

TRAIN THE TRAINER



นำเสนอโดย

อาจารย์ศรินวต สงวนไว้



วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและทักษะใหม่ๆ ให้กับวิทยากรภายใน ซึ่งได้ผ่านการอบรมพื้นฐานและปฏิบัติหน้าที่วิทยากรอยู่แล้ว ได้นำไปใช้ในการฝึกอบรมของหน่วยงานให้บังเกิดผลตามเป้าหมายยิ่งขึ้น
- เพื่อให้วิทยากรภายในได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็น เกี่ยวกับประสบการณ์และปัญหาที่เคยประสบมาในขณะที่ทำหน้าที่วิทยากร อันจะนำไปสู่การหาแนวทางที่เหมาะสมในการเป็นวิทยากรให้เกิดผลและมีความเชื่อมั่นในตัวเองมากยิ่งขึ้น



หัวข้อการฝึกอบรม

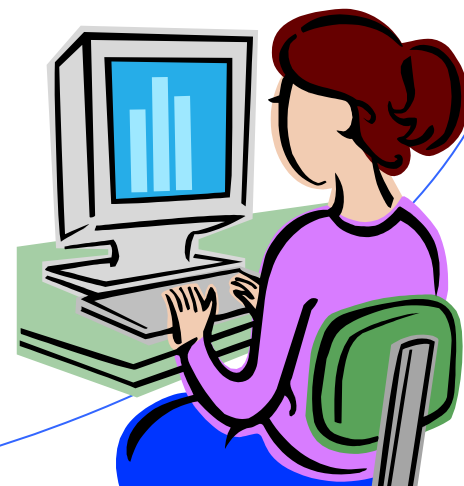


- กิจกรรมเปิด
- คุณสมบัติของวิทยากรและการพัฒนาบุคลิกภาพ
- โครงสร้างการนำเสนอ
- **10** เทคนิคที่ให้ผู้ฟังมีส่วนร่วม
- ฝึกปฏิบัติการใช้เสียงและการบริหารสมองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการคิด
- **Homework**



หัวข้อการฝึกอบรม

- การแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ในเชิงบวก
- เทคนิคในการฝึกอบรม
- การบริหารการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
- ทบทวนเนื้อหา
- ฝึกการนำเสนอ
- กิจกรรมปิด





Facilitation Grid

	Presenting	Instructing	Facilitating
Purpose	เพื่อให้ข้อมูล	เพื่อสอน	เพื่อการมีส่วนร่วม
Delivery Mode	การนำเสนอ	การสอน	การแนะนำ
Use of Questioning	เป็นบางครั้ง	บ่อยครั้ง	สม่ำเสมอ
Group Involvement	มีบ้าง	มี	บ่อยครั้ง
Movement	มีบ้าง	ตามสถานการณ์	ตามสถานการณ์
Focus	เนื้อหา	ขั้นตอน/กระบวนการ	ตัวผู้เรียน



The Active Training Credo

- What I hear, I forget
- What I hear and see, I remember a little
- What I hear, see and ask, I begin to understand
- What I hear, see, discuss and do allows me to acquire knowledge and skill
- What I teach to another, I master





การฝึกอบรม (Training)

ความหมายโดยทั่วไป

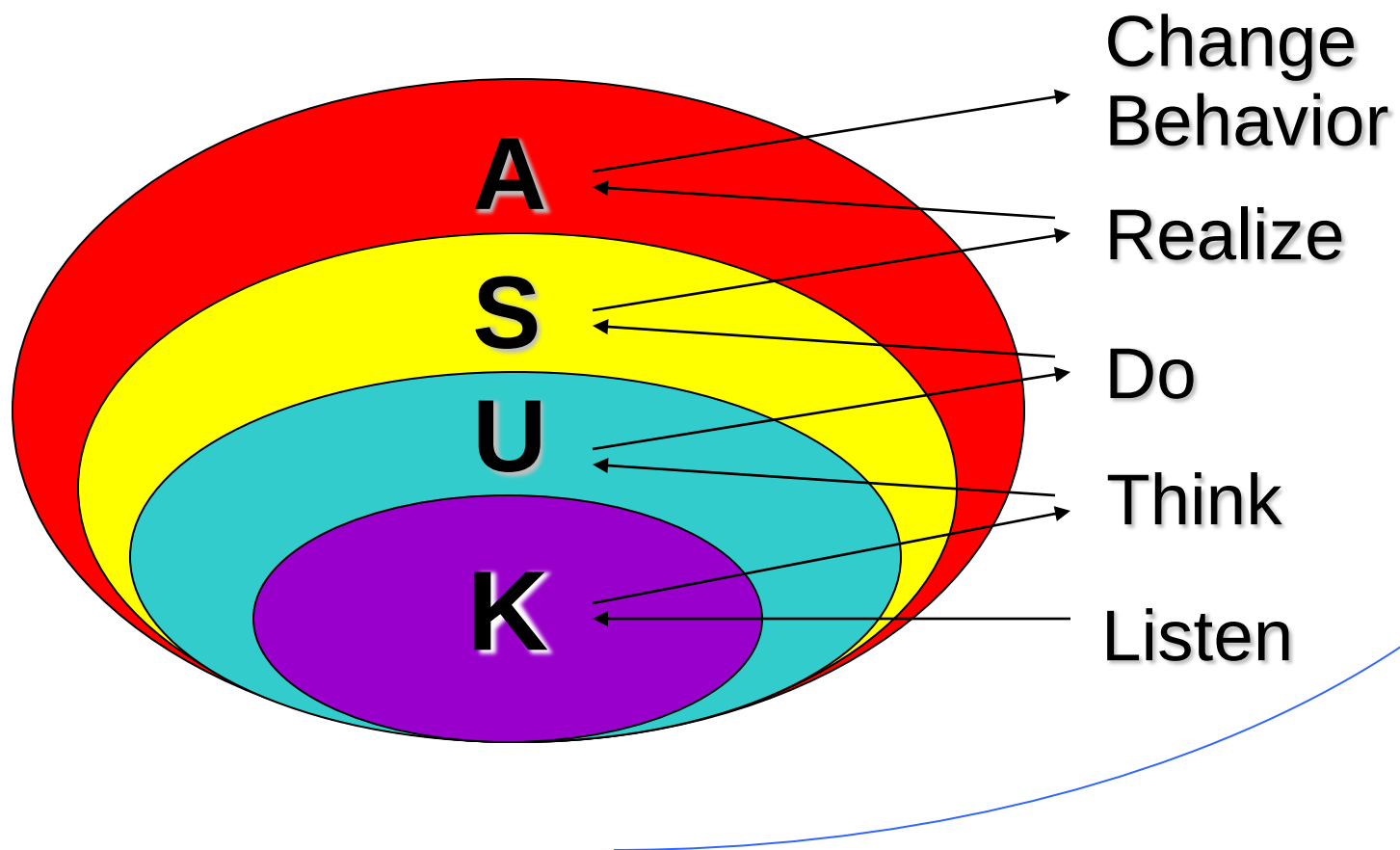
- ☐ กิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดอย่างเป็นระบบ
- ☐ มีหลักสูตรและกำหนดเวลาแน่นอน
- ☐ มุ่งหวังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและผลงาน



“การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมโดย กระบวนการของการเพิ่มพูนความรู้ สร้างความเข้าใจ ฝึกทักษะและเสริมสร้างทัศนคติที่เหมาะสม” (KUSA)



K U S A





องค์ประกอบสำคัญในการจัดดำเนินการฝึกอบรม

- ☐ ผู้บริหารของหน่วยงานฝึกอบรม
- ☐ ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานต้นสังกัดของผู้รับการอบรม
- ☐ หลักสูตรการฝึกอบรม
- ☐ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- ☐ วิทยากร
- ☐ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ
- ☐ สื่อทัศนูปกรณ์
- ☐ เอกสารประกอบการฝึกอบรม
- ☐ สถานที่และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง





ABOUT TRAINER

◆ WHO IS TRAINER?

◆ ROLES AND RESPONSIBILITIES

◆ QUALIFICATIONS

◆ COMPETENCY

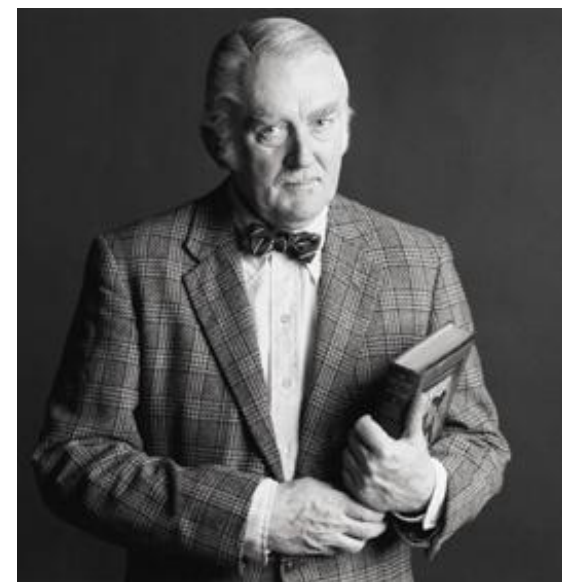
◆ PERSONALITY



วิทยากรฝึกอบรม



“วิทยากร คือ บุคคลสำคัญในการทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม จนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม”



วิทยากรไม่ใช่เพียงผู้มาพูดให้คนฟัง



บทบาทและหน้าที่ของวิทยากร

ตามหน้าที่

ก่อนการฝึกอบรม

-  การวางแผน
-  การเตรียมการ

ระหว่างการฝึกอบรม

-  เป็นผู้ให้ความรู้
-  เป็นผู้นำแนวทาง
-  เป็นผู้ดึงความรู้ ประสบการณ์
-  เป็นผู้ช่วยเหลือ สนับสนุน

หลังการฝึกอบรม

-  ประเมินผล
-  ปรับปรุง

ตามความคาดหวัง

ความคาดหวังจากผู้จัด

-  มาตามนัด
-  เตรียมมาดี ไม่พูดนอกเรื่อง/โจมตีหลักสูตร
-  ทำให้คน “เรียนรู้” และพอใจ

ความคาดหวังจากผู้เข้าอบรม

-  รู้จริง ไม่หวงวิชา
-  ตั้งใจสอน
-  สร้างบรรยากาศไม่ให้น่าเบื่อ
-  ฟังพาได้ในอนาคต



การเป็นวิทยากร “8P”





การพัฒนาบุคลิกภาพของวิทยากร



ความหมาย



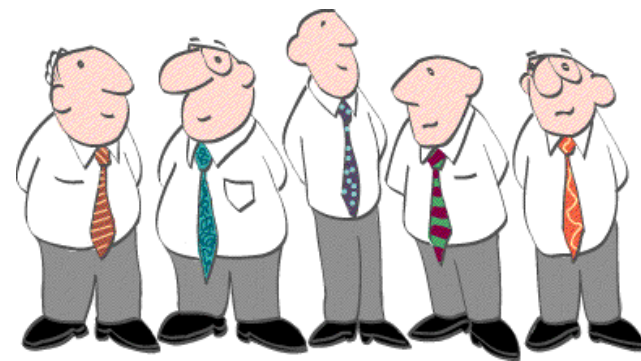
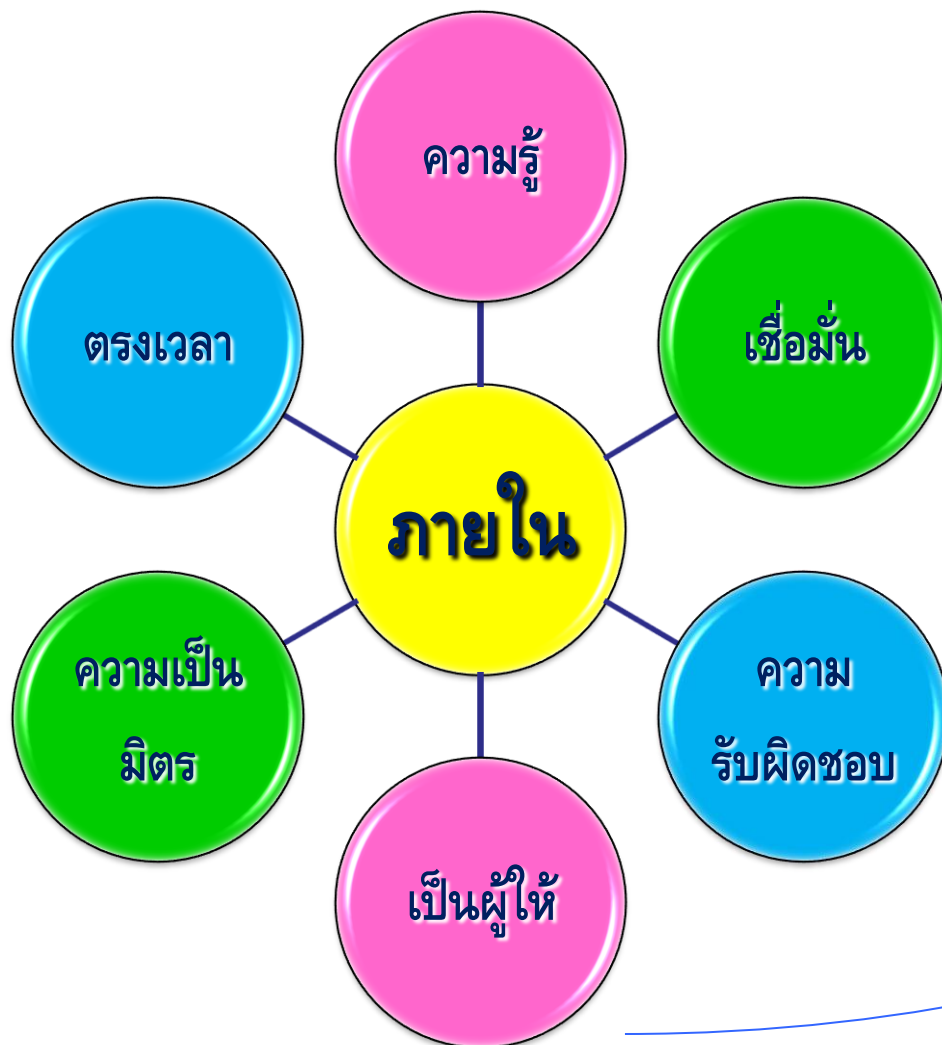
ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่แสดงออกทางพฤติกรรม เช่น
กิริยา ท่าทาง การแต่งกาย อุปนิสัย ทัศนคติ

ปัจจัยที่มีต่อการพัฒนาบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน

1. ความแตกต่างทางด้านร่างกาย
2. ความแตกต่างซึ่งมีสาเหตุมาจากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น
ครอบครัว โรงเรียน ชุมชน ถิ่นฐานกำเนิด



บุคลิกภาพของวิทยากร





บุคลิกภาพของวิทยากร (ต่อ)



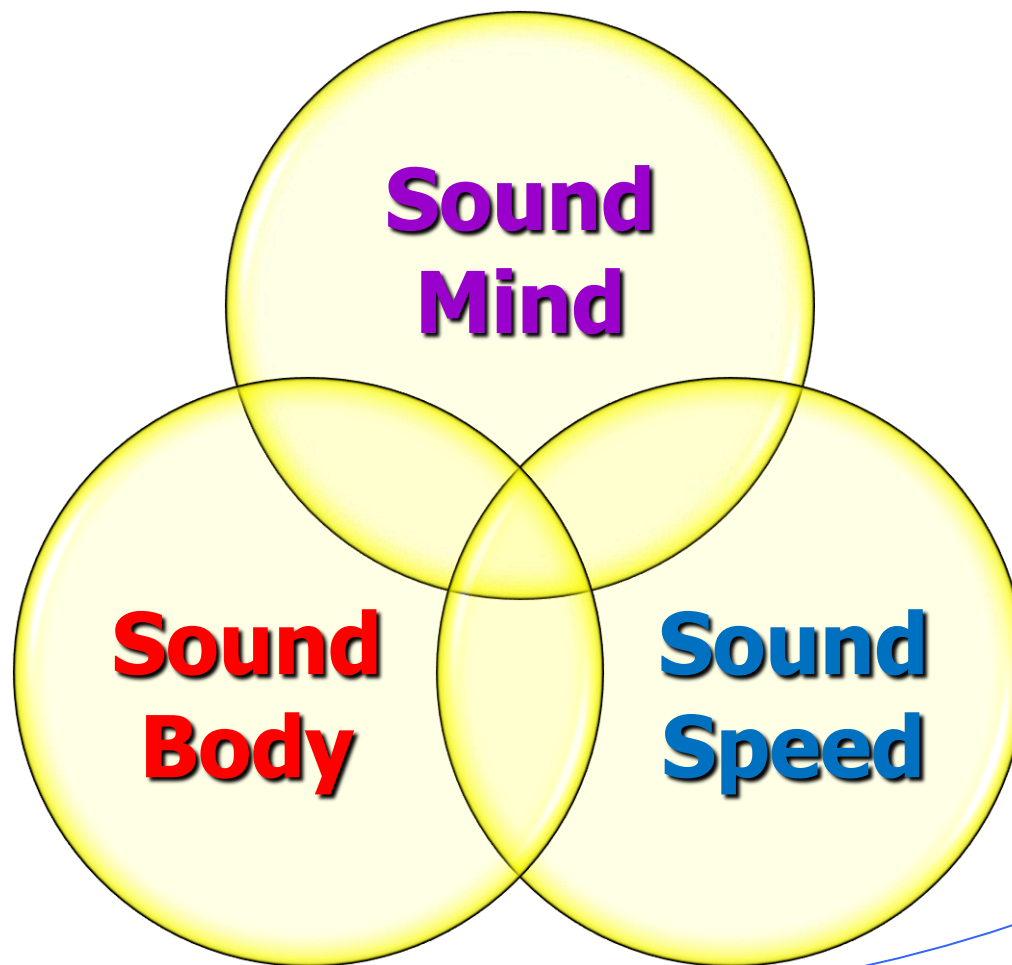


ทักษะของวิทยากร

- ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills)
- ทักษะการถ่ายทอด (Presentation Skills)
- ทักษะการจูงใจ (Motivation Skills)
- ทักษะการแก้ไขปัญหา (Problem Solving Skills)
- ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills)



Three Sounds Theory





องค์ประกอบของ Sound Mind

- มีทัศนคติที่ดี มองโลกในแง่ดี
- รักประชาธิปไตย ความถูกต้อง ยุติธรรม
- ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความจริงใจ
- มีความเชื่อมั่นในตนเอง





องค์ประกอบของ **Sound Body**



- การใช้สายตา
- การเดิน
- การทรงตัว
- การแสดงออกทางใบหน้า
- การแสดงท่าทางประกอบ
- การแต่งกาย
- การใช้ไมโครโฟน





องค์ประกอบของ Sound Speech



การใช้ภาษา

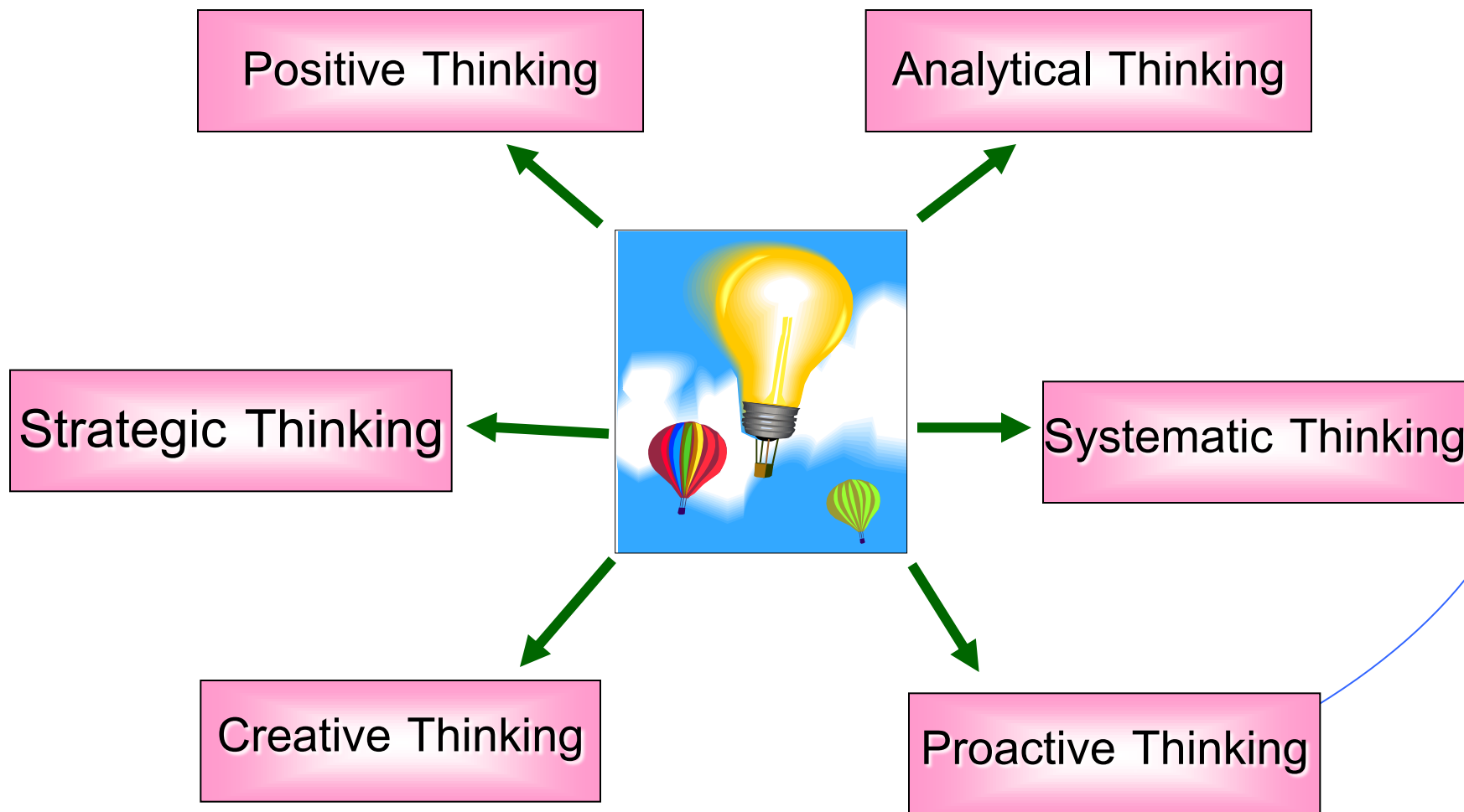
- เหมาะกับบุคคล สถานที่
- ภาษาสุภาพ ง่าย ๆ
- ใช้บุรุษสรรพนามบ่อย
- อย่าใช้ถ้อยคำที่ก่อให้เกิดอารมณ์
- เห็นภาพชัดเจน ถูกต้อง

