

COURSE OUTLINE

การสื่อสารเชิงบริหารเพื่อการประสานงานข้ามฝ่ายอย่างมืออาชีพ
(**Managerial Communication for Cross-Functional Collaboration**)



BANANA TRAINING

“เรียนรู้ง่ายๆ และได้ผล สไตล์บานาน่าเทรนนิ่ง”



วิทยากรโดย

อาจารย์ธนายุทธ สิริनुตานนท์

Coach & Professional Trainer
HRM & Productivity Consultant

Banana Training and Consultancy Co.,Ltd.

97/126 Moo 12 Srinakarin Rd., Bangkaew, Bangplee, Samutprakan 10540

Hotline: 080-626-9565, 090-984-2910 Tel/Fax: 02-001-8310 ID Line: 0991922552



www.thanayut.com



www.bananastraining.com

หลักการและเหตุผล

- ❖ ในองค์กรที่มีการทำงานเชื่อมโยงกันหลายแผนก บทบาทของผู้จัดการไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารงานภายในทีมของตนเองเท่านั้น แต่ยังสามารถสื่อสาร ประสานงาน และสร้างความเข้าใจร่วมกับหน่วยงานอื่น เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล และสนับสนุนการตัดสินใจที่รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์
- ❖ โดยเฉพาะในธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพ มาตรฐาน ความต้องการของลูกค้า กำหนดเวลา ต้นทุน และการประสานงานระหว่างหลายฝ่าย เช่น R&D, Production, QA, Packaging, Sales/Marketing และหน่วยงานสนับสนุนต่าง ๆ หากผู้จัดการสื่อสารไม่ครบถ้วน ไม่ชัดเจน หรือไม่ทันเวลา อาจส่งผลให้เกิดความเข้าใจผิด งานล่าช้า การตัดสินใจคลาดเคลื่อน และกระทบต่อผลลัพธ์ขององค์กรโดยรวม
- ❖ ดังนั้น ผู้จัดการจึงจำเป็นต้องมีทักษะการสื่อสารเชิงบริหารที่มากกว่าการถ่ายทอดข้อมูลทั่วไป แต่ต้องสามารถสื่อสารอย่างมีเป้าหมาย เลือกรับใช้ข้อมูลที่สำคัญ เห็นผลกระทบต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และระบุสิ่งที่ต้องการให้ผู้รับสารดำเนินการต่อได้อย่างชัดเจน รวมถึงสามารถใช้การรายงาน การแจ้งประสาน และการปรึกษาหารืออย่างเหมาะสม เพื่อให้การทำงานข้ามฝ่ายเกิดความรวดเร็ว รอบคอบ และลดปัญหาการตีความที่ไม่ตรงกัน
- ❖ หลักสูตรการสื่อสารเชิงบริหารเพื่อการประสานงานข้ามฝ่ายอย่างมืออาชีพ (Managerial Communication for Cross-Functional Collaboration) จึงออกแบบขึ้นเพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารของผู้จัดการให้สามารถสื่อสารอย่างมีเป้าหมาย มีโครงสร้าง เข้าใจบทบาทของข้อมูล ผลกระทบ และความต้องการจากผู้รับสาร โดยเน้นการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม Workshop และกรณีศึกษาที่ใกล้เคียงสถานการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำไปปรับใช้ในการรายงาน การประสานงาน การปรึกษาหารือ และการสร้างข้อตกลงการสื่อสารร่วมกันระหว่างผู้จัดการได้อย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจบทบาทของการสื่อสารเชิงบริหารที่ไม่ใช่เพียงการส่งข้อมูล แต่เป็นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วม สนับสนุนการตัดสินใจ และขับเคลื่อนการทำงานให้เกิดผลลัพธ์
- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์จุดเสี่ยงของการสื่อสารข้ามฝ่าย ทั้งด้านความชัดเจนของสาร ช่วงเวลาการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสาร และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง
- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้โครงสร้างการสื่อสารแบบ P-F-I-R ได้แก่ Purpose, Fact, Impact และ Request ในการรายงาน ประสานงาน และสื่อสารประเด็นสำคัญได้อย่างชัดเจน
- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถประยุกต์หลัก Ho-REN-SO ได้แก่ การรายงาน การแจ้งประสาน และการปรึกษาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการสื่อสารของผู้จัดการในสถานการณ์ที่เหมาะสม
- ❖ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถร่วมกันกำหนดแนวทางหรือข้อตกลงการสื่อสารระหว่างผู้จัดการ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติในการทำงานจริงหลังการอบรม



รายละเอียดเนื้อหาตามหลักสูตร

- ➔ **Module I: Managerial Communication Mindset**
(ผู้จัดการไม่ได้สื่อสารเพื่อให้คน “รับทราบ” แต่สื่อสารเพื่อให้คน “ตัดสินใจและลงมือทำถูกต้อง”)
 - Ice Breaking: Communication Warm-up - เรื่องเล่าการสื่อสารที่ทำให้งานสะดุด
 - ความต่างระหว่าง Staff Communication กับ Managerial Communication
 - ผู้จัดการต้องสื่อสาร 4 ระดับ: Inform, Align, Decide, Mobilize
 - ปัญหาการสื่อสารที่พบบ่อยในงานข้ามฝ่าย
 - การสื่อสารในธุรกิจ ILC ต้องคำนึงถึง Quality, Customer Requirement, Regulatory, Timeline และ Cost

- ➔ **Module II: Cross-functional Communication Risk Mapping**
(มองปัญหาการสื่อสารเป็นระบบ ไม่ใช่โทษคนใดคนหนึ่ง)
 - จุดเสี่ยงการสื่อสารในงานข้ามฝ่าย
 - การสื่อสารระหว่าง R&D–Production–QA–Packaging–Sales/Marketing
 - การสื่อสารที่กระทบคุณภาพ มาตรฐาน การส่งมอบ และความพึงพอใจของลูกค้า
 - การแยกปัญหาเป็น 4 กลุ่ม: Message / Timing / Channel / Ownership
 - Workshop I: Communication Pain Point Mapping - แผนที่ปัญหาการสื่อสารข้ามฝ่าย

- ➔ **Module III: Structured Communication for Managers - P-F-I-R Model**
(สื่อสารแบบมีโครงสร้าง เพื่อลดการตีความผิด)
 - P: Purpose ต้องการสื่อสารเพื่ออะไร
 - F: Fact ข้อเท็จจริงคืออะไร
 - I: Impact กระทบอะไร
 - R: Request ต้องการอะไรจากผู้รับสาร
 - P-F-I-R Practice: รายงานให้ชัดเจน 1 นาที

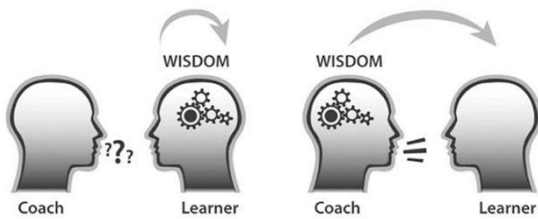
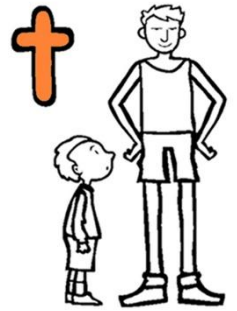
- ➔ **Module IV: Ho-Ren-So as Supporting Tool**
(ใช้ Ho-Ren-So เป็นส่วนหนึ่งของ Managerial Communication)
 - การใช้ Ho Ren So สำหรับผู้จัดการ
 - Hokoku: รายงาน - เมื่อมีความคืบหน้า ปัญหา หรือผลกระทบ
 - Renraku: แจ้ง/ประสาน – เมื่อหลายฝ่ายต้องรับรู้ข้อมูลเดียวกัน
 - Sodan: ปรีกษา – เมื่อเรื่องมีความเสี่ยงหรือต้องตัดสินใจร่วม
 - Workshop II: Ho-Ren-So Sorting & Reframing
 - ◆ แยกให้ออก รายงาน–แจ้ง–ปรีกษา และเขียนประโยคสื่อสารใหม่ให้ชัดเจน

- ➔ **Module V: Team Communication Agreement**
(เปลี่ยนความรู้ในห้องเรียนให้เป็นข้อตกลงใช้งานจริง)
 - Workshop III: Manager Communication Agreement
 - ◆ ข้อตกลงการสื่อสารร่วมกันของผู้จัดการ



1 การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning)

