

## **หลักสูตร การพัฒนาทักษะการโค้ชสำหรับผู้จัดการ (Coaching Skill for Management)**

อาจารย์ อนุพันธ์ ชัยณกุล

Performance & Executive Coach (ICF member; International Coach Federation: ICF)

ที่ปรึกษาด้าน Performance Management System

### **หลักการ / แนวความคิด**

- ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ทักษะที่สำคัญที่สุดทักษะหนึ่งของผู้จัดการ ผู้บริหาร คือ ทักษะการสื่อสารที่สามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีทักษะการคิดด้วยตัวเอง (Self-Thinking Skill) เพื่อใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง หน่วยงานและขององค์กร
  - ผู้จัดการ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถพัฒนาทีมงานให้มีทักษะการคิดที่ดีขึ้นด้วยทักษะการโค้ช (Coaching Skill) ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการ (Management) เช่นการออกคำสั่ง การบอกให้ทำ หรือการให้คำปรึกษา ซึ่งการใช้ทักษะการโค้ชร่วมด้วยจะทำให้ทีมงานบรรลุเป้าหมายได้ดีกว่าใช้ทักษะการสื่อสารเพียงด้านใดด้านหนึ่ง
  - ผู้จัดการ ผู้บริหารที่ใช้ทักษะการโค้ช จะทำให้ทีมงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลดีทั้งในระยะสั้น เช่นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วรอบคอบ หรือมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลดีในระยะยาวด้วยเช่นกัน
  - องค์กรที่ต้องการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และสามารถเผชิญภาวะวิกฤตใดๆได้ จะเป็นองค์กรที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีทักษะการคิดด้วยตัวเอง (Self-Thinking Skill) และการมีภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) ในระดับสูง ทั้งนี้การทำให้เกิดองค์ประกอบดังกล่าว องค์กรจำเป็นต้องมี ผู้จัดการ ผู้บริหารระดับกลางที่ใช้ทักษะการโค้ชสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ทีมงาน โดยกระตุ้นทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ และสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้แต่ละบุคคลอยากจะพัฒนาตนเอง ทำให้มีทัศนคติเชิงบวกต่อการ ทำงาน ความสามารถในการคิดวางแผน ทักษะในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น และทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้เกิดการเติบโตทั้งบุคคลและองค์กร
  - ทักษะการโค้ชของหลักสูตรนี้ สอดคล้องตามหลักการโค้ชของสหพันธ์การโค้ชนานาชาติ (International Coach Federation) ซึ่งเป็นองค์การโค้ชอย่างเป็นทางการที่ใหญ่ที่สุดในโลก และได้รับการยอมรับในด้านการพัฒนาผลงานทั้งในระดับบุคคลและทีมงาน จากองค์กรธุรกิจเอกชน

### **วัตถุประสงค์ของหลักสูตร**

1. เพื่อพัฒนาให้หัวหน้า / ผู้จัดการ มีทักษะการเป็นผู้นำและทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ทักษะการโค้ชตามหลักการของสหพันธ์การโค้ชนานาชาติ (International Coach Federation) ที่สามารถช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงตัวเอง ด้วยการค้นพบและมองเห็นศักยภาพความสามารถใน

การคิดของตนเอง และเกิดความมุ่งมั่นที่จะลงมือทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง รวมถึงการพัฒนาตนเองในด้านอื่นๆ

2. เพื่อให้หัวหน้า / ผู้จัดการเข้าใจ และใช้ทักษะการโค้ช เพื่อตั้งเป้าหมายกับผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการโค้ช) และการติดตามความคืบหน้าอย่างมีกระตือรือร้นและมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อพัฒนาให้ผู้จัดการ ผู้บริหาร ใช้ทักษะการโค้ชทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน มีทัศนคติเชิงบวกต่องานของตนเอง ไม่ยอมแพ้กับปัญหาที่เผชิญอยู่ และหาวิธีที่จะทำให้เป้าหมายของทีม หรือองค์กรบรรลุได้

4. เรียนรู้จากประสบการณ์จริงของวิทยากร ในการเป็นโค้ชให้กับผู้บริหารและผู้จัดการในองค์กร และเป็นโค้ชอย่างเป็นระบบตามหลักการของสหพันธ์การโค้ชนานาชาติ (International Coach Federation)

