บริษัท เอ็นจอย เลิร์นนิ่ง พีเพิ้ล จำกัด
3/1 ซอยวชิรธรรมสาธิต 44 สุขุมวิท 101/1 แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพ 10260
เลขประจำตัวผู้เสียภาษี 0105561179771

หลักสูตร: การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนสำหรับผู้บริหารระดับต้น
(Advanced Complex Problem-solving)

1. บทนำหลักสูตร (Introduction)

ในโลกธุรกิจที่หมุนเร็ว ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง มักตกอยู่ในสถานการณ์ที่ต้อง "แข่งกับเวลา" ในขณะที่ต้องแบกรับความกดดันจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ท้าทายและความซับซ้อนของการบริหารคนและทรัพยากร ปัญหาสำคัญที่มักพบคือ "คอขวด" ในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งเกิดจากการขาดการจัดลำดับความสำคัญที่ชัดเจน ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน และการสื่อสารที่ไม่สามารถโน้มน้าวให้เกิดความร่วมมือได้ทันท่วงที เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปลดล็อกคอขวดเหล่านี้และเร่งความเร็วในการสร้างผลลัพธ์ (Accelerated Execution) หลักสูตรนี้จึงถูกออกแบบในรูปแบบ "บูรณาการ" (Integrated Approach) ภายในระยะเวลา 2 วัน โดยประยุกต์ใช้ศาสตร์การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ประสาทวิทยาศาสตร์ (Neuroscience) และจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) เข้าด้วยกัน มุ่งเน้นการสร้างทักษะการคิดและจัดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ การสร้างอิทธิพลเพื่อขจัดความขัดแย้ง และการใช้พลังของข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) หลักสูตรนี้จะมอบ Value Proposition ในการเปลี่ยนผู้บริหารจาก "ผู้สั่งการ" ให้เป็น "ผู้นำการเปลี่ยนแปลง" ที่ทำงานได้รวดเร็ว แม่นยำ และได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย

2. ข้อมูลทั่วไป

- **ชื่อหลักสูตร (ภาษาไทย):** การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนสำหรับผู้บริหารระดับต้น
- **ชื่อหลักสูตร (ภาษาอังกฤษ):** Advance Complex Problem-solving
- **ประเภทการฝึกอบรม:** การยกระดับฝีมือแรงงาน (Upskilling)
- **วัตถุประสงค์หลัก:**
    - ระบุปัจจัยและรากเหง้าของปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างแม่นยำผ่านเครื่องมือการคิดเชิงระบบ
    - ประเมินความรุนแรงและผลกระทบของปัญหา พร้อมเชื่อมโยงความสำคัญกับเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร
    - สร้างทางเลือก ตัดสินใจ และออกแบบแผนการดำเนินงานแก้ปัญหาที่ชัดเจนและปฏิบัติได้จริง
    - วิเคราะห์ศักยภาพทีมงานและมอบหมายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้แผนการแก้ปัญหาบรรลุผล
- **ระยะเวลาการฝึกอบรม:** 2 วัน เวลา 09.00 - 16.00 น.
- **กลุ่มเป้าหมาย:** ผู้จัดการทั่วไป หรือ ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 20 – 30 คนต่อรุ่น

3. โครงสร้างและเนื้อหาหลักสูตร (Module Description)

วันที่ 1: การวินิจฉัยและการสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Diagnosis & Strategic Options)

Module 1: การนิยามปัญหาและบริบทแวดล้อม (Problem Framing & Context Analysis) เริ่มต้นด้วยการปูพื้นฐานความเข้าใจในการจัดการกับ "ปัญหาซับซ้อน" (Wicked Problems) โดยอาศัยกรอบแนวคิด Iceberg Model เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถแยกแยะระหว่างอาการ (Symptoms) ที่ฉาบฉวยและตัวปัญหา (Problem) ที่แท้จริงได้อย่างเด็ดขาด เนื้อหาจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์มิติกาลเวลา ทั้งแนวโน้มระยะสั้น (Trend) และแนวโน้มมหภาค (Mega Trend) ที่ส่งผลกระทบต่อบริบทของปัญหา เพื่อให้การ "ตั้งโจทย์" มีความแม่นยำและไม่หลงทาง

