

การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำอย่างเป็นระบบ (SYSTEMATIC LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM)



ความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขัน

เป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจในทุกยุคสมัย องค์กรจะคงความสามารถและความได้เปรียบ จำเป็นต้องลงทุนพัฒนาในฟังก์ชันงานต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างทั่วถึง ซึ่งการลงทุนดังกล่าวมี วัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้องค์กรเกิดสมรรถนะอันโดดเด่น (Distinctive Competency)

งานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ถือว่าเป็นหนึ่งใน หน่วยงานที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากองค์กรจะไม่สามารถขับเคลื่อนไปได้เลย ถ้าปราศจากการ บริหารจัดการโดยพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากนี้การขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ ต้อง เกิดจากพนักงานที่มีคุณภาพเท่านั้น ดังนั้นการพัฒนาพนักงานจึงมีความสำคัญมากในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ





เราให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร
ในส่วนของงานที่ปรึกษา ใช้กระบวนการพัฒนาองค์กร
(Organization Development Process) เพื่อวินิจฉัย
องค์กรและกระบวนการต่าง ๆ ควบคู่กับความคิดเชิงระบบ
(System Thinking)

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งมอบงานที่ปรึกษาให้เกิดผลงานเป็นที่น่าพอใจ เช่น ได้ระบบ
การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (PM for Performance Appraisal)
และก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่องค์กรปรารถนา เช่น ผลการปฏิบัติงานขององค์กรสูงขึ้นและ
ส่งผลกระทบต่อให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Corporate Performance &
Competitive Advantage)

ในส่วนของโปรแกรมการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำอย่างเป็นระบบ (Systematic
Leadership Development Program) ได้นำ 2 โมเดลมาใช้

1) โมเดล 4 มิติของการพัฒนาภาวะผู้นำ (4 Dimensional Leadership Development)
มาช่วยกำหนดและออกแบบหลักสูตร ซึ่งเป็นหลักสูตรมาตรฐานของบานาน่าเทรนนิง โดย
สามารถจัดโปรแกรมฝึกอบรมได้ตั้งแต่ 2 – 6 วัน

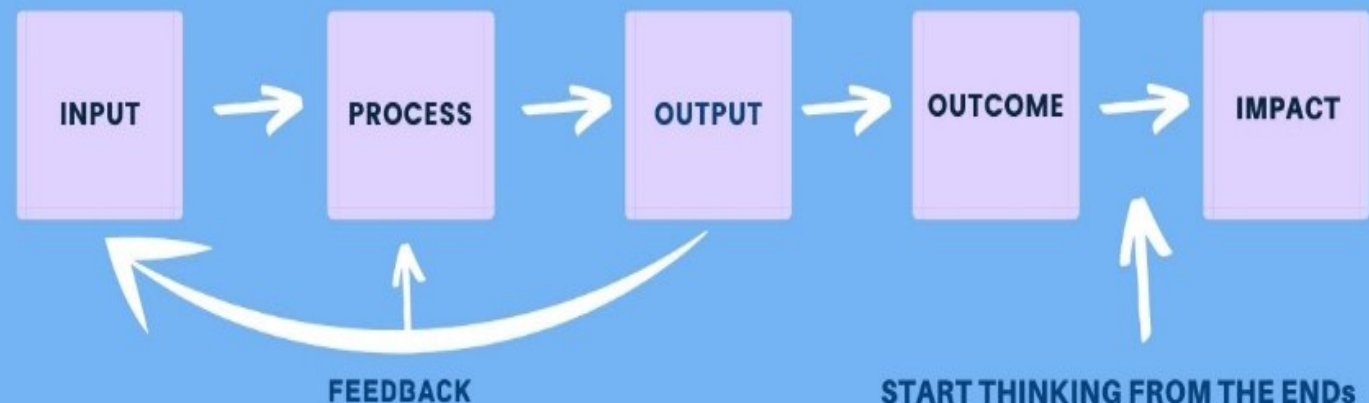
2) โมเดลการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development Model)

