

# ทักษะจำเป็นของนักสารสนเทศในยุคดิจิทัล



พศ.ดร.บสสพต พิจิตรกำเนิด  
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
2563

.....



เอกสารประกอบการสอน  
ทักษะจำเป็นของนักสารสนเทศในยุคดิจิทัล

บรรพต พิจิตรกำเนิด

ปร.ด. (เทคโนโลยีสารสนเทศภาพ)

ศศ.ม. (บรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์)

ศศ.บ. (บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์)

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

2563



## คำนำ

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการจัดการเรียนการสอนรายวิชา 1631105 ทักษะจำเป็นของนักสารสนเทศในยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นรายวิชาเลือกในหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ (ปรับปรุง พ.ศ.2561) โดยคู่มือนี้ได้นำเสนอข้อมูลทั่วไปของรายวิชา จุดมุ่งหมาย ลักษณะการดำเนินการ วิธีการพัฒนาผลการเรียนรู้ของผู้เรียน แผนการสอน การประเมินผล รวมถึงนำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้องตามคำอธิบายรายวิชา ประกอบด้วย ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ 21, ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน, ทักษะการคิดอย่างมีวิจาร์ณญาณ, ทักษะการคิดสร้างสรรค์, ทักษะการบริหารจัดการบุคคล, ทักษะการทำงานร่วมกัน, ทักษะความฉลาดทางอารมณ์, ทักษะการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ, ทักษะความใส่ใจความต้องการของลูกค้า, ทักษะการเจรจาต่อรอง, ทักษะความยืดหยุ่นทางปัญญา รวมถึงทักษะการคิดเชิงออกแบบที่เพิ่มเติมนอกเหนือคำอธิบายรายวิชา

บรรพต พิจิตรกำเนิด

2563



## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ค
สารบัญภาพ	ฎ
แผนบริหารการสอนประจำรายวิชา (ตาม มคอ.3)	1
แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 1	17
รายละเอียด	17
กิจกรรมการเรียนการสอน	17
สื่อการสอน	17
แผนการประเมินผลการเรียนรู้	17
เนื้อหาที่สอน	18
หมวดที่ 1 ข้อมูลทั่วไป	18
หมวดที่ 2 จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์	19
หมวดที่ 3 ลักษณะและการดำเนินการ	19
หมวดที่ 4 การพัฒนาผลการเรียนรู้ของผู้เรียน	20
หมวดที่ 5 แผนการสอนและการประเมินผล	23
หมวดที่ 6 ทรัพยากรประกอบการเรียนการสอน	32
หมวดที่ 7 การประเมินและปรับปรุงการดำเนินการของรายวิชา	32
ศตวรรษที่ 21	34
ทักษะในศตวรรษที่ 21	34
สรุป	37
เอกสารอ้างอิง	38
กิจกรรมประจำสัปดาห์	38
แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 2	39
รายละเอียด	39
กิจกรรมการเรียนการสอน	39
สื่อการสอน	39
แผนการประเมินผลการเรียนรู้	39
เนื้อหาที่สอน	40

การประเมินความซับซ้อนของเหตุการณ์	41
วิธีการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	42
สรุป	44
เอกสารอ้างอิง	44
กิจกรรมประจำสัปดาห์	45
<b>แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 3</b>	<b>47</b>
รายละเอียด	47
กิจกรรมการเรียนการสอน	47
สื่อการสอน	47
แผนการประเมินผลการเรียนรู้	48
เนื้อหาที่สอน	48
ความหมายของการคิดอย่างมีวิจารณญาณ	49
องค์ประกอบของการคิดอย่างมีวิจารณญาณ	50
กระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ	50
ทักษะสำหรับการคิดอย่างมีวิจารณญาณ	51
ลักษณะผู้มีความคิดอย่างมีวิจารณญาณ	52
ข้อดีของการคิดอย่างมีวิจารณญาณ	52
สรุป	53
เอกสารอ้างอิง	53
กิจกรรมประจำสัปดาห์	53
<b>แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 4</b>	<b>55</b>
รายละเอียด	55
กิจกรรมการเรียนการสอน	55
สื่อการสอน	55
แผนการประเมินผลการเรียนรู้	56
เนื้อหาที่สอน	56
ความหมายของความคิดสร้างสรรค์	57
องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	57
เทคนิคการฝึกความคิดสร้างสรรค์	59
ประโยชน์ของความคิดสร้างสรรค์	60
อุปสรรคของความคิดสร้างสรรค์	61

สรุป	62
เอกสารอ้างอิง	62
กิจกรรมประจำสัปดาห์	63
<b>แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 5</b>	<b>65</b>
รายละเอียด	65
กิจกรรมการเรียนการสอน	65
สื่อการสอน	65
แผนการประเมินผลการเรียนรู้	65
เนื้อหาที่สอน	66
ความหมายของการบริหารจัดการบุคคล	66
วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการบุคคล	67
วิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการบุคคล	69
การบริหารจัดการบุคคลในการทำงานยุคใหม่	70
เทคนิคความรู้ในการบริหารจัดการบุคคล	72
สรุป	75
เอกสารอ้างอิง	76
กิจกรรมประจำสัปดาห์	76
<b>แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 6</b>	<b>77</b>
รายละเอียด	77
กิจกรรมการเรียนการสอน	77
สื่อการสอน	77
แผนการประเมินผลการเรียนรู้	78
เนื้อหาที่สอน	78
ความหมายของการทำงานร่วมกัน	79
องค์ประกอบของการทำงานร่วมกัน	79
ประเภทของทีมงาน	82
ประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน	83
ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	83
เทคนิคในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	84
สรุป	87
เอกสารอ้างอิง	87



กิจกรรมประจำสัปดาห์	87
<b>แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 7</b>	<b>89</b>
รายละเอียด	89
กิจกรรมการเรียนการสอน	89
สื่อการสอน	89
แผนการประเมินผลการเรียนรู้	90
เนื้อหาที่สอน	90
ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์	91
องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์	91
เหตุผลที่ต้องเรียนรู้ความฉลาดทางอารมณ์	93
เทคนิคการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์	94
ความฉลาดทางอารมณ์กับการทำงาน	95
สรุป	96
เอกสารอ้างอิง	96
กิจกรรมประจำสัปดาห์	96
<b>แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 8</b>	<b>97</b>
รายละเอียด	97
กิจกรรมการเรียนการสอน	97
สื่อการสอน	98
แผนการประเมินผลการเรียนรู้	98
เนื้อหาที่สอน	99
การแสดงความคิดเห็น	99
ความหมายของการแสดงความคิดเห็น	99
ประเภทของการแสดงความคิดเห็น	100
ลักษณะของผู้แสดงความคิดเห็นที่ดี	100
ข้อควรปฏิบัติในการแสดงความคิดเห็น	101
การแสดงความคิดเห็นในสื่อสังคมออนไลน์	101
การตัดสินใจ	102
ความหมายของการตัดสินใจ	102
ปัญหาในการตัดสินใจ	103
ประเภทของการตัดสินใจ	104

ความสำคัญของการตัดสินใจ	105
ชนิดของการตัดสินใจ	106
กระบวนการตัดสินใจ	106
การพัฒนาทักษะการตัดสินใจ	109
สรุป	110
เอกสารอ้างอิง	110
กิจกรรมประจำสัปดาห์	111
<b>แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 9</b>	<b>113</b>
รายละเอียด	113
กิจกรรมการเรียนการสอน	113
สื่อการสอน	113
แผนการประเมินผลการเรียนรู้	114
เนื้อหาที่สอน	114
พฤติกรรมผู้บริโภค	115
เทรนด์ผู้บริโภคของโลกหลังวิกฤต COVID-19	118
การเข้าใจผู้บริโภค	121
การบริการ	122
กฎ 7 ประการในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	122
Service Mind	124
ยุทธวิธีการบริการด้วย Service Mind	125
สรุป	127
เอกสารอ้างอิง	127
กิจกรรมประจำสัปดาห์	127
<b>แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 10</b>	<b>129</b>
รายละเอียด	129
กิจกรรมการเรียนการสอน	129
สื่อการสอน	129
แผนการประเมินผลการเรียนรู้	130
เนื้อหาที่สอน	130
ความหมายของการเจรจาต่อรอง	131
แนวคิดในการเจรจาต่อรอง	131

ทฤษฎีการเจรจาต่อรอง	132
ข้อเสนอแนะในการเจรจาต่อรอง	134
เทคนิคในการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง	134
สรุป	139
เอกสารอ้างอิง	139
กิจกรรมประจำสัปดาห์	139
<b>แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 11</b>	<b>141</b>
รายละเอียด	141
กิจกรรมการเรียนการสอน	141
สื่อการสอน	141
แผนการประเมินผลการเรียนรู้	141
เนื้อหาที่สอน	142
ลักษณะของผู้ที่มีทักษะความยืดหยุ่นทางปัญญาที่ดี	143
การพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นทางปัญญา	143
ความสำคัญของความยืดหยุ่นทางปัญญา	144
วิธีการฝึกทักษะความยืดหยุ่นทางปัญญา	145
สรุป	146
เอกสารอ้างอิง	146
กิจกรรมประจำสัปดาห์	146
<b>แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 12</b>	<b>147</b>
รายละเอียด	147
กิจกรรมการเรียนการสอน	147
สื่อการสอน	147
แผนการประเมินผลการเรียนรู้	147
เนื้อหาที่สอน	148
ความหมายของการคิดเชิงออกแบบ	149
ความสำคัญของการคิดเชิงออกแบบ	149
ประโยชน์ของระบบการคิดเชิงออกแบบ	150
กระบวนการของการคิดเชิงออกแบบ	151
สรุป	152
เอกสารอ้างอิง	153

กิจกรรมประจำสัปดาห์	153
<b>แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 13</b>	<b>155</b>
กิจกรรมการเรียนการสอน	155
สื่อการสอน	155
แผนการประเมินผลการเรียนรู้	155
<b>แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 14</b>	<b>157</b>
กิจกรรมการเรียนการสอน	157
สื่อการสอน	157
แผนการประเมินผลการเรียนรู้	157
<b>แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 15</b>	<b>159</b>
กิจกรรมการเรียนการสอน	159
สื่อการสอน	159
แผนการประเมินผลการเรียนรู้	159
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>161</b>



## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

หน้า

35



## แผนบริหารการสอนประจำรายวิชา (ตาม มคอ.3)

ชื่อสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต  
วิทยาเขต/คณะ/ภาควิชา คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

### หมวดที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

#### 1. รหัสและชื่อรายวิชา

รหัสวิชา 1631105 ชื่อรายวิชา ทักษะจำเป็นของนักสารสนเทศในยุคดิจิทัล

#### 2. จำนวนหน่วยกิต

3(2-2-5) หน่วยกิต

#### 3. หลักสูตรและประเภทของรายวิชา

3.1 หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.2 ประเภทของรายวิชา หมวดวิชาเลือกเสรี

#### 4. อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชาและอาจารย์ผู้สอน

##### 4.1 อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐภา ผิวมา

##### 4.2 อาจารย์ผู้สอนและกลุ่มเรียน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต พิจิตรกำเนิด กลุ่มเรียน A1

#### 5. ภาคการศึกษา/ ชั้นปีที่เรียน

ภาคการศึกษาที่ 1 ปีการศึกษา 2563 / ชั้นปีที่ 4

#### 6. รายวิชาที่ต้องเรียนมาก่อน (Pre-requisite) (ถ้ามี)

“ไม่มี”

#### 7. รายวิชาที่ต้องเรียนพร้อมกัน (Co-requisites) (ถ้ามี)

“ไม่มี”

#### 8. สถานที่เรียน

ในมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

#### 9. วันที่จัดทำหรือปรับปรุงรายละเอียดของรายวิชาครั้งล่าสุด

วันที่จัดทำ 20 พฤศจิกายน 2560

วันที่ปรับปรุงรายละเอียดล่าสุด 20 มิถุนายน 2563





## หมวดที่ 2 จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

### 1. จุดมุ่งหมายของรายวิชา

1.1 เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจในหลักการของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ทักษะที่จำเป็นในการทำงานยุคดิจิทัล

1.2 เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายหลักการของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ทักษะที่จำเป็นในการทำงานยุคดิจิทัล

1.3 เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความคิดสร้างสรรค์ การบริหารจัดการบุคคล การร่วมมือกับผู้อื่น ความฉลาดทางอารมณ์ การลงความเห็นและการตัดสินใจ การใส่ใจความต้องการของลูกค้า การต่อรอง และความยืดหยุ่นทางปัญญา และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.4 เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์การทำงานด้วยทักษะต่าง ๆ ให้เห็นถึงข้อดี ข้อจำกัด และสามารถหาทางออกที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์นั้น ๆ ได้

### 2. วัตถุประสงค์ในการพัฒนา/ปรับปรุงรายวิชา

เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับ TQF บริบทของสังคมปัจจุบันและบัณฑิตที่พึงประสงค์

## หมวดที่ 3 ลักษณะและการดำเนินการ

### 1. คำอธิบายรายวิชา

แนวคิดและหลักการของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ทักษะที่จำเป็นในการทำงานยุคดิจิทัล ของบรรณารักษ์และนักวิชาชีพสารสนเทศ อาทิ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความคิดสร้างสรรค์ การบริหารจัดการบุคคล การร่วมมือกับผู้อื่น ความฉลาดทางอารมณ์ การลงความเห็นและการตัดสินใจ การใส่ใจความต้องการของลูกค้า การต่อรอง และความยืดหยุ่นทางปัญญา

Concepts and principles of 21st century skills, necessary working skills of librarians and information professionals in digital age such as solving complex problems, critical thinking, creativity, personnel management, collaboration with others, emotional intelligence, judgments and decisions, customer care, negotiation, and intellectual flexibility

## 2. จำนวนชั่วโมงที่ใช้ต่อภาคการศึกษา

บรรยาย	สอนเสริม	การฝึกปฏิบัติ/ งานภาคสนาม/ การฝึกงาน	การศึกษาด้วยตนเอง
30 ชั่วโมง/ ภาคการศึกษา	ขึ้นอยู่กับความ ต้องการ ของผู้เรียน	30 ชั่วโมง/ ภาคการศึกษา	75 ชั่วโมง/ ภาคการศึกษา

## 3. จำนวนชั่วโมงต่อสัปดาห์ที่อาจารย์ให้คำปรึกษาและแนะนำทางวิชาการแก่ผู้เรียน เป็นรายบุคคล

- อาจารย์ประกาศเวลาให้คำปรึกษาผ่านเว็บไซต์หรือเฟซบุ๊กของหลักสูตร
- อาจารย์จัดเวลาให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล หรือรายกลุ่มตามความต้องการ 1 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

## หมวดที่ 4 การพัฒนาผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

### 1. ด้านธรรม จริยธรรม

#### 1.1 ผลการเรียนรู้ด้านธรรม จริยธรรม

○ 1.1.1 การแสดงออกถึงการมีวินัยในการเรียน ตรงต่อเวลา ซื่อสัตย์สุจริต ขยัน  
อดทน

1.1.2 การแสดงออกถึงการยึดมั่นในธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ  
คำนึง ถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

● 1.1.3 การปฏิบัติตนตามกรอบระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย และกติกา  
สังคม มีจรรยาบรรณทางวิชาการ และวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์

#### 1.2 วิธีการสอน

1.2.1 ผู้สอนปลูกฝังให้ผู้เรียนเห็นประโยชน์ของระเบียบ ข้อบังคับ และปฏิบัติตน  
อย่างมีจรรยาบรรณ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและการทำงาน

1.2.2 ผู้สอนติดตาม ชี้แนะ ตักเตือนเมื่อผู้เรียนมีพฤติกรรมละเลยระเบียบ ข้อบังคับ  
ของมหาวิทยาลัย และชมเชยเมื่อผู้เรียนปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้อง

#### 1.3 วิธีการประเมินผล

1.3.1 สังเกตพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตในมหาวิทยาลัย และการทำงานตามที่ได้  
ได้รับมอบหมาย

1.3.2 พิจารณาจากความตรงต่อเวลาของผู้เรียน ทั้งในด้านการเข้าชั้นเรียน การส่งงาน และความพร้อมของผู้เรียนในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในชั้นเรียน

## 2. ความรู้

### 2.1 ผลการเรียนรู้ด้านความรู้

● 2.1.1 แสดงออกถึงความสามารถในการเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ และวิทยาการที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2.1.2 มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและทฤษฎีที่สำคัญในสาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์และศาสตร์อื่นที่เกี่ยวข้อง

2.1.3 สามารถบูรณาการความรู้ในสาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ กับความรู้ในศาสตร์อื่นที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมในการทำงาน

### 2.2 วิธีการสอน

2.2.1 ผู้สอนชวนนำเสนอสถานการณ์จริงที่เชื่อมโยงกับเนื้อหารายวิชา และชวนผู้เรียนแสดงความคิดเห็นที่มีต่อประเด็นในแต่ละสัปดาห์

2.2.2 ผู้สอนให้ผู้เรียนค้นหาข้อมูลที่สนใจเกี่ยวกับประเด็นในแต่ละสัปดาห์ วิเคราะห์ และนำเสนอในชั้นเรียน

### 2.3 วิธีการประเมินผล

2.3.1 พิจารณาการมีปฏิสัมพันธ์ในกิจกรรมของชั้นเรียน

2.3.2 พิจารณาการหยิบยกประเด็นขึ้นมาเสนอ

## 3. ทักษะทางปัญญา

### 3.1 ทักษะทางปัญญาที่ต้องพัฒนา

● 3.1.1 สามารถใช้ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดวิเคราะห์ คิดเชิงเหตุผล และคิดเชิงบูรณาการในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.2 สามารถใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสถานการณ์

3.1.3 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อสร้างนวัตกรรมและ/หรือประโยชน์ใด ๆ ต่อตนเองและสังคมได้

### 3.2 วิธีการสอน

3.2.1 ผู้สอนร่วมอภิปรายเกี่ยวกับประเด็นในแต่ละสัปดาห์

3.2.2 ผู้สอนให้ผู้เรียนเขียนสรุปความคิดรวบยอดจากการอภิปราย

3.2.3 ผู้สอนเชื่อมโยงความคิดของผู้เรียนเข้ากับเนื้อหารายวิชาในสัปดาห์นั้น ๆ

### 3.3 วิธีการประเมินผล

3.3.1 พิจารณาการนำเสนอประเด็นที่หยิบยกขึ้นมาอภิปราย และการเชื่อมโยงความคิดอย่างมีเหตุผลในประเด็นต่าง ๆ ของแต่ละสัปดาห์

3.3.2 พิจารณาการสรุปความคิดรวบยอด

## 4. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ

### 4.1 ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบที่ต้องพัฒนา

○ 4.1.1 สามารถทำงานเป็นทีมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ทำให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ

4.1.2 แสดงออกถึงความสามารถในการปรับตัว ร่วมกิจกรรม และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ในสังคมพหุวัฒนธรรม

4.1.3 แสดงออกถึงการมีภาวะความเป็นผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ให้ความช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกในการแก้ไขปัญหาสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

● 4.1.4 แสดงออกถึงการมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

### 4.2 วิธีการสอน

4.2.1 ผู้สอนมอบหมายให้ผู้เรียนแบ่งกลุ่ม (แบบสุ่ม) เพื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกในกลุ่ม

4.2.2 ผู้สอนให้เพื่อนในกลุ่มสะท้อนความคิด (feedback) การทำงานของสมาชิกในกลุ่ม

### 4.3 วิธีการประเมินผล

4.3.1 พิจารณาจากการสังเกตความสัมพันธ์ ความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่ม

4.3.2 พิจารณาผลสะท้อนความคิดของสมาชิกในกลุ่ม

## 5. ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

5.1 ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องพัฒนา

○ 5.1.1 แสดงออกถึงความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข แปรผลและนำเสนอข้อมูล ได้อย่างเหมาะสม และใช้เป็นพื้นฐานการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในชีวิตประจำวัน

5.1.2 แสดงออกถึงความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร

5.1.3 แสดงออกถึงความสามารถในการติดต่อสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม

● 5.1.4 แสดงออกถึงการมีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงาน การดำเนินชีวิตประจำวันได้

## 5.2 วิธีการสอน

5.2.1 ผู้สอนมอบหมายให้ผู้เรียนสรุปความคิดรวบยอดออกมาเป็นอินโฟกราฟิก โดยใช้เครื่องมือที่ผู้เรียนมีความถนัด เพื่อสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจความคิดของกลุ่มได้

## 5.3 วิธีการประเมินผล

5.3.1 พิจารณาจากการเลือกใช้วิธีการนำเสนอ เนื้อหา และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

# หมวดที่ 5 แผนการสอนและการประเมินผล

## 1. แผนการสอน

สัปดาห์ที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จำนวนชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนการสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
1	ปฐมนิเทศ รายวิชา - แนะนำ รายละเอียด ของรายวิชา - ทดสอบ ความเข้าใจ พื้นฐาน เกี่ยวกับ ทักษะจำเป็น ในศตวรรษที่ 21	4	<b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b> 1. ผู้สอนแนะนำรายละเอียดของรายวิชา วิธีการเรียน วิธีการประเมิน และเงื่อนไขต่าง ๆ ในชั้นเรียน 2. ผู้สอนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนซักถาม และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการเรียนการสอน เพื่อสรุปเป็นมติของชั้นเรียน 3. ผู้เรียนพูดคุยแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียนเกี่ยวกับ “ความเข้าใจในทักษะจำเป็นในศตวรรษที่ 21” <b>สื่อที่ใช้</b> 1. รายละเอียดของรายวิชา (มคอ.3) <b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b> 1. ผู้เรียนหาข้อมูลเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่สนใจมาคนละ 2 ด้าน	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/ รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนการสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
2	ความรู้ เกี่ยวกับ ทักษะใน ศตวรรษที่ 21	4	<p><b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้เรียนนำเสนอข้อมูลที่ได้ค้นหา มา 5 นาที</li> <li>2. ผู้สอนและผู้เรียนช่วยกันสรุปความคิด</li> <li>3. ผู้สอนเชื่อมโยงประเด็นความคิด เข้ากับเนื้อหาของสัปดาห์</li> </ol> <p><b>สื่อที่ใช้</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เอกสารประกอบการเรียน</li> <li>2. กระดาษเปล่าสำหรับสรุปความคิด</li> </ol> <p><b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้เรียนแบ่งกลุ่ม 2-3 คน (ด้วยการสุ่ม) เลือกและค้นหากรณีศึกษาประเด็นปัญหารอบตัวที่สนใจ กลุ่มละ 1 เรื่อง</li> </ol>	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด
3	การแก้ปัญหา ที่มีความ ซับซ้อน	4	<p><b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้เรียนนำเสนอประเด็นปัญหาที่ได้ค้นหาข้อมูลมา</li> <li>2. ผู้สอนและเพื่อนร่วมชั้นร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นเหตุของปัญหา และแนวทางแก้ไข</li> <li>3. ผู้เรียนสรุปความคิดรวบยอดในการจัดการประเด็นที่เป็นปัญหา</li> <li>4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงการจัดการปัญหาที่มีความซับซ้อนเข้ากับเนื้อหารายวิชา</li> </ol> <p><b>สื่อที่ใช้</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เอกสารประกอบการเรียน</li> <li>2. กรณีศึกษาประเด็นปัญหารอบตัวที่สนใจ</li> </ol> <p><b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b></p> <p>-</p>	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด
4	การคิดอย่าง มี วิจารณญาณ	4	<p><b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้เรียนนำเสนอประเด็นปัญหาที่ได้ค้นหาข้อมูลมา</li> <li>2. ผู้สอนและเพื่อนร่วมชั้นร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นเหตุของปัญหา และแนวทางแก้ไข</li> <li>3. ผู้เรียนสรุปความคิดรวบยอดในการจัดการประเด็นที่เป็นปัญหา</li> <li>4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงการจัดการปัญหาด้วยการคิดอย่างมีวิจารณญาณ</li> </ol> <p><b>สื่อที่ใช้</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เอกสารประกอบการเรียน</li> </ol>	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/ รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนการสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
			2. กรณีศึกษาประเด็นปัญหารอบตัวที่สนใจ <b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b> 1. ให้ผู้เรียนแบ่งกลุ่ม 2-3 คน (ด้วยการสุ่ม) เลือกและค้นหากรณีศึกษาประเด็นความคิดสร้างสรรค์ที่สนใจ กลุ่มละ 1 เรื่อง	
5	ความคิด สร้างสรรค์	4	<b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b> 1. ผู้เรียนนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ที่ได้ค้นหาข้อมูลมา 2. เพื่อนร่วมชั้น (หรือสมาชิกกลุ่ม) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงสิ่งที่ได้รับรู้ และหาวิธีการสร้างสรรค์ต่อยอดจากความคิดสร้างสรรค์นั้น 3. ผู้เรียนสรุปความคิดรวบยอดจากการได้รับฟัง และนำเสนอความคิดต่อยอดของสิ่งสร้างสรรค์นั้น 4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงความคิดสร้างสรรค์ตามเนื้อหาในสัปดาห์ <b>สื่อที่ใช้</b> 1. เอกสารประกอบการเรียน 2. กรณีศึกษาประเด็นความคิดสร้างสรรค์ที่สนใจ <b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b> 1. ให้ผู้เรียนอ่านและวิเคราะห์เรื่องจากเว็บไซต์ <a href="https://th.hnote.asia/category/recruit/">https://th.hnote.asia/category/recruit/</a> สุ่มเลือกคนละ 1 เรื่อง (ไม่ซ้ำกัน)	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด
6	การบริหาร จัดการบุคคล	4	<b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b> 1. ผู้เรียนนำเสนอมุมมองจากการสุ่มเลือกเรื่องที่ได้อ่านและวิเคราะห์ 2. เพื่อนร่วมชั้น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงสิ่งที่ได้รับรู้ และจัดกลุ่มความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการบุคคล 3. ผู้เรียนสรุปความคิดรวบยอดจากการได้รับฟัง และนำเสนอความคิดต่อยอดของการบริหารงานบุคคล 4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงความคิดสร้างสรรค์ตามเนื้อหาในสัปดาห์ <b>สื่อที่ใช้</b> 1. เอกสารประกอบการเรียน 2. เว็บไซต์ : <a href="https://th.hnote.asia/category/recruit/">https://th.hnote.asia/category/recruit/</a>	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด



ลำดับที่	หัวข้อ/ รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนรู้การสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
			<p><b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b></p> <p>1. ให้ผู้เรียนแบ่งกลุ่ม 2-3 คน สืบหาข้อมูลการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งว่าต้องใช้ติดต่อประสานงานกับใครบ้าง เพื่ออะไร ปัญหาและอุปสรรค และวิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหา (ทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงและทางอ้อม) กลุ่มละ 1 กรณี</p>	
7	การร่วมมือ กับผู้อื่น	4	<p><b>กิจกรรมการเรียนรู้การสอน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้เรียนนำเสนอข้อมูลจากการสืบหาข้อมูลการทำงานของบุคคล</li> <li>2. เพื่อนร่วมชั้น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงสิ่งที่ได้รับรู้ และอภิปรายถึงวิธีการและแนวทางการป้องกันการเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกับผู้อื่น</li> <li>3. ผู้เรียนสรุปความคิดรวบยอดจากการได้รับฟัง และนำเสนอความคิดต่อยอดของการทำงานร่วมกับผู้อื่น</li> <li>4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการทำงานร่วมกับคนอื่น</li> </ol> <p><b>สื่อที่ใช้</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เอกสารประกอบการเรียน</li> <li>2. บันทึกการสืบหาข้อมูลการทำงานของบุคคล</li> </ol> <p><b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b></p> <p>1. ให้ผู้เรียนแต่ละคน ทหกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ คนละ 1 กรณี ทำการสรุปข้อมูล เกิดอะไร แล้วส่งผลอย่างไร</p>	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด
8	ความฉลาด ทางอารมณ์	4	<p><b>กิจกรรมการเรียนรู้การสอน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้เรียนทำแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์</li> <li>2. ผู้เรียนนำเสนอกรณีศึกษาของเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์</li> <li>3. เพื่อนร่วมชั้น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงเหตุปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของการควบคุมความฉลาดทางอารมณ์</li> <li>4. ผู้เรียนสรุปความคิดรวบยอดจากการได้รับฟัง และนำเสนอความคิดต่อยอดของการควบคุมความฉลาดทางอารมณ์</li> <li>5. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการจัดการกับความฉลาดทางอารมณ์</li> </ol> <p><b>สื่อที่ใช้</b></p>	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/ รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนการสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
			1. เอกสารประกอบการเรียน 2. กรณีศึกษาเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ 3. แบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์สำหรับวัยรุ่น <b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b> 1. ให้ผู้เรียนค้นคว้าและศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับ “การแต่งกาย ของผู้เรียน”	
9	การแสดงความเห็น และการ ตัดสินใจ	4	<b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b> 1. ผู้สอนเปิดเวทีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประเด็น “การแต่ง กายของผู้เรียน” เปิดโอกาสให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็นและ เหตุผลที่ได้ค้นคว้ามา 2. เพื่อนร่วมชั้นร่วมอภิปราย 3. ผู้เรียนฝึกการลงความคิดเห็นและการตัดสินใจ 4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการแสดง ความเห็นและการตัดสินใจ <b>สื่อที่ใช้</b> 1. เอกสารประกอบการเรียน 2. เว็บไซต์ <a href="http://th.jobsdb.com/th-th/articles/พัฒนาทักษะตัดสินใจ/">http://th.jobsdb.com/th-th/articles/พัฒนา            ทักษะตัดสินใจ/</a> 3. เว็บไซต์ <a href="http://www.sasimasuk.com/17026107/5-ขั้นตอนการตัดสินใจที่ดี-decision-making">http://www.sasimasuk.com/17026107/5-            ขั้นตอนการตัดสินใจที่ดี-decision-making</a> 4. เว็บไซต์ <a href="http://www.happy-training.com/เทคนิคการตัดสินใจ-และแก/">http://www.happy-training.com/เทคนิคการ            ตัดสินใจ-และแก/</a> 5. เว็บไซต์ <a href="https://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/Decision_Making.htm">https://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/            Decision_Making.htm</a> 6. เว็บไซต์ <a href="http://www.wegointer.com/2019/01/7-test-could-you-survive-a-life-or-death-situation/">http://www.wegointer.com/2019/01/7-test-            could-you-survive-a-life-or-death-situation/</a> <b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b> -	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด
10	การใส่ ใจความ ต้องการของ ลูกค้า	4	<b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b> 1. ผู้สอนชวนผู้เรียนพูดคุยประเด็น “ในฐานะลูกค้า ต้องการ อะไรจากร้านค้าผู้ให้บริการ”	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด

ลำดับที่	หัวข้อ/ รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนรู้การสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
			<p>2. ผู้เรียนอภิปราย แสดงความคิดเห็นด้วยเหตุผล พร้อมเล่าประสบการณ์ที่เคยพบเจอ ทั้งในด้านดีและไม่ดี</p> <p>3. ผู้เรียนสรุปประเด็น “ในฐานะร้านค้าผู้ให้บริการ สิ่งใดที่ควรทำ และไม่ควรทำ”</p> <p>4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการใส่ใจความต้องการของลูกค้า</p> <p><b>สื่อที่ใช้</b></p> <p>1. เอกสารประกอบการเรียน</p> <p>2. เว็บไซต์ <a href="http://www.sasimasuk.com/16942454/">http:// www.sasimasuk.com/16942454/</a> <u>ทักษะและเทคนิคเข้าใจลูกค้าอย่างแท้จริง-human-centered</u></p> <p>3. เว็บไซต์ <a href="http://medium.com/humanofhealthathome/การบริการลูกค้า-customer-service-c69dfe4200d6">http://medium.com/humanofhealthathome/การบริการลูกค้า-customer-service-c69dfe4200d6</a></p> <p>4. เว็บไซต์ <a href="http://web.chandra.ac.th/blog/wp-content/uploads/2015/10/คู่มือ-KM-ด้านการปฏิบัติงาน.pdf">web.chandra.ac.th/blog/wp-content/uploads/2015/10/คู่มือ-KM-ด้านการปฏิบัติงาน.pdf</a></p> <p><b>ใบงานลำดับถัดไป</b></p> <p>-</p>	
11	การต่อรอง	4	<p><b>กิจกรรมการเรียนรู้การสอน</b></p> <p>1. ผู้สอนอธิบายเนื้อหาเกี่ยวกับการต่อรอง</p> <p>2. ผู้เรียนแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ใช้การต่อรอง และผลของการต่อรอง</p> <p><b>สื่อที่ใช้</b></p> <p>1. เอกสารประกอบการเรียน</p> <p>2. เว็บไซต์ <a href="http://www.terrabbk.com/news/124699/5-เทคนิคพัฒนา-ทักษะการต่อ">http://www.terrabbk.com/news/124699/5-เทคนิคพัฒนา-ทักษะการต่อ</a></p> <p>3. เว็บไซต์ <a href="http://th.jobsdb.com/th-th/articles/เทคนิคการเจรจาต่อรอง/">http://th.jobsdb.com/th-th/articles/เทคนิคการเจรจาต่อรอง/</a></p> <p>4. เว็บไซต์ <a href="http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan_mar_10/pdf/74-79.pdf">www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan_mar_10/pdf/74-79.pdf</a></p>	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/ รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนการสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
			5. เว็บไซต์ <a href="https://www.am2bmarketing.co.th/content-marketing-article/14-strategies-business/">https://www.am2bmarketing.co.th/content-marketing-article/14-strategies-business/</a> 6. เว็บไซต์ <a href="http://tls.labour.go.th/2018/attachments/article/881/หลักและเทคนิคในการเจรจาต่อรอง.pdf">http://tls.labour.go.th/2018/attachments/article/881/หลักและเทคนิคในการเจรจาต่อรอง.pdf</a> <b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b> -	
12	ความยืดหยุ่น ทางปัญญา	4	<b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b> 1. ผู้สอนชวนผู้เรียนพูดคุยประเด็น “อะไรในชีวิตที่เราพลาดไป !!! ) 2. ผู้เรียนแสดงความคิดเห็น และเพื่อนร่วมชั้นร่วมกันอภิปราย 3. ผู้สอนและผู้เรียน ช่วยกันหาทางออกเพื่อแก้ไขสิ่งที่พลาดไป 4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับทักษะความ ยืดหยุ่นทางปัญญา <b>สื่อที่ใช้</b> 1. เอกสารประกอบการเรียน 2. เว็บไซต์ <a href="https://www.brainandlifecenter.com/shifting-reasoning">https://www.brainandlifecenter.com/shifting-reasoning</a> 3. เว็บไซต์ <a href="https://mgronline.com/qol/detail/9620000060606">https://mgronline.com/qol/detail/9620000060606</a> <b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b> - ให้ผู้เรียนรวบรวมปัญหาและอุปสรรคจากประสบการณ์ “การใช้ Mobile App”	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด
13	กระบวนการ คิดเชิง ออกแบบ (Design Thinking)	4	<b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b> 1. ผู้เรียนร่วมแลกเปลี่ยนปัญหาและอุปสรรคจาก ประสบการณ์ “การใช้ Mobile App” 2. ผู้สอนชวนผู้เรียนอภิปรายประเด็นทางออกของปัญหาและ อุปสรรค 3. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิง ออกแบบ <b>สื่อที่ใช้</b>	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/ รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนการสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
			1. เอกสารประกอบการเรียน 2. เว็บไซต์ <a href="https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190702-design-thinking/">https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190702-design-thinking/</a> 3. เว็บไซต์ <a href="https://medium.com/@PunchilZ/สรุปความหมาย-วิธีการ-และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ-design-thinking-632e1a16d471">medium.com/@PunchilZ/สรุปความหมาย-วิธีการ-และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ-design-thinking-632e1a16d471</a> <b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b> - ให้ผู้เรียนเชื่อมโยงทักษะต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน	
14	กิจกรรมฝึกทักษะของนักสารสนเทศในยุคดิจิทัล	4	<b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b> 1. ผู้เรียนนำเสนอความคิดของการเชื่อมโยงทักษะต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน 2. ผู้สอนให้คำแนะนำ <b>สื่อที่ใช้</b> -	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด
15	กิจกรรมฝึกทักษะของนักสารสนเทศในยุคดิจิทัล (ต่อ)	4	<b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b> 1. ผู้เรียนออกแบบการนำเสนอความคิดของการเชื่อมโยงทักษะต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน ในรูปแบบ Infographic <b>สื่อที่ใช้</b> 1. คอมพิวเตอร์	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด
16	สอบปลายภาค			

## 2. แผนการประเมินผลการเรียนรู้

ผลการเรียนรู้	วิธีการประเมิน	สัปดาห์ที่ประเมิน	สัดส่วนของการประเมินผล (%)	วิธีการทวนสอบ
1.1.1, 1.1.3	- พิจารณาพฤติกรรมการทำงาน - พิจารณาการส่งผลงาน	2-15	10	คะแนนผลสัมฤทธิ์ ด้านธรรม/จริยธรรม
2.1.1	- พิจารณาการมีปฏิสัมพันธ์ในกิจกรรมของชั้นเรียน	2-13, 16	30	คะแนนผลสัมฤทธิ์ ด้านความรู้

ผลการเรียนรู้	วิธีการประเมิน	สัปดาห์ที่ประเมิน	สัดส่วนของการประเมินผล (%)	วิธีการทวนสอบ
	- พิจารณาการหยิบยกประเด็นขึ้นมานำเสนอ			
3.1.1	- พิจารณาการนำเสนอประเด็นที่หยิบยกขึ้นมาอภิปรายและการเชื่อมโยงความคิดอย่างมีเหตุผลในประเด็นต่าง ๆ ของแต่ละสัปดาห์ - พิจารณาการสรุปความคิดรวบยอด	2-13	20	คะแนนผลสัมฤทธิ์ด้านทักษะทางปัญญา
4.1.1, 4.1.4	- พิจารณาจากการสังเกตความสัมพันธ์ความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่ม - พิจารณาผลสะท้อนความคิดของสมาชิกในกลุ่ม	2-13	20	คะแนนผลสัมฤทธิ์ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ
5.1.1, 5.1.4	- พิจารณาจากการเลือกใช้วิธีการนำเสนอเนื้อหา และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	14, 15	20	คะแนนผลสัมฤทธิ์ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

### 3. การประเมินผลการศึกษา

#### 1) การวัดผล :

- การมีปฏิสัมพันธ์ในชั้นเรียน 10%

- กิจกรรมในชั้นเรียน 60%
- การทดสอบปลายภาคเรียน 30%

2) การประเมินผล : ใช้ระบบ  อิงกลุ่ม  อิงเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ดังนี้

เกณฑ์คะแนน	เกรด
85-100	A
79-84	B+
73-78	B
67-72	C+
61-66	C
55-60	D+
50-54	D
0-49	F
การถอนรายวิชา (Withdrawal)	W
ขาดสอบ (Missing)	M
การประเมินยังไม่สมบูรณ์เนื่องจากผู้เรียนยังทำงานไม่เสร็จ (Incomplete)	I

## หมวดที่ 6 ทรัพยากรประกอบการเรียนการสอน

### 1. ตำราและเอกสารหลัก

วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และ อธิป จิตตฤกษ์, ผู้แปล. (2562). *ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

### 2. เอกสารและข้อมูลสำคัญ

-

### 3. เอกสารและข้อมูลแนะนำ

6 เคล็ดลับพัฒนาทักษะการตัดสินใจ. (ม.ป.ป.). เรียกใช้เมื่อ 14 มิถุนายน 2563 จาก <http://th.jobsdb.com/th-th/articles/พัฒนาทักษะตัดสินใจ/>  
 HR Note. (ม.ป.ป.). *การสรรหาบุคลากร*. เรียกใช้เมื่อ 14 มิถุนายน 2563 จาก <https://th.hrnote.asia/category/recruit/>

ศศิมา สุขสว่าง. (ม.ป.ป.). 5 *ขั้นตอนการตัดสินใจที่ดี (Decision Making)*. เรียกใช้เมื่อ 14 มิถุนายน 2563 จาก <http://www.sasimasuk.com/17026107/5-ขั้นตอนการตัดสินใจที่ดี-decision-making>

## หมวดที่ 7 การประเมินและปรับปรุงการดำเนินการของรายวิชา

### 1. กลยุทธ์การประเมินประสิทธิผลของรายวิชาโดยผู้เรียน

การประเมินประสิทธิผลในรายวิชาดำเนินการดังนี้

- ผู้เรียนประเมินผลการจัดการเรียนการสอนของรายวิชา เช่น วิธีการสอน การจัดกิจกรรมในและนอกห้องเรียน สิ่งสนับสนุนการเรียนการสอน ซึ่งมีผลกระทบต่อการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ที่ได้รับและเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงรายวิชา โดยการแสดงความคิดเห็นผ่านระบบออนไลน์ของมหาวิทยาลัยและของรายวิชา

### 2. กลยุทธ์การประเมินการสอน

แนวทางประเมินการสอนมีดังต่อไปนี้

- ผู้เรียนประเมินการสอนของอาจารย์ โดยการประเมินผู้สอนผ่านระบบออนไลน์ของมหาวิทยาลัยและของรายวิชา

- ผู้สอนดำเนินกิจกรรมทวนสอบการเรียนรู้ภายในชั่วโมง

### 3. การปรับปรุงการสอน

ทดลองใช้วิธีการเรียนการสอนแบบนำตน โดยอาจารย์จะมอบหมายให้ผู้เรียนทราบบทเรียนล่วงหน้า ซึ่งผู้เรียนจะมีเวลาเตรียมตัวก่อนเข้าเรียน

### 4. การทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในรายวิชา

- หลักสูตรฯ สอบถามจากผู้เรียน

- อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชา ติดตามและตรวจสอบรายละเอียดของรายวิชา กิจกรรมการเรียนรู้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของรายวิชา แบบทดสอบปลายภาค และการให้คะแนน รวมถึงการสุ่มดูผลงานของผู้เรียน

- อาจารย์ผู้สอนสอบทวนความรู้ความเข้าใจจากผู้เรียนเป็นระยะ

มาตรฐานผลการเรียนรู้	การสอบ/เกรด	การสังเกตพฤติกรรมและการมีส่วนร่วม	การมอบหมายงาน/การนำเสนอผลงาน
1. ธรรมและจริยธรรม		✓	✓



มาตรฐานผลการเรียนรู้	การสอบ/เกรด	การสังเกตพฤติกรรม และการมีส่วนร่วม	การมอบหมายงาน /การนำเสนอผลงาน
2. ความรู้	✓		✓
3. ทักษะทางปัญญา	✓	✓	✓
4. ทักษะความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลและ ความรับผิดชอบ		✓	✓
5. ทักษะการวิเคราะห์เชิง ตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ			✓

#### 5. การดำเนินการทบทวนและการวางแผนปรับปรุงประสิทธิผลของรายวิชา

- ผลจากการประเมินในข้อ 1 และ 2 อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชาจะนำไปพิจารณาร่วมกับ อาจารย์ผู้สอน และรายงานให้อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรทราบ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้มีภาพในการจัดการเรียนการสอนในครั้งต่อไป

## แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 1

**หัวข้อเรื่อง** ทักษะในศตวรรษที่ 21

### รายละเอียด

1. ปฐมนิเทศรายวิชา
  - แนะนำรายละเอียดของรายวิชา
  - ทดสอบความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับทักษะจำเป็นในศตวรรษที่ 21

**จำนวนชั่วโมงที่สอน** 4 ชั่วโมง

### กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. ผู้สอนแนะนำรายละเอียดของรายวิชา วิธีการเรียน วิธีการประเมิน และเงื่อนไขต่าง ๆ ในชั้นเรียน
2. ผู้สอนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนซักถาม และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการเรียนการสอน เพื่อสรุปเป็นมติของชั้นเรียน
3. ผู้เรียนพูดคุยแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียนเกี่ยวกับ “ความเข้าใจในทักษะจำเป็นในศตวรรษที่ 21”

### สื่อการสอน

1. รายละเอียดของรายวิชา (มคอ.3)

### แผนการประเมินผลการเรียนรู้

1. ผลการเรียนรู้
  - M - ผู้เรียนแสดงออกถึงการมีวินัยในการเรียน
  - C - ผู้เรียนสามารถใช้ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ
  - N - ผู้เรียนสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม
2. วิธีการการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้

เรียน M - พิจารณาความพร้อมของผู้เรียนในการร่วมกิจกรรม และมีปฏิสัมพันธ์ในชั้น

C - พิจารณาการนำเสนอประเด็นต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล

N - พิจารณาการสื่อสารเพื่อนำเสนอความคิดเห็น

3. สัดส่วนของการประเมิน (ขึ้นอยู่กับ ข้อ 2. วิธีการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้)
  - 3.1 ด้านธรรม จริยธรรม (M) ร้อยละ 10
  - 3.2 ด้านความรู้ (K) ร้อยละ 30
  - 3.3 ด้านทักษะทางปัญญา (C) ร้อยละ 20
  - 3.4 ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (I) ร้อยละ 20
  - 3.5 ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้ไอที (N) ร้อยละ 20

## เนื้อหาที่สอน

### หมวดที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. รหัสและชื่อรายวิชา  
รหัสวิชา 1631105 ชื่อรายวิชา ทักษะจำเป็นของนักสารสนเทศในยุคดิจิทัล
2. จำนวนหน่วยกิต  
3(2-2-5) หน่วยกิต
3. หลักสูตรและประเภทของรายวิชา
  - 3.1 หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 3.2 ประเภทของรายวิชา หมวดวิชาเลือกเสรี
4. อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชาและอาจารย์ผู้สอน
  - 4.1 อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชา  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐภา ผิวมา
  - 4.2 อาจารย์ผู้สอนและกลุ่มเรียน  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต พิจิตรกำเนิด กลุ่มเรียน A1
5. ภาคการศึกษา/ ชั้นปีที่เรียน  
ภาคการศึกษาที่ 1 ปีการศึกษา 2563 / ชั้นปีที่ 4
6. รายวิชาที่ต้องเรียนมาก่อน (Pre-requisite) (ถ้ามี)  
“ไม่มี”
7. รายวิชาที่ต้องเรียนพร้อมกัน (Co-requisites) (ถ้ามี)

“ไม่มี”

8. สถานที่เรียน

ในมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

9. วันที่จัดทำหรือปรับปรุงรายละเอียดของรายวิชาครั้งล่าสุด

วันที่จัดทำ

20 พฤศจิกายน 2560

วันที่ปรับปรุงรายละเอียดล่าสุด

20 มิถุนายน 2563

## หมวดที่ 2 จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

### 1. จุดมุ่งหมายของรายวิชา

1.1 เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจในหลักการของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ทักษะที่จำเป็นในการทำงานยุคดิจิทัล

1.2 เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายหลักการของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ทักษะที่จำเป็นในการทำงานยุคดิจิทัล

1.3 เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความคิดสร้างสรรค์ การบริหารจัดการบุคคล การร่วมมือกับผู้อื่น ความฉลาดทางอารมณ์ การแสดงความเห็นและการตัดสินใจ การใส่ใจความต้องการของลูกค้า การต่อรอง และความยืดหยุ่นทางปัญญา และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.4 เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์การทำงานด้วยทักษะต่าง ๆ ให้เห็นถึงข้อดี ข้อจำกัด และสามารถหาทางออกที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์นั้น ๆ ได้

### 2. วัตถุประสงค์ในการพัฒนา/ปรับปรุงรายวิชา

เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับ TQF บริบทของสังคมปัจจุบันและบัณฑิตที่พึงประสงค์

