมรรถนะไว้ด้วยกัน 2 ประเภท โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (core competency) เป็นคุณสมบัติที่พนักงานทุกคนต้องมีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ ความคิดเชื่อมโยง ฯลฯ โดยทั่วไปสมรรถนะหลัก มีจำนวนอยู่ระหว่าง 3-5 ตัว และสมรรถนะหลักจะต้องสามารถใช้ได้กับทุกตำแหน่งทุกระดับในองค์กร

2. สมรรถนะในงาน หรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (functional competency) เป็นสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านนั้น ๆ พึงมี เพื่อให้งานสำเร็จ และได้ผลผลิตตามที่ต้องการ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

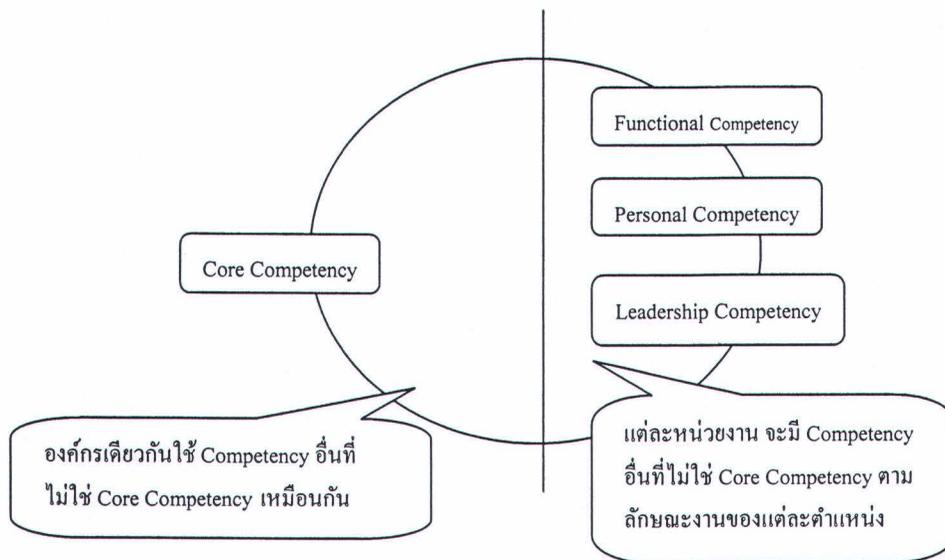
2.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (common functional competency) เป็นคุณลักษณะที่บุคคลในทุกตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล บุคลากร และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะต้องมียุทธลักษณะที่เหมือนกัน คือ มีความรู้พื้นฐานระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ฯลฯ

2.2 สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน (specific functional competency) เป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้น ๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้าง และแผนอัตรากำลัง ตำแหน่งบุคลากร ต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ หรือตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น

ซึ่งสอดคล้องกับ ชำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548, หน้า 36) ซึ่งแบ่งประเภทของ Competency ออกเป็น 2 องค์กรประกอบใหญ่ ๆ ดังนี้

1. Core Competency หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) พื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กร (ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายหรือแผนกใด) ต้องมี หรืออาจจะพูดอีกอย่างหนึ่งได้ว่า Core Competency ถือเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมี ซึ่ง Core Competency ขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้

2. Functional Competency หมายถึง Competency เฉพาะของแต่ละตำแหน่งที่ผู้ปฏิบัติงานควรมี ดังภาพ 3



ภาพ 3 ประเภทของ Competency (competency model)

ที่มา. จาก เริ่มต้นอย่างไร... เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร (หน้า 36), โดย ชำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2548, กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

นอกจากนี้ กิรติ ยศยิ่งยง (2549, หน้า 10) กล่าวว่า เมื่อพิจารณาที่มาและพัฒนาการของ Competency พบว่า องค์กรหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วย “ขีดความสามารถ” 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. จิตความสามารถขององค์กร (organization competency) หรือ สมรรถนะขององค์กร (organization capability) คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีความสามารถหลักในการดำเนินธุรกิจ หรือกิจกรรมขององค์กรอย่างไร และจะทำอะไร เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร เป็นต้น

2. จิตความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ (human competency) คือ พฤติกรรมการแสดงออก (individual behavior) การใช้องค์ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน (a body of knowledge) และการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (social role) ของบุคลากรในองค์กร เพื่อสนับสนุนจิตความสามารถขององค์กรให้การดำเนินธุรกิจ หรือกิจกรรมขององค์กรประสบความสำเร็จ

โดยสรุปแล้วการแบ่งประเภทหรือจัดกลุ่มของสมรรถนะ หรือ Competency จากแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับประเภทของสมรรถนะนั้น มาจากความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยขององค์กร ประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดีของพฤติกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งที่สามารถมองเห็นและประเมินได้ กับพฤติกรรมที่ไม่สามารถแสดงออกอย่างชัดเจน โดยสามารถนำมาเพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินความสามารถ ทักษะ ของการปฏิบัติงานของคนในองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และเพื่อนำผลมาประเมินความสามารถหรือสมรรถนะนั้น ๆ มาเป็นการพัฒนาองค์กร ทั้งการบริหารจัดการ และการพัฒนาทรัพยากรขององค์กร ซึ่งขึ้นกับองค์กรเป็นสำคัญว่า องค์กรนั้นมุ่งการพัฒนาสู่ด้านใด มีมุมมองการพัฒนาในภาพกว้าง หรือเพียงเฉพาะตำแหน่งหน้าที่ แต่ก็เพื่อการพัฒนาองค์กรนั่นเอง

## แนวคิดเกี่ยวกับการสอนงาน

### ความหมายของการสอนงาน

สำหรับความหมายของการสอนงาน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย สามารถรวบรวมและสรุปได้ดังนี้ วิชัย โกลสุวรรณจินดา (2546, หน้า 61) กล่าวว่า การสอนงาน คือ การที่ผู้บังคับบัญชาสอน หรือแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะ

งาน วิธีปฏิบัติงาน และมีพฤติกรรมในการทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ วิยะดา วรรณานันท์ (2548) กล่าวว่า การสอนงานเป็นรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน ทำให้สัมพันธภาพในการบังคับบัญชาดีขึ้น และเป็นการประเมินศักยภาพของพนักงานหลังสอนงานแล้ว ซึ่ง สายัณห์พานิช (2548, หน้า 80) ได้กล่าวว่า การสอนงาน คือ การจัดประสบการณ์ที่เหมาะสมที่สุดให้แก่ผู้รับการฝึก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้เร็ว และถาวรที่สุด

นอกจากนี้ สมิต สัจฉกร (2547, หน้า 14-15) ได้รวบรวมแนวคิดต่าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุมความหมายของ “การสอนงาน” ไว้อย่างหลากหลาย และได้สรุปแนวคิดการสอนงานไว้ดังต่อไปนี้

การสอนงาน หมายถึง การที่หัวหน้างานได้สอนหรือแนะนำให้ลูกน้องได้เรียนรู้งานที่ตนได้รับมอบหมายนั้นว่ามีวัตถุประสงค์อย่างไร มีข้อปฏิบัติอย่างไร จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์นั้นอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด

การสอนงาน หมายถึง การที่หัวหน้างานได้บอกรายละเอียดในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว

การสอนงาน หมายถึง การเรียนรู้ของพนักงานเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน โดยหัวหน้างานเป็นตัวละครสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้

การสอนงาน เป็นเรื่องของการเรียนรู้ที่หัวหน้างานมุ่งจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกน้องจากการทำงานไม่เป็นหรือไม่ชำนาญ มาเป็นผู้ทำงานเป็นหรือมีความชำนาญมากยิ่งขึ้น

การสอนงาน หมายถึง ความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง เพราะหัวหน้างานเป็นผู้มีประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดียอมเข้าใจในลักษณะงาน การได้สอนงานให้กับลูกน้องยอมทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และเป็นการมอบหมายงานของหัวหน้างานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ความรับผิดชอบในการทำงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

การสอนงานเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่จะพึงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในอันที่จะทำให้เกิดความเข้าใจงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง โดยหัวหน้างานจะต้องชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและชัดเจนเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานและองค์การได้ในที่สุด การสอนงานจึงถือเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างหนึ่งของพนักงาน และยังช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกันอีกด้วย

อำมร เชาวลิต (2548) กล่าวว่า การสอนงาน คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับงาน เป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหาร/หัวหน้างาน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน เนื่องด้วยการสอนงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานใหม่ได้ (performance a new task) ทำให้เกิดการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น (improve performance) ช่วยพัฒนาทักษะในการทำงาน (develop skills) ช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน (solve problems) เกิดความมั่นใจในการทำงาน (build confidence)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548, หน้า 50) ได้กล่าวถึงการสอนงานไว้ว่า เป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาพนักงานให้สามารถทำงานเป็นไปตามความคาดหวังที่หัวหน้างานกำหนดขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายคือการปรับปรุงและพัฒนาให้พนักงานมีความสามารถ และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เพราะผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของหน่วยงาน และขององค์กรในที่สุด

เกรียงศักดิ์ วัฒนะรัตน์ (2549) ได้กล่าวว่า การสอนงานนอกจากจะเป็นการช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ และให้โอกาสในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นแล้ว การสอนงานยังเป็นวิธีที่จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างเป็นอิสระและมีประสิทธิภาพ การสอนงานจึงเป็นวิธีการหนึ่งในการบริหารที่ผู้บังคับบัญชาควรทำความเข้าใจให้ละเอียดถี่ถ้วน เพื่อการนำไปใช้ในการบริหารงานจะได้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพ

จากคำจำกัดความของการสอนงาน ที่มาจากแนวคิดต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการสอนงานคือ การที่หัวหน้างานได้ทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ หรือแนะนำวิธีการทำงานที่ถูกต้องให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เข้าใจขั้นตอนการทำงาน

จนสามารถทำงานได้เองอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพตลอดจนการควบคุม ดูแล เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

### วัตถุประสงค์และความสำคัญของการสอนงาน

สมิต สัจฉกร (2547, หน้า 16) กล่าวถึงวัตถุประสงค์และความสำคัญของการสอนงานไว้ดังนี้

1. เพื่อถ่ายทอดเทคนิคและวิธีการทำงานงานให้กับพนักงาน
2. เพื่อให้พนักงานเข้าใจวิธีการทำงานที่ถูกต้องสามารถปฏิบัติงานได้ทันที
3. เพื่อให้พนักงานมีหลักการงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
4. เพื่อป้องกันการงานผิดพลาดของพนักงาน

