สำนักงานพัฒนาระบบบริการทางการแพทย์
สำนักการแพทย์ ส่วนพัฒนาบริการ
รับที่ 10305
09.20
สำนักการแพทย์ เลขรับที่ 20291
๓๐ ธ.ค. ๒๕๖๔
เวลา 16.00

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ โรงพยาบาลลาดกระบังกรุงเทพมหานคร (ฝ่ายวิชาการและแผนงาน โทร. ๐ ๒๓๒๖ ๗๗๑๑ ต่อ ๒๔๐)
ที่ กท ๐๖๑๐/ ๗๕๐๗ **วันที่** ๓๐ ธ.ค. ๒๕๖๔ สพบ.
เรื่อง ส่งรายงานผลการฝึกอบรมฯ ราย นายเอกชัย ผดุงภักดีวงศ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักการแพทย์

๓๐ ธ.ค. ๒๕๖๔

ต้นเรื่อง ตามหนังสือ ด่วนที่สุด ที่ กท ๐๔๐๑/๓๓๓ ลงวันที่ ๒๘ เมษายน ๒๕๖๔ รองปลัดกรุงเทพมหานคร (นางวันทนีย์ วัฒนะ) ปฏิบัติราชการแทนปลัดกรุงเทพมหานคร อนุมัติให้ข้าราชการในสังกัด ราย นายเอกชัย ผดุงภักดีวงศ์ ตำแหน่ง นายแพทย์เชี่ยวชาญ (รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล ฝ่ายการแพทย์) โรงพยาบาลลาดกระบังกรุงเทพมหานคร เข้าร่วมการฝึกอบรมหลักสูตร "การบริหารโรงพยาบาล" รุ่นที่ ๕๐ ในระหว่างวันที่ ๓๑ พฤษภาคม ถึงวันที่ ๒๑ กันยายน ๒๕๖๔ (ทุกวันจันทร์ - วันพุธ และวันอื่นๆ ตามที่หน่วยงานผู้จัดการฝึกอบรมกำหนด) ณ โรงเรียนการบริหารงานโรงพยาบาล คณะแพทย์ศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ใช้เวลาราชการ มีกำหนด ๔๙ วัน โดยเบิกค่าใช้จ่ายจากเงินงบประมาณประจำปี ๒๕๖๔ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร แผนงานส่งเสริมระบบบริหาร งานพัฒนาบุคลากรและองค์การ หมวดรายจ่ายอื่น ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุม และดูงานในประเทศและต่างประเทศ ตลอดหลักสูตรเป็นจำนวนเงิน ๑๗๐,๐๐๐ บาท (หนึ่งแสนเจ็ดหมื่นบาทถ้วน) นั้น

ข้อเท็จจริง

๑. คณะผู้จัด มีหนังสือแจ้งเลื่อนการจัดอบรม หลักสูตร "การบริหารโรงพยาบาล" รุ่นที่ ๕๐ ประจำปี ๒๕๖๔ โดยขอเลื่อนจากเดิม ในระหว่างวันที่ ๓๑ พฤษภาคม ถึงวันที่ ๒๑ กันยายน ๒๕๖๔ กำหนด ๔๙ วัน เลื่อนเป็น ในระหว่างวันที่ ๕ กรกฎาคม ถึงวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๔ กำหนด ๔๔ วัน (ทุกวันจันทร์ - วันพุธ และวันอื่นๆ ตามที่หน่วยงานผู้จัดการฝึกอบรมกำหนด) เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID - ๑๙) ที่มีการแพร่กระจายอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อความปลอดภัย รายละเอียดตามนัยหนังสือ ที่ อว ๗๘.๐๖ / ว.๕๓๔๘ ลงวันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๔

๒. คณะผู้จัด มีหนังสือแจ้งเลื่อนการจัดอบรม หลักสูตร "การบริหารโรงพยาบาล" รุ่นที่ ๕๐ ประจำปี ๒๕๖๔ (ครั้งที่ ๒) โดยขอเลื่อนจากเดิม ในระหว่างวันที่ ๕ กรกฎาคม ถึงวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๔ กำหนด ๔๔ วัน เลื่อนเป็น ในระหว่างวันที่ ๒ สิงหาคม ถึงวันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๔ กำหนด ๔๔ วัน เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID - ๑๙) ที่มีแนวโน้มการแพร่ระบาดและจำนวนผู้ติดเชื้อที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง รายละเอียดตามนัยหนังสือ ด่วนที่สุด ที่ อว ๗๘.๐๖ / ว.๖๔๙๕ ลงวันที่ ๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๔

ข้อพิจารณาและข้อเสนอแนะ บัดนี้ นายเอกชัย ผดุงภักดีวงศ์ ตำแหน่ง นายแพทย์เชี่ยวชาญ (รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล ฝ่ายการแพทย์) ได้เข้าร่วมการฝึกอบรมหลักสูตรฯ ดังกล่าว เรียบร้อยแล้ว และได้จัดทำรายงานผลการเข้าร่วมฝึกอบรมฯ ตามรายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณา

ส่งคืน (แก้ไข / เพิ่มเติมรายละเอียด)
๓๐ ธ.ค. ๒๕๖๔
๑. ขอให้ผู้ขอแนบเอกสารหลักฐานการเข้าร่วมการฝึกอบรมฯ

(นายศุภรัช สุวัฒนพิมพ์)
ผู้อำนวยการโรงพยาบาลลาดกระบังกรุงเทพมหานคร

แบบรายงานผลการฝึกอบรมฯ ในประเทศ ในหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด

ตามหนังสืออนุมัติ ด่วนที่สุด ที่ กท ๐๖๐๒/๖๕๙๗ ลงวันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔

ซึ่งข้าพเจ้า (ชื่อ-สกุล) นายเอกชัย นามสกุล ผดุงภักดีวงศ์

ตำแหน่ง นายแพทย์เชี่ยวชาญ (รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล ฝ่ายการแพทย์) สังกัด งาน/ฝ่าย/โรงเรียน -

กอง โรงพยาบาลลาดกระบังกรุงเทพมหานคร สำนัก/สำนักงานเขต สำนักการแพทย์

ได้รับอนุมัติให้ไป (ฝึกอบรม/ประชุม/ดูงาน/ปฏิบัติการวิจัย) ในประเทศ หลักสูตร "การบริหารโรงพยาบาล" รุ่นที่ ๕๐

ระหว่างวันที่ ๒ สิงหาคม ๒๕๖๔ ถึงวันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

ณ โรงเรียนการบริหารงานโรงพยาบาล คณะแพทยศาสตร์รามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล เบิกค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น ๑๗๐,๐๐๐.- บาท (หนึ่งแสนเจ็ดหมื่นบาทถ้วน)

ขณะนี้ได้เสร็จสิ้นการฝึกอบรมฯ แล้ว จึงขอรายงานผลการฝึกอบรมฯ ในหัวข้อต่อไปนี้

๑. เนื้อหา ความรู้ ทักษะ ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมฯ
๒. การนำมาใช้ประโยชน์ในงานของหน่วยงาน/ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนางาน
๓. ความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรมฯ ดังกล่าว (เช่น เนื้อหา/ความคุ้มค่า/วิทยากร/การจัดหลักสูตร เป็นต้น)

(กรุณาแนบเอกสารที่มีเนื้อหาครบถ้วนตามหัวข้อข้างต้น)

ลงชื่อ ..... ผู้รายงาน
(นายเอกชัย ผดุงภักดีวงศ์)
รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล ฝ่ายการแพทย์
โรงพยาบาลลาดกระบังกรุงเทพมหานคร

รายงานการศึกษา ฝึกอบรม ประชุม ดูงาน สัมมนา ปฏิบัติการวิจัย ในประเทศและต่างประเทศ

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

๑.๑ ชื่อ/สกุล นายเอกชัย ผดุงภักดีวงศ์

๑.๒ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลลาดกระบังกรุงเทพมหานคร (ฝ่ายการแพทย์)

สังกัดโรงพยาบาลลาดกระบังกรุงเทพมหานคร สำนักการแพทย์

๑.๓ ชื่อเรื่อง/หลักสูตร การฝึกอบรมหลักสูตร "การบริหารโรงพยาบาล" รุ่นที่ ๕๐

เพื่อ ☐ ศึกษา ☑ ฝึกอบรม ☐ ประชุม ☐ ดูงาน ☐ สัมมนา ☐ ปฏิบัติงานวิจัย

แหล่งผู้ให้เงินทุน เงินงบประมาณ

ระหว่างวันที่ ๒ สิงหาคม ถึงวันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

สถานที่ ณ โรงเรียนการบริหารงานโรงพยาบาล คณะแพทย์ศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

รวมระยะเวลา ๔๔ วัน

ส่วนที่ ๒ ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา ฝึกอบรม ประชุม ดูงาน สัมมนา ปฏิบัติการวิจัย

๒.๑ วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงพยาบาลให้มีความรอบรู้ เป็นผู้มีภาวะผู้นำ สามารถบริหารงานในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถวางแผน วิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจที่จะดำเนินงานได้อย่างเชื่อมั่นภายใต้บริบทของการบริการด้านสุขภาพเพื่อผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

