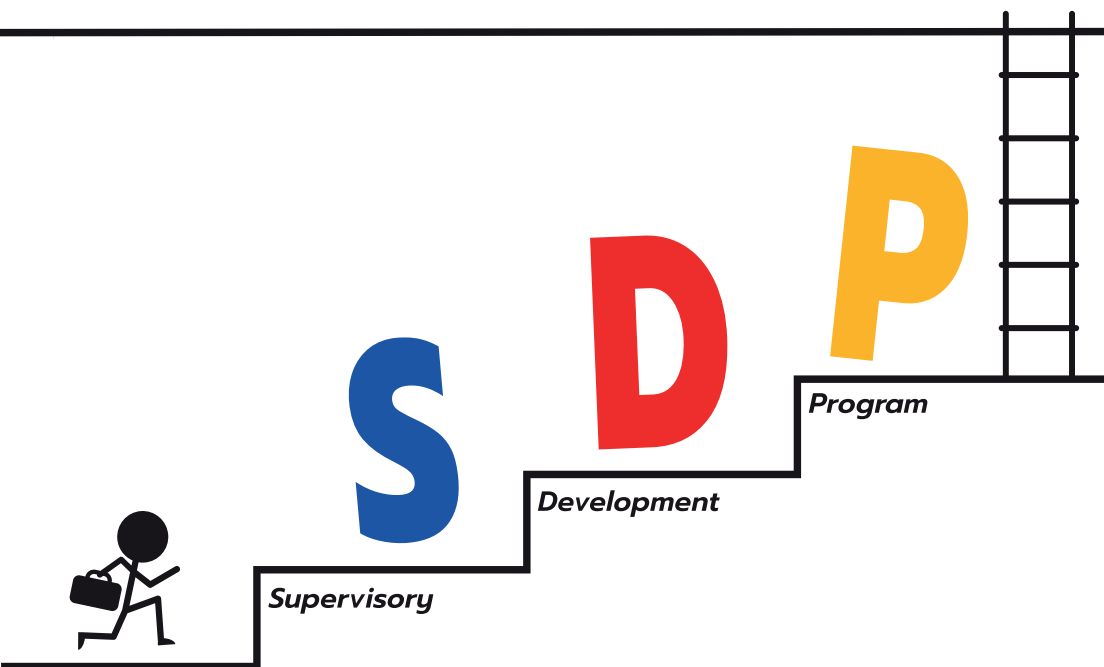


Upskill & Reskill Series



เตรียมหัวหน้าสู่มืออาชีพ

รวมเทคนิคดีๆ สำหรับหัวหน้างาน เพื่อช่วยให้ทีมสำราญงานสำเร็จ
————— ดร.อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ —————



Supervisory Development Program :

**โปรแกรมการพัฒนา
หัวหน้างานมืออาชีพ**

**รวมเทคนิคดี ๆ สำหรับหัวหน้างาน
เพื่อช่วยให้ทีมสำราญงานสำเร็จ**

เขียนโดย
ดร.อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

Upskill & Reskill Series

S D P เตรียมหัวหน้าสู่มืออาชีพ

จัดทำโดย
HR MONDAY BOOK

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

ครั้งที่ 1 : 2566

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

ผู้เขียน ดร.อาภรณ์ ภูววิทยพันธุ์

Upskill & Reskill Series SDP เตรียมหัวหน้าสู่มืออาชีพ.- กรุงเทพฯ :
บริษัท ไทยสกลีสพลัส จำกัด, 2566.
220 หน้า.

1. บุคคล--การบริหาร--การประมวลผลข้อมูล. I. ชื่อเรื่อง.
658.30285

ISBN (ebook) 978-616-93934-3-6

จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย

บริษัท ไทยสกลีสพลัส จำกัด

1339 ชั้น 6 อาคารอาวรรณ ถนนประชาราษฎร์ สาย 1
แขวงวงศ์สว่าง เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800
โทร: 02-587-4458

สั่งซื้อได้ที่

ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

<http://www.chulabook.com>

โทร: 08-6323-3703-4

customer@cubook.chula.ac.th, info@cubook.chula.ac.th

Apps: CU-eBook Store

ความเข้าใจ

หัวหน้างานถือว่าเป็นผู้บริหารระดับต้นที่ต้องเปลี่ยนบทบาทไปจากเดิมที่เมื่อก่อนเคยเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ เมื่อได้รับตำแหน่งให้เป็นหัวหน้างานทำให้พวกเขาต้องมีบทบาทและความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้น

มีหัวหน้างานหลายคนที่ไม่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติตนอย่างไรเมื่อต้องได้รับบทบาทในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้น และยังแย่ไปกว่านั้นก็คือ ผู้จัดการของพวกเขาไม่เคยสอนงานหรือให้คำแนะนำแนวทางปฏิบัติตนที่ถูกต้อง ทำให้หัวหน้างานหลายคนยังคงยึดติดกับพฤติกรรมและแนวทางปฏิบัติแบบเดิม ๆ ที่ไม่แตกต่างไปจากบทบาทพนักงานที่เคยรับผิดชอบ

หนังสือ “Supervisory Development Program (SDP)” เป็นหนังสือที่ผู้เขียนมีความตั้งใจที่จะสื่อให้หัวหน้างานเข้าใจและตระหนักถึงบทบาทของตนเองในฐานะที่เป็นหัวหน้างาน เพื่อให้พวกเขามีโอเดียในการพัฒนาตนเองให้เป็นหัวหน้างานมืออาชีพ

ดังนั้นกลุ่มเป้าหมายของหนังสือเล่มนี้ก็คือหัวหน้างานที่อาจจะจะเป็นหัวหน้างานที่เพิ่งได้รับการปรับตำแหน่งขึ้นมา หรือเป็นหัวหน้างานอยู่ก่อนแล้วและต้องการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้หนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้จัดการที่เป็นผู้บังคับบัญชาของหัวหน้างานโดยตรงที่ต้องการนำแนวคิดของหนังสือเล่มนี้ไปปรับใช้รวมถึงนัก HR ที่มีหน้าที่ในการดูแลและพัฒนาศักยภาพของหัวหน้างานเพื่อให้พวกเขามีความพร้อมในการบริหารและพัฒนาทีมงานให้เกิดประสิทธิภาพ

