

หัวหน้างานในยุคประเทศไทย 4.0 Supervisory Skills Development



Mr. Somphong Singha



Scope



1. บทบาทและความรับผิดชอบของหัวหน้างาน
2. ภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างาน
3. ทักษะการสื่อสารในงานที่ทรงพลังและการสร้างแรงจูงใจ
4. ทักษะการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ
5. การประเมินทักษะและความสามารถที่จำเป็นของหัวหน้างาน
6. การวางแผนการทำงานที่ประสบความสำเร็จ
7. การมอบหมายและติดตามงาน
8. กรณีศึกษาและอภิปรายทักษะการแก้ปัญหา
9. กรณีศึกษาการเป็นพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา
10. กรณีศึกษาทักษะการสร้างทีมงาน
11. กรณีศึกษาการพัฒนาคนและงานอย่างต่อเนื่อง



มิติในการปฏิรูปองค์การ		
มิติ	แบบเดิม	แบบใหม่
งานที่สำคัญ	ใช้แรงงาน	ใช้กำลังความคิด
ความสัมพันธ	ตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา	เพื่อนร่วมงาน
ระดับชั้น	หลายระดับ	ไม่กี่ระดับ
โครงสร้าง	แบ่งตามหน้าที่	ทีมที่มีหน้าที่หลากหลาย
ขอบเขต	คงที่ตายตัว	ยืดหยุ่นได้
แรงขับเคลื่อนในการแข่งขัน AEC + 3 + 6	ประสมประสานกันแบบครบวงจร	การจ้างงานภายนอกและพันธมิตร
รูปแบบและการบริหารจัดการ	แบบเผด็จการ	แบบมีส่วนร่วม
วัฒนธรรม	คล้ายตาม ๆ กันไป	ยึดถือในภาระหน้าที่และผลลัพธ์
คน	มีลักษณะคล้ายกัน	มีความหลากหลาย
การเน้นเชิงกลยุทธ์	ประสิทธิภาพ	นวัตกรรม

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารและจัดการ



Man (คน)

Money (เงิน)

Material (วัสดุอุปกรณ์)

Management (การจัดการ)

Market (การตลาด)

Morality (คุณธรรม)

Message (ข้อมูลข่าวสาร)

Minute (เวลา)

Measurement (การวัดผล)

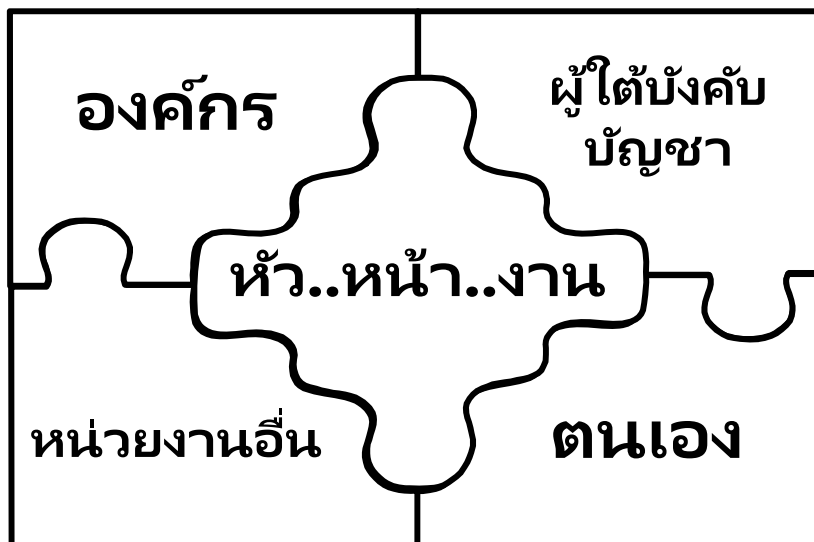
หัวหน้างานคือใคร ?



คุณเป็นหัวหน้างานแบบใด?