๒.๒ ศึกษาระบบการให้บริการทางสาธารณสุขในประเทศ

๒.๒ เนื้อหาโดยย่อ

Mindfulness เป็นการมีสติต้องมีองค์ประกอบของ ๑.realistic ๒. Real time ซึ่งโดยปัจจุบันคนรุ่นใหม่การบริหารจัดการจะมุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ไม่ได้สนใจถึงวิธีการดังนั้นผู้นำยุคใหม่จะต้อง ปรับเปลี่ยนตัวให้เข้ากับปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน โดยการนำของผู้นำในปัจจุบัน ต้องมีศิลปะในการโน้มน้าวหรือการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (influence) ให้เขาเต็มใจและมีความกระตือรือร้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและต้องให้ลูกน้องรู้สึกปลอดภัยเมื่อเข้ามาหาเรา

ภาวะผู้นำมี ๕ ระดับโดยเราวัดจากความรู้สึกของทีม

๑. Position เป็นภาวะผู้นำตามตำแหน่งกลุ่มนี้จะเน้นการใช้อำนาจ

๒. Permission เป็นความต้องการของลูกทีมที่จะยอมให้นำซึ่งกลุ่มนี้จะมี relationship ที่ดีต่อกัน แต่ performance ของผลงานจะไม่ค่อยดี

๓. Production การนำแบบนี้ทีมจะมี relationship ที่ดีและสามารถบรรลุผลงานได้ โดยเห็นจะเห็นผลลัพธ์ ในระดับองค์กร

๔.People development การนำในระดับนี้ผู้นำจะสามารถผลักดันสร้างให้ผู้ตามเติบโตขึ้นมาเป็นผู้นำในระดับ ๓ ได้

๕. Personhood level ผู้นำในระดับนี้จะเป็นการนำในระดับที่ทำให้เกิด inspired กับผู้ตามเราอาจจะเรียกได้ว่าเป็นระดับตำนาน

การที่จะเป็นองค์กรที่เดินไปข้างหน้าได้ทั้งผู้นำและผู้ตามจะต้องเป็นองค์กรที่เชื่อมั่นในข้อเท็จจริงและมีการเผื่อถึงความคลาดเคลื่อนเพื่อการยอมรับของทุกคน ซึ่งต้องใช้ส่วนของ intelligence mindset ซึ่งเป็นกรอบความคิดที่ทำให้เราเข้าใจโลกสิ่งแวดล้อมเข้าใจต่อสภาพโดยรวมและเข้าใจคนในความเป็นจริงเหมือนการคิดถึง stakeholder และในปัจจุบันนี้การทำงานกับคนหมู่มากต้องระลึกเสมอว่าไม่สามารถใช้การสั่งงานได้อีกต่อไปต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งใช้กลไกดังที่กล่าวมาแล้ว สิ่งที่บ่งบอกถึงองค์กรที่ดีในแง่ของบุคคลดูได้จาก

๑. การร่วมแรงร่วมใจ

๒. การสื่อสารที่สร้างสรรค์

๓. การเข้าอกเข้าใจและให้เกียรติกัน

๔. การรับผิดชอบและมีความมุ่งมั่น

คราวนี้จะทำให้ผู้นำมองผู้ร่วมงานให้เป็นมนุษย์ human ไม่ใช่เป็นวัตถุสิ่งของหรือ object ซึ่งการมองเพื่อนร่วมงานเป็นเหมือน object นี้จะหมายถึง

๑. พาหนะเพื่อใช้เป็นประโยชน์ของผู้นำในการบรรลุวัตถุประสงค์

๒. อุปสรรคซึ่งผู้นำจะมองเห็นผู้ร่วมงานเหล่านี้เป็นอุปสรรคที่จะขัดขวางความสำเร็จ

๓. อากาศธาตุซึ่งผู้นำจะไม่มีการให้ค่าของผู้ร่วมงานกลุ่มนี้

การมองผู้ร่วมงานเป็น object ทั้ง ๓ ข้อนี้เป็นสิ่งที่ผู้นำไม่ควรทำอย่างยิ่งในการบริหารงาน หลักการในการบริหารเราต้องมองผู้ร่วมงานเป็นแบบ human ซึ่งผู้นำที่ดีจะต้องใช้ intelligence mindset เพื่อมองผู้ร่วมงานให้เป็นมนุษย์เมื่อมองได้ดังนี้เราจำเป็นต้องบริหารจัดการเพื่อนร่วมงานของเราโดยวิเคราะห์ผู้ร่วมงานถึง ๓ ส่วน

คือ ๑. Need ๒. Objective ๓. Challenge เมื่อวิเคราะห์ถึง ๓ ส่วนของลูกทีมแล้วแล้วจึงสนองต่อการวิเคราะห์ทั้ง ๓ ข้อของทีมจะทำให้ได้ใจของลูกทีมมากขึ้นแต่การจะใช้วิธีการไหนในการสนองต่อทั้ง ๓ ข้อต้องดูตามสถานการณ์ โดยในบางข้อจะใช้ได้กับคนบางกลุ่มความสำคัญในลำดับถัดไปคือการวิเคราะห์คน

Non-technical skills skills (clinical resource management หรืออีกชื่อที่ทางกลุ่มการบินเรียกกันคือ crew resource management) CRM เป็นทักษะที่ใช้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยต้องอาศัยทั้งความรู้ knowledge และ technical skills ภาวะผู้นำ leadership ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำเสมอไปเพราะภาวะนี้ไม่ใช่ตำแหน่งทางสังคมแต่เป็นการแสดงออกทางใดทางหนึ่งเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ในภาวะผู้นำนี้ไม่ว่าอย่างไรก็ตามก็จะต้องมีแรงต้านเสมอและจะไม่มีสูตรสำเร็จของการเป็นภาวะผู้นำ ภาวะเหล่านี้ไม่สามารถเรียนรู้ด้วยการอ่านหรือเรียนในห้องเรียนเพียงอย่างเดียวแต่ต้องค้นพบได้ด้วยตัวเองความสำคัญคือความมั่นคงทางอารมณ์และไม่ด่วนตัดสินผู้อื่นเป็นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คุณลักษณะของผู้นำที่ดีอาจจะดูได้จาก

๑. ทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

๒. มีความสามารถในเรื่องนั้นๆ

๓. มีความเสมอต้นเสมอปลาย

๔. รับฟังผู้อื่น

๕. กล้าตัดสินใจ

๖. ควบคุมอารมณ์ได้ดี

๗. มีคุณธรรม

CRM training เป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดความปลอดภัยและประโยชน์สูงสุดโดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการจัดการในองค์กร องค์ประกอบของกระบวนการนี้มี

๑. Interaction

๒. Recognition

๓.Trust

๔. Neutral respect

ความสำเร็จของการฝึกฝนตน non technical skills (NTS) ขึ้นกับ

๑. ผู้บริหารต้องสนับสนุน

๒. มีการฝึกฝนในบุคลากรทุกคนทั้งโรงพยาบาล

๓. ต้องมีความต่อเนื่องและ recurrent

๔. ใช้ facilitate technique กระตุ้นผู้เรียนให้คิดเอง

๕. ทำ small group discussion

๖. ไม่จำเป็นต้องมีการเรียนเฉพาะในห้องเรียน

๗. ผู้สอนต้องเป็น role model

NTS จะสำเร็จได้จำเป็นต้องมี situation awareness (SA)
ซึ่งประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบคือ

๑. Perception การรับรู้

๒. Comprehension การเข้าใจ

๓. Projection การคาดการณ์

โดยที่ perception หรือการรับรู้ของแต่ละคนนั้นจะดีหรือไม่ขึ้นกับ

๑. Fixation

๒. Time

๓. Attention

๔. ความเคยชิน

๕. จุดประสงค์ที่ไม่ชัดเจน

โดยที่ comprehension หรือความเข้าใจของแต่ละคน ขึ้นกับ ๑.ประสบการณ์๒.การคาดหวัง ซึ่ง SA จะเป็นสิ่งที่มาช่วยให้เราวางแผนจัดการกับภัยคุกคามหรือ threat ซึ่งอาจจะเป็นสถานการณ์เหตุการณ์หรืออะไรก็ตามที่เพิ่มโอกาสให้เกิดความผิดพลาด โดยเราอาจจะมีวิธีการจัดการภัยคุกคามได้ ๓ วิธี ๑. Avoid การหลีกเลี่ยง ๒. Reduce ลดความผิดพลาดหรือลดความรุนแรงจากการใช้ ๓. Tolerate เป็นการเพิ่มกระบวนการอื่นมาช่วยเพื่อลด ความผิดพลาด โดยการเลือกภัยคุกคามที่จะมาแก้ก่อนเราควรจะเลือกจากภัยคุกคามที่มีโอกาสเกิดสูงหรือมีความรุนแรง (impact) มาก แต่ทั้งหมดนี้จะให้ได้ผลเราต้องนำสิ่งที่เรียนมาวิเคราะห์ว่า ๑.เรียนอะไรมา ๒.นำมาใช้ได้อย่างไร ๓.ลองนำไปแก้ไขปัญหาจริง เราต้องมาดูเรื่องความปลอดภัยหรือ safety ซึ่งในความหมายจะหมายถึงความเสี่ยง risk ที่ถูกควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยใช้กระบวนการ safety management system (SMS) โดยมีระดับดังนี้