หนังสือเล่มนี้เป็นอีกเล่มที่ผู้เขียนได้ใช้เวลาในช่วงสถานการณ์ COVID-19 ที่ต้องทำงานแบบ Work From Home (WFH) จึงทำให้มีโอกาสได้รวบรวมแนวคิด

ทั้งหมดที่ให้คำปรึกษาแนะนำหัวหน้างานต่าง ๆ และนำมารวบรวมเขียนเป็นหนังสือที่ตั้งใจว่าจะเขียนให้อ่านง่าย โดยมีเทคนิค แนวทาง และขั้นตอนปฏิบัติที่หัวหน้างานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง และบุคคลที่สนับสนุนผู้เขียนในช่วง WFH ก็คือ คุณพ่อวิวัฒน์และคุณแม่พินดา ภูวิทย์พันธุ์ ท่านทั้งสองคอยให้กำลังใจและเป็นพลังที่ทำให้ผู้เขียนสามารถเขียนหนังสือ SDP นี้จนสำเร็จได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

รวมถึงผู้อ่านทุกท่านที่นำหนังสือเล่มนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและหัวหน้างานที่ต้องดูแล และท่านใดที่ต้องการขอคำแนะนำในการเป็นหัวหน้างานมืออาชีพ ท่านสามารถติดต่อผู้เขียนได้ในหลากหลายช่องทาง ดังนี้

- เบอร์โทรศัพท์ : 081-336-6729 และ 081-842-4108
- อีเมล : dr.arporn@gmail.com
- Line ID : coachyong
- Facebook : อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, Hero Learning
- Fanpage : Arporn Hr Academy, hr experience by thai skill plus

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเทคนิคต่าง ๆ ที่เขียนไว้ในหนังสือ SDP จะช่วยให้ท่านเห็นมุมมองต่าง ๆ ของการเป็นหัวหน้างานยุคใหม่และสามารถนำแนวคิดต่าง ๆ ไปปรับใช้ในการทำงานเพื่อช่วยให้ท่านเป็นหัวหน้างานที่สามารถทำให้ทีมสำราญงานสำเร็จได้นะคะ

ดร.อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

สารบัญ

■ ความท้าทายของการเป็นหัวหน้างาน	1
1. VUCA การเปลี่ยนแปลงที่หัวหน้างานต้องเผชิญ	3
2. “Three-Lead” สำหรับหัวหน้างานมืออาชีพ	11
3. แบบฟอร์มวินิจัยตนเองสู่การเป็นหัวหน้างานมืออาชีพ	19
■ “01 Lead Self” : การพัฒนาหัวหน้างานมืออาชีพ	33
4. Growth Mindset การเป็นหัวหน้างานยุคใหม่	35
5. Agile Mindset ปรับกระบวนการคิดเพื่อผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ	47
6. Self Coach เทคนิคการปลุกไฟในการทำงาน	55
7. ล้มแล้วลุกด้วยแนวคิด Resilience Skill สำหรับหัวหน้างาน	67
8. หัวหน้างานกับการก้าวสู่ tren ใหม่ด้วย Digital Skills	79
■ “02 Lead Others” : การพัฒนาหัวหน้างานมืออาชีพ	89
9. การมอบหมายและติดตามงานของทีมงาน	91
10. ศิลปะการฟังแบบ Empathic Listening	101
11. Inspirational Leader : ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ	115
12. การ Upskill และ Reskill ทีมงาน	125
13. การสร้างความร่วมมือร่วมใจของทีมงาน (Collaboration)	135

■ “03 Lead Business” : การพัฒนาหัวหน้างานมืออาชีพ 145

- | | |
|--|-----|
| 14. Challenging SMART Goals กับตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย | 147 |
| 15. เทคนิคการทำ To Do List ในการวางแผนงานให้สำเร็จ | 155 |
| 16. แนวทางการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ | 169 |
| 17. ปลดล็อกความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างทางรอดให้กับธุรกิจ | 179 |
| 18. ศิลปะการรายงานและนำเสนองานเชิงรุกกับผู้บังคับบัญชา | 193 |

■ ตกผลึกการเป็นพัฒนาหัวหน้าด้วย “Three-Lead” 205

- | | |
|--|-----|
| 19. ตกผลึกความรู้และทักษะการเป็นหัวหน้างานมืออาชีพ | 207 |
| 20. แหล่งอ้างอิงความรู้เพิ่มเติม | 211 |
| • แหล่งอ้างอิงภาษาไทย | 211 |
| • แหล่งอ้างอิงภาษาอังกฤษ | 212 |

ความท้าทาย
ของการเป็น
หัวหน้างาน

01

VUCA

การเปลี่ยนแปลงที่หัวหน้างานต้องเผชิญ

หัวหน้างานเป็นผู้บริหารระดับต้นที่มีความสำคัญเพราะใกล้ชิดกับพนักงานโดยตรง และต้องบริหารงานของหน่วยงานให้ได้ตรงตามความคาดหวังจากผู้จัดการ การปรับตำแหน่งเป็นหัวหน้างานจึงไม่ใช่เพียงแค่เปลี่ยนชื่อตำแหน่งเท่านั้น บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบจะต้องถูกปรับเปลี่ยนตามไปด้วยเช่นกัน

พบว่าหัวหน้างานหลายคนคุ้นชินกับการเป็นพนักงานที่ทำงานโดยรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา เมื่อต้องก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้าจึงรู้สึกกลัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นั่นคือ หัวหน้างานกำลังเผชิญกับสถานการณ์ที่เรียกว่า VUCA Situation ซึ่งคำว่า VUCA ประกอบด้วย

