

การโค้ช (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ในภาครัฐ

สุรยุทธ กอบกิจพานิชผล

นักตรวจสอบภาษีชำนาญการพิเศษ

กรมสรรพากร

ในปัจจุบันการฝึกและสอนงานในภายในองค์กร นั้น มักจะเน้นไปที่ 2 วิธีการหลัก คือ การโค้ช (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ซึ่งเป็นหลักการที่ทั้งภาครัฐ และเอกชนนำมาใช้การฝึกสอนงาน และถ่ายทอดงานกันอย่างแพร่หลาย และเป็นหลักการที่ช่วยส่งเสริม พัฒนา องค์กรให้มีศักยภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อาทิ ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ พนักงานในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมกันทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต โดยเป็นไปตามกฎระเบียบ ส่งผลให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น มีการพัฒนา และขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจทั้งจากผู้บริหารในองค์กรเอง และจากบุคคลภายนอก ก่อให้เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ โดยการพัฒนาบุคลากรภายในแต่ละหน่วยงานจึงควรให้ความสำคัญกับการให้ความรู้ และฝึกสอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยต้องคำนึงถึงระบบภายในองค์กรนั้น ๆ ตลอดจนพยายามดึงเอาศักยภาพของ ผู้ปฏิบัติงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ทั้งนี้ ยังจะสามารถส่งผลเชิงบวกต่อภาพลักษณ์ขององค์กร และระบบราชการไทย และก่อให้เกิด

การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นต้น

ในระบบราชการไทย การฝึกและสอนงานส่วนใหญ่มักกระทำโดยผู้ฝึกสอนงาน หรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งให้เห็นถึงวิธีการ รวมถึงขั้นตอนในการทำงาน ตลอดจนถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกระทำงานจนสำเร็จจุล่ง ซึ่งในบางครั้งถูกมองว่า การทำงานในระบบราชการไทยในปัจจุบัน คือการทำงานตามคำสั่ง ขั้นตอน และวิธีการ ผู้ปฏิบัติงานจ้กต้องดำเนินการตามทีผู้ฝึกสอน หรือหัวหน้างานเป็นผู้กำหนด ซึ่งในหลาย ๆ ครั้ง สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้ฝึกสอนงานและผู้ปฏิบัติงาน ยิ่งไปกว่านั้น ในการทำงานในภาครัฐบาลในปัจจุบัน เป็นการทำงานในยุคเปลี่ยนแปลง มีการปรับปรุงระบบการทำงาน การนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ ทั้งผู้ปฏิบัติงานส่วนมากเป็นเจ้าหน้าที่รุ่นใหม่ ที่รับเข้ามาทดแทนบุคลากรเดิม ดังนั้น รูปแบบ และวิธีการในการฝึกสอนงานควรมีการปรับเปลี่ยน เนื่องจากในแต่ละยุคสมัยของกลุ่มคนในแต่ละช่วงอายุ บุคคลมีคุณลักษณะ ที่แตกต่างกันไป ทั้งพฤติกรรม บุคลิกภาพทัศนคติความเชื่อ และค่านิยม เป็นต้น การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นซึ่งไม่ว่าจะอยู่ในวัยใด ย่อมสามารถเกิดความขัดแย้งไม่เข้าใจกัน หรือในทางกลับกันอาจเข้ากันได้ดี อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความเหมือนและความแตกต่างในหลาย ๆ ด้าน ดังนั้น จากการที่ผู้เขียนได้มีโอกาสไปศึกษาภาวะความเป็นผู้นำในภาครัฐ ในหัวข้อการฝึกสอนงานโดยวิธีการโค้ช (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) จากประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความรู้ ความเข้าใจ ระบบการสอนงานที่

นิยมทำกันในประเทศที่พัฒนาแล้ว จึงเห็นว่าระบบการฝึกสอนงานของระบบราชการไทยควรมีการปรับปรุง และพัฒนาซึ่งจะก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ และพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งยังเสริมสร้างความเข้าใจตนเองและองค์กร ซึ่งหากผู้ฝึกสอนงาน และผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในระบบการฝึกสอนที่ถูกต้อง ทั้งในด้านการทำงาน และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อระบบราชการไทยในโอกาสต่อไป

หลักการสอนงานการโค้ช (Coaching) และการสอนงานระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

บทบาทของผู้บังคับบัญชา คือการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง มอบหมายให้ทุกคนร่วมกันทำงาน นำไปสู่จุดหมายเดียวกัน คอยวิเคราะห์ปัญหาเมื่อติดขัด และชี้แนะแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแนวคิดในการปรับปรุงวิธีการทำงานให้สะดวกขึ้น เบาลงขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีทักษะในการถ่ายทอด และสอนงาน เพื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานให้เสร็จจุล่งไปด้วยดี การสอนงาน แบ่งออกได้เป็น 2 หลักสำคัญ ๆ ได้แก่ การสอนงานโดยวิธีการโค้ช (Coaching) และการสอนงานระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