## หมวดที่ 3 ลักษณะและการดำเนินการ

### 1. คำอธิบายรายวิชา

แนวคิดและหลักการของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ทักษะที่จำเป็นในการทำงานยุคดิจิทัลของบรรณารักษ์และนักวิชาชีพสารสนเทศ อาทิ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความคิดสร้างสรรค์ การบริหารจัดการบุคคล การร่วมมือกับผู้อื่น ความฉลาดทางอารมณ์ การแสดงความเห็นและการตัดสินใจ การใส่ใจความต้องการของลูกค้า การต่อรอง และความยืดหยุ่นทางปัญญา

Concepts and principles of 21st century skills, necessary working skills of librarians and information professionals in digital age such as solving complex problems, critical thinking, creativity, personnel management, collaboration with others, emotional intelligence, judgments and decisions, customer care, negotiation, and intellectual flexibility

## 2. จำนวนชั่วโมงที่ใช้ต่อภาคการศึกษา

บรรยาย	สอนเสริม	การฝึกปฏิบัติ/ งานภาคสนาม/การฝึกงาน	การศึกษาด้วย ตนเอง
30 ชั่วโมง/ ภาคการศึกษา	ขึ้นอยู่กับความต้องการ ของผู้เรียน	30 ชั่วโมง/ ภาคการศึกษา	75 ชั่วโมง/ ภาคการศึกษา

3. จำนวนชั่วโมงต่อสัปดาห์ที่อาจารย์ให้คำปรึกษาและแนะนำทางวิชาการแก่ผู้เรียนเป็นรายบุคคล

- อาจารย์ประกาศเวลาให้คำปรึกษาผ่านเว็บไซต์หรือเฟซบุ๊กของหลักสูตร
- อาจารย์จัดเวลาให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล หรือรายกลุ่มตามความต้องการ 1

ชั่วโมงต่อสัปดาห์

## หมวดที่ 4 การพัฒนาผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

### 1. ด้านธรรม จริยธรรม

#### 1.1 ผลการเรียนรู้ด้านธรรม จริยธรรม

- 1.1.1 การแสดงออกถึงการมีวินัยในการเรียน ตรงต่อเวลา ซื่อสัตย์สุจริต ขยัน

อดทน

- 1.1.2 การแสดงออกถึงการยึดมั่นในธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ

คำนึง ถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

- 1.1.3 การปฏิบัติตนตามกรอบระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย และกติกาสังคม มีจรรยาบรรณทางวิชาการ และวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์

#### 1.2 วิธีการสอน

1.2.1 ผู้สอนปลูกฝังให้ผู้เรียนเห็นประโยชน์ของระเบียบ ข้อบังคับ และปฏิบัติตนอย่างมีจรรยาบรรณ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและการทำงาน

1.2.2 ผู้สอนติดตาม ชี้แนะ ตักเตือนเมื่อผู้เรียนมีพฤติกรรมละเลยระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย และชมเชยเมื่อผู้เรียนปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้อง

### 1.3 วิธีการประเมินผล

1.3.1 สังเกตพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตในมหาวิทยาลัย และการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย

1.3.2 พิจารณาจากความตรงต่อเวลาของผู้เรียน ทั้งในด้านการเข้าชั้นเรียน การส่งงาน และความพร้อมของผู้เรียนในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในชั้นเรียน

## 2. ความรู้

### 2.1 ผลการเรียนรู้ด้านความรู้

● 2.1.1 แสดงออกถึงความสามารถในการเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ และวิทยาการที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2.1.2 มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและทฤษฎีที่สำคัญในสาขาวิชา บรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์และศาสตร์อื่นที่เกี่ยวข้อง

2.1.3 สามารถบูรณาการความรู้ในสาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ กับความรู้ในศาสตร์อื่นที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมในการทำงาน

### 2.2 วิธีการสอน

2.2.1 ผู้สอนชวนนำเสนอสถานการณ์จริงที่เชื่อมโยงกับเนื้อหารายวิชา และชวนผู้เรียนแสดงความคิดเห็นที่มีต่อประเด็นในแต่ละสัปดาห์

2.2.2 ผู้สอนให้ผู้เรียนค้นหาข้อมูลที่สนใจเกี่ยวกับประเด็นในแต่ละสัปดาห์ วิเคราะห์ และนำเสนอในชั้นเรียน

### 2.3 วิธีการประเมินผล

2.3.1 พิจารณาการมีปฏิสัมพันธ์ในกิจกรรมของชั้นเรียน

2.3.2 พิจารณาการหยิบยกประเด็นขึ้นมานำเสนอ

## 3. ทักษะทางปัญญา

### 3.1 ทักษะทางปัญญาที่ต้องพัฒนา

● 3.1.1 สามารถใช้ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดวิเคราะห์ คิดเชิงเหตุผล และคิดเชิงบูรณาการในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.2 สามารถใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสถานการณ์

3.1.3 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อสร้างนวัตกรรมและ/หรือประโยชน์ใด ๆ ต่อตนเองและสังคมได้

### 3.2 วิธีการสอน

3.2.1 ผู้สอนร่วมอภิปรายเกี่ยวกับประเด็นในแต่ละสัปดาห์

3.2.2 ผู้สอนให้ผู้เรียนเขียนสรุปความคิดรวบยอดจากการอภิปราย

3.2.3 ผู้สอนเชื่อมโยงความคิดของผู้เรียนเข้ากับเนื้อหารายวิชาในสัปดาห์นั้น ๆ

### 3.3 วิธีการประเมินผล

3.3.1 พิจารณาการนำเสนอประเด็นที่หยิบยกขึ้นมาอภิปราย และการเชื่อมโยงความคิดอย่างมีเหตุผลในประเด็นต่าง ๆ ของแต่ละสัปดาห์

3.3.2 พิจารณาการสรุปความคิดรวบยอด

## 4. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ

4.1 ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบที่ต้องพัฒนา

○ 4.1.1 สามารถทำงานเป็นทีมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ทำให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ

4.1.2 แสดงออกถึงความสามารถในการปรับตัว ร่วมกิจกรรม และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ในสังคมพหุวัฒนธรรม

4.1.3 แสดงออกถึงการมีภาวะความเป็นผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ให้ความช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกในการแก้ไขปัญหาสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

● 4.1.4 แสดงออกถึงการมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

### 4.2 วิธีการสอน

4.2.1 ผู้สอนมอบหมายให้ผู้เรียนแบ่งกลุ่ม (แบบสุ่ม) เพื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกในกลุ่ม

4.2.2 ผู้สอนให้เพื่อนในกลุ่มสะท้อนความคิด (feedback) การทำงานของสมาชิกในกลุ่ม

### 4.3 วิธีการประเมินผล

4.3.1 พิจารณาจากการสังเกตความสัมพันธ์ ความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่ม

4.3.2 พิจารณาผลสะท้อนความคิดของสมาชิกในกลุ่ม

## 5. ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

5.1 ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องพัฒนา

○ 5.1.1 แสดงออกถึงความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข แปรผลและนำเสนอข้อมูล ได้อย่างเหมาะสม และใช้เป็นพื้นฐานการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในชีวิตประจำวัน

5.1.2 แสดงออกถึงความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร

5.1.3 แสดงออกถึงความสามารถในการติดต่อสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม

● 5.1.4 แสดงออกถึงการมีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงาน การดำเนินชีวิตประจำวันได้

## 5.2 วิธีการสอน

5.2.1 ผู้สอนมอบหมายให้ผู้เรียนสรุปความคิดรวบยอดออกมาเป็นอินโฟกราฟิก โดยใช้เครื่องมือที่ผู้เรียนมีความถนัด เพื่อสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจความคิดของกลุ่มได้

## 5.3 วิธีการประเมินผล

5.3.1 พิจารณาจากการเลือกใช้วิธีการนำเสนอ เนื้อหา และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

# หมวดที่ 5 แผนการสอนและการประเมินผล

## 1. แผนการสอน

สัปดาห์ที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จำนวนชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนการสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
1	ปฐมนิเทศ รายวิชา - แนะนำ รายละเอียด ของรายวิชา - ทดสอบ ความเข้าใจ พื้นฐาน เกี่ยวกับ ทักษะจำเป็น ในศตวรรษที่ 21	4	<b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b> 1. ผู้สอนแนะนำรายละเอียดของรายวิชา วิธีการเรียน วิธีการประเมิน และเงื่อนไขต่าง ๆ ในชั้นเรียน 2. ผู้สอนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนซักถาม และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการเรียนการสอน เพื่อสรุปเป็นมติของชั้นเรียน 3. ผู้เรียนพูดคุยแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียนเกี่ยวกับ “ความเข้าใจในทักษะจำเป็นในศตวรรษที่ 21” <b>สื่อที่ใช้</b> 1. รายละเอียดของรายวิชา (มคอ.3) <b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b> 1. ผู้เรียนหาข้อมูลเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่สนใจมาคนละ 2 ด้าน	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด
2	ความรู้ เกี่ยวกับ ทักษะใน ศตวรรษที่ 21	4	<b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b> 1. ผู้เรียนนำเสนอข้อมูลที่คัดค้นหามา คนละ 5 นาที 2. ผู้สอนและผู้เรียนช่วยกันสรุปความคิด 3. ผู้สอนเชื่อมโยงประเด็นความคิด เข้ากับเนื้อหาของสัปดาห์ <b>สื่อที่ใช้</b> 1. เอกสารประกอบการเรียน	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด



สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/ รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนการสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
			2. กระดาษเปล่าสำหรับสรุปความคิด <b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b> 1. ให้ผู้เรียนแบ่งกลุ่ม 2-3 คน (ด้วยการสุ่ม) เลือกและค้นหากรณีศึกษาประเด็นปัญหารอบตัวที่สนใจ กลุ่มละ 1 เรื่อง	
3	การแก้ปัญหา ที่มีความ ซับซ้อน	4	<b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b> 1. ผู้เรียนนำเสนอประเด็นปัญหาที่ได้ค้นหาข้อมูลมา 2. ผู้สอนและเพื่อนร่วมชั้นร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นเหตุ ของปัญหา และแนวทางแก้ไข 3. ผู้เรียนสรุปความคิดรวบยอดในการจัดการประเด็นที่เป็น ปัญหา 4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงการจัดการปัญหาที่มีความซับซ้อน เข้ากับเนื้อหาารายวิชา <b>สื่อที่ใช้</b> 1. เอกสารประกอบการเรียน 2. กรณีศึกษาประเด็นปัญหารอบตัวที่สนใจ <b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b> -	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด
4	การคิดอย่างมี วิจารณญาณ	4	<b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b> 1. ผู้เรียนนำเสนอประเด็นปัญหาที่ได้ค้นหาข้อมูลมา 2. ผู้สอนและเพื่อนร่วมชั้นร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นเหตุ ของปัญหา และแนวทางแก้ไข 3. ผู้เรียนสรุปความคิดรวบยอดในการจัดการประเด็นที่เป็น ปัญหา 4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงการจัดการปัญหา <b>ด้วยการคิดอย่าง มีวิจารณญาณ</b> <b>สื่อที่ใช้</b> 1. เอกสารประกอบการเรียน 2. กรณีศึกษาประเด็นปัญหารอบตัวที่สนใจ <b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b> 1. ให้ผู้เรียนแบ่งกลุ่ม 2-3 คน (ด้วยการสุ่ม) เลือกและค้นหา กรณีศึกษาประเด็นความคิดสร้างสรรค์ที่สนใจ กลุ่มละ 1 เรื่อง	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด
5	ความคิด สร้างสรรค์	4	<b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b> 1. ผู้เรียนนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ที่ได้ค้นหาข้อมูลมา	ผศ.ดร. บรรพต

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/ รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนการสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
			<p>2. เพื่อนร่วมชั้น (หรือสมาชิกกลุ่ม) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงสิ่งที่ได้รับรู้ และหาวิธีการสร้างสรรค์ต่อยอดจากความคิดสร้างสรรค์นั้น</p> <p>3. ผู้เรียนสรุปความคิดรวบยอดจากการได้รับฟัง และนำเสนอความคิดต่อยอดของสิ่งสร้างสรรค์นั้น</p> <p>4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงความคิดสร้างสรรค์ตามเนื้อหาในสัปดาห์</p> <p><b>สื่อที่ใช้</b></p> <p>1. เอกสารประกอบการเรียน</p> <p>2. กรณีศึกษาประเด็นความคิดสร้างสรรค์ที่สนใจ</p> <p><b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b></p> <p>1. ให้ผู้เรียนอ่านและวิเคราะห์เรื่องจากเว็บไซต์ <a href="https://th.hrnote.asia/category/recruit/">https://th.hrnote.asia/category/recruit/</a> สุ่มเลือกคนละ 1 เรื่อง (ไม่ซ้ำกัน)</p>	พิจิตร กำเนิด
6	การบริหาร จัดการบุคคล	4	<p><b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b></p> <p>1. ผู้เรียนนำเสนอมุมมองจากการสุ่มเลือกเรื่องที่ได้อ่านและวิเคราะห์</p> <p>2. เพื่อนร่วมชั้น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงสิ่งที่ได้รับรู้ และจัดกลุ่มความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการบุคคล</p> <p>3. ผู้เรียนสรุปความคิดรวบยอดจากการได้รับฟัง และนำเสนอความคิดต่อยอดของการบริหารงานบุคคล</p> <p>4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงความคิดสร้างสรรค์ตามเนื้อหาในสัปดาห์</p> <p><b>สื่อที่ใช้</b></p> <p>1. เอกสารประกอบการเรียน</p> <p>2. เว็บไซต์ : <a href="https://th.hrnote.asia/category/recruit/">https://th.hrnote.asia/category/recruit/</a></p> <p><b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b></p> <p>1. ให้ผู้เรียนแบ่งกลุ่ม 2-3 คน สืบหาข้อมูลการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งว่าต้องใช้ติดต่อประสานงานกับใครบ้าง เพื่ออะไร ปัญหาและอุปสรรค และวิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหา (ทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงและทางอ้อม) กลุ่มละ 1 กรณี</p>	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด
7	การร่วมมือ กับผู้อื่น	4	<p><b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b></p>	ผศ.ดร. บรรพต

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/ รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนการสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
			<p>1. ผู้เรียนนำเสนอข้อมูลจากการสำรวจข้อมูลการทำงานของบุคคล</p> <p>2. เพื่อนร่วมชั้น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงสิ่งที่ได้รับรู้ และอภิปรายถึงวิธีการและแนวทางการป้องกันการเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกับผู้อื่น</p> <p>3. ผู้เรียนสรุปความคิดรวบยอดจากการได้รับฟัง และนำเสนอความคิดต่อยอดของการทำงานร่วมกับผู้อื่น</p> <p>4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการทำงานร่วมกับคนอื่น</p> <p><b>สื่อที่ใช้</b></p> <p>1. เอกสารประกอบการเรียน</p> <p>2. บันทึกการสำรวจข้อมูลการทำงานของบุคคล</p> <p><b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b></p> <p>1. ให้ผู้เรียนแต่ละคน ทากรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ คนละ 1 กรณี ทำการสรุปข้อมูล เกิดอะไร แล้วส่งผลอย่างไร</p>	พิจิตร กำเนิด
8	ความฉลาดทางอารมณ์	4	<p><b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b></p> <p>1. ผู้เรียนทำแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์</p> <p>2. ผู้เรียนนำเสนอกรณีศึกษาของเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์</p> <p>3. เพื่อนร่วมชั้น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงเหตุปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของการควบคุมความฉลาดทางอารมณ์</p> <p>4. ผู้เรียนสรุปความคิดรวบยอดจากการได้รับฟัง และนำเสนอความคิดต่อยอดของการควบคุมความฉลาดทางอารมณ์</p> <p>5. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการจัดการกับความฉลาดทางอารมณ์</p> <p><b>สื่อที่ใช้</b></p> <p>1. เอกสารประกอบการเรียน</p> <p>2. กรณีศึกษาเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์</p> <p>3. แบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์สำหรับวัยรุ่น</p> <p><b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b></p> <p>1. ให้ผู้เรียนค้นคว้าและศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับ “การแต่งกายของผู้เรียน”</p>	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/ รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนการสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
9	การแสดง ความเห็นและ การตัดสินใจ	4	<p><b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้สอนเปิดเวทีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประเด็น “การแต่งกายของผู้เรียน” เปิดโอกาสให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็นและเหตุผลที่ได้ค้นคว้ามา</li> <li>2. เพื่อนร่วมชั้นร่วมอภิปราย</li> <li>3. ผู้เรียนฝึกการลงความคิดเห็นและการตัดสินใจ</li> <li>4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ</li> </ol> <p><b>สื่อที่ใช้</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เอกสารประกอบการเรียน</li> <li>2. เว็บไซต์ <a href="http://th.jobsdb.com/th-th/articles/พัฒนาทักษะตัดสินใจ/">http://th.jobsdb.com/th-th/articles/พัฒนาทักษะตัดสินใจ/</a></li> <li>3. เว็บไซต์ <a href="http://www.sasimasuk.com/17026107/5-ขั้นตอนการตัดสินใจที่ดี-decision-making">http://www.sasimasuk.com/17026107/5-ขั้นตอนการตัดสินใจที่ดี-decision-making</a></li> <li>4. เว็บไซต์ <a href="http://www.happy-training.com/เทคนิคการตัดสินใจ-และแก/">http://www.happy-training.com/เทคนิคการตัดสินใจ-และแก/</a></li> <li>5. เว็บไซต์ <a href="https://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/Decision_Making.htm">https://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/Decision_Making.htm</a></li> <li>6. เว็บไซต์ <a href="http://www.wegointer.com/2019/01/7-test-could-you-survive-a-life-or-death-situation/">http://www.wegointer.com/2019/01/7-test-could-you-survive-a-life-or-death-situation/</a></li> </ol> <p><b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b></p> <p>-</p>	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด
10	การใส่ ใจความ ต้องการของ ลูกค้า	4	<p><b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้สอนชวนผู้เรียนพูดคุยประเด็น “ในฐานะลูกค้า ต้องการอะไรจากร้านค้าผู้ให้บริการ”</li> <li>2. ผู้เรียนอภิปราย แสดงความคิดเห็นด้วยเหตุผล พร้อมเล่าประสบการณ์ที่เคยพบเจอ ทั้งในด้านดีและไม่ดี</li> <li>3. ผู้เรียนสรุปประเด็น “ในฐานะร้านค้าผู้ให้บริการ สิ่งใดที่ควรทำ และไม่ควรทำ”</li> <li>4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการใส่ใจความต้องการของลูกค้า</li> </ol> <p><b>สื่อที่ใช้</b></p>	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/ รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนการสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
			1. เอกสารประกอบการเรียน 2. เว็บไซต์ <a href="http://www.sasimasuk.com/16942454/">http:// www.sasimasuk.com/16942454/</a> <u>ทักษะและเทคนิคเข้าใจลูกค้าอย่างแท้จริง-human-centered</u> 3. เว็บไซต์ <a href="http://medium.com/humanofhealthathome/การบริการลูกค้า-customer-service-c69dfe4200d6">http://medium.com/humanofhealthathome/การบริการลูกค้า-customer-service-c69dfe4200d6</a> 4. เว็บไซต์ <a href="http://web.chandra.ac.th/blog/wp-content/uploads/2015/10/คู่มือ-KM-ด้านการปฏิบัติงาน.pdf">web.chandra.ac.th/blog/wp-content/uploads/2015/10/คู่มือ-KM-ด้านการปฏิบัติงาน.pdf</a> <b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b> -	
11	การต่อรอง	4	<b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b> 1. ผู้สอนอธิบายเนื้อหาเกี่ยวกับการต่อรอง 2. ผู้เรียนแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ใช้การต่อรอง และผลของการต่อรอง <b>สื่อที่ใช้</b> 1. เอกสารประกอบการเรียน 2. เว็บไซต์ <a href="http://www.terrabkk.com/news/124699/5-เทคนิคพัฒนา-ทักษะการต่">http://www.terrabkk.com/news/124699/5-เทคนิคพัฒนา-ทักษะการต่</a> 3. เว็บไซต์ <a href="http://th.jobsdb.com/th-th/articles/เทคนิคการเจรจาต่อรอง/">http://th.jobsdb.com/th-th/articles/เทคนิคการเจรจาต่อรอง/</a> 4. เว็บไซต์ <a href="http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan_mar_10/pdf/74-79.pdf">www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan_mar_10/pdf/74-79.pdf</a> 5. เว็บไซต์ <a href="https://www.am2bmarketing.co.th/content-marketing-article/14-strategies-business/">https://www.am2bmarketing.co.th/content-marketing-article/14-strategies-business/</a> 6. เว็บไซต์ <a href="http://tls.labour.go.th/2018/attachments/article/881/หลักและเทคนิคในการเจรจาต่อรอง.pdf">http://tls.labour.go.th/2018/attachments/article/881/หลักและเทคนิคในการเจรจาต่อรอง.pdf</a> <b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b> -	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/ รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนรู้/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
12	ความยืดหยุ่น ทางปัญญา	4	<p><b>กิจกรรมการเรียนรู้</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้สอนชวนผู้เรียนพูดคุยประเด็น “อะไรในชีวิตที่เราพลาดไป !!! )</li> <li>2. ผู้เรียนแสดงความคิดเห็น และเพื่อนร่วมชั้นร่วมกันอภิปราย</li> <li>3. ผู้สอนและผู้เรียน ช่วยกันหาทางออกเพื่อแก้ไขสิ่งที่พลาดไป</li> <li>4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับทักษะความยืดหยุ่นทางปัญญา</li> </ol> <p><b>สื่อที่ใช้</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เอกสารประกอบการเรียน</li> <li>2. เว็บไซต์ <a href="https://www.brainandlifecenter.com/shifting-reasoning">https://www.brainandlifecenter.com/shifting-reasoning</a></li> <li>3. เว็บไซต์ <a href="https://mgronline.com/qol/detail/9620000060606">https://mgronline.com/qol/detail/9620000060606</a></li> </ol> <p><b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b></p> <p>- ให้ผู้เรียนรวบรวมปัญหาและอุปสรรคจากประสบการณ์ “การใช้ Mobile App”</p>	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด
13	กระบวนการ คิดเชิง ออกแบบ (Design Thinking)	4	<p><b>กิจกรรมการเรียนรู้</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้เรียนร่วมแลกเปลี่ยนปัญหาและอุปสรรคจากประสบการณ์ “การใช้ Mobile App”</li> <li>2. ผู้สอนชวนผู้เรียนอภิปรายประเด็นทางออกของปัญหาและอุปสรรค</li> <li>3. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ</li> </ol> <p><b>สื่อที่ใช้</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เอกสารประกอบการเรียน</li> <li>2. เว็บไซต์ <a href="https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190702-design-thinking/">https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190702-design-thinking/</a></li> <li>3. เว็บไซต์ <a href="https://medium.com/@PunchilZ/สรุปความหมาย-วิธีการ-และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ-design-thinking-632e1a16d471">medium.com/@PunchilZ/สรุปความหมาย-วิธีการ-และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ-design-thinking-632e1a16d471</a></li> </ol> <p><b>ใบงานสัปดาห์ถัดไป</b></p>	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/ รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนการสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
			- ให้ผู้เรียนเชื่อมโยงทักษะต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน	
14	กิจกรรมฝึก ทักษะของนัก สารสนเทศใน ยุคดิจิทัล	4	<b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b> 1. ผู้เรียนนำเสนอความคิดของการเชื่อมโยงทักษะต่าง ๆ ใน ชีวิตประจำวัน 2. ผู้สอนให้คำแนะนำ <b>สื่อที่ใช้</b> -	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด
15	กิจกรรมฝึก ทักษะของนัก สารสนเทศใน ยุคดิจิทัล (ต่อ)	4	<b>กิจกรรมการเรียนการสอน</b> 1. ผู้เรียนออกแบบการนำเสนอความคิดของการเชื่อมโยง ทักษะต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน ในรูปแบบ Infographic <b>สื่อที่ใช้</b> 1. คอมพิวเตอร์	ผศ.ดร. บรรพต พิจิตร กำเนิด
16	สอบปลายภาค			

