

## หลักสูตร การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน (Supervisory skill development)

### หลักการและเหตุผล

พนักงานระดับบังคับบัญชา หรือ หัวหน้างาน มีส่วนสำคัญและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการภายในองค์กรเป็นอย่างมาก ความสำเร็จนั้นย่อมเกิดขึ้นจากศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรเป็นส่วนสำคัญ แต่พบว่าเส้นทางการเติบโตมาเป็นหัวหน้างานในองค์กรส่วนใหญ่เกิดจากอายุงานมากซึ่งแน่นอนว่าจะต้องชำนาญและมีประสบการณ์ทำงานมาอย่างมากมาย หลายคนทำงานได้ดีเยี่ยมในขณะที่เป็นเจ้าหน้าที่ แต่เมื่อได้รับการ Promote เป็นหัวหน้างาน หรือ ผู้บังคับบัญชา กลับไม่สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนเคย

หัวหน้างานนอกจากเก่งงานแล้ว จำเป็นต้องเก่งคน เก่งคิด ด้วยเก่งคน คือ มีภาวะผู้นำ สามารถสร้างแรงจูงใจและโน้มน้าวผู้อื่นในทางบวกได้ , เก่งคน คือ ความสามารถในการบริหารทรัพยากรสำคัญขององค์กรคือ บุคลากร , เก่งคิด คือ ความสามารถด้านนวัตกรรมที่สามารถต่อยอดและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่หัวหน้างานและว่าที่หัวหน้างานทุกท่าน จะต้องผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านทัศนคติ ในการเป็นหัวหน้างานมืออาชีพ ก่อนก้าวหรือดำรงตำแหน่ง เพื่อความสมบูรณ์แบบและมีประสิทธิภาพในการทำงานส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้นำได้เรียนรู้และเข้าใจภาวะผู้นำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อความสำเร็จขององค์กร
2. เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ๆของการเป็น “ผู้นำ” ที่ดี ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมร่วมขององค์กร
3. เพื่อพัฒนาทักษะการคิดและพัฒนาทัศนคติเชิงบวกในการเป็นผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพ
4. เพื่อขีดความสามารถ ด้านการสอนงาน มอบหมายงาน และพัฒนาทีมงาน
5. เพื่อสร้างแรงจูงใจในการเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้กับผู้อื่น

### คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

- พนักงานระดับบังคับบัญชา ขึ้นไป (หัวหน้าหน่วย – ผู้ช่วยผู้จัดการ) หรือ ผู้ที่กำลังจะเป็นหัวหน้างานในอนาคต
- 1 รุ่น ไม่ควรเกิน 25 ท่าน (เพื่อประสิทธิภาพของหลักสูตร)

**แนวทางการดำเนินการ/ระยะเวลา**

ลำดับ	ระยะเวลา	รายละเอียด/กิจกรรม	หมายเหตุ
1	1 สัปดาห์	จัดทำ Leadership gap analysis (ผู้ใต้บังคับบัญชา & ผู้บังคับบัญชา)	มีแบบฟอร์มให้
2	2 วัน	วิเคราะห์ผลประเมินเพื่อเน้นรายละเอียดในการฝึกอบรมตามผลวิเคราะห์	
3	1 วัน	ฝึกอบรม 6 ชั่วโมง (รายละเอียดอยู่ในหัวข้อฝึกอบรม)	
5		ดำเนินการประเมินแนวทางการพัฒนาต่อเนื่อง (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล)	