ลักษณะของการสอนงาน เป็นการที่หัวหน้างานได้สังเกตการทำงานของคุณน้อง ณ พื้นที่ปฏิบัติงานในขณะที่ทำงานจริงและเห็นว่าลูกน้องยังขาด ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะการทำงานในบางเรื่องหัวหน้างานจึงเข้าไปชี้แนะ โดย ทดลองทำให้ดูเป็นตัวอย่าง อธิบายเพิ่มเติมแล้วให้ลูกน้องทำตามจนกระทั่งลูกน้องทำงานนั้นได้จริง การสอนงานจึงมีความสำคัญมากในกระบวนการผลิต ดังนี้

1. ไม่เกิดการลองผิดลองถูก การสอนงานเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ จะลดความผิดพลาดเสียหาย และเวลาในการทำงาน
2. การเรียนรู้เป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์เกิดการถ่ายทอดงานและเทคนิคการปฏิบัติงานจากหัวหน้างานงาน ไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้ในการทำงานที่ถูกต้อง
3. การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและปลอดภัย ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ สม่ำเสมอและได้มาตรฐานเดียวกัน
4. ไม่เสียเวลาในการกลับไปแก้ไขงานที่ผิดพลาด และบกพร่อง
5. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน
6. ทำให้องค์ความรู้ไม่ติดกับบุคคล เมื่อมีการเข้าออกจางาน ก็มีผู้สืบทอดงานได้ การสอนงาน จึงนับได้ว่าเป็นวิธีการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งได้ผลดีมากในด้านการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง เป็นการ

ช่วยเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ และเป็นการลดค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นต้นทุนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

นอกจากนี้ วิชัย โธสุวรรณจินดา (2547, หน้า 62-63) กล่าวว่า ผู้สอนควรมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ให้ผู้เรียนเข้าใจเรื่องทุกอย่างที่สอน
2. ให้ผู้เรียนสามารถทำงานนั้นได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐาน
3. ให้ผู้เรียนสามารถทำงานได้ด้วยวิธีการที่ปลอดภัย
4. ให้ผู้เรียนสามารถทำงานนั้นด้วยความรวดเร็ว
5. ให้ผู้เรียนสามารถแก้ไขข้อข้องใจได้ด้วยตนเอง

ในการสอนงานให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว หัวหน้างานต้องใช้หลักในการเรียนรู้ด้วย โดยปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้

1. สบายใจ ผู้สอนจะต้องทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกสบายใจ ไม่คิดว่าการสอนงานเป็นการบังคับ แต่เป็นการเรียนเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเอง ผู้สอนควรชี้แจงว่าผู้เรียนต้องทำงานนั้นไปทำไม และงานนั้นมีความสำคัญอย่างไร หากผู้เรียนสามารถทำงานนั้นได้แล้วจะเกิดประโยชน์อะไร

2. ระวังใจ ผู้สอนจะต้องทำให้ผู้เรียนเกิดความปรารถนาที่จะเรียน เพราะถ้าผู้เรียนไม่พร้อมที่จะเรียนหรือขาดความสนใจแล้ว การเรียนรู้จะเกิดขึ้นน้อยมาก การระวังใจอาจทำได้โดยใช้วิธีที่น่าสนใจ มีการเตรียมพร้อมที่ดี และใช้อุปกรณ์การสอนช่วยสนับสนุน

3. เข้าใจ การสร้างความเข้าใจในเรื่องที่สอนนั้น ผู้สอนควรเริ่มต้นจากสิ่งที่ผู้เรียนได้เรียนรู้มาบ้างแล้ว และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่เขาารู้อยู่เดิมกับงานใหม่ หรือเริ่มจากสิ่งที่เข้าใจง่ายก่อน แล้วจึงนำไปสู่เรื่องยากสลับซับซ้อน

4. เข้ามามีส่วนร่วม การที่ผู้เรียนจะสามารถเข้าใจ และจดจำได้ดี รวมทั้งนำไปปฏิบัติได้นั้น ผู้เรียนจะต้องได้โอกาสฝึกหัดทำด้วยตนเองเพื่อให้ได้ใช้ประสาทสัมผัสหลายๆ ทาง นอกเหนือจากได้ยินหรือได้เห็น ดังคำกล่าวที่ว่า “สิบปากว่าไม่เท่าตาเห็น สิบตาเห็น ไม่เท่าลงมือทำ”

5. การนำความรู้ไปปฏิบัติ เมื่อสอนแล้ว ผู้เรียนควรได้มีโอกาสนำความรู้นั้นไปปฏิบัติจริง โดยระยะแรกผู้สอนอาจช่วยกำกับดูแล และให้คำแนะนำจนสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องเป็นนิสัย และเกิดความมั่นใจจนสามารถทำงานด้วยความชำนาญได้ต่อไป

กล่าวโดยสรุป จุดมุ่งหมายในการสอนงานนั้น เพื่อมุ่งพัฒนาลูกน้องให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะตัว เพื่อการทำงานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดและเป็นการถ่ายทอดเทคนิค และวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มมีศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อันนำมาซึ่งตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต

### ประโยชน์ของการสอนงาน

การสอนงานที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานและองค์กรมากมาย ดังที่ วิชัย โถสุวรรณจินดา (2547, หน้า 62) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. ผลงานของหน่วยงานเพิ่มขึ้น งานที่รับผิดชอบเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด
2. ข้อผิดพลาดในการทำงานลดน้อยลง
3. คนงานมีความเข้าใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น มีฝีมือมากขึ้น สามารถทำงานได้อย่างถูกต้องตามวิธีการ
4. อุบัติเหตุในการทำงานลดน้อยลง
5. ผลผลิตมีคุณภาพดี ตรงตามมาตรฐาน เป็นที่น่าพอใจของลูกค้า
6. หน่วยงานหรือองค์กรมีกำไรมากขึ้น

การสอนงานก่อประโยชน์ต่าง ๆ แก่องค์กรมากมาย องค์กรจึงควรเร่งรัดกระตุ้นให้หัวหน้างานทำการสอนงานเพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาฝีมือของคนงานให้กว้างขวางมากขึ้นต่อไป

นอกจากนี้ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547ก, หน้า 101) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการสอนงาน ดังนี้

1. ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง เพราะสถานะจากหัวหน้าลูกน้อง จะกลายเป็นครูกับลูกศิษย์ ซึ่งโดยสามัญสำนึกของคน โดยเฉพาะคนไทย คำว่า “ครู” นั้นมีความหมายมากกว่าหัวหน้าอย่างแน่นอน แต่หัวหน้าจะกลายเป็นครู

ทุกคนหรือไม่ ก็ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของหัวหน้าคนนั้น ๆ ว่าสามารถทำให้ลูกน้องยอมรับได้มากน้อยขนาดไหน

2. ช่วยป้องกันความผิดพลาดอันเนื่องมาจากการลองผิดลองถูก การสอนงานเปรียบเสมือนการจูงมือคนข้ามถนน เราก็สามารถอธิบายเขาไปด้วยว่าก่อนข้ามถนนจะต้องมองซ้ายมองขวาเพื่อดูว่ามีรถมาหรือไม่ ระยะห่างไหนถึงจะสามารถข้ามได้อย่างปลอดภัย และในขณะที่กำลังเดินข้ามถนนนั้นเราก็สามารถสอนเขาได้ว่าต้องเดินด้วยความเร็วระดับไหน ต้องคอยสังเกตรถทั้งซ้ายและขวา ต้องเดินตรงทางม้าลาย ฯลฯ ก่อนที่จะฝึกให้เขาเดินโดยเราไม่ต้องจูงมือ และหลังจากนั้นก็ค่อย ๆ ปล่อยให้เขาเดินเอง โดยเราไม่ต้องเดินตามไป แต่อาจจะยังคอยส่งเสียงสอนเขาเป็นระยะ ๆ

3. ช่วยให้องค์ความรู้ในองค์กรถูกถ่ายทอดไปอย่างถูกต้อง การสอนงานที่เป็นระบบจะช่วยให้องค์ความรู้ที่เกิดจากเทคโนโลยี ประสบการณ์ และทักษะของคนในองค์กรถูกถ่ายทอดไปสู่คนรุ่นต่อ ๆ ไปอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ ลดการพึ่งพิงความสามารถเฉพาะตัวของคนบางคน บางกลุ่มลง

เกรียงศักดิ์ วัฒนะรัตน์ (2549) มองประโยชน์ที่จะได้รับจากการสอนงานในมุมมองของผู้ได้บังคับบัญชาโดยสรุปได้ดังนี้

1. จุดประกาย กระตุ้นให้เกิดความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมาย
2. ช่วยเพิ่มความมั่นใจในการทำงาน
3. เพิ่มความพอใจในงาน และการใช้ชีวิต
4. เพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ทีมงานและองค์กร
5. เพิ่มขีดความสามารถของความรับผิดชอบ และความรอบคอบให้การตัดสินใจ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2549, หน้า 17-20) ได้กล่าวถึงผลประโยชน์ที่ได้รับการจากการสอนงาน โดยกล่าวว่า การสอนงานถือว่าเป็นรูปแบบของการสื่อสารอย่างหนึ่งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างหัวหน้าและพนักงาน ที่เรียกว่าการสื่อสารแบบสองทาง (two way communication) ที่หัวหน้างานใช้ในการแจ้งและรับฟังความต้องการของพนักงาน และใช้เป็นช่องทางในการสอบถามปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน รวมทั้งเป็นโอกาสอันดีในการที่จะช่วยกันแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน

ร่วมกัน การสอนงานที่ถูกต้องจะส่งผลประโยชน์โดยตรงต่อตัวพนักงานเอง ต่อหัวหน้างาน และต่อองค์กรดังต่อไปนี้

ฝ่ายพนักงาน ประโยชน์ที่จะได้รับมีดังนี้

1. ทำให้พนักงานเข้าใจถึงขอบเขตหน้าที่งาน เป้าหมาย และความต้องการที่หรือสิ่งที่หัวหน้าหวังคาดหวัง
2. ทำให้พนักงานมีโอกาสรับรู้ถึงสถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร รวมถึงปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนภารกิจต่าง ๆ ที่องค์กรจะทำในปัจจุบัน และต้องการจะทำต่อไปในอนาคต
3. ทำให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหา หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกับหัวหน้ารวมทั้งมีส่วนร่วมร่วมกับหัวหน้างานในการพิจารณาทางเลือก และเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
4. ทำให้พนักงานมีโอกาสรู้จักแข็งหรือข้อดีของตน รวมถึงจุดอ่อน หรือสิ่งที่ต้องพัฒนาปรับปรุง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
5. ทำให้พนักงานรู้จักวางแผน และจัดลำดับความสำคัญก่อน และหลังของงาน รู้รู้เทคนิคหรือวิธีการทำงานในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และระยะเวลาที่หัวหน้างานกำหนด
6. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานซึ่งพนักงานจะไม่รู้สึกว่าคุณทำงานเพียงคนเดียว หรือมีความรู้สึกว่าคุณทำงานทอดทิ้ง และไม่สนใจที่จะพัฒนาความสามารถและศักยภาพในการทำงานของตนเอง
7. เป็นแรงจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นให้พนักงานปรับปรุงตนเอง มีความกระตือรือร้น ความปรารถนา และความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ สนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
8. ส่งเสริมให้ลูกน้องเห็นคุณค่า (value) ในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เนื่องมาจากการสอนงานที่ถูกต้อง โดยพิจารณาตามความต้องการของพนักงานแต่ละคน จะมีส่วนช่วยตอบสนองให้พนักงานสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายของตนเอง (end goal)