ผู้ร่วมงาน	A	B	C	D
เจ้านาย				
เพื่อน				
ลูกน้อง				
สถานะ	ใกล้ ลาออก	โตยาก	ความสำเร็จ ที่ไม่ยั่งยืน	มีโอกาสและ ความยั่งยืน

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้างาน

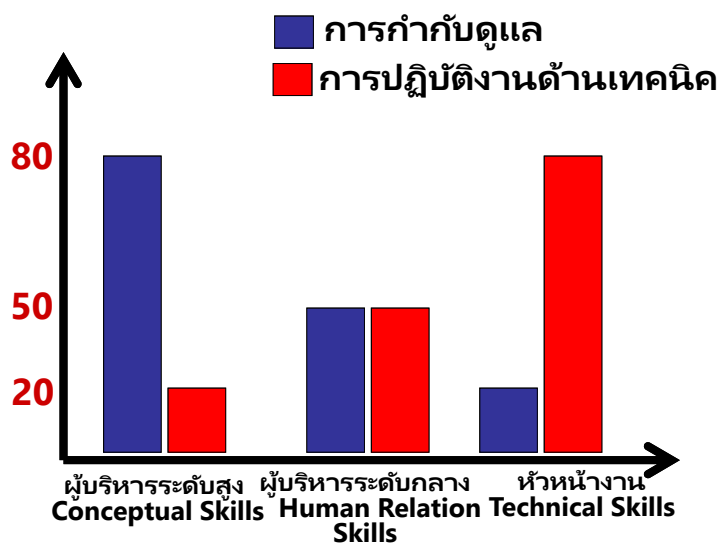


สมรรถนะของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ

1. ความสามารถในการปฏิบัติงาน
2. ความสามารถในการเป็นผู้นำ
3. ความสามารถในการมอบหมาย
ติดตามและประเมินผลงาน
4. ความสามารถในการบริหารทีมงาน
5. ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา



การกำกับดูแลและการปฏิบัติงานด้านเทคนิค



ทักษะการบริหารคน : การครองใจลูกน้อง

1. การตอบสนองต่อความต้องการตามทฤษฎี 2 ปัจจัย
2. การให้รางวัลและการเสริมแรงทางบวก
3. การมอบหมายและติดตามประเมินผลงาน
4. การประชุมและการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
5. การสอนงานและการให้ข้อเสนอแนะ
6. การกระจายอำนาจ Empowerment
7. การให้คำปรึกษา



สิ่งที่พนักงานคาดหวังจากหัวหน้างาน

ขอบเขตการบริหารงานสู่คุณภาพและความสำเร็จ

1. กำหนดเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ
2. สร้างมาตรฐานในการทำงานอยู่เสมอ
3. สื่อสารกับผู้ร่วมงานได้ตรงเป้าเข้าประเด็น
4. สร้างระบบการทำงานแบบทีมเวิร์ค
5. นำระบบคุณภาพและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนางานให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น
6. มีระบบการตรวจสอบที่ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ
7. ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



8 Zero เพื่อการควบคุมงาน คุณภาพงานและต้นทุน

Zero waste : ของเสียเป็น 0

Zero defect : ความผิดพลาดเป็น 0

Zero delay : การรอเป็น 0

Zero Inventory : พักตุงคลังเป็น 0

Zero Breakdown : เครื่องจักรเสียเป็น 0

Zero Accident : อุบัติเหตุเป็น 0

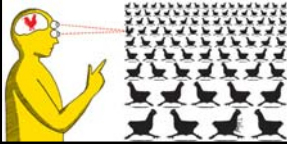
Zero Claim : การเรียกร้องค่าเสียหายเป็น 0

Zero NPL : สินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เป็น 0



เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ“อย่างยั่งยืน”

ผู้นำคือ...บุคคลที่สร้างแรงจูงใจ
สร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้อื่นปฏิบัติ
ตามจนบรรลุเป้าหมาย
“ด้วยความเต็มใจ”



ความแตกต่างระหว่างหัวหน้ากับผู้นำ

ผู้จัดการ (Manager)	ผู้นำ (Leadership)
จัดการงาน (Administer)	สร้างสรรค์งาน (Innovate)
รักษาให้คงไว้ (Maintain)	พัฒนาให้เกิดขึ้น (Develop)
ควบคุมให้ทำงาน (Control)	สร้างความบันดาลใจให้ทำงาน (Inspire)
มองใกล้ (Short-term View)	มองไกล (Long-term View)
คิดริเริ่มทำก่อน (Initiate)	คิดริเริ่มจากที่ไม่มีมาก่อน (Originate)
ทำงานถูกต้อง (Do Thing Right)	นำไปในทางที่ถูกต้อง (Do the Right Things)

