

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหาร
- แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม
- แบบประเมินร่างหลักสูตร
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญชั้นสำรวจความต้องการพัฒนาหลักสูตร
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินร่างหลักสูตร และคุณภาพเครื่องมือ

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหาร

เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ
วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบทีมที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับกับบริบทของผู้บริหารในสถานประกอบการให้มากที่สุด แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วสรุปเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ

ลักษณะของแบบสัมภาษณ์

เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ชนิดปลายเปิด ประกอบด้วยข้อคำถามชนิดปลายเปิดที่มีส่วนต่าง ๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้การสัมภาษณ์

ชื่อ.....นามสกุล.....
ตำแหน่ง.....สถานที่ทำงาน.....
คุณวุฒิสูงสุด.....หมายเลขโทรศัพท์.....
วันที่ให้การสัมภาษณ์.....เดือน.....พ.ศ.
เวลา.....น. สถานที่ให้การสัมภาษณ์.....

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามการสัมภาษณ์เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหาร ในสถานประกอบการ

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ ที่ท่านเห็นว่าจำเป็นต้องได้รับการพัฒนามีดังต่อไปนี้ ☐ เห็นด้วย ☐ ไม่เห็นด้วย

- 1) มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำทีม
- 2) มีวิสัยทัศน์และมองเป้าหมายของการพัฒนาชัดเจน
- 3) มีความสามารถในการสอนงานและพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ
- 4) มีศิลปะในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีกับสมาชิกและบุคคลอื่น
- 5) มีศิลปะในการโน้มน้าวใจผู้อื่น

- 6) มีความสามารถในการปรับตัวและบริหารงานแบบยืดหยุ่น
- 7) มีความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง
- 8) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน
- 9) มีคุณธรรมและจริยธรรม
- 10) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 11) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำงานร่วมกับทีม
- 12) มีมนุษยสัมพันธ์

หากตอบไม่เห็นด้วยท่านคิดว่าควรมีคุณลักษณะใดเพิ่มเติม (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ

แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารในสถานประกอบการ เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ซึ่งจะนำไปพัฒนาเป็นหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมต่อไป

โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการในแต่ละรายการ โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความต้องการที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง คุณลักษณะที่ท่านมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด
- 4 หมายถึง คุณลักษณะที่ท่านมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามาก
- 3 หมายถึง คุณลักษณะที่ท่านมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาปานกลาง
- 2 หมายถึง คุณลักษณะที่ท่านมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาน้อย
- 1 หมายถึง คุณลักษณะที่ท่านมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบ

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ดังตัวอย่าง

ข้อ	เรื่องที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	ระดับความต้องการ					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
1	ความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบทีม	/					

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

- ☐ ผู้บริหารระดับสูง
(ประธานกรรมการ กรรมการบริหาร รองกรรมการบริหาร ผู้จัดการใหญ่ เป็นต้น)
- ☐ ผู้บริหารระดับกลาง
(ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการฝ่าย เป็นต้น)
- ☐ ผู้บริหารระดับต้น
(หัวหน้าแผนก หัวหน้างานแต่ละฝ่าย / แผนก เป็นต้น)

ตอนที่ 2 โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	เรื่องที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา	ระดับความต้องการ					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
1	ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบทีม						
2	การสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานเป็นทีม						
3	การสอนงาน						
4	ศิลปะในการสื่อสาร						
5	ศิลปะในการโน้มน้าวใจ						
6	การปรับตัวและบริหารงานแบบยืดหยุ่น						
7	การจัดการความขัดแย้ง						
8	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน						
9	การบริหารความเปลี่ยนแปลง						
10	การทำงานเป็นทีม						
11	การวิเคราะห์และการแก้ปัญหาเชิงระบบ						
12	การวางแผนการทำงาน						
13	การสร้างมนุษยสัมพันธ์						
14	การสร้างเชื่อมั่นในตนเอง						
15	คุณธรรมและจริยธรรม						

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์เป็นอย่างสูง

นายชาย หาญนรงค์ ผู้วิจัย

แบบประเมินร่างหลักสูตร

แบบประเมินฉบับนี้ เป็นแบบประเมินร่างหลักสูตรฝึกอบรมเรื่อง การพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ โดยมีวัตถุประสงค์ให้ท่าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาพิจารณาความเหมาะสม และความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่องสี่เหลี่ยมที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านและ กรณเขียนข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงต่อไป

แบบประเมินมี 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมของร่างหลักสูตร

ตอนที่ 2 แบบประเมินความสอดคล้องของร่างหลักสูตร

ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมของร่างหลักสูตร

คำชี้แจง ให้ท่านพิจารณาว่า องค์ประกอบของหลักสูตรในส่วนต่าง ๆ ต่อไปนี้ มีความเหมาะสม มากน้อยเพียงใด และทำเครื่องหมาย / ลงในช่องสี่เหลี่ยม ตามระดับความเหมาะสม

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1	หลักการของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง						
2	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทีมสำหรับผู้บริหาร						
3	เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปใช้ฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย						
4	เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง						
5	หัวข้อการฝึกอบรมเหมาะสมกับขอบข่ายของหลักสูตร						

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
6	การกำหนดเนื้อหาในแต่ละหัวข้อ การฝึกอบรม						
7	การเรียงลำดับเนื้อหาในแต่ละหัวข้อ การฝึกอบรม						
8	การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ในแต่ละหัวข้อการฝึกอบรม						
9	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม ในแต่ละหัวข้อการฝึกอบรม						
10	สื่อการเรียนรู้กับเนื้อหาในแต่ละหัวข้อ การฝึกอบรม						
11	สื่อการเรียนรู้ที่จะนำไปใช้ในการ เสริมสร้างความรู้						
12	วิธีการประเมินผลในแต่ละหัวข้อ การฝึกอบรม						
13	ระยะเวลาในการฝึกอบรม						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 แบบประเมินความสอดคล้องของร่างหลักสูตร

คำชี้แจง ให้ท่านพิจารณาว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรมีความสอดคล้องมากน้อยเพียงใด และทำเครื่องหมาย / ลงในช่องสี่เหลี่ยม ตามความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง
1	หลักการและเหตุผลกับหลักการของหลักสูตร			
2	หลักการและเหตุผลกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร			
3	หลักการและเหตุผลกับเนื้อหาของหลักสูตร			
4	หลักการและเหตุผลกับหัวข้อการฝึกอบรม			
5	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในแต่ละหัวข้อการฝึกอบรม			
6	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร			
7	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับหัวข้อการฝึกอบรม			
8	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมกับเนื้อหาในหัวข้อการฝึกอบรม			
9	เนื้อหาวิชาฝึกอบรมกับหัวข้อการฝึกอบรม			
10	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อการฝึกอบรมกับกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม			
11	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อการฝึกอบรมกับสื่อ			
12	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อการฝึกอบรมกับการประเมินผล			
13	เนื้อหาในหัวข้อการฝึกอบรมกับสื่อ			
14	เนื้อหาในหัวข้อการฝึกอบรมกับการประเมินผล			
15	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหัวข้อการฝึกอบรมกับสื่อ			
16	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหัวข้อการฝึกอบรมกับการประเมินผล			

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญชั้นสำรวจความต้องการพัฒนาหลักสูตร

- | | |
|---------------------------|---|
| 1. นางสาววรินทร์ เตพละกุล | ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาองค์กร
บริษัท ชลบุรีอีซูซุเซลส์ จำกัด |
| 2. นายพิมพ์ชนก ทาชมพู่ | ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายผลิต
บริษัท วาลโบร (ประเทศไทย) จำกัด |
| 3. นายชนินทร์ ลบคุ้ม | หัวหน้างานบริการลูกค้า
การสื่อสารแห่งประเทศไทย เขตภาคตะวันออก |
| 4. นายอวิรุทธิ์ ฤทธิรงค์ | หัวหน้างานพัฒนาบุคลากร
บริษัท โกลบอล พาวเวอร์ ซินเนอร์ยี จำกัด |
| 5. ดร.สรายุทธ แสนมี | ผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยศิลปากร |

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินร่างหลักสูตรและคุณภาพเครื่องมือ

- | | |
|---|--------------------|
| 1. ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู | มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 2. ดร.ชัยพนธ์ รักงาม | มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศัญญา วีระวณิชตระกูล | มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 4. ดร.สุวีพร อนุศาสนนันท์ | มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 5. ดร.ศรายุทธ แสนมี | มหาวิทยาลัยศิลปากร |

ภาคผนวก ข

- แบบทดสอบวัดความรู้พร้อมเฉลยคำตอบ
- แบบวัดเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีม
- แบบสังเกตทักษะภาวะผู้นำแบบทีม
- แบบประเมินการฝึกอบรม

แบบวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีม

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย X ลงบนตัวเลือกที่ท่านพิจารณาว่าถูกต้องเหมาะสมมากที่สุดในการตอบ