- **กิจกรรม:** Workshop "Framing the Challenge" ผู้เรียนจะได้ฝึกเขียนนิยามปัญหาจากกรณีศึกษาจริงให้มีความกระชับ ชัดเจน และตรงประเด็น
- **Debrief:** ถอดบทเรียนเพื่อสะท้อนมุมมองเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มองเห็นและรากเหง้าที่ซ่อนอยู่ รวมถึงผลกระทบของการตั้งโจทย์ผิดพลาด

Module 2: การวิเคราะห์ปัจจัยรากเหง้าด้วยการคิดเชิงระบบ (Root Cause Analysis with System Thinking) เจาะลึกกระบวนการค้นหาสาเหตุของปัญหาด้วยเครื่องมือ System Thinking โดยให้ผู้เรียนมองปัญหาในฐานะระบบที่มีความเชื่อมโยงกัน ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และ

ปัจจัยภายนอก จากนั้นนำมาสร้างแผนผังความสัมพันธ์ (Causal Loop Diagram) เพื่อค้นหา "จุดคานงัด" (Leverage Point) ซึ่งเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่เมื่อลงมือแก้ไขแล้วจะสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อระบบโดยรวม

- **กิจกรรม:** Workshop "System Mapping" เขียนแผนผังความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัจจัยต่างๆ ที่ขับเคลื่อนปัญหา
- **Debrief:** แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการค้นหาจุดคานงัด และทบทวนว่าการแก้ปัญหาแบบแยกส่วนต่างจากการมองภาพรวมอย่างไร

Module 3: การประเมินผลกระทบและความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Impact Assessment & Strategic Alignment) มุ่งเน้นการประเมินความคุ้มค่าและความจำเป็นในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อแก้ปัญหา ผู้เรียนจะได้ประเมินมูลค่าความเสียหาย (Impact) ในมิติของการเงินและชื่อเสียงขององค์กร ควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ความสอดคล้อง (Alignment) ว่าการแก้ปัญหานั้นสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือ OKRs หลักขององค์กรอย่างไร เพื่อเป็นการยืนยันว่าปัญหานั้นคือ "ปัญหาที่ใช่" และสำคัญระดับองค์กร

- **กิจกรรม:** Workshop "The Strategic Case" สร้างตารางประเมินความเร่งด่วน โดยนำเอาความรุนแรงของผลกระทบและความสำคัญต่อเป้าหมายกลยุทธ์มาพิจารณาร่วมกัน
- **Debrief:** ถอดบทเรียนเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritization) ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด

Module 4: การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา (Generating Strategic Alternatives) เข้าสู่กระบวนการระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา (Alternatives) ที่หลากหลาย โดยหลีกหนีจากการยึดติดกับวิธีการเดิมๆ ผู้เรียนจะได้เรียนรู้วิธีคิดเชิงนวัตกรรมเพื่อออกแบบมาตรการ ซึ่งครอบคลุมทั้งมาตรการระยะสั้นเพื่อระงับเหตุ (Containment) และมาตรการระยะยาวเพื่อแก้ไขอย่างถาวร (Corrective Action)

- **กิจกรรม:** Workshop "Option Brainstorming" ให้ทีมร่วมกันระดมสมองและสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหามาอย่างน้อย 3 แนวทางที่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน
- **Debrief:** วิพากษ์และประเมินคุณภาพของทางเลือกต่างๆ ว่ามีความเป็นไปได้ทางธุรกิจและครอบคลุมทั้งระยะสั้นและระยะยาวหรือไม่

วันที่ 2: การออกแบบแผนงานและการบริหารทีมสู่ความสำเร็จ (Designing Execution & Team Management)

