

คู่มือพัฒนาทักษะผู้นำ จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด



**Harvard
Business
Review**
Press

เทคนิคการ สอนงาน

**COACHING
PEOPLE**

POCKET MENTOR

เทคนิคการ สอนงาน

COACHING PEOPLE

คู่มือพัฒนากิจกรรมผู้นำ จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

P O C K E T M E N T O R



**Harvard
Business
Review
Press**

POCKET MENTOR SERIES

เทคนิคการสอนงาน

แปลและเรียบเรียงจาก *Pocket Mentor Series Coaching People*

โดย : Patty McManus

ผู้แปล : จิตรลดา สิงห์คำ

Original work Copyright ©2006 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes Copyright infringement.

Thai translation rights ©2019 Expernet Co., Ltd.

All rights reserved.

จำนวน 99 หน้า

ราคา 120 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-472-0

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย: **บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด**



2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

e-mail: public@expernetbooks.com

<http://www.expernetbooks.com>



“คู่มือพัฒนากทักษะผู้นำ” จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (The Pocket Mentor Series)

คู่มือฉบับกะทัดรัด เนื้อหากระชับเข้มข้นเล่มนี้เป็นชุดคู่มือที่ทาง Harvard Business School ได้พัฒนาขึ้นมา เพื่อเป็นที่พึ่งพาแก่คนทำงาน และนักบริหารในทุกสถานการณ์ และทุกสถานที่

ด้วยเครื่องมือที่ครบถ้วนสมบูรณ์ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้โดยง่ายและได้ผล พร้อมแบบทดสอบตนเองและตัวอย่างจากชีวิตจริงที่จะเอื้อต่อการฝึกฝนและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ทั้งที่โต๊ะทำงาน โต๊ะประชุม หรือแม้กระทั่งระหว่างการเดินทาง

สำหรับบุคคลที่จะก้าวเข้าสู่โลกของการบริหารจัดการและโลกธุรกิจยุคใหม่นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้และพัฒนาทักษะผู้นำจากฮาร์วาร์ดในชุดนี้ไว้เป็นคู่มือ

สารบัญ

หน้า

คำนำสำนักพิมพ์ 3

บทนำ : การสอนงาน กระบวนการเรียนรู้ที่ไม่มีวันจบ 9

ส่วนที่ 1 : การสอนงาน : หลักการพื้นฐาน 11

บทที่ 1 การสอนงานคืออะไร ? 13

องค์ประกอบของการสอนงาน

* องค์ประกอบของการสอนงาน 15

* การสอนงานอย่างมีจุดมุ่งหมาย 17

* เราควรสอนงานเมื่อใด 18

บทที่ 2 เมื่อใดจึงควรเริ่มสอนงาน 19

เรียนรู้วิธีการสังเกตการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา แล้วให้ความช่วยเหลือพวกเขา

* สังเกตการณ์ 21

บทที่ 3 วิธีพัฒนาทักษะการสอนงาน 33

กุญแจสำคัญ : การเสริมสร้างทักษะการฟัง การซักถาม และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

- * รับฟังอย่างตั้งใจ 36
- * ถามคำถามให้ถูกต้อง 38
- * สนับสนุนความคิดของคุณ 41
- * ให้ข้อมูลป้อนกลับในฐานะผู้สอนงาน 42
- * รับฟังความคิดเห็นในฐานะผู้สอนงาน 44
- * สร้างข้อตกลงร่วมกัน 45

บทที่ 4 กระบวนการสอนงาน 49

**เตรียมความพร้อมในการสอน ดำเนินการสอนงาน
วางแผนการปฏิบัติงาน และการติดตามผล**

- * เตรียมความพร้อมในการสอนงาน 50
- * ดำเนินการสอนงาน 52
- * วางแผนการปฏิบัติงาน 54
- * การติดตามผล 58

บทที่ 5 การสอนงานให้เหมาะสมกับความต้องการ 61

**การสอนงานในรูปแบบต่าง ๆ ให้เข้ากับสถานการณ์
และบุคคลที่แตกต่างกัน**

* การเลือกรูปแบบการสอนงานที่เหมาะสม 63

* ผสานบทบาทการเป็นผู้ประเมินผลงาน
และผู้สอนงานอย่างกลมกลืน 68

ส่วนที่ 2 : เคล็ดลับและเครื่องมือสำหรับการสอนงาน 71

บทที่ 6 เครื่องมือสำหรับการสอนงาน 73

**ตารางเชิงปฏิบัติการที่จะช่วยคุณในการวางแผน
และบริหารการสอนงาน**

บทที่ 7 ทดสอบความเข้าใจเกี่ยวกับการสอนงาน 83

**นี่คือการทบทวนหลักการที่เป็นประโยชน์ที่ได้ถูกนำเสนอ
ในหนังสือเล่มนี้ ให้คุณทำแบบทดสอบนี้ก่อนและหลัง
การอ่านหนังสือเพื่อดูว่าคุณได้เรียนรู้มากน้อยเพียงใด**

* คำตอบสำหรับแบบทดสอบ 88

แหล่งความรู้เพิ่มเติม	91
-----------------------	----

รายชื่อบทความและหนังสืออ่านเพิ่มเติม
หากคุณต้องการศึกษาบางหัวข้ออย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

แหล่งข้อมูลอ้างอิง	99
--------------------	----

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความรู้ในการพัฒนาหนังสือเล่มนี้

เกี่ยวกับผู้เขียน	100
-------------------	-----

COACHING PEOPLE

บทนำ

การสอนงาน กระบวนการเรียนรู้ที่ไม่มีวันจบ

การสอนงานเป็นไปได้ในหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุยชั่วคราวเพื่อให้คำแนะนำสั้นๆ ไปจนถึงการค้นคว้าต่อเนื่องที่อาจกินเวลาเป็นสัปดาห์หรือยาวนานเป็นเดือนเลยทีเดียว แต่ไม่ว่าคุณจะใช้เทคนิคแบบใดในการสอนงานผู้อื่นอยู่ คุณก็ยังคงได้รับความรู้ติดไม้ติดมือจากหนังสือเล่มนี้แน่นอน คุณจะได้ใช้เวลาในการสอนงานอย่างคุ้มค่าและสามารถตอบโจทย์ความต้องการและเพิ่มความมั่นใจในกระบวนการสอนที่คุณใช้อยู่

อย่างไรก็ดี มีคำเตือนอยู่ประการหนึ่ง คือถึงแม้หลักการสอนงานจะดูเหมือนเข้าใจง่าย แต่การนำไปปฏิบัติกลับไม่ใช่เรื่องง่ายเลย ลองพลิกอ่านหน้าต่อไปเรื่อยๆ แล้วคุณจะพบกระบวนการเรียนรู้ที่ไม่มีวันจบสิ้น ตัวดิฉันเองยังต้องคอยปรับปรุงและพัฒนาทักษะใหม่อยู่เสมอ ชาวดีคือ คุณอาจจะรู้มากกว่าที่คุณคิดไว้แล้วก็ได้ ดิฉันเชื่อว่าคุณต้องมีตัวอย่างของผู้สอนงานที่คุณประทับใจอยู่แล้ว เพียงเท่านั้นก็ถือว่ามีส่วนช่วยไปกว่าเดิมแล้ว