หน่วยที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบทีม

1. ข้อใดแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำแบบทีมมากที่สุด
 1. หัวหน้าสมpongไม่ไว้ใจให้ลูกน้องทำงานแทน
 2. หัวหน้าสมชายสั่งซื้ออุปกรณ์สำนักงานเพิ่มเท่าที่จำเป็น
 3. หัวหน้าสมศรีรับฟังความคิดเห็นในการเลื่อนเวลาทำงานปกติ
 4. หัวหน้าสมทรงปรับตัวให้เข้ากับภาวะวิกฤติของบริษัทได้เป็นอย่างดี
2. วิธีการใดที่ผู้นำแบบทีมควรใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กร
 1. แบบ แพ้-แพ้
 2. แบบ แพ้-ชนะ
 3. แบบ ชนะ-ชนะ
 4. แบบตามสถานการณ์
3. ข้อใดแสดงให้เห็นถึงบรรยากาศในการทำงานของหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำแบบทีม
 1. ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
 2. ทำงานตามที่ตนเองสนใจ
 3. แข่งขันกันทำงานและผลงาน
 4. รับผิดชอบงานของตนเองอย่างสุดกำลัง
4. ผู้นำแบบทีมจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องใดมากที่สุด
 1. การพัฒนาบุคลากรในทีมงาน
 2. การจัดระบบการบริหารงาน
 3. การมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
 4. การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ผู้นำแบบทีมควรใช้อำนาจแบบใดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน
 1. แบบประชาธิปไตยเพราะจะได้ให้อิสระในการทำงาน
 2. แบบกึ่งเผด็จการเพราะจะได้ควบคุมดูแลอยู่ห่าง ๆ ได้
 3. แบบตามสบายเพราะสมาชิกในทีมจะได้ไม่อึดอัดในการทำงาน
 4. แบบเผด็จการเพราะจะได้มีสิทธิ์ขาดในการตัดสินใจทั้งหมดเพื่อประโยชน์ของบริษัท
6. ข้อใด ไม่ใช่ บทบาทหน้าที่ของผู้นำภายในทีม
 1. กำหนดเป้าหมายในการทำงาน
 2. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน
 3. เพิ่มทักษะให้กับสมาชิกภายในทีมด้วยการฝึกอบรม
 4. แสวงหาความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อให้ตนเองได้รับการยอมรับ

7. ข้อใด ไม่ใช่ ทักษะที่สำคัญของผู้นำแบบทีม

1. ทำให้สมาชิกในทีมมีความเชื่อมั่น
2. แสดงออกอย่างเปิดเผย จริงใจและโปร่งใส
3. สามารถจูงใจให้สมาชิกในทีมเกิดความมุ่งมั่นต่อภารกิจ
4. พิจารณาความดีความชอบให้กับสมาชิกในทีมโดยดูที่ความไว้วางใจ

8. ผู้นำแบบทีม ไม่ควร ปฏิบัติในข้อใดมากที่สุด

1. ปฏิบัติตามใจสมาชิกของทีม
2. ปิดกั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน
3. ไม่ฟังความเห็นใคร เอาความคิดของตนเป็นหลัก
4. ปฏิเสธจุดอ่อนของตนเอง ใช้อารมณ์ในการแก้ปัญหา

9. ข้อใดเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีที่สุดในการทำงานให้กับสมาชิกในทีม

1. มอบของขวัญให้ในวันเกิด
2. ให้รางวัลกับสมาชิกที่ทำงานสำเร็จ
3. ให้เงินปลอบขวัญสมาชิกที่ได้รับอุบัติเหตุ
4. จัดงานเลี้ยงปีใหม่ให้สมาชิกเป็นประจำทุกปี

10. ผู้นำแบบทีมควรปฏิบัติเช่นไรเมื่องานที่ทำร่วมกันไม่ประสบความสำเร็จ

1. วิเคราะห์ปัญหาและวางแผนทางร่วมกันใหม่
2. พุดปลอบใจและแสดงความรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว
3. ปลอบให้เป็นเรื่องของสมาชิกที่จะต้องแก้ไขปัญหากันเอง
4. เรียกสมาชิกลมาตำหนิเป็นรายบุคคลเพื่อให้ปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป

หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นทีม

11. ข้อใดคือทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

1. การไม่ก้าวล่วงงานในหน้าที่
2. การมีเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน
3. การติดต่อสั่งการตามสายการบังคับบัญชา
4. การที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน

12. การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพต้องอาศัยสิ่งใด

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. บทบาทของผู้นำ | 2. บทบาทของสมาชิก |
| 3. บทบาทของที่ปรึกษา | 4. บทบาทของหน่วยงาน |

13. กรณีใดที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม

1. สมาชิกมีการปรึกษาหารือกัน
2. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
3. สมาชิกทุกคนทำงานโดยไม่โดดเดี่ยว
4. การบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

14. ข้อใดเป็นวิธีการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

1. สร้างระบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน
2. หาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงาน
3. สมาชิกต้องมีความสนิทสนมคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี
4. ยึดหลักความสามารถเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล

15. ข้อใดเป็นลักษณะของทีมงานที่ดี

1. ค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด
2. ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
3. แข่งขันกันสร้างสรรค์ผลงาน
4. ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำอย่างเคร่งครัด

16. การกำหนดจุดมุ่งหมายมีประโยชน์ต่อสมาชิกในการทำงานเป็นทีมอย่างไร

1. มีกำลังใจที่จะทำงาน
2. เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
3. ได้ทราบทิศทางการทำงานตรงกัน
4. ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

17. ผู้นำแบบทีมควรแสดงบทบาทอย่างไรในทีมงาน

1. เปิดโอกาสให้สมาชิกคนอื่นทำงานให้มากกว่าตน
2. ให้การสนับสนุนและทำงานร่วมกันกับสมาชิกในทีม
3. ไม่เข้าไปก้าวก่ายงานของสมาชิกที่มอบหมายไปแล้ว
4. ให้ความร่วมมือกับทีมโดยไม่แสดงความคิดเห็นแต่อย่างใด

18. ทีมงานแบบใดที่มีโอกาสทำงานได้สำเร็จมากที่สุด

1. ทีมงานที่มีคนเก่งจำนวนมาก
2. ทีมงานที่มีเงินทุนจำนวนมาก
3. ทีมงานที่มีความร่วมมือกันมาก
4. ทีมงานที่มีความคล่องตัวในการทำงาน

19. ข้อใด ไม่ใช่ บทบาทของผู้นำในการพัฒนาทีมงาน

1. มีความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีม
2. รู้จักควบคุมตนเองและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ต้องเชี่ยวชาญในเรื่องงานที่สมาชิกต้องปฏิบัติร่วมกัน
4. มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มเติมเพื่อให้สมาชิกเข้าใจไปในแนวเดียวกัน

20. ขั้นตอนใดมีความจำเป็นในลำดับแรกสำหรับการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

1. การหาวิธีการและกำหนดขั้นตอน
2. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน
3. การกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาไว้ล่วงหน้า
4. การกำหนดแผนการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่วางไว้

หน่วยที่ 3 การสอนงาน

21. ข้อใด ไม่ใช่ ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำแบบทีมในการสอนงาน

1. ทักษะในการวางแผนงาน
2. ทักษะการรับฟัง
3. ทักษะในการตัดสินใจ
4. ทักษะในการคาดคะเนการพยากรณ์

22. ข้อใดคือ ผู้นำแบบทีมที่สอนงานโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์

1. สมาชิกกำหนดเป้าหมายและความสำเร็จของงาน
2. สมปองอธิบายและชี้แจงประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ
3. สมาชิกเปิดโอกาสให้ลูกน้องตั้งคำถามเพื่อสอบถามข้อสงสัย
4. สมาชิกระบุได้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่จำเป็นต้องพัฒนาของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน

23. ผู้นำแบบทีมควรจะใช้เทคนิคใดในการสอนงานผู้ได้บังคับบัญชาที่แสดงตนว่ามีความรู้ดีแล้ว

1. สอนให้เท่าที่จำเป็น
2. ให้ศึกษด้วยตัวเองจากการสังเกต
3. ทดสอบการปฏิบัติงานเพื่อประเมินก่อนสอน
4. ให้เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์มากกว่า

24. ข้อใดเป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการสอนงาน

1. หาความจำเป็นในการสอน
2. จัดทำแผนการสอน
3. จัดเตรียมเนื้อหาในการสอน
4. จัดทำแบบขอยงาน

25. ข้อใด ไม่ใช่ หลักการสำคัญของการสอนงาน

1. ต้องชี้แจงให้ผู้รับการสอนเข้าใจวัตถุประสงค์ของการสอน
2. ต้องทำให้ผู้รับการสอนสนใจใคร่จะเรียนรู้งานที่จะสอน
3. ต้องมุ่งผลของการสอนงาน โดยคำนึงถึงผู้รับการสอนเป็นสำคัญ
4. ต้องจัดทำโปรแกรมการสอนที่เห็นว่าเป็นเรื่องให้ผู้สอนให้ความสนใจ

26. คุณสมบัติของผู้สอนงานคนใดที่จะช่วยพัฒนาผู้รับการสอนมากที่สุด

1. สมคึกมีความรู้และความสามารถในการงานที่จะสอน
2. สมควรมีความมุ่งมั่นจริงจังในการสอนให้เกิดผลสำเร็จ
3. สมพียงมีความตั้งใจในการสอนและเตรียมการสอนเป็นอย่างดี
4. สมฤทัยมีความอดทนต่อพฤติกรรมของผู้รับการสอนได้เป็นอย่างดี

27. ข้อใดแสดงให้เห็นถึงเทคนิคในการสอนงาน

1. สมบัติอธิบายการสอนแบบรวบรัดเพื่อประหยัดเวลา
2. สมบูรณ์สร้างบรรยากาศเป็นกันเองกับผู้รับการสอน
3. สมใจสอนงานลูกน้องต่อหน้าเพื่อนร่วมงานเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้
4. สมทรงใช้อุปกรณ์ไอทีมาช่วยในการสอนงานเพื่อสะดวกต่อการอธิบาย

28. ข้อใดคือประโยชน์ที่ผู้สอนจะได้รับจากเทคนิคการทดสอบและติดตามผลหลังจากการสอนงาน

1. เพื่อติดตามดูพฤติกรรมการทำงาน
2. เพื่อปรับปรุงวิธีการสอนงาน
3. เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. เพื่อเข้าไปช่วยเหลือการปฏิบัติงานได้