ฝ่ายหัวหน้างาน ประโยชน์ที่จะได้รับมีดังนี้

1. การสอนงานจะช่วยแบ่งเบาภาระของหัวหน้างาน เนื่องจากลูกน้องสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง และส่งมอบงานตามเวลาที่กำหนด

2. ทำให้หัวหน้ามีเวลาเพียงพอที่จะคิด พิจารณา ปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอนและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. เป็นช่องทางหรือ โอกาสที่หัวหน้างานสามารถชี้แจงจุดอ่อนหรือจุดที่อยากให้ผู้เกี่ยวข้องพัฒนาปรับปรุงการทำงาน

4. เป็นช่องทางหนึ่งที่หัวหน้างานสามารถแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องรู้ถึงวิสัยทัศน์ (vision) ภารกิจ (mission) กลยุทธ์ (strategy) และปัญหา (goal) รวมทั้งการเปลี่ยนแปลง และการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ขององค์กร และหน่วยงาน

5. ทำให้หัวหน้ามีโอกาสรับรู้ความต้องการหรือสิ่งที่ลูกน้องคาดหวัง รวมทั้งรับรู้ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานของลูกน้อง

6. สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง เนื่องจากการได้มีการพูดคุย และปรึกษาหารือกันมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานให้น้อยลง

7. การสอนงานเป็นหนทางหรือกระบวนการหนึ่งที่ใช้ผลักดันและสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องทำงานให้ลู่เป้าหมาย (performance goal) ตามแผนงานที่กำหนดขึ้น

8. ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม (team working) ระหว่างพนักงานภายในกลุ่ม ซึ่งจะทำให้พนักงานร่วมแรง ร่วมใจ และร่วมคิดที่จะหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน

ฝ่ายองค์กร ประโยชน์ที่จะได้รับมีดังนี้

การสอนงาน นอกจากจะส่งผลโดยตรงไปยังพนักงานและหัวหน้างานแล้ว การสอนงานที่ถูกวิธีจะส่งผลต่อเนื่องไปยังระดับองค์กร นั่นคือองค์กรจะมีผลของการปฏิบัติงาน (organizational performance) ที่เป็นไปตามหรือมากกว่าความคาดหวังที่ต้องการ ไม่ว่าจะเป็นกำไร รายได้ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด ผลผลิต และจำนวนลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และข้อร้องเรียนของลูกค้าที่ลดลง

นอกจากนี้ วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547, หน้า 62) กล่าวว่า การสอนงานที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรดังนี้

1. ผลงานของหน่วยงานเพิ่มขึ้นงานที่รับผิดชอบเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. ข้อผิดพลาดในการทำงานน้อยลง
3. คนงานมีความเข้าใจในงานเพิ่มมากขึ้นมีฝีมือในการทำงานเพิ่มขึ้น สามารถทำงานได้อย่างถูกต้องตามวิธีการ
4. อุบัติเหตุในการทำงานลดน้อยลง
5. ผลผลิตมีคุณภาพดี ตรงตามมาตรฐาน เป็นที่พอใจของลูกค้า
6. หน่วยงานและองค์กรมีกำไรเพิ่มมากขึ้น

โดยสรุปประโยชน์ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการสอนงานนั้น องค์กรยุคใหม่ควรจะมีการเร่งรัด และกระตุ้นให้หัวหน้างานทำการสอนงาน เพื่อที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาฝีมือของพนักงานให้เกิดความชำนาญมากขึ้น และสอดคล้องกับองค์กรที่ต้องการก้าวไปสู่การเป็น (learning organization) จึงต้องมีการปูพื้นฐานที่ดีเรื่องของการสอนงานไว้ก่อน เพราะในขั้นต่อไป การสอนงานจะกลายเป็น การสร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ที่เรียกว่า (knowledge sharing) ความรู้ในองค์กรจะต้องถ่ายทอด เหมือนของเหลวที่ไหลจากที่สูง (คนที่มีความรู้มาก) ไปสู่ที่ต่ำ (คนที่มีรู้น้อย) เพื่อเป็นการลดช่องว่างทางความรู้ของคนในองค์กรลงให้มากที่สุด จึงจะทำให้้องค์กรนั้น เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีพลัง (synergy) อย่างแท้จริง

### **ความจำเป็นในการสอนงาน**

การสอนงานเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและเกิดขึ้นได้ทุกโอกาส หัวหน้างานที่ฉลาด และมีวิสัยทัศน์จะใช้การสอนงานเป็นเครื่องมือในการเพิ่มศักยภาพให้หน่วยงานได้ดี และมากยิ่งขึ้น และเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าให้ผู้ปฏิบัติงานและเป็นผลดีกับการบริหารงานของหัวหน้างานด้วย

สมิต สัจฉกร (2547, หน้า 18) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไปความจำเป็นในการสอนงาน จะเกิดขึ้นในกรณีต่อไปนี้

1. เมื่อรับพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน
2. เมื่อโอนย้ายพนักงานเก่าจากฝ่ายอื่นเข้ามาทำงานใหม่

3. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบงาน หรือกระบวนการผลิต
  4. เมื่อมีการนำเครื่องจักรกล เครื่องมือ หรืออุปกรณ์การทำงานใหม่เข้ามาใช้
  5. เมื่อหัวหน้างานพบว่า พนักงานทำงานบกพร่อง ล่าช้า และผิดวิธี
  6. เมื่อหัวหน้างานพบว่า พนักงานใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ไม่ตรงกับงาน
  7. เมื่อหัวหน้างานพบว่าพนักงานทำงานเสี่ยงอันตรายหรือมีการกระทำที่ไม่ปลอดภัย
  8. เมื่อเกิดปัญหาทางานผิดพลาด หรือผลงานไม่ได้มาตรฐานมีการสูญเสียวัสดุเพิ่มมากขึ้น
  9. เมื่อเกิดอุบัติเหตุจากความประมาทในการทำงานของพนักงาน
  10. เมื่อต้องการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานให้สูงขึ้น
- นอกจากนี้ อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์ (2549, หน้า 241) ได้กล่าวถึงโอกาสที่จำเป็นในการสอนงานว่าไม่ได้จำกัดเพียงแค่สอนงานให้กับพนักงานใหม่เท่านั้น แต่ช่องทางในการสอนงานสามารถเกิดขึ้นได้หลากหลาย ซึ่งได้แก่ การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การโอนย้ายงาน การเลื่อนตำแหน่งงาน การประเมินผลงาน การมอบหมายงานด่วนพิเศษ การมอบหมายงาน หรือ โครงการที่มีระยะเวลาที่แน่นอน รวมไปถึงการแก้ไขปัญหา หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นด้วย

### **บทบาท หน้าที่และความสำคัญของหัวหน้างาน**

วิชัย โกลสุวรรณจินดา (2547, หน้า 3) กล่าวว่า หัวหน้างานคือ บุคคลที่ทำให้งานเสร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยความร่วมมือจากคนอื่นเป็นผู้ทำงานให้เสร็จ

สมชาติ กิจยรรยง (2546, หน้า 13) ได้ให้ความหมายว่า หัวหน้างาน คือผู้บริหารระดับต้นหรือระดับกลาง ที่มีผู้อยู่ใต้การบังคับบัญชาอยู่จำนวนหนึ่งและในขณะเดียวกันก็จะมีผู้บังคับบัญชาเหนือตนในระดับที่สูงขึ้นไปอีก หัวหน้างานจึงมีอยู่หลายระดับที่เรียกกัน เช่น โฟร์แมน ซูเปอร์ไวเซอร์ หรือหัวหน้างาน เป็นต้น

อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์ (2549, หน้า 53) ได้ให้ความหมายว่า “หัวหน้างาน” หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบในการบริหารจัดการงานทั้งงานของตนเองและของลูกน้อง หากหัวหน้างานสามารถบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายและบริหาร

ลูกน้องของตนดีพอแล้ว ผลที่ตามมาก็คือการทำงานที่บรรลุถึงเป้าหมายที่หน่วยงานและองค์กรต้องการ

ทั้งนี้ วิชัย โถสุวรรณจินดา (2547, หน้า 22) ได้กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้างานว่า หัวหน้างานเป็นผู้มีบทบาทดำเนินการเพื่อให้เกิดผลงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรือขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล หัวหน้างานจะต้องมีความสามารถใช้ปัจจัยในการบริหาร อันได้แก่ พนักงาน วัสดุอุปกรณ์งบประมาณ เวลา ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด เพื่อให้เกิดผลงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรือขององค์กรที่กำหนดไว้ บุคคลที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง หรือเลื่อนขึ้นตำแหน่งงานขึ้นสู่ระดับหัวหน้างาน นอกจากการพิจารณาพื้นฐานทางด้านความรู้แล้ว องค์กรมักจะพิจารณาจากปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

1. มีอายุงาน หรือมีประสบการณ์ในงานนั้น ๆ
2. มีความสามารถ หรือมีทักษะที่จะทำงานได้
3. มีลักษณะการเป็นผู้นำ
4. มีความประพฤติดี
5. มีมนุษยสัมพันธ์

ดังนั้น หัวหน้างานจึงเป็นบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรในระดับหนึ่ง นอกจากนี้หัวหน้างานยังมีหน้าที่ในการมอบหมายงาน การกำกับดูแลตรวจสอบให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เป็นผู้นำที่ดี และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นด้วย หน้าที่ของหัวหน้างานอยู่ที่การควบคุม ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของหน่วยงานตามที่ได้รับมอบหมาย

#### **หน้าที่ของหัวหน้างาน**

สำหรับหน้าที่ของหัวหน้างานนั้น วิชัย โถสุวรรณจินดา (2547, หน้า 8-10) ได้สรุปหน้าที่ที่สำคัญ 6 ประการ ของหัวหน้างานไว้ดังนี้

1. การสร้างความเข้าใจในองค์กรให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างานที่มีความเข้าใจเป็นอย่างดีในหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่มีต่อองค์กร จะต้อง

แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า งานของแต่ละคนมีความสัมพันธ์กับงานส่วนรวมขององค์กรอย่างไร และเมื่อมอบหมายงานให้พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วก็ต้องระบุเรื่อง อำนาจหน้าที่ให้กระจ่างชัด

2. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ในการออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ นั้น หัวหน้างานต้องออกคำสั่งให้ชัดแจ้ง เข้าใจง่าย และแน่นอนเจาะจง เมื่อออกคำสั่งไปแล้วต้องมีการตรวจสอบว่า งานดำเนินไปตามตารางที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งมีการประสานงานภายในหน่วยงาน และเข้าแก้ไขเมื่อจำเป็น ด้วยการดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามที่ได้รับมอบหมาย และต้องเน้นความประหยัดและประสิทธิภาพควบคู่กันไปด้วย

3. การวางแผนและกำหนดงาน หัวหน้างานจะต้องรู้ถึงขีดความสามารถของหน่วยงาน ทั้งด้านกำลังคน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีอยู่ และเมื่อกำหนดแผนงานขึ้นแล้ว จะต้องจัดลำดับงานที่จะทำก่อนหลังเป็นตารางปฏิบัติ โดยระบุผู้รับผิดชอบ ค่าใช้จ่าย วัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ การวางแผนที่ดีนั้นควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนกำหนดเป้าหมายด้วย ทั้งกำหนดระยะเวลาที่งานจะต้องเสร็จ และมีแผนสำหรับกรณีฉุกเฉิน รวมทั้งการทำงานล่วงเวลากรณีที่เป็น

4. การพัฒนาคนทำงาน โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องมือที่สำคัญ หัวหน้างานจึงต้องรู้จักเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน และถ้าเป็นการมอบงานใหม่ให้ ก็ควรจะแนะนำวิธีการทำงานที่ถูกต้องให้ด้วย นอกจากนี้ หัวหน้างานควรศึกษาติดตามดูด้วยว่าผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีโอกาสได้รับการศึกษาเพิ่มเติมในทางใดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน และหากมีโอกาสควรแจ้งให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาทราบถึงผลงาน โดยกระตุ้นให้ปรับปรุงตนเองในข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วย

5. การสร้างความร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักให้รางวัลเมื่อมีการทำความดี ความชอบหรือสรรเสริญเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ผลดี มีการโยกย้ายตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับความสามารถเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในตัวหัวหน้างานและความจงรักภักดีต่อองค์กร เมื่อมีข้อร้องทุกข์ก็ต้องพิจารณาด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติ สำหรับผลงานที่ผ่านมาควรแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบความก้าวหน้าอยู่เสมอ อย่งไรก็ตามหากมีการฝ่าฝืนระเบียบอันเป็นกฎเกณฑ์ของการทำงานก็ต้องมีการลงโทษ

ตามความเหมาะสม และหัวหน้างานควรยึดหลักให้ความสำคัญและสวัสดิภาพแก่  
 คนทำงานอย่างเต็มที่

6. การปรับปรุงตัวเอง หัวหน้างานยุคใหม่จะต้องปรับปรุงฝีมือ และเพิ่มพูนความรู้  
 อยู่เสมอรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์ที่ดีกับ  
 หน่วยงานอื่น นอกจากนี้ยังต้องปรับปรุงทัศนคติของตนต่องานและท่าทีขององค์กรให้  
 เป็นไปในทางสร้างสรรค์ด้วย

นอกจากหัวหน้างานจะต้องมีความรอบรู้ในกิจการงาน (job knowledge) และ  
 ความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ (responsibilities knowledge) ของตนแล้ว หัวหน้า  
 งานที่ดีจะต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำในด้านทักษะ อีก 4 ประการคือ

1. ทักษะในการนำคน (skill in leading)
2. ทักษะในการสอนงาน (skill in instruction)
3. ทักษะในการปรับปรุงงานให้ก้าวหน้า (skill in improving methods)
4. ทักษะในการแนะนำช่วยเหลือ บริการ ควบคุม แก้ไข และสร้างความสัมพันธ์

#### **ความสำคัญของหัวหน้างาน**

สมชาติ กิจบรรยง (2550, หน้า 14) ได้กล่าวถึงความสำคัญของหัวหน้างานไว้  
 ดังต่อไปนี้

1. เป็นตัวแทนผู้บริหาร หรือองค์กรที่นำนโยบายมาวางแผนงาน หรือปฏิบัติงาน
2. เป็นพี่เลี้ยง หรือผู้แนะนำงานให้กับพนักงานใหม่
3. เป็นแบบอย่าง หรือตัวอย่างในการปฏิบัติงาน
4. ช่วยเสริมสร้างพลังของทีมงานขององค์กรให้แข็งแกร่ง
5. ช่วยกระจายงานจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง
6. ช่วยตรวจตราดูแลงานให้เป็นไปตามแผนการ หรือนโยบาย
7. เป็นตัวแทนในการแก้ไขปัญหาจากงาน หรือจากคน
8. ช่วยปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา
9. เป็นผู้นำในการบริหารงาน และบริหารองค์กรในระดับหนึ่ง
10. เป็นพลังผลักดันองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศได้

นอกจากนี้ ฌรงค์วิทย์ แสนทอง (2547ก, หน้า 1-3) ได้เสนอปัจจัยสำคัญและเทคนิคการสอนงานสู่ความสำเร็จดังนี้

1. จัดทำคู่มือ (manual) และมาตรฐาน (standard) การทำงานถือเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการสอนงาน และถ้าไม่มีคู่มือหรือไม่มีมาตรฐานการทำงาน หรือมีแต่ยังไม่เป็นระบบ แม้ว่าการสอนงานจะมีเทคนิคดีเพียงใดก็ตาม คงไม่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างแน่นอน ดังนั้น ก่อนที่จะมีการสอนงานจริงองค์กรต้องมั่นใจว่าระบบคู่มือและมาตรฐานการทำงานเป็นระบบและครบถ้วน การจัดทำคู่มือหรือมาตรฐานการทำงานนี้เป็นจุดเพิ่มเติมของการวิเคราะห์งานเพื่อการสอนไปในตัวอยู่แล้ว เพราะถ้าผู้เป็น Trainer ได้มีโอกาสจัดทำ ทบทวนหรือพัฒนาคู่มือหรือมาตรฐานการทำงานด้วยตนเองมาแล้ว เมื่อถึงเวลาสอนงานจริงก็จะทำให้ง่ายขึ้น เพราะมีความรู้ลึกจึ้งจริงในเรื่องที่สอน

2. จัดฝึกอบรมหัวหน้างานหรือผู้สอนงาน การสอนงานไม่ใช่จำใครมาสอนก็ได้ ไม่ใช่ทำงานเป็น ทำงานได้ แล้วสอนงานได้ทุกคน เพราะการสอนงานเป็นการทำงานเป็นนั้น ไม่เหมือนกัน ต้องใช้ทักษะและความสามารถที่แตกต่างกัน การทำงานคือการปฏิบัติงานถูกวิธีได้ผลงานที่มีคุณภาพ แต่การสอนงานคือการถ่ายทอดสิ่งที่มีไปสู่ผู้เรียนและผลของการสอน คือ ความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ต้องการ ดังนั้น เพื่อให้ผู้ที่ทำงานเป็น ทำงานได้ ไปสู่การเป็นผู้สอนที่ดี จึงต้องมีการพัฒนาและฝึกอบรมให้หัวหน้าหรือผู้สอนงานมีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถในการวิเคราะห์งาน การวางแผนการสอน ทักษะและเทคนิคการสอน รวมถึงวิธีการประเมินและติดตามผล

3. การสอนงานเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance-Indicator--KPI) ของหัวหน้างาน หัวหน้าหลายคนละเลยการสอนงานลูกน้อง เพราะคิดว่าการสอนเป็นภาระมากกว่าเป็นหน้าที่ จึงมัวแต่เอาเวลาไปทำงานอื่น ทั้ง ๆ ที่การสอนงานถือเป็นหน้าที่หลักอย่างหนึ่งของหัวหน้า ดังนั้น เพื่อให้การสอนงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร จึงควรกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่เกี่ยวข้องกับการสอนงานให้หัวหน้างานทุกคนด้วย ถือเป็นตัวชี้วัดที่บังคับ เช่น หัวหน้าจะต้องมีชั่วโมงสอนงานไม่น้อยกว่า 4 ชั่วโมงต่อคนต่อปี ลูกน้องที่ได้รับการสอนงานจะต้องผ่านการทดสอบ 100%

4. การจัดทำโครงการ (internal trainer) ในขณะที่ตัวชี้วัดผลงานในข้อ 3 ถือเป็นมาตรการบังคับให้มีการสอนงาน องค์กรควรกำหนดมาตรฐานในเชิงบวกเพื่อเป็นการสอนงานไว้ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรมีการจัดทำโครงการพัฒนาวิทยากรหรือผู้สอนงานภายในองค์กร มีการวัดประเมินผู้สอนเพื่อเข้าไปอยู่ในทำเนียบวิทยากรขององค์กรอาจจะมีสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินให้กับผู้ที่มีคุณสมบัติด้านการสอน

สรุปได้ว่า การสอนงานถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญของหัวหน้างาน หัวหน้างานจึงควรที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการสอน และพยายามที่จะถ่ายทอดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคนงานให้มีความรู้และความชำนาญในเนื้องานเพิ่มขึ้น เกิดข้อผิดพลาดให้น้อยที่สุดหรือไม่เกิดเลยยิ่งดี การสอนงานที่เกิดประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มผลงาน และผลผลิตขององค์กร หัวหน้างานที่สอนงานเป็นจะมีลูกน้องที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้หัวหน้างานลดภาระและการแก้ไขข้อบกพร่องของงานออกไปได้มาก ทั้งยังช่วยให้มีเวลาที่จะพัฒนางานมากขึ้น การสอนงานถือเป็นหัวใจและเครื่องมือที่สำคัญของหัวหน้างานในการทำงานซึ่งหัวหน้างานต้องรู้จักที่จะใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับตนเอง และผลผลิตให้กับองค์กรต่อไป

