การแก้ปัญหา & พัฒนางาน

ด้วยกระบวนการ

“คิดอย่างเป็นระบบ”

ปัญหาใดๆในโลก เกิดจากการดำเนินการใน 2 ขั้นตอนที่ผิดพลาด

❶การป้องกันที่ผิดพลาด และ

❷การตัดสินใจที่ผิดพลาด

การป้องกันที่ผิดพลาด → ไม่ใช่ → สุข

ใช่ ↓

เกิดปัญหา

↓

ตัดสินใจผิดพลาด → ไม่ใช่ → ทุกข์น้อย ปัญหาเล็ก

ใช่ ↓

ปัญหาใหญ่ ทุกข์มาก

ในโลกนี้ ไม่มีปัญหาใดเกิดขึ้นเองโดยไม่มีเหตุ

ความสำคัญของการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

ทุกๆการตัดสินใจ

ล้วนมีความหมาย

ความสำคัญของการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

ต่อตนเอง

- ตัวคุณมีค่าแค่ไหน

ต่อผู้อื่น

- คุณมีภาวะผู้นำที่ดีแค่ไหน
- คุณมีความเหมาะสมแค่ไหน
- คุณเป็นแบบอย่างที่ดีแค่ไหน

ผลของการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
→การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ

- สูญเสียน้อยที่สุด
- ใช้เวลาที่สั้นที่สุด
- ไม่เกิดซ้ำ
- Win-win

ระบบ System คืออะไร?

Organized, purposeful structure regarded as a 'whole' consisting of interrelated and interdependent elements

โครงสร้างที่มีการจัดการ มีจุดมุ่งหมาย โดยป็นองค์รวม ที่ประกอบด้วยส่วนที่มีความสัมพันธ์ต่อกันและพึ่งพากัน

เมื่อสิ่งหนึ่งถูกกระทบหรือทำลายจึงเชื่อมโยงถึงสิ่งที่อยู่รอบข้างด้วย

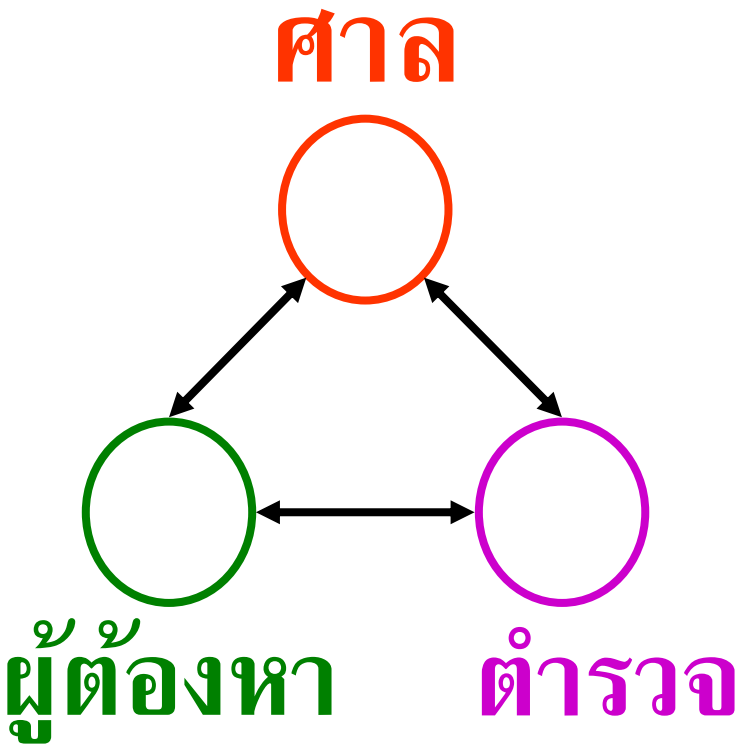
มีความสัมพันธ์ต่อกัน พึ่งพากัน ส่งผลกระทบต่อกัน