29. พฤติกรรมใดที่จะทำให้เกิดปัญหาในการสอนงานมากที่สุด

1. ไม่สนใจการเรียนรู้อย่างจริงจัง
2. ขาดความพร้อม/ มีปัญหาส่วนตัว
3. ไม่ศรัทธา เชื่อถือ ในความสามารถของผู้สอน
4. คิดว่าตนเองมีความรู้และประสบการณ์มากกว่าผู้สอน

30. ข้อใดแสดงให้เห็นถึงข้อบกพร่องในวิธีการสอนงานมากที่สุด

1. ราชภูมิไม่เตรียมคู่มือในการสอน
2. โปรแกรมมาสายจนทำให้มีเวลาสอนน้อย
3. เยาลักษณ์ไม่มีแผนในการสอน
4. สมบูรณ์ชวนคุยนอกเรื่องเวลาสอน

แบบวัดเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทีม

แบบวัดเจตคติฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกต่อข้อความต่าง ๆ โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ต้องการ ตามเกณฑ์คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น/ ความรู้สึก				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
1	ผู้นำแบบทีมควรเปิดใจกว้างต่อความคิดและข้อมูลใหม่ ๆ ของสมาชิกในทีม					
2	ผู้นำแบบทีมจำเป็นต้องเข้าไปทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมอย่างเต็มตัว					
3	การเจรจาต่อรองกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อหาการสนับสนุนเป็นเรื่องล่าช้า					
4	องค์กรจะพัฒนาอย่างรวดเร็วถ้ามีผู้นำแบบทีม					
5	การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับสมาชิกเป็นเรื่องสำคัญของผู้นำแบบทีม					
6	การทำงานร่วมกับผู้อื่นต้องเสียเวลาและรุ่มรวยเป็นอย่างมาก					
7	การจัดการความขัดแย้งด้วยการเผชิญหน้าเป็นสิ่งที่ผู้นำแบบทีมควรหลีกเลี่ยง					
8	การสร้างพันธมิตรและเครือข่ายเป็นเรื่องไม่จำเป็นในการพัฒนาทีมงาน					
9	ผู้นำแบบทีมต้องเป็นตัวอย่างที่ดีด้านคุณธรรม					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น/ ความรู้สึก				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
10	การสอนงานจะต้องทำให้ผู้รับการสอนสนใจ ใคร่จะเรียนรู้งานที่จะสอน					
11	ผู้นำแบบทีมต้องทำตัวเป็นผู้พิพากษา					
12	การสอนงานจะช่วยให้ไม่เสียเวลาแก้ไขงาน ที่ผิดพลาดและบกพร่อง					
13	การสอนงานจะช่วยให้เกิดความไว้วางใจกัน และเป็นโอกาสที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน					
14	การสร้างความเป็นกันเองในการสอนงาน จะทำให้ผู้รับการสอนไม่ได้สละครบก้น					
15	ผู้นำแบบทีมมักตัดสินใจโดยใช้เหตุผล มากกว่าอารมณ์					
16	องค์กรจะพัฒนาอย่างช้าๆ ถ้าผู้นำไม่เป็น ที่ยอมรับของสมาชิก					
17	การสร้าง ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ มีความสำคัญมากต่อการนำทีม					
18	การรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายจะเป็น ข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจของผู้นำแบบทีม					
19	การมอบหมายงานทุกครั้งเป็นเรื่องที่น่ากังวล					
20	การปฏิบัติตามแผนเป็นสิ่งจำเป็นมาก					
21	จุดอ่อนของผู้นำคือความไม่มั่นใจในตนเอง					
22	ผู้นำแบบทีมเป็นนักคิดสร้างสรรค์					
23	การมีผู้นำที่ดีและสมาชิกที่ดีเป็นสิ่งที่ ทุกองค์การพึงประสงค์					
24	การทำงานร่วมกัน ไม่จำเป็นต้องมีจุดมุ่งหมาย เดียวกัน					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น/ ความรู้สึก				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
25	ผู้นำแบบทีมควรสร้างขวัญและกำลังใจให้กับสมาชิก					
26	ผู้นำแบบทีมเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จ					
27	การสร้างค่านิยมในการทำงานร่วมกันจะให้เกิดความพึงพอใจในทีม					
28	การกระจายงานเป็นเรื่องยากและสร้างความยุ่งยากใจ					
29	การทำงานเป็นทีมเป็นหัวใจของความสำเร็จในการทำงาน					
30	ผู้นำแบบทีมต้องทำงานที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ					

แบบสังเกตทักษะภาวะผู้นำแบบทีม

ชื่อ.....สกุล.....

คำชี้แจงสำหรับผู้ประเมิน

การประเมินผล ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ตามเกณฑ์คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมนั้นมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมนั้นมาก
- 3 หมายถึง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมนั้นปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมนั้นน้อย
- 1 หมายถึง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงพฤติกรรมนั้นน้อยที่สุด

ลำดับ	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
		มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย
		ที่สุด		กลาง		ที่สุด
		5	4	3	2	1
1	ใช้ภาษาเพื่ออธิบายและชี้แจงได้อย่างชัดเจน					
2	เสนอแนะวิธีการทำงานที่ง่ายต่อการปฏิบัติได้					
3	วางแผนในการสอนงานอย่างเป็นขั้นตอน					
4	ใช้สื่อและอุปกรณ์ในการสอนงานได้อย่างเหมาะสม					
5	ปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการสอนงานได้อย่างเหมาะสม					
6	ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็น					
7	วางแผนและกำหนดเป้าหมายให้กับทีม					
8	ระดมความคิดเห็นในทีม					
9	ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกในทีม					
10	แสวงหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับทีม					
11	ประเมินผลการทำงานของทีม					
12	ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ในการทำงาน					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
13	ให้ความช่วยเหลือสมาชิกในทีม					
14	แก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ของทีม					
15	สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงาน					
16	ประเมินสถานการณ์และปรับเปลี่ยนวิธีการ ทำงานได้					
17	ร่วมทำงานกับทีมงานอย่างตั้งใจ					
18	ปรับตัวเข้ากับทีมงาน					
19	กระตุ้นทีมงานให้กระตือรือร้น					
20	บริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ลงชื่อ

(.....)

ผู้ประเมิน

แบบประเมินความพึงพอใจในการฝึกอบรม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย / ให้ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่าน

- 5 หมายถึง มากที่สุด
 4 หมายถึง มาก
 3 หมายถึง ปานกลาง
 2 หมายถึง น้อย
 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
1	เนื้อหาวิชาของการฝึกอบรม					
	1.1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบทีม					
	1.2 การทำงานเป็นทีม					
	1.3 การสอนงาน					
2	วิทยากรในแต่ละหัวข้อวิชาของการฝึกอบรม					
3	กิจกรรมการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อวิชาของการฝึกอบรม					
4	สื่อประกอบการฝึกอบรม					
5	เอกสารประกอบการฝึกอบรม					
6	การมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม					
7	สถานที่ในการจัดการฝึกอบรม					
8	การจัดบริการอาหารตลอดการฝึกอบรม					
9	ระยะเวลาในการฝึกอบรม					
10	ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

ภาคผนวก ค

- กำหนดการฝึกอบรม
- หลักสูตรฝึกอบรม

กำหนดการฝึกอบรม
หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ
บริษัท ชลบุรีอิชูเชลส์ จำกัด
ณ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์พัทยา จ.ชลบุรี

วันเสาร์ที่ 23 พฤศจิกายน 2556

08.00-08.30	ลงทะเบียนและทดสอบก่อนการฝึกอบรม
08.30- 09.00	พิธีเปิดการฝึกอบรมและปฐมนิเทศหลักสูตร
09.00-09.30	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์
09.30-10.00	พักรับประทานอาหารว่าง
10.00-11.00	ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทของผู้นำแบบทีม
11.00-12.00	กิจกรรมภาวะผู้นำแบบทีม
12.00-13.00	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00-14.00	การทำงานเป็นทีม
14.00-14.30	พักรับประทานอาหารว่าง
14.30-15.30	กิจกรรมการทำงานเป็นทีม
15.30-16.30	การสอนงาน
16.30-17.30	กิจกรรมการสอนงาน
17.30	สรุปกิจกรรมและทดสอบหลังการฝึกอบรม

**หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหาร
ในสถานประกอบการ**

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

**นายชาย หาญณรงค์
นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา**

คำนำ

หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการเล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นคู่มือในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบทีมให้กับผู้บริหารในสถานประกอบการ เนื้อหาจะเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความจำเป็นของการฝึกอบรม รายละเอียดของหลักสูตรฝึกอบรม ตั้งแต่หลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อประกอบการฝึกอบรม และการประเมินผล หลักสูตรเล่มนี้จะเป็นแนวทางให้การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบทีมให้กับผู้บริหารซึ่งจะเกิดประโยชน์และบรรลุผลสำเร็จต่อไป

นายชาย หาญณรงค์
ผู้จัดทำ

สารบัญ

คำนำ	หน้า
หลักการและเหตุผล	1
หลักการของการฝึกอบรม	2
จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม	2
เนื้อหาของการฝึกอบรม	2
กิจกรรมการฝึกอบรม	2
เทคนิคการฝึกอบรม	3
สื่อการฝึกอบรม	3
การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม	4
เนื้อหาวิชาและกิจกรรมการฝึกอบรม	5
หน่วยที่ 1	5
หน่วยที่ 2	11
หน่วยที่ 3	18

หลักการและเหตุผล

จากการสำรวจสภาพปัญหาในการทำงานของผู้บริหารบริษัท ชลบุรีอิซูซุเซลส์ พบว่าผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างานยังต้องการที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานในฐานะผู้นำแบบทีมเพราะเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงานในระดับปฏิบัติการมากที่สุด

