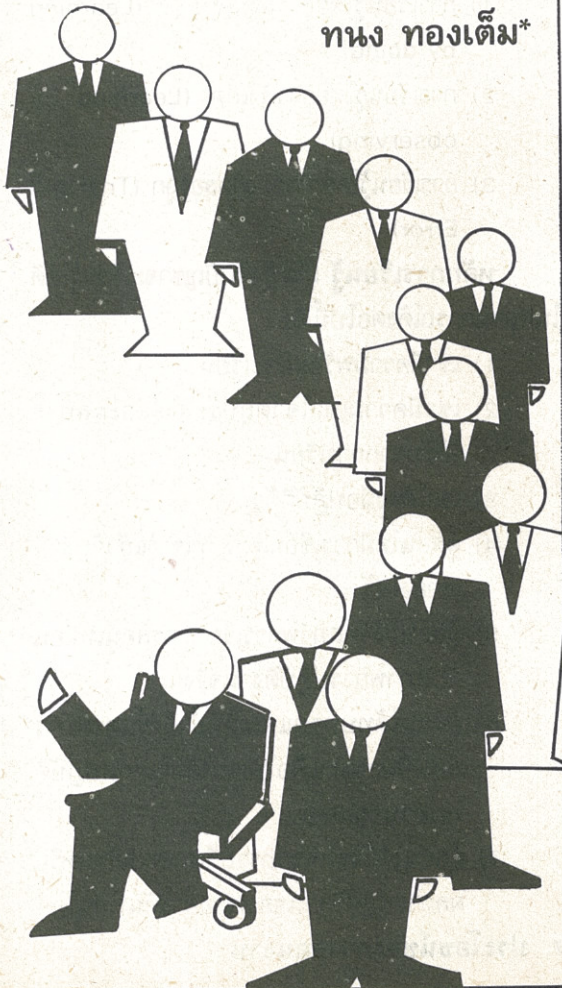




ทง ทงเต็ม*



1. กล่าวนำ

ในปัจจุบันนี้องค์กรต่าง ๆ จะให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะ การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีคุณภาพยิ่งขึ้น และเมื่อบุคคลซึ่งเป็นตัวจักรที่สำคัญในองค์กรมีประสิทธิภาพแล้วก็จะส่งผลให้ระบบต่าง ๆ ภายในองค์กรมีประสิทธิภาพตามไปด้วย การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานนี้สามารถทำได้ในหลายรูปแบบ โดยองค์กรอาจจะส่งคนเข้ารับการอบรมยังสถาบันภายนอกให้หน่วยงานทางด้านฝึกอบรมขององค์กรเป็นผู้จัดขึ้นหรือให้หน่วยงานหลัก (line) เป็นผู้ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในหน่วยงานของตนเอง ในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในหน่วยงานหลักนี้ ผู้ที่มีหน้าที่โดยตรงคือ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน (Supervisor) ซึ่งจะต้องทำการ **สอนงาน** ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

ในที่นี้ **ผู้บังคับบัญชา** หมายถึงบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมบังคับบัญชา ได้แก่ การสั่งงาน มอบหมายงาน สอนงาน กำกับ ตรวจสอบดูแล ให้การงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และมีความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา

- 2.1 ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรหรือหน่วยงานของตน
- 2.2 ปฏิบัติภารกิจในความรับผิดชอบให้สำเร็จ
- 2.3 วางแผนงานและกำหนดตารางการทำงาน
- 2.4 ปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานให้ดีขึ้น
- 2.5 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 2.6 พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.7 ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง
- 2.8 เสริมสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสามัคคี และร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นหมู่คณะ

*หัวหน้าศูนย์ฝึกอบรม บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

3. คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชา

นอกเหนือไปจากความรู้ในกิจการงาน (Job knowledge) และความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ (responsibilities knowledge) ของตนแล้ว ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องแสดงฝีมือ หรือ “ทักษะ” อีก 3 ประการ คือ-

