

โปรแกรมฝึกอบรมอย่างบูรณาการ  
ชุดหลักสูตรที่ 2 การพัฒนาทักษะผู้จัดการมือใหม่  
(Package# 2.1 หลักสูตร 3 วัน 1 กลุ่ม)

สำหรับทำแผนจัดอบรมภายใน (In-House Group Coaching)

โดย



## สารบัญ

➤	บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary) .....	2
➤	แนวความคิดของโปรแกรม สำหรับการพัฒนาทักษะผู้จัดการมือใหม่ .....	3
➤	วัตถุประสงค์ของโปรแกรม .....	4
➤	สิ่งที่คาดว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลง .....	4
➤	รายชื่อหลักสูตร สำหรับโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้จัดการมือใหม่	
	▪ หลักสูตรการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking).....	5
	▪ หลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership Development).....	7
	▪ หลักสูตรการพัฒนาทักษะการสอนงาน (Coaching Skill) .....	13
➤	แนวทางการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างยั่งยืน .....	17

โดย

วิทยากร

นาย ปกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์

Executive Coach

Leadership and Strategic Development Consultant

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

โปรแกรมการพัฒนาผู้จัดการเชิงบูรณาการ เหมาะสำหรับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพร้อมของผู้จัดการ ทั้งในด้านการทำงาน, การบริหารทีมงาน และการดำเนินชีวิต เพื่อให้ผู้จัดการที่เป็นบุคลากรที่สำคัญในการนำพาทีมงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการกำหนดไว้ และเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงในการแข่งขันเชิงธุรกิจที่มีความรุนแรง รวดเร็ว ได้อย่างมั่นคง

ผู้จัดการคุณภาพควรมีความเก่งใน 3 ด้านคือ

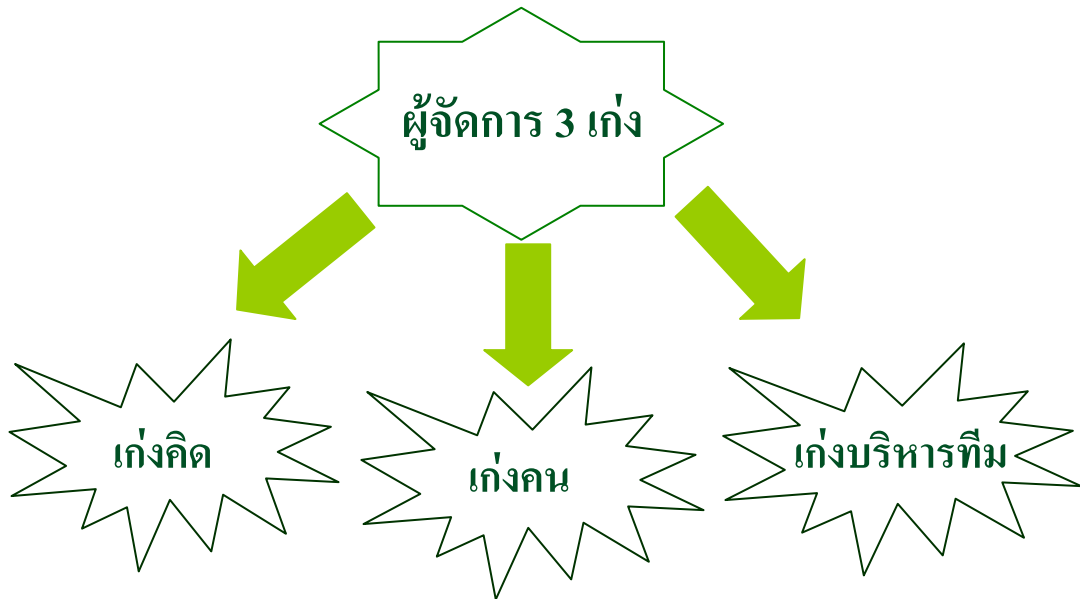
1. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แผนงาน ได้ชัดเจน
2. ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) สามารถนำตัวเองและผู้อื่นได้
3. การบริหารทีมในฐานะโค้ช (Coaching Skill) สามารถพัฒนาทีมให้ทีมงานมีความรับผิดชอบตัวเอง

หลักสูตรย่อยในแต่ละเรื่องจะครอบคลุมเนื้อหา, แนวคิด และการประยุกต์ใช้อย่างครบถ้วนและสอดคล้องกันเพื่อให้ผู้จัดการสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้จริง รวมทั้งแบบฝึกหัดสำหรับการนำไปฝึกฝนให้เกิดความต่อเนื่องจนเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในทีมงานและองค์กรอย่างแท้จริง

หลักการและเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรมมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนเป็นสำคัญ สร้างบรรยากาศการเรียนรู้และการนำไปใช้จริงด้วยเทคนิคการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) และรูปแบบการโค้ชซึ่ง (Coaching) ระหว่างการอบรมโดยผู้เรียนคิด แลกเปลี่ยน และกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงของตัวเอง และสิ่งที่จะนำไปพัฒนาทีมงาน จึงเกิดผลลัพธ์ที่ผู้เรียนนำสิ่งที่เรียนรู้ไปปรับใช้แน่นอน

โปรแกรมถูกออกแบบให้เกิดความสอดคล้องและการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่อผลลัพธ์ที่ยั่งยืน จึงมีเนื้อหาที่มุ่งเน้นการปฏิบัติจริง, การนำไปฝึกฝน, การติดตามผลลัพธ์, การทักทายจากอาจารย์หลังการอบรม และพื้นที่อำนวยความสะดวกเพื่อการทบทวนหลังจากฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เรียนและองค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด

แนวความคิดของโปรแกรมสำหรับการพัฒนาทักษะผู้จัดการมือใหม่



- ผู้จัดการ/ผู้บริหารที่มีความสามารถและทำงานได้ประสบความสำเร็จ จะมีทักษะและความเชี่ยวชาญใน 3 ด้านคือ
  - ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์
  - การมีภาวะความเป็นผู้นำในตัวเอง
  - การบริหารทีมงานในฐานะโค้ช
- การพัฒนาทักษะทั้ง 3 ด้านให้กับผู้จัดการ โดยการทำให้ผู้จัดการนำไปพัฒนาและฝึกฝนด้วยตนเองจนกลายเป็นธรรมชาติย่อมทำให้ผู้จัดการเป็นที่ยอมรับจากทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบริหารทีมงานให้เป็นทีมเวิร์ค ทำให้งานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ได้
- ผู้จัดการที่มีคุณภาพย่อมเป็นที่ต้องการขององค์กร ดังนั้น การพัฒนาให้ผู้จัดการมีความพร้อมในการรับมือกับการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นสิ่งจำเป็นและองค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะถ้าผู้จัดการมีความสามารถ ย่อมนำพาทีมงานทั้งทีมให้ประสบความสำเร็จได้ แต่ถ้าผู้จัดการขาดทักษะในด้านต่างๆ ย่อมทำให้ทีมประสบความสำเร็จล้มเหลวและส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวมแน่นอน

## วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

- เพื่อพัฒนาให้ผู้จัดการมีความพร้อมในทุกด้านที่สำคัญต่อการบริหารงาน และบริหารทีมงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- เพื่อให้เกิดความสอดคล้องในการนำทักษะต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและบริหารงานตาม Style ของตัวเอง
- เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการพัฒนาและเกิดความมั่นใจในการนำไปใช้ โดยการฝึกฝนในแต่ละครั้งของแต่ละหัวเรื่อง
- เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถแลกเปลี่ยน ประเด็นที่เกิดขึ้นหลังการนำไปปฏิบัติแล้ว กับอาจารย์ เพื่อให้สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ถูกต้อง

## สิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลง

- ❖ ผู้จัดการปรับเปลี่ยนตัวเองในด้านต่างๆ เช่น
  - การบริหารงานแบบมีเป้าหมายและแผนงาน
  - การให้ความสำคัญกับทีมงาน
  - การใช้เทคนิคการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา
  - การเป็นโค้ชในทีมงานเพื่อพัฒนาตัวเอง
  - การมุ่งมั่นต่อเป้าหมายและรับผิดชอบต่อเป้าหมาย
- ❖ บรรยากาศในการทำงานที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น
  - การพูดคุยด้วยทัศนคติเชิงบวก
  - การทำงานเป็นทีมเวิร์ค
  - การมีส่วนร่วมในการทำงานภายในทีม
  - การยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- ❖ ผลกระทบในการทำงาน
  - งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
  - บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

กลุ่มผู้อบรมที่เหมาะสม: ผู้จัดการ, ผู้บริหาร

## รายชื่อหลักสูตรสำหรับโปรแกรมการพัฒนาทักษะผู้จัดการมือใหม่

1. หลักสูตรการพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และการประยุกต์ใช้
2. หลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ
3. หลักสูตรการพัฒนาทักษะการสอนงาน Style โค้ช

รายละเอียด และเนื้อหาหลักสูตร

### 1. หลักสูตรการพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และการประยุกต์ใช้ (Strategic Thinking and Applied) หลักสูตร 1 วัน