ระดับและพัฒนาการของผู้นำ

1.นำตน



2.นำคน



3.นำได้ด้วยตนเอง



การสร้างภาวะผู้นำจากฐานอำนาจ 5 ประการ

อำนาจ	การทำตามสัญญา	ความเต็มใจ	การต่อต้าน
การให้รางวัล	●●●	●●	●
อำนาจหน้าที่	●●●	●●	●
กฎระเบียบและข้อบังคับ	●●	●●●	●
ความสามารถและเชี่ยวชาญ	●●	●●●	●
การอ้างอิทธิพลคนอื่น	●	●●	●●

เทคนิคการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ



ทีมงาน คือ กลุ่มของบุคคลที่รวมกันเป็นหนึ่ง
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำงานด้วยความ
"มุ่งมั่น"
ที่จะไปให้ถึงเป้าหมายร่วมกัน

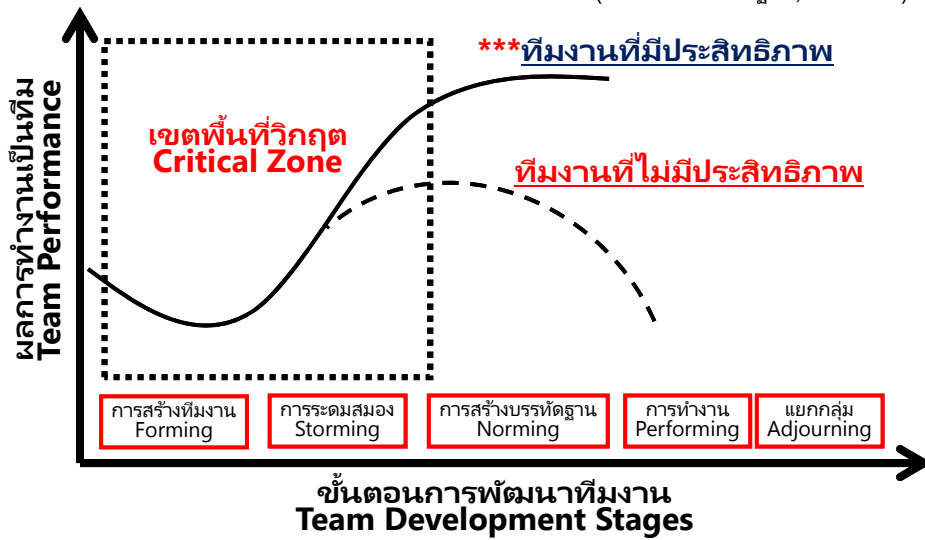


ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ
ทักษะ ความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์
ที่แตกต่างหรือใกล้เคียงกันมารวมกัน เพื่อปฏิบัติ
งานที่ได้รับมอบหมาย จนสำเร็จอย่างมีเป้าหมาย
ร่วมกันประสานงานและร่วมมือสนับสนุน ส่งเสริม
กันและกัน โดยคำนึงถึงการสับเปลี่ยนงบประมาณ
ค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรอื่น ๆ ให้คุ้มค่า
มากที่สุดเป็นสำคัญ

Five stages of group development

(รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548:142)



องค์ประกอบของทีมงาน : Key Success Factor



ขอบเขตการพัฒนาทีมงาน

1. การมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน
2. การยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกันในทีม
3. การมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ
4. การติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างภายในทีม
5. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิก
6. การมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและบรรลุเป้าหมาย

Generation Gap Management

1. Baby Boomers : เกิดระหว่าง พ.ศ. 2489-2507

- *มีความภาคภูมิใจความสำเร็จในอดีต *มีความอดทนและกำลังใจดี
- *ความเป็นอาวุโส ชอบให้เกียรติยกย่อง *ต้องการข้อมูลที่ชัดเจน

2. Gen X : เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508-2522

- *ชอบสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและครอบครัว
- *ชอบอะไรที่สบาย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการมาก
- *มีความรับผิดชอบและมักสร้างความสำเร็จด้วยตนเอง

3. Gen Y : เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523-2543

- *รักอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบแสดงออก ไม่ชอบอยู่ภายใต้กรอบ
- *เรียนรู้ได้เร็วมีความสามารถในการทำงานที่หลากหลายด้าน
- *ชอบใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ





การมอบหมายงาน ติดตามและประเมินผลงาน

คือ การที่ผู้บังคับบัญชาโอนอำนาจส่วนหนึ่ง ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้บังคับบัญชายังจะต้องรับผิดชอบว่า สิ่งที่ได้มอบหมายให้ไปทำนั้น **มีความก้าวหน้าและ ได้มีการทำให้ได้ผลสมความมุ่งหมายและเกณฑ์ ประเมินที่ตั้งไว้หรือไม่อย่างไร**



5 ขั้นตอนกระบวนการมอบหมายงานติดตามประเมินผลงาน

1. กำหนดมาตรฐานและผลสำเร็จของงาน

(ปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ข้อกำหนดด้านระบบคุณภาพ)

2. เลือกผู้รับผิดชอบและกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

(พิจารณาถึงทัศนคติ ทักษะ ความรับผิดชอบ พฤติกรรม เวลา)

3. มอบหมายงาน

(มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จูงใจ ทดสอบความเข้าใจ)

4. การติดตามผลงาน

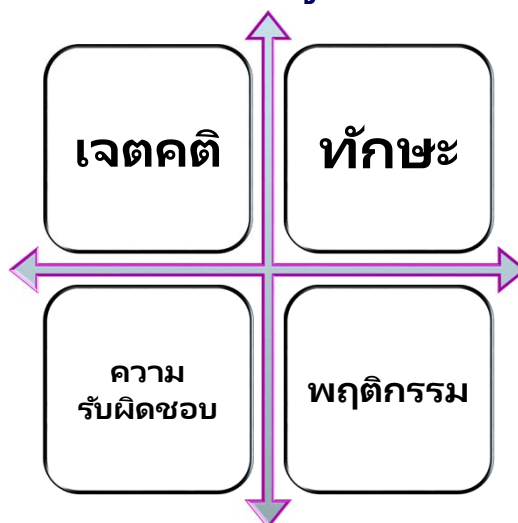
(กำหนดระยะเวลาในการติดตามผล การแก้ไขปัญหาพร้อมกัน)

5. การประเมินผล

(เปรียบเทียบเป้าหมายและมาตรฐาน พฤติกรรม การใช้ทรัพยากร การแก้ไขและป้องกันปัญหา การกำหนดมาตรฐานที่สูงขึ้น)

อ่านคนออก บอกคนเป็น เห็นคนชัด

ขอบเขตการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา



การมอบหมายงานกับบุคคล 4 รูปแบบ

- Attitude
- Ability

คนเจ้าปัญหา
(รู้มาก-ชอบปิด)
- ให้ความสนใจ
- ช่วยแก้ปัญหา

- Attitude
+ Ability

คนเก่า ไฟอ่อน
(รู้-เฉื่อยชา)
- กำกับดูแล
- ให้กำลังใจ

+ Attitude
- Ability

คนใหม่ ไฟแรง
(ไม่รู้-ตั้งใจ)
- ควบคุมใกล้ชิด
- สนับสนุน

+ Attitude
+ Ability

คนทำงาน
(รู้จัก-ทำจริง)
- ให้อิสระ
- ช่วยเหลือ



ลักษณะของการมอบหมายงาน 4 รูปแบบ



แบบบังคับให้ปฏิบัติ

แบบขอร้องให้ปฏิบัติ

แบบแนะนำให้ปฏิบัติ

แบบอาสาสมัครให้ปฏิบัติ

ปัญหาที่เกิดจากผู้มอบหมายงาน

1. มอบหมายงานโดยระบุวัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจน
2. มอบหมายงานตอนโกรธและเปลี่ยนแปลงบ่อย
3. ใช้การสื่อสารทางเดียวและขาดการสร้างแรงจูงใจที่ดี
4. มอบหมายงานโดยไม่วิเคราะห์ความสามารถ
และขอบเขตหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ขาดการสอนงานที่ดี



ปัญหาที่เกิดจากผู้รับคำสั่ง

1. มีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานและผู้สั่งงาน
2. ไม่เข้าใจรายละเอียดแต่ไม่กล้าซักถาม
3. ปฏิเสธงานก่อนที่จะพยายามลงมือทำ
4. รับคำสั่งแล้วลืม
5. เมื่อดำเนินงานติดขัดปัญหาไม่รายงาน
ความคืบหน้าหรืออุปสรรคต่อทีม



