



## Course outline **ครบเครื่อง** **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**  
ผู้จัดการต้องแสดงความกระตือรือร้นให้เป็นตัวอย่างกับทีมงาน ไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะเป็นเช่นไรก็สามารถที่จะมุ่งมั่นในเป้าหมายของงานได้
- **ความกล้าตัดสินใจ**  
ปัจจุบันผู้จัดการส่วนใหญ่ไม่กล้าตัดสินใจจะ โยนเรื่องให้กับผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ ทำให้งานล่าช้าและขาดประสิทธิภาพ ซึ่งที่ถูกต้องแล้วผู้จัดการต้องตัดสินใจในงานของตัวเองให้ได้
- **การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์**  
ผู้จัดการหลายคนไม่สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับทีมงาน ทำให้ทีมงานขาดประสิทธิภาพ เพราะไม่เข้าใจในเป้าหมาย หรือ ทัศนคติของผู้จัดการ ดังนั้นควรพัฒนาเรื่องการสื่อสารให้กับผู้จัดการมากๆ
- **การมุ่งมั่นทุ่มเทกับเป้าหมาย**  
ผู้จัดการในฐานะ ผู้นำทีมงานต้องมุ่งมั่นทุ่มเทกับเป้าหมายเพราะผู้ตามก็จะทำตามผู้นำ เมื่อผู้นำมุ่งมั่นทีมงานก็จะมุ่งมั่นตาม เป้าหมายต่างๆก็จะบรรลุผลสำเร็จได้
- **ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง**  
ปัจจุบันการแข่งขันรุนแรงและโลกเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ผู้นำต้องพร้อมเสมอสำหรับการเปลี่ยนแปลง และควรเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ด้วยซ้ำ
- **ความเป็นผู้นำรอบทิศทาง (360 องศา)**  
ผู้จัดการที่มีคุณภาพต้องเป็นผู้นำรอบทิศทางซึ่งสามารถนำบุคคลนั้นๆ ได้ครบเช่น หัวหน้างาน, เพื่อนร่วมงาน และลูกน้องในทีมงาน

กรอบในการดำเนินการฝึกอบรม



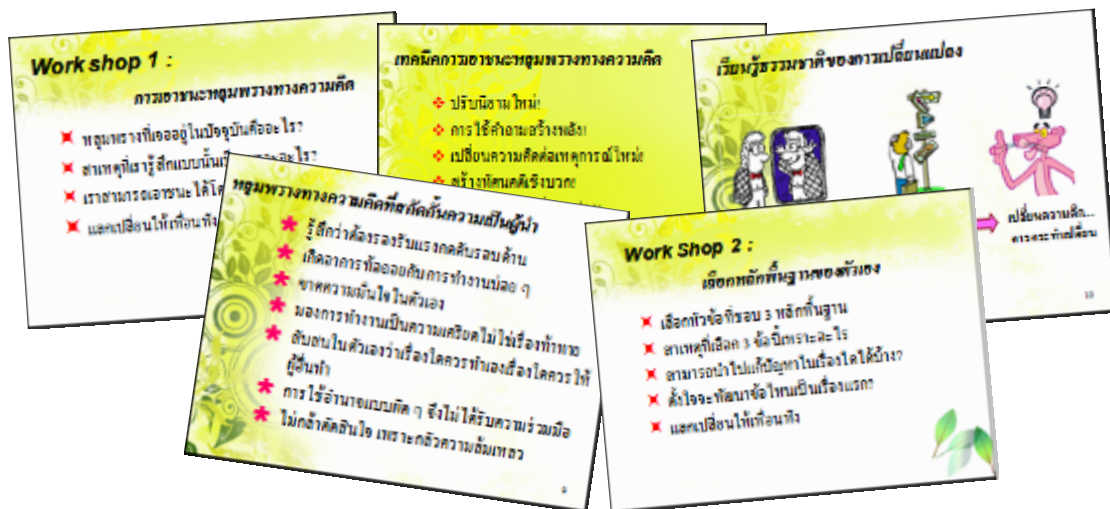
## เนื้อหาของหลักสูตร (Course Outline)

- ☑ คุณคือผู้นำที่ดีขององค์กร
  - ✖ ตรวจสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - ✖ คุณคือผู้นำ Style ไหน?
  - ✖ ความเชื่อเกี่ยวกับผู้นำ
- ☑ สร้างเสริมทัศนคติเชิงบวกในการบริหารงาน
  - ✖ หลุมพรางทางความคิดที่สกัดกั้นภาวะผู้นำ
  - ✖ ก้าวข้ามอุปสรรคด้วยความเชื่อมั่น
  - ✖ ทัศนคติเชิงบวกคือทางเลือก
- ☑ การพัฒนาคุณสมบัติภาวะผู้นำในตัวเอง
  - ✖ การมีวินัยในตัวเอง
  - ✖ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
  - ✖ ความรับผิดชอบ
  - ✖ การสร้างมนุษยสัมพันธ์
- ☑ ผู้นำใช้จิตวิทยาการบริหารในฐานะโค้ช (Coach)
  - ✖ ภาพลักษณ์ของการเป็นโค้ช
  - ✖ จิตวิทยาการบริหารของโค้ช
  - ✖ หัวใจสำคัญของการสอนงาน (Coaching)
  - ✖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการสอนงาน
- ☑ เทคนิคการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา
  - ✖ ธรรมชาติของมนุษย์
  - ✖ การจูงใจอย่างสร้างสรรค์
  - ✖ สร้างพลังการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

## 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 ”

: การชมตัวเองจะทำให้เกิดความมั่นใจในตัวเองเพิ่มขึ้น คนส่วนใหญ่ให้นิยาม การรักตัวเองการชมตัวเองแบบผิดๆ เช่น เดี่ยวจะหลงตัวเอง , ทำให้เห็นแก่ตัว เป็นต้น ซึ่งการชมตัวเองแบบสร้างสรรค์นั้น จะทำให้เรามีเป้าหมายในตัวเองเพิ่มขึ้นเพราะเราเห็นคุณค่าของตัวเองแล้ว

#### ◇ การนำไปฝึกฝนต่อไป

: ลองฝึกชมตัวเองต่อหน้ากระจกบ่อยๆ เพื่อให้กำลังใจตัวเองในการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ที่กำลังเจอ หรือแก้แอกการท้อถอยได้ ยิ่งชมตัวเองมากหรือบ่อยแค่ไหนจะทำให้เรามีพลัง ในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น

#### ◇ สาเหตุที่ทำให้เราเปลี่ยนตัวเองได้

: คนทุกคนต้องการ คำชม แต่ส่วนใหญ่จะรอจากผู้อื่น เมื่อไม่ค่อยได้ก็จะรู้สึกท้อถอยหรือ หมดแรง ในการทำงาน แต่ถ้าเราชมตัวเองได้ เราก็จะรู้สึกดี เพราะความรู้สึกของเราไม่รู้ หรือ กว่าใครชมขอให้ 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
- การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายใน Class
- การนำเสนอกลุ่มจากการระดมความคิดเห็น
- การนำไปใช้ฝึกฝนกับตัวเอง

❖ การบ้านเพื่อนำไปฝึกฝนเพิ่มเติม

เรื่องให้ผู้เข้าฝึกอบรมยืนยันกับตัวเองว่าจะนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

- เรื่องที่ได้รับจากการอบรม
- เรื่องที่ชอบ
- เรื่องที่จะนำไปปฏิบัติเป็นเรื่องแรก
- การบ้านของตัวเอง

