คู่มือหัวหน้างาน

โดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

คำนำ

คู่มือหัวหน้า จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการอบรมในโครงการ “การพัฒนาหลักสูตรและต้นแบบกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน” โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อให้ผู้รับการฝึกมีสมรรถนะหัวหน้างาน และ 2) เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ผู้รับการฝึกมีสมรรถนะหัวหน้างาน คู่มือเล่มนี้มีเนื้อหาที่ครอบคลุมความรู้พื้นฐานสำหรับการเป็นหัวหน้างาน ประกอบด้วยการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง วิธีการ เทคนิคการสอนงาน และทักษะการสื่อสาร

คณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือสำหรับหัวหน้างานเล่มนี้ จะเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาตนเองของหัวหน้างาน และเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน และเป็นบุคลากรที่สำคัญในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย

คณะผู้วิจัย

โค้ช

What

- การโค้ชงาน (Coaching)
- โค้ช (Coach)

คือ

การโค้ชงาน (Coaching) เป็นกระบวนการในการช่วยให้บุคคลค้นพบและใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนและของงาน

โค้ช (Coach) เป็นบุคคลที่กระตุ้นให้ลูกทีมตระหนักในเป้าหมายของทีมและของตนเอง และจัดโปรแกรมการพัฒนา ยกระดับ หรือเพิ่มความรู้ ทักษะ และความสามารถของลูกทีม เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

โค้ช

แตกต่างจากพี่เลี้ยง

- การโค้ชงาน (Coaching)
- พี่เลี้ยง (Mentoring)

คือ

ประเด็น	การโค้ชงาน (Coaching)	พี่เลี้ยง (Mentoring)
ระยะเวลา	ใช้เวลาสั้นกว่า	ไม่จำกัดเวลา
ขั้นตอน	มีโครงสร้าง ใช้ตั้งคำถาม เพื่อกำหนดเป้าหมาย วิธีการ โปรแกรม	ไม่มีโครงสร้าง ใช้การแนะนำ เน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์
มุ่งความสนใจ	การพัฒนางาน	การพัฒนาคน
ผลลัพธ์	มีทักษะและความสามารถมากยิ่งขึ้น	มีทัศนคติที่เหมาะสมถูกต้องกับงาน และวัฒนธรรมองค์กรมากยิ่งขึ้น
ผู้ทำหน้า	ผู้เป็นโค้ชต้องเป็นหัวหน้า	ผู้เป็นพี่เลี้ยงไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้า

โค้ช

When

ผู้นำในองค์กรจะเลือกใช้การโค้ชงาน (Coaching) เมื่อใด
1. เมื่อมองเห็นโอกาสและจุดเปลี่ยนสำคัญภายในทีม
2. เมื่อพบลูกทีมที่มีศักยภาพและสามารถพัฒนาไปได้อีก
3. เมื่อต้องการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญในงานไปผู้เป็นเชี่ยวชาญในการสอนงานและการบริหาร
4. เมื่อระบบงาน กลยุทธ์และการแข่งขันเปลี่ยนแปลงไป

โค้ช

Why

ทำไมการโค้ชงาน (Coaching) จึงมีความสำคัญและจำเป็น
1. ความสำเร็จขององค์กร (ทีม) ขึ้นอยู่กับการพัฒนาบุคลากร (ลูกทีม)
2. ได้บุคลากรที่เก่งที่สุด
3. ได้บุคลากรที่มีแรงบันดาลใจในการทำงาน
4. เป็นการเตรียมความพร้อมคนและองค์กรสำหรับอนาคต

จากผลการสำรวจในต่างประเทศพบว่า
1. **80%** ของบุคลากรที่ได้รับการโค้ชงานมีความมั่นใจในงานมากขึ้น
2. **70%** ของหัวหน้างานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นโค้ชมีความสัมพันธ์กับลูกน้องดีขึ้น
3. **70%** ขององค์กรที่นำการโค้ชงานมาใช้พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานพัฒนาขึ้น