- Volatility : สถานการณ์ที่มีความผันผวนสูง
- Uncertainty : สถานการณ์ความไม่แน่นอน
- Complexity : สถานการณ์ที่มีความสลับซับซ้อน
- Ambiguity : สถานการณ์ที่มีความคลุมเครือ

ผู้เขียนขอแนะนำ VUCA Situation ที่หัวหน้างานต้องเผชิญในการทำงาน
ดังนี้

Volatility : สถานการณ์ที่ความผันผวนสูง

หัวหน้างานจะต้องเจอกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ที่เห็นได้ชัดก็คือการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานจากพนักงานระดับปฏิบัติการมาเป็นหัวหน้างาน คิดง่าย ๆ ก็คือ วันนี้ดำรงตำแหน่งเป็นพนักงานแต่อีกวันกลับได้รับการปรับตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน และเมื่อบุคคลนั้นได้รับการเปลี่ยนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น เหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาได้ก็คือมีงานอะไรบางอย่างที่ต้องเปลี่ยนแปลงไป หัวหน้างานหลายคนได้รับมอบหมายงานให้ทำที่แตกต่างไปจากเดิมแบบตั้งตัวไม่ทัน โดยเฉพาะกับองค์กรที่ไม่มีการวางแผนการต้อนรับและดูแลบุคคลที่ได้รับการปรับตำแหน่งขึ้นมาในระดับที่สูงขึ้นหรือที่เรียกว่า Onboarding Program

รวมถึงสถานการณ์ที่หัวหน้าไม่สามารถคาดเดาได้เลยว่าบุคคลต่าง ๆ ที่เคยพูดคุยด้วย พวกเขาจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปอย่างไรบ้าง เช่น เมื่อก่อนเคยเป็นเพื่อนร่วมงานกันแต่เมื่อตนได้รับการปรับตำแหน่งงานให้สูงขึ้นโดยเป็นผู้บังคับบัญชาของเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกและพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานนี้จะเหมือนเมื่อก่อนหรือไม่ เป็นต้น พบว่ามีหัวหน้างานหลายคนที่ไม่สามารถปรับตัวได้จากเหตุการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วได้ไม่ว่าจะเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบ หรือบุคคลต่าง ๆ ที่ต้องติดต่อกับ หรือการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาและทีมงานต่าง ๆ ที่ต้องทำงานร่วมด้วย

ดังนั้นการเตรียมตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับหัวหน้างาน การพัฒนาตนเองไม่ว่าจะเป็นการ Upskill หรือ Reskill จึงเป็นการเสริมสร้างความชำนาญของตนเองให้เป็นหัวหน้างานมืออาชีพ

หัวหน้างานหลายคนอาจยังไม่เคยได้ยินกับคำว่า Upskill หรือ Reskill ดังนั้นผู้เขียนขอแนะนำความแตกต่างของสองคำนี้ก่อน ได้แก่

การ Upskill คือ กระบวนการต่อยอด เสริม หรือพัฒนาทักษะเดิมที่มีอยู่เป็นทักษะที่บุคคลนั้นมีอยู่ก่อนแล้วแต่พัฒนาให้มีทักษะนั้นดียิ่งขึ้น เช่น ตัวคุณเองมีความสามารถในการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงานที่รับผิดชอบอยู่ก่อนแล้ว

เมื่อได้รับการปรับตำแหน่งให้เป็นหัวหน้างานจึงต้อง Upskill ทักษะการวางแผนงานของตนเองมาเป็นการวางแผนงานของทีมงาน

การ Reskill คือ กระบวนการสร้างและทำให้เกิดทักษะใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน โดยต้องได้รับการฝึกฝนและเรียนรู้เพื่อให้เกิดทักษะใหม่นี้ขึ้น เช่น ไม่เคยมีทักษะการมอบหมายและติดตามงานจากลูกน้อง ซึ่งหัวหน้างานจำเป็นจะต้องพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่นี้ขึ้นเนื่องจากหัวหน้างานมีหน้าที่ที่จะต้องกำหนดขอบเขตงาน มอบหมายงานและติดตามงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา

Uncertainty : สถานการณ์ความไม่แน่นอน

ก่อนที่จะหัวหน้างานจะได้รับการปรับตำแหน่งงาน แน่นอนว่าพวกเขาจะต้องเคยเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการมาก่อน ซึ่งลักษณะงานที่พนักงานรับผิดชอบก็คือการทำงานตามผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ โดยส่วนใหญ่เป็นงานประจำที่มีขั้นตอนและมาตรฐานงานที่เป็นระบบและชัดเจน การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจึงเป็นปัญหาที่มีกรณีศึกษาและมีขั้นตอนปฏิบัติอยู่ก่อนแล้ว

และเมื่อพนักงานก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน พวกเขาจะต้องทำงานที่แตกต่างไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นและแตกต่างไปจากเดิมที่หัวหน้างานหลายคนอาจไม่คุ้นชินกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่เปลี่ยนไปจากเดิม

ความหลากหลายของปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวันที่หัวหน้างานต้องเจอถือว่าเป็นความท้าทายอย่างหนึ่งที่หัวหน้างานต้องคิดว่าจะทำอย่างไรเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี จะเห็นได้ว่าความไม่แน่นอนของปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวันมีหลากหลายปัญหาที่หัวหน้าไม่เคยพบเจอมาก่อนในช่วงการเป็นพนักงาน ส่งผลให้การตัดสินใจที่จะแก้ไขปัญหาจะต้องใช้ข้อมูลเชิงลึก เพื่อให้การแก้ไขปัญหาอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง (Fact) มากกว่าการใช้ความรู้สึก (Feeling)