การพัฒนาผู้บริหารให้เกิดความรู้ เจตคติและทักษะภาวะผู้นำแบบทีมนั้นจำเป็นต้องอาศัยการฝึกอบรมที่มีรูปแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับผู้บริหาร ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นการจัดการเรียนรู้อีกรูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมกับการนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหาร เพราะเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เมื่อนำมาใช้ในการฝึกอบรมแล้วจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมกับกิจกรรมการฝึกอบรมและมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน ดังที่ เบอ์นาร์ด์ (Barnard, 1996) กล่าวว่าการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ คือกระบวนการเปลี่ยนประสบการณ์ไปสู่ความรู้ การที่ผู้เรียนได้ดึงประสบการณ์ออกมามานำเสนอร่วมกัน จะทำให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกคนหนึ่งที่มีความสำคัญเพราะมีคณพืงเรื่องราวของตนเอง และได้มีโอกาสรับรู้เรื่องราวของคนอื่น ซึ่งจะทําให้มีความรู้เพิ่มขึ้นทําให้สัมพันธภาพในกลุ่มผู้เรียนเป็นไปดว้ยดี (Kolb, 1984)

ผู้นำแบบทีมคือผู้นำที่จะช่วยทําให้ทีมงานมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจนสามารถทำงานได้สำเร็จ สามารถจัดระเบียบของทีมงาน เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นหรือช่วยให้งานเป็นไปดว้ยความเรียบร้อยและราบรื่น มีการดูแลเอาใจใส่สมาชิกของทีมงาน เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นคนที่มีคุณค่า มีประโยชน์ต่อทีมงาน มีความรักและความพอใจที่จะช่วยเหลือกันอย่งเต็มความสามารถ สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้น ขจัดและลดความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทีมงาน โดยมุ่งเป้าหมายเดียวกันคือความสำเร็จขององค์กร จากความสำคัญดังกล่าวจึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ เพื่อฝึกอบรมให้กับผู้บริหารในตำแหน่งหัวหน้างานให้มีภาวะผู้นำแบบทีม ดว้ยการฝึกอบรมที่ใช้รูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอล์ป (Kolb, 1984)

หลักการของการฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการเป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นเป็นการเฉพาะให้กับผู้บริหารระดับต้นของบริษัท ชลบุรีอิซูซุเซลส์ โดยมีหลักการดังนี้

1. เป็นหลักสูตรฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาความรู้ เจตคติ และทักษะภาวะผู้นำแบบทีม แก่ผู้บริหารในสถานประกอบการ เพื่อนำไปปรับใช้ในการบริหารองค์การ
2. เป็นหลักสูตรที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ
3. เป็นหลักสูตรที่นำรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอลป์ (Kolb, 1984) มาปรับใช้ในการฝึกอบรม โดยเน้นกิจกรรมการปฏิบัติตามรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์และการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยเทคนิคการอบรมที่หลากหลายสอดคล้องกับเนื้อหาในการฝึกอบรม

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

เพื่อให้ผู้บริหารในสถานประกอบการที่เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้เป็นผู้ที่มีความรู้ เจตคติ และทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีม สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหาของการฝึกอบรม

เนื้อหาของการฝึกอบรมตามหลักสูตร แบ่งเป็น 3 หน่วย คือ

หน่วยที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบทีม

- 1) ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำแบบทีม
- 2) บทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบทีมในสถานประกอบการ
- 3) คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมในสถานประกอบการ

หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นทีม

- 1) ความหมายและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
- 2) กระบวนการทำงานเป็นทีม
- 3) บทบาทของผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน

หน่วยที่ 3 การสอนงาน

- 1) ความหมายและความสำคัญของการสอนงาน
- 2) กระบวนการในการสอนงาน
- 3) เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

กิจกรรมการฝึกอบรม

กิจกรรมการฝึกอบรมมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. การสร้างความคุ้นเคย ใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ในการสร้างความคุ้นเคย เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศแห่งการเปิดเผยตัวเองให้สมาชิกที่เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้จักกัน และสร้างกลุ่มกิจกรรมในการฝึกอบรม

2. การทดสอบก่อนการฝึกอบรม ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ และแบบวัดเจตคติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีมก่อนการฝึกอบรม เพื่อวัดความรู้ และเจตคติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. การดำเนินการฝึกอบรม ใช้รูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม และใช้แบบสังเกตพฤติกรรม ประเมินทักษะความเป็นผู้นำแบบทีมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ขั้นตอนในการทำกิจกรรมมีดังนี้ คือ

3.1 ขั้นประสบการณ์ เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำประสบการณ์ของตนเองมาใช้ในการเรียนรู้และแบ่งประสบการณ์แก่ผู้อื่น

3.2 ขั้นสังเกตอย่างไตร่ตรองหรือคิดทบทวน เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงความคิดเห็นของตนแลกเปลี่ยนกับสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างกิจกรรมการฝึกอบรม

3.3 ขั้นความคิดรวบยอด เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจและเกิดความคิดรวบยอด ซึ่งจะส่งผลไปสู่การเปลี่ยนแปลงเจตคติ และเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ

3.4 ขั้นประยุกต์แนวคิด เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองใช้ความคิดรวบยอดหรือสร้างความคิดรวบยอดในรูปแบบต่าง ๆ เป็นการแสดงถึงผลของความสำเร็จในการเรียนรู้

3.5 การทดสอบหลังการฝึกอบรม ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ และแบบวัดเจตคติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีมหลังการฝึกอบรม เพื่อวัดความรู้ และเจตคติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าได้รับความรู้ และเจตคติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีมเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด

เทคนิคการฝึกอบรม

1. การบรรยาย
2. การอภิปรายกลุ่ม
3. การระดมสมอง
4. การแสดงบทบาทสมมติ

5. เกมบริหาร
6. การฝึกปฏิบัติ
7. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์
8. กรณีศึกษา

สื่อการฝึกอบรม

1. หลักสูตรฝึกอบรม
2. เครื่องฉายภาพโปรเจกเตอร์
3. เครื่องคอมพิวเตอร์
4. เอกสารประกอบการฝึกอบรม และวัสดุอุปกรณ์
5. แบบทดสอบ และแบบประเมินต่าง ๆ

การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

การวัดและประเมินผลการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ด้านความรู้ ด้านเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีม และด้านทักษะภาวะผู้นำแบบทีม

1. เครื่องมือที่ใช้

ด้านความรู้ ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม และการติดตามผล

ด้านเจตคติ ใช้แบบวัดเจตติก่อนและหลังการฝึกอบรม และการติดตามผล

ด้านทักษะ ใช้แบบสังเกตทักษะขณะดำเนินการฝึกอบรม และการติดตามผล

2. เกณฑ์การวัดและประเมินผล

ด้านความรู้ มีคะแนนพัฒนาการสูงกว่าเกณฑ์ 20% ขึ้นไป

ด้านเจตคติ มีคะแนนพัฒนาการสูงกว่าเกณฑ์ 20% ขึ้นไป

ด้านทักษะ มีคะแนนสูงกว่าเกณฑ์ค่าเฉลี่ย 3.50 ขึ้นไป จาก 5 ระดับ

หน่วยที่ 1

ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบทีม

เวลา 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถ ดังนี้

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของผู้นำแบบทีมได้
2. อธิบายบทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบทีมในการปฏิบัติงานได้

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำแบบทีม
2. บทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบทีมในสถานประกอบการ
3. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมในสถานประกอบการ

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยาย ให้ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีม
2. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 5 กลุ่ม ๆ ละ 6 คน ให้แต่ละกลุ่มร่วมกันอภิปราย

หัวข้อ “ผู้นำแบบทีมจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ” ตามกระบวนการการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอลลี

3. ให้ตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลการอภิปราย กลุ่มละ 5 นาที
4. สมาชิกอื่น ๆ และวิทยากรร่วมกันอภิปราย ให้ข้อเสนอแนะ
5. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมประจำหน่วยที่ 1 สะพานผู้นำ
6. วิทยากร และสมาชิกร่วมกันอภิปราย และสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรมประจำหน่วยที่ 1

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. เครื่องคอมพิวเตอร์
2. เครื่องฉายภาพ วีดีโอโปรเจคเตอร์
3. เอกสารประกอบ

การประเมินผล

1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. การทำแบบทดสอบ

กิจกรรมประจำหน่วยที่ 1 สะพานผู้นำ

เวลา 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้วมีความสามารถ

1. แสดงบทบาทผู้นำแบบทีมในการทำงานได้
2. ทำงานร่วมกันเป็นทีมทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สื่อประกอบกิจกรรม

1. อุปกรณ์ในการตัด ดัด ต่อ ห่อหุ้ม (กรรไกร 1 คัน กระดาษขาว 1 ม้วน เชือก 1 ม้วน ดินน้ำมัน 2 ก้อน)
2. อุปกรณ์ในการสร้างสิ่งประดิษฐ์ (ตะเกียบ 5 คู่ หลอดกาแฟ 10 หลอด ขวดน้ำ 1 ใบ)
3. อุปกรณ์ในการทดสอบ (ลูกปิงปอง 1 ลูก)

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 5 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน
2. แจกอุปกรณ์ในการสร้างสิ่งประดิษฐ์
3. วิทยากรชี้แจงกติกา เมื่อให้สัญญาณทุกกลุ่มจะเริ่มสร้างสิ่งประดิษฐ์ โดยสร้างสะพานเชื่อมจากจุดเริ่มต้นไปยังจุดสิ้นสุดที่กำหนดไว้ด้วยอุปกรณ์ที่แจกให้ ปลดลูกปิงปองจากจุดเริ่มต้นวิ่งไปตามสะพานที่สร้างให้ไปหยุดที่ปากขวดน้ำ มีเวลาในการทำ 20 นาที กลุ่มที่เสร็จแล้วยกมือแจ้งวิทยากรให้ตรวจสอบ
4. เมื่อทุกกลุ่มปฏิบัติเสร็จตามลำดับแล้ววิทยากรเชิญกลุ่มที่เสร็จก่อนและหลังมาสัมภาษณ์กระบวนการทำงาน (หากมีกลุ่มที่ทำไม่สำเร็จให้เชิญออกมาสัมภาษณ์ด้วย)
5. วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมช่วยกันสรุปข้อคิดจากกิจกรรม