- 1) ทักษะในการนำคน (Skill in leading)
- 2) ทักษะในการปรับปรุงงานให้ก้าวหน้า (Skill in improving methods)
- 3) ทักษะในการสอนงาน (Skill in instruction)

4. ผู้บังคับบัญชากับการสอนงาน

ในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาโดยทั่วไปนั้นถ้าหากได้พิจารณาให้ลึกซึ้งลงไปจะพบความจริงที่ว่า ปกติแล้วผู้บังคับบัญชาย่อมจะทำการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอยู่ตลอดเวลาที่มีผู้คำนวณไว้ว่าผู้บังคับบัญชามักจะใช้เวลาไปกับการสอนงานเกินกว่าครึ่งหนึ่งของเวลาปฏิบัติงานจริง ๆ ทั้งหมด

ตามหลักของการจัดการที่ดี ผู้บังคับบัญชาควรจะทำให้สำเร็จลุล่วงโดยอาศัยความร่วมมือจากผู้อื่นทั้งสิ้น โดยตนเองควรทำหน้าที่เพียงคอยควบคุมดูแลให้งานดำเนินไปด้วยดี และคอยสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการสอนงานจึงเป็นผู้บังคับบัญชาที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา และจะสามารถสร้างทีมงานได้โดยง่าย **เหตุผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ เนื่องจากการเพิ่มขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งที่ผู้บังคับบัญชามิอาจจะมอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้อื่นทำแทนได้**

5. ความหมายของ “การสอนงาน”

การสอนงาน คือ การที่ผู้บังคับบัญชาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนงานขึ้น เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน

องค์ประกอบของความหมายของการสอนงาน

- 1) เป็นเรื่องของการเรียนรู้
- 2) เป็นความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างผู้บังคับ

บัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

- 3) เป็นการสอนงานเกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

6. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับหลักการเรียนรู้ที่จำเป็นในการสอนงาน

การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากการสังเกต การพิจารณา การไตร่ตรอง และแก้ปัญหาควบคู่ไปพร้อมกับแรงจูงใจ มีการเน้นย้ำ และเสริมแรงจนกระทั่งมีส่วนร่วมทำให้เกิดปฏิกิริยาทางอารมณ์ มีการปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมของบุคคล และมีการเปลี่ยนแปลงทางความคิดต่าง ๆ อย่างค่อนข้างถาวร

วิธีการเรียนรู้ อาจเกิดขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้-

- 1) การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ (Learning by doing)
- 2) การเรียนรู้โดยการสังเกต (Learning by observing)
- 3) การเรียนรู้โดยการลองผิดลองถูก (Trial and Error)

หลักการเรียนรู้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเรียนรู้ได้ดีในสถานการณ์ดังต่อไปนี้คือ-

- 1) เขามีความพร้อมที่จะเรียน
- 2) เขามีความเข้าใจวัตถุประสงค์และผลที่จะได้รับจากการเรียน
- 3) เขาได้ลงมือปฏิบัติด้วย
- 4) ผู้สอนได้มีการเชื่อมโยงสิ่งที่เขารู้แล้วกับสิ่งที่เขายังไม่รู้
- 5) ผู้สอนได้จัดสภาพการเรียนการสอนเหมือนกับสภาพการปฏิบัติงานจริง
- 6) ผู้สอนได้ทบทวนและเน้นย้ำถึงขั้นตอนการสอนที่ผ่านมาเพื่อให้เขาได้มีโอกาสปฏิบัติทบทวนอยู่เสมอ
- 7) ผู้สอนได้แจ้งให้เขาทราบถึงผลการเรียนหรือผลการปฏิบัติงานของเขาอย่างทันทีทันใด

7. ประโยชน์ของการสอนงาน

- 7.1 เพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
- 7.2 เพื่อป้องกันการทำงานผิดพลาด
- 7.3 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- 7.4 เพื่อเป็นการฝึกฝนผู้ที่ปฏิบัติงานแทนผู้บังคับบัญชา
- 7.5 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 7.6 เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 7.7 เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การเตรียมการสอนงาน

