



"จิตวิทยาการบริหารงาน ในองค์กร"

โดย...นายแพทย์จุมภฏ พรหมลีดา
รองอธิบดีกรมสุขภาพจิต
วันที่ 1 กันยายน 2568

โครงการอบรมหลักสูตร “ข้าราชการสำนักงานศาล
รัฐธรรมนูญระดับอำนาจการ” (สศอ.) ณ สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ





01 ท่านคิดว่าผู้นำที่คนอยากทำงานด้วยมากที่สุดมีอะไรพิเศษกว่าคนอื่น?"

02 ทำไมพนักงานลาออกบ่อย

03 ทำไมไม่บรรลุตัวชี้วัด

04 ทำไมความขัดแย้งในที่ทำงานไม่ได้รับการแก้ไข

05 ทำไมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงถึงยากนัก

วัฒนธรรมการทำงาน

แบบMerit-Based

(ระบบคุณธรรม)

วัฒนธรรมการทำงานแบบการสร้าง
สภาพแวดล้อมการทำงานที่ให้คุณค่ากับ
ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และผลงาน ของ
พนักงาน เชิงประจักษ์ ไม่ใช่จากปัจจัยอื่น เช่น
วุฒิการศึกษา สถาบันที่จบ หรืออายุ
งาน วัฒนธรรมนี้ช่วย ส่งเสริมให้พนักงานมี
ส่วนร่วมและมีแรงจูงใจมากขึ้น เพิ่มผลผลิต
และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงไว้ได้



Fernando Cao ✓
@thefernandocz

X.com

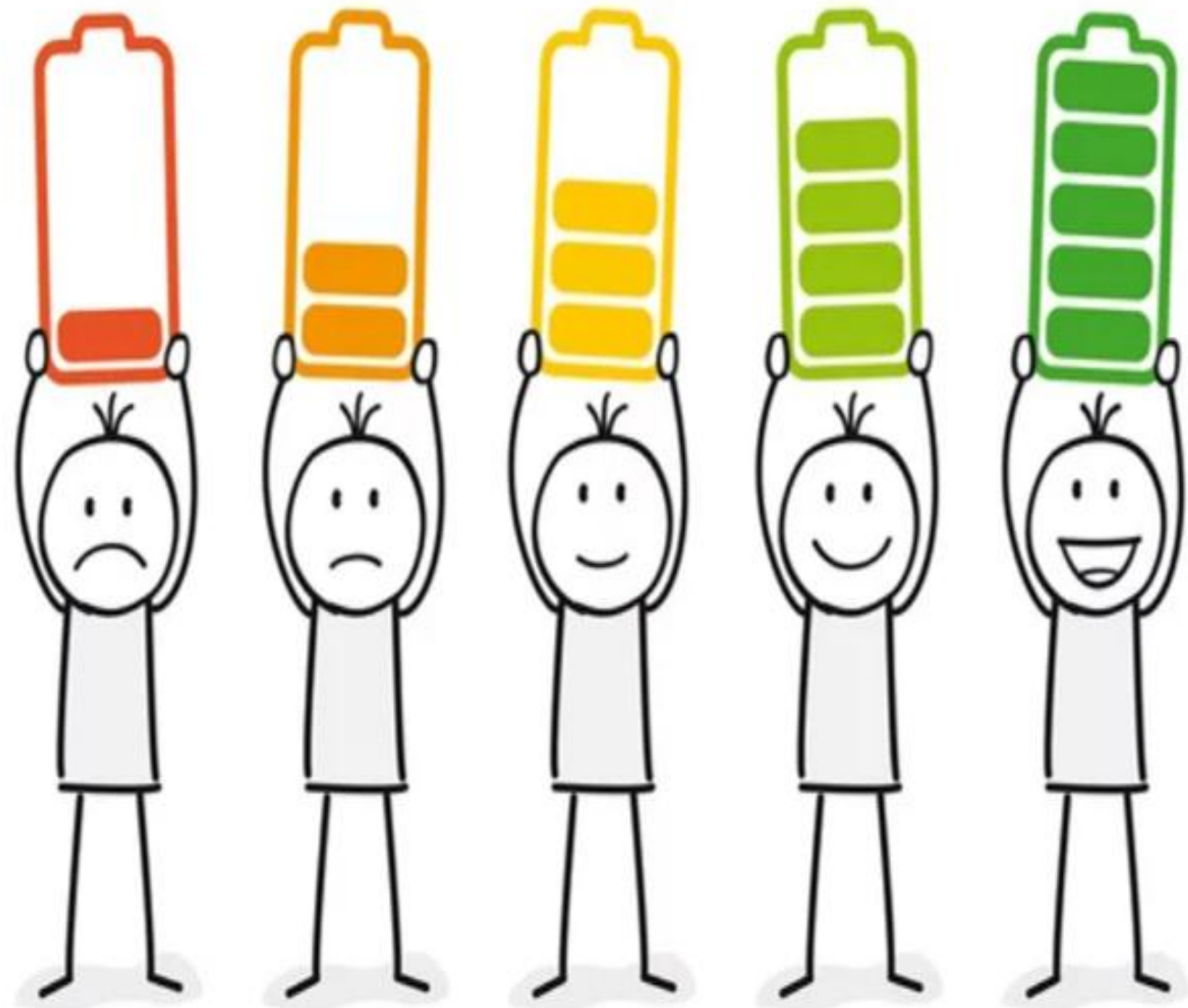
Elon Musk just stole 18 of Mark Zuckerberg's best AI engineers.

Zuckerberg offered his engineers \$250 million each to stay at Meta.

But Elon gave them something money couldn't buy, and they abandoned Meta immediately.

Here's the offer that Zuck's own team couldn't resist:





Psychology in Management:

การบริหารงานสมัยใหม่จึงไม่ใช่แค่การจัดการทรัพยากร แต่คือการจัดการ 'ความคิด อารมณ์ และพฤติกรรม' ของคนในองค์กร

สมอง 3 ส่วน

สมองส่วนเหตุผล

- ทักษะการคิด
- ระบบคิดมีเหตุผล
- การคิดวิเคราะห์

สมองส่วนอารมณ์

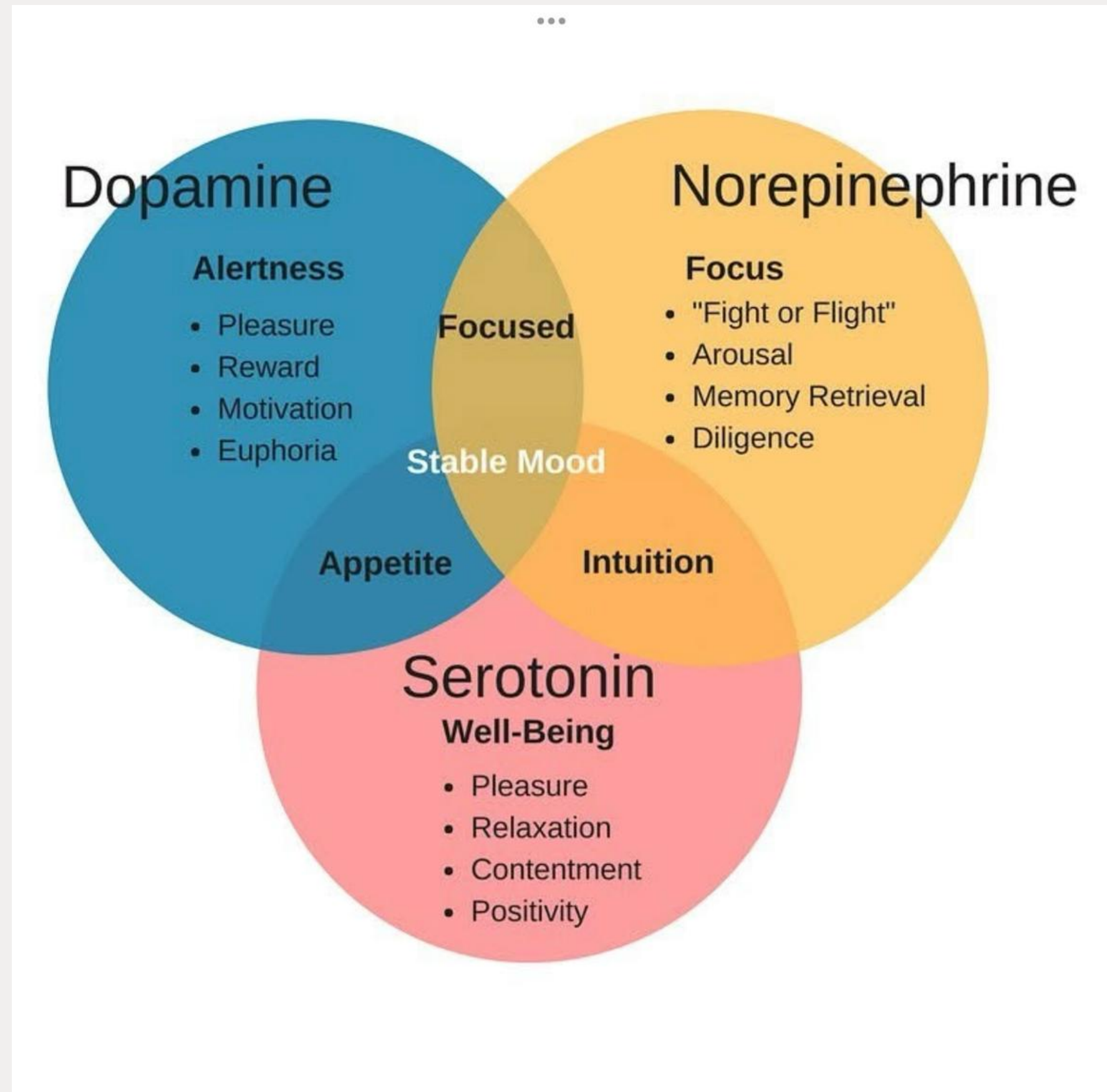
- ภาวะทางอารมณ์
- ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ
- รัก / โกรธ / เศร้า / ดีใจ