#### **คุณสมบัติของผู้สอนงานที่ดี**

ลักษณะของบุคคลซึ่งเหมาะสมที่จะเป็นผู้สอนงานที่ดีสมิต สัจฉกร (2547, หน้า 34) ได้กล่าวไว้ว่าควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. มีความรู้ ความสามารถในงานที่จะสอน เพราะผู้สอนงานจะต้องถ่ายทอดความรู้ที่ตนมีอยู่ให้แก่ผู้เรียนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. มีความรักในการถ่ายทอดความรู้ เพราะการเป็นผู้สอนงานจะต้องมีความเอาใจใส่ และใช้ความอดทนในการสอน เนื่องจากผู้เรียนแต่ละคนมีลักษณะ และอุปนิสัยที่แตกต่างกัน
3. มีความมุ่งมั่น จริงจังในการสอนงานให้เกิดผลสำเร็จ เพราะถ้าสอนเพียงครั้ง ๆ กลาง ๆ ก็จะเป็นผลให้ผู้เรียนไม่สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง
4. มีความตั้งใจในการสอนอย่างแน่วแน่ เพราะจะต้องจัดทำตารางการสอนงาน การวิเคราะห์แจกแจงรายละเอียดของงาน และจัดเตรียมเนื้อหาในการสอน ซึ่งจะต้องจัดทำอย่างเป็นระบบให้การสอนงานมีความต่อเนื่อง

5. มีทักษะในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ เพราะการสอนงานเป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผลจากการได้รับการถ่ายทอดให้มีความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกันระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน

6. มีความอดทนต่อพฤติกรรมผิดปกติกของผู้เรียน เพราะผู้สอนงานไม่สามารถในการรับรู้และเรียนรู้ได้แตกต่างกัน

7. มีจิตวิญญาณของความเป็นครู เพราะจะต้องให้ความเมตตาและเอาใจใส่ต่อผู้เรียน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการเรียน

หัวหน้างานเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่และความสำคัญเป็นอย่างมากในการสอนงาน จะต้องเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีในการสอนงาน มีความรักในการถ่ายทอดความรู้ มีความเมตตา และเอาใจใส่ผู้เรียน ตลอดถึงความอดทนต่อพฤติกรรมที่หลากหลายของผู้เรียน ต้องสอนเพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยเข้าใจวัตถุประสงค์ในการสอนงานว่าเป็นการสร้างความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน ดังนั้น การสอนงานจึงเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งหัวหน้างานทุกคนจะต้องสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

চারঙ্গকর্কী কঙ্গস্বস্কী (2549, หน้า 26-30) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของหัวหน้างาน โดยสรุปได้ดังนี้ (1) มีการให้ผู้อื่นในกาลเทศะที่เหมาะสม (2) รมั้ระวังการประพฤติปฏิบัติทั้งกายและวาจาให้ดี (3) มีความเสียสละ (4) มีความซื่อตรง (5) มีความสุภาพอ่อนโยนต่อผู้อื่น (6) มีความเพียรพยายาม ไม่ท้อถอยง่าย ๆ (7) ไม่โกรธง่าย (8) ไม่เบียดเบียนผู้อื่นให้เกิดทุกข์ยาก (9) มีความอดทน และ (10) ประพฤติตัวดี ไม่ทำสิ่งที่ไม่ทำนองคลองธรรม

จากคุณสมบัติ 10 ประการที่หัวหน้าควรมีข้างต้นนั้นเป็นหลักทศพิชราชธรรม หรือเรียกว่าหลักธรรมสิบประการสำหรับพระมหากษัตริย์ที่ทรงใช้ในการปกครองบ้านเมืองให้เกิดความสงบสุขต่ออาณาประชาราษฎร์ ซึ่งหลักนี้ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับคนที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารทุกระดับ เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ราบรื่นในหน่วยงาน และมองคร้กรได้ ซึ่งหลักทั้ง 10 ประการดังกล่าว หาก

ผู้บริหารหรือหัวหน้างานทุกคนจะน้อมนำมาประยุกต์ใช้เพื่อบริหารงานบุคคลใน  
หน่วยงานของตัวเอง ให้ลูกน้องทำงานกับเราด้วยความสุขความสบายใจก็เป็นสิ่งที่ดี

โดยสรุป หัวหน้างานต้องมีลักษณะพื้นฐาน 2 แบบคือ ฐานที่ตนเองรับผิดชอบ  
และรู้วิธีบริหารงาน และการปกครองบังคับบัญชา นอกจากนี้ยังมีลักษณะของหัวหน้างานที่  
ต้องนำไปประยุกต์ใช้ได้นั้นคือ ทศพิธราชธรรม หัวหน้างานคนใดสามารถปฏิบัติตนได้  
ตามหลัก 10 ประการข้างต้นแล้วนั้น ก็จะทำให้ลูกน้องมีใจกับหัวหน้างาน และกับงานที่  
ทำอย่างเต็มที่ และหัวหน้าก็จะเป็นที่ยอมรับ และองค์กรก็จะเจริญเติบโต ตามเป้าหมาย  
ที่ตั้งไว้ ไม่มากก็น้อย

หัวหน้างานเปรียบเสมือนเป็นที่เลี้ยงคอยสอนงาน ซึ่งเป็นคุณสมบัติหนึ่งของ  
หัวหน้างานเพื่อพัฒนาบุคลากรที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง  
ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ดังกล่าวนี้ จึงมีการกล่าวถึงพี่เลี้ยง (mentoring) ซึ่งสามารถ  
สรุปได้ดังนี้

#### **ความหมายของและบทบาทของ Mentoring Status**

สุเดือนเพ็ญ คงคะจันทร์, กอบกุล ไพศาลอึ้งพงษ์, นิพนธ์ กุลนิธย์ และสุเทียน  
ตันตระวาณิชย์ (2550) ได้ให้หลักสำคัญเกี่ยวกับ Mentoring Status ไว้ดังนี้

Mentoring หมายถึงพี่เลี้ยง เป็นการให้ผู้ที่มีความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับ หรือ  
ผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่  
กว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้นแต่อาจไม่เกี่ยวกับ  
หน้าที่ในปัจจุบันโดยตรง พี่เลี้ยง จะเรียกว่า Mentor ส่วนบุคคลที่ได้รับการดูแลจากผู้  
ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นที่เลี้ยงเรียก Mentee

บางองค์กรจะเรียกระบบพี่เลี้ยงหรือ Mentoring System นี้ว่า Buddy System เป็น  
ระบบที่พี่จะต้องดูแลเอาใจใส่น้องคอยให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อ  
Mentee มีปัญหาส่วนใหญ่องค์กรจะกำหนดให้มีระบบการเป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงาน  
ใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน ผู้ที่เป็น Mentor จะเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานมาก่อนที่ไม่ใช่  
หัวหน้างานโดยตรง ทั้งนี้ คุณสมบัติหลักที่สำคัญของบุคคลที่จะทำหน้าที่พี่เลี้ยงให้แก่  
พนักงานใหม่นั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีทัศนคติ หรือความคิดในเชิงบวก (positive

thinking) มีความประพฤติดีสามารถปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ Mentee ได้บทบาท และหน้าที่ที่สำคัญของ Mentor ได้แก่การถ่ายทอดข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์กรให้ พนักงานใหม่รับทราบ รวมถึงจะต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติ ตนเพื่อปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ตลอดทั้งต้องมีการตรวจสอบ และติดตามผล ความรู้ ความเข้าใจในข้อมูลที่ให้กับพนักงานใหม่ด้วย

การ Mentoring นอกจากใช้กับพนักงานใหม่แล้วยังสามารถนำวิธีการนี้มาใช้กับ พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรมาก่อน โดยคุณลักษณะของผู้ที่เข้าข่ายของ การเป็น Mentee ในองค์กร ได้นั้น ควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่มีประวัติในการทำงานที่ประสบความสำเร็จ
2. เป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดและมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
3. เป็นผู้ที่มีความผูกพันกับบริษัทและผูกพันกับหน้าที่การงานที่ได้รับ

มอบหมาย

4. เป็นผู้ที่มีความใฝ่ฝัน และความปรารถนาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
5. เป็นผู้ที่ชอบความท้าทาย และเต็มใจพร้อมที่จะทำงานนอกเหนือจากงาน

ประจำของตน

6. เป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะได้รับความก้าวหน้าและการเติบโตในสายอาชีพ
7. เป็นผู้ที่เต็มใจรับฟังคำชี้แนะ และข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานและคนรอบ

ข้างเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

จะเห็นว่า Mentee เป็นกลุ่มคนที่ถือว่าเป็นพวกที่มีผลงานที่โดดเด่นกว่าพนักงาน คนอื่น ๆ เป็นดาวเด่นที่มีผลงานดีเลิศ (top performer) ซึ่งองค์กรจะต้องรักษาไว้ ดังนั้นผู้ ที่เป็น Mentor จึงเป็นเสมือนแม่แบบของ Mentee ด้วย นอกจากเป็นแม่แบบแล้วผู้ที่ เป็น Mentor ยังต้องมีบทบาทของการเป็นผู้สอนงาน (coach) โดยการสร้างความเข้าใจให้ตรงกับกับ Mentee ในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ข้อควรระวังหรือประเด็นความขัดแย้งที่ อาจจะเกิดขึ้นในองค์กร การปฏิบัติตนเพื่อหลีกเลี่ยงหรือไม่ต้องเผชิญกับความขัดแย้งที่ จะเกิดขึ้นรวมถึงการวิเคราะห์จุดแข็ง และข้อที่ควรพัฒนาปรับปรุงของ Mentee เพื่อที่จะ ได้หาวิธีการในการพัฒนาปรับปรุงความสามารถและศักยภาพของ Mentee ต่อไป นอกจากนี้ Mentor ยังมีบทบาทของการเป็นผู้สนับสนุน (advocate) คอยให้กำลังใจและ

ให้ความช่วยเหลือ ให้ Mentee มีโอกาสเติบโตหรือได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยให้โอกาสหรือเวทีที่จะแสดงผลงาน แสดงฝีมือและความสามารถในการทำงาน Mentor ที่ดี ควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความสัมพันธ์ที่ดี (interpersonal skills) การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (influence skills) การตระหนักถึงผลสำเร็จในการทำงานของผู้อื่น (recognized other's accomplishment) การมีทักษะของการบังคับบัญชาที่ดี (supervisory skills) ความรู้ในสายวิชาชีพหรือสายงานของตน (technical knowledge)

### หน้าที่ของ Mentor

สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งทุกคนต้องเรียนรู้ไปพร้อมกันเป็นทีมนั้น Mentoring แบบกลุ่มมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้พัฒนาบุคคลในองค์กรได้ดี โดย Mentor หรือ Learning Leader จะทำหน้าที่ ดังนี้