**กรอบการพัฒนาภาวะผู้นำ**

1. Be technically proficient – รู้จักงานของตนเอง และเชี่ยวชาญงานของลูกน้อง
2. Seek responsibility and take responsibility for your actions – แสวงหาสิ่งที่จะทำให้ทุกอย่างดีขึ้น และเมื่อเกิดความผิดพลาด ต้องไม่โทษผู้อื่น ควรวิเคราะห์และแก้ไขสถานการณ์อย่างมีความรับผิดชอบ
3. Make sound and timely decisions – ใช้กระบวนการการแก้ปัญหา การตัดสินใจ และเครื่องมือในการวางแผน
4. Set the example – เป็นแบบอย่างของลูกน้อง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ถูกต้อง
5. Know your people and look out for their well-being – เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ และดูแลลูกน้องด้วยความจริงใจ
6. Keep your workers informed – รู้วิธีการที่จะสื่อสารกับคนทั้งหลายอย่างสม่ำเสมอ
7. Develop a sense of responsibility in your workers – พัฒนาลูกน้องให้เกิดนิสัยในการทำงานแบบมืออาชีพ
8. Ensure that tasks are understood, supervised, and accomplished - การสื่อสารถึงความรับผิดชอบและความเข้าใจของลูกน้องถึงเป้าหมายและความสำเร็จ
9. Train as a team – พัฒนาทีมงาน และพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
10. Use the full capabilities of your organization – ตั้งและจัดสรรศักยภาพของลูกน้อง เพื่อให้เกิดความสามารถสูงสุด

**Leadership Gap Analysis Form**

ตัวอย่างสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน

**แบบสำรวจและประเมินสมรรถนะหัวหน้างาน**

สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน



หน่วยงาน	อาชุนาน	อายุ	ชื่อคนประเมิน	ชื่อคนประเมิน
สมรรถนะสำหรับหัวหน้างาน	ระดับคะแนนและคำอธิบายระดับคะแนน		1-5 คะแนน	ชื่อคนประเมิน
<b>1. การวางแผนและการบริหารจัดการ</b> ความหมาย : การกำหนดแผนงาน การประเมินสถานการณ์ได้อย่างเป็นระบบและกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ปัญหา ตลอดจนพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมที่สอดคล้องกับสถานการณ์ สามารถประเมินสถานการณ์โดยนำความรู้ ประสบการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดมากำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินการ	<b>ต้องแก้ไข</b>	ไม่มีการกำหนดแผนงานและการจัดการอย่างเป็นระบบ		
	<b>พอใช้</b>	มีการวางแผน การประเมินสถานการณ์และกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ		
	<b>ดี</b>	มีการวางแผน การประเมินสถานการณ์และกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์		
	<b>ดีมาก</b>	มีการวางแผน การประเมินสถานการณ์ และกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์พร้อมทั้งมีระบบการประเมินสถานการณ์ในการทำงานให้เป็นไปตามแผน		
	<b>ดีเยี่ยม</b>	มีการวางแผน การประเมินสถานการณ์ และกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์พร้อมทั้งประเมินสถานการณ์ในการทำงานและสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัด กำหนดแนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้ออกไปใช้ได้		