สมองส่วนสัญชาตญาณ

- ลำสัตว์อื่น...เมื่อหิว
- วิ่งหนี...เมื่อมีอันตราย
- สัญชาตญาณเอาตัวรอด



สารสื่อประสาท ที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ และพฤติกรรม

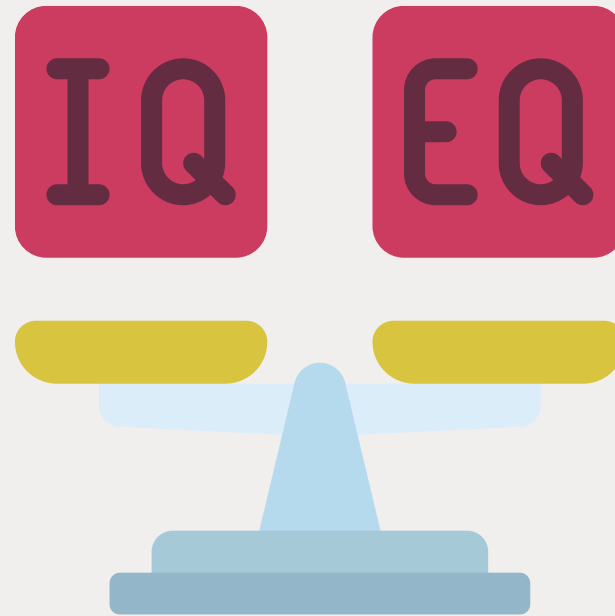


EQ

ความฉลาดทางอารมณ์

IQ + EQ = SUCCESS





- ตัวอย่างที่ IQ สำคัญกว่า:
- การวิจัยทางวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์
- การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ
- การพัฒนาซอฟต์แวร์
- การสอบทางวิชาการและการทดสอบแบบมาตรฐาน
- การวางแผนเชิงกลยุทธ์

- ตัวอย่างที่ EQ มีความสำคัญมากกว่า:
- **บทบาทความเป็นผู้นำ** : ผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นทีม จัดการความเครียด และแก้ไขความขัดแย้ง
- **การขายและการบริการลูกค้า** : การเข้าใจความต้องการของลูกค้า การจัดการกับข้อโต้แย้ง และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
- **ทรัพยากรบุคคล**
- **การให้คำปรึกษาและบำบัด**
- **การทำงานร่วมกันเป็นทีม** : ในโครงการความร่วมมือ การทำความเข้าใจพลวัตของทีม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

ธรรมชาติของอารมณ์

เปลี่ยนแปลง
ตลอดเวลา



มีระดับความ
เข้มข้น



มีผลต่อ
ความคิด
พฤติกรรม



อิทธิพลของอารมณ์

การตื่นตัวทางสรีระ

- หัวใจเต้นเร็ว กล้ามเนื้อตึง

พฤติกรรม

- ทางลบ: เก็บตัว หลบหนี
- ทางบวก: เสริมแรงจูงใจ

กระบวนการรู้คิด

- รับรู้ ประเมินตัวเอง
- ความจำระยะสั้น ระยะยาว



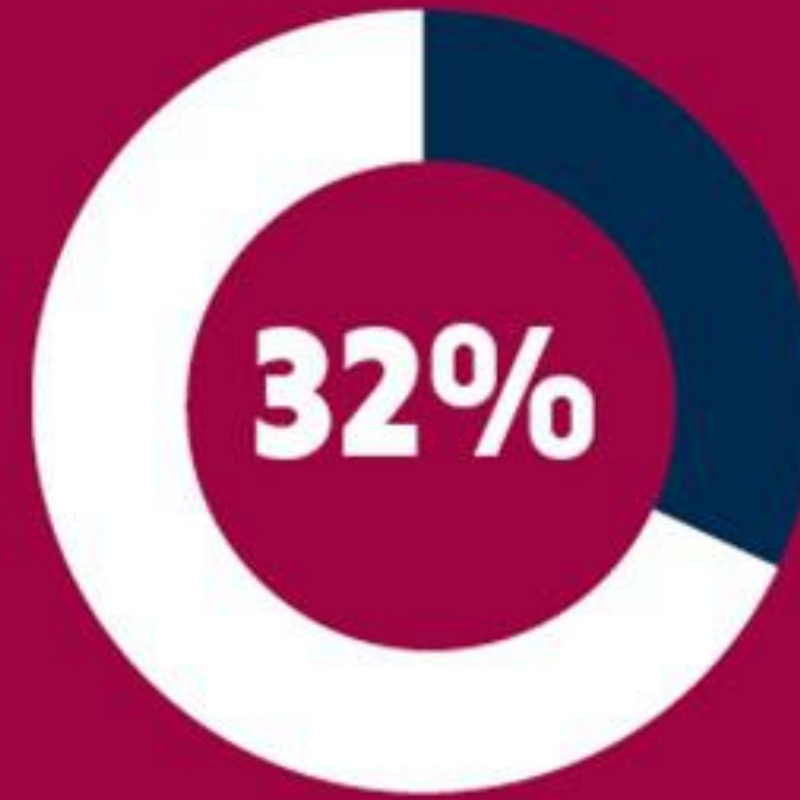




Executive Success



Executives are **60%** more likely to derail for reasons of low EI than any other. The most likely being insensitivity.



Executives with high levels of EI are **32%** more effective at building and maintaining relationships.

COMPONENTS OF LEADERSHIP

Business Planning
+ Product Knowledge
Computer Skills

TECHNICAL SKILLS



+ Analytical Reasoning
Strategic Thinking

COGNITIVE SKILLS



EMOTIONAL INTELLIGENCE



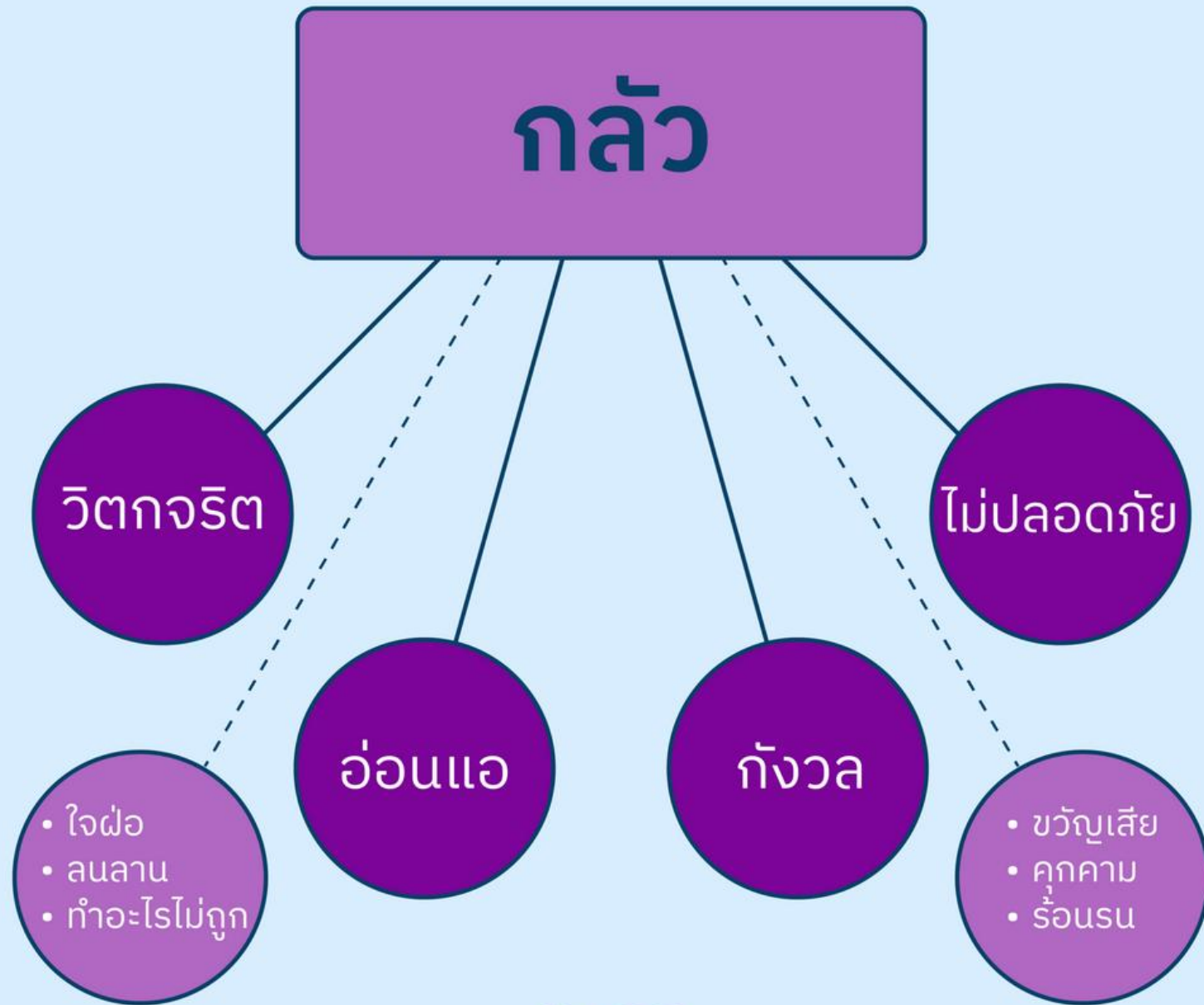
"...emotional intelligence proved to be twice as important as the others for jobs at all levels."