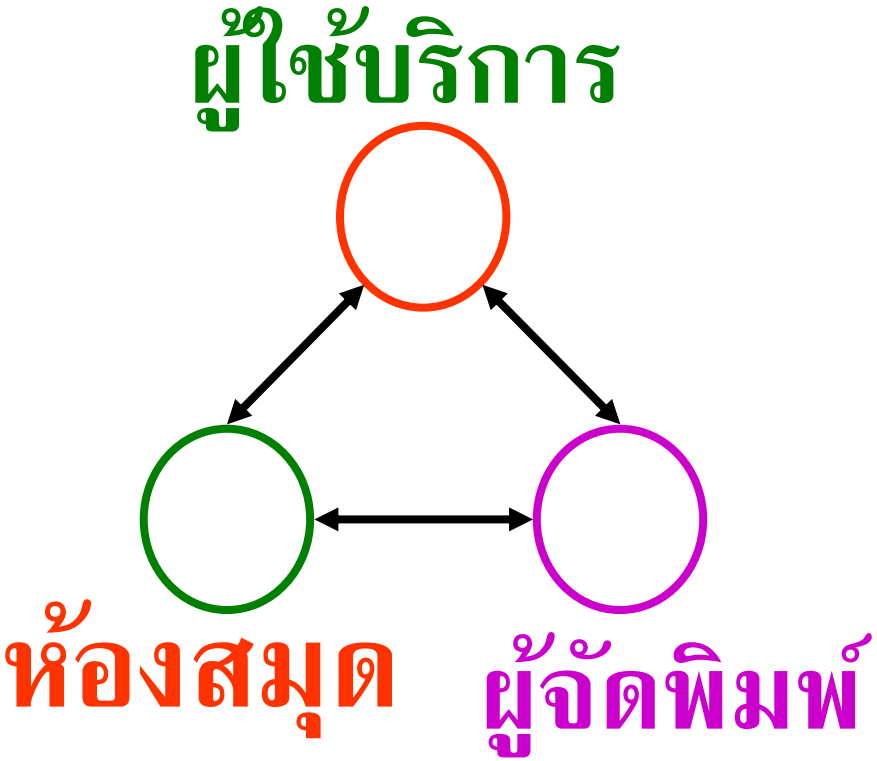
เสือพีเพราะป่าปก

และป่ารกเพราะเสือยัง

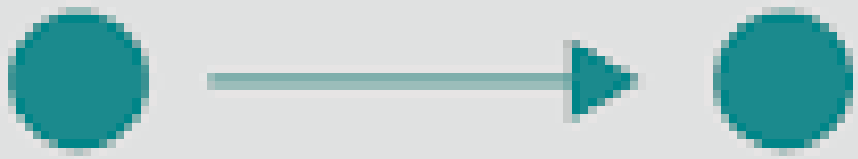
ดินเย็นเพราะหญ้าบัง

และหญ้ายังเพราะดินดี

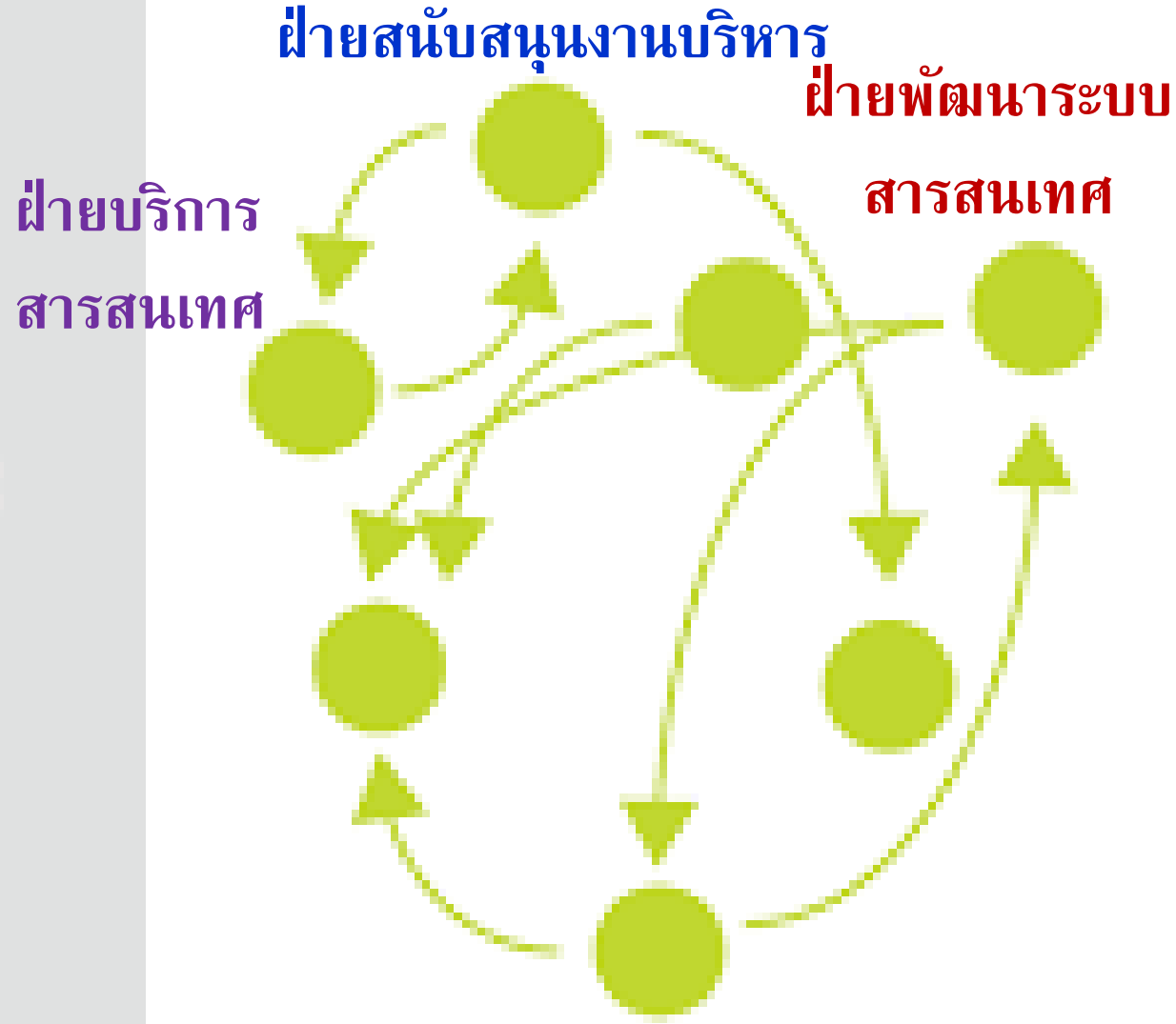




Traditional thinking



Systems thinking



คิดเป็นระบบ คิดในองค์รวม

- สินค้าไทยที่จำหน่ายในต่างประเทศ หากผู้ซื้อไม่พอใจ จะเลือกด่าเป็นรายบุคคลหรือไม่?
- เวลาผู้ใช้บริการไม่พอใจ จะเลือกตำหนิเป็นรายบุคคลหรือไม่?
- เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งปฏิบัติตนไม่เหมาะสม จะกระทบต่อภาพลักษณ์ในองค์รวมหรือไม่?

หลักการและความสำคัญของการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบอันเนื่องมาจากระบบที่มี *interrelated and interdependent elements*

- ไม่แก้ปัญหาหนึ่ง ไปสร้างอีกปัญหาหนึ่ง
- ปัญหาที่แก้ได้ แต่กลับไปสร้างภาระให้แก่อีกหน่วยงานหนึ่ง
- ชนะ–ชนะ หลีกเลี่ยง ชนะ–แพ้,แพ้–แพ้
- ความยั่งยืนในการแก้ปัญหา

แต่ละคนคิดอย่างไร?

แม่ค้าขายน้ำแข็ง

ชาวบ้าน
ผู้สัญจร
ที่ใช้ถนน

กรมทางหลวง
กรมทางหลวงชนบท
อบต.
เทศบาล

ตำรวจ
จราจร

อู่รถยนต์/ประกันภัย

ผู้รับเหมา

สิ่งเดียวกัน แต่ละคนอาจคิดไม่เหมือนกัน ทำไม??

กำหนดปัญหาที่ต้องการจะแก้

ปัญหา

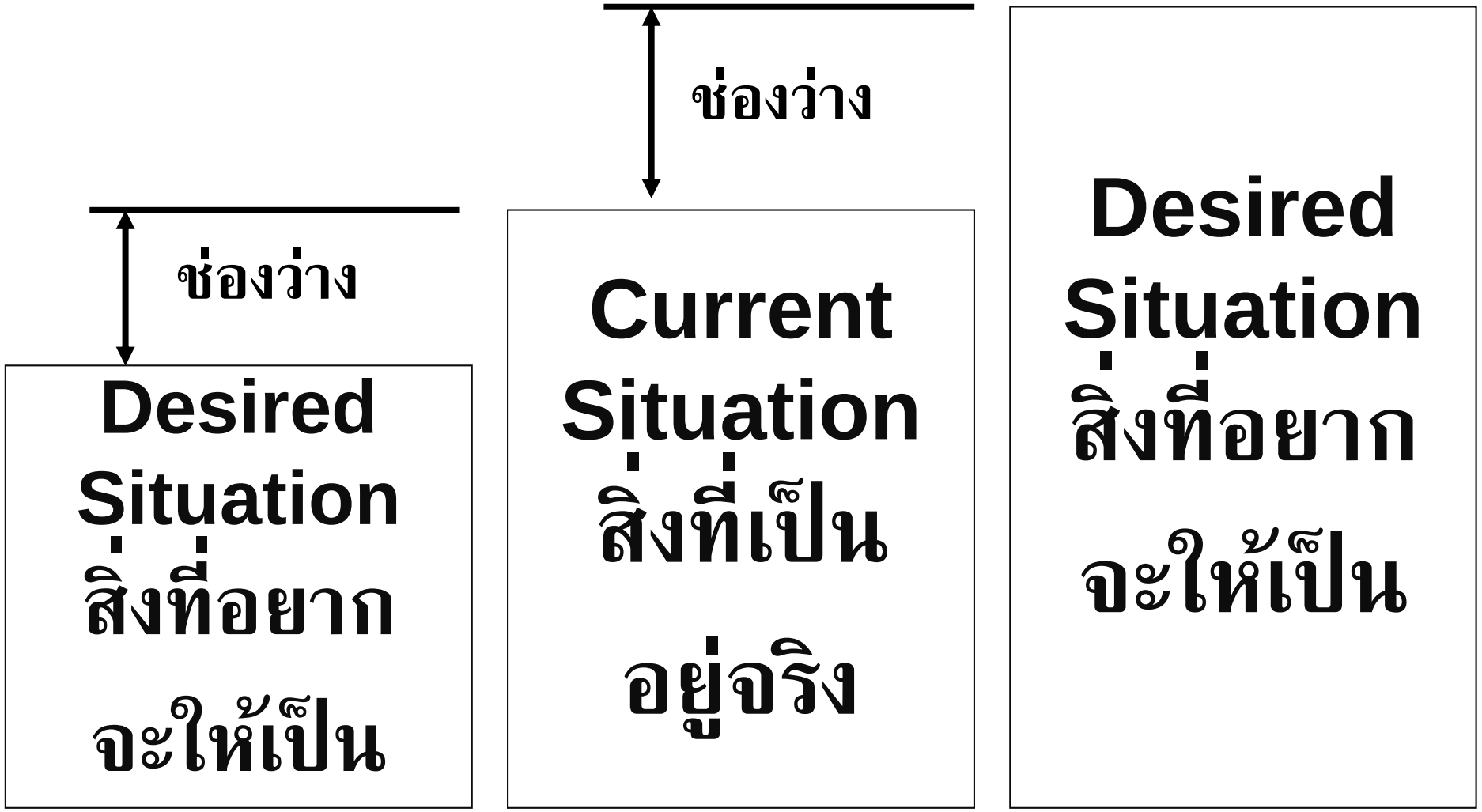
คืออะไร?