Fact จึงเป็นข้อมูลที่หัวหน้างานจะต้องค้นหาข้อมูลเชิงลึกจากบุคคล หรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง เนื่องจากความไม่แน่นอนของปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวันที่แตกต่างกันไปโดยปัญหานั้นอาจไม่เคยมีมาตรฐานหรือขั้นตอนปฏิบัติที่เคยทำกันมาก่อนเลย หัวหน้างานมีอาชีพจึงต้องมียุทธวิธีการเข้าถึงข้อมูลที่หลากหลายแหล่ง เพื่อนำข้อมูลนั้นมาใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหา รวมถึงการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต

Complexity : สถานการณ์ที่มีความสลับซับซ้อน

กระบวนการและขั้นตอนการทำงานของหัวหน้างานมีความซับซ้อนมากขึ้นนั้นหมายถึงขอบเขตงานที่หัวหน้างานรับผิดชอบเปลี่ยนไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติในฐานะที่เป็นหัวหน้างาน ความซับซ้อนของงานที่ได้รับมอบหมายจึงมีปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องหลากหลายปัจจัย เช่น หัวหน้างานต้องส่งมอบงานให้ทันกำหนดเวลา โดยต้องตระหนักถึงการทำงานที่มีคุณภาพและทำให้ลูกค้าพอใจ และงานที่รับผิดชอบนั้นจะต้องอาศัยทีมงานที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลือกันเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จ และส่งมอบงานให้กับลูกค้าได้ทันเวลา ในขณะเดียวกันหัวหน้างานจะต้องรายงานผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นให้กับผู้บังคับบัญชารับรู้ด้วยเช่นกัน

จากตัวอย่างข้างต้นพบว่าปัจจัยที่หัวหน้างานต้องตระหนักถึง คือ

- สินค้าหรืองานบริการที่ต้องส่งมอบได้ทันตามเวลาและได้คุณภาพที่กำหนด
- ลูกค้าต้องพอใจกับสินค้าหรืองานบริการที่ส่งมอบ รวมถึงการให้บริการของทีมงาน
- ทีมงานที่ต้องเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันทำงานเพื่อให้สินค้าหรืองานบริการส่งมอบให้ลูกค้าได้ทันตามเวลาและได้คุณภาพที่กำหนดขึ้น

- ผู้บังคับบัญชาของหัวหน้างานโดยหัวหน้างานต้องรายงานความคืบหน้าของงานเป็นระยะ

ดังนั้นการทำงานของหัวหน้างานจึงต้องมองรอบด้าน โดยคำนึงถึงการเชื่อมโยงของงานที่จะต้องส่งผลต่อใครบ้าง และมีใครที่หัวหน้างานจะต้องตระหนักถึงบ้างเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ ซึ่งหัวหน้างานจะต้องมองอย่างเป็นระบบว่าแต่ละปัจจัยนั้นเกี่ยวข้องกันอย่างไร รวมถึงต้องมีทักษะที่หลากหลายด้านในการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีความซับซ้อนไปจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติในช่วงการเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ

Ambiguity : สถานการณ์ที่มีความคลุมเครือ

การทำงานของหัวหน้างานนั้นจะต้องรายงานตรงต่อผู้บังคับบัญชา พบว่าหลาย ๆ ครั้งที่หัวหน้างานไม่เข้าใจถึงงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ทำ รวมถึงเป้าหมายการทำงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน นั่นคือ เกิดสถานการณ์ที่คลุมเครือจากข้อมูลที่ได้รับส่งผลให้หัวหน้างานทำงานไม่ตรงกับความต้องการของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้ผู้บังคับบัญชาของหัวหน้างานขาดความไว้วางใจและไม่กล้าที่จะมอบหมายงานสำคัญ ๆ ให้กับหัวหน้างาน

คำถามที่เกิดขึ้น ก็คือ หัวหน้างานจะต้องทำอย่างไรกับข้อมูลที่คลุมเครือเป็นข้อมูลที่หัวหน้างานไม่เข้าใจหรืออาจมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกันกับผู้บังคับบัญชา

แนวทางที่หัวหน้างานจะต้องปฏิบัติ ก็คือ การสร้างความชัดเจนของข้อมูลที่ได้รับ การสื่อสารพูดคุยกัน รวมถึงการรับฟังอย่างตั้งใจจะช่วยให้หัวหน้างานได้ข้อมูลที่ชัดเจนมากขึ้น เพื่อทำให้ข้อมูลที่รับไม่คลาดเคลื่อน ไม่คลุมเครือและได้ข้อมูลที่ตรงกับความต้องการของผู้บังคับบัญชา

นอกจากนี้หัวหน้างานต้องสื่อสารข้อมูลที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาให้กับทีมงานที่เป็นลูกน้องให้เข้าใจตรงกันด้วยเช่นกัน ไม่ควรปล่อยให้ลูกน้องคาดเดาหรือตีความกันเอง โดยทำความเข้าใจกับทีมงานถึงขอบเขตงานที่หัวหน้างานคาดหวังอะไรคือเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของการทำงานของลูกน้อง และงานที่มอบหมายให้ลูกน้องนั้นจะช่วยทำให้เป้าหมายของหน่วยงานประสบความสำเร็จได้อย่างไร ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องทำการสื่อสารกับทีมงานเพื่อสร้างเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกันด้วยเช่นกัน

ดังนั้นเมื่อต้องก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งของหัวหน้างาน จึงทำให้การทำงานไม่ได้รับผิดชอบงานแค่ของตนเองเท่านั้น หัวหน้างานจะต้องรับผิดชอบทั้งงานของตนเองและของทีมงาน ซึ่งหัวหน้างานจะต้องปรับตัวกับสถานการณ์ที่เรียกว่า VUCA Situation ให้ได้ โดยสรุปเพื่อให้หัวหน้างานได้มองเห็นภาพกับสิ่งที่ต้องเจอในโลกการทำงานแบบ VUCA ดังนี้