โดยปกติผู้บังคับบัญชาจะต้องศึกษาค้นคว้าให้ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนยังบกพร่อง หรือขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างใดบ้าง เพื่อจะได้ทำการฝึกอบรมและพัฒนา หรือทำการสอนงานต่อไปและก่อนที่จะลงมือสอนงาน ผู้บังคับบัญชาควรจะมีการวางแผนการสอนงานไว้ให้ชัดเจน เพื่อเวลาสอนงานจริงจะได้สามารถควบคุมกิจการต่าง ๆ ให้ดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนและบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้

ในการวางแผนการสอนงาน ผู้สอนงานต้องเตรียมการในสิ่งต่อไปนี้คือ-

8.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนงาน

เมื่อผู้บังคับบัญชา ศึกษาจนทราบแล้วว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนยังบกพร่องหรือยังขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในด้านใดบ้างแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็ต้องกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและกำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนงานให้สอดคล้องกันทั้งนี้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนงานจะต้องระบุให้ชัดเจนว่า ในการสอนงานนั้นผู้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ในด้านใดบ้าง ต้องการให้ทำอะไรได้บ้าง มีทัศนคติอย่างไรต่องาน

8.2 ทำการขอยงาน

การขอยงาน (operation break down/ Job break down) หมายถึงการนำเอางานที่จะสอนมาวิเคราะห์แยกแยะออกเป็นส่วนสำคัญ ให้พอเหมาะกับการปฏิบัติงานเป็นช่วง ๆ โดยจัดทำขึ้นเป็น “ขั้นของการปฏิบัติงาน” (Steps in the operation) และต่อจากนั้นก็พิจารณาว่าในแต่ละขั้นมี “จุดสำคัญ” (Key point) หรือสิ่งที่จะช่วยในการปฏิบัติในขั้นนั้น ๆ เป็นไปอย่างถูกต้องปราศจากอันตรายสะดวกง่ายดาย และได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพอะไรบ้าง

8.3 วิเคราะห์ผู้เรียนงาน

การวิเคราะห์ผู้เรียนงานในที่นี้หมายถึงให้พิจารณาว่า ผู้ที่เราจะสอนเขาชื่อใคร หรือ ผู้บังคับบัญชาคนไหนบ้าง จำนวนเท่าใด มีประวัติความเป็นมาอย่างไร มีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานนั้นมากนักน้อยเพียงใด ตลอดจนมีความสนใจและความถนัดในด้านใดบ้าง

8.4 กำหนดระยะเวลา - สถานที่

ก่อนที่จะดำเนินการสอนงานผู้บังคับบัญชาหรือผู้สอนจะต้องกำหนดเกี่ยวกับเวลาที่จะสอนงานให้ชัดเจนว่าจะสอนเมื่อใด ใช้เวลาในการสอนงานเท่าใด และสถานที่ที่จะใช้สอนเป็นที่ไหน

8.5 กำหนดวิธีการสอนงาน

เมื่อผู้บังคับบัญชาได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนงาน ศึกษารายละเอียดและลำดับขั้นของงานที่จะสอน วิเคราะห์ประวัติความเป็นมาของผู้เรียน และกำหนดเวลาที่จะใช้สอนแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาว่าจะใช้วิธีการสอนงานแบบใดจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เช่น จะสอนงานด้วยวาจา สอนงานโดยการสาธิต ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการติดตามและประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยว่า จะใช้วิธีการประเมินผลอย่างไร และในช่วงเวลาใด เป็นต้น

8.6 จัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้

เมื่อผู้ที่จะสอนงานทราบแล้วว่า การสอนครั้งนี้จะมีวิธีการสอนอย่างไร ในขั้นนี้ก็จะต้องกำหนดถึงรายการวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นจะต้องใช้

ในการสอนงาน พร้อมทั้งจัดเตรียมและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ได้ครบถ้วนก่อนที่จะลงมือสอนงาน