## 2. แผนการประเมินผลการเรียนรู้

ผลการ เรียนรู้	วิธีการประเมิน	สัปดาห์ที่ ประเมิน	สัดส่วนของการ ประเมินผล (%)	วิธีการ ทวนสอบ
1.1.1, 1.1.3	- พิจารณาพฤติกรรม การทำงาน - พิจารณาการส่งผลงาน	2-15	10	คะแนนผลสัมฤทธิ์ ด้านธรรม/จริยธรรม
2.1.1	- พิจารณาการมี ปฏิสัมพันธ์ในกิจกรรม ของชั้นเรียน - พิจารณาการหยิบยก ประเด็นขึ้นมาเสนอ	2-13, 16	30	คะแนนผลสัมฤทธิ์ ด้านความรู้
3.1.1	- พิจารณาการนำเสนอ ประเด็นที่หยิบยกขึ้นมา อภิปราย และการ เชื่อมโยงความคิดอย่างมี เหตุผลในประเด็นต่าง ๆ ของแต่ละสัปดาห์	2-13	20	คะแนนผลสัมฤทธิ์ ด้านทักษะทางปัญญา

ผลการเรียนรู้	วิธีการประเมิน	สัปดาห์ที่ประเมิน	สัดส่วนของการประเมินผล (%)	วิธีการทวนสอบ
	- พิจารณาการสรุปความคิดรวบยอด			
4.1.1, 4.1.4	- พิจารณาจากการสังเกตความสัมพันธ์ความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่ม - พิจารณาผลสะท้อนความคิดของสมาชิกในกลุ่ม	2-13	20	คะแนนผลสัมฤทธิ์ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ
5.1.1, 5.1.4	- พิจารณาจากการเลือกใช้วิธีการนำเสนอเนื้อหา และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	14, 15	20	คะแนนผลสัมฤทธิ์ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

### 3. การประเมินผลการศึกษา

#### 3.1 การวัดผล :

การมีปฏิสัมพันธ์ในชั้นเรียน	10%
กิจกรรมในชั้นเรียน	60%
การทดสอบปลายภาคเรียน	30%

#### 3.2 การประเมินผล : ใช้ระบบ อิงกลุ่ม อิงเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ดังนี้

เกณฑ์คะแนน	เกรด
85-100	A
79-84	B+
73-78	B
67-72	C+
61-66	C
55-60	D+



เกณฑ์คะแนน	เกรด
50-54	D
0-49	F
การถอนรายวิชา (Withdrawal)	W
ขาดสอบ (Missing)	M
การประเมินยังไม่สมบูรณ์เนื่องจากผู้เรียนยังทำงานไม่เสร็จ (Incomplete)	I

### หมวดที่ 6 ทรัพยากรประกอบการเรียนการสอน

#### 1. ตำราและเอกสารหลัก

วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และ อธิป จิตตฤกษ์, ผู้แปล. (2562). *ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

#### 2. เอกสารและข้อมูลสำคัญ

-

#### 3. เอกสารและข้อมูลแนะนำ

6 *เคล็ดลับพัฒนาทักษะการตัดสินใจ*. (ม.ป.ป.). เรียกใช้เมื่อ 14 มิถุนายน 2563 จาก <http://th.jobsdb.com/th-th/articles/พัฒนาทักษะตัดสินใจ/>

HR Note. (ม.ป.ป.). *การสรรหาบุคลากร*. เรียกใช้เมื่อ 14 มิถุนายน 2563 จาก <https://th.hrnote.asia/category/recruit/>

ศศิมา สุขสว่าง. (ม.ป.ป.). *5 ขั้นตอนการตัดสินใจที่ดี (Decision Making)*. เรียกใช้เมื่อ 14 มิถุนายน 2563 จาก <http://www.sasimasuk.com/17026107/5-ขั้นตอนการตัดสินใจที่ดี-decision-making>

### หมวดที่ 7 การประเมินและปรับปรุงการดำเนินการของรายวิชา

#### 1. กลยุทธ์การประเมินประสิทธิผลของรายวิชาโดยผู้เรียน

การประเมินประสิทธิผลในรายวิชาดำเนินการดังนี้

- ผู้เรียนประเมินผลการจัดการเรียนการสอนของรายวิชา เช่น วิธีการสอน การจัดกิจกรรมในและนอกห้องเรียน สิ่งสนับสนุนการเรียนการสอน ซึ่งมีผลกระทบต่อการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ที่ได้รับและเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงรายวิชา โดยการแสดงความคิดเห็นผ่านระบบออนไลน์ของมหาวิทยาลัยและของรายวิชา

## 2. กลยุทธ์การประเมินการสอน

แนวทางประเมินการสอนมีดังต่อไปนี้

- ผู้เรียนประเมินการสอนของอาจารย์ โดยการประเมินผู้สอนผ่านระบบออนไลน์ของมหาวิทยาลัยและของรายวิชา

- ผู้สอนดำเนินกิจกรรมทวนสอบการเรียนรู้ภายในชั่วโมง

## 3. การปรับปรุงการสอน

ทดลองใช้วิธีการเรียนการสอนแบบนำต้น โดยอาจารย์จะมอบหมายให้ผู้เรียนทราบกิจกรรมล่วงหน้า ซึ่งผู้เรียนจะมีเวลาเตรียมตัวก่อนเข้าเรียน

## 4. การทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในรายวิชา

- หลักสูตรฯ สอบถามจากผู้เรียน

- อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชา ติดตามและตรวจสอบรายละเอียดของรายวิชา กิจกรรมการเรียนรู้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของรายวิชา แบบทดสอบปลายภาค และการให้คะแนน รวมถึงการสุ่มดูผลงานของผู้เรียน

- อาจารย์ผู้สอนสอบทวนความรู้ความเข้าใจจากผู้เรียนเป็นระยะ

มาตรฐานผลการเรียนรู้	การสอบ/เกรด	การสังเกตพฤติกรรมและการมีส่วนร่วม	การมอบหมายงาน/การนำเสนอผลงาน
ธรรมและจริยธรรม		✓	✓
ความรู้	✓		✓
ทักษะทางปัญญา	✓	✓	✓
ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ		✓	✓
ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ			✓

## 5. การดำเนินการทบทวนและการวางแผนปรับปรุงประสิทธิภาพของรายวิชา

- ผลจากการประเมินในข้อ 1 และ 2 อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชาจะนำไปพิจารณา ร่วมกับอาจารย์ผู้สอน และรายงานให้อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรทราบ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้มีภาพในการจัดการเรียนการสอนในครั้งต่อไป

## ศตวรรษที่ 21

ศตวรรษที่ 21 เป็นการเริ่มนับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม ค.ศ.2001 – วันที่ 31 ธันวาคม ค.ศ.2100 ซึ่งมาถึงขณะนี้ ปี ค.ศ.2020 แสดงว่าเข้ามาสู่ศตวรรษที่ 21 มาแล้ว 19 ปี แต่หากพิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากก่อนที่จะมาถึงวันนี้ โดยเริ่มจากสังคมเกษตรกรรม สังคมอุตสาหกรรม มาจนถึงการปฏิวัติอุตสาหกรรม และยังเมื่อมีการมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ในงานด้านต่าง ๆ ด้วยแล้ว สังคมจึงยังมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างก้าวกระโดด กิจกรรมการงานที่เคยมีบางอย่างได้ลดความสำคัญไป แปรเปลี่ยนตัวเองไปเป็นกิจกรรมใหม่ที่ใช้งานโดยเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นตัวขับเคลื่อน มีการพัฒนาเครือข่ายความเร็วสูง มีการสร้างหุ่นยนต์ที่ผสมระบบปัญญาประดิษฐ์ในลักษณะต่าง ๆ ที่สามารถทำงานได้เหมือนกับหรือดีกว่าการทำงานของมนุษย์

จากที่กล่าวมานี้จะชี้ให้เห็นว่าเมื่อสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไป ในฐานะหน่วยย่อยหนึ่งในสังคม จำเป็นหลีกเลี่ยงที่จะต้องมีการปรับตัว พัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะการทำงาน และทักษะการดำรงชีวิตในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต

## ทักษะในศตวรรษที่ 21

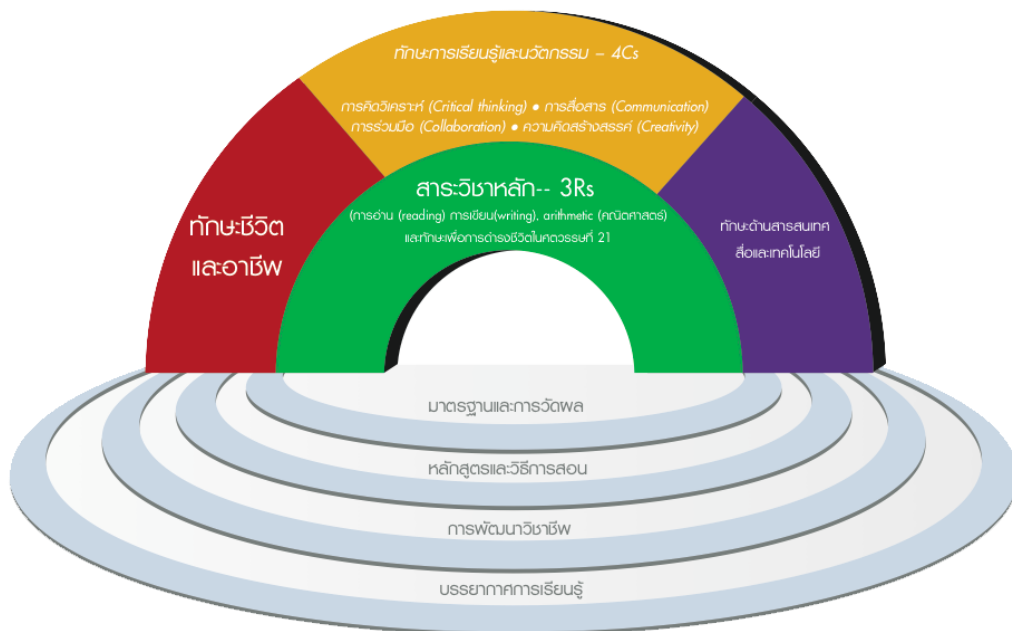
พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๒ อธิบายว่า *ทักษะ* หมายถึง ความชำนาญ มาจากคำภาษาอังกฤษว่า skill โดยความของคำว่า ทักษะ (skill) ในทางการศึกษา หมายถึง ความชำนาญ หรือความสามารถในการกระทำหรือการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นทักษะด้านร่างกาย สติปัญญา หรือสังคม ที่เกิดขึ้นจากการฝึกฝน หรือการกระทำบ่อย ๆ เช่น ครุมีทักษะการใช้คำถาม การนำเข้าสู่บทเรียน การใช้สื่อการสอน นักเรียนมีทักษะ การฟัง พูด อ่าน เขียน การคิด คำนวณ หรือทักษะทางสังคม ทักษะที่จะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตและการทำงาน โดยรวมแล้วประกอบด้วย

○ Hard Skill หมายถึง ทักษะความสามารถในการทำงานที่ได้จากการเรียนรู้หรือการฝึกฝน วิชาการ วิชาชีพ ที่เป็นหลักสูตร หรือหลักสูตรระยะสั้น เพื่อใช้ในการเรียนต่อหรือใช้ในการประกอบอาชีพ เช่น การอ่าน การเขียน การพูด การฟัง การพิมพ์ดีด การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ การทำบัญชี การเรียนวิชาช่างอุตสาหกรรมต่าง ๆ การใช้เครื่องมือ เครื่องจักรกล การขับรถยนต์ การประกอบอาหาร การสอนวิชาการต่าง ๆ การบริหารจัดการ การเพาะพันธุ์ไม้ การทำเกษตรกรรม การประมง การวิเคราะห์วิจัย การออกแบบ การคำนวณการก่อสร้าง การเล่นเกมกีฬาประเภทต่าง ๆ การวาดภาพ การแสดง การขับร้องเพลง การเล่นดนตรี ผลของสมรรถนะทักษะมีลักษณะเป็นรูปธรรม มองเห็นได้ สัมผัสได้ และวัดและประเมินผลได้ โดยใช้เกณฑ์และวิธีการประเมินโดยทั่วไป

○ Soft Skill หมายถึง ทักษะที่เป็นลักษณะเฉพาะหรือสมบัติเฉพาะของบุคคลในเรื่องความฉลาด ความสามารถทางอารมณ์ หรือความมีธรรม มีลักษณะเป็นนามธรรม เช่น บุคลิกภาพ

อุปนิสัย ความสุภาพ ความนุ่มนวลในการเข้าสังคม การใช้ภาษาติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น ความเป็นมิตร การมองโลกในแง่ดี มีวุฒิภาวะ มีความคิดริเริ่ม สามารถควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก ความเข้าใจความเป็นจริงของสภาพการณ์ต่าง ๆ จรรยาวัชระเป็นลักษณะที่จะช่วยให้บุคคล สามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น และสามารถทำงาน ประกอบอาชีพให้ก้าวหน้าได้เป็นอย่างดี จรรยาวัชระเป็นพฤติกรรมที่สร้างให้เกิดในบุคคลได้ตั้งแต่วัยเยาว์จากวัฒนธรรม การอบรมเลี้ยงดู และการเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการบ่มเพาะทักษะทางสังคมมากกว่าการเรียนรู้ทางวิชาการ การฝึกฝนงาน หรือการทำงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามปกติ จรรยาวัชระวัดและประเมินผลยาก มักต้องใช้วิธีการสังเกต บันทึก และวิเคราะห์พฤติกรรมต่อเนื่อง

ทั้งนี้เชื่อกันว่าคนที่มี Hard Skill จะเป็นผู้ปฏิบัติงานได้เก่ง ส่วนคนที่มี Soft Skill จะเป็นผู้ปฏิบัติงานได้ดี



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

จากภาพที่ 1 เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งในคน ๆ หนึ่ง ควรจะให้ครบ จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสนใจและประสบการณ์ที่เกิดขึ้นกับคน ๆ นั้น ความรู้และทักษะจากภาพนี้ ประกอบไปด้วย

1. สาระวิชาหลัก (Core Subject) การรอบรู้สาระวิชาใด ๆ นั้น มีความสำคัญ ซึ่งเกิดจากความอยากรู้ ความชอบ หรืออาจเกิดจากการเริ่มแสวงหาในสิ่งที่ยังไม่รู้ ดังเช่น ผู้เรียนเลือกเรียนในสาขาวิชาใด ๆ นั้น เป็นการเลือกที่จะเรียนรู้สาระวิชาหลัก ทว่านั่นไม่เพียงพอต่อการเป็นพล

โลกในศตวรรษที่ 21 จำเป็นมากที่จะต้องสอดแทรกและเสริมความรู้ด้านอื่น ๆ ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับสาระวิชาหลักให้มีเนื้อหาวิชาการในระดับสูงขึ้นด้วย ได้แก่

- ความรู้เรื่องโลก (Global Awareness)
- ความรู้ด้านการเงิน (Financial Literacy)
- ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์ (Economic Literacy)
- ความรู้ด้านธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ (Business and Entrepreneurial Literacy)
- ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (Civic Literacy)
- ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy)
- ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy)

2. ทักษะชีวิตและอาชีพ (Life and Career Skills) การใช้ชีวิตและสภาพการทำงานทุกวันนี้ต้องแข่งขันกันตลอดเวลา และมีความซับซ้อน หากแต่การมีเพียงองค์ความรู้ในสาระวิชาหลักเพียงอย่างเดียวเท่านั้น การจะประสบความสำเร็จได้นั้นคงเป็นไปได้ยาก จึงจำเป็นต้องเพิ่มพูนทักษะการคิด และการใส่ใจในการพัฒนาทักษะชีวิตต่อไปนี้ให้เพียงพอ

- ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability)
- การริเริ่มและการกำกับตัวเองได้ (Initiative and Self-Direction)
- ทักษะด้านสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม (Social and Cross-Cultural Skills)

Skills)

- ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Leadership and Responsibility)
- การมีผลงานและความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Productivity and Accountability)

Accountability)

3. ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) เป็นมาตรฐานที่กำหนดความพร้อมเข้าสู่การทำงาน ซึ่งยิ่งเพิ่มความซับซ้อนมากขึ้นในโลกปัจจุบัน

- ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)
- การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)

Problem Solving)

- การสื่อสารกับความร่วมมือ (Communication and Collaboration)

4. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media, and Technology Skills) สภาพความเป็นอยู่ทุกวันนี้ส่วนใหญ่มีการขับเคลื่อนด้วยสื่อและเทคโนโลยี เห็นได้จากในแต่ละวันมีการเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศจำนวนมากทั้งจริงและเท็จ มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เร็วมาก และที่สำคัญการเชื่อมโยงกันและการมีจุดร่วมของเทคโนโลยีต่าง ๆ มีอัตรา

เพิ่มขึ้นยากที่จะคาดเดาได้ ดังนั้นพลโลกจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการใช้สารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี อย่างมีวิจารณญาณในการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนเพิ่มขึ้น

- ทักษะด้านสารสนเทศ (Information Literacy)
- ทักษะด้านสื่อ (Media Literacy)
- ทักษะด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร (Information, Communications, and Technology Literacy)

## สรุป

การใช้ชีวิตอยู่ในศตวรรษที่ 21 ดูไม่ใช่เรื่องง่ายเลย เพราะมีหลายสิ่งหลายอย่างที่ต้องเรียนรู้ ซึ่งหากพิจารณากันอย่างเร็ว ๆ ดูเหมือนจะเกิดผลกำลังและความสามารถที่จะทำได้ในเวลาอันสั้นนี้ แต่ความกังวลเหล่านั้นเป็นความความรู้สึกนึกคิดที่เกิดขึ้นหลังจากได้รับรู้ข้อมูลอย่างรวดเร็วเท่านั้น หากลองย้อนกลับไปไตร่ตรองดูสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องเรียนรู้เหล่านั้น เป็นทักษะที่ต้องเกิดจากการลงมือทำ และทำบ่อย ๆ ยิ่งหากสามารถนำไปฝึกฝนในชีวิตประจำวันได้จะยิ่งพัฒนาทักษะให้มีความแม่นยำ และแหลมคม พร้อมทั้งจะนำออกมาใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ ในเวทีเศรษฐกิจโลก หรือ World Economic Forum (WEF) ได้ทำการสำรวจทักษะอนาคต 10 อันดับแรกในปี 2020 ที่เชื่อว่าจะมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นบนโลกใบนี้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2562) ได้แก่

- Complex Problem Solving - การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน
- Critical Thinking - การคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- Creativity - ความคิดสร้างสรรค์
- People Management - การบริหารคน
- Coordinating with Others - การร่วมมือกับผู้อื่น
- Emotional Intelligence - ความฉลาดทางอารมณ์
- Judgement and Decision Making - การแสดงความเห็นและการตัดสินใจ
- Service Orientation - การใส่ใจความต้องการของลูกค้า
- Negotiation - การต่อรอง
- Cognitive Flexibility - ความยืดหยุ่นทางปัญญา

## เอกสารอ้างอิง

เครือข่าย P21. (มีนาคม 2554). ทักษะแห่งอนาคตใหม่ การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. เรียกใช้เมื่อ 28 มิถุนายน 2563 จาก

[http://www.huso.ksu.ac.th/manage/sub\\_file/lxt6SoNvyqI20150807080936.pdf](http://www.huso.ksu.ac.th/manage/sub_file/lxt6SoNvyqI20150807080936.pdf)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2 เมษายน 2562). Complex Problem Solving ทักษะจำเป็นในอนาคต เพื่อสร้างค่าทางธุรกิจที่ยั่งยืน. เรียกใช้เมื่อ 28 มิถุนายน 2563 จาก

<https://www.mreport.co.th/experts/business-and-management/054-Complex-Problem-Solving>

## กิจกรรมประจำสัปดาห์

1. ผู้เรียนมีความคิดเห็นว่าคุณจะใช้ชีวิตให้ดีและมีความสุขในศตวรรษที่ 21 นี้ จำเป็นต้องพัฒนาตนเองในด้านใดเพิ่มขึ้นอีกบ้าง

## แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 2

**หัวข้อเรื่อง** การแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน

### รายละเอียด

1. การประเมินความซับซ้อนของเหตุการณ์
2. การระบุปัญหา
3. การวิเคราะห์ความผิดปกติ
4. ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหา
5. การจัดการปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหา

**จำนวนชั่วโมงที่สอน** 4 ชั่วโมง

### กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. ผู้เรียนนำเสนอข้อมูลที่ได้อ่านมา คนละ 5 นาที
2. ผู้สอนและผู้เรียนช่วยกันสรุปความคิด
3. ผู้สอนเชื่อมโยงประเด็นความคิด เข้ากับเนื้อหาของสัปดาห์

### สื่อการสอน

1. เอกสารประกอบการเรียน
2. เว็บไซต์ : <https://futureskills.ftpi.or.th/complex-problem-solving-skills/>
3. เว็บไซต์ : <http://www.lertchaimaster.com/forum/index.php?topic=86.0>
4. เว็บไซต์ : <https://www.sales100million.com/single-post/How-To-Be-The-Great-Problem-Solver>
5. คำสำคัญ : การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

### แผนการประเมินผลการเรียนรู้

1. ผลการเรียนรู้  
M - ผู้เรียนมีวินัย และความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย



K - ผู้เรียนได้ค้นคว้าจากแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ โดยสามารถนำมาเสนอในชั้นเรียน  
ได้

C - ผู้เรียนนำเสนอข้อมูล โดยผ่านการวิเคราะห์ การคิดใช้เหตุผลได้

N - ผู้เรียนสามารถนำเสนอข้อมูลที่ค้นคว้ามาได้อย่างเหมาะสม

## 2. วิธีการการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้

M - พิจารณาการนำเสนอข้อมูลตรงตามกำหนดเวลาที่ได้มอบหมาย

K - พิจารณาข้อมูลที่ผู้เรียนค้นคว้า และนำมาเสนอในชั้นเรียนที่มีภาพ ผ่านการ  
คัดเลือกมาเป็นอย่างดี

C - พิจารณาการนำเสนอข้อมูลอย่างมีเหตุผล ไม่พูดเรื่อยเปื่อย หรือจับสาระไม่ได้

N - พิจารณาการนำเสนอข้อมูลโดยใช้ภาษาและท่วงทำนองที่น่าฟัง

## 3. สัดส่วนของการประเมิน (ขึ้นอยู่กับ ข้อ 2. วิธีการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้)

3.1 ด้านธรรม จริยธรรม (M) ร้อยละ 10

3.2 ด้านความรู้ (K) ร้อยละ 30

3.3 ด้านทักษะทางปัญญา (C) ร้อยละ 20

3.4 ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (I) ร้อยละ 20

3.5 ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้ไอที (N) ร้อยละ 20

## เนื้อหาที่สอน

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อม และเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์การต้องออกแบบการบริหารจัดการภายในให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การเพิ่มผลผลิต การคิดค้นนวัตกรรมจากผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด นั่นเองที่นำมาซึ่งปัญหาที่มีความซับซ้อนที่มากขึ้น และมีที่มาจากปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกัน

นอกจากนั้น ผลสำรวจ Future of Jobs Survey ของ World Economic Forum ในประเด็นความต้องการของทักษะอนาคต ในปี 2020 ได้ระบุว่า มากกว่า 1 ใน 3 หรือ 36% ของงานในทุกภาคอุตสาหกรรม จำเป็นต้องใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน หรือ Complex Problem Solving เป็นทักษะหลักในการทำงาน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2562)

ขณะที่ทั่วโลกกำลังเข้าสู่ห้วงเวลาของการปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่ ความซับซ้อน ตลอดจนความไม่ชัดเจน หรือแม้กระทั่งความไม่แน่นอน กลายเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

ทางธุรกิจ และการดำเนินชีวิตประจำวันของมนุษย์ รวมถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จึงกลายเป็นปัญหาที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ไม่ใช่เพียงแค่ปัญหาที่มีสาเหตุหรือปัจจัยเพียงหนึ่งเดียว