สถานการณ์ที่เกิดขึ้น		สถานการณ์ที่หัวหน้างานกำลังเผชิญ	การเตรียมความพร้อมของหัวหน้างาน
VUCA	คำนิยาม		
<u>V</u> olatility	สถานการณ์ที่มีความผันผวนสูง	การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของบทบาทที่ได้รับหน้าที่งานที่หัวหน้างานรับผิดชอบ และบุคคลที่ต้องติดต่อประสานงานด้วย	หัวหน้างานต้องเตรียมความพร้อมโดยการ Upskill หรือ Reskill ทักษะของตนเอง
<u>U</u> ncertainty	สถานการณ์ความไม่แน่นอน	ปัญหาที่มีความหลากหลายแตกต่างกัน เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งมีความไม่แน่นอน ในแต่ละวัน	การค้นหาข้อเท็จจริงที่เป็น Fact เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

สถานการณ์ที่เกิดขึ้น		สถานการณ์ที่หัวหน้างานกำลังเผชิญ	การเตรียมความพร้อมของหัวหน้างาน
VUCA	คำนิยาม		
Complexity	สถานการณ์ที่มีความสลับซับซ้อน	ความซับซ้อนของงานที่หัวหน้างานได้รับมอบหมาย โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องว่ามีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่ออะไร และมีใครเกี่ยวข้องบ้าง	การมองให้เป็นระบบ เป็นการมองรอบด้าน ด้วยการวางแผนงานให้เป็นขั้นตอนและมองให้ครอบคลุมถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
Ambiguity	สถานการณ์ที่มีความคลุมเครือ	ความคลุมเครือของข้อมูลที่ได้รับ ส่งผลให้หัวหน้างานไม่เข้าใจสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ รวมถึงการส่งต่อข้อมูลไปยังลูกน้องอาจเกิดความคลาดเคลื่อน	การทำความเข้าใจด้วยการรับฟังซึ่งกันและกัน ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการสื่อสารที่ง่าย ครบถ้วนถูกต้องและตรงประเด็น

VUCA Situation จึงเป็นความท้าทายที่สำคัญของหัวหน้างานที่ต้องรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นให้ได้ การพัฒนาความสามารถของหัวหน้างานจึงเป็นเรื่องที่ต้องตระหนักและให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นบุคคลที่เป็นหัวหน้างานอยู่ก่อนแล้วหรือบุคคลที่กำลังก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งของหัวหน้างาน พวกเขาต้องเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อให้พวกเขาเป็นหัวหน้างานมืออาชีพด้วยการสร้างคนและสร้างงานไปพร้อม ๆ กัน และในเนื้อหาของส่วนถัดมาผู้เขียนจะเน้นย้ำถึงเรื่องที่ต้องพัฒนาเป็นการด่วนเพื่อสร้างศักยภาพของหัวหน้างานให้มีความพร้อมในการเป็นหัวหน้างานยุคใหม่กันนะคะ

02

"Three-Lead" สำหรับหัวหน้างานมืออาชีพ

จากสถานการณ์ VUCA Situation ที่หัวหน้างานต้องเผชิญในโลกยุคปัจจุบัน จึงทำให้หัวหน้างานต้องเร่งพัฒนาตนเองให้มีความเป็นมืออาชีพ โปรแกรมการพัฒนาความสามารถของหัวหน้างานในหนังสือ SDP นี้จึงมุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะที่สำคัญที่หัวหน้างานต้อง Upskill และ Reskill ตนเอง กรอบแนวคิดของหนังสือเล่มนี้จึงเน้นการนำ (Leading) ใน 3 หัวข้อหลัก ดังนี้

"Three-Lead" สำหรับหัวหน้างานมืออาชีพ		
"01 Leading Self" : การพัฒนา หัวหน้างาน มืออาชีพ	"02 Leading Others" : การพัฒนา หัวหน้างาน มืออาชีพ	"03 Leading Business" : การพัฒนา หัวหน้างาน มืออาชีพ

Leading หมายถึง การนำโดยผู้ที่มีอิทธิพลที่ทำให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตาม ซึ่งในหนังสือเล่มนี้กล่าวถึงการนำของหัวหน้างานประกอบด้วย 3 เรื่องที่สำคัญได้แก่

01 : Leading Self

ก่อนที่จะหัวหน้างานจะนำผู้อื่นให้ยอมรับและปฏิบัติตาม หัวหน้างานจะต้องนำตนเองก่อน เป็นการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ การนำตนเองจะทำให้เกิดพลังกายและพลังใจในการนำผู้อื่นและนำธุรกิจองค์กรให้อยู่รอด

Leading Self ที่กล่าวถึงไว้ในหนังสือเล่มนี้จะเน้นไปที่การนำตนเองสำหรับหัวหน้างานที่ถือว่าเป็นผู้บริหารระดับต้น (First Line Supervisor) ชื่อตำแหน่งของผู้บริหารระดับต้นในองค์กรมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไป เช่น ผู้จัดการกลุ่ม หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่ม โฟร์แมน เจ้าหน้าที่อาวุโส ฯลฯ ผู้เขียนขอเรียกบุคคลที่อยู่ในตำแหน่ง First Line Supervisor ว่าหัวหน้างานนะค่ะ ทั้งนี้บทบาทของหัวหน้างานจะต้องบริหารและพัฒนาลูกน้องโดยตรง และต้องรับมอบหมายนโยบายการทำงาน เป้าหมายของหน่วยงาน และขอบเขตงาน หรือ Job Description จากผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager)

การนำตนเองจึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่หัวหน้างานจะต้องพัฒนาเพื่อสร้างศักยภาพของตนเองให้เป็นหัวหน้างานมืออาชีพ โดยเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้จะประกอบด้วย 5 หัวข้อหลักที่สำคัญ ดังนี้