การสอนงานโดยวิธีการโค้ช (Coaching)

การโค้ช (Coaching) เป็นเครื่องมือหนึ่งของผู้ฝึกสอนงาน ที่จะดึงศักยภาพและประสิทธิภาพจากผู้ปฏิบัติงานออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างสูงสุด การโค้ช (Coaching) คือกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ฝึกสอนงานและผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้ฝึกสอนงานมักจะกระทำการฝึกสอนงานโดยการตั้งคำถาม และเป็นเพื่อนชวนคิด โดยพยายามในการให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้แก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยความคิด ความถนัด ความสามารถ

ของตนเอง โดยหลักรู้สำคัญของการโค้ช คือ ผู้ฝึกสอนงานจะถาม ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ฝึกสอนงานรอคำตอบจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้ฝึกสอนงาน สร้างงานให้เกิดขึ้นโดยผู้ปฏิบัติงาน และผู้ฝึกสอนงานช่วยผู้ปฏิบัติงาน ทำงานโดยไม่ใช้การสอนงาน ทักษะการโค้ช (Coaching Skill) ที่สำคัญที่ผู้ฝึกสอนงานใช้ดึงศักยภาพและประสิทธิภาพจากผู้ปฏิบัติงาน สามารถกระทำได้ ได้แก่

ทักษะการตั้งคำถาม การถามทำให้เกิดกระบวนการคิด วิเคราะห์ แยกแยะ และค้นหาคำตอบ การถามจึงเป็นการกระตุ้นความคิด เมื่อผู้ปฏิบัติงานถูกถามจะต้องพยายามคิด และหาวิธีแก้ไขปัญหา ด้วยตัวเอง ตัวอย่างคำถามที่ผู้ฝึกสอนงานสามารถนำไปใช้ถามผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

- ปัญหาที่เกิดขึ้นที่แท้จริงเกิดจากอะไร
- ปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้โดยวิธีใดบ้าง
- สาเหตุใดบ้างที่ทำให้งานประสบปัญหา สาเหตุที่งานนั้นล่าช้าเกิดจากอะไร
- มีวิธีการใดที่จะช่วยให้การทำงานดีขึ้น หรือคิดว่าจะทำอะไรเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงโดยเร็ว
- มีข้อเสนอแนะอะไรในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นบ้าง

ทักษะการฟัง การฟัง เป็นทักษะการสื่อสารพื้นฐานที่ผู้ฝึกสอนงาน ควรให้ความสำคัญ เนื่องจาก จะช่วยลดช่องว่างในการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกันระหว่างผู้ฝึกสอนงานและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน การฟังแบบการโค้ช จะมุ่งเน้นไปไปยังการฟังให้ถึงความรู้สึก

ความเชื่อ ความคิด และจับประเด็นปัญหา รวมทั้งวิธีการแก้ไข จากตัว
ผู้ปฏิบัติงานเอง

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การสร้างความสัมพันธ์เป็นกระบวนการที่จะ
ทำให้ผู้ฝึกสอนงานและผู้ปฏิบัติงาน มีปฏิสัมพันธ์ที่ตรงกัน เป็นการ
สร้างความไว้วางใจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อว่าตนมีศักยภาพ
และพร้อมที่จะเปิดใจ ให้ความเห็น สามารถแสดงออกถึงความรู้สึกของตน
ได้อย่างมีอิสระ และให้ความร่วมมือกับผู้ฝึกสอนงาน อีกทั้งยังช่วยลดความ
แตกต่างกันทางความคิด ช่องว่างระหว่างวัย ลักษณะการทำงาน จนทำงาน
ได้อย่างราบรื่น และบรรลุตามวัตถุประสงค์

การสอนงานระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

การสอนงานระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นการสอนงานโดยให้ผู้ที่
มีความเชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ความสามารถ ให้คำปรึกษา และแนะนำ
ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นไปที่การบอกวิธีการปฏิบัติงานที่
เหมาะสม ตลอดจนขั้นตอน และแนวทางแก้ไขปัญหา โดยใช้ประสบการณ์
ความรู้ ความสามารถของผู้ฝึกสอน ถ่ายทอดไปยังผู้ปฏิบัติงาน ให้ปฏิบัติตามที่
ผู้ฝึกสอนงานต้องการในระบบราชการในยุคปัจจุบัน ระบบพี่เลี้ยง
(Mentoring System) จึงเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสูงและนิยมใช้กัน
อย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นช่องทางที่ดีสำหรับการพัฒนาศักยภาพของ
ผู้ปฏิบัติงานในการเรียนรู้ระบบ วัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติงานไปตาม
วิธีการที่ทำต่อเนื่องกันมา และเป็นวิธีการที่ง่ายต่อผู้ฝึกสอน (Mentor)
และผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นการปฏิบัติในรูปแบบเดิม ๆ ทักษะระบบ