มาช่วยพัฒนาการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ ด้วยการวิเคราะห์สมรรถนะที่ต้องการพัฒนา
(Competency) หรือปิดช่องว่างความสามารถที่บกพร่องของบุคลากร (Competency
Gap Analysis) และนำมาออกแบบเนื้อหาภายในหลักสูตรให้ตอบโจทย์ความต้องการของ
องค์กร

ORGANIZATION DEVELOPMENT PROCESS



SYSTEM THINKING MODEL



START THINKING FROM THE ENDS

(เครดิตข้อมูล : การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (รศ.ดร.จิระประภา อัครบวร)

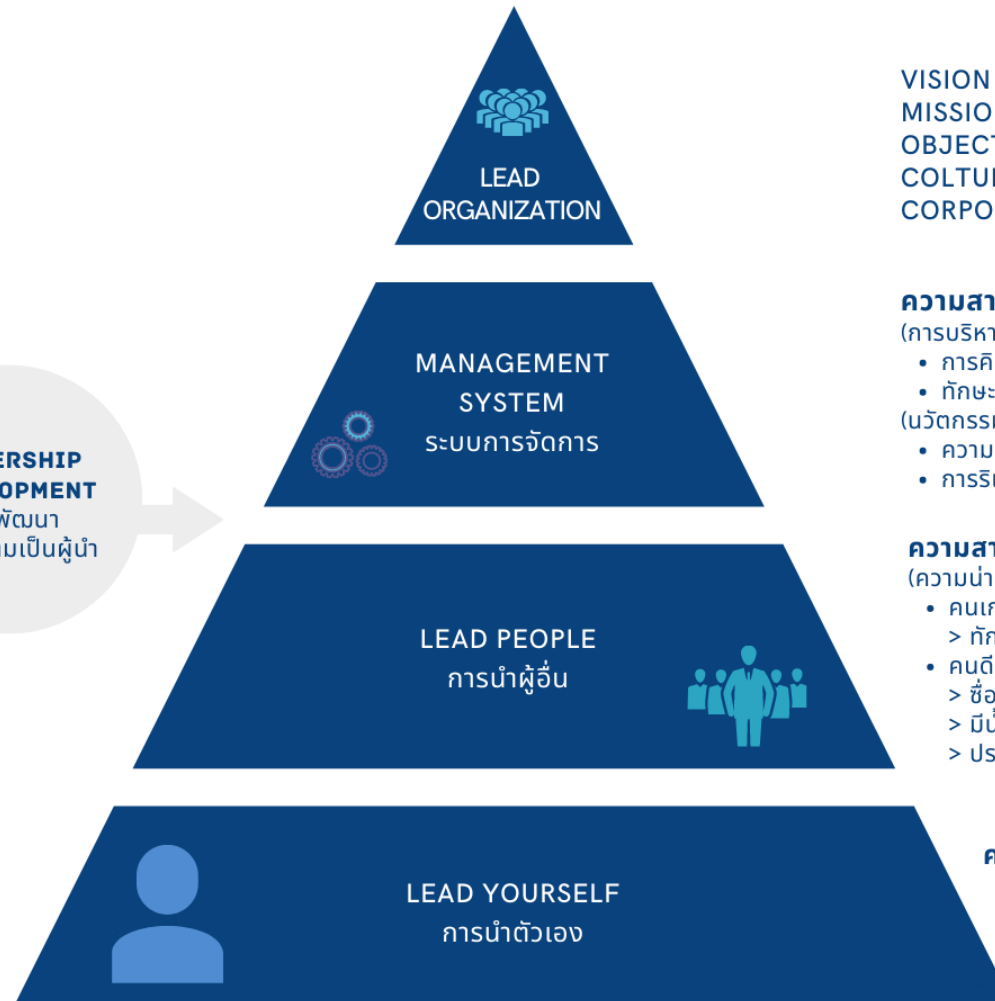
: Organization Development & Change (Thomas G. Cummings - Christopher G. Worley)

