



Course Outline

หลักสูตร เทคนิคการวิเคราะห์สาเหตุและจัดการปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ (Root Cause Analysis & Problem Solving Tools)

(หลักสูตร 1 วัน)

อาจารย์ วีรพันธ์ เกษสังข์

Strategic and Management Coaching & Consulting / Professional Trainer

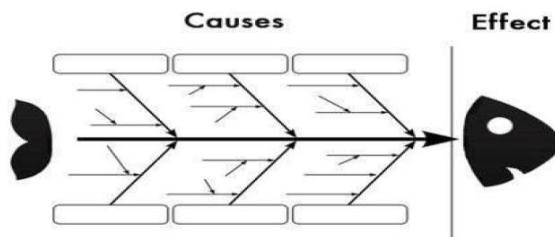
หลักการ/แนวความคิด

- ❖ ในสภาวะการทำงานทั่วไปผู้ปฏิบัติงานย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเผชิญกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น แม้ว่า จะได้มีการวางแผนมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่ก็ยังเกิดขึ้นได้อีก โดยอาจจะมาจากปัจจัยภายในเองเช่น ปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับตัวคน(จำนวนคนไม่พอ คนขาดทักษะ คนขาดประสบการณ์ วินัยของคน) ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กับอุปกรณ์/เครื่องมือ(สภาพชำรุด ใช้งานผิดประเภท ใช้งานมานาน ขาดการบำรุงรักษา) ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กับวิธีการ การบริหารจัดการ หรือเกี่ยวกับงบประมาณ เป็นต้น ดังนั้นการเรียนรู้และเข้าใจถึงปัจจัย ทรรศการ(6M)ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในมักจะอยู่ใน 6 ปัจจัยดังกล่าว(M:Man M:Material M:Machine M:Method M:Moral และ M:Money) จะช่วยให้วิเคราะห์ และระบุถึงสาเหตุรากเหง้าของปัญหาได้ตรงจุดมากขึ้น
- ❖ กระบวนการคิดอย่างเป็นรูปแบบ(Logic)ก็มีส่วนสำคัญเช่นกัน ทักษะการคิดสำคัญที่จำเป็นสำหรับการ แก้ปัญหา ได้แก่ การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดแบบองค์รวม(เชิงระบบ) การคิดเชิงกลยุทธ์ และการคิดแล ตัดสินใจแก้ปัญหา เป็นกระบวนการคิดอย่างครบถ้วนที่พนักงานทุกระดับจำเป็นต้องเข้าใจในหลักการ และทำการฝึกฝนรวมถึงฝึกนำไปใช้อย่างเป็นประจําเพื่อให้เกิดความเคยชินในการคิดและการทำงาน อย่างเป็นLogic
- ❖ การประยุกต์ใช้การคิดเชิงวิเคราะห์มีความหลากหลายอยู่ที่สถานการณ์ต่างๆ เช่น.....
 - การค้นหาต้นเหตุของปัญหา (Root Cause Analysis)
 - การรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์แล้วตัดสินใจ
 - การวิเคราะห์ข้อมูลในการกำหนดแนวทางบรรลุเป้าหมาย
- ❖ การวิเคราะห์และจัดการปัญหาต้องอาศัยเครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อให้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ใกล้เคียง สภาพความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งเครื่องมือของนักคิดวิเคราะห์และจัดการปัญหาได้แก่
 - ผังสาเหตุและผล Cause & Effect Diagram

- พาเรโต 80:20
 - Why – Why Analysis
 - PDCA
 - Logic Tree
- ❖ การสร้างกรอบความคิด (Mindset) ที่ดีต่อปัญหาหรือสถานการณ์ที่กำลังเผชิญมีความสำคัญ เพื่อเข้าไปเป็นเจ้าของปัญหานั้นๆ และหยิบขึ้นมาวิเคราะห์และใช้เครื่องมือจัดการที่เหมาะสม เนื่องจากหากขาดซึ่งกรอบความคิดดังกล่าว ผู้ปฏิบัติงานอาจเพิกเฉยต่อปัญหาและมุ่งหวังให้ผู้อื่นเข้ามารับผิดชอบปัญหานั้นแทนตนเอง ก็อาจส่งผลกระทบต่องานหรือเป้าหมายได้
- ❖ ดังนั้นการสอนทฤษฎี เทคนิคของเครื่องมือบริหารจัดการงานต่างๆ ควรทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ทั้ง ทฤษฎี หลักการ เทคนิค และกรอบความคิดที่ดีของการนำเครื่องมืออื่น ๆ ไปใช้ด้วยพร้อมกัน