น้ำเสียง

- ความเร็ว ความดังพอเหมาะ
- เสียงแจ่มใส
- เหมาะกับกาลเทศะ
- มีเสียงสูง ต่ำ หนัก เบา
- ออกเสียงชัดเจน ถูกอักขระ
- ไม่พูดย่อ รัว เร็ว เอื้อ อ้า



ความสามารถด้านความคิดที่จำเป็นของวิทยากร





ทฤษฎีการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร
อันเป็นผลเนื่องมาจาก

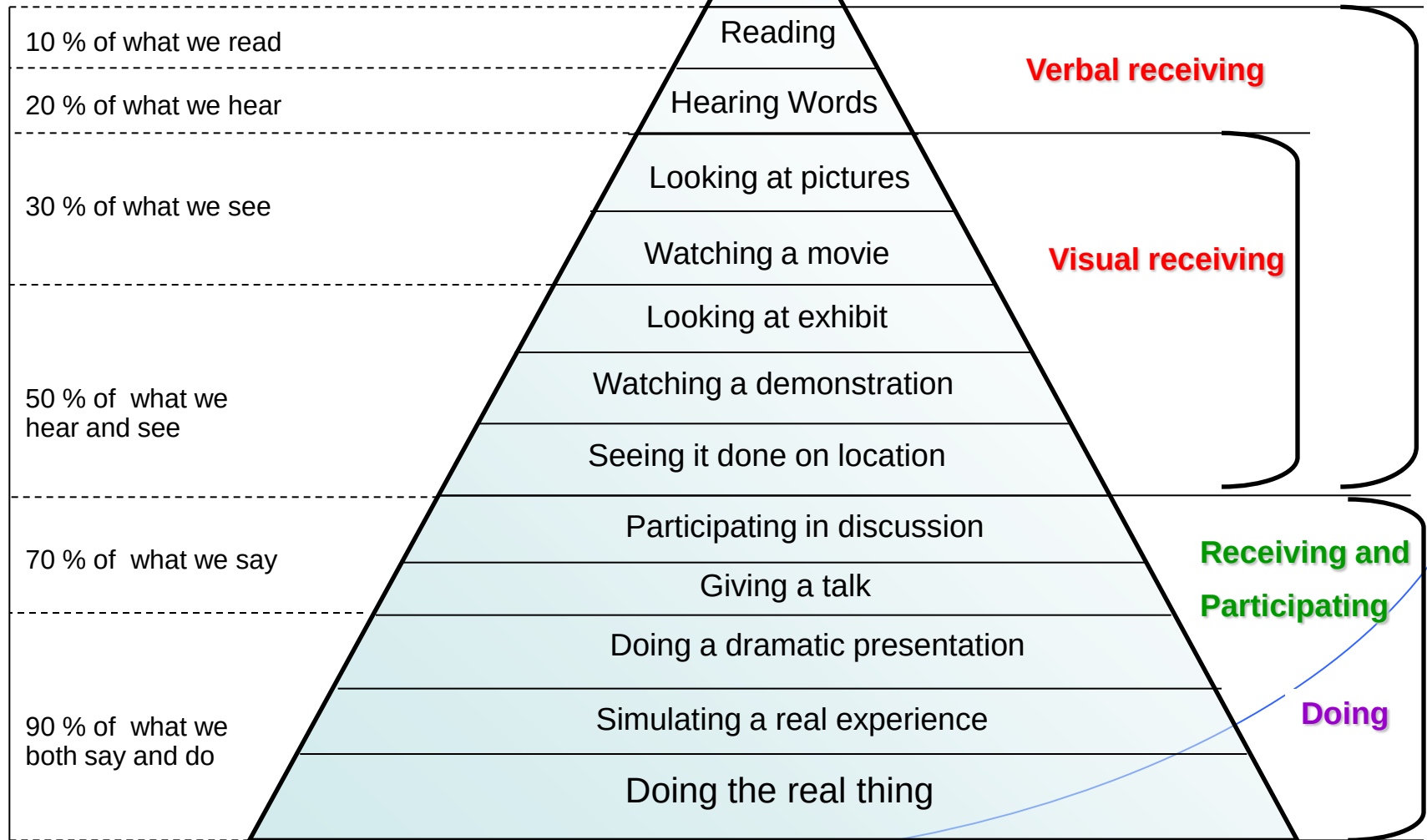
- สิ่งแวดล้อม
- การบอกเล่า
- ประสบการณ์
- การค้นพบ



การฝึกอบรม เป็น กิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม



The Cone of Learning



Edgar Dale : The Vocational Training bureau

ลักษณะการเรียนรู้ ของผู้ใหญ่

ผู้ใหญ่

- จะเรียนรู้เมื่อมีความสนใจและได้ประโยชน์
- จะเรียนเฉพาะสิ่งที่เขารู้สึกว่าจำเป็น
- จะเรียนรู้ได้ดีโดยการปฏิบัติ
- จะเรียนรู้ได้ดีในบรรยากาศที่เป็นกันเอง
- สนใจในสิ่งที่เป็นจริง





ลักษณะการเรียนรู้ ของผู้ใหญ่

ผู้ใหญ่

- จะเรียนรู้ได้ดีในสิ่งที่มีการเชื่อมโยงกับประสบการณ์เดิม
- จะเรียนได้ดีเมื่อได้มีส่วนร่วม
- ชอบการสอนหลาย ๆ วิธี ชอบการชมเชย
- ชอบการแนะนำมากกว่าการสอน
- ผู้ใหญ่ต้องการทราบผลในทันที





ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ไม่ดี ถ้า.....

ขาดความ
สนใจหัวข้อที่
เรียน

ไม่พอใจการ
บรรยาย
การข่มขู่ บังคับ

ได้รับการปฏิบัติ
ไม่เท่าเทียมกัน

รู้สึกไม่
คุ้มค่า
เสียเวลา





การวางแผนการฝึกอบรม

- กระบวนการออกแบบหลักสูตร
- การกำหนดหัวข้อหลักสูตร วัตถุประสงค์
- การย่อเนื้อหาและกำหนดรูปแบบการฝึกอบรม
- การจัดลำดับการสอน





การออกแบบหลักสูตรและโครงการ

- ❑ วัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรมครั้งนี้มีอะไรบ้าง
- ❑ กิจกรรมที่ต้องดำเนินการในแต่ละช่วงเวลาของการฝึกอบรมมีอะไรบ้าง
- ❑ ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบกิจกรรม ในแต่ละช่วงเวลาของการฝึกอบรมนั้น
- ❑ จะต้องทำหรือดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ อย่างไร ที่ไหนและเมื่อไร





องค์ประกอบของแผนการสอน



1. กำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
2. กำหนดประเด็นสำคัญของเนื้อหา
3. กำหนดประเด็นย่อยของเนื้อหา
4. กำหนดอุปกรณ์
5. กำหนดวิธีการ
6. กำหนดเวลา
7. กำหนดเอกสาร





เทคนิคการจัดลำดับเนื้อหาที่สอน



มีหลักเพื่อพิจารณา ดังนี้

1. จัดตามลำดับกาลเวลา (Chronological Sequence)
2. จัดลำดับจากเนื้อหาง่ายไปหายาก (Simple to Complex)
3. จัดลำดับจากส่วนใหญ่ไปหาส่วนย่อย (The Whole to the part)
4. จัดลำดับจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ (The Part to the Whole)
5. จัดลำดับตามกระบวนการ (Processing Sequence)
6. จัดลำดับตามหลักเหตุ-ผล (Cause to Result)



การเตรียมความพร้อมของเนื้อหาที่สอน

มีหลักเพื่อพิจารณา ดังนี้

1. What

- คีกรายละเอียดของเรื่องที่จะสอน
- กำหนดวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์การเรียนรู้
- จัดทำแผนการสอน
- บันทึกเนื้อหาให้เข้าใจง่ายหรือ Mind Map
- จัดเตรียมสื่อทัศนูปกรณ์ให้เรียบร้อย

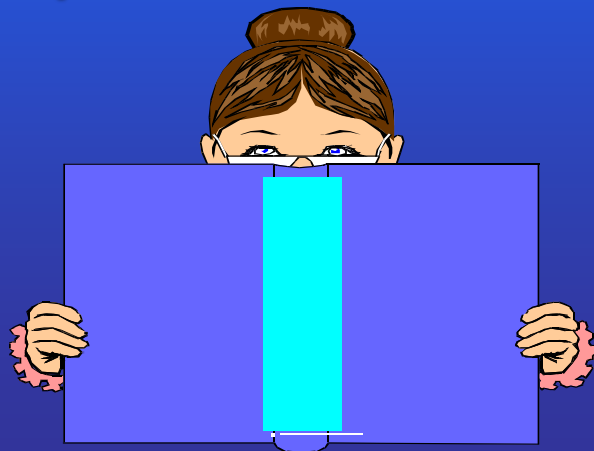
2. Who

- ศึกษาผู้เรียน เพศ วัย
- พื้นฐานความรู้เดิม
- จำนวนผู้เรียน
- อุปนิสัย ใจคอ



โครงสร้างการนำเสนอ

- ต. = การเกริ่นนำ _____%
- ก. = เนื้อหา _____%
- จ. = สรุป _____%





โครงสร้างการนำเสนอ (ต่อ)

- การนำเสนอไม่ว่าจะเพื่อวัตถุประสงค์ใด ย่อมหนีไม่พ้นรูปแบบที่แทบจะเรียกได้ว่าเป็นมาตรฐานดังนี้
 1. การกล่าวนำหรือกล่าวเปิด (Open)
 2. การระบุถึงหัวข้อหรือประเด็นหลัก (State key point)
 3. การเข้าสู่เนื้อหา (Discuss point)
 4. การเปิดโอกาสให้ซักถาม (Q&A)
 5. การกล่าวสรุปหรือกล่าวปิด (Close)





โครงสร้างการนำเสนอ (ต่อ)

1. การกล่าวนำหรือกล่าวเปิด

- ▶ การกล่าวสวัสดิ์ แนะนำตัว
- ▶ การแสดงความรู้สึก

2. การระบุหัวข้อหรือประเด็นหลัก

- ▶ บอกชื่อเรื่องที่จะบรรยาย
- ▶ ประโยชน์ที่ผู้ฟังจะได้รับ
- ▶ ประเด็นสำคัญที่จะบรรยาย

3. อธิบายเนื้อหาสาระและกิจกรรม

- ▶ ประเด็นที่ 1 พร้อมรายละเอียด
- ▶ ประเด็นที่ 2 พร้อมรายละเอียด
- ▶ ประเด็นที่ 3 พร้อมรายละเอียด
- ▶ สรุปประเด็นและประเมินผลเป็นระยะ

4. การให้ซักถามและแสดงความคิดเห็น

5. การสรุปเนื้อหาและอำลาเพื่อแสดง สัมพันธไมตรีในอนาคต



การกล่าวนำหรือกล่าวเปิด

- การกล่าวนำเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมาก เพื่อสร้างความสนใจและเตรียมความพร้อมของผู้ฟัง ซึ่งมีหลายวิธีที่ใช้ในการกล่าวนำเช่น
 - การอ้างอิงเหตุการณ์หรือข่าวที่กำลังเป็นที่สนใจ เช่น เมื่อคืนนี้ท่านได้ดูข่าวเรื่อง...หรือไม่
 - การเล่าถึงประสบการณ์ของผู้นำเสนอ เช่น สมัยเด็กๆผมเคย..., เมื่อปีที่แล้วดิฉันได้..
 - การอ้างอิงคำสอน พุทธสุภาษิต คำพังเพย หรือคำคมของบุคคลชั้นนำ เช่น ท่านคงเคยได้ยินมาบ้างว่า “ความไม่มีโรคเป็นลาภอันประเสริฐ”
 - การถามคำถาม เช่น ไม่ทราบว่ามีท่านใดบ้างที่เคย..., ท่านทราบหรือไม่ว่า....
 - การอ้างอิงตัวเลข สถิติ เช่น ข้อมูลจากผู้ประสบอุบัติเหตุเมื่อปีที่แล้วระบุว่า....
 - การสมมุติเหตุการณ์ เช่น สมมติว่าหากน้ำแข็งที่ขั้วโลกละลายหมดท่านคิดว่าจะเป็นอย่างไ
 - การใช้กิจกรรมต่าง ๆ ที่ให้ข้อคิด



การกล่าวนำที่ดี

• ข้อควรปฏิบัติ

- ทำให้คนฟัง **สนใจ**
- **เข้าใจ** เรื่องที่จะได้ฟังต่อไป
- **จูงใจ** ให้เห็นประโยชน์

• ข้อไม่ควรปฏิบัติ

- ออกตัว แก้วตัวล่วงหน้า เช่น ไม่พร้อม มาแทนผู้อื่น เพิ่งทราบ
- นอกเรื่องจนเสียเวลา น่าเบื่อ
- เพ้อเจ้อด้วยโวหาร
- ก้าวร้าว ชวนทะเลาะด้วยคำพูดหรือท่าทาง



การยกตัวอย่างประกอบ

- **การเล่าประสบการณ์ การอุปมาอุปไมย และเรื่องเล่า**
 - เพิ่มความชัดเจนหรือง่ายต่อการเข้าใจของผู้ฟังมากยิ่งขึ้น
 - สร้างความน่าติดตามและทำให้ประเด็นที่กำลังนำเสนอมีน้ำหนักมากขึ้น
 - ลดความตึงเครียดของผู้ฟังลงได้
- **การยกตัวอย่างประกอบนั้นต้องคำนึงถึง**
 - เนื้อหาเกี่ยวข้องกับประเด็นที่นำเสนอ
 - ใช้น้ำเสียง ลีลา ท่าทางที่ดีประกอบ
 - อาจใช้สื่อประกอบเพื่อเห็นภาพได้ชัดเจนขึ้น





การอุปมาอุปไมย

- เป็นการเปรียบเทียบสิ่งที่นำเสนอ กับ ข้อคิด สุภาษิต คำคม คำพังเพย เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือหรือเพิ่มน้ำหนักของประเด็นที่นำเสนอ

หัวข้อที่นำเสนอ

การบริหารเวลา

การให้บริการ

การขาย

มนุษย์สัมพันธ์

การแก้ปัญหา

คำอุปมาอุปไมย

สายน้ำไม่ไหลกลับ, เวลาเป็นเงินเป็นทอง

ลูกค้าคือพระเจ้า ลูกค้าถูกเสมอ

รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง

เป็นการสร้างสะพานมิใช่กำแพง

การคล้ายปนเชือก



การกล่าวสรุปหรือกล่าวปิด



- การกล่าวสรุปเป็นการสร้างความรู้สึกในเชิงบวก (Positive) ทั้งต่อผู้นำเสนอ ประเด็นที่นำเสนอ หรือเพื่อโครงการตามวัตถุประสงค์ของการนำเสนอ
- เพื่อให้ผู้ฟังทราบว่าพวกเขาต้องทำอะไรต่อไป เช่น สนับสนุน ยอมรับ หรือประทับใจ



การกล่าวสรุปหรือกล่าวปิด

การกล่าวสรุปมีรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. การกล่าวทบทวนถึงสิ่งที่กล่าวไปแล้วทั้งหมดอีกครั้ง
2. การส่งเสริมให้นำไปปฏิบัติ
3. การให้นำไปติดต่อ
4. การท้าทาย (ว่าหากทำได้จะเป็นอย่างไร)
5. การกระตุ้นเตือน (เช่น อย่าลืมเรื่อง..)
6. การให้คำแนะนำ (ให้ช่องทางในการติดต่อ)
7. การให้คำสัญญา (จะทำอะไรหาก..)





10 วิธีที่ทำให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม

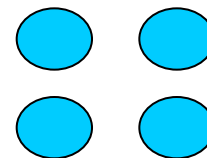
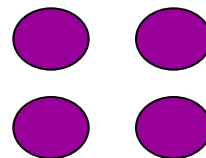
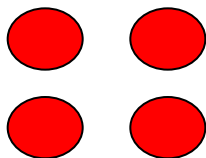
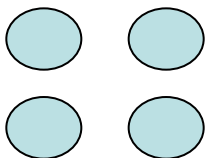
1. Open Sharing : การเปิดประเด็นแสดงความคิดเห็น
2. Anonymous Cards : การใช้บัตรสนเท่ห์
3. Polling : การนับคะแนนเสียง
4. Subgroup Discussion : การอภิปรายกลุ่มย่อย
5. Seat Partners : การทำงานกับเพื่อนที่นั่งถัดไป
6. Whips : การกระตุ้นผู้เรียน
7. Panels : การอภิปรายต่อหน้า
8. Fishbowl : การประชุมศูนย์กลาง
9. Games : การใช้เกม
10. Calling next speaker : การเรียกผู้อื่นถัดไป



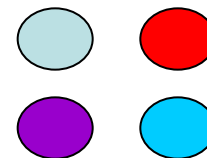
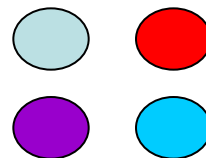
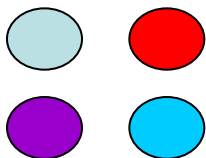
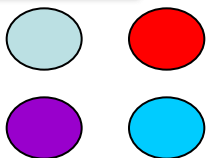


Jigsaw Learning

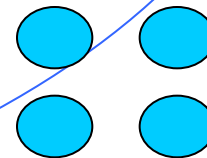
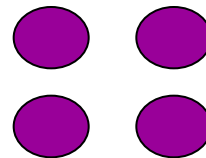
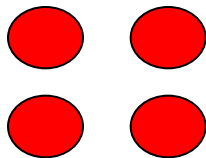
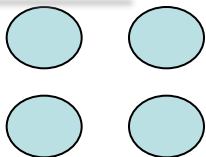
STEP 1



STEP 2



STEP 3





เสียง (Voice)



เครื่องดนตรีประจำตัวที่มนุษย์ทุกคนต้องมีติดตัว เพราะอวัยวะในการเปล่งเสียง เป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนมีอยู่โดยธรรมชาติ การร้องเพลงก็เหมือนกับการเล่นดนตรี เสียงของคนเราก็เปรียบเสมือนกับเครื่องดนตรี การเล่นดนตรีจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการ ฝึกฝนพื้นฐาน วิธีเล่น เทคนิคการเล่นต่างๆ

การที่เราจะเสียงที่ดีได้นั้น เราจำเป็นที่จะต้องใช้เวลาฝึกฝนมากพอสมควร ประสพการณ์ที่ได้รับจากการฝึกฝนนั้นจะเป็นบันไดที่จะนำพาเราไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาตนเอง



เสียงของคนเกิดจากอะไร

เสียงของคนเราเกิดจากอวัยวะส่วนลำคอซึ่งประกอบด้วย

- ☐ หลอดเสียง หรือกล่องเสียง (Larynx)
- ☐ ซึ่งอยู่ที่ลำคอบริเวณที่เราเรียกว่าลูกกระเดือก(Adam's apple)
- ☐ อยู่เหนือท่อหลอดลม (Trachea)
- ☐ ใต้ท่อช่องคอ (Pharynx)



ปัจจัยที่ทำให้เกิดเสียงพูดที่ดี

1. อวัยวะในระบบต่างๆของร่างกาย มีการทำงานที่ประสานและสมดุลกัน
2. ระบบประสาทต่างๆทำงานกันด้วยความสัมพันธ์
3. ต่อมไทรอยด์และฮอร์โมนมีความสมดุล
4. สุขภาพร่างกายสมบูรณ์ รวมถึงกล่องเสียงและเส้นเสียง
5. ภาวะอารมณ์และจิตใจเป็นปกติ
6. มีพฤติกรรมการใช้เสียงที่ถูกต้อง
7. สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม





ปัจจัยที่ทำให้เกิดเสียงพูดที่ดี

1. อวัยวะในระบบต่างๆของร่างกาย มีการทำงานที่ประสานและสมดุลกัน
2. ระบบประสาทต่างๆทำงานกันด้วยความสัมพันธ์
3. ต่อมไร้ท่อและฮอร์โมนมีความสมดุล
4. สุขภาพร่างกายสมบูรณ์ รวมถึงกล่องเสียงและเส้นเสียง
5. ภาวะอารมณ์และจิตใจเป็นปกติ
6. มีพฤติกรรมการใช้เสียงที่ถูกต้อง
7. สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม





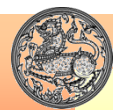
3 ประสานเพื่อการเปล่งเสียงที่ดี

 การหายใจ

 การวางรูปปาก

 การเปล่งเสียงที่ถูกต้อง





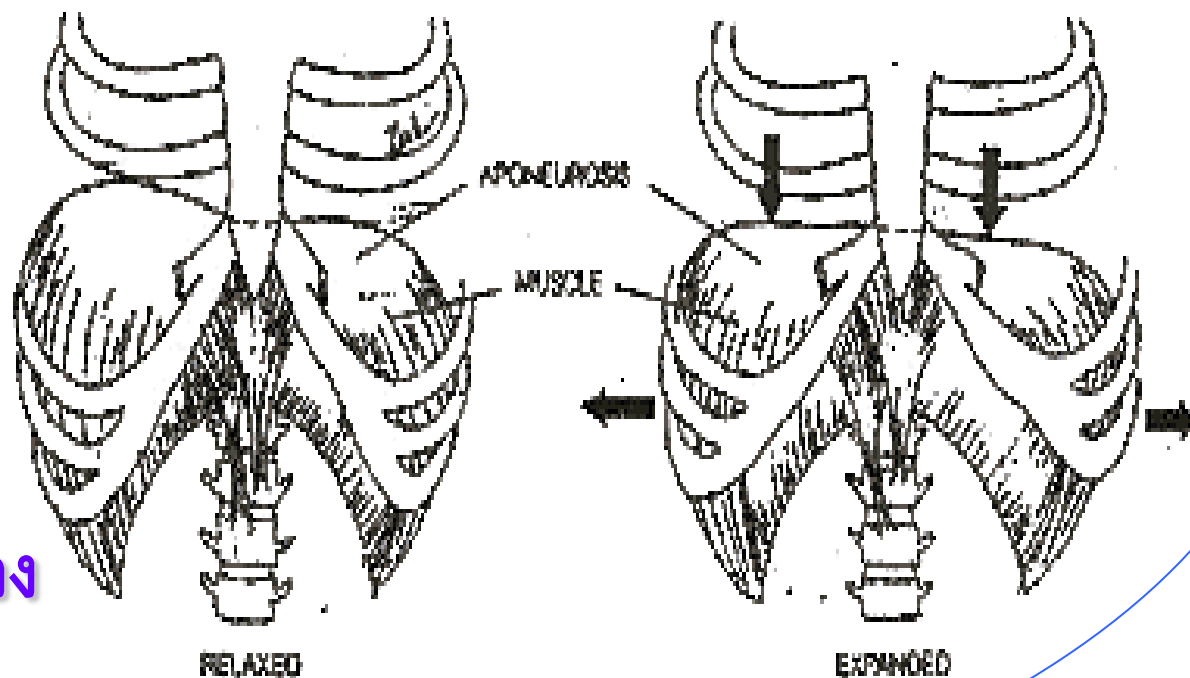
การหายใจ

- เสียงของคนเรา เกิดจากการหายใจเอาลม มาทำการสั่นสะเทือนเส้นเสียง
- “การหายใจที่มีคุณภาพ” คือ เคล็ดลับในการทำให้เราสามารถใช้น้ำเสียงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การที่เราสามารถควบคุมการหายใจได้ เท่ากับว่าเราสามารถควบคุมลมที่จะมากระทบเส้นเสียงของเราให้เกิดเสียงได้ตามต้องการ
- ถ้าสามารถควบคุมการหายใจได้ เราก็สามารถควบคุมการผลิตเสียงให้หนึ่งเรียบ สามารถควบคุมช่วงประโยค และสามารถควบคุมความหนักเบาของเสียงได้
- หากเราได้รับการฝึกซ้อมในการหายใจอย่างถูกวิธีเป็นประจำแล้ว จะทำให้การใช้น้ำเสียงสมบูรณ์ยิ่งขึ้น



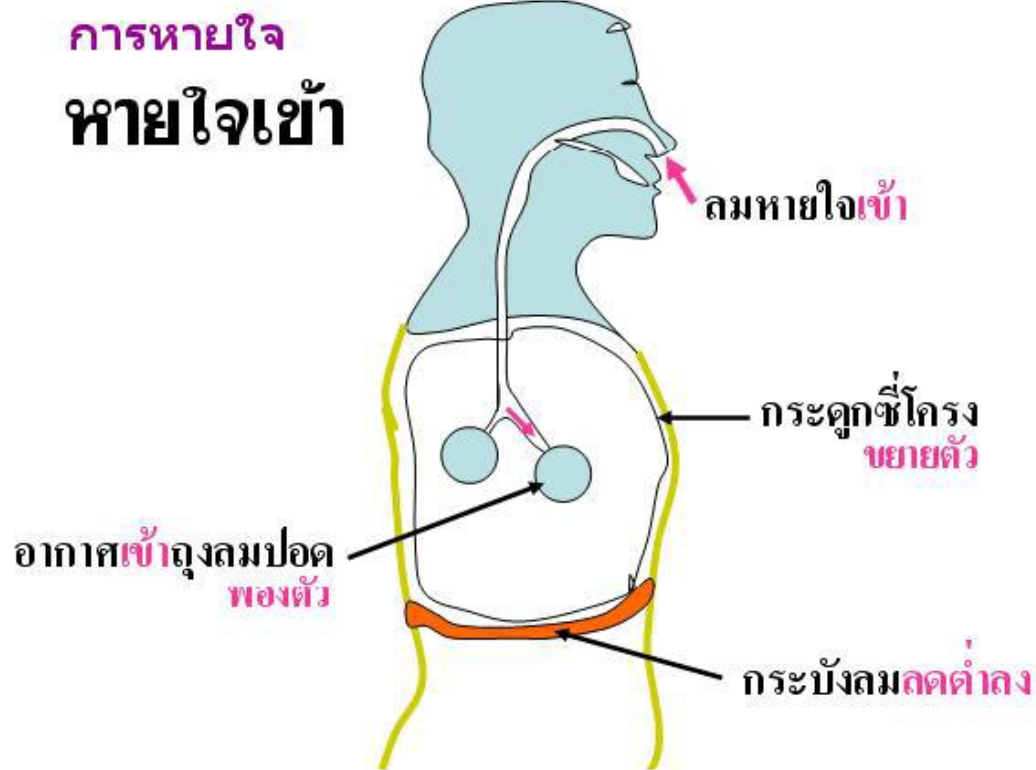
อวัยวะที่สำคัญในการหายใจ

1. ปอด
2. กระบังลม
3. ซีโครง
4. กล้ามเนื้อหน้าท้อง





การฝึกหายใจในลักษณะลึกถึงกระบังลม

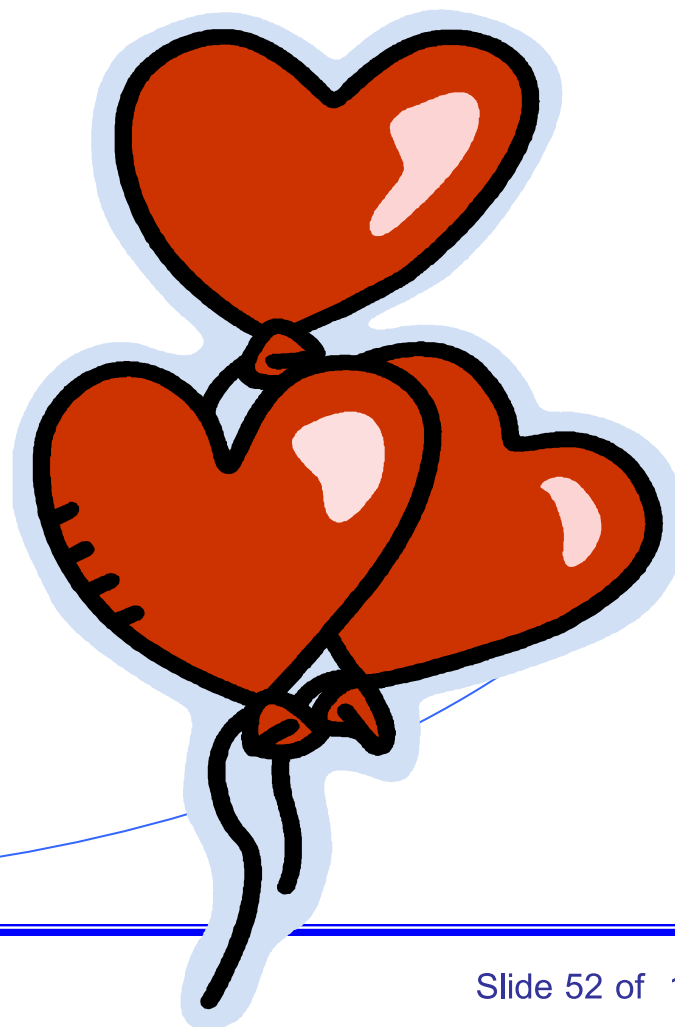


ภาพแสดงการทำงานของกล้ามเนื้อหน้าท้องและกระบังลม (ซ้าย=ขณะหายใจเข้า, ขวา=ขณะหายใจออก)



การเปล่งเสียงที่ถูกต้อง

- ออกมาจากท้อง
- ไม่ต้องดัดเสียง
- ความดัง เบา





เทคนิคการใช้เสียงอย่างถูกวิธี



การเปิดคอ เพื่อความสบายในการออกเสียง



การใช้เสียงให้ถูกตำแหน่ง



การออกเสียงสระ



การออกเสียงพยัญชนะ





การใช้เสียงอย่างเหมาะสม



การใช้เสียงเพื่อสื่อความหมาย และความรู้สึกได้ถูกต้อง



การแก้ไขปัญหาในการออกเสียง



การดูแลรักษาเสียง





การปรับเสียงในการพูด



ระดับเสียง

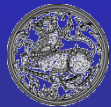
- ❖ เสียงต้องดังพอที่ผู้ฟังจะได้ยินเพื่อไม่ให้ต้องย้าข้อความ
- ❖ อย่าดังมากเกินไป จนผู้ฟังต้องอุดหู
- ❖ ต้องใช้ระดับเสียงที่ต่างกันเพื่อเน้นข้อความ



อัตราเร็วในการพูด

- ❖ อย่าพูดเร็วไป เพราะผู้ฟังจะไม่รู้เรื่อง
- ❖ อย่าพูดช้าเกินไป เพราะผู้ฟังจะไม่สนใจ
- ❖ อาจจะต้องพูดช้าและปรับระดับเสียงบ้างเพื่อไม่ให้ผู้ฟังรู้สึกสับสน





“สมอง” ทั้ง 2 ซีก





- ทำหน้าที่วิเคราะห์
- การคิดเป็นเหตุผล
- การรับรู้เรื่องภาษา

หน้าที่ ความแตกต่าง

- ควบคุมอารมณ์
- การจินตนาการ
- ความคิดสร้างสรรค์

- การคิดเป็นเหตุเป็นผล และเป็นขั้นตอน
- ทำความเข้าใจ และจดจำ
- รับข้อมูลที่ละเอียด และรับเป็นขั้นตอน
เรียงตามลำดับ
- รับข้อมูลที่ละเอียดๆ

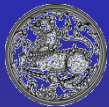
เวลาอ่านหนังสือ

- การคิดไม่เป็นขั้นตอน
- การทำความเข้าใจ และจดจำ
- การรับข้อมูลที่ละมากๆ ใน 1 ครั้ง
- การรับข้อมูลอย่างรวดเร็ว

- ความสามารถในการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล
- ความสามารถในการคำนวณ
- ความสามารถในการวิเคราะห์

เวลาทำงาน

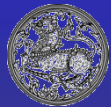
- ความสามารถในการวางแผน
- ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์
- ความสามารถในการมองการณ์ไกล



ประสิทธิภาพของ“สมอง”



- ศูนย์รวมระบบประสาท
- ความรู้สึก / การเคลื่อนไหว
- การมองเห็น / การได้ยิน
- ความคิด / ความเข้าใจ / การตัดสินใจ
- การพูด / การสื่อสาร
- การเรียนรู้ / ความฉลาด / ความจำ



ข้อสรุปเกี่ยวกับ “สมอง”

- สมองสามารถพัฒนาจนถึงอายุ 60-70 ปี
- ออกกำลังกายป้องกันโรคอัลไซเมอร์ ทานปลาและโอเมก้า 3 เพื่อบำรุงสมอง
- นั่งสมาธิ ช่วยลดความเครียด เพิ่ม EQ บำรุงสมองส่วน ซีรีบรัล คอร์เท็กซ์ (การตัดสินใจ มีสมาธิ ความทรงจำ)
- ความคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงอนาคตและการคิดเชิงระบบเป็นกระบวนการทางสมองอย่างหนึ่ง ที่สามารถฝึกได้
- การทำหลายอย่างพร้อมกันทำให้ **productivity** ลดลง
- กาแฟช่วยให้มีสมาธิ อารมณ์ดีขึ้น และรู้สึกกระปรี้กระเปร่า

(How to Tune Up Your Brain, Time Magazine, 2549)



ข้อโต้แย้ง



- อย่าคิดว่าข้อโต้แย้งเป็นการที่มุ่งโจมตีเราเสมอไป
- รีบแก้ไขข้อโต้แย้งโดยเร็วอย่าปล่อยให้ยืดยาว
- อย่าให้ตัวเองถูกดึงเข้าไปสู่ข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้นในหมู่ผู้ฟังเอง
- หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าในทุกกรณี
- พยายามให้ผู้ฟังอยู่ข้างคุณให้ได้.....เช่น
 - ท่านอื่นๆ คิดอย่างไรเกี่ยวกับประเด็นนี้บ้างครับ?
 - พวกท่านที่รับฟังการนำเสนอ อยากให้มีการอภิปรายกันในประเด็นนี้หรือไม่ครับ?



ปัญหาหรืออุปสรรคในการอบรม

1. อาจมีการต่อต้าน แสดงการไม่ยอมรับ
ไม่เห็นด้วยจากผู้เรียน
2. ผู้มีอคติ ผู้รู้มาก ผู้ไม่รู้จริง
3. ผู้ไม่ชอบให้ความร่วมมือกับใคร หรือ
ผู้ที่ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง อาจมีคน
ไม่พอใจต่อการอบรม เพราะเห็นว่า
ไม่สำคัญหรือไม่เกี่ยวข้องกัน
4. อาจมีผู้ฟังบางคน que เข้าใจเรื่องยาก ไม่
มีพื้นฐานในเรื่องที่จะอบรม





7 พฤติกรรมของผู้เรียนที่ควรระวัง

1. ไถลออกนอกเรื่อง

Rambling : wandering around and out of subject

2. สงบเงียบ และเหนียมอาย

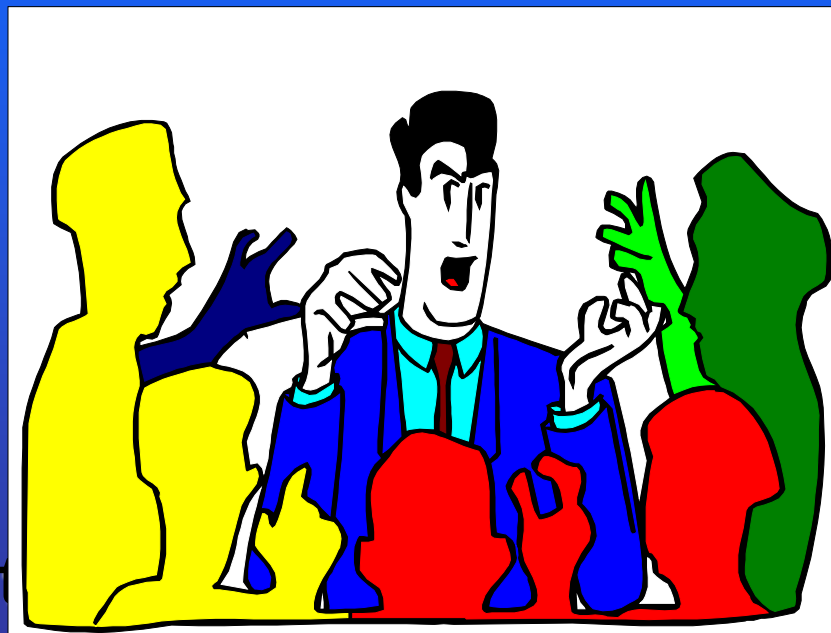
Shyness or Silence

3. ช่างสนทนาพาที

Talkativeness

4. ชอบยิงแล้วเก็บ

Sharp shooting : Trying to trip you up





7 พฤติกรรมของผู้เรียนที่ควรระวัง (ต่อ)



5. แย้งได้ทุกเรื่อง หาจุดโจมตี

Arguing : Disagreeing with everything you say, making personal attacks

6. ยึดมั่นความคิดตนเอง ชักจูงคนอื่นคล้อยตาม

Grandstanding : getting caught up in one's own agenda or thoughts

7. ออกนอกเรื่อง

Side Conversations : May be related to subject or personal. Distracts group members and you.



กลยุทธ์การจัดการกับพฤติกรรมผู้ฟัง



1. ไถลอกนอกเรื่อง (Rambling)

- เน้นจุดสำคัญของเรื่อง
- ถามคำถามไปยังกลุ่มผู้ฟังเรื่องในที่กำลังนำเสนอ
- ถามว่าเรื่องที่คุยอยู่เกี่ยวกับเรื่องที่กำลังนำเสนออย่างไร?
- ใช้เครื่องช่วยนำกลับเข้าเรื่อง เช่น เขียนบน **White board** หรือ แผ่นใส
- ขอให้สรุปเรื่องที่หยิบยกว่าต้องการเน้นอะไร เพื่อจบประเด็น



กลยุทธ์การจัดการกับพฤติกรรมผู้ฟัง

2. สงบเงียบ และ เหนียมอาย (Shyness and Silence)

- เปลี่ยนแนวการนำเสนอ / จากกลุ่มมาเป็นบุคคล
- ชื่นชมคนที่ตอบคำถามเป็นคนๆ อย่างเด่นชัด
- ถามเจาะเป็นคนๆ ไป สนใจคำถามของรายคน
- ประสานสายตามากขึ้น



กลยุทธ์การจัดการกับพฤติกรรมผู้ฟัง



3.ช่างสนทนาพาที (Talkativeness)

- จำกัดเวลาในการแสดงความเห็น แล้วเปลี่ยนประเด็น
- ประสานสายตากับผู้อื่นแล้วมองกลับมายังผู้ฟังนั้น
- สนใจเขาเป็นพิเศษช่วงพัก
- บอกเขาว่าประเด็นของเขาน่าสนใจมาก คราวนี้มาดูที่ความคิดท่านอื่นๆบ้าง



กลยุทธ์การจัดการกับพฤติกรรมผู้ฟัง



4.ชอบยิง แล้ว เก็บ (Sharp shooting)

- ยอมรับว่าไม่ทราบประเด็นที่ถาม พร้อมทั้งถามยังกลุ่มผู้ฟัง
- บอกให้ผู้ฟังทราบว่านี่เป็นการแลกเปลี่ยนความคิด/ความรู้ซึ่งกันและกัน
- ไม่สนใจพฤติกรรมเช่นว่า



กลยุทธ์การจัดการกับพฤติกรรมผู้ฟัง



5. แย้งได้ทุกเรื่อง หากจุดโจมตี (Hecking / Arguing)

- พยายามถามคำถามใหม่ไปยังคน/กลุ่มที่สนับสนุน
- รับรู้ความรู้สึกผู้ฟัง แล้วพยายามต่อไปข้างหน้า
- พยายามเน้นประเด็นที่เป็นความคิดเชิงบวก
- บอกเขาว่าเราประทับใจความเห็นของเขา คราวนี้ลองมาฟังความเห็นของผู้อื่นดูบ้าง



กลยุทธ์การจัดการกับพฤติกรรมผู้ฟัง

6. ยึดมั่นความคิดตนเอง ชักจูงคนอื่นคล้อยตาม (Grandstanding)

- บอกเขาตรงๆว่า คุณกำลังพูดในสิ่งที่คุณเชื่อ และ คิด ตอนนี้อยู่ถึงเวลาที่เราจะผ่านไปให้หัวข้อถัดไปแล้ว
- ถามเขาให้ทวนคำถามใหม่ เพื่อย้ำสิ่งที่เขาต้องการถาม/ทราบ
- บอกเขาว่าเราอยากฟังเขาต่อถ้าเรามีเวลาพอ





กลยุทธ์การจัดการกับพฤติกรรมผู้ฟัง

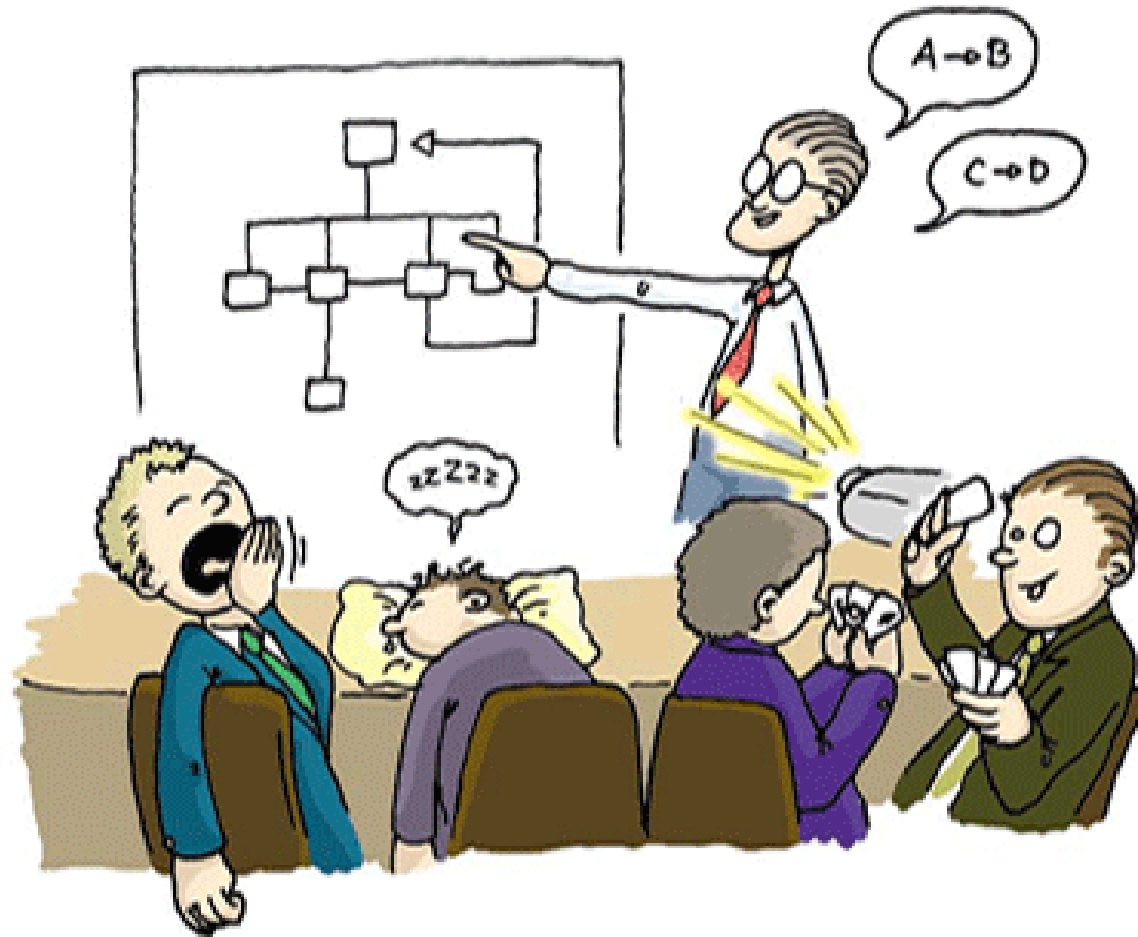


7. แสดงออกนอกหน้า โต้แย้ง โกรธ (Overt Hostility/Resistance)

- รักษาท่าทีสงบ และ สุขภาพ
- อย่าโต้แย้ง แต่พยายามที่จะบอกส่วนรวมว่าเราคูยถึงเรื่องอะไร
- เข้าไปใกล้ผู้ฟังคนนั้น และประสานสายตากับเขา
- ถามเขาว่าในประเด็นที่หยิบยกถ้าเป็นเขาจะแก้ปัญหอย่างไร
- พูดคุยกับเขาเป็นการส่วนตัวระหว่างพักทานกาแฟ



What happen????