VISION, MISSION, OBJECTIVES
CULTURE, VALUES & CORPORATE
PERFORMANCE

ORGANIZATION CONTEXT



LEADERSHIP DEVELOPMENT
การพัฒนา
ภาวะความเป็นผู้นำ



VISION
MISSION
OBJECTIVES
CULTURE, VALUES
CORPORATE PERFORMANCE

ความสามารถในการส่งเสริมการทำงาน

(การบริหารผลการปฏิบัติงาน)

- การคิดและทำอย่างมีกลยุทธ์
- ทักษะในการจัดการ (นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง)
- ความคิดแบบ Design thinking
- การริเริ่มและการเปลี่ยนแปลง

ความสามารถในการนำผู้อื่น

(ความน่าเชื่อถือ)

- คนเก่ง
 - > ทักษะ 5 เรื่องที่สำคัญ
- คนดี
 - > ซื่อสัตย์และคุณธรรม
 - > มีน้ำใจและใจกว้าง
 - > ปรารถนาให้องค์กรเติบโต

ความสามารถในการจัดการตนเอง

- ความเชื่อมั่นในตนเอง
 - > การรู้จักตนเอง
 - > ความสามารถในการเรียนรู้

MODEL I : 4 DIMENSIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT

เครดิตข้อมูล : พัฒนาจาก ภาวะผู้นำ (รศ.ดร.รัตติกรณ ังงวิศาล)
: Velsor & McCauley (2004)
: The Center for Creative Leadership (CCL)

โปรแกรมการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำอย่างเป็นระบบ (Systematic Leadership Development Program)



01

การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำอย่างเป็นระบบ
(Systematic Leadership Development)

-หลักสูตร 1 วัน-



02

การเพิ่มศักยภาพด้วย Growth Mindset
(Growth Mindset)

-หลักสูตร 1 วัน-



03

การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์
(Strategic Performance Management)

-หลักสูตร 1 วัน-

04

เทคนิคการออกแบบระบบตัววัดผลในองค์กร
(Key Performance Indicator
Design to Practice)

-หลักสูตร 1 วัน-



05

การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
(Core Value & Organizational Culture)