SOLUTION COACHING TOOLS

Cause and Effect Diagram



หลักการและทฤษฎี (Teaching)

ผังสาเหตุและผลหรือฟังก์ชันปลา... เป็นเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์แยกแยะองค์ประกอบที่สำคัญของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจจะเป็นปัญหา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย สถานการณ์ สิ่งของ เป็นต้น โดยมีองค์ประกอบของเครื่องมือ 3 ส่วนคือ

- หัวปลา ใช้ระบุ ประเด็นปัญหาที่ต้องการจะวิเคราะห์
- ก้างใหญ่ ใช้ระบุ องค์ประกอบหลัก หรือปัจจัยหลัก
- ก้างย่อย ใช้ระบุ องค์ประกอบย่อย หรือสาเหตุต่างๆ

คำถามสร้างแนวคิดของตัวเอง (Coaching)

- คุณคิดและรู้สึกอย่างไรกับปัญหานี้ ?
- คุณคิดว่าปัญหานี้มีผลกระทบอย่างไรบ้าง ?
- หากคุณจัดการปัญหานี้สำเร็จจะเกิดประโยชน์อะไรบ้าง?
- หากต้องการแก้ปัญหานี้ใดคุณคิดว่าต้องใช้ความรู้เรื่องใดบ้าง?
- คุณคิดว่าปัจจัยหลักๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหานี้มีอะไรบ้าง?
- ในแต่ละปัจจัยหลักมีสาเหตุใดบ้างที่ทำให้เกิดปัญหานี้ขึ้น?
- จากสาเหตุที่วิเคราะห์ทั้งหมด คุณจะจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุต่างๆ อย่างไร?
- ปัจจุบันตอนนี้คุณรู้สึกอย่างไร?
- คุณได้เรียนรู้อะไรบ้างจากการใช้เครื่องมือนี้?

ขั้นตอนการใช้เครื่องมือ (Training)

1. เขียนประเด็นปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการจะวิเคราะห์ที่หัวปลา (ด้านขวามือ)
2. พิจารณาปัจจัยหลักๆ ที่ส่งผลทำให้เกิดประเด็นปัญหาที่เป็นหัวปลาแล้วไล่ทีไปปลายแต่ละก้าง
3. ค้นหาสาเหตุต่างๆ ในแต่ละปัจจัยหลักๆ ที่ทำให้เกิดประเด็นปัญหาแล้วไล่ไปทีที่ก้างย่อย
4. เรียงลำดับความสำคัญของแต่ละสาเหตุเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลสำคัญสำหรับหาแนวทางจัดการปัญหา

แนวทางให้คำแนะนำ/ปรึกษา (Consulting)

- ✓ หากระบุประเด็นปัญหาให้ชัดเจนก่อนเริ่มวิเคราะห์มีแนวโน้มว่าสาเหตุที่วิเคราะห์ได้มีแนวโน้มเป็นสาเหตุของอาการจริงๆ
- ✓ ปัจจัยหลักๆ ของปัญหาอาจใช้หลัก 4M (Man-Material-Machine-Method) ได้ เนื่องจากเป็นหมวดหมู่ที่มีเกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง
- ✓ การพิจารณาปัจจัยหลักให้ครบก่อนแล้วค่อยวิเคราะห์สาเหตุหรือวิเคราะห์สาเหตุของทีละปัจจัยสามารถทำได้ทั้งสองแบบ
- ✓ การจัดลำดับความสำคัญควรพิจารณาถึงผลกระทบต่อเป้าหมายทั้งในเรื่องกรอบเวลา งบประมาณและคุณภาพของงาน



