



หนังสือวิชาการประจำปี 2558
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

| | |
|-----------------|--|
| ISBN | 978-616-548-168-7 |
| สงวนลิขสิทธิ์ | ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 โดย สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. |
| พิมพ์ครั้งที่ 1 | ธันวาคม 2558 |
| จำนวนพิมพ์ | 1,000 เล่ม |
| เจ้าของ | สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. 47/111 ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี 11000 |
| พิมพ์ที่ | บริษัท แอร์บอร์น พรินต์ จำกัด 1519/21 หมู่บ้านพรไพลิน 2 ซอยลาดพร้าว 41/1 แขวงสามเสนนอก เขตห้วยขวาง กทม. 10310 |

คำนำ

จากชื่อหนังสือ “The New Move” และภาพปก “หอยทากสี่สเก็ทบอร์ด” หลายท่านคงเกิดคำถามว่า “The New Move” คืออะไร และทำไมต้องเป็นรูป “หอยทากสี่สเก็ทบอร์ด”

The New Move คือ ก้าวใหม่ของการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยยึดกรอบความคิดการเรียนรู้ทักษะในโลกศตวรรษที่ 21 (Framework for 21st Century Learning) ตามหลักแนวคิดของ PS21-Partnership for 21st Century Learning สหรัฐอเมริกา ซึ่งให้ความสำคัญกับ “การเรียนรู้” มากกว่า “ความรู้” เพราะการเรียนรู้จะทำให้คนสามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยนตัวเองให้อยู่รอดอยู่เสมอ ขณะที่ “ความรู้” นั้นเกิดขึ้นใหม่อยู่เสมอ ความรู้หรือสิ่งที่ “เคยรู้เคยเดิม” จึงอาจล้าสมัยได้ทุกขณะ นี่คือที่มาของชื่อหนังสือ

ส่วนภาพปกซึ่งเป็นรูป “หอยทากสี่สเก็ทบอร์ด” นั้น มาจากภาพลักษณะของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเรื่องที่เห็นผลช้า และวัดผลยาก เช่นเดียวหอยทากค่อย ๆ คลาน แต่นับแต่นั้นต่อไป การพัฒนาข้าราชการพลเรือนในยุคศตวรรษที่ 21 จะพลิกโฉมไปเปรียบเสมือน “หอยทากสี่สเก็ทบอร์ด”

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่กระแสโลกเปลี่ยนแปลงไปโดยไม่หยุดนิ่ง จากความก้าวหน้าในเชิงวิชาการ รวมถึงวิวัฒนาการของเครื่องมือสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ภูมิทัศน์แห่งการเรียนรู้ของคนในยุคนี้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก ความรู้ไม่ได้จำกัดในชั้นเรียน แต่กระจายออกไปอย่างไร้ขอบเขต ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงต้องปรับกระบวนคิดให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงได้ปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการพัฒนาข้าราชการให้ทันสมัยอยู่เสมอ ดังปรากฏในเนื้อหาหนังสือวิชาการประจำปี 2558 ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเล่มนี้ ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 งานและความสำเร็จของเรา ซึ่งเล่าถึงการดำเนินการพัฒนาข้าราชการพลเรือนในภารกิจต่างๆ ที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนรับผิดชอบในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 โดยเฉพาะการนำกรอบความคิดในการเรียนรู้ทักษะในโลกศตวรรษที่ 21 คือ การรู้จักคิด เรียนรู้ ทำงาน แก้ปัญหา สื่อสาร และร่วมมือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจิตลักษณะ 5 ด้าน ได้แก่ จิตเชี่ยวชาญ (Discipline Mind) จิตรู้สังเคราะห์ (Synthesizing Mind) จิตสร้างสรรค์ (Creating Mind) จิตรู้เคารพ (Respectful Mind)



.....

และจิตจริยธรรม (Ethical Mind) มาใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการพลเรือนที่ยั่งยืน และปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาให้เน้นที่รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ ผสมผสานกันในสัดส่วน 70:20:10 เพื่อให้การเรียนรู้ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์

ส่วนที่ 2 บทความวิชาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร เป็นการรวบรวมบทความที่ข้าราชการในสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้ไปศึกษา ค้นคว้าแนวคิดและนวัตกรรมต่างๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลข้าราชการพลเรือนและการพัฒนาองค์กรได้ โดยถ่ายทอดเป็นบทความวิชาการรวม 11 เรื่อง

“ท่านจะได้อะไรจากหนังสือเล่มนี้” เป็นอีกหนึ่งคำถามที่ควรถาม แต่คณะผู้จัดทำจะไม่ขอตอบ ณ ที่นี้ เนื่องจากตามนิยามของ “การเรียนรู้” ที่ดัดแปลงมาจาก Mayer, 2002 (อ้างในแอมโบรส ชูซาน เอ, 2556¹) กล่าวว่า “การเรียนรู้เป็นวิธีการที่ผู้เรียนรู้จะตีความและตอบสนองต่อประสบการณ์ของตน” ดังนั้นคำตอบของคำถามที่ว่า “ท่านจะได้อะไรจากหนังสือเล่มนี้” นั้นย่อมแตกต่างกันออกไปตามประสบการณ์ของแต่ละท่าน เมื่ออ่านหนังสือเล่มนี้แล้ว ตัวท่านเองเท่านั้นที่จะตอบได้ว่า “ท่านได้เรียนรู้อะไรบ้างจากหนังสือเล่มนี้”

สุทธิลักษณ์ เอื้อจิตถาวร

ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

สำนักงาน ก.พ.

ธันวาคม 2558

.....

¹ แอมโบรส ชูซาน เอ. การเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 : 7 หลักการสร้างนักเรียนรุ่นใหม่. กรุงเทพฯ : โอเพ่นเวิลด์ส พับลิชชิง เฮาส์, 2556

สารบัญ

| | |
|--|----|
| คำนำ | 2 |
| ส่วนที่ 1: งานและความสำเร็จของเรา | |
| • งานและความสำเร็จของเราในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 The CSTI's Works and Successes in 2015 | 6 |
| ส่วนที่ 2: บทความวิชาการเพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคคลและองค์กร | |
| • ของฝากจากการสัมมนา ATD 2015 | 26 |
| • ทักษะการคิดเพื่อพิชิตทางออกของปัญหาอย่างสร้างสรรค์ | 33 |
| • การเรียนรู้ผ่านกิจกรรม...อีกทางคืออีกหนึ่งของการฝึกอบรมในชั้นเรียน | 41 |
| • ดนตรี มีใช้แค่อาวุธในการฆ่าเวลาระหว่างฝึกอบรม | 49 |
| • Gamification เทคโนโลยีใหม่ในการทำงานที่มากกว่าความสนุก | 55 |
| • ก้าวใหม่ของ e-Learning สำนักงาน ก.พ. ก้าวใหม่ที่ (ยัง) ใฝ่ฝัน (ยัง) ใฝ่ฝัน (ยัง) ใฝ่ฝัน ตามคุณ | 63 |
| • สตรีและความท้าทายต่อความก้าวหน้าในอาชีพ “On the Way to the Top: Challenges for Women” | 71 |
| • การสร้างความผูกพันของคนต่อองค์กร | 78 |
| • บริหารการเปลี่ยนแปลงไร้แรงต้าน (Change Management without Resistance) | 82 |
| • การพัฒนาองค์การยุคศตวรรษที่ 21 พร้อมก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม | 88 |
| • อินโฟกราฟิก | 94 |
| กองบรรณาธิการ | 96 |



ส่วนที่ 1

งานและความสำเร็จ
ของเรา



งานและความสำเร็จของเราในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

The CSTI's Works and Successes in 2015

หากกล่าวถึงชื่อ “สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สพข.) หรือ Civil Service Training Institute (CSTI)” เชื่อแน่ว่าข้าราชการพลเรือนไทยและข้าราชการต่างชาติหลายท่านคงรู้จัก และมีประสบการณ์เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในหลักสูตรต่างๆ ที่จัดโดย สพข. สำนักงาน ก.พ. บ้างไม่มากนักน้อย เนื่องจาก สพข. มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงาน ก.พ. ในการ (1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคลภาครัฐ รวมทั้งการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม การผลิต และให้บริการสื่อหรือเทคโนโลยีการฝึกอบรม (2) ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยเกี่ยวกับนโยบาย ระบบ หรือแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในราชการฝ่ายพลเรือน (3) ดำเนินการจัดและสนับสนุนการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนาข้าราชการ (4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย โดยมีเป้าประสงค์ในการพัฒนากำลังคนภาครัฐ และสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ (1) กำลังคนได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง (2) ส่วนราชการมีกำลังคนคุณภาพเพียงพอสำหรับการเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ และ (3) ผู้บริหารและนักทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีสมรรถนะในการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์

ในการนี้ เพื่อให้ภารกิจดังกล่าวเป็นไปตามที่คาดหวัง เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์อย่างเป็นรูปธรรมในการที่จะทำให้อำนาจคนมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการในการปฏิบัติภารกิจของภาคราชการพลเรือนในอนาคต และสอดคล้องกับความต้องการในศตวรรษที่ 21 สพข. ได้วางกรอบความคิดและแนวทางการสร้างและพัฒนาคุณภาพกำลังคนภาครัฐ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558-2560 ดังนี้

กรอบความคิดในการสร้างและพัฒนาคุณภาพกำลังคนภาครัฐ

1. ใช้ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 คือ การรู้จักคิด เรียนรู้ ทำงาน แก้ปัญหา สื่อสาร และร่วมมือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจิตลักษณะ 5 ด้าน ได้แก่ จิตเชี่ยวชาญ (Discipline Mind) จิตรู้สังเคราะห์



(Synthesizing Mind) จิตสร้างสรรค์ (Creating Mind) จิตรู้เคารพ (Respectful Mind) และ จิตจริยธรรม (Ethical Mind) เป็นพื้นฐานในการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังคนในราชการพลเรือน ที่ยั่งยืน จึงจำเป็นต้องวางระบบการสร้างและพัฒนาที่มุ่งเน้นให้กำลังคนของภาครัฐมีคุณลักษณะเหล่านี้

2. ใช้รูปแบบการพัฒนาที่จะเกิดผลต่อวิถีคิดและวิถีปฏิบัติงานของกำลังคนภาครัฐ จำเป็นต้องใช้รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ ผสมผสานกันในสัดส่วน 70:20:10 ตามที่สถาบันการพัฒนาศูนย์กลาง Center for Creative Leadership (CCL) ประเทศสหรัฐอเมริกา ทำการวิจัยพบว่า “สูตร 70:20:10” เป็นรูปแบบผสมผสานที่ช่วยให้การพัฒนาคนได้ผลมากที่สุด โดย 70 หมายถึง ร้อยละของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณที่ควรถูกใช้ไป สำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการลงมือทำ (On-the-job Learning) 20 หมายถึง ร้อยละของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณที่ควรถูกใช้ไปกับการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นที่เลี้ยง (Mentor) ผู้สอนงาน (Coach) หรือผู้บริหาร (Job Shadowing) และบุคคลอื่น ๆ และ 10 หมายถึง ร้อยละของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณที่ใช้ไปกับการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เช่น การอบรมสัมมนา การฟังเสวนา การบรรยาย การเรียนผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งระบบการพัฒนาในราชการพลเรือนในปัจจุบันยังอาศัยรูปแบบการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เนื่องจากส่วนราชการขาดการจัดการที่เป็นระบบในการสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้จากการทำงาน การเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดีมีอยู่ในระดับการลอกเลียนวิธีการมากกว่าการเรียนรู้แล้วเกิดการสร้างสรรค์ การนำเทคโนโลยีมาพัฒนาทักษะการปฏิบัติราชการจึงไม่ยั่งยืน

3. ระบบการพัฒนาข้าราชการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันระหว่างกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลและกลไกการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อการบรรลุภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สืบเนื่องจากราชการพลเรือนประสบปัญหาเกี่ยวกับกำลังคน ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ปัญหาความต้องการทักษะการทำงานในบริบทประชาคมอาเซียน ปัญหา กำลังคนขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยี ปัญหาการพัฒนากำลังคนที่ไม่มีความเชื่อมโยงกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ปัญหาเรื่องรูปแบบการพัฒนาที่ไม่สอดคล้องกับธรรมชาติการเรียนรู้ และ ปัญหาการขาดการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนาศูนย์กลางอย่างเป็นระบบ

แนวทางดำเนินการปรับปรุงระบบการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐ

1. การศึกษาวิเคราะห์บริบทภายนอก (HRD Context)
2. การวิเคราะห์ทบทวนบริบทภายใน (Internal Audit)
3. การวิเคราะห์และเสนอทางเลือกในการวางระบบการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (Policy Choices)
4. การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ความเสี่ยงในการขับเคลื่อน และการกำหนดเป้าหมาย ผลลัพธ์ของระบบการพัฒนา
5. การกำหนดมาตรการ แนวทาง เครื่องมือในการพัฒนาข้าราชการ รวมทั้งการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าในการพัฒนา

ภายใต้กรอบความคิดและแนวทางดำเนินการปรับปรุงระบบการสร้างและการพัฒนาข้าราชการพลเรือน สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 โดยสามารถแบ่งตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ก.พ. ได้ดังนี้

1. แผนงานรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

1.1 การพัฒนาข้าราชการเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนจำนวน 7 หลักสูตร มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนทั้งสิ้น 350 คน ดังนี้

- 1) หลักสูตรการสื่อสารและนำเสนอเพื่อให้ได้ผลลัพธ์และบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Communication)
- 2) หลักสูตรการสื่อสารและนำเสนออย่างมีชั้นเชิงทางการทูต เพื่อสร้างความร่วมมือและเอกภาพในภูมิภาคอาเซียน (APSC Communication)
- 3) หลักสูตรความรู้และกรณีศึกษาว่าด้วยกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามภารกิจประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASCC Legal)
- 4) หลักสูตรเครือข่ายและบูรณาการความร่วมมือเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศและภูมิภาคอาเซียน (AEC Network)
- 5) หลักสูตรการวางแผนอย่างมีกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนการเติบโตของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนบนพื้นฐานการคิดแบบองค์รวม (AEC Planning Strategically)



6) หลักสูตรการโน้มน้าวเพื่อสร้างความเชื่อมโยงในเชิงเศรษฐกิจของภูมิภาคอาเซียน (AEC Influencing)

7) หลักสูตรการยกระดับการวิเคราะห์และตัดสินใจแบบองค์รวมในบริบทประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Holistic)



1.2 การพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่เพื่ออนาคต

(ASEAN New-Wave Leadership Development Program)

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้ดำเนินการจัดหลักสูตรการพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ “ASEAN New-Wave Leadership Development Program” ระหว่างวันที่ 23 มีนาคม- 2 เมษายน 2558 ณ โรงแรมเซ็นทารา วอเตอร์เกต พาวิลเลียน กรุงเทพฯ โดยมีผู้เข้ารับการอบรม ประกอบด้วย 1) ข้าราชการพลเรือนระดับกลางที่มีผลสัมฤทธิ์สูงจากประเทศสมาชิกอาเซียน 11 คน 2) ข้าราชการพลเรือนระดับกลางจากสถานทูตของประเทศสมาชิกอาเซียนประจำประเทศไทย 1 คน และ 3) ข้าราชการพลเรือนระดับกลางที่มีผลสัมฤทธิ์สูงจากส่วนราชการในประเทศไทย 8 คน จากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพลังงาน กระทรวงวัฒนธรรมสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

กระทรวงพาณิชย์ และสำนักงาน ก.พ. โดยมีอายุไม่เกิน 45 ปี และมีประสบการณ์ในการรับราชการอย่างน้อย 10 ปี ทั้งนี้ มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากประเทศสมาชิกทั้ง 10 ประเทศ รวมจำนวน 27 คน

โครงสร้างหลักสูตรการพัฒนาผู้นำคนรุ่นใหม่ “ASEAN New-Wave Leadership Development Program” แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน ส่วนที่ 2 เป็นการแบ่งกลุ่มทำกิจกรรม และส่วนที่ 3 เป็นการศึกษาดูงานเศรษฐกิจพอเพียงในภูมิภาค ซึ่งใช้รูปแบบการจัดฝึกอบรมที่หลากหลาย ทั้งการบรรยาย แลกเปลี่ยนการเรียนรู้โดยเชิญวิทยากรจากอาจารย์มหาวิทยาลัยในประเทศไทย และผู้บริหารจากหน่วยงานภาคเอกชน แบ่งกลุ่มทำกิจกรรม และกิจกรรมศึกษาดูงานเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง ณ จังหวัดเพชรบุรีและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์



1.3 ความร่วมมือด้านการพัฒนาผู้นำภาครัฐไทย-สิงคโปร์ โดยดำเนินโครงการฝึกอบรมหลักสูตร Singapore-Thailand Leadership Development Program ครั้งที่ 4 ให้แก่ข้าราชการพลเรือนจากฝ่ายไทย และฝ่ายสิงคโปร์ ในระหว่างวันที่ 7-18 กันยายน 2558 มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างราชการไทยและราชการสิงคโปร์ โดยในปีนี้นับเป็นการสร้างความรู้และความเข้าใจเรื่อง Managing Complexities, Building an Inclusive Society, Economic Development Strategies และ Good Governance เป็นต้น ทั้งนี้ มีข้าราชการจากประเทศไทยจำนวน 14 คน และข้าราชการจากสาธารณรัฐสิงคโปร์ จำนวน 13 คน เข้ารับการฝึกอบรม โดยมีการอภิปราย แบ่งกลุ่มทำกิจกรรม และกิจกรรมศึกษาดูงาน ทั้งในประเทศไทย และสาธารณรัฐสิงคโปร์



1.4 การฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูงอาเซียน (ASEAN Executive Management Program)

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้ดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูงอาเซียน (ASEAN Executive Management Program) โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้มีทักษะการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 ภายใต้บริบททางด้านสังคมและวัฒนธรรม สร้างเสริมความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน และเพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาความร่วมมือในภาครัฐและภาคเอกชน ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้บริบทของประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน ให้กับข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้น/สูงของส่วนราชการ หรือเทียบเท่า และผู้บริหารระดับสูงจากหน่วยงานภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ จำนวน 50 คน โดยกิจกรรมประกอบด้วย ส่วนที่ 1 การปฐมนิเทศผู้เข้าร่วมหลักสูตร ส่วนที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการในลักษณะการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Intensive Workshop & Sharing Experiences) จำนวน 3 ครั้ง ส่วนที่ 3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ และศึกษาดูงาน จำนวน 3 ครั้ง ณ จังหวัดอุดรธานีและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดกระบี่ และส่วนที่ 4 การอภิปรายสรุปผลการประชุม



2. แผนงานการแก้ไขปัญหาและพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้

โครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการในจังหวัดชายแดนใต้ (สปชต.)

สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) ดำเนินโครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการในจังหวัดชายแดนใต้ (สปชต.) มาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบำรุงขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้ได้พักและผ่อนคลายชั่วคราวจากเหตุการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมทั้งได้พัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเหมาะสมกับสภาพการทำงาน ตลอดจนเป็นการส่งเสริมความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างข้าราชการด้วยกัน

โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้ปรับปรุงเนื้อหาสาระของโครงการในบางประเด็น เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้าร่วมโครงการ โดยได้ปรับปรุงเพิ่มเติม



เนื้อหาสาระต่าง ๆ ได้แก่ กิจกรรมเสริมสร้างความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน เรื่อง เทคนิคการสังเกต การใช้วิทยุสื่อสาร การปฐมพยาบาลเบื้องต้น และศิลปะการป้องกันตัวให้พ้นจากภาวะวิกฤต กิจกรรมแสดงความคิดเห็น เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาชายแดนภาคใต้ และการบูรณาการแผนงาน โครงการของส่วนราชการเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันต่อไป โดยได้ดำเนินการจำนวน 22 รุ่น มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 2,300 คน

3. แผนงานพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน

3.1 การสร้างและพัฒนาผู้นำ

3.1.1 การพัฒนานักบริหารระดับสูง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1)

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้จัดการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม เพื่อเตรียมผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง ให้เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เป็นนักบริหารที่มีภาวะผู้นำ และมีสมรรถนะด้านการจัดการที่ดี สามารถนำการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อันจะนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ได้จัดอบรมรุ่นที่ 81 จำนวน 120 คน และรุ่นที่ 82 จำนวน 113 คน โดยมีผู้สำเร็จการฝึกอบรม และอนุมัติประกาศนียบัตรและเข็มวิทยฐานะนักบริหารระดับสูง จำนวนทั้งสิ้น 233 คน



นอกจากนี้ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้ดำเนินการปรับปรุงสาระสำคัญของกรอบมาตรฐานหลักสูตรนักบริหารระดับสูงเพื่อใช้ในการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ใน 4 ประเด็น สรุปได้ดังนี้

1) นำรายวิชาที่กำหนดใน 7 หมวดวิชา ของกรอบมาตรฐานหลักสูตร นบส. เดิม มาจัดหมวดหมู่ใหม่เป็น 4 หมวดวิชา โดยอิงตามมาตรฐานวิชาชีพแห่งชาติ (National Occupational Standards) ด้านการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ (Management and Leadership)

ที่กำหนดโดยองค์กรมูลนิธิ CFA (Charity for Administration) Skills สหราชอาณาจักร และกรอบความคิดในการเรียนรู้ทักษะในโลกศตวรรษที่ 21 (Framework for 21st Century Learning) ตามหลักแนวคิดของ PS21-Partnership for 21st Century Learning สหรัฐอเมริกา และเพิ่มเติมด้วยเนื้อหาที่ได้จากการศึกษาของสำนักงาน ก.พ. ประกอบกับเนื้อหาที่ อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาคุณภาพกำลังคนภาครัฐ ได้ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะไว้ โดย 4 หมวดวิชาใหม่ ประกอบด้วย

1.1) หมวดวิชาที่ 1 ภาวะผู้นำและการบริหารราชการกับบริหารการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (Key Subjects on Management and Leadership and 21st Century Interdisciplinary Themes)

1.2) หมวดวิชาที่ 2 บทบาทหน้าที่ของนักบริหารระดับสูงด้านการบริหารทิศทางนโยบาย และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Visioning, Managing Direction and Change)

1.3) หมวดวิชาที่ 3 บทบาทหน้าที่ของนักบริหารระดับสูงด้านการบริหารผลงานกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากร และเทคโนโลยี (Managing Results, Resources and Technology)

1.4) หมวดวิชาที่ 4 บทบาทหน้าที่ของนักบริหารระดับสูงด้านการบริหารตนและการบริหารคน (Managing Self and Others)

2) ปรับปรุงกลไกและเครื่องมือสนับสนุน ประกอบด้วยกลไกการประเมินสมรรถนะ กลไกการประเมินความก้าวหน้า ผลการเรียนรู้และพัฒนา ในช่วงระหว่างการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ในแต่ละหมวดวิชา ทั้งในรูปแบบของการประเมินด้วยตัวเอง (Self- Assessment) การประเมินโดยกลุ่ม (Peer Group Assessment) และการประเมินโดยที่ปรึกษา การพัฒนารูปแบบแผนการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Plan) ของผู้เรียนรู้ และการจัดทำแฟ้มบันทึกการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Portfolio) สมุดรายงานการศึกษา (Study Report) หรือสมุดสะท้อนสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ (Reflective Report) ฯลฯ

3) ปรับกลยุทธ์หรือกระบวนการทัศน์ของการพัฒนา จากเดิมที่ให้ความสำคัญกับการใช้วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้และพัฒนา มาเป็นการให้ผู้เรียนรู้เป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ และเพิ่มน้ำหนักความสำคัญกับการศึกษาด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การนำบทเรียนประสบการณ์จากการปฏิบัติจริงมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ร่วมหลักสูตร โดยกระบวนการกลุ่ม (Group Process) ให้ผู้เรียนรู้จัดทำแผนการเรียนรู้และพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan-IDP) และจัดรูปแบบการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น โดยให้ผู้เรียนรู้มีส่วนร่วมในการออกแบบแผนการเรียนรู้



และพัฒนาของกลุ่ม (Group Development Plan) รวมทั้งปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของที่ปรึกษาประจำหลักสูตร ให้ทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Facilitators) ร่วมวางแผน และบริหารแผนการเรียนรู้ของกลุ่ม ให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นพี่เลี้ยง สอนแนะนำการเรียนรู้และพัฒนา ประเมินความก้าวหน้า และผลการเรียนรู้และพัฒนา

4) ปรับปรุงรูปแบบวิธีการฝึกอบรม โดยลดชั่วโมงการบรรยายจากวิทยากรภายนอก และใช้วิธีการเรียนรู้รูปแบบอื่นทดแทน ซึ่งวิธีการที่เป็นหัวใจสำคัญในการฝึกอบรม คือการใช้กระบวนการกลุ่ม (Classroom/Group Session) ในการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ (On the Job/Work Experiences) ความคิดเห็นจากกรณีศึกษา (Case Study) หรือการแบ่งปันประสบการณ์ตรง (Experiences Sharing)



3.1.2 การพัฒนานักบริหารระดับสูง ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส.2)

เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างอายุของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้นที่มีแนวโน้มลดลง และการเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการที่มีแนวโน้มเร็วขึ้น สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนจึงได้ดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส.2) โดยได้ปรับวัตถุประสงค์และคุณสมบัติผู้สมัครเข้าร่วมโครงการให้สอดคล้องกับการพัฒนานักบริหารของสำนักงาน ก.พ. ทั้งระบบ ดังนี้

- 1) ปรับวัตถุประสงค์ของโครงการจากการสร้างความพร้อมในระยะเปลี่ยนผ่าน เข้าสู่ตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้น เป็นการสร้างความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น
 - 2) ปรับคุณสมบัติของผู้สมัครเป็นผู้ดำรงตำแหน่งรองหัวหน้าส่วนราชการมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี และไม่เป็นผู้เกษียณอายุราชการก่อนปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
 - 3) ปรับเป้าหมายเป็นการมุ่งเน้นการสร้างผู้นำระดับสากล (Global Leader) และกำหนดแนวทางการศึกษาดูงาน (Theme) เป็นประเด็นระดับสากล(Global Issue) และการใช้ผลการวิจัย/นวัตกรรมในการพัฒนาด้านต่าง ๆ โดยใช้วิธีการกำหนดประเด็นการศึกษาที่เป็นปัญหาพร้อมหรือความสนใจร่วมกันของผู้ร่วมโครงการ
- โดยมีผู้เข้ารับการฝึกอบรม นบส. 2 รุ่นที่ 7 จำนวน 36 คน



3.1.3 การฝึกอบรมเสริมหลักสูตรนักรับบริหารระดับสูง (ส.นบส.) รุ่นที่ 8

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้จัดการฝึกอบรมโครงการฝึกอบรมเสริมหลักสูตรนักรับบริหารระดับสูง (ส.นบส.) รุ่นที่ 8 โดยเน้นการเสริมเติมเต็มทั้งองค์ความรู้ที่ทันสมัย ทบทวนองค์ความรู้เดิม และขยายผลมุ่งสู่การนำไปปฏิบัติด้วยการบูรณาการจากหลากหลายส่วนราชการที่สามารถนำไปต่อยอดได้จริง ซึ่งดำเนินการระหว่างวันที่ 18 กันยายน-22 ตุลาคม 2558 โดยแบ่งการฝึกอบรมออกเป็น 2 ช่วง ประกอบด้วย ช่วงที่ 1 หมวดวิชาที่ 1 การพัฒนากระบวนการทางความคิดสำหรับนักรับบริหาร เป็นการจัดฝึกอบรมแบบอยู่ประจำเต็มเวลา ณ จังหวัดกาญจนบุรี ช่วงที่ 2 ได้แก่ หมวดวิชาที่ 2 การพัฒนานักบริหารมืออาชีพ และหมวดวิชาที่ 3 การขับเคลื่อนนโยบายสู่ภาคปฏิบัติ ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้จัดทำรายงานการศึกษากลุ่มรวมทั้งหมด 16 กลุ่ม โดยมีหัวข้อการศึกษา 16 เรื่อง ดำเนินการฝึกอบรมในห้องเรียนแบบไป-กลับ ณ สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนครปฐม และศึกษาดูงานในประเทศ จำนวน 1 ครั้ง โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 ณ จังหวัดเชียงราย และกลุ่มที่ 2 ณ จังหวัดสงขลา ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 มีผู้สำเร็จการฝึกอบรมทั้งสิ้นจำนวน 228 คน



3.1.4 การพัฒนาผู้คลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (New-Wave Leadership Development)

โครงการพัฒนาผู้คลื่นลูกใหม่ในราชการไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้นำรุ่นใหม่ของภาคราชการไทยในระดับชำนาญการพิเศษที่มีศักยภาพสูงให้มีความพร้อมเพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และเพื่อส่งเสริมการมีเครือข่ายในการทำงานระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มาจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในภาคราชการ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ ก่อให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย โดยคำนึงถึงการเชื่อมโยงกันของระบบการพัฒนาของกลุ่มข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) เพื่อลดความซ้ำซ้อนกับผู้ที่อยู่ในกระบวนการพัฒนาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) และสร้างความต่อเนื่องกับระบบการพัฒนาผู้นำในหลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) ของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งมีรายละเอียดของการปรับเปลี่ยน ดังนี้

- 1) ปรับเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายจากข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ เป็นระดับชำนาญการพิเศษ
- 2) ปรับเปลี่ยนรายการทักษะและสมรรถนะที่จะพัฒนาข้าราชการกลุ่มดังกล่าว ดังนี้



| สมรรถนะพื้นฐาน 6 สมรรถนะ | สมรรถนะสำหรับผู้นำคณิศรใหม่ 7 สมรรถนะ |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • มีความมั่นคงเชื่อถือได้ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Demonstrates Integrity-Social Responsibility) • มีทักษะระหว่างบุคคล (Good Interpersonal Skills) • ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Team Builder) • มีความสามารถในงาน (Competent) และความสามารถในการเรียนรู้ (Competent Learners) • มุ่งผลงาน ไม่ย่อท้อ (Result Oriented) • จิตใจใฝ่บริการ (Service Minded) | <ul style="list-style-type: none"> • มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการมองแบบองค์รวม (Holistic View) • มีทักษะในการคิด (Thinking Skills) • เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents/Leaders) และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Change Capable) • เป็นตัวอย่างที่ดี/ผู้อื่นให้ความยอมรับ (Well Respected/ Good Role Model) • ตระหนักในประเทศชาติและวัฒนธรรมไทย (Concern for Thai Culture and Country) • กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น (Courage to Express Their Views) • สามารถพัฒนาผู้อื่นได้ (People Improvement) |

3) ปรับเพิ่มกิจกรรมในการประเมินผู้สมัครเข้ารับการฝึกอบรมด้วยศูนย์การประเมิน (Assessment Method) เพื่อใช้ในกระบวนการคัดเลือกผู้สมัครเข้ารับการอบรม

โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้นำ คณิศรใหม่ในราชการไทย รุ่นที่ 20 จำนวน 33 คน