ปัญหาใดน่ากลัวที่สุด

- ได้รับการร้องเรียนจากผู้รับบริการ
- ยอดผู้ใช้บริการ/ลูกค้าที่ลดลง ยอดขายตก
- ผลิตภัณฑ์/บริการมีข้อบกพร่อง
- ……

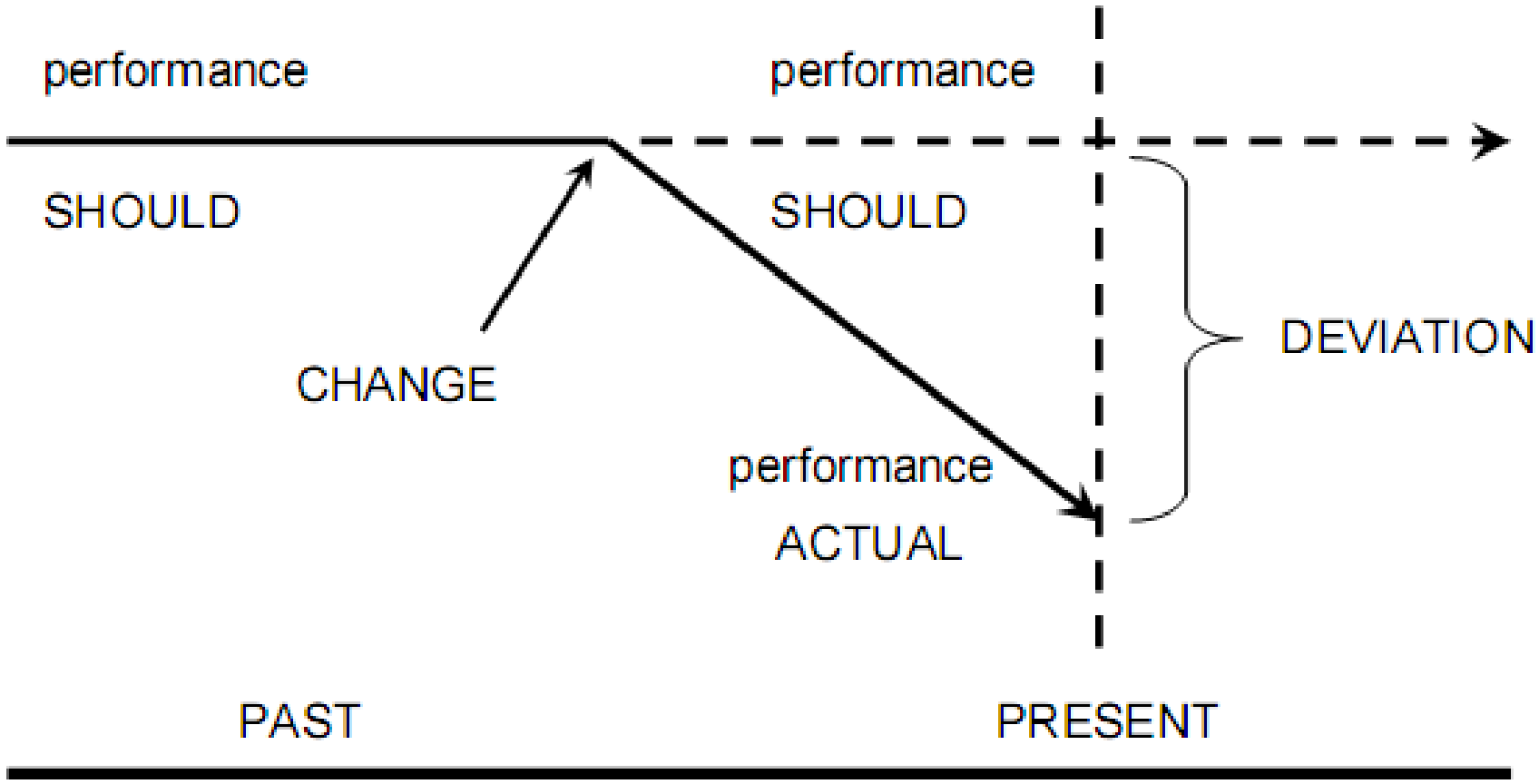
ปัญหาคือ

ช่องว่างของสิ่งที่เป็นอยู่จริง
กับสิ่งที่เราอยากให้เป็น



- ยิ่งมากยิ่งดี
- ยิ่งน้อย ยิ่งดี
- ยิ่งสม่ำ เสมอยิ่งดี

Structure of a Problem

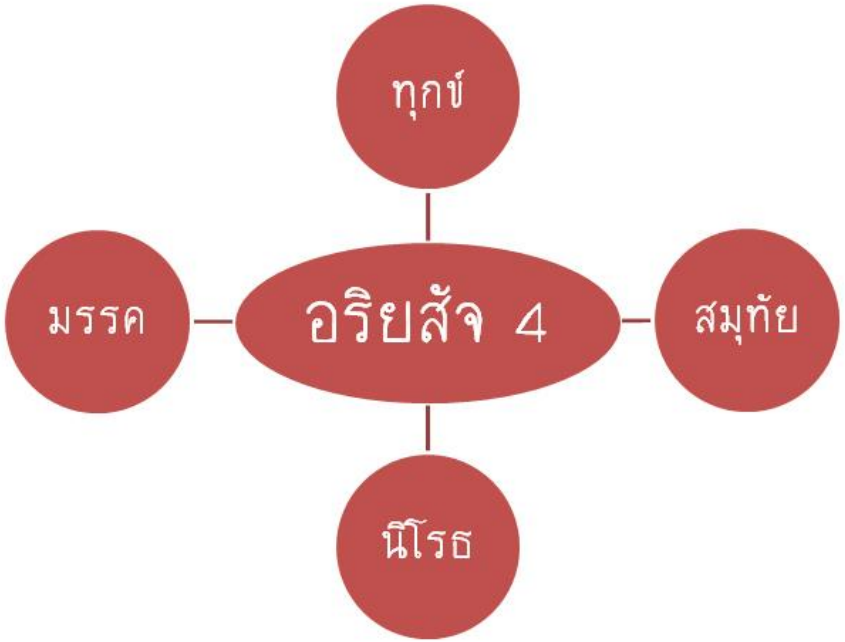


Typical Deviation resulting from Drift or Deterioration

วิธีดับทุกข์ การแก้ปัญหาและตัดสินใจ

อิทธิบาท 4 มูลเหตุแห่งทุกข์

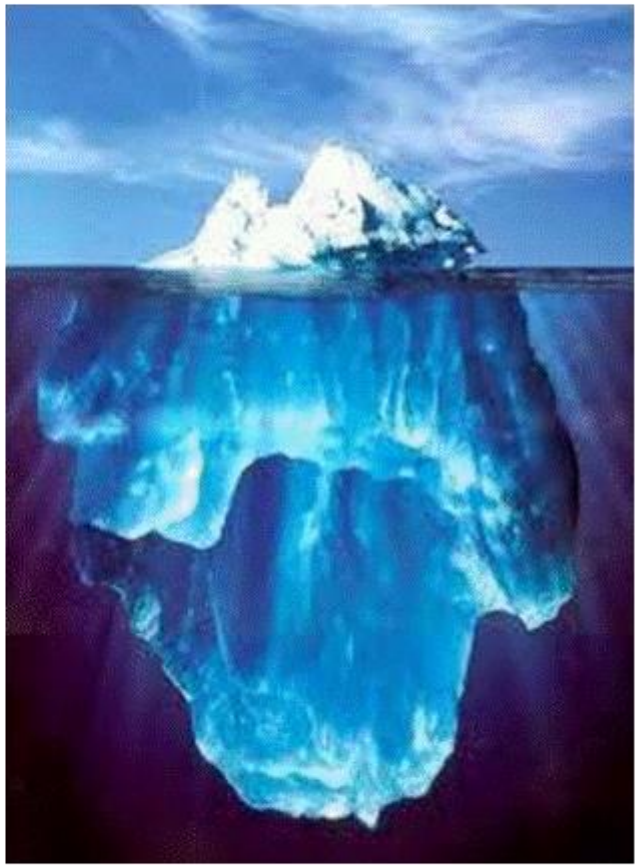
1. ฉันทะ คือความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น
2. วิริยะ คือความขยันหมั่นเพียร
3. จิตตะ คือการเอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้น
4. วิมังสา คือการหมั่นตริตรองพิจาณาเหตุผลในสิ่งที่ทำ



Technical and behavioral success factors

ความยากง่าย
ของการแก้ปัญหา

20%



องค์ความรู้และทักษะ

เทคนิค เทคโนโลยี

80%

สิ่งที่มีอิทธิพลต่อ
พฤติกรรมของบุคคล

ความต้องการที่จะแก้

David McClelland แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

ตัวอย่างของปัญหา

ผู้บังคับบัญชา

–ไม่รู้ว่าทำอย่างนั้น เป็นปัญหา

–รู้ทั้งรู้ว่าไม่ดี แต่ยังจะทำ

ผู้ใต้บังคับบัญชา

–ไม่รู้ว่านั่นเป็นปัญหา

–เกี่ยง กลัวเสียเปรียบ ธุระไม่ใช่ ทำไมต้องเป็นฉัน

(ทั้ง ๆที่ช่วยทำ ทำได้ ไม่ยาก)