CoachWeeraphan

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม

- ➔ เพื่อให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้หลักการแก้ไขปัญหาด้วยแนวความคิดเชิงระบบอย่างชัดเจน สามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ได้ด้วยตัวเอง
- ➔ เพื่อให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้การวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลต่างๆ ใช้ในการตัดสินใจตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- ➔ เพื่อให้ผู้เรียน ได้เข้าใจหลักการของผังก้างปลา วิธีการใช้ผังก้างปลา และการสร้างกรอบความคิดที่สอดคล้องกับหลักการของผังก้างปลา
- ➔ เพื่อให้ผู้เรียน ได้ประยุกต์ใช้ข้อมูลกับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการทำงาน
- ➔ เพื่อให้ผู้เรียน สร้างการเปลี่ยนแปลงแนวทางการแก้ไขปัญหาเดิมเป็นการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบมากขึ้น
- ➔ เพื่อให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้หลักการ, เทคนิค และกระบวนการในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจผ่าน Workshop, กรณีศึกษา, การแลกเปลี่ยนและ Role Playing อยู่ตลอดเวลา

เนื้อหาของหลักสูตร (Course Outline)

➤ PART 1 : เรียนรู้และเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงานและวงจรปัญหา

- สํารวจแนวความคิดเกี่ยวกับคำว่าปัญหา
- เข้าใจวัฏจักรของการทำงาน(Workflow) และวงจรของปัญหา
- ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและอุปสรรค(6M)
- หลุมพรางทางความคิดเกี่ยวกับปัญหา
- เทคนิคในการเอาชนะหลุมพรางทางความคิด
- **Workshop : หลุมพรางทางความคิดและเทคนิคในการเอาชนะหลุมพราง**

หลุมพรางทางความคิดเกี่ยวกับปัญหา (คิดสนุกๆ)

- * เราไม่ได้เป็นคนสร้างปัญหา...ทำไมเราต้องแก้ไขด้วย
- * เราร้องขอให้คนช่วยแล้วเขาไม่ช่วย...จะให้เราทำอะไรอีก
- * ปัญหาเกิดขึ้นทุกวันและเป็นปัญหาเดิมๆ...คงต้องปล่อยวางบ้าง
- * เราไม่สามารถแก้ปัญหานี้ได้หรอก มันยากเกิน...เครียดจังเลย
- * หัวหน้าปล่อยให้เราแก้ไขปัญหาเอง...เราจะแก้ได้อย่างไร
- * ปัญหานี้ต้องเกี่ยวข้องกับคนหลายฝ่าย...เราคงแก้ไขไม่ได้คนเดียว
- * เป้าหมายสูงเกินไป ทุกอย่างก็ไม่พร้อม...เอ้อจริงๆ
- * เวลาเกิดปัญหาแล้วไม่คุยกันเอง...เราจึงต้องแก้ไขด้วยหรือ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหา/อุปสรรค (6 M)

- ✖ ปัญหาที่เกี่ยวกับเรื่องคน (Man)
- ✖ ปัญหาด้านทรัพยากรงบประมาณ(Money)
- ✖ ปัญหาของปัจจัยต้นน้ำ(Material)
- ✖ ปัญหาของเครื่องมือเครื่องจักร(Machine)
- ✖ ปัญหาด้านวิธีการ (Method)
- ✖ ปัญหาด้านการบริหารงาน(Management)

“ทรัพยากรในงานของท่านมีอะไรบ้าง และปัญหาที่เคยเกิดขึ้นจากแต่ละปัจจัย”

➤ **PART 2 : ทักษะการคิดเพื่อวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้าของปัญหาและจัดการปัญหา**

- หลักการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
 - สำรวจแนวความคิดเกี่ยวกับการคิดเชิงวิเคราะห์
 - ความหมายของการคิดเชิงวิเคราะห์
 - สถานการณ์คิดเชิงวิเคราะห์ (พอสังเขป)
 - การค้นหาสาเหตุรากเหง้าของปัญหา
- หลักการสำคัญของการเป็นนักคิดในเชิงจัดการปัญหา
- ครบเครื่องเรื่องทักษะการคิด 5 แบบเพื่อจัดการปัญหาอย่างเป็นระบบ
 - การคิดเชิงค้นหาประเด็น (Problem Gap Thinking)
 - การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytic Thinking)
 - การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity Thinking)
 - การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)
 - การคิดเชิงบูรณาการ (Integrated Thinking)
- การแก้ปัญหาที่ระดับต่างๆ
 - การแก้ที่ระดับเหตุการณ์ (การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า)
 - การแก้ที่ระดับรูปแบบ (การแก้ปัญหาเชิงป้องกัน)
 - การแก้ที่ระดับโครงสร้าง (การแก้อย่างยั่งยืนหรือPDCA)
- **Workshop : ประยุกต์ใช้หลักการคิดกับปัญหาของท่าน**

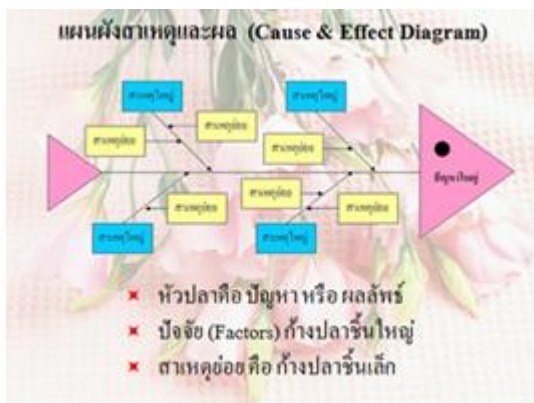
การจัดการปัญหาด้วยหลักคิดเชิงระบบ

ความแตกต่างของการใช้ข้อมูล V.S. ความรู้สึกในการคิด

➤ **PART 3 : การจัดการปัญหาด้วยเครื่องมือต่างๆของนักคิด**

- การมองภาพปัญหาแบบองค์รวม
- การวิเคราะห์สาเหตุด้วยฟังก้างปลา (Fish Bone Diagram)
- การใช้คำถาม Why – Why Analysis
- หลักพารโต 80:20
- แผนภูมิ Logic Tree

- เทคนิคปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วย P-D-C-A
- พัฒนาทักษะการตัดสินใจของตัวเอง



➤ **Workshop : ประยุกต์ใช้เครื่องมือต่างๆกับสถานการณ์จริง**

แนวทางการอบรมตามหลักสูตร

- การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) โดยผู้เรียนเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องเรียนรู้ด้วยตัวเอง และนำความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้ทันที ด้วยแนวทางของตัวเอง
- การฝึกอบรมมีความหลากหลาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และ คิดถึงสถานการณ์ การทำงานของตัวเอง
 - การบรรยาย : เน้นเนื้อหาที่ใกล้ตัว เพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้
 - Work Shop : กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน
 - การนำเสนอ : เกิดการฝึกฝนการแสดงออกและทำงานเป็นทีม
 - Role Playing : ทำให้เห็นสถานการณ์จริง โดยการแสดงแบบสมมติ
 - การตอบคำถาม : จูงใจให้ผู้ฝึกอบรมได้คิด และแสดงความคิดเห็น
 - การบ้านเพื่อการนำไปฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง
- วิทยากรทำหน้าที่เพียงผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) ทำให้การพัฒนาเป็นไปตามธรรมชาติของผู้เรียนรู้นั้นๆ โดยการเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองด้วยตัวเอง