❖ กิจกรรมเสริมการเรียนรู้ให้เกิดความสนุกสนาน

จัดกิจกรรมให้เหมาะสมในแต่ละกลุ่มที่เข้าฝึกอบรมและสอดคล้องกับเนื้อหา

- เกม / การละเล่น
- Role Playing
- นิทานให้แนวความคิด
- กรณีศึกษา

## แนวทางการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างยั่งยืน

“ การเปลี่ยนแปลงตัวเอง ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมีความสุขที่ได้ทำ ”

การสร้างกิจกรรมหลังการฝึกอบรมนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะจะทำให้การพัฒนาตัวเองเกิดความต่อเนื่อง และหากสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมดำเนินการฝึกฝนในเรื่องที่เขาอยากเปลี่ยนแปลงได้ยาวนานก็ จะทำให้เขาสามารถสร้างอุปนิสัยใหม่ของตัวเองขึ้นมาได้ เมื่อมีความมั่นใจในการเปลี่ยนแปลงตัวเองในเรื่องใด เรื่องหนึ่งแล้ว เขาก็จะสามารถสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงตัวเองในเรื่องอื่นๆต่อไปได้ด้วยตัวเอง อีกทั้งยังสามารถนำไปให้ผู้อื่นได้พัฒนาต่อไปได้ด้วย

กิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เข้าอบรมสามารถพัฒนาตัวเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถเอาชนะสภาพแวดล้อมได้ควร เป็นสิ่งที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่เกิดขึ้นในระหว่างการฝึกอบรม ทำให้เขานึกถึงบรรยากาศในการฝึกอบรมและเขาเลือก เรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเอง เพื่อพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้น

### กิจกรรมที่สามารถดำเนินการได้มีดังนี้

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

ผลลัพธ์จากการฝึกอบรม ทุกคนจะมีประเด็นสำคัญของตัวเองที่จะนำไปพัฒนา แต่จะหยุดการพัฒนา กลางคันเพราะไม่สามารถเอาชนะสภาพแวดล้อมได้ ดังนั้นกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยทำให้เขาสามารถพัฒนาตัวเอง ต่อไปได้ด้วยตัวของเขาเอง

### โดยสรุปแนวทางการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องสามารถทำได้โดย

1. **ตัวผู้เข้าอบรม พัฒนาตนเอง โดยใช้**
  - การบ้านที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนำไปทำ ( ถ้ามี )
  - เอกสารเพิ่มเติมสำหรับนำไปฝึกฝน
  - แหล่งความรู้เตือนความทรงจำในเว็บไซต์ Pakornblog.com
  - Mailing List ความรู้ส่งตรงถึงที่ จาก ทีม วิทยากรผู้ช่วย ถึงผู้เข้าอบรม
  - จดหมาย Reminder (ทักทาย) จากอาจารย์ ปรกรณ์ 3 ฉบับ ( 3 เดือน )
  - การสร้างโครงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยผู้เข้าอบรมเอง หรือ ร่วมกับ HRD ( ถ้ามี )
2. **ติดตามผลการอบรมโดย HRD ของ บริษัทลูกค้า**
  - HRD ตามการบ้านที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนำไปทำ ( ถ้ามี )
  - การสร้างโครงการพัฒนา / อำนวยความสะดวก ให้ผู้เข้าอบรม พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. **ติดตามผลการอบรม โดย วิทยากรผู้ช่วย ของ อาจารย์ปรกรณ์**
  - ดำเนินการแทน HRD โดยมีรายงานสรุปผล ความเปลี่ยนแปลงให้
4. **Clinic โดย อ.ปรกรณ์**



- ดำเนินฝึกอบรมเพิ่มเติม โดยให้ผู้เข้าอบรมทำการบ้าน (งานที่ผู้เข้าอบรมบอกว่าต้องการไปพัฒนา) และ อาจารย์ มาให้คำแนะนำ

กรณีการติดตามผลแบบมีค่าใช้จ่าย หากต้องการข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อทีมงานเพื่อขอรายละเอียดรูปแบบ และการดำเนินการเพื่อนำเสนอเพิ่มเติม