举手之劳

易如反掌

ลำบากน้อยมาก

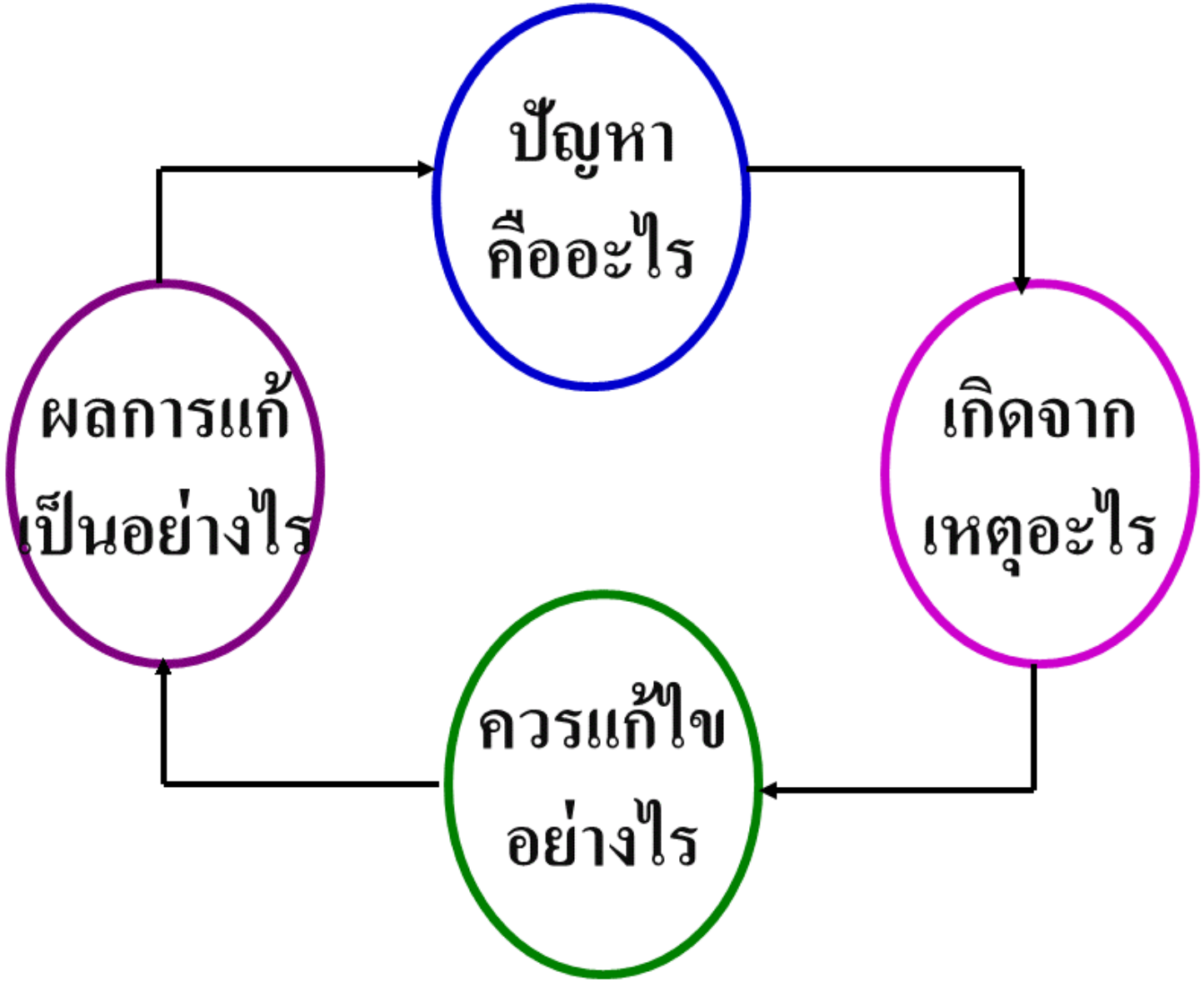
ลำบากแค่ขยับมือ

ง่ายเหมือนพลิกฝ่ามือ ของเรา

แต่.....ไม่ช่วย

แสดงว่า ค่านิยมที่ต้องการคือ.ไม่แล้งน้ำใจ

วงจรการแก้ปัญหา



สำรวจสภาพปัจจุบันของปัญหา
KJ Method (Affinity diagram)

1.ระบุประเด็นปัญหา/หัวข้อที่สนใจ “คุณคิดว่า ในองค์กรของเรามีปัญหาอะไรบ้าง ที่ควรได้รับการแก้ไข”

2.เขียนลงกระดาษ post–it อย่างน้อย 10 ปัญหาต่อคน

-ห้ามคุยกันระหว่างที่เขียน

-ไม่ต้องเร่งรัด ให้แต่ละคนเขียนได้อย่างเต็มที่

-ห้ามวิพากย์/วิจารณ์สิ่งที่คนอื่นเขียน

พฤติกรรมส่วนบุคคลที่ไม่พึงปรารถนา

-ชอบเอาเปรียบคนอื่น

-ทำผิดระเบียบเรื่อง....บ่อย

-ชอบจับกลุ่มนินทา

ตัวอย่าง

ทัศนคติ/ความเชื่อ/ค่านิยมที่ไม่เหมาะสม

-ใจแคบ

-ไม่พัฒนาตนเอง

-

ตัวอย่าง

ความไม่พึงพอใจในงาน

-งานที่ทำไม่เหมาะสมกับความสามารถ

-ผลตอบแทนต่ำ

-งานไม่ท้าทาย

โครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสม

-ระดับชั้นบังคับบัญชาเยอะ เสียเวลารายงาน

-ลักษณะหน้าที่/ภารกิจหน่วยงาน...ไม่หมาะสม

-

ภาวะผู้นำ/การบังคับบัญชาไม่เหมาะสม

-เอาเปรียบลูกน้อง ไม่ฟังลูกน้อง

-สั่งงานไม่รับผิดชอบ

-

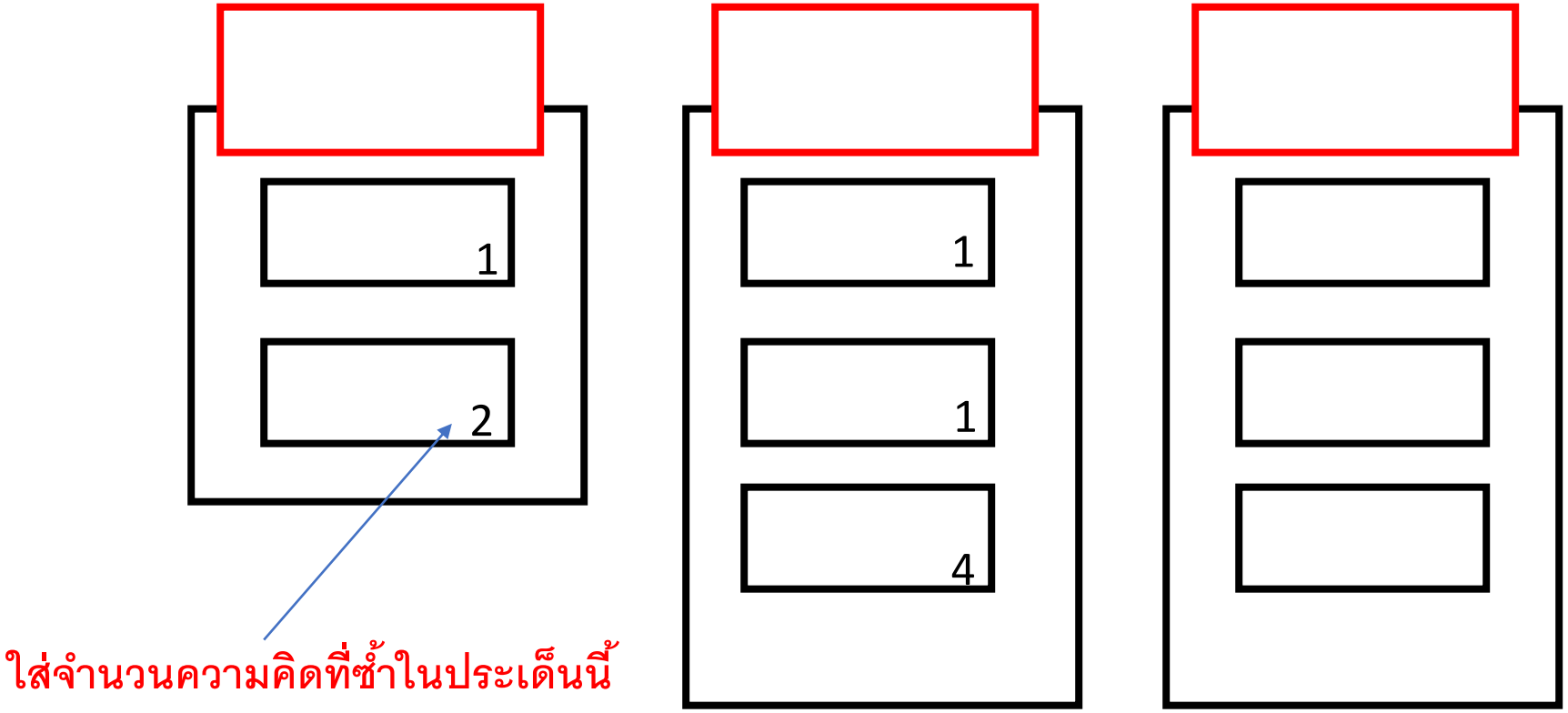
คุณภาพการให้บริการไม่ดี

-ผู้ใช้บริการชอบร้องเรียนเรื่อง.....

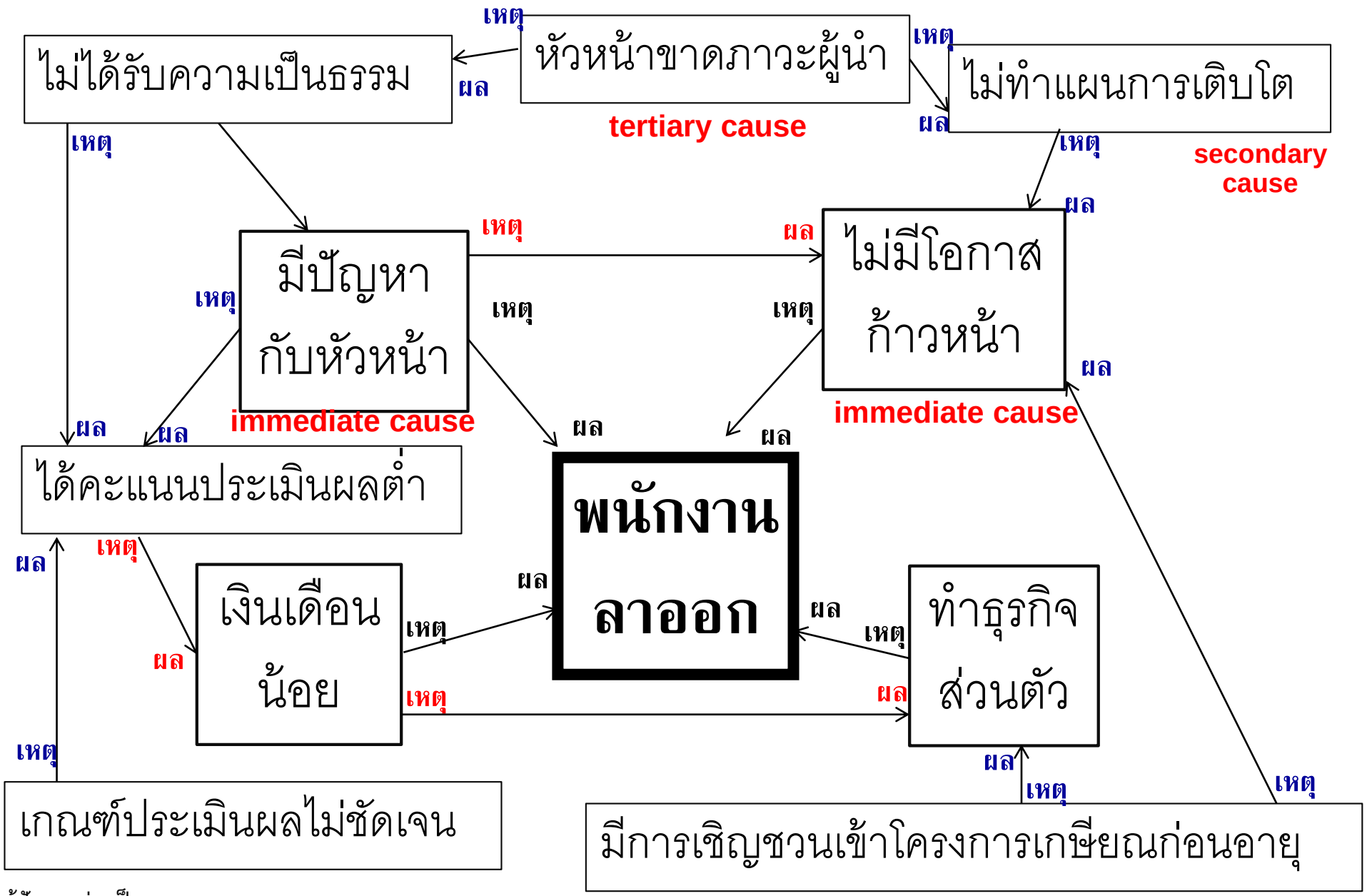
-

-

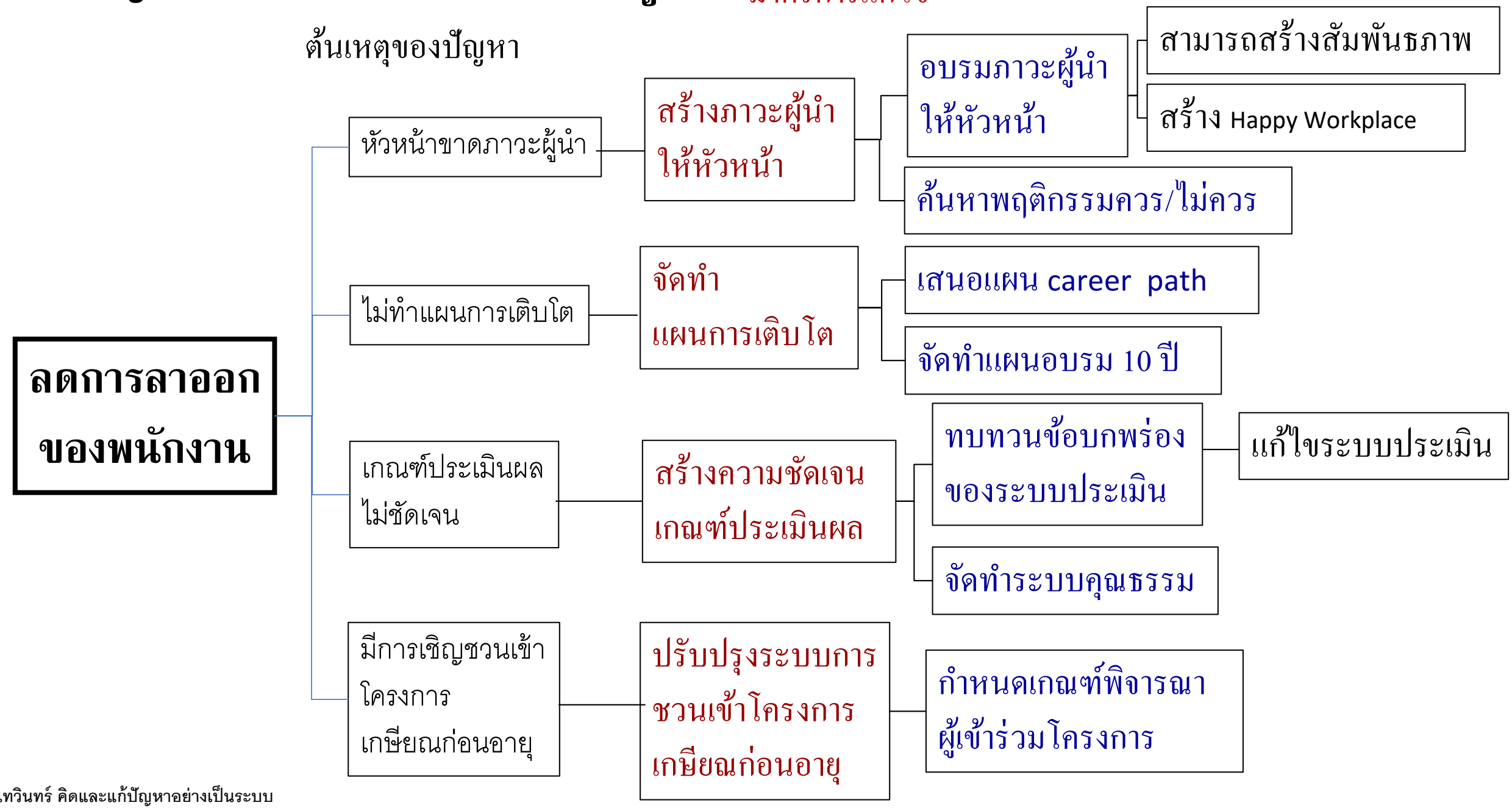
ในองค์กรของเรามีปัญหาอะไรบ้าง ที่ควรได้รับการแก้ไข



Relation diagram :นำแต่ละประเด็นมาแสดงความสัมพันธ์



Tree Diagram การกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา

มาตรการแก้ไข

ต้นเหตุของปัญหา