

สรุปทเรียน

การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making: PSDM)

(ส่วนหนึ่งในการฝึกอบรมหลักสูตร นักบริหารการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ ระดับสูง รุ่นที่ ๘๗ สถาบันเกษตรราชการ)

การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพเป็นทักษะที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน เพราะในการปฏิบัติงานไม่ว่าในตำแหน่งหน้าที่ใดต้องเผชิญกับปัญหาและสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา จำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์และวิธีการวิเคราะห์ที่เป็นระบบเริ่มตั้งแต่ศึกษากระบวนการ การกำหนดปัญหา การแยกแยะและค้นหาสาเหตุที่แท้จริง ตัดสินใจทางเลือกที่ให้ประโยชน์สูงสุดและส่งผลกระทบต่อที่น้อยที่สุดเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา (เกิดซ้ำ) ในอนาคต หรือจัดการกับเรื่องที่ซับซ้อน โดยเรียนรู้การถามอย่างเป็นระบบ ฝึกปฏิบัติในสิ่งที่เรียนรู้ และปรับใช้ทั้งในการทำงานและการดำเนินชีวิต ประกอบด้วย ๔ หัวข้อหลัก ดังนี้

๑. การประเมินจากสถานการณ์ (Situation Appraisal : SA) เป็นการคิดในเชิงรุกอย่างเป็นระบบ มี ๔ ขั้นตอน คือ ๑) ระบุและแยกแยะเรื่องที่ต้องเข้าไปจัดการว่าเกิดจากสาเหตุใด มีอะไรที่ผิดปกติ มีอะไรที่จะต้องตัดสินใจเลือก หากไม่แก้ไขจะทำให้เกิดปัญหาอะไรขึ้นในอนาคต ๒) จัดลำดับความสำคัญของปัญหาตามระดับความรุนแรง (S) ความเร่งด่วน (U) หรือผลกระทบ (G) ๓) วางแผนว่าจะใช้กระบวนการใดมาวิเคราะห์ และ ๔) กำหนดว่าจะให้มีผู้ใดเข้ามาเกี่ยวข้องบ้าง

๒. การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis : PA)

๒.๑ การวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause Analysis : RCA) เป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นให้ลึกถึง “สาเหตุรากเหง้า” เพื่อแก้ไขปัญหาพร้อมทั้งป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ (จากสาเหตุเดิม) ขึ้นในอนาคต ซึ่งการสืบสวนหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาจำเป็นต้องใช้เทคนิคการตั้งคำถาม “ทำไม-ทำไม” (Why-Why Analysis) เป็นเครื่องมือวิเคราะห์หาปัจจัยที่เป็นต้นเหตุให้เกิดปรากฏการณ์ หรืออาการของปัญหา (ประเด็นที่น่าไปวิเคราะห์) อย่างเป็นระบบ เป็นไปตามขั้นตอน ไม่ตกหล่น ไม่ใช้การคาดเดาหรือนั่งเทียน โดยตั้งคำถาม “ทำไม” ต่อเนื่องกัน ๕-๘ ครั้ง เพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นข้อเท็จจริง (Fact) บางกรณีที่มีปัญหาซับซ้อนน้อย อาจถาม “ทำไม” ไม่เกิน ๓-๕ ครั้ง ก็พบสาเหตุที่แท้จริง ก็สามารถยุติการตั้งคำถามได้

๒.๒ “๕G” ปัจจัยสำคัญในการวิเคราะห์สาเหตุรากเหง้า

- ๓G : Genba สถานที่/หน่วยงานจริง Genbutsu สิ่งของ/ชิ้นงานที่เป็นตัวปัญหาจริง และ Genjitsu สถานการณ์จริง

- ๒G : Genri ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจริง ขั้นตอน กลไก และ Gensoku เงื่อนไขประกอบที่เกี่ยวข้องจริง กฎ

๒.๓ องค์ประกอบของทีมงานวิเคราะห์ ประกอบด้วย ผู้นำการวิเคราะห์ (ผู้ตั้งคำถาม) ผู้มีความรู้ในงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นผู้ที่รู้ลึกในทฤษฎี หลักการทำงาน มีความเชี่ยวชาญ (๒G) และผู้รู้ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติที่อยู่หน้างาน (๓G) ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ปัญหายังน้อยต้องมีองค์ประกอบตั้งแต่ ๑ คน ขึ้นไป

๒.๔ ขั้นตอนการวิเคราะห์หาสาเหตุและกำหนดมาตรการแก้ไขป้องกัน ๔ ข้อ

๑) ภาครูปปัญหา

๒) ภาควิเคราะห์หาสาเหตุ ใช้คำถามทำไม “Why” ๒ คำถามย่อย ซึ่งคำถามแรกจะถามเพื่อหาสาเหตุที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Possible Cause) ส่วนคำถามที่สองเป็นการถามเพื่อหาว่าสาเหตุที่เป็นไปได้นั้น ๆ สาเหตุไหนเกิดความผิดปกติ

๓) ภาควิตรวจสอบความเป็นเหตุเป็นผล ควรระวังในการวิเคราะห์ RCA เพื่อป้องกันการตกหล่น ความไม่ครบถ้วน จะต้องตรวจสอบปัจจัย หรือสาเหตุที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ก่อนหน้านั้น โดยพิจารณาย้อนกลับว่า “ถ้าปัจจัยนั้นไม่เกิดขึ้นแล้ว เหตุการณ์ก่อนหน้านั้นจะไม่เกิดขึ้นแน่ หรือไม่ ?”