5. เพื่อแลกเปลี่ยนเทคนิคการโค้ชระหว่างผู้เข้าอบรมและนำไปฝึกฝนจนกลายเป็นธรรมชาติของตัวเอง

### เป้าหมายของการฝึกอบรม

- เนื้อหาอบรมทักษะการโค้ชมีระยะเวลาทั้งหมด 3 วัน ที่ออกแบบมาสำหรับผู้จัดการ ผู้บริหาร
- **เป้าหมายของหลักสูตรนี้ คือ** การพัฒนาทักษะการสื่อสารของผู้จัดการให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือทีมงาน สามารถบรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคล และเพิ่มผลงานในที่อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม เช่น หากมีการอบรม 3 วันในวันที่ 29, 30 มีนาคม และ 30 เมษายน (หรือตามการออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร) บริษัทฯสามารถวัดผลงานที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมของทั้งผู้จัดการและผู้รับการโค้ช (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ได้ในวันที่ 30 พฤษภาคม

### สิ่งที่คาดหวังได้จากการอบรม

การพัฒนาการสื่อสารแบบโค้ชระหว่างผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการโค้ช) และการมีสภาพต่างๆ ที่จะทำให้องค์กรของท่านเห็นผลการอบรมอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม คือ...

- ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการโค้ช) ร่วมกับผู้จัดการ(ผู้เข้าอบรม) ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและมีความกระตือรือร้นต่อเป้าหมายในการโค้ชร่วมกัน
- ถ้าผู้จัดการ(ผู้เข้าอบรม) กำจัดความสงสัยในความสามารถ(ศักยภาพ) ของผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการโค้ช) และมีความมั่นใจในตนเองที่จะสื่อสารในบทบาทของโค้ชตลอดระยะเวลาของการอบรม
- ถ้าผู้จัดการ(ผู้เข้าอบรม) มีทัศนคติด้านบวกต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา
- ถ้าผู้จัดการ(ผู้เข้าอบรม) เรียนรู้และตั้งใจฝึกฝนทักษะการโค้ชอย่างเต็มความสามารถในระหว่างการอบรม
- ถ้าผู้จัดการ(ผู้เข้าอบรม) แบ่งปันประสบการณ์การโค้ชของตนเองกับผู้เข้าอบรมท่านอื่นอย่างเต็มที่ในระหว่างการอบรม

- ถ้าผู้จัดการ(ผู้เข้าอบรม)บูรณาการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการอบรม 3 วันนี้ไปใช้กับการทำงานของตนเอง

การสร้างสภาพดังกล่าวให้เกิดขึ้นได้นั้น จะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ การฝึกฝนทักษะการโค้ชที่มีประสิทธิภาพ และการติดตามสังเกตทัศนคติของตนเองที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการโค้ช) อย่างต่อเนื่อง นั่นจึงเป็นเหตุผลที่มีการอบรม 3 วัน (เป็นอย่างน้อย) เพื่อช่วยให้ผู้จัดการ (ผู้เข้าอบรม) มีประสบการณ์การเรียนรู้ที่เห็นผลได้อย่างชัดเจนในการสื่อสารของตนเอง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นรูปธรรม

### **ความมุ่งมั่นของหลักสูตรนี้**

หลักสูตรออกแบบมาสำหรับองค์กรที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาทักษะการสื่อสารของผู้จัดการอย่างต่อเนื่อง และตระหนักถึงการสร้างผลงานของทีมงานและผลงานของลูกทีมอย่างเป็นรายบุคคลที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ซึ่งจะเห็นการเปลี่ยนแปลงได้ตั้งแต่หลังการอบรมในวันที่สองเป็นต้นไปจนถึงการอบรมวันที่สามที่มีระยะห่างกันประมาณ 1 เดือน และยังคงต่อเนื่องไปและสามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนอีกครั้งภายใน 30 วันหลังจากการอบรมวันที่สาม