Technical Skills
+ Cognitive Skills
EMOTIONAL INTELLIGENCE

EFFECTIVE LEADERSHIP

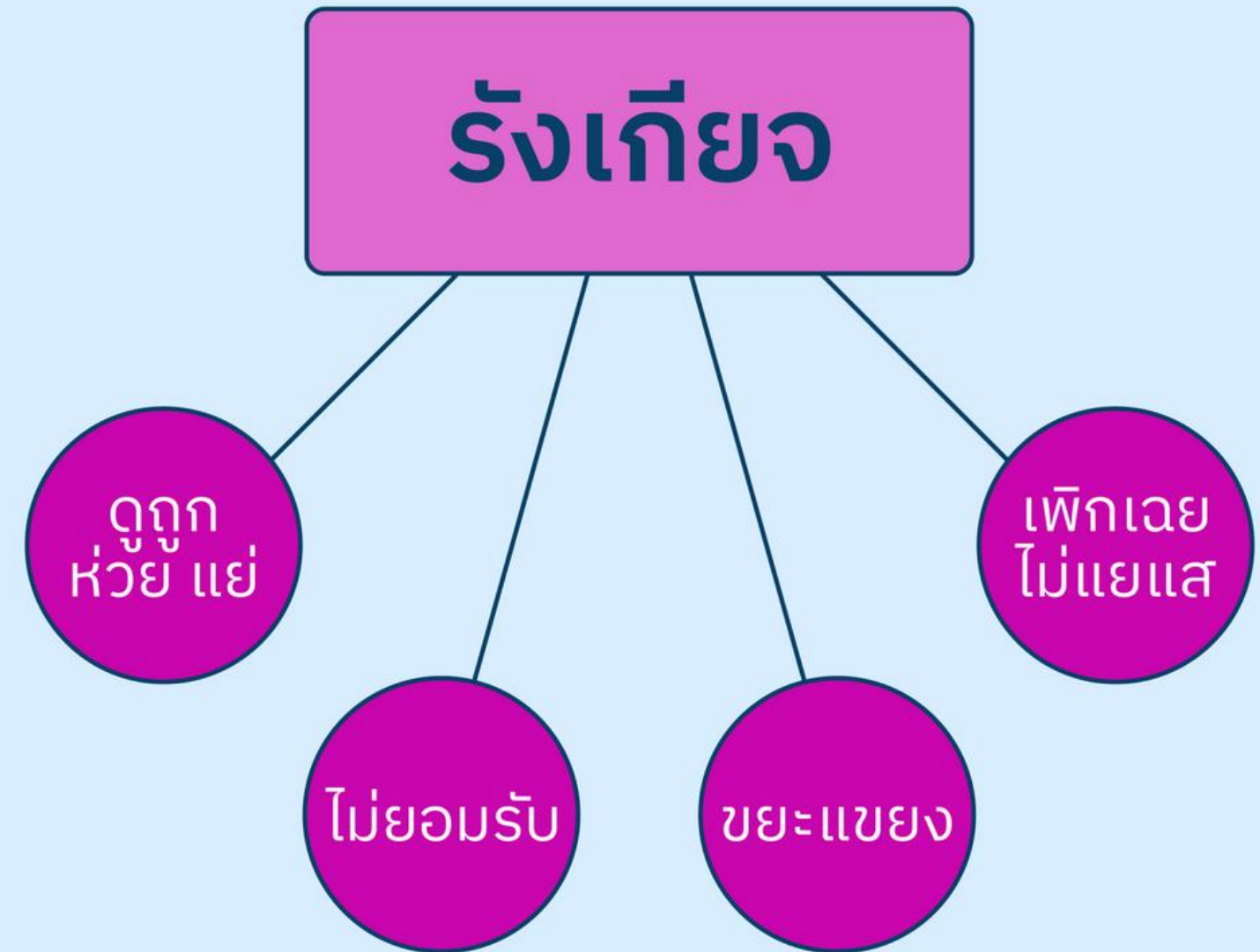
☹️ อารมณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ

กลัว



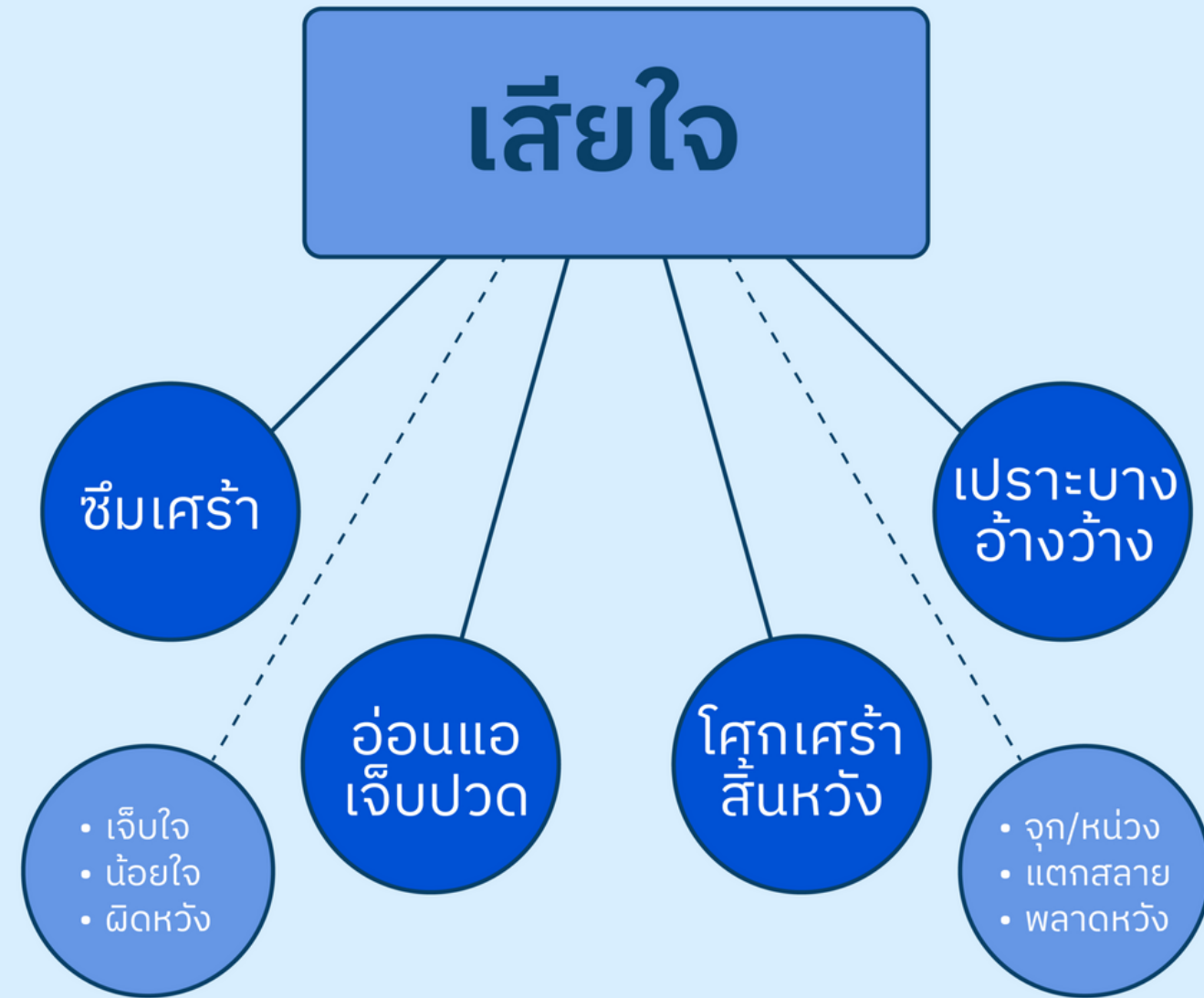
☹️ อารมณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ

รังเกียจ



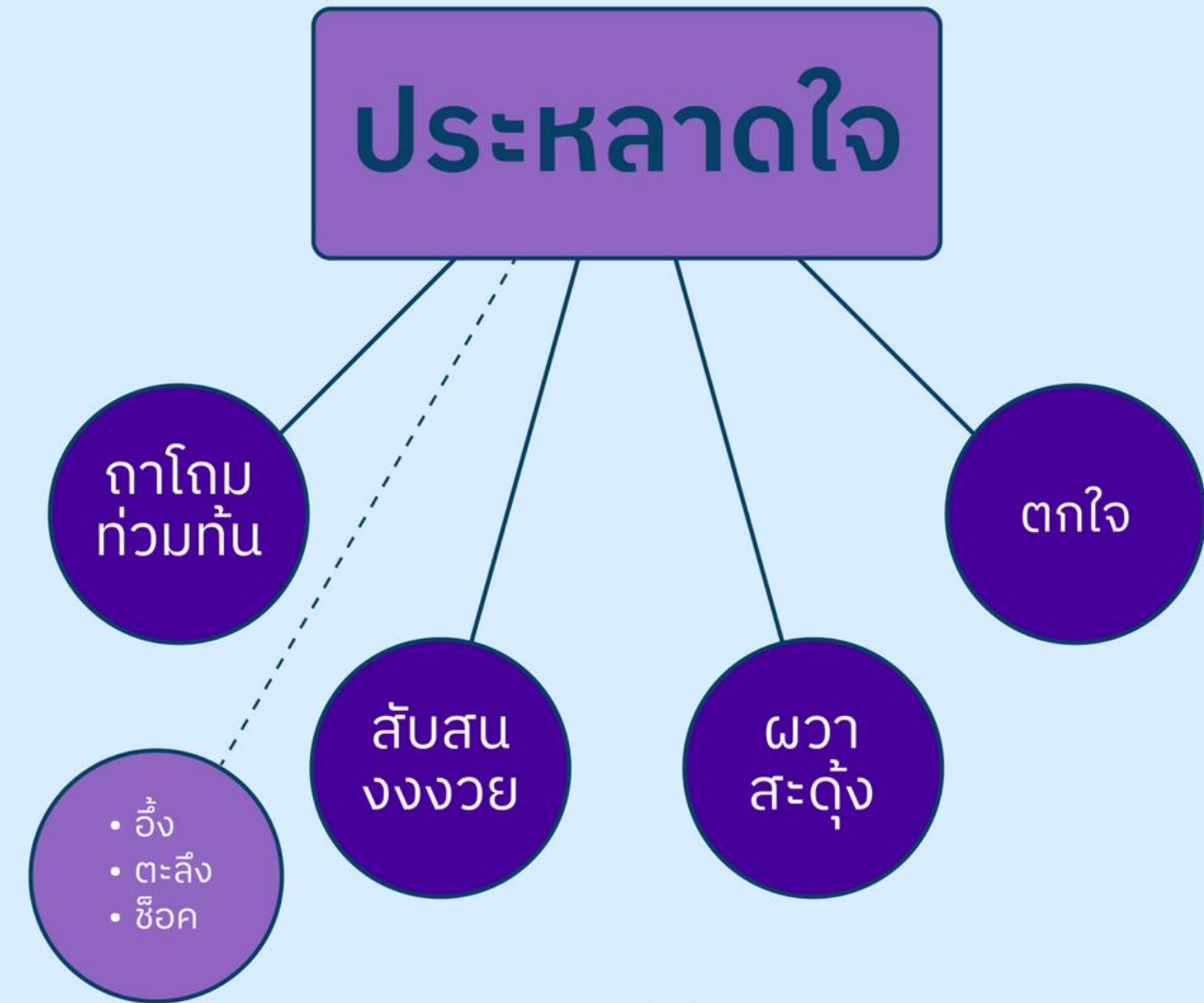
☹️ อารมณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ

เสียใจ



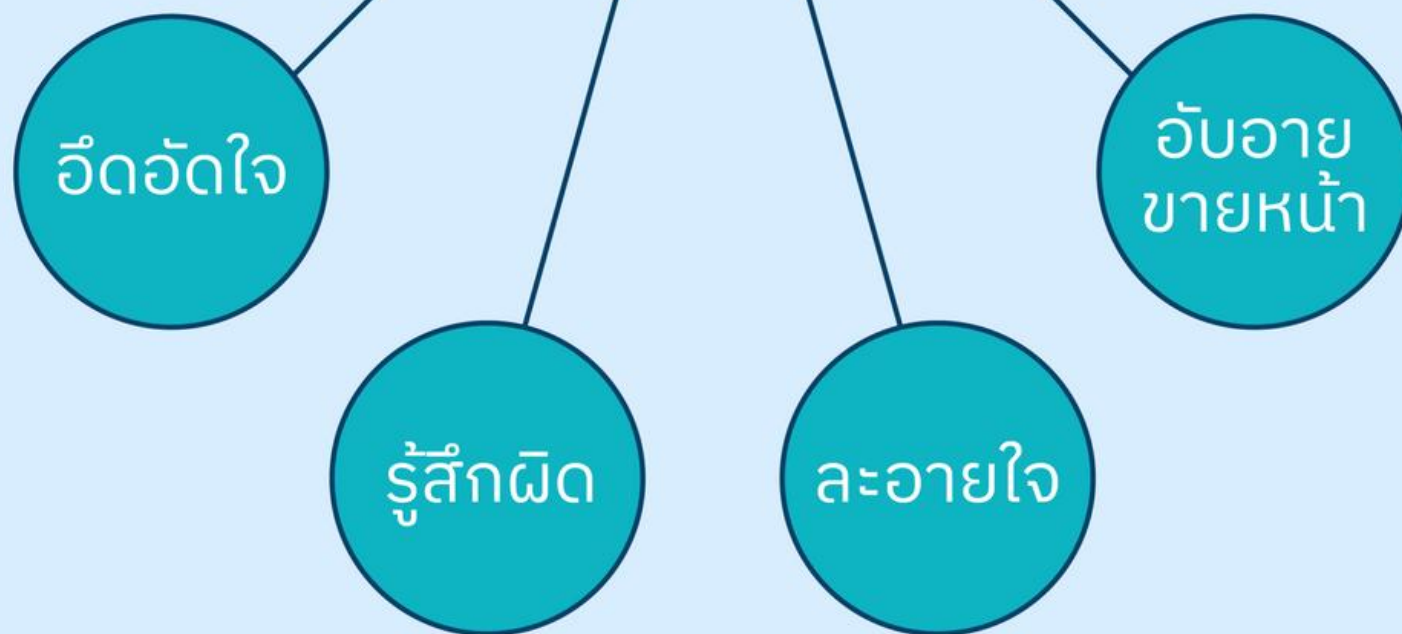
☹️ อารมณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ

ประหลาดใจ



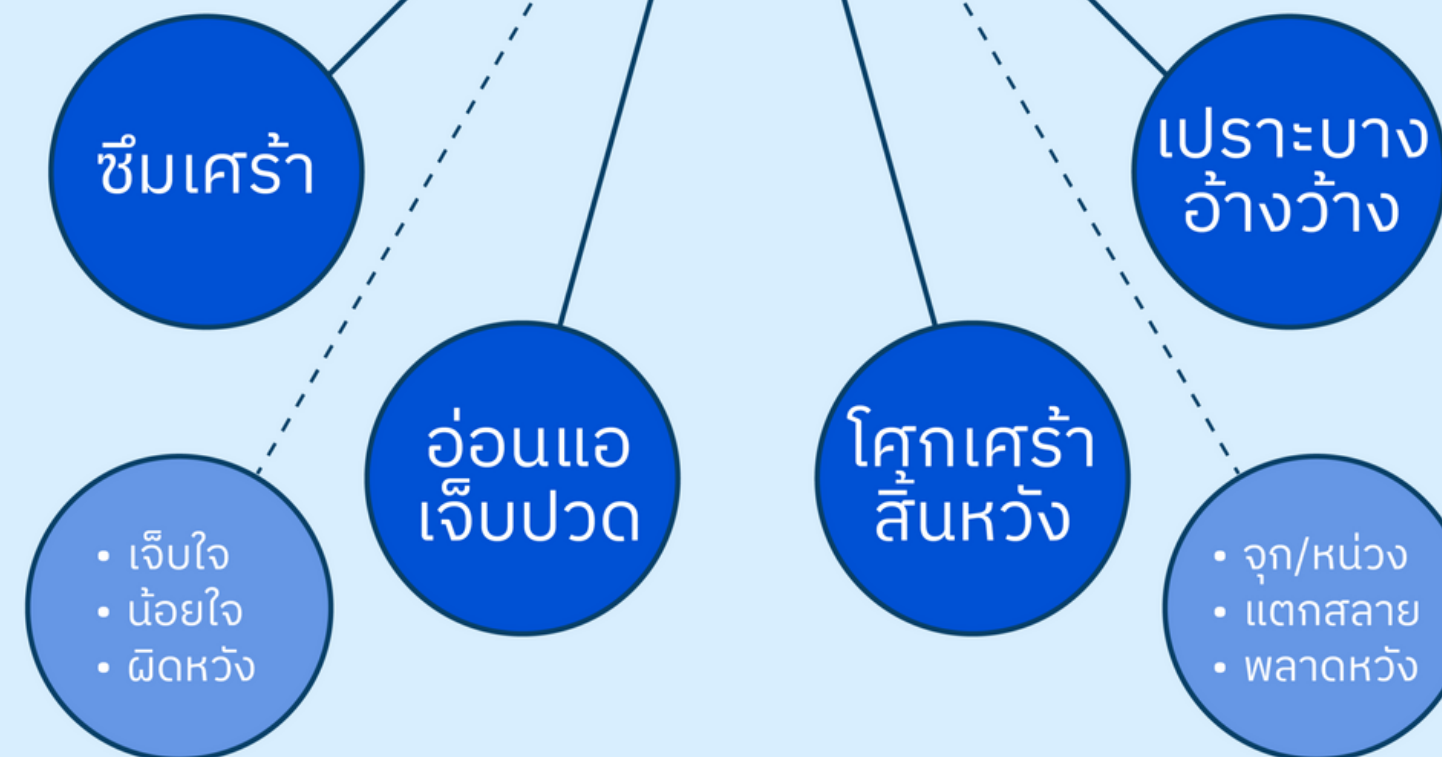
☹️ อาการที่ไม่น่าพึงพอใจ

อับอาย



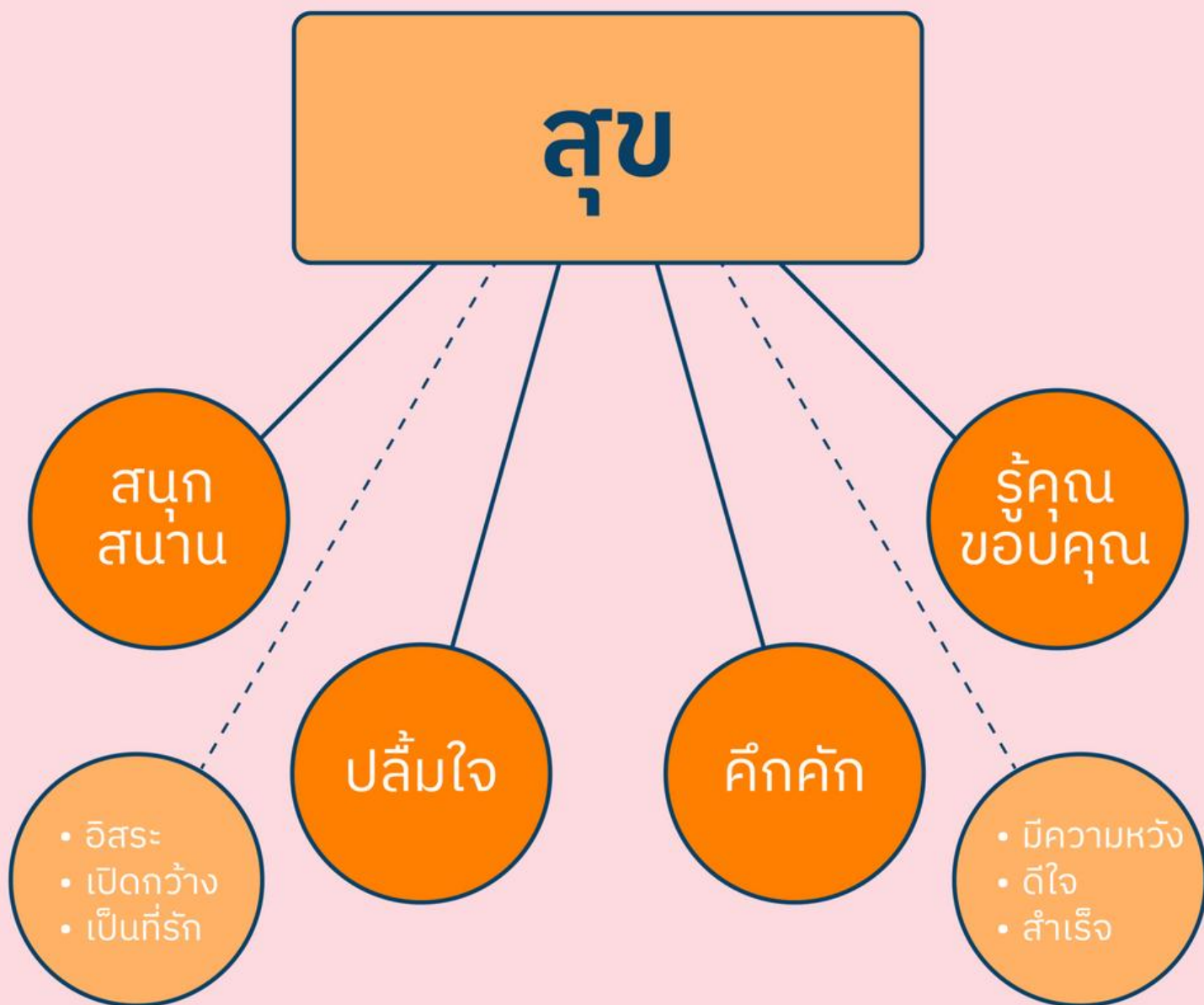
☹️ อาการที่ไม่น่าพึงพอใจ

เสียใจ



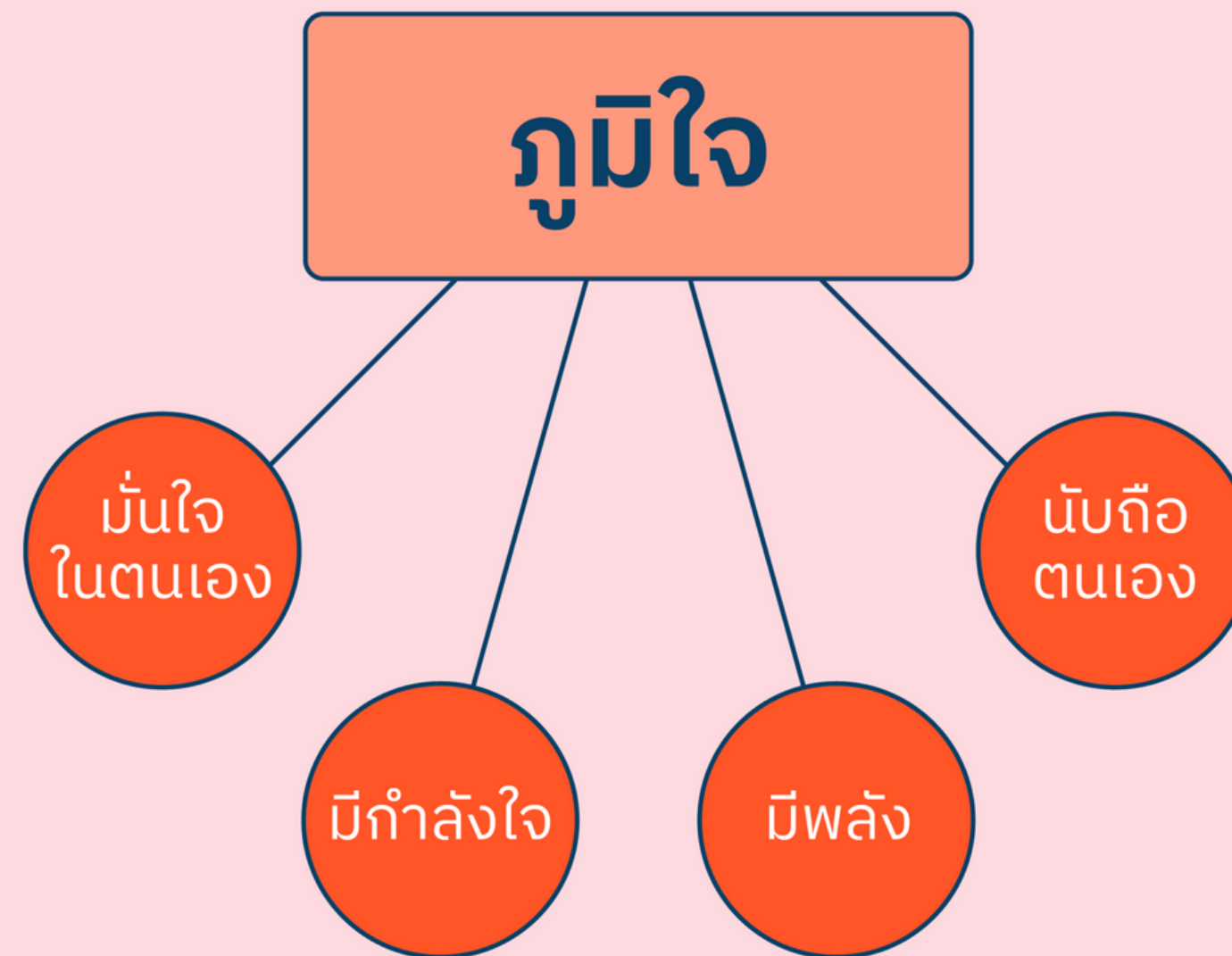
😊 อารมณ์ที่น่าพึงพอใจ

สุข



😊 อารมณ์ที่น่าพึงพอใจ

ภูมิใจ



😊 อารมณ์ที่น่าพึงพอใจ

มั่นใจ

อุ่นใจ

เชื่อมั่น

มีความหวัง

