



## Course outline

### การวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาหน้างาน

(Problem Analysis at the Real Place)

โดย

ดร.อมรศักดิ์ กิจธนานันท์

การคิดเป็นทักษะ...เหมือนภาษา เหมือนการทำอาหาร เหมือนการขับรถ

ถ้ารู้วิธีที่ถูก...ยิ่งคุณใช้ทักษะนี้บ่อย คุณจะยิ่งเก่งขึ้น

ยิ่งคุณเก่งขึ้น...คุณจะประสบความสำเร็จมากขึ้น

#### ทำไมหลักสูตรนี้จึงสำคัญ?

- การแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ถูกต้อง แม่นยำ รอบคอบ เป็นทักษะที่สำคัญของชีวิตมนุษย์ทุกคน ทั้งชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน การเข้าใจปัญหาอย่างรอบด้าน วิเคราะห์ได้แม่นยำ มองเห็นทางเลือกอย่างรอบด้าน ย่อมช่วยป้องกันและแก้ปัญหาอย่างได้ผล คนที่มีทักษะการแก้ปัญหาที่ดี จะฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ในชีวิต ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือใหญ่ ปัญหาซับซ้อนมากหรือน้อย ใจที่ยิ่งง่ายหรือท้าทาย ผู้ที่มีความชำนาญในการแก้ปัญหาเป็นอย่างดีจะทำให้ชีวิตตนเองและองค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จ
- แต่ปรากฏว่า หลายองค์กรมักตกอยู่ในสภาพการวิ่งไล่แก้ปัญหาที่วนเวียนไม่จบสิ้น แม้ได้ทุ่มเททรัพยากรจำนวนมากไปเพื่อแก้ไขปัญหานี้ แต่กลับไม่ได้ผลอย่างที่ต้องการ ซ้ำร้าย ในหลายกรณี ปัญหากลับลุกลามขยายตัวจากเรื่องเล็กกลายเป็นเรื่องใหญ่ขึ้น ซับซ้อนขึ้น และแก้ไขได้ยากขึ้น ยิ่งพยายามแก้ไขต่อไปก็เหมือนยิ่งทำให้ปัญหาขยายวงออกไป ต้องใช้ทรัพยากรมากขึ้น จนอยู่ในวัฏจักรของปัญหาที่แก้ไม่จบสิ้น
- หลักสูตรนี้ถูกออกแบบโดยหลักการพื้นฐานว่า “การคิดเป็นทักษะที่ฝึกฝนได้” หากเรารู้วิธีการและเลือกใช้เครื่องมือการคิด (tools) ที่เหมาะสม โดยได้ผสมผสานหลักการ เทคนิค และเครื่องมือต่าง ๆ

ที่ใช้ในหน่วยงานระหว่างประเทศและธุรกิจชั้นนำของโลก ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนสามารถประสบความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาได้อย่างแม่นยำ ตรงจุด เป็นระบบ ครบวงจร และยั่งยืน

### หลักสูตรนี้เหมาะกับใคร?

1. ผู้จัดการ หัวหน้างาน หัวหน้าทีม ที่เกี่ยวข้องกับงานการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในองค์กร
2. ผู้รับผิดชอบงานด้านการวิเคราะห์ วางแผน และกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
3. พนักงานระดับต่าง ๆ ในองค์กรที่ต้องการพัฒนาทักษะการคิดและการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา

### ผู้เรียนจะได้รับอะไรจากหลักสูตรนี้?

1. ทักษะการคิดที่มีคุณภาพ ช่วยให้เกิดมุมมองรอบด้านในการปัญหา
2. สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาหรือสิ่งที่จะทำ ได้ตรงตามเป้าหมาย
3. เครื่องมือและเทคนิคที่ช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นตรรกะ (logical)
4. แนวทางการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่ช่วยเปิดโอกาสและทางเลือกใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา
5. การตัดสินใจที่มีประสิทธิผล รวมทั้งเครื่องมือและเทคนิคที่ช่วยในการตัดสินใจ
6. ประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปรับใช้กับการทำงานของตนเองเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น การตรวจสอบ การวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผน ฯลฯ