รูปแบบและกระบวนการ (Process)ที่ใช้ ในการฝึกอบรม

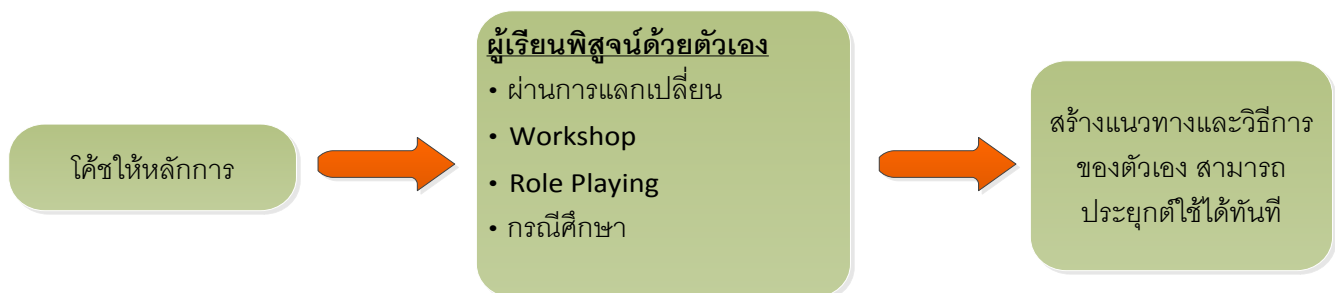
1. รูปแบบ Training & Group Coaching

การใช้กระบวนการ Training & Group Coaching เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนคิดและประมวลผลเรื่องที่เรียนผ่านประสบการณ์ของตนเอง แล้วเพิ่มเติมต่อยอดกับสิ่งที่ตัวเองจะนำไปปฏิบัติ ด้วยการคิดวิธีที่เหมาะสมของตัวเอง ไม่ใช่การเข้าใจเนื้อหาอย่างเดียว แต่มีวิธีการประยุกต์เนื้อหาเข้ากับชีวิตจริงของตนเองได้ทันที

กระบวนการฝึกอบรมประยุกต์ใช้หลักการ โคล์ซผสมผสานกับการให้ความรู้และวิธีการในแนวของการเทรน โดยการใช้คำถาม ซึ่งเป็นการสำรวจความคิดเห็นของตนเองของผู้เรียนในเรื่องที่กำลังจะอบรม ทำให้ผู้เรียนมองเห็นตัวเองและแนวคิดของตัวเองในหัวข้อนั้นๆ การยอมรับในตัวเองจะเกิดขึ้น นำไปสู่การเคารพตนเองที่จะก่อให้เกิดความอยากเปลี่ยนแปลงตนเองในเรื่องนั้นๆ วิทยากรที่ทำหน้าที่เป็นเหมือนกระจกบานหนึ่งเท่านั้นเอง การเปลี่ยนแปลงทั้งหลายมาจากความคิดผู้เรียนทั้งหมด เนื่องจากเห็นว่าไม่มีประโยชน์ที่จะอยู่ในสถานะเช่นนั้น หรือ เห็นประโยชน์ที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้เรียนเป็นผู้เลือกแนวทางการเปลี่ยนแปลงเองจึงไม่เกิดการต่อต้าน เกิดความภาคภูมิใจในแนวทางที่ตัวเองออกแบบ และอยากลงมือปฏิบัติด้วยตัวเอง การเปลี่ยนแปลงจึงสามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องมีใครมาบังคับ



▶ แก่นสำคัญของการฝึกอบรมในรูปแบบ Group Coaching



หมายเหตุ: การทำให้ผู้เรียนมองเห็นตัวเองและยอมรับในสิ่งที่เป็นอยู่ด้วยตัวเองผ่านการใช้คำถาม (Questioning) ของโค้ช (วิทยากร) จะสร้างความอยากเปลี่ยนแปลงตัวเองของผู้เรียน แล้วผู้เรียนก็จะเลือกทำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้กับ Style และสภาพแวดล้อมของตัวเองได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด

“การบอกให้ฟัง กับ กระตุ้นให้คิด อย่างไหนดีกว่ากัน?”