โค้ช

เตรียมการสำหรับการโค้ชงาน

1. โค้ชที่ดี
2. กระบวนการโค้ชงาน
3. ทักษะการสื่อสาร

โค้ช

โค้ชที่ดี

Check List

- ☐ มีความเชื่อว่า **“ทุกคนพัฒนาได้” และ “การพัฒนาคนเป็นหน้าที่”**
- ☐ มีความเชื่อว่า **“ความสำเร็จของโค้ชวัดได้ที่ความสำเร็จของทีม”**
- ☐ ไม่จำเป็นต้องเก่งทุกเรื่อง **“สะท้อนความเก่งเป็นและทำให้เขามั่นใจในความเก่งได้”**
- ☐ รู้ว่าเมื่อใดควรโค้ชและเมื่อใดไม่ควรโค้ช
- ☐ มีความเป็นครู **“สอนได้ ให้กำลังใจเป็น ยอมรับความแตกต่าง”**
- ☐ ให้ความสำคัญเรื่องทัศนคติเป็นรองความสามารถ

โค้ช

เทคนิคการโค้ช

เทคนิค GROW

G: **เป้าหมาย** หรือ*ผลลัพธ์ในอนาคต* คือสิ่งที่ต้องการจะได้รับหลังจาก...ปัญหาได้รับการแก้ไข งานที่ได้รับการปรับปรุง งานที่ได้รับการพัฒนาให้มั่นคง หรืองานในมาตรฐานใหม่

R: **ความจริงที่เป็นอยู่** หรือ*ผลลัพธ์ในปัจจุบัน* คือปัญหาที่กำลังเผชิญ งานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

O: **ทางเลือก** คือ มีอะไรบ้าง (วิธีการ เครื่องมือ ตัวช่วย) ที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมาย

W: **ทางที่จะมุ่งไป** คือ กำหนดแผนที่จะใช้วิธีการ เครื่องมือ หรือตัวช่วยที่จะให้ไปถึงเป้าหมาย

โค้ชทำหน้าที่กระตุ้นให้ลูกทีมวิเคราะห์หัวข้อเหล่านี้ เพื่อตอบคำถามและหาแนวทางร่วมกัน ด้วยการตั้งคำถามและเสนอแนะเท่าที่จำเป็น

โค้ช

GROW

G: เป้าหมาย

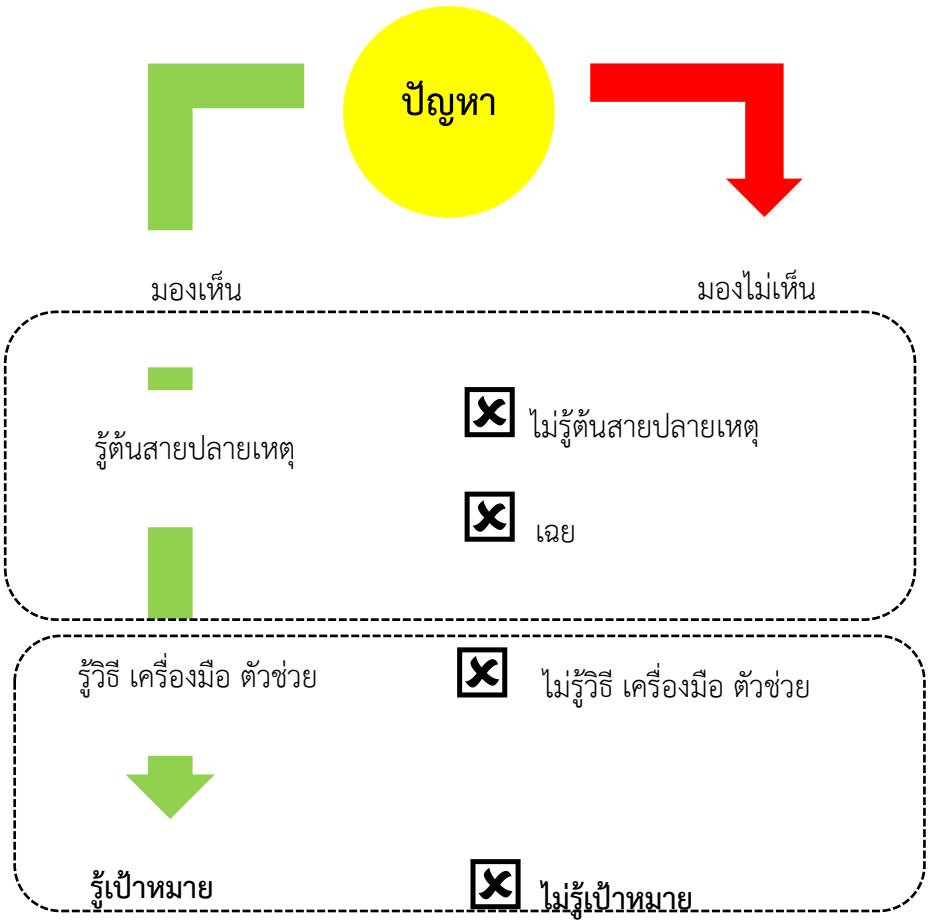
เป้าหมายที่ดีต้อง SMART (ฉลาด)