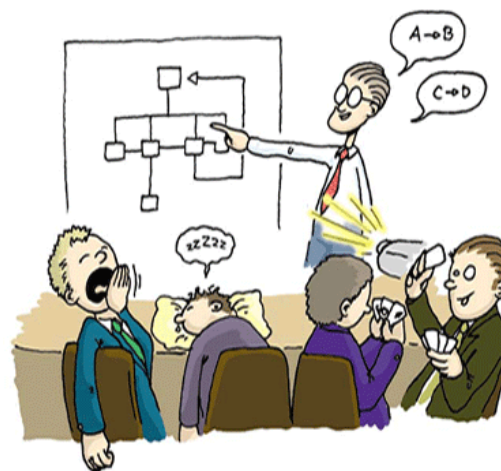




เหตุผล 7 ประการ ที่คนไม่ฟัง



- 1 สภาพร่างกายไม่พร้อม
- 2 วิตกกังวลกับเรื่องส่วนตัว ไม่มีสมาธิ
- 3 เบื่อหน่าย เกียจคร้าน
- 4 เหลือทนกับคนพูด
- 5 พูดจารุนแรง หนัก ๆ
- 6 รู้ทันผู้พูด
- 7 เคยได้ยินมาแล้ว





4 วิธีสำหรับการสอนที่ดี

1. เริ่มต้นโน้มน้าว
2. เข้าใจสูงสุด
3. เสริมจุดให้ร่วม
4. สรุปรวมจับใจ





1. เริ่มต้นให้โน้มน้าว

- เริ่มต้นด้วยกิจกรรม
- การเล่าเรื่อง เหตุการณ์ปัจจุบัน รูปภาพ กราฟต่าง ๆ
- ชี้ถึงปัญหาเพื่อหาทางแก้ไข
- กระตุ้นความอยากรู้คำตอบ หรือแนวทางแก้ไข





2. การสร้างความเข้าใจสูงสุด



- การแจ้งวัตถุประสงค์ หัวข้อ เนื้อหา
- นำประเด็นหลักมาแสดงบนสื่อเพื่อง่ายต่อการจดจำ หรือ การใช้คำย่อที่ง่ายต่อการจำ เช่น “3 น้ำ”, “ 7 ย.”, “7Cs”, “ 8 P”
- การยกตัวอย่างประกอบ เล่าประสบการณ์
- การอุปมาอุปมัย การกล่าวเปรียบเทียบ
- การใช้สื่อทัศนูปกรณ์ในการมองเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ดีขึ้น



3. การให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม

- **Activities** : เสริมกิจกรรมแทรกเป็นระยะ ๆ เพื่อความกระจำ
- **Assignment** : การมอบหมายงานหลังบรรยายหัวข้อนั้นจบลง
- **Assessment** : การประเมินความเข้าใจเป็นระยะ ๆ
- **Adding Information** : การให้จดบันทึกประเด็นสำคัญเพิ่มเติม นอกเหนือจากที่มีให้ในเอกสาร





4. การสรุปการฝึกอบรม

- ทบทวนหัวข้อและประเด็นสำคัญ
- กล่าวสรุปสั้น ๆ เกี่ยวกับประเด็นที่สำคัญที่สุด
- การให้ผู้เรียนถามคำถาม
- การถามคำถามกับผู้เรียน
- การให้กรณีศึกษาเพื่อหาทางแก้ไข
- การให้ผู้เรียนทบทวนและนำเสนอหน้าห้อง
- การให้กำหนดแผนในอนาคต





เทคนิคการฝึกอบรม (Training Techniques)

เทคนิคการฝึกอบรม

หมายถึง กลวิธีในการถ่ายทอดประสบการณ์ ทั้งในด้านความรู้ (K) ทักษะ (S) และทัศนคติที่ดี (A) ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ ของการฝึกอบรมที่กำหนดไว้



เทคนิคการฝึกอบรม

- ❖ การบรรยาย
- ❖ การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- ❖ การทำแบบฝึกหัด
- ❖ การแสดงบทบาทสมมติ
- ❖ กรณีศึกษา
- ❖ การใช้เกม/กิจกรรม





เทคนิคในการฝึกอบรม

ผู้สอนเป็นศูนย์กลาง



ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

- ▶ การบรรยาย (Lecture)
- ▶ การนำอภิปราย (Panel Discussion)
- ▶ กรณีศึกษา (Case Study)
- ▶ บทบาทสมมติ (Role-play)
- ▶ แบบฝึกหัด (Exercise)
- ▶ การใช้เกม (Game)
- ▶ การใช้กิจกรรม (Activity)



เทคนิคการฝึกอบรม



โดยให้วิทยากรฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้

- 1. การบรรยาย (Lecture)**
- 2. การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)**
- 3. การประชุมทางวิชาการ (Symposium)**
- 4. การสาธิต (Demonstration)**



การบรรยาย (Lecture)

“การใช้ ภาษา เสียง อากัปกิริยา เป็นเครื่องมือความหมายเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และความรู้สึกรักนึกคิดของผู้เข้ารับการอบรมตามเป้าหมายของหลักสูตร”

การบรรยายที่ดี

- ▶ เตรียมผู้ฟังให้เกิดความสนใจ
- ▶ รักษาระดับความสนใจได้สม่ำเสมอ
- ▶ เนื้อเรื่องเหมาะกับกลุ่มผู้ฟัง
- ▶ ใช้องค์ประกอบของการบรรยายได้ดี



การบรรยาย (Lecture) (ต่อ)

• ข้อดี

- ได้เนื้อหาวิชาการตามหัวข้อที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วน
- ได้แนวความรู้ในเนื้อหาวิชามากในเวลาที่ได้วางแผนไว้
- สามารถใช้กับการฝึกอบรมที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมาก

• ข้อจำกัด

- เป็นการสื่อสารทางเดียว
- วิทยากรต้องมีความรู้ในเนื้อหาวิชาเป็นอย่างดี





การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)

หน้าที่ผู้ดำเนินการอภิปราย :

- ☐ การถามคำถาม : ตามหัวข้อที่กำหนดขึ้น
- ☐ การฟังอย่างตั้งใจ : เพื่อจับประเด็นใจความสำคัญ
- ☐ การปรับถ้อยคำสำนวน : ให้กระชับ ชัดเจน ได้ใจความ
- ☐ การสรุปความเห็นที่แตกต่าง : เพื่อช่วยผู้ฟังเข้าใจได้ดีขึ้น





การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)

• ข้อดี

- ได้รับความคิดเห็นของผู้อภิปรายที่หลากหลาย
- ทำให้เกิดความรู้ที่กว้างไกล และดึงดูดความสนใจได้ดี
- เหมาะกับการฝึกอบรมที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมาก

• ข้อจำกัด

- ผู้อภิปรายเสนอความคิดเห็นไม่เต็มที่เพราะระยะเวลาสั้น
- การควบคุมการอภิปรายและการรักษาเวลาอาจทำได้ยาก



การประชุมทางวิชาการ (Symposium)

• ข้อดี

- ได้รับความรู้จากวิทยากรหลายคน
- ไม่น่าเบื่อ
- ใช้เวลาสั้นๆ

• ข้อจำกัด

- ทัศนคติ มุมมอง แตกต่างกันไป
- ยากแก่การสรุปให้ตรงตามหัวข้อ
- เป็นการสื่อสารทางเดียว



การสาธิต (Demonstration)



• ข้อดี

- เกิดความรู้ ความเข้าใจง่ายและเร็ว
- มีความน่าเชื่อถือ ไม่เบื้อหน้าย
- เทคนิคการนำเสนอความรู้ในลักษณะที่เป็นรูปธรรม
- ได้สัมผัสทางประสาทหลายทาง
- ได้ทดลองปฏิบัติและช่วยให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง
- มีการสรุปความคิดรวบยอด

• ข้อจำกัด

- ใช้เวลาในการเตรียมการมาก
- วิทยากรต้องมีความชำนาญสูง
- ใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือช่วย
- เหมาะกับการอบรมกลุ่มเล็กๆ



เทคนิคการฝึกอบรมโดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้



1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
2. ระดมสมอง (Brainstorming)
3. การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session)
4. กรณีศึกษา (Case Study)
5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
6. เกมการบริหาร (Management Game)
7. การใช้กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity)



การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

• ข้อดี

- เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรมทุกคน
- ผู้เข้าอบรมมีอิสระในการคิดและปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม
- สามารถนำผลการประชุมปฏิบัติงานไปใช้ในการดำเนินงาน

• ข้อจำกัด

- ต้องใช้เจ้าหน้าที่จำนวนมาก
- สิ้นเปลืองเวลา
- ยากแก่การประเมินผล
- ค่าใช้จ่ายสูง



การระดมสมอง (Brainstorming)

• ข้อดี

- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมโดยตรง
- ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
- ทำให้ได้ความคิดหลากหลายในเวลาจำกัด
- ฝึกยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

• ข้อจำกัด

- ได้ความคิดเห็นจำนวนมาก
- ขนาดของกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมมีจำนวนมากเกินไป การระดมสมองอาจขาดความเข้มข้น





การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session)



• ข้อดี

- เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นร่วมกัน
- บรรยากาศเป็นกันเอง

• ข้อจำกัด

- การประชุมกลุ่มย่อยในห้องเดียวกันอาจทำให้เกิดเสียงรบกวนซึ่งกันและกันได้
- ประธานที่เลือกได้ อาจจะไม่มีลักษณะเป็นผู้นำ ทำให้ดำเนินการประชุมได้ไม่ดี



กรณีศึกษา (Case Study)



- ใช้สาริตเป็นตัวอย่างเพื่อเสริมความเข้าใจหลังการบรรยาย
- ใช้เป็นแบบฝึกหัดเพื่อให้ประยุกต์ความรู้ความเข้าใจหลักการทางทฤษฎีกับเหตุการณ์จริง
- ใช้แทนการสอนโดยตรง โดยให้เรียนรู้หลักการและแง่คิดต่าง ๆ ในการทำงานด้วยตนเอง





กรณีศึกษา (Case Study)



• ข้อดี

- ผู้เข้ารับการอบรมได้วิเคราะห์ตัดสินปัญหาในเรื่องที่เหมือนจริง
- สามารถนำไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้
- เป็นกิจกรรมที่มีบรรยากาศเป็นกันเอง
- ทุกคนมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ที่หลากหลาย
- ได้แนวทางในการแก้ปัญหาได้หลายแนวทาง

• ข้อจำกัด

- ผู้เข้ารับการอบรมบางคนอาจครอบงำความคิดของผู้อื่น
- กรณีศึกษาที่เป็นเรื่องจริงที่หาได้ยาก
- การสร้างกรณีศึกษาเป็นงานที่ต้องใช้เวลาและงบประมาณ



การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)



“การสร้างสถานการณ์ให้ผู้เข้าอบรมประสบ
ปัญหาต่าง ๆ ที่เหมือนของจริง และได้
แสดงพฤติกรรมสนองต่อสถานการณ์
นั้น ๆ เหมือนกับที่ตัวเขาจะกระทำใน
สถานการณ์จริง”

(เทคนิคที่มุ่งให้เรียนรู้จากพฤติกรรมจริงในสิ่งที่
อธิบายได้ยากด้วยคำบอกเล่าธรรมดา)



การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

• ข้อดี

- ช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความสนใจในเรื่องที่จะอบรม
- ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงออกด้วยการปฏิบัติจริง
- ทำให้ประสิทธิภาพของการเรียนรู้เพิ่มขึ้น
- เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทดลองแสดงบทบาทตามแนวคิด

• ข้อจำกัด

- ความยุ่งยากเกี่ยวกับการเตรียมการล่วงหน้า เช่น Dialog
- การหาอาสาสมัครจากกลุ่มผู้เข้าอบรมเพื่อแสดงบทบาทเป็นอุปสรรค เพราะบางคนไม่กล้าแสดงออก



การใช้เกม / กิจกรรม

“การใช้กิจกรรมหรือเกมการแข่งขัน เป็นตัวนำให้เกิดการเรียนรู้ ผู้เข้ารับการอบรมได้เข้าร่วมกิจกรรมซึ่งพฤติกรรมของตัวเขาเองและผู้อื่นเป็นจุดศูนย์กลางในการเรียนรู้”

✧ อธิบายเกมส์ / กิจกรรม

✧ เล่นเกมส์ / ทำกิจกรรม

✧ สรุปผล





เกมการบริหาร (Management Game)

• ข้อดี

- เป็นการย่อสถานการณ์จริงให้ฝึกในช่วงสั้นๆ ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ทำให้บรรยากาศเป็นกันเอง
- สถานการณ์แข่งขันเชิงสร้างสรรค์
- มีความหลากหลายในรูปแบบ
- ทุกคนมีส่วนร่วม

• ข้อจำกัด

- การเลือกเกมที่ไม่เหมาะสม จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์
- การแบ่งกลุ่มมากเกินไปจะเป็นอุปสรรคในการแข่งขัน
- เกมบางชนิดต้องใช้อุปกรณ์และเวลามาก แต่ไม่ควรเกิน 1 ชม.



การใช้กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity)

- **ข้อดี**

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีส่วนร่วม
ทุกคน บรรยากาศสนุกสนานรื่น
เริง และมีโอกาสได้แสดงออกกัน
ทุกคน



- **ข้อจำกัด**

ใช้ได้กับบางหัวข้อวิชาเท่านั้น
ส่วนมากจะใช้เพื่อเป็นการสลับกับ
การบรรยาย บางคนมีความรู้ลึกกว่า
เป็นการเล่น ไม่ได้สาระ วิทยากร
ต้องมีทักษะในการนำกลุ่มที่ดี



ลักษณะของเกม/กิจกรรมที่มีประสิทธิภาพ



1. เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
2. ผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสแสดงออกอย่างทั่วถึง
3. สร้างบรรยากาศเป็นกันเองและให้เกียรติผู้เข้ารับการอบรมทุกคน
4. ได้สารประโยชน์ สอดคล้องกับเนื้อหา พร้อมความสนุกสนาน
5. มีสถานการณ์แข่งขันเชิงสร้างสรรค์
6. มีความหลากหลายในรูปแบบ
7. แต่ละขั้นตอนของกิจกรรมต้องมีความต่อเนื่อง เชื่อมโยงกันอย่างครบถ้วน



กิจกรรมการละลายพฤติกรรม

• กิจกรรมการละลายพฤติกรรม (Ice Breaking)

เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นด้วยวิธีการที่จะช่วยให้ทุกคนได้แนะนำและเปิดเผยตัวเองออกมาให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มได้รู้จักกันมากขึ้น ได้ทำกิจกรรมร่วมกัน อันก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะเสริมสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร ทำให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ พร้อมทั้งอยากมีส่วนร่วมในการอบรมครั้งต่อไป



เทคนิคในการนำเสนอ



(Presentation Techniques)



10 Tips to reduce nervousness

1. มาถึงสถานที่ก่อนเวลา อย่างน้อยครึ่งชั่วโมง
2. ตรวจสอบความพร้อมของสื่อและอุปกรณ์
3. ฝึกการหายใจ
4. จิบน้ำก่อนเริ่ม และจิบเป็นระยะๆ
5. สบสายตาผู้ฟังอยู่เสมอ
6. ยืนและเคลื่อนที่ด้วยความมั่นใจ
7. ใช้ภาษาท่าทางประกอบ
8. เพิ่มพลังและความหลากหลายของเสียง
9. เริ่มต้นด้วยความกระตือรือร้น
10. ฝึกซ้อม ฝึกซ้อม และฝึกซ้อม





การใช้สายตา

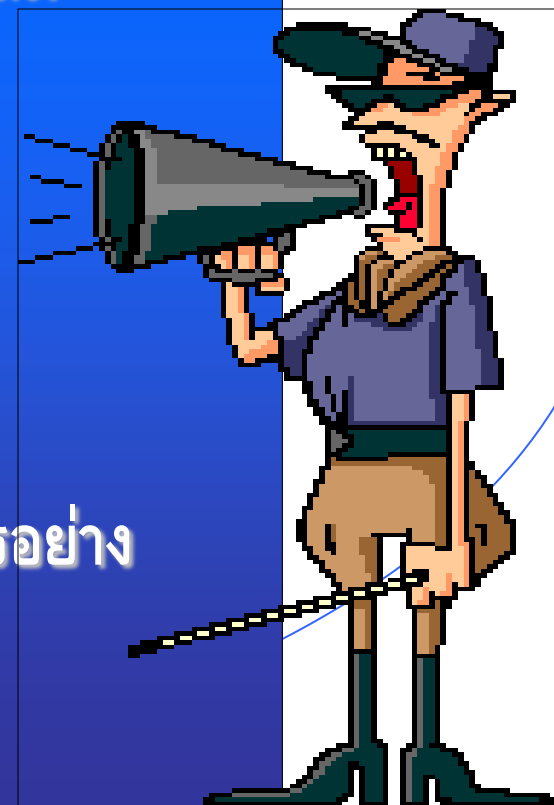
- การสบตา (**Eye Contact**) ถือเป็นหลักอย่างหนึ่งที่ผู้นำเสนอต้องใช้ในระหว่างการสนทนาหรือนำเสนอ
- แสดงถึงความสนใจ การมีส่วนร่วม ก่อนที่จะเริ่มต้นพูดควรจะมีการสบตากับผู้ฟังก่อน
- การสบตาทำให้ท่านทราบถึงความคิด ความรู้สึกของผู้ฟัง ซึ่งอาจจะทำให้ท่านปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนลักษณะการนำเสนอใหม่ให้น่าสนใจมากยิ่งขึ้น
- เทคนิคนี้ท่านจะได้รับ ความสนใจในสิ่งที่ท่านนำเสนอ
- สบตาทุกคนอย่างทั่วถึง





การใช้เสียงและจังหวะการพูด

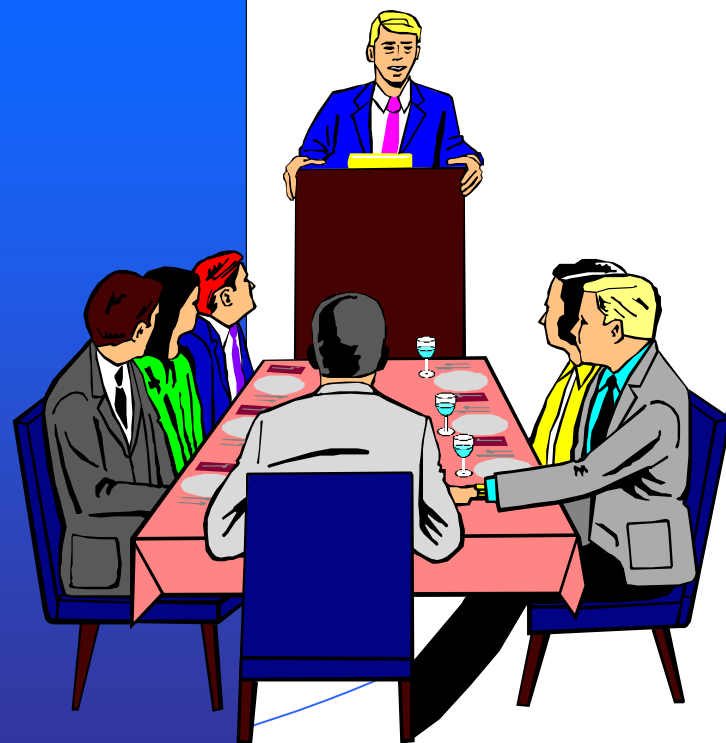
- ใช้เสียงสูง-ต่ำ/เร็ว-ช้า/เบา-ดัง ได้อย่างเหมาะสม
- ไม่พูด **Mono-Tone**
- ใส่อารมณ์ในน้ำเสียง
- มีจังหวะของการหยุดเป็นช่วงๆ
- ไม่มี เอ้อ-อ้า, คำซ้ำซาก เช่น นะคะ..แล้วก็..อะไรอย่างเงี้ยะ!
- ระว่างคำควบกกล้า, ร-ล





การใช้ถ้อยคำและภาษา

- ใช้ภาษาพูด ภาษาสนทนา
- สั้นๆ กะทัดรัด ได้เนื้อหาความ
- ใช้คำง่ายๆ แต่มีคุณค่าต่อการรับฟัง
- ระวังคำศัพท์เฉพาะหรือศัพท์เทคนิค





การใช้กิริยาท่าทาง



- สีนํ้าท่าทาง คล้องจองกับเรื่อง และนํ้าเสียง
- ยิ้มให้มาก ดูผ่อนคลาย
- ใช้กิริยาท่าทางที่เป็นธรรมชาติ
- ขจัดท่าทางที่ไม่มี ความหมาย





การตั้งคำถาม

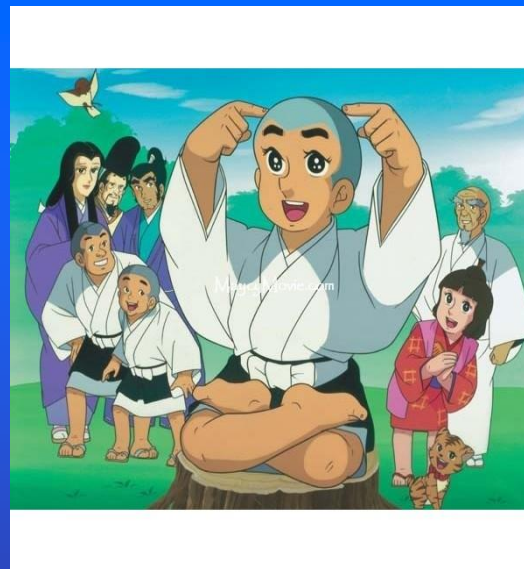
- ในระหว่างที่นำเสนอควรมีการตั้งคำถามไปยังผู้ฟังเป็นระยะๆ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ฟัง
- คำถามอาจจะเป็นคำถามง่ายๆ โดยเราอาจยกมือขึ้นขณะที่ถาม หรืออาจจะให้ผู้ฟังหันไปคุยกับเพื่อนที่นั่งข้าง ๆ ในหัวข้อที่เพิ่งนำเสนอจบไป
- อย่าให้ผู้เรียนเสียหน้า อย่าเจาะจงคนเดียวเกินไป
- หาหน้าม้า หากจำเป็น