Module 5: การตัดสินใจเลือกทางออกที่เหมาะสมที่สุด (Strategic Decision Making) นำทางเลือกทั้งหมดจาก Module ก่อนหน้าเข้าสู่กระบวนการคัดกรองผ่านเกณฑ์การตัดสินใจ (Decision Criteria) ที่รัดกุม โดยบูรณาการศาสตร์ด้าน Neuroscience เพื่อลดอคติการทำงานของสมอง (Cognitive Bias) ผู้เรียนจะได้ฝึกพิจารณาสิ่งที่

ต้องแลกมา (Trade-offs) ทั้งในด้านความคุ้มค่า (ROI) ความเสี่ยง (Risk) ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเลือกทางเลือกเดียวที่ดีที่สุด

- **กิจกรรม:** Workshop "Decision Matrix" ใช้ตารางคะแนนเพื่อเป็นเครื่องมือในการเปรียบเทียบและฟันธงเลือกแนวทางหลักที่จะนำไปใช้งานจริง
- **Debrief:** สรุปความสำคัญของการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และการมีเกณฑ์มาตรฐานในการลดอคติส่วนตัวเมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องสำคัญ

Module 6: การออกแบบแนวทางและแผนการดำเนินงาน (Designing Approach & Execution Plan) แปลง "การตัดสินใจ" ให้กลายเป็น "พิมพ์เขียวการทำงาน" ที่จับต้องได้ (Action Plan) โดยเริ่มจากการออกแบบ Work Breakdown Structure (WBS) เพื่อย่อยปัญหาใหญ่ออกเป็นงานย่อย ผู้เรียนต้องกำหนดลำดับขั้นตอน (Key Activities) ระยะเวลา (Timeline) ทรัพยากรที่ต้องใช้ (Budget/Tools) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Success Metrics) เพื่อสร้างภาพรวมกระบวนการที่ชัดเจนก่อนส่งมอบงาน

- **กิจกรรม:** Workshop "Roadmap Design" ร่างแผนการดำเนินงานระดับกลยุทธ์ (Roadmap) ที่ระบุขั้นตอน กิจกรรมหลัก และไทม์ไลน์
- **Debrief:** ตรวจสอบความสมบูรณ์และรอยรั่วของแผนงาน (Stress Test) ร่วมกันในคลาสเรียน

Module 7: การวิเคราะห์ศักยภาพคนและการจัดวางทีม (Talent Mapping & Team Allocation) เรียนรู้การบริหารคนเพื่อนำแผนไปปฏิบัติจริง ผู้เรียนจะได้สวมหมวกผู้บริหาร โดยนำเครื่องมืออย่าง Skill/Will Matrix หรือ DISC มาประยุกต์ใช้เพื่อวิเคราะห์ทักษะ (Competency) และความพร้อมของบุคลากร เพื่อจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) นอกจากนี้ยังรวมถึงการวิเคราะห์หาแม่ทัพ (Project Lead) และฝ่ายสนับสนุน เพื่อเติมเต็มช่องโหว่ของทีม

- **กิจกรรม:** Workshop "Talent Allocation" ทดลองวางผังทีมงานลงใน Roadmap (จาก Module 6) โดยระบุชื่อผู้รับผิดชอบตามความเหมาะสมและจุดแข็ง
- **Debrief:** ถอดบทเรียนความท้าทายในการบริหารความหลากหลายของทีม และการจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดจากการมอบหมายงาน

Module 8: การมอบหมายงานและการติดตามผล (Delegation & Monitoring for Success) เรียนรู้ศิลปะของการกำกับดูแลและการส่งต่องาน ซึ่งผสานแนวคิดของจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) เนื้อหาเน้นเทคนิคการมอบหมายงาน (Delegation) การสื่อสารความคาดหวังให้ชัดเจน (Expectation Setting) รวมถึงการออกแบบระบบและ Dashboard เพื่อติดตามความคืบหน้า (Monitoring System) อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่สร้างสภาวะจู้จี้จุกจิก (Micromanagement)