#### หลักการและแนวคิด

- การคิดเชิงกลยุทธ์ นับเป็นมิติหนึ่งของความคิดประเภทต่างๆ ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการนำไปใช้ดำเนินชีวิต ทั้งในเรื่องของการแก้ปัญหา, การตัดสินใจ และการวางแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายความสำเร็จในอนาคต ซึ่งครอบคลุมทั้งเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัว
- ผู้จัดการ/ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จะมีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างยิ่ง ทำให้การบริหารงานในรูปแบบกลยุทธ์ที่มี สามารถนำพาทีมงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ แต่การพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ต้องเข้าใจความหมายและวิธีการที่ถูกต้อง จึงจะสามารถสร้างนิสัยการคิดเชิงกลยุทธ์ ที่มีประสิทธิภาพได้
- การคิดเชิงกลยุทธ์จะช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ ช่วยทำให้เราเป็นคนไม่ทำสิ่งต่างๆ อย่างเลื่อนลอย แต่รู้จักกำหนดเป้าหมาย และมีวัตถุประสงค์ล่วงหน้าในการทำสิ่งต่างๆ อย่างชัดเจน ทำให้มองเห็นอนาคต, สภาพแวดล้อม เพื่อให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

#### วัตถุประสงค์

- ❖ เพื่อให้ผู้จัดการ/ผู้บริหารเข้าใจแนวความคิดในเชิงกลยุทธ์และสามารถประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ด้วยตัวเอง
- ❖ เพื่อเสริมสร้างทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ตาม Style ของตัวเองให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ
- ❖ เพื่อสร้างการเรียนรู้ในการทำเทคนิคต่างๆ ของการคิดเชิงกลยุทธ์ไปปรับใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ อย่างเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น

## ขอบเขตของเนื้อหาการฝึกอบรม

การฝึกอบรมจะมุ่งเน้นให้เข้าใจ และเกิดแรงบันดาลใจที่จะเป็นโค้ชที่ดี ในสไตล์ของตัวเองซึ่งประกอบไปด้วย

- \* **สำรวจแนวความคิดเกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์**
  - ความหมายของกลยุทธ์
  - แนวความคิดเชิงกลยุทธ์ของตัวเอง
  - เรียนรู้ปัญหาและเป้าหมายกลยุทธ์
  - การประยุกต์ใช้การคิดเชิงกลยุทธ์กับงาน
- \* **การสร้างทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ด้วยตัวเอง**
  - สำรวจสถานการณ์การคิดเชิงกลยุทธ์
  - วิเคราะห์และประเมินสถานะที่เกิดขึ้น
  - การค้นหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์
  - การวางแผนเชิงกลยุทธ์
  - การลงมือปฏิบัติตามแผน
  - การประเมินและติดตามผลลัพธ์
- \* **คุณสมบัติของนักคิดเชิงกลยุทธ์**
  - การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
  - การกำหนดเป้าหมายที่แม่นยำ
  - การคิดสร้างสรรค์
  - การกล้าในการตัดสินใจ
  - การทำงานเป็นทีม
  - ความรับผิดชอบ
- \* **การพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ของตัวเอง**
  - เทคนิคการเลือกกลยุทธ์ในสถานะต่างๆ
  - การสร้างนิสัยนักคิดเชิงกลยุทธ์
  - การทำงานให้สอดคล้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์
  - การนำการคิดเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในชีวิตประจำวัน
- \* **การบ้านเพื่อการนำไปฝึกฝนด้วยตัวเอง**

## 2. หลักสูตรการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership within You) หลักสูตร 1 วัน

### หลักการ/แนวความคิด

- ▶ ปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและผันผวนมาก ทำให้ผู้บริหารสมัยใหม่ต้องเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง บทบาทที่เคยแค่ทำหน้าที่บริหารจัดการและสั่งการ เพื่อให้ทีมงานดำเนินการตามเป้าหมายนั้น ไม่เพียงพออีกต่อไปแล้ว ผู้บริหารต้องปรับตัวเองมาเป็นผู้นำเพื่อการปฏิรูปซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กร ใช้ศักยภาพของตัวเองอย่างเต็มความสามารถ และทำให้คนเก่ง (Talent People) ทำงานตามความสามารถและมุ่งมั่นสู่เป้าหมายขององค์กร
- ▶ องค์กรโดยส่วนใหญ่จะไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย อย่างราบรื่นหรือไม่สามารถขยายธุรกิจให้ก้าวหน้าได้มากเท่าที่ต้องการ สาเหตุสำคัญเรื่องหนึ่งคือ การขาดผู้บริหารระดับกลาง ที่มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในเป้าหมาย และภาวะความเป็นผู้นำ
- ▶ การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นที่แกนกลางขององค์กร โดยการบริหารงานผ่านทีมงาน ผู้บริหารระดับกลาง และผลักดันผลงานผ่านทีมงานของฝ่ายต่างๆ ดังนั้นความสำเร็จขององค์กรจึงผูกกับผู้บริหารระดับกลางค่อนข้างสูงมาก องค์กรจึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้เกิดภาวะความเป็นผู้นำ และสามารถคิดในเชิงกลยุทธ์
- ▶ การพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจนั้น ระบบการเรียนรู้ต้องทำให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนงานจนสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- ▶ การพัฒนาให้เกิดผลสูงสุดต่อองค์กร จำเป็นต้องมีการพัฒนากลุ่มพนักงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรหลัก คือ กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ผู้จัดการ และหัวหน้าหน่วยงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม

### วัตถุประสงค์

- เพื่อทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของลูกน้องมากขึ้น
- เพื่อให้เข้าใจบทบาทของหัวหน้างานในฐานะผู้นำได้ชัดเจนขึ้น และเลือกผู้นำใน Style ที่ตัวเองเห็นว่าเหมาะสมที่สุดในการพัฒนา
- เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตัวเอง ด้วยตัวเอง นำไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาตัวเองให้ดียิ่งขึ้น

## ความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงต่อผู้จัดการ

### ◆ ความกระตือรือร้น

ผู้จัดการต้องแสดงความกระตือรือร้นให้เป็นตัวอย่างกับทีมงานไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะเป็นเช่นไรก็สามารถที่จะมุ่งมั่นในเป้าหมายของงานได้

### ◆ ความกล้าตัดสินใจ

ปัจจุบันผู้จัดการส่วนใหญ่ไม่กล้าตัดสินใจจะ โยนเรื่องให้กับผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจเป็นส่วน ใหญ่ ทำให้งานล่าช้าและขาดประสิทธิผล ซึ่งที่ถูกต้องแล้วผู้จัดการต้องตัดสินใจในงานของตัวเองให้ได้

### ◆ การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์

ผู้จัดการหลายคนไม่สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับทีมงาน ทำให้ทีมงานขาดประสิทธิภาพ เพราะไม่เข้าใจในเป้าหมาย หรือ ทัศนคติของผู้จัดการ ดังนั้นควรพัฒนาเรื่องการสื่อสารให้กับผู้จัดการมากๆ

### ◆ การมุ่งมั่นทุ่มเทกับเป้าหมาย

ผู้จัดการ ในฐานะ ผู้นำทีมงานต้องมุ่งมั่นทุ่มเทกับเป้าหมายเพราะผู้ตามก็จะทำตามผู้นำ เมื่อผู้นำมุ่งมั่น ทีมงานก็จะมุ่งมั่นตาม เป้าหมายต่างๆก็จะบรรลุผลสำเร็จได้

### ◆ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันการแข่งขันรุนแรงและ โลกเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ผู้นำต้องพร้อมเสมอสำหรับการเปลี่ยนแปลง และควรเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ด้วยซ้ำ

### ◆ ความเป็นผู้นำรอบทิศทาง (360 องศา)

ผู้จัดการที่มีคุณภาพต้องเป็นผู้นำรอบทิศทางซึ่งสามารถนำบุคคลนั้นๆ ได้ครบเช่น หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน และลูกน้องในทีมงาน

## ขอบเขตของเนื้อหาการฝึกอบรม

การฝึกอบรมจะมุ่งเน้นให้เข้าใจ และเกิดแรงบันดาลใจที่จะเป็นหัวหน้างานที่มีจิตวิทยาการบริหารและการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ในสไตล์ของตัวเองซึ่งประกอบไปด้วย

### ◆ สัมภาษณ์ภาวะผู้นำในตัวคุณ

- ✦ แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ
- ✦ กำหนดความหมายของ “ผู้นำ” ที่คุณชอบ
- ✦ คุณเป็นผู้นำ Style ไหน ?
- ✦ ความเชื่อเกี่ยวกับผู้นำ

### ◆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)... เริ่มที่ตัวคุณ

### ◆ หลักพื้นฐานแห่งการเป็นผู้นำ

- ✦ ผู้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในทางบวก (Influence)
- ✦ ผู้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
- ✦ การมีวินัยในตัวเอง (Self - Discipline)
- ✦ ผู้แก้ไขปัญหา (Problem Solving)
- ✦ ผู้สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง (Creating Positive Change)



- ✦ หลุมพรางทางความคิดที่สกัดกั้น  
ความเป็นผู้นำ
- ✦ เรียนรู้ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง
- ✦ เทคนิคการเอาชนะหลุมพรางทางความคิด
- ✦ ทุกอย่างคือ ทางเลือกของคุณ
- ✦ การมีทัศนคติเชิงบวก (Attitude)
- ✦ ผู้พัฒนาทีมงาน (Staff Development)
- ✦ สร้างเสริมทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน
- ✦ อดีต ปัจจุบัน อนาคต
- ✦ ทัศนคติเป็นทางเลือกของคุณ
- ✦ กล้าฝัน หรือ ฝันกลางวัน
- ✦ ความเชื่อมั่นสร้างได้ด้วยตัวเอง
- ✦ เคล็ดลับการรักษาทัศนคติเชิงบวกเอาไว้