### **หลักสูตรนี้ช่วยองค์กรเพิ่มประสิทธิภาพทักษะการสื่อสารของผู้จัดการได้อย่างไร**

- เนื่องจากในระหว่างการอบรม ผู้จัดการ(ผู้เข้าร่วมอบรม) จะมีโอกาสได้นำเป้าหมายของทีมหรือความท้าทายที่ตนเองกำลังเผชิญอยู่ มาฝึกฝนทักษะการโค้ชขณะอบรม (หรือสามารถออกแบบหลักสูตรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามารับการโค้ชในระหว่างการฝึกอบรมได้) และถ้าผู้จัดการมีความมุ่งมั่นนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปฝึกฝนในระหว่างการอบรมและหลังอบรมตามจำนวนครั้งที่ได้แนะนำ จะทำให้ผู้จัดการมีทักษะการโค้ชที่ดีขึ้น มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง และต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการโค้ช)
- เนื่องจากในระหว่างการอบรมผู้จัดการจะมีโอกาสโค้ชผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อค้นหาเป้าหมายที่ท้าทายทั้งของตนเองและเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถ้าผู้จัดการมีความมั่นใจ และใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถในการพัฒนาทักษะการโค้ชของตนเองและนำไปโค้ชผู้ใต้บังคับบัญชา จะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายของทีมงานได้ และกำจัดความเชื่อที่ขัดขวางความมุ่งมั่นในเป้าหมายในการทำงานของตนเอง และมีความเชื่อมั่นในศักยภาพการคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการโค้ช) เพิ่มมากขึ้น
- เนื่องจากในระหว่างการอบรมผู้จัดการจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะการโค้ช (เช่น การฟังเพื่อหาจุดแข็ง การถามคำถามที่ทำให้เกิดความตระหนักรู้) ดังนั้นเนื้อหาหลักสูตรจึงมีการสอนและฝึกฝนทักษะการฟัง และการถามที่อยู่พื้นฐานความเข้าใจการทำงานของสมอง ซึ่งจะเป็นโอกาสในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการโค้ช) ทั้งทางด้านผลงานอย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน รวมถึงทัศนคติที่ดีต่อกันในการทำงานต่อไปอีกด้วย

- เนื่องจากในระหว่างการอบรม ผู้จัดการที่เข้าอบรมจะได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้จัดการที่อบรมด้วยกัน ซึ่งหากมีผู้จัดการที่ได้นำทักษะการโค้ชไปใช้ได้ดี ผู้จัดการท่านอื่นๆ ก็จะสามารถพัฒนาทักษะการสื่อสารไปใช้กับลูกทีมได้ดียิ่งขึ้นเช่นกัน

### **หลักสูตรที่ออกแบบมาเพื่อนำไปพัฒนาทักษะการสื่อสารของผู้จัดการที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลงานของแต่ละบุคคลและผลงานในทีมอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม**

การโค้ชผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งการวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมนี้ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งในการประสบความสำเร็จในทุกเป้าหมาย และทั้งหมดนี้ คือเนื้อหาที่อยู่ในหลักสูตรทักษะการโค้ชนี้

เมื่อผู้จัดการ (ผู้เข้าอบรม) เข้าอบรมหลักสูตรนี้แล้ว จะมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และใช้การโค้ชพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ทีมสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งผู้จัดการที่นำการโค้ชไปใช้จะ...

- ยกระดับมาตรฐานการสื่อสารของตนเองกับทีมงาน
- กำจัดทัศนคติที่มองแต่ปัญหาออกไป
- เปลี่ยนความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการโค้ช) เป็นบวกมากขึ้น
- พัฒนาทักษะการโค้ช การสื่อสารแบบโค้ช อย่างเป็นขั้นเป็นตอน
- ใช้การโค้ชจนกระทั่งเห็นผลการเปลี่ยนแปลงของทีมอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม
- ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการโค้ช) ในทีมจะภูมิใจในหัวหน้า (ผู้จัดการ) ที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน และผู้จัดการจะภูมิใจในศักยภาพการคิดและการลงมือทำของผู้ใต้บังคับบัญชา

### **การวัดผลการฝึกอบรม**

ผู้จัดการที่เข้าฝึกอบรมในหลักสูตรนี้จะมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพแบบโค้ชและเห็นการเปลี่ยนแปลงด้านบวกของผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการโค้ช) ภายในระยะเวลา 30 วัน ที่ได้โค้ชผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานจริง และจะสังเกตเห็นผลงานในทีมได้อย่างชัดเจน

### **การลงทุนสำหรับการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้**

สำหรับองค์กรที่ใส่ใจและให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการด้านทักษะการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยทักษะการโค้ช การลงทุนเท่ากับ 25,000 บาทต่อวัน และจากหลักสูตรการอบรมทั้งหมด 3 วัน เท่ากับการลงทุนทั้งหมด 75,000 บาท (สำหรับผู้เข้าอบรม 20 ท่าน ต่อ 1 รุ่น)

โดยเนื้อหาการอบรมจะเกิดขึ้นใน 3 วัน คือ...