-หลักสูตร 1 วัน-



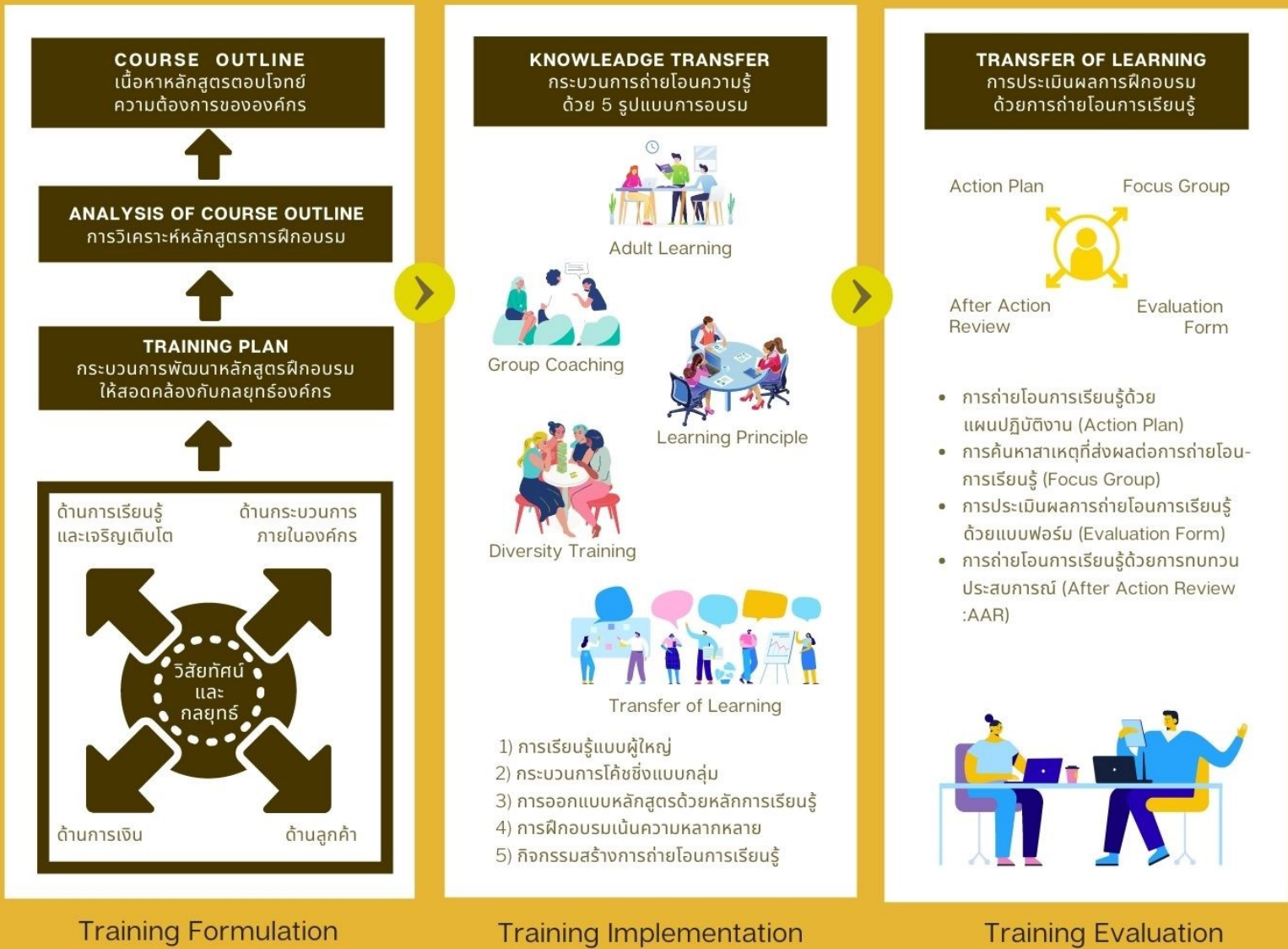
06

การประเมินผลการปฏิบัติงาน
และเทคนิคการให้ Feedback

-หลักสูตร 1 วัน-



TRAINING AND DEVELOPMENT MODEL



- Maximize Performance
- Fulfill Competency Gap



วิเคราะห์สมรรถนะ (COMPETENCY) ที่ต้องการพัฒนา เพื่อนำมาออกแบบหลักสูตรด้วย "แบบสอบถาม การวิเคราะห์เนื้อหาหลักสูตรให้ตรงกับวัตถุประสงค์การฝึกอบรม"



Google Form

การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำอย่างเป็นระบบ (Systematic Leadership Development)



Module I: พื้นฐานการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำอย่างเป็นระบบ

- หัวข้อแบบ “ตำแหน่ง” กับหัวข้อแบบ “ผู้นำ
- “ความน่าเชื่อถือ” หรือ “ความศรัทธา” ฤๅของผู้นำ
- หลักการสำคัญ 2 ประการของการสร้าง “ความน่าเชื่อถือ”
- ความหมายของภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership)
- 4 - Dimensional Leadership Development Model

Module II: การพัฒนาความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน

- 4 มิติของการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ
- ความสามารถในการนำตนเอง (Leading yourself)
- ข้อคิด 5 ประการของการสร้างความเชื่อมั่น
- ตัวอย่างเรียนรู้ของความสามารถในการนำตนเอง
- ตัวอย่างพฤติกรรมที่ทำลาย “ความน่าเชื่อถือ” ของผู้นำ
- Workshop I: การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ
- บทสรุปของการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ

Module III: การพัฒนาความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน

- กรณีศึกษา: ความสำคัญของภาวะความเป็นผู้นำ
- ความสามารถในการนำผู้อื่น - คนเก่ง (Leading others)
- ความสามารถในการนำผู้อื่น - คนดี (Leading others)
- Workshop II: คำถามเพื่อพัฒนาการนำผู้อื่น (Coaching Question)
- การนำองค์ความรู้ระบบการจัดการ (Introduction)

Module IV: กฎเหล็กแห่งการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ

- กฎแห่งการสะสม (The Law of Process)
- กฎแห่งการฝึกฝน (The Law of Practice)

Module V: การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน

- เรียนรู้ธรรมชาติของการพัฒนาภาวะผู้นำ
- เป้าหมายที่แท้จริงของการพัฒนาภาวะผู้นำ



หลักสูตรเหมาะสำหรับหัวหน้าและผู้จัดการ



อาจารย์นายทศ สิริnutanan

- วิทยากรและที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร (HROD)
- ที่ปรึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) บริษัท สหกิจวิศาล จำกัด

การศึกษา

- ปริญญาโทบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (MBA-HRM)
- ปริญญาโทวิศวกรรมป้องกันอัคคีภัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ปริญญาตรีวิศวกรรมอุตสาหการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ประกาศนียบัตร “การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์”
- ประกาศนียบัตร “การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์” คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)
- ประกาศนียบัตร “การประยุกต์ใช้เทคนิค Design Thinking เพื่อสร้างนวัตกรรมในงาน HR” สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

In-House Training & Online Training

- การบรรยายสดและกิจกรรม
- การโค้ชชิ่งเพื่อกระตุ้นการคิดแก้ปัญหา
- เรียนรู้แบบ In-House Training
- เรียนรู้แบบ Online Training (Zoom Meeting)

หลักสูตรที่เชี่ยวชาญ

- การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership Development Program)
- การออกแบบและพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management)
- หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะการคิดแก้ปัญหา (Design Thinking การคิดเชิงตรรกะ การคิดเชิงวิเคราะห์)
- กระบวนการแก้ปัญหาแบบ 8D Report และ QC Story (ประยุกต์ใช้เครื่องมือแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน)
- การพัฒนากิจกรรมด้านอ่อนตัวไป (Soft Skill) (จิตสำนึกความเป็นเจ้าของ, Growth Mindset)



ติดต่อสอบถาม: คุณบุษกร

Tel: 080-626-9565
Line ID: bananatraining
E-mail: sale@bananatraining.com
Website: www.bananatraining.com

การติดตามผลภายหลังการฝึกอบรม (Training Evaluation)

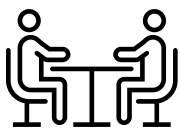
ความคาดหวังขององค์กรภายหลังจากฝึกอบรมคือ ผู้อบรมได้รับความรู้เพิ่มขึ้นและนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (Learning & Generalization of Knowledge) หรือเรียกว่า “มีการถ่ายโอนการเรียนรู้จากการฝึกอบรม” (Learning Transfer) โปรแกรมการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำอย่างเป็นระบบ ถูกออกแบบให้มีการติดตามผลภายหลังการฝึกอบรม ดังนี้

1) การติดตามผลด้วยการทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) - แบบฟอร์มติดตามผล



- 1.1) ผู้บริหารมีนโยบายชัดเจน ว่าภายหลังกอบรมความรู้ต้องถูกนำไปใช้จริง
- 1.2) หลังจกการอบรม ผู้เข้าอบรมได้ตั้งเป้าหมายและจัดทำแผนปฏิบัติการในการนำความรู้ไปใช้ โดยปรึกษาร่วมกับหัวหน้างาน
- 1.3) หัวหน้างาน ติดตาม ประเมินผล และให้คำปรึกษาเพื่อให้แผนปฏิบัติการของผู้เข้าอบรมเพื่อช่วยให้แผนปฏิบัติการประสบผลสำเร็จ
- 1.4) หัวหน้างาน สรุปการติดตามผลภายหลังการฝึกอบรม และนำส่งข้อมูลให้กับฝ่ายฝึกอบรมเพื่อสรุปเป็นรายงานให้กับผู้บริหาร