S: Specific	เฉพาะเจาะจง
M: Measurable	แสดงให้เห็นผลได้
A: Attainable	อยู่ในวิสัยที่ทำได้
R: Realistic	อยู่ในโลกของความเป็นจริง
T: Time-bound	สำเร็จได้ทันใช้

โค้ช

GROW

G: **เป้าหมาย** (ในกรณีต้องการแก้ปัญหา)



โค้ช

GROW

G: What do you want?
“อยากให้เป็นแบบไหน”

คำถามเพื่อแสวงหาเป้าหมาย ควรเป็นคำถามปลายเปิด .....
คำถามที่ดีจะทำให้ได้เป้าหมายชัดเจนและสัมพันธ์กับเป้าหมายในชีวิต
❤ คำถามนี้ต้อง SMART
เช่น
ต้องการให้งานที่ทำออกมาเป็นอย่างไร ?
อะไรคือสิ่งสำคัญในการทำงาน ?
ปัญหาที่พบอยู่นี้หากมันได้รับการแก้ไข งานที่ทำจะออกมาเป็นอย่างไร ?
..... ?

โค้ช

GROW

R: What is happening now?

“ความจริงที่เป็นอยู่คือ...”

คำถามปลายเปิด .....
ให้อธิบายสถานการณ์ปัจจุบัน หรือสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในตอนนี้
❤ ถ้าเราไม่รู้ว่าอยู่ ณ จุดไหน ห่างจากเป้าหมายเพียงใด *“ไม่รู้เหนือ -รู้ใต้”*
การจะไปให้ถึงจุดหมายก็ยิ่งยาก
เช่น
ความจริงเป็นอย่างไร ?
อะไรคืออุปสรรค์ ?
.....?
.....?

โค้ช

GROW

O: What could you do?

“...ควรทำอย่างไร”

คำถามปลายเปิด .....

ช่วยกันเสนอ (วิธีการ เครื่องมือ หรือตัวช่วย) ที่จะเป็นไปได้ให้มากที่สุด

ในช่วงแรก...โค้ชจะไม่ตัดสิน เพียงแต่แนะนำเล็กน้อยเพื่อให้ยังอยู่ในเส้นทาง

❤ การที่ลูกทีมได้มีส่วนร่วมระดมความคิดเห็นจะทำให้รู้สึกผูกพันกับแนวทางที่จะทำให้ไปถึงเป้าหมาย

เช่น

เราจะทำอย่างไร ?

มีอะไร (วิธีการ เครื่องมือ ตัวช่วย) อีกไหม ?

ผม (โค้ช) มีข้อเสนอแนะพวกเราอยากฟังไหม ?

.....?

โค้ช

GROW

W: What will you do?

“...จะเริ่มอย่างไร...”