1. Guide เป็นผู้คอยชี้ช่องทางแก่กลุ่ม Mentee และคอยเตือนให้ระมัดระวังจุดอันตราย แต่จะไม่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกทางให้ จะช่วยให้กลุ่มมองเห็นภาพขององค์กรในอนาคต เพื่อกลุ่มย้อนไปดูว่าการที่เขาก้าวหน้าในงานขึ้นมาจนอยู่ในตำแหน่งปัจจุบัน เขาได้ใช้ทักษะ วิธีการและพฤติกรรมที่ดีหรือไม่คืออย่างไรบ้าง นอกจากนี้ยังคอยตั้งคำถามที่กระตุ้นให้กลุ่มหาคำตอบซึ่งจะทำให้กลุ่มสามารถมองเห็นกลยุทธ์และเทคนิคใหม่ ๆ ที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ การเรียนรู้ Mentee ไม่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองเท่านั้น แต่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Mentee อื่น ๆ ในกลุ่มด้วย
2. Ally เป็นพันธมิตรที่คอยให้ข้อมูลแก่ Mentee แต่ละคนในกลุ่มว่า บุคคลนอกกลุ่มเขามองจุดอ่อน จุดแข็งของ Mentee แต่ละคนอย่างไร หาก Mentee เล่าถึงปัญหาของตนก็จะฟังอย่างตั้งใจเห็นอกเห็นใจ แล้วให้ข้อมูลความเห็นทั้งทางดีและทางไม่ดีอย่างตรงไปตรงมาและเป็นมิตร
3. Catalyst เป็นผู้กระตุ้นให้กลุ่มมองภาพวิสัยทัศน์ขององค์กรและอนาคตของตนเอง ซึ่งให้เห็นว่าในอนาคตจะมีอะไรที่เป็นไปได้เกิดขึ้นบ้าง แทนการคาดการณ์การมองภาพในอนาคตนั้นให้มองออกไปนอกแวงวงการทำงานของแต่ละคนด้วย
4. Savvy Insider Mentor เป็นผู้ซึ่งอยู่ในหน่วยงานมานาน พอจะรู้อารมณ์ต่าง ๆ ในหน่วยงานประสบความสำเร็จได้อย่างไร รู้ลู่ทางว่าหาก Mentee ในกลุ่มแต่ละคนจะ

ก้าวหน้า บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้จะต้องเดินไปทางไหน จะเป็นผู้ทำหน้าที่เชื่อมโยง Mentee กับบุคคลอื่นในองค์กรที่สามารถช่วยให้ Mentee เกิดการเรียนรู้ได้

5. Advocate เป็นผู้โน้มน้าวหรือจูงใจในกลุ่ม ซึ่งสมาชิกจะมองเห็นว่า การพัฒนา แผนความก้าวหน้าสามารถทำได้ด้วยตนเอง Mentor จะทำหน้าที่ช่วยให้ Mentee ได้มีโอกาสแสดงความสามารถให้เห็นเป็นที่ประจักษ์แก่ผู้บังคับบัญชา (visibility) เช่น เมื่อ Mentee เสนอโครงการปฏิบัติงานที่เห็นว่าดี ก็พยายามผลักดันให้โครงการนั้นได้รับ อนุมัติให้ดำเนินการได้ เพื่อ Mentee จะได้มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถ

### **รูปแบบของ Mentoring**

วิธีการ Mentoring ได้เริ่มมีขึ้นเมื่อประมาณ 20 ปีที่แล้ว มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา บุคคลให้มีความสามารถสูงและใช้ในการพัฒนาหญิงให้สามารถก้าวขึ้นสู่การเป็น ผู้บริหารได้เท่าเทียมกับชาย แนวคิดนี้ยังคงอยู่ต่อมาจนถึงปัจจุบันแต่ในสมัยก่อนรูปแบบ ของ Mentoring จะเป็นแบบคู่ คือ จับคู่กันระหว่าง Mentor 1 คน กับ Mentee 1 คน หรือ 2 คน ซึ่งปัจจุบันมีผู้เห็นว่าแบบคู่นี้ข้อจำกัดหลายประการ เช่น หา Mentor ได้ไม่เพียงพอ กับจำนวน Mentee เพราะ Mentor หายากและการที่ Mentee เรียนรู้จาก Mentor เพียงคน เดียวนั้นไม่เพียงพอ เนื่องจากการพัฒนาบุคคลนั้นต้องอาศัยเครือข่ายของกลุ่มคนที่มี ความรู้ ประสบการณ์และแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งรวมถึงเครือข่ายในกลุ่มเพื่อน ร่วมงานด้วย ปัจจุบันจึงได้มีแนวคิด Mentoring แบบกลุ่ม คือ Mentor 1 คน ต่อ Mentee 4-6 คน ไม่ว่าจะแบบใดก็ตาม การคัดเลือก Mentor จะเลือกจากผู้ที่มีระดับตำแหน่ง สูงกว่า Mentee มีประสบการณ์สูง

ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานและสมัครใจจะเป็น Mentor ส่วนการเลือก Mentee ก็จะถูกเลือกจากผู้มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพ และโอกาสที่จะเลื่อนระดับ ตำแหน่งสูงขึ้นเป็นผู้บริหาร Mentor และ Mentee จะร่วมกิจกรรม Mentoring โดยการ พบปะ ประชุม ปรึกษาหารือกันเป็นระยะ ๆ ปกติโครงการนี้จะกระทำต่อเนื่องเป็นเวลา 1-2 ปี Mentoring แบบกลุ่มนี้ Mentor จะเป็นผู้นำให้เกิดการเรียนรู้ (learning leader) กลุ่มจะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิด กำหนดประเด็นการพัฒนา ให้คำแนะนำกันเป็น กลุ่ม วิธีนี้จะเป็นการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมด้วย กลุ่ม Mentoring จะกลายเป็น กลุ่มแห่งการเรียนรู้ (learning group) ซึ่งคล้ายกับ Learning Team ใน Learning-

Organization ของ Peter Senge ที่กล่าวว่า เมื่อทีมเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้ไม่เพียงก่อให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นเท่านั้น แต่สมาชิกแต่ละคนในทีมก็เจริญก้าวหน้าเร็วขึ้นด้วย ในกลุ่มแห่งการเรียนรู้ Mentee ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มจะมีโอกาสเรียนรู้จากเพื่อนสมาชิกด้วยกันและจาก Mentor ด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มเรียนรู้นั้นกำหนดให้ความรับผิดชอบในการนำ และก่อให้เกิดการเรียนรู้กระจายไปยังสมาชิกทุกคน รวมทั้ง Mentor ด้วย แบบกลุ่มนี้จะถือว่า Mentor หรือ Learning Leader เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มมากกว่าจะเป็นคนนอก แต่โดยที่ mentor เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความรู้ที่จะแบ่งปัน ได้มากกว่า Mentor จึงทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่มการเรียนรู้ โดยช่วยให้กลุ่มเข้าใจองค์กร ให้แนวทางแก่กลุ่มเพื่อสามารถวิเคราะห์ประสบการณ์ของตนเอง และช่วยให้กลุ่มกำหนดทิศทางของการพัฒนา กระบวนการนี้จะช่วยให้ Mentee เรียนรู้ประสบการณ์ และความรู้จาก Mentor ซึ่งมีกระบวนการที่แตกต่างจากตน Mentor จะช่วยให้กลุ่มประสบความสำเร็จ โดยดังนี้

1. ช่วยให้กลุ่มกำหนดประเด็นในการประชุมพบปะกัน
2. ให้คำแนะนำหัวข้ออภิปรายและโครงการที่จะช่วยให้กลุ่มเรียนรู้เพิ่มขึ้น
3. กระตุ้นให้กลุ่มแสดงความคิดเห็น
4. ให้คำปรึกษาเมื่อกลุ่มต้องการ
5. สนับสนุนกลุ่มโดยเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มกับบุคคลอื่นในองค์กร
6. ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่มเป็นรายบุคคล

#### **ประโยชน์ของการ Mentoring**

1. สร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถ มีศักยภาพ ได้เร็วกว่าพนักงานปกติ
2. จูงใจพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูงให้คงอยู่กับหน่วยงาน
3. กระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานมากขึ้น พร้อมทั้งทำงานหนัก และทำหามากขึ้น
4. สร้างบรรยากาศของการนำเสนอผลงานใหม่ ๆ หรือแนวความคิดนอกกรอบมากขึ้น

5. สร้างระบบการสื่อสารแบบสองช่องทาง (two way communication) ระหว่าง Mentor และ Mentee หัวหน้างานในฐานะ Mentor มีเวลาที่จะคิด วางแผน กำหนด นโยบาย และวางกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทีม ได้มากขึ้น เนื่องจาก ได้มอบหมายงานส่วนหนึ่งให้ Mentee รับผิดชอบแล้ว

### สมรรถนะการสอนงานของหัวหน้างาน

จากรายงานการวิจัยของ พร ศรียมก (2545) และ กรกช จันทน์สุคนธ์ (2548) ในการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการสอนงานของหัวหน้างาน พบว่า หัวหน้างานต้องมี สมรรถนะในการสอนงานทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านเจตคติ ซึ่งสามารถสรุป ได้ดังนี้

1. ด้านความรู้ (knowledge) หมายถึง ความรอบรู้ตามหลักวิชาการ และ ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัวมนุษย์ ที่จะต้องนำไปประยุกต์ใช้ให้ถูกต้องตาม ภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและรับผิดชอบ ทั้งนี้สามารถแบ่งความรู้เป็น 4 ประเภท ดังนี้ (1) ความรู้พื้นฐานทางด้านอาชีพ เป็นความรู้เบื้องต้นที่ทุกคนได้รับจากการศึกษาอบรม ในสถาบันครอบครัวหรือสถาบันการศึกษา ที่สามารถใช้ในการปฏิบัติงาน (2) ความรู้ใน งานอาชีพ เป็นความรู้เชิงประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน หรือการอบรม สัมมนา การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้พบเห็นในการปฏิบัติด้วยตนเอง (3) ความรู้เกี่ยวกับองค์กร เป็น ความรู้เกี่ยวกับองค์กรที่ได้เข้าไปปฏิบัติงาน ประวัติความเป็นมา ชื่อเสียง นโยบาย ปรัชญา ระบบการบริหาร เป้าหมายของกิจการและระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และ (4) ความรู้ในการพัฒนาตนเอง เป็นความรู้ที่ช่วยแนะแนวทางการพัฒนาตนเอง ให้สามารถปรับปรุงตัวเองให้สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นผู้ที่มีความรู้ทันต่อเหตุการณ์ มีความประพฤติกี่เหมาะสม มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง

2. ด้านทักษะ (skill) หมายถึง ความสามารถที่ต้องฝึกฝนให้เกิดเป็นความชำนาญ จนสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างคล่องแคล่ว สามารถแบ่งทักษะ 3 ประเภท ดังนี้ (1) ทักษะเทคนิควิชาการ เป็นความสามารถที่จะใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติได้อย่าง ชำนาญ ตามลำดับขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง (2) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น อยู่ร่วมกับผู้อื่น ทำงานร่วมกันได้อย่าง