ข้อคิดที่ได้จากกิจกรรม

เมื่อเกิดการทำงานร่วมกัน ต้องอาศัยกระบวนการทำงานเป็นทีม ถ้าผู้นำกลุ่มมีภาวะผู้นำแบบทีมก็จะสามารถสร้างกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และงานมักจะประสบผลสำเร็จ ถึงแม้ว่าจะล้มเหลวก็ไม่ทำให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันแย่ไปด้วย

เนื้อหาวิชาประจำหน่วยที่ 1

ภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบทีม

ความหมายของภาวะผู้นำแบบทีม

ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลและสามารถชักจูงให้คนปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำจะมีอิทธิพลควบคุมพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ให้เป็นไปตามความประสงค์ของตนและเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม

ภาวะผู้นำแบบทีม คือ ผู้นำที่จะช่วยทำให้ทีมงานมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจนสามารถทำงานได้สำเร็จ สามารถจัดระเบียบของทีมงาน เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นหรือช่วยให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น มีการดูแลเอาใจใส่สมาชิกของทีมงาน เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นคนที่มีคุณค่า มีประโยชน์ต่อทีมงานและเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน มีความรักและความพอใจที่จะช่วยเหลือกัน อย่างเต็มความสามารถ สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้น การขจัดและการลดความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทีมงาน โดยมุ่งเป้าหมายเดียวกันคือความสำเร็จขององค์กร

ตารางเปรียบเทียบภาวะผู้นำเดี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีม

ภาวะผู้นำเดี่ยว (Solo Leadership)	ภาวะผู้นำแบบทีม (Team Leadership)
1. การแสดงบทบาทในลักษณะรวบอำนาจ	1. แสดงบทบาทมอบอำนาจ
2. แสวงหาความเชื่อฟังและการลงรอยกัน	2. อาศัยความหลากหลาย
3. ชอบความเด็ดขาด	3. แสวงหาפשרวรรค์
4. มีพฤติกรรมชี้แนะ	4. พัฒนาเพื่อนร่วมงาน
5. มุ่งงานตามกรอบวัตถุประสงค์	5. สร้างสรรค์ภารกิจใหม่ๆ

จากการวิเคราะห์ลักษณะภาวะผู้นำเดี่ยวกับภาวะผู้นำทีม พบว่า ภาวะผู้นำทั้งสองลักษณะมีความแตกต่างกัน ที่การแสดงบทบาทของผู้นำ คือ ภาวะผู้นำเดี่ยวเป็นการแสดงบทบาทของผู้นำเพียงคนเดียว โดยใช้ความเด็ดขาดและการชี้นำผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนภาวะผู้นำทีม

ผู้นำจะเน้นการสร้างทีมงานมีบทบาททั้งการเป็นผู้นำและผู้ตามในทีมงาน มีลักษณะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และการเสริมสร้างพลังอำนาจให้สมาชิกทุกคนให้สามารถเป็นผู้นำทีมได้ ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองซึ่งถือเป็นความสำเร็จสูงสุดของภาวะผู้นำทีม

ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบทีม

การบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ เพราะผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำนั้น ถือได้ว่าเป็นหลักชัยของหน่วยงาน ผู้ที่จะเป็นหัวหน้าขององค์การและบุคคลภายในองค์การได้ จะต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ให้เกิดขึ้น รวมทั้งสามารถเข้าใจได้เป็นอย่างดีว่าอะไรคือ สิ่งที่ต้องการจำเป็นต้องมีและต้องทำเพื่อดำรงรักษาองค์การไว้และสามารถเผชิญหน้ากับความจริงของโลกยุคสมัยใหม่ซึ่งมักจะเกิดเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

ประสิทธิภาพของผู้นำนั้นเป็นปัจจัยหลักต่อความสำเร็จของทีมในแต่ละหน่วยงานและในทางตรงข้าม ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพนั้นจะเห็นว่า เป็นอุปสรรคสำคัญต่อประสิทธิภาพของทีม ผู้นำทีมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของงานทั้งในด้านประสิทธิผล คุณภาพและคุณภาพชีวิตของสมาชิกในองค์การนั้นโดยตรง

บทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบทีม

ด้านงานและหน้าที่

1. กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเป็นรูปธรรม ทุกคนเข้าใจได้ตรงกัน
2. ตั้งกลุ่มทำงาน กำหนดบทบาทของสมาชิกที่มีความชัดเจน และกำหนดตัวแทนของกลุ่ม
3. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ให้ข้อมูลข่าวสาร ควบคุม ประสานงาน เป็นสื่อกลาง และกำหนดจุดเน้นในการทำงาน
4. เพิ่มทักษะการทำงานกับสมาชิกด้วยการสอนงาน ฝึกอบรมและพัฒนาทีมงาน
5. รักษามาตรฐานในการทำงาน มีการประเมินทีมและตัวบุคคล รวมทั้งการแก้ปัญหาในการทำงาน

ด้านความสัมพันธ์ภายในทีม

1. ให้คำปรึกษา
2. ทำงานร่วมกัน
3. จัดการกับความขัดแย้ง
4. สร้างพันธะสัญญาและมีน้ำใจ
5. ยอมรับความต้องการของแต่ละบุคคลและให้การสนับสนุน
6. เป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์

ด้านสภาวะแวดล้อมภายนอก

1. สร้างพันธมิตร และเครือข่ายในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร
2. สนับสนุนและนำเสนอทีมต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก
3. เฝ้าระวังต่อหน่วยงานอื่น ๆ หรือแหล่งอื่น ๆ เพื่อหาการสนับสนุน
4. เป็นกันชนกับความวุ่นวายซับซ้อนให้กับสมาชิกทีมจากสิ่งแวดล้อมภายนอก
5. ประเมินสิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของทีม ด้วยการสำรวจและ

ประเมินประสิทธิภาพของทีม

6. แบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากสิ่งแวดล้อมให้กับทีมเพิ่มอย่างเหมาะสม

คุณลักษณะภาวะผู้นำและผู้นำแบบทีม

แกนเช่นเบค และสมิธ กล่าวว่า คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำทีม ดังนี้

1. รักษาวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวปฏิบัติร่วมกัน
2. สร้างความผูกพันและความมั่นใจให้แก่ทีมงาน
3. สร้างความแข็งแกร่งให้กับทีมงาน
4. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายนอก
5. สร้างโอกาสให้ผู้อื่น
6. ร่วมทำงานกับทีมงาน

ลาร์สันและลาฟาสโต ได้รวบรวมข้อมูลจากทีมมากกว่า 600 ทีม ซึ่งมีจำนวนสมาชิกมากกว่า 6,000 คน พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรที่จะปฏิบัติดังนี้

1. นำทีมไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
2. สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน
3. สร้างความมั่นใจในสมาชิกด้วยกัน
4. แสดงความสามารถในเชิงปฏิบัติได้

5. จัดลำดับความสำคัญ

6. สามารถจัดการกับประสิทธิภาพของงานได้

คุณลักษณะของผู้นำแบบทีมของผู้วิจัยที่ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำจากนักวิชาการ
ได้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบทีม
2. มีวิสัยทัศน์และมองเป้าหมายของการพัฒนาชัดเจน
3. มีความสามารถในการสอนงานและพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ
4. มีศิลปะในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีกับสมาชิกและบุคคลอื่น
5. มีศิลปะในการโน้มน้าวใจผู้อื่น
6. มีความสามารถในการปรับตัวและบริหารงานแบบยืดหยุ่น
7. มีความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง
8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน
9. มีคุณธรรมและจริยธรรม
10. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
11. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำงานร่วมกับทีม
12. มีมนุษยสัมพันธ์

สรุป ผู้นำแบบทีมคือผู้นำที่จะช่วยทำให้ทีมงานมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงาน
ร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจนสามารถทำงานได้สำเร็จ สามารถจัดระเบียบของทีมงาน เพื่อให้
ทุกคนได้มีโอกาสดำเนินการแสดงความคิดเห็นหรือช่วยให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและ
ราบรื่น มีการดูแลเอาใจใส่สมาชิกของทีมงาน เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นคนที่มีความ
มีประโยชน์ต่อทีมงานและเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน มีความรักและความ
พอใจที่จะช่วยเหลือกันอย่างเต็มความสามารถ สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้น
ขจัดและลดความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทีมงาน โดยมุ่งเป้าหมายเดียวกันคือความสำเร็จ
ขององค์กร

หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นทีม

เวลา 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการทำงานเป็นทีมได้อย่างถูกต้อง
2. อธิบายกระบวนการทำงานเป็นทีมได้อย่างถูกต้อง
3. พัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
2. กระบวนการทำงานเป็นทีม
3. บทบาทของผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายนำ ให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
2. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 5 กลุ่ม ๆ ละ 6 คน ให้แต่ละกลุ่มร่วมกันระดมความคิดในหัวข้อ “ความสำเร็จของทีมคือความสำเร็จขององค์กร” ตามกระบวนการการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอล์ป
3. ให้ตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลการอภิปราย กลุ่มละ 5 นาที
4. วิทยากรมอบหมายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมที่ 3 พลังความสำเร็จ
5. วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรมที่ 3

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. เครื่องคอมพิวเตอร์
2. เครื่องฉายภาพ วีดีโอโปรเจคเตอร์
3. เอกสารประกอบ