การฝึกสอนงานระบบพี่เลี้ยง (Mentoring Skill) ที่สำคัญที่ผู้ฝึกสอนงาน นิยมปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามคำสั่ง สามารถกระทำได้ ได้แก่

- ผู้ฝึกสอนงาน กำหนดขั้นตอน วิธีการให้ผู้ปฏิบัติงาน
- ผู้ฝึกสอนงานบอกปัญหา รวมทั้งวิธีการแก้ไขให้ผู้ปฏิบัติงาน
- ผู้ฝึกสอนงานกำหนดระยะเวลา และข้อเสนอแนะ รวมทั้งแก้ไข

สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานพึงกระทำ

ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

จากการที่ได้ไปศึกษาระบบการฝึกสอนงานของภาครัฐบาล และ ภาคเอกชน และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ และชำนาญในเรื่องการ ฝึกสอนงาน พบว่า ในประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์ มีความแตกต่างกับ ระบบการฝึกสอนงานในประเทศไทย ดังนี้

การฝึกสอนงานผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นไปที่การฝึกสอนงาน โดยวิธีการโค้ช (Coaching) ซึ่งผู้ฝึกสอนจะพยายามสอบถาม กระตุ้นให้ ผู้ปฏิบัติงานพยายามคิด ริเริ่ม แก้ไข กระบวนการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง ผู้ฝึกสอนมักจะใช้คำถามในการสอนงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความคิด และความพยายามในการหาคำตอบ ซึ่งวิธีการทำงานนี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความตั้งใจ และสมัครใจ อีกทั้งยังได้ข้อเสนอแนะ แนวคิดใหม่ ๆ มาเพิ่มเป็นทางเลือก ซึ่งสำหรับ ประเทศไทย การฝึกสอนงานที่ถูกสอนกันอย่างแพร่หลายที่ถูกเรียกว่า การโค้ช และการสอนงานนั้น มักมีการเข้าใจผิดว่าวิธีการทั้ง 2 นั้นมี ลักษณะคล้ายกัน กล่าวคือการสอนงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามวิธีต่าง ๆ ที่ตนเสนอแนะ ขั้นตอนและปัญหาข้อผิดพลาดที่พบจะถูกแก้ไข และแนะนำ

โดยผู้ฝึกสอน ซึ่งหากผู้ฝึกสอนงานทราบถึงข้อแตกต่างของวิธีการสอนงานดังกล่าว และนำมาประยุกต์ใช้ในแต่ละโอกาสอย่างเหมาะสม จะก่อให้เกิดการปฏิรูประบบการทำงานของระบบราชการไทยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในประเทศที่กำลังพัฒนา ปัญหาในการฝึกสอนงานมีหลายด้าน ผู้สอนงานทุกคนอาจจะไม่ใช่ผู้สอนงานที่ดี บางคนทำงานเก่งแต่ไม่สามารถถ่ายทอด หรือสอนงานผู้ปฏิบัติงานได้ หรือในบางโอกาสผู้ฝึกสอนงานไม่ต้องการส่งต่อความรู้ที่มีในตัวเองให้กับบุคคลอื่น นอกจากนี้ยังมีปัญหาสำคัญคือ ความรู้และทักษะในการทำงานที่ผู้บังคับบัญชามีอยู่อาจจะล้าสมัยไปแล้ว เพราะระบบการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้ฝึกสอนงานที่มีอายุมากและทำงานมานานอาจจะไม่เข้าใจถึงระบบใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้นการสอนงานโดยวิธีที่เลี้ยงจึงไม่อาจทำได้เหมือนในอดีต การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้งจากประสบการณ์ของผู้ฝึกสอน และการนำเอาความคิดของผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่ จึงเป็นวิธีการที่เหมาะสม ที่จะช่วยให้การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และส่งผลให้กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผู้รับการสอนงานนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน เกิดความรู้ใหม่ ๆ และเตรียมพร้อมที่จะเป็นผู้สอนงานให้แก่ผู้รับการสอนงานในโอกาสต่อไปได้เป็นอย่างดี

ในระบบราชการไทยหากผู้ฝึกสอนงาน หรือผู้บังคับบัญชา ยึดหลักการสอนงานโดยวิธีการโค้ช (Coaching) และการฝึกสอนงานระบบที่เลี้ยง (Mentoring) อย่างถูกต้องและเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ก็จะมี

ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ทั้งความรู้ ประสบการณ์ ที่ปรึกษา ได้พัฒนาตนเอง รวมทั้งมีทักษะการทำงานที่ดีขึ้น และผลสุดท้ายก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรักองค์กร เนื่องจาก ได้รับความช่วยเหลือ การสอนงาน การสนับสนุน ทั้งการมีความรู้สึกไว้วางใจ และเป็นมิตรกับผู้ฝึกสอน หรือผู้บังคับบัญชา ตลอดจนหากมีข้อผิดพลาด ถือว่าเป็นข้อผิดพลาดร่วมกัน ช่วยแก้ปัญหา จะทำให้เกิดการพัฒนาในระบบราชการไทยอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนต่อไป