8.7 จัดทำแผนการสอนงาน

เมื่อผู้ที่จะสอนงานได้เตรียมการหรือวางแผนการสอนงานไว้แล้ว ผู้สอนควรจะนำสิ่งต่าง ๆ ที่ได้วางแผนไว้แล้ว เช่น วัตถุประสงค์ของการสอนงานระยะเวลา วัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ วิธีการสอน ตลอดจนเนื้อหาที่จะสอนมาเขียนให้เป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้เพื่อจะเป็นเครื่องเตือนความทรงจำ และช่วยในการสอนงาน

9. วิธีการสอนงาน

แบบแผนในการสอนงาน ซึ่งได้ผลดีที่สุดวิธีหนึ่งและยังเป็นที่นิยมใช้กันในปัจจุบันนี้คือวิธีการ Four Steps method หรือที่เรียกว่า “วิธีการสอนงาน 4 ขั้น” ที่ Charles R. Allen และ Michael J. Kane ได้พัฒนาขึ้นมาใช้ อันประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้-

ขั้นที่ 1 เตรียม ผู้ปฏิบัติงานให้พร้อม (Prepare the worker)

ขั้นที่ 2 สอน วิธีการทำงาน (Present the operation)

ขั้นที่ 3 ให้ผู้ปฏิบัติงาน ลงมือทำ (Let the worker perform)

ขั้นที่ 4 ตรวจสอบ ติดตามผล หลังจากจัดให้มีการฝึกฝนปฏิบัติงานจริง

(Follow up, check, provide for practice)

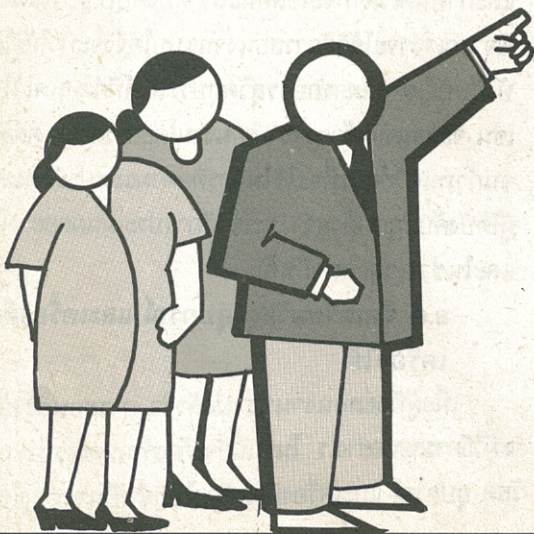
สำหรับรายละเอียดในการดำเนินการแต่ละขั้นพิจารณาได้ดังนี้-

1) ขั้นเตรียม

- ทำให้ผู้เรียนงานเกิดความรู้สึกละสบายใจ โดยสร้างความรู้สึกเป็นกันเอง และทำความคุ้นเคยกับผู้เรียน
- ทำความเข้าใจตัวผู้เรียนงาน เกี่ยวกับเรื่องงานที่จะสอน
- กระตุ้นให้เกิดความสนใจ โดยบอกวัตถุประสงค์ของการสอนงาน และเน้นย้ำถึงความสำคัญและคุณค่าของงาน
- จัดให้ผู้เรียนอยู่ในสถานที่ หรือมุมที่เหมาะสม

2) ขั้นสอน

ในการสอนนี้ประกอบด้วย ก) การบอกเล่า





ข) การแสดงวิธีการ ค) การอธิบาย ง) การทำให้ดูเป็นตัวอย่าง โดยที่ 4 ข้อนี้จะต้องประสานกันไปอย่างกลมกลืน อนึ่งมีข้อควรคำนึงในการสอน ที่พึงระมัดระวังดังนี้คือ-

- ควรบอก แสดง และอธิบายวิธีการให้ทราบเป็นขั้น ๆ อย่างสัมพันธ์กัน
- ใช้ถ้อยคำง่าย ๆ พูดให้ชัดเจนแจ่มแจ้ง ไม่รีบร้อน
- เน้นย้ำจุดที่สำคัญ ๆ
- กระตุ้นให้ผู้เรียนงานซักถาม เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง
- สอนทบทวนในกรณีที่ผู้เรียนงานเกิดความสงสัย หรือไม่เข้าใจ