3.2 การปรับปรุงระบบการพัฒนาข้าราชการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้ดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การพัฒนาบุคลากร ภาครัฐ โดยการส่งเสริมประสิทธิภาพการดำเนินการพัฒนาบุคลากรภาครัฐในเรื่องการสร้างเครือข่าย การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2557-2561) ได้แก่ โครงการปรับปรุงระบบการพัฒนาข้าราชการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยจัดทำหลักสูตรกลาง (Core Course) ของการพัฒนาข้าราชการพลเรือน และจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาข้าราชการพลเรือน รวมถึงจัดประชุมชี้แจงและรับฟังความคิดเห็นต่อข้อเสนอการปรับปรุงระบบการพัฒนาและหลักสูตรการ พัฒนาข้าราชการพลเรือน นอกจากนี้ยังได้จัดการสัมมนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการพัฒนาบุคลากรโดย การเรียนรู้จากหน่วยงานตัวอย่างที่มีประสบการณ์



3.3 การจัดตั้งศูนย์การประเมิน (Assessment Center) เพื่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเห็นความจำเป็นในการจัดตั้งศูนย์การประเมิน เพื่อใช้เป็นกลไกสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการให้มีความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ พร้อมทั้งจะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ รวมทั้ง เป็นกลไกสนับสนุนการสรรหา คัดเลือกข้าราชการให้ได้ผู้ที่มีคุณภาพสูง มาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยลดการใช้ดุลพินิจ เพิ่มความเป็นธรรมในการพิจารณา จึงได้ริเริ่มศึกษาและดำเนินการจัดตั้งศูนย์การประเมิน (Assessment Center) เพื่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดตั้งศูนย์การประเมินสำหรับประเมินสมรรถนะของข้าราชการ โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลาย เชื่อถือได้ เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการได้พัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถตามที่ส่วนราชการคาดหวัง และสร้างทางก้าวหน้าในอาชีพตามขีดความสามารถของตนได้อย่างเหมาะสม และเพื่อสนับสนุนส่วนราชการในการสรรหา พัฒนา และคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่



ตำแหน่งต่าง ๆ ให้มีวิธีการที่เชื่อถือได้ในการกลั่นกรอง และเตรียมบุคคลให้ได้ผู้ที่มีความสามารถพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลสูง และมีคุณธรรม ทั้งในปัจจุบันและในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต โดยแผนการดำเนินการของการจัดตั้งศูนย์การประเมิน ประกอบด้วย การกำหนดคุณลักษณะที่ต้องประเมิน การจัดหาและสร้างเครื่องมือประเมิน การจัดเตรียมผู้ประเมิน และการบริหารจัดการการประเมิน

3.4 การพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้วยสื่อทางไกลและสื่ออิเล็กทรอนิกส์

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์แบบออนไลน์ (e-Learning) เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรภาครัฐให้ทั่วถึงและต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น เนื่องจากสื่อทางไกลและสื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นช่องทางการเรียนรู้ที่ไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลาและสถานที่ ผู้เรียนสามารถเลือกสถานที่และเวลาเรียนได้อย่างอิสระ อีกทั้งยังเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยรองรับการพัฒนาระบบราชการตามนโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) เพื่อให้ระบบราชการมีความทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้จัดการอบรมด้วยบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ ที่เป็นการร่วมของส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐ (HRD e-Learning) จำนวน 9 หมวดวิชา รวมทั้งสิ้น 117 วิชา และจัดทำเป็นหลักสูตรจำนวน 2 หลักสูตร โดยมีรายละเอียดดังนี้

| ที่ | หมวดวิชา/หลักสูตร | จำนวนวิชา |
|----------------|---|-----------|
| 1 | การบริหาร | 30 |
| 2 | การเขียนหนังสือราชการ | 5 |
| 3 | วิชาการพัฒนากระบวนทัศน์ และคุณลักษณะข้าราชการ | 13 |
| 4 | การเสริมสร้างบทบาทหญิงชาย | 2 |
| 5 | การบริหารทรัพยากรบุคคล | 24 |
| 6 | เสริมทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ | 13 |
| 7 | เสริมทักษะด้านภาษา | 11 |
| 8 | กฎหมายและกฎระเบียบราชการ | 5 |
| 9 | เสริมทักษะด้านอาเซียน | 14 |
| รวม 9 หมวดวิชา | | 117 |
| 1 | หลักสูตรฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่ | 13 |
| 2 | หลักสูตรผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ | 25 |
| รวม 2 หลักสูตร | | 38 |

3.5 การสร้างความเข้มแข็งนักรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HR Professional)

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้จัดฝึกอบรมหลักสูตรนักรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HR Professional) เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ โดยในปีที่ผ่านมาได้จัดฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการบุคคลระดับต่าง ๆ จำนวน 12 หมวดวิชา มีผู้เข้ารับการอบรมรวม 558 คน นอกจากนี้ยังได้พัฒนาหมวดวิชาใหม่เพิ่มเติม จำนวน 4 หมวดวิชา คือ 1) การบริหารระบบพนักงานราชการ 2) การบันทึกด้วยภาพ 3) การคิดวิเคราะห์ และ 4) การทำงานเป็นทีม



3.6 การพัฒนาข้าราชการที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้ดำเนินการจัดอบรม “หลักสูตรการเป็นข้าราชการที่ดี” จำนวน 2 รุ่น คือ รุ่นที่ 8 ระหว่างวันที่ 9-19 ธันวาคม 2557 และรุ่นที่ 9 ระหว่างวันที่ 9-19 มิถุนายน 2558 มีผู้ผ่านการอบรมสัมมนาด้วยกันในรุ่นที่ 8 และรุ่นที่ 9 จำนวน 87 คน โดยใช้วิธีการฝึกอบรมแบบผสมผสาน เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการลงมือปฏิบัติจริง และได้เพิ่มเติมเนื้อหาในหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและการนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการปฏิบัติราชการของข้าราชการบรรจุใหม่ 3 วิชา ได้แก่ กฎหมายเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง ความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน และการเขียนหนังสือราชการและการเขียนรายงานการประชุม



3.7 การปัจฉิมนิเทศข้าราชการเกษียณอายุราชการ

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้ดำเนินการโครงการปัจฉิมนิเทศข้าราชการเกษียณอายุ ซึ่งประกอบด้วย 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรที่ 1 การประชุมสัมมนาเรื่อง **“แนวทางการเสริมสร้างคุณภาพ และคุณค่าของชีวิต”** ระยะเวลา 1 วัน มีผู้เข้าร่วมสัมมนาจำนวน 940 คน และหลักสูตรที่ 2 ระยะเวลา ฝึกอบรม 5 วัน มีผู้เข้าร่วมสัมมนาจำนวน 1,528 คน โดยหลักสูตรที่ 2 มุ่งเน้นเรื่องการรักษาและเสริมสร้างสุขภาพเมื่อเข้าสู่วัยเกษียณ และการเตรียมตัวเมื่อเกษียณอายุ



ในบริบทโลกปัจจุบันที่มีพลวัตสูง กอปรกับการที่ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ส่งผลให้ภาครัฐราชการต้องปรับเปลี่ยนภารกิจ บทบาท และพัฒนาระบบวิธีการดำเนินงาน พร้อมทั้งเตรียมความพร้อมบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพให้ตอบสนองต่อความต้องการของภาคประชาชน โดยส่วนราชการต้องปรับบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมและออกกฎระเบียบ มาเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ภาคส่วนต่าง ๆ ดังนั้น ภารกิจการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และสร้างสรรค์ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด เพื่อรองรับบริบทดังกล่าว สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. จึงได้วางกรอบความคิดในการสร้างและพัฒนาคุณภาพกำลังคนภาครัฐ รวมทั้งได้นำ กรอบความคิดและแนวทางการพัฒนาดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรและการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น โดยได้นำหลักการพัฒนาและเรียนรู้ของบุคลากรในศตวรรษที่ 21 นอกเหนือจาก องค์ความรู้เรื่องบริบท และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานแล้ว ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะ การเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมด้วย แนวโน้มวิธีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐก็เปลี่ยนไปจากการฝึกอบรม ให้ความรู้ในห้องเรียน เป็นการอิงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โดยมีจุดเน้นที่การเชื่อมโยงประสบการณ์เดิม และความรู้ใหม่ เน้นการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับภารกิจงาน และอาศัยวิธีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์และการลงมือปฏิบัติ เพื่อพัฒนากำลังคนภาครัฐให้สามารถปฏิบัติงานในบริบทสังคมและบริบทโลก ที่เปลี่ยนแปลงไปไม่หยุดนิ่ง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

.....



ส่วนที่ 2

บทความวิชาการ
เพื่อการพัฒนา
ทรัพยากรบุคคลและองค์กร



INTERNATIONAL CONFERENCE & EXPOSITION atd 2015

May 17–20, 2015 | Orlando, Florida

ของฝากจากการสัมมนา ATD 2015



โดย วรรัตน์ ต้วงพะเอม

ผู้เขียนได้มีโอกาสเข้าร่วมการประชุมสัมมนา ATD 2015 ระหว่างวันที่ 17-20 พฤษภาคม 2558 ณ Orlando, Florida, USA จัดขึ้นโดย American Society for Training & Development (ASTD) และได้เปลี่ยนชื่อเป็น The Association for Talent Development (ATD) เมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2557 ภายใต้วิสัยทัศน์ “Create a World that Works Better” และมีพันธกิจคือ “Empower Professionals to Develop Knowledge and Skills Successfully”

วัตถุประสงค์ของการจัดสัมมนา ATD 2015 เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเชิญผู้ร่วมงานจากภาครัฐ ภาคเอกชน สมาคม องค์กร และหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในสหรัฐอเมริกาและประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกไม่น้อยกว่า 120 ประเทศ ประกอบด้วย สมาชิกผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น Talent Development Managers, Trainers, Instructional Designers, Performance Consultants, Frontline Managers, Workplace Learning Professionals มีผู้ร่วมงานไม่น้อยกว่า 10,500 คน โดยจัด Session การเรียนรู้ประมาณ 300 Sessions ครอบคลุมเนื้อหาที่สำคัญ แบ่งเป็น 10 Content Tracks ประกอบด้วย

Picture: <http://davidkelly.me/wp-content/uploads/2015/05/atd-2015-convention.png>



- Career Development
- Global Human Resource Development
- Human Capital
- Instructional Design
- Leadership Development
- Learning Measurement & Analytics
- Learning Technologies
- Management
- Science of Learning
- Training Delivery

นอกจากนี้ ในงานสัมมนาได้จัดให้มีการแสดงนิทรรศการในระดับ World Class ประกอบด้วยบูธที่น่าสนใจสำหรับหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประมาณ 400 บูธ นำเสนอเครื่องมือต่าง ๆ เกี่ยวกับการฝึกอบรมที่น่าสนใจ อาทิ เครื่องมือด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ การวัดและประเมินผล การปฏิบัติงานการออกแบบหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีในการฝึกอบรม เป็นต้น

ส่วนประกอบที่เป็น Highlight ของงานสัมมนา ซึ่งผู้เข้าร่วมงานให้ความสนใจมากที่สุดในปีนี้ คือ การบรรยายในช่วง General Session เป็นการนำเสนอหัวข้อที่เป็น Highlight ของการประชุมในแต่ละวัน รวม 3 หัวข้อ โดยมีวิทยากรรับเชิญ ได้แก่

Monday



Andrea Jung

8:00 a.m. - 9:30 a.m.
Leading A Global Business

● **Andrea Jung** ในฐานะ: President and CEO of Grameen America and Former CEO and Chairwoman of Avon นำเสนอในหัวข้อ “Leading a Global Business”

Andrea ได้กล่าวถึงประสบการณ์การทำงานในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา และได้เข้าสู่ตำแหน่ง CEO ในปี 1999 ที่บริษัท เอวอน และก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งประธานบริษัท เอวอน ซึ่งเป็นผู้หญิงคนแรกของตำแหน่งนี้ ในปี 2011-2012 และเป็นผู้บุกเบิกการขายโดยมีสตรีเป็นผู้แทนขายสินค้า

ไปกว่า 100 ประเทศทั่วโลก และเธอได้รับการจัดอันดับมากมาย ได้แก่ Most Powerful Women in Business จาก Fortune Magazine และ Most Powerful Women in the World จาก Forbes magazine และ Top Women in World Business จาก Financial Times และล่าสุดได้รับรางวัล Exceptional Leadership and Commitment to Community Service จาก The United Way of New York City นอกจากนี้ เธอได้ร่วมเป็น Board of Director ของหลายหน่วยงาน เช่น The General Electric Company, Apple, and Daimler AG เป็นต้น

จากประสบการณ์มากมาย Andrea Jung ได้ให้คำแนะนำในการทำธุรกิจเพื่อให้องค์กรเป็น “Leading Global Company” ประเด็นแรกที่ต้องคำนึงถึงคือ “Vision และ Value” ขององค์กร องค์กรจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรให้เป็นภาษาของโลก “Vision and values be a global language” จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย พนักงานทุกคนทั่วโลกสามารถเข้าถึง และนำไปปฏิบัติให้เป็นจริงได้ โดยมีค่านิยมคือ ความเป็นเอกภาพและความภาคภูมิใจในองค์กร พนักงานทุกคนยึดถือค่านิยมเป็นหลักในการทำงาน และมีความซื่อตรงเป็นพื้นฐาน

ประเด็นต่อไปเป็นเรื่องเกี่ยวกับการโน้มน้าวใจ Influence ผู้นำจะต้องสามารถจูงใจ โน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจและแบ่งปันวิสัยทัศน์ให้กับพนักงานในองค์กรได้ Andrea Jung อธิบายให้เห็นชัดเจน ระหว่างการโน้มน้าวกับการใช้อำนาจ เธอยกตัวอย่างการกำน้ากับการประคองน้ำ ถ้ากำน้ำ น้ำจะไหลออกจากมือจนหมด แต่ถ้าเอาสองมือประคองน้ำ น้ำจะอยู่ในมือ เช่นเดียวกับการใช้อำนาจเสมือนการกำน้ำ พนักงานจะหนีจากไปหมด ดังนั้นผู้นำจะต้องใช้ Influence มากกว่าการใช้ Power โดยผู้นำจะต้อง โน้มน้าวให้คนในองค์กรทุ่มเทให้กับองค์กร อย่างไรก็ตาม Andrea Jung มองว่า การทุ่มเทของพนักงานเป็น ผลพลอยได้จากการสื่อสาร “Engagement is a byproduct of communication” Andrea Jung ไม่คิดว่าจะมีการสื่อสารที่มากเกินไปสำหรับการทำธุรกิจข้ามชาติ จะไม่มีคำว่า Over Communication หรือ Hyper Communication ในการทำธุรกิจระดับโลก Andrea Jung มองว่ายิ่งสื่อสารกันมาก ยิ่งเป็นข้อดี ดังนั้นองค์กรจะต้องรักษาช่องทางการสื่อสารไว้ให้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารในเรื่องที่ดีและไม่ดี ผู้นำที่แท้จริงจะต้องไม่เลือกรับฟังแต่เรื่องที่ดี เรื่องที่ไม่ยุ่งยากและไม่มีปัญหาเท่านั้น

อีกประเด็นที่สำคัญที่องค์กรจะต้องทำอย่างต่อเนื่องคือ การปรับตัวอยู่ตลอดเวลา “Reinvention” Andrea Jung กล่าวว่า ไม่ว่าจะอะไรจะทำให้คุณประสบความสำเร็จในวันนี้ ไม่ได้หมายความว่าจะทำให้



คุณประสบความสำเร็จในวันข้างหน้าต่อไป “Whatever has made you successful to date will not make you successful in the future” องค์กรจะต้องเก็บกลยุทธ์ที่ทำให้ประสบความสำเร็จเอาไว้ แต่จะต้องมองหากลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง Andrea Jung แนะนำว่าคุณไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรได้เลย ถ้าคุณไม่เริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงตนเอง โดย Andrea Jung แนะนำให้ผู้นำเริ่มต้นปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้วยความคิดใหม่ ๆ ทุกต้นสัปดาห์ ผู้นำจะต้องคิดทบทวนและตัดสินใจด้วยมุมมองใหม่ ๆ ด้วยความกล้าหาญ

Andrea Jung มองว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรควรยกระดับให้สตรีมีบทบาทมากขึ้น โดยเฉพาะในตำแหน่งผู้นำ เนื่องจากสตรีเติบโตในวงการธุรกิจมากขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มที่จะสร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

ประการสุดท้ายที่บริษัทระดับโลกควรคำนึงถึงคือ การทำในสิ่งที่ถูกต้อง “Do good is as important as do well” หมายถึงไม่ใช่รับผิดชอบแต่สิ่งที่องค์กรผลิตให้ดีที่สุดเท่านั้น แต่องค์กรควรรับผิดชอบต่อสังคมด้วย ความรับผิดชอบต่อสังคมจะช่วยเหลือเป็นพลังดึงดูดให้พนักงานขององค์กรที่กระจายอยู่ทั่วโลกมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันในการสร้างสังคม การพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่องเป็นความหวัง เพราะมนุษย์เท่านั้นที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงโลก โลกต้องการผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อ “คน” มากกว่าให้ความสำคัญกับ “วัตถุ” เรื่อยกตัวอย่างในเรื่องของบริษัทเอเวอนที่จัดเดินการกุศลช่วยเหลือผู้ป่วยโรคมะเร็งทรงอก



ซึ่งเป็นการทำกิจกรรมตอบแทนสังคม

◎ Sugata Mitra, ได้รับรางวัล the TED Prize ด้าน Innovative Work in Education Research ในหัวข้อ “School in the Cloud” ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง Professor of Educational Technology at New Castle University in England นำเสนอในหัวข้อ “School in the Cloud: Online Education”



Sugata Mitra ได้รับรางวัล TED Prize for His Innovative Work in Education Research เขาเป็นผู้แนะนำการศึกษาด้วยเทคนิคสมัยใหม่สำหรับเด็ก ๆ เพื่อผลักดันให้เด็ก ๆ เรียนรู้ด้วยตนเอง Sugata Mitra มีความเห็นว่า เด็ก ๆ ที่อยู่ห่างไกลและยากจนทั่วโลกสามารถเข้าถึง Internet ได้และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจาก Internet เขาจึงเดินทางไปโรงเรียนต่าง ๆ ทั่วโลก เพื่อช่วยก่อตั้งสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ “Self-Organized Learning Environments (SOLEs)” โดยมีการติดตั้งคอมพิวเตอร์ที่เข้าถึง Internet ให้แก่เด็ก ๆ เพื่อให้เด็ก ๆ มารวมกลุ่มกันค้นหาคำตอบที่เขาตั้งคำถามในคอมพิวเตอร์ ให้เด็ก ๆ ค้นหาคำตอบ ภายใต้สภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้นี้ ครูจะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกด้านการเรียนรู้และส่งเสริมผลักดันให้เด็ก ๆ ค้นหาคำตอบด้วยตนเอง ซึ่งครูไม่ได้เป็นผู้ตอบคำถามเด็ก ๆ Sugata Mitra เชื่อว่าเด็ก ๆ จะมีคำถามแบบกว้าง ๆ เป็นคำถามเชิงบวก ซึ่งหากพัฒนาหลักสูตรการเรียนให้เด็ก ๆ ค้นหาคำตอบด้วยตนเองโดยใช้ Internet เด็ก ๆ จะตื่นเต้น ทั้งนี้ ครูหรือผู้ใหญ่จะเป็นผู้ให้การสนับสนุนอยู่ห่าง ๆ

Sugata Mitra สงสัยว่าโรงเรียนที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นโรงเรียนที่ล้าสมัยหรือไม่ เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ดังนั้นจะมีบางสิ่งที่ล้าสมัยหรือตกยุค เช่น ม้าและรถลาก ถูกแทนที่ด้วยรถยนต์ ซึ่งในไม่ช้ารถยนต์อาจขับเคลื่อนได้ด้วยตนเอง แผนที่กระดาษถูกแทนที่ด้วย GPS เครื่องเล่นแผ่นเสียงถูกแทนที่ด้วยระบบ iTunes กล้องถ่ายรูปถูกแทนที่ด้วย Smartphone เป็นต้น

Sugata Mitra เริ่มการศึกษาวิจัยในปี 1999 โดยเขาและคณะทำงานได้นำคอมพิวเตอร์ไปติดตั้งในอาคารร้างในชุมชนแออัดในนิวเดลี และเฝ้าสังเกตว่ามีอะไรเกิดขึ้น ภายในไม่กี่ชั่วโมงของการเฝ้าดู และใช้คอมพิวเตอร์เป็นครั้งแรกของเด็ก ๆ ทำให้เด็ก ๆ สามารถเปิด internet และสอนคนอื่นให้ทำตาม



Sugata Mitra ได้ทำการทดลองนี้ห่างไปอีก 100 ไมล์ และได้ผลลัพธ์เหมือน ๆ กัน Sugata Mitra เริ่มทดลองโดยใช้วิธีคุณย่า “Method of the grandmother” คือให้มีคนยืนอยู่ด้านหลังเด็ก ๆ ที่จับกลุ่มดูคอมพิวเตอร์ในขณะที่เด็ก ๆ ค้นหาคำตอบจาก Internet ผู้ที่ยืนอยู่จะคอยพูดให้กำลังใจ เช่น ว้าว! มั่นยอดมาก เป็นการพูดชื่นชมเพื่อเป็นแรงผลักดันให้เด็ก ๆ ค้นหาคำตอบใหม่ ๆ ซึ่ง Sugata Mitra พบว่า หากมีสื่อกลางที่เป็นมิตรก็จะพัฒนาการเรียนรู้ของเด็ก ๆ ได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นเขาจึงรับสมัครอาสาสมัครทั่วประเทศอังกฤษ เพื่ออุทิศเวลาสัปดาห์ละ 1 ชั่วโมง ทำหน้าที่เป็น คุณย่าทางไกล (Remote grandmothers) ส่งเสริมให้กำลังใจเด็ก ๆ ในการเรียนรู้ทางไกล

รางวัลที่ Sugata Mitra ได้รับถูกนำไปสร้างโรงเรียนในรูปแบบ “School in the Cloud” 7 แห่ง แบ่งเป็นในประเทศอินเดีย 5 แห่ง และในประเทศอังกฤษ 2 แห่ง มีหลักการอยู่บน “Self-Organized Learning Environments (SOLEs)” ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน Sugata Mitra เชื่อว่าการเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน เขาสรุปการศึกษาวิจัยว่าความรู้ไม่ใช่สิ่งที่สำคัญที่สุด หากแต่ ความสามารถในการค้นหาความรู้ คือ สิ่งที่สำคัญมากกว่า



● Erik Wahl ในฐานะ Graffiti artist, author, and consultant นำเสนอในหัวข้อ “Creativity and Innovation” ซึ่งเป็น Session ปิดท้ายการสัมมนาอย่างน่าประทับใจ

Erik Wahl เป็นศิลปินวาดภาพบนกำแพง นักเขียน และที่ปรึกษาให้กับบริษัทต่าง ๆ เช่น AT&T, Disney Microsoft, FedEx, Exxon Mobil และ Ernst&Young เป็นผู้มีใจอย่างลึกซึ้งซึ่งว่า วิสัยทัศน์ของคนเกิดจากความผิดหวังและความคับข้องใจ Erik Wahl มาจากครอบครัวที่มีวัยเด็กผิดหวังจากครูบอกเขาว่าไม่มีทักษะด้านศิลปะ ในมิติของธุรกิจ Erik Wahl ผิดหวังจากการขาดความคิดสร้างสรรค์และพรสวรรค์ในการทำธุรกิจ แต่ในปัจจุบัน Erik Wahl ทำทนายบริษัทให้เปลี่ยนแปลงความคิดที่มีต่อตัวเขา เขาเขียนหนังสือ เป็นไปไม่ได้: การค้นพบความเป็นอัจฉริยะด้านความคิดสร้างสรรค์ในตัวคุณ “Unthink: Rediscover Your Creative Genius” ซึ่งทำให้ Erik Wahl สามารถทำงานธุรกิจแบบมีศิลปะได้เป็นอย่างดี

Erik Wahl มีความเห็นว่า งานทรัพยากรมนุษย์ และงานพัฒนาผู้มีความสามารถสูงเป็นงานอาชีพด้าน



การใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานฝึกอบรมไม่ใช่เพียงระบบการส่งมอบกระบวนการจัดอบรม หรือส่งมอบหลักสูตรต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน หากแต่การพัฒนาศักยภาพพนักงานหมายถึงการสร้างแรงบันดาลใจให้เขานำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปฏิบัติในการทำงาน การจัดฝึกอบรมที่ดีไม่เพียงเป็นการให้ข้อมูล ผู้ดำเนินการจะต้องกระตุ้น ดึงดูดความสนใจ ยั่วยุ ให้ผู้อบรมมีส่วนร่วม เปรียบเสมือนกับครูที่ดีที่สุด ไม่ใช่เพียงแต่สอนความรู้ หากแต่จะเป็นผู้จุดประกายก่อให้เกิดความรักในการเรียนรู้ตลอดชีวิต นักฝึกอบรมที่ดีจะต้องทำให้การพัฒนาศักยภาพเป็นสิ่งที่น่าสนใจ Erik Wahl มองว่าสิ่งที่ทำให้การทำธุรกิจเป็นเรื่องยาก ซับซ้อน หมดแรงในปัจจุบัน เช่น ความเปลี่ยนแปลง ความไม่สมดุล ความไม่แน่นอนนั้น สามารถเปลี่ยนเป็นมุมมองของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้ โดยเริ่มต้นที่การพัฒนาศักยภาพของคนให้เป็นแหล่งทุนมนุษย์ และมีพื้นที่เจริญเติบโตในองค์กร ผู้นำที่สามารถเข้าใจองค์กรจะไม่พัฒนาแต่สิ่งที่เป็น “What” ที่องค์กรผลิต แต่จะเข้าใจสิ่งที่ เป็น “Why” ที่สะท้อนเหตุผล อารมณ์ ความรู้สึกของคนในองค์กร

ภาพวาดของ Erik Wahl เป็นสิ่งที่เขาไม่สามารถประเมินคุณค่าได้ งานศิลปะของเขาจะไม่มีวางขายตามท้องตลาด เขาจะเปิดให้ประมูลเพื่อนำเงินไปช่วยเหลือสังคม

การสัมมนาในครั้งนี้ เป็นการเติมเต็มประสบการณ์ที่อุดมไปด้วยความรู้ เสริมสร้างพลัง และสร้างแรงบันดาลใจเป็นอย่างยิ่งในการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนาปรับปรุงงานด้านการฝึกอบรมของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะรูปแบบของการจัดงานสัมมนาในระดับ World Class ที่คุณต้องไปสัมผัสด้วยตนเอง





ทักษะการคิด เพื่อพิชิตทางออกของปัญหา อย่างสร้างสรรค์

โดย ปจิตา ดิศกุล ณ อยุธยา



การคิดอย่างสร้างสรรค์และการคิดเชิงนวัตกรรม เป็นสมรรถนะในการทำงานที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับการอยู่รอดขององค์กรในยุคปัจจุบัน ซึ่งอยู่ท่ามกลางการแข่งขันในระดับสูง ดังจะเห็นได้จาก ตัวอย่างองค์กรที่มีชื่อเสียงชั้นนำระดับโลกหลายแห่งที่สามารถยืนหยัดได้มาจนถึงทุกวันนี้ เช่น Apple, Starbuck และ Delta เป็นต้น องค์กรเหล่านี้เคยผ่านประสบการณ์ชนิดที่เรียกว่าดิ่งลงเหวมาแล้วแต่ก็สามารถทะยานขึ้นมาได้อีกครั้ง ด้วยการคิดผ่านกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนใคร และผลงานการวิจัย หลายฉบับก็ได้มีการพิสูจน์ให้เห็นอย่างประจักษ์ชัดว่า การคิดเชิงนวัตกรรมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจขององค์กร

จากสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ภาครัฐเองจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทการทำงานให้เป็นเชิงธุรกิจมากขึ้น โดยยังคงคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก และบุคลากรของรัฐควรจะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคต หนทางที่จะช่วยให้บุคลากรทำสิ่งเหล่านี้ได้สำเร็จก็คือ การครอบครองทักษะที่ชื่อว่า “การคิด” ทักษะที่ว่านี้ไม่ใช่เป็นเรื่องของพรสวรรค์ แต่เป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถพัฒนาและสร้างขึ้นได้

“ Thinking is not a natural ability,
but is a skill that can be learned. ”

Edward de Bono



Picture: https://d13pix9kaak6wt.cloudfront.net/background/edwarddebono_1326775401_15.jpg

การพัฒนาทักษะการคิดอาจต้องใช้เวลาและต้องอาศัยการมีวินัยในตนเอง (Self-discipline) เราอาจเริ่มต้นทำความเข้าใจจากการคิดแบบเป็นระบบ (Systematic Thinking) ที่เราค้นเคย ซึ่งเป็นการคิดแบบพื้นฐานธรรมดาทั่วไปและสอดคล้องกับหลักธรรมของพุทธศาสนา (อิทธิบาท 4) ได้แก่ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค อุปมาได้กับการพบปัญหา การค้นหาสาเหตุ การเปรียบเทียบทางเลือกและการกำหนดผลลัพธ์ และการลงมือแก้ไข เราสามารถนำวิธีการคิดแบบนี้ไปใช้ได้ในเรื่องทั่วไป แต่ในสภาวะปัจจุบันที่โลกมีลักษณะเป็น VUCA World คือ มีความผันผวน (Volatility) ไม่แน่นอน (Uncertainty) ซับซ้อน (Complexity) และคลุมเครือ (Ambiguity) การคิดแบบเป็นระบบทั่วไปคงจะไม่สามารถช่วยเราให้พองค์กรยืนหยัดต่อไปได้ ดังนั้น เราจึงต้องหันมาหาวิธีการคิดแบบที่ไม่ธรรมดา ซึ่งอาจจะเรียกว่าเป็นการคิดแบบสร้างสรรค์ หรือการคิดเชิงนวัตกรรม



● การคิดสร้างสรรค์กับนวัตกรรม

มักเป็นที่สงสัยว่าการคิดสร้างสรรค์ (Creativity) กับนวัตกรรม (Innovation) นั้น มีความเหมือนแตกต่าง หรือเกี่ยวข้องกันหรือไม่ อย่างไร จากการประมวลความหมายที่นักคิดต่าง ๆ ได้ให้คำนิยามไว้สามารถสรุปได้ว่า การคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นกระบวนการทางความคิดหรือจินตนาการที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ ที่มีความเป็นไปได้ในโลกแห่งความเป็นจริง เกิดขึ้นจากความสามารถในการรับรู้สิ่งที่เบีนอยู่เดิมในมุมมองใหม่ ๆ ส่วนนวัตกรรม (Innovation) เป็นการนำผลผลิต การบริการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้เกิดคุณค่าหรือประโยชน์แก่ธุรกิจ รัฐ หรือสังคม

นักคิดหลายท่านได้มองการคิดสร้างสรรค์ไปเป็นเชิงของผลผลิต (Product) ในขณะที่นวัตกรรมเป็นการนำไปใช้หรือปฏิบัติ (Implementation) และเห็นพ้องต้องกันว่าการคิดสร้างสรรค์อาจจะไม่ใช่นวัตกรรมแต่นวัตกรรมจะเกิดขึ้นไม่ได้หากไม่มีการคิดสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตาม ทั้งการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมหากรวมกันแล้วจะช่วยเพิ่มคุณค่าและประสิทธิภาพให้แก่องค์กร

ดังนั้น คำถามที่เป็นที่สงสัยข้างต้น อาจตอบได้ว่า...