๑. Safety policy and objective

๒. Safety risk management

๓. Safety assurance

๔. Safety promotion

<u>บุคลิกภาพสำหรับผู้บริหาร</u>

บุคลิกภาพหมายถึงลักษณะของบุคคลที่บ่งบอกความแตกต่างระหว่างตัวบุคคลหรือลักษณะของตัวบุคคลประกอบไปด้วย

๑. ภายนอกเช่นท่าทางการแต่งกาย

๒. ภายในเช่นนิสัยความรู้ EQ

ความสำคัญของการแต่งกายเพื่อเสริมบุคลิกภาพของผู้บริหารเป็นบุคลิกภาพภายนอกสิ่งที่ควรจำเป็นก็คือสูทที่ควรจะมีทั้งสีเข้มและสีอ่อนโดยเรามีหลักการคือกรณี

๑. สูทกระดุมเม็ดเดียว เหมาะสำหรับคนตัวเล็ก

๒. สูทกระดุม ๒ เม็ด จะทำให้ปกเสื้อดูยาวขึ้น รูปร่างดูเพรียวขึ้น เหมาะสำหรับคนตัวหนา

๓. กระดุม ๓ เม็ด เหมาะสำหรับคนตัวสูงซึ่งกรณีนี้เราจะกลัด ๒ เม็ดบน

ไม่ว่าสูทแบบไหนก็ตามเมื่อติดกระดุมแล้วก็ไม่ควรเห็น เนคไทโผล่ออกมาให้เห็นในบริเวณที่ต่ำกว่ากระดุมกลัด โดยทั่วไปแล้วสูทอัดกาวจะมีราคาไม่แพงการเลือกปกเสื้อแบบทางการหรือเป็นแบบมาตรฐานจะเป็นรูปแบบ notch.จะเหมือนคนอ้าปากที่ปกเสื้อ กระเป๋าเสื้อหน้าอกจะเป็นแบบ weelt คือฝังในเสื้อ และควรใส่เป็นเสื้อเชิ้ตสีอ่อนเช่นขาวหรือฟ้า ส่วนผ้าที่ใช้ในการตัดสูทไม่ควรใช้โพลีเอสเตอร์เพราะจะทำให้ร้อนควรใช้เป็น cotton หรือเป็นคอตตอนผสมโพลีเอสเตอร์

Leadership as individual การเป็นผู้นำจะต้องสร้างความไว้วางใจและสร้างความหวังให้กับผู้ตามได้ ในภาวะของผู้นำหรือ leadership ควรจะต้องมีความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงและสามารถเผยแพร่วัตถุประสงค์เป้าหมายในการนำได้เพื่อให้ทีมทราบและมุ่งมั่นไปด้วยกัน ในอีกความหมายหนึ่งของภาวะผู้นำอาจจะหมายถึงการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อน adaptive problems ซึ่งโดยมากจะเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและมีความคลุมเครือของปัญหา รูปแบบของภาวะผู้นำหรือ leadership มีดังนี้

๑. มีจริยธรรมสูงและสามารถสื่อสารจุดประสงค์ให้เป็นที่เข้าใจได้

๒. สามารถ empower ให้ลูกทีมให้มีสิทธิ์ในการจัดการงานได้บางระดับ

๓. รักการเรียนรู้

๔. สามารถ feedback และพัฒนาทีมได้

๕. สร้างความเป็นหนึ่งขององค์กรและทำงานร่วมกับคนอื่นได้

สิ่งที่จะทำให้เกิดความล้มเหลวของภาวะผู้นำมี

๑. ความหยิ่งยโส

๒. การหักหลังทีมงาน

๓. การเล่นการเมืองในองค์กร

๔. การตัดสินใจที่ไม่ดี

๕. การแบ่งงานไม่เป็นและหวงงานไว้

๖. การทำงานเป็นทีมไม่ได้หรือหาทีมไม่เป็น

๗. การดูถูกผู้อื่น

ผู้นำที่เก่งจำเป็นต้องมีการบริหารอย่างน้อย ๔ รูปแบบ

๑. การทำงานเป็นทีมคือมี vision

๒. commander การสั่งการ

๓. democratic การรับฟังปัญหาเพื่อรู้ถึงว่าทำไมเขาถึงคิดอย่างนั้น

๔. affiliative คือการสร้างความสัมพันธ์แต่ต้องระมัดระวังอย่าใช้มากเกินไป

๕. pace setting ให้ทำเหมือนที่ฉันทำเป็นตัวอย่าง

๖. Coaching

แต่ทั้งหมดนี้เราไม่ควรใช้สไตล์ใดสไตล์หนึ่งนานจนเกินไปโดยเฉพาะการ command และ pace setting เราสามารถแบ่งชนิดของบุคลิกภาพออกเป็นได้หลายแบบดังนี้

๑. Extroverts กลุ่มนี้จะมีความสุขกับการทำงานร่วมกันกับคนอื่นและจะมีทักษะของ good multi-task

๒. sensors กลุ่มนี้จะอยู่กับความเป็นจริงข้อมูลและรายละเอียดของผู้คน

๓. thinker กลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่ใช้หลักเหตุผลตรรกะในการตัดสินใจ

๔. Judgers กลุ่มนี้จะเป็นคนที่ทำไปตามแผนการที่เคร่งครัด

๕. Introverts กลุ่มนี้จะเป็นพวกเก็บตัวชอบทำคนเดียว

๖. intuitive กลุ่มนี้จะทำตามความเป็นไปของภาพใหญ่

๗. Feelers กลุ่มนี้จะไวต่อความรู้สึกและความร่วมมือแต่จะตัดสินใจด้วยตัวเอง

๘. Perceiver กลุ่มนี้ชอบที่จะทำหรือตัดสินใจไปเอง

และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำ

๑. transparency ตัวอย่างเช่นถ้าฉันไม่เห็นด้วยฉันก็จะบอกให้คนอื่นรู้เป็นลักษณะของทัศนคติชนิดนี้

๒. Risk taking ทัศนคติอย่างนี้เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่มากกว่าคนปกติ

๓. friendship ทัศนคตินี้จะชอบที่จะคบหาผู้คนเป็นเพื่อน

๔. decision making ทัศนคติชนิดนี้จะใช้เวลาในทุกข้อเท็จจริงก่อนการตัดสินใจ

๕. good orientation ทัศนคติชนิดนี้จะเน้นใช้กลยุทธ์และ focus กับอนาคต

Leadership motivation and empowerment หมายถึงการที่เราหาสิ่งจูงใจและการกระตุ้นเพื่อให้เขาทำงานให้เราได้ การกระตุ้นจำเป็นต้องหาความต้องการของทีมงานเพื่อดูว่าเราจะสนองเขาได้ไหม เพราะว่าเมื่อเราค้นหาความต้องการของเขาได้แล้วและสามารถสนองได้ไม่ว่าความต้องการฉันจะเป็นทางด้านกายภาพเงินทองความสัมพันธ์ความยอมรับการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ก็จะทำให้พฤติกรรมของเขาดีขึ้นซึ่งก็จะสะท้อนออกมาให้เป็นผลงานนะจะได้รับรางวัลโดยเราสามารถแบ่งชนิดของรางวัลได้เป็นแบบ

๑. Intrinsic reward เช่นเป็นความภาคภูมิใจส่วนบุคคลซึ่งพวกนี้จะเป็นสิ่งที่สูงกว่าความจำเป็นของบุคคล

๒. Extrinsic reward เป็นสิ่งที่ได้รับจากภายนอกเช่นคำชมเชยการได้ค่าจ้างที่เพิ่มขึ้นการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นสิ่งเหล่านี้เป็นความต้องการที่ต่ำสุดของบุคคล

การกระตุ้นผลงานถ้าเป็นการให้รางวัลในแบบที่ ๒ ผลงานที่ได้จะเป็นขั้นต่ำสิ่งที่ดีและยั่งยืนจะเป็นของการให้รางวัลในแบบแรกซึ่งจะทำให้เกิด empowerment and engagement ของทีมงานและจะได้ผลลัพธ์ที่ดีและยั่งยืน และที่สำคัญผู้นำจำเป็นต้องมีวิธีการบริหารจัดการอย่างน้อย ๔ วิธีซึ่งต้องปรับใช้ในสถานการณ์ต่างๆดังที่กล่าวมาแล้ว motivation ความหมายคือการปรับความต้องการของหลายๆคนให้เป็นไปตามกับความต้องการของเป้าหมายขององค์กร ในความหมายของ

๑. extrinsic reward มีทั้งใน

- แง่บวก เช่นการให้เงิน โบนัสรางวัลพิเศษ หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น
- แง่ลบ เช่นการกดดันจากเจ้านายจะทำให้ลูกน้องมีความกังวลใจแต่งานก็สำเร็จ

๒. Intrinsic reward ก็มี ๒ หน้าเช่นกัน

- ในด้านบวกจะเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในของทีมงานเองที่อยากจะทำให้งานสำเร็จ
- ในด้านลบก็เป็นความรู้สึกภายในของทีมงานเองแต่เป็นความรู้สึกกลัวเช่นกลัวที่จะตกงานหรือกลัวที่จะไม่ได้ผลงานตามที่ตัวเองคาดการณ์ไว้ทำให้ต้องมีการพัฒนาตนเองให้ได้งานที่ดีขึ้น