กรอบในการดำเนินการฝึกอบรม



### แนวทางการพัฒนาตามโครงการ

- การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) โดยผู้เรียนเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องเรียนรู้ด้วยตัวเอง และนำความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้ทันที ด้วยแนวทางของตัวเอง
- แนวทางของโปรแกรมและเป้าหมายจะให้ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการกำหนด เพื่อให้ได้ทิศทางที่องค์กรต้องการ และเพื่อให้สามารถ ดำเนินการต่อไปได้อย่างยั่งยืนภายหลังจากที่จบสิ้น โปรแกรมการพัฒนาแล้ว
- กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง
  - การบรรยายเนื้อหา
  - Work shop สร้างสถานการณ์
  - เกมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
  - การบ้านเพื่อการนำไปฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง
- ผู้บริหารระดับสูงควรมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม เพื่อให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง, ผู้จัดการ ว่าไปในทิศทางใด จะ ได้สามารถสนับสนุนช่วยเหลือให้เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นธรรมชาติในที่สุด ในระหว่างการทำงานปกติ
- วิทยากรทำหน้าที่เพียงผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) ทำให้การพัฒนาเป็นไปตามธรรมชาติของผู้เรียนรู้นั้นๆ โดยการเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองด้วยตัวเอง

### ตัวอย่าง Work Shop / กรณีศึกษา



### ★ ตัวอย่าง Work Shop หัวข้อ “ เรื่องเล่าน่าภูมิใจ (ก้าวข้ามอุปสรรคด้วยทัศนคติเชิงบวก) ”

#### ❖ วิธีปฏิบัติ

- ▶ เลือกเรื่องที่เราประสบความสำเร็จในอดีตที่เราภาคภูมิใจ นำมาเล่าให้กับเพื่อนๆ ฟัง
  - เรื่องเกี่ยวกับเหตุการณ์ใด
  - สาเหตุที่เรารู้สึกภาคภูมิใจ

- อุปสรรคในขณะนั้น คือเรื่องอะไร
- เราผ่านเหตุการณ์นี้มาได้อย่างไร
- อยากให้แง่คิดกับเพื่อนๆ อย่างไร

#### ❖ ผลที่ได้รับ

: ผู้เล่าจะเกิดความสุข และนึกย้อนอดีตที่เคยเจออุปสรรค แล้วผ่านพ้นอุปสรรคนั้นๆ มาได้อย่างไร ถ้าให้เปรียบเทียบกับเรื่องที่กำลังเผชิญอยู่ เช่น งานยาก, นำเบื้อ, ท้อถอย, เครียด เป็นต้น ก็จะช่วยให้คลายความกังวลเหล่านี้ไปได้บ้าง เมื่อมีสติมากยิ่งขึ้นก็จะมองเห็นว่าอุปสรรคที่กำลังเผชิญอยู่อาจง่ายกว่าเรื่องที่เราเคยทำสำเร็จมาแล้วในอดีตจะทำให้เรากล้าที่จะกลับไปเผชิญอุปสรรคได้ดีขึ้น

#### ❖ การนำไปฝึกฝนต่อไป

: เมื่อเจออุปสรรคเกี่ยวกับงานที่เผชิญอยู่ให้นึกถึงเรื่องที่เคยทำสำเร็จในอดีตที่เป็นลักษณะคล้ายๆกัน แล้วคิดว่าเราแก้ไขได้อย่างไรก็จะทำให้เราเห็นทางออกได้เองครับ

#### ❖ สาเหตุที่ทำให้เราเปลี่ยนตัวเองได้

: การคิดเรื่องสำเร็จในอดีตเท่ากับเป็นการปรับทัศนคติของเราให้เป็นบวกในงานนั้นๆ เมื่อเป็นบวกแล้วเราจะมีวิธีเอาชนะได้เอง

### 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



### 3. หลักสูตรการพัฒนาทักษะการสอนงาน Style โค้ช (Coaching Skill) หลักสูตร 1 วัน

#### หลักการ/แนวความคิด

- ผู้จัดการ/หัวหน้างาน มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรภายในทีมให้สามารถนำความรู้ ความสามารถ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตัวเอง และงานองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ดังนั้นจึงต้องสามารถสั่ง และสอนงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
- การพัฒนาการสอนงาน (Coaching) ให้กับผู้จัดการ/หัวหน้างานจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างสูงในปัจจุบัน เพราะพบว่าผู้จัดการจะเกิดความเครียดที่ต้องสั่งงานให้กับลูกน้องแล้วไม่ได้รับผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ดังนั้นการสอนงาน (Coaching) จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่ควรพัฒนาทักษะนี้ให้กับผู้จัดการ เพื่อให้สามารถทำให้บุคลากรพัฒนาตัวเองได้ด้วยตัวเอง
- การสอนงาน (Coaching) มีความแตกต่างกับการสอน (Teaching) โดยที่การสอนงาน จะมุ่งเน้นที่พฤติกรรม, ทักษะ และบุคลิกภาพของโค้ชซึ่งสำคัญ โดยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วนำความรู้ ความสามารถที่มีอยู่แล้วออกมาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ในขณะที่การสอนมุ่งเน้นที่เนื้อหาของงานเพียงอย่างเดียวเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังแล้วนำไปปฏิบัติเท่านั้น
- การเรียนรู้เคล็ดลับในการพัฒนาทักษะต่างๆจะทำให้ผู้จัดการ/หัวหน้างาน สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างวัฒนธรรมการสอนงาน (Coaching) ให้เกิดขึ้นในองค์กร

#### วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- ◆ เพื่อสร้างความเข้าใจในบทบาทของการเป็นโค้ชให้กับผู้จัดการ
- ◆ เพื่อพัฒนาทักษะการสอนงาน (Coaching) ในเรื่องต่างๆ ให้กับผู้จัดการ และกระตุ้นให้เกิดการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับ Style ตัวเอง
- ◆ เพื่อกำหนดโปรแกรมการสอนงาน (Coaching) ร่วมกับผู้จัดการให้สามารถนำไปใช้จริงในการสอนงาน (Coaching) บุคลากรในองค์กร
- ◆ เพื่อสร้างเสริมเคล็ดลับในการใช้เครื่องมือต่างๆเพื่อพัฒนาตัวเองให้เป็นโค้ชที่ดี

## รายละเอียดเนื้อหาตามหลักสูตร

- 🍷 หลักพื้นฐานของการสอนงาน (Coaching)
  - องค์ประกอบของการสอนงาน
  - โอกาสในการสอนงาน
  - เราควรสอนงานใครบ้าง
- 🍷 การสร้างเสริมและพัฒนาทักษะการสอนงาน
  - เทคนิคการใช้คำถามให้ถูกจุด (Questioning)
  - การรับฟังอย่างตั้งใจ (Listening)
  - การให้ข้อมูลป้อนกลับของโค้ช (Feed back)
  - การสนับสนุนแนวความคิดของโค้ชชี่ (Motivation)
  - การสร้างเป้าหมายร่วมกัน (Goal)
- 🍷 การสร้างกระบวนการสอนงานด้วยตัวเอง
  - การคัดเลือกโค้ชชี่
  - การเตรียมตัวก่อนการเป็นโค้ช
  - ขั้นตอนในการสอนงาน
  - การติดตามผลตามโปรแกรม
- 🍷 เคล็ดลับและเครื่องมือสำหรับการสอนงาน
  - การออกแบบโปรแกรมการสอนงานของตัวเอง
  - ตัวอย่างการใช้คำถามประเภทต่างๆ
  - บอกเล่าประสบการณ์โค้ชชิ่ง
  - Role Playing การโค้ชแบบ 1:1
  - ตัวอย่างการให้คำปรึกษา อาการต่างๆของโค้ชชี่

