

รายงานสรุปการพัฒนาบุคลากรในสังกัดด้วยวิธีการ Coaching

โดย กุลวดี สุทธาวาส

ผู้เชี่ยวชาญด้านวางระบบการพัฒนาที่ดิน เขต ๑๐

วันที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่องที่ ๑ การปรับปรุงกระบวนการ

การปรับปรุงกระบวนการ

กุลวดี สุทธาวาส

ผู้เชี่ยวชาญด้านวางระบบการพัฒนาที่ดิน

สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๑๐

วัตถุประสงค์

- ▶ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานภายใน และกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- ▶ เพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมสอดคล้องสำหรับกระบวนการ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- ▶ กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนของ การทำงาน และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น รวมไปถึงเป็นกระบวนการ ทำงานที่มีความโปร่งใสและสร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โปร่งใสและสร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ▶ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ ใน การทำงานไปในทิศทางเดียวกัน
- ▶ แก้ไขปัญหา อุปสรรคของผู้ปฏิบัติงาน

คุณลักษณะของ”กระบวนการ”

- ▶ **Definability:** สามารถระบุขอบข่ายได้ มีความชัดเจน ทั้งขั้นตอน การดำเนินงาน ปัจจัยนำเข้า และผลผลิตที่ต้องการ
- ▶ **Order:** มีระบบระเบียบ ประกอบด้วยกิจกรรมและขั้นตอนที่ทำซ้ำ ได้ มีผู้รับผิดชอบ หรือกรอบเวลา สถานที่ ในการปฏิบัติ.
- ▶ **Customer:** มีผู้รับผลผลิตหรือ ผลลัพธ์ของกระบวนการ ซึ่งก็คือ ลูกค้าหรือผู้รับบริการนั่นเอง.
- ▶ **Value -adding:** เป็นการสร้างคุณค่าให้ กับผู้รับ ทั้งต้นน้ำและ ปลายน้ำ
- ▶ **Embeddedness:** เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กร กระบวนการไม่สามารถเกิดขึ้นเอง ได้โดยปราศจาก โครงสร้าง องค์กรรองรับ
- ▶ **Cross-functionality:** กระบวนการมักมีลักษณะข้ามหน่วยงาน จึงต้องอาศัยการสื่อสารและการ ประสานงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การปรับปรุงกระบวนการ

- ▶ **กระบวนการ (process หรือ Procedure)** คือ ขั้นตอนหลักในการทำงานใดงานหนึ่งที่มีจุดเริ่มต้นและมีจุดสิ้นสุด สามารถอธิบายเป็นขั้นตอนให้ผู้ปฏิบัติตามได้โดยอาจเป็นลายลักษณ์อักษร หรือแนวปฏิบัติที่ ทำสืบทอดกันมา
- ▶ **การปรับปรุงกระบวนการ (process improvement)** คือ การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเพื่อสนองต่อสภาพปัญหา สภาพความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายใน องค์กร และสภาพแวดล้อม (คู่แข่งตลาด เทคโนโลยีใหม่)

การพัฒนากระบวนการทำงาน

- ▶ การออกแบบกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (นำความต้องการและคาดหวังไปกำหนดเป็น KPI)
- ▶ การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
- ▶ ทำอย่างไรจึงจะสามารถลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน เช่น ลดขั้นตอน ลดการทำงานซ้ำซ้อน ลด ค่าใช้จ่าย ลดความผิดพลาด เป็นต้น

ขั้นตอนการวิเคราะห์ปรับปรุงกระบวนการ

จากกระบวนการที่เลือก (สมมติเลือกกระบวนการ A) ให้ทำวิเคราะห์ดังนี้

- ▶ เป้าหมาย/ ผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ A คืออะไร
- ▶ รายละเอียดการดำเนินงานสำหรับกระบวนการ A มีกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง แต่ละขั้นตอนมีใคร เกี่ยวข้องบ้าง และเราสามารถวัดความสำเร็จของกระบวนการจากสิ่งใด(ทุกขั้นตอนที่ list มา มีความจำเป็นต้องทำทุกขั้นตอนหรือไม่)
- ▶ ในการดำเนินงานที่ผ่านมา บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้แล้วหรือไม่ หากไม่บรรลุเป้าหมาย ให้วิเคราะห์ว่ามีสาเหตุจากอะไร เกิดข้อขัดข้องในขั้นตอนใด จะ แก้ไขได้เองหรือไม่ อย่างไร หากแก้ไขเองไม่ได้ควร ประสานกับใครบ้าง • หากบรรลุเป้าหมายแล้ว จะทำอย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้หรือไม่
- ▶ มีข้อมูลอะไรที่ต้องการจากลูกค้า/ ผู้รับบริการ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาปรับปรุง กระบวนการทำงานบ้าง

