

สร้างผลการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการโค้ช (Performance Coaching)

ฐิติ บุญประกอบ

ผู้เชี่ยวชาญอุตสาหกรรม อ.ส.ท.

1. **10** ล่าพิจารณาผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ณ ขณะนี้เราจะพิจารณา 2 อย่างด้วยกัน คือ **ตัววัดผลสำเร็จ** หรือที่เรียกว่า KPI กับ **ตัวแสดงถึงขีดความสามารถ** หรือ Competency พูดง่าย ๆ ว่า พิจารณาทั้งในสิ่งที่วัดได้ในเชิงปริมาณ และคุณภาพ

Performance = KPI + Competency

กระบวนการของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ประกอบด้วย การวางแผน การติดตาม การพัฒนา และการประเมิน โดยมีบุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ หัวหน้างานกับ **ผู้บังคับบัญชา**

1. การวางแผน

หัวหน้างานกับผู้บังคับบัญชา ตกลงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) และระดับความสำเร็จที่ต้องการ หรือเป้าหมาย (Target) รวมถึงขีดความสามารถ หรือพฤติกรรมการทำงาน (Competency) ที่คาดหวัง



2. การติดตาม

หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา ปรึกษาหารือร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหา อุปสรรคที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน รวมถึงค้นหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา

3. การพัฒนา

หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา กำหนดวิธีการ พัฒนาความรู้/ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน โดยหัวหน้างาน พิจารณาพฤติกรรม (Competency) ของผู้บังคับบัญชาในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ว่าเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการพัฒนา

4. การประเมิน

หัวหน้างานทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลผลการทำงานของผู้บังคับบัญชา โดยพิจารณาทั้งตัววัดผลสำเร็จ (KPI) กับตัวแสดงถึงขีดความสามารถ หรือ Competency ว่าเป็นไปตามเป้าหมายและที่คาดหวังหรือไม่

หลังจากที่ประเมินแล้ว หัวหน้างานจะต้องแจ้งผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ พร้อมร่วมหารือการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาในรอบถัดไป

จากกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน จะเห็นว่ามีการพัฒนาผู้บังคับบัญชาทั้งในขั้นตอนที่ 3 และขั้นตอนที่ 4 โดยที่การพัฒนาอาจมีหลากหลายรูปแบบวิธีการด้วยกัน แต่ในที่นี้จะพูดถึงพัฒนาด้วยการสอนชี้แนะ หรือ Coaching

การสอนชี้แนะ (Coaching) เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ ทักษะ พฤติกรรม บุคลิกกร ในระดับบุคคล หรือเฉพาะบุคคลที่หัวหน้างานกับผู้บังคับบัญชา สามารถดำเนินการร่วมกันได้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ขั้นตอนการสอนชี้แนะ (Coaching)

1. ประเมินความพร้อมของผู้รับการสอน โดยพิจารณาความรู้ทักษะที่มีอยู่ในปัจจุบันและผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เป็นขั้นเริ่มการสร้างเชื่อมั่น การสร้างความสัมพันธ์ของผู้สอนชี้แนะและผู้รับการสอน
2. สร้างความชัดเจนในสิ่งที่คาดหวัง หรือเป้าหมายของการสอนชี้แนะ
3. กำหนดแผนการดำเนินการสอนร่วมกัน ระหว่างผู้รับการสอนและผู้สอน
4. ดำเนินการสอนชี้แนะ การเสริมแรง ให้แรงจูงใจ จากผู้สอนชี้แนะ
5. สรุปผล การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้รับการสอน

ทฤษฎีการสอนชี้แนะ: ถึงประสพความสำเร็จ

ตามที่กล่าวไว้ข้างต้นบุคคลที่สำคัญสองคน คือ หัวหน้างาน กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้สอนกับผู้รับการสอน ดังนั้น ถ้าสองคนดังกล่าวมีการดำเนินการต่อกันในการสอนชี้แนะได้อย่างสอดคล้องลงตัวเมื่อไหร่ ตรงนั้นแหละคือจุดที่นำไปสู่ความสำเร็จ

ความสอดคล้องพิจารณาดังนี้

1. ในส่วนของหัวหน้างาน มีปัจจัยพิจารณาปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย คือ **การมุ่งงาน กับการมุ่งความสัมพันธ์**