3) ขั้นลงมือทำ

- ให้ผู้เรียนงานลงมือทำไปด้วยในระหว่างที่สอน
- ในระหว่างที่ผู้เรียนงานทดลองทำตาม ผู้สอนงานจะต้องคอยแนะนำช่วยเหลือ และแก้ไขข้อผิดพลาดอย่างใกล้ชิด จนแน่ใจว่าเขาทำได้ถูกต้อง
- ปรับสภาพการณ์ให้คล้ายคลึงกับการปฏิบัติ

งานจริง ๆ

4) ขั้นตรวจสอบ ติดตามผล

- มอบหมายงานจริง โดยกำหนดความรับผิดชอบในงานที่ทำ
- ระบุบุคคลที่จะขอความช่วยเหลือได้ในกรณีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานจริง
- หมั่นตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงาน
- แจ้งผลการปฏิบัติงานจริงให้ผู้ซึ่งผ่านการถูกสอนงานได้ทราบ
- ช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ เน้นย้ำจุดสำคัญที่ยังมีข้อบกพร่องให้กำลังใจ และให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้มีความวิริยะอุตสาหะในงาน ตลอดจนการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในอนาคต
- ผู้สอนงาน รวบรวม ประมวล และวิเคราะห์ผลการสอนงาน ความก้าวหน้าของผู้ถูกสอนงาน หรือผู้เรียน ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา หลักสูตร วิธีการสอนงาน ซึ่งจะดำเนินการต่อไปในอนาคตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น □

เรียบเรียงจาก เอกสารประกอบการบรรยาย โครงการการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร “การพัฒนาทักษะผู้บริหารระดับกลางของโรงแรม” จัดโดย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ณ โรงแรมมณเฑียร พัทยา 24-28 กรกฎาคม 2532.



ที่สำคัญที่สุด ได้แก่บุคลากรของโรงแรม (People) ซึ่งจักเป็นสิ่งที่ชี้ขาดว่า ความสำเร็จทางธุรกิจของโรงแรมหนึ่งจะเหนือกว่าของโรงแรมอื่นหรือไม่



ก ล่ากันว่า การบริหารการตลาดในธุรกิจโรงแรมทุกวันนี้ ย่อมหนีไม่พ้นปัจจัยของอักษร “P” ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็น ผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product) ราคา (Price) สถานที่ตั้งของโรงแรม (Place) การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ (Promotion & Public Relations) รูปแบบลักษณะของสินค้าบริการ เครื่องแบบพนักงาน (Packaging & Presentation) นโยบายของผู้บริหารโรงแรม (Policy) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) การเมือง (Politics) และที่สำคัญที่สุด ได้แก่บุคลากรของโรงแรม (People) ซึ่งจักเป็นสิ่งที่ชี้ขาดว่า ความสำเร็จทางธุรกิจของโรงแรมหนึ่งจะเหนือกว่าของโรงแรมอื่นหรือไม่

เพราะหากขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะความชำนาญในการให้บริการแก่ลูกค้า หรือ ผู้มาใช้บริการของทางโรงแรม ความประทับใจต่อการบริการ ความนุ่มนวล เอาใจใส่ย่อมไม่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ความสามารถในการแก้ปัญหา และตัดสินใจตลอดจนการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในโรงแรมรวมถึงการวางแผน มองการณ์ไกล เพื่อเตรียมการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ทางธุรกิจที่ผันแปรอยู่เสมอ จะเกิดขึ้นได้ก็เพราะ ความสามารถของบุคลากรในโรงแรมนั้นเป็นผู้กระทำทั้งสิ้น

ผู้บริหารทุกระดับ คือผู้จัดการงานบุคคล

ธุรกิจโรงแรมที่ประสบความสำเร็จ จะเกิดขึ้นได้เฉพาะในโรงแรมที่มีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ

*ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านการฝึกอบรม ของ UNDP/DTCP (องค์การสหประชาชาติ) และ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

หัวหน้าศูนย์ฝึกอบรม บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

หัวหน้าแผนกพัฒนาคณาจารย์ สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต