



## ทักษะหัวหน้างานยุคใหม่

### บทนำหลักสูตร (Curriculum Introduction)

ในยุคที่ความคาดหวังของพนักงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว "หัวหน้างานยุคใหม่" กำลังเผชิญกับความท้าทายขั้นสูงสุด นั่นคือการต้องเป็นผู้ที่สร้างสมดุลระหว่างการส่งมอบ "ผลลัพธ์ (Performance)" ตามเป้าหมายขององค์กร และการดูแล "ความสุข (Well-being)" ของคนในทีม ความล้มเหลวของหัวหน้างานมักไม่ได้เกิดจากการขาดความรู้ในงาน (Hard Skills) แต่เกิดจากการขาดทักษะในการบริหารคนและการคิดเชิงระบบ (Soft & Systematic Skills) ทำให้เกิดปัญหาพนักงานหมดไฟ ลาออก หรือทำงานแบบเกียร์ว่าง

หลักสูตร "ทักษะหัวหน้างานยุคใหม่ (Modern Supervisor Skills)" นี้ ถูกออกแบบมาเพื่อพลิกโฉมวิธีการเป็นผู้นำสู่การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Experiential Learning) ที่ผสมผสาน 3 ศาสตร์เข้าด้วยกัน ได้แก่ **จิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology)**, **วิทยาศาสตร์สมอง (Neuroscience)**, และ **กระบวนการกลุ่ม (Facilitation)** ผู้เรียนจะได้เรียนรู้ทฤษฎีการบริหารคนอย่างลึกซึ้ง และมีเวลาตกผลึกความคิดผ่าน 1 กิจกรรมหลักแบบกรณีศึกษา (Case Study) ในแต่ละโมดูล เพื่อปั้นหัวหน้างานที่ไม่ได้ใช้แค่อำนาจตำแหน่ง แต่ใช้ "หัวใจ" และ "ความเข้าใจ" ในการขับเคลื่อนทีมสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

## 1. ข้อมูลทั่วไปของหลักสูตร

- **ชื่อหลักสูตร:** ทักษะหัวหน้างานยุคใหม่ (Modern Supervisor Skills: Leading with Brain and Heart)
- **ประเภทการฝึก:** การยกระดับฝีมือ (Upskilling)
- **วัตถุประสงค์หลักของการฝึก (Objectives):**
  1. เพื่อให้ผู้รับการฝึกเข้าใจบทบาทของผู้นำยุคใหม่ และสามารถสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ให้กับทีมงานโดยประยุกต์ใช้หลักวิทยาศาสตร์สมอง
  2. เพื่อให้ผู้รับการฝึกสามารถวิเคราะห์ความแตกต่างของบุคคล (DISC) และประยุกต์ใช้ในการมอบหมายงานได้อย่างตรงจุด
  3. เพื่อให้ผู้รับการฝึกสามารถสื่อสารเป้าหมายขององค์กรให้กลายเป็นความหมายในการทำงานของทีมได้ (Purpose-driven Communication)
  4. เพื่อให้ผู้รับการฝึกสามารถประเมินศักยภาพทีมงาน (Skill & Will Matrix) และเลือกใช้วิธีการสอนงาน (Coaching) ได้เหมาะสมกับระดับความพร้อมของทีม
  5. เพื่อให้ผู้รับการฝึกร่วมกันสังเคราะห์องค์ความรู้ สร้างเป็น "Leadership Playbook" สำหรับใช้เป็นมาตรฐานการบริหารคนในองค์กร
- **ระยะเวลา:** 1 วัน (09:00 – 16:00 น. / รวมเวลาฝึกอบรมจริง 5.5 ชั่วโมง)
- **กลุ่มเป้าหมาย:** หัวหน้าส่วนงาน, หัวหน้าแผนก, และผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) ที่ต้องบริหารจัดการทีมงาน
- **จำนวนผู้เข้าอบรมต่อรุ่น:** 25 – 35 คน

## 2. โครงสร้างและเนื้อหาหลักสูตร

09:00 – 10:30 | Module 1: หัวหน้างานที่ครองใจคน (90 นาที)

- **ภาคทฤษฎีเชิงลึก (45 นาที):**
  - *The Dual Role:* ความท้าทายของการสวมหมวก 2 ใบ (บริหารงาน vs บริหารคน) และคำถามเช็คลิสต์ 3 ข้อ: ทีมรู้ไหม? ทีมทำได้ไหม? ทีมอยากทำไหม?
  - *Neuroscience for Leaders:* เจาะลึกสมอง 2 ระบบ (System 1: อารมณ์/สัญชาตญาณ vs System 2: เหตุผล) หัวหน้ามักพลาดสั่งงาน System 2 ในขณะที่ลูกน้องกำลังถูกความเครียดกระตุ้น System 1

- *Psychological Safety*: การสร้างสภาพแวดล้อมที่ลดการทำงานของสมองส่วนอมิกดาลา (Amygdala) ทำให้ลูกน้องกล้าพูดความจริง กล้าคิดนวัตกรรมโดยไม่กลัวการถูกลงโทษ
- *5Ps Model (John C. Maxwell's Levels of Leadership)*: ระดับของผู้นำจาก P1 (Position) สู่ P5 (Pinnacle)

- **ภาคปฏิบัติ (45 นาที):**

- **Workshop 1: "The Trust Builder (วิเคราะห์และสร้างความไว้วางใจ)"**
- *รายละเอียดกิจกรรม*: วิทยานำเสนอกรณีศึกษาเปิด (Open Case Study) ของทีมที่ขาดความเชื่อใจกันและมีอัตราการลาออกสูง ให้ผู้เรียนแบ่งกลุ่มระดมสมองวิเคราะห์ปัญหาผ่านมุมมองของ "5Ps" และ "Neuroscience" จากนั้นให้ออกแบบวิธีการพูดหรือการจัดประชุมทีมครั้งแรกเพื่อสร้าง Psychological Safety ใหม่ให้เกิดขึ้น
- *Debrief*: แลกเปลี่ยนมุมมองด้วยคำถามปลายเปิดว่าพฤติกรรมใดของหัวหน้าที่ไปกระตุ้น "ความกลัว" และพฤติกรรมใดที่สร้าง "ความปลอดภัย" ในองค์กรของเรา

(10:30 – 10:45 พักรับประทานอาหารกลางวัน)

## 10:45 – 12:15 | Module 2: การสื่อสารและมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ (90 นาที)

- **ภาคทฤษฎีเชิงลึก (40 นาที):**

- *เจาะลึก DISC Personality*: D (Dominance ทำทาย/ผลลัพธ์), I (Influence สังคม/ชื่นชม), S (Steadiness มั่นคง/ทีละก้าว), C (Compliance ถูกต้อง/ข้อมูล)
- *Motivation Theory (Maslow Applied)*: การวิเคราะห์ความต้องการพื้นฐานของทีมงาน แรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic) เทียบกับภายนอก (Extrinsic)

- **ภาคปฏิบัติ (50 นาที):**

- **Workshop 2: "DISC Task Delegation (ศิลปะการมอบหมายงานตามสไตล์คน)"**
- *รายละเอียดกิจกรรม*: ผู้เรียนแต่ละกลุ่มจะได้รับโจทย์ "งาน 4 ชิ้น" ที่มีลักษณะต่างกัน (เช่น งานด่วนแต่ทำหาย, งานเอกสารที่ต้องเป๊ะ, งานประสานงานปาร์ตี้บริษัท, งานที่ต้องทำต่อเนื่องระยะยาว) และต้องจับคู่งานเหล่านี้ให้กับ "พนักงาน 4 คน" (ที่มีสไตล์ D, I, S, C อย่างชัดเจน) พร้อมออกแบบประโยคบริฟงาน (Script) ที่จะทำให้พนักงานคนนั้นๆ อยากรุกขึ้นมาทำทันที
- *Debrief*: วิเคราะห์ความผิดพลาดที่มักเกิดขึ้นเมื่อหัวหน้า (เช่น หัวหน้าสไตล์ D) สั่งงานลูกน้องในรูปแบบที่ตัวเองชอบ โดยลืมไปว่าลูกน้อง (เช่น ลูกน้องสไตล์ S) ต้องการการสื่อสารอีกแบบ

(12:15 – 13:15 พักรับประทานอาหารกลางวัน)

---

## 13:15 – 14:15 | Module 3: การสร้างเป้าหมายและภาวะผู้นำ (60 นาที)

- **ภาคทฤษฎีเชิงลึก (20 นาที):**

- *Deep Listening*: การฟัง 3 ระดับ (ฟังเพื่อตอบ, ฟังเพื่อเข้าใจเนื้อหา, ฟังเพื่อเข้าใจบริบทและอารมณ์)
- *Why-How-What (Golden Circle)*: เทคนิคการแปลง "KPI และตัวเลขของบริษัท" ให้เป็น "ความหมายและคุณค่าของทีม" (Purpose-driven Communication)
- *Fear vs Aspiration*: ความแตกต่างระหว่างการขับเคลื่อนคนด้วยความกลัว (ชู้ตต์โบนัส) กับการขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์ (เป้าหมายชีวิต)