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของกระบวนการ A

ไม่บรรลุเป้าหมาย	บรรลุเป้าหมาย
ค้นหาสาเหตุ	ทำอย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
วิเคราะห์ว่าเกิดในขั้นตอนใด	ทำให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้หรือไม่
แก้ไขได้เองหรือไม่	



ปรับปรุงกระบวนการ
ออกแบบกระบวนการใหม่



ปรับปรุงกระบวนการ

เรื่องที่ ๒ Design thinking



Design Thinking (การคิดเชิงออกแบบ)

- New Ways to **Help** People (แนวทางใหม่ในการช่วยเหลือผู้อื่น)
- New Ways to **Teach** People (แนวทางใหม่ในการให้ความรู้ผู้อื่น)
- New Ways to **Innovate** (แนวทางใหม่ในการสร้างนวัตกรรม)

Design Thinking Mindset (ชุดแนวคิดของการคิดเชิงออกแบบ)

การคิดเชิงออกแบบเป็นกระบวนการ (ไม่ใช่ผลลัพธ์) เป็นกระบวนการที่ต้องทำซ้ำอย่างต่อเนื่อง

ข้อดีของกระบวนการคิดเชิงออกแบบ

- bias toward action: เป็นกระบวนการที่เน้นการลงมือปฏิบัติ
- collaborate across boundaries: เป็นการร่วมมือกันข้ามสายงาน
- focus on human values: เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นคุณค่าของมนุษย์
- be mindful of process: มีองค์ประกอบกระบวนการ
- prototype toward a solution: เป็นสร้างต้นแบบการแก้ปัญหาผ่านวิธีการต่างๆ
- show don't tell: เน้นการแสดงตัวอย่าง



Empathize (ทำความเข้าใจ)

- Empathize: ทำความเข้าใจ
- **ทำไมต้องทำความเข้าใจ?** --> เพราะปัญหาที่เราจะแก้ไขของเรา แต่เป็นของคนอื่น เราต้องทำความเข้าใจคนอื่นเสียก่อน ไม่อย่างนั้นผลลัพธ์ที่ได้จะไม่มีประสิทธิภาพ และใช้ไม่ได้จริง
- **Empathize เป็นหัวใจของ Human-Centered Design**
- การทำความเข้าใจผู้อื่น ทำได้โดย
 - Observe (ดูแล้วคิดตาม)
 - Engage (ถาม)
 - Immerse (เป็นเขา)

Empathize ทำความเข้าใจ ใคร ?

Engaging with Extreme Users

Empathize ทำความเข้าใจ สิ่งใด ?

- สิ่งที่เราต้องทำความเข้าใจและค้นหาคือกลุ่มเป้าหมายให้พบ
- ความต้องการที่เด่นชัด (Obvious Needs)
- ความต้องการที่ยังไม่ถูกเติมเต็ม (Unfulfilled Needs)
- ความต้องการแฝง (Latent Needs)



Empathize (ทำความเข้าใจ)

- วัตถุประสงค์ของ Empathize
 - เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สามารถนำไปออกแบบแนวทางการแก้ไขปัญหที่สร้างสรรคและนำไปใช้ได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพจริง
- หัวใจของ Empathize
 - เพื่อทำความเข้าใจอารมณ์ต่างๆซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย
 - เพื่อเข้าใจความต้องการต่างๆของกลุ่มเป้าหมาย
 - เพื่อระบุกลุ่มเป้าหมายที่แท้จริง

Empathize (ทำความเข้าใจ)

1

- Observe (ดูแล้วคิดตาม)
- Engage (ถาม)
- Immerse (สวมบทบาท)

Empathize (ทำความเข้าใจ)

1

Observe (ดูแล้วคิดตาม)

- สังเกตดูกลุ่มเป้าหมายของเราโดยสังเกตพฤติกรรมของเขาเหล่านั้นภายใต้บริบทของเขตามที่เรานับใจ

Empathize (ทำความเข้าใจ)

1

How to Observe (วิธีการดูแล้วคิดตาม)