### หลักสูตรนี้เรียนอะไรบ้าง?

#### Module 1 ต้องเริ่มคิดอย่างไร ถึงจะแก้ไขปัญหาอย่างได้ผล

- การแก้ปัญหาที่มีขั้นตอนอย่างไร?
- อาการของโรคไม่ได้บอกสาเหตุ... แล้วจะรู้ได้อย่างไรว่าอะไรคือสาเหตุ
- ทำอย่างไรที่จะกำหนด “โจทย์” ได้แม่นยำ?
- การตั้งคำถามแบบสร้างสรรค์เพื่อแก้ไขปัญหาทำอย่างไร?
- ข้อคิดและตัวอย่างการตั้งคำถามที่ถูกต้อง

- ตัวอย่างการตัดสินใจที่ผิดพลาดทางธุรกิจ เพราะการตั้งคำถามผิด
- คำถามที่จะกระตุ้นให้คิดนอกกรอบ

Workshop 1: อะไรเป็นอุปสรรคในการคิดแก้ไขปัญหาของเรา? เราจะข้ามสิ่งเหล่านี้ไปได้อย่างไร?

Workshop 2: กิจกรรม “ถ้าเจอแบบนี้ จะเริ่มอย่างไร?” กรณีศึกษาเพื่อฝึกการกำหนดปัญหา

### ***Module 2 แนวทาง เทคนิค และเครื่องมือการคิดวิเคราะห์แบบตรรกะ***

- กระบวนการคิดแบบตรรกะเป็นอย่างไร?
- ข้อมูลกับการตัดสินใจ
- การวิเคราะห์ 3 แบบ: descriptive, predictive, and prescriptive analytics
- การวิเคราะห์ด้วยหลักฐานจริง กับการประเมินด้วยหลักวิชา
- การเชื่อมโยงเหตุและผล (causal linking)
- เครื่องมือการคิดเพื่อวิเคราะห์ปัญหา<sup>1</sup> เช่น
  - 5W1H
  - Why-Why analysis
  - Work flow analysis
  - 7 QC tools ได้แก่
    - Check sheets, Pareto diagrams, Graph, Cause & Effect diagrams หรือ Fishbone diagrams, Scatter diagrams, Control charts, Histogram
  - New 7 QC tools ได้แก่
    - Affinity diagrams, Relations diagrams, Tree diagrams, Matrix diagrams, Arrow diagrams, Process decision program charts, Matrix data analysis
  - Kawakita Jiro Technique

Workshop 3 : กิจกรรม “ถ้าเจอแบบนี้ จะแก้อย่างไร?” ฝึกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา

<sup>1</sup> เลือกสอนเฉพาะบางเครื่องมือที่เหมาะสมและเกี่ยวข้องกับลักษณะงานของผู้รับอบรม

Workshop 4 : กิจกรรม “ถ้าเจอแบบนี้ มันมาจากไหน?” ฝึกใช้เครื่องมือในการหาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุกับผลที่ทำให้เกิดปัญหา

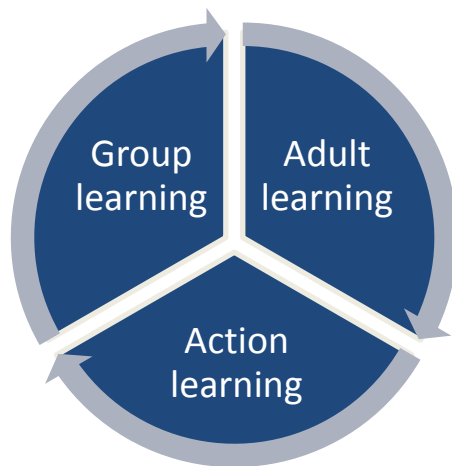
### Module 3 การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

- ปัจจัยแวดล้อมมีผลต่อการตัดสินใจของเราอย่างไร?
- สาเหตุของการไม่กล้าตัดสินใจ
- ทำไมคนจึงตัดสินใจทำในสิ่งที่รู้ว่าไม่ดี?
- กับดักของการตัดสินใจ (decision traps)
- เทคนิคต่าง ๆ ที่ช่วยในการตัดสินใจ

Workshop 5: คุณจะเลือกทางใด?

## แนวทางในการดำเนินการฝึกอบรม

การฝึกอบรมนี้จะใช้ 3 วิธีการหลักได้แก่ การเรียนรู้แบบกลุ่ม การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ และการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ



1. การเรียนรู้แบบกลุ่ม (group learning) จะแบ่งผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่ม เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองความเห็นระหว่างกัน และช่วยฝึกการทำงานเป็นทีม การรับฟังความเห็นของเพื่อนร่วมงาน

2. การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (adult learning) จะเน้นกระบวนการให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจเนื้อหาอย่างแท้จริง และสามารถนำไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ เป็นการสื่อสาร 2 ทาง (interactive mode) ระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการอบรม และระหว่างผู้อบรมด้วยกันเอง เช่น

- การสรุปทบทวนแนวคิดสำคัญและคำสำคัญต่าง ๆ (Key thoughts and key words)
- การตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นการคิดของผู้เข้าอบรม (questioning)
- การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้เรียนด้วยกันเอง

3. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) เน้นการทำกิจกรรมภาคปฏิบัติ โดยมีประเด็นสำคัญที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติและการนำไปใช้

- กระตุ้นให้ฝึกคิดและนำเสนอ
- นำสิ่งที่เรียนไปทดลองใช้
- กรณีศึกษาและกิจกรรมกลุ่มเพื่อหา solutions
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในกลุ่มระดมสมอง

4. การประเมินผลการอบรมจะใช้หลายรูปแบบวิธี เช่น ผ่านการนำเสนอผลงานกิจกรรมกลุ่ม ผ่านการนำไปถ่ายทอดต่อ ผ่านแบบประเมินก่อนและหลังการอบรม ผ่านงานเพื่อนำไปฝึกฝนเพิ่มเติมในหัวข้อหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงานของผู้เรียน

5. 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



6. วิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการสอนแบบกลุ่ม เพื่อให้ผู้เรียนรู้สามารถพัฒนาประยุกต์เทคนิคและเครื่องมือได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการของตนเอง และนำไปสู่การใช้ปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ

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

## เกี่ยวกับผู้สอน

ดร.อมรศักดิ์ กิจธนานันท์ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการภาครัฐและเอกชน มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปีร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ องค์กรธุรกิจเอกชน องค์กรระหว่างประเทศ สถาบันวิชาการและหน่วยงานคลังสมองในระดับประเทศและระดับนานาชาติ องค์กรประชาสังคม และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในด้านการวิเคราะห์วิสัยนโยบายสาธารณะ การออกแบบและการบริหารโครงการ การพัฒนาองค์กร การปรับปรุงระบบบริหาร การพัฒนาผู้นำและสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งมีความรู้อย่างกว้างขวางในประเด็นการพัฒนาระดับภูมิภาคและระดับโลก โดยเฉพาะแนวโน้มการพัฒนาในมิติระหว่างประเทศและใน ASEAN

ดร.อมรศักดิ์ได้รับปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัย Bristol ประเทศอังกฤษ ในอดีตท่านเคยเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการพัฒนาในหน่วยงานระหว่างประเทศหลายหน่วยงาน อาทิ องค์กรเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศแห่งสหรัฐอเมริกา (USAID) คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนและสังคมแห่ง

สหประชาชาติประจำภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก (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 ทั้งในฐานะของ อาจารย์พิเศษในมหาวิทยาลัยกว่า 10 แห่งทั่วประเทศ และวิทยากรพิเศษให้กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและ เอกชนจำนวนมาก ตลอดจนการให้คำปรึกษาหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศกว่า 40 หน่วยงาน/โครงการ เช่น UNESCAP, UNDP, Rockefeller Foundation, Oxfam, องค์การเพื่อการ พัฒนาอุตสาหกรรมแห่งสหประชาชาติ (UNIDO), the UK Professional Associations Research Network, National University of Singapore, University of Hong Kong, การไฟฟ้านครหลวง ห้าง Big-C สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการสภาวิจัยแห่งชาติ สภาผู้ส่งสินค้า ทางเรือแห่งประเทศไทย กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นต้น

ดร.อมรศักดิ์มีผลงานวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เป็นภาษาอังกฤษในหนังสือและวารสารวิชาการทั้งใน และต่างประเทศหลายฉบับกว่า 15 ชิ้น รวมทั้งได้เดินทางไปปฏิบัติการกิจหน้าที่ในกว่า 15 ประเทศทั่ว