การที่จะทำให้เกิด motivation ของทีมงานได้จำเป็นต้องมีการค้นหาความต้องการของลูกน้องให้เจอ เพื่อปรับให้เขาทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ของเราซึ่งเราอาจจะแบ่งความต้องการของคนได้เป็น ๕ ระดับ

๑. Physiological needsเป็นความต้องการทางด้านพื้นฐานทางกายภาพ

๒. Safety needs เป็นความต้องการในความปลอดภัยของที่ทำงานความมั่นคงของตำแหน่งงาน

๓. Belongingness needs เป็นความต้องการที่จะสร้างความสัมพันธ์ในทีมเพื่อนร่วมงานและกลุ่มหรือหัวหน้า

๔. Esteem needs เป็นความต้องการในการยอมรับในระดับสูงขึ้นไปเช่นการเลื่อนตำแหน่งหรือเป็นที่ยอมรับในองค์กร

๕. Self-actualization needs เป็นความต้องการส่วนตัวที่ต้องการพัฒนาให้ดีขึ้น

สิ่งที่ผู้บริหารจะส่งเสริมให้เกิด motivation ในทีมงานได้ควรต้องมีการปรับปรุงในข้อ ๑ - ๓ ซึ่งเป็นสิ่งพื้นฐานสำหรับคนทั่วไปส่วนในข้อ ๔ - ๕ เราอาจจะเลือกเป้าหมายเพื่อใช้กับบางคนเพื่อกระตุ้นให้เขาได้สูงขึ้นไป อีกหน้าที่ที่สำคัญอีกหน้าที่หนึ่งของ motivator หรือผู้บริหารคือต้องค้นหาว่าองค์กร ของเราขับเคลื่อนด้วย value อะไร และให้โอกาสในการพัฒนางานของตนเอง การที่จะ challenge งานให้ลูกทีมจำเป็นต้องมีการประเมินความสามารถของลูกน้องในทีมก่อนเพื่อจัดสรรให้มีโอกาสให้กับความสำเร็จของทีมหรือผู้ทำการจะทำให้เกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ขณะเดียวกันต้องดูให้มีความยุติธรรมกับงานที่เขาได้รับเพื่อลดความเห็นของทีมงานที่จะคิดว่างานที่ได้รับไม่เป็นธรรมกับเขา โดยทั้งหมดเราควรจะต้องเน้นเป็นกลุ่มของเจ้าหน้าที่ของเราเป็นอันดับหนึ่งเพราะเขาเหล่านั้นเป็นกลุ่มที่จะต้องพบปะกับลูกค้าภายนอกของเราเป็นอย่างแรก และการที่เราจะจูงใจทีมงานด้วย extrinsic reward บ่อยๆหรือใช้ทดแทน intrinsic เป็นสิ่งที่ไม่ควรจะทำควรจะต้องกลับไปหาการใช้ Intrinsic reward เพราะจะทำให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนมากกว่า ส่วนกลาง empowerment ให้ทีมงานนั้นจะเป็นการให้อำนาจอิสระในการทำงานซึ่งจะเป็นการสร้างให้ทีมหรือลูกน้องนั้นเก่งขึ้นภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสมสำหรับคนคนนั้น แต่การที่จะเอ็มพาวเวอร์เม้นต์ลูกทีมให้สำเร็จจำเป็นที่ลูกทีมต้องได้รับดังนี้

๑. ข้อมูลเป้าหมายขององค์กรรวมทั้งความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานของเขา

๒. ลูกทีมควรจะได้รับการสนับสนุนในการตัดสินใจบางอย่าง

๓. ลูกทีมควรจะเข้าใจถึงผลของความสำเร็จงานที่เขาจะต้องรับผิดชอบ

๔. การได้รับรางวัลของลูกทีมควรจะต้องเป็นไปตามผลการทำงานขององค์กรด้วยมิใช่อิงตามลูกทีมเท่านั้น การ engagement ทีมงาน หลักการคือต้องให้ทีมงานรู้ว่าเรารับฟังและเราต้องมีการสื่อสารถึงความสำคัญโดยเฉพาะการรับฟัง ซึ่งการสื่อสารนี้จะหมายถึงการสื่อสารให้ทีมรู้ถึงความก้าวหน้าของงานเพื่อสร้าง impact ของงานที่ทีมทำอยู่ให้ยังคงดำเนินต่อไปข้างหน้า ในมุมมองหนึ่งวิธีนี้เป็นการบ่งบอกให้ทีมรู้ว่าผู้นำยังมีความสนใจและติดตามงานของลูกทีมอยู่เสมอ กระบวนการ

อย่างหนึ่งที่จะทำให้ทีมรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันคือการสร้างให้มีความรู้สึกอยากทำงานทุกวันเช่นการปรับเปลี่ยนสถานที่การอำนวยความสะดวกต่างๆให้เจ้าหน้าที่การสร้าง flow ให้ง่ายขึ้น ถ้าเราสังเกตดีๆทั้งหมดนี้ก็จะเหมือนกับเป็นการสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ๓ ขั้นตามที่เราเคยคุยกันเมื่อหมดที่แล้วคือเป็นงานของส่วนกายภาพของบุคคลในแง่ความปลอดภัยเป็นงานของการสร้างความสัมพันธ์ในทีม สิ่งที่จะจูงใจทีมงานได้คือการสร้างให้ทีมงานรับรู้ว่าสิ่งที่เขาเหล่านั้นทำอยู่ทุกวันนี้ทำไปทำไมเมื่อเขารู้ว่าทำไปทำไม เขาจะเริ่มเรียนรู้เองว่าจะทำอย่างไรหรือจะทำอะไรเพื่อให้งานนั้นสำเร็จฉะนั้นความสำคัญก็เหมือนเดิมทีการสื่อสารให้ทีมเห็น

Governance for leadership การทำงานของ leadership แตกต่างจากในส่วนของ manager ก็คือ leadership จะเน้น

๑. การสร้างความสัมพันธ์

๒. การเน้นถึงผลประโยชน์หรือ vision

๓. และการตัดสินใจ

ทั้งสามสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ลึกซึ้งจำเป็นต้องทำความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง leadership กับทีมงานเราอาจจะสร้าง ได้ด้วยการทำดังนี้

๑. การรับฟังซึ่งการรับฟังนี้จะรวมหมายถึงเรื่องใดๆด้วยทั้งหมด

๒. การสรุปซึ่งการสรุปนี้หลักการคือเราจะสรุปเฉพาะในสิ่งที่ดีสะท้อนกลับไปเท่านั้น

๓. paraphasing เป็นการกล่าวทวนในสิ่งที่ลูกทีมพูดแต่ปรับให้เป็นในสิ่งที่ดี

๔. และอันสุดท้าย open end เป็นการเปิดให้มีการสื่อสารด้วยการถามกลับจากลูกทีม

การฟังของ leadership นั้นเราจำเป็นต้องฝึกฟังและกรองในสิ่งที่ดีพูดออกมาในแง่บวกถ้าพูดแล้วทีมไม่รับฟัง ไม่พอใจ หรือไม่เข้าใจก็เป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องเปลี่ยนวิธีการ (reframe) ในการส่งข้อมูลเพื่อให้ทีมรับได้ โดยการเปลี่ยนวิธีการส่งข้อมูลนี้ต้องคิดเสมอว่าไม่ให้เกิดเป็นในทางลบซึ่งโดยปกติเรามี ๒ วิธีในการใช้คือ

๑. ใช่....แต่....จะใช้ในการเปรียบเทียบข้อเท็จจริง การใช้วิธีนี้วิพากษ์คนจะให้เป็นความหมายในทางลบควรหลีกเลี่ยง

๒. ใช่...และ...(ดียิ่งขึ้น) ให้ใช้ในการวิพากษ์คนซึ่งผู้ฟังจะรู้สึกถึงความหมายเป็นทางบวก

ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและลูกทีมสำคัญเสมอแบบที่กล่าวมาในข้างต้นคือการฟังตามมาด้วยการประเมินขณะที่ฟังอยู่การประเมินที่ว่านี้คือการประเมินความเสี่ยงประเมินสิ่งที่กังวลประเมินความห่วงของคู่สนทนาเพื่อนำสิ่งเหล่านั้นมาวิเคราะห์และแก้ไข การคิดแบบคิดแบบ critical thinking skills จำเป็นต้องเข้าใจ

ถึง ๒ ประการนี้คือ ๑ เหตุคำว่าเหตุก็หมายถึงต้นเหตุที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไป เหตุนี้จะมาถึงการก่อปัญหาจะมุ่งไปที่เหตุนี้ ๒ ผลผลในที่นี้คือผลลัพธ์จากการแก้ปัญหาโดยทั่วไปของการแก้ปัญหาทั่วๆไปเจอที่เหตุเพื่อจะได้ผลลัพธ์ดังนั้นแต่วิธีการแบบคิดแบบ critical thinking skills เราจะไม่มุ่งเน้นไปที่เหตุของปัญหาก่อนแต่เราจะมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ของการกระทำนั้นๆว่าเมื่อเราทำการนั้นไปผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคืออะไรเราจะรับได้หรือไม่ถ้ารับได้เราก็จะดำเนินการต่อนั่นคือการวิธีการแก้ไขแบบ critical thinking skills ซึ่งถ้าเป็นการคิดแก้ไขปัญหาแบบปกติโดยทั่วไปเราจะไม่ได้คิดถึงผลลัพธ์ที่ตามมาเรามุ่งเน้นแต่แก้สาเหตุของการเกิดปัญหานั้นๆ