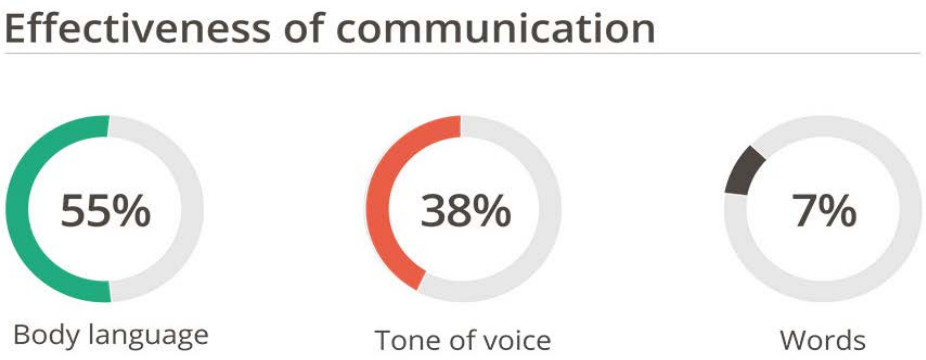
คำถามปลายเปิด .....
กำหนดทางเลือก วิธีการ เวลาที่จะตรวจความก้าวหน้า
เช่น
จะเลือกทางไหน ?
จะเริ่มที่อะไร อย่างไร ?
หากมีอุปสรรค์จะจัดการกับมันอย่างไร ?
จะแวะตรวจดูความก้าวหน้าเมื่อไรบ้าง ?
.....?
.....?

โค้ช

เทคนิคการสื่อสาร

เทคนิคในการสื่อสารของโค้ช

- เป็นทางสื่อสารแบบสองทาง
- ชัดเจน ง่าย ที่จะเข้าใจ
- เปิด (คำถามปลายเปิด เปิดโอกาส เปิดใจ)
- ตอบสนองทางบวกเสมอ
- ตั้งใจจริง
- อ่านภาษากาย



โค้ช

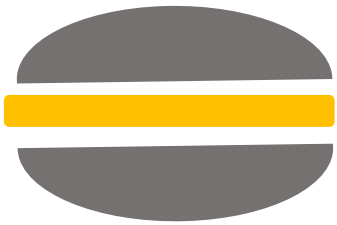
เทคนิคการสื่อสาร

เทคนิคการตอบสนอง

- เป็นแง่บวก
- ชัดเจน
- คิดก่อนพูด
- มีความอดทน
- ในทันที่ที่เป็นไปได้

การตอบเสนอทางบวก แบบแซนวิช

1. สิ่งที่เขาทำได้ดี
2. ความจริง
3. กระตุ้นในทำได้ดียิ่งขึ้น



โค้ช

เทคนิคการสื่อสาร

เทคนิคการฟัง

1. ตั้งใจจริง
2. คำถามปลายเปิด
3. ถามลงรายละเอียด
4. ขอให้อธิบายเพิ่ม
5. จัดลำดับ
6. สะท้อนความรู้สึก
7. สรุปความ

โค้ช

เทคนิคการสื่อสาร

อุปสรรคในการสื่อสาร

- แตกต่างทางภาษา
- ไม่ฟัง
- ใช้ศัพท์ยาก
- ไม่ตอบคำถาม
- ตัดสินเร็วไป
- ไม่ไว้วางใจ
- ใช้อารมณ์
- ดูถูกคนอื่น “ฉันเก่งที่สุด”
- ใช้คำถามที่สร้างศัตรู

พี่เลี้ยง

เตรียมการสำหรับพี่เลี้ยง

การจัดพี่เลี้ยง เป็นการเตรียมการสำหรับบุคลากรที่มีพรสวรรค์ เพื่อพัฒนาเขาเหล่านั้นให้เป็นทรัพยากรที่มีค่าและเหมาะสมกับองค์กรในอนาคต

ความรับผิดชอบของพี่เลี้ยง

- นำเสนอค่านิยมองค์กร
- ให้กำลังใจ
- ให้การสนับสนุนทุกอย่างเท่าที่นโยบายขององค์กรจะให้ได้

คุณสมบัติของพี่เลี้ยง

- มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร (ความคิด ความเชื่อ และแสดงให้เห็นที่ดีต่อองค์กรเสมอมา)
- มีมุมมองทางบวกกับองค์กรและงาน

การมองโลกในแง่ เป็นการมองตามความเป็นจริง ความเห็นอีกด้านหนึ่งของอุปสรรค์) หรือปัญหาเสมอ(

โดย
รองศาสตราจารย์ ดร.พรรณี สวนเพลง และคณะ
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต