



Course outline ครอบเครื่อง

จิตวิทยาการบริหารและการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

(Leadership for Manager)

(หลักสูตร 1 วัน)

โดย

นาย ปกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์

Executive Coach

Leadership and Strategic Development Consultant

"มุ่งเน้นการนำศักยภาพที่มีอยู่ภายในออกมาใช้ให้เต็มที่"

หลักการ/แนวความคิด

- ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและผันผวนมาก ทำให้ผู้บริหารสมัยใหม่ต้องเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง บทบาทที่เคยแค่ทำหน้าที่บริหารจัดการและสั่งการ เพื่อให้ทีมงานดำเนินการตามเป้าหมายนั้น ไม่เพียงพออีกต่อไปแล้ว ผู้บริหารต้องปรับตัวเองมาเป็นผู้นำเพื่อการปฏิรูปซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กร ใช้ศักยภาพของตัวเองอย่างเต็มความสามารถ และทำให้คนเก่ง (Talent People) ทำงานตามความสามารถและมุ่งมั่นสู่เป้าหมายขององค์กร
- องค์กรโดยส่วนใหญ่จะไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย อย่างราบรื่นหรือไม่สามารถขยายธุรกิจให้ก้าวหน้าได้มากเท่าที่ต้องการ สาเหตุสำคัญเรื่องหนึ่งคือ การขาดผู้บริหารระดับกลาง ที่มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในเป้าหมาย และภาวะความเป็นผู้นำ
- การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นที่แกนกลางขององค์กร โดยการบริหารงานผ่านทีมงานผู้บริหารระดับกลาง และผลักดันผลงานผ่านทีมงานของฝ่ายต่างๆ ดังนั้นความสำเร็จขององค์กรจึงผูกกับผู้บริหารระดับกลางค่อนข้างสูงมาก องค์กรจึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้เกิดภาวะความเป็นผู้นำ และสามารถคิดในเชิงกลยุทธ์

- การพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจนั้น ระบบการเรียนรู้ต้องทำให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนงานจนสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- การพัฒนาให้เกิดผลสูงสุดต่อองค์กร จำเป็นต้องมีการพัฒนากลุ่มพนักงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรหลัก คือ กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ผู้จัดการ และหัวหน้าหน่วยงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยรวม

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- ◆ เพื่อให้หัวหน้างาน / ผู้จัดการเข้าใจความต้องการของมนุษย์และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะเพื่อนมนุษย์ไม่ใช่พนักงาน
- ◆ เพื่อให้หัวหน้า / ผู้จัดการมีเทคนิคในการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจตาม Style ของตัวเอง
- ◆ เพื่อให้สามารถนำภาวะผู้นำของตัวเองออกมาใช้ในการบริหารทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงต่อผู้จัดการ

- **ความกระตือรือร้น**
ผู้จัดการต้องแสดงความกระตือรือร้นให้เป็นตัวอย่างกับทีมงานไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะเป็นเช่นไรก็สามารถที่จะมุ่งมั่นในเป้าหมายของงานได้
- **ความกล้าตัดสินใจ**
ปัจจุบันผู้จัดการส่วนใหญ่ไม่กล้าตัดสินใจจะโยนเรื่องให้กับผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ ทำให้งานล่าช้าและขาดประสิทธิภาพ ซึ่งที่ถูกต้องแล้วผู้จัดการต้องตัดสินใจในงานของตัวเองให้ได้
- **การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์**
ผู้จัดการหลายคนไม่สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับทีมงาน ทำให้ทีมงานขาดประสิทธิภาพ เพราะไม่เข้าใจในเป้าหมาย หรือ วิสัยทัศน์ของผู้จัดการ ดังนั้นควรพัฒนาเรื่องการสื่อสารให้กับผู้จัดการมากๆ
- **การมุ่งมั่นทุ่มเทกับเป้าหมาย**
ผู้จัดการในฐานะ ผู้นำทีมงานต้องมุ่งมั่นทุ่มเทกับเป้าหมายเพราะผู้ตามก็จะทำตามผู้นำ เมื่อผู้นำมุ่งมั่นทีมงานก็จะมุ่งมั่นตาม เป้าหมายต่างๆก็จะบรรลุผลสำเร็จได้
- **ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง**
ปัจจุบันการแข่งขันรุนแรงและโลกเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ผู้นำต้องพร้อมเสมอสำหรับการเปลี่ยนแปลง และควรเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ด้วยซ้ำ

- ความเป็นผู้นำรอบทิศทาง (360 องศา)
ผู้จัดการที่มีคุณภาพต้องเป็นผู้นำรอบทิศทางซึ่งสามารถนำบุคคลนั้นๆ ได้ครบเช่น หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน และลูกน้องในทีมงาน

กรอบในการดำเนินการฝึกอบรม



เนื้อหาของหลักสูตร (Course Outline)

☑ คุณคือผู้นำที่ดีขององค์กร

- ✖ สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- ✖ คุณคือผู้นำ Style ไหน?
- ✖ ความเชื่อเกี่ยวกับผู้นำ

☑ สร้างเสริมทัศนคติเชิงบวกในการบริหารงาน

- ✖ หลุมพรางทางความคิดที่สกัดกั้นภาวะผู้นำ
- ✖ ก้าวข้ามอุปสรรคด้วยความเชื่อมั่น
- ✖ ทัศนคติเชิงบวกคือทางเลือก

☑ การพัฒนาคุณสมบัติภาวะผู้นำในตัวเอง

- ✖ การมีวินัยในตัวเอง
- ✖ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
- ✖ ความรับผิดชอบ
- ✖ การสร้างมนุษยสัมพันธ์

☑ ผู้นำใช้จิตวิทยาการบริหารในฐานะโค้ช (Coach)

- ✖ ภาพลักษณ์ของการเป็นโค้ช
- ✖ จิตวิทยาการบริหารของโค้ช
- ✖ หัวใจสำคัญของการสอนงาน (Coaching)
- ✖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการสอนงาน

☑ เทคนิคการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชา

- ✖ ธรรมชาติของมนุษย์
- ✖ การจูงใจอย่างสร้างสรรค์
- ✖ สร้างพลังการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ได้บังคับบัญชา

แนวทางในการพัฒนาตามโปรแกรม

- ✖ การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) โดยผู้เรียนเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องเรียนรู้ด้วยตัวเอง และนำความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้ทันที ด้วยแนวทางของตัวเอง
- ✖ กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง
 - การบรรยายเนื้อหา
 - Work shop สร้างสถานการณ์
 - เกมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
 - การบ้านเพื่อการนำไปฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง
- ✖ วิทยากรทำหน้าที่เพียงผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) ทำให้การพัฒนาเป็นไปตามธรรมชาติของผู้เรียนรู้นั้นๆ โดยการเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองด้วยตัวเอง

ตัวอย่าง Work Shop / กรณีศึกษา



★ ตัวอย่าง Work Shop หัวข้อ “ การชื่นชมตัวเอง ”

◇ วิธีปฏิบัติ

▷ ลองชมตัวเองให้เพื่อนๆ ฟังในด้านต่างๆ เหล่านี้

- จุดเด่น
- ความสามารถพิเศษ
- สิ่งที่น่าสนใจ

◇ ผลที่ได้รับจาก Work Shop หัวข้อ “ การชื่นชมตัวเอง ”

: การชมตัวเองจะทำให้เกิด ความมั่นใจในตัวเอง เพิ่มขึ้น คนส่วนใหญ่ให้ นิยาม การรักตัวเอง การชมตัวเองแบบผิดๆ เช่น เดี่ยวจะหลงตัวเอง , ทำให้เห็นแก่ตัว เป็นต้น ซึ่งการชมตัวเองแบบสร้างสรรค์นั้น จะทำให้เรามีเป้าหมายในตัวเองเพิ่มขึ้นเพราะเราเห็น คุณค่า ของตัวเองแล้ว

◇ การนำไปฝึกฝนต่อไป

: ลองฝึกชมตัวเองต่อหน้ากระจกบ่อยๆ เพื่อให้กำลังใจตัวเองในการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ที่กำลังเจอหรือแก้แอกการที่ถอดใจได้ ยิ่งชมตัวเองมากหรือบ่อยแค่ไหนจะทำให้เรามีพลัง ในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น