ปลอดภัย



😊 อารมณ์ที่น่าพึงพอใจ

สนใจ

ใส่ใจ

จดจ่อ

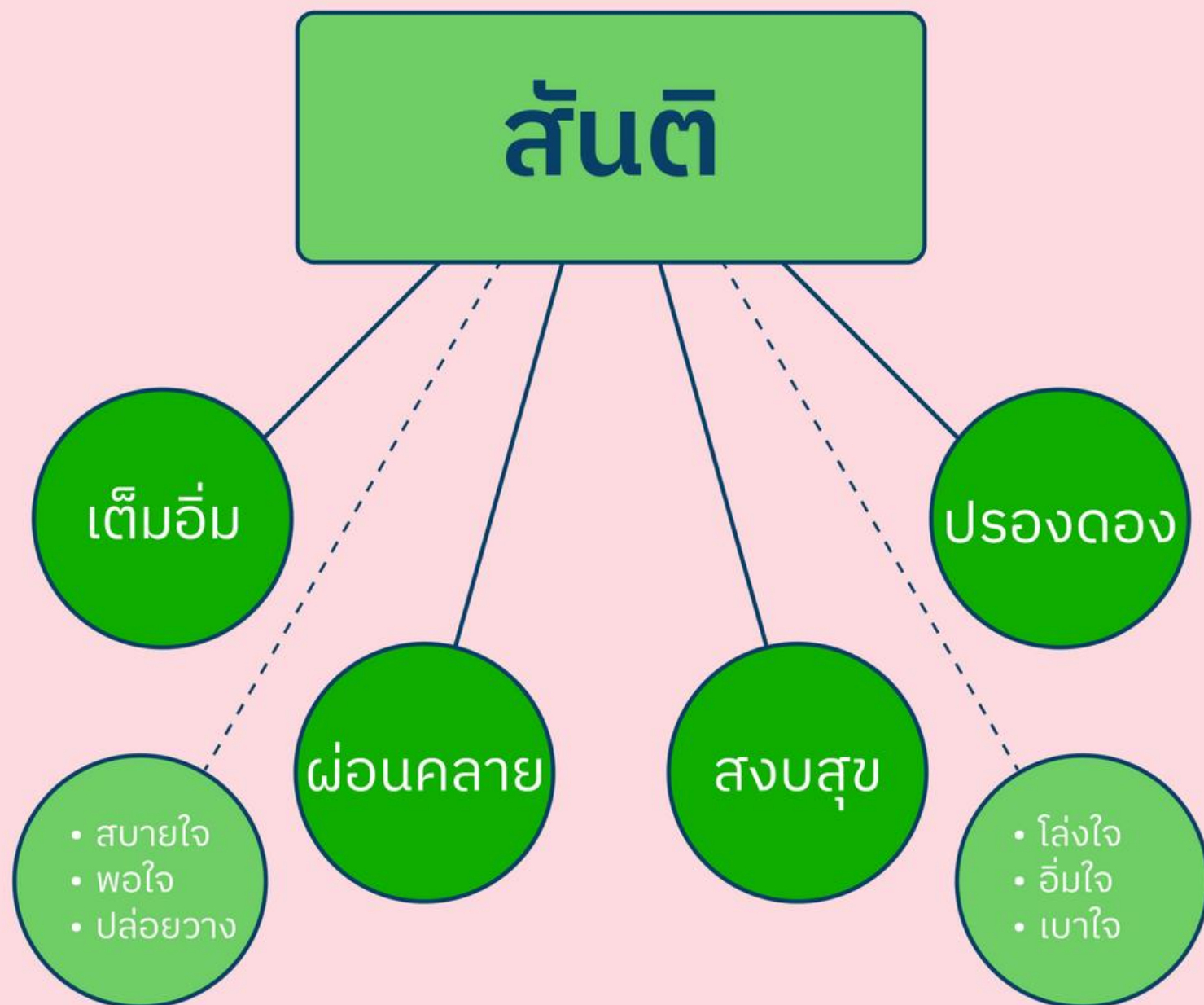
หลงใหล

ตื่นตัว



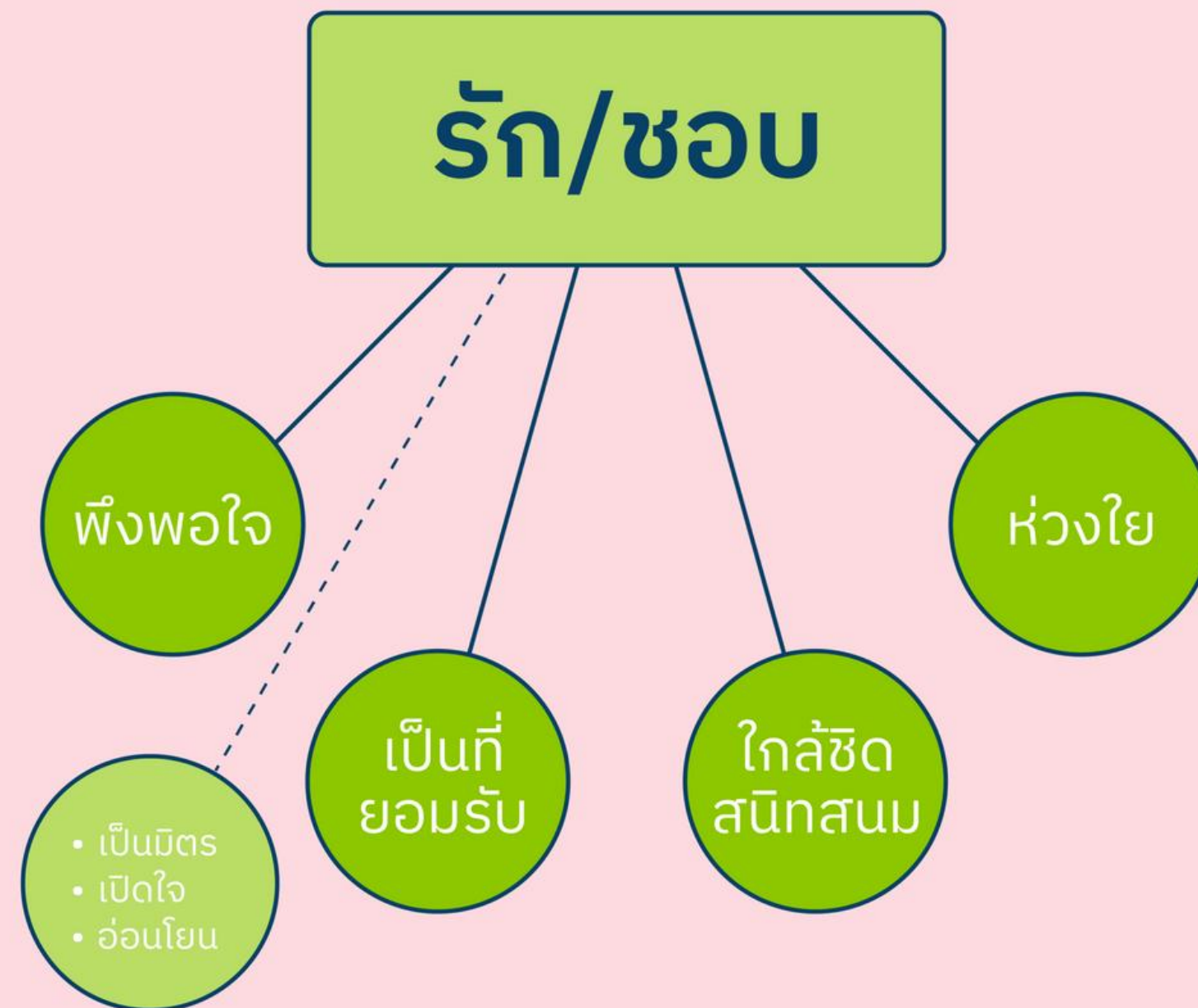
😊 อารมณ์ที่น่าพึงพอใจ

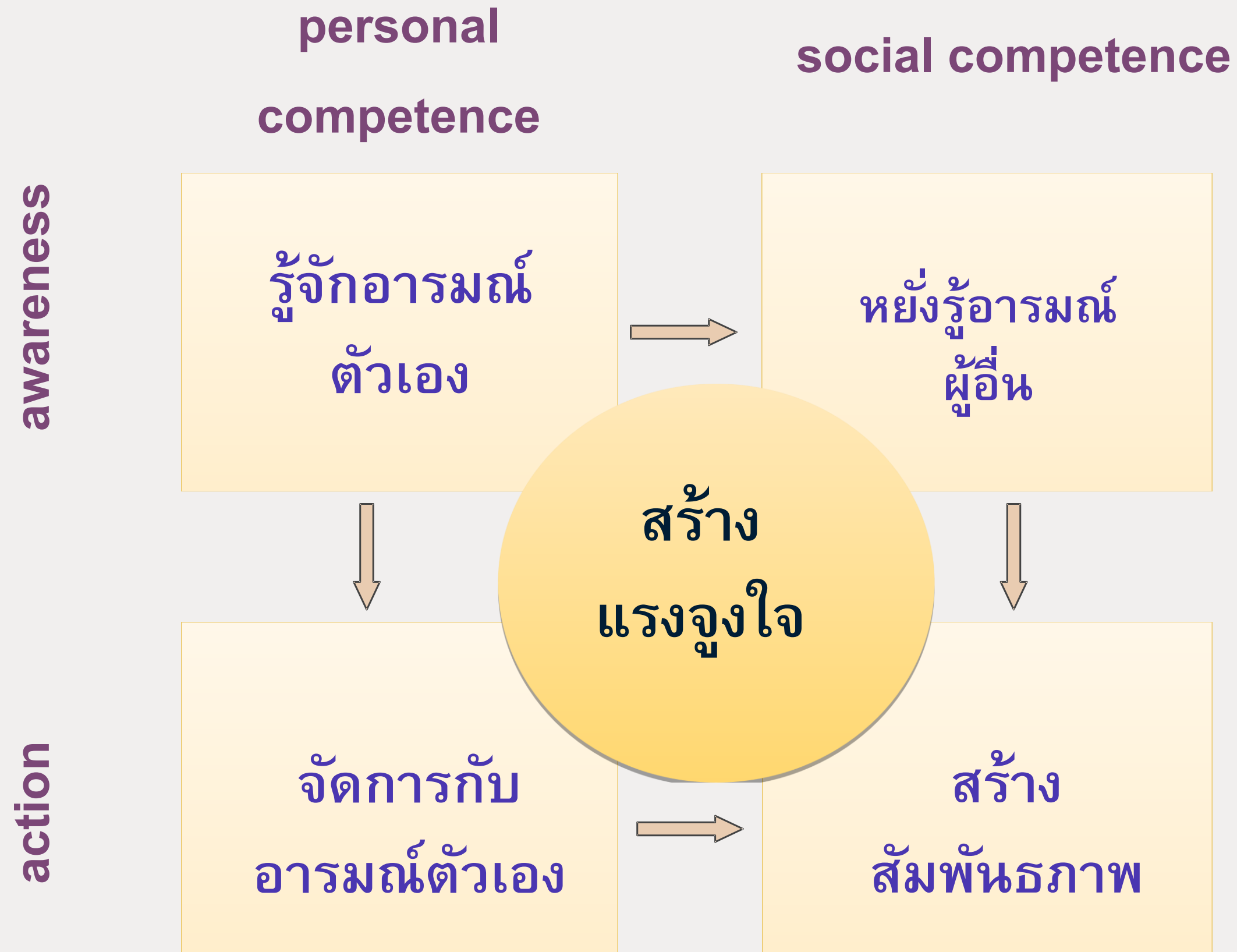
สันติ



😊 อารมณ์ที่น่าพึงพอใจ

รัก/ชอบ





1. ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness)