- **Growth Mindset** : เป็นกรอบแนวคิด ค่านิยม ความเชื่อของหัวหน้างานที่จะทำให้พวกเขาผ่านพ้นปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเผชิญหน้ากับ VUCA Situation ที่เป็นความท้าทายของหัวหน้างาน การมีความคิดแบบเติบโตจะทำให้หัวหน้างานเรียนรู้ พัฒนาตนเองและหาทางเอาตัวรอดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
- **Agile Mindset** : เป็นกรอบแนวคิดการปรับเปลี่ยนการทำงานของหัวหน้างานที่ต้องรับผิดชอบงานให้สำเร็จได้ไว รวดเร็ว เห็นผลลัพธ์ในระยะเวลานั้น และพร้อมเสมอในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของตนเอง มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการทำงานสูง ไม่ยึดติดกับ

รูปแบบ แนวทาง ขั้นตอน และวิธีการแบบเดิม ๆ ถือว่าเป็นวิธีคิดที่เน้นเป้าหมายการทำงานเป็นหลักโดยสามารถปรับเปลี่ยนแผนงานได้ตลอดเวลา

- **Self Coach** : เป็นแนวทางการสร้างแรงบันดาลใจที่หัวหน้างานสามารถนำมาปรับใช้ในการกระตุ้นและทำให้เกิดพลังใจในการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวัน การโค้ชตนเองหรือ Self Coach เป็นเทคนิคการควบคุมความคิดของตนเองด้วยการตั้งคำถามให้หัวหน้างานเกิดการถกคิด และค้นหาคำตอบที่จะทำให้หัวหน้างานมีกำลังใจในการปรับตัวการเปลี่ยนแปลง และเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้น
- **Resilience Skill** : ทักษะการปรับสภาวะจิตใจของตนเองเมื่อเผชิญกับปัญหาอุปสรรคในการทำงาน โดยต้องยอมรับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นให้ได้ว่าไม่มีใครที่ไม่เคยทำอะไรที่ผิดพลาด เพียงแต่ขอให้เมื่อล้มแล้วต้องลุกขึ้นสู้ให้ไว เป็นทักษะที่ช่วยให้หัวหน้างานกล้าที่จะเจอกับความท้าทายเมื่อต้องรับผิดชอบงานที่เพิ่มขึ้น และต้องทำงานร่วมกับกลุ่มคนหลากหลายกลุ่มมากขึ้น แน่นนอนว่าความเครียด และความรู้สึกว่าตนเองกำลังอยู่ในสถานการณ์ที่กดดันเกิดขึ้นได้กับหัวหน้างานทุกคน สิ่งสำคัญคือหัวหน้างานไม่ควรจมหรือติดกับดักความรู้สึกนั้นนาน ล้มได้ก็ต้องลุกได้ไวด้วยเช่นกันค่ะ
- **Digital Skill** : ทักษะที่สำคัญของหัวหน้างานยุคใหม่จำเป็นจะต้องมีเพื่อตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก การทำงานโดยใช้การบันทึกด้วยมือหรือ Manual จะทำให้การทำงานช้า ไม่ทันกับสถานการณ์ที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว หัวหน้างานจึงต้องพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำมาใช้ในการมอบหมายงาน การติดตามงาน การประชุม และการรายงานความคืบหน้าของงานให้กับผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทันที

02 : Leading Others

การทำงานของหัวหน้างานย่อมต้องติดต่อกับคนกลุ่มต่าง ๆ ไม่เพียงแต่ลูกน้องที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงเท่านั้น หัวหน้างานต้องติดต่อกับบุคคลรอบด้าน ในลักษณะ 360 องศา ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงและโดยอ้อม เพื่อนร่วมงานภายในและต่างหน่วยงาน ลูกค้า/ผู้รับบริการจากภายในองค์กรและนอกองค์กร คู่ค้า ซึ่งโปรแกรม Supervisory Development Program จึงมุ่งเน้นความสามารถที่ช่วยให้หัวหน้างานนำผู้อื่นให้เกิดการยอมรับ คล้อยตามและปฏิบัติตามได้หรือ Leading Others

เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอแนวทาง Leading Others ประกอบด้วย 5 หัวข้อหลักที่สำคัญ ดังนี้

- **การมอบหมายและติดตามงาน :** มีหัวหน้างานหลายคนที่ไม่รู้วิธีการมอบหมายงานและติดตามงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากคุ้นเคยกับการรับงานจากผู้บังคับบัญชาเมื่อสมัยตอนเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จึงทำให้หัวหน้างานไม่ยอมมอบหมายงานหรือมอบหมายงานไม่ถูกวิธีการ ส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกเครียด กัดดันและไม่อยากทำงานให้หัวหน้างาน ดังนั้นการมอบหมายงานและติดตามงานจึงเป็นทักษะสำคัญที่หัวหน้างานต้องเรียนรู้และฝึกฝนเทคนิคและวิธีการที่ถูกต้อง
- **การฟังอย่างเข้าใจ :** ทักษะการฟังเป็นทักษะที่จำเป็นของหัวหน้างานที่ต้องฟังคนรอบข้าง ไม่เพียงแต่ฟังผู้บังคับบัญชาของตนเองเท่านั้น หัวหน้างานจะต้องฟังบุคคลต่าง ๆ ที่ต้องทำงานร่วมด้วย การฟังอย่างเข้าใจ (Empathy Listening) เป็นการฟังที่เข้าใจเรื่องราวและความรู้สึกของบุคคลนั้นจริง ๆ โดยไม่มีอคติหรือเอาความรู้สึกของตนเองไปตัดสิน เป็นรูปแบบการฟังที่ช่วยให้หัวหน้างานสามารถสร้างความรู้สึกที่ดีหรือการ Connect กัน เพื่อนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในระยะยาว

- **ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leader) :** หัวหน้างานต้องสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับทีมงานได้ ซึ่งหัวหน้างานจะต้องแสดงตัวอย่างให้เห็นว่าตนเองมีพลังในการทำงาน หรือ Passion เพื่อให้คนอื่นนำไปเป็นแบบอย่าง รวมถึงมีวิีพุดหรือสื่อสารให้บุคคลต่าง ๆ ยอมรับฟัง คล้อยตาม เห็นด้วย และพร้อมที่จะปฏิบัติตาม รวมถึงการมีเทคนิคการสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน และการสื่อสารเพื่อปรับปรุงผลงานของทีมงานและของหน่วยงานให้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- **การ Upskill และ Reskill ทีมงาน :** หัวหน้างานจะต้องสามารถดึงศักยภาพของทีมงานที่เกี่ยวข้องให้ได้ด้วยการ Upskill และ Reskill ความสามารถของบุคคลนั้น หัวหน้างานต้องสามารถวิเคราะห์ได้ว่าแต่ละคนมีความสามารถอะไรที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนเมื่อเทียบกับความสามารถที่จำเป็นจะต้องมีตามตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อหาวิธีการเสริมจุดแข็งและปรับจุดอ่อนของบุคคลนั้น มีเทคนิคหรือเครื่องมือการพัฒนาที่หัวหน้างานจำเป็นจะต้องเรียนรู้ที่ประกอบด้วย การฝึกอบรม (Classroom Training) และเครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียนตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model
- **การสร้างความร่วมมือร่วมใจของทีมงาน (Collaboration) :** หัวหน้างานมืออาชีพจะต้องสามารถสร้างความร่วมมือกับบุคคลภายในทีมและระหว่างทีมได้ โดยประสานความร่วมมือและร่วมใจในการทำให้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นบรรลุผลสำเร็จ โดยหัวหน้างานต้องเปิดใจในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและมีศิลปะในการนำกลุ่มให้มองที่เป้าหมายเดียวกันและหาวิธีการที่จะช่วยกันทำให้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นของกลุ่มประสบความสำเร็จ ซึ่งในบั้นนี้จะทำให้ท่านเห็นความแตกต่างของคำว่า Collaboration, Cooperation และ Coordination ด้วยนะคะ

03 : Leading Business

หัวหน้างานยุคใหม่จะต้องสามารถนำพาธุรกิจไปสู่เป้าหมายที่องค์กรกำหนดขึ้นได้ หรือ Leading Business โดยหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบเป้าหมายของหน่วยงาน และเมื่อเป้าหมายของหน่วยงานประสบความสำเร็จย่อมหมายถึงเป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน ดังนั้น หัวหน้างานจึงมีส่วนช่วยผลักดันให้ธุรกิจองค์กรอยู่รอด และเติบโตต่อไปในอนาคต ทักษะที่หัวหน้างานจำเป็นต้องมีเพื่อสนับสนุนให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จประกอบด้วย 5 ข้อที่สำคัญ ดังนี้

- **SMART Goals** กับการกำหนดเป้าหมายการทำงาน : การกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนเป็นอีกทักษะที่หัวหน้างานจะต้องกำหนดเป้าหมายการทำงานไปพร้อม ๆ กับงานที่มอบหมายให้กับทีมงาน ซึ่งการกำหนดเป้าหมายการทำงาน หรือ Goals นั้นจะต้องกำหนดให้ถูกต้องบนพื้นฐานของหลัก SMART โดยการกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง (Specific) วัดและประเมินได้ในเชิงตัวเลข (Measurable) เป้าหมายนั้นต้องมีโอกาสบรรลุได้ (Achievable) เป้าหมายนั้นจะต้องตอบโจทย์และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร (Relevant) และกำหนดระยะเวลาในการทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จลงได้อย่างชัดเจน (Time Bound)
- **การวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงาน** : พบว่าในแต่ละวันหัวหน้างานต้องรับผิดชอบงานประจำของตนเอง และมีหลายครั้งที่ต้องมียางานด่วนและงานด่วนที่สุดที่เข้ามาโดยหัวหน้างานไม่รู้ตัวมาก่อนเลย การวางแผนงานและการจัดลำดับความสำคัญของงานจึงเป็นทักษะสำคัญที่ต้องเรียนรู้และฝึกฝนในการวิเคราะห์และประเมินได้ว่างานใดมีความสำคัญ มีผลกระทบมาก และจำเป็นจะต้องทำก่อนหลัง รวมถึงวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้เพื่อที่จะวางแผนการทำงานได้อย่างเป็นระบบ และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

- **การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ :** หัวหน้างานย่อมต้องเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นปัญหาจากงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากทีมงาน ซึ่งหัวหน้างานจะต้องสามารถหาวิธีการลดปัญหาหรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม และมีความยุติธรรม ดังนั้น การตัดสินใจที่จะเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหาจึงเป็นทักษะที่จำเป็นที่หัวหน้างานจะต้องวิเคราะห์และเลือกแนวทางที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น
- **คิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างทางรอดให้กับธุรกิจ :** การสร้างทางรอดให้กับธุรกิจนั้นไม่ใช่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางเท่านั้น การที่ธุรกิจขององค์กรจะอยู่รอดหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับบุคลากรทุก ๆ คนที่ต้องร่วมด้วยช่วยกันคิดปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน ซึ่งหัวหน้างานเป็นอีกกลุ่มบุคลากรหนึ่งที่สำคัญที่มีส่วนช่วยให้ธุรกิจขององค์กรอยู่รอดโดยการคิดใหม่ ทำใหม่เพื่อพัฒนากระบวนการ ขั้นตอนการทำงาน และสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น เนื่องจากหัวหน้างานเป็นบุคลากรด่านหน้าในการทำงาน รู้ปัญหาหน้างาน และสามารถคิดหาโมเดลใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น
- **การรายงานและนำเสนองานเชิงรุก :** การรายงานความคืบหน้าของงานที่หัวหน้าได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาเป็นเรื่องจำเป็นที่หัวหน้างานจะต้องเรียนรู้เทคนิคและศิลปะในการรายงานและนำเสนอผลงานของตนเองให้กับผู้บังคับบัญชารับรู้และเข้าใจ มีหลายเหตุผลที่หัวหน้างานไม่ได้รายงานและนำเสนองานให้กับผู้บังคับบัญชา เป็นการทำงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ส่งผลให้ภาพลักษณ์การทำงานของหัวหน้าในสายตาของผู้บังคับบัญชาไม่ดีเท่าที่ควร นำไปสู่ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจที่จะมอบหมายงานสำคัญ ๆ ให้หัวหน้าแสดงศักยภาพของตนเองจากงานใหม่ ๆ ที่ได้รับ

