



## Course outline

### การแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

Effective decision-making and problem solving

(หลักสูตร 2 วัน)

โดย

อาจารย์ ดร.อมรศักดิ์ กิจธนานันท์

#### หลักการและแนวความคิด

#### ทำไมหลักสูตรนี้จึงสำคัญ?

- ◎ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ถูกต้อง แม่นยำ เป็นทักษะที่สำคัญของชีวิตมนุษย์ทุกคน ทั้งในชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน การวิเคราะห์ปัญหาที่แม่นยำย่อมนำไปสู่การกำหนดทางเลือกที่ช่วยแก้ไขหรือป้องกันปัญหาในอนาคตได้ และการตัดสินใจที่ถูกต้องจะช่วยกำหนดทิศทางที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จได้ คนที่มีทักษะการแก้ปัญหาที่ดีย่อมสามารถฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ในชีวิต ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเล็กหรือใหญ่ ปัญหาซับซ้อนมากหรือน้อย ผู้ที่มีความชำนาญในการแก้ปัญหาเป็นอย่างดีแล้วก็จะสามารถแก้ไขได้อย่างง่ายดายและก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ไม่ยากนัก
- ◎ แต่ในความเป็นจริงแล้ว หลายองค์กรมักตกอยู่ในสภาพของการวิ่งไล่แก้ปัญหา ที่วนเวียนไม่จบสิ้น แม้จะได้ทุ่มเทพทรัพยากรจำนวนมากไปกับการแก้ไขปัญหาหนึ่ง แต่กลับไม่บรรลุผลอย่างที่ต้องการซ้ำร้ายในหลายกรณีกลับเกิดปัญหาที่ลุกลามและขยายตัวจากปัญหาเล็ก ๆ กลายเป็นปัญหาที่ใหญ่ ขึ้นซับซ้อนขึ้น และแก้ไขได้ยากขึ้น ยิ่งแก้ปัญหาก็ยิ่งเหมือนยิ่งทำให้ปัญหาขยายวงออกไป สุดท้ายทำให้ต้องใช้ทรัพยากรมากขึ้นเพื่อแก้ปัญหา กลายเป็นอยู่ในวัฏจักรของปัญหาที่แก้ไม่จบสิ้น นักบริหารทุกระดับจึงต้องถามตัวเองเสมอเวลาแก้ปัญหาใดก็ตามว่า “สิ่งที่เรากำลังทำอยู่นี้มันได้ช่วยแก้ปัญหาได้อย่าง “ตรงจุด” หรือไม่? เราได้ตัดสินใจอย่างถูกต้องแม่นยำแล้วหรือยัง?

- ◎ โลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมได้ส่งผลต่อโลกธุรกิจในปัจจุบันให้มีความ สลับซับซ้อน ปัจจัยความเปลี่ยนแปลงภายในประเทศแทบจะแยกไม่ออกจากความสัมพันธ์กับ ระบบอื่น ๆ ในโลก “โจทย์ปัญหา” ทางธุรกิจจึงมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การแก้ไขปัญหามา การบริหารในปัจจุบันจึงไม่อาจพิจารณาเพียงผิวเผินด้วยสามัญสำนึกแต่เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องใช้องค์ความรู้และความชำนาญในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ มี ระบบและเครื่องมือที่ช่วยให้ตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้อง แม่นยำ ปัญหาถูกแก้ไขอย่างตรงจุด เป็น ระบบ รวดเร็ว ทันเวลา ช่วยลดการสูญเสีย ลดการสิ้นเปลืองทรัพยากร ช่วยให้ธุรกิจก้าวหน้าไปสู่ โอกาสและความสำเร็จใหม่ ๆ ในอนาคตได้
- ◎ หลักสูตรนี้ถูกออกแบบมาโดยผสมผสานหลักการ เทคนิค และเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้หน่วยงาน ระหว่างประเทศและธุรกิจชั้นนำของโลก เพื่อให้ช่วยให้ผู้เรียน ประสบความสำเร็จในการ “วิเคราะห์ ปัญหา” ได้อย่างเป็นระบบครบวงจร ไม่ว่าจะปัญหานั้นจะเล็กหรือใหญ่ เรียบง่ายหรือซับซ้อน จำกัดวง เฉพาะส่วนหรือเชื่อมโยงกับส่วนอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งสามารถ “ตัดสินใจ” เลือก แนวทางที่ถูกต้องและแม่นยำ อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหอย่างครบวงจรและยั่งยืน

### หลักสูตรนี้เหมาะกับใคร?

1. ผู้จัดการ หัวหน้างาน หัวหน้าทีม ที่เกี่ยวข้องกับงานการวิเคราะห์และการตัดสินใจในองค์กร
2. ผู้รับผิดชอบงานด้านการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
3. คนทั่วไปที่ต้องการพัฒนาทักษะเรื่องของการวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหา

### ผู้เรียนจะได้รับอะไรจากหลักสูตรนี้?

1. ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการคิดและอารมณ์ของมนุษย์ซึ่งส่งอิทธิพลต่อการคิดและการ ตัดสินใจ
2. เรียนรู้หลักการและกระบวนการวิเคราะห์ปัญหาและกลไกในการตัดสินใจอย่างละเอียด
3. เรียนรู้เครื่องมือและเทคนิคที่ช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบและครบวงจร
4. เรียนรู้แนวทางการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล รวมทั้งเครื่องมือและเทคนิคที่ช่วยในการตัดสินใจ
5. สามารถประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปรับใช้กับการทำงานเพื่อช่วยเพิ่มผลผลิตภาพในการ ปฏิบัติงาน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผน ฯลฯ

หลักสูตรนี้เรียนอะไรบ้าง?

## วันที่ 1

- 09:00-10:00      **Module 1 กระบวนการคิดและการตัดสินใจของมนุษย์**
- เข้าใจกระบวนการคิด อารมณ์ และพฤติกรรมของมนุษย์
  - อะไรทำให้คนตัดสินใจผิดพลาด ทั้งที่ไม่น่าจะเกิดขึ้น?
  - มุมมอง (perceptions) ของคนกับผลของการแก้ปัญหา
  - กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ
- Workshop 1 : ประเมินตนเองเพื่อทบทวนการคิดและการตัดสินใจของตน
- 10:00-12:00      **Module 2 การคิดวิเคราะห์ปัญหาแบบครบวงจร**
- กระบวนการแก้ไขปัญหาแบบครบวงจร
  - การกำหนด “โจทย์” ที่แม่น : ทำอย่างไร?
  - การตั้งคำถามแบบสร้างสรรค์ : อะไรคือ “ปัญหา”? ปัญหาของ “ใคร”?
  - การ “นิยาม” ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ : ใครกำหนด? กำหนดอย่างไร?
  - ข้อคิดและตัวอย่างการตั้งคำถามที่ถูกต้องในการบริหาร
  - ตัวอย่างการตัดสินใจที่ผิดพลาดทางธุรกิจ เพราะการตั้งคำถามผิด
- Workshop 2 : กรณีศึกษาเพื่อฝึกการกำหนดปัญหา (defining the problem)
- 13:00-16:00      **Module 3 แนวทาง เทคนิคและเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหาแบบครบวงจร**
- แนวทางการใช้ Appreciative Inquiry
  - การวิเคราะห์ปัญหาคือข้อมูลและหลักฐาน (evidence-based inquiry)
  - การวิเคราะห์เชิงระบบคืออะไร? อย่างไร?
  - Root Cause Analysis
  - Questions check list
  - Mind mapping
  - Cause and Effect Diagram
  - System Diagram

- Thinking loops and Multiple loops

Workshop 3 : กรณีศึกษาเพื่อฝึกการวิเคราะห์ปัญหา (problem analysis)

## วันที่ 2

09:00-12:00

### Module 4 การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

- ปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของเรา
- ใครมีส่วนในกระบวนการตัดสินใจ?
- อิทธิพลของ Groupthink
- สาเหตุของการไม่กล้าตัดสินใจ
- ทำไมคนจึงตัดสินใจทำในสิ่งที่รู้ว่าไม่ดี?
- กับดักของการตัดสินใจ (decision traps)
- เครื่องมือที่ช่วยในการสร้างทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์
- ทางเลือกในการแก้ปัญหาที่ดีเป็นอย่างไร?

Workshop 4 : Management game :

13:00-16:00

### Module 5 เทคนิคและเครื่องมือที่ช่วยการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

- วิธีที่ได้ผลในการประเมินทางเลือกของการตัดสินใจ
- การวิเคราะห์ผลของการตัดสินใจ (consequences)
- Models ต่าง ๆ ของการตัดสินใจ
- เทคนิคต่าง ๆ ที่ช่วยในการตัดสินใจ
- แนวทางการตัดสินใจอย่างมีกลยุทธ์
- การวางแผนปฏิบัติหลัก แผนปฏิบัติสำรอง แผนฉุกเฉิน
- ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

Workshop 5 : กรณีศึกษา : คุณจะเลือกทางใด?