- การรู้จักอารมณ์ของตนเอง
- การรู้จักจุดแข็ง–จุดอ่อนของตนเอง
- การสะท้อนตนเอง (self-reflection)
- ฝึกหัดการใช้สติ(mindfulness)



2. การควบคุมตนเอง (Self-regulation)

- การยับยั้งชั่งใจ: ไม่ปล่อยให้อารมณ์พาไป เช่น ไม่ระเบิดอารมณ์ใส่เพื่อนร่วมงาน
- ความยืดหยุ่น: ปรับตัวได้เมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหรือความกดดัน
- การจัดการความเครียด: ใช้เทคนิคผ่อนคลาย เช่น หายใจลึกๆ ฝึกสติ หรือพักเบรกสั้นๆ

Paus – breathe – response



3. การจูงใจตนเอง (Self-motivation)

- การตั้งเป้าหมายเชิงบวก, ภาพอนาคต
- สร้างแรงบันดาลใจ
- แรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation):
ทำเพราะเชื่อว่ามีคุณค่า ไม่ใช่แค่หวัง
ผลตอบแทน



4. การเข้าใจผู้อื่น (Empathy / Social Awareness)

- การฟังอย่างลึกซึ้ง (active listening): ฟังด้วยใจ ไม่ใช่แค่รอฟังเพื่อโต้ตอบ
- การอ่านภาษากายและน้ำเสียง: สังเกตจากสีหน้า แววตา น้ำเสียง เพื่อเข้าใจสิ่งที่เขาไม่พูดออกมา
- ความเห็นอกเห็นใจ (compassion): ไม่ใช่แค่เข้าใจ แต่พร้อมช่วยเหลือเมื่ออีกฝ่ายลำบาก



5. ทักษะทางสังคม (Social Skills)

- เป็นการนำความเข้าใจตนเองและผู้อื่นมาใช้สร้างความสัมพันธ์ที่ดี
- การสื่อสารที่ชัดเจนและสร้างสรรค์: ถ่ายทอดความคิด โดยไม่ทำร้ายความรู้สึกผู้อื่น
- การทำงานร่วมกับผู้อื่น: สร้างทีมเวิร์ก แบ่งปันความรับผิดชอบ และแก้ปัญหาร่วมกัน
- ภาวะผู้นำ: สร้างแรงบันดาลใจ จัดการความขัดแย้ง และโน้มน้าวใจอย่างมีจริยธรรม



EQ กับการบริหารคน

- การนำทีม (Leadership)
- การสื่อสาร (Communication)
- การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง (Conflict Management)
- การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)





หลักการสร้างแรงจูงใจ ให้กับพนักงาน

แนวทางสำหรับผู้บริหาร

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

Maslow's Hierarchy of Needs



1. การมองเห็นและยอมรับคุณค่า

- ให้รางวัล คำชมเชย หรือการยกย่องอย่างจริงใจ
- ประกาศในที่ประชุม หรือกล่าวขอบคุณเป็นการส่วนตัว
- ทำให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าของผลงาน



2. การสร้างความมีส่วนร่วม

- เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- มอบหมายความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม
- สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม



3. การพัฒนาศักยภาพ

- สนับสนุนการฝึกอบรมและการเรียนรู้ทักษะใหม่
- วางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในงาน (Career Path)
- มอบหมายงานใหม่ที่ท้าทายเพื่อสร้างความภาคภูมิใจ



4. ความมั่นคงและสวัสดิการ

- ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรม
- ส่งเสริม Work-Life Balance
- สร้างความมั่นคงและความมั่นใจในงาน



5. การเป็นผู้นำด้วยแรงบันดาลใจ

- ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี ซื่อสัตย์ มุ่งมั่น
- ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจ
- สื่อสารอย่างเปิดกว้าง ตรงไปตรงมา และจริงใจ



3 ELEMENTS OF TRUST



มีสัมพันธภาพที่ดี (positive relationship)

มีความเชี่ยวชาญและใช้ดุลยพินิจที่ดี (good judgment and expertise)

มีความสม่ำเสมอ และเป็นตัวอย่างที่ดี (consistency, role model)