- ผู้ใหญ่มีประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับชีวิต ดังนั้นการเรียนรู้สิ่งใหม่จึงมีการเชื่อมโยงกับประสบการณ์ที่มีอยู่
- ผู้ใหญ่ต้องการทราบเหตุผลของการเรียนรู้ และต้องรู้สึกว่าการเรียนรู้นั้นมีความจำเป็นและสำคัญต่อตัวเขา
- ผู้ใหญ่มีอิสระและควบคุมตนเองได้ ดังนั้นจึงต้องการมีอิสระในการตัดสินใจว่าสิ่งใดมีความสำคัญ และสมควรที่จะเรียนรู้ ซึ่งเกิดการปรับใช้ความรู้ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับตนเอง
- ผู้ใหญ่สนใจเรียนรู้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สามารถปรับใช้แก้ปัญหาของตนเองได้ทันที



การฝึกอบรมใช้กระบวนการ "Effective Group Coaching"

2

กระบวนการโค้ชชิ่ง (Coaching Process) เพื่อให้ผู้เรียนได้สำรวจตนเอง สามารถดึงศักยภาพ

ภายในออกมาใช้มากขึ้น ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับตนเอง ซึ่งเป็นกระบวนการโค้ชชิ่งแบบกลุ่ม (Group Coaching) ส่งผลให้ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรดีขึ้น

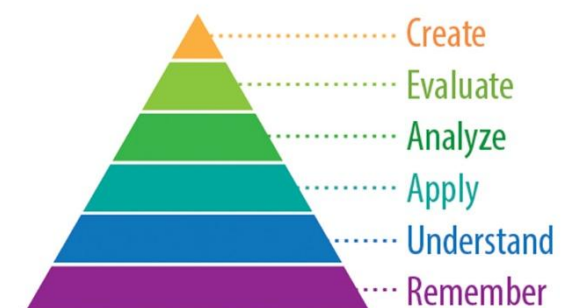
3 การฝึกอบรมบนพื้นฐานทฤษฎีหลักการทั่วไป (Stimulus Generalization) และทฤษฎีของ Bloom (Bloom's Taxonomy)

*ทฤษฎีหลักการทั่วไป มุ่งเน้นการสอนหลักการทั่วไปและคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เรียนนำหลักการหรือคุณสมบัติเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ด้วยวิธีของตนเองบนสถานการณ์แวดล้อมการทำงานจริง



*Bloom's Taxonomy นำแนวคิดของทฤษฎีหลักการเรียนรู้อมาประยุกต์ใช้บนกรอบของการเรียนรู้ 6 ระดับ คือ

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



BLOOM'S TAXONOMY



4

การฝึกอบรมเน้นความหลากหลาย เพื่อให้เกิดความสนุกสนานและเข้าใจง่าย นำไปปรับใช้ได้จริง



- **การบรรยาย 40-50%** : เนื้อหาตามทฤษฎีและยกตัวอย่างที่มีความสอดคล้องในแต่ละหัวข้อ ทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปปรับใช้ด้วยตนเอง
- **Workshop 20%** : กระตุ้นให้เกิดการสร้างกระบวนการคิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง (Coaching Process)
- **กรณีศึกษา 0-20%** : สร้างบรรยากาศการวิเคราะห์กรณีศึกษาร่วมกัน โดยนำความรู้จากในชั้นเรียนมาแก้ปัญหาในกรณีศึกษาและแบ่งปันประสบการณ์หน้าชั้นบรรยาย
- **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 (สัปดาห์ 4 ทิศ), กิจกรรมสุนทรียสนทนา (Dialogue) หรือกิจกรรมเรียนรู้การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

การเรียนรู้แบบไม่ตึงเครียด สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้
จนใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

5

ประสิทธิภาพของการเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือ ผู้เรียนต้องรู้สึกผ่อนคลาย ไม่ตึงเครียดในการอบรม (คลื่นสมองมีความถี่อยู่ในช่วงอัลฟา Alpha) ดังนั้นก่อนเรียนจึงมี "กิจกรรมปรับคลื่นสมองก่อนการเรียนรู้" ซึ่งเป็นที่มาของวลีว่า "เรียนรู้ง่ายๆ และได้ผลสไตล์บานาน่า เทรนนิ่ง"