- **ภาคปฏิบัติ (40 นาที):**

- **Workshop 3: "Purpose-Driven Pitch (ขายความหมายของงาน)"**
- *รายละเอียดกิจกรรม*: ให้ผู้เรียนแต่ละคนเลือกเป้าหมาย (KPI) หรือโปรเจกต์งานที่กำลังทำอยู่จริงในปัจจุบัน นำมาเขียนบทพูดความยาว 2 นาที โดยบังคับให้ต้องเริ่มอธิบายจาก "Why (งานนี้ทำไปทำไม สำคัญต่อทีม/ลูกค้าอย่างไร)" ก่อนที่จะไปอธิบาย "How/What (ต้องทำอะไร)" จากนั้นจับคู่สลับกัน Pitching ให้เพื่อนฟัง
- *Debrief*: สะท้อนความรู้สึกในฐานะ "ผู้ฟัง" ว่าการบริฟงานแบบเริ่มที่ Why สร้างความรู้สึกแตกต่างจากการบริฟงานแบบเดิมอย่างไร

(14:15 – 14:30 พักร่างช่วงบ่าย)

## 14:30 – 15:30 | Module 4: การสอนงานและพัฒนาศักยภาพทีม (60 นาที)

- **ภาคทฤษฎีเชิงลึก (20 นาที):**

- *Skill/Will Matrix (Situational Leadership)*: การประเมินลูกน้อง 4 กลุ่ม เพื่อเลือกวิธีการบริหารที่ต่างกัน:
  1. Directing (สั่งการ/สอนงาน - ทักษะต่ำ/ใจเต็ม)
  2. Coaching (โค้ชชิ่ง/กระตุ้น - ทักษะปานกลาง/ใจท้อ)
  3. Supporting (ให้อิสระ/สนับสนุน - ทักษะสูง/ขาดความมั่นใจ)
  4. Delegating (มอบอำนาจ - ทักษะสูง/ใจสู้)
- *Strengths-based Coaching*: การมุ่งเน้นพัฒนาจากจุดแข็งของลูกค้าทีม ดีกว่าการเสียเวลาซ่อมจุดอ่อนเพียงอย่างเดียว

- **ภาคปฏิบัติ (40 นาที):**

- **Workshop 4: "Situational Coaching Clinic (คลินิกวิเคราะห์ทีมงาน)"**
- **รายละเอียดกิจกรรม:** ผู้เรียนนำรายชื่อลูกทีมตัวจริงของตนเอง (ไม่ต้องระบุชื่อจริง) 1-2 คน มาลงในตาราง Skill/Will Matrix เพื่อวิเคราะห์สถานะปัจจุบัน จากนั้นร่วมกันในกลุ่มย่อยเพื่อออกแบบ "แผนการโค้ชชิ่ง 1-on-1" สำหรับลูกน้องคนนั้น โดยระบุประโยคเปิดการสนทนาที่เหมาะสมกับระดับ Skill/Will ของลูกน้อง
- **Debrief:** การตระหนักรู้ว่า ไม่มียาขานานเดียวที่รักษาได้ทุกโรค (One size does not fit all) หัวข้อต้องปรับสไตล์การสอนตามความพร้อมของลูกน้องเสมอ

15:30 – 16:00 | **ถอดบทเรียนรวม (Wrap-up & Playbook Creation) (30 นาที)**

- **Facilitation Session: สร้าง Leadership Playbook**
  - วิทยากรใช้กระบวนการ Facilitation ดึงบทสรุปจากทั้ง 4 Workshop มาเขียนลงบนกระดาน Flipchart เพื่อสร้างเป็น "Leadership Playbook" ขององค์กร (ระบุ Do's & Don'ts และ ประโยคเด็ดที่ควรใช้/ไม่ควรใช้กับคนในองค์กร)
- **Commitment Card:**
  - ผู้เรียนเขียนคำมั่นสัญญา 1 ข้อที่จะนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองจริงใน 2 สัปดาห์ข้างหน้า พร้อมระบุตัวชี้วัดความสำเร็จที่จับต้องได้