การตอบคำถามของผู้ฟัง

- ต้องคาดคะเนได้ว่าจะถามอะไร ทำไมจึงถาม
- เตรียมคำตอบไว้ล่วงหน้า
- วิธีการตอบคำถามของผู้ฟัง
 - ฟังคำถามใช้ชัดเจนก่อนตอบ
 - ตอบสั้น ๆ ตรงประเด็น สุภาพ
 - คิดเชิงบวก มองหาโอกาสจากการถาม
 - หากตอบไม่ได้ ให้หาทางออกที่ไม่ทำลายความเชื่อมั่นของผู้ถาม



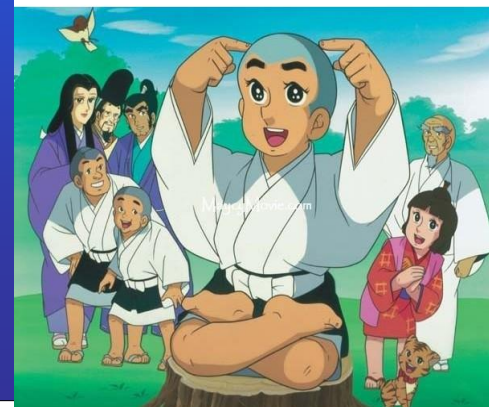
ที่

สรุปจบโดยประสานความคิดของผู้ถามกับเนื้อหาข้อเสนอ



การตอบคำถาม

- ในระหว่างที่นำเสนอควรมีการตั้งคำถามไปยังผู้ฟังเป็นระยะๆ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ฟัง
- คำถามอาจจะเป็นคำถามง่ายๆ โดยเราอาจยกมือขึ้นขณะที่ถาม หรืออาจจะให้ผู้ฟังหันไปคุยกับเพื่อนที่นั่งข้าง ๆ ในหัวข้อที่เพิ่งนำเสนอจบไป
- อย่าให้ผู้เรียนเสียหน้า อย่าเจาะจงคนเดียวเกินไป
- หาน้ำมั่ว หากจำเป็น





การยกตัวอย่างประกอบ

- การเล่าประสบการณ์ การอุปมาอุปไมย และเรื่องเล่า
 - เพิ่มความชัดเจนหรือง่ายต่อการเข้าใจของผู้ฟังมากยิ่งขึ้น
 - สร้างความน่าติดตามและทำให้ประเด็นที่กำลังนำเสนอมีน้ำหนักมากขึ้น
 - ลดความตึงเครียดของผู้ฟังลงได้
- การยกตัวอย่างประกอบนั้นต้องคำนึงถึง..
 - เนื้อหาเกี่ยวข้องกับประเด็นที่นำเสนอ
 - ใช้คำเสียง สีสัน ท่าทางที่ดีประกอบ
 - อาจใช้สื่อประกอบเพื่อเห็นภาพได้ชัดเจนขึ้น





การอุปมาอุปไมย



- เป็นการเปรียบเทียบสิ่งที่น่าสนใจกับ ข้อคิด สุภาษิต คำคม คำพังเพย เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือหรือเพิ่มน้ำหนักของประเด็นที่น่าสนใจ

หัวข้อที่น่าสนใจ

การบริหารเวลา

การให้บริการ

การขาย

มนุษยสัมพันธ์

การแก้ปัญหา

คำอุปมาอุปไมย

สายน้ำไม่ไหลกลับ, เวลาเป็นเงินเป็นทอง

ลูกค้าคือพระเจ้า, ลูกค้าถูกเสมอ

รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง

เป็นการสร้างสะพานมิใช่กำแพง

การคล้ายปมเชือก



การประเมินผลการฝึกอบรม

หมายถึง

การวัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากการฝึกอบรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม

- องค์ประกอบสำคัญ คือ

- เกณฑ์การประเมิน

- วิธีการประเมิน





ประโยชน์ของการประเมินผล



- ◆ บอกเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมว่าโครงการนี้บรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงไร
- ◆ ช่วยวัดวิธีการฝึกอบรมว่าดีแล้วหรือยัง ซึ่งหมายรวมถึงความเหมาะสมของวิทยากรและอื่นๆ
- ◆ วัดว่าโครงการนั้นคุ้มค่าใช้จ่ายหรือไม่
- ◆ ประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์โครงการ
- ◆ เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจว่าการฝึกอบรม แต่ละครั้งนั้นเกิดขึ้นเพราะความจำเป็นจริงหรือไม่ และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานนั้นๆ เพียงใด



รูปแบบและเกณฑ์การประเมินผล



รูปแบบ

- ประเมินทันที เมื่อสิ้นสุดหลักสูตร
- ประเมินการนำความรู้และทักษะไปใช้
- ประเมินการเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงาน

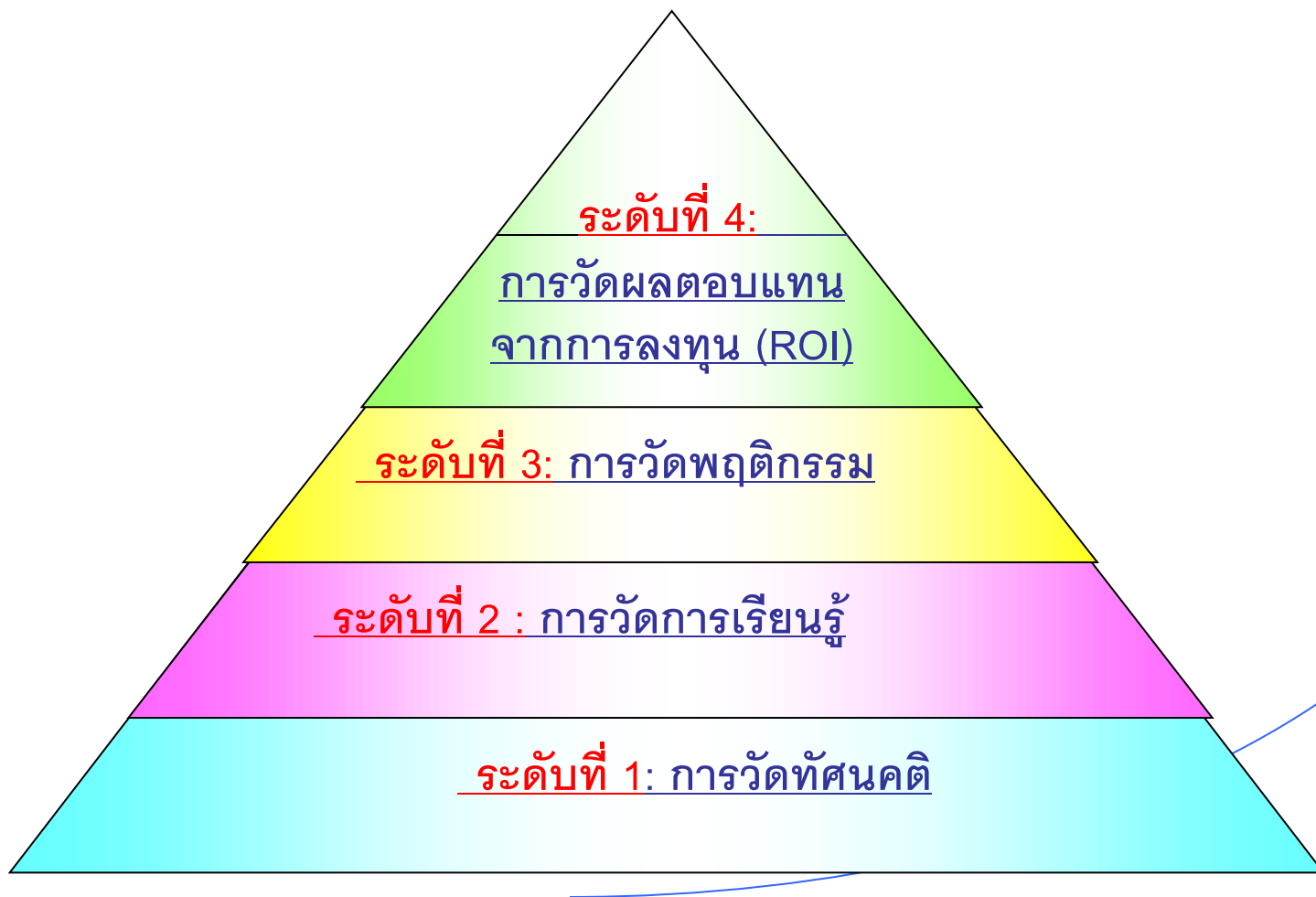
ประเภทของเกณฑ์

- ปฏิกิริยา (reaction)
- การเรียนรู้ (knowledge)
 - ทดสอบความรู้
 - ทดสอบทักษะ
- ทัศนคติ (attitude)
- พฤติกรรม (behavior)





การประเมินผล 4 ระดับ





การประเมินในรูปแบบ Training Scorecard



- ตัวอย่างของบริษัท NEXTEL มี 6 ระดับ คือ

ระดับที่ 0 ตัวชี้วัดต่าง ๆ (Indicators)

- จำนวนพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม
- จำนวนชั่วโมงที่จัดการฝึกอบรม
- จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการฝึกอบรม,
- อัตราร้อยละของการลงทุนในการฝึกอบรมต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด
- ค่าใช้จ่ายต่อคน

ตัวชี้วัดข้างต้นนี้ หลายองค์กรมักนิยมใช้กัน แต่ไม่ได้สะท้อนถึงความสำเร็จ
หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมที่แท้จริง



การประเมินในรูปแบบ Training Scorecard (ต่อ)

ระดับ 1 ปฏิกริยาตอบกลับ (Reaction)

- วัดปฏิกริยาที่เปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจของผู้รับการฝึกอบรม
- ตัวอย่างประเด็นที่ต้องการวัด
 - สอดคล้องกับการทำงานหรือไม่
 - ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่มี
 - ความตั้งใจที่จะนำความรู้ไปใช้



การประเมินในรูปแบบ Training Scorecard (ต่อ)

ระดับ 2 การเรียนรู้ (Learning)

- การเรียนรู้ สามารถวัดได้อย่างไม่เป็นทางการได้หลายวิธี เช่น การประเมินตนเอง การประเมินโดยทีม หรือการประเมินโดยผู้สอน
- บางองค์กรใช้การประเมินตนเอง (Self Assessment) ในช่วงท้ายของการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เรียนทราบว่าตนได้ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมใดไปบ้าง รวมถึงความสามารถในการนำสิ่งที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง



การประเมินในรูปแบบ Training Scorecard (ต่อ)



ระดับ 3 พฤติกรรม (Behavior)

- เป็นการวัดผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ณ จุดปฏิบัติงาน เพื่อดูถึงการประยุกต์ใช้หรือการนำไปปฏิบัติ
- มีการจัดเก็บข้อมูลตลอดจนการติดตามผล ซึ่งอาจทำได้โดยการสำรวจหรือแบบสอบถาม



การประเมินในรูปแบบ Training Scorecard (ต่อ)



ระดับ 4 ผลต่อธุรกิจ (Business Result)

- คือ ผลลัพธ์ต่อการดำเนินธุรกิจที่เกิดจากการฝึกอบรม
- องค์กรมีการติดตามผลโดยการใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับผลผลิต คุณภาพ ค่าใช้จ่าย ต้นทุน ความพึงพอใจของพนักงาน เป็นต้น
- ผู้เก็บข้อมูลคือ ผู้รับการฝึกอบรม หัวหน้างาน และจากรายงานต่าง ๆ



การประเมินในรูปแบบ Training Scorecard (ต่อ)

ระดับ 5 ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)

- ในระดับนี้เป็นการพิจารณาถึงประโยชน์ที่องค์กรได้รับเปรียบเทียบกับต้นทุนที่ใช้แต่ละหลักสูตร

$$\frac{\text{Benefits} - \text{Costs} \times 100}{\text{Costs}}$$

นอกจากนี้ยังพิจารณาถึงประโยชน์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น การเพิ่มความพึงพอใจในงาน การลดข้อขัดแย้ง ความลดความกดดัน หรือการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น



การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

ในระหว่างการฝึกอบรม

- ▶ การถาม - ตอบ
- ▶ แบบฝึกหัด
- ▶ ทดลองปฏิบัติด้วยตนเอง
- ▶ กรณีศึกษา
- ▶ การแสดงบทบาทสมมติ

หลังการฝึกอบรม

- ▶ แบบทดสอบความรู้
- ▶ การเขียนรายงานผลการเรียนรู้
- ▶ การสังเกตพฤติกรรม





ข้อควรระวังในขณะนำเสนอ

- ทำยืน

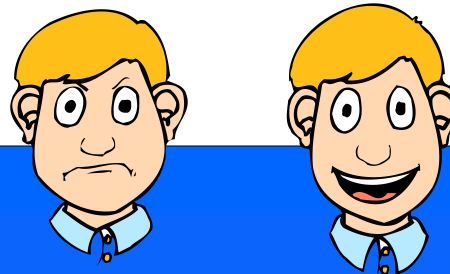
- ยืนหลังค่อม หลังอ โยกตัวไปมา เดินไปเดินมามากจนดูน่าเวียนหัว
- ลักษณะการยืนควรให้ระยะห่างระหว่างเท้าเท่ากับช่วงห่างของหัวไหล่และยืนให้เท้าใดเท้าหนึ่งเฉียงไปข้างหน้าเล็กน้อย จะทำให้มีความมั่นคงในการยืน และไม่รู้สึกลำบากถึงแม้ต้องยืนเป็นเวลานาน

- การแต่งกาย

- แต่งกายให้สะอาด เรียบร้อย ระวังเรื่องเครื่องประดับที่รกรุงรังเกินไป
- เหมาะกับรูปร่างหน้าตา โอกาส สถานที่ กลุ่มผู้ฟัง



ข้อควรระวังในขณะนำเสนอ (ต่อ)



- การแสดงออกทางสีหน้า

—ระหว่างการอบรมอาจพบกับสถานการณ์ต่างๆหรือปฏิกิริยาตอบกลับจากผู้ฟัง ควรระมัดระวังการแสดงออกทางสีหน้า ได้แก่ มีอารมณ์ขัน ทำท่าย ก้าวร้าว ไร้อารมณ์ เป็นต้น

- การเล่าเรื่องซ้ำซ้อน

—การสร้างอารมณ์ขันจะทำให้บรรยากาศในการอบรมเป็นกันเองไม่ตึงเครียด

—สิ่งที่ควรระวังหรือหลีกเลี่ยงที่จะกล่าวถึงได้แก่ เชื้อชาติ ศาสนา การเมือง ชาตินิยม สถาบันพระมหากษัตริย์ เพศ ความบกพร่องหรือปมด้อยของผู้อื่น



สิ่งที่วิทยากรไม่ควรปฏิบัติ

- แต่งตัวไม่สุภาพ ไม่รู้จักกาละ เทศะ
- ไม่ตรงต่อเวลา บริหารเวลาไม่เป็น
- บรรยายเป็นแบบครูสอนนักเรียน เน้นตนเองเป็นหลัก ไม่เปิดใจ
- อารมณ์ขันเป็น Dirty Joke
- สอนไม่ครบเนื้อหา รีบกลับก่อน อ้างธุระสำคัญ
- เหยียดหยามเรื่องศาสนา ปมด้อยของบุคคลอื่น
เหยียดหยามทางเพศ
- พฤติกรรมก้าวร้าว บริหารอารมณ์ไม่เป็น





บันไดทอง 13 ขั้น

☐ เตรียมตัวให้พร้อม

☐ ซักซ้อมให้ดี

☐ ท่าที่ต้องสง่า

☐ วาจาต้องสุ่ม

☐ ทักที่ประชุมไม่วกวน

☐ เริ่มต้นให้นุ่มนวล

☐ เรื่องราวต้องกระชับ

☐ ตาจับที่ผู้ฟัง

☐ เสียงดังแต่พอดี

☐ อย่าให้มีเอ้อ..อ้า

☐ ดูเวลาให้พอครบ

☐ สรุปจบให้จับใจ

☐ ยิ้มแย้มแจ่มใสตลอดเวลา



Trainer

T =

R =

A =

I =

N =

E =

R =





Congratulations!



High Performing



26 Nov, 2015

High Performing Team

หลักการทำงานของมืออาชีพ



ผู้นำที่ดีควรปฏิบัติ :

- ยิ้มแย้มแจ่มใส
- ไปไหนนั่งหน้า
- กล้าสบสายตา
- พูดจาเข้าใจ
- เดินไปเยียมเยียน
- พากเพียรเรียนรู้

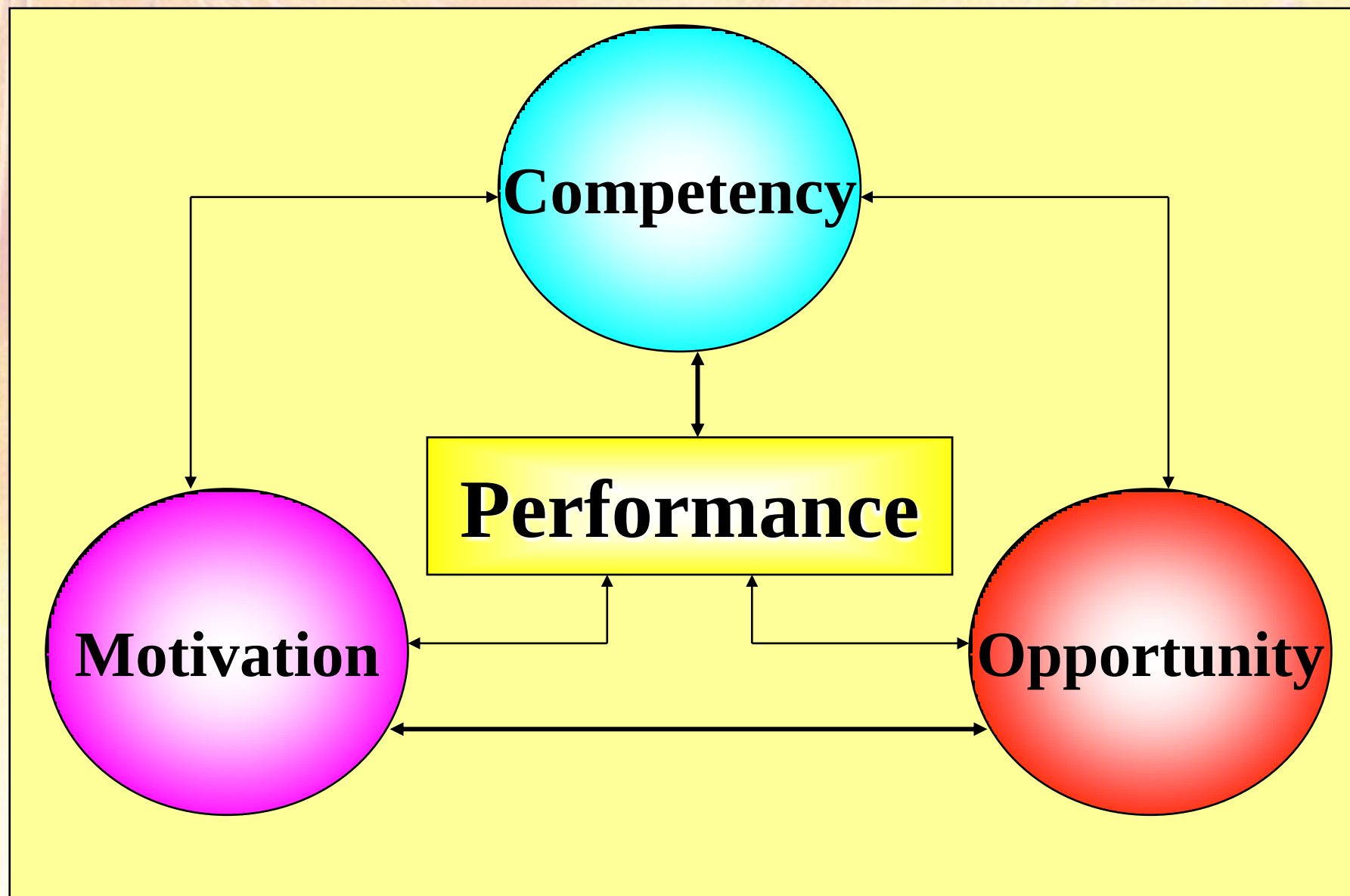
คุณสมบัติของคนทำงานแบบมืออาชีพ

- ☐ ไม่ล้าเส้น
- ☐ พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงสุด
- ☐ คิดเองได้
- ☐ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- ☐ มีความรับผิดชอบ
- ☐ เมื่อผิดพลาดยอมขอโทษ
- ☐ รู้จักตัดสินใจ
- ☐ มีความยืดหยุ่น
- ☐ ให้เกียรติผู้อื่น
- ☐ มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส

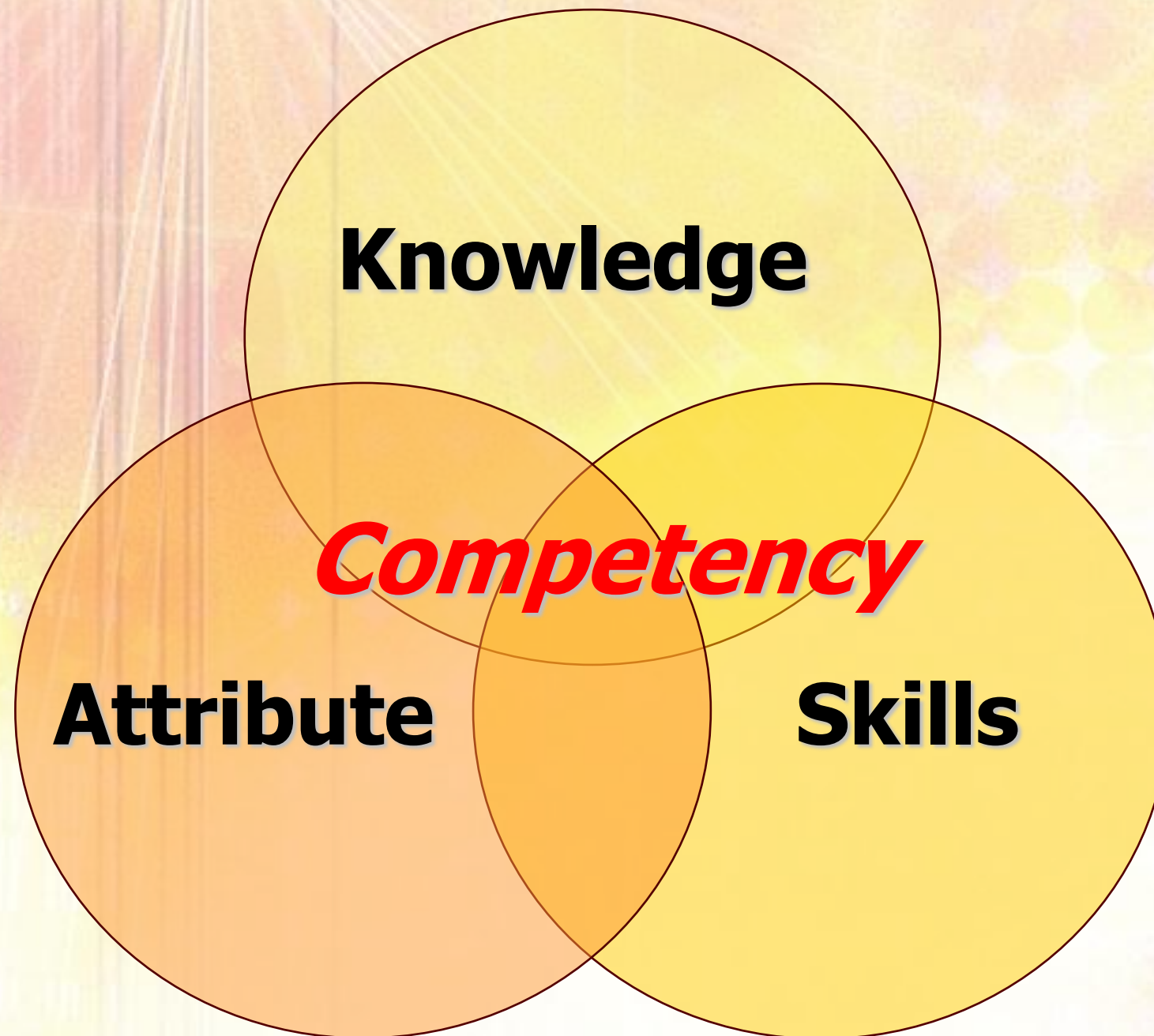


ปัจจัยสำคัญที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน

Performance Dimensions



ทำงานอย่างไรให้เป็นมืออาชีพ



การสร้างศรัทธาและความน่าเชื่อถือ

- ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งต่อหน้าและลับหลัง
- มีความเชี่ยวชาญในงาน มีความรู้รอบตัวดี
- มีไหวพริบ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
- รู้จักควบคุมตัวเอง ไม่แสดงอารมณ์ที่ไม่พอใจ
- รู้จักถ่อมตน ไม่โอ้อวดความรู้ความสามารถของตนเอง
- การแสดงความเป็นมิตร
- มีความจริงใจ



ประเภทของผู้นำ

1. ผู้นำแบบอัตตาริပါတย
2. ผู้นำแบบประชาธิပါတย
3. ผู้นำแบบเสรีธิပါတย



คุณสมบัติ 5 ประการในการเป็นผู้นำที่ดี

1. จะต้องมีความวิสัยทัศน์
2. จะต้องกระจายงานให้ทีมงานอย่างเหมาะสม
3. จะต้องสร้างทีมงานได้
4. จะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานได้
5. จะต้องเป็นผู้พัฒนาคนอื่นอยู่เสมอ



ระดับความ **เก่ง** ของผู้นำ

เก่งงาน

รอบรู้และมีความเชี่ยวชาญ

เก่งคน

มีมนุษยสัมพันธ์ ทำงานกับผู้อื่นได้

เก่งคิด

มีความคิดที่เป็นบวก สร้างสรรค์ มีมุมมอง



Target.



High Performing Team

P D C A

หลักการบริหารงาน

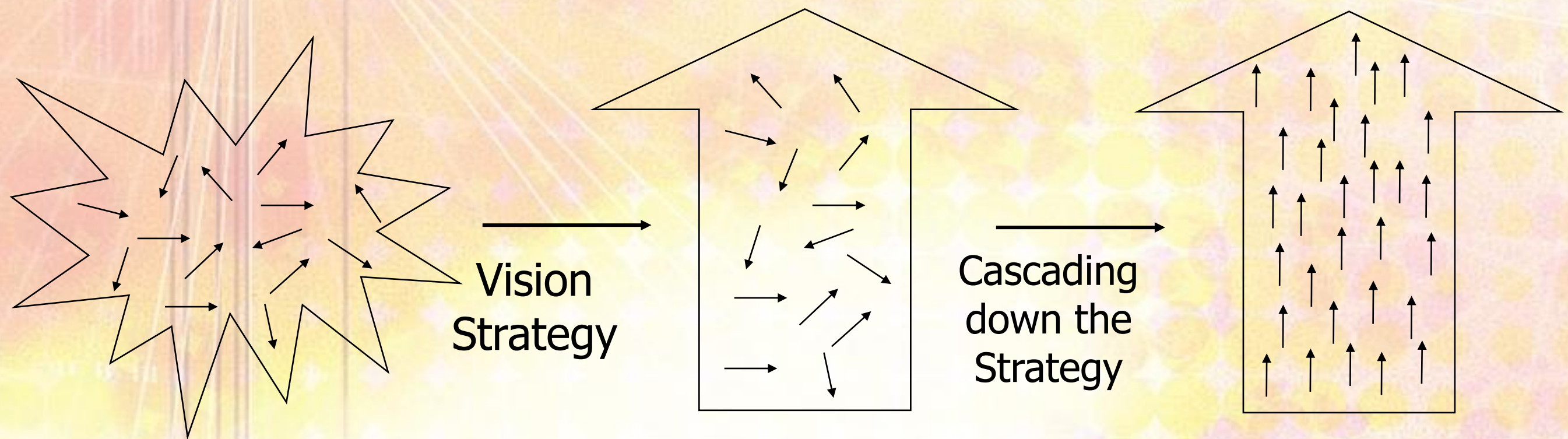
Plan

Do

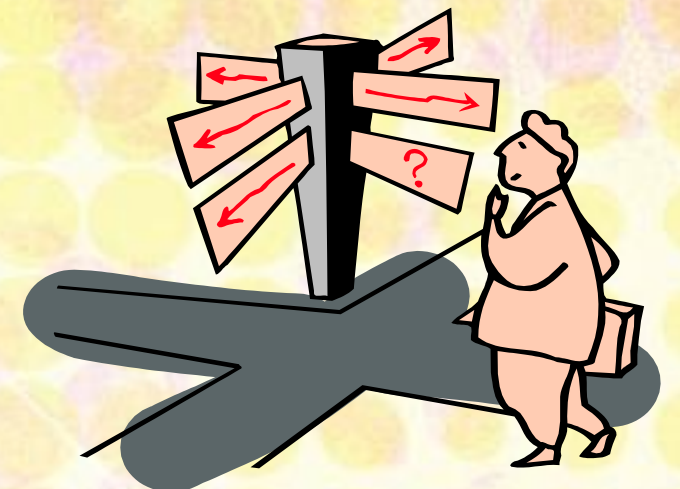
Check

Action

Building a High Performance Organization



Which is.....?



การกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กร

วิสัยทัศน์

พันธกิจ

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์

วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัด

Obj:Financial

Obj:Customer

Obj:Internal Biz.
Process

Obj:Learning
& Growth

Strategic Plans/Critical Success Factor(CSF) ตาม BSC/KPI

Implement Plans

Review

เป้าหมายและความคาดหวัง คืออะไร

- ♣ **เป้าหมาย** เป็นสิ่งที่สามารถอธิบายให้เห็นได้ สามารถบรรลุได้ และสามารถวัดผลสำเร็จได้
- ♣ **เป้าหมายของงาน** ควรมีเกณฑ์ชี้วัดอย่างใดอย่างหนึ่ง คือ ปริมาณ คุณภาพ และ ระยะเวลา
- ♣ **สิ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมาย** หมายถึง การกระทำหรือ พฤติกรรมที่กระทำหรือไม่กระทำ ที่ส่งผลโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
- ♣ **เป้าหมาย** จะสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ
 - ตัวพนักงานที่รับผิดชอบโดยตรง
 - หัวหน้างาน (สนับสนุน)
 - ทรัพยากรที่ต้องนำมาใช้ประกอบกับแรงความพยายามของพนักงาน

ความสำคัญและประโยชน์ของการกำหนดเป้าหมาย

1. ทำให้พนักงานทราบว่าตนจะต้องทำงานอะไร อย่างไร แค่ไหน
2. ทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. ทำให้องค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์ ภารกิจ นโยบาย
4. ทำให้ลูกค้า / ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้รับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ
5. ทำให้พนักงานมีความผูกพัน (Commitment) ต่องาน
6. ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในงาน
7. ทำให้พนักงานสำนึกและรู้สึกรับผิดชอบต่องาน
8. เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานและพนักงาน



แนวทางในการกำหนด KPI

S = SPECIFIC

M = MEASURABLE

A = ACHIEVABLE

R = REALISTIC

T = TIME-FRAME





High Performing Team

เหตุผลของทำงานร่วมกัน

ความสามารถของแต่ละคนแตกต่างกัน เมื่อนำ
ความสามารถของแต่ละคนมารวมกัน ย่อมทำให้
ทีมงานมีความสามารถทวีคูณขึ้น จะเห็นได้จาก

- ☐ ☺ ผลงานของทีมมีประสิทธิภาพเหนือกว่า
ผลงานของคนใดคนหนึ่งในทีม
- ☐ ☺ งานที่ดูยากกลับง่ายขึ้นเมื่อทำงานร่วมกัน

ความหมายของ “กลุ่ม”

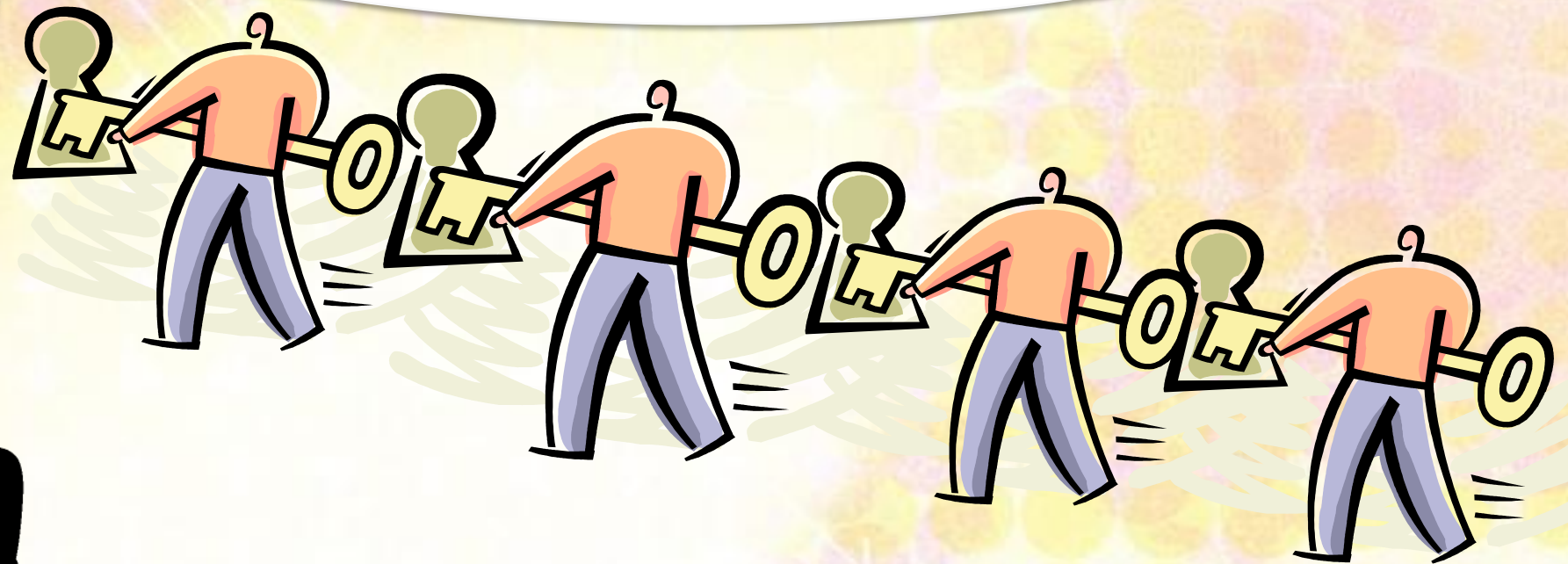


กลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป รวมกัน มีการติดต่อกัน ยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และรวมตัวโดยมีจุดมุ่งหมายชัดเจน

ความหมายของ “ทีม”

พัฒนาจนสามารถทำงานต่าง ๆ
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่ม



High Performing Team

ความแตกต่างระหว่างการทำงานเป็นกลุ่ม กับการทำงานเป็นทีม

■การทำงานกลุ่ม

จะพึ่งพาอาศัยกันระดับหนึ่ง โดยทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา
มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ น้อย

■การทำงานเป็นทีม

สมาชิกของทีมจะมีความไว้วางใจกัน เชื่อใจกันมากกว่าในระดับ
กลุ่มงาน



ทีมงานประกอบด้วยอะไรบ้าง



- ✚ วัตถุประสงค์ของทีมงาน
- ✚ ภารกิจหรือกิจกรรมที่จะต้องทำ
- ✚ วิธีการทำงานนั้น ๆ
- ✚ หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน
- ✚ ระเบียบวินัย ข้อบังคับหรือการควบคุมภายในทีม
- ✚ ลักษณะของการสื่อความหมาย
- ✚ ระดับของความเข้าใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- ✚ การร่วมมือประสานงานกัน
- ✚ การบริหารความขัดแย้งภายในทีม
- ✚ ผู้นำทีม

ลักษณะของสมาชิกทีมที่ดี

1. เข้าใจเป้าหมายขององค์กร
2. เข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ที่มีความแตกต่างกัน
3. มีความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น
4. เชื่อมั่นและจริงจังต่อเพื่อนร่วมงาน
5. สื่อข้อความได้ดี ทั้งการพูด อ่าน เขียน ฟัง
6. อดทน-ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
7. มีความคิดกว้างขวางและกว้างไกล
8. สนใจงานของผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง
9. เต็มใจทำงานร่วมกับผู้อื่น
10. เห็นความสำคัญของเพื่อนร่วมงานในกลุ่ม
11. ยอมรับและปฏิบัติตามการตัดสินใจของกลุ่ม



ความขัดแย้ง ในการทำงานเป็นทีม



High Performing Team

ความขัดแย้ง (Conflict)



ทำลาย

สร้างสรรค์

คนโดยทั่วไปมักนึกถึงความขัดแย้งในเชิงทำลาย แต่เป็นที่ยอมรับกันว่า หากความขัดแย้งเกิดขึ้นในปริมาณที่พอเหมาะความขัดแย้งนั้นจะนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์

สาเหตุความขัดแย้ง (Conflict)

- การตกอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน
- การมีผลประโยชน์ขัดกัน
- การมีความคาดหวังในบทบาทต่างกัน
- การมีอดีต และทัศนคติต่างกัน
- การมีค่านิยมและการรับรู้ที่ต่างกัน



การตอบสนองต่อความขัดแย้ง



รูปแบบพฤติกรรมบุคคลต่อความขัดแย้ง

มาก

เน้น

ความสัมพันธ์
กับคู่กรณี

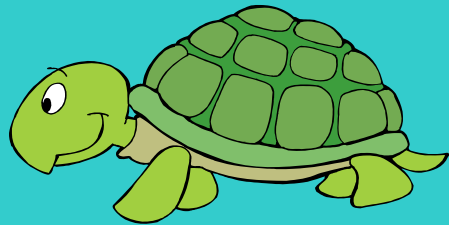
น้อย



เน้นความต้องการของตนเอง

มาก

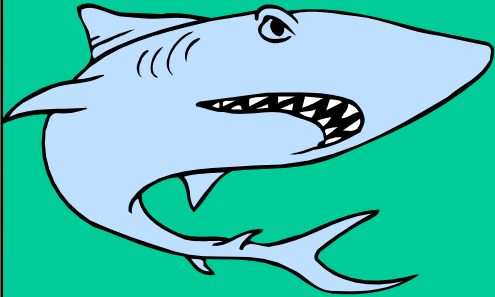
ลักษณะของรูปแบบพฤติกรรม

ตามแนวคิด Blake and Mouton	สัญลักษณ์	ลักษณะ
1,1 IMPOVERISHED		- ไม่กล้าเผชิญหน้า - ขาดความริเริ่ม - ยอมด้วยความขุ่นเคืองใจ - ไม่ใยดีต่อผู้อื่น - มองคนอื่นในแง่ไม่ดี

ลักษณะของรูปแบบพฤติกรรม

ตามแนวคิด	สัญลักษณ์	ลักษณะ
Blake and Mouton		
1,9 COUNTRY CLUB MANAGER		- ยอมอย่างน่ารัก - ร่วมมือด้วยความเต็มใจ - เสียสละ - มองคนอื่นในแง่ดี - หัวอ่อน

ลักษณะของรูปแบบพฤติกรรม

ตามแนวคิด	สัญลักษณ์	ลักษณะ
Blake and Mouton		
9,1 AUTHORITARIAN		- เน้นความต้องการของตนเองมาก - ไม่ใยดีต่อความรู้สึกของผู้อื่น - เชื่อมั่นในตนเองสูง - ชอบเผชิญหน้า - กล้าที่จะฝืนใจผู้อื่น

ลักษณะของรูปแบบพฤติกรรม

ตามแนวคิด Blake and Mouton	สัญลักษณ์	ลักษณะ
5,5 MEDIOCRE		- ประนีประนอม - แก้ปัญหาเฉพาะหน้า - แก้ปัญหาให้พ้นตัว - เอาตัวรอดเก่ง - ขาดความจริงจังในบางครั้ง

ลักษณะของรูปแบบพฤติกรรม

ตามแนวคิด	สัญลักษณ์	ลักษณะ
Blake and Mouton		
9,9		- ใจเย็น / รับฟัง - ยืนหยัดความต้องการของตน - สนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง - หาทางออกเพื่อแก้ปัญหา - ไม่ใส่ใจผู้อื่น
TEAM MANAGER		

“Talk”



วัตถุประสงค์ของการสื่อสารในที่ทำงาน

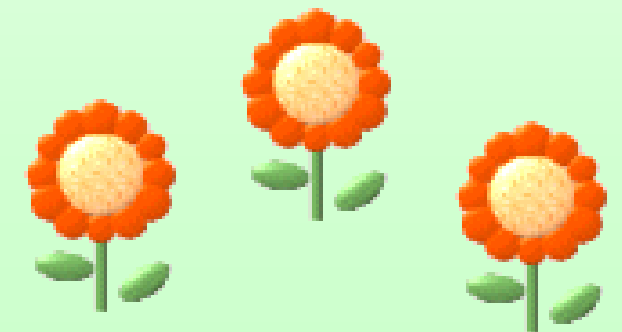
■ ผู้ส่งสาร

1. เพื่อแจ้งให้ทราบ (Inform)
2. เพื่อสอนหรือให้การศึกษา
(Teach or Educate)
3. เพื่อสร้างความพึงพอใจหรือ
บันเทิง (Please or Entertain)
4. เพื่อเสนอหรือจูงใจ (Propose
or Persuade)



• ผู้รับสาร

1. เพื่อทราบ (Understand)
2. เพื่อศึกษา (Learn)
3. เพื่อหาความพอใจ (Enjoy)
4. เพื่อกระทำหรือตัดสินใจ
(Dispose or Decide)



แนวปฏิบัติในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน

1. เป็นกันเอง/รู้จักหักทลาย
2. พูดจาสุภาพ
3. ฟัง ยิ้ม พยักหน้า
4. ยอมรับความคิดเห็น
5. ไม่แสดงอำนาจเหนือ
6. ไม่นินทา



แนวปฏิบัติในการสื่อสารกับหัวหน้า

1. หากขัดแย้งชี้แจงอย่างสุภาพและรีบสงบคำ
2. หลีกเลี่ยงการมีปากเสียง
3. อย่าประจบประแจง / สอพลอ
4. ไม่บ่นท้อเรื่องงาน
5. ไม่ชี้ฟ้องเรื่องไร้สาระ
6. ติดตามเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร/พัฒนาความรู้ในงาน
7. อย่างินทาลับหลัง / ใส่ความเพื่อน



แนวปฏิบัติในการสื่อสารกับลูกน้อง

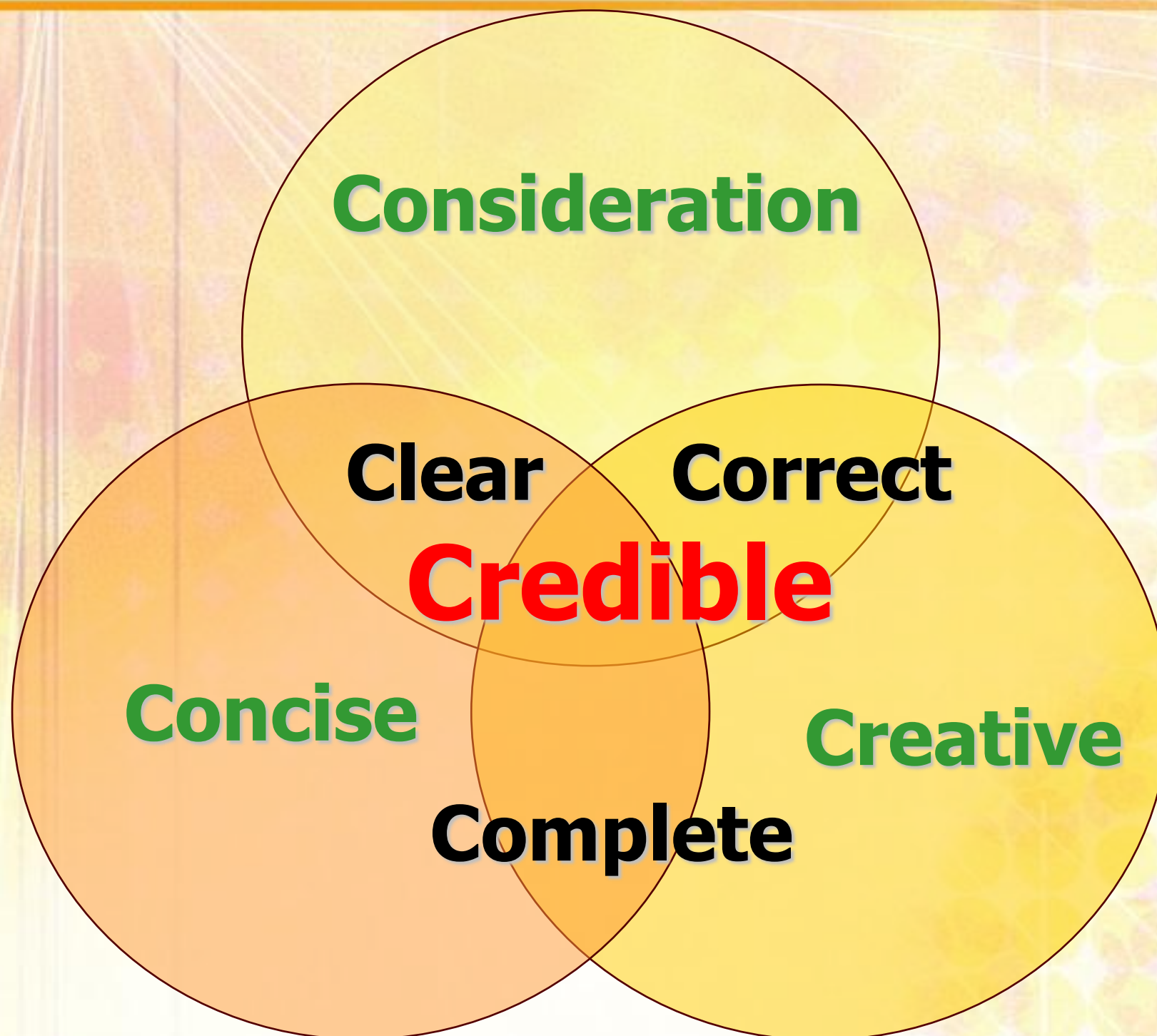
1. อย่าอารมณ์ฉุนเฉียวหรืออารมณ์เสียต่อหน้า
2. ยกย่องเมื่อลูกน้องปฏิบัติดี
3. อย่าจุกจิกจู้จี้ขี้นไปซะทุกอย่าง
4. เมื่อมอบงานยากให้ ควรให้ข้อมูลและดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ
5. ชี้แจงนโยบายและแผนงานอย่างชัดเจน
6. อย่าปล่อยให้ลูกน้องเก็บเรื่องราวจากข่าว ต้องชี้แจง
7. อย่าสัญญาในสิ่งที่ทำไม่ได้
8. อย่าขัดทอดความผิด ไม่กล้ารับผิดชอบ



การเพิ่มความน่าเชื่อถือในสิ่งที่พูด

- ▲ แสดงว่าผู้พูด คิด พูด ทำ เหมือนกัน
- ▲ พูดเรื่องจริง ข้อมูลพิสูจน์ได้ มีหลักฐานประกอบหรือแหล่งอ้างอิง
- ▲ แสดงการวิเคราะห์และชี้ให้เห็นเหตุและผลอย่างถ่องแท้ ทุกแง่มุม
- ▲ แสดงให้เห็นว่าผู้พูดรู้เรื่องนั้นจริง ๆ มิใช่ผิวเผิน
- ▲ สอดคล้องกับทัศนคติและความเชื่อที่ผู้ฟังมีอยู่แล้ว

การสื่อสารที่ดี 7 C



thinking



วงจรพฤติกรรม



เพราะเหตุใดเราจึงต้องคิด?