EQ สำหรับผู้บริหารองค์ประกอบของ EQ ๑. ต้องรู้อารมณ์ของตนเอง ๒. และมีการจัดการที่เหมาะสมในอารมณ์ ๓. ต้องเข้าใจคนอื่นหมายถึงการเข้าใจรับรู้ถึงอารมณ์ของผู้อื่น ๔. การสร้างความสัมพันธ์ได้ ๕.สุดท้ายเป็นการสร้างกำลังใจแรงบันดาลใจหรือ motivation ให้กับผู้อื่นได้ โดยรวม EQ จะหมายถึงการที่เราตระหนักถึงอารมณ์ความรู้สึกความคิดของตนและผู้อื่นและสามารถจัดการอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและความสำเร็จ การสร้าง EQ ที่ดีให้เป็นนิสัยจำเป็นต้องมีการตระหนักรู้ awareness การให้คำมั่นสัญญา commitment และการนำไปปฏิบัติ implement เมื่อเรามีการปฏิบัติและแลกเปลี่ยนกับลูกทีมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้ลูกทีมเปลี่ยนแล้วจะให้มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถาวรทีมจะต้องได้รับการกระตุ้นหรือส่งเสริมให้มีการใช้อยู่เรื่อยๆจนเป็นนิสัย องค์ประกอบของบุคลิกภาพจะขึ้นกับ

๑. การรับรู้หรือรู้สึก perception or feeling ในข้อนี้หมายถึงการรู้ตัวเสมอ

๒. ความคิดหรือความเชื่อ

๓. อารมณ์

๔. การแสดงออกหรือพฤติกรรม

Mindsetจะเท่ากับความคิดรวมกับความเชื่อ ส่วน attitude เป็นสิ่งที่จะทำให้เกิด action ตามมา การสื่อสารระหว่างกันโดยทั่วไปแล้วบุคคลจะเห็นแต่สิ่งดีของตนเองดังนั้นเมื่อเราสื่อสารระหว่างกันบางครั้งอาจจะเกิดกลไกป้องกันตนเองเกิดขึ้นซึ่งมี ๓ แบบได้แก่ ๑ การใช้เหตุผล ๒ การโทษผู้อื่น ๓ การไม่ยอมรับ ดังนั้นถ้าเรามีสติและเรายอมรับความจริงเราก็จะไม่มีการใช้กลไกการป้องกันตนเองทั้ง ๓ ข้อนี้โดยอัตโนมัติจึงควรฝึกให้เป็นนิสัยการที่จะจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดความเครียดกล่าวคือสามารถทำให้อารมณ์ขุ่นมัวหายไปโดยเร็วได้นั้นจะทำได้ต่อเมื่อเรายอมรับความจริง แนวทางในการจัดการอารมณ์และความรู้สึกของตนเองมีแนวทางดังนี้คือ การมีสติ การมีสมาธิ การใช้ปัญญา ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะสำเร็จได้เราต้องรู้จัก face to fact positive thinking effective thinking powerful thinking คราวนี้เรามาดูในความหมายของ positive thinking ความคิดชนิดนี้จะทำให้เรามีความคิดทางปัญญามากกว่าอารมณ์ซึ่งเป็นผลดีจะทำให้เรามีกำลังใจในการต่อสู้กับสิ่งที่เผชิญอยู่ affective thinking เป็นวิธีคิดที่จะเกิดขึ้นเมื่อเราได้รับสิ่งกระตุ้นแล้วทำให้เกิดปฏิกิริยาซึ่งในกระบวนการนี้เมื่อเราได้รับสิ่งกระตุ้นก็จะเกิด awareness imagination consciousness ซึ่งทั้ง ๓ กระบวนการนี้ถ้าฝึกให้ดีโดยใช้ทั้งสามสิ่งที่กล่าวมานี้จะทำให้เกิดความคิดในทางบวกมากขึ้น การสร้างสัมพันธภาพที่ดีจะสามารถสร้างด้วยเทคนิค SOFTEN

Smile

Open up

Forward to

Touching

Eye-contacted

Nodding ไม่ขัดแย้ง

Engagement in workplaceจุดเริ่มต้นในการสร้างทีมงานที่ผูกพันต่อองค์กรต้องเริ่มจากตัวของเราเอง ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถส่งทอดต่อถึงกันได้คนรอบข้างสามารถซึมซับความกระตือรือร้นของเราได้ และก็จะเข้ามาร่วมกับเราเอง การที่จะให้เกิดความรู้สึกร่วมกันได้นั้นเราจะต้องประเมิน ๑ คนในองค์กรของเราเป็นคนแบบไหน ๒ คนในองค์กรของเรามีความผูกพันกับองค์กรในระดับไหน ๓ แผนการสร้างความผูกพันในองค์กร การสนองความต้องการของคนเพื่อให้ได้การยอมรับและ engagement การสนองความต้องการเหล่านี้อาจจะมีทั้งในรูปแบบของการเป็นผู้ให้และการเป็นผู้รับการเป็นผู้รับในที่นี้หมายถึงการทำให้คนคนนั้นเป็นคนที่มีคุณค่าขององค์กร การที่มีกลุ่มบุคคลที่มีความผูกพันกับองค์กรเมื่อขึ้นก็จะทำให้องค์กรได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่แล้วทำให้เกิด ๑ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ๒ อัตราการลาออกลางานน้อยลง ๓ มีการสร้างนวัตกรรมหรือเสนอความคิดเห็นใหม่ๆเพิ่มขึ้น ๔ กระตือรือร้นในการผลักดันองค์กรไปข้างหน้า ๕ ต้นทุนขององค์กรก็จะลดลง ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมคือ

๑. หัวหน้าซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเมื่อหัวหน้ารู้และมีทัศนคติที่ดีกับทีมก็จะทำให้ทีมงานเดินต่อไปข้างหน้าได้

๒. ทีมงานกระบวนการนี้ขึ้นเริ่มต้นตั้งแต่การเลือกคนเข้าทำงานว่าเป็นคนที่ใช่หรือไม่

๓. ระบบหรือวัฒนธรรมองค์กรการสร้างระบบที่ดีเพื่อให้ทีมอยู่ได้จะทำให้คนคนนั้นรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญขององค์กร

Engagement modelหรือหัวข้อที่จะทำให้เกิด ความผูกพันองค์กรของคนได้มาก เช่น reward ผลตอบแทน work เนื้องาน practice องค์กร peolpe เพื่อนร่วมงาน work lifeชีวิต Opportunity โอกาส จากการสำรวจปี ๒๐๑๘ พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรมีดังต่อไปนี้

๑. reward and recognition การให้รางวัลและการตอบแทน

๒. senior leadership ความเป็นผู้นำของหัวหน้า

๓. career opportunity ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

๔. employee value propositionการตระหนักถึงความสำคัญของพนักงาน

๕. enabing infrastructure การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม

รูปแบบของพฤติกรรมและวิธีการที่จะจูงใจให้มีความผูกพันหรือกระตุ้น

๑. กลุ่ม Dominanceกลุ่มนี้จะมีลักษณะตรงไปตรงมาฉะฉานคิดเร็วทำเร็ว การชักชวนให้มีส่วนร่วมของคนกลุ่มนี้จะต้องเป็นงานที่มีความท้าทายมีการเอาชนะการได้ควบคุมการตัดสินใจของผลงาน

๒. กลุ่ม influencing กลุ่มนี้จะเน้นความตื่นเต้นชอบมีสังคมดังนั้นการจะกระตุ้นกลุ่มนี้ได้ต้องเป็นทำให้เกิดได้รับการยอมรับและเป็นงานที่มีความตื่นเต้นไม่น่าเบื่อไม่จำเจสนุกมีสิ่งเร้าใหม่ๆเกิดขึ้น

๓. กลุ่ม conscientious กลุ่มนี้เป็นพวกที่ชอบคิดวิเคราะห์ ชอบความมีเหตุผลและละเอียดดังนั้นการ engage หรือ motivate กลุ่มนี้ จะต้องเน้นของความมีเหตุผลของเนื้องานมีอิสระในการทำงานและผลงาน

๔. กลุ่ม steady กลุ่มนี้มีความโอบอ้อมอารีประนีประนอมพร้อมรับสั่งฉะนั้นการ motivate หรือการสร้างความผูกพันขององค์กรให้กับกลุ่มนี้จะต้องเน้นถึงความมั่นคงการยอมรับการร่วมมือเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า และวิธีที่ผู้นำจะสามารถสร้างความผูกพันในองค์กรกับทีมงานได้จะต้องประกอบไปด้วย การเปิดโอกาสและเป็นมิตร การสร้างสภาพแวดล้อมที่คนสบายใจ การสื่อสาร feed back กันได้อย่างอิสระ การสนับสนุนคนดี การสร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร การต้องรักษาคำพูด