**วันที่ 1 : เรียนรู้และฝึกฝนทักษะการสื่อสารแบบโค้ช (ICF) ของผู้นำ (Leadership) ที่มีประสิทธิภาพ**

ระยะเวลา 9:00-16:00 น. (หรือ 17.00 น. หากผู้เข้าอบรมสะดวก)

- ผู้จัดการในบทบาทโค้ช และประโยชน์ของการโค้ช
- เรียนรู้เกี่ยวกับสมอง เพื่อให้เข้าใจธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์ (เข้าใจตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา)
- หลักการโค้ชที่สำคัญ ; การฟัง(Listening), การถาม(Questioning), การให้ข้อมูลกลับ (Feedback)
- การใช้ GROW model ในการโค้ช
- การออกแบบการโค้ชของแต่ละบุคคล (Design your own coaching)
- สรุปการปฏิบัติ (Debrief) ทักษะการโค้ชและการนำไปใช้

**วันที่ 2 : เรียนรู้และฝึกฝนทักษะการสื่อสารแบบโค้ชเพื่อติดตามผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ**

ระยะเวลา 9:00-16:00 น. (หรือ 17.00 น. หากผู้เข้าอบรมสะดวก)

- ทักษะการสื่อสารที่ใช้สำหรับติดตามผลการลงมือปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการโค้ช) ที่มีประสิทธิภาพและมีบรรยากาศความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา
- สรุปการปฏิบัติ (Debrief) และการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ได้จากการโค้ชเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- การถาม-ตอบเพื่อการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

**วันที่ 3 : ทักษะการโค้ช เพื่อติดตามความคืบหน้าและการตั้งเป้าหมายใหม่ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายของทีมและองค์กร**

ระยะเวลา 9:00-16:00 น. (หรือ 17:00 น. หากผู้เข้าอบรมสะดวก)

จัดอบรมหลังจากการอบรมวันที่ 2 ประมาณ 1 เดือน

- ทักษะการโค้ชเพื่อติดตามผลการลงมือปฏิบัติและการตั้งเป้าหมายใหม่
- การติดตามและให้คำแนะนำจากการนำไปใช้โค้ชผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานจริง

**ช่วงระหว่างวันที่ 2 – วันที่ 3 ของการอบรม**

: การโค้ชแบบ one on one กับผู้จัดการที่เข้าอบรมบางส่วน (One on One Coaching)

**รูปแบบการฝึกอบรมและการส่งเสริมการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง**

- การฝึกอบรมมีความหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปใช้งานได้จริง
- |                        |     |
|------------------------|-----|
| การบรรยาย เนื้อหา      | 15% |
| การฝึกฝน การถามตอบ     | 75% |
| กรณีศึกษาและดูภาพยนตร์ | 10% |

- สิ่งที่ต้องฝึกฝนระหว่างการฝึกอบรม มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการนำไปใช้และเกิดการเรียนรู้ เพื่อนำสิ่งที่ได้ปฏิบัติมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการอบรมวันที่ 3 (การติดตามผลการนำไปใช้)
- วิทยากร (โค้ช) ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการเรียนรู้ให้เกิดกระบวนการคิดและเข้าใจเนื้อหาได้อย่างแท้จริง

### **ระยะเวลาการฝึกอบรมและการให้คำปรึกษาการโค้ช และการโค้ช แบบ One on one**

จำนวนวันอบรมทั้งหมด 3 วัน โดย 2 วันแรกเป็นการอบรมติดต่อกัน และการอบรมวันที่ 3 จะเกิดหลังจากวันที่ 2 ประมาณ 1 เดือน (\*ปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของแต่ละองค์กร)

### **ระยะเวลาการโค้ช แบบ One on one สำหรับผู้จัดการที่เข้าอบรมที่ได้รับการคัดเลือกจากองค์กร :**

ภายใน 1 เดือนและอยู่ระหว่างการฝึกอบรม

### **ผู้ที่เหมาะสมกับหลักสูตรนี้**

หัวหน้า, ผู้จัดการ, ผู้บริหาร

### **จำนวนผู้เข้าอบรม**

ไม่เกิน 20 ท่าน ต่อ รุ่น