มุ่งความสัมพันธ์	สูง	สนับสนุน เสริมแรง	พัฒนา ยกระดับ
	ต่ำ	เฝ้าดู ติดตาม	กำหนด ชี้ชัด
		ต่ำ	สูง
		มุ่งงาน	

2. ในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้รับการสอนให้พิจารณา 2 ปัจจัยหลักเช่นเดียวกัน แต่พิจารณาปัจจัยทางด้านความสามารถกับความตั้งใจ หรือความมั่นใจ

หัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้สอนกับผู้รับการสอนจะสร้างความสอดคล้องได้ดังนี้

1. **การกำหนดชี้ชัด** มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ เป็นวิธีการหนึ่งของผู้สอนจะต้องสื่อสารข้อมูลให้ชัดเจนในสิ่งที่คาดหวังและเป้าหมายที่ต้องการให้การสอนแบบใกล้ชิด เข้มงวด ใช้ภาวะผู้นำค่อนข้างมาก เหมาะกับผู้รับการสอนที่ไม่มีความสามารถ หรือมีความสามารถต่ำและไม่มีความตั้งใจ หรือมีความตั้งใจน้อยมาก

2. **การพัฒนายกระดับ** มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง เป็นอีกวิธีการหนึ่งของผู้สอนใช้วิธีการขายความคิด ให้คำแนะนำ ชี้ช่องทางในการปรับปรุงการทำงาน เหมาะกับผู้รับการสอนที่ไม่มีความสามารถ หรือมีความสามารถต่ำ แต่มีความตั้งใจ หรือมุ่งมั่น

3. **การสนับสนุนเสริมแรง** มุ่งงานต่ำ เน้นความสัมพันธ์สูง ซึ่งเป็นวิธีการที่ผู้สอนใช้วิธีการกระตุ้น สนับสนุน จูงใจ สร้างความมุ่งมั่นร่วมกัน ติดตามประเมินผลเป็นระยะ เหมาะกับผู้รับการสอนที่มีความสามารถแต่ยังไม่มีความตั้งใจ หรือขาดความมั่นใจ

4. **การเฝ้าดูติดตาม** มุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ วิธีการนี้ผู้สอนจะใช้วิธี สังเกต เฝ้าดูติดตาม ผลการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานอื่นๆ เพิ่มเติมที่ทำทนายแก่ผู้รับการสอน วิธีดังกล่าวนี้จะเหมาะกับผู้รับการสอนที่มีทั้งความสามารถและความตั้งใจ

ความตั้งใจ	มี (สูง)	พัฒนา ยกระดับ	เฝ้าดู ติดตาม
	ไม่มี (ต่ำ)	กำหนด ชี้ชัด	สนับสนุน เสริมแรง
		ไม่มี (ต่ำ)	มี (สูง)
		ความสามารถ	

การสอนชี้แนะ หรือการ Coaching เป็นวิธีการ หรือเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำไปใช้ โดยเฉพาะการนำไปใช้ร่วมกับการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาขีดความสามารถ หรือ Competency และเป้าหมายความสำเร็จ หรือ KPI ที่ได้กำหนดไว้ของแต่ละตำแหน่งงานและในขณะเดียวกัน การสอนชี้แนะ หรือ coaching จะสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ของการทำงานระหว่างหัวหน้างาน หรือผู้ที่ทำหน้าที่สอนชี้แนะกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้รับการสอนได้เป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง: เอกสารบรรยาย ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ในราชการไทย โดย ดร.ภาณุภาคย์ พงศ์ศิชาติ นธ.ตรี



โปรแกรมอบรมและสัมมนาฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม

Budget Code	หลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก / บุคคลทั่วไป (ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)
กลุ่มวิชาการจัดการและบริหารงานบุคคล (A)			
A-10TN054P	วิธีจัดทำคู่มือจัดซื้อ (ภาคปฏิบัติ)	15 มิถุนายน 2553	1600 / 1900
A-10NS055P	เพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนด้วย KAIZEN รุ่น 15	15 มิถุนายน 2553	1600 / 1900
A-10NS058P	การสร้างแรงจูงใจและจิตสำนึกในการทำงาน ด้วยวิธีการ 7Q รุ่น 28	15 มิถุนายน 2553	1600 / 1900
A-10NS059P	การวินิจฉัย ตัดสินใจ สั่งการ เพื่อการแก้ไขปัญหา รุ่น 27	16 มิถุนายน 2553	1600 / 1900
A-10NS060P	การบริหารงานบุคคลอย่างมืออาชีพ รุ่น 18	16-17, 22-23 มิถุนายน	7100 / 7600
A-10NS056P	Presentation Skill รุ่น 33	18-19 มิถุนายน 2553	4100 / 4800
A-10NS062P	การพัฒนาทักษะ "การคิด" เพื่อการแก้ปัญหาสำหรับหัวหน้างาน (ด้วยกรณีศึกษา) รุ่น 7	22 มิถุนายน 2553	1800 / 2100
A-10NS063P	การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ รุ่น 19	22 มิถุนายน 2553	1600 / 1900
A-10NS064P	การประเมินผลการปฏิบัติงาน รุ่น 9	22 มิถุนายน 2553	1900 / 2200
A-10TN065P	เส้นทางสู่การจัดซื้อมืออาชีพระดับสากล	23 มิถุนายน 2553	1800 / 2100
A-10SV057P	ระบบการจัดทำและเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์	23 มิถุนายน 2553	1900 / 2200
A-10NS066P	ภาวะผู้นำ (แห่งศตวรรษการเปลี่ยนแปลง) รุ่น 30	24-25 มิถุนายน 2553	3600 / 4100
A-10NS067P	หลักบริหาร 9 ประการ กฎแห่งทองของหัวหน้างาน รุ่น 21	29-30 มิถุนายน 2553	3100 / 3700
กลุ่มวิชาคอมพิวเตอร์ประยุกต์และการผลิตอัตโนมัติ (C)			
C-10SV094P	การสร้างเว็บไซต์เบื้องต้นด้วย Dreamweaver	15-16 มิถุนายน 2553	3600 / 4100
C-10SV020P	AutoCAD Part II : 2D	21-22, 28-29 มิถุนายน	5800 / 6400
C-10SV021P	การออกแบบและสร้างระบบงานด้วย Microsoft Access Part II	24-26 มิถุนายน 2553	4300 / 4900
กลุ่มวิชาพลังงาน สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย (E)			
E-10NS016P	เทคนิคและวิธีการสอบสวนอุบัติเหตุ/อุบัติการณ์ ในสถานประกอบการ รุ่น 12	19 มิถุนายน 2553	1900 / 2200
E-10NS018P	การจัดทำข้อบังคับและคู่มือว่าด้วยความปลอดภัยในการทำงาน รุ่น 17	23 มิถุนายน 2553	1600 / 1900