ในส่วนคำอธิบายของ carrier opportunity สิ่งที่จะทำให้รู้สึกถึงความเติบโตในหน้าที่การงานอาจจะดูได้จากความเชี่ยวชาญที่มากขึ้น ความรู้หรือใบ certificate ที่มากขึ้น การได้รับเงินหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับงานที่ยากขึ้น อำนาจการตัดสินใจที่มากขึ้น

๑. Strengths Finder การกระทำเกิดจาก

๑. behavior เป็นสิ่งที่แสดงออกมา

๒. values

๓. beliefs

๔. tolents โดยข้อ ๒-๔ นี้เป็นสิ่งที่มองไม่เห็นแต่จะมีผลต่อข้อ ๑ มาก

การที่เราจะพัฒนาความสามารถให้ดีขึ้นได้นั้นขึ้นกับ ๑.ฉันทะคือการที่เป็นไปตามธรรมชาติของตน ความชอบซึ่งถ้าเป็นตามนี้เราจะใช้พลังในการพัฒนาน้อยกว่าผู้ที่ไม่มีความชอบหรือการที่ไม่เป็นตามธรรมชาติของตน

๒.talent

การที่จะพัฒนาหรือการปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลแบบสมบูรณ์แบบเสมอเราจะเรียกว่าเป็นจุดแข็งซึ่งจะประกอบไปด้วย ๑ ทักษะ ๒ ความรู้หมายรวมถึงประสบการณ์ด้วย ๓ พรสวรรค์ซึ่งหมายถึงแบบแผนความคิดหรือพฤติกรรมความรู้สึกที่เกิดขึ้นซ้ำซ้ำและนำมาใช้ได้

เราสามารถพัฒนาจุดแข็งของเราได้โดยการผ่านกระบวนการพัฒนาทักษะและความรู้เพราะพรสวรรค์ที่มีอยู่แล้วนั้นทั้งสองสิ่งนี้จะทำให้ตัวพรสวรรค์ทำหน้าที่เองโดยอัตโนมัติ แต่ก็มีข้อควรระวังในการใช้ talent หรือจุดแข็งบ่อยๆหากเราใช้บ่อยๆโดยไม่คิดอาจจะทำให้มีผลกระทบทางลบได้ต้องรู้ว่า ๑ talent ข้อดีของเราคือ ๒ talent ของเราต้องระวังอะไร ๓ talent ของเราจะทำงานด้วยแบบไหนถึงจะทำให้ประสบผลที่ดีขึ้นเพื่อนำไปปรับตัวให้ทำงานร่วมกับทีมได้ดังนั้นการพัฒนาจุดแข็งหรือ talent ของเรานั้นขั้นแรกต้องดูก่อนว่า talent ของเราคืออะไรแล้วจึงพัฒนาทักษะและความรู้ให้สอดคล้องกับ talent จากนั้นทำบ่อยๆซึ่งอาจจะไม่ถูกเสมอไปแต่ก็จะช่วยเพิ่มประสบการณ์ของเราให้มากขึ้นได้ ส่วนชุดอ่อนในที่นี้เราจะหมายถึงการขาดหรือการใช้ในทางที่ผิดในด้านของทักษะความรู้หรือพรสวรรค์ซึ่งสิ่งเหล่านี้ที่ทำจะทำให้เกิดผลเสียทั้งต่อตนเองหรือผู้อื่นเราเรียกว่าจุดอ่อนเรามีวิธีแก้จุดอ่อนด้วยการ

๑. หาทางทำให้ดียิ่งขึ้นเท่าที่ทำได้เช่นการอบรม

๒. หาระบบสนับสนุนมารองรับเพื่อลดปัญหาหรือจุดอ่อน

๓. จับคู่กับพาร์ทเนอร์ที่ถนัดในเรื่องนั้นๆ

๔. ใช้พรสวรรค์ที่เด่นกลบ

๕. เลิกทำ

ประโยชน์ของการพัฒนาจุดแข็งของเราเพื่อ ๑ การมอบหมายงานให้ถูกต้อง ๒ เป็นการสร้างจุดแข็งของเรา ๓ เป็นการวางแผนงานให้เหมาะสม ๔ เพื่อเป็นการโค้ชชิ่ง ๕ เพื่อเป็นการทำงานแบบเป็นทีมคือไม่ด่วนตัดสินคน

Managing human capital and performance

Human capital หรือทุนมนุษย์ในระบบบริหารจัดการบุคคลยุคก่อนเราจะเน้นการหาคน เงิน ค่าตอบแทนความก้าวหน้าของอาชีพ แต่มาในยุคปัจจุบันการบริหารบุคคลเราจะเน้นเรื่องเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและความรู้ บทบาทของ HR ในปัจจุบันจะดูใน ๔ ด้านคือ ๑ เป็นผู้จัดการเรื่องการเปลี่ยนแปลง ๒ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ ๓ เป็นปากเสียงแทนพนักงาน ๔ เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ โดยการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นจะขึ้นกับ ๑ vision ๒ mission ๓ values

Organization design ขององค์กรมีหลักการ

๑. objectiveสะท้อนถึง vision และ strategic plan ขององค์กร

๒. specialization บอกถึงความต้องการลักษณะของคนในองค์กร

Competency ความก้าวหน้าในการงาน

๓. coordination เพื่อกำหนดว่าใครเป็นคนทำใครเป็นผู้ตัดสินใจใครเป็นที่ปรึกษาใครเป็นผู้ร่วมงาน

๔. authority ลำดับชั้นการควบคุมต้องมีมากแค่ไหน

๕. responsibility เป็นการบ่งบอกถึง job analysis และ job evaluation

กระบวนการวางแผนเรื่องกำลังคน mnpiwer planning process มีขั้นตอนคือ

๑. ทบทวน คือกระบวนการทบทวนการทำงานทั้งขั้นตอนและเวลา

๒. สำรวจ คือภาระงานในอนาคตรวมถึงการใช้เทคโนโลยี

๓. ประเมิน ขีดความสามารถ ทักษะและความเชี่ยวชาญ

๔. รวบรวมข้อมูล คือจำนวนบุคลากรปัจจุบัน งบประมาณเป็นต้น

๕. วิเคราะห์อัตรากำลัง ซึ่งอาจใช้การเปรียบเทียบอัตราส่วน หรือใช้เทคนิควัดงาน หรือใช้ดุลพินิจของผู้บริหารก็ได้

๖. ประมาณการงบประมาณ ในด้านค่าตอบแทนบุคลากรและค่าใช้จ่ายในกิจกรรมต่างๆ

๗. วิเคราะห์เปรียบเทียบ ถึงจำนวนบุคลากรปัจจุบันเทียบกับงบประมาณที่ได้รับ

การออกแบบหน่วยงานของฝ่ายบุคลากรต้องอาศัย ๑ ทำ functional design ก่อนเพื่อให้รู้ว่าหน้าที่ของหน่วยงานนั้นคืออะไรจากนั้น ๒ ทำ job description เพื่อให้รู้ถึงหน้าที่ของบุคคลในหน่วยงานนั้นๆ จากนั้นถึงถ้ำ ๓ คำนวณอัตรากำลัง เมื่อมีการออกแบบแล้วต้องมีการประเมิน performance ซึ่งการประเมินได้ดีนั้นต้องมีการมอบหมายงานให้ชัดเจนแล้วจึงกำหนดการวัดผลให้ชัดเจนว่าจะวัดอะไรหมายถึงเราต้องการอะไรในระยะเวลาเท่าไหร่ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดหรือ KPI ซึ่งวัดได้จาก ๑ รายได้ ๒ ลูกค้า ๓ internal process ๔ learning and growth โดยเมื่อทีมหรือเจ้าหน้าที่นั้นได้รับมอบหมายงานแล้วผู้รับงานนั้นต้องไปทำ action plan เพื่อให้มีการติดตามผลผ่าน KPI ที่เรากำหนดไว้ได้ ในส่วนของ competency ของบุคคลจะประกอบไปด้วยส่วนของความรู้ ทักษะ และ attribute และควรต้องแบ่งระดับความเข้มข้นการวัด competency ให้มีระดับขั้นต่ำสุดที่ควรจะมีโดยต้องมีการกำหนดชื่อ competency ความหมาย และ level of competency เพื่อใช้สื่อสารกับเจ้าหน้าที่และเราอาจจะแบ่ง competency ได้เป็น ๓ แบบคือ

๑. core competency มันเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรต้องมีร่วมกันในการทำงานเช่นวัฒนธรรมองค์กรหรือ service mind เป็นต้น

๒. functional competency จะแตกต่างกันไปในแต่ละความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งโดยจะดูจากความรู้และความรับผิดชอบ

๓. readership competency ระดับนี้ให้ไว้เฉพาะในระดับหัวหน้างานเพื่อดูจากพฤติกรรมในฐานะตำแหน่งนั้นๆ

ซึ่งในฐานะผู้นำหรือองค์กรที่ดีจำเป็นต้องมี succession planning หมายถึงกระบวนการสรรหาสร้างคนกระบวนการนี้จำเป็นต้องมีสปอนเซอร์หรือพี่เลี้ยงเป็นที่ปรึกษาและประเมินร่วมโดยมีขั้นตอนดังนี้