การประเมินผล

1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. การทำแบบทดสอบ

กิจกรรมประจำหน่วยที่ 2 พลังความสำเร็จ

เวลา 1 ชั่วโมง

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้วมีความสามารถ

1. เข้าใจกระบวนการในการทำงานเป็นทีม
2. แสดงบทบาทของผู้นำในการพัฒนาทีมงานได้

สื่อประกอบกิจกรรม

1. กระดาษปรีฟ จำนวน 5 แผ่น
2. ปากกาเคมีหลากสี จำนวน 5 ชุด
3. กระดาษขนาด A4 จำนวน 10 แผ่น
4. คลิปเมตร

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 5 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน
2. ให้แต่ละกลุ่มช่วยกันวาดผังทีมงานที่แสดงให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนที่จะสามารถนำพาทีมงานไปสู่ความสำเร็จ
3. วิทยากรแจกกระดาษ A4 ให้กลุ่มละ 1 แผ่น เมื่อสมาชิกรับกระดาษแล้วให้ส่งกระดาษผ่านมือเพื่อนในกลุ่มจากคนแรกจนเวียนกลับมาครบ 1 รอบ ครั้งที่ 2 ให้แต่ละกลุ่มทำเช่นเดิมแต่ให้เร็วกว่าครั้งแรกโดยฟังสัญญาณนกหวีดเริ่มต้น และเวียนกลับมาสิ้นสุดที่คนแรกแล้วให้ส่งเสียง (เฮ) พร้อมกัน ครั้งที่ 3 ให้แต่ละกลุ่มทำซ้ำเช่นเดียวกันแต่ครั้งนี้ให้เร็วที่สุด โดยให้เวลาคิดวิธีการ 2 นาที เมื่อได้ยินสัญญาณนกหวีดเริ่มต้นพร้อมกัน กลุ่มไหนทำได้เร็วที่สุดเป็นฝ่ายชนะ
4. จากกระดาษแผ่นเดิมจากกิจกรรมที่แล้ว ให้แต่ละกลุ่มช่วยกันนึกให้ได้ความยาวที่สุดโดยกระดาษห้ามขาดออกจากกัน โดยมีเวลาในการนึกคนละ 5 วินาที เมื่อได้ยินสัญญาณนกหวีดให้ส่งกระดาษแล้วนึกต่อไปเรื่อย ๆ จนถึงคนสุดท้าย กลุ่มใดนึกได้ยาวที่สุดเป็นฝ่ายชนะ
5. วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมช่วยกันสรุปข้อคิดจากกิจกรรม

ข้อคิดที่ได้จากกิจกรรม

ความสำเร็จที่เกิดขึ้นในการทำงานเป็นทีม นั้น ประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ หลายปัจจัยที่สำคัญคือการให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในทีม ซึ่งการร่วมคิด ร่วมทำจะช่วยให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของงานและความสำเร็จของทีมได้

เนื้อหาวิชาประจำหน่วยที่ 2

การทำงานเป็นทีม

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมในการทำงานและปรับปรุงความสามารถของสมาชิก ทีมงานในการแก้ปัญหาอันเกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งเสริมสร้างความสามัคคีของสมาชิกในทีมงาน

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม จึงเป็นกระบวนการที่ทำให้คนกลุ่มหนึ่งหรือที่เรียกว่า “ทีมงาน” ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ กระบวนการที่ทำให้ทีมงานทำงานได้ผลดีและมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งสมาชิกในทีมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน

กระบวนการทำงานเป็นทีม

ปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้ทีมงานทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสำรวจ และการตรวจสอบภารกิจของทีมงานในการทำงาน ดังนั้น การที่ทีมงานสามารถจะทำงานร่วมกันได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ สรุปดังนี้

1. เป้าประสงค์ (Goals) ทีมงานจะทำงานได้ดีก็ต่อเมื่อสมาชิกของทีมงานรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน แต่สิ่งสำคัญที่มักจะถูกลืมเสมอคือ การที่สมาชิกของทีมงานต่างมีเป้าประสงค์ของตนเอง ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องระบุให้ชัดเจนถึงเป้าประสงค์ของงานที่จะทำเพื่อให้สมาชิกภายในทีมงานได้รับรู้และจัดการวางแผนงานให้ถูกต้องในการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพจำต้องดำเนินการเกี่ยวกับเป้าประสงค์ ดังนี้

1.1 จัดการสื่อสารให้สมาชิกในทีมงาน รับรู้และเข้าใจเป้าประสงค์ของทีมงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้องตรงกัน ซึ่งการที่สมาชิกภายในทีมงานเข้าใจเป้าประสงค์ไม่ตรงกัน แม้แต่เพียงเล็กน้อยก็อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีมงานได้

1.2 พยายามให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าประสงค์เพราะว่ายิ่งเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าประสงค์มากเพียงใด สมาชิกจะยิ่งรักษาสัญญากับตนเองมากเท่านั้นว่าจะต้องทำงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

2. บทบาท (Roles) การจัดการเกี่ยวกับบทบาทของสมาชิกในทีมงานเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ซึ่งสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในเรื่องที่เกี่ยวกับบทบาทของสมาชิกในทีมงานมีดังนี้

2.1 ความชัดเจนของบทบาท ทีมงานที่สมาชิกทำงานร่วมกันมานานทุกคนจะเข้าใจบทบาทของตนเองและสมาชิกอื่น ๆ ได้ดี แต่ถ้าเป็นทีมงานที่ดั่งขึ้นใหม่ทุกคนจะมีปัญหาในเรื่องนี้มาก แม้ทีมงานที่เคยทำงานร่วมกันมาสักระยะหนึ่งก็ตาม ยังพบว่ามีปัญหาในเรื่องบทบาทเสมอ เพราะสมาชิกจะรับรู้เกี่ยวกับบทบาทของตนเองแตกต่างไปจากสมาชิกคนอื่น ๆ เนื่องจาก เมื่อทำงานร่วมกันมานาน ผู้ที่เคยร่วมทำงานด้วยมักจะคาดหวังไว้กับสมาชิกอื่น ๆ ซึ่งความคาดหวังนั้นมักไม่ได้เขียนไว้ในคำบรรยายลักษณะของงาน (Job Description) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สมาชิกทุกคนในทีมงานจะต้องนำขึ้นมาทบทวนเพื่อให้สมาชิกทุกคนเข้าใจตรงกัน

2.2 ความขัดแย้งในบทบาท ที่มาของความขัดแย้งมักจะเกิดจากการที่สมาชิกในทีมงานแสดงบทบาทของตนเองไม่สอดคล้องต้องกัน หรือความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของตนเองไม่กระจ่างชัด ทำให้เกิดความคาดหวังแตกต่างกัน โดยทั่วไปการทำความเข้าใจในบทบาทของสมาชิกในทีมงานควรจะเป็นระยะ ๆ เพราะเมื่อทำงานร่วมกันไปนานเข้า สมาชิกภายในทีมงานอาจจะสะสมความคาดหวังใหม่ ๆ ต่อบทบาทของสมาชิกอื่น ๆ ได้ นอกจากนี้เมื่อมีสมาชิกใหม่เพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป ทีมงานจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของสมาชิกแต่ละคนเสมอ เนื่องจากสมาชิกใหม่มักไม่เข้าใจบทบาทของสมาชิกเดิม

2.3 กระบวนการทำงาน (Procedures) กระบวนการในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ควรต้องมีการตรวจสอบกระบวนการทำงาน สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการตรวจสอบ มีดังนี้

ก. การตัดสินใจ การพัฒนาการทำงานของทีมงานทุกทีม มีสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเกี่ยวข้องกับเรื่องของการตัดสินใจ ดังนี้ คือ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจวิธีดำเนินการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสมาชิกในทีมงาน ข้อควรคำนึงถึงเหล่านี้จะถูกนำมาเป็นหลักในการวางระบบการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลการตัดสินใจที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง จึงพบอยู่เสมอว่าสมาชิกในทีมงานต่างไม่ยอมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจนกระทั่งไม่มีการตัดสินใจในเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ข. การสื่อสาร หลักการพื้นฐานของการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมงานได้มีการติดต่อสื่อสารกันได้อย่างอิสระ การที่สมาชิกได้รับรู้ข่าวสารที่เกี่ยวกับเรื่องภายในทีมงานของตนเองและเรื่องระหว่างทีมงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก จะทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน และยังเป็นประโยชน์

ต่อประสิทธิภาพของงานด้วย การสื่อสารหรือสื่อความหมายในการทำงานร่วมกันนั้น ทีมงานจำเป็นต้องตรวจสอบข้อมูลดังต่อไปนี้ คือ ความเข้าใจตรงกัน ในการทำงานร่วมกันของสมาชิก สมาชิกรับฟังซึ่งกันและกัน และสมาชิกมีความเปิดเผยและจริงใจต่อกัน หากสมาชิกในทีมงานรับรู้ข้อมูลข่าวสารหรือมีความเข้าใจไม่ตรงกันเกิดขึ้นเมื่อใด ต้องพยายามปรับความเข้าใจให้ตรงกัน ไม่พูดลับหลังหรือต่างคนต่างเข้าใจคนละทิศคนละทางกัน การรับรู้ของสมาชิกในทีมงาน ที่ต่างกัน และไม่ยอมตรวจสอบการรับรู้ซึ่งกันและกัน อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ และถ้าไม่สามารถบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ได้ ผลเสียต่าง ๆ จะเกิดกับประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน

ค. การประชุมปรึกษาหารือ หัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีมเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับการประชุมปรึกษาหารือ ดังนั้น การประชุมปรึกษาหารือจึงจำเป็นต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในทีมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การแสดงความคิดเห็นดังกล่าวเรียกว่า “การระดมพลังสมอง” (Brainstorming)