“สิ่งที่เหมือนกันก็คือ...ทั้งสองเรื่องนั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ‘กระบวนการ’ หรือ Process แต่ที่ต่างกันคือ...สิ่งที่เป็นผลลัพธ์ที่เกิดออกมาจากนวัตกรรมนั้น...ต้องเป็นสิ่งที่ ‘เกิดประโยชน์’ โดยเฉพาะการก่อประโยชน์ในภาพกว้าง หรือยิ่งใหญ่มากกว่าแค่การเป็นเพียงสิ่งประดิษฐ์ ส่วนความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่สร้าง ‘ความคิด’ ใหม่ ๆ ที่อาจจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมก็เป็นได้”

<http://coach-ampol.blogspot.com/>

● แนวทางการพัฒนาเพื่อสร้างสมรรถนะการคิดสร้างสรรค์ซึ่งนวัตกรรม

George Land และ Beth Jarman (1993) ได้ศึกษาพบว่า จริงๆ แล้วเราทุกคนมีศักยภาพการคิดสร้างสรรค์ที่ติดตัวมาโดยธรรมชาติ แต่นับวันการคิดสร้างสรรค์ของเรากลับลดน้อยลง พวกเขาได้ทำการวิจัยกับเด็กอายุตั้งแต่ 3-5 ขวบ ที่เริ่มเข้าเรียน โดยใช้แบบทดสอบการคิดสร้างสรรค์ (Creativity Test) เหมือนกับที่ NASA ได้ใช้ทดสอบเพื่อรับวิศวกรเข้าทำงาน และพวกเขาได้ทดสอบกับเด็กกลุ่มเดิมอีกสองครั้ง เมื่อเด็กเหล่านี้มีอายุ 10 ขวบ และ 15 ขวบ ผลการทดสอบพบว่า เมื่อเด็กอายุ 5 ขวบ คะแนนการคิดสร้างสรรค์

สูงถึง 98% อายุ 10 ขวบ ลดลงเหลือ 30% และอายุ 15 ขวบ ลดลงเหลือ 12% และเมื่อทดสอบอย่างเดียวกันกับกลุ่มผู้ใหญ่ พบว่าคะแนนสร้างสรรค์เหลือเพียง 2% ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการที่เราเติบโตมาในสภาพแวดล้อมที่ถูกตีกรอบโดยสังคม หากลองสังเกตให้ดีจะพบว่าเวลาที่เรารวมคำถามเด็ก เรามักจะได้คำตอบที่คาดไม่ถึงอยู่เสมอ แต่แปลกที่ว่าคำถามอย่างเดียวกัน ผู้ใหญ่อาจจะต้องใช้ความคิดในการตอบที่นานกว่าเด็กและอาจไม่ใช่คำตอบที่สร้างสรรค์

อย่างไรก็ตาม การคิดสร้างสรรค์ก็เป็นสิ่งที่เรียนรู้และพัฒนากันได้ โดยเริ่มต้นจากการมีพื้นฐานของความรู้ วินัยการเรียนรู้ และการรู้จักคิด มีผู้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาการคิดสร้างสรรค์ก็เหมือนกับการเล่นกีฬาที่จะต้องมีการฝึกกล้ามเนื้อและอาศัยสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนา ผลการวิจัยของ Ginamarie Scott, Lyle Leritz และ Michael D. Mumford ใน Creativity Research Journal ปี 2004 พบว่า ผลการศึกษากว่า 70 เรื่อง ชี้ให้เห็นว่าโปรแกรมการฝึกอบรมพนักงานที่ออกแบบมาเพื่อพัฒนาการคิดสร้างสรรค์สามารถเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีได้

Clayton M. Christensen และผู้ร่วมงานวิจัยของเขาได้แนะนำในหนังสือ The Innovators' DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators (2011) ว่าความสามารถในการคิดเชิงนวัตกรรมไม่ใช่แค่เพียงเป็นเรื่องของกระบวนการทางความคิดเท่านั้น แต่เป็นเรื่องของพฤติกรรมซึ่งจะช่วยพัฒนาสมองให้มีประสิทธิภาพในการค้นหา ทักษะ 5 ประการ ที่ว่านี้ ได้แก่

1. การตั้งคำถาม (Questioning) ต้องรู้จักฝึกตั้งคำถามที่คนมักไม่ค่อยถาม หรือท้าทายความคิดเดิม ๆ เช่น โดยทั่วไปคนมักจะถามคำถามว่า “วันนี้ที่ทำงานเป็นอย่างไรบ้าง” อาจลองเปลี่ยนคำถามเป็นว่า “วันนี้ล้มทำอะไรที่อยากจะทำบ้างหรือเปล่า” เป็นต้น
2. การตั้งข้อสังเกต (Observing) พยายามฝึกเก็บรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น พฤติกรรมของผู้มาติดต่อหรือรับบริการ หรือในการเข้าไปเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้เราพบแนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ ได้
3. การสร้างเครือข่าย (Networking) หาโอกาสพบปะผู้คนที่มีความคิด มุมมอง และภูมิหลังแตกต่างกันไป เช่น คนในสาขาวิชาชีพอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ในสิ่งที่แตกต่าง
4. การทดลอง (Experimenting) เปิดหาประสบการณ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อค้นหาและทดลองสิ่งใหม่ ๆ ในชีวิต



5. การคิดเชื่อมโยง (Associational Thinking) รู้จักเชื่อมโยงคำถาม ปัญหา หรือความคิดต่าง ๆ จากแวดวงซึ่งไม่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งสามารถฝึกได้โดยการอาศัยทักษะต่าง ๆ ข้างต้น หรืออาจฝึกฝนจากการเล่นเกมสร้างคำ โดยให้ผู้เล่น 2 คน กำหนดคำซึ่งไม่เกี่ยวข้องกันขึ้นมา และเราเป็นผู้คิดความเชื่อมโยง คำสองคำนี้ให้เกี่ยวข้องกันหรือเป็นเรื่องเดียวกัน เป็นต้น ทักษะนี้จะเป็นตัวเร่งให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เป็นอย่างดี

● พลั๊งแห่งการรับรู้ (The Power of Perception)

ในบางครั้ง เราอาจเกิดอาการที่คิดอะไรไม่ออก เพราะเรานำความคิดเราเข้าไปติดอยู่แต่ในกรอบเดิม ๆ ใช้วิธีคิดเป็นระบบแบบเดิม ทำให้ไม่สามารถหาทางออก หรือแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ได้ Edward De Bono ซึ่งถือได้ว่าเป็นบิดาแห่งการคิดจากการที่ได้ศึกษาและมีผลงานหนังสือเกี่ยวกับการคิดเป็นจำนวนมาก เขาได้คิดค้นวิธีการ “คิดนอกกรอบ (Lateral Thinking)” ขึ้นมา ซึ่งเป็นการคิดเพิ่มคิดใหม่ หรือเปลี่ยนมุมมองใหม่ไปจากเดิม เป็นแนวทางเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานชิ้นใหม่ ๆ อยู่อย่างตลอดเวลา และการคิดนอกกรอบนี้ถือเป็นทักษะสำคัญสำหรับการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

De Bono ระบุว่าสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับการคิด (Thinking) ก็คือ การรับรู้ (Perception) เพราะมันคือการตีความหรือการให้ความหมายของข้อมูลที่เราได้รับจากการมองเห็นสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งสิ่งเดียวกันนี้ คนอื่นอาจจะแปลความหรือตีความหมายแตกต่างกันได้ และนำไปสู่ข้อสรุปทางความคิดของแต่ละคน เช่น เมื่อเราเห็นผู้หญิงกำลังวิ่งและมีผู้ชายถือไม้ตามหลัง เราอาจคิดว่า ผู้ชายต้องการทำร้าย แต่อีกคนหนึ่งมองเห็นสุนัขไล่ด้านหลังผู้ชายด้วย ก็อาจสรุปว่า ทั้งผู้ชายและผู้หญิงกำลังโดนสุนัขไล่ ซึ่งจะมีผลให้คนสองคนตัดสินใจที่จะทำอะไรกันคนละอย่าง อันมีผลมาจากการรับรู้ที่ไม่เหมือนกัน

อย่างไรก็ดี ข้อผิดพลาดที่มักเกิดขึ้นกับการรับรู้ของทุกคนก็คือ การมองข้ามบางสิ่งบางอย่าง การมองเห็นเหตุการณ์หรือสถานการณ์ได้เพียงบางส่วน การละเลยบางสิ่ง การไม่ได้พิจารณาถึงผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นหรือไม่ได้พิจารณาถึงมุมมองของผู้อื่น และการไม่พยายามหาทางเลือกที่หลากหลายในการตัดสินใจ ดังนั้น การสร้างพลังแห่งการรับรู้โดยการพัฒนากรอบแนวทาง (Framework) และเครื่องมือสำหรับการคิด จะช่วยให้การวางแผนและการบริหารงานภายในองค์กรมีคุณค่าอย่างนับไม่ถ้วน เครื่องมือที่ De Bono นำเสนอประกอบด้วย 10 เครื่องมือ ดังนี้

● Edward de Bono's 10 Tools

| เครื่องมือ | แนวทางการใช้ | คำถามที่ช่วยในการกระตุ้นความคิด |
|---|---|--|
| Tool 1: C&S (Consequences and Sequels) | การมองเหตุการณ์/แผนงาน/การกระทำ/การตัดสินใจไปข้างหน้าและคาดการณ์ว่า หากสิ่งนั้นสิ่งนี้เกิดขึ้น จะเกิดผลอะไรตามมาบ้าง | ถ้าสิ่งนี้เกิดขึ้น จะมีผลอะไรตามมา |
| Tool 2: P.M.I (Plus, Minus, Interesting) | การมองสิ่งต่าง ๆ ให้ครอบคลุมทุกมิติก่อนที่จะทำการตัดสินใจใด ๆ ไม่ว่าจะ เป็นผลดี ผลเสีย ซึ่งอาจจะทำให้พบมุมมองที่น่าสนใจจากสิ่งนั้น | อะไรคือสิ่งที่เป็นผลดี ผลเสีย และมีสิ่งใดที่น่าสนใจ |
| Tool 3: RAD (Recognize, Analyze, Divide) | การย่อยหรือแบ่งส่วนความคิด ภาพเหตุการณ์ หรือ ปัญหาใหญ่ เพื่อให้สามารถจัดการได้ง่ายขึ้น ก่อนที่จะเริ่มการคิดใด ๆ | สิ่งนี้เป็นสิ่งที่คุ้นเคยหรือไม่ และจะแยกส่วนให้เล็กลงได้อย่างไร |
| Tool 4: CAF (Consider All Factors) | การค้นหาปัจจัยรอบด้านที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ การกระทำ การตัดสินใจ หรือแผนงานที่กำลังพิจารณา และพยายามวิเคราะห์ให้ได้ว่าเรื่องใด หรือปัจจัยใด ที่จะมีผลกระทบต่อสิ่งที่เรา กำลังพิจารณา | ปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้ และปัจจัยใด ที่มีผลกระทบต่อ |
| Tool 5: A.G.O. (Aims, Goals, Objectives) | การมุ่งเป้าไปยังสิ่งที่เราต้องการจะพิจารณา โดยการตั้งคำถามกับตัวเองว่าทำไปเพื่ออะไร ต้องการความสำเร็จระดับไหน | เรากำลังทำสิ่งนี้เพื่ออะไร |
| Tool 6: A.P.C. (Alternatives, Possibilities, Choices) | การระดมค้นหาทางเลือก แล้วพิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้ ก่อนทำการตัดสินใจเลือกทางออกที่ดีที่สุด | มีทางเลือกอื่นใดที่เกี่ยวข้องอีกหรือไม่ |
| Tool 7: O.P.V. (Other People's Views) | การพิจารณาสถานการณ์ ปัญหา หรือสิ่งต่าง ๆ ในมุมมองของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ ว่า หากเราเป็นเขา เราจะคิดอย่างไร | คนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องจะคิดอย่างไรกันบ้าง |
| Tool 8: K.V.I. (Key Values Involved) | การพิจารณาว่าสิ่งที่เราคิดหรือตัดสินใจนั้น เป็นคุณค่าที่เราต้องการหรือไม่ โดยพิจารณาทั้งในแง่บวกและแง่ลบ | อะไรคือคุณค่าที่จะได้จากสิ่งนี้ |
| Tool 9: FIP (First Important Priorities) | การเรียงลำดับความคิด ปัจจัย หรือผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด แล้วเลือกในสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด ต่อสถานการณ์ ปัญหาที่พิจารณา | อันไหนที่จะมีความสำคัญที่สุด |
| Tool 10: DOCA (Design/Decision, Outcome, Channels, Action) | การตัดสินใจในขั้นสุดท้ายเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากการคิดทั้งหมดว่าจะเลือกทางเลือกใด และจะเกิดผลลัพธ์อย่างไรตามมา | เราต้องทำอะไรต่อไป และจะอย่างไร |



เครื่องมือช่วยคิดเหล่านี้ สามารถนำมาใช้ในสถานการณ์ต่างๆ เช่น ในการวางแผนคาดการณ์อนาคต การออกแบบระบบ การประเมินผล การพิจารณาทางเลือก และการตัดสินใจ เป็นต้น โดยในสถานการณ์หนึ่งอาจจะต้องใช้เครื่องมือหลายๆ ตัวในการช่วยคิด เช่น ในการตัดสินใจว่าหน่วยงานของเราควรจะใช้นโยบาย “Flexy Time” ในการทำงานหรือไม่ เราอาจจะเริ่มต้นด้วยการใช้ P.M.I ช่วยประเมินว่านโยบายนี้มีข้อดีและข้อเสียประการใด และเมื่อพบประเด็นที่น่าสนใจ ก็อาจจะนำ C&S เข้ามาพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดขึ้นสำหรับทางเลือกที่ตัดสินใจ การผสมผสานการใช้เครื่องมือในสถานการณ์ต่างๆ แสดงตัวอย่างได้ดังตาราง

| ลักษณะการใช้ | เครื่องมือที่ใช้ | หมายเหตุ |
|----------------|--------------------------|--|
| การประเมิน | P.M.I, C&S | อาจนำเครื่องมืออื่นมาใช้ด้วย เพื่อตรวจสอบว่าเป็นไปตามความต้องการหรือไม่ เช่น CAF, O.P.V., K.V.I., และ FIP |
| การสำรวจค้นหา | RAD, CAF, O.P.V., A.P.C. | อาจนำ C&S และ P.M.I มาใช้ในการพิจารณาผลดี ผลเสีย และผลลัพธ์ หากเรื่องเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการสำรวจค้นหา |
| การสร้างคุณค่า | K.V.I., FIP | อาจนำ O.P.V. มาใช้กับ K.V.I. ด้วย |
| การดำเนินการ | A.G.O., A.P.C., DOCA | เครื่องมือเหล่านี้จะนำมาใช้สำหรับการดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มากกว่าการสังเกตหรือการตอบโต้ |

โดยที่การคิดเกิดจากการรับรู้ ดังนั้น หากเราต้องการพัฒนาทักษะการคิดให้แก่ตนเอง จึงอาจเริ่มจากการนำเครื่องมือของ De Bono ไปใช้เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในการรับรู้ตั้งที่กล่าวข้างต้น ซึ่งนอกจากจะได้รับข้อมูลที่หลากหลายและครอบคลุมแล้ว ยังเป็นการฝึกให้เราคิดอย่างนอกกรอบและสร้างสรรค์ด้วย และท้ายที่สุดก็จะสามารถนำข้อมูลทางความคิดเหล่านี้ไปใช้ในการปฏิบัติเพื่อสร้างนวัตกรรมในงาน ส่งผลต่อการเพิ่มคุณค่าในองค์กร

Perception → Think → Creativity → Innovation

Value

● ปัจจัยสนับสนุน

อย่างไรก็ดี การสร้างพลังความคิดและนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรได้นั้น หน่วยงานจะต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการผลิตนวัตกรรมใหม่ๆ ด้วยวิธีการ เช่น ยอมรับในความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพราะเป็นเรื่องที่สามารถบริหารจัดการได้ เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าถึงแหล่งความรู้อย่างกว้างขวาง มีระบบการให้รางวัลแก่นักคิดทั้งหลาย รับเอาแนวความคิดและวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน การมอบตำแหน่งผู้นำให้สำหรับผู้ที่มีความคิดดี เป็นต้น

.....

แหล่งอ้างอิง

- De Bono, E. (1997). **The Power of Perception: Ten Tools for Making Better Business Decision.** Iowa: De Bono Thinking Systems.
- Dyer, J., Gregersen, H. & Christensen, C.M. (2011). **The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills for Disruptive Innovators.** MA: Harvard Business Review Press.
- Fallon, N. **Creativity Is Not Innovation (But You Need Both).** (July 24, 2014) <http://www.businessnewsdaily.com/>
- Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004). **The effectiveness of creativity training: A quantitative review.** *Creativity Research Journal.* Vol. 16, No. 4, pp. 361-388.

ข้อมูลจากเว็บไซต์

- "Can Creativity be Taught? Results from Research Studies." <http://www.creativityatwork.com/> (June 6, 2014)
- "Innovation Solutions." <http://www.innovationmanagement.se/>
- "Strategic Management." <http://coach-ampol.blogspot.com/> (April 1, 2012)
- "Creativity at work." <http://www.creativityatwork.com/>



การเรียนรู้ผ่านกิจกรรม... อีกทางเลือกหนึ่งของการฝึกอบรมในชั้นเรียน

โดย เสน่ห์สุดา แส่นประสาน



หากพูดถึงการฝึกอบรมโดยทั่วไปแล้ว คนส่วนใหญ่มักนึกภาพห้องเรียนที่มีโต๊ะวิทยากรอยู่ด้านหน้า มีโต๊ะเก้าอี้จัดวางไว้เต็มห้องเสมือนห้องเรียนห้องหนึ่ง เมื่อลงทะเบียนท่านก็จะได้รับเอกสารแจกของวิทยากร พอถึงเวลาวิทยากรก็เริ่มบรรยาย หากเป็นเรื่องที่ท่านสนใจลงทะเบียนมาเรียนเอง ท่านก็อาจจะให้ความสนใจมากหน่อย แต่พอนั่งฟังไปสักพัก ท่านอาจเริ่มรู้สึกง่วง เนื้อหาก็อ่านจากในเอกสาร Power Point เองก็ได้ ท่านเริ่มหยิบโทรศัพท์มือถือขึ้นมาเล่นเฟซบุ๊ก หรือคิดต่องานที่ค้างไว้ พอเวลาใกล้ 10.30 น. (เวลาเบรก) ก็เริ่มคิดแล้วว่าวันนี้จะมีอาหารว่างอะไรนะ...ท่านเคยเป็นแบบนี้หรือไม่คะ

ผู้เขียนเองเป็นนักฝึกอบรมคนหนึ่งที่มีภารกิจงานทั้งในฐานะผู้ออกแบบหลักสูตร วิทยากร และผู้จัดการฝึกอบรม จึงเรียกได้ว่ามีประสบการณ์ในห้องฝึกอบรมมาพอสมควร สิ่งที่ได้สังเกตเห็น คือ หากเป็นการฝึกอบรมโดยการบรรยายเพียงรูปแบบเดียวแล้ว อาจจะง่ายสำหรับวิทยากรในการเตรียมตัว แต่ก็ต้องยอมรับว่าเป็นเรื่องยากที่จะทำให้ผู้เรียนให้ความสนใจไปตลอดทาง ดังนั้น ในหัวข้อวิชาที่ได้ออกแบบเอง หรือเป็นวิทยากรเอง จึงพยายามศึกษาและหาแนวทางในการปรับเนื้อหาการฝึกอบรมให้อยู่ในรูปแบบของกิจกรรมมากขึ้น



เมื่อช่วงเดือนพฤษภาคม 2558 ที่ผ่านมา ผู้เขียนได้มีโอกาสได้เข้าร่วมการประชุมนานาชาติ ATD 2015 International Conference&Exposition ณ เมืองออร์แลนโด ฟลอริดา ประเทศสหรัฐอเมริกา จัดโดย The Association for Talent Development (ATD) ในการประชุมดังกล่าว ได้พูดถึงประเด็น ทางด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ Mobile Learning Gamification แต่อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมในชั้นเรียนหรือการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ ยังคงเป็น วิธีการพัฒนาที่มีบทบาทสำคัญและใช้อย่างแพร่หลายอยู่เสมอ สิ่งที่ท้าทายนักฝึกอบรมคือ ความพยายาม ในการทำให้ทิวทัศน์หรือกิจกรรมในชั้นเรียนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น ในหัวข้อหนึ่ง ของการประชุมซึ่งผู้เขียนได้เข้าร่วมคือ หัวข้อ Write Activities to Make Boring Lectures Disappear โดย Jean Barbazette มีการนำเสนอทางเลือกกิจกรรม ซึ่งจะช่วยสร้างให้ผู้เรียนเกิดความมีส่วนร่วม และสามารถเกิดการเรียนรู้ได้มากยิ่งขึ้นนอกเหนือจากการบรรยาย ซึ่งผู้เขียนขอนำมาเล่าสู่กันฟัง ดังนี้

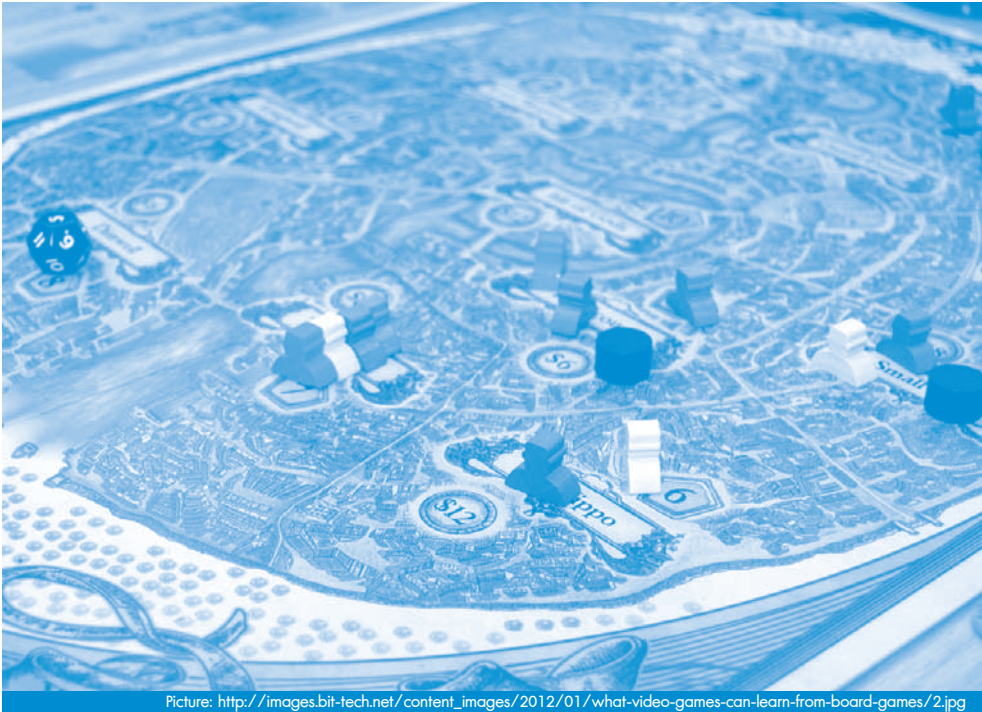
1. Learning Tournaments
2. Course Pre-Work
3. Information Search Activities
4. Observation Activities
5. Demonstration

1. กิจกรรมการแข่งขัน Learning Tournaments เป็นเทคนิคที่ใช้ในการให้ข้อมูลใหม่ ๆ แก่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านกิจกรรมที่มีการแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม เทคนิคนี้เหมาะสำหรับการให้ข้อมูลที่ เป็นข้อเท็จจริงหรือแนวคิด หลักการต่าง ๆ โดยข้อความอาจเป็นเนื้อหาที่อยู่ในการบรรยาย หรือให้ ผู้เรียนศึกษาด้วยตนเองมาก่อน ลักษณะของข้อความสามารถออกแบบได้หลากหลาย อาทิ แบบหลาย ตัวเลือก แบบตัวเลือกถูกผิด หรือเติมคำในช่องว่างก็ได้

ในการใช้กิจกรรม Learning Tournaments วิทยากรต้องทำการเตรียมส่วนประกอบหลักของ กิจกรรม ได้แก่ ตารางเกม (Game Board) ลูกเต๋า และข้อความ หากท่านยังไม่แน่ใจว่ากิจกรรมนี้ ใช้อย่างไร ขอให้ลองนึกถึงเกมบันไดงู ซึ่งท่านเคยเล่นในสมัยเด็กนั้นล่ะค่ะ วิธีการดำเนินกิจกรรมมีดังนี้

1. วิทยากรทำหน้าที่เป็นกรรมการ โดยแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นทีม ให้สมาชิกของแต่ละทีม มีจำนวนเท่า ๆ กัน (จำนวนสมาชิกของทีมควรมีประมาณ 2-8 คน)
2. แต่ละทีมส่งตัวแทนมาทอยลูกเต๋า ทีมที่ได้คะแนนสูงสุดที่สุดเป็นผู้เริ่ม และได้คะแนนรองจากนั้น ก็เริ่มถัดจากนั้นไป





Picture: http://images.bit-tech.net/content_images/2012/01/what-video-games-can-learn-from-board-games/2.jpg

3. เกม หรือ ทัวรนาเมนต์นี้ เป็นการแข่งขันกันเดินทางจากจุดเริ่มต้นไปสู่เส้นชัยบนตารางเกม (Game Board) ซึ่งมีลักษณะเป็นช่องต่อเนื่องกัน การเดินแต่ละรอบ ทีมจะต้องทอยลูกเต๋าแล้วใช้ตัวเดินของทีม เดินไปตามช่องเท่ากับจำนวนแต้ม ซึ่งกรรมการจะมีข้อคำถามถาม หากทีมตอบได้ถูกต้อง ก็จะได้อยู่ในช่องใหม่นั้น หากตอบไม่ได้หรือตอบผิด จะต้องถอยกลับไปอยู่ในช่องเดิม ในกรณีที่เป็นข้อคำถามที่มีความยากหรือซับซ้อนมาก กรรมการสามารถสนับสนุนด้านแหล่งข้อมูลได้

4. ในกรณีตอบคำถามผิดหรือตอบไม่ได้ กรรมการอาจเป็นผู้เฉลย หรือให้ทีมถัดไปได้สิทธิ์ในการตอบ และหากทีมถัดไปตอบถูก อาจให้สิทธิพิเศษในการเดินแต้มได้

5. ทีมที่เดินทางมาถึงเส้นชัยของตารางฯ ก่อน เป็นทีมชนะ

การเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมนี้ จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความรู้ที่สนุกสนาน ทำทาย และมีส่วนร่วมอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) ของ Malcolm Knowles ซึ่งเสนอไว้ว่า ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีเมื่อได้มีส่วนร่วมและอยู่ในบรรยากาศที่เป็นกันเอง

ถึงตรงนี้หลายท่านอาจจะสงสัยว่า แล้วกิจกรรมนี้จะนำไปใช้ในหลักสูตรไหนได้บ้าง ก็ขอแนะนำว่า หากเนื้อหาในหลักสูตรของท่านมีลักษณะเป็นข้อเท็จจริง ความรู้ที่เป็นหลักการพื้นฐานไม่จำเป็นต้องพลิกแพลงอะไรมาก อาทิ หลักสูตรฝึกอบรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่ กิจกรรมนี้ก็อาจจะเป็นอีกหนึ่งทางเลือกให้ท่าน

2. กิจกรรมก่อนการฝึกอบรม (Course Pre-Work) กิจกรรม Pre-Work สามารถทำได้หลากหลายรูปแบบวิธีการ ในที่นี้จะพูดถึง 4 วิธี ได้แก่ 1) การมอบหมายให้อ่าน (Reading) 2) การมอบหมายให้หาคำตอบจากโจทย์ (Completing an Assignment) 3) การค้นหาหรือรวบรวมและนำข้อมูลหรือตัวอย่างมาใช้ในการฝึกอบรม (Gather and Bring) และ 4) การตอบแบบสำรวจ (Complete-Return Survey)

โดยส่วนใหญ่แล้วการมอบหมาย Pre-Work จะทำการประหยัดเวลาในการเรียนแบบบรรยายที่เป็นเนื้อหาเบื้องต้น และใช้เวลาในชั้นเรียนเพื่อเรียนรู้ในประเด็นที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น หรือใช้เวลาในชั้นเรียนให้ผู้เข้ารับการศึกษาได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นที่ได้ศึกษามา เป็นต้น

สิ่งที่วิทยากรควรคำนึงถึงในการมอบหมาย Pre-Work คือ แนวทางในการสื่อสารที่เหมาะสมและชัดเจน โดยอาจเขียนในรูปแบบของจดหมาย บันทึกลง หรือส่งอีเมล เพื่อแจ้งถึงข้อมูลการฝึกอบรมและสิ่งที่มอบหมายให้ผู้เรียนดำเนินการก่อนการมาฝึกอบรม รวมถึงวัตถุประสงค์ของการให้ดำเนินการทำ Pre-Work นั้นด้วย นอกจากนี้ ควรคำนึงถึงแนวทางในการจัดการในกรณีให้ผู้เรียนบางคนไม่ได้ทำ Pre-Work มา หรือทำไม่เรียบร้อยด้วยเช่นกัน

สำหรับในหลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้เขียนรับผิดชอบอยู่นั้น (หลักสูตร HR Professional) ได้มีการนำ Course Pre-Work มาใช้แล้วในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ทั้งในรูปแบบของการให้อ่านเอกสารมาก่อนล่วงหน้า การเตรียมข้อมูลมาใช้ประกอบกิจกรรมในชั้นเรียน และการมอบหมายให้หาคำตอบจากโจทย์ สิ่งที่พบคือ กิจกรรมนี้นอกจากจะเป็นการช่วยประหยัดเวลาในการเรียนแบบบรรยายแล้ว ยังช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการทำงานจริงกับการฝึกอบรม เช่น ในหมวดวิชาการสอนงานเพื่อการปรับปรุง ได้มอบหมายให้ผู้เรียน (ซึ่งเป็นหัวหน้างาน) เลือกผู้บังคับบัญชาคนมา 1 คน แล้ววิเคราะห์จุดเด่นข้อควรปรับปรุง และบันทึกพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชานั้น ซึ่งการเตรียมข้อมูลเช่นนี้มา ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงเนื้อหาจากการฝึกอบรมกับการปฏิบัติจริงได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ในบางหลักสูตรที่มอบหมายให้ผู้เรียนสอบถามข้อมูลบางอย่างจากหัวหน้างาน ยังช่วยสร้างการมีส่วนร่วมของหัวหน้างานกับการฝึกอบรมได้อีกด้วย