Complex Problem Solving จะค้นหาวิธีการจัดการผลกระทบ ที่จะไม่ทำให้เกิดผลกระทบนั้นซ้ำ (Causal Loop) ผ่านการสังเคราะห์สาเหตุจากความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัยต่าง ๆ และยังเป็น การมองหารูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดความผิดปกติ ที่มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยต่าง ๆ ในกิจกรรมที่กำลังดำเนินการ และ “ความเชื่อมโยง” นั้นเอง คือ กฎเกณฑ์สำคัญที่ทำให้เห็น การพิจารณาแก้ปัญหาใด ๆ นั้น จะมุ่งเป้าไปที่ปัจจัยอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ จำเป็นต้องใช้ทักษะ การคิดเชิงระบบ หรือ System Thinking มาวิเคราะห์หาลักษณะประกอบของระบบที่มีความเกี่ยวข้อง และส่งอิทธิพลถึงกันด้วย

ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องรู้และเข้าใจประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและ เชื่อมโยงปัญหาจากปัจจัยต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล รวมถึงแยกแยะความสำคัญของแต่ละปัจจัยได้อย่าง เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนได้อย่างชาญฉลาด

### **การประเมินความซับซ้อนของเหตุการณ์**

จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้น การฝึกตนเองให้สามารถสร้างระบบการคิดอย่างมีเหตุผล ซึ่ง แม้แต่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันว่าเป็นระบบหนึ่ง จะพบว่า เมื่อพิจารณาหลายเรื่องที่เกิดขึ้น รอบตัวของเรา ก็ยังมีความกังวลและต้องการจัดการให้ดีขึ้นอีกหลายเรื่อง และเพื่อให้ผ่านสถานการณ์ นั้นไปได้ด้วยดี โดยให้มีผลลัพธ์ในทางลบเกิดขึ้นน้อยที่สุด จำเป็นที่จะต้องใช้เทคนิคการประเมิน สถานการณ์ (Situation Appraisal) โดยมีขั้นตอนพื้นฐาน ดังนี้

1. ระบุสถานการณ์ - เป็นการให้ข้อมูลขององค์การที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน และ/หรือ เชื่อมโยงไปยังแนวโน้มสถานการณ์ขององค์การในอนาคต ที่เกิดผลกระทบหรืออาจเกิดผลกระทบกับ เรา จำเป็นที่จะต้องมีการจัดการ เพื่อให้บุคลากรในองค์การเห็นภาพของสถานการณ์ในแบบเดียวกัน

2. ระบุสภาพปัญหา - เป็นการระบุความกังวลทั้งหมดที่เกิดขึ้นในสถานการณ์นั้น ๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่การระบุสภาพปัญหาต้องดำเนินการอย่างละเอียดและชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้สามารถ หาวิธีการจัดการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ในทางตรงกันข้ามหากการระบุสภาพปัญหาไม่ดีพอ อาจส่งผลเสียที่ไปเพิ่มระดับของปัญหาที่มีอยู่ให้เพิ่มมากขึ้นอีกจนอยากที่จะรับมือ และกลับกลายเป็น ปัญหาใหม่ขึ้นมาอีกก็เป็นได้

3. จัดลำดับของปัญหา - เป็นการนำสภาพปัญหาหรือสิ่งที่เป็นกังวลที่รวบรวมมาได้ มาจัดลำดับของความรุนแรงของปัญหา และความเร่งด่วนของการได้รับการแก้ปัญหา เพื่อองค์การ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะได้เตรียมจัดสรรทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะรับมือกับปัญหานั้น

ๆ แน่แน่นอนว่าปัญหาไหนมีความรุนแรงและเร่งด่วน ย่อมต้องได้รับการแก้ปัญหาให้ลุกล่วงก่อน มิฉะนั้น หากแก้ไขปัญหาไม่ทัน ก็จะเป็นการนำซึ่งความสูญเสียที่มากขึ้นด้วย

4. วางแผนจัดการปัญหา – เป็นขั้นตอนการกำหนดทรัพยากร และวิธีการจัดการกับปัญหาหรือข้อกังวล ที่ได้มีการจัดลำดับตามความสำคัญไว้เป็นอย่างดีแล้ว เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

### วิธีการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

การแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในหัวข้อนี้ จะเป็นการอธิบายให้เห็นถึงการนำหัวข้อ “การประเมินความซับซ้อนของเหตุการณ์” ไปใช้ในทางปฏิบัติ ซึ่ง สามารถทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ

○ การแก้ปัญหาโดยลำพัง ลักษณะนี้เหมาะสำหรับผู้นำที่มีความเฉลียวฉลาด รอบรู้ มีข้อมูลทั้งภายใน และภายนอกองค์กรที่ครบถ้วน ถูกต้อง อีกทั้งมีประสบการณ์ในการเผชิญปัญหา ลักษณะเดียวกันนี้มาแล้ว แต่ถ้าสมบัติไม่ครบตามนี้ อาจเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาเป็นทีม

○ การแก้ปัญหาเป็นทีม เป็นวิธีการที่องค์กรส่วนใหญ่เลือกใช้แนวทางนี้ โดยนิยมดำเนินการ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระบุปัญหา (เป็นขั้นตอน 1-3 ในหัวข้อ “การประเมินความซับซ้อนของเหตุการณ์”) เพราะการบอกได้ถึงปัญหาที่แท้จริง จะทำให้การออกแบบวิธีการแก้ปัญหาทำได้ ถูกต้อง และขจัดปัญหาไปได้จริง ดังที่ Warren Berger ได้อ้างอิงคำพูดของ Albert Einstein ในหนังสือ A more beautiful question ที่พูดถึงความสำคัญของการค้นหาให้ทราบถึงปัญหา ไว้ว่า

“If I had an hour to solve a problem and my life depended on the solution, I would spend the first 55 minutes determining the proper question to ask... for once I know the proper question, I could solve the problem in less than five minutes.”

(Berger, 2014)

ดังนั้นหากผู้นำระบุปัญหาผิดพลาด ก็จะแก้ปัญหาไม่ได้ และอาจส่งผลเสียต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้นอย่างคาดไม่ถึง ซึ่งนั่นหมายความว่า อาจเกิดปัญหาอื่น ๆ ที่ทำให้ต้องมาแก้ไขเป็นเงื่อนปมต่อไปไม่สิ้นสุด

ขั้นตอนที่ 2 ระบุบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมซึ่งเป็นการลงรายละเอียดไปยังผู้เกี่ยวข้องของปัญหา และในขณะเดียวกันขั้นตอนนี้อาจทำให้ได้ข้อมูลจากประสบการณ์ และมุมมองการแก้ปัญหาที่คาดไม่ถึงก็ได้ โดยสิ่งที่ต้องค้นหามักจะมาจากคำถามเหล่านี้

○ ใครเป็นผู้เกี่ยวข้องบ้าง

- ใครมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องบ้าง
- ใครเคยมีประสบการณ์คล้าย ๆ กันมาก่อนบ้าง
- ใครมีวิธีคิดเชิงวิจารณ์ญาณที่ดีบ้าง
- ใครมีดุลพินิจที่ดีเกี่ยวกับเรื่องนี้บ้าง
- ใครจะสามารถเป็นผู้นำไปสู่การปฏิบัติได้บ้าง
- ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะได้รับจากผลกระทบในการแก้ไขบ้าง
- ใครที่จะสามารถกระตุ้นจิตใจทีมงานได้เป็นอย่างดีบ้าง

เมื่อดำเนินการในขั้นตอนนี้จนได้ข้อมูลอย่างครบถ้วน และตรวจสอบความ

ถูกต้องอย่างมั่นใจแล้ว ก็นำไปสู่ขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การประชุมร่วมกัน เป็นวิธีการนำข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมมาได้ มา  
กองไว้ตรงกลางของการประชุม เพื่ออภิปรายปัญหาต่าง ๆ และหาแนวทางการแก้ปัญหา  
ร่วมกัน แต่สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดการประชุม ประกอบด้วย

- ก่อนการประชุม ต้องกำหนดบรรทัดฐานของการประชุมและสรุปให้ได้

ก่อนว่า

- การประชุมจะเริ่มที่จุดใดและสิ้นสุดที่จุดใด เพื่อควบคุมประเด็นและ

เวลาในการประชุม

- ใครบ้างที่ควรเข้าร่วมประชุมในครั้งนั้น ๆ ต้องพิจารณาถึงความรู้

ความสามารถที่เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ

- หากมีความขัดแย้งในการประชุมจะมีวิธีจัดการอย่างไร

○ ระหว่างการประชุม ต้องหาข้อสรุปและแนวทางการดำเนินการให้เสร็จสิ้น  
ให้ได้ โดยต้องคำนึงถึงประเด็นเหล่านี้เป็นเบื้องต้น

- ในการดำเนินงานแก้ไขปัญหามองเกิดความผิดพลาดอะไรเกิดขึ้นได้

อีกบ้าง

- จะป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นนั้นอย่างไร
- หากไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ในเบื้องต้น มีแผนสำรองอย่างไร
- มีสิ่งใดบ้างที่จะบ่งบอกได้ว่าเกิดปัญหาขึ้นแล้ว

○ ระหว่างการดำเนินการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนแล้ว ทีมงานจำเป็นต้องมา  
ประชุมร่วมกันเป็นระยะ เนื่องจากไม่มีงานใดที่จะราบรื่นตามที่เราวางแผนไว้ทั้งหมด ดังนั้นหากมีสิ่งที่ไม่  
เป็นไปตามแผน การประชุมลักษณะนี้จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานสามารถทำได้

ทันที ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายมากไปกว่าที่คาดการณ์ไว้จนยากที่จะรับมือได้ โดยประเด็นที่ควรพิจารณาในระหว่างการประชุม ได้แก่

- การปรับเปลี่ยนแผนจะดำเนินการเมื่อใด
- แผนการที่เปลี่ยนแปลงไปต้องสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องคนใดทราบบ้าง
- ควรใช้การสื่อสารด้วยวิธีการใดที่จะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ที่สุด

- การปรับเปลี่ยนครั้งนี้จะแก้ปัญหาได้จริงหรือไม่

อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากการดำเนินการแก้ไขปัญหาลงแล้ว ทีมงานควรมีการประชุม เพื่อสรุปผลการดำเนินงานทั้งหมดอีกครั้ง โดยในการประชุมนอกเหนือจากการระบุความสำเร็จ และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ไปเท่าใดแล้วนั้น ควรมีการระบุถึงแนวทางการปฏิบัติที่ดี และปัญหาที่ขัดขวางการปฏิบัติงานในครั้งนั้น ๆ ด้วย เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สามารถนำไปใช้ในกิจกรรมครั้งต่อ ๆ ไป

## สรุป

การพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน นอกจากจะก่อให้เกิดค่าในการดำเนินชีวิตแล้ว ยังเกิดประโยชน์โดยตรงกับการดำเนินธุรกิจที่หลากหลายแง่มุม อีกทั้งช่วยให้มองเห็นภาพรวมและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรอบด้าน สามารถวางแผนและตัดสินใจจัดการปัญหาทางธุรกิจได้อย่างชัดเจนและเกิดประโยชน์สูงสุด จึงถือเป็นทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์การให้สามารถรับมือกับอนาคตได้อย่างมั่นคง

## เอกสารอ้างอิง

Berger, W. (2014). A more beautiful question: the power of inquiry to spark breakthrough ideas. Vancouver, B.C.: Langara College.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2 เมษายน 2562). Complex Problem Solving ทักษะจำเป็นในอนาคต เพื่อสร้างค่าทางธุรกิจที่ยั่งยืน. เรียกใช้เมื่อ 28 มิถุนายน 2563 จาก <https://www.mreport.co.th/experts/business-and-management/054-Complex-Problem-Solving>

## กิจกรรมประจำสัปดาห์

1. เมื่อผู้เรียนเกิดความกังวล หรือเกิดปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งเกิดขึ้น จะปฏิบัติตัวอย่างไร โดยยกตัวอย่างที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน มา 1 กรณีศึกษา
2. ให้ผู้เรียนสรุปความคิดที่ได้จากข้อ 1 แสดงออกมาเป็นขั้นตอนการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน และออกแบบ จัดทำในรูปแบบอินโฟกราฟิก จำนวน 1 ภาพ เพื่อเผยแพร่ในโซเชียลเน็ตเวิร์ค
3. ผู้เรียนคิดว่า ... จากการเรียนรู้ในหัวข้อ “การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน” จำเป็นต้องฝึกฝนทักษะอื่น ๆ อะไรอีกบ้าง ที่จะส่งเสริมให้การดำเนินกิจกรรมการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ



## แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 3

**หัวข้อเรื่อง** การคิดอย่างมีวิจารณญาณ

### รายละเอียด

1. ความหมายของการคิดอย่างมีวิจารณญาณ
2. องค์ประกอบของการคิดอย่างมีวิจารณญาณ
3. กระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ
4. ทักษะสำหรับการคิดอย่างมีวิจารณญาณ
5. ลักษณะผู้มีความคิดอย่างมีวิจารณญาณ
6. ข้อดีของการคิดอย่างมีวิจารณญาณ

**จำนวนชั่วโมงที่สอน** 4 ชั่วโมง

### กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. ผู้เรียนนำเสนอประเด็นปัญหาที่ได้ค้นหาข้อมูลมา
2. ผู้สอนและเพื่อนร่วมชั้นร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นเหตุของปัญหา และแนวทางแก้ไข
3. ผู้เรียนสรุปความคิดรวบยอดในการจัดการประเด็นที่เป็นปัญหา
4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงการจัดการปัญหาที่มีความซับซ้อนเข้ากับเนื้อหารายวิชา

### สื่อการสอน

1. เอกสารประกอบการเรียน
2. เว็บไซต์ : <http://thinking-nited.blogspot.com/2008/07/2540-2534-2541-2522-2525-2532-de-bono.html>
3. คำสำคัญ : การคิดอย่างมีวิจารณญาณ



## แผนการประเมินผลการเรียนรู้

### 1. ผลการเรียนรู้

M – ผู้เรียนมีวินัย ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

K – ผู้เรียนสามารถเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ค้นหา และคัดเลือกสารสนเทศได้อย่าง

เหมาะสม

C – ผู้เรียนสามารถใช้ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ คติวิเคราะห์ ได้อย่างเป็น

เหตุเป็นผล

I – ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่มที่แบ่งหน้าที่ความ  
รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี

N – ผู้เรียนสามารถนำเสนอความคิดด้วยการพูด และถ่ายทอดออกมาเป็นอินโฟ  
กราฟิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. วิธีการการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้

M – พิจารณาการนำเสนอข้อมูลตามที่ได้รับมอบหมาย

K – พิจารณาข้อมูล สารสนเทศที่ได้ค้นคว้า และคัดเลือกมา

C – พิจารณาการนำเสนอความคิดที่ผ่านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การวิเคราะห์  
อย่างเป็นเหตุเป็นผล

I – พิจารณาความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม

N - พิจารณาการนำเสนอความคิดและผลงานอินโฟกราฟิก

### 3. สัดส่วนของการประเมิน (ขึ้นอยู่กับ ข้อ 2. วิธีการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้)

3.1 ด้านธรรม จริยธรรม (M) ร้อยละ 10

3.2 ด้านความรู้ (K) ร้อยละ 30

3.3 ด้านทักษะทางปัญญา (C) ร้อยละ 20

3.4 ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (I) ร้อยละ 20

3.5 ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้ไอที (N) ร้อยละ 20

## เนื้อหาที่สอน

ความรู้ และความคิด ไม่ใช่สิ่งเดียวกัน แต่มักจะควบคู่กันไปเสมอ เพราะเมื่อใดที่  
ต้องการใช้ความคิด จำเป็นต้องนำฐานความรู้เรื่องนั้น ๆ และหากมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง  
ด้วย ก็จะช่วยส่งเสริมให้กระบวนการคิดมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงไม่สามารถทำให้เกิดความคิดได้จาก

การเรียนรู้ แต่ทว่าในระหว่างการเรียนรู้ ผู้เรียนสามารถที่จะเกิดความคิด ทั้งที่เป็นความคิดเห็นด้วย  
ความคิดเห็นต่าง หรือแม้แต่ความคิดต่อยอดจากความรู้เดิม

การเรียนรู้ในแต่ละครั้ง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้จากการอ่าน การฟัง หรือการดู ผู้เรียน  
จำเป็นต้องมีจิตใจจดจ่ออยู่กับสิ่งที่เรียน และคิดตามเนื้อหาความรู้ที่กำลังผ่านเข้ามาทางโสตประสาท  
ช่องทางต่าง ๆ ดังเช่น การอ่านอย่างมีวิจารณญาณ เป็นการอ่านที่ต้องใช้ความคิดในขณะที่อ่าน  
โดยสมองจะทำการดึงความรู้ที่เคยได้เรียนรู้ออกมา และเชื่อมโยงกับประสบการณ์ที่เกิดขึ้นมาแล้ว มา  
ประมวลเข้าด้วยกัน ในขณะนี้เองจะเกิดความคิดเกิดขึ้น นอกจากนี้อาจเคยได้ยินว่า การฟังอย่างมี  
วิจารณญาณ นั้นก็หมายถึงในขณะที่ฟังอยู่นั้น หากฟังอย่างมีสติ จดจ่อกับสิ่งที่ได้ยิน ย่อมจะเกิด  
ความคิดตามกระบวนการที่ได้กล่าวมาแล้ว

### **ความหมายของการคิดอย่างมีวิจารณญาณ**

เนื่องจากการคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นกระบวนการทางสมองที่มีความซับซ้อน และ  
เกิดจากการประสมค้ำระหว่างคำว่า การคิด และ วิจารณญาณ จึงไม่มีความหมายที่เฉพาะเจาะจง  
และมีการใช้หลากหลายคำในบริบทเดียวกันนี้ของนักวิชาการหลายคน เช่น การประเมินอย่างมีระบบ  
เหตุผล การคิดวิเคราะห์ การคิดวิพากษ์วิจารณ์ เป็นต้น

De Bono นักจิตวิทยาผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา ได้ให้คำนิยาม การคิดอย่างมี  
วิจารณญาณ (Critical Thinking) ไว้ 2 แนวทาง โดยแนวทางแรก การคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็น  
กิจกรรมทางสมองที่เป็นกิจกรรมกระบวนการคิดที่เป็นกระบวนการคิด และแนวทางที่ 2 การคิดอย่าง  
มีวิจารณญาณ เป็นการประเมินผลของความคิดโดยมีหลักเกณฑ์เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจ (De  
Bono, 1976)

Dewey (1933) นักปฏิรูปการศึกษาและนักปรัชญาทางการศึกษา จากสหรัฐอเมริกา  
ได้นิยามคำว่า การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ไว้ว่า เป็นการคิดอย่าง ไตร่ตรอง เริ่มต้นจาก  
สถานการณ์ที่มีความยุ่งยาก และสิ้น สิ้นลงด้วยสถานการณ์ที่มีความชัดเจน

นอกจากนี้ นักวิชาการสมัยใหม่ ได้ให้นิยามคำว่า การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ไว้อีก  
หลายคน อาทิ สิริธญา มารศรี (2562) นิยามคำว่า การคิดอย่างมีวิจารณญาณ หมายถึง กระบวนการ  
การคิดที่ใช้เหตุผล มีการศึกษา ข้อเท็จจริง หลักฐานและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจ  
แล้วนำมาพิจารณา วิเคราะห์ อย่างสมเหตุสมผล ก่อนตัดสินใจว่าสิ่งใดควรเชื่อหรือไม่ควรเชื่อ

ทั้งนี้หากพิจารณาความหมายที่นักวิชาการหลายคนได้นิยามไว้ ก็อาจกล่าวสรุปได้ว่า  
การคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็นกระบวนการตัดสินใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทิศทางที่เหมาะสม โดยอาศัยการ  
พิจารณา วิเคราะห์ข้อมูล สารสนเทศ ที่น่าเชื่อถืออย่างเป็นเห็นเป็นผล ถูกต้องตามหลักการและ  
หลักเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับของส่วนรวม

### องค์ประกอบความคิดอย่างมีวิจารณญาณ

โดยพื้นฐานแล้ว การคิดอย่างมีวิจารณญาณ มักมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. จุดมุ่งหมาย – ปลายทางของการคิดอย่างมีวิจารณญาณนั้น ก็คือ คำตอบ หรือทางเลือกที่ดีที่สุด ที่ผ่านกระบวนการคิดที่ดีแล้ว คิดอย่างครบถ้วนแล้ว รวมถึงการคิดแนวทางแก้ไข หรือประโยชน์ที่จะตามมา

2. ประเด็นชวนคิด - ก็คือโจทย์ปัญหาที่ต้องการหาคำตอบ ซึ่งอาจเกิดจากความสงสัย หรือความอยากรู้ ทั้งนี้การตั้งโจทย์ปัญหาควรกำหนดให้สั้น กะทัดรัด ได้ใจความ ไม่ยาวเกินไป และให้สัมพันธ์กับเนื้อหาหรือสถานการณ์ที่สงสัยหรืออยากรู้

3. ข้อมูล/สารสนเทศ - เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ใช้เป็นหลักฐานที่จะนำมาวิเคราะห์ อาจได้มาจากหนังสือ ตำรา หรือ ข้อความบนเว็บไซต์ ก็ได้ แต่ควรเป็นข้อมูลที่ต้องการ ทันท่วงที และมีความน่าเชื่อถือ กล่าวคือ มาจากแหล่งข้อมูลที่สามารถตรวจสอบ ติดตามย้อนกลับ หรือมาจากบุคคลที่มีความเชื่อถือในศาสตร์นั้น ๆ ทั้งนี้ข้อมูล สารสนเทศ จะได้มาจำเป็นต้องมีทักษะการค้นหาข้อมูล หรือ Information Literacy ที่ดีด้วย

4. การวิเคราะห์ด้วยเหตุและผล - ภายหลังจากรวบรวมข้อมูล สารสนเทศมาได้ในปริมาณที่เพียงพอแล้ว จะมาสู่การคัดเลือกข้อมูล การจัดกลุ่มข้อมูล และการสังเคราะห์ข้อมูลที่หามาได้ มาวิเคราะห์ร่วมกับองค์ความรู้เดิม เปรียบเทียบกับข้อมูลหรือสถานการณ์ที่ต้องการคำตอบ เพื่อให้เข้าใจในชุดข้อมูล และสถานการณ์เหล่านั้นอย่างแจ่มชัด ภายใต้อาณัติของเหตุและผลที่ต้องการ

5. ข้อสรุป - เป็นการเลือกคำตอบที่ดีที่สุด ที่มีเหตุและผลที่ทำให้เชื่อถือได้ สามารถตอบข้อสงสัยของโจทย์ปัญหาได้อย่างชัดเจน และที่สำคัญที่สุด ต้องเป็นคำตอบที่ได้จากการกลั่นกรองด้วยการวิเคราะห์ตามหลักเหตุและผล แล้วสรุปลงมาให้สั้น กะทัดรัด และเข้าใจง่าย นอกจากนี้ ควรพิจารณาคำตอบนั้นว่า มีข้อดีข้อเสียอย่างไร จึงจะถือเป็นการคิดอย่างมีวิจารณญาณที่ดี

### กระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ

โดยทั่วไปการคิดอย่างมีวิจารณญาณ จะมีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ตั้งสมมติฐานหรือตั้งคำถาม - เมื่อเกิดความสงสัยในเรื่องใด ๆ ขึ้นแล้ว ย่อมเกิดคำถามต่อข้อสงสัยนั้น ๆ ซึ่งนับว่าเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ที่มาที่ไปของการเกิดคำถาม อาจเกิดจากการตั้งคำถามของผู้อื่น หรืออาจเกิดจากการสนใจใคร่รู้ของตัวเอง ก็ได้