E-10NS015P	ความปลอดภัยในการใช้สารเคมี รุ่น 14	24 มิถุนายน 2553	1600 / 1900
E-10NS019P	การตรวจสอบเพื่อการบำรุงรักษาอุปกรณ์ไฟฟ้า รุ่น 15	25-26 มิถุนายน 2553	3600 / 4100
E-10WN001J	เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน ระดับบริหาร (สำหรับผู้บริหารชาวญี่ปุ่น) รุ่น 25	22-23 กรกฎาคม 2553	5600 / 6300
กลุ่มวิชาเทคโนโลยีเครื่องมือวัดและการสอบเทียบ (I)			
I-10CL024P	ระบบควบคุมเครื่องมือวัดตามข้อกำหนด ISO 9001:2008 ข้อ 7.6 รุ่น 116	18-19 มิถุนายน 2553	3100 / 3700
I-10CL033P	การวัดและการสอบเทียบเครื่องมือวัดทางด้านความดัน	19-20 มิถุนายน 2553	3300 / 3800
I-10CL026P	Process Instrumentation Part II : Control (Theory & Practice)	22-26 มิถุนายน 2553	7100 / 8100
I-10CL027P	การบำรุงรักษา และปรับแต่ง Control Valve	26-27 มิถุนายน 2553	3400 / 3900
I-10CL034P	การสอบเทียบไมโครมิเตอร์และเวอร์เนียด้วยเกจบล็อก รุ่น 147	26-27 มิถุนายน 2553	3600 / 4100
I-10CL032P	การทดสอบเครื่องชั่งและการสอบเทียบตุ้มน้ำหนักมาตรฐาน รุ่น 165	10-11 กรกฎาคม 2553	3600 / 4100
I-10CL025P	ระบบควบคุมเครื่องมือวัดตามข้อกำหนด ISO 9001:2008 ข้อ 7.6 รุ่น 117	23-24 กรกฎาคม 2553	3100 / 3700
I-10CL035P	การสอบเทียบไมโครมิเตอร์และเวอร์เนียด้วยเกจบล็อก รุ่น 148	24-25 กรกฎาคม 2553	3600 / 4100
กลุ่มวิชาการบริหารการผลิต (M)			
M-10NB033P	การวิเคราะห์ต้นทุน ปริมาณ กำไร รุ่น 23	15 มิถุนายน 2553	1800 / 2100
M-10SV028P	การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management)	15-16 มิถุนายน 2553	2900 / 3500
M-10CL030P	การกำหนดตารางการผลิตและการควบคุมสำหรับการผลิตตามสั่งและผลิตเพื่อสต็อก	16-17 มิถุนายน 2553	3400 / 3900
M-10SV029P	การประยุกต์ใช้ Excel เพื่อวางแผนความต้องการวัสดุ และจัดตารางการผลิต	16-18 มิถุนายน 2553	4700 / 5400
M-10NB034P	Lean Kaizen Express	18 มิถุนายน 2553	1700 / 2000
M-10CL032P	การบริหารพัสดุคงคลัง (ภาคทฤษฎี)	24-25 มิถุนายน 2553	3100 / 3700
M-10SV031P	การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินค้าคงคลังและคลังสินค้า	22-23 มิถุนายน 2553	2900 / 3500
M-10TN035P	การตัดสินใจโครงการด้วยเศรษฐศาสตร์วิศวกรรม	24-25 มิถุนายน 2553	3100 / 3700
M-10TN036P	การผลิตแบบของเสียเป็นศูนย์ (Zero Defect)	29 มิถุนายน 2553	1600 / 1900
M-10NB037P	การปรับปรุงงานด้วย Jig & Fixture	30 มิถุนายน 2553	1700 / 2000