- **กิจกรรม:** Workshop "Execution Dashboard" ออกแบบตารางหรือเครื่องมือติดตามงานที่ใช้กำกับดูแลให้ทีมสามารถทำงานได้สำเร็จตามแผน
- **Debrief:** สรุปพฤติกรรมเชิงบวกของผู้นำที่ช่วยสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจและแก้ไขปัญหาระหว่างทางได้อย่างอิสระ

4. ผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcomes)

- **ความรู้ (Knowledge - K):** ผู้เรียนสามารถอธิบายหลักการของ "ปัญหาซับซ้อน" (Wicked Problems), สามารถระบุปัจจัยนำเข้า/กระบวนการ/ปัจจัยภายนอก, และเข้าใจโครงสร้างการใช้ Causal Loop Diagram รวมถึง Work Breakdown Structure (WBS) ได้อย่างถูกต้อง
- **ทักษะ (Skills - S):** ผู้เรียนสามารถเขียนนิยามปัญหา สร้าง Decision Matrix ในการตัดสินใจ สามารถจัดทำแผน Roadmap ที่ระบุ Success Metrics อย่างชัดเจน และจัดวางบุคลากร (Talent Mapping) ผ่านการใช้เครื่องมือทางบริหารจัดการได้จริง
- **เจตคติ (Attitudes - A):** ผู้เรียนตระหนักถึงความสำคัญของการคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic approach) มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นภาพรวมและความสำเร็จขององค์กร (Strategic Alignment) ตลอดจนมีทัศนคติที่เปิดกว้างและเชื่อมั่นในศักยภาพความแตกต่างของทีมงาน

5. การประเมินผลและเครื่องมือ (Evaluation & Tools)

- **เกณฑ์เวลาเรียน:** ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีระยะเวลาเรียนไม่น้อยกว่า 80% ของระยะเวลาทั้งหมด
- **เกณฑ์การประเมินผลงาน:** ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องผ่านเกณฑ์การประเมินผลงานภาคปฏิบัติไม่น้อยกว่า 70%
- **เครื่องมือประเมิน:** * Checklist ประเมินคุณภาพการจัดทำ Action Plan และ Execution Dashboard
    - Rubric Score ประเมินทักษะการตัดสินใจจากผลงาน Decision Matrix ใน Workshop

6. วิทยากร (Instructor)

- **ชื่อวิทยากร:** ดร.นารา กิตติเมธีกุล
- **ประวัติโดยย่อ:** ผู้เชี่ยวชาญด้าน Strategic Management และ Complex Problem Solving มีประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษาองค์กรชั้นนำในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategy Execution) และการออกแบบกระบวนการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับต้นถึงกลางให้มีทักษะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

7. รูปแบบการฝึกอบรม (Training Methodology & Sciences Integration)

หลักสูตรนี้ผสมผสานหลักการทางประสาทวิทยาศาสตร์ (Neuroscience) เข้ามาช่วยในเรื่องกรอบการตัดสินใจ จิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) ในการบริหารคนและการสื่อสาร และกระบวนการอำนวยความสะดวก (Facilitation Technique) เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้แบบ Experiential Learning โดยมีสัดส่วนกิจกรรม ดังนี้:

รูปแบบการเรียนรู้	**สัดส่วน (%)**	**คำอธิบายสัดส่วน**
Workshop & Experiential Learning	60%	การฝึกปฏิบัติจริงจากกรณีศึกษา การระดมสมองจำลองสถานการณ์
Interactive Lecture	20%	การบรรยายให้แนวคิด ทฤษฎี และ Framework ที่สำคัญ
Discussion & Reflection	20%	การอภิปราย ถกเถียง และการถอดบทเรียน (Debrief) เพื่อเชื่อมโยงสู่หน้างาน