ตัวอย่างสำหรับผู้บังคับบัญชาประเมิน



แบบสำรวจทักษะหัวหน้างาน

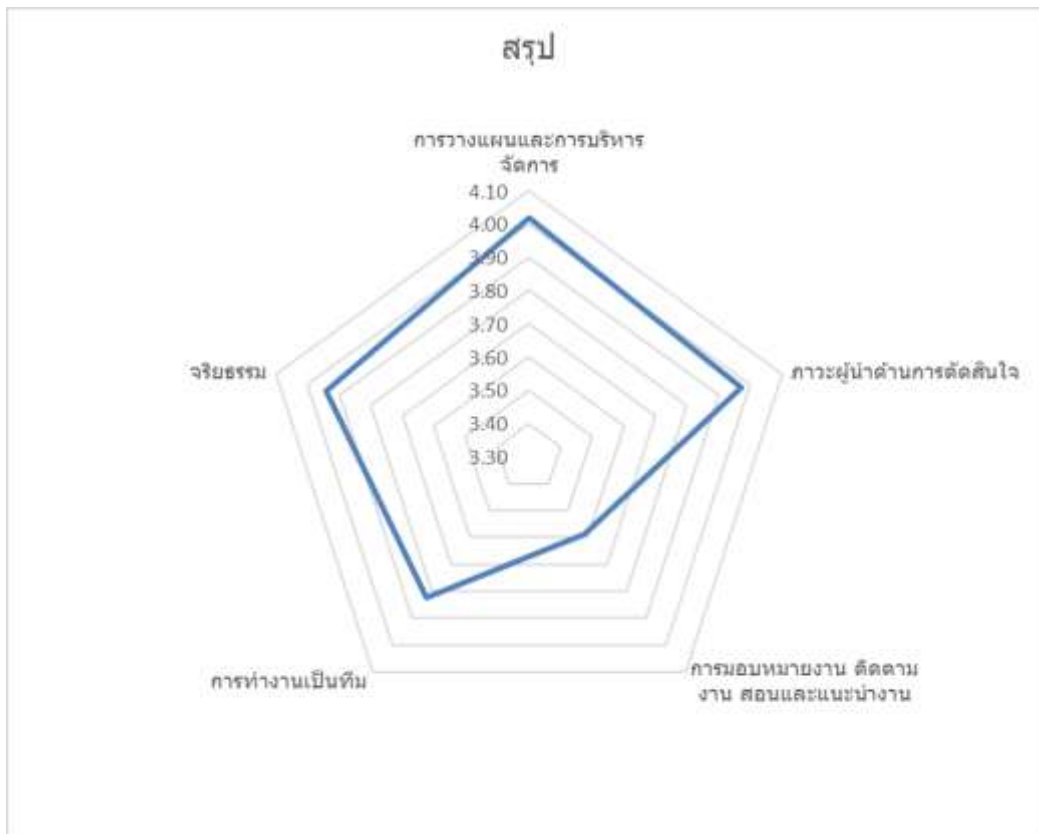
ชื่อ-นามสกุล หัวหน้างาน \_\_\_\_\_ ตำแหน่งงาน \_\_\_\_\_ หน่วยงาน \_\_\_\_\_  
 ประสบการณ์เป็นหัวหน้างาน \_\_\_\_\_ ปี อายุ \_\_\_\_\_ ปี

คำชี้แจง แบบประเมินทักษะหัวหน้างานนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการฝึกอบรมการพัฒนาทักษะหัวหน้างาน และใช้เพื่อการพัฒนาพนักงานเท่านั้น

- 0 หมายถึง ไม่แสดงพฤติกรรมใดเลย (ทั้ง ที่มีหรือไม่มีโครงการใดเลย)
- 1 หมายถึง แสดงพฤติกรรมใดเพียงน้อยกว่า 25% ของโอกาสที่มีหรือความถี่ของโอกาส
- 2 หมายถึง แสดงพฤติกรรมใดเพียง 25-50% ของโอกาสที่มีหรือความถี่ของโอกาส
- 3 หมายถึง แสดงพฤติกรรมใดเพียง 51-75% ของโอกาสที่มีหรือความถี่ของโอกาส
- 4 หมายถึง แสดงพฤติกรรมใดเพียง 76-90% ของโอกาสที่มีหรือความถี่ของโอกาส
- 5 หมายถึง แสดงพฤติกรรมใดเกินกว่า 90% ซึ่งไปครอบคลุมโอกาสที่มีหรือความถี่ของโอกาส