### 3. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Learning Outcomes)

- **ความรู้ (Knowledge):**
  - เข้าใจกลไกการทำงานของสมองมนุษย์เมื่อเผชิญความเครียดและเมื่อรู้สึกปลอดภัย (Neuroscience basics)
  - จำแนกความแตกต่างของบุคคลตามหลัก DISC และ Skill/Will Matrix ได้อย่างแม่นยำ
- **ทักษะ (Skills):**
  - ทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจแบบ Golden Circle (Why-How-What)
  - ทักษะการวิเคราะห์และประเมินลูกน้องรายบุคคล เพื่อเลือกใช้กลยุทธ์การสอนงานแบบ Situational Leadership ได้ตรงจุด

- **เจตคติ (Attitudes):**

- ปรับ Mindset จาก "ผู้สั่งการ (Commander)" สู่การเป็น "ผู้สนับสนุนและดึงศักยภาพ (Facilitator/Coach)"
- มีความเข้าอกเข้าใจ (Empathy) และตระหนักถึงความสำคัญของการสร้าง Psychological Safety ให้เกิดขึ้นในทีมงาน

#### 4. การประเมินผล / วิธีทดสอบ

- **เกณฑ์การประเมิน:** ผู้เข้าอบรมเข้าร่วมกิจกรรมครบ 80% ของระยะเวลาทั้งหมด และต้องผ่านการประเมินเชิงปฏิบัติการ
- **วิธีการประเมิน:**
  - **Formative (ระหว่างเรียน):** วิทยากรสังเกตและประเมินพฤติกรรมการมีส่วนร่วม การคิดวิเคราะห์ และการนำเสนอแผนใน Workshop ทั้ง 4 โมดูล
  - **Summative (หลังเรียน):** ประเมินจากคุณภาพการวิเคราะห์ปัญหาใน "Situational Coaching Clinic" และความมุ่งมั่นในการตั้งเป้าหมายใน "Commitment Card"

#### 5. ทรัพยากรที่ใช้ในการฝึก

- **วิทยากร:** ดร. นารา กิตติเมธิกุล
  - **ประวัติและคุณสมบัติ:** ที่ปรึกษาและวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านทักษะการคิดเพื่อการแก้ปัญหาทางธุรกิจในองค์กร มีแนวทางการสอนที่โดดเด่นในการใช้คำถามปลายเปิดและกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการคิดวิเคราะห์และมองในมุมใหม่ๆ อดีตอาจารย์มหาวิทยาลัยในหลักสูตรบริหารธุรกิจ (ทั้งระดับปริญญาตรีและปริญญาเอก) และนักวิจัยอิสระที่มีประสบการณ์ครอบคลุมการพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ
- **อุปกรณ์ / สถานที่:** ห้องอบรมจัดโต๊ะแบบกลุ่ม (Island), โปรเจคเตอร์, ระบบเครื่องเสียง, ไมโครโฟนไร้สาย
- **เอกสาร / วัสดุฝึก:**
  - เอกสารประกอบการบรรยาย (Handout)
  - ใบงานวิเคราะห์ DISC และตาราง Skill/Will Matrix
  - กระดาษ Flipchart, ปากกาเคมี, กระดาษ Post-it, และใบ Commitment Card



Njoy Learning People Co.,LTD.

บริษัท เอ็นจอย เลิร์นนิ่ง พีเพิล จำกัด

3/1 ซอยวชิรธรรมสาริต 44 สุขุมวิท 101/1 แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพฯ 10260

เลขประจำตัวผู้เสียภาษี 0105561179771

---

## 6. ผลลัพธ์เชิงระบบ (Impact/Benefit)

- **ผลต่อองค์กร:** ลดอัตราการลาออกของพนักงานเก่ง (Turnover Rate) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและขับเคลื่อนด้วยเป้าหมาย (Purpose-driven Culture) นำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูง
- **ผลต่อแรงงาน (หัวหน้างาน):** ช่วยลดภาวะ Burnout ของหัวหน้างานระดับกลาง ทำให้มีเครื่องมือในการบริหารคนอย่างเป็นระบบ จัดการกับความขัดแย้งและความตึงเครียดในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- **ความสอดคล้องกับนโยบาย:** สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาทุนมนุษย์ในการยกระดับขีดความสามารถด้าน Soft Skills และ Leadership ของแรงงานไทยให้แข่งขันได้ในยุคดิจิทัล