2. รวบรวมและสืบหาข้อมูล - หลังเกิดข้อสงสัยขึ้นแล้วขั้นต่อไปก็คือการเริ่มรวบรวมข้อมูล การแสวงหาข้อเท็จจริงหรือหลักฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณา ทั้งนี้การรวบรวมข้อมูลต้องสืบค้น และคัดเลือกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องการตอบคำถาม ซึ่งปัจจุบันนี้สามารถค้นหาได้จากช่องทางต่าง ๆ ได้อย่างง่ายดาย แต่เมื่อมีข้อมูลเยอะ ก็จำเป็นต้องเลือก

ข้อมูลให้มีความรอบคอบมากยิ่งขึ้น ในขั้นนี้หากรู้เทคนิคการสืบค้นของเครื่องมือต่าง ๆ จะช่วยลดเวลาการค้นหาข้อมูลได้อย่างมาก และเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้เป็นอย่างดี

3. จัดระเบียบของข้อมูล - หลังจากที่ได้ข้อมูลหรือหลักฐานที่เกี่ยวข้องกันแล้ว ข้อมูลเหล่านี้อาจมีเนื้อหาที่ซ้ำกัน เนื้อหาที่มีความเกี่ยวข้องน้อยหรือมากไม่เท่ากัน เนื้อหาที่น่าเชื่อถือหรือขาดความชัดเจน จึงจำเป็นต้องทำการคัดเลือกข้อมูลที่สำคัญไว้ก่อน แล้วจึงนำมาจัดกลุ่มข้อมูลเป็นหมวดหมู่ในขั้นต่อไป เพื่อให้สามารถนำไปประกอบการพิจารณาได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง และรวดเร็ว โดยในขั้นนี้จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถในการรู้สารสนเทศ กล่าวคือ รู้ว่าข้อมูลใด น่าเชื่อถือหรือไม่ น่าเชื่อถือ ซึ่งต้องพิจารณาจากผู้ให้ข้อมูล แหล่งที่มาของข้อมูล ช่วงเวลา และอื่น ๆ

4. การวิเคราะห์ - หลังจากที่ได้ข้อมูลที่สำคัญและจัดกลุ่มของข้อมูลเป็นหมวดหมู่แล้ว ต่อไปต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ละชิ้น ว่ามีประเด็นใดที่สามารถตอบคำถามที่เกิดจากความสงสัยได้หรือไม่ ข้อมูลแต่ละชิ้นมีความเชื่อมโยงกันหรือไม่ รวมไปถึงข้อมูลมีความสอดคล้องหรือขัดกันโดยสิ้นเชิง ซึ่งตอนนี้เราจึงพอที่จะเห็นภาพโครงร่างของสิ่งที่เรากำลังศึกษาเรียนรู้ ทั้งนี้อาจทำในลักษณะของแผนที่ความคิด (Mind Mapping) ก็ได้ ขั้นตอนนี้จำเป็นต้องอาศัยทักษะการวิเคราะห์ที่เป็นการแยกแยะประเด็นต่าง ๆ ออกมาจากแหล่งข้อมูลแต่ละชิ้น

5. การสังเคราะห์ - เมื่อได้กลุ่มข้อมูลที่แยกเป็นประเด็น ๆ ไว้แล้ว ต้องนำมาจัดลำดับความเชื่อมโยง หรือเรียกอีกอย่างว่า “ประเด็นสัมพันธ์” พร้อมกับจัดลำดับการนำเสนอประเด็นเหล่านั้นในรูปแบบของตนเอง เพื่อการนำไปใช้ หรือหากจำเป็นต้องให้ผู้ใดก็ตามที่นำข้อมูลนี้ไปใช้จะสามารถเรียนรู้ เข้าใจ หรือทำความเข้าใจกับสถานการณ์นั้นได้อย่างง่ายดาย และลดเวลาการเรียนรู้ลงไป ขั้นนี้ต้องอาศัยผู้ที่มีทักษะการสังเคราะห์ข้อมูล จะช่วยให้การเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ทำได้อย่างมีชั้นเชิง เป็นลำดับ

6. การสรุปผล - ในขั้นตอนการสังเคราะห์ข้อมูลนั้น อาจทำให้เกิดชุดข้อมูลหลายชุดที่เป็นทางเลือกที่จะสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ จำเป็นที่จะต้องเลือกแนวทางที่ดีที่สุดที่สามารถนำมาเป็นคำตอบของโจทย์ที่เราตั้งไว้ ที่ซึ่งสามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้อย่างมีเหตุและผล ขั้นตอนนี้ต้องอาศัยทักษะการตัดสินใจ และทักษะภาวะผู้นำ ในการดำเนินการ

### **ทักษะสำหรับการคิดอย่างมีวิจารณญาณ**

1. การตั้งประเด็นปัญหา - เป็นพื้นฐานขั้นแรกที่น่าไปสู่ข้อสรุป คือ ต้องรู้จักสงสัย และตั้งโจทย์ขึ้นมาก่อน

2. การรวบรวมข้อมูล - เป็นทักษะที่ต้องอาศัยประสบการณ์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อเสาะแสวงหาข้อมูลทั้งที่เป็นหนังสือ เอกสารตีพิมพ์ การสัมภาษณ์ เป็นต้น เพื่อนำมาใช้เป็นหลักฐานประกอบการพิจารณา

3. การวิเคราะห์ - เป็นนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาใช้ประกอบพิจารณาในหลักการ และความเป็นไปได้ ด้วยการเปรียบเทียบข้อมูลกับเนื้อหาหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

4. การสังเคราะห์ - เป็นการแยกแยะผลของการวิเคราะห์ ว่าอะไรคือเหตุ และอะไรคือผล ส่วนใดน่าเชื่อถือ ส่วนใดควรตัดออก

5. การประเมินข้อมูล - เป็นการตัดสินใจ และเลือกประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์ เพื่อให้เกิดความกระชับ และชัดเจน

### ลักษณะผู้มีความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ

- มักเป็นคนขี้สงสัย ไม่เชื่ออะไรง่าย ๆ
- ชอบการสังเกต และจดบันทึก
- มักมีการแสวงหาหลักฐานหรือข้อมูลอ้างอิง
- ชอบการอ่านหรือการฟัง
- มักเป็นผู้ฟังที่ดี ไม่มีการโต้แย้งจนกว่าจะแน่ใจว่าผิด
- มักเป็นคนไม่ด่วนตัดสินใจ ว่าสิ่งใดผิดสิ่งใดถูก จนกว่าจะมีหลักฐานที่ชัดเจน
- มักเป็นคนใจเย็น มีความสุขุม
- มักคาดเดาหรือทำนายเหตุในอนาคตได้ดี

### ข้อดีของการคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ

- สามารถฟัง และอ่านเข้าใจในเนื้อหาได้ง่าย
- สามารถพูด หรือสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี
- สามารถเขียนได้เร็ว เนื้อหาครอบคลุม และถูกต้อง
- สามารถตั้งปัญหาที่ตรงประเด็น สั้น และกะทัดรัดได้ดี
- สามารถมองเห็นภาพรวมของเนื้อหาหรือสถานการณ์ได้
- สามารถหาข้อมูลหรือหลักฐานมาประกอบการตัดสินใจได้ดี
- มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง สมเหตุสมผล
- เป็นผู้ที่มีทัศนคติ รู้ทันสถานการณ์ในการดำเนินชีวิต
- ช่วยให้มีมุมมองที่หลากหลาย
- ช่วยให้เป็นผู้ไม่หลงงมงาย ไม่เชื่ออะไรง่าย
- เป็นผู้ที่มีน้ำใจ และเปิดใจกว้าง
- ยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น

## สรุป

การคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็นทักษะสำคัญของคนในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากเป็นยุคที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัย และยิ่งจะมีความก้าวล้ำยิ่งขึ้นไปในทุกขณะ ส่งผลให้ข้อมูลสารสนเทศเกิดขึ้นและแพร่กระจายอยู่ในระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นช่องทางหลักที่มักถูกใช้ในการเข้าถึงข้อมูลของคนส่วนใหญ่ อีกทั้งการนำข้อมูลสามารถทำได้ทุกคนที่เชื่อมเข้าสู่ระบบอินเทอร์เน็ต นั่นหมายถึง ข้อมูลที่ล่องลอยอยู่ในไซเบอร์นั้น มีทั้งที่ผ่าน *การกลั่นกรอง* เป็นข้อมูลดี และมีอีกจำนวนหนึ่งที่ *ขาดการกลั่นกรอง* เป็นข้อมูลไม่ดี ข้อมูลที่ถูกค้นหาพบและถูกเลือกมาใช้งาน อาจไม่ใช่ข้อมูลที่พัฒนาความรู้ แต่อาจเป็นขยะที่รกสมองก็เป็นได้ มาถึงตอนนี้เห็นแล้วหรือยังที่จำเป็นต้องฝึกฝนให้เกิดทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ

## เอกสารอ้างอิง

สริญญา มารศรี. (กรกฎาคม - ธันวาคม 2562). การพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ในศตวรรษที่ 21. *วารสาร มจร.นครน่านปริทรรศน์*, 3(2), หน้า 105-122.

De Bono, E. (1976). *Teaching thinking*. London: Temple Smith.

Dewey, J. (1933). *How We Think*. New York: Health and Company.

## กิจกรรมประจำสัปดาห์

1. ให้ผู้เรียนอธิบาย โดยให้เหตุผลที่สนับสนุนว่า ข้อมูล สารสนเทศ ที่ผู้เรียนค้นคว้ามานั้น มีความน่าเชื่อถือหรือไม่ เพราะเหตุใด
2. ให้ผู้เรียนทำการคัดเลือก จัดหมวดหมู่ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุป จากข้อมูล สารสนเทศ ที่ได้ค้นคว้ามานี้



## แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 4

**หัวข้อเรื่อง** ความคิดสร้างสรรค์

### รายละเอียด

1. ความหมายและความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์
2. องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์
3. เทคนิคการฝึกความคิดสร้างสรรค์
4. ประโยชน์ของความคิดสร้างสรรค์
5. อุปสรรคต่อความคิดสร้างสรรค์

**จำนวนชั่วโมงที่สอน** 4 ชั่วโมง

### กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. ผู้สอนให้ผู้เรียนนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ที่ได้ค้นหาข้อมูลมา
2. เพื่อนร่วมชั้น (หรือสมาชิกกลุ่ม) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงสิ่งที่ได้รับรู้ และหาวิธีการสร้างสรรค์ต่อยอดจากความคิดสร้างสรรค์นั้น
3. ผู้เรียนสรุปความคิดรวบยอดจากการได้รับฟัง และนำเสนอความคิดต่อยอดของสิ่งสร้างสรรค์นั้น
4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงความคิดสร้างสรรค์ตามเนื้อหาในสัปดาห์

### สื่อการสอน

1. เอกสารประกอบการเรียน
2. เว็บไซต์ : <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2017-eb13.pdf>
3. เว็บไซต์ : <http://ez.eduzones.com/creativetest/>
4. คำสำคัญ : ความคิดสร้างสรรค์



## แผนการประเมินผลการเรียนรู้

### 1. ผลการเรียนรู้

M – ผู้เรียนมีวินัย ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

K – ผู้เรียนสามารถเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ค้นหา และคัดเลือกสารสนเทศได้อย่าง

เหมาะสม

C – ผู้เรียนสามารถใช้ทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้จริง

I – ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่มที่แบ่งหน้าที่ความ  
รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี

N – ผู้เรียนสามารถนำเสนอความคิดด้วยการพูด และถ่ายทอดออกมาเป็นอินโฟ  
กราฟิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. วิธีการการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้

M – พิจารณาการนำเสนอข้อมูลตามที่ได้รับมอบหมาย

K – พิจารณาข้อมูล สารสนเทศที่ได้ค้นคว้า และคัดเลือกมา

C – พิจารณาการนำเสนอความคิดที่ผ่านการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างน่าสนใจ

I – พิจารณาความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม

N - พิจารณาการนำเสนอความคิดและผลงานอินโฟกราฟิก

### 3. สัดส่วนของการประเมิน (ขึ้นอยู่กับ ข้อ 2. วิธีการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้)

3.1 ด้านธรรม จริยธรรม (M) ร้อยละ 10

3.2 ด้านความรู้ (K) ร้อยละ 30

3.3 ด้านทักษะทางปัญญา (C) ร้อยละ 20

3.4 ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (I) ร้อยละ 20

3.5 ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้ไอที (N) ร้อยละ 20

## เนื้อหาที่สอน

“เรามีความคิดสร้างสรรค์หรือไม่?” เป็นคำถามที่มักไม่มีใครตอบคำถามนี้ แต่ที่จริงแล้วทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์อยู่ในตัว ซึ่งจะเห็นได้ชัดในวัยเด็กของทุกคน ที่แสดงออกมาในความคิดที่บางครั้งผู้ใหญ่ก็คิดไม่ถึง แต่เมื่อโตขึ้นด้วยสิ่งแวดล้อมและระบบการศึกษาที่ไม่ได้กระตุ้นให้ผู้เรียนใช้ความคิดสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมรอบตัว สังคม และวัฒนธรรมก็ไม่เอื้ออำนวย จึงส่งผลให้ความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละคนไม่พัฒนา แต่ความคิดสร้างสรรค์สามารถพัฒนาได้ เฉกเช่นเดียวกับกล้ามเนื้อของมนุษย์ นั่นคือ เมื่อเราได้มีการฝึกฝนก็สามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ได้

## ความหมายของความคิดสร้างสรรค์

“Creativity is the ideation of thought, while innovation is the realization of the idea.” เป็นวลีที่กล่าวโดย Robin Fogarty ซึ่งหมายความว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นแนวความคิดที่ติดอยู่ในสมอง ขณะที่นวัตกรรมคือความเป็นจริงที่เกิดจากความคิด นั่นคือ ความคิดสร้างสรรค์จะนำไปสู่การคิดค้น การประดิษฐ์ หรือการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นได้จริง

นอกจากนั้น ความคิดสร้างสรรค์ยังมีผู้ให้นิยามในเชิงกระบวนการของสมอง อาทิ เป็นกระบวนการคิดของสมองที่สามารถคิดได้อย่างหลากหลาย แปลงใหม่ไปจากเดิม โดยเกิดจากการเชื่อมโยงความรู้ และประสบการณ์ที่สั่งสมมา มาประยุกต์และสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ที่ต่างไปจากเดิม จนนำไปสู่การสร้างหรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ที่เรียกว่า นวัตกรรม

กล่าวอีกมุมหนึ่ง การที่คนใดคนหนึ่งไม่มีความคิดสร้างสรรค์ อาจเป็นไปได้ว่าคน ๆ นั้นไม่สามารถที่จะนำความรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ร่วมกัน หรือไม่เคยอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องเผชิญหน้ากับปัญหาที่ซับซ้อนหรือเป็นปัญหาใหม่ที่ไม่เคยพบเจอมาก่อน คนกลุ่มนี้จะได้ฝึกการคิดที่จะเอาชนะเพื่อผ่านอุปสรรคปัญหานั้นไปให้ได้

## องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

แนวคิดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ มีมากมายตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย แต่จากการค้นคว้าอ่านเอกสารต่าง ๆ เห็นมีอยู่ทฤษฎีหนึ่งที่ดูพื้น ๆ แต่อธิบายการฝึกทักษะความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างชัดเจน นั่นคือ ทฤษฎี 4Ps of Creativity โดยทฤษฎีนี้ อธิบายความคิดสร้างสรรค์โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านคน (Person) หรือก็คือ “ตัวเรา” ที่จะเป็นผู้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยคนที่จะมีความคิดสร้างสรรค์ มักจะมี 3 ลักษณะส่วนบุคคลนี้ในตัวเอง ได้แก่

○ อยากรู้อยากเห็นชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์เกิดจากความคิดที่ประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่ผสมกับประสบการณ์ที่ได้รับ ดังนั้นการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความสนใจจึงเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานที่จะให้คน ๆ นั้นมีความรู้สั่งสมในตัวเองเพิ่มมากขึ้น มันเหมือนการสะสมวัตถุดิบที่สามารถนำมาออกมาใช้เมื่อไหร่ก็ได้

○ ยืดหยุ่น หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นคนที่ไม่ยอมรับกับสิ่งที่เป็นอย่างเดิมง่าย ๆ ชอบการเปลี่ยนแปลง ปรับตัว และไม่ยึดติดกับสิ่งเดิม ๆ โดยเฉพาะเมื่อการดำเนินชีวิตกับสิ่งนั้น ๆ สักระยะแล้วเกิดความรู้สึกรัดต่อความรู้สึก ก็มักจะหาทางปรับเปลี่ยนทันที

○ มั่นใจและกล้าลอง เป็นสมบัติที่มาพร้อมกับความยืดหยุ่น เพราะคนที่คิดปรับเปลี่ยนสิ่งใดนั้น แสดงว่ากล้าที่จะคิด กล้าที่ลอง และยังได้ถ่ายทอดสิ่งที่คิดออกมาโดยไม่กลัวการ

ตัดสินจากผู้อื่น และหากสามารถทำตามความคิดเหล่านั้นได้สำเร็จ จะยิ่งเกิดความมั่นใจ และเมื่อได้ฝึกฝนบ่อย ๆ ก็จะเป็นจุดเริ่มต้นของการมีความคิดสร้างสรรค์ได้นั่นเอง แต่ในขณะที่มีคนตั้งข้อสังเกต หรือมีข้อเสนอแนะกับความคิดสร้างสรรค์ของเรา ก็ควรนำมาพิจารณาเพื่อปรับให้เหมาะสมและมีการพัฒนาที่ดีขึ้น

2. ด้านสภาพแวดล้อม (Press) สภาพแวดล้อมมีความสำคัญต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เป็นอย่างมาก เพราะมันสามารถพัฒนาและก่อให้เกิดอุปนิสัยการมีความคิดสร้างสรรค์ได้ตั้งแต่วัยเด็ก กล่าวคือ ในครอบครัวที่มีพ่อแม่ที่ควบคุมทุกอย่าง ไม่เปิดโอกาสให้ลูกได้เล่น ได้เรียนรู้ให้สมกับวัยของตัวเอง และมัก “ห้าม” ทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ ด้วยความปรารถนาดีที่เกรงว่าลูกจะได้รับอันตราย หรือสิ่งของเสียหาย สำหรับในวัยเรียน ที่มีครู/อาจารย์เข้มงวด มีการสอนที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้ฝึกคิด ฝึกลงมือปฏิบัติ จะปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียนโดยไม่รู้ตัว ที่สำคัญอาจทำให้เกิดอุปนิสัยที่ไม่กล้าคิด กล้าแสดงความสามารถในทางการคิดของตัวเองออกมา และฝังลงในจิตสำนึก ด้วยเหตุนี้หากทุกคนเห็นความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ ก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้ที่มีความเกี่ยวข้อง

○ พ่อแม่ผู้ปกครอง ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกได้เล่น ได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่สมกับวัย หากจะเกิดอุบัติเหตุเล็กน้อยบ้าง ก็ถือว่าเป็นการเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ของลูก และควรเตรียมสภาพแวดล้อมที่คาดว่าจะป็นอันตรายร้ายแรงให้ห่างไกลจากลูกได้ ก็เพียงพอแล้ว

○ ครู/อาจารย์ ควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงออกซึ่งความรู้ ความคิด และได้ลงมือสร้างสรรค์ผลงาน โดยผลงานที่เกิดขึ้นหากมีข้อผิดพลาด ไม่เป็นไปตามแนวทางที่ควรจะเป็น ก็สามารถใช้โอกาสนี้เสริมสร้างความเข้าใจอันดี แต่ทั้งนี้ครู/อาจารย์ ควรได้รู้เหตุผลของผู้เรียนที่ได้แสดงความคิดออกมาในลักษณะนั้น เพราะนั่นอาจเป็นความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากการมองในมิติที่แตกต่างไปจากหลักการหรือแนวคิดตามทฤษฎีในตำรา

สำหรับตัวเราเอง ควรอยู่กับปัจจุบัน เพราะในโลกแห่งความเป็นจริงไม่สามารถย้อนเวลากลับไปแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เกิดขึ้นไปแล้วในอดีตได้ ดังนั้นจึงควรปรับทัศนคติของตัวเองเสียใหม่ กล่าวคือ

○ หากได้รับการอบรมเลี้ยงดูที่พ่อแม่ปิดกั้นไม่ให้ทำสิ่งต่าง ๆ หรือจัดเตรียมทุกสิ่งอย่างให้ครบครัน จนไม่เคยได้ฝึกความคิดสร้างสรรค์ใด ๆ ก็ควรเริ่มที่จะเปิดใจทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง ทำตามสิ่งที่สนใจ สิ่งที่ชอบ ด้วยตนเอง เลิกที่จะระบุนความผิดให้เป็นของผู้อื่น เนื่องจากไม่เกิดประโยชน์ใด ๆ อีกทั้งยังทำให้เสียโอกาสในการฝึกความคิดสร้างสรรค์ของตัวเอง

○ หากได้รับการสอนที่ไม่เปิดโอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ จนอาจเกิดเป็นความคิดกังวลที่จะแสดงความคิด ก็ควรเปลี่ยนทัศนคติใหม่ โดยเริ่มจากทำความเข้าใจว่าสภาพแวดล้อมของเราเปลี่ยนแปลงไปแล้ว ความคิดของแต่ละคนไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน รวมถึง

อุปนิสัยของแต่ละคนในสภาพแวดล้อมใหม่ก็ย่อมไม่เหมือนกันด้วย ดังนั้นจึงไม่ควรยึดติดกับสภาพแวดล้อมในแบบเดิม ๆ ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ และให้โอกาสให้กำลังใจในการปรับเปลี่ยนตัวเอง

3. ด้านกระบวนการ (Process) การคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการ โดย ภาควิชาความร่วมมือเพื่อการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (The Partnership for 21st Century Learning หรือ P21) ได้สรุปหัวใจหลักของการคิดสร้างสรรค์ไว้ 4 อย่าง ได้แก่

1) ระดมความคิด (Brainstorm) – เป็นการให้ทีมงานเสนอความคิดให้ได้มากที่สุด โดยบรรยากาศในระหว่างการระดมความคิด ควรให้ทุกคนมีโอกาสนำเสนอความคิด และไม่มี การตัดสินถูกผิด เพื่อให้ได้ความคิดที่นำมาใช้เป็นทางเลือกให้มากที่สุด ซึ่งจะนำมาใช้ในการตัดสินใจ

2) คิดนอกกรอบ (Think outside the box) - เป็นการคิดที่ไม่ยึดติดบริบท เจื้อนไข หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ แต่ต้องอยู่บนความเป็นไปได้จริง ไม่ใช่การคิดหลุดโลกหรือคิดเพื่อเจ้อ

3) วิเคราะห์รายละเอียด (Analyze) - เป็นการแยกรายละเอียดของความคิด นั้น เพื่อให้ทราบองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ หลังจากนั้นจะสามารถนำข้อมูลของสิ่งอื่น ๆ มา ประยุกต์ใช้ ในที่สุดก็จะได้แนวคิดใหม่ หรือสิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม

4) ใหม่และแตกต่าง (New and Different) – เป็นการสนับสนุนความคิดใหม่ และมีความแตกต่าง ซึ่งการคิดจำเป็นต้องมีข้อมูลให้ครบถ้วน จึงจะทราบว่าทำอะไร วิธีการใด เพื่อให้ได้สิ่งใหม่ที่มีความต่างจากสิ่งที่เคยมีมา

4. ด้านผลลัพธ์ (Product) สิ่งที่ได้จากกระบวนการคิดสร้างสรรค์จะออกมาใน รูปแบบของแนวคิด วิธีการแก้ปัญหา สินค้า หรืออะไรก็ได้ แต่จะต้องเป็น “สิ่งใหม่” หรือ “มีเอกลักษณ์” และ “มีค่า” ให้กับคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง กล่าวคือ ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็น “สิ่งสร้างสรรค์” หรือ “ไม่เป็นสิ่งสร้างสรรค์” นั้น ขึ้นอยู่กับสถานที่ ผู้คน และยุคสมัยที่จะนำสิ่งนั้นไปใช้ประโยชน์ ตัวอย่างเช่น Segway พาหนะขับเคลื่อน 2 ล้อ เมื่อถูกคิดค้นขึ้นมาครั้งแรกเป็นสิ่งที่ล้ำสมัยมาก แต่ในปัจจุบัน Segway เป็นพาหนะทั่วไป แต่ที่สำคัญคือ ความคิดสร้างสรรค์ได้ช่วย “ต่อยอด” ให้เกิด Segway รูปแบบใหม่ รุ่นใหม่ ที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### เทคนิคการฝึกความคิดสร้างสรรค์