3. **กิจกรรมการค้นหาข้อมูล (Information Search Activities)** เป็นกิจกรรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแข่งขันกันค้นหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั่วไป อาทิ อุปกรณ์ เครื่องใช้ หรือ สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ และนำข้อมูลมาตอบโจทย์ที่วิทยากรตั้งขึ้น พุดไปก็คล้าย ๆ กับการทำข้อสอบแบบเปิดหนังสือได้ (Open-Book Test) การใช้กิจกรรมนี้ อาจดำเนินการแบบรายคนหรือเป็นกลุ่มก็ได้ ปัจจัยความสำเร็จของการใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ คือวิทยากรต้องมีการระบุข้อความให้ชัดเจน การกำหนดเวลาที่เหมาะสม และเมื่อดำเนินการกิจกรรมเสร็จสิ้น ต้องมีการอภิปรายและสรุปผลในตอนท้าย

4. **กิจกรรมการสังเกต (Observation Activities)** เป็นวิธีการเรียนรู้จากการสังเกต การมีส่วนร่วมในพื้นที่จริง สถานการณ์จำลอง หรือการชมวิดีโอ ส่วนสำคัญที่ช่วยในการเรียนรู้จากการสังเกตคือการจดบันทึกขณะสังเกตนั่นเอง

หากกล่าวถึงการใช้กิจกรรมการสังเกตนี้ หลายคนคงนึกในใจว่า ก็เคยใช้กิจกรรมนี้มาแล้วนับครั้งไม่ถ้วน อย่างไรก็ตาม หลายครั้งที่เราเตรียมสื่อหรือสถานการณ์จำลองต่าง ๆ มาอย่างดี รวมถึงการนำผู้เข้าอบรมไปศึกษาดูงานในพื้นที่จริง กลับลืมที่จะชี้แจงให้ผู้เรียนได้ทราบ ว่า วัตถุประสงค์หรือประเด็นที่ให้สังเกตนั้นคืออะไร ผู้เรียนก็มักจะเพเลิดเพลินกับการชมสื่อชิ้นนั้น แต่เมื่อสิ้นสุดกลับไม่สามารถระบุประเด็นที่วิทยากรต้องการสื่อได้ ดังนั้นในการใช้กิจกรรมการสังเกตนี้ วิทยากรหรือผู้ออกแบบหลักสูตรต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายพอสมควร ว่าจะให้ผู้เรียนได้สังเกตอะไร เพื่ออะไร และทำการชี้แจงให้ผู้เรียนทราบ นอกจากนี้เมื่อสิ้นสุดกิจกรรม ต้องมีการสรุปประเด็นสำคัญของกิจกรรมนั้นด้วย ทางออกหนึ่งที่จะช่วยให้การทำกิจกรรมนี้ไม่หลุดประเด็นสำคัญคือ วิทยากรหรือผู้ออกแบบหลักสูตรสามารถเตรียมแบบฟอร์มการจดบันทึก การสังเกต โดยระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วน เช่น สถานที่หรือชื่อวิดีโอ วัตถุประสงค์ของการสังเกต และประเด็นหลักที่ได้จากการสังเกต เป็นต้น

5. **กิจกรรมการสาธิต (Demonstration)** เป็นการแสดงกระบวนการหรือขั้นตอนของสิ่งที่ต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ซึ่งจะไปแล้วก็มีผลใกล้เคียงกับการสังเกตมากเลยทีเดียว แต่โดยทั่วไปหากเป็นการสาธิตเพื่อการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับทักษะ เรามักใช้วิธีการสาธิตควบคู่ไปกับฝึกปฏิบัติ นั่นคือ หากเราต้องการให้ผู้เรียนเพียง “ทราบ” กระบวนการหรือขั้นตอนของสิ่งใด ก็อาจใช้การสาธิตเพียงอย่างเดียวได้ แต่หากต้องการให้ผู้เรียนสามารถ “ปฏิบัติ” ได้จริงแล้วนั้น ก็จำเป็นต้องออกแบบกิจกรรมให้มีฝึกปฏิบัติในขณะที่ชมหรือภายหลังการสาธิตนั้นแล้วด้วย ขอยกตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงการออกแบบกิจกรรมที่แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของผู้ออกแบบในหมวดวิชาเรื่องการสอนงาน

| | หลักสูตร 1 | หลักสูตร 2 |
|------------------|---|---|
| เป้าหมาย | สามารถระบุพฤติกรรม การสอนงานในแต่ละขั้นตอนได้ | สามารถสอนงานลูกน้อง โดยใช้หลักการสอนงาน 5 ขั้นตอนได้ |
| กิจกรรม สาธิต | 1. ชมวีดิทัศน์สถานการณ์การสอนงาน 2. กรอกแบบฟอร์มตรวจสอบพฤติกรรม การสอนงานระหว่างการชมการสาธิต | 1. ชมวีดิทัศน์สถานการณ์การสอนงาน 2. กรอกแบบฟอร์มตรวจสอบพฤติกรรม การสอนงานระหว่างการชมการสาธิต 3. ฝึกปฏิบัติการสอนงานตามขั้นตอน |

กิจกรรมรูปแบบต่าง ๆ ที่นำเสนอไปข้างต้นนี้เป็นเพียงทางเลือกหนึ่งของการออกแบบการเรียนรู้เท่านั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ เมื่อออกแบบกิจกรรมต่าง ๆ แล้ว จะนำไปใช้อย่างไรให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด ผู้เขียนจึงขอนำขั้นตอนสำหรับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 5 ขั้นตอน (Steps of Adult Learning) ซึ่ง Jean Barbazette ได้กล่าวถึงไว้ ดังนี้

1. ผู้สอนต้องมีการจัดเตรียมกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยมีการสื่อสารให้ทราบว่า สิ่งที่ผู้เรียนจะต้องปฏิบัติ คืออะไร เพื่ออะไร และ อย่างไร การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ต้องมีการสื่อสารให้ผู้ร่วมกิจกรรมเข้าใจว่าเขากำลังจะทำอะไร ให้เขาทำเพื่ออะไร (เช่น ให้อ่านกรณีศึกษาเป็นรายบุคคล แล้วจะให้อภิปรายประเด็นต่าง ๆ จากกรณีศึกษากับกลุ่ม) ซึ่งการจูงใจให้ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่เกิดความสนใจนั้น เขาต้องรู้สึกว่าการที่กำลังเรียนรู้เป็นสิ่งใหม่ ๆ และมีความสำคัญสำหรับตัวเขาอย่างไรด้วย และสุดท้ายให้เขาทราบว่า จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ได้อย่างไร ดังนั้น ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ควรมีประเด็นต่าง ๆ อาทิ การแจ้งให้ผู้ร่วมกิจกรรมทราบถึงวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมนี้ อธิบายสิ่งที่ต้องทำ แนะนำแนวทางในการถาม ตอบ ในกิจกรรม แจ้งวิธีการและเวลาที่ชัดเจนสำหรับการทำกิจกรรมเดี่ยว หรือกลุ่ม แบ่งบทบาทของสมาชิกกลุ่ม เช่น ผู้จัดบันทึก ผู้นำการอภิปราย แจกกฎ กติกาพื้นฐานต่าง ๆ

2. การสร้างความมีส่วนร่วมของผู้เรียน ในการเรียนรู้ในรูปแบบใด ๆ ก็ตาม ควรให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมกับมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ สิ่งที่ผู้สอนควรคำนึงถึงคือ จะออกแบบกิจกรรมอย่างไรให้ผู้เรียนซึ่งมีสไตล์หรือความถนัดในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน สามารถมีส่วนร่วมและเกิดการเรียนรู้ได้อย่างถ้วนทั่ว





3. ผู้เรียนได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นของตน ในการทำกิจกรรมกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีคนจำนวนมาก มีความเป็นไปได้ว่า อาจมีผู้ที่ไม่ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นของตน หรือโดนอิทธิพลของกลุ่มจนไม่กล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง โดยเฉพาะหากเป็นความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกับคนที่มีอำนาจในกลุ่ม ดังนั้น ผู้สอนจึงควรหาวิธีการให้ผู้เรียนทุกคนได้แสดงความคิดเห็นของตนเอง เช่น การตั้งคำถามในประเด็นต่าง ๆ เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสคิดและจดบันทึกความคิดเห็นของตน ก่อนการเข้าอภิปรายในกลุ่ม หากผู้สอนละเอียดในขั้นตอนนี้ มีความเป็นไปได้ว่าผู้เรียนบางคนที่มีความเห็นแย้งกับกลุ่ม และไม่ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นจะไม่เห็นด้วยกับข้อสรุป และไม่เกิดการเรียนรู้เลยทีเดียว

4. การให้ผู้เรียนได้สรุปประเด็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง การสรุปประเด็นการเรียนรู้ถือเป็นขั้นตอนสำคัญของการทำกิจกรรมในการฝึกอบรมเลยทีเดียวนี่ไปแล้ว นับว่าการเรียนรู้ที่ยังไม่สมบูรณ์ เพราะผู้เรียนอาจเกิดการเรียนรู้เฉพาะในสถานการณ์ของกิจกรรมแต่ไม่สามารถบรรลุถึงแนวคิดหลักที่เชื่อมโยงกับบริบทอื่น ๆ ได้ หลายครั้งวิทยากรจึงมักเป็นฝ่ายสรุปประเด็นการเรียนรู้ภายหลังการทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม การให้ผู้เรียนเป็นผู้สรุปประเด็นการเรียนรู้ก็สามารถทำได้ โดยวิทยากรเป็นผู้ตั้งคำถามช่วยให้ผู้เรียนทำความเข้าใจ และอภิปรายในกลุ่มใหญ่จนสามารถพัฒนาเป็นข้อสรุปของแนวคิดที่ต้องการ ซึ่งแนวทางหลังนี้จะช่วยให้ผู้เรียนได้เข้าใจแนวคิดหลักอย่างมากขึ้น

5. การให้ผู้เรียนระบุแนวทางการประยุกต์ใช้ความรู้ในบริบทการทำงาน เมื่อการฝึกอบรมจบลง มักมีคำถามตามหลังมาว่า ฝึกอบรมแล้วได้อะไร จะใช้ในการทำงานอย่างไร ขั้นตอนสุดท้ายนี้จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถนำองค์ความรู้จากกิจกรรมไปใช้ในบริบทการทำงานจริงได้ โดยวิทยากรอาจใช้คำถาม อาทิ “สถานการณ์ไหนบ้างที่คุณคิดว่าจะได้ผลลัพธ์ดีขึ้น หากนำเทคนิคนี้ไปใช้ได้” “หากลูกน้องคุณทำงานได้ผลงานดี คุณจะทำอย่างไรในครั้งหน้า” หากข้ามขั้นตอนนี้ไปแล้ว มีความเป็นไปได้ว่าผู้เรียนบางคนอาจไม่สามารถเชื่อมโยงกิจกรรมทั้งหลายกับบริบทการทำงานจริงได้เลย นั่นหมายความว่า สิ่งที่เรียนรู้จบลงอยู่ที่ห้องเรียนนั้นนั่นเอง

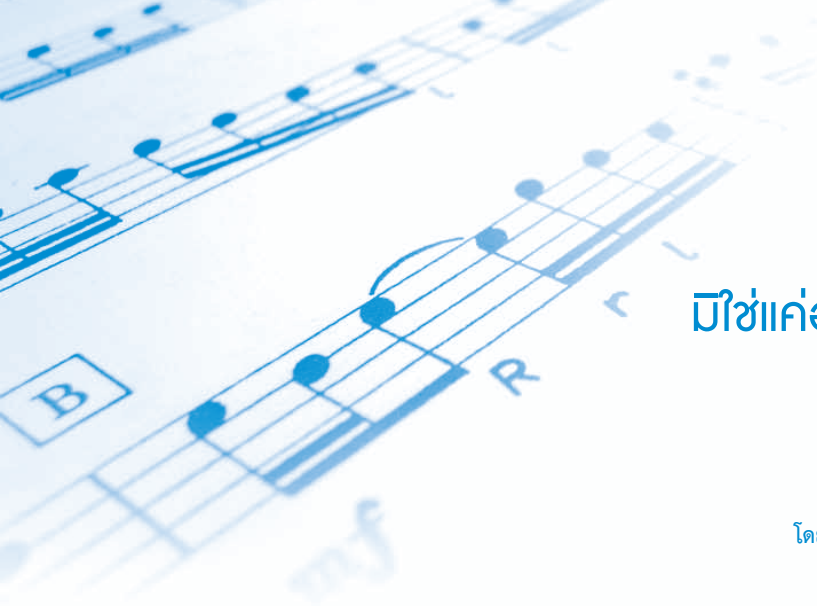
ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ เป็นส่วนหนึ่งของผู้เขียนได้จากการไปเข้าร่วมประชุม ATD 2015 ซึ่งจะเห็นได้ว่ารูปแบบการฝึกอบรมมีหลากหลายรูปแบบ มีใช้เฉพาะการบรรยายเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่วิทยากรสามารถนำเทคนิค รูปแบบกิจกรรม หรือแนวทางการถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านกิจกรรมดังกล่าวข้างต้น ไปปรับปรุงรูปแบบการเรียนการสอนให้มีความน่าสนใจ มีความใหม่ ทันสมัย ส่งผลให้สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ไปยังผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับองค์ความรู้ได้อย่างครบถ้วน ผ่านกระบวนการฟัง การคิด การลงมือปฏิบัติ การสรุปทบทวน ฯลฯ ที่สอดแทรกอยู่ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ท่านได้ทราบแล้ว ทั้งนี้ นอกจากทั้งวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับประโยชน์แล้ว ยังส่งผลให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ

มาถึงช่วงท้ายนี้ ท่านคิดว่าใช้การเรียนรู้ผ่านกิจกรรมเป็นสิ่งที่yakใหม่คะ...แน่นอนคะ แรก ๆ อาจจะต้องใช้ความคิดและความพยายามมากหน่อย แต่เชื่อเถอะคะว่า เมื่อท่านได้เริ่มและลองใช้กิจกรรมแทนการบรรยายไปเรื่อย ๆ แล้ว ท่านจะเห็นผลที่คุ้มค่าและเกิดแรงบันดาลใจในการออกแบบกิจกรรมได้เรื่อย ๆ ต่อไป ผู้เขียนขอคอนเฟิร์ม

อ้างอิง

- เอกสารประกอบการประชุม ATD 2015: session TU121 Write activities to make boring lectures disappear, Jean Barbazette, The Training clinic
- หนังสือ Active training: a hand book of techniques, designs, case example, and tips, Mel Silberman with Carol Auerbach
- วิจิตร อวากุล, การฝึกอบรมและการพัฒนา. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพฯ, 2540





ดนตรี มีใช้แค่อาวุธในการฆ่าเวลา ระหว่างฝึกอบรม

โดย กุลวัฒน์ อิมะไชย์



“อันดนตรีมีคุณทุกอย่างไป ย่อมใช้ได้ตั้งจินตาค่าบุรินทร์” สำหรับบทกลอนท่อนนี้ผมเชื่อว่าหลายท่านที่เป็นคอกวีต้องเคยผ่านตาให้รู้สึกคุ้นเคยอยู่บ้าง ซึ่งท่อนนี้เป็นส่วนหนึ่งในบทกลอนประโยคทองของสุดยอดกวีในตำนาน พระสุนทรโวหาร (ภู่) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคนไทยเรารู้จักคุณค่าของดนตรีมาช้านานแล้ว บทกลอนท่อนนี้คัดมาจากนิทานคำกลอนชิ้นเอกของท่าน นั่นก็คือนิทานเรื่อง พระอภัยมณี ซึ่งตามท้องเรื่อง พระอภัยมณีในฐานะเจ้าชายแห่งกรุงรัตนาต้องไปเรียนสรรพวิชา เพื่อนำกลับมาใช้ในการบริหารบ้านเมือง แต่วิชาต่าง ๆ มากมายที่มีอยู่ มีเพียงวิชาเดียวที่พระอภัยมณีพระเอกของเรื่องเลือกคือ วิชาการเป่าปี่ และบทกลอนข้างต้นเป็นการบอกเล่าถึงการตัดสินใจของพระอภัยมณี

ส่วนใหญ่เรามักคิดว่า ดนตรีเป็นแค่สุนทรียศิลป์แขนงหนึ่ง ที่เสพได้ด้วยโสตประสาท เสพเพื่อสร้างความสวยงาม ผ่อนคลายอารมณ์ คลายความเครียด ฟังเพลิน ๆ แต่ในความเป็นจริง การฟังดนตรีมีผลต่อร่างกายและจิตใจมากกว่าที่คิด หากยังนึกไม่ออกว่าฟังแล้วมีผลอย่างไร ขอให้ท่านปิดบทความนี้ลง แล้วลองเปิดดนตรีที่มีเสียงกลอง เสียงเบส ดัง ๆ แน่น ๆ และมีจังหวะเร็ว ๆ จากนั้น หลับตาเอามือทาบอก แล้วตั้งใจฟังสักครู่ ท่านจะได้พบกับความเปลี่ยนแปลงในร่างกายของท่าน จังหวะการเต้นของหัวใจท่านจะเปลี่ยนไป จากนั้น ท่านลองสังเกตตัวเองดูว่า อารมณ์และความรู้สึกของท่านเป็นเช่นไร ยังไม่ต้องบอกใคร แต่ขอให้ท่านลองเปลี่ยนเพลงจากเมื่อสักครู่ เป็นดนตรีบรรเลงด้วยเปียโนเบา ๆ ยิ่งถ้าเพลงนั้นเคล้าด้วยเสียงธรรมชาติ นกร้อง หรือสายน้ำไหล ท่านจะยิ่งเห็นความแตกต่างทั้งทางกายและทางจิตใจได้อย่างชัดเจน บางครั้งเพลงบางเพลง ดนตรีบางประเภทอาจทำให้ท่านรู้สึกสนุกสนาน อายากร่ายรำ กระโดดโลดเต้น บางทีทำให้ท่านเศร้าหดหู่อยากร้องไห้ และก็มีดนตรีบางประเภทที่ทำให้ท่านรู้สึกล่องลอย มีจินตนาการ เกิดการรับรู้ เข้าใจ และจดจำได้ดียิ่งขึ้น¹

¹ “ดนตรีบำบัด Music Therapy” นพ.ทวีศักดิ์ ศิริรัตนเรขา (www.happyhomeclinic.com)

ท่านอาจจะตั้งคำถามว่า แล้วดนตรีไปมีผลต่อร่างกาย อารมณ์ และความรู้สึกได้อย่างไร^{2, 3, 4, 5} ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า คลื่นเสียงของเครื่องดนตรีที่บรรเลงเป็นท่วงทำนองและจังหวะของดนตรีไปก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสมองของเรา ทำให้การทำงานของเซลล์สมองและสารสื่อประสาทมีการเปลี่ยนแปลงไป เป็นผลให้ความคิด อารมณ์ ความรู้สึกเปลี่ยนไปด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของดนตรี จังหวะ ท่วงทำนอง ตลอดจนประเภทของเครื่องดนตรีที่ใช้ในการบรรเลงนั้นเป็นอย่างไร

เราจะพบว่า หากฟังดนตรีที่มีจังหวะช้า ๆ จะทำให้รู้สึกผ่อนคลาย สงบ อยากรีบ ในทางกลับกัน ดนตรีที่มีจังหวะเร็ว เร่งเร้า จะทำให้เรารู้สึกตื่นตัว สนุกสนาน สำหรับความช้าหรือเร็วของดนตรีนั้น เราจะพิจารณาโดยเปรียบเทียบกับจังหวะการเต้นของหัวใจ ถ้าเพลงมีจังหวะเร็วกว่าจังหวะการเต้นของหัวใจ เราเรียกว่าเพลงเร็ว ถ้าช้ากว่า เราเรียกว่าเพลงช้า มีการศึกษาพบว่า ดนตรีที่มีจังหวะพอดีกับจังหวะการเต้นของหัวใจหรือเร็วกว่านิดหน่อยจะมีผลทำให้เรารู้สึกสบาย ๆ ผ่อนคลาย แต่ก็ไม่ถึงกับทำให้ง่วง ในขณะที่เดียวกันก็ทำให้รู้สึกตื่นตัวอยู่ในที่ แต่ก็ไม่มากจนทำให้ออกแวกขาดสมาธิ การศึกษาพบว่า สภาวะแบบนี้เป็นสภาวะที่คนเราเรียนรู้ได้ดีที่สุด ดังนั้น นักการศึกษาจึงมักนำดนตรีแบบนี้มาใช้เพื่อกระตุ้นหรือเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ของคนเรามากขึ้น ซึ่งนักการศึกษาในต่างประเทศมักนำแนวดนตรีแบบนี้มาเปิดคลอไปในขณะที่เรียนหนังสือ อ่านหนังสือ หรือทำการบ้านสำหรับเด็กวัยเรียน เราเรียกว่าเป็น **Background Music for Learning**⁶

นอกจากจังหวะของดนตรีจะมีผลต่อร่างกาย อารมณ์ และความรู้สึกแล้ว ประเภทของเครื่องดนตรีที่เป็นที่มาของคลื่นความสั่นสะเทือนที่ไปกระทบกับโสตประสาทการได้ยินแต่ละชนิด ก็มีผลต่อสมองมนุษย์แตกต่างกันออกไป ตัวอย่างที่นักดนตรีบำบัดมักใช้เป็นพื้นฐานในการเรียนรู้และจดจำ เพื่อนำดนตรีไปใช้ในการบำบัดนั้น มีแบ่งประเภทของเครื่องดนตรีได้คร่าว ๆ ดังนี้

เครื่องดนตรีประเภท ไวโอลิน ซอ ซิม จะแซ่ เปียโน ฮาร์ป เป็นเครื่องดนตรีที่ให้คลื่นความถี่ของเสียงที่สูง จะมีผลต่อสมองส่วนที่ใช้ความคิดของมนุษย์ได้มากกว่าเครื่องดนตรีที่ให้เสียงความถี่ต่ำ ดังนั้น ถ้าหากเราต้องการจะเลือกเพลงเพื่อกระตุ้นสมองส่วนการเรียนรู้ การใช้ความคิด ใช้เหตุผล ก็ควรเลือก

² “ดนตรีเพื่อสุขภาพ (ตอนที่ 1)” อ.เสาวณีย์ สงฆ์โสภณ (วารสารคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล)

³ “ผลของเพลงโมซาร์ทต่ออัตราการเต้นของหัวใจ อัตราการหายใจ ค่าความอิ่มตัวของออกซิเจนในเลือด และระยะเวลาการนอนหลับในทารก เกิดก่อนกำหนด” สิริลักษณ์ ศรีเสวต ทิพวัลย์ ดารามาส เรณูทุกบุญมี คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

⁴ “ฟังดนตรีแล้วได้อะไร” นพ.อุดมเดช เพชรสังหาร นิตยสารรักลูก

⁵ “ฟังดนตรีเพิ่มเครือข่ายสมอง” สุขาดา นิตยสารดวงใจพ่อแม่ ฉบับเดือนสิงหาคม 2006

⁶ “The effects of background music on learning, performance and behaviour” Sue Hallam and Anastasia Kotsopoulou, Institute of Education, University of London



เพลงที่บรรเลงด้วยเครื่องดนตรีในกลุ่มนี้ และจังหวะของเพลงก็ต้องพอดีกับจังหวะการเต้นของหัวใจ หรือเร็วกว่านิดหน่อย เรามักจะเรียกดนตรีประเภทนี้ว่า **ดนตรีประเภทช้า ฟังสบาย**

เครื่องดนตรีประเภท **ดับเบิลเบส เบส กลองใหญ่** เป็นเครื่องดนตรีที่ให้ความถี่ของเสียงต่ำมาก ๆ จะส่งผลต่อความตื่นตัวของสมองและร่างกาย ถ้าจังหวะช้ามาก ๆ มันจะให้ความรู้สึกที่เชื่องช้า อ้อยอ่ย แต่ถ้าจังหวะเร็ว จะทำให้รู้สึกตื่นตัว คึกคัก บางครั้งถึงขั้นดูดันได้ เช่น ในสมัยก่อนจะมีการตีกลองใหญ่เพื่อเร่งเร้าให้นักรบให้ความฮึกเหิมในสนามรบ ซึ่งในกาลต่อมาเมื่อการรบแบบประชิดตัวเช่นสมัยก่อนหมดไป ได้มีการวิวัฒนาการการตีกลองใหญ่มาเป็นการตีกลองโซ่ แต่ก็ยังคงเค้ามูลแห่งการสร้างอารมณ์ฮึกเหิมในสนามรบอยู่ เช่น การตีกลองสะบัดชัย เป็นต้น เรามักเรียกดนตรีประเภทนี้ว่า **ดนตรีประเภทจังหวะเร็วเร่เร้า**

เครื่องดนตรีประเภท **เครื่องเป่า ขลุ่ย ฟลูต ปี่ แซกโซโฟน** เป็นเครื่องดนตรีที่ให้ความถี่ต่ำ มักจะมีผลต่ออารมณ์ของคนมากกว่า เคยสังเกตไหมว่า เวลาฟังเพลงที่บรรเลงด้วยขลุ่ย อารมณ์ของเราจะหวานไหวมาก เช่น หากมีการกล่าวถึงคุณความดีของผู้ล่วงลับประกอบเสียงขลุ่ย อาจทำให้ท่านถึงกับน้ำตาซึมได้เลยทีเดียว ดังนั้นเพลงที่บรรเลงด้วยเครื่องดนตรีในกลุ่มนี้ จึงไม่เหมาะกับการกระตุ้นการเรียนรู้ แต่จะเหมาะกับการประเทืองอารมณ์และเร้าความรู้สึกมากกว่า เปิดฟังให้มันซึ้ง ๆ เพื่อรำลึกถึงเรื่องราวบางเรื่อง แต่ถ้าจังหวะมันช้ามาก ๆ บางครั้งอาจทำให้เข้าสู่ภวังค์แล้วหลับไปเลยก็ได้ เรามักจะเรียกดนตรีประเภทนี้ว่า **ดนตรีประเภทสร้างอารมณ์**

ในอีกมุมหนึ่ง ท่านจะสังเกตได้ว่าในปัจจุบันดนตรีที่ทำให้เกิดการฮึกเหิม มักเป็นดนตรีที่เน้นจังหวะเบสและกลองมาก ๆ เช่น **ดนตรีจังหวะ Rock** ดนตรีประเภทนี้ มักช่วยทำให้เกิดการตื่นตัว ปลุกเร้าพลัง สร้างความฮึกเหิมเข้มแข็งในยามที่เราต้องการได้ แต่ในทางกลับกัน ท่านอาจจะสังเกตได้ว่าตามงานแสดงดนตรีประเภทนี้ เมื่อมีการแสดงไปสักพัก มักมีการกระทบกระทั่งกันของผู้ฟังอยู่บ่อย ๆ ซึ่งในแง่มุมหนึ่ง อารมณ์ร่วมที่เกิดจากดนตรีประเภทนี้ ก็เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการกระทบกระทั่งกันได้

สำหรับในแง่มุมของนักฝึกอบรมทั่วไปแล้ว มักมองว่า **ดนตรีเป็นแค่หนึ่งในเครื่องมือในการจัดฝึกอบรมที่มีระดับความสำคัญในระดับต่ำ** เช่น เป็นตัวบอกระยะเวลาในการทำกิจกรรม เป็นตัวช่วยในการฆ่าเวลาในบางช่วง ซึ่งในการใช้ดนตรีมักเปิดโดยอาศัยแนวคิดคำว่า **“เปิดกันเงียบและเปิดแก๊งวง”** เท่านั้น แต่ในความเป็นจริง หากเรานำแนวคิดของนักการศึกษา นักดนตรีบำบัด และนักฝึกอบรมมาบูรณาการเข้าด้วยกัน **ดนตรีที่เปิดนั้นจะกลายเป็นเครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างดีเยี่ยม** ขอเพียงแค่เลือกเปิดให้ถูกจังหวะ ถูกที่ ถูกเวลา เท่านั้น

หากจะอธิบายให้เห็นภาพ ขอให้ท่านลองนึกถึงการจัดฝึกอบรมใด ๆ ก็ได้ สัก 1 โครงการ เราจะ สามารถแบ่งช่วงฝึกอบรมได้แบบหยาบ ๆ ง่าย ๆ เป็น 3 ช่วง คือ ก่อนเริ่มการฝึกอบรม ขณะฝึกอบรม และหลังบรรยายจบลง ผมจะยกตัวอย่างการใช้ดนตรีในแต่ละช่วงให้ท่านเห็นภาพได้ดังนี้

ช่วงก่อนการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นวันแรกหรือวันที่เท่าไร ช่วงเช้าหรือช่วงบ่ายหลังทานอาหาร กลางวันก็ตาม ช่วงเวลานี้มักเป็นช่วงแห่งความเครียดของนักฝึกอบรม กล่าวคือ มักจะมีความรู้สึก กังวลว่า คนจะมาตามความคาดหวังหรือไม่ ลงชื่อแล้วแต่คนยังไม่ยอมเข้าห้อง จะถึงเวลาวิทยากรมาแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมยังไม่นั่งประจำที่ คนจะหายไปมากน้อยขนาดไหน ผู้เข้ารับการอบรมจะง่วงเหงา หาวนอน ทำให้บรรยากาศการฝึกอบรมน่าเบื่อหรือไม่ นักฝึกอบรมสามารถใช้ดนตรีช่วยในช่วงเวลานี้ ได้ โดยใช้ดนตรีจังหวะเร็วแรงเร้า ที่มีเสียงเบสและกลองที่หนักหน่วง โดยเพลงประเภทนี้ ควรเปิดเมื่อ ใกล้ถึงเวลาที่จะเข้าสู่การฝึกอบรม เพลงประเภทนี้ จะทำให้ผู้ฟังเกิดความคึกคัก สดชื่น สนุกสนาน และรู้สึกว่าการฝึกอบรมจะถึงเวลาเริ่มการอบรมแล้ว ดังนั้น จึงเป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม รับประทานอาหารที่นั่งของตนเอง และจะมีความรู้สึกคึกคัก ไม่ง่วงเหงาหาวนอน และเป็นการสร้างบรรยากาศ ก่อนการฝึกอบรมได้อย่างดีอีกด้วย

ช่วงเวลาขณะฝึกอบรม ในช่วงเวลานี้ นักฝึกอบรมสามารถใช้ดนตรีทั้งประเภทจังหวะเร็ว เร่งเร้า และดนตรีจังหวะช้าฟังสบายได้ตามแต่เป้าหมายที่ต้องการ เช่น ช่วงใดมีกิจกรรมที่ต้องสร้างอารมณ์ สนุกสนาน มีการขยับตัว มีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่นั่ง หรือต้องใช้ความเร็วในการทำกิจกรรม (Speed Activity) หรือต้องการเร่งเร้าบางอย่าง (เช่น เร่งให้ทำกิจกรรมเร็วขึ้น เร่งให้รู้ว่าจะหมดเวลาที่ กำหนด) ในช่วงเวลาเหล่านี้ สามารถใช้ดนตรีจังหวะเร็วแรงเร้า เป็นเครื่องมือในการทำให้ได้ตามเป้าหมายได้ หรือช่วงใดที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมทำกิจกรรมที่ต้องใช้ความรู้ ประสบการณ์ ซึ่งต้อง มีสมาธิ มีความคิดสร้างสรรค์ เกิดจินตนาการ สามารถทำความเข้าใจและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่าง มีคุณภาพ ในช่วงเวลาเหล่านี้ สามารถเปิดดนตรีจังหวะช้าฟังสบายโดยเฉพาะดนตรีที่ใช้เครื่องดนตรี ประเภท ไวโอลิน ซอ ซิม จะเซ่ เปียโน หรือ ฮาร์ป เพื่อสนับสนุนกลไกทางความคิดของสมองได้