1. ช่วยให้เราแก้ปัญหาได้อย่างลงตัว
2. เกิดการปรับปรุงและพัฒนา
3. ก่อให้เกิดนวัตกรรมที่ไม่หยุดยั้ง
4. ช่วยให้เราได้สิ่งที่ดีกว่าแทนการจมอยู่กับรูปแบบเดิม ๆ
5. เป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จ



ลักษณะเด่นของคนฉลาดคิด

1. มีความดล่องตัวสูง
2. ชอบฟังพาดตนเอง
3. มีสุขภาพจิตดี
4. มีโลกทัศน์ที่กว้างขวาง
5. ชอบความอิสระ
6. ไม่ใช่คนเจ้าระเบียบมากนัก
7. สามารถรับรู้ ปะติดปะต่อเรื่องราวได้อย่างรวดเร็ว
8. ไม่หวั่นไหวที่ตัวเองไม่เหมือนคนอื่น
9. สามารถประสานสัมพันธ์กับคนอื่นได้ดี
10. มีความมุ่งมั่นสูง

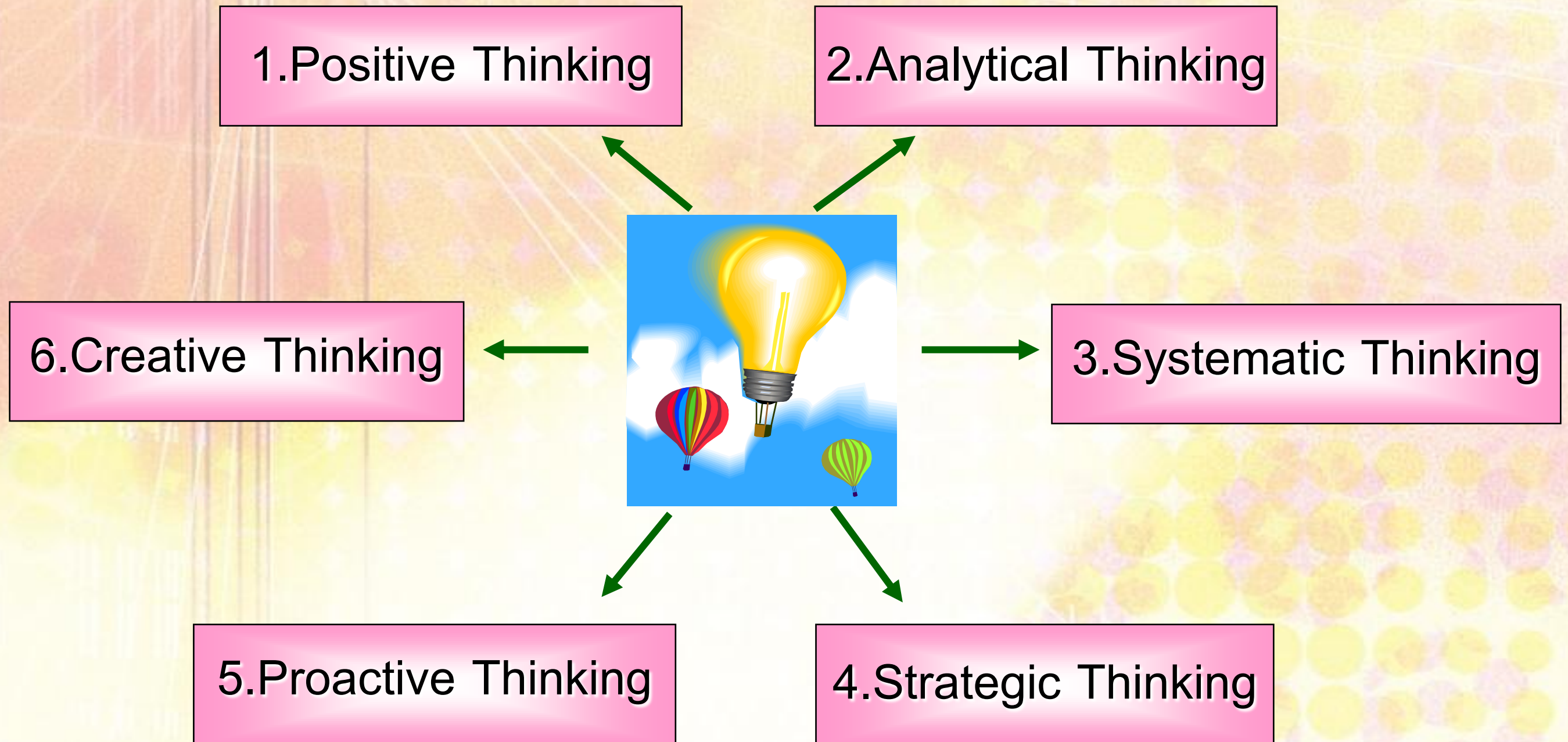


วิธีคิดและการพัฒนาศักยภาพทางความคิด

การคิดที่ดีต้องประกอบด้วย

- การมองการณ์ไกล
- อยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง หรือองค์ความรู้
- มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม
- ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน
- เป็นความคิดสร้างสรรค์
- ท้นต่อเหตุการณ์

ความสามารถด้านความคิด ที่จำเป็นในการทำงาน



การคิดเชิงบวก (Positive Thinking)

“ความคิดเชิงบวก” หมายถึง

- กระบวนการคิดที่เป็นเหตุเป็นผล เพื่อรับมือกับความจริงในชีวิตอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์
- การเห็นอุปสรรคทุกเรื่องตามความจริงที่มันเป็น แต่จะไม่ยอมเสียขวัญ หลบเลี่ยง หรือหลีกเลี่ยงจากปัญหาโดยเด็ดขาด”



คุณลักษณะ 10 ประการของนักคิดเชิงบวก

1. การมองโลกในแง่ดี (Optimism)
2. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
3. ความเชื่อ (Belief)
4. ความยึดมั่นในคุณธรรม (Integrity)
5. ความกล้าหาญ (Courage)
6. ความมั่นใจ (Confidence)
7. ความมุ่งมั่น (Determination)
8. ความอดทน (Patience)
9. ความสุขุม (Calmness)
10. การสำรวจความตั้งใจ (Focus)

+ + + + + +
+ + + + + +
+ + + + + +



"พลัง" ของการคิดในแง่บวก

พลังยกระดับ

การมองโลกในแง่ดี
ความกระตือรือร้น

พลังรวมศูนย์

ความเชื่อ
ความยึดมั่นในคุณธรรม
การสำรวจความตั้งใจ

พลังห่วงเหนียว

ความอดทน
ความสุขุม

พลังขับเคลื่อน

ความมุ่งมั่น
ความมั่นใจ
ความกล้าหาญ



ลักษณะของคนที่มีความคิดเชิงบวก

เกิดความสุข
ได้ง่าย

เปิดใจ
รับข้อมูลได้ง่าย

มีความสุข
มากกว่าคนอื่น

มองเห็น
สิ่งใหม่ ๆ ในเชิง
สร้างสรรค์



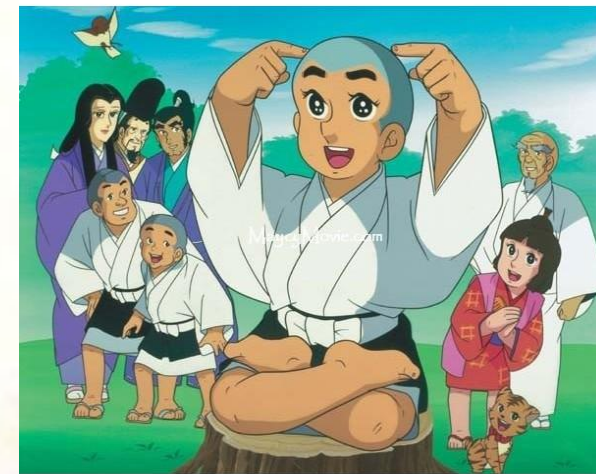
การคิดเชิงบวกในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

- ต้องไม่คาดหวังในทางบวกหรือทางลบกับเพื่อนร่วมงานมากเกินไป
- ต้องไม่ตั้งข้อรังเกียจเพื่อนร่วมงาน
- ต้องไม่ดูถูก เหยียดหยามผู้อื่น
- ไม่มองข้ามความสามารถของเพื่อนร่วมงาน
- ระลึกว่าความแตกต่างทางความคิดเป็นเรื่องปกติ
- ระลึกว่าคนเรามีโอกาสที่จะทำผิดพลาดได้



ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

ความคิดสร้างสรรค์ คือ การคิดหาคำตอบใหม่ ๆ หรือมีคำตอบมากมายให้กับแต่ละปัญหา รวมถึงความสามารถของคนในการที่จะนำไปสู่สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งรวมถึงคิดทฤษฎี และผลผลิตที่จับต้องได้ โดยจะต้องเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน องค์กร หรือมวลมนุษยชาติ ยิ่งในวงกว้างเท่าใดยิ่งดี



องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์

1. ต้องเป็นสิ่งใหม่
2. ต้องใช้ได้
3. ต้องมีความเหมาะสม



เทคนิคการคิดสร้างสรรค์

ทำของเก่าให้เป็นของใหม่ด้วยแผ่นตรวจสอบของออสบอร์น

- เอาไปใช้อย่างอื่นได้หรือไม่
- ดัดแปลงใช้อย่างอื่นได้หรือไม่
- ปรับเปลี่ยนได้หรือไม่
- เพิ่ม ขยาย ได้หรือไม่
- ลด หด ได้หรือไม่
- ทดแทนได้หรือไม่
- จัดใหม่ได้หรือไม่
- สลับได้หรือไม่
- ผสม รวม ได้หรือไม่



ปฏิบัติการแหวกผ่านความคิด

1. ฝึกมองต่างมุม
2. ฝึกสร้างจินตนาการอิสระ
3. ฝึกขยายขอบเขตความเป็นไปได้
4. ฝึกถามด้วยคำว่า “ทำไม”
5. ฝึกกระตุ้นความคิดด้วยการถามว่า “อะไรจะเกิดขึ้น ถ้า...”



ความสัมพันธ์ของความคิด

Creative

Creative

Positive

Positive

Strategic

System

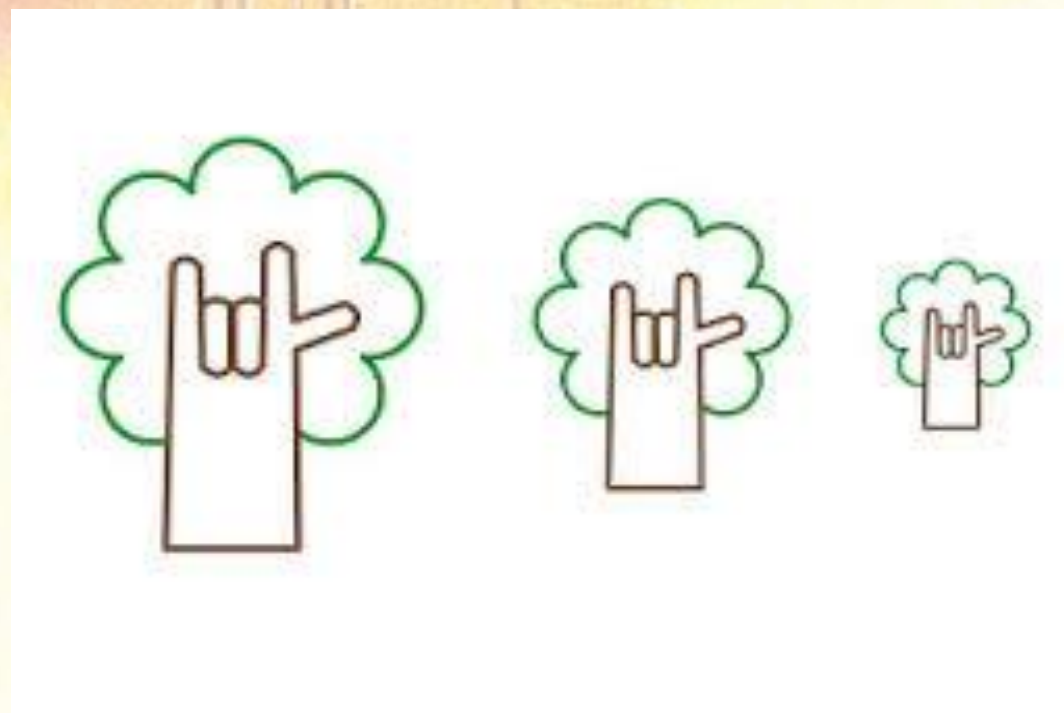
System

Think

Analysis

Proactive

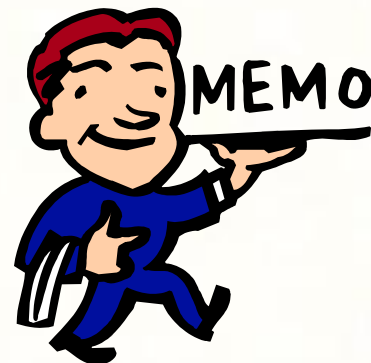
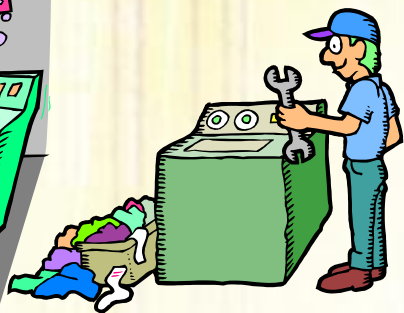
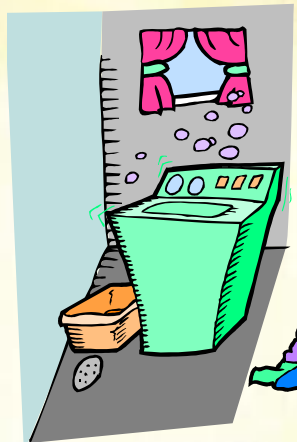
System



High Performing Team

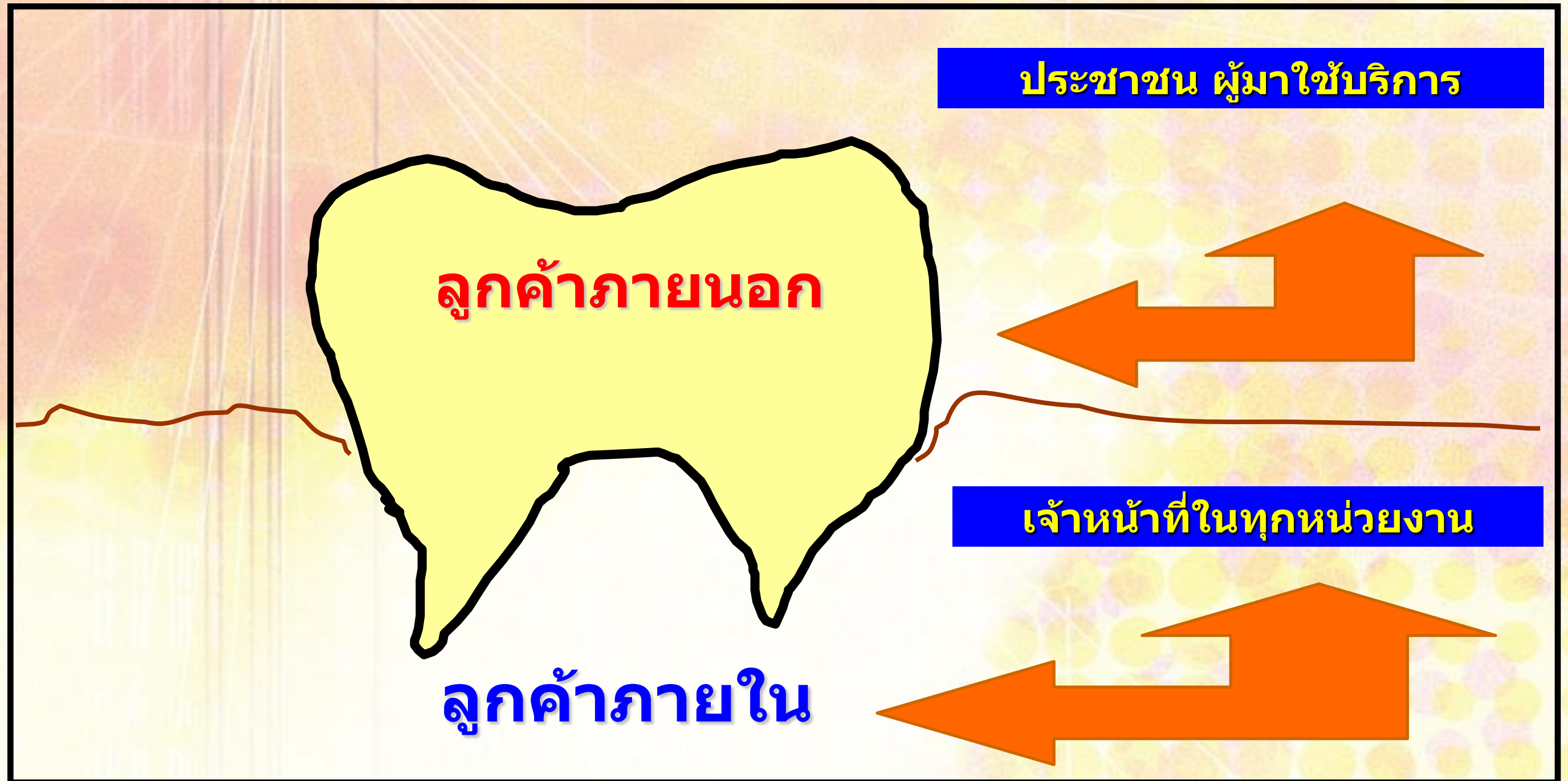
S E R V I C E S

หมายถึง การกระทำที่เปี่ยมไปด้วย
ความช่วยเหลือ การให้ความ
ช่วยเหลือ และการดำเนินการที่เป็น
ประโยชน์ ต่อผู้อื่น

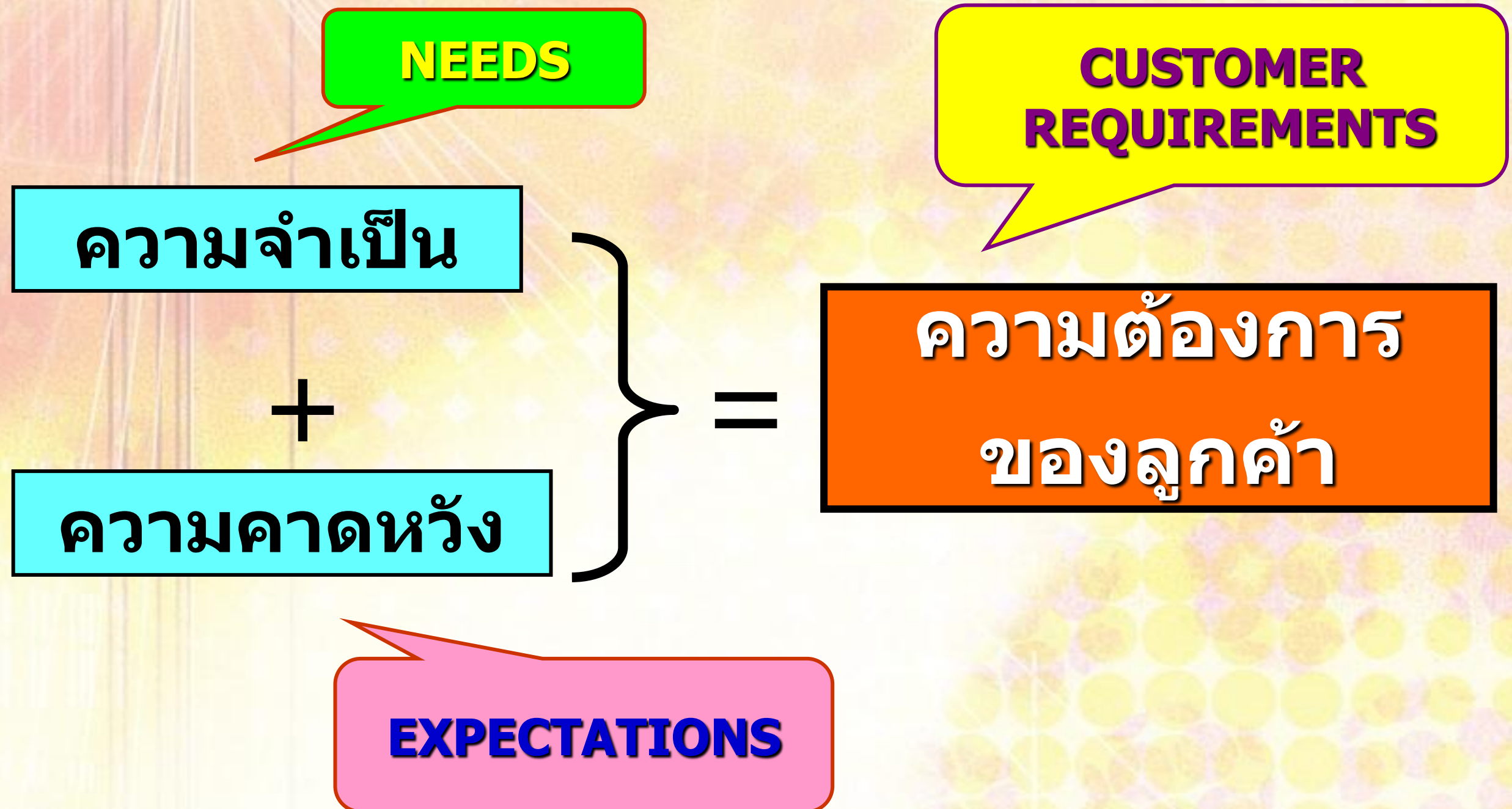


ลูกค้า (Customer)

ลูกค้าภายใน **กับ** ลูกค้าภายนอก : ทฤษฎีเห็อกกับฟัน



ความต้องการของลูกค้า (Customer Requirements)



ความต้องการของลูกค้า

Sincerity

Help

Convenience

Information

What do customers want?