จากกรอบแนวคิด “Three - Lead” ที่ประกอบด้วย Leading Self, Leading Others และ Leading Business นั้น เป็นโมเดลที่หัวหน้าสามารถนำมาใช้ในการ Upskill และ Reskill ทักษะการเป็นหัวหน้างานของตนเองเพื่อให้เป็นหัวหน้างานมืออาชีพ

ดังนั้นการอ่านหนังสือเล่มนี้ให้ได้ประโยชน์จริง ๆ นั้นผู้เขียนเสนอว่าให้อ่านทีละตอนนะคะ ไม่ควรอ่านข้ามค่ะ และเมื่ออ่านแต่ละตอนเสร็จแล้วขอให้ท่านตอบตนเองว่ามีความรู้อะไรที่ได้บ้าง และความรู้นั้นจะนำไปปรับใช้ในการเป็นหัวหน้างานให้ดีขึ้นได้อย่างไร

ถ้าพร้อมกันแล้ว เรามาเริ่มศึกษาเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้กันเลยนะคะ !!

03

แบบฟอร์ม

วิธีจัดตนเองสู่การเป็นหัวหน้างานมืออาชีพ

การพัฒนาตนเองให้เป็นหัวหน้างานมืออาชีพนั้นไม่ใช่เรื่องยาก แต่ก็ไม่ง่ายนะค่ะ เพราะถ้าคุณในฐานะหัวหน้างานอยู่เฉย ๆ และรอให้ผู้บังคับบัญชาหาวิธีการพัฒนาตัวคุณเองเพื่อให้เป็นหัวหน้างานมืออาชีพนั้นคงไม่ทันกับสถานการณ์ VUCA Situation ที่เกิดขึ้น

จากแนวคิด “Three-Lead” ในการพัฒนาตนเองที่ผู้เขียนนำเสนอไว้ในส่วนที่ 2 ของหนังสือเล่มนี้นั้น มีเป้าหมายเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาให้หัวหน้างานเกิดความสามารถหลัก ๆ ทั้ง 3 หัวข้อ และในแต่ละหัวข้อหลักจะมีหัวข้อย่อย ๆ ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับหัวหน้างานในการพัฒนาตนเองในสถานการณ์ VUCA Situation ดังนี้

"Three-Lead" สำหรับหัวหน้างานมืออาชีพ		
"01 Leading Self" : การพัฒนาหัวหน้างาน มืออาชีพ	"02 Leading Others" : การพัฒนาหัวหน้างาน มืออาชีพ	"03 Leading Business": การพัฒนาหัวหน้างาน มืออาชีพ
1. ความคิดแบบเติบโต 2. ความคล่องตัวในการทำงาน 3. การโค้ชตนเอง 4. ความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ /ปรับจิตใจให้เข้มแข็งได้ไว 5. การมีทักษะด้านดิจิทัล	1. การมอบหมาย/ติดตามงาน 2. การฟังอย่างเข้าใจ 3. การสร้างแรงบันดาลใจ 4. การ Upskill และ Reskill ทีมงาน 5. การสร้างความร่วมมือร่วมใจ	1. การตั้ง SMART Goals 2. การวางแผน/จัดลำดับงาน 3. การแก้ไขปัญหา/ตัดสินใจ 4. ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้าง ทางรอดให้ธุรกิจ 5. การรายงาน/นำเสนองาน

แนวคิด “Three-Lead” จะทำให้หัวหน้างานสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นหัวหน้างานมืออาชีพได้ และก่อนที่ผู้เขียนจะนำท่านเข้าสู่รายละเอียดของ “Three-Lead” ผู้เขียนขอให้ท่านประเมินความสามารถของตนเองบนพื้นฐานของ “Three-Lead” ก่อน

วัตถุประสงค์ของการประเมินตนเอง เพื่อ

- ทำให้เกิดการตระหนักรู้ตนเอง (Self Awareness) ว่ามีความสามารถในเรื่องใดมากที่สุด โดยพิจารณาจากคะแนนประเมินตนเองที่บ่งบอกได้เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นรูปธรรม
- สามารถจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาได้ โดยพัฒนากลุ่มที่ได้คะแนนผลประเมินตนเองน้อยที่สุดก่อน แล้วค่อยพัฒนากลุ่มอื่น ๆ ที่มีคะแนนมากที่สุดในลำดับถัดมา
- ทำให้เจาะลึกความสามารถในแต่ละข้อของแต่ละกลุ่มว่าหัวหน้างานจะต้องพัฒนาความสามารถเรื่องใดก่อนหลัง
- ทำให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจและรับรู้ได้ว่าหัวหน้างานในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงนั้นมีความสามารถในกลุ่มใดที่ได้คะแนนมากและน้อย ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะได้หาโอกาสช่วยหัวหน้างานในการพัฒนาตนเอง เพื่อยกระดับ “Three-Lead” ให้ดีขึ้นในด้านนั้น ๆ

การประเมินหรือการวิเคราะห้ตนเองมีความสำคัญมากนะคะ โดยเฉพาะทำให้เรารู้ตนเองว่ามีความสามารถในแต่ละเรื่องอยู่ในระดับใด และก่อนที่จะเริ่มประเมินตนเองผู้เขียนมีข้อพึงระวังที่ควรหลีกเลี่ยงในการประเมิน “Three-Lead” ของหัวหน้างานดังนี้

- หลีกเลี่ยงการประเมินโดยเข้าข้างตนเอง เป็นการประเมินให้คะแนนทุกข้อในเชิงบวกหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดขึ้น