๔) ภาคการกำหนดมาตรการแก้ไข เช่น การดำเนินการแก้ไขเพื่อแก้ที่เหตุ การดำเนินการป้องกันเพื่อป้องกันเหตุนั้นหวนกลับมา ประเด็นการเรียนรู้ การขยายผลเชิงป้องกัน เป็นต้น

๓. การวิเคราะห์การตัดสินใจ (Decision Analysis : DA) มี ๔ ขั้นตอน คือ

๓.๑ กำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน ได้แก่ ๑) ระบุเรื่องที่ต้องตัดสินใจ เป็นการระบุผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะได้รับการตัดสินใจ ๒) กำหนดวัตถุประสงค์ ๓) จำแนกวัตถุประสงค์ เป็นวัตถุประสงค์ที่จำเป็น (Must) สมเหตุสมผล วัดได้แน่นอน หรือ วัตถุประสงค์ที่ต้องการ (Want) แค่อายุได้ วัดโดยการเปรียบเทียบ และ ๔) ให้นำหน้าวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ๑-๑๐ เพื่อให้เห็นความสำคัญที่แตกต่างของ want แต่ละตัว โดยให้ ๑๐ แก่ want ที่สำคัญที่สุด เปรียบเทียบ want ที่เหลือกับ want ตัวที่ได้หน้า ๑๐ แล้วให้คะแนน ๑-๑๐ ตามความสำคัญ ทั้งนี้ไม่ควรจัดอันดับ (Ranking) ความสำคัญ

๓.๒ ประเมินทางเลือก ทั้งทางเลือกกับ must และทางเลือกกับ want

๓.๓ ประเมินความเสี่ยงของทางเลือก พิจารณาผลในทางลบ หรือผลร้ายที่อาจเกิดขึ้น

๓.๔ ตัดสินใจเลือก โดยสร้างสรรค์ทางเลือกเพื่อเพิ่มโอกาสที่จะได้ทางเลือกที่ดีที่สุด จากต้นตอ จากประสบการณ์ ผู้รู้ หรือสร้างขึ้นเอง

- ประเมินทางเลือกกับ must ให้กำจัดทางเลือกที่เป็นไปไม่ได้ เพื่อประหยัดเวลา โดยรวบรวมและบันทึกข้อมูลทางเลือกแต่ละตัว ซึ่งตัวไหนไม่ตอบสนอง ให้ตัดทางเลือกนั้นทิ้งไป

- ประเมินทางเลือกกับ want ให้รวบรวมข้อมูลทางเลือก โดยทางเลือกที่ตอบสนองได้ดีที่สุด ได้คะแนน ๑๐ เปรียบเทียบทางเลือกที่เหลือกับ ๑๐ แล้ว ให้คะแนน ๐-๑๐ want แต่ละตัวต้องมีอย่างน้อย ๑ ตัวที่ได้ ๑๐ เอาคะแนนที่ได้มา X หน้า want จากนั้นจึงรวมคะแนน

ทั้งนี้ ควรพิจารณาผลในทางลบเพื่อจะได้ประเมินความเสี่ยงของทางเลือกด้วย เป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ หรือมีทางเลือกใดที่ผ่าน must มาอย่างเฉียดฉิว หรือมีทางเลือกใดที่ได้คะแนนน้อยใน want ที่มีน้ำหนักมาก เป็นต้น

๔. การวิเคราะห์ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต (Potential Problem Analysis : PPA) เป็นการมองไปในอนาคตข้างหน้าว่าปัญหาที่อาจเกิดขึ้น มีอะไรบ้าง มีสาเหตุจากอะไร เพื่อหาวิธีการป้องกันหรือลดโอกาสการเกิด สิ่งที่น่าจะเป็นสาเหตุ และถ้าหากปัญหา ยังเกิดขึ้นอีกจะมีวิธีการจัดการอย่างไรเพื่อบรรเทาผลกระทบที่เกิดขึ้น

‘ขอทิ้งท้ายไว้ว่า หัวใจของการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ คือ การถามอย่างเป็นระบบ ทำงานแบบมีส่วนร่วม ทำงานเป็นทีม ตัดสินใจร่วมกัน ทุกอย่างคิดเป็นรูปธรรม นักวิเคราะห์ ที่คิดบนกระดาษ ทุกคน คิดพูดตัดสินใจบนข้อมูลชุดเดียวกัน และปรับใช้ทั้งในการทำงานและการดำเนินชีวิต’

การนำความรู้ไปใช้

๑.๑ ใช้ในการระดมความคิดเห็นขององค์กรเพื่อวิเคราะห์ ตัดสินใจดำเนินโครงการสำคัญต่าง ๆ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นซ้ำ

๑.๒ ใช้ในงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Risk Management) จากการปฏิบัติงาน

๑.๓ ใช้ช่วยลดโอกาสความผิดพลาดและลดความรุนแรงจากการตัดสินใจที่ไม่รอบคอบ ไม่เป็นระบบ ให้เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อเท็จจริง เป็นระบบ มีขั้นตอนชัดเจน

๑.๔ ใช้ในการเลือกสถานที่จัดการประชุมสมาคมฯ เลือกสถานที่จัดงานเลี้ยงเกษียณอายุราชการเพื่อนรุ่นพี่ เลือกสถานที่จัดงานสังสรรค์รุ่น เป็นต้น