2) การติดตามผลด้วยการค้นหาสาเหตุที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้

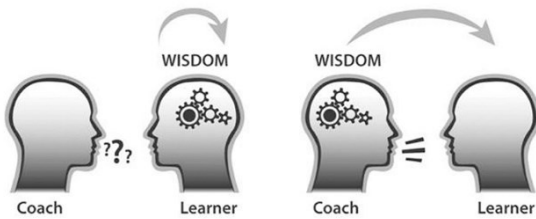
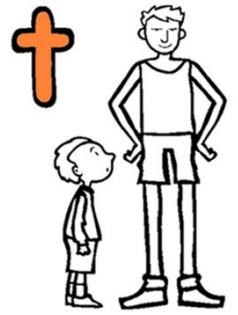


การสนทนากลุ่มประมาณ 7 – 10 คน (Focus Group) หรือการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) เพื่อค้นหาสาเหตุของการถ่ายโอนการเรียนรู้ ทั้งทางบวก ทางลบ และไม่มีถ่ายโอน นำไปสู่การพัฒนา 3 ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ ได้แก่ คุณลักษณะของผู้รับการอบรม การออกแบบโครงการฝึกอบรม และสภาพแวดล้อมของการทำงาน ดังนั้นเราสามารถประเมินผลการฝึกอบรมว่า “ผู้เรียนนำความรู้ไปใช้แล้วเกิดผลทางบวก ทางลบ หรือความรู้ไม่ส่งผลต่อการทำงาน หรือเรียนรู้แล้วไม่ได้นำไปใช้ทำงาน” ซึ่งสาเหตุที่ค้นหาได้ จะนำไปพัฒนาให้เกิดผลการถ่ายโอนทางบวก (Determinants in Positive Transfer) หรือให้ผู้เรียนได้นำความรู้ไปใช้งานจริงภายหลังฝึกอบรม

1

การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning)

- ผู้ใหญ่มีประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับชีวิต ดังนั้นการเรียนรู้สิ่งใหม่จึงมีการเชื่อมโยงกับประสบการณ์ที่มีอยู่
- ผู้ใหญ่ต้องการทราบเหตุผลของการเรียนรู้ และต้องรู้สึกว่าการเรียนรู้นั้นมีความจำเป็นและสำคัญต่อตัวเขา
- ผู้ใหญ่มีอิสระและควบคุมตนเองได้ ดังนั้นจึงต้องการมีอิสระในการตัดสินใจว่าสิ่งใดมีความสำคัญและสมควรที่จะเรียนรู้ ซึ่งเกิดการปรับใช้ความรู้ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับตนเอง
- ผู้ใหญ่สนใจเรียนรู้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สามารถปรับใช้แก้ปัญหาของตนได้ทันที



การฝึกอบรมใช้กระบวนการ "Effective Group Coaching"

2

กระบวนการโค้ชชิ่ง (Coaching Process)
เพื่อให้ผู้เรียนได้สำรวจตนเอง สามารถดึงศักยภาพ

ภายในออกมาใช้มากขึ้น ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับตนเอง ซึ่งเป็นกระบวนการโค้ชชิ่งแบบกลุ่ม (Group Coaching) ส่งผลให้ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรดีขึ้น

3

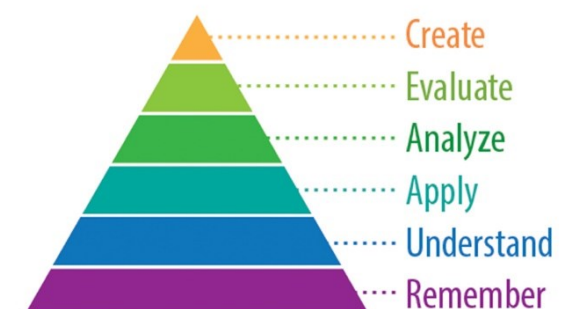
การฝึกอบรมบนพื้นฐานทฤษฎีหลักการทั่วไป (Stimulus Generalization) และทฤษฎีของ Bloom (Bloom's Taxonomy)