- สังเกตวิธีการที่กลุ่มเป้าหมายมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมของเขา
- สังเกตคำพูด พฤติกรรม ข้อความ สัญลักษณ์ ที่แสดงถึงพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย
- สังเกตข้อมูลที่เป็นนัยแฝงที่กลุ่มเป้าหมายต้องการแสดงให้เราได้รับรู้ถึงความคิดและความรู้สึกของพวกเขา

Empathize (ทำความเข้าใจ)

1

Engage (ถาม)

- มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายของเรา รวมทั้งสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายนั้น
- รูปแบบการสัมภาษณ์
 - แบบนัดหมาย
 - แบบไปไม่ได้นัดหมาย (กรณีกันหัน)

Empathize (ทำความเข้าใจ)

1

How to Engage (วิธีการถาม)

- มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับกลุ่มเป้าหมายโดยทำการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก (Insights) ที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อและค่านิยมต่างๆของเขาเหล่านั้น



Empathize (ทำความเข้าใจ)

Immerse (สวมบทบาท)

- สวมบทบาทเป็นกลุ่มเป้าหมายของเราเพื่อให้ได้ประสบการณ์ตรงในสิ่งที่เขาเหล่านั้นต้องเผชิญจริงๆ

Empathize (ทำความเข้าใจ)

How to Immerse (วิธีการสวมบทบาท)

- ชิมรับประสบการณ์ของกลุ่มเป้าหมายเพื่อทำความเข้าใจพวกเขาเหล่านั้นให้ลึกซึ้ง
- เราต้องออกแบบวิธีการที่ทำให้เราสามารถชิมรับสิ่งที่เราต้องการจากกลุ่มเป้าหมายในสภาพแวดล้อมต่างๆได้เพื่อทำให้เราเข้าใจพวกเขาเหล่านั้นอย่างลึกซึ้งซึ่งจะนำมาซึ่งการออกแบบที่มีประสิทธิภาพเพื่อกลุ่มเป้าหมายของเรา



Define (กำหนดปัญหา)

Define: กำหนดปัญหา

- ความสำเร็จจากการทำ Empathize มาแยกเป็นความต้องการ และข้อมูลเชิงลึกของกลุ่มเป้าหมาย และกำหนดความท้าทายของปัญหา
- ระบุคำจำกัดความของปัญหา (Problem Statement) โดยจะต้องเป็น คำจำกัดความของปัญหาที่สามารถนำไปใช้ได้จริง (Actionable)

Define (กำหนดปัญหา)

Define: กำหนดปัญหา

- คำจำกัดความของปัญหาจะถูกสร้างขึ้นมาจากความเข้าใจของเราที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายและสิ่งแวดล้อมของเขาเหล่านั้น หรือเรียกอีกอย่างว่า มุมมองปัญหา (Point of View)
- มุมมองปัญหา (Point of View) คือ มุมมองที่เราออกแบบมาเฉพาะเพื่อมองปัญหาสำหรับกลุ่มผู้ใช้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

Define (กำหนดปัญหา)

How to Define (วิธีการกำหนดปัญหา)

- ใช้ข้อมูลต่างๆที่ได้จากขั้นตอน Empathize
- อธิบายปัญหาที่เราต้องการแก้ไขออกมาให้เห็นชัดเจนและเป็นรูปธรรม
- การกำหนดคำจำกัดความของปัญหา หรือมุมมองปัญหาจะถูกนำไปใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เราต้องการ

Define (กำหนดปัญหา)

มุมมองปัญหาที่ดีต้องเป็นอย่างไร

- แสดงถึงอารมณ์และลักษณะเฉพาะของกลุ่มเป้าหมายของเรา
- ใช้ภาษาที่ชัดเจน
- ใช้คำที่มีความหมาย
- แสดงให้เห็นข้อมูลเชิงลึกที่เราได้รับมา
- แสดงให้เห็นถึงแนวทางการออกแบบที่เป็นไปได้ที่หลากหลาย

Ideate (หาทางเลือก)

Ideate: หาทางเลือก

- เป็นขั้นตอนของการสร้างทางเลือกเบื้องต้นต่างๆ โดยใช้คำจำกัดความของปัญหา หรือมุมมองปัญหาเป็นตัวตั้ง
- ในการออกแบบทางเลือกควรออกแบบให้หลากหลาย โดยคำนึงถึงทางเลือกที่น่าสนใจทั้งหมด
- วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้คือ เพื่อค้นหาไอเดียที่เป็นน่าจะเป็นไปได้ทั้งหมด โดยเราจะพยายามคิดค้นไอเดียต่างๆเหล่านั้นให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