## แนวทางในการดำเนินการฝึกอบรม

1. การฝึกอบรมในรูปแบบที่เน้นให้ผู้เรียนได้คิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจเนื้อหาอย่างแท้จริง และสามารถนำไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ

- ◎ การสื่อสาร 2 ทาง (interactive mode) เช่น
  - การแนะนำตัวเอง จุดประสงค์ และความคาดหวังจากการอบรม
  - การสรุปบทวนแนวคิดสำคัญและคำสำคัญต่าง ๆ (Key thoughts and key words)
  - การตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นการคิดของผู้เข้าอบรม
- ◎ กิจกรรมภาคปฏิบัติ โดยมีประเด็นสำคัญที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติและการนำไปใช้
  - กระตุ้นให้ฝึกคิดและนำเสนอ
  - นำสิ่งที่เรียนไปทดลองใช้
  - กรณีศึกษาและกิจกรรมกลุ่มเพื่อหา solutions
  - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในกลุ่มระดมสมอง
- ◎ การประเมินผลตนเองหลังการอบรม
  - ผ่านการนำเสนอผลงานกิจกรรมกลุ่ม
  - ผ่านการนำไปถ่ายทอดต่อ
  - ผ่านแบบประเมินก่อนและหลังการอบรม
- ◎ Assignment เพื่อนำไปฝึกฝนเพิ่มเติม
  - หัวข้อหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงานของผู้เรียน

2. รูปแบบของการฝึกอบรมมีหลากหลายที่สอดคล้องกับเนื้อหาและกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม อาทิ การบรรยาย การอภิปราย การระดมสมอง (brainstorming) กลุ่มปฏิบัติการ (workshop) กรณีศึกษา (case study) การนำเสนอผลงาน (presentation) เกมทางการบริหาร (Management games) แสดงบทบาทสมมติ (Role playing) หรือแบบประเมินตนเอง (self-assessment test) เช่น personality test, leadership styles, thinking styles เพื่อทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดความสนุกสนาน และสามารถเข้าใจด้วยตัวเองอย่างแท้จริง

3. วิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการสอนแบบกลุ่ม เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาประยุกต์เทคนิคและเครื่องมือได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการของตนเอง และนำไปสู่การใช้ปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ

4. เพื่อให้การถ่ายทอดองค์ความรู้สามารถนำไปสู่ประโยชน์ต่อองค์กรและสอดคล้องกับบริบททางธุรกิจของแต่ละองค์กร กิจกรรมต่าง ๆ จะถูกออกแบบให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานทางธุรกิจของแต่ละองค์กร (Customized) โดยดำเนินการจัดอบรมภายในองค์กร (In-house Training) ในวันและเวลาที่องค์กรสะดวกและบุคลากรมีความพร้อมในการเข้าอบรม

### เกี่ยวกับผู้สอน

ดร.อมรศักดิ์ กิจธนานันท์ เป็นผู้ เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการภาครัฐและเอกชน มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปีร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ องค์กรธุรกิจเอกชน องค์กรระหว่างประเทศ สถาบันวิชาการและหน่วยงานคลังสมองในระดับประเทศและระดับนานาชาติ องค์กรประชาสังคม และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในด้านการวิเคราะห์วิจัยนโยบายสาธารณะ การออกแบบและการบริหารโครงการ การพัฒนาองค์กร การปรับปรุงระบบบริหาร การพัฒนาผู้นำและสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งมีความรู้อย่างกว้างขวางในประเด็นการพัฒนาระดับภูมิภาคและระดับโลก โดยเฉพาะแนวโน้มการพัฒนาในมิติระหว่างประเทศและใน ASEAN

ดร.อมรศักดิ์ได้รับปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัย Bristol ประเทศอังกฤษ ในอดีตท่านเคยเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการพัฒนาในหน่วยงานระหว่างประเทศหลายหน่วยงาน อาทิ องค์กรเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศแห่งสหรัฐอเมริกา (USAID) คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนและสังคมแห่งสหประชาชาติประจำภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก (UNESCAP) โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) เป็นอาจารย์ที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) และ University of Bristol เป็นนักวิจัยที่ National University of Singapore และ University of Bristol เป็นนักวิจัยรับเชิญที่ University of Wisconsin-Madison ประเทศอเมริกา และ Australian National University ประเทศออสเตรเลีย

ดร.อมรศักดิ์ มีประสบการณ์ในการสอนและการบรรยายมากกว่า 10,000 ชั่วโมง ทั้งในฐานะของอาจารย์พิเศษในมหาวิทยาลัยกว่า 10 แห่งทั่วประเทศ และ วิทยากรพิเศษให้กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนจำนวนมาก ตลอดจนการให้คำปรึกษาหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศกว่า 40 หน่วยงาน/โครงการ เช่น UNESCAP, UNDP, Rockefeller Foundation, Oxfam, องค์กรเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งสหประชาชาติ (UNIDO), the UK Professional Associations Research Network, National University of Singapore, University of Hong Kong, การไฟฟ้านครหลวง ห้าง Big-C สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการสภาวิจัยแห่งชาติ สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นต้น

ดร.อมรศักดิ์มีผลงานวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เป็นภาษาอังกฤษในหนังสือและวารสารวิชาการ  
ทั้งในและต่างประเทศหลายฉบับกว่า 15 ชิ้น รวมทั้งได้เดินทางไปปฏิบัติการงานหน้าที่ในกว่า 15 ประเทศ  
ทั่วโลก