สรุป

แรงจูงใจ = พลังขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน

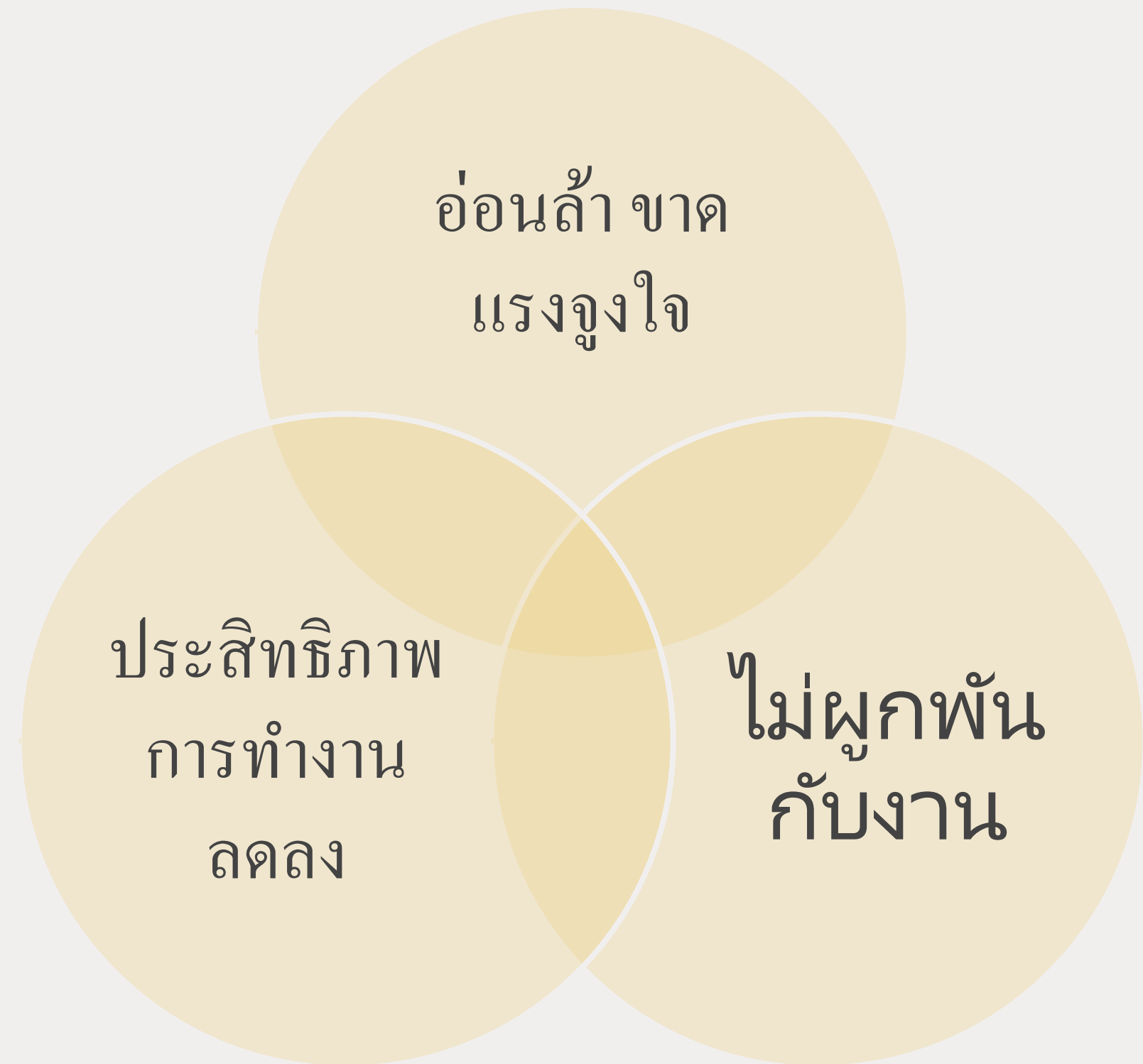


Burnout

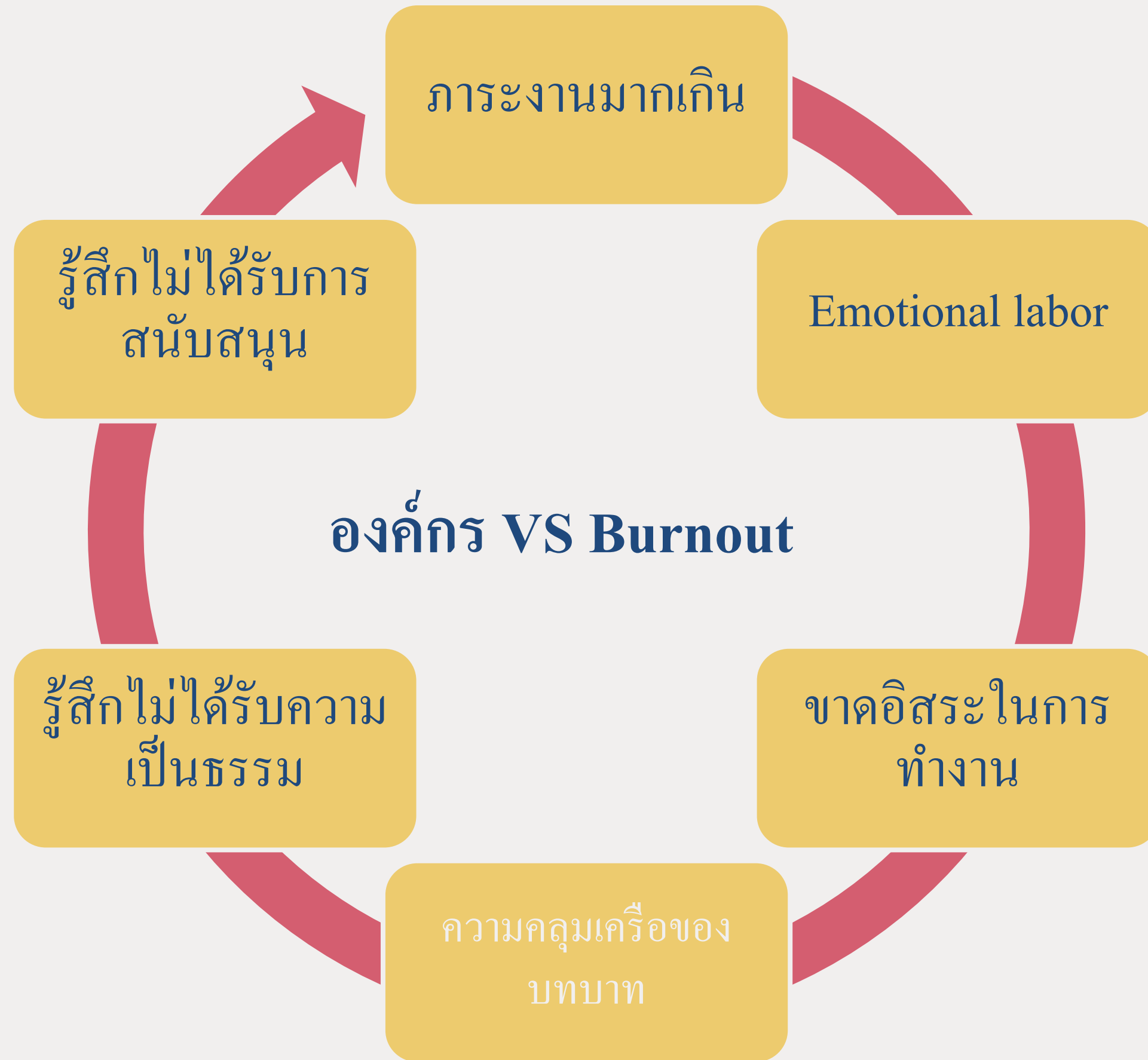


Burnout

การตอบสนองความเครียดอย่างเรื้อรัง
ในที่ทำงาน ที่ไม่สามารถจัดการได้



คุณสมบัติ	ภาวะเครียด	ภาวะหมดไฟ (Burnout)
สาเหตุ	แรงกดดัน ปัญหา ความท้าทายที่เข้ามามากเกินไป	ความเครียดเรื้อรังที่จัดการไม่ได้ โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมการทำงาน
ระยะเวลา	มักเป็นเหตุการณ์ชั่วคราว หายไปเมื่อสถานการณ์คลี่คลาย	เป็นภาวะเรื้อรังยาวนาน คงอยู่แม้จะมีการเปลี่ยนแปลง
ความรู้สึก	กดดัน วิตกกังวล กระสับกระส่าย เร่งรีบ	เหนื่อยล้าทางอารมณ์ ว่างเปล่า ขาดแรงจูงใจ สิ้นหวัง
มุมมองต่อปัญหา	เชื่อว่าสามารถควบคุมทุกอย่างได้ เมื่อทุกอย่างสงบลง	รู้สึกว่าทุกอย่างไม่เคยเพียงพอ ไม่เห็นหนทางแก้ไข
ผลกระทบ	นำไปสู่อาการทางกายและจิตใจ แต่ยังสามารถรับมือได้	ส่งผลกระทบต่อการทำงานและชีวิตประจำวันอย่างลึกซึ้ง อาจนำไปสู่ปัญหาสุขภาพจิตที่รุนแรงขึ้น



อึด ฮึด สู้ Resilience

ความสามารถทางจิตใจในการอดทน ฟื้น
ตัวจากปัญหา
และยืนหยัดก้าวต่อไปได้แม้จะเจอ
อุปสรรค

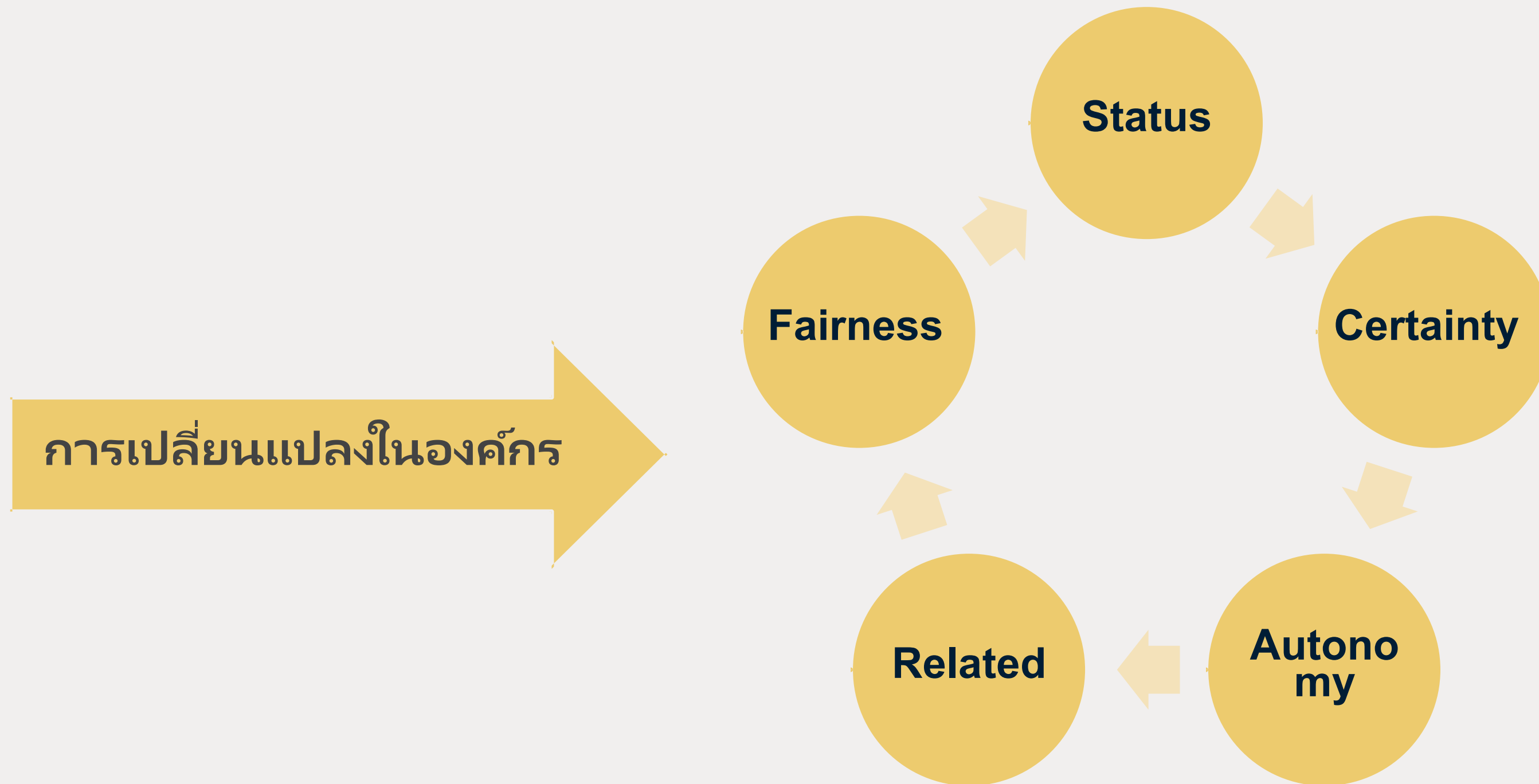


สรุปและแรงบันดาลใจ

- คนจะจำ 'ความรู้สึกร' ที่ผู้นำสร้างให้ มากกว่าคำสั่ง
- EQ คือ Soft Power ของผู้บริหาร
- การบริหารที่ยั่งยืน = การบริหารทั้งงานและใจคน



Scarf model(David rock)





Smart Power

Hard Power

เด็ดขาด รุนแรง ไม่มีข้ออ้าง ไม่มีข้อแม้

Soft Power

ใช้การสื่อสารในการชักจูงโน้มน้าว
ไม่เหมาะที่จะใช้ในสถานการณ์วิกฤต

A high-speed photograph of a water droplet falling into a pool of water, creating a splash and ripples. The background is a vibrant red color. The text is overlaid on the image in a light blue, stylized font.

สติ ทำให้เรื่องใหญ่ ๆ กลายเป็นเรื่องเล็ก

อคติ ทำให้เรื่องเล็ก ๆ กลายเป็นเรื่องใหญ่





อย่าตามอารมณ์และความรู้สึก



อย่ารักใคร่มาก

**Don't Love
Anyone for Long**



อย่าโกรธใครนาน

**Do not be angry with
anyone for a long time**



งานการจะเสีย

**Job
to be Loss**



Leadership

- ไม่ใช่แค่ผู้ตัดสินใจ แต่เป็นผู้สร้างความหมาย
(*Meaning Maker*)
- ไม่ใช่แค่ผู้สั่งการ แต่เป็นผู้ฟังและเอาใจใส่
(*Empathetic Listener*)
- ไม่ใช่แค่ผู้กำหนดทิศทาง แต่เป็นผู้สร้าง
สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย
(*Safe Container Builder*)



ชวนคนไทย ร่วมสำรวจสุขภาพใจ
ไปด้วยกัน

MENTAL HEALTH
CHECK-IN



กรมสุขภาพจิต

ดูแลจิตใจ ทั่วไทย ทุกคน



DMU