🌸 **การบ้าน** : โปรแกรมการโค้ชชิ่งในองค์กร

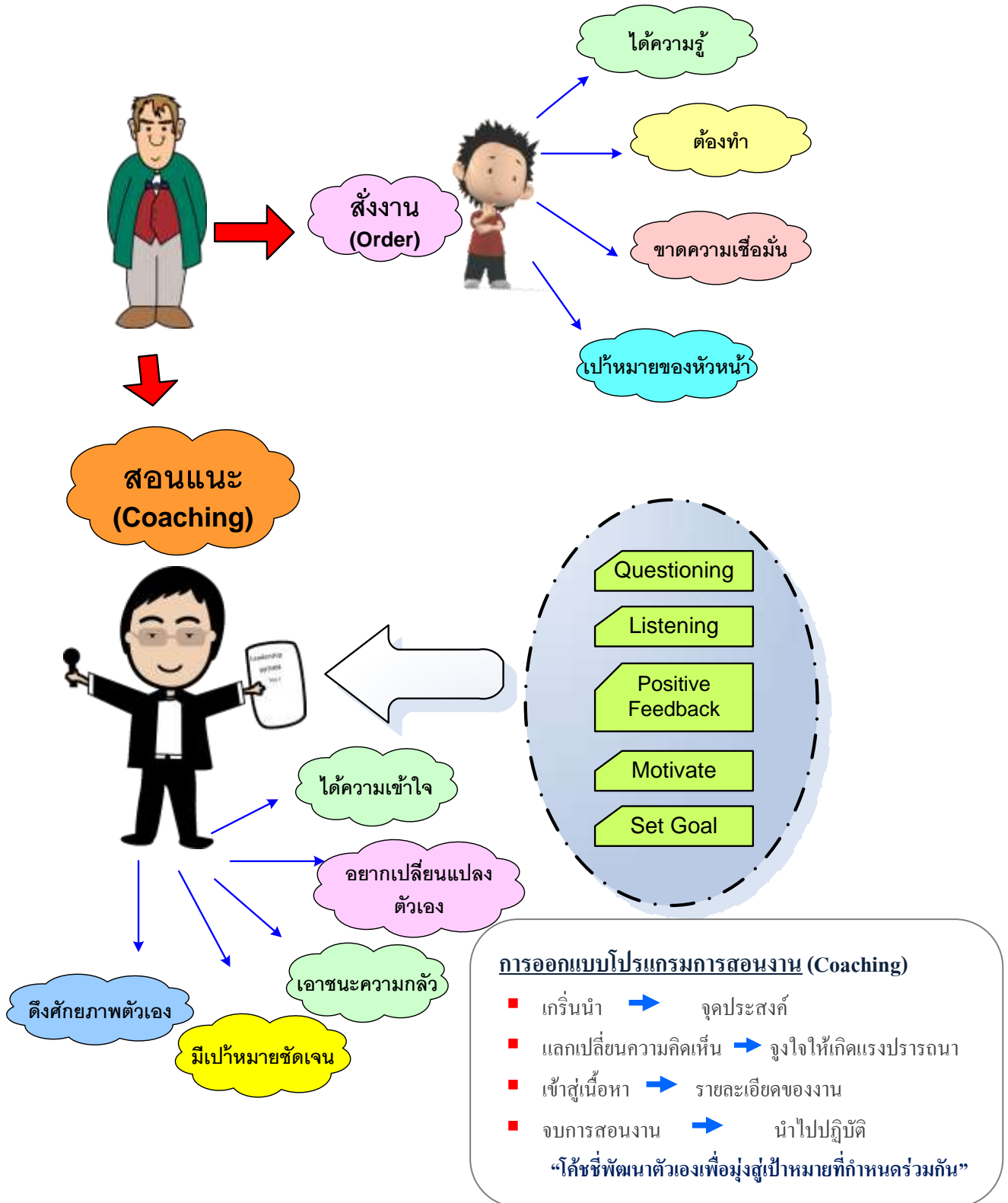
## แนวทางในการพัฒนาตามหลักสูตร

- การฝึกอบรมเป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ซึ่งเน้นให้เกิดความคิด การแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ การเล็งเห็นประโยชน์ของเนื้อหาเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง
- วิทยากร จะถ่ายทอดจากประสบการณ์ ทั้งในด้าน One on One Coaching , Group Coaching และ Executive Coaching เพื่อให้เข้าใจถึงแก่นแท้ของการเป็นโค้ชที่แท้จริง



- การอบรมมีทั้งการบรรยาย เพื่อให้เห็นภาพกระบวนการสอนงาน การ Work Shop เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกเขียน รูปแบบของการ Coaching ในสไตล์ของตัวเอง อีกทั้งการทำ Role Playing เพื่อให้เห็นจริงในการทำ Coaching ทำให้การอบรม เป็นไปอย่างสนุกสนาน

**ขอบเขตการฝึกอบรม (Course Frame Work)**



## ตัวอย่าง Work Shop / กรณีศึกษา



### ★ ตัวอย่าง Work Shop หัวข้อ “การเปลี่ยนแปลงตัวเอง...หัวใจสำคัญของความเป็นผู้นำ”

#### จุดประสงค์

- ✦ ทำความเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงตัวเอง
- ✦ เรียนรู้หลุมพรางและอุปสรรคที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จ
- ✦ การเปลี่ยนความคิดของตัวเองใหม่...ทำให้ชีวิตเปลี่ยน

#### ประเด็นสำคัญ

- ✦ อดีต ⇒ ปัจจุบัน ⇒ อนาคต (การเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบัน ดีที่สุด)
- ✦ หลุมพรางของการเปลี่ยนแปลงคือ
  - ความกลัว
  - พื้นที่แห่งความคุ้นเคย (Comfort Zone)
  - เป้าหมายไม่ชัดเจน
  - วงจรพฤติกรรม (ความคิด → ความรู้สึก → การกระทำ → พฤติกรรม)
- ✦ คุณสมบัติของผู้ประสบความสำเร็จ

#### แนวทางการฝึกอบรม

- ✦ ทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้คิด และระลึกถึงสิ่งที่ทำมาในอดีต ซึ่งส่งผลกระทบต่อมาถึงปัจจุบัน และจะส่งผลกระทบต่อไปในอนาคต ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงตัวเอง เมื่อมองเห็นตัวเองชัดเจน ก็จะสามารเลือกเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงด้วยตัวเอง เพื่อนำไปฝึกฝนต่อไป
- ✦ ทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้เรียนรู้ เรื่องอุปสรรคที่ทำให้ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อเอาชนะได้อย่างง่ายดาย เมื่อเข้าใจอุปสรรคอย่างแท้จริง
- ✦ Work Shop : **การชมตัวเอง**
  - : สร้างความมั่นใจในตัวเอง จะทำให้เกิดความกล้าในการเปลี่ยนแปลงตัวเอง และเปลี่ยนความเชื่อใหม่ๆ เพื่อให้การฝึกฝน เป็นไปอย่างราบรื่น
- ✦ การฝึกฝน : นำเรื่องที่ตัวเองอยากเปลี่ยนแปลงไปฝึกฝน ด้วยแนวความเชื่อใหม่ และพร้อมจะก้าวข้ามอุปสรรค จนกลายเป็นอุปนิสัยใหม่ของตัวเอง



## แนวทางการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างยั่งยืน

### “การเปลี่ยนแปลงตัวเอง ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมีความสุขที่ได้ทำ”

การสร้างกิจกรรมหลังการฝึกอบรมนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะจะทำให้การพัฒนาตัวเองเกิดความต่อเนื่อง และหากสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมดำเนินการฝึกฝนในเรื่องที่เขาอยากเปลี่ยนแปลงได้ยาวนาน ก็จะทำให้เขาสามารถสร้างอุปนิสัยใหม่ของตัวเองขึ้นมาได้ เมื่อมีความมั่นใจในการเปลี่ยนแปลงตัวเองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้ว เขาก็จะสามารถสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงตัวเองในเรื่องอื่นๆต่อไปได้ด้วยตัวเอง อีกทั้งยังสามารถนำไปให้ผู้อื่นได้พัฒนาต่อไปได้ด้วย

กิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เข้าอบรมสามารถพัฒนาตัวเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถเอาชนะสภาพแวดล้อมได้ ควรเป็นสิ่งที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่เกิดขึ้นในระหว่างการฝึกอบรม ทำให้เขานึกถึงบรรยากาศในการฝึกอบรมและเขาเลือกเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเอง เพื่อพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้น

#### กิจกรรมที่สามารถดำเนินการได้มีดังนี้

1. การบ้านสำหรับการนำไปฝึกฝนหลังการอบรม
2. เอกสารอ้างอิงสำหรับนำไปประกอบการฝึกฝน
3. เว็บไซต์ด้านการพัฒนาตัวเอง เพื่อศึกษาเรื่องต่างๆเพิ่มเติมที่ [pakornblog.com](http://pakornblog.com)
4. จดหมาย Reminder จากอาจารย์ปกรณ์แวะมาทักทาย
5. สมักร Mailing List รับข่าวสารด้านการพัฒนา
6. การติดตามผล (Follow up) โดยทีม HRD ขององค์กร
7. การติดตามผล (Follow up) โดยทีม วิทยากรผู้ช่วย (มีค่าใช้จ่าย)
8. การสร้างโครงการร่วมกันในองค์กรโดย HRD
9. การดำเนินการ Clinic โดยอาจารย์ปกรณ์ (มีค่าใช้จ่าย)

ผลลัพธ์จากการฝึกอบรม ทุกคนจะมีประเด็นสำคัญของตัวเองที่จะนำไปพัฒนา แต่จะหยุดการพัฒนา กลางคันเพราะไม่สามารถเอาชนะสภาพแวดล้อมได้ ดังนั้นกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยทำให้เขาสามารถพัฒนาตัวเองต่อไปได้ด้วยตัวของเขาเอง

โดยสรุปแนวทางการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องสามารถทำได้โดย

#### 1. ตัวผู้เข้าอบรม พัฒนาตนเอง โดยใช้

- การบ้านที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนำไปทำ ( ถ้ามี )
- เอกสารเพิ่มเติมสำหรับนำไปฝึกฝน

- แหล่งความรู้เตือนความทรงจำในเว็บไซต์ Pakornblog.com
- Mailing List ความรู้ส่งตรงถึงที่ จาก ทีม วิทยากรผู้ช่วย ถึงผู้เข้าอบรม
- จดหมาย Reminder (ทักทาย) จากอาจารย์ ปกรณ์ 3 ฉบับ ( 3 เดือน )
- การสร้างโครงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยผู้เข้าอบรมเอง หรือ ร่วมกับ HRD ( ถ้ามี )

## 2. ติดตามผลการอบรมโดย HRD ของ บริษัทลูกค้า

- HRD ตามการบ้านที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนำไปทำ ( ถ้ามี )
- การสร้างโครงการพัฒนา / อำนวยความสะดวก ให้ผู้เข้าอบรม พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## 3. ติดตามผลการอบรม โดย วิทยากรผู้ช่วย ของ อาจารย์ปกรณ์

- ดำเนินการแทน HRD โดยมีรายงานสรุปผล ความเปลี่ยนแปลงให้

## 4. Clinic โดย อ.ปกรณ์

- ดำเนินฝึกอบรมเพิ่มเติม โดยให้ผู้เข้าอบรมทำการบ้าน (งานที่ผู้เข้าอบรมบอกว่าต้องการไปพัฒนา) และ อาจารย์ มาให้คำแนะนำ

กรณีการติดตามผลแบบมีค่าใช้จ่าย หากต้องการข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อทีมงานเพื่อขอรายละเอียดรูปแบบและการดำเนินการเพื่อนำเสนอเพิ่มเติม