*ทฤษฎีหลักการทั่วไป มุ่งเน้นการสอนหลักการทั่วไปและคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เรียนนำหลักการหรือคุณสมบัติเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ด้วยวิธีของตนเองบนสถานการณ์แวดล้อมการทำงานจริง



*Bloom's Taxonomy นำแนวคิดของทฤษฎีหลักการเรียนรู้มารประยุกต์ใช้บนกรอบของการเรียนรู้ 6 ระดับ คือ

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| -การสร้างสรรค์ (Creat) | -การประยุกต์ (Apply) |
| -การประเมินผล (Evaluate) | -การเข้าใจ (Understand) |
| -การวิเคราะห์ (Analyze) | -การจำ (Remember) |



BLOOM'S TAXONOMY



4 การฝึกอบรมเน้นความหลากหลาย เพื่อให้เกิดความสนุกสนานและเข้าใจง่าย นำไปปรับใช้ได้จริง



- **การบรรยาย 40-50%** : เนื้อหาตามทฤษฎีและยกตัวอย่างที่มีความสอดคล้องในแต่ละหัวข้อ ทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และการนำไปปรับใช้ด้วยตนเอง
- **Workshop 20%** : กระตุ้นให้เกิดการสร้างกระบวนการคิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง (Coaching Process)
- **กรณีศึกษา 0-20%** : สร้างบรรยากาศการวิเคราะห์กรณีศึกษาร่วมกัน โดยนำความรู้จากในชั้นเรียนมาแก้ปัญหาในกรณีศึกษา และแบ่งปันประสบการณ์หน้าชั้นบรรยาย
- **Activity 0-40%** : การทำกิจกรรมที่ต้องใช้เครื่องมือสำหรับแก้ปัญหา (Problem Solving Devices) ในหลักสูตรหมวดการคิด (Thinking) โดยลงมือปฏิบัติบนโจทย์ที่กำหนดด้วยผู้เรียนเอง และแบ่งปันประสบการณ์หน้าชั้นบรรยาย
- **Role Playing 0-20%** : การแสดงบทบาทตามเหตุการณ์ที่กำหนดให้ เป็นการทบทวนและประยุกต์ใช้ความรู้ที่เรียนมา
- **อื่นๆ 0-30%** : กิจกรรมที่สอดคล้องและเหมาะสมกับหลักสูตร เช่น กิจกรรมรับฟังคู่สนทนาผ่านการเล่าเรื่อง (Telling my story), กิจกรรมแบ่งลักษณะนิสัยของมนุษย์ (สัตว์ 4 ทิศ), กิจกรรมสุนทรียสนทนา (Dialogue) หรือกิจกรรมเรียนรู้การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

การเรียนรู้แบบไม่ตึงเครียด สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ จนใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

5



ประสิทธิภาพของการเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือ ผู้เรียนต้องรู้สึกผ่อนคลาย ไม่ตึงเครียดในการอบรม (คลื่นสมองมีความถี่ในช่วงอัลฟา Alpha) ดังนั้นก่อนเรียนจึงมี “กิจกรรมปรับคลื่นสมองก่อนการเรียนรู้” ซึ่งเป็นที่มาของวลีว่า “**เรียนรู้ง่ายๆ และได้ผลไฉไลบานาน่า เทรนนิ่ง**”



โครงสร้างและเทคนิคสำหรับการดำเนินการฝึกอบรม (Framework and Technique)