แต่หากการฝึกอบรมบางประเภทจำเป็นต้องอาศัยการสร้างอารมณ์เศร้าในสภาวะกดดัน เช่น เรื่องการปลูกจิตสำนึกในเรื่องยาเสพติด เรื่องการตั้งครรภ์ไม่พร้อมในวัยรุ่น เรื่องคุณธรรม จริยธรรม เป็นต้น เรื่องเหล่านี้จำเป็นต้องทำให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้สึกถึงผลได้ ผลเสีย บาบบุญคุณโทษ ซึ่งการสร้าง อารมณ์เศร้าในสภาวะกดดันนั้น จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรม เข้าใจ และจดจำได้ดีกว่าการฟังบรรยาย เฉย ๆ เพื่อให้เห็นภาพได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ผมขอยกตัวอย่างโครงการอบรมเยาวชนไทยห่างไกล ยาเสพติด ในการบรรยายของวิทยากรในบางช่วงจะเล่าถึงความรักของแม่ที่มีต่อลูก เพื่อให้ผู้เข้ารับ



การอบรมคิดพิจารณาถึงสิ่งที่จะทำว่าจะทำให้แม่เสียใจขนาดไหน ซึ่งในช่วงนี้ วิทยากรจะบรรยายถึงความเจ็บปวดในการคลอดบุตร พร้อมทั้งเปิดภาพขณะทำการคลอดบุตรประกอบการบรรยาย และที่สำคัญ ในช่วงนี้จะเปิดดนตรีประเภทที่สร้างอารมณ์ ซึ่งเป็นเพลงบรรเลงที่เป็นเสียงขลุ่ยที่แผ่วเบาและโยกโยน ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีอารมณ์ร่วมและเข้าใจในความเจ็บปวดในการคลอดบุตรออกมา ในบางครั้งอาจทำให้ผู้เข้ารับการอบรมร้องไห้ออกมา ซึ่งอารมณ์เศร้าในสภาวะกดดันเช่นนี้ จะส่งผลให้เกิดความประทับใจในใจ เมื่อไหร่ที่ผู้เข้ารับการอบรมมีสิ่งช่วยยู่ก็จะทำให้นึกถึงภาพ เสียง บรรยากาศ คำบรรยาย ทำให้ต้องยังคิดมากยิ่งขึ้น

ช่วงหลังบรรยายจบลง ไม่ว่าจะในช่วงระหว่างเปลี่ยนวิทยากรหรือช่วงจบการฝึกอบรม ดนตรียังมีผลต่ออารมณ์ความรู้สึกของผู้เข้ารับการอบรมเช่นกัน เช่น หากต้องการให้ผู้เข้าร่วมการอบรมคิดไตร่ตรองถึงสิ่งที่ได้ฟังบรรยายมา หรือต้องการให้มีคำถาม ดนตรีจังหวะช้าฟังสบายที่ใช้เครื่องดนตรีประเภท ไวโอลิน ซอ ซิม จะเซ่ เปียโน หรือ ฮาร์ป จะเป็นดนตรีที่เหมาะสมกับช่วงเวลานี้ แต่หากต้องการสร้างบรรยากาศไม่ให้ซึมเศร้าเหงาหงอยให้กระปรี้กระเปร่า หรือต้องการจัดเตรียมห้องใหม่สำหรับการบรรยายหรือกิจกรรมในรูปแบบอื่น หรือแม้แต่เวลาที่ผู้เข้ารับการอบรมสอบถามวิทยากรจนเกินเวลา ทำให้กระทบต่อตารางการฝึกอบรม นักฝึกอบรมสามารถใช้ดนตรีจังหวะเร็ว เร่งเร้า เป็นเครื่องมือในการจัดการกับกรณีดังกล่าวได้อย่างแนบเนียน

อย่างไรก็ตาม ในการใช้ดนตรีประกอบการฝึกอบรมนั้น ถึงแม้จะมีประโยชน์ในแง่มุมมองต่าง ๆ มากมาย แต่หากใช้ไม่ถูกอาจเกิดผลเสียอย่างที่คาดไม่ถึงขึ้นมาก็ได้ ดังนั้น จะขอเสนอข้อพึงระวังบางประการ⁷ มาเสนอ เช่น

- ดนตรีจังหวะช้าฟังสบาย **ไม่ควรเปิดเบาหรือดังจนเกินไป** เพราะจะทำให้แปรสภาพจาก Voice (เสียงชวนฟัง) กลายเป็น Noise (เสียงน่ารำคาญ) ได้
- ในทางกลับกัน ดนตรีจังหวะเร็ว เร่งเร้า ก็ไม่ควรเปิดเบาจนไม่ได้อารมณ์ และไม่ควรมีเปิดดังจนแสบแก้วหู ที่สำคัญ ไม่ควรเปิดดนตรีประเภทนี้นานจนเกินไป
- **การเปิดดนตรีควรใช้วิธีปิดเสียงก่อนเปิดดนตรี** เมื่อระบบเริ่มเล่นเพลงแล้ว ค่อยเปิดเสียงให้ค่อย ๆ ดังขึ้นจนพอดีกับสถานการณ์ในขณะนั้น ในมุขกลับกัน การปิดดนตรีก็เช่นเดียวกัน ควรใช้วิธีค่อย ๆ ลดเสียงลงจนสุดก่อน แล้วค่อยปิดการเล่นดนตรี การเปิดหรือปิดโดยไม่ใช่วิธีเพิ่มหรือลดเสียงดังที่ผมเล่ามานี้ จะมีผลทำให้เกิดความตกใจ เกิดความสงสัยว่าอุปกรณ์มีปัญหาหรือไม่ ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความไม่มั่นใจ ซึ่งเป็นผลเสียต่อการฟังบรรยาย

⁷ “ดนตรีบำบัด” นำเสนอในการประชุมวิชาการ “การดูแลรักษาผู้ป่วยที่มีความปวดเฉียบพลัน: การประยุกต์องค์ความรู้สู่การปฏิบัติ



- การเลือกดนตรีแต่ละเพลงมาใช้ ควรเลือกดนตรีบรรเลงที่แต่งขึ้นมาเพื่อเป็นเพลงบรรเลง โดยเฉพาะ ไม่ควรนำเพลงที่เคยมีคนร้องมาทำเป็นเพลงบรรเลง ซึ่งเพลงประเภทนี้มักเป็นเพลงที่เป็นที่นิยมและคุ้นหู ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเสียสมาธิ เพราะจะพยายามฟังและร้องตาม ไม่สนใจวิทยากรและเนื้อหาต่าง ๆ

ดังนั้น “อันดนตรีมีคุณทุกอย่างไป ย่อมใช้ได้ดังจินตาค่าบุรินทร์” จะเป็นจริงได้ ดนตรีจะมีค่าตั้งทองในการฝึกรบหรือไม่ ขึ้นอยู่กับนักฝึกรบว่าจะเลือกใช้ให้ถูกจังหวะ ถูกที่ ถูกเวลา ได้มากขนาดไหน หากรู้จักเลือกแล้ว ดนตรีจะมีใช้แค่อาวุธในการฆ่าเวลาระหว่างฝึกรบอีกต่อไป

.....



Gamification

เทรนด์ใหม่ในการทำงาน ที่มากกว่าความสนุก

โดย พรศิริ เจริญสืบสกุล



“ถ้าเราสามารถสร้างบริบทการทำงานเหมือนกำลังเล่นเกมได้ก็คงดีสินะ” ประโยคนี้ผุดขึ้นในหัวของผู้เขียนทันทีที่ได้เห็นตัวอย่างของการนำเกม (Game) มาประยุกต์ใช้กับการทำงาน หรือที่รู้จักกันดีในโลกของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่า “Gamification” (เกม-มิ-ฟิ-เค-ชั่น) ซึ่งกำลังเป็นที่สนใจและถือเป็นเทรนด์ (Trend) ที่กำลังมาแรงระดับโลก (ATD เสนอเป็นหนึ่งในเทรนด์ที่กำลังมา ณ ขณะนี้) โดยเป็นการนำหลักของเกมมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสร้างบริบทการทำงานให้ไม่น่าเบื่ออย่างที่เคยเป็นมา ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าประเด็นนี้น่าจะสามารถนำมาใช้กับระบบราชการได้เช่นเดียวกัน



Picture: http://solutions.pageuppeople.com/rs/pageuppeople/images/Gamification_large.JPG

กับที่ปรากฏในภาคเอกชน เพราะจะช่วยสร้างสีสันให้กับภาพลักษณ์ของระบบราชการที่มีมักจะดูไม่ค่อยทันสมัยได้มากทีเดียว เนื่องจากเรื่องที่ “สนุกสนาน” ดูจะเป็นรูปแบบที่รับได้ยากสำหรับระบบราชการที่คนจำนวนไม่น้อยมองว่าต้องคงความดั้งเดิม จริงจัง เคร่งขรึมเอาไว้จะได้ดูน่าเชื่อถือ จึงส่งผลให้ผู้บริหารภาครัฐมักไม่กล้าเสี่ยงกับการนำอะไรที่เป็นเรื่องการทำงานเชิงศิลป์ หรือแนวการตลาดเข้ามาใช้ ทั้ง ๆ ที่บางครั้งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยสร้างความเชื่อมโยงภาครัฐให้ใกล้ชิดกับผู้รับบริการได้มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนพบว่าปัจจุบันนี้มีบางส่วนราชการได้ทดลองนำมาใช้บ้างแล้ว ซึ่งนั่นช่วยจุดประกายความหวังว่า “หากจะทำจริง ๆ ก็ย่อมทำได้” และจะขอยกตัวอย่างให้ได้รับทราบกันในช่วงท้ายของบทความชิ้นนี้

ก่อนอื่นเราคงต้องมาทำความรู้จักนิยามของ Gamification กันเสียก่อน แล้วค่อยไปดูกันว่า Gamification มีลักษณะอย่างไรกันหลังจากนั้น

Gamification คือ การนำองค์ประกอบของเกม อาทิ ความสนุกสนาน การสะสมคะแนน กฎกติกาของเกม เป็นต้น มาประยุกต์เข้ากับกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีเป้าหมาย โดยที่ไม่ใช่แค่การเล่นสนุกเพียงอย่างเดียวนั่นเอง เกมสามารถทำลายเส้นบาง ๆ ที่กั้นระหว่างการเรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่ใช่ทางการได้ การเรียนรู้ที่แฝงอยู่ในการเล่นจะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนศึกษาอย่างไม่รู้ที่สิ้นสุด เพื่อให้รู้มากยิ่งขึ้น ๆ ขึ้นไป และเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา¹

ปัจจุบัน Gamification ถูกดัดแปลงเข้ากับทั้งเรื่องของการศึกษา การแพทย์ วิทยาศาสตร์ การตลาด และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอันที่จริงมีแนวคิดที่ใกล้เคียงกับ Gamification อีกหลายอย่าง อาทิ²

Advergaming ถูกใช้ในการส่งเสริมการขายและบริการของแบรนด์สินค้าต่าง ๆ เช่น Lay's Superfan ที่ให้ลูกค้าได้เข้ามามีส่วนร่วมในการออกผลิตภัณฑ์มันฝรั่งทอดกรอบแบบใหม่ของบริษัท โดยมีรางวัลให้กับซูเปอร์แฟนของเลย์ด้วย ซึ่งนั่นช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทและลูกค้า

The Serious games เป็นการใช้เกมโดยกำหนดวัตถุประสงค์ มักใช้กับเรื่องของการศึกษาหรือพัฒนาฝึกอบรม โดยบางครั้งถูกเรียกว่า “Game with purpose”

Simulations เป็นการจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตจริงในรูปแบบของเกม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เล่นรู้สึกว่าจะอยู่ในภาวะที่มีความเสี่ยง ซึ่งเรามักจะพบเห็นได้ในการพัฒนาบางสายอาชีพ เช่น นักบิน และปัจจุบันใช้ในทางธุรกิจด้วย เช่น การจำลองการตัดสินใจ การบริหารธุรกิจ เป็นต้น

¹ Aekkapol Pollamart. Gamification in Education, February 26th, 2015. <<http://c4ed.lib.kmutt.ac.th/x-classroom/?tag=gamification>>

² Guido Cramer. 2014. Examples of Gamification, February 12nd, 2015. <<http://examplesofgamification.com/>>



จากตัวอย่างที่ยกมาข้างต้น พบว่า Gamification ไม่ใช่เรื่องใหม่เอี่ยมอ่องที่เพิ่งจะเกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ แต่เป็นเรื่องที่มีฐานคิดจากการใช้วิธีการ/กิจกรรมที่สนุกสนานเข้ามาประยุกต์ใช้ในงานหรือการส่งเสริมการเรียนรู้ โดยมีความแตกต่างไปจากในอดีต คือ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ IT หรือ Application ต่าง ๆ ที่มีความทันสมัยและรวดเร็วอย่างมากให้เข้ามาผสมผสานด้วย จนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่นักการศึกษาและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กำลังให้ความสนใจในการนำมาประยุกต์ใช้อย่างยิ่ง เพราะ “ความสนุก ก็หมายถึง การได้เรียนรู้ ความดึงดูดใจ ความกระหายใคร่รู้ใคร่ลอง”³

ในปัจจุบันนี้เทคโนโลยีเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับชีวิตมนุษย์อย่างใกล้ชิดและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง แม้ว่าเทคโนโลยีจะมีทั้งด้านบวกมากมายแต่ก็มีด้านลบด้วยเช่นกัน ดังนั้น การเลือกใช้ให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์เป็นเรื่องสำคัญกว่า Gamification เข้ามามีบทบาทมากในเรื่องของ “ธุรกิจ” และปัจจุบันขยายไปถึงเรื่องของการแก้ปัญหาทุก ๆ ปัญหาที่มีความซับซ้อนหรือปัญหาที่ไม่เคยมีใครแก้ได้มาก่อนด้วย โดยตัวอย่างที่จะหยิบยกมาเล่าสู่กันฟังในที่นี้มีอยู่หลายกรณีที่น่าสนใจ อาทิ⁴

Foldit เป็นเกมที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อแก้ปัญหายาทางวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับ “Supercomputer” โดยโปรแกรมเมอร์ผู้เชี่ยวชาญและนักวิจัยของ University of Washington ต้องการสร้าง Supercomputer ที่สามารถแก้ปัญหายาที่ซับซ้อนมาก ๆ ได้ จึงพยายามจำลองความสามารถของ Supercomputer ของมนุษย์ (สมอง) โดยอ่านข้อมูลจากวิธีการแก้ปัญหายาในเกม ซึ่งนักวิจัยกลุ่มนี้เลือกใช้ปัญหา เรื่อง การปะติดปะต่อ Protein Fold ซึ่งเป็นหนึ่งในปัญหาที่ยากที่สุดทางชีววิทยาของโลก และไม่มีใครเคยแก้โจทย์นี้ได้มาก่อน มาสร้างเป็นเกมที่เหมือนเกม Puzzle ให้ผู้คนได้เข้ามาทดลองปะติดปะต่อโครงสร้างโปรตีนนี้กันตามจุดประสงค์ของนักวิจัย ทุกคนแปลกใจมากที่หลังจากเกมนี้เปิดออนไลน์เพียง 10 วัน โจทย์ปัญหาที่ไม่มีนักวิทยาศาสตร์แก้ได้มาก่อนนี้ก็ได้รับการแก้ไข ทำให้ได้คำตอบว่าโครงสร้าง M-PMV ที่ถูกต้องคืออะไร จากผู้เล่นที่สมัครเข้ามากว่า 240,000 คน จึงถือเป็นรูปแบบแรก ๆ ของ Gamification ที่ทำให้โลกตะลึง

อีกตัวอย่างที่น่าสนใจ คือ Pain Squad ซึ่งเป็นแอปพลิเคชัน (application) บนโทรศัพท์มือถือที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้เด็ก ๆ ที่ป่วยเป็นโรคมะเร็งให้ต่อสู้กับโรคมะเร็งได้ โดยใช้เกมที่มีความน่าสนใจเข้ามาช่วยในตั้งเป้าหมายให้กับผู้ป่วย โดยลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการต่อสู้กับโรคร้าย และในขณะเดียวกันก็ช่วยให้แพทย์เก็บข้อมูลความเจ็บปวดของผู้ป่วยโรคมะเร็งได้จริงอีกด้วย

³ Michael John. 2014. “Gamification Is Dead”, Long live Games for Learning”, February 20, 2015. <<http://techcrunch.com/2014/10/05/gamification-is-dead-long-live-games-for-learning/>>

⁴ Guido Cramer. 2014. Examples of Gamification, February 12nd, 2015 <<http://examplesofgamification.com/>>



Picture: <http://www.cundari.com/wp-content/themes/cundari/inc/attachment.php?id=2394&size=full>

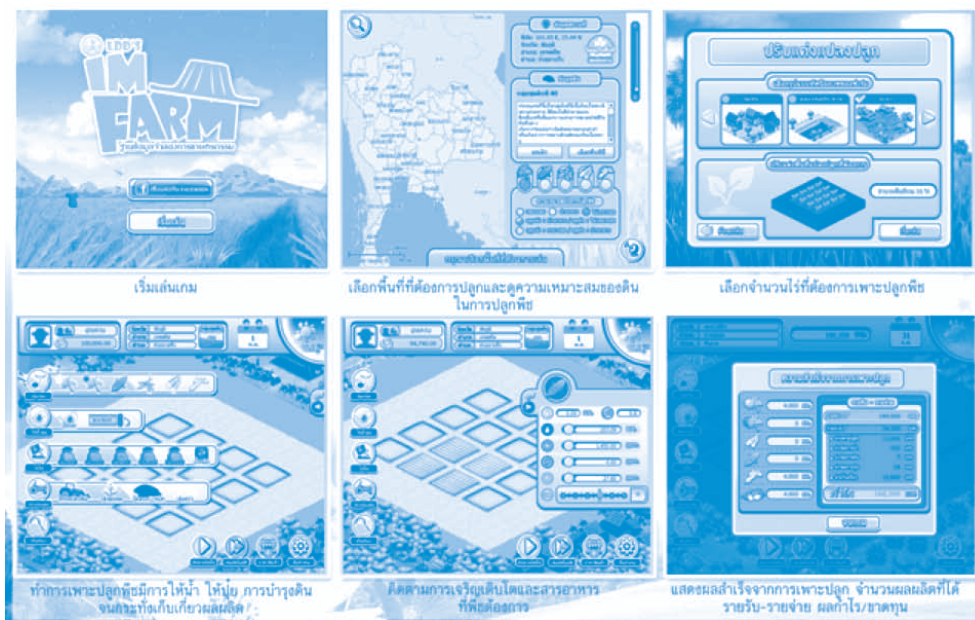
สำหรับตัวอย่างในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR) นั้น Gamification ถูกนำไปใช้ในหลายเรื่อง ซึ่งในภาคเอกชนเริ่มนิยมนำมาใช้ในการสรรหา (Recruitment) ซึ่งพบว่า ช่วยในการหาคนที่ มีสัมผัส (Sense) ดีทางธุรกิจได้ บริษัท HCL Technology ได้นำ Gamification มาใช้ สามารถลดภาระ ค่าใช้จ่ายในการละเมิดสัญญาได้หลายล้านดอลลาร์ ในระยะเวลา 18 เดือนที่นำมาใช้สามารถสรรหา คนที่ใช้สำหรับองค์กรได้มากยิ่งขึ้น เพราะเห็นบุคลิกของผู้สมัครได้ชัดเจนยิ่งขึ้นจากการใช้ Gamification สำหรับการสรรหาพนักงานนั่นเอง⁵

คราวนี้ก็มาถึง Gamification กับการทำงานในระบบราชการไทยกันบ้าง หลายท่านอาจยังไม่ทราบว่า มีหน่วยงานภาครัฐที่เริ่มนำเอา Gamification มาใช้งานแล้วเช่นกัน นั่นก็คือผลงานของ “กรมพัฒนาที่ดิน” โดยใช้ชื่อโปรแกรมว่า “ฐานข้อมูลจำลองการเกษตรกรรม”⁶ ความน่าสนใจของโปรแกรมนี้นี้ คือ สร้างขึ้นเพื่อให้เกษตรกรหรือผู้สนใจ ได้รับทราบข้อมูลถึงความเหมาะสมของที่ดินในการทำเกษตรกรรม ของประเทศไทย โดยแสดงให้เห็นว่าในแต่ละพื้นที่ที่มีความเหมาะสมในการทำเกษตรสำหรับพืชชนิดใดบ้าง นอกจากนี้ เกมยังสามารถช่วยคิดคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายในการลงทุนแต่ละรอบการเพาะปลูก ทำให้ ผู้เล่นเห็นภาพเสมือนจริงของอาชีพเกษตรกรรมและสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำเกษตรของตนเองด้วย

⁵ Ben Rossi. 2014. Gamification: not fun and games, but a serious HR tool, February 26th, 2015. <<http://www.information-age.com/it-management/skills-training-and-leadership/123458498/gamification-not-fun-and-games-serious-hr-tool#sthash.d2oPbgPy.dpuf>>

⁶ เกม “LDD’s IM-Farm” ฐานข้อมูลจำลองการเกษตรกรรม, กรมการพัฒนาที่ดิน (ออนไลน์). (2558) สืบค้นจาก <http://www.ddd.go.th/TH/ฐานข้อมูลจำลองการเกษตรกรรม/26> พฤษภาคม 2558]





การให้ข้อมูลผ่านเกมโดยที่เป็นข้อมูลจริงของสภาพดินในแต่ละพื้นที่ประกอบเข้ากับเกม (มีลักษณะคล้าย ๆ เกม Farmville ใน Facebook) ซึ่งเพิ่มความน่าสนใจและเป็นการให้ข้อมูลที่ดูไม่จริงจังน่าเบื่อในรูปแบบที่แปลกใหม่ ซึ่งมีความแตกต่างจากภาพลักษณ์เดิมที่ส่วนราชการมักจะนำเสนอข้อมูลในรูปแบบที่เป็นทางการจำนวนมาก ๆ ยากต่อการเห็นภาพร่วมกันและมักไม่ได้สอดคล้องกับทฤษฎีทางการตลาดไว้เท่าใดนัก ถือเป็น การสร้างนวัตกรรมของทางราชการที่น่าชื่นชมอย่างยิ่ง เพราะเป็นงานที่พบได้ยากในหน่วยงานภาครัฐ แม้ตัวเกมจะมีข้อจำกัดบ้างในตัวโปรแกรม เช่น ชนิดของพืชที่มีเพียงไม่กี่ชนิด และไม่ใช้พืชที่ปลูกเป็นรายได้หลักในทุกพื้นที่ของประเทศไทย หรือการที่โปรแกรมนี้อาจเข้าไม่ถึงเกษตรกรรุ่นเก่า ๆ (Gen Baby Boomers) เป็นต้น แต่ข้อจำกัดดังกล่าวก็ไม่สำคัญเท่ากับการริเริ่มสร้างสรรค์ที่ผู้เขียนมองว่าสามารถนำมาต่อยอดได้อีกในอนาคต เพราะหากเกษตรกรสามารถเข้าถึงข้อมูลในลักษณะนี้ได้ และโปรแกรมถูกพัฒนาให้ทั้งสามารถเก็บข้อมูลและช่วยเกษตรกรในการวางแผนปลูกพืชให้เหมาะสมกับพื้นที่ได้ และอาจเหมาะกับเกษตรกรรุ่นใหม่ที่ใช้ internet คล่องแคล่ว รวมถึงเรื่องอื่น ๆ ที่อาจจะเป็นประโยชน์ได้อีกหลายแง่มุมด้วย

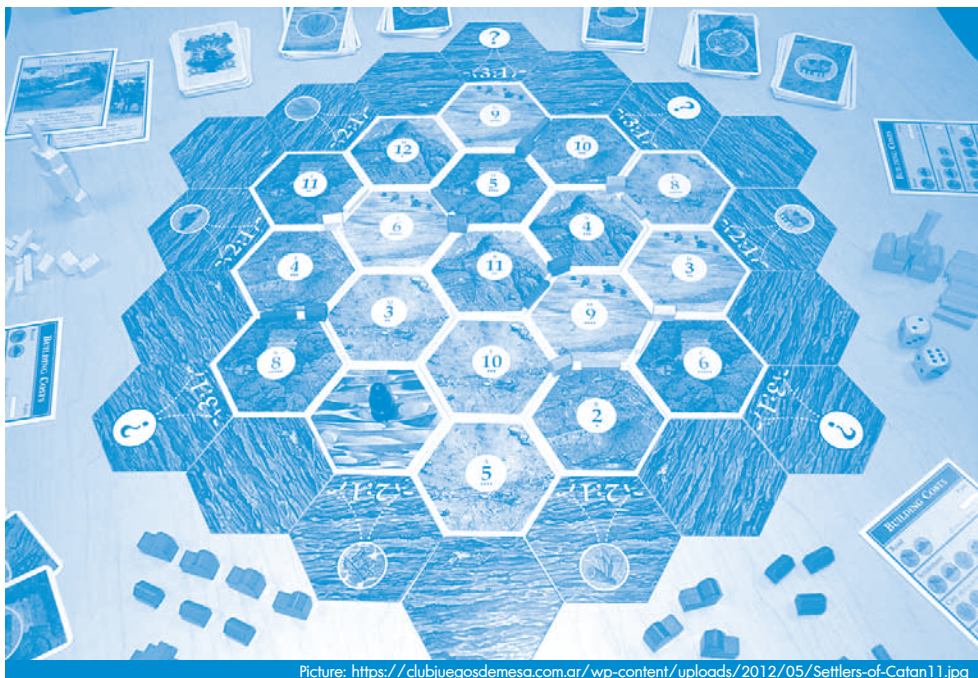
Gamification จากตัวอย่างข้างต้นนี้จึงเป็นหนึ่งในวิธีการริเริ่มซึ่งช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางานในระบบราชการให้มีรูปแบบที่ทันสมัยและแตกต่างจากภาพลักษณ์เก่า ๆ ของระบบราชการ ท่านคงจะได้เห็นแล้วว่า Gamification เป็นมากกว่าแค่ความสนุกสนาน แต่คือ อีกหนึ่งเครื่องมือที่เราสามารถนำมาสร้างสรรค์กับการทำงานได้ และน่าจะเป็นเรื่องยอดเยี่ยมหากภาครัฐสามารถสร้างนวัตกรรมที่จะช่วยให้บริบทการทำงานที่ถูกมองว่าซ้ำซากจำเจกลายเป็นสิ่งที่เข้าถึงได้ง่ายและสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการภาครัฐได้ในรูปแบบที่ทันสมัย และไม่เป็นการได้อีกด้วย รวมถึงยังสามารถต่อยอดเก็บข้อมูลมาเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนางานได้ต่อไปด้วย

สิ่งที่ผู้เขียนสนใจและอยากจะทำต่อไป คือการนำเอาหลักการของ Gamification มาประยุกต์ใช้กับงานพัฒนาของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยที่คิดไว้มี 3 รูปแบบ คือ

(1) ทำ OCSC HR Game บนคอมพิวเตอร์หรือลงระบบ Internet เนื่องจากสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ HR ของระบบราชการพลเรือน เรื่องที่ควรจะต้องส่งเสริมให้เกิดความรู้ความเข้าใจก็ควรเป็นเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเรามีเนื้อหาอยู่ในมือ เหลือเพียงการนำเนื้อหานั้นมาคิดวิเคราะห์และสร้างเป็นเรื่องราว (Story Board) โดยกำหนดตัวละคร สถานการณ์ และเงื่อนไขในรูปแบบของ Gamification แล้วหาบริษัทที่สามารถออกแบบเกมและแอนิเมชันมาสนับสนุนแปลงความคิดเป็นรูปธรรมเพื่อให้เนื้อหาของ HR ที่สำนักงาน ก.พ. รับผิดชอบอยู่สามารถเข้าถึงผู้ที่สนใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนได้ง่ายยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้เขียนมองว่าอาจสามารถเรียนรู้ผ่าน Gamification ได้ดีกว่าเนื้อหาที่มาจากบรรยายในห้องฝึกอบรม

(2) ทำเกมบอร์ด (ลักษณะเหมือนเกมเศรษฐี) ที่ใช้เงื่อนไขในรูปแบบของเกมแต่เนื้อหาเป็นเชิงการบริหาร หรือกลยุทธ์ ซึ่งใช้งบประมาณน้อยมากหากเทียบกับการทำเกมในคอมพิวเตอร์ และยังสามารถออกแบบโจทย์หรือสถานการณ์ได้หลากหลายอีกด้วย





Picture: <https://clubjuegosdemesa.com.ar/wp-content/uploads/2012/05/Settlers-of-Catan11.jpg>

(3) ทำ Simulation ที่สามารถใช้ในหลักสูตรของการพัฒนาในระดับต่าง ๆ ได้ โดยอาศัยเนื้อหาจากกรณีศึกษาต่าง ๆ มาทำเป็นบทและโจทย์ให้ผู้เรียนทำและแก้ปัญหาเสมือนจริง ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ได้ อาทิ ภัยพิบัติต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับประเทศไทย แล้วนำเอาตัวละครอย่างหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นบทให้แต่ละหน่วยงานต้องจัดการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ที่เรียนโดยใช้ Simulation เห็นภาพและความเชื่อมโยงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงทางเลือกในการตัดสินใจที่ดีกว่าการเรียนรู้จากหนังสือหรือการบรรยายมาก



สิ่งทั้งหลายที่ผู้เขียนได้เล่ามาทั้งหมดนี้จะเกิดขึ้นได้หรือไม่นั้น คงอยู่ที่ว่าผู้เขียนจะสามารถไปขายแนวคิดนี้ให้ผู้บริหารซื้อได้สักอันหรือไม่ และคงต้องใช้ระยะเวลาและความตั้งใจอยู่พอสมควร อย่างไรก็ตามผู้เขียนก็จะพยายามมุ่งมั่นให้เกิด Gamification เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนให้จงได้

สุดท้ายนี้ หากท่านผู้อ่านสนใจในเรื่องของ Gamification เพิ่มเติมหรืออยากเป็นส่วนหนึ่งที่จะร่วมกันสร้างความเปลี่ยนแปลงด้วยการขยายความคิดในเรื่องนี้ ผู้เขียนขอแนะนำให้ลอง Search หาตัวอย่างใน Google หรือ YouTube แล้วมาพยายามคิด ริเริ่ม และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้หน่วยงานของท่านและระบบราชการไทยกันให้ได้ แม้เพียงเล็กน้อย แต่หากมาจำนวนมาก ๆ ก็เป็นไปได้ว่าในอนาคตเรื่องของ Gamification จะแพร่หลายในภาครัฐได้ และอาจกลายเป็นสิ่งที่ให้ประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนที่มีมากกว่าแค่ความสนุกก็เป็นได้

.....