Budget Code	หลักสูตร	วันที่จัด	สมาชิก / บุคคลทั่วไป (ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)
กลุ่มวิชาบำรุงรักษาวิผล (P)			
P-10SV021P	การบำรุงรักษาเชิงพยากรณ์	19 มิถุนายน 2553	1600 / 1900
P-10TN025P	กลยุทธ์การจัดทำมาตรฐาน 5ส	19 มิถุนายน 2553	1600 / 1900
P-10NS028P	การบริหารและการจัดการอะไหล่ในงานซ่อมบำรุง รุ่น 10	22 มิถุนายน 2553	1900 / 2200
P-10TN026P	การเพิ่มศักยภาพกิจกรรม 5ส ด้วยเทคนิคการเพิ่มผลผลิตภาพ รุ่น 7	26 มิถุนายน 2553	1900 / 2200
P-10SV022P	การปรับสมดุล เครื่องจักร อุปรกรณ์ ชั่งส่วนหมุน (Balancing) (เชิงปฏิบัติ)	26-27 มิถุนายน 2553	3800 / 4200
P-10CL023P	การบำรุงรักษาชิ้นส่วนเครื่องจักรกลในโรงงาน (เชิงปฏิบัติ)	29-30 มิถุนายน 2553	3400 / 3900
P-10NS027P	ระบบนิวแมติก (การใช้งานและการบำรุงรักษาอย่างถูกวิธี) รุ่น 21	29-30 มิถุนายน 2553	3600 / 4100
กลุ่มวิชาส่งเสริมคุณภาพและการมาตรฐาน (Q)			
Q-10TN042P	การควบคุมเอกสารและข้อมูลของระบบมาตรฐาน ISO 9001, 14001, 18001	17-18 มิถุนายน 2553	3400 / 3900
Q-10NB043P	การวางแผนคุณภาพผลิตภัณฑ์ล่วงหน้า : APQP2nd Edition	19 มิถุนายน 2553	1800 / 2100
Q-10TN044P	การตรวจติดตามคุณภาพภายในตามมาตรฐาน ISO 9001:2008 รุ่น 66	21-23 มิถุนายน 2553	4700 / 5300
Q-10SV038P	เจาะลึกเทคนิคสถิติสำเร็จรูปใน Excel เพื่อพัฒนาคุณภาพ	22-23 มิถุนายน 2553	2900 / 3500
Q-10NB046P	การวิเคราะห์การขัดข้องและผลกระทบจากระบบการ : FMEA4thEdition	22-23 มิถุนายน 2553	3100 / 3700
Q-10NB048P	การออกแบบการทดลองขั้นสูงด้วย RSM & Mixture Design โดยอาศัยโปรแกรม Minitab	24-25 มิถุนายน 2553	3600 / 4100
Q-10TN047P	การจัดทำระบบ HACCP และการประยุกต์ใช้	24-25 มิถุนายน 2553	2900 / 3500
Q-10NB049P	กระบวนการอนุมัติชิ้นส่วนการผลิต : PPAP4thEdition	26 มิถุนายน 2553	1800 / 2100
Q-10NB050P	Statistical Problem Solving for Supervisor รุ่น 9	28-30 มิ.ย. , 9-10 ก.ค.	7500 / 8400
Q-10TN026P	ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับมาตรฐาน ISO 9001:2008 และการนำไปประยุกต์ใช้	13 กรกฎาคม 2553	1800 / 2100
Q-10TN027P	ภายในองค์กร การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดการเอกสาร ระบบคุณภาพ ตาม ISO 9001:2008	17 กรกฎาคม 2553	1800 / 2100
Q-10TN044P	การตรวจติดตามคุณภาพภายในตามมาตรฐาน ISO 9001:2008 รุ่น 67	15-17 กันยายน 2553	4700 / 5300
โครงการ การบริหารงานแบบทุกคนมีส่วนร่วมด้วยระบบ QCC ระหว่างเดือน พฤษภาคม – กรกฎาคม 2553 (Q)			
Q-10NB018P	เทคนิคการเป็นผู้นำกลุ่ม QC : QCC Leader Techniques	13-14 กรกฎาคม 2553	3100 / 3700
Q-10NB019P	กลยุทธ์การเป็นที่ปรึกษากลุ่มควิตี้ที่มีประสิทธิภาพ	20-21 กรกฎาคม 2553	3100 / 3700
Q-10NB020P	การจัดทำรายงานเพื่อนำเสนอผลงาน QCC	29 กรกฎาคม 2553	1600 / 1900
สัมมนา/บรรยายพิเศษ			
A-10JT006S	การบริหารงานบุคคลสำหรับหัวหน้างาน (HR)	15 มิถุนายน 2553	1500 / 1800
A-10WN007D	ขายได้ต้องเก็บเงินได้ในสภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ทวงหนี้ยาก	16 มิถุนายน 2553	1800 / 2100
A-10WN011D	Success Gateway Intensive	17-18 มิถุนายน 2553	6000 / 6500
A-10WN008D	ศาสตร์และศิลป์ของการนำประชุม เพื่อการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จสูงสุด	16-17 มิถุนายน 2553	3600 / 4100
C-10WN002D	การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์กับงานจัดซื้อตามมาตรฐาน ISO 9000	19-20 มิถุนายน 2553	3100 / 3600
A-10JT007S	กฎหมายแรงงานที่นายจ้าง/หัวหน้างานควรทราบ	24 มิถุนายน 2553	1800 / 2100
A-10WN006D	การจัดทำหลักสูตรและบริหารโครงการพัฒนาพนักงาน รุ่น 2	29 มิถุนายน 2553	1600 / 1900
A-10JT011S	ทักษะการจัดการสำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมืออาชีพ	21-24 กรกฎาคม 2553	6500 / 7000

- ชำระเงินล่วงหน้าหรือภายในวันแรกที่ลงทะเบียนเข้ารับการศึกษาที่มอบหมาย
- ค่าบริการในแผนเดือน เป็นค่าบริการประมาณการเบื้องต้น ส.ศ.ท. ขอสงวนสิทธิ์ ในการปรับค่าบริการโดยยึดราคาในสูจิบัตรเป็นหลัก

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ ฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม 02-717-3000-29 ต่อ 81