5 ขั้นตอนการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ

1. กล่าวทักทาย
@ สอบถามการทำงาน/สิ่งที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไป
2. กล่าวนำและวัตถุประสงค์
@ ที่มา / หลักการและเหตุผล
3. ขอบเขตงาน (5W 2H)
@ ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ ทำไม *อย่างไร
ใช้ระยะเวลาเท่าใด งบประมาณเท่าไร (ถ้ามี)
4. สรุปและทวนสอบ
@ ทดสอบความเข้าใจในวัตถุประสงค์, เปิดโอกาสให้ถาม
5. กล่าวทิ้งท้าย
@ ให้กำลังใจและชื่นชม

ทักษะการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

การสอนงาน คือ กระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (Understand) ทักษะ (Skill) ทัศนคติ (attitude) พฤติกรรม (Behavior) ของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพสูงขึ้น



บทบาทหน้าที่และจรรยาบรรณของผู้สอนงาน

1. มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่สอนเป็นอย่างดี
2. ช่วยให้ผู้เข้ารับการสอนงานเกิดการเรียนรู้จากวัตถุประสงค์ที่กำหนด
3. สร้างความกระจำงและเพิ่มพูนความรู้
4. บทบาทในฐานะผู้ช่วยเหลือเขาและให้เกียรติผู้เรียนรู้ด้วยความจริงใจ
5. สามารถสร้างแรงบันดาลใจเพื่อนำไปสู่การกระทำ

จิตวิทยาการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

1. จัดการสอนงานอย่างเป็นระบบ
2. จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนงาน
3. มีบุคลิกภาพที่ดีและเป็นแบบอย่างให้กับผู้เรียนรู้
4. ทำให้ผู้เรียนรู้สึกผ่อนคลายและเป็นกันเอง
5. บอกประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับ
6. สอนตามลำดับขั้นตอนเป็นเหตุเป็นผลและชี้จุดที่สำคัญ
7. ประเมินผลการเรียนรู้
8. ให้งานวัดและคำชื่นชม



5 ขั้นตอนการสอนงาน

1. กล่าวทักทาย
 - 1.1 สวัสดี, 1.2 สอบถามเพื่อเปิดใจ
2. กล่าวนำ
 - 2.1 บอกเรื่องที่จะพูด, 2.2 วัตถุประสงค์, 2.3 ประโยชน์
3. เนื้อเรื่อง
 - 3.1 เนื้อหา, 3.2 วิธีการ, **3.3 เน้นจุดที่สำคัญ**
4. สรุป
 - 4.1 ถาม-ตอบ, 4.2 ประเมินผล, **4.3 เน้นจุดที่สำคัญ**
5. กล่าวทิ้งท้าย
 - 5.1 สร้างกำลังใจให้แก่งคิด

เทคนิคการจัดการประชุมที่มีประสิทธิภาพ

การประชุม หมายถึงการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมปรึกษาหารือเพื่อกระทำการงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้คำแนะนำและชี้แจงแก่สมาชิกในทีมงาน
2. เพื่อให้มีการตัดสินใจหรือเจรจาข้อตกลงจากสมาชิก
3. เพื่อประสานงานระหว่างบุคคลหรือฝ่ายต่าง ๆ
4. เพื่อชี้แจงและกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์และพัฒนา
6. เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
7. เพื่อแก้ไขปัญหา

ลักษณะของการประชุมที่มีประสิทธิภาพ

1. มีเป้าหมายชัดเจนแน่นอนและบรรลุวัตถุประสงค์
2. ควบคุมเวลาให้เป็นไปตามที่กำหนด
3. ผู้เข้าร่วมประชุมได้รับประโยชน์และพึงพอใจ
4. มีวาระการประชุมที่ชัดเจน
5. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม



4 ขั้นตอนการประชุมที่มีประสิทธิภาพ

1. การวางแผนและเตรียมการประชุม
(กำหนดเรื่องที่จะประชุม วัน เวลา สถานที่)
2. กำหนดวิธีการหรือรูปแบบการประชุม
(เตรียมข้อมูลวาระการประชุม รูปแบบการจัดห้อง โสตทัศนอุปกรณ์และอุปกรณ์อื่น ๆ เอกสาร)
3. การดำเนินการประชุม
(ดำเนินการระเบียบวาระการประชุม ควบคุมการประชุม ให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด กำหนดมาตรฐานและมารยาทในที่ประชุม)
4. การประเมินผลและติดตามผลการประชุม
(เปรียบเทียบผลการประชุมกับวัตถุประสงค์)