ท่านสามารถหาข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่อง Gamification ได้จากเว็บไซต์ <http://top5onlinecolleges.org/gamification> เนื่องจากรวบรวม Gamification ไว้กว่า 100 เว็บไซต์



“ก้าวใหม่...ของ e-Learning สำนักงาน ก.พ. ก้าวใหม่... ที่ (ยังงี้ก็ต้อง) ตามคุณ”

โดย วัชรวีร์ นิ่มเปา



THE NEW
MOVE

63

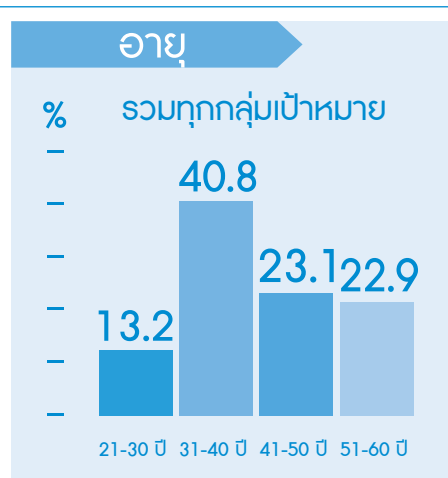
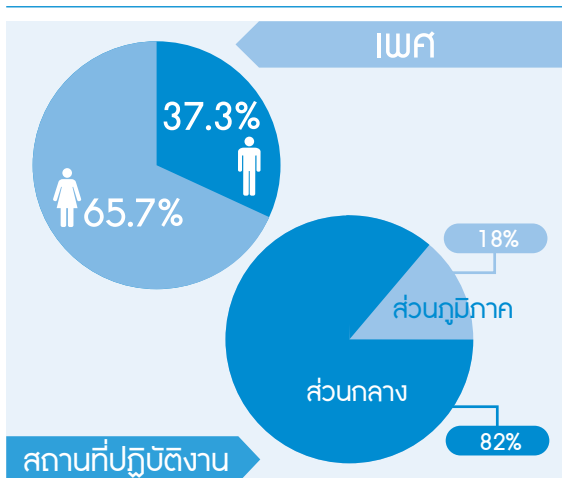
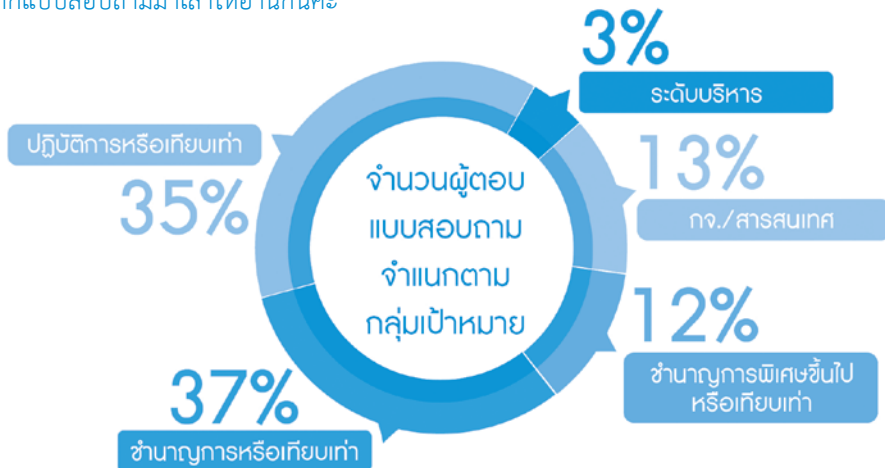
ปฏิเสธไม่ได้เลยนะค่ะว่า เทคโนโลยีของโลกยุคนี้ ก้าวล้ำไปมากจริงๆ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหล่านี้ นอกจากจะมีส่วนช่วยให้การใช้ชีวิตของเราง่ายขึ้นแล้ว ยังมีส่วนทำให้ “พฤติกรรมการใช้ชีวิต” ของเราเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากทีเดียวเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็น “พฤติกรรมการซื้อขาย” ที่ก่อนจะซื้ออะไรสักชิ้น ก็ต้องขอคูรีวิวในอินเทอร์เน็ตก่อนสักหน่อย และเริ่มหันมาซื้อผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น หรือ “พฤติกรรมติดตามข่าวสาร” ที่อาจเปลี่ยนจากการนั่งดูรายการข่าวเป็นชั่วโมง ๆ มาเป็นการเลือกติดตามข่าวเฉพาะเรื่องที่น่าสนใจผ่านโซเชียลมีเดีย เป็นต้น

และก็อาจเป็นไปได้ว่า “พฤติกรรมการเรียนรู้” ของพวกเราในยุคเทคโนโลยีเฟื่องฟูนี้ ก็คงเปลี่ยนแปลงไปได้เหมือนกันนะค่ะ ซึ่งพฤติกรรมการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐนี้ละ มีความสัมพันธ์และสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งมอบบริการของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. หากเรารู้ว่าขณะนี้คุณ ๆ ทั้งหลาย ซึ่งเป็นผู้รับบริการโดยตรงของเรามีความสนใจ และต้องการรูปแบบการเรียนรู้แบบใด หรือประสบปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ อยู่หรือไม่ ก็น่าจะเป็นข้อมูลชิ้นสำคัญสำหรับเราในการเลือกมอบบริการที่ “ตรงใจ” คุณที่สุดนั่นเองค่ะ..

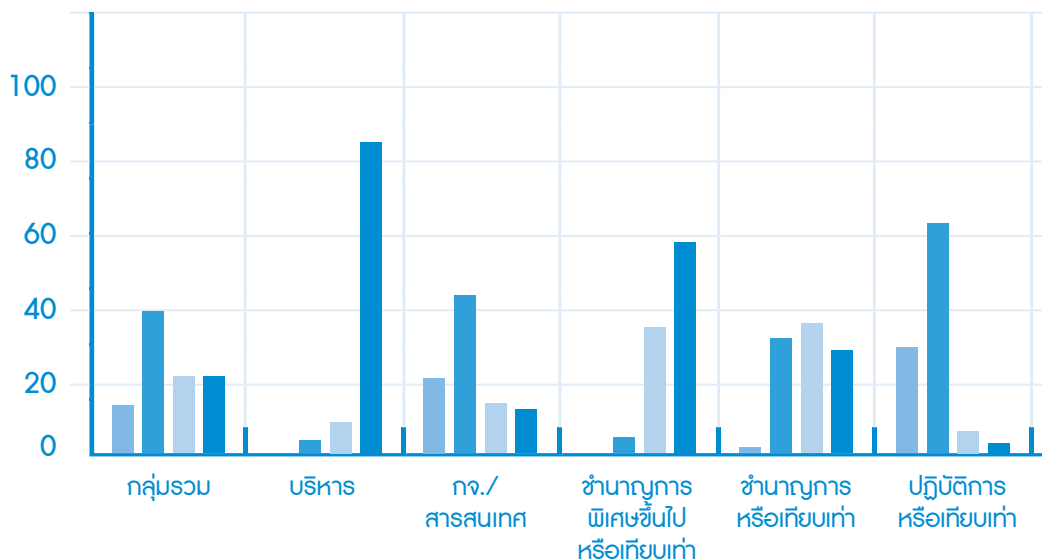


Picture: <http://elearningindustry.com/wp-content/uploads/2015/04/eLearning-Interactivity-Guide-eLearning-Professionals.jpg>

ว่าแล้ว สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สพข.) จึงได้ดำเนินโครงการพัฒนาเชิงรุกด้วยการเรียนรู้ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ร่วมกับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อทำการศึกษาด้านแบบแห่งความสำเร็จในการจัดรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และทั้งในและต่างประเทศ การทดสอบสอบถามข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรค ความต้องการ และความพร้อมของส่วนราชการกับการเรียนรู้ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ความเป็นไปได้และรูปแบบที่เหมาะสมในการมอบบริการการเรียนรู้ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมของสำนักงาน ก.พ. ต่อไป ซึ่งในบทความนี้ ผู้เขียนจะนำผลการศึกษาและข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมาเล่าให้อ่านกันค่ะ



อายุ 20-30 ปี 41-50 ปี
 31-40 ปี 51-60 ปี



สพข. ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในส่วนราชการต่าง ๆ รวม 45 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 1,322 คน โดยจำแนกกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ดำรงตำแหน่งระดับบริหาร จำนวน 41 คน กลุ่มที่ปฏิบัติงานในกองการเจ้าหน้าที่หรือกลุ่มงานสารสนเทศ จำนวน 176 คน กลุ่มที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไปหรือเทียบเท่า จำนวน 158 คน กลุ่มที่ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการหรือเทียบเท่า จำนวน 487 คน และกลุ่มที่ดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการหรือเทียบเท่า จำนวน 460 คน พบข้อมูลที่น่าสนใจดังนี้ค่ะ

รูปแบบการเรียนรู้ที่ “คิดว่าสนับสนุนการเรียนรู้” และ “สนใจจะเรียนรู้” มากที่สุด

ภาพรวมของทุกกลุ่มเป้าหมายเห็นว่ารูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน (ทั้งผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์และเรียนในชั้นเรียน) เป็นรูปแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ได้มากที่สุด สูงถึงร้อยละ 70.2 ตามด้วยการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์หลากหลายรูปแบบ ร้อยละ 19.6 เรียนด้วย e-Learning เพียงอย่างเดียว ร้อยละ 5.8 และเรียนในชั้นเรียนเพียงอย่างเดียว ร้อยละ 4.4 ซึ่งก็เป็นคำตอบที่สอดคล้องกับอีกหนึ่งคำถาม ที่เรากล่าวว่า

“สนใจที่จะเรียนรู้” ด้วยรูปแบบการเรียนรู้แบบใดมากที่สุด โดยภาพรวมของทุกกลุ่มเป้าหมายสนใจที่จะเรียนรู้แบบผสมผสาน (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์และชั้นเรียน) มากที่สุด สูงถึงร้อยละ 66.2 ตามด้วยการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์หลากหลายรูปแบบร้อยละ 20.9 เรียนด้วย e-Learning เพียงอย่างเดียว ร้อยละ 7.7 และเรียนในชั้นเรียนเพียงอย่างเดียว ร้อยละ 5.2

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ ทำให้เห็นว่ากลุ่มผู้รับบริการของ สพข. สนใจและคิดว่าการผสมผสานระหว่างการอบรมในชั้นเรียนและการอบรมแบบออนไลน์ผ่านสื่อประกอบการเรียนรู้ที่หลากหลายอย่างเหมาะสม จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้น ซึ่งความจริงแล้ว ถือเป็นข้อค้นพบที่ตรงกับแนวโน้มการเรียนรู้ของโลกพอดิบพอดีเลยล่ะค่ะ ยกตัวอย่าง รายงานประจำปีของ New Media Consortium Horizon เกี่ยวกับแนวโน้มของเทคโนโลยีทางการศึกษา ที่ระบุชัดเจนเลยว่า การเรียนรู้แบบผสมผสาน หรือ Blended Learning นี้ล่ะ คือหนึ่งในเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ควรนำมาใช้เพื่อสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของผู้เรียน (New Media Consortium Horizon, 2015)

hechingerreport.org/blended-learning-emerges-as-a-leading-trend-in-education-technology-report-says/

Wedding Chicks | Absolute Titanium | www.pptv.com | Whispersings - C/

Blended Learning

Blended learning emerges as a leading trend in education technology, report says

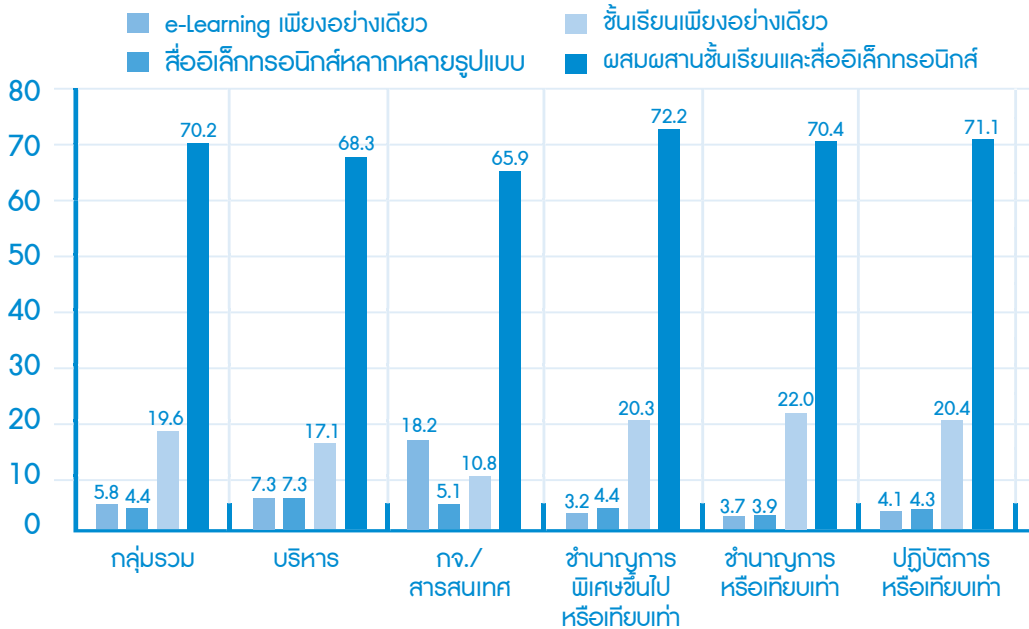
An annual report explores the leading trends driving the adoption of education technology in schools worldwide

by NICHOLE DOBO June 29, 2015

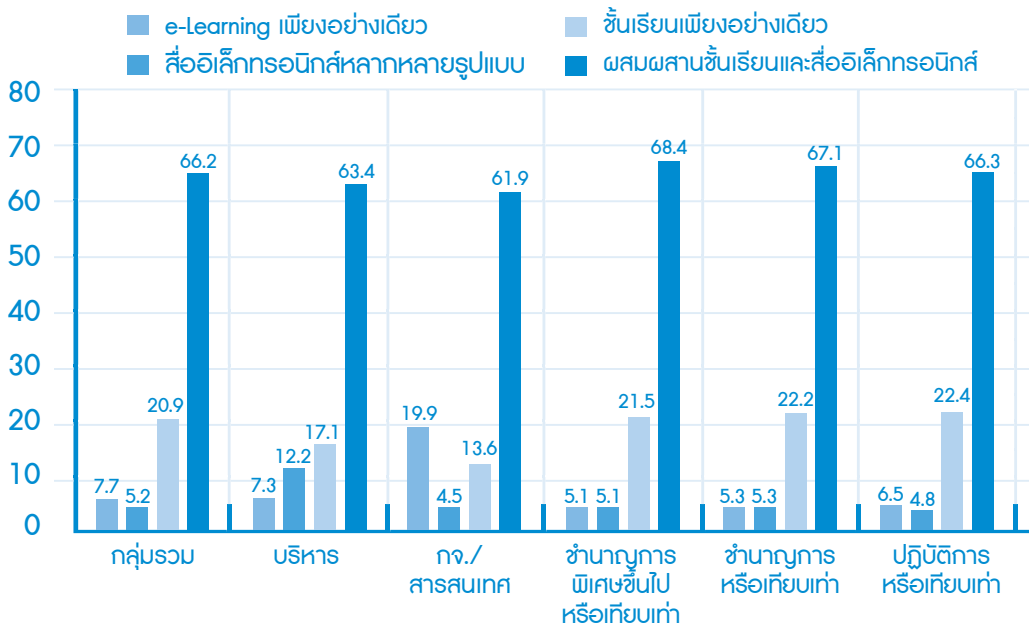
ข่าวเกี่ยวกับรายงานของ New Media Consortium Horizon โดย Dobo, N. (June, 2015)
เข้าถึงจาก <http://hechingerreport.org> (Dobo, 2015)



รูปแบบการเรียนรู้ที่ “คิดว่าสนับสนุนการเรียนรู้”

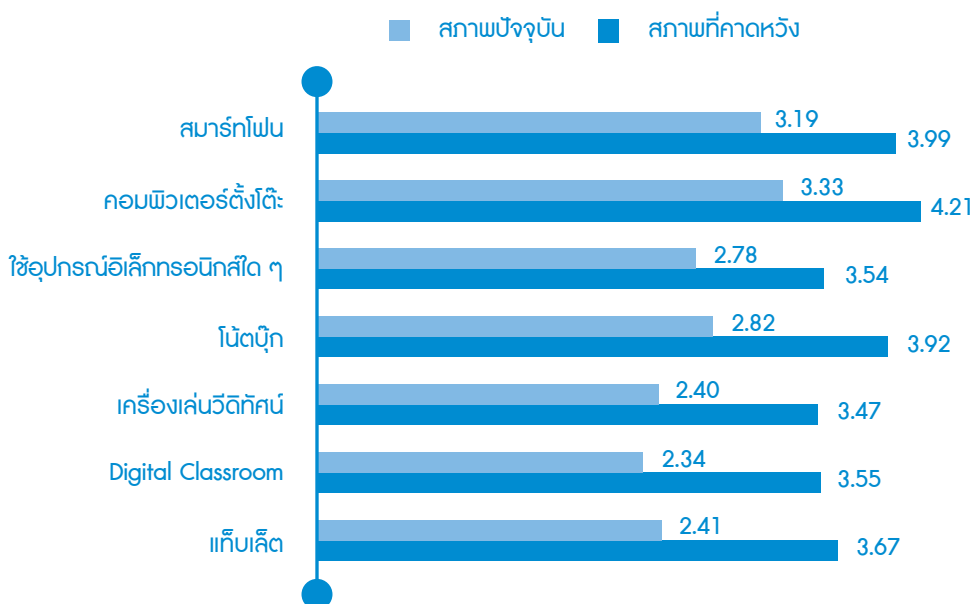


รูปแบบที่ “สนใจจะเรียนรู้”



ความจริงแล้ว ในข้อมูลชุดเดียวกันนี้ ยังมีข้อสังเกตอีกหลายประการเลยนะค่ะ หากมีโอกาสจะกลับมาเขียนให้อ่านถึงประเด็นอื่น ๆ กันบ้าง แต่ยังมีข้อมูลอีกหนึ่งชุดที่ขอเล่าให้คุณ ๆ ได้อ่านกัน ในโอกาสนี้เลย คือข้อมูลที่ได้จากแบบสำรวจเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังของประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายค่ะ

ค่าเฉลี่ย (Mean) ของประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมาย

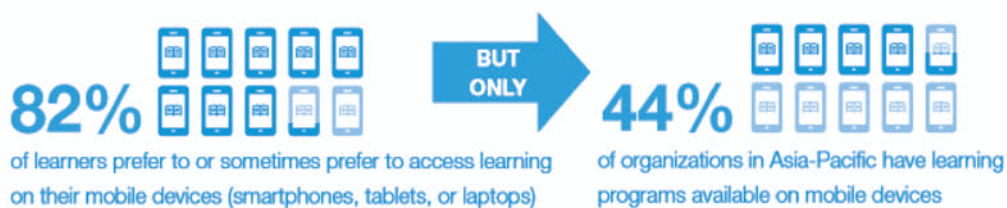


สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังต่อประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมาย

จากกราฟจะเห็นว่า ปัจจุบันกลุ่มเป้าหมายเลือกรู้ผ่าน “คอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ” และคิดว่าเข้าถึงความรู้ได้สะดวกที่สุด โดยที่ในอนาคตก็ยังคงคาดหวังว่าคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ จะยังคงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้สูงที่สุดเช่นกัน แต่เครื่องมือที่น่าสนใจไม่แพ้กัน คือ “สมาร์ทโฟน” และ “โน้ตบุ๊ก” ที่ตามขึ้นมาเป็นลำดับที่ 2 และ 3 ส่วนแท็บเล็ตนั้น จะเห็นว่าแม้ปัจจุบันจะไม่ได้มีการใช้อย่างแพร่หลายมากนัก แต่ในอนาคตก็มีความคาดหวังที่จะเรียนรู้ผ่านเครื่องมือชนิดนี้เป็นลำดับที่ 4



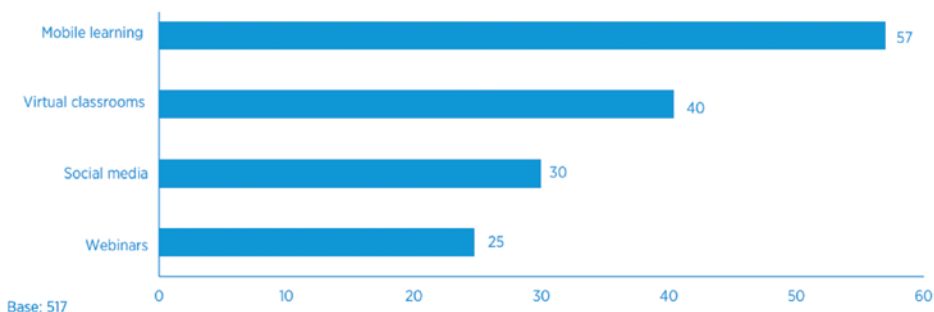
เลยทีเดียวค่ะ ซึ่งจะว่าไป ก็สอดคล้องกับรายงานของ Skillsoft ที่ทำการสำรวจผู้คนในแวดวงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งฝ่ายกำหนดนโยบายและฝ่ายผู้เรียนใน 12 ประเทศ ในภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก ได้แก่ ออสเตรเลีย จีน ฮองกง อินเดีย อินโดนีเซีย มาเลเซีย นิวซีแลนด์ ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ เกาหลีใต้ ไทย และเวียดนาม เกี่ยวกับแนวโน้มของการเรียนรู้และการพัฒนาในอนาคต และพบว่าผู้เรียนในภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก สนใจที่จะเรียนผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์แบบเคลื่อนที่ได้ (Mobile Devices) ซึ่งก็ได้แก่ สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต หรือโน้ตบุ๊ก มากถึงร้อยละ 82 ในขณะที่ปัจจุบันมีองค์กรที่มอบบริการการเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงผ่านอุปกรณ์เหล่านี้ได้เพียงร้อยละ 44 เท่านั้นเอง (Skillsoft, 2013)



ที่มา: Learning and Development Trends in Asia Pacific White Paper, Skillsoft (2013)

นอกจากนี้ ผลการสำรวจประจำปีของ Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) ในปีนี้ (พ.ศ. 2558) ก็มีการถามความคิดเห็นว่าเทคโนโลยีทางการศึกษาใดที่คิดว่าจะมีอิทธิพลมากที่สุดไปอีก 5 ปีข้างหน้า ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามก็พร้อมใจกันเลือก “Mobile Learning” มาเป็นลำดับที่ 1 (CIPD, 2015)

Figure 10: Which three developments in learning technologies will have the greatest impact on the L&D profession in the next five years? (% of respondents)



เห็นข้อมูลทั้งจากการสอบถามกลุ่มผู้รับบริการโดยตรงของ สพข. เอง และจากแนวโน้มเทคโนโลยีทางการศึกษาของโลกแล้ว ก็ทำให้เรามองเห็นทิศทางการส่งมอบบริการให้ “ตรงใจ” คุณๆ อย่างชัดเจนมากขึ้นทีเดียวค่ะ ต่อจากนี้ไป คงจะถึงเวลาที่ สพข. ต้องเตรียมลูกเล่นและรูปแบบการเรียนรู้ใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกและสนับสนุนการเรียนรู้ของคุณ ๆ ให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งคงจะเป็น “ก้าวใหม่” ที่ท้าทายและสำคัญอย่างยิ่งยวด และเพราะเป็นก้าวที่เรา “ถามคุณ” ดังนั้น จึงเป็นการก้าวที่เรามั่นใจค่ะ..

แล้วคุณ...“พร้อมที่จะก้าวไปด้วยกัน...หรือยังคะ”

.....

ป.ล. ปัจจุบัน สพข. อยู่ระหว่างการพัฒนาวิชาใหม่ ๆ ที่สามารถจะเข้าถึงผ่านทั้งคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะและโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile Devices) หากพร้อมเปิดให้บริการเมื่อไร จะรีบมาแจ้งทันทีค่ะ!

อ้างอิง

- CIPD. (2015). Learning and Development Annual Survey Report. London.
- Dobo, N. (2015, June 29). hechingerreport. Retrieved from <http://hechingerreport.org>: <http://hechingerreport.org/blended-learning-emerges-as-a-leading-trend-in-education-technology-report-says/>
- New Media Consortium Horizon. (2015). The NMC Horizon Report: 2015 K-12 Edition.
- Skillsoft. (2013). Learning and Development Trends in Asia Pacific.





สตรีและความท้าทายต่อความก้าวหน้าในอาชีพ “On the Way to the Top: Challenges for Women”

โดย ดลยา เปี่ยมสุวรรณ



บทนำ

นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 60 เป็นต้นมา สตรีมีบทบาทมากกว่าการเป็นผู้ดูแลความเรียบร้อยในครัวเรือน ซึ่งเป็นเหตุมาจากหลายปัจจัยด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการที่สตรีได้รับการศึกษามากขึ้น ทำให้มีความรู้ความสามารถ และตระหนักถึงสิทธิและหน้าที่ของตนเอง ในขณะที่เดียวกันสมาชิกในสังคมที่เป็นบุรุษก็ตระหนักในคุณค่าและศักยภาพของสตรีในการพัฒนาและขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม รวมไปถึงสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป วิฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเป็นระลอก ๆ และอัตราการแข่งขันที่สูงขึ้น ก็มีผลผลักดันให้สังคมต้องปรับมุมมองเรื่องบทบาทสตรี ส่วนสตรีเองก็ต้องปรับบทบาทของตนเองเช่นกัน

ในปัจจุบันมีจำนวนสตรีที่ทำงานนอกบ้านมากขึ้น และในหลายองค์กรมีสตรีดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ หลายคน ซึ่งหลายคนอาจจะมองว่าปรากฏการณ์นี้เป็นเครื่องยืนยันความสำเร็จของสตรี ในการปรับบทบาทและพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ทัดเทียมกับมาตรฐานที่สังคมวางไว้ และเป็นสัญลักษณ์ที่ชี้ให้เห็นว่า สังคมประสบความสำเร็จในการสร้างความเท่าเทียมทางเพศ นอกจากนี้ ในหลาย ๆ องค์กร ยังให้ความสำคัญกับการให้ความรู้ และการสร้างความตระหนักร่วมในบทบาทหญิงและชาย รวมทั้ง ออกมาตรการป้องกันและแก้ปัญหาการคุกคามทางเพศในที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม นักวิชาการหลายคน กลับชี้ให้เห็นว่า ยังมีความท้าทายอีกหลายประการ ที่สตรีต้องเผชิญ ไม่เฉพาะเพียงแต่ภัยจากการคุกคามทางเพศ และปัญหาที่เกิดจากอคติเรื่องเพศเท่านั้น แต่รวมไปถึงปัญหาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพด้วย

ความท้าทายที่คุกคามความก้าวหน้าของสตรี

ความท้าทายเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่องค์กรไม่มีการกำหนดแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรของตน แต่สำหรับสตรีแล้ว การขาดแผนความก้าวหน้าในอาชีพเป็นเพียงส่วนหนึ่งของสาเหตุเท่านั้น Hewlett และ Luce (2005) พุดถึงปัญหาที่สตรีเผชิญในการประสบความสำเร็จและความก้าวหน้าในอาชีพไว้ในบทความที่ชื่อว่า Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road ว่า มีสตรีที่มีศักยภาพสูงจำนวนไม่น้อยเลือกออกจากเส้นทางการทำงาน โดยสาเหตุดังกล่าวสามารถแบ่งออกเป็นสองประเภท ประกอบไปด้วย สาเหตุที่ดึงสตรี (Pull) และสาเหตุที่ผลักสตรีออกจากภาคการทำงาน (Push)

- **สาเหตุที่ดึงสตรีออกจากภาคการทำงาน (Pull Factors)** ประกอบไปด้วย ความรับผิดชอบเรื่องลูก ภาระการดูแลผู้ใหญ่และสมาชิกในครอบครัว รวมไปถึงปัญหาเรื่องสุขภาพด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สตรีในภาคการทำงานที่อายุระหว่าง 41-55 ปี ต้องรับภาระเรื่องครอบครัวเป็นอย่างมาก เพราะเป็นช่วงอายุที่เรียกว่า “SANDWICH” ซึ่งต้องรับผิดชอบดูแลทั้งลูกที่กำลังโตและผู้สูงอายุของครอบครัว
- **สาเหตุที่ผลักสตรีออกจากภาคการทำงาน (Push Factors)** ประกอบไปด้วย การไม่มีความมั่นใจในการทำงาน และการขาดโอกาสในการก้าวหน้าซึ่งเป็นสาเหตุหลัก อีกสาเหตุหนึ่งคือ ภาระงานที่มากเกินไป



อย่างไรก็ตาม สาเหตุที่ทำให้สตรีตัดสินใจพักงานชั่วคราวหรือออกจากงาน คงไม่ได้เป็นเพราะสาเหตุใดสาเหตุหนึ่ง แต่เป็นเพราะหลาย ๆ สาเหตุรวมกัน เช่น การที่สตรีเผชิญกับภาระงานที่มากเกินไป ทำให้ไม่สามารถจัดสรรเวลาให้กับภาระครอบครัว จึงตัดสินใจเลือกจะทุ่มเทให้กับการดูแลครอบครัว เป็นต้น

นอกจากนี้ จากรายงานผลการศึกษาของ McKinsey & Company (2014) พบว่า ผู้ชายและผู้หญิงมีทัศนคติต่อศักยภาพของสตรีในการเป็นผู้นำหรือการดำรงตำแหน่งสำคัญขององค์กรอย่างตำแหน่งบริหารหรือผู้จัดการอาวุโสแตกต่างกัน ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้หญิงส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าสตรีมีศักยภาพในการเป็นผู้นำทัดเทียมผู้ชาย ในขณะที่มีเพียงครึ่งหนึ่งของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นชายเท่านั้น ที่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับความคิดนี้ นอกจากนี้ผู้ชายส่วนใหญ่เองยังไม่เห็นด้วยกับคำพูดที่ว่า “แม้จะมีศักยภาพและทักษะเท่าเทียมกัน สตรีเผชิญกับความท้าทายมากกว่าผู้ชายในการที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารขององค์กร”

จากผลสำรวจของ McKinsey Quarterly ในปี 2011 ซึ่งทำการศึกษาระดับบริษัทที่มีชื่ออยู่ในตลาดหลักทรัพย์หลักของ 10 ประเทศตัวอย่าง พบว่า ประเทศในแถบตะวันตก จำนวนสตรีมีบทบาทอยู่ในตำแหน่งบริหารขององค์กรมากกว่าประเทศในแถบเอเชีย ถึงแม้กระทั่ง ประเทศที่มีจำนวนสตรีสูงที่สุดอยู่ในตำแหน่งบริหาร เมื่อเปรียบเทียบสัดส่วนผู้ชายแล้ว มีไม่ถึง 40 เปอร์เซ็นต์ (Barsh, Devillard, & Wang, 2012) โดยที่สาเหตุของปรากฏการณ์นี้ เกิดจากการที่สตรีไม่สามารถเข้าถึงเครือข่าย Professionals ได้ทัดเทียมกับผู้ชาย ทำให้สตรีขาดโอกาสในการเข้าถึง Mentor หรือ Sponsor ที่จะสามารถให้คำปรึกษาและสร้างแรงบันดาลใจให้สตรีที่มีศักยภาพคงอยู่ในสายงานหลักขององค์กร ซึ่งเป็นงานที่มีภาระหนักและแรงกดดันสูง