Ideate (หาทางเลือก)

How to Ideate (วิธีการหาทางเลือก)

- พยายามใช้ประโยชน์จากมุมมองที่หลากหลายและดูเชิงในด้านต่างๆของสมาชิกในทีม
- พยายามผลักดันให้ได้แนวทางแก้ไขปัญหามากกว่าหนึ่งแนวทางทั่วไป หรือพยายามสร้างแนวทางการแก้ไขปัญหาคือเป็นนวัตกรรมใหม่
- พยายามค้นหาแนวทางใหม่ๆ หรือมองในมุมมองใหม่ๆที่คนอื่นคาดไม่ถึง
- พยายามสร้างแนวทางการแก้ไขปัญหาคือเป็นนวัตกรรมใหม่ให้ได้จำนวนมากที่สุดและมีความหลากหลายที่สุด

3 วิธีที่นิยมใช้ในการออกแบบทางเลือกร่วมกันคือ การระดมความคิด (Brainstorming)

กฎของการระดมความคิด (Brainstorming Rules)

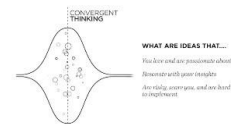
1. อย่ารีบตัดสินใจเลือกความคิดใดความคิดหนึ่ง (Defer Judgement)
2. ส่งเสริมให้ทุกคนใช้ความคิดตามธรรมชาติของตนเอง (Encourage Wild Ideas)
3. สร้างทางเลือกโดยคำนึงถึงความคิดของผู้อื่นด้วย (Build on the Ideas of Others)
4. อย่าหลุดประเด็น (Stay Focused)

กฎของการระดมความคิด (Brainstorming Rules)

5. แสดงความคิดออกมาให้เห็นชัดเจน (Be Visual)
6. ระดมความคิดให้ได้จำนวนมากที่สุด (Go for Quantity)
7. ใช้หัวข้อเรื่องเป็นตัวช่วย (Use Headlines)
8. อนุญาตให้มีผู้พูดคนเดียว ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง (One Person Talking)

การนำความคิดต่างๆมารวมกันหลังจากเสร็จสิ้น ขั้นตอนการหาทางเลือก (Converging Ideas after Ideation)

- ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน
- ขั้นตอนที่ 1 ลงมติ (Vote)
- ขั้นตอนที่ 2 รวมกลุ่ม (Cluster)
- ขั้นตอนที่ 3 อภิปราย (Discuss)
- ขั้นตอนที่ 4 ตัดสินใจ (Decide)



Prototype (สร้างต้นแบบ)

Prototype: สร้างต้นแบบ

- เป็นการนำเสนอไอเดียของเราออกมาให้จับต้องได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ หรือโมเดลจำลอง
- ควรเริ่มต้นจากการสร้างต้นแบบเบื้องต้นโดยใช้ค่าใช้จ่ายไม่สูงมาก และความละเอียดต่ำ (Low Resolution) ก่อนเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของต้นแบบนั้นๆในเรื่องต้นแบบ

Prototype (สร้างต้นแบบ)

Prototype: สร้างต้นแบบ

- ต้นแบบจะใช้เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง (ทีมออกแบบ กลุ่มเป้าหมาย และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง) ได้ตรวจสอบแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ได้ออกแบบไว้ร่วมกัน และสามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อเก็บผลตอบรับ (Feedback) ของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อต้นแบบแต่ละตัว
- จากการใช้ต้นแบบเพื่อตรวจสอบผลตอบรับจะทำให้เราสามารถทำความเข้าใจปัญหาและกลุ่มเป้าหมายได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น และสามารถนำไปใช้ในการออกแบบแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

Prototype (สร้างต้นแบบ)

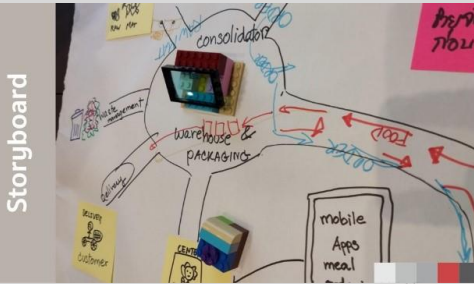
ต้นแบบที่ดีเป็นอย่างไร (What is a good Prototype?)