ตัวชี้วัด	รายละเอียดการพิจารณา	ระดับในการพบเห็นพฤติกรรม						คะแนน	ถึงเกณฑ์หรือไม่	ต้องการพัฒนา
		5	4	3	2	1	0			
1. ขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้างาน	พิจารณาจากขอบข่ายที่มอบหมายของหัวหน้างาน ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานในขอบข่ายที่มอบหมาย ภารกิจ และรับผิดชอบงาน ภาระงานและจัดระบบงาน รวมถึงสามารถให้ และขอความช่วยเหลือได้ และควบคุมกำกับในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย									
2. ความพึงพอใจ	พิจารณาจากความเป็นด้วยอำนาจในการสั่งการ รวมถึงการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ ภาระ และความสามารถที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้องที่ปฏิบัติงานในขอบข่าย โดยไม่ยึดมั่นถือมั่น									
3. การสื่อสารในงานที่มีประสิทธิภาพ	พิจารณาจากความสามารถในการสื่อสาร คำขอของลูกน้อง คำสั่งการที่ผู้ปฏิบัติงาน และสามารถสื่อสารกับลูกน้องอย่าง ใฝ่ใจใฝ่ใจกับลูกน้องและพิจารณาการสื่อสารกับลูกน้องได้ชัดเจน ถูกต้อง อย่าง และเข้าใจตรงกัน									
4. การตัดสินใจและการแก้ปัญหาในงาน	พิจารณาจากความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา และการตัดสินใจในกรณีที่มีข้อขัดแย้งหรือปัญหา ถูกต้อง และทันต่อเหตุการณ์โดยไม่มีความผิดพลาดในภายหลัง									
5. เสนอความคิดริเริ่ม	พิจารณาจากความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน และเสนอแนะที่ดีกับลูกน้องและปฏิบัติงานได้									

ตัวอย่างสรุปผลเชิงวิเคราะห์





**วันที่ 1 (9.00 – 16.00)**

**Module 1 บทบาทหน้าที่และภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ**

- บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้างาน
- ความหมายและความสำคัญระหว่าง Leader และ Leadership
- ทศลักษณ์ของผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพ

**Module 2 ผู้นำตามสถานการณ์**

- ลูกน้อง 4 แบบ ผู้นำ 4 วิธี
- เทคนิคการบังคับบัญชาลูกน้องแบบต่าง ๆ

**Module 3 บทบาทหน้าที่และภาวะผู้นำในโหมตการบริหาร “คน”**

- Model ในการพัฒนาและบังคับบัญชาในองค์กร
- แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในยุค 4.0
- สารพัดบทบาทเพื่อการบริหารคนให้สำเร็จ (22 บทบาท)

**Module 4 การบริหารคนตามหลัก DISC**

- จำแนกพฤติกรรมด้วย DISC
- การบริหารคนแต่ละ Type
- เทคนิคการบังคับบัญชาด้วย “Trust”

**Module 5 ศิลปะการบังคับบัญชา “คน”**

- Gap of Generation
- Identifying People
- จิตวิทยาการบริหารคน

**วันที่ 2 (9.00 – 16.00)**

**Module 6 การสร้างแรงจูงใจให้ลูกน้องทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ**

- ธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์
- บทบาทผู้นำการพัฒนาทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน

**Module 6 ทักษะการสื่อสารสำหรับหัวหน้างาน**

- การให้คำปรึกษา (สร้างขวัญและกำลังใจ)
- การตั้งคำถาม(coaching) และ การเล่าเรื่อง(Story Telling) (สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ)
- ทักษะการพูดในที่ชุมชน



## Module 7 ทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารจัดการ

- การมอบหมายและติดตามงาน
  - การสั่งงาน Vs การมอบหมายงาน
  - ปัจจัยของความสำเร็จในการมอบหมายงาน
  - กระบวนการและขั้นตอนในการมอบหมายงาน
  - การติดตามผล และ การให้ Feedback ในเชิงบวก
- เทคนิคการสอนงาน
  - ความหมายของการสอนงาน
  - องค์ประกอบของการสอนงาน
  - รูปแบบการสอนงาน
  - การออกแบบโปรแกรมการสอน
- ทักษะการทำงานเป็นทีม

## รูปแบบในการฝึกอบรม

บรรยายแบบมีส่วนร่วม	40 %
Workshop , เกม , กิจกรรมระดมสมอง	30 %
อภิปราย,ฝึกปฏิบัติ	30 %