สำหรับผู้ที่ต้องการฝึกความคิดสร้างสรรค์ จำเป็นต้องเริ่มจากการเปลี่ยนมุมมอง และทัศนคติที่มีต่อตนเองและสิ่งต่าง ๆ รอบตัว หากพิจารณาร่วมกับองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ (หัวข้อองค์ประกอบ) อย่างเช่น หากไม่สามารถคิดสร้างสรรค์ได้ในเวลานั้น อาจเปลี่ยนสถานที่ ซึ่งอาจทำให้เกิดภาวะปลดปล่อยความคิดแปลกใหม่และแตกต่างให้เกิดขึ้นมาได้ โดยเริ่มการฝึกจาก

1. ปลดปล่อยความเป็นตัวเอง – ดูเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก แต่สามารถทำได้โดยเริ่มจากการเลือกอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ชอบ ที่สามารถเป็นตัวของตัวเองได้ ไม่มีความกังวล หรือเกรงว่าจะมีใครเห็นต่างหรือตัดสินเราอย่างไร เนื่องจาก “ความกลัว” คืออุปสรรคด่านสำคัญของการมีความคิดสร้างสรรค์

2. หาแรงบันดาลใจใหม่ ๆ – เป็นวิธีการที่สามารถรับรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่อาจไม่เคยพบเห็นมาก่อน ดังนั้นควรไปสถานที่ต่าง ๆ ที่ไม่เคยไปเพื่อเปิดหูเปิดตาเปิดรับประสบการณ์และมุมมองใหม่ ๆ หรืออาจลองอ่านหนังสือที่ไม่เคยอ่าน ดูรายการทีวีหรือสื่อออนไลน์ที่ไม่เคยดู ออกไปทำกิจกรรมรูปแบบอื่นที่ไม่เคยทำมาก่อน ก็จะช่วยให้เกิดความคิดใหม่ที่นำมาใช้ในการคิดสร้างสรรค์ที่มีความแปลกแตกต่างไปจากเดิมได้

3. ฝึกนิสัยการตั้งคำถาม – เป็นนิสัยของคนที่ยากรู้อยากเห็นในสิ่งที่ส่งเสริมและสร้างสรรค์กับงานของตน ลักษณะที่สำคัญคือ การตั้งคำถามเพื่อให้ทราบถึงข้อมูล การจะสร้างสรรค์สิ่งใดสิ่งหนึ่งได้นั้น จำเป็นต้องมีความเข้าใจกับเรื่องนั้น ๆ อย่างถ่องแท้ รอบด้าน รู้ทั้งจุดเด่นและจุดด้อย จึงจะสามารถสร้างสรรค์ผลงานเพื่อมารองรับงานนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้ที่จะให้ข้อมูลได้ดีที่สุดก็คือ ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ แต่สิ่งที่เป็อุปสรรคต่อการฝึกนิสัยการตั้งคำถามก็คือ “ความกลัว” นั่นเอง เช่น กลัวที่จะถามในสิ่งที่ไม่ควร กลัวที่ผู้อื่นจะไม่ตอบคำถาม กลัวผู้อื่นจะตัดสินว่ารู้น้อย เป็นต้น หากแต่ความกลัวเหล่านั้นจะปิดกั้นความรู้และข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ

4. ความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ - เมื่อได้ลงมือสร้างสรรค์สิ่งใดขึ้นมาแล้ว หากเกิดความผิดพลาด ไม่ต้องกังวลใด ๆ ดังคำกล่าวโบราณ “ผิดเป็นครู” นั่นเพราะความผิดพลาดจะทำให้เราได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การ “กลัวความผิดพลาด” จะทำให้ไม่สามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สิ่งที่แตกต่างกันไปจากเดิม เมื่อไม่เกิดความผิดพลาดจะรู้ได้อย่างไรว่าสิ่งที่ดีคืออะไร และอาจนำไปสู่การพัฒนาสิ่งที่ดีขึ้นไปอีกก็เป็นได้

5. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น – มองดูเฟิน ๆ อาจดูคล้ายกับวิธีการฝึกนิสัยการตั้งคำถาม แต่มีจุดแตกต่างกันตรงที่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น มักเกิดขึ้นในกลุ่มคนที่สนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งเหมือนกัน มีความรู้ และความเข้าใจที่ใกล้เคียงกัน แต่อาจมีมุมมองที่แตกต่างกัน ดังนั้นการได้พูดคุยกันจะช่วยเปิดมุมมองมิติอื่น ๆ ที่คิดไม่ถึง ซึ่งสามารถนำมาเติมเต็มความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่เดิมได้มากยิ่งขึ้น

### ประโยชน์ของความคิดสร้างสรรค์

1. ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดแนวทางใหม่ ๆ ในการดำเนินชีวิตและหนทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาชีวิตและการทำงาน

2. ก่อให้เกิดความสนุก เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องค้นหาวิธีการคิดใหม่ ๆ ขึ้นมา ทดแทนความคิดเก่า ๆ สำหรับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การที่มนุษย์ต้องคิดอะไรใหม่ ๆ อยู่เสมอย่อมเป็นเรื่องสนุกเพราะทำให้ชีวิตไม่จำเจ

3. พัฒนาสมองของคนให้มีความฉลาดเฉลียวคม การฝึกการคิดหรือพยายามคิดเรื่อง ที่แปลก ๆ ใหม่ ๆ เป็นประจำ จะทำให้เกิดความเฉียบแหลมในการคิดแก้ปัญหาต่าง ๆ เพิ่มขึ้น

4. สร้างความเชื่อมั่น ความน่านับถือและความพอใจในตัวเองขึ้นมา เมื่อใดก็ตาม ที่เราพัฒนาขีดความสามารถในการคิดสร้างสรรค์จนสามารถเผชิญหน้าและและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่นก็จะกลายเป็นผู้นำทางด้านความคิดและเกิดความภูมิใจในตนเอง

นอกจากนี้ความคิดสร้างสรรค์ยังช่วยยกระดับความสามารถ ความอดทนและความคิด ริเริ่มของผู้นำให้เพิ่มมากขึ้น และยังเป็นการพัฒนาความสนใจในงาน พัฒนาการใช้เวลาว่างให้เป็น ประโยชน์และพัฒนาชีวิตให้ทันสมัยมากขึ้น

### อุปสรรคของความคิดสร้างสรรค์

Samberg (อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2559) นำเสนอ ว่า อุปสรรคที่ขัดขวางการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของคนเรา มี 3 ประการ คือ

1. อุปสรรคด้านการรับรู้ (Perceptual Block)
2. อุปสรรคด้านวัฒนธรรม (Cultural Block)
3. อุปสรรคด้านอารมณ์ (Emotional Block) ความรัก ความโกรธ ความกลัว หรือ ความเกลียด เป็นอารมณ์ของคนที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และมีผลกระทบต่อการทำงานของ ปัญญา โดยอารมณ์เชิงบวกเมื่อเกิดขึ้นจะส่งผลดีต่อการทำงานของปัญญา ในทางตรงกันข้ามหาก อารมณ์เชิงลบเกิดขึ้นจะขัดขวางการทำงานของปัญญาทันที ดังนั้นอารมณ์จึงเป็นตัวสกัดกั้นความคิด สร้างสรรค์ของบุคคล อุปสรรคทางอารมณ์ที่มักพบเห็นได้ คือ

○ ความกลัวที่จะทำผิดหรือผู้อื่นตัดสินว่าโง่ – ด้วยความกลัวทำให้ไม่กล้า ดังนั้นจึงไม่สามารถเสนอความคิดดี ๆ ออกมาได้ เพราะเกรงว่าผู้อื่นจะเห็นหรือมองเป็นเรื่องไร้สาระ

○ การยอมรับความคิดแรก – เป็นการปิดโอกาสคิดหาแนวทางอื่น ๆ ทั้งที่จริง ความคิดแรกอาจไม่ใช่ความคิดที่ดีที่สุด แต่เมื่อยอมรับความคิดแรกไปเสียแล้ว จะไม่ยอมคิดใหม่ หรือไม่ยอมรับความคิดเห็นอื่น ๆ อีก

○ การยึดติดความคิดของตนเอง – บุคคลมักจะยึดติดความคิด ความเชื่อของ ตนเองและยากที่จะเปลี่ยนแปลงตามคำบอกหรือข้อเสนอแนะของผู้อื่น และจะยิ่งเกิดแรงต้านหากผู้ นั้นมีแนวคิด หรือทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกับตนเอง

○ ความไม่อดทนต่อปัญหาที่ยุ่งยาก – ความสำเร็จเป็นสิ่งที่บุคคลมุ่งหวัง แต่เมื่อใดที่เกิดปัญหาขึ้น ไม่พยายามที่จะรวบรวมสติและความคน จนเกิดความรู้สึกท้อแท้ไม่พยายามที่จะหาหนทางแก้ไข

○ ความต้องการความปลอดภัยสูงเกินไป – เป็นพื้นฐานของมนุษย์ที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เมื่อยังมีอะไรมากระทบกับพื้นที่ความปลอดภัย (Comfort Zone) ในการดำเนินชีวิตของตนเองก็จะละเลยต่อการหาโอกาสรับรู้สิ่งใหม่ ๆ

○ ความไม่ไว้วางใจของเพื่อนร่วมงาน – อาจเป็นด้วยวิสัยทัศน์หรือวุฒิที่ทำให้เพื่อนร่วมงานยังไม่ไว้วางใจในความคิดที่นำเสนอ หรืออาจด้วยความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในครั้งก่อน จึงทำให้ทีมงานยังไม่สามารถไว้วางใจได้ และนั่นเองที่จะทำให้เกิดความกลัวและขาดความเชื่อมั่น อันเป็นสิ่งสกัดกั้นความสามารถในการคิดแก้ปัญหา และการทำกิจกรรมสร้างสรรค์อื่น ๆ

○ ขาดแรงจูงใจในการแก้ปัญหา – อุปสรรคข้อนี้มักเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งมายังตัวเรา อาจเนื่องมาจากขาดผู้เห็นด้วย ขาดผู้สนับสนุนในแนวทางการแก้ปัญหาที่ได้นำเสนอไว้ ซึ่งส่งผลให้ไม่อยากคิดสร้างสรรค์ต่อไป

## สรุป

ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการทางความคิดที่มีไม่เท่ากันในแต่ละบุคคล แต่หากมีความตั้งใจ มุ่งมั่น ก็สามารถที่จะฝึกฝนสร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยเวลาในการเก็บเกี่ยวเรียนรู้ ประสบการณ์ มาประยุกต์ใช้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยในการฝึกฝนจะมีอุปสรรคทั้งในด้านารรับรู้ ด้านวัฒนธรรม และด้านอารมณ์ เข้ามาสกัดกั้นการฝึกฝน แต่หากก้าวพ้นสิ่งกีดขวางเหล่านั้นไปได้ ก็จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การคิด การประดิษฐ์ หรือการสร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์ให้กับตัวเอง สังคม และประเทศชาติ

## เอกสารอ้างอิง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2559). *การคิดเชิงสร้างสรรค์*. เรียกใช้เมื่อ 7 กรกฎาคม 2563 จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2017-eb13.pdf>

## กิจกรรมประจำสัปดาห์

1. ให้ผู้เรียนค้นคว้าหาข้อมูลสิ่งประดิษฐ์ที่ถูกคิดค้นมาเพื่ออำนวยความสะดวก และแก้ปัญหาในการดำเนินชีวิตประจำวันของมนุษย์ หลังจากนั้นให้ผู้เรียนลองคิดสร้างสรรค์ต่อยอดจากสิ่งประดิษฐ์นั้น ที่อยู่บนพื้นฐานความเป็นไปได้จริง





## แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 5

**หัวข้อเรื่อง** การบริหารจัดการบุคคล

### รายละเอียด

1. ความหมายของการบริหารจัดการบุคคล
2. วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการบุคคล
3. วัฏจักรของการบริหารจัดการบุคคล
4. การบริหารจัดการบุคคลในการทำงานยุคใหม่
5. เทคนิคความรู้ในการบริหารจัดการบุคคล

**จำนวนชั่วโมงที่สอน** 4 ชั่วโมง

### กิจกรรมการเรียนรู้

1. ผู้เรียนนำเสนอมุมมองจากการสุ่มเลือกเรื่องที่ได้อ่านและวิเคราะห์
2. เพื่อนร่วมชั้น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเห็นถึงสิ่งที่ได้รับรู้ และจัดกลุ่มความคิดเกี่ยวกับ  
การบริหารจัดการบุคคล
3. ผู้เรียนสรุปความคิดรวบยอดจากการได้รับฟัง และนำเสนอความคิดต่อยอดของการ  
บริหารงานบุคคล
4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงความคิดสร้างสรรค์ตามเนื้อหาในสัปดาห์

### สื่อการสอน

1. เอกสารประกอบการเรียน
2. เว็บไซต์ : <https://th.hrnote.asia/category/recruit/>

### แผนการประเมินผลการเรียนรู้

1. ผลการเรียนรู้  
M – ผู้เรียนมีวินัย ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

K – ผู้เรียนสามารถเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ค้นหา และคัดเลือกสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม

C – ผู้เรียนสามารถใช้ทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้จริง

I – ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่มที่แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี

N – ผู้เรียนสามารถนำเสนอความคิดด้วยการพูด และถ่ายทอดออกมาเป็นอินโฟกราฟิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. วิธีการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้

M – พิจารณาการนำเสนอข้อมูลตามที่ได้รับมอบหมาย

K – พิจารณาข้อมูล สารสนเทศที่ได้ค้นคว้า และคัดเลือกมา

C – พิจารณาการนำเสนอความคิดที่ผ่านการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างน่าสนใจ

I – พิจารณาความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม

N - พิจารณาการนำเสนอความคิดและผลงานอินโฟกราฟิก

## 3. สัดส่วนของการประเมิน (ขึ้นอยู่กับ ข้อ 2. วิธีการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้)

3.1 ด้านธรรม จริยธรรม (M) ร้อยละ 10

3.2 ด้านความรู้ (K) ร้อยละ 30

3.3 ด้านทักษะทางปัญญา (C) ร้อยละ 20

3.4 ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (I) ร้อยละ 20

3.5 ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้ไอที (N) ร้อยละ 20

## เนื้อหาที่สอน

การบริหารองค์กรใด ๆ ก็ตาม ล้วนอยู่บนพื้นฐานของทรัพยากร 4 อย่าง คือ คน เงิน เครื่องมือ และการจัดการ เมื่อพิจารณามุ่งเป้าไปที่การบริหารจัดการ สิ่งสำคัญลำดับต้น ๆ ที่ต้องคำนึงถึงคือ การบริหารจัดการบุคคล หรือทรัพยากรบุคคล นั่นเอง ทำอย่างไรองค์กรจึงจะได้บุคลากรที่เก่ง ดี และมีภาพเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารจัดการบุคคล เมื่อรับบุคคลนั้นเข้ามาแล้วจะมีกระบวนการอย่างไรที่จะเสริมศักยภาพ และรักษาไว้เพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้ต่อไป จำเป็นที่ต้องเข้าใจหลักการที่เกี่ยวข้องและประยุกต์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

### ความหมายของการบริหารจัดการบุคคล

พระมหาอิสราภานต์ จิตปุณฺโญ (อิสราภานต์ จิตปุณฺโญ, พระมหา, 2558) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดหาบุคคลที่มีสมบัติเหมาะสมเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง

ๆ เพื่อให้ได้ประสิทธิผลสูงสุด แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความสุขและความพึงพอใจของบุคลากร ในหน่วยงานด้วย เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรภายในองค์กร เริ่มตั้งแต่การวางแผน กำลังคน การพัฒนา ประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการสร้างแรงจูงใจด้านต่าง ๆ เพื่อให้องค์กร บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการ ดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับ ความต้องการของหน่วยงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา ตลอดจนการให้พ้นจากงาน เพื่อให้หน่วยงาน บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

จากความหมายที่กล่าวมา จะเห็นว่า การบริหารจัดการบุคคล จะเกี่ยวข้องกับ 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน ซึ่งเป็นวัฏ จักรพื้นฐาน แต่เมื่อกาลเวลาเปลี่ยนไปการดำเนินงานต่าง ๆ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยเช่นกัน ดังนั้นจึงควรเรียนรู้วิธีการจัดการในกระบวนการต่าง ๆ

### **วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการบุคคล**

การบริหารจัดการบุคคลที่ดี ปัจจัยสำคัญหนึ่งคือ การรักษาให้พนักงานจงรักภักดีต่อ องค์กรนั้น เพราะจะทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และทำงานในองค์กรได้อย่าง ราบรื่น เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งมาจากทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการบุคคลที่ ดี ย่อมทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพ องค์กรมีศักยภาพ บรรลุความสำเร็จได้ง่าย อีกทั้งยังช่วย องค์กรใช้ศักยภาพของบุคคลที่มีความหลากหลายให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้มากที่สุดอีกด้วย

ดังนั้นการบริหารจัดการบุคคล จึงมีวัตถุประสงค์เบื้องต้น (ธาดา รัชกิจ, 2562) ดังนี้

1. เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานใน องค์กร (Recruitment and Selection) การบริหารจัดการบุคคลที่ดีนั้นควรเริ่มตั้งแต่ก่อนที่จะได้ บ ค ก มาในองค์กร ควรเริ่มตั้งแต่การสรรหาและการคัดสรร ซึ่งหากได้บุคคลที่ดีแล้วย่อมทำให้องค์กร สามารถบริหารจัดการได้ดียิ่งขึ้นด้วย เมื่อพนักงานมีประสิทธิภาพ องค์กรขับเคลื่อนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้มีคนดีมีความสามารถอยากจะมาเข้าร่วมทำงานกับองค์กร ย่อมทำให้ องค์กรมีตัวเลือกที่ดีในการสรรหาและคัดสรรพนักงานในอนาคตด้วย ซึ่งนี่เป็นวงจรที่ดีที่เกิดขึ้น หากเราใส่ใจตั้งแต่เรื่องการสรรหาบุคลากรที่มีภาพมาร่วมงานนั่นเอง หากการบริหารจัดการบุคคลมี การวางแผนการสรรหาตลอดจนมีความใส่ใจในกระบวนการคัดสรรที่ดี ย่อมมีโอกาที่จะได้บุคคลที่มี ภาพสูง และทำให้การบริหารจัดการบุคคลมีประสิทธิภาพได้มากยิ่งขึ้น

2. เพื่อใช้ศักยภาพของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization) บุคลากรทุกคนนั้นมีศักยภาพ โดยเฉพาะศักยภาพที่ซ่อนอยู่ บางครั้งเราอาจยังมองไม่เห็น การมีแผนการบริหารจัดการบุคคลที่ดีจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้อย่างถูกต้อง เกิดผลงานที่ดี ขณะเดียวกันก็ยังสามารถช่วยพัฒนาศักยภาพด้านอื่น ๆ ให้เกิดขึ้น และองค์กรเองก็สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เพิ่มเติมอีกด้วย หากไม่มีการวางแผนบริหารจัดการบุคคลที่ดี เราอาจไม่ได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคลากรอย่างเต็มที่ หรืออาจไม่สามารถค้นพบศักยภาพที่แท้จริง

3. เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้ก้าวหน้า (Development) อย่างที่ทราบกันดีว่า เป้าหมายสำคัญของการบริหารจัดการบุคคล คือ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น และมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาไปด้วย พื้นฐานของมนุษย์มีความต้องการจะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา หากมนุษย์ไม่ได้พัฒนาตัวเอง นอกจากการทำให้ก้าวย่ำอยู่กับที่แล้วก็ยังทำให้ลดประสิทธิภาพลงเรื่อย ๆ ดังนั้นการมีแผนพัฒนาบุคลากรที่ดีจะทำให้ขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ พัฒนาขึ้น รวมไปถึงขีดความสามารถใหม่ ๆ ที่สามารถค้นพบได้ด้วย ดังนั้นองค์กรไหนให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบุคคลที่ยอดเยียมจะยิ่งทำให้บุคคลเกิดการพัฒนา เพิ่มมูลค่าให้กับทั้งตัวบุคลากรและองค์กรไปในตัว

4. เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ (Maintenance) การลาออก การเปลี่ยนงาน หรือการย้ายองค์กร เป็นปัญหาที่ทุกองค์กรกำลังเผชิญอยู่ หนึ่งในประเด็นที่องค์กรยุคใหม่กำลังให้ความสนใจมากเป็นพิเศษก็คือ การรักษาบุคลากรที่มีความสำคัญให้ทำงานอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ซึ่งเรื่องของเงินหรือสวัสดิการก็ไม่ใช่ปัจจัยสำคัญเสมอไป เพราะยังมีสิ่งที่มีส่วนสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันนั่นคือ การพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กร เนื่องจากบางคนรักที่จะทำงานให้กับองค์กรหนึ่งไปนาน ๆ ก็เพราะว่าองค์กรให้ความสนใจในการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนมีการบริหารจัดการด้านบุคคลที่ดี ทำให้อยู่แล้วสบายใจ อยู่แล้วรู้สึกมีค่า สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคลากรตัดสินใจอยู่กับองค์กรในระยะยาวได้

5. เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จ (Success) ทุกองค์กรต่างตั้งเป้าหมายของไว้เสมอ การบริหารจัดการบุคคลที่ดีมีส่วนในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย และทำให้บรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เพราะหากองค์กรขาดการใส่ใจในการบริหารจัดการบุคคลที่มีประสิทธิภาพ การทำงานไม่มีระบบ ล้มเหลว และไม่ประสบความสำเร็จได้

การบริหารจัดการบุคคล ไม่ใช่จำกัดอยู่แค่การบริหารจัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ตลอดจนบุคลากรให้ทำงานให้องค์กรเท่านั้น หากแต่ละบุคคลเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ย่อมเป็นการเพิ่มพูนศักยภาพที่มีอยู่ในตัวเอง หากวันหนึ่งวันใดที่

เกิดภาวะเศรษฐกิจมีความผันผวน หรือเมื่อสังคมก้าวเข้าสู่โลกของดิจิทัลมากขึ้น ความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถพื้นฐานเท่านั้นอาจไม่จำเป็นอีกต่อไป ดังนั้นจึงควรพัฒนาตัวเองให้มีความพร้อม และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมอยู่ตลอดเวลา

### วิจัยการของการบริหารจัดการบุคคล

องค์การยุคใหม่ นอกจากจะมองถึงการสร้างความเจริญเติบโตขององค์การให้พร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยพยายามเฟ้นหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นกำลังส่วนหนึ่งขององค์การแล้ว ยังจำเป็นต้องมองไปถึงการบริหารจัดการบุคคลที่ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงขวัญกำลังใจ จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์การ 3 ช่วงเวลา (เกียรติ บุญโย, 2562) ได้แก่

1. ก่อนปฏิบัติงาน - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบุคคล จะต้องวางแผน สรรหา และจูงใจ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานด้านนี้จำเป็นต้องรู้ และเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมาย ที่องค์การต้องการ เพื่อให้เข้ามาร่วมงานด้วยความเหมาะสมต่อไป โดยจะเห็นได้จากประกาศรับสมัครงาน ที่แสดงถึงความต้องการ และสวัสดิการต่าง ๆ ที่องค์การได้จัดเตรียมไว้