◇ สาเหตุที่ทำให้เราเปลี่ยนตัวเองได้

: คนทุกคนต้องการ คำชม แต่ส่วนใหญ่จะรอจากผู้อื่น เมื่อไม่ค่อยได้ก็จะรู้สึกท้อถอยหรือหมดแรงในการทำงาน แต่ถ้าเราชมตัวเองได้ เราก็จะรู้สึกดี เพราะความรู้สึกรักของเราไม่รู้ หรือกว่าใครชมขอให้ เป็น คำชม ก็พอ

ผู้ที่เหมาะสมกับหลักสูตรนี้

- ✓ หัวหน้างาน
- ✓ ผู้จัดการ

รายละเอียดและเทคนิคที่อาจารย์ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม (รูปแบบการฝึกอบรมโดยรวม)

- ❖ การละลายพฤติกรรม (Ice Breaking)
ปรับจูนแนวความคิดเบื้องต้นของผู้เข้าฝึกอบรมกับเนื้อหาตามหลักสูตร
 - แนะนำตัวเอง
 - คำสำคัญ (Key Words)
 - คำถามสร้างแนวความคิด
- ❖ การสำรวจตัวเอง , การมองเห็นตัวเองและการยอมรับตัวเอง
การทำให้ผู้เข้าฝึกอบรม มองเห็นตัวเอง จะนำไปสู่การอยากเปลี่ยนแปลงตัวเอง
 - ค้นหาหลุมพรางทางความคิดในเรื่องต่างๆ
 - สำรวจพฤติกรรมของตัวเองในด้านต่างๆ
 - เรียนรู้ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง
- ❖ กำหนดเป้าหมายที่จะเปลี่ยนแปลงของตัวเอง
กระตุ้นให้ผู้เข้าฝึกอบรม ทดสอบกระบวนการเปลี่ยนแปลงตัวเองแบบง่ายๆ
 - เลือกเรื่องที่จะลองเปลี่ยนแปลง
 - เปลี่ยนความคิดในเรื่องต่างๆ ด้วยตัวเอง
 - กำหนดแนวทางของตัวเองใหม่
- ❖ กำหนดคุณสมบัติที่จะนำไปพัฒนาตัวเองเพิ่มเติม
เลือกวิธี (How to) ที่เหมาะสมกับ Style ของตัวเอง เพื่อการพัฒนาตัวเอง
 - การเตรียมความพร้อมของตัวเอง
 - วางแผนการพัฒนาตัวเองอย่างมีขั้นตอน
 - เลือกกระบวนการเปลี่ยนแปลงของตัวเอง
 - ปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมใหม่

❖ สร้างความคาดหวังก่อนการฝึกอบรม

เทคนิคการทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมเขียนความคาดหวังและผลลัพธ์เมื่อสิ้นสุดการอบรม

- ทำให้ผู้เรียนจดจ่อต่อการเรียนรู้ เพราะอยากเรียนของตัวเอง
- นำเรื่องที่ทำให้เรียนรู้ไปใช้ได้จริง

❖ Workshop ประเด็นสำคัญที่สามารถไปฝึกฝนได้

ดำเนินการ Workshop ในเรื่องที่สำคัญเพื่อให้เข้าใจและนำไปฝึกฝนได้จริง

- กระตุ้นให้ คิด → เขียน → พูด
- การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ใน Class
- การนำเสนอกลุ่มจากการระดมความคิดเห็น
- การนำไปใช้ฝึกฝนกับตัวเอง

❖ การบ้านเพื่อนำไปฝึกฝนเพิ่มเติม

เรื่องให้ผู้เข้าฝึกอบรมยืนยันกับตัวเองว่าจะนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

- เรื่องที่ได้รับจากการอบรม
- เรื่องที่ชอบ
- เรื่องที่จะนำไปปฏิบัติเป็นเรื่องแรก
- การบ้านของตัวเอง

❖ กิจกรรมเสริมการเรียนรู้ให้เกิดความสนุกสนาน

จัดกิจกรรมให้เหมาะสมในแต่ละกลุ่มที่เข้าฝึกอบรมและสอดคล้องกับเนื้อหา

- เกม / การละเล่น
- Role Playing
- นิทานให้แนวความคิด
- กรณีศึกษา