ราบรื่นและสามารถเป็นผู้สร้างสัมพันธภาพที่ดีในหมู่ผู้ร่วมงาน และ (3) ทักษะทางความคิด เป็นความสามารถที่จะคิดเข้าใจและรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ สามารถคิดแก้ไขและตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลตลอดจนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

3. ด้านเจตคติ (attitude) หมายถึง ระดับของความรู้สึกของบุคคลในแง่บวกหรือลบที่มีต่อการทำงานจะเป็นความรู้สึกที่บุคคลมีต่องาน โดยเจตคติที่ควรเสริมสร้าง ได้แก่ เจตคติทางบวกในงาน หน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความเชื่อมั่นในงานที่ทำ มีความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร ตั้งใจทำงาน ตรงต่อเวลา รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึก รับผิดชอบต่อต่องาน

ทั้งนี้ ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552, หน้า 10) ได้กล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้น หัวหน้างานการผลิต ทั้งที่เข้ารับตำแหน่งใหม่และทำงานมานานแล้วว่า หัวหน้างานส่วนใหญ่ยังมีทักษะในการทำงานไม่ครบ การที่จะเป็นหัวหน้างานที่ประสบความสำเร็จได้ จะต้องอาศัยความความมุ่งมั่น และความพยายาม เพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ให้มีทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งได้กล่าวถึงสมรรถนะหลักที่นำไปสู่ความสุขของหัวหน้างานในภาคการผลิต ได้แก่ ความรู้ในสายอาชีพ (technical knowledge) การวางแผน (planning) ภาวะผู้นำ (leadership) การสอนงาน (coaching) การมอบหมายงาน และการติดตามงาน (delegation and follow up) การสื่อสาร (communication) การจูงใจ (motivation) การแก้ปัญหา (problem solving) การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) การทำงานเป็นทีม (teamwork)

โดยสรุปสมรรถนะการสอนงานของหัวหน้างาน คือ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และหัวหน้างานต้องมีความรู้ มีทักษะ และมีเจตคติ ที่ดีและความรู้ในสายอาชีพ การวางแผน ภาวะผู้นำ การสอนงาน การมอบหมายงาน และการติดตามงาน การสื่อสาร การจูงใจ การแก้ปัญหา การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีม ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่หัวหน้างานเองต้องเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาตนเอง เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรและเพื่อพัฒนาตนเอง

## บริษัท บริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

### ความเป็นมา

บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (2553, หน้า 2) ตั้งอยู่ที่ 51 หมู่ 2 ถนนปู่เจ้าสมิงพราย ตำบลบางหญ้าแพรก อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ เป็นบริษัทหนึ่งในกลุ่มสยามสตีล ก่อตั้งขึ้นโดยกลุ่ม คุณานันทกุล และกลุ่มครุจิตร ซึ่งก่อตั้งมานานกว่า 50 ปี โดยเริ่มดำเนินการผลิตเฟอร์นิเจอร์เหล็กในปี 2496 ภายใต้เครื่องหมาย LUCKY และ King-Dom ซึ่งได้มีการพัฒนา และขยายธุรกิจเป็นลำดับตลอดมา ในปี 2535 ได้เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และในปี พ.ศ.2536 ได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน โดยปัจจุบันมีทุนจดทะเบียน 1,635.67 ล้านบาท ปัจจุบันบริษัทฯ เป็นผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์เหล็กรายแรกในประเทศไทยที่ได้รับใบรับรองระบบคุณภาพ ISO 9001 ซึ่งปัจจุบันได้รับใบรับรองระบบ ISO 9001: 2008 และ ISO 14000: 2004 ได้รับอนุมัติให้ใช้เครื่องหมาย “ฉลากเขียว” และสัญลักษณ์สินค้าไทย ซึ่งแสดงถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และความตั้งใจที่จะพัฒนาระบบคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ภายใต้เครื่องหมายการค้า LUCKY, King-Dom, Okamura และ Chitose

นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์แล้ว บริษัทฯ ยังได้ผลิตอาคารสำเร็จรูป อเนกประสงค์ LUCKY Building System สำหรับใช้งานต่าง ๆ อีกด้วย และเฟอร์นิเจอร์ไม้ทั้งแบบลอยตัว และแบบ built-in ภายใต้เครื่องหมายการค้า “KINGDOM” รวมทั้งยังมีบริการรับตกแต่งภายใน เพื่อใช้ในสถานที่ต่าง ๆ บริษัทฯ มีการผลิตเฟอร์นิเจอร์โดยมีการแบ่งกลุ่มการผลิตเฟอร์นิเจอร์ของบริษัทออกเป็น 7 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มโต๊ะ กลุ่มตู้ กลุ่มเก้าอี้ กลุ่มตู้ลิ้นชัก กลุ่มฉากกั้นห้อง กลุ่มชั้นวางของและชั้นอุตสาหกรรม กลุ่มอื่น ๆ เช่น อัมจันทร์ และเวทีพับ เป็นต้น ปัจจุบันอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์เหล็ก และเฟอร์นิเจอร์ไม้ในประเทศ ทั้งผู้ผลิตรายใหญ่ และรายย่อย จะผลิตสินค้าที่มีลักษณะรูปแบบที่เหมือนกัน หรือคล้ายคลึงกัน แต่จากการใช้วัตถุดิบและเทคโนโลยีในการผลิตรวมถึงการพัฒนา รูปแบบให้แตกต่างและเหนือกว่า จึงส่งผลให้สินค้าเหล่านี้มีคุณภาพ และมีรูปแบบ หลากหลายรวมถึงราคาที่ต่างกันด้วย โดยบริษัทฯ ที่สามารถผลิตสินค้า ที่มีประเภทหรือ

รูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและครบถ้วน จะได้เปรียบกว่า และครองส่วนแบ่งของตลาดได้มากกว่า เนื่องจากผู้บริโภคสามารถเลือกรูปแบบของผลิตภัณฑ์ตามความเหมาะสมแก่การใช้สอยได้ครบทุกประเภทจากบริษัทเดียว เป็นการประหยัดเวลาในการจัดซื้อจัดหา ทั้งยังช่วยให้การตกแต่ง และจัดวางเฟอร์นิเจอร์มีความกลมกลืนสวยงาม

#### **ภาพรวมของการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ**

บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (2553, หน้า 6) ได้อธิบายถึงภาพรวมของการประกอบธุรกิจงานไทย ดังนี้ ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์เหล็กภายใต้เครื่องหมายการค้า LUCKY, KINGDOM, OKAMURA, CHITOSE, PILOT และเฟอร์นิเจอร์ไม้ ทั้งแบบลอยตัว และแบบ Built-in ภายใต้เครื่องหมายการค้า KINGDOM รวมทั้งยังมีบริการรับตกแต่งภายใน ผลิต และจำหน่ายอาคารสำเร็จรูปนอกประสงค์ LUCKY Hi-Tech Building System

บริษัทฯ ได้รับการรับรองตามระบบคุณภาพ ISO 9001: 2000 ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001: 2004 และระบบการจัดการชีวอนามัย และความปลอดภัย OHSAS 18001: 2007 โดยสถาบันนานาชาติ BVQI รวมถึงมาตรฐานความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม (csr-diw) และยังได้รับอนุมัติให้ใช้เครื่องหมายฉลากเขียว (green label) กับเฟอร์นิเจอร์ของบริษัทฯ เป็นรายแรกด้วย นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้รับคัดเลือกและอนุมัติจากกระทรวงพาณิชย์ให้ใช้สัญลักษณ์ตราสินค้าไทย (thailand's brand) กับผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์เหล็กของบริษัทฯ ด้วย ซึ่งเป็นการแสดงว่า ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ มีคุณภาพสูงเป็นที่น่าเชื่อถือของผู้นำเข้าจากต่างประเทศ

กลุ่มเฟอร์นิเจอร์ของบริษัทฯ มีจำนวน 7 กลุ่ม จำแนกได้ดังนี้

1. กลุ่ม โต๊ะ (desks & tables)
2. กลุ่ม ตู้ (cabinets, lockers & combine furniture system)

3. กลุ่มเก้าอี้ (chairs)
4. กลุ่มตู้นิรภัย (safes)
5. กลุ่มฉากกั้นห้อง (partitions)
6. กลุ่มชั้นวางของและชั้นอุตสาหกรรม (shelving system)
7. กลุ่มอื่น ๆ เช่น อัดจันทร์ และเวทีพับ เป็นต้น

นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ดังกล่าวข้างต้น บริษัทฯ ยังได้ผลิต และจำหน่ายอาคารสำเร็จรูปอเนกประสงค์ LUCKY Hi-Tech Building System สำหรับใช้งานต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ตามการใช้งาน ดังนี้

1. อาคารแบบถาวร เช่น business hotel, convenience store, showroom
2. อาคารแบบชั่วคราว เช่น mobile office, mobile clinic, kiosk, mobile toilet
3. อาคารแบบพิเศษเฉพาะงาน เช่น telecom shelter, warehouse units, soundproof

rooms

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม จึงได้กำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการจัดการ และพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อมทั้งภายในโรงงาน และบริเวณโดยรอบโรงงาน เริ่มจากการเลือกใช้วัตถุดิบ กระบวนการผลิต ตลอดจนถึงบรรจุภัณฑ์โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยจัดให้มีการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องตามกฎหมายหรือข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเคร่งครัด ซึ่งบริษัทฯ ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001: 2004 โดยสถาบันนานาชาติ BVQI และผลิตภัณฑ์หลากหลาย โดยสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

นันทกา ลิมสันติธรรม (2544) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกการสงเคราะห์ตามความคิดเห็นของพนักงาน สงเคราะห์สวนยางใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของหัวหน้า

แผนกฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพนักงานที่มีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อรัญญา ศรีโพธิ์ (2544) ศึกษาเรื่อง *การบริหารงานพัฒนาบุคลากรของหัวหน้างานพัฒนาบุคลากรและการสาธารณสุขมูลฐาน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด*. ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานพัฒนาบุคลากรของหัวหน้างานพัฒนาบุคลากรในภาพรวม อยู่ในระดับสูง คุณลักษณะผู้นำส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี ผลการวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการพัฒนาหัวหน้างานพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะเรื่องการควบคุมและประเมินผลงาน ตลอดจนการประสานงาน โดยการฝึกอบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ และจัดทำคู่มือปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะทางการบริการ และนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาการบริหารงาน พัฒนาการบริหารงาน พัฒนาบุคลากรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดต่อไป