สำหรับประเทศในแถบเอเชีย แม้จะเป็นประเทศที่มีขนาดเศรษฐกิจขนาดใหญ่ อย่างประเทศจีน หรือประเทศที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี อย่างญี่ปุ่นเอง ก็มีจำนวนสตรีในระดับบริหารขององค์กรไม่ถึง 10 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งปรากฏการณ์นี้ ส่วนหนึ่งเกิดจากค่านิยมทางวัฒนธรรมที่สตรีมีบทบาทและหน้าที่ในการดูแลกิจการในครัวเรือนและสมาชิกในครอบครัวมากกว่าการทำงานนอกบ้าน อีกทั้งยังเกิดจากการที่รัฐบาลเองไม่มีกลไกในการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนสตรีในภาคการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสวัสดิการและความช่วยเหลือเรื่องบุตร ทำให้สตรีส่วนใหญ่ออกจากงานตั้งแต่อายุยังน้อยและไม่กลับเข้ามาในภาคการทำงานอีกเลย (Barsh, Devillard, & Wang, 2012)

แม้กระนั้น ผู้เขียนเชื่อว่า มีสตรีจำนวนไม่น้อยที่ออกจากงานแล้วต้องการที่จะกลับเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของภาคแรงงาน ยกตัวอย่าง ผลการศึกษาของ Hewlett & Luce (2005) พบว่า มีสตรีผู้ที่มีศักยภาพกว่า 93 เปอร์เซ็นต์ ที่ออกจากงานด้วยภาระเรื่องบุตรและครอบครัว แต่มีเพียง 74 เปอร์เซ็นต์ เท่านั้นที่สามารถหาทางกลับเข้ามาสู่ภาคการทำงานได้ โดยจาก 74 เปอร์เซ็นต์ดังกล่าว มีเพียง 40 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่กลับมาทำงานเต็มเวลา 24 เปอร์เซ็นต์ กลับมาทำงานแบบไม่เต็มเวลา และอีก 9 เปอร์เซ็นต์ทำงานอิสระ ซึ่งแน่นอนว่า ช่วงที่สตรีกลุ่มนี้ออกจากงานไป ไม่เพียงแต่จะทำให้องค์กรขาดกำลังคนที่มีศักยภาพ แต่ยังทำให้สตรีกลุ่มนี้เอง ขาดโอกาสในการพัฒนาและเก็บเกี่ยวชั่วโมงบินในอาชีพ อีกทั้งยังมีผลกระทบต่อเงินรายรับที่ลดลง ซึ่งเป็นผลมาจากค่าประสบการณ์ที่หายไประหว่างออกจากงานหรือเกิดจากการเปลี่ยนงาน

ลดความท้าทายเพื่อสนับสนุนบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

องค์กรที่มีส่วนสำคัญมากในการที่จะให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนสตรีที่มีศักยภาพให้สามารถสร้างความสมดุลระหว่างกิจการงานในครัวเรือนและความรับผิดชอบในองค์กร ช่วงปี 1990 บริษัท Ernst & Yong ซึ่งเป็นบริษัทให้คำปรึกษาระดับโลก เคยประสบปัญหาจำนวนพนักงานหญิงลาออกเป็นจำนวนมาก ทำให้มีสัดส่วนพนักงานหญิงที่เป็น Partnership น้อย ซึ่งนอกจากจะทำให้ Ernst & Yong สูญเสียบุคลากรศักยภาพสูงแล้ว ยังทำให้บริษัทเองต้องลงทุนกับการคัดเลือกและสรรหาคนเข้ามาทดแทนบุคลากรที่ออกจากงานไปมากขึ้น ผู้บริหารของบริษัทตระหนักในปัญหานี้และได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อให้สามารถรักษาพนักงานหญิงไว้ในบริษัทได้ ซึ่งมีใจความสำคัญหลักดังนี้

- ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร Philip Laskawy ประธานบอร์ดของ Ernst & Young ที่ดำรงตำแหน่งระหว่างปี 1994-2001 ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการรักษาไว้และสนับสนุนพนักงานหญิงให้มีความก้าวหน้า รวมทั้ง ยังมีการให้ Partners ทั้งหญิงและชายของบริษัทรวมตัวกันเพื่อร่วมกันหาทางออกให้กับปัญหาดังกล่าว นอกจากนี้ Jim Turley ผู้ที่มารับช่วงต่อจาก Phillip Laskawy ยังให้ความสำคัญกับ Diversity ในองค์กร โดยการออกนโยบาย People First

- การมุ่งความสนใจ Ernst & Young มีโครงการนำร่องในระดับภูมิภาค ซึ่งมุ่งพัฒนาปรับปรุงบริษัทใน 5 ด้านด้วยกัน ประกอบไปด้วย สมดุลการทำงานและชีวิตส่วนตัว ระบบพี่เลี้ยง การจัดระบบ



และวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น เครือข่ายสตรีในแวดวงธุรกิจ และเครือข่ายสตรีของ Ernst & Young ซึ่งโครงการที่ประสบความสำเร็จจะถูกนำมาใช้กับทั้งองค์กร

● การสร้างบทบาทใหม่ บริษัท Ernst & Young มีหน่วยงานต่าง ๆ ที่ให้การสนับสนุนสตรีในองค์กรและปรับเป้าหมายขององค์กรให้มีความยืดหยุ่นต่อทั้งสมาชิกองค์กรชายและหญิง อีกทั้งยังแต่งตั้งสมาชิกในองค์กรให้เป็น “Career Watchers” ที่คอยดูแลติดตามความก้าวหน้าของสตรีในองค์กร

● การออกนโยบาย บริษัท Ernst & Young มีการให้ความยืดหยุ่นในการทำงานแก่สมาชิกในองค์กร และมีนโยบายกำกับว่าวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นไม่มีผลต่อโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ

● เครือข่ายผู้ร่วมงาน บริษัท Ernst & Young กว่า 41 สาขา มีเครือข่ายสตรีมืออาชีพ ซึ่งเครือข่ายเหล่านี้มุ่งสร้างทักษะ เพิ่มพูนความมั่นใจ สร้างโอกาสในการก้าวหน้า และให้การสนับสนุนอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อสตรีในการประสบความสำเร็จในอาชีพ

● การสร้างแหล่งความรู้ บริษัท Ernst & Young มีเว็บไซต์ E & Y Achieving Flexibility ที่สมาชิกองค์กรสามารถเข้าไปเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดระบบและวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Work Arrangements: FWAs)

● การตรวจสอบ ทุกปี บริษัท Ernst & Young จะออกแบบสำรวจ People Point Survey ซึ่งเป็นแบบสำรวจที่ให้พนักงานประเมินหัวหน้าฝ่ายเรื่องการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่ปิดกั้น และประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ ยังมีการประเมินหัวหน้าฝ่ายของบริษัท โดยดูจากจำนวนสตรีที่ทำงานในตำแหน่งสำคัญ ๆ ของแต่ละฝ่ายด้วย

สตรีไทย...ในบริษัทไทย...ในราชการไทย

ในบริบทสังคมไทยเอง อาจจะไม่มีการพูดถึงเรื่องนี้กันมากนัก ซึ่งอาจไม่ได้เป็นเพราะสังคมพึงใจกับจำนวนสตรีไทยตำแหน่งบริหาร และตำแหน่งสำคัญๆ ขององค์กรทั้งองค์กรภาครัฐและองค์กรเอกชนของประเทศ แต่อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมและค่านิยมที่ยังคงให้ความสำคัญกับบทบาทสตรีในฐานะ “แม่” และ “ภรรยา” และสตรีเองก็ให้ความสำคัญกับบทบาทนี้ไม่ใช่น้อย จนไม่ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการให้ความช่วยเหลือสตรีให้สามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ และด้วยสภาพเศรษฐกิจที่บีบสตรีที่ถึงแม้จะมีครอบครัวและบุตรแล้ว ก็ยังต้องทำงานนอกบ้านเพื่อแบ่งเบาภาระทางการเงิน เราจึงพบกรณีที่สตรีออกจากงานถาวรไม่มากนัก แต่เราจะพบสตรีไทยในองค์กรหลายรายเลือกที่จะเปลี่ยนงานที่มี

ความยืดหยุ่นมากขึ้น หรือทำงาน Part-Time เพื่อให้มีเวลาจัดการภาระเรื่องบุตรและภาระอื่น ๆ ทางบ้าน ได้ดีขึ้น หรือสตรีบางคนก็เลือกที่จะไม่โตขึ้นไปตามตำแหน่งงานอย่างที่ควรจะเป็น ด้วยตระหนักว่า ภาระครอบครัวอาจทำให้ตนเองไม่สามารถแบกรับภาระความรับผิดชอบที่มากขึ้นไปตามตำแหน่งที่สูงขึ้น (ผู้เขียนมีประสบการณ์พบเจอสตรีที่เลือกจะทำงานในหน้าที่ตำแหน่งเดิม และเลือกปฏิเสธภาระงาน ที่มากขึ้น ด้วยเหตุผลในการเลี้ยงดูบุตร) ซึ่งปรากฏการณ์นี้ส่งผลให้องค์การสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพ ที่องค์การลงทุนพัฒนามา

เมื่อมองย้อนมาดูบริบทราชการไทย คงไม่ใช่เพียงข้าราชการสตรีเท่านั้นที่เผชิญกับความท้าทาย ในอาชีพ แต่เป็นตัวองค์กรภาคราชการเองด้วยเช่นกัน เพราะด้วยกฎระเบียบต่าง ๆ องค์กรภาคราชการ คงไม่สามารถที่จะดำเนินกิจกรรม เพื่อส่งเสริมและให้การสนับสนุนสตรีได้เหมือนกับภาคเอกชน โดยเฉพาะ ในเรื่องของ การจัดสรรเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น เพราะเกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับและเกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับกว้าง อย่างไรก็ตาม องค์กรภาคราชการสามารถให้ความสนับสนุนข้าราชการ สตรีผ่านกลไกความช่วยเหลืออื่น ๆ เช่น การจัดศูนย์รับเลี้ยงเด็กอ่อนในองค์กรสำหรับสตรีที่มีบุตรอ่อน การจัดกลุ่มเครือข่ายสตรี ที่นอกจากจะให้คำแนะนำด้านอาชีพแก่ข้าราชการสตรีด้วยกันแล้ว ยังให้ ความช่วยเหลือโดยการให้คำปรึกษาในการจัดการภาระอื่นนอกเหนือจากภาระงาน เป็นต้น



บทสรุป

การที่สตรีที่มีศักยภาพสูงจะประสบความสำเร็จในอาชีพได้นั้น ไซ่ว่าจะเป็นไปไม่ได้ด้วยตัวสตรีเอง แต่ก็มีปฏิเสธไม่ได้ว่า สตรีส่วนใหญ่เผชิญกับความท้าทายดังที่ได้กล่าวไปแล้ว และเป็นความท้าทายที่สตรีไม่สามารถจัดการได้ด้วยตัวของตัวเอง แต่ต้องอาศัยการสนับสนุนจากองค์กรและบุคคลรอบข้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานชาย ซึ่งอาจจะขาดความเข้าใจถึงสภาพปัญหาและความท้าทายดังกล่าว ด้วยความที่ตนเองไม่มีโอกาสได้ประสบพบเจอด้วยตนเอง ดังนั้นนอกจากกลไกและเครื่องมือต่าง ๆ ที่พัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนสตรีในองค์กรแล้ว การสร้างความเข้าใจและปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของผู้ชายก็เป็นสิ่งที่สำคัญเช่นเดียวกัน เพราะหากปราศจากความเข้าใจไม่ว่าเรื่องใด ๆ แล้ว เราคงไม่สามารถแก้ปัญหาและอุปสรรคเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สุดท้ายนี้ผู้เขียนเชื่อว่า ผู้หญิงที่มีศักยภาพสูง สามารถประสบความสำเร็จได้ทั้งการทำงานและการเรียน ไม่จำเป็นต้องเลือกทางใดทางหนึ่งเหมือนที่เคยเป็นมาในอดีต

.....

อ้างอิง

- Brash, J., Devillard, S., & Wang, J. (2012). The global gender agenda. McKinsey Quarterly.
- Mckinsey & Company. (2014). Moving mind-sets on gender diversity. Mckinsey Global Survey Results.
- Hewlett, S. A. & Luce, C. B. (2005). Off-ramps and on-ramps: Keeping talented women on the road to success. Harvard Business Review, 83, 43-54.



การสร้างคามผูกพันของคนต่อองค์กร

โดย เมทินี สุกใส



ปัจจุบันคนในวัยทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนใน Generation Y ซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ มีแนวโน้มที่จะไม่ค่อยมีความผูกพันต่อองค์กร และมีแนวโน้มในการย้ายงานบ่อยกว่าคนรุ่นก่อน ๆ การพัฒนาระบบงานให้สามารถดึงดูดคนรุ่นใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คนในกลุ่ม Talent จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรที่จะทำให้การบริหารงานเป็นไปโดยราบรื่น มิเช่นนั้น บุคลากรที่องค์กรทุ่มเทอบรมให้การเรียนรู้ในเนื้อหาอาจจะออกจากองค์กรไปอย่างรวดเร็ว และถือเป็นความสูญเสียขององค์กรอย่างแท้จริง

สำหรับคนรุ่นใหม่ นั้น นอกเหนือจากค่าตอบแทนแล้ว การได้ทำงานที่ทำให้ตนเองรู้สึกถึงคุณค่าและความสุข ก็เป็นเรื่องสำคัญไม่น้อยเช่นกัน วิธีการที่องค์กรสามารถจัดสรรสภาพแวดล้อมให้เหมาะในการรักษาคนรุ่นใหม่ไว้ในองค์กรมีหลายวิธี เช่น



1. การให้โอกาสได้ทำงานกับผู้นำที่มีความน่าเคารพศรัทธาในองค์กร ในลักษณะของ Role Model แน่ใจว่าการได้เรียนรู้จากผู้นำที่ดี ย่อมเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในเชิงบวกต่อองค์กร เป็นการกระตุ้นให้คนรุ่นใหม่ได้เรียนรู้การทำงาน ทักษะการคิด การแก้ปัญหา และเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร
2. สัมพันธ์ที่ดีต่อคนรอบข้าง คนรุ่นใหม่ที่ไม่รู้สึกถึงความจำเป็นของคำว่า อดทน นั้น มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานได้ง่าย ๆ หากเผชิญกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่พวกเขาไม่ชอบ การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานทำได้ทั้งแบบเป็นทางการ เช่น การสัมมนาประจำปี การจัดกีฬา หรืออย่างไม่เป็นทางการ เช่น ปาร์ตี้วันเกิดในฝ่าย สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้บุคลากรทำงานอย่างเป็นทีม และสร้างความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานได้ไม่ยาก
3. การให้โอกาสทำงานสำคัญและมีความหมาย การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น มีความหมายต่อคนรุ่นใหม่มาก ยิ่งเป็น Talent ด้วยแล้ว ย่อมไม่อยากจะอยู่ในองค์กรและทำงานเดิม ๆ ไปวัน ๆ การได้โอกาสทำงานที่ได้เรียนรู้ สร้างคุณค่า ย่อมทำให้คนเหล่านี้มีความสุขมากขึ้น และเห็นช่องทางที่จะเจริญเติบโตในองค์กรต่อไป
4. ได้รับการยอมรับชื่นชมจากองค์กร แน่ใจว่าการทุ่มเททำงานนั้น คนรุ่นใหม่ก็ต้องการคำชมเชยหรือการได้รับรางวัลในรูปแบบต่าง ๆ เงินโบนัสอาจไม่ใช่วิธีการตอบแทนเดียวที่องค์กรทำได้ การให้คำชื่นชมในที่สาธารณะ นอกจากจะทำให้คนรุ่นใหม่เกิดความภาคภูมิใจแล้ว ยังเป็นแรงกระตุ้นที่ดีสำหรับคนอื่น ๆ อีกด้วย
5. การสร้างสมดุลชีวิตที่ดี อย่าลืมว่าการที่คนเราทำงานนั้น หลาย ๆ คนทำงานเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น และทำให้ชีวิตมีความหมายมากขึ้น บางคนอาจจะเห็นว่าเป็นการไร้ประโยชน์ที่จะทำงานเอาดื้อ ๆ หากว่าปริมาณงานนั้นมากจนไม่มีเวลาให้กับเรื่องส่วนตัวในด้านอื่น ๆ เช่น ครอบครัว งานอดิเรก ดังนั้น ปริมาณงานที่เหมาะสมจึงเป็นเรื่องที่ไม่ควรละเลยอย่างเด็ดขาด
6. การได้รับการสอนงานและสนับสนุน การได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ หรือได้รับการสนับสนุนในการเสนอโครงการใหม่ ย่อมเป็นแรงกระตุ้นที่ดีให้คนรุ่นใหม่เช่นกัน
7. ระบบประเมินผลที่ดีและเป็นธรรม การวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ในงานเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับองค์กร แต่สิ่งที่ยากคือการทำให้ทุกคนรู้สึกถึงความเป็นธรรมและโปร่งใส การประเมินที่ดีนั้น จะสร้างความยอมรับในคุณค่าของตนเองและของผู้อื่น และทำให้การบริหารองค์กรง่ายขึ้นอีกด้วย
8. ได้รับโอกาสในการก้าวหน้าในองค์กร การประเมินที่ดี เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในองค์กร คนที่ตั้งใจทำงานย่อมสามารถคาดหวังถึงความก้าวหน้าของตน และองค์กรเอง



ควรให้โอกาสคนกลุ่มที่มีผลสัมฤทธิ์สูงได้อยู่ในกลุ่ม ว่าที่ผู้นำรุ่นใหม่ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทำนายทิศทางการพัฒนาบุคลากรได้ง่ายขึ้น สามารถชี้ตัวกลุ่มคนที่ต้องการพัฒนาให้เป็นผู้นำทดแทนขององค์กรได้ชัดเจนขึ้นด้วย

9. การแจ้งขอบเขตหน้าที่งานอย่างชัดเจน เมื่อคนเข้าทำงานในองค์กร ย่อมต้องการทราบความคาดหวังที่องค์กรมีต่อตน คนรุ่นใหม่คงไม่ชอบนักหากต้องทำงานแบบจับฉ่าย หรือไม่ตรงกับความสามารถของตนเอง การกำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจน ย่อมทำให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน และง่ายต่อการกำกับติดตามความก้าวหน้าของงานต่าง ๆ อีกด้วย

10. เครื่องมือเครื่องใช้ที่เพียงพอต่องาน และช่องทางการสื่อสารที่ดี ปัจจุบันความเจริญทางเทคโนโลยีมีบทบาทต่อการทำงานมากขึ้นเรื่อย ๆ การทำงานระบบคอมพิวเตอร์ 1 ตัวต่อคน 5-6 คน เป็นสิ่งที่พบได้ยากในองค์กร การสร้างคนรุ่นใหม่ที่มีผลผลิตที่ดีนั้น ก็ต้องมีเครื่องมือเครื่องใช้ที่เพียงพอให้พวกเขาด้วย นอกจากนี้ ระบบการแจ้งข่าวสาร หรือสื่อต่าง ๆ ขององค์กร ก็ช่วยให้คนในองค์กรรับรู้ข้อมูลข่าวสารของคนอื่น ๆ และความก้าวหน้าขององค์กรด้วย

จากบทความข้างต้นในมุมมองของผู้เขียนเห็นว่า องค์กรทุกองค์กรสามารถสร้างแรงดึงดูดคนเก่งให้เข้ามาอยู่ในองค์กร แต่สิ่งที่สำคัญกว่านั้นคือ การสร้างความผูกพันให้คนรักองค์กร ซึ่งเป็นการรักษา



คนเก่งเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กร ซึ่งเงินจึงไม่ใช่คำตอบสุดท้ายเสมอไป สิ่งที่เขาต้องการคือความท้าทาย เพื่อให้ชีวิตมีคุณค่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้สร้างสรรค์ผลงานเห็นถึงความสำคัญของทุกคน ทุกฝ่าย เพราะคนเก่งไม่สามารถทำงานได้อย่างดีเลิศได้เพียงลำพัง และเชื่อว่าทุกคนมีศักยภาพในตัวเองทั้งสิ้น และการที่คนในองค์กรจะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถสิ่งสำคัญนอกจากค่าตอบแทนที่ดี และงานที่มีคุณค่าแล้ว คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีจึงมีความสำคัญและจำเป็นที่จะทำให้คนอยากอยู่กับองค์กรนั้น ๆ เพราะบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งต่อองค์กร กล่าวคือ หากองค์กรที่สามารถทำให้บุคลากรเกิดความรักความผูกพันหรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ย่อมทำให้บุคลากรปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป โดยจะทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ Key Person ที่จะสร้างให้คนรู้สึกผูกพันกับองค์กรคือผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร เพื่อเสริมสร้างให้สมาชิกมีความผูกพันในองค์กรมากยิ่งขึ้น

จากที่กล่าวมา หากองค์กรสามารถสร้างแรงดึงดูดและความผูกพันให้คนรักองค์กรได้เช่นนี้แล้ว องค์กรย่อมจะได้ คนดี คนเก่ง ที่มีความรักต่อองค์กรเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ อย่างแน่นอน

.....



โดย เพ็ญศิริ รัตนไกรศรี

บริหารการเปลี่ยนแปลงแบบไร้แรงต้าน (Change Management without Resistance)

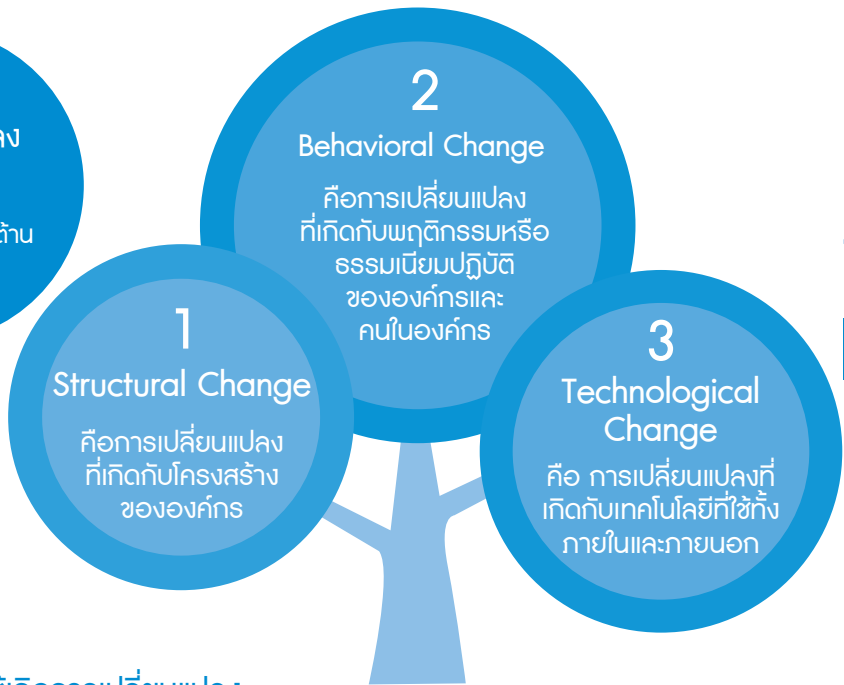
การเปลี่ยนแปลง

ในฐานะผู้นำบางครั้งเราเองก็ไม่สามารถควบคุมเรื่องราวต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างที่คาดหวังได้เสมอไป เพราะเมื่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นในองค์กร สิ่งที่จะตามมาคือปัญหาที่คนในองค์กรเกิดความรู้สึกต่อต้านและแสดงออกมาในรูปแบบที่แตกต่างกัน เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องน่ากลัวสำหรับคนส่วนใหญ่ เพราะเราไม่รู้ว่าจะผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะดีหรือร้าย ซึ่งหมายถึง มีความเสี่ยงนั่นเองทัศนคติของคนส่วนใหญ่ถ้าพูดถึงความเสี่ยงก็จะมองไปในแง่ลบมากกว่าแง่บวก ทั้ง ๆ ที่ความเสี่ยงหรือความเปลี่ยนแปลงนั้นอาจนำมาซึ่งสิ่งดี ๆ และความก้าวหน้าก็เป็นได้ นี่จึงเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดการต่อต้านความเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ในความเป็นจริงแล้ว ก่อนที่จะคิดถึงวิธีการบริหารจัดการปัญหา เราจำเป็นต้องรู้ถึงสาเหตุของปัญหาเสียก่อน

Picture: <http://www.changefactory.com.au/wp-content/uploads/2014/03/bigstock-D-Ready-For-Change-Arrow-42063796.jpg>



มุมมอง
การเปลี่ยนแปลง
3 ด้าน
ที่อาจก่อให้เกิดแรงต้าน
ในองค์กร



1
Structural Change
คือการเปลี่ยนแปลง
ที่เกิดกับโครงสร้าง
ขององค์กร

2
Behavioral Change
คือ การเปลี่ยนแปลง
ที่เกิดกับพฤติกรรมหรือ
ธรรมเนียมปฏิบัติ
ขององค์กรและ
คนในองค์กร

3
Technological Change
คือ การเปลี่ยนแปลงที่
เกิดกับเทคโนโลยีที่ใช้ทั้ง
ภายในและภายนอก

การนำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

โครงการที่มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ส่วนมาก ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร หรือการเพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีอันทันสมัย มักเกิดผลลัพธ์ที่ไม่น่าพอใจ และบางโครงการถึงขั้นล้มเหลว เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงไม่เข้าใจว่า การแปรรูปองค์กรเป็น “กระบวนการ” ไม่ใช่เพียงแค่ “เหตุการณ์” การแปรสภาพองค์กรต้องก้าวไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งแต่ละขั้นตอนต้องอาศัยเวลาและการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ความกดดันที่จะเร่งรัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยใช้ทางลัดนั้น ทำให้ผู้บริหารละเลยขั้นตอนบางอย่างที่สำคัญ อันเป็นเหตุให้เกิดแรงต้านจากคนในองค์กร และผลที่ตามมาคือ การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ประสบความสำเร็จ การทำความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงข้อควรระวังต่าง ๆ อย่างถ่องแท้ จะทำให้องค์กรของเราสามารถปรับตัวและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุก ๆ ด้าน

การลดแรงต้าน

เมื่อเรารู้สาเหตุที่ชัดเจนแล้ว ก็ถึงเวลาหาทางลดแรงต่อต้านของคนในองค์กร คนที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งคือผู้บริหารระดับสูงที่ริเริ่มหรืออนุมัติการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องเป็นคนที่สร้างและเพิ่มความมั่นใจให้กับคนที่ได้รับผลกระทบ ถ้าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องประสานและบูรณาการให้ทุกภาคส่วนในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 8 ขั้นตอน เพื่อปกป้ององค์กรของคุณ¹

1. สร้างจิตสำนึกของความเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง

- ✓ สำรองตลาดและสภาพการแข่งขันจริง ๆ
- ✓ ค้นหาและนำมาหาหรือกันในเรื่องวิกฤตการณ์ หรือสิ่งทีอาจเป็นวิกฤตการณ์ หรือโอกาสทางธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ในอนาคต



2. การก่อตั้งกลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่มีพลังอำนาจสูง

- ✓ รวบรวมคนขึ้นมาหนึ่งกลุ่มโดยให้อำนาจกับกลุ่มนั้นมากเพียงพอที่จะเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้
- ✓ ส่งเสริมให้คนกลุ่มนี้ทำงานร่วมกันเป็นทีม



3. สร้างวิสัยทัศน์

- ✓ กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวทางสำหรับความพยายามในการเปลี่ยนแปลง
- ✓ พัฒนากลยุทธ์สำหรับการบรรลุวิสัยทัศน์นั้น



4. สื่อสารให้ทุกคนได้รับรู้วิสัยทัศน์

- ✓ ใช้ทุกช่องทางที่เป็นไปได้เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ใหม่ไปสู่ทุกคนในองค์กร
- ✓ ทำให้เกิดพฤติกรรมใหม่โดยใช้กลุ่มที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวอย่าง



5. ให้อำนาจคนอื่น ๆ ในการทำตามวิสัยทัศน์นี้

- ✓ กำจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง
- ✓ ปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างซึ่งเป็นตัวขัดขวางวิสัยทัศน์
- ✓ ส่งเสริมให้คนกล้ารับความเสี่ยงและให้มีความคิด กิจกรรม และการปฏิบัติที่ไม่เหมือนเดิม



6. วางแผนและพยายามสร้างความสำเร็จในระยะสั้นให้เกิดขึ้น

- ✓ วางแผนเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลประกอบการที่สามารถมองเห็นอย่างชัดเจน
- ✓ ทำให้เกิดการปรับปรุงผลประกอบการนั้น ๆ
- ✓ ยกย่องและให้รางวัลแก่พนักงานซึ่งมีส่วนในการปรับปรุงผลประกอบการ



7. นำการปรับปรุงนั้นมาบูรณาการแล้วสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขึ้นไปอีก

- ✓ ใช้ความน่าเชื่อถือที่มีมากขึ้นเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้าง และนโยบายซึ่งไม่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์
- ✓ ว่าจ้าง เลื่อนตำแหน่ง และพัฒนาพนักงาน ซึ่งสามารถทำตามวิสัยทัศน์ใหม่ได้
- ✓ สร้างความมีชีวิตชีวาให้กลับคืนสู่กระบวนการอีกครั้ง ด้วยโครงการใหม่ ๆ เรื่องราวใหม่ ๆ และผู้จุดประกายการเปลี่ยนแปลงคนใหม่ ๆ



8. ทำให่วิธีการใหม่ ๆ ได้กลายเป็นระบบใหม่ขององค์กร

- ✓ สร้างความเชื่อมโยงให้ชัดเจนระหว่างพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์กร
- ✓ พัฒนาวิธีการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าจะมีการพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และมีการสืบทอดตำแหน่งผู้นำนั้นอย่างต่อเนื่อง



¹ การนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Leading Change). คอตเตอร์, จอนห์ พี. อังใน ดับเบิลยู, ชาน คิม. (๒๕๕๖).