“ชี้แนะวิธีการให้ กับ ถามว่ามีวิธีการของตัวเองอย่างไร?” แบบไหนจำได้มากกว่ากัน

❖ แนวทางการบรรยายสไลด์ (Slide)

- ❖ อธิบาย กระตุ้นให้คิด ถามให้ประยุกต์ใช้ จูงใจให้มี Commitment
- ❖ สร้างความเข้าใจในเนื้อหาด้วย Keywords และประโยคสำคัญ
- ❖ เปิดโอกาสให้สำรวจตัวเองและสร้างแนวทางแก้ไขด้วยตัวเอง
- ❖ ฝึกให้จับประเด็นสำคัญที่อยู่ในสไลด์ (Slide) ได้ด้วยตัวเอง
- ❖ ทำให้ผู้เรียนรู้สึกว่ามีอิสระในการเลือกใช้ความรู้ ไม่ได้บังคับ



❖ กิจกรรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)



- ❖ สร้าง Commitment ในสิ่งที่จะนำไปปฏิบัติ
- ❖ พิสูจน์หลักการและเทคนิคที่ได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง
- ❖ สร้างความเข้าใจในเนื้อหาด้วยตัวเองและพร้อมไปประยุกต์ใช้ทันที
- ❖ สนุกสนานกับกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตัวเอง
- ❖ สร้างแนวความคิดใหม่ๆ ของตัวเองผ่านการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน

2. รูปแบบ Strategic Group Coaching & Consulting

การพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานกันเป็นทีม โดยมีเป้าหมายร่วมกันให้เกิดประสิทธิผลนั้น ต้องทำให้กลุ่มบุคคลนั้นๆ ยึดถือเป้าหมายเดียวกัน พันธกิจเดียวกัน ค่านิยมเดียวกัน แต่รับผิดชอบงานของตัวเองแล้วดำเนินการให้สอดคล้องกัน เสมือนหนึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทีมเดียวกัน โดยการทำให้ตัวเองบรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคล แล้วรวมกันเป็นเป้าหมายทีม

แนวทางการดำเนินการเพื่อให้กลุ่มบุคคลบรรลุเป้าหมายหลักของทีม แต่ใช้ศักยภาพของตัวเอง ทำหน้าที่ของตัวเองให้สมบูรณ์ที่สุดตามที่ได้รับมอบหมาย สามารถแก้ปัญหาของตัวเองและช่วยเหลือทีมงานแก้ไขปัญหาหรือร่วมกันแก้ไขปัญหาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เรียกว่า “Strategic Group Coaching & Consulting”

กระบวนการพอสังเขปของการดำเนินการ มีดังนี้....

- 🔗 กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม (Strategic Goal Setting)
- 🔗 กำหนดเป้าหมายย่อยของบุคคล (Key Success Factor)
- 🔗 วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน (Situation Analysis)
- 🔗 ประเมินและตรวจสอบเรื่องสำคัญ (Do & Don't)
- 🔗 กำหนดกรอบการดำเนินการที่เหมาะสม (Frame Work)
- 🔗 ค้นหาทางเลือกของแต่ละบุคคล (Option)
- 🔗 วางแผนปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมาย (Planning)
- 🔗 ตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะลงมือทำ (Action)

❖ การบ้านเพื่อการนำไปฝึกฝนและปฏิบัติจริง

- ✦ ผู้เรียนควรมีความตั้งใจในการนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้ด้วยตัวเอง
- ✦ การพัฒนาตัวเองควรปฏิบัติบ่อยๆ จนกลายเป็นธรรมชาติของตัวเอง
- ✦ การเรียนรู้ผ่านกระบวนการ Coaching จะทำให้ผู้เรียนอยากนำสิ่งที่รู้ไปใช้จริง
- ✦ การบ้านเป็นสิ่งที่ผู้เรียนยินดีที่จะกำหนดด้วยตัวเอง
- ✦ ผลลัพธ์ของการฝึกอบรมสามารถวัดได้ที่การบ้านที่ผู้เรียนนำไปปฏิบัติจริง

ผู้ที่เหมาะสมกับหลักสูตรนี้

- * ผู้จัดการ / หัวหน้างานทุกระดับ
- * Staff / พนักงานระดับปฏิบัติการ
- * Line Leader