๑. identify critical role คือค้นหาตำแหน่งที่ขาดแล้วมีปัญหา

๒. construct success profile เป็นขั้นตอนำหนดคุณลักษณะของบุคคลที่จะมาเป็น successor เช่นดูจากประวัติการทำงานหรือความสำเร็จของงาน

๓. access staff มองหาบุคลากรที่พร้อมเข้าสู่ระบบ successor

๔. create development plan นำบุคลากรที่ค้นหาได้ในข้อ ๓ มาพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมต่อไป

๕. develop successorเป็นการพัฒนาแผนเฉพาะบุคคลสำหรับบุคลากรที่จะมาเป็น successor นาน ๆ โดยจะต้องมีการประเมินผลภายในเวลาที่ชัดเจนเช่นกี่เดือน

๖. successor ready

๗. review and adapt เป็นกระบวนการทบทวนและปรับเปลี่ยน successor

การเตรียมซักเซอร์อาจจะทำได้โดยการค้นหา talent ซึ่งหมายถึงเป็นผู้ที่คิดเป็น ทำเป็น นำเสนอเป็นภายในระยะเวลาที่กำหนดภายใต้ที่ปรึกษาและจะกลายเป็นกลุ่มที่มีโอกาสพัฒนาเป็น successor ต่อไป ลักหลับงานของฝ่ายบุคลากรก็จะเป็นเกี่ยวกับการคิด วิเคราะห์และตัดสินใจในเรื่อง

๑. การออกแบบจัดการองค์กร

๒. การคัดเลือกพนักงาน

๓. การพัฒนาพนักงาน

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

๕. การบริหารค่าจ้างเงินเดือน

๖. การบริหารคนเก่ง

๗. การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่สำคัญที่สุด

โดยผู้นำองค์กรจะมีบทบาทในฝ่ายบุคลากรในด้าน ๑ การคัดเลือกพนักงาน ๒ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ๓ การพัฒนาพนักงาน และสิ่งสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ๑ อย่าประเมินผลทุกอย่างเท่ากันหมด ๒ อย่าประเมินผลโดยดูจากสิ่งที่ทำใน ๒-๓ เดือนที่ผ่านมา ๓ อย่าประเมินการทำงานของลูกน้องทุกคนเท่ากันหมด ๔ อย่าเพียงประเมินแค่ผลลัพธ์ควรให้คะแนนเรื่องความพยายามด้วยแม้งานจะไม่สำเร็จ

Effective communication for leadership

Persuasive appeals หรืออีกความหมายหนึ่งคือการสื่อสารเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจได้มีหลักการดังนี้

๑. Ethos speaker ต้องมีความรู้ที่ดีไม่มีไม่มีความจริงใจ

๒. Pathos audience ต้องเข้าใจในอารมณ์ของผู้ฟังเพื่อให้วิธีการสื่อสารได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย

๓. Logos message ต้องมีความน่าเชื่อถือ

การสื่อสารที่มีอิทธิพลตอบฟังนั้นพบว่า ๙๓% เป็น non verbal ซึ่งประกอบไปด้วยท่าทางการแสดงออกและน้ำเสียงนิยายและอีก ๗ เปอร์เซ็นต์เป็นคำพูดที่แสดงออกมา วิธีการใช้คำพูดของผู้นำในเชิงบวกและเป็นคำพูดชวนให้คิดชวนให้ทำ เราอาจใช้ลักษณะคำพูดดังนี้

๑. เมื่อพูดถึงเรื่องของ.....หัวข้อ.....

๒. ฉันคิดว่า.....เป็นสิ่งดี.....

๓. ภาพที่ฉันอยากเห็นคือ....การสร้างอิมแพค....

๔. และหนึ่งสิ่งที่ฉันอยากชวน หรืออยากทำเพื่อสิ่งที่อยากเห็นคือ...call to action...

โดยเราจะมีวิธีเล่าเรื่องโดยใช้รูปแบบของ flow ก้างปลา โดยไล่จากส่วนหางคือคำนำ แล้วมี key message เป็นสตอรี่ในส่วนของก้างปลา ซึ่งในส่วนนี้เราอาจจะใส่ keyword ในแนวก้างปลาไว้แล้วค่อยมาคัดดูว่าจะคงเนื้อเรื่องอะไรอยู่บ้าง ปิดท้ายด้วยส่วนของหัวปลาคือ call to action โดยเราอาจใช้คำพูดลักษณะซ้ำๆกัน ๓ ครั้งเพื่อเป็นการสร้างความน่าสนใจ ไม่ว่าจะเป็นคำที่ซ้ำๆหรือเป็นคำที่มีความหมายคล้ายๆกันสามคำก็ได้ เช่น i come i saw i conquered เป็นต้น คำพูดที่ควรหลีกเลี่ยงสำหรับผู้นำมีดังต่อไปนี้

๑. สิ่งนี้ไม่เคยเกิดขึ้นที่นี่

๒. สิ่งที่เกิดขึ้นไม่ใช่ความผิดของเรา

๓. เราไม่สนใจว่ามันจะเป็นอย่างไรต่อไป

๔. ทางเราไม่มีอะไรจะพูด

๕. ท่องจำตัวเลขเหตุการณ์การได้รับรายงาน แต่ไม่ทราบสถานการณ์จริง

๖. มีปฏิกิริยาตอบกลับอย่างรวดเร็วโดยขาด ความยั้งคิด

Leadership in next Norm

เป้าหมายในการเรียนรู้เรื่องนี้คือให้รู้จักตัวเอง รู้จักองค์กร และสามารถเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติได้ เราจำเป็นต้องรู้ถึงความต้องการของคนรุ่นใหม่ๆเช่นรุ่น gen y และ gen z โดยความต้องการของกลุ่มนี้มีอยู่ ๓ ส่วน

๑. comfort ต้องการเรื่องความปลอดภัยทั้งกายใจ รักกันให้เกียรติซึ่งกันและกัน

๒. connection เป็นความรู้สึกเชื่อมโยงกับองค์กรหรือทีม

๓. contribution ต้องการรู้ว่าทำแล้วได้อะไรกับตัวเองได้อะไรกับทีมได้อะไรกับองค์กรและได้อะไรกับสังคม

ขณะเดียวกันผู้นำต้องมีความยืดหยุ่น resilient ในเรื่องของ strategy growth work/transform society operations capital technology โดยมีการเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติด้วยการใช้ design thinking ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการของ

๑. empathize เป็นการคุยกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อค้นหาปัญหาจริงๆ

๒. define the problem เป็นกระบวนการกำหนดโจทย์ในการออกแบบโดยจำแนกถึงความต้องการหรือปัญหาจริงของกลุ่มเป้าหมาย

๓. ideate เป็นการหาไอเดียมากๆเพื่อคัดสรรไอเดียที่เวิร์ค

๔. prototype เป็นการสร้างแบบจำลองหรือต้นแบบ

๕. test คือการนำสิ่งที่คิดได้มาให้กลุ่มเป้าหมายได้ลองใช้

แต่การที่เราจะเอาไอเดียต่างๆไปทำ prototype ได้นั้นต้องขึ้นกับ ๓ เงื่อนไขเพื่อดูความเป็นไปได้หรือไม่ใช้เวลาเท่าไรองค์กรทำได้จริงไหม ๓ เงื่อนไขที่ว่าก็คือ

๑. feasibility (technology)

๒. viability (business) สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรหรือไม่ ROI อยู่ตรงไหน

๓. desirability (huan value) คนสนใจหรืออยากได้ไหม

และส่วนที่มีความสำคัญกว่า technical skill หรือ IQ คือ emotional intelligenceประกอบไปด้วย

๑. self awarenessคือการควบคุมตนเองได้และทำให้ยอมรับได้

๒. self regulationคือควบคุมอารมณ์ได้

๓. motivation คือการมี passion เพื่อผลักดันตนเองหรือเป็นแรงบันดาลใจให้คนอื่น

๔. empathy เป็นการพยายามเข้าใจคนอื่น

๕. social skills คือมีทักษะทางสังคมเช่นการชักจูงผู้อื่น

Conflict management and negotiation

ปัจจัยความสำเร็จขององค์กรจะประกอบไปด้วย hard sideเช่นเครื่องมืออุปกรณ์ และ soft side เช่นระบบ คน การฝึกอบรม และสุดท้ายคือ shadow side เช่นทัศนคติความเชื่อ ค่านิยม โดยมีระดับของการเรียนรู้จักน้อยสุดไปดีที่สุดดังนี้

๑. remembering

๒. understanding

๓. apply

๔. analyzing

๕. evaluation

๖. creating

โดยการเรียนรู้ในแบบข้อ ๔ ข้อ ๕ และข้อ ๖ จะเป็นกระบวนการที่ทำให้เราพัฒนาได้ดีขึ้นมาก การที่จะสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้นั้นต้องมาวิเคราะห์ถึง ๔ ปัจจัยดังนี้

๑. ธรรมชาติของความขัดแย้ง จำแนกให้ได้ว่าเกิดจาก

- บทบาทที่ไม่ชัดเจนมีความซ้ำซ้อนฝึกคาบเกี่ยวกันหรือไม่
- ผลลัพธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายหรืออนาคตหน้าที่การงาน
- วิธีการถ้าเป็นความเคยชินจะทำให้เกิด fixed mindset ซึ่งจะกลายเป็นความยึดมั่นถือมั่น
- ค่านิยมต้องดูว่าเป็นความเชื่อหรือความสำเร็จในอดีตหรือไม่