- **Right:** ตอบโจทย์ปัญหาหน้างานได้
- **Rapid:** ควรจำกัดเวลา และทรัพยากรต่างๆที่ใช้สร้างต้นแบบเพื่อไม่ให้เกิดอคติและยอมเสี่ยงไปทางแนวคิดใหม่แนวคิดหนึ่งมากขึ้นไป
- **Rough:** สร้างต้นแบบให้เห็นภาพแค่คร่าวๆ ไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ

Prototype (สร้างต้นแบบ)

ประเภทของต้นแบบ

- สตอรี่บอร์ด (Storyboard)
- การแสดงบทบาทสมมติ (Role-Play)
- ต้นแบบที่จับต้องได้ (Physical Prototype)



Physical Prototype



Prototype (สร้างต้นแบบ)

วิธีการใช้งานต้นแบบ

- โดยปกติเราจะใช้ต้นแบบเพื่อทดสอบการทำงาน และสามารถใช้เพื่อวัตถุประสงค์ประสงค์อื่นๆได้อีก คือ
- เข้าใจความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง: เราสามารถใช้ต้นแบบในการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น รวมถึงสามารถทำความเข้าใจทางเลือกในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นอีกด้วย

Prototype (สร้างต้นแบบ)

- **เพื่อสำรวจ:** ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถทดสอบต้นแบบหลายๆตัวพร้อมกันได้ ทำให้เราสามารถเปรียบเทียบให้เห็นภาพรวมของความแตกต่างของต้นแบบแต่ละตัวได้อย่างชัดเจน
- **เพื่อทดสอบ:** ใช้เพื่อทดสอบทางเลือกต่างๆและสามารถนำผลจากการทดสอบมาปรับแต่งต้นแบบได้
- **เพื่อสร้างแรงกระตุ้น:** กระตุ้นให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในกระบวนการโดยการนำเสนอแนวคิดของเราผ่านต้นแบบ

Test (ทดสอบต้นแบบ)

Test: ทดสอบต้นแบบ

- การทดสอบต้นแบบทำเพื่อหาผลตอบรับ (Feedback) เพื่อนำมาปรับปรุงแนวทางการแก้ไขปัญหาและเพื่อศึกษากลุ่มเป้าหมายให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น
- เป็นขั้นตอนที่ต้องทำซ้ำ โดยการนำต้นแบบที่มีความละเอียดต่ำ (Low Resolution Prototype) มาให้กลุ่มเป้าหมายใช้ภายใต้บริบทและสิ่งแวดล้อมจริงๆ ของพวกเขา

Test (ทดสอบต้นแบบ)

ประโยชน์ของการทดสอบต้นแบบ

- มีโอกาสในการศึกษากลุ่มเป้าหมายเพิ่มเติม
- การทดสอบต้นแบบจะทำให้เราสามารถศึกษาเพื่อทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายได้ลึกซึ้งขึ้นผ่านการสังเกตการณ์ ซึ่งอาจนำมาซึ่งข้อมูลเชิงลึกที่ไม่เคยรับทราบมาก่อน

Test (ทดสอบต้นแบบ)

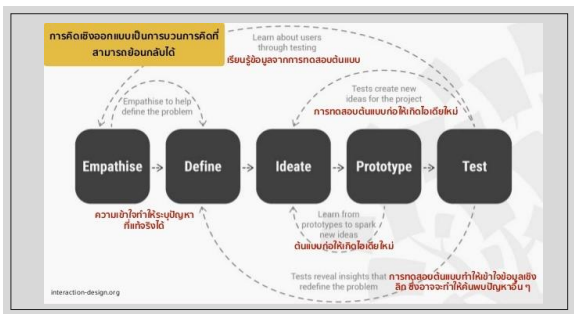
โอกาสในการปรับแต่งต้นแบบและแนวทางการแก้ไขปัญหา

- ผลที่ได้จากการทดสอบต้นแบบในครั้งนี้เป็นประโยชน์ในการสร้างต้นแบบในครั้งต่อไป (เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ต้องทำซ้ำ) และในบางครั้งเราอาจต้องกลับไปจุดเริ่มต้นใหม่อีกครั้งหนึ่ง

Test (ทดสอบต้นแบบ)

โอกาสในการปรับแต่งมุมมองปัญหาของเรา

- การทดสอบต้นแบบอาจทำให้เราค้นพบว่าเราอาจเข้าใจปัญหาและกำหนดขอบเขตของปัญหาไม่ถูกต้องตั้งแต่ต้น



SUMMARY สรุป

Design thinking process

➔

Mindset

สร้างสรรค์

ทำซ้ำ

ร่วมมือ