โครงสร้างและเทคนิคสำหรับการดำเนินการฝึกอบรม (Framework and Technique)

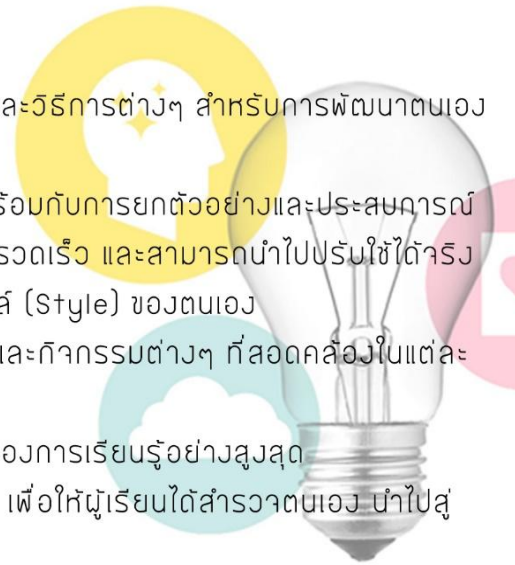


1 สร้างความสนใจให้กับผู้เรียน (Ice Breaking)

- กิจกรรมปรับคลื่นความถี่ของสมองก่อนการเรียนรู้
- คำถามสร้างแนวคิดที่สอดคล้องกับหลักสูตร
- บอกเล่าเก้าสิบถึงแนวทางการฝึกอบรมที่อาจารย์ใช้ในห้องบรรยาย
- ความหมายของการฝึกอบรมแบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) และโค้ชซิ่ง (Coaching)
- แนวคิดการฝึกอบรมด้านทฤษฎีหลักการทั่วไป (Stimulus Generalization)

2 เนื้อหาและแนวความคิดด้านการฝึกอบรมในห้องอบรม

- การบรรยาย (Training) เนื้อหาตามหลักสูตร เพื่อสร้างแนวคิด เทคนิค และวิธีการต่างๆ สำหรับการพัฒนาตนเองให้ทำงานดีขึ้น
- การบรรยายเนื้อหาเน้นที่หลักการตามทฤษฎี (Concept of Theory) พร้อมกับการยกตัวอย่างและประสบการณ์ต่างๆ ที่สอดคล้องในแต่ละหัวข้อ ทำให้ผู้เรียนมองเห็นภาพ เข้าใจได้อย่างรวดเร็ว และสามารถนำไปปรับใช้ได้จริง พร้อมกับบุงใจให้ผู้เรียนนำความรู้ไปปรับประยุกต์ใช้ด้วยวิธีการที่เป็นสไตล์ (Style) ของตนเอง
- มีกระบวนการเสริมการเรียนรู้มากขึ้นผ่านการทำเวิร์คช็อป, กรณีศึกษา และกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องในแต่ละหลักสูตร
- การฝึกอบรมเน้นความรู้สึกผ่อนคลาย ไม่เครียด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการเรียนรู้อย่างสูงสุด
- การบรรยายมีการสอดแทรกกระบวนการโค้ชซิ่ง (Coaching Process) เพื่อให้ผู้เรียนได้สำรวจตนเอง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืนมากขึ้น



3 เวิร์คช็อปประเด็นสำคัญที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ (Workshop)

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

4 วิเคราะห์กรณีศึกษาร่วมกัน (Case Study)

- ผู้เรียนแบ่งกลุ่มตามความเหมาะสม เพื่อวิเคราะห์กรณีศึกษา
- ตัวแทนกลุ่มแบ่งปันผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาหน้าชั้นบรรยาย เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน



5 กิจกรรมที่สอดคล้องกับหลักสูตร (Activity)

- ผู้เรียนแบ่งกลุ่มตามความเหมาะสม เพื่อทำกิจกรรม
- ผู้เรียนร่วมแบ่งปันกิจกรรมหน้าชั้นบรรยาย เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน

6 ผู้เรียนแฮร์ความรู้สึกที่ได้รับจากการอบรม

- ผู้เรียนออกมาบอกเล่าความรู้สึกที่ได้รับจากการอบรม
- ของรางวัลพิเศษสำหรับผู้ออกมาแฮร์ความรู้สึก (สงวนสิทธิ์ตามความเหมาะสม)