๒. ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความขัดแย้ง

- information ที่ไม่เหมือนกัน
- perception การตีความของข้อมูลหรือความเชื่อค่านิยม
- position ตำแหน่งหน้าที่ก็จะมีผลทำให้จุดยืนซึ่งมีข้อจำกัดที่ต่างกันคือข้อมูลไม่เท่ากันมุมมองก็ต่างกัน

๓. ระดับความรุนแรงจำแนกได้เป็น

- unrestความไม่สงบในระดับนี้คือเป็นการปล่อยข่าวลือหรือหาแนวร่วมหรือซุบซิบ
- disagreementความรุนแรงระดับนี้คือตกลงกันไม่ได้จะมีภาวะดื้อเงียบดึงเวลาวางกับดักซึ่งจะส่งผลกระทบกับตัวงาน

- confrontationความรุนแรงระดับนี้คือการเผชิญหน้าเปิดตัวถึงคู่ขัดแย้งยังตรงๆซึ่งจะส่งผลกระทบทั้งตัวงานและสัมพันธภาพ
- Conflictความรุนแรงขนาดนี้คือขัดแย้งเต็มรูปแบบอยู่ร่วมกันไม่ได้มีการทำลายล้างเกิดขึ้น

๔. วิธีการแก้ไขความขัดแย้ง

- การใช้อำนาจหรือโดมิเนทกรณีนี้จะมีความเสี่ยงเสียหายและต้องบอกขั้นตอนให้เข้าใจ
- หลบหลีกavoid เป็นการลอยตัวหนีปัญหาอาจจะทำให้เกิดปัญหารุนแรงเกิดขึ้น
- ประนีประนอม compromise
- ให้ความร่วมมือกันcollaborate โดยมีผู้แก้ไขความขัดแย้งเป็นตัวประสาน

Strategy management ระดับของการบริหารงานมี ๓ ระดับ

๑. operation เป็นการทำงานพื้นฐานตามหน้าที่

๒. manager เป็นการทำงานให้สำเร็จโดยผู้อื่นด้วยการบริหารคน

๓. executive เป็นการทำงานที่เนื้องานไม่ได้ทำเองมีระดับของการบริหารคนลดลงแต่เน้นกลยุทธ์และทิศทางขององค์กร

เป้าหมายของ strategy คือ superior long term performance

การทำกลยุทธ์จำเป็นต้องทำเป็นทีมถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่เพราะว่าจำเป็นต้องมีการหาข้อมูลจากระดับล่างและทีมควรเป็นผู้บริหารระดับรองลงมาและมีอำนาจในการผลักดันรับติดตามผล เพื่อให้ผู้นำสูงสุดเป็นผู้ตัดสินใจการใช้แผนกลยุทธ์เพราะว่าผู้นำสูงสุดมักจะไม่มีข้อมูลหรือไอเดียจากระดับล่างและไม่มีเวลาการทำวิชั่นที่ดีนั้นต้องเกิดจากการมองไปข้างหน้าแล้วมองไปว่าเราจะไปอยู่ ณ.จุดนั้นในสถานะอะไร จะเป็นอะไรในจุดนี้ไม่ควรใช้ความยากขององค์กรที่จะเป็นอะไร ซึ่งจะนำไปสู่ strategy โดยมี goal วัตถุประสงค์ เป็นตัวบอกในระยะสั้นถึงผลสำเร็จ strategy ที่ดีจะต้องไม่มีมากเกินไปและไม่ใช่การนำสิ่งต่างๆมารวมกันพร้อมโอกาสสำเร็จต่ำความสำคัญคือการเลือกใช้เครื่องมือที่จะมาทำให้กลยุทธ์นั้นมีความสำเร็จ จุดที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ก็คือ infection point ซึ่งเป็นจุดที่จะเกิดได้ต้องมีการมองไปข้างหน้าแล้วคาดการณ์ว่าจากข้อมูลว่าหนักจุดไหนต้องมีการเปลี่ยนแปลงจะมีผลต่อองค์กรสิ่งที่จะสะท้อนว่าแผนกลยุทธ์ของเราไม่เหมาะสมก็คือ ๑.ไม่เป็นเป็นตัวชี้วัด ๒. แผนกลยุทธ์นั้นสามารถทำได้จริงหรือไม่คือมีข้อจำกัดในสถานการณ์นั้นหรือไม่ ๓. สมมติฐานหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป กระบวนการทำแผนกลยุทธ์ที่ดีก็คือทำในสิ่งที่แตกต่างเพื่อเพิ่มเพอร์ฟอร์แมนซ์ แต่ยังทำกระบวนการเดิมใครมีประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นจะเป็นแค่กระบวนการที่ดีขึ้นเฉยแต่ไม่ใช่การทำแผนกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์แบ่งเป็นได้สามระดับ

๑. Functional strategy. เป็นแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานดำเนินการไปได้ด้วยดี

๒. Business strategy. เป็นแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินธุรกิจ

๓. Corporate strategy.เป็นแผนกลยุทธ์ในระดับโมงก่อนที่จะบอกถึงทิศทางขององค์กรว่าจะไปทางไหนเป็นระดับที่บอกว่าเราจะทำหรือไม่ทำอะไรหรือทำอย่างไรให้หน่วยงานในองค์กรใช้ประโยชน์ร่วมกันได้

ขั้นตอนการทำแผนกลยุทธ์มี

๑. Diagnosis.เป็นขั้นตอนค้นหากลยุทธ์ซึ่งต้องไปได้รับข้อมูลมา

๒. Design.เป็นขั้นตอนการออกแบบกล

๓. Deliver.เป็นขั้นตอนการลงมือทำ การปรับเปลี่ยนคนแปลงองค์กรอย่างยั่งยืนเราอาจจะใช้โมเดลของ ADKAR

Awareness เป็นการสร้างความตระหนักรู้สามารถสร้างได้ผ่านการสื่อสารที่ชัดเจนการสร้างความเข้าใจว่าทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง

Desire เป็นการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งโครงการ

Knowledge เป็นสิ่งที่ต้องรู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอย่างไรและรู้ว่าเมื่อเปลี่ยนแล้วต้องปฏิบัติตัวอย่างไร

Ability เป็นการนำความรู้ที่ได้มาลงมือจนเกิดผลลัพธ์ได้จริงขบวนการนี้จำเป็นต้องใช้เวลาและการฝึกฝน

Reinforcement เป็นการเสริมแรงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในข้อนี้เราใช้ KPI โมโนในการกำกับ

อบรมพิเศษ Facilitator course วันนี้ เรียนแล้วได้อะไรบ้าง

L- learn

A- apply

T- transform

หากเราเข้าใจความรู้สึกที่ “เรียนไม่รู้เรื่อง ไม่เข้าใจ สับสน” นั่นอาจเป็นสิ่งที่นักเรียนของเราประสบอยู่ เรามักจะสอนในรูปแบบที่เราถนัด สิ่งที่เราต้องการสื่ออาจไปไม่ถึง เราต้องใช้ทักษะหลายด้าน การพูด การฟัง เปิดโอกาสให้ถามแต่ไม่กดดันนะคะ การยกตัวอย่าง ทำให้ดู ฝึกปฏิบัติบ่อยๆก็จะช่วยให้เรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เราต้อง upskill ด้านที่เราไม่ถนัดบ้าง ค่อยๆสอน ค่อยๆปรับ คอย recheck

☑ **ต่อหน่วยงาน**

๑. สร้างระบบความคิดทางการบริหารเพื่อรองรับการเป็นผู้บริหารของโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานครในอนาคต

๒. สร้างระบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายนอกกับสำนักการแพทย์กรุงเทพมหานคร ให้มีความสัมพันธ์ที่ดี และมีการแลกเปลี่ยนช่วยเหลือทางด้านต่างๆมากขึ้น

ส่วนที่ ๓ ปัญหา อุปสรรค ไม่มี

ส่วนที่ ๔ ข้อความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

การสนับสนุนให้แพทย์ไปเข้าร่วมการอบรมทางด้านการบริหาร เป็นประโยชน์ต่อแพทย์ที่ไปศึกษาดูงาน รวมทั้งได้รับประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด และทำให้สามารถเข้าใจวิธีการบริหารจัดการทั้งด้านการเงิน บุคคล และสถานที่ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยหลักสูตรมีความเหมาะสมกับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งทางการบริหาร

ลงชื่อ .....ผู้รายงาน
(นายเอกชัย ผดุงภักดีวงศ์)

ส่วนที่ ๕ ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

การอบรมจะมีประโยชน์ในการนำมาปรับใช้ในหน่วยงาน
ควรเพิ่มเลือกสูบกรอบในการปรับองค์กรงานวพ. เพิ่มเติมด้วย
ประสิทธิผลสูงสุด และนำความรู้ไปสู่การปรับการบริหารแบบมืออาชีพ

ลงชื่อ .....หัวหน้าส่วนราชการ
(นายศุภรัช สุวัฒนพิมพ์)
ผู้อำนวยการโรงพยาบาลตากระบังกรุงเทพมหานคร