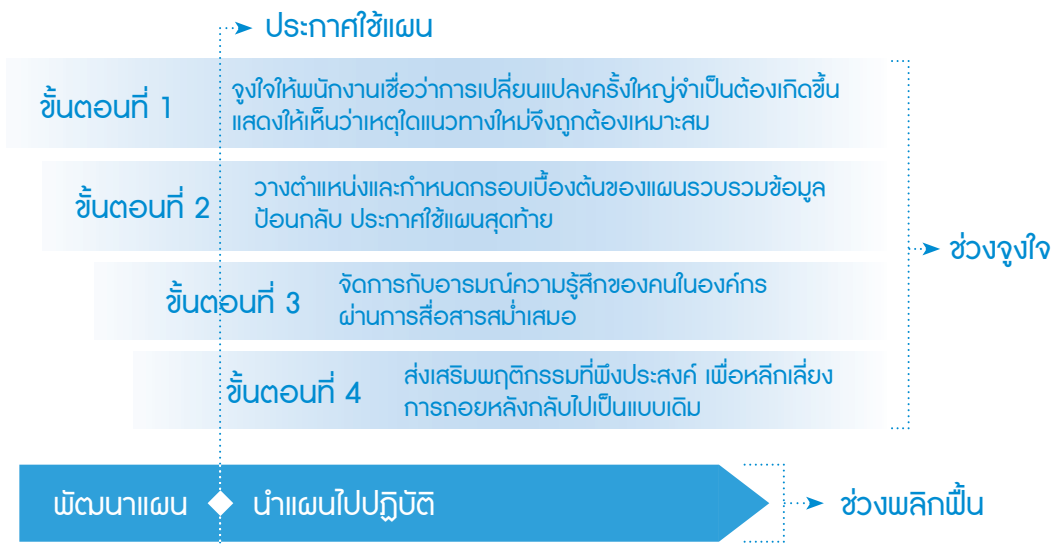


วิสัยทัศน์

ผู้นำที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ที่สำคัญต้องชี้ไปในอนาคตว่าเราจะได้ประโยชน์อะไรกับการเปลี่ยนแปลง สาเหตุหนึ่งที่คนในองค์กรต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะพวกเขาไม่รู้ว่าจะไปเพื่ออะไร ทำแล้วตัวเขา องค์กรและกลุ่มเป้าหมายจะได้อะไร ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงที่เป็นคนริเริ่มหรืออนุมัติโครงการต้องตอบคำถามได้อย่างชัดเจน ข้อมูลเรื่องนี้จำเป็นจะต้องถูกส่งต่อลงมาจากผู้บริหารระดับสูงให้กับทุกคนที่ได้รับผลกระทบด้วย

การจูงใจ

“พูดกันมากขึ้น เข้าใจกันมากขึ้น” คือหลักการการสื่อสารง่าย ๆ ที่ได้ผลดี และถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีการสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นให้กับคนในองค์กรที่จะได้รับผลกระทบ รับทราบตั้งแต่เนิ่นๆ ซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการจูงใจคนในองค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนอกจากจะให้ประโยชน์ในการสร้างความตื่นตัวและความเข้าใจถึงแนวนโยบายใหม่แล้ว ยังเป็นการสร้างความรู้สึกว่าคุณภาพเป็นส่วนสำคัญขององค์กรด้วย ซึ่งเรื่องนี้สำคัญมาก เพราะทุกคนต้องการสิทธิในการรับรู้ข้อมูลและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นกับสิ่งที่จะเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อพวกเขาด้วย



แผนภาพการจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอน
(Change Through Persuasion : David A. Garvin and Michael A. Roberto)

ความสำเร็จ

ถึงแม้ว่าคนในองค์กรจะถูกจูงใจผ่านการสื่อสารสม่ำเสมอ รวมถึงเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้ว แต่ส่วนลึกก็อาจยังไม่มั่นใจในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการปัญหานี้ได้ด้วยการสร้างความสำเร็จให้เป็นรูปธรรม เช่น ก่อนประกาศใช้ระบบใหม่ เราอาจจะเลือกบางหน่วยงานเข้ามาเป็นหน่วยนำร่อง หรือหน่วยทดลอง (Pilot Program) โดยผู้บริหารระดับสูงควรเน้นย้ำถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานนี้ รวมถึงการส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อหลีกเลี่ยงการกลับไปเป็นแบบเดิม ซึ่งจะช่วยให้ความคลางแคลงใจของคนในองค์กรค่อย ๆ ลดน้อยลง จนแปรเปลี่ยนไปเป็นความมั่นใจในการเปลี่ยนแปลงในที่สุด



รางวัลพิเศษ

เพื่อสร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กรหันมายอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงอาจจะเตรียมรางวัลสำหรับคนในองค์กรที่สามารถนำระบบใหม่มาใช้กับงานของตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย แต่ข้อควรระวังก็คือ ถ้าทุกคนได้รางวัล ก็ไม่มี

ประโยชน์อะไรเลยในการสร้างแรงจูงใจ ฉะนั้น การให้รางวัลที่ว่าสำคัญแล้ว แต่การได้มาซึ่งรางวัลนั้นสำคัญยิ่งกว่า เพื่อให้มีระบบเปรียบเทียบในการให้รางวัลมากขึ้น ผู้บริหารที่มีหน้าที่ประเมินผลงานของคนในองค์กรก็ควรจะนำเรื่องการใช้ระบบใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Performance Objective) ตามความเหมาะสม การทำแบบนี้เป็นการสร้างมาตรฐาน (Standard) แนวทางปฏิบัติ (Action Plan) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Success Criteria) ที่ชัดเจนในการให้รางวัลกับคนในองค์กร

Picture: <http://pha-media.com/wp-content/uploads/2013/11/awards-image.jpg>



กรณีศึกษา

การที่ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะสามารถปฏิรูปองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น การเรียนรู้เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากกรณีศึกษาต่างๆ ที่ผ่านมาแล้วนั้น ถือเป็นประเด็นที่น่าสนใจและมีประโยชน์ต่อการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร จากคำกล่าวที่ว่า “ผู้ที่ฉลาดย่อมเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดอยู่ตลอดเวลาแต่ผู้ที่ฉลาดกว่าย่อมจะเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดของผู้อื่นอยู่เสมอๆ” เนื่องจากกรณีศึกษาเป็นหนทางไปสู่การฝึกฝนความสามารถด้านการจัดการซึ่งอาจนำไปประยุกต์ใช้ได้กับหลายๆ สถานการณ์ในองค์กรของเราเอง การศึกษาแบบมีอาชีพคือการเรียนรู้ที่จะจัดการกับปัญหาซึ่งต้องการการวิเคราะห์และการแก้ไข การศึกษาดังกล่าว รวมถึงการเรียนรู้กฎเกณฑ์และมาตรฐานต่างๆ รวมถึงการสร้างคำตัดสินที่ดีด้วย ถึงแม้กรณีศึกษาจะเป็นเพียงผลสะท้อนบางส่วนในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง และประสบการณ์ที่เกิดขึ้นโดยตรงจะเป็นครูที่ดีที่สุดก็ตาม แต่สำหรับผู้บริหารระดับสูงแล้วก็ถือว่า กรณีศึกษาคือเครื่องมือหนึ่งในการฝึกฝนความชำนาญ ความเชี่ยวชาญหลักแหลมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ด้วยเหตุผลที่ว่า “เราสามารถเรียนรู้จากการคิดทบทวนกับกรณีศึกษาได้มากกว่าการได้ประสบการณ์จากการเปลี่ยนแปลงจริงๆ แต่ปราศจากการคิดทบทวนถึงบทเรียนที่ได้รับ” นั่นเอง

อย่างไรก็ตาม หากผู้บริหารระดับสูงต้องการประสบความสำเร็จในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว ก็จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงด้วย ซึ่งหน้าที่สำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูงที่เล็งเห็นถึงความจำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร คือการเตรียมความพร้อมเพื่อที่จะรับมือกับแรงดันที่อาจเกิดขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ ใดๆ ก็ดี ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตาม ขอให้คนในองค์กรรับรู้กับสิ่งที่จะเกิดขึ้น มีส่วนร่วมในการให้ความคิดเห็น และการตัดสินใจในระดับที่เหมาะสมด้วย ซึ่งถ้าทำได้ตามขั้นตอนทั้งหมดดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว เชื่อได้ว่าแรงดันของคนในองค์กรที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าในด้านใดก็ตาม ย่อมจะลดน้อยจนกลายเป็นไร้แรงดันในที่สุด

บรรณานุกรม

- ดับเบิลยู, ซาน คิม. (๒๕๕๖). กลยุทธ์และการจัดการการเปลี่ยนแปลง (แปลจาก HBR's 10 Must Reads: On Change โดย คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม). กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เคอร์, สตีฟ. (๒๕๕๓) กรณีศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง (แปลจาก Making Change Stick โดย สุนีย์รัตน์ ลิมนวิวิธ). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.



การพัฒนาองค์การ ยุคศตวรรษที่ 21 พร้อมก้าวสู่การเป็น องค์การแห่งนวัตกรรม



โดย พงศ์ธร ชินรัตน์

กระแสโลกาภิวัตน์ได้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการบริหาร ทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อการบริหารทั้งทางตรงและทางอ้อม และส่งผลกระทบต่อการบริหาร

ทรัพยากรบุคคลของไทยด้วย ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรบุคคลได้ถูกหยิบยกมาเป็นกลยุทธ์ในการนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จในยุคที่มีการแข่งขันสูง และแต่ละองค์การต้องพยายามสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์การต่าง ๆ พยายามค้นหาแนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และหลายองค์การพยายามมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม

นวัตกรรมมีความสำคัญต่อองค์การในการสร้างความยืดหยุ่นและความได้เปรียบในการแข่งขัน (Borins, 2000; Hage, 1999 อ้างถึงใน พยัต วุฒिरังค์, 2554) ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการแก้ปัญหาขององค์การ ทั้งนี้การแก้ปัญหาและนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่เกิดควบคู่กันและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสำเร็จขององค์การต่าง ๆ ตั้งแต่องค์การขนาดเล็กและกลาง (SME) ไปจนถึงองค์การขนาดใหญ่ระดับโลกหลายแห่งที่ก้าวขึ้นอย่างโดดเด่นในปัจจุบันต้องผ่านประสบการณ์การแข่งขัน เพื่อให้สามารถก้าวมาคู่แข่งท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น โลกที่ไร้พรมแดนได้กดดัน



ให้ผู้แข่งขันทุกรายหาแนวทางคิดค้นวิธีการที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งก็คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่ “องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization)”

ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรใดไม่ได้ปรับปรุงหรือพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับกระแสของความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น อาจทำให้้องค์การนั้น ๆ ไม่สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมและการแข่งขันในปัจจุบัน ซึ่งนับวันจะทวีความเข้มข้นและรุนแรงมากขึ้น และกำลังวิ่งเข้ามาในวิถีชีวิตของเราด้วยความเร็วมากขึ้นอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน ซึ่งโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่ไร้พรมแดนนี้ได้ผลักดันให้ทุก ๆ คนจำเป็นต้องแสวงหาทางคิดค้นวิธีการที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และอยู่รอดได้ในระยะยาว (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2554)

โดยองค์กรแห่งนวัตกรรมมีลักษณะที่สำคัญ คือ (Higgins, 1995; Denton, 1999 Tidd et al.; 2001; King and Anderson, 2002; Greenberg and Baron, 2002; Dundon, 2002 อ้างถึงใน พยัต วุฒิมรงค์, 2554)

1. **มีความมุ่งมั่นต่อการบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร** ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรมมีส่วนสำคัญต่อการผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมภายในองค์กร ซึ่งความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรมมักเกิดจากนโยบายและการปฏิบัติงานที่ขาดความชัดเจน

2. **บรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม** และการสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงพฤติกรรมที่พนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการวางแผนระยะยาวเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การก่อนที่สภาพแวดล้อมจะกดดันให้้องค์การต้องเปลี่ยนแปลง หรือกล่าวได้ว่า พนักงานและผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมเชิงรุกและการยอมรับความเสี่ยงและความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นจากการสร้างสรรค์นวัตกรรม

3. **มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ** การเปิดกว้างในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้้องค์การจำเป็นต้องทำให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน และมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน รวมทั้งต้องนำข่าวสารจากลูกค้าหรือคู่แข่งมาเป็นข้อมูลในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนั้น ความเป็นอิสระของการได้ข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความคิดใหม่และนำไปสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรมองค์การ ความสำเร็จของการสร้างสรรค์นวัตกรรมไม่ได้เกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ใน้องค์การ แต่เกิดจากความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ของคนใน้องค์การที่มีเป้าหมายเดียวกัน และพนักงานเปิดใจรับฟังและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายใน้องค์การ เพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับประสบการณ์จากความสำเร็จและความล้มเหลวจากการสร้างสรรค์นวัตกรรม

4. มีลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรม ได้แก่ การจัดการหรือปรับโครงสร้างการดำเนินงาน การออกแบบงาน สายการบังคับบัญชา หน้าที่ความรับผิดชอบ และการจัดโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่น ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้างสรรค์นวัตกรรม องค์กรที่มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การทำให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มขึ้น

5. องค์กรต้องสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ และสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยการให้ความสำคัญกับคนในองค์การ การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เข้ามาในองค์การ มีการฝึกอบรมทักษะและความรู้ใหม่ๆ มีการสร้างแรงจูงใจที่เน้นการยอมรับทางสังคม รวมทั้งมีระบบการประเมินผลที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของนวัตกรรม แต่ต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อไม่ทำให้พนักงานเกิดความกดดันในความล้มเหลวในการนำเสนอความคิดใหม่

การมุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม องค์กรต้องออกแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อนำไปสู่ นวัตกรรมที่มีความแตกต่างจากองค์กรแบบดั้งเดิม องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาพนักงานให้สามารถ แก้ไขปัญหาอย่างรอบคอบ พัฒนาการเรียนรู้ที่เป็นวงจรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมพนักงานจะทำให้ เกิดความสามารถในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (พยับ วุฒิรงค์, 2554) นอกจากนั้นแล้วในหนังสือเรื่อง Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators ของ Jeff Dyer และคณะ ยังได้กล่าวถึงทักษะของนักคิดเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย การคิดเชื่อมโยง การตั้งคำถาม การช่างสังเกต การสร้างเครือข่าย และทักษะการทดลอง ซึ่งทักษะเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับนักคิดเชิงนวัตกรรม ดังนั้น ในการบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมของ พนักงาน ต้องสร้างให้พนักงานมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยง ซึ่งไม่สามารถใช้การให้แรงจูงใจ หรือ การกำหนดตัวชี้วัดแบบปกติได้ แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม จึงต้องมีวิธีการหรือกระบวนการที่สอดคล้องกับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม บางองค์กรอาจให้ ความรู้ หรือให้พนักงานเข้าโปรแกรมการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับนวัตกรรม เพื่อกระตุ้นให้พนักงานใช้ ความคิดในเชิงนวัตกรรมมากขึ้น หรือบางองค์กรได้จัดตั้งโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนา ความเป็นนวัตกรรมให้กับพนักงาน เช่น จัดตั้งเป็นปีแห่งนวัตกรรม หรือจัดกิจกรรมสร้างความภูมิใจ ให้พนักงานที่มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงในองค์การ



กรณีศึกษาบริษัทชั้นนำในประเทศไทย เครือซิเมนต์ไทย หรือ SCG ในวันนี้ ถูกพลิกโฉมให้กลายเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ท่ามกลางสถานการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ก้าว ซึ่งแน่นอนว่าพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจตั้งแต่เริ่มต้นมีบทบาทสำคัญที่ชี้ให้เห็นทิศทางการเติบโตขององค์กรในอนาคตได้เป็นอย่างดี ด้วยแนวทางการดำเนินธุรกิจบนอุดมการณ์ที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลสำหรับองค์กรยุคใหม่ ส่งผลให้ SCG เป็นองค์กรที่มีหลักธรรมาภิบาลโดดเด่น โดยมี 5 รางวัลจากเวที Thailand Corporate Excellence Awards เป็นสิ่งที่การันตีถึงความเป็นเลิศได้เป็นอย่างดี ทั้งรางวัลความเป็นเลิศของการบริหารจัดการธุรกิจโดยรวม การให้ความสำคัญต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การให้ความสำคัญต่อคุณภาพของสินค้าและบริการ การให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรบุคคล และการให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ภายใต้แนวคิดของการคิดนอกกรอบ เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้น SCG ได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมให้เกิดขึ้น โดยยังคงรักษาความเป็นบริษัทภิบาลไว้ได้เป็นอย่างดี

โลกทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงและนับวันก็จะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ท่วมถึงกัน ทำให้คนเราเรียนรู้ได้เร็วขึ้น การเข้าถึงแหล่งข้อมูลก็มากขึ้น ดังนั้น ความต้องการของลูกค้าก็จะมีมากขึ้น คุณภาพของสินค้าจะต้องสูงขึ้นด้วยเช่นกัน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการใหม่ ๆ ของลูกค้าได้ ดังนั้น จึงทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สามารถเปลี่ยนแปลงการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือ Innovation เกิดเป็นแนวคิดในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม จากแนวคิดดังกล่าว SCG จึงมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาคน โดยไม่ยึดติดกับแนวคิดเดิม ๆ มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ กล้าคิด กล้าลงมือทำ และกล้าเสี่ยงเพื่อที่จะพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา ใน 3 แนวทาง คือ Product Innovation, Process Innovation และ Service Innovation เพื่อให้ได้นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานที่ดีกว่า ภายใต้ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่สามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้น มีคุณภาพและปริมาณมากขึ้น แต่มีการใช้ Resource ลดลง และสามารถให้บริการลูกค้าได้สะดวก รวดเร็วขึ้น ปัจจุบันการดำเนินงานของเครือซิเมนต์ไทยนั้น ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนามากขึ้น เนื่องจากมุ่งพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จึงได้มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานทำการวิจัยมากขึ้น มีการสร้างเครือข่ายการทำวิจัย พร้อมทั้งร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และหน่วยงานภาครัฐ อาทิ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เพื่อทำการวิจัยในหัวข้อต่าง ๆ โดยมีการพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้นยังจัดตั้ง สถาบันนายช่างดี รองรับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยหันมามุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม พัฒนา Service Innovation ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการดำเนินงานภายใต้ “สถาบันนายช่างดี” สถาบันที่เกิดขึ้นเพื่อพัฒนาผู้รับเหมาและช่างที่ใช้ผลิตภัณฑ์ของเครือซิเมนต์ไทยให้มีขีดความสามารถในการผลิตผลงาน เพื่อให้ผู้บริโภครับความพึงพอใจมากที่สุด สถาบันนายช่างดี เป็นสถาบันที่มุ่งพัฒนาขีดความสามารถของผู้รับเหมาและช่างทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ภายในระยะเวลาประมาณ 6 เดือน สถาบันนายช่างดี มีศูนย์ฝึกอบรมของธุรกิจซิเมนต์ไทย (SCG) ทั้งหมด 6 ศูนย์ 22 แห่ง กระจายอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งรวมถึงศูนย์อบรมผ้า ผึง ทรายช่าง (Ceiling and Wall School) ศูนย์ฝึกอบรมหลังคา ศูนย์ฝึกยิปซัม ศูนย์บริการห้องน้ำครบวงจร (COTTO Bathroom Service) ศูนย์ความรู้และนวัตกรรมการติดตั้ง (COTTO Tiles Technical) และศูนย์เทคโนโลยีการฉาบปูน เพื่อยกระดับให้ผู้รับเหมาและช่างที่ผ่านการฝึกอบรมจากหลักสูตรของสถาบันนายช่างดี ประกอบกับวัสดุก่อสร้างในปัจจุบันมีความหลากหลายและมีความซับซ้อนในการใช้งานมากขึ้น หากไม่มีการให้ความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับตัวสินค้าและวิธีการติดตั้ง อาจทำให้เกิดความผิดพลาดจากขั้นตอนการติดตั้ง ทำให้คุณภาพของสินค้าไม่สามารถตอบสนองความต้องการใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

กรณีศึกษาบริษัทชั้นนำระดับโลกในการนำแนวคิดองค์กรแห่งนวัตกรรมไปใช้ เช่น บริษัท Google ที่ได้รับการจัดอันดับต้น ๆ ให้เป็น The World's Most Innovative Companies โดยวารสาร Business Week และเป็นองค์กรที่ดีที่สุดอันดับหนึ่งที่มีคนเป็นจำนวนมากอยากร่วมงานด้วย หรือ The Best Companies to Work For โดยวารสาร Fortune ทั้งนี้บริษัท Google ได้ยึดหลักปรัชญา 10 ประการ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรหรือ DNA ขององค์กรไปแล้ว และผู้บริหารเองก็สามารถปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีด้วยเช่นกัน จนกลายมาเป็นปรัชญาการทำงานขององค์กรที่ทุกคนยึดเป็นหลักปฏิบัติในการทำงานจนกระทั่งทุกวันนี้ ซึ่งสามารถสรุปพอสังเขปได้ดังนี้

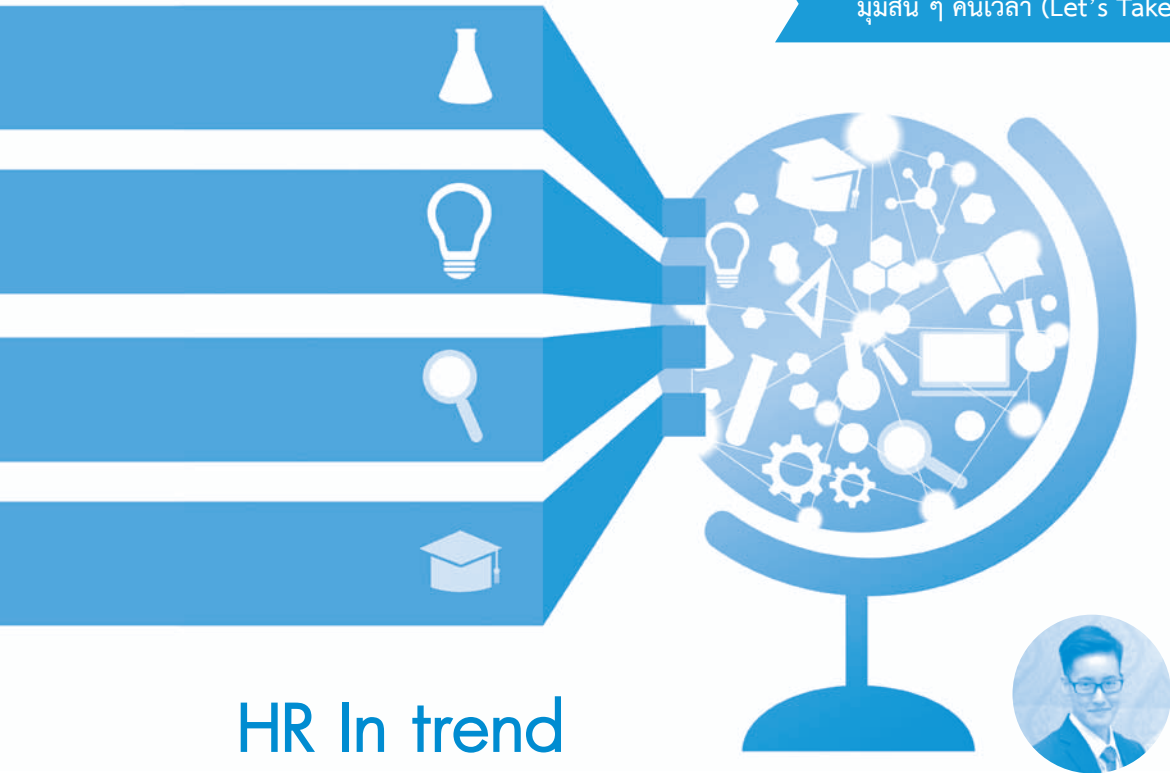
- เอาใจใส่กับความต้องการของลูกค้า
- ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ได้รับผิดชอบหรือที่ชำนาญอยู่อย่างเต็มที่และดีที่สุดเท่าที่จะทำได้
- ทำงานให้สำเร็จอย่างรวดเร็ว ดีกว่าทำงานให้สำเร็จแต่ช้า
- การแสวงหาความคิดดี ๆ ไม่จำเป็นต้องนั่งทำงานอยู่ที่โต๊ะของตัวเองเสมอไป
- ทุกอย่างมีทางออกเสมอ
- เราสามารถทำงานอย่างจริงจังได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีความเป็นทางการ
- จงอย่าพ้อให้กับ “ความขมขื่น” หรือ “สิ่งที่ดีที่สุด”



จะเห็นได้ว่า นวัตกรรมที่สำคัญในปัจจุบัน ส่วนใหญ่แล้วเกิดจากการประสานความคิด ต่อยอดความคิด และช่วยกันคิดของกลุ่มบุคคลที่มีทักษะ และความรู้ที่ช่วยส่งเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งอาจมาจากต่างที่และต่างพื้นฐานกัน มากกว่าที่จะเกิดขึ้นจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ และ “คน” คือพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์อย่างแท้จริง ความเชื่อมั่นในคุณค่าของคน จะเป็นการจุดประกายให้เกิดโอกาสในการคิดนอกกรอบ สร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้น ซึ่งคุณสมบัติในการกล้าที่จะเสี่ยง จะเป็นอีกหนึ่งแรงบวกที่ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร โดยต้องไม่มองข้ามการเปิดใจยอมรับในสิ่งที่แตกต่าง และยอมรับในความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นให้ได้ เพื่อเป็นบทเรียนสำหรับการคิดนอกกรอบ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- เตชะ เดชะวัฒน์ไพศาล. (2554). ทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ Human Resource and Creativity Enhancement. Thai Human Resource Research Journal, 6(1), 54-65.
- พยัต วุฒิรงค์. (2551ก). การบริหารนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาในองค์กรภาครัฐ. Chulalongkorn Review, 20(78), 25-45.
- พยัต วุฒิรงค์. (2551ข). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน กรณีศึกษา: เครือซิเมนต์ไทย. วารสารบริหารธุรกิจ, 31(12), 43-59.
- พยัต วุฒิรงค์. (2554). 5 สุดยอดองค์การแห่งนวัตกรรมของไทย: ความแตกต่างภายใต้ความคล้ายคลึงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ NIDA Development Journal, 51(3), 35-57.
- Borins, S. (2002). Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders?: Some evidence about innovative public managers. Public Administration Review, 60(6), 498-508.
- Dundon, E. (2002). The seeds of innovation: Cultivating the synergy that fosters new ideas. New York: AMACOM.
- Jeff Dyer, Hal Gregersen, Clayton Christensen. (2013). The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators. New York: Harvard Business Press.
- กานต์ ตระกูลสุน นวัตกรรม ไม่ใช่เพื่ออยู่รอด แต่เพื่อเป็นผู้นำ. http://www.gotomanager.com/content/สืบค้นออนไลน์_เมื่อวันที่_20_กรกฎาคม_2558.
- ปราโมทย์ เตชะสุพัฒน์กุล คิดนอกกรอบ เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม. http://www.constructionandproperty.net/article_detail.php?a_id=54 สืบค้นออนไลน์ เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2558.



HR In trend ตอน อินโฟกราฟิก

โดย ดลยา เปี่ยมสุวรรณ

เมื่อไม่นานมานี้ มีการพูดถึงบทบาทใหม่ของนักทรัพยากรบุคคล นั่นคือการเป็นนักคาดการณ์ (Anticipator)¹ ซึ่งภายใต้บทบาทใหม่นี้ นักทรัพยากรบุคคลจะต้องสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์คาดการณ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ความต้องการกำลังคน ความต้องการผู้มีศักยภาพ ระบบค่าตอบแทน ฯลฯ และแน่นอนว่า การเป็น Anticipator นั้น หมายถึงการจัดการกับข้อมูลมากมายมหาศาล (Big Data) ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ หรือข้อมูลเชิงปริมาณ (ข้อมูลตัวเลข) และนอกจากจะต้องมีทักษะในการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นแล้ว ทักษะในการนำเสนอก็เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่ง เพราะหากข้อมูลเป็นประโยชน์ แต่ไม่มีความน่าสนใจดึงดูดให้อ่านแล้ว ก็คงไม่ได้รับความสนใจเท่าไรนักในยุค Big Data เช่นนี้ โดยนอกจากจะนำเสนอเป็น Power Point กราฟเส้น กราฟแท่ง ลีสั้นสดใสในแบบเดิม ๆ แล้ว ในปัจจุบันนิยมใช้สิ่งที่เรียกว่า Infographic เป็นสื่อในการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ

¹ อ่านเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเป็น Anticipator ได้ใน Ready-Now Leaders: Meeting Tomorrow's Business Challenges. Global Leadership Forecast 2014/2015 โดย DDIWorld



Infographic ย่อมาจาก Information Graphic ซึ่งหมายถึง ภาพหรือแผนภาพที่บ่งชี้ข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลตัวเลข ข้อมูลทางสถิติ ความรู้ต่างๆ ซึ่งมีประโยชน์มากในโลกยุคปัจจุบันที่รอบตัวเราเต็มไปด้วยข้อมูลที่เรารู้ด้วยข้อมูลมากมายมหาศาลนี้ ทำให้ผู้รับสารแต่ละคน ไม่สามารถใช้เวลา กับข้อมูลชุดใดชุดหนึ่งได้เป็นเวลานาน ดังนั้น การใช้ Infographic นอกจากจะช่วยดึงดูดความสนใจของกลุ่มเป้าหมายของเราให้สนใจข้อมูลที่เรานำเสนอแล้ว ยังเป็นการช่วยย่นระยะเวลาในการอ่านข้อมูลของผู้รับสารอีกด้วย

การทำ Infographic ในปัจจุบัน ไม่ยากเลย แค่เพียงมี Computer และ Internet พร้อมทั้ง ข้อมูลที่ต้องการนำเสนอ ก็สามารถทำ Infographic สวย ๆ ออกมาได้อย่างง่ายดาย เพราะในปัจจุบัน มีเว็บไซต์ให้บริการทำ Infographic ง่าย ๆ ไม่ว่าจะเป็น piktochart.com ที่สมัครสมาชิกและสร้าง Infographic ฟรี แต่หากอยากใช้ Platform ที่มีอยู่แล้ว ก็จะต้องเสียค่าสมาชิก หรือเว็บไซต์ อย่าง canva.com ที่สมัครและสร้าง Infographic ฟรีเช่นกัน แต่หากต้องการไอเทมตกแต่งบางชิ้น จะต้องเสียค่าใช้จ่าย เป็นต้น



กองบรรณาธิการ

| | | |
|----------------------|------------------|-------------------|
| 1. นางสุทธิลักษณ์ | เอื้อจิตถาวร | บรรณาธิการ |
| 2. นางสาวรพีพร | มณีพงษ์ | ผู้ช่วยบรรณาธิการ |
| 3. นางสาวปรางค์มาศ | บุญสิทธิ์ | ผู้ช่วยบรรณาธิการ |
| 4. นางสาวณัฐธิกา | ณ วรรณโณ | ผู้ช่วยบรรณาธิการ |
| 5. นางปจิตา | ติศกุล ณ อยู่ธยา | กองบรรณาธิการ |
| 6. นางวรรรัตน์ | ดวงชะเอม | กองบรรณาธิการ |
| 7. นางสาวมุกดาวรรณ | เอี้ยววิจิตรจารุ | กองบรรณาธิการ |
| 8. นางสาววรรษวรรณ | พานิชเจริญ | กองบรรณาธิการ |
| 9. นางสาวหทัยทิพย์ | วันดี | กองบรรณาธิการ |
| 10. นางสาวเสน่ห์สุดา | แสนประสาน | กองบรรณาธิการ |
| 11. นางวัชรวีร์ | นันทิมา | กองบรรณาธิการ |
| 12. นางสาวพรศิริ | เจริญสีบสกุล | กองบรรณาธิการ |
| 13. นายพงศ์ธร | ชินรัตน์ | กองบรรณาธิการ |
| 14. นางสาวดลยา | เปี่ยมสุวรรณ | กองบรรณาธิการ |
| 15. นายชัยพร | แสงสุวรรณ | กองบรรณาธิการ |