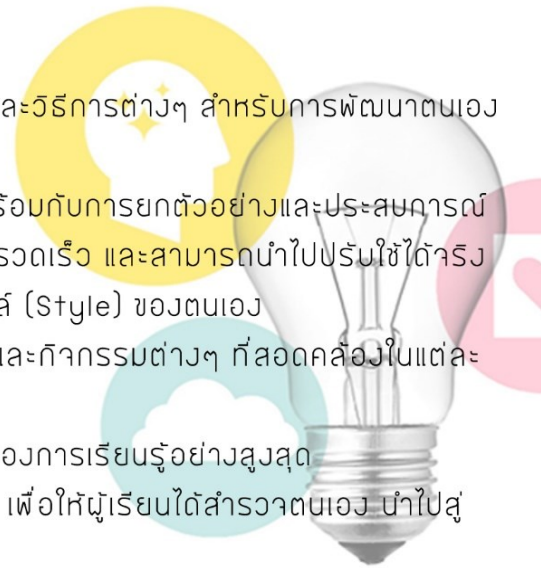


1 สร้างความสนใจให้กับผู้เรียน (Ice Breaking)

- กิจกรรมปรับคลื่นความถี่ของสมองก่อนการเรียนรู้
- คำถามสร้างแนวคิดที่สอดคล้องกับหลักสูตร
- บอกเล่าเก๋าสืบตั้งแนวทางการฝึกอบรมที่อาจารย์ใช้ในห้องบรรยาย
- ความหมายของการฝึกอบรมแบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) และโค้ชชิ่ง (Coaching)
- แนวคิดการฝึกอบรมด้านทฤษฎีหลักการทั่วไป (Stimulus Generalization)

2 เนื้อหาและแนวความคิดด้านการฝึกอบรมในห้องอบรม

- การบรรยาย (Training) เนื้อหาตามหลักสูตร เพื่อสร้างแนวคิด เทคนิค และวิธีการต่างๆ สำหรับการพัฒนาตนเองให้ทำงานดีขึ้น
- การบรรยายเนื้อหาเน้นหลักการตามทฤษฎี (Concept of Theory) พร้อมกับการยกตัวอย่างและประสบการณ์ต่างๆ ที่สอดคล้องในแต่ละหัวข้อ ทำให้ผู้เรียนมองเห็นภาพ เข้าใจได้อย่างรวดเร็ว และสามารถนำไปปรับใช้ได้จริง พร้อมกับการบ่งชี้ให้ผู้เรียนนำความรู้ไปปรับประยุกต์ใช้ด้วยวิธีการที่เป็นสไตล์ (Style) ของตนเอง
- มีกระบวนการเสริมการเรียนรู้มากขึ้นผ่านการทำเวิร์คช็อป, กรณีศึกษา และกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องในแต่ละหลักสูตร
- การฝึกอบรมเน้นความรู้สึกผ่อนคลาย ไม่เครียด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการเรียนรู้สูงสุด
- การบรรยายมีการสอดแทรกกระบวนการโค้ชชิ่ง (Coaching Process) เพื่อให้ผู้เรียนได้สำรวจตนเอง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืนมากขึ้น



3 เวิร์คช็อปประเด็นสำคัญที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ (Workshop)

- ผู้เรียน/กลุ่ม ทำกิจกรรม Workshop
- Workshop จัดทำในรูปแบบของกระบวนการโค้ชชิ่ง (Coaching Process)

4 วิเคราะห์กรณีศึกษาร่วมกัน (Case Study)

- ผู้เรียนแบ่งกลุ่มตามความเหมาะสม เพื่อวิเคราะห์กรณีศึกษา
- ตัวแทนกลุ่มแบ่งปันผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาหน้าชั้นบรรยาย เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน



5 กิจกรรมที่สอดคล้องกับหลักสูตร (Activity)

- ผู้เรียนแบ่งกลุ่มตามความเหมาะสม เพื่อทำกิจกรรม
- ผู้เรียนร่วมแบ่งปันกิจกรรมหน้าชั้นบรรยาย เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน

6 ผู้เรียนแชร์ความรู้สึกที่ได้รับจากการอบรม

- ผู้เรียนออกมาบอกเล่าความรู้สึกที่ได้รับจากการอบรม
- ของรางวัลพิเศษสำหรับผู้ได้ออกมาแชร์ความรู้สึก (สงวนสิทธิ์ตามความเหมาะสม)