การระดมพลังสมอง หมายถึง การประชุมแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระของสมาชิกทีมงาน โดยในขั้นต้นจะมีการจดบันทึกรายการที่เป็นความคิดเห็นของสมาชิกไว้ทั้งหมด โดยไม่มีการตีความหมายและไม่มีการประเมินความคิดเห็นของสมาชิกที่แสดงออกมาว่าดีหรือไม่ดี จากนั้นสมาชิกในที่ประชุมจะอภิปรายโดยอ้างเหตุผลประกอบเพื่อให้ได้ข้อสรุปขั้นสุดท้ายของทีมงาน ทั้งนี้หลักการพื้นฐานของการปรึกษาหารือโดยการระดมพลังสมอง มีดังนี้

1. สมาชิกของทีมงานมีความเข้าใจ และยอมรับเป้าหมายการทำงานของกลุ่มเป็นอย่างดี
2. สมาชิกของทีมงานมีทัศนคติที่เป็นมิตรต่อกันและกัน มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และยึดถือประโยชน์ในการสร้างสรรค์ของกลุ่ม รวมทั้งมีการสื่อความเข้าใจต่อกันและกันตลอดเวลา
3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยต้องมีความเชื่อพื้นฐานว่า ตนเองมีส่วนร่วม ในการสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีมงาน ดังนั้นบรรยากาศในการทำงาน จึงควรเป็นบรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน สมาชิกของทีมงานมีความกระตือรือร้นหรือถูกกระตุ้นให้ตื่นตัวตลอดเวลาที่จะมีส่วนร่วมหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
4. สมาชิกในทีมงานตระหนักในความสำคัญของการคิดแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ โดยการพยายามให้ข้อมูล ให้ข้อเสนอแนะหรือให้ข้อมูลป้อนกลับในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมงาน
5. ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีม อาจเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานหรือรู้จักเทคนิคการประชุมกลุ่มย่อย และมีมนุษยสัมพันธ์ดี

6. ขณะประชุมควรมีการกระตุ้นให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม มีอิสระทางความคิด ไม่ต้องระวังหรือเกรงว่าจะถูกวิจารณ์ความคิดเห็นของตน ทำให้ไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ออกมาได้อย่างอิสระ

ง. ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการนำทีมของผู้นำในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่องานและทีมงานเป็นอย่างมาก ทั้งการสื่อสารภายในทีมงาน การตัดสินใจ และกระบวนการทำงานต่าง ๆ ของทีมงาน สิ่งที่ต้องคำนึงถึงอย่างมากในการพัฒนาทีมงานคือ ผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการอาจประสบผลสำเร็จในการทำงาน หรือผู้นำที่มีลักษณะชอบให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็อาจประสบผลสำเร็จได้มากเช่นกัน แต่ในท้ายที่สุดแล้วผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการของผู้นำ ว่าต้องอยู่ในสภาพที่พร้อมเสมอที่จะรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกภายในทีมงาน พฤติกรรมการนำของผู้นำมีส่วนทั้งในการสนับสนุน และ/หรือขัดขวางต่อการทำงานของทีมงาน เพื่อจะได้ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน (Relationship) การพัฒนาการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ จำต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงานเมื่อทำงานร่วมกันนานเข้ามักจะไม่ค่อยอยากทำงานร่วมกัน จึงจำเป็นอย่างมากที่จะต้องหาวิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ปัญหาความร่วมมือกันทำงานของสมาชิกในทีมงาน อาจะมาจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

ก. ความไว้วางใจ สมาชิกที่มาร่วมกันเป็นทีมเพื่อทำงานร่วมกันจำเป็นต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ไม่ดูถูกซึ่งกันและกัน ยอมรับในความสามารถและคุณค่าของสมาชิกในทีมงาน โดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมควรให้ความไว้วางใจสมาชิกในทีมว่าสามารถจะทำงานตามที่ตกลงใจร่วมกันได้และหากมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นก็จะสามารถช่วยกันขจัดได้

ข. การเสียสละในการทำงานร่วมกันเป็นทีม บางครั้งสมาชิกในทีมงานบางคนจำเป็นต้องเสียสละเพื่อส่วนรวมบ้าง เช่น การสละแรงกาย การมีงานมากขึ้น หรือบางครั้งก็ต้องเสียสละเงินทองเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในกรณีที่จำเป็น

ค. การให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่มมิใช่รายบุคคล เมื่อทำงานร่วมกันเสร็จแล้ว ผลตอบแทนที่ได้ควรให้แก่กลุ่ม มิใช่ให้แก่ผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ

ง. การสร้างค่านิยมในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในกลุ่มการปลูกฝังค่านิยมดังกล่าวนี้ กระทำได้ด้วยการให้ผู้นำเป็นผู้ให้การสนับสนุน มีการกระจายงานและกระจายความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกแต่ละคนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สรุป ความสำเร็จที่เกิดขึ้นในการทำงานเป็นทีม นั้น ประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ หลายปัจจัย โดยเฉพาะผู้นำทีมที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานเป็นทีมจึงจะนำพาสมาชิกในทีมให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของงานและความสำเร็จของทีมได้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำทักษะในการทำงานเป็นทีมมาเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการต่อไป

หน่วยที่ 3 การสอนงาน

เวลา 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. แสดงบทบาทผู้นำแบบทีมในฐานะผู้สอนงานได้
2. สามารถใช้เทคนิควิธีในการสอนงานให้เกิดประสิทธิผล

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายและความสำคัญของการสอนงาน
2. กระบวนการในการสอนงาน
3. เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายนำ ให้ความรู้เกี่ยวกับการสอนงาน
2. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 5 กลุ่ม ๆ ละ 6 คน ให้แต่ละกลุ่มร่วมกันระดม

ความคิดในหัวข้อ “การสอนงานช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ” ตามกระบวนการการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอสป์

3. ให้ตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลการอภิปราย กลุ่มละ 5 นาที
4. วิทยากรมอบหมายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมที่ 3 “กรณีศึกษาสู่การปฏิบัติ”
5. วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรมที่ 3

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. เครื่องคอมพิวเตอร์
2. เครื่องฉายภาพ วีดีโอโปรเจคเตอร์
3. เอกสารประกอบ

การประเมินผล

1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. การทำแบบทดสอบ

กิจกรรมประจำหน่วยที่ 3 กรณีศึกษาสู่การปฏิบัติ

เวลา 1 ชั่วโมง

จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้วมีความสามารถ

1. เข้าใจกระบวนการในการสอนงาน
2. แสดงบทบาทของผู้นำในการสอนงานได้

สื่อประกอบกิจกรรม

1. วิดีทัศน์ “กรณีศึกษาการสอนงาน”
2. อุปกรณ์ประกอบการแสดงบทบาทสมมติการสอนงาน

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. ชมวิดีโอทัศน์ “กรณีศึกษาการสอนงาน”
2. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มละ 10 คน
3. ให้แต่ละกลุ่มแสดงบทบาทสมมติการสอนงาน จับคู่กันภายในกลุ่มเพื่อสอนงาน โดยสลับกันเป็นผู้สอนและผู้รับการสอน
4. จากนั้นให้แต่ละกลุ่มส่งตัวแทน 2 คน ออกมาสาธิตการสอนงาน โดยมีผู้แสดงเป็นผู้สอนงาน และผู้เข้ารับการสอนงาน
5. วิทยากรและสมาชิกร่วมกันอภิปรายแนวคิดที่ได้จากการทำกิจกรรม

ข้อคิดที่ได้จากกิจกรรม

การสอนงาน (Coach) จะช่วยแบ่งเบาภาระงาน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ส่งมอบงานตามเวลาที่กำหนดและช่วยให้มีเวลาเพียงพอที่จะคิดพิจารณา ปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา และเป็นการพัฒนาทีมงานอย่างแท้จริง

เนื้อหาวิชาประจำหน่วยที่ 3

การสอนงาน

ความหมายของการสอนงาน

การสอนงาน หมายถึง การที่หัวหน้างานได้สอนหรือแนะนำให้ผู้น้องได้เรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมาย มีวัตถุประสงค์และข้อปฏิบัติอย่างไร จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด

การสอนงาน เป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่พึงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในอันที่จะให้เขาเกิดความเข้าใจงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง โดยหัวหน้างานจะต้องชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและชัดเจน เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานและองค์การในที่สุด การสอนงานถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ และยังช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน

ความสำคัญของการสอนงาน

การสอนงานมีคุณค่าพิเศษทำให้เกิดผลดี ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงเป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ ความสำคัญของการสอนงาน มีดังต่อไปนี้

1. ไม่เกิดการลองผิดลองถูก การสอนงานเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาดเสียหายและเวลาการทำงาน
2. การเรียนรู้เป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์ เกิดการถ่ายทอดงานและเทคนิคการปฏิบัติงานจากหัวหน้าไปสู่ผู้ร่วมทีมงานช่วยให้เกิดความรู้ในการทำงานที่ถูกต้อง เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
3. การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็วและปลอดภัย สามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
4. ไม่เสียเวลาแก้ไขงานที่ผิดพลาดและบกพร่อง
5. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจกันและเป็นโอกาสที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
6. ทำให้องค์ความรู้ไม่ติดกับตัวบุคคลเมื่อมีการเข้าออกจากงานก็มีผู้สืบทอดงานได้

ประโยชน์ของการสอนงาน

1. หัวหน้ามอบหมายงานได้มากขึ้น
2. หัวหน้าไม่ต้องเสียเวลาแก้ไขงาน
3. หัวหน้าได้ทบทวนและปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน

4. พนักงานปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการ
5. พนักงานทำงานเป็น ไม่เกิดการผิดพลาด
6. พนักงานไม่ต้องทนรับคำตำหนิ
7. เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน
8. หัวหน้าควบคุมงานง่ายขึ้น เนื่องจากมีความใกล้ชิดกัน
9. เกิดการมีส่วนร่วมและสร้างแรงจูงใจ ในการทำให้หน่วยงานเข้มแข็ง
10. สามารถใช้พนักงานได้เต็มขีดความสามารถ ลดความสูญเสียจากการเกิดอุบัติเหตุ

ในการทำงาน

การสอนงานจะเกิดขึ้นเมื่อ

1. รับพนักงานใหม่เข้าทำงาน
2. เมื่อโอนย้ายพนักงาน
3. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบงาน
4. เมื่อมีการนำเครื่องมือ เครื่องใช้หรืออุปกรณ์ใหม่มาใช้
5. เมื่อหัวหน้าพบว่า พนักงานใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ไม่ตรงกับงาน
6. เมื่อสังเกตเห็นว่าพนักงานทำงานผิดวิธี
7. เมื่อพบว่า พนักงานทำงานไม่สะดวกหรือทำงานช้า
8. เมื่อพบว่า พนักงานทำงานเสี่ยงอันตราย มีการกระทำที่ไม่ปลอดภัย
9. เมื่อเกิดปัญหาการทำงานผิดพลาดบกพร่อง ผลงานไม่ได้มาตรฐาน
10. เมื่อต้องการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น

บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการสอนงาน

บทบาทของผู้บังคับบัญชา คือการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง มอบหมายให้ทุกคนร่วมกันทำงาน นำไปสู่จุดหมายเดียวกัน คอยดูแลเมื่อมีปัญหาติดขัด และชี้แนะแนวทางให้ลูกน้องเกิดแรงคิดในการปรับปรุงวิธีการทำงานให้สะดวกขึ้น เบาแรงขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความอดทน อดกลั้นในการที่จะสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจังและจริงใจด้วยความรักและความหวังดี เพื่อให้เขามีโอกาสก้าวหน้าในงาน

คุณสมบัติของผู้สอนงาน

การสอนงานนั้น ผู้สอนกับผู้รับการสอนจะต้องใกล้ชิดและมีความเชื่อถือนั่นเอง และกัน ผู้สอนจะต้องเชื่อว่าผู้รับการสอนสามารถที่จะรับการสอนได้ ส่วนผู้รับการสอนก็ต้องเชื่อว่าผู้สอนจะสามารถถ่ายทอดความรู้ในการทำงานให้แก่ตนได้

ลักษณะของผู้สอนที่ดี มีดังนี้

1. มีความรู้และความสามารถในการสอน
2. มีความรักในการถ่ายทอดความรู้
3. มีความมุ่งมั่นจริงจังในการสอนให้เกิดผลสำเร็จ
4. มีความตั้งใจในการสอน
5. มีทักษะในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ
6. มีความอดทนต่อพฤติกรรมของผู้รับการสอน
7. มีจิตวิญญาณของการเป็นครู

กระบวนการสอนงาน มีขั้นตอนดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการสอนงาน
2. การจัดทำแผนการสอน
3. การเตรียมเนื้อหาวิชา
4. การจัดทำแบบขอยงาน คือ การนำงานที่จะสอนมาวิเคราะห์แยกเป็นส่วน ๆ
5. การจัดเตรียมเอกสารและอุปกรณ์
6. การจัดเตรียมสถานที่
7. การประเมินผลการสอน

หลักในการสอนงาน

- ต้องชี้แจงให้ผู้รับการสอนเข้าใจวัตถุประสงค์ของการสอน
- ต้องทำให้ผู้รับการสอนสนใจใคร่จะเรียนรู้งานที่จะสอน
- ต้องมุ่งผลของการสอนงาน โดยคำนึงถึงผู้รับการสอนเป็นสำคัญ
- ต้องให้ผู้รับการสอนรู้ว่าจะงานอยู่ในขั้นตอนไหน และจัดการสอนให้มีสภาพเหมือน

ปฏิบัติงานจริง ทำให้ผู้รับการสอนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์

- ทำโปรแกรมการสอนงานให้เหมาะสมกับความสามารถในการเรียนรู้ของผู้รับการสอน

วิธีการสอนงาน

ต้องมีการเตรียมการสอน การลงมือทำการสอน ฝึกปฏิบัติ และทดสอบติดตามผล

เทคนิคเกี่ยวกับการสอนงาน

เทคนิค คือ วิธีการที่ได้ผ่านการทดลองและเป็นที่ยอมรับว่าได้ผล ถือว่าเป็นวิธีการที่ใช้

โดยผู้ชำนาญการ คือเทคนิคในการสอนงาน และยังมีเทคนิคอีกหลายอย่างที่ควรทราบ คือ

1. เทคนิคการสร้างความต้องการเรียนรู้ ใช้ในกรณีที่ทราบว่าใครจำเป็นต้องได้รับการสอนงานในเรื่องใด
2. เทคนิคการทำให้ผู้รับการสอนมีความพร้อม เป็นการสร้างบรรยากาศเป็นกันเอง ทำให้ผ่อนคลายความเครียด ไม่นั่นพิธีการ
3. เทคนิคการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ จะคำนึงถึงประโยชน์และวัตถุประสงค์ของงาน ทำให้ผู้รับการสอนเกิดความรู้สึกรักอยากเรียนรู้
4. เทคนิคการอธิบาย เป็นการสอนให้ความรู้ใหม่หรือเพิ่มเติมจากที่เคยทำมาก่อน มีการพูดบอกเล่า “วิธีการ” พร้อมทั้งอธิบายตามขั้นตอนการทำงาน จะต้องเป็นการสื่อสารสองทาง ให้มีการซักถาม
5. เทคนิคในการแสดงการทำงานให้ดู
6. เทคนิคการให้ผู้รับการสอนฝึกปฏิบัติ เทคนิคนี้ถ้าจะให้ผู้รับการสอนมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ต้องมีการลงมือในขณะทำการสอน เพราะถ้าหากมีข้อผิดพลาดจะได้แก้ไขได้ทันที
7. เทคนิคการทดสอบและติดตามผล เมื่อมีการสอนงานแล้วจะต้องมีการทดสอบ เพื่อให้เห็นว่าทำได้และเกิดการเรียนรู้จริง ซึ่งในระหว่างการติดตามผล ผู้ฝึกสอนควรหมั่นตรวจสอบการทำงานของผู้รับการสอนอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ซักถาม เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานต่อไป
8. เทคนิคการเร้าให้เกิดการเรียนรู้ อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โอกาสหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ เทคนิคต้องพยายามสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้รับการสอน หากผู้รับการสอนทำได้ถูกต้องสมบูรณ์ ควรมีการชมเชยเพื่อให้กำลังใจและอยากเรียนรู้มากขึ้น
9. เทคนิคการสร้าง ความเชื่อมั่น เป็นการทดลองทำด้วยตนเองเพื่อการเรียนรู้และฝึกซ้อมให้เกิดความชำนาญทำให้เกิดความเชื่อมั่นในเรื่องที่ได้เรียนรู้

เทคนิคการสอนผู้ใหญ่

การสอนงานผู้ใหญ่ ต้องระลึกไว้เสมอว่า ผู้ใหญ่อาจคือเหมือนเด็ก แต่เมื่อเกิดความพอใจแล้วก็จะกลายเป็นเด็กหัวอ่อน วานอนสอนง่าย การสอนเป็นการฝึกอบรมในงานจึงควรทำให้งานนั้นน่าเรียนรู้ เพื่อให้ผู้รับการสอนสนุกไปกับการรับการสอนมิใช่การถูกเฉวเขี่ยให้เรียนรู้ในสิ่งที่ตนไม่ต้องการ

การสอนงานผู้ใหญ่ไม่ควรสอนครั้งละมาก ๆ แต่ควรจะให้ทดลองฝึกปฏิบัติให้เกิดความมั่นใจและเกิดความชำนาญตามมา

ปัญหา อุปสรรคในการสอนงาน มีหลายด้านด้วยกัน ดังนี้

ด้านผู้บังคับบัญชา

1. ไม่สอนงานด้วยข้ออ้างต่าง ๆ ไม่อยากถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น
2. สอนงานไม่เป็น
3. ไม่เห็นความสำคัญ
4. เลือกสอนเฉพาะบางคน
5. มีทัศนคติที่ผิด
6. สอนอย่างเร่งร้อน
7. ขาดการกระตุ้น
8. ขาดการประเมิน
9. ขาดความรับผิดชอบ
10. ขาดความรู้ ความชำนาญในงานที่สอน

ด้านผู้ใต้บังคับบัญชา

1. ไม่ยอมรับการสอนงานโดยคิดว่าตนเองมีความรู้มากกว่าผู้สอน
2. ไม่สนใจการเรียนรู้อย่างจริงจัง
3. ไม่ศรัทธา เชื่อถือ ในความสามารถของผู้บังคับบัญชา
4. เย่อหยิ่งทะนงตน คิดว่าตนเองมีความรู้และประสบการณ์มากกว่าผู้บังคับบัญชา
5. สติปัญญาที่บึ้ง เรียนรู้ช้า
6. ไม่เห็นความสำคัญของการสอน
7. ขาดความพร้อม/ มีปัญหาส่วนตัว
8. ขาดแรงจูงใจในการทำงาน

ด้านวิธีการสอน

1. ขาดระบบการสอน ไม่มีการวางแผนการสอน ตลอดจนขาดอุปกรณ์
2. ขาดวิธีการสอนที่เป็นขั้นตอน นี้จะสอนอะไรก็สอน ไม่มีแผนการสอนที่ดี
3. ขาดคู่มือในการสอน
4. ขาดเวลาที่ใช้ในการสอนอย่างเพียงพอ
5. ขาดสิ่งอำนวยความสะดวก หน่วยงานไม่จัดเตรียมอุปกรณ์