พร ศรียมก (2545) ศึกษาเรื่อง *การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนนอกระบบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม* ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบการสอนงานที่เหมาะสมสำหรับหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ได้แก่ การสอนงานโดยการฝึกปฏิบัติจริง การฝึกอบรม การสาธิต การใช้อินเทอร์เน็ต และการสอนแนะ สำหรับสมรรถนะทางด้านความรู้ที่เหมาะสมของหัวหน้างานในการสอนงาน คือ ความรู้ที่เกี่ยวกับธุรกิจและองค์กร ความรู้ ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ด้านการบริการ ด้านการจัดการ และด้านคุณภาพ สำหรับสมรรถนะทางด้านทักษะที่เหมาะสมของหัวหน้างานในการสอนงาน ได้แก่ ทักษะในการสอนงานแบบต่าง ๆ ทักษะความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการพูดและการสื่อสาร ทักษะการเป็นผู้นำ ส่วนสมรรถนะทางด้านเจตคติที่เหมาะสมของหัวหน้างานในการสอนงาน ได้แก่ เจตคติที่ดีต่อองค์กร ต่อลักษณะงานที่ทำ ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อเพื่อนร่วมงาน

2. โครงการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบด้วย นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตรและเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา การกำกับดูแล และการประเมินผลโครงการ ผลการตรวจสอบรูปแบบพบว่า เป็นรูปแบบที่ส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในโรงงานอุตสาหกรรมได้เป็นอย่างดี

วรินทร์ จิตตานุรักษ์ (2546) ศึกษาเรื่อง *ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติการฝึกอบรมหลักสูตรการสอนงานกับการถ่ายโยงความรู้ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม* ผลการวิจัยพบว่า

1. หัวหน้างานส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อการฝึกอบรมหลักสูตรการสอนงานอยู่ในระดับดี และมีการถ่ายโยงความรู้ในการสอนงานหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้วอยู่ในระดับสูง

2. หัวหน้างานที่มี เพศ อายุ อายุงานในตำแหน่งหัวหน้างาน และจำนวนลูกน้องที่ต่างกัน มีทัศนคติต่อการฝึกอบรมหลักสูตรการสอนงานไม่แตกต่างกัน แต่ระดับการศึกษา และความต้องการฝึกอบรมในหลักสูตรการสอนงานที่ต่างกันของหัวหน้างานที่มีทัศนคติต่อการฝึกอบรมหลักสูตรการสอนงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

กรกช จันทรสุคนธ์ (2548) ศึกษาเรื่อง *สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์* ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานมีสมรรถนะแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ตามลำดับดังนี้ คือ สมรรถนะด้านเจตคติ สมรรถนะด้านทักษะ และสมรรถนะด้านความรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า

1. สมรรถนะด้านความรู้ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก เช่น (1) มีความรู้วัฒนธรรมองค์กร และระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ (2) มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือต่าง ๆ หลักการและวิธีการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน และ (3) มีความรู้ในงานที่รับผิดชอบและมีประสบการณ์การทำงาน

2. สมรรถนะด้านทักษะ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก เช่น (1) มีความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (2) มี

การให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ (3) มีความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยบริหารและพัฒนาทีมงานได้

3. สมรรถนะด้านเจตคติ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก เช่น (1) คิดว่าการพัฒนาตนเองเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการเป็นหัวหน้างาน (2) จริยธรรมของหัวหน้างานมีความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กร และ (3) การบริหารความเครียด และพบว่า หัวหน้างานที่มีอายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานต่างกัน มีสมรรถนะในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับประสพการณ์การทำงานที่ต่างกัน มีสมรรถนะในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนิดา มหายสนันท์ (2549) ศึกษาเรื่อง *การวิเคราะห์ศักยภาพหลักของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาค* พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา และการได้รับการศึกษาอบรม ไม่มีผลทำให้ศักยภาพหลัก (สมรรถนะหลัก) ของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาค มีความแตกต่างกัน ยกเว้นด้านประสพการณ์ในการปฏิบัติงานที่มีผลทำให้ศักยภาพของแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน

นริษฐ ชัยวิฑูรย์ (2552) ศึกษาเรื่อง *ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานบริษัท โตโยต้า นนทบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด*. จำนวน 6 ด้าน ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ ได้แก่ การสื่อสาร การวางแผนและบริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และสำนึกในความเป็นสากล และอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ การทำงานเป็นทีม และสำนึกในเรื่องคุณภาพ และพบว่า พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับตำแหน่งงาน และการศึกษาอบรมเพิ่มเติมตามสาขาอาชีพต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### งานวิจัยต่างประเทศ

Dunn (2004) ศึกษาความรู้และคุณลักษณะสมรรถนะของผู้ให้คำปรึกษาในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ให้คำปรึกษาในโรงเรียนควรเป็นผู้ที่มีความรู้ และคุณลักษณะ

สมรรถนะเกี่ยวกับการให้คำปรึกษา การบริหารจัดการ โครงการ และควรมีความเชี่ยวชาญในด้านการให้คำปรึกษาและการบริหารงานทั่วไป

Bougae (2005) ศึกษาผลของการฝึกอบรมผู้นำการสอนงานจากความคิดเห็นของผู้นำในองค์กร การศึกษาพบทัศนคติในการฝึกอบรมผู้นำการสอนงานว่าเป็นการฝึกปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มหรือปรับปรุงสมรรถนะทางอาชีพของผู้นำให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป้าหมายในการฝึกอบรมผู้นำการสอนงานก็เพื่อพัฒนาทักษะ และความรู้ของผู้นำให้เกิดความมั่นใจในการสอนงานและเพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำระดับดีเยี่ยม (excellent) เป็นบุคลากรอันทรงคุณค่าขององค์กร จากแนวโน้มที่มีอาชีพใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย การฝึกภาคปฏิบัติของผู้นำการสอนงานจึงเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการวางแผนไว้ล่วงหน้า การศึกษานี้เป็นการทดลองประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรมที่จะสามารถพัฒนาผู้นำให้ประสบผลสำเร็จในการสอนงานได้เป็นพิเศษ ความสำเร็จของโปรแกรมการฝึก อบรมนี้ ได้พัฒนาประสิทธิภาพการสอนงานในตัวผู้นำให้เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานจากผลการสอนงานตามโปรแกรมของพวกเขา

Gidget (2005) ศึกษาทัศนคติด้านการสอนงานของผู้บริหารและการติดตามผลการสอนงานของผู้นำการสอนงาน จากการสัมภาษณ์ทัศนคติของผู้บริหาร พบว่า การสอนงานเป็นเครื่องมือที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในการพัฒนาบุคลากรหรือผู้นำในระดับต้นขององค์กร สิ่งที่พบจากการศึกษาช่วยสนับสนุนผลการวิจัยอื่น ๆ ที่พบว่า การหมุนเวียนตำแหน่งงานทำให้เกิดความจำเป็นด้านการสอนงานมากขึ้น และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้นำการสอนงานมีประสบการณ์ในการสอนงานอยู่ในระดับที่สูงขึ้น ปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลในการสอนงานที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กร สิ่งแวดล้อมในการทำงาน การสับเปลี่ยนตำแหน่งงาน และประสบการณ์ของผู้สอนงาน ในการติดตามผลการฝึกอบรมจากทัศนคติของผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารสามารถที่จะสังเกตได้ว่าผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมด้านการสอนงานจะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการสอนดีขึ้นภายหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมไปแล้วเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น

Gray and Australian School of Business (2006) ศึกษาทฤษฎีสมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้ที่ร่วมธุรกิจ การศึกษาจากประสบการณ์ของธุรกิจชาวออสเตรเลีย

การศึกษาค้นคว้าวิจัยและทดสอบทฤษฎีสมรรถนะขั้นพื้นฐานจากประสบการณ์ของ  
 ธุรกิจที่กำลังปฏิบัติภายในธุรกิจของชาวออสเตรเลีย พบว่า ทฤษฎีสมรรถนะขั้นพื้นฐาน  
 คือ ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจ และผลประโยชน์ของธุรกิจ  
 ซึ่งความสามารถของเขาทั้งหลายจะทำให้องค์กรบรรลุผลประโยชน์ และมีความสามารถ  
 ในการแข่งขันทางธุรกิจ จำเป็นต้องรักษาของความสัมพันธ์ และพัฒนาความสามารถ  
 ซึ่งยุทธศาสตร์ก็คือ การปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยการให้เข้าร่วมกิจกรรม การสนับสนุน  
 ความคิดที่สร้างสรรค์และความสามารถของพวกเขา

McAllister (2006) ศึกษาการประเมินสมรรถนะขั้นพื้นฐานในตำแหน่งของ  
 ผู้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความพร้อมเพียงและเข้าใจในการ-  
 ปฏิบัติงาน สามารถระบุได้ว่า การปฏิบัติงานควรมีความเชี่ยวชาญ ความมั่นใจ  
 ความสามารถที่เพียงพอ เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ และความสามารถที่จะทำให้สิ่งเหล่านั้น  
 เพิ่มขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติในการปฏิบัติงาน การประเมินถูกปรับปรุงบนพื้นฐานของ  
 ข้อมูลข่าวสารที่รวบรวมจากการพัฒนาในครั้งแรกของการประเมินความสามารถ และ  
 ความก้าวหน้าการพัฒนาที่ต้องการเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและความสามารถ  
 ซึ่งการค้นคว้าวิจัยนี้จะช่วยเหลือให้เกิดการพัฒนาอาชีพอย่างมีคุณภาพ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ พบว่า แต่ละหน่วยงานใช้ตัวชี้วัด  
 ความสามารถที่แตกต่างกันไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่สิ่งที่ทุกองค์กร  
 มีความต้องการเหมือนกันคือ การนำข้อมูลที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ให้เป็นไป  
 ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรต่อไป สำหรับผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษา  
 สมรรถนะที่จำเป็นในการสอนงานของหัวหน้างานใน บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่น  
 แนล จำกัด (มหาชน) จึงได้กำหนดตัวแปรที่ต้องการศึกษา 3 ตัวแปรด้วยกันคือ (1)  
 สมรรถนะด้านความรู้ (2) สมรรถนะด้านทักษะ และ (3) สมรรถนะด้านเจตคติ ซึ่งผู้วิจัย  
 เชื่อว่า ตัวแปรดังกล่าวเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อสมรรถนะที่จำเป็นในการสอนงาน  
 ของหัวหน้างาน ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงระดับสมรรถนะที่จำเป็นในการสอน  
 งานของหัวหน้างาน เพื่อนำข้อมูลมาวางแผนพัฒนาหัวหน้างานให้มีประสิทธิภาพมาก  
 ยิ่งขึ้น และเพื่อใช้เป็นแนวทางให้หน่วยงานและองค์กรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนา

คุณภาพแรงงาน สามารถนำข้อมูลจากการวิจัยในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานและ  
องค์กรอื่น ๆ ต่อไป