Benefit

Decision making

Problem
solution

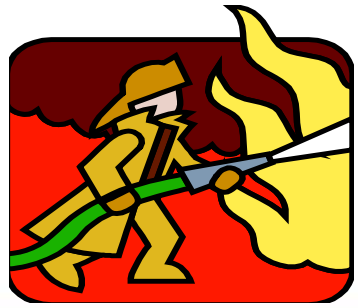
Personal
service



ความคาดหวังพื้นฐานของลูกค้า

- ❖ บริการที่เป็นมิตร
- ❖ เจ้าหน้าที่สุภาพและกระตือรือร้น
- ❖ ได้รับการดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดี
- ❖ ได้รับเกียรติในฐานะลูกค้า





ขั้นตอนในการสร้างความรู้สึกที่ดีของลูกค้าให้กลับคืนมา วิธีการดับไฟ “Taking HEAT”

H	: Hear them out	ฟัง
E	: Empathy	เห็นอกเห็นใจ
A	: Apologize	ขอโทษ
T	: Take Action	รับผิดชอบแก้ไข

Happy Society



สร้างสังคมดี

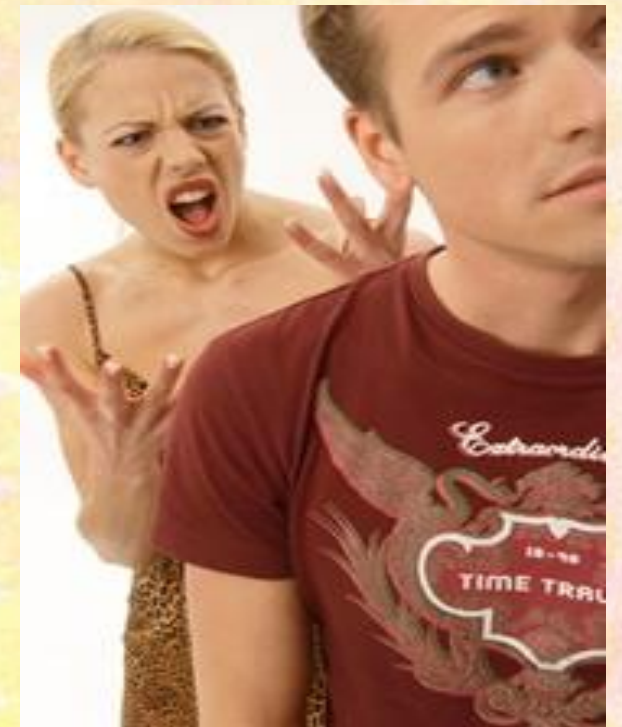
มีความรักสามัคคีเอื้อเฟื้อต่อ

สังคมที่ตนทำงานและพักอาศัย

มีสังคมและสภาพแวดล้อมที่ดี

พฤติกรรมที่ทำลายความสัมพันธ์

- ▶ สีหน้า คำพูด กริยา เหยียดหยาม
- ▶ การโต้แย้ง ถกเถียงเอาชนะ
- ▶ ตำหนิ นินทา ประชด ทั้งต่อหน้าและลับหลัง
- ▶ โอ้อวด/พูดข่ม/อิจฉา/ใจแคบ/หลงตัวเอง
- ▶ ไม่รักษาคำพูด/เวลา
- ▶ หยาบคาย/ฉุนเฉียว/ด่าว่า/จู้จี้/จู้เงา



ของขวัญเก้าชิ้นที่ให้กับได้ทันที

1. ของขวัญจากการฟัง
2. ของขวัญจากภาษากาย
3. ของขวัญจากความเบิกบาน
4. ของขวัญจากการเขียน
5. ของขวัญจากคำชม
6. ของขวัญจากการมีน้ำใจ
7. ของขวัญจากการให้เวลาส่วนตัว
8. ของขวัญจากการให้กำลังใจ
9. ของขวัญจากปิยะวาจา





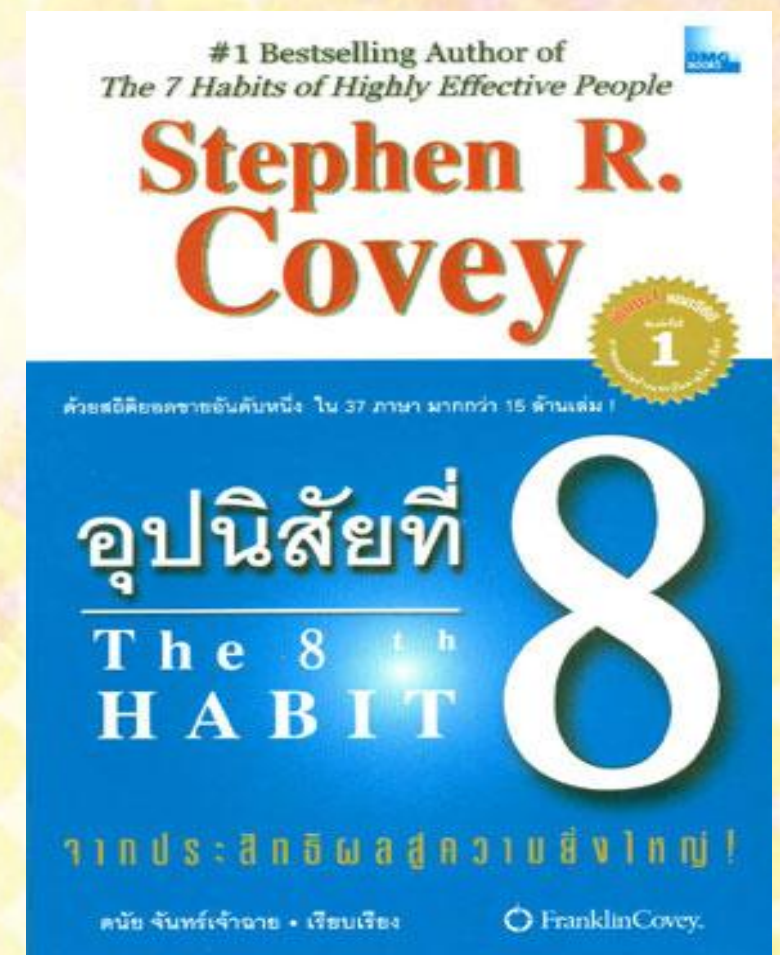
time management

Time Management

time management

หลักของ 8 Habits

1. **Proactive** (กระตือรือร้น-คิดเชิงรุก)
2. สร้างจุดมุ่งหมายในใจ
3. สำคัญก่อน ทำก่อน (Putting First thing First)
4. คิดแบบชนะ-ชนะ (Win-Win)
5. เข้าใจผู้อื่นก่อน ก่อนให้ผู้อื่นเข้าใจเรา
6. ผนึกกำลัง-ประสานความต่าง
7. ลับเลื่อยให้คมอยู่เสมอ
8. สู่ประสิทธิภาพที่ยิ่งใหญ่



เวลาที่ใช้การทำงาน โดยปราศจากการวางแผน

..... ทำงาน 8 ชั่วโมง

วางแผน

เวลาที่ใช้

ประหยัดได้

8 นาที	7 ชั่วโมง	1 ชั่วโมง
--------	-----------	-----------

ไม่ทำ

ทำ

วางแผน

Over – Organized person
พวกวางแผนมากเกินไป

1

Organized person
นักจัดการ

2

ไม่วางแผน

Disorganized person
พวกโหล้ยโหล้ย

4

Unorganized person
พวกไร้แผน

3

ควรมีงานประเภทไหน มากเท่าไร

สถิติของบริษัททั่วไป



สถิติของบริษัทที่ได้รับรางวัล Deming Award



ผลลัพธ์ของแต่ละมิติ

เร่งด่วน

ไม่เร่งด่วน

สำคัญ

งานประเภทที่ 1

- เครียด
- หหมดสภาพ
- ยุ่งแต่กับเรื่องเฉพาะหน้า
- ลุกลี้ลุกลอน

งานประเภทที่ 2

- ป้องกันปัญหาได้
- มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล
- มีความสมดุลในชีวิต
- เป็นคนมีระเบียบ
- ควบคุมสถานการณ์ได้ดี

งานประเภทที่ 3

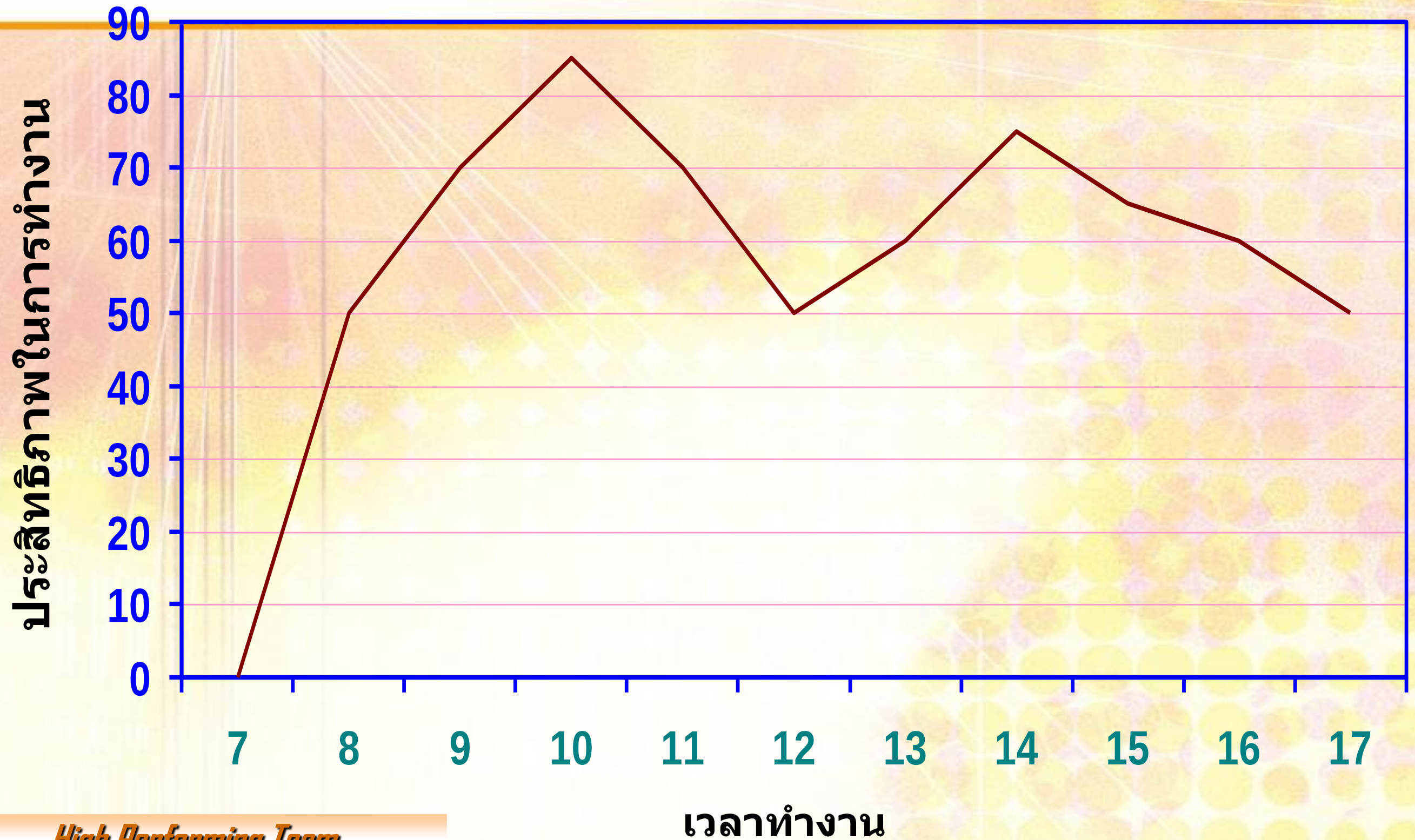
- มองเห็นแต่เรื่องเฉพาะหน้า
- ไม่เห็นความสำคัญของแผน
- เป้าหมายรู้สึกถูกควบคุม
- เบื่อ เซ็ง เกิดปัญหาอื่น ๆ

งานประเภทที่ 4

- ไม่เป็นขึ้นเป็นอัน
- พึ่งพาตนเองไม่ได้
- ต้องอาศัยผู้อื่นช่วยเหลือ
- งานหลัก ๆ ทำไม่ทัน
- หาข้อแก้ตัวบ่อย

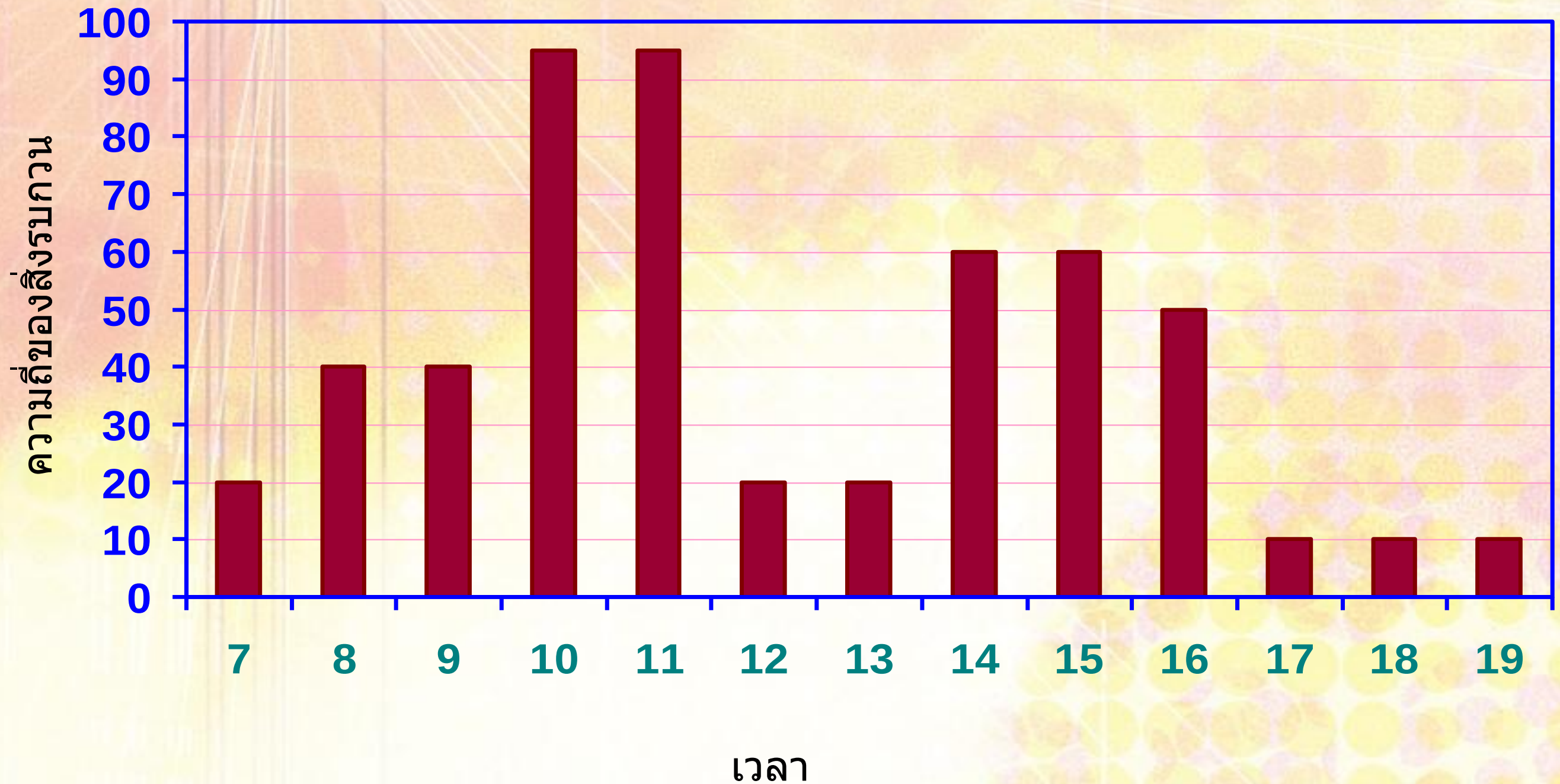
ไม่สำคัญ

เวลาที่ดีที่สุดในแต่ละวัน



High Performing Team

ระดับสิ่งรบกวนในแต่ละวัน



บันทึกสิ่งที่ต้องทำ (To-do List)

- รวบรวมสิ่งที่ต้องทำ ไว้ในสมุดบันทึก
- ควรจัดทำเป็นประจำทุกวัน
- หมั่นตรวจตราดูความคืบหน้าอยู่เสมอ
- เขียนเฉพาะสิ่งที่มีความสำคัญสูง ๆ สำหรับวันนั้น
- ไม่จำเป็นต้องเขียนกิจวัตรประจำวันลงในบันทึกสิ่งที่ต้องทำนี้

เคล็ดลับในการจัดตารางงาน

- ไม่จัดตารางงานแน่นตลอดวัน ควรสำรองเวลาไว้ส่วนหนึ่ง สำหรับจัดการกับงานหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
- จัดตารางงานโดยใส่งานที่มีความสำคัญที่สุดลงในตารางก่อนงานอื่น
- ถ้าเป็นไปได้ พยายามหลีกเลี่ยงการประชุมแบบกะทันหัน
- ควรรวบรวมงานต่าง ๆ เช่น การใช้ e-mail งานเอกสารหรือการติดต่อโทรศัพท์ติดต่อกันเข้าด้วยกันให้เป็นหมวดหมู่

การประชุมที่ทำให้เสียเวลา

- เป็นการประชุมที่ไม่จำเป็น
- การประชุมที่ไม่ดำเนินไปตามวาระการประชุม
- การประชุมที่พูดแต่เรื่องไร้สาระ
- การประชุมที่มีคน 1-2 คนทำตัวเป็นผู้พูดในที่ประชุมทั้งหมด
- การประชุมที่กินเวลานานกว่าที่กำหนด
- การประชุมที่ไม่ให้ข้อสรุปในการตัดสินใจได้

การเรียนรู้ที่จะปฏิเสธ (Learn to say “NO”)

ในชีวิตจริง เราไม่สามารถที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้ในเวลาเดียวกัน

หากเราต้องปฏิเสธ ควรจะ:

- ต้องปฏิเสธด้วยความสุภาพ
- ไม่ใช้น้ำเสียงที่แข็งกระด้างหรือเฉยเมย
- แสดงความเห็นใจและเห็นความสำคัญของงานผู้อื่น
- อธิบายให้ผู้ขอความช่วยเหลือทราบถึงงานที่กำลังทำอยู่อย่างตรงไปตรงมา
- อาจจะให้ความช่วยเหลือในภายหลัง หรือแนะนำท่านอื่นช่วยดูแลแทน

การผัดวันประกันพรุ่ง

สาเหตุมักเกิดจากแนวคิด ดังนี้

- ขี้เกียจ หลงเพลินกับกิจกรรมอื่นจนไม่อยากลงมือ
- ต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น มัวแต่ช่วยงานคนอื่น
- เห็นว่างานซับซ้อน ยากไปหรือง่ายเกินไป
- ชอบการทำงานภายใต้ภาวะความกดดันในระยะสั้น

การเลือกนิสัย “ผัดวันประกันพรุ่ง”

- กำหนดคติหรือข้อเตือนใจโดยหลีกเลี่ยงความต้องการเป็นคนที่สมบูรณ์แบบทุกอย่าง
- จัดทำตารางเวลาในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
- จัดระบบงาน โดยแยกตามอันดับความสำคัญและปฏิบัติให้ได้ตามนั้น
- ปรึกษาผู้รู้หรือหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อหลีกเลี่ยงงานยาก



High Performing Team