2. ขณะปฏิบัติงาน - หลังจากสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์การแล้ว หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบุคคล จำเป็นต้องธำรงรักษาให้บุคลากรขององค์การมีภาพ มีชีวิตการปฏิบัติงานที่ดี มีความศรัทธา และจงรักภักดีต่อองค์การ โดยคำนึงถึงผลตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรม จึงจะสามารถดึงดูด ความสนใจบุคลากรที่ดียังคงอยู่ปฏิบัติงานได้

3. หลังการปฏิบัติงาน - การบริหารจัดการบุคคล ไม่ได้มุ่งหวังผลเพียงได้บุคลากรเข้ามาและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น ภาระงานอีกหน้าที่หนึ่งที่หน่วยงานการบริหารจัดการบุคคลต้องให้ความเอาใจใส่เช่นเดียวกัน คือ การดูแลบุคลากรหลังเกษียณอายุ หรือ บุคลากรที่มีความจำเป็นต้องลาออกจากงานก่อนเวลา ด้วยความจำเป็นบางประการ โดยองค์การจะต้องจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้ใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในสังคมหลังออกจากงาน อาจจะเป็นเรื่องเงินบำนาญ บำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และผลตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่มีความสุขได้ต่อไป

จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการบุคคล เป็นกิจกรรมทั้งหมดที่ผู้บริหารใช้ในการสรรหา และคัดเลือก บุคลากรที่เหมาะสม การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร การกระตุ้นความสนใจ การรักษาบุคลากร การสร้างหลักประกันว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานด้วยดีและสร้าง ผลงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์การ

## การบริหารจัดการบุคคลในการทำงานยุคใหม่

ภาวะการณ์การปฏิรูปทางธุรกิจ (Business Disruption) ในขณะนี้ ทำให้เกิดการปรับตัวขององค์กรทั่วโลกมากมาย รวมไปถึงการปรับวิธีการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรแล้ว หากมองในมุมบวก จะเห็นว่ามี การสร้างสรรค์สวัสดิการแปลกใหม่ เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี ส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีศักยภาพเพิ่มขึ้นได้ด้วย ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน โดยมุ่งเน้นด้าน สันทนการส่งเสริมสุขภาพ สำหรับคนรุ่นใหม่ที่ไม่อยากเครียดกับการทำงาน และต้องการมีสุขภาพที่ดี อาทิ

1. การทำงานที่ไหนก็ได้แบบไม่ต้องเข้าที่ทำงาน (Work from Home) การทำงานที่ต้องอยู่แต่ในที่ทำงานทั้งสัปดาห์ อาจไม่จำเป็นกับทุกตำแหน่งงานในสำนักงาน เห็นได้จากเมื่อเกิดภาวะการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่เกิดแนวทางการทำงานแบบ WFH ที่บุคลากรสามารถทำงานได้จากที่บ้านหรือที่ใด ๆ ก็ตามที่มีการเชื่อมต่อระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ ในขณะที่ที่ทำงานก็สามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจได้อย่างเป็นปกติ และดูว่าจะเป็นแนวทางการทำงานวิถีใหม่ (New Normal) ในช่วงเวลาต่อจากนี้ไป ดังนั้นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มั่งคั่งการทำงานในสำนักงาน และการทำงานที่บ้าน จึงเป็นแนวโน้มของสถานที่ทำงานหลายแห่งจะเลือกใช้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละตำแหน่งงานด้วยเช่นกัน

2. มีสถานที่ออกกำลังกายในออฟฟิศ (Fitness Room in Office) สุขภาพเป็นเรื่องพื้นฐานที่สำคัญ คนทำงานเริ่มหันมาให้ความสนใจกับการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ และกลายมาเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญของการดำรงชีวิตยุคนี้ที่จะช่วยทำให้เกิดสมดุลในการใช้ชีวิต โดยการออกกำลังกายนับได้ว่าเป็นการผ่อนคลายจากการทำงาน อีกทั้งยังช่วยลดความเครียดได้เป็นอย่างดีอีกด้วย หลายองค์กรได้จัดให้บริการพื้นที่สำหรับการออกกำลังกายมาเป็นสิทธิประโยชน์ให้กับพนักงาน ตั้งแต่การให้สิทธิ์ในการใช้บริการตามฟิตเนสต่าง ๆ ฟรี ไปจนถึงมีห้องออกกำลังกาย (Fitness Room in Office) กันเลยทีเดียว บางออฟฟิศถึงขนาดกั้มีการจัดคลาสโดยมีเทรนเนอร์มาคอยสอนอย่างจริงจัง แล้วบางบริษัทก็เปิดให้พนักงานสามารถเล่นฟิตเนสได้ตลอดเวลาตามความต้องการของแต่ละคนอีกด้วย

3. บริการนวดผ่อนคลาย (Massage Service) โรคภัยไข้เจ็บที่ดูเหมือนไม่ร้ายแรง แต่กลับส่งผลร้ายแรงต่อสุขภาพของเราได้อย่างคาดไม่ถึงก็คือ โรคของคนทำงานออฟฟิศ (Office Syndrome) โดยหนึ่งในวิธีแก้โรคนี้นี้ได้ดีที่สุดก็คือการนวดร่างกายเพื่อให้ผ่อนคลายเส้นเอ็นตลอดจนกล้ามเนื้อต่าง ๆ บางหน่วยงานอาจจัดให้มีพนักงานนวดมาประจำตลอดทั้งวันเพื่อให้พนักงานมาใช้

บริการได้ฟรี หรือบางแห่งอาจให้บริการด้วยการเรียกพนักงานนัดได้ตามต้องการ ซึ่งนอกจากผลดีที่ได้กับสุขภาพของบุคลากรโดยตรงแล้ว ยังส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้นด้วย

4. พื้นที่สันทนาการ (Entertainment Area) การทำงานที่มีความเครียดสูง บุคลากรจำเป็นต้องมีการผ่อนคลาย หากในหน่วยงานมีพื้นที่สันทนาการต่าง ๆ จะช่วยให้เกิดความผ่อนคลาย สถานที่ทำงานบางแห่งให้โอกาสบุคลากรออกแบบสถานที่ตามความชอบของตนเอง โดยเชื่อว่า เมื่อคนเราได้ทำงานในสถานที่ที่ตัวเองชอบ ย่อมทำให้ผลของการทำงานออกมาดีและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้บางแห่งได้จัดพื้นที่การทำงานให้ผสมผสานกลมกลืนกับการพักผ่อนเสมือนเป็นวิถีชีวิตเดียวกัน หรืออาจจัดพื้นที่ห้องสันทนาการที่มีห้องดูหนังฟังเพลง, ห้องเล่นเกม, ห้องเล่นกีฬาคลายเครียดง่าย ๆ, ห้องดื่มชากาแฟ, หรืออาจเป็นสวนเล็ก ๆ ที่ช่วยให้ผ่อนคลายก็ได้ ทั้งนี้ องค์การยุคใหม่หลายองค์การมีมุมมองว่าเรื่องเล่นจะช่วยทำให้ผ่อนคลายและสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

5. บริการปรึกษาจิตแพทย์ (Psychiatrist) ความเครียดของคนยุคปัจจุบันมีสูงมาก ทั้งจากเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ปัญหาต่าง ๆ มีส่วนที่อาจก่อให้เกิดอาการทางจิตได้ง่าย องค์การหลายแห่งให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เพิ่มมากขึ้น จนถึงขั้นจัดให้มีบริการด้านจิตแพทย์เข้ามาเสริมเพิ่มเติมจากการรักษาพยาบาลด้านอื่น ๆ ซึ่งอาจใช้บริการเครือข่ายปรึกษาจิตแพทย์ทางโทรศัพท์ได้ฟรีในทุก ๆ เรื่อง หรือมีจิตแพทย์มานั่งประจำคอยให้คำปรึกษาที่

6. สวัสดิการในการเรียนภาษา (Languages Course) ปัจจุบันนี้ใครที่มีทักษะทางภาษาที่หลากหลายจะยังมีโอกาสในการไต่งานที่สูงขึ้น องค์การหลายแห่งจึงมีนโยบายด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาที่จำเป็นต่อการทำธุรกิจในยุคนี้อย่างภาษาอังกฤษ, ภาษาจีน, ภาษาญี่ปุ่น หรือแม้แต่ภาษาอื่น ๆ ที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ดีขึ้น และหรือจำเป็นต่อการทำงานของแต่ละตำแหน่ง องค์การใหญ่ ๆ อาจมีการเปิดสอนภาษาที่จริงจังในองค์การ เชิญอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญมาสอนให้ หรือบางองค์การก็อาจเปิดโอกาสให้พนักงานในบริษัทมาเป็นอาจารย์สอนภาษาให้กับพนักงานภายในบริษัท ซึ่งทำให้พนักงานมีรายได้พิเศษเพิ่มขึ้นได้ด้วย สำหรับคนยุคใหม่นั้นมีแนวโน้มสนใจในการเรียนภาษาอื่น ๆ เพิ่มเติมมาก ถึงแม้ว่าจะต้องจ่ายเงินมากเพียงใดก็ตาม

7. สวัสดิการพิเศษด้านการเงิน (Special Money Benefit) ยังคงจำเป็นเสมอไม่ว่ายุคใด โดยเฉพาะในยุคใหม่ที่มีกลยุทธ์ในด้านการเงินนี้มาทำให้บุคลากรมากมาย อาทิ ระบบโบนัสที่ออกมากกว่าปีละครั้ง การให้กู้เงินในอัตราดอกเบี้ย 0% เงินก้อนฉุกเฉิน ตลอดจนให้กู้เงินดอกเบี้ยต่ำสำหรับซื้อที่อยู่อาศัย เป็นต้น



## เทคนิคนำรู้ในการบริหารจัดการบุคคล

วิถีชีวิตการทำงานในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก และเป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว คนที่กำลังอยู่ในวัยทำงานเองก็จำเป็นมากที่ต้องเริ่มปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการทำงานที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป สำหรับคนที่กำลังจะเข้าสู่เส้นทางการทำงานยังต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจ และพร้อมปรับตัวให้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงนี้ก่อนที่จะมีโอกาสเข้าไปสัมผัสบรรยากาศการทำงานจริง ดังนั้นในส่วนต่อไปนี้จะขอแนะนำเทคนิคที่ควรรู้ในมุมมองและประสบการณ์ของผู้ที่อยู่ในแวดวงการบริหารจัดการบุคคล ดังต่อไปนี้

### 1. เทคนิคการเป็นผู้นำที่ดีในยุคดิจิทัล

องค์การในยุคดิจิทัลทุกแห่งใช้เทคโนโลยีในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ดังนั้นบุคลากร โดยเฉพาะคนที่อยู่ในฐานะผู้นำ หรือคนที่จะขึ้นมาสู่ตำแหน่งหัวหน้านั้น ควรจะต้องมีสมบัติเกี่ยวกับไอที ดังนี้

○ เท่าทันเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ – กรณีนี้จุดสำคัญไม่ใช่ว่าต้องมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงานเพียงเท่านั้น แต่หมายถึงผู้นำต้องรู้ถึงศักยภาพและประสิทธิภาพของเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบัน หรือที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อที่จะสามารถค้นหาหรือเลือกใช้ได้ตรงตามความจำเป็นของงานแต่ละประเภท ซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพต่อองค์การ

○ มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ที่ดี – วิถีชีวิตทุกวันนี้เป็นโลกที่เต็มไปด้วยข้อมูลที่มีประโยชน์มหาศาลขึ้นอยู่กับว่าใครจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากน้อยกว่ากัน และยังมีการเชื่อมต่อระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตขององค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก ยิ่งทำให้ข้อมูลมีมากขึ้นไปอีก แน่แน่นอนว่าข้อมูลที่มากมายเหล่านั้นย่อมมีทั้งข้อมูลจริงและข้อมูลที่เท็จรวมกันอยู่มากมาย ดังนั้นผู้นำขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการเสาะแสวงหาข้อมูล เพื่อนำมาคิดวิเคราะห์ให้เกิดประโยชน์กับงานขององค์กรให้มากที่สุด เพราะมีคำกล่าวไว้ว่า “... แม้จะมีข้อมูลที่ดีที่สุดในมือ หากใช้ให้เกิดประโยชน์ไม่ได้ก็สูญเปล่า ...”

○ เปิดใจรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น - ความเข้าใจกัน ความเครียดในการดำเนินชีวิต เป็นอีกปัจจัยสำคัญในการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร หากขจัดปัญหาเหล่านี้ออกไปไม่ได้ ก็มักจะเกิดปัญหาตามมาในระหว่างการทำงาน ในฐานะผู้นำขององค์กรจึงควรรับฟังความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน หรือเรื่องส่วนตัว เพราะนอกจากจะได้รับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานแล้ว ยังสามารถรับรู้ถึงปัญหาจากภายนอกที่เข้ามามีผลกระทบกับการทำงานของบุคลากรได้อีกทางหนึ่ง นอกจากนี้การรับฟังความคิดเห็นอย่างเปิดใจ ยังเป็นการแสดงความห่วงใยกันของคนในองค์กร นำมาซึ่งความไว้วางใจ ไว้นื้อเชื่อใจ ที่ส่งผลต่อการประสานสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานด้วย

○ เป็นที่ปรึกษาที่ดี - หลังจากการรับฟังความคิดเห็น และปัญหาต่าง ๆ ของบุคลากรอย่างเปิดใจแล้ว บางครั้งผู้นำที่มีความรู้และประสบการณ์ที่มากกว่า สามารถช่วยให้คำปรึกษา คำแนะนำในการทำงาน หรือแม้แต่การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัว ก็สามารถทำได้ หากตัวผู้นำไม่สามารถช่วยเหลือได้ด้วยตนเอง อาจชี้แนะช่องทางที่จะเป็นทางออกที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาในช่วงเวลานั้นก็ได้

○ ส่งเสริมเพื่อนร่วมงานให้มีความก้าวหน้า - การทำงานในปัจจุบันของบางองค์กรมีลักษณะเป็นโครงการ โดยมีแผนกและฝ่ายงานพื้นฐานเป็นเพียงฝ่ายสนับสนุนการทำงานเท่านั้น ดังนั้นแต่ละโครงการจึงมีโอกาสปรับเปลี่ยนสถานะของสมาชิกในทีมงานให้เป็นหัวหน้า และผู้ปฏิบัติงาน ด้วยเหตุนี้ผู้นำขององค์กรจึงควรส่งเสริมให้บุคลากรใช้ศักยภาพ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เนื่องด้วยบางโอกาสขององค์กรจำเป็นต้องมีการขยายกิจกรรม ซึ่งต้องมีผู้รับผิดชอบในฐานะหัวหน้าโครงการก็จะสามารถมีบุคลากรที่มีความสามารถรองรับงานได้อย่างทันท่วงที

○ แบ่งปันความรู้ช่วยพัฒนาศักยภาพ - อย่างที่ทราบกันดีว่าการทำงานในยุคดิจิทัลนี้ ได้ส่งผลให้การทำงานมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมืออุปกรณ์ หรือแม้กระทั่งกระบวนการทำงานที่มีความซับซ้อนขึ้น แต่ให้ผลผลิตที่ดีขึ้นเช่นเดียวกัน หากสมาชิกขององค์กรคนใดคนหนึ่งปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่ทัน ก็อาจเป็นอุปสรรคในการทำงานไม่มากนักน้อย การแบ่งปันความรู้ การสอนงาน เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องงานในระดับใกล้เคียงกันจะช่วยให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน ไม่มีใครเป็นตัวฉุดให้การทำงานล่าช้าหรือผิดพลาดโดยไม่จำเป็น

○ มีทักษะในการแก้ปัญหา - การทำงานใด ๆ ย่อมเกิดอุปสรรคและปัญหาในระหว่างดำเนินงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่หากผู้นำมีทักษะในการแก้ปัญหา จะช่วยให้ข้อจำกัดและความติดขัดในการทำงานสามารถคลี่คลายไปได้ ซึ่งต้องเป็นผู้ที่เข้าใจในส่วนต่าง ๆ ของระบบงานเป็นอย่างดี มีประสบการณ์ มีไหวพริบ มีภาวะผู้นำที่จะสามารถตัดสินใจในช่วงเวลาที่เกิดปัญหาได้อย่างเหมาะสม

## 2. เทคนิคสร้างสุขภาวะที่ดีในที่ทำงานยุคใหม่

การทำงานในยุคดิจิทัล นอกจากกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนไปแล้ว เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่นำเข้ามาใช้ในการทำงานก็มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบไปอย่างมากมาย นอกจากการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นแล้ว ยังช่วยเพิ่มปริมาณของงานเพิ่มมากขึ้นด้วย ทั้งนี้พฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนไปทำให้คนทำงานมักจะมีอาการคล้ายตัวเองในระหว่างทำงาน ก่อให้เกิดปัญหาสุขภาพของคนทำงานในที่ทำงาน หรือที่เรียกว่า ออฟฟิศซินโดรม (Office Syndrome) ด้วยเหตุนี้จึงควรเรียนรู้เทคนิคการสร้างความสุข และสุขภาวะที่ดีในการทำงาน

○ สร้างบรรยากาศที่ทำงานแบบเปิด (Open Space Office) เป็นการจัดพื้นที่การทำงานร่วมกันให้โปร่ง ไม่มีผนังกันระหว่างโต๊ะทำงาน ประโยชน์ทางกายภาพทำให้เกิดบรรยากาศที่โล่งสบาย ไม่รู้สึกอึดอัด ไม่เครียดกับงาน และยังเป็นประโยชน์ในเรื่องของความสัมพันธ์ ความร่วมมือของเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้บริเวณโต๊ะทำงานยังสามารถหาสิ่งของที่ชอบมาตกแต่งให้เกิดความรู้สึกได้ทำงานในสถานที่ส่วนตัว

○ เลือกใช้อุปกรณ์ที่ดีต่อสุขภาพ (Health & Wellness Office Furniture) เป็นการคัดสรรเครื่องมือ อุปกรณ์ ตลอดจนเฟอร์นิเจอร์ที่มีการออกแบบโดยคำนึงถึงหลักการยศาสตร์ (Ergonomic) ซึ่งเน้นการใช้งานที่ปลอดภัยกับร่างกายในส่วนต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีเรื่องของการใช้สี การใช้แสงสว่างที่เหมาะสม

○ การออกกำลังกายเพื่อผ่อนคลาย (Exercises) ผลจากการทำงานอย่างไม่ลืมหูลืมตาและอาจถึงขั้นลืมหูลืมตา นำมาซึ่งภาวะสุขภาพเสีย หรือภาวะออฟฟิศซินโดรม จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตัวเองในขณะทำงาน โดยการออกกำลังกายเล็กน้อย หรือบางคนใช้การหลับในเวลาสั้น ๆ เพื่อเปลี่ยนอิริยาบถในระหว่างทำงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพักสายตา พักสมอง และได้คลายกล้ามเนื้อที่เกิดจากความเครียดในการทำงาน ทั้งนี้การออกกำลังกาย และการพักผ่อนในช่วงเวลาสั้น ๆ นี้ จะช่วยให้ร่างกายสดชื่น พร้อมที่จะทำงานต่อไป

3. เทคนิคการสร้างสมดุลให้ชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance) เป็นแนวคิดในการแบ่งเวลาการทำงานและการใช้ชีวิตที่ดี มีส่วนสร้างวินัยในการทำงานที่ดี และมีระบบในการทำงานให้มีระเบียบที่มีประสิทธิภาพ เมื่อบุคลากรมีภาพชีวิตที่ดีย่อมส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพได้มากขึ้นเช่นกัน

○ แบ่งเวลางานกับเวลาพักผ่อนให้พอเหมาะ – การแบ่งเวลาให้เป็นเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในชีวิต ควรรู้จักแบ่งเวลาการทำงานกับการพักผ่อนหย่อนคลายให้เหมาะสม ไม่ควรโหมทำงานหนักมากเกินไปจนความจำเป็น เพราะนั่นจะเป็นสาเหตุของสุขภาพกายที่ไม่ดี การรู้จักแบ่งเวลาเป็นการฝึกวินัยในตนเอง ซึ่งการทำงานอย่างมีระบบระเบียบจะช่วยให้ผลลัพธ์ของการทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานหนักแต่ไม่มีระเบียบวินัย

○ ผ่อนคลายระหว่างทำงาน – การหยุดพักระหว่างทำงานจะช่วยให้ร่างกายได้ปรับเปลี่ยนอิริยาบถ ช่วยลดความตึงเครียด การหยุดพักอาจใช้เวลาประมาณ 5 นาที ทุก ๆ การทำงาน 1 ชั่วโมง โดยการได้เคลื่อนไหวร่างกาย เช่น การลุกจากที่นั่งไปเข้าห้องน้ำ ดื่มน้ำ จะช่วยให้ร่างกายกระปรี้กระเปร่ามากขึ้น

○ ไม่นำงานกลับไปทำที่บ้าน – การนำงานที่ยังไม่เสร็จกลับไปทำที่บ้าน นอกจากจะไม่ได้พักผ่อนตามสมควรแล้ว ยังเป็นการสร้างนิสัยที่ไม่ดี เมื่อใดที่ได้กลับบ้านนั้นคือเวลาของการพักผ่อน ไม่ควรเครียดกับงานมากจนบั่นทอนเวลาในการพักผ่อน เพราะนอกจากไม่มีผลดีต่อ

สุขภาพแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงความบกพร่องในการทำงานที่ไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในเวลาอีกด้วย

- ออกกำลังกายสม่ำเสมอ – การทำงานจำเป็นต้องอาศัยร่างกายที่แข็งแรง หากร่างกายไม่แข็งแรง หรือมีความเจ็บป่วย ก็จะกระทบไปยังจิตใจที่ไม่อยากทำอะไร เพราะความเจ็บปวด ความกังวล อีกทั้งต้องเสียเวลาเพื่อไปพบแพทย์ ดังนั้นการทำให้ร่างกายแข็งแรงด้วยการออกกำลังกายจึงเป็นสิ่งที่คนวัยทำงานไม่ควรละเลย นอกจากนี้การออกกำลังกายยังเป็นการเติมพลังให้สมองได้อีกทางหนึ่ง

- ท่องเที่ยวบ้างเมื่อมีโอกาส – การเดินทางไปยังสถานที่ที่แตกต่างออกไปจากการใช้ชีวิตประจำวัน หรือแม้แต่การเปลี่ยนสถานที่นั่งทำงาน นั่งจิบกาแฟ ก็นับว่าเป็นการพักผ่อนหย่อนใจที่ดี และหากได้ไปสถานที่ที่แตกต่างจริง ๆ จะได้พบเห็นประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่อาจนำมาใช้ในงานก็ได้ การท่องเที่ยวเป็นการเติมพลังให้กับจิตใจ ที่ต้องมีควบคู่กับการเพิ่มพลังให้ร่างกายด้วยการออกกำลังกายนั่นเอง

- ตรวจสอบสุขภาพประจำปี – การตรวจสอบสุขภาพเป็นการตรวจสอบความสมบูรณ์ของร่างกายให้มีความพร้อมอยู่เสมอ และหากผลการตรวจพบว่าร่างกายมีข้อบกพร่องอะไร ก็สามารถทำการรักษาได้อย่างทัน่วงที

- หางานอดิเรกทำ - การมีกิจกรรมยามว่างเป็นวิธีการเสริมสร้างสุขภาพจิตอีกทางหนึ่ง ยามว่างการได้ทำในสิ่งที่ตัวเองชอบ มีความสนใจ นับว่าเป็นการผ่อนคลายความเครียดจากการทำงานได้เป็นอย่างดี เพราะในขณะที่กำลังสนใจกับงานอดิเรก สมองจะมุ่งมั่นอยู่ที่กิจกรรมนั้น และไม่คิดเรื่องงานที่เป็นเรื่องเครียดไปชั่วขณะ และงานอดิเรกบางอย่างอาจเป็นช่องทางในการหารายได้เสริมอีกทางหนึ่ง

ที่กล่าวมานี้เป็นเทคนิคเพียงบางส่วนในการบริหารจัดการบุคคลที่องค์การควรคำนึงถึง หรือตัวบุคลากรเอง ก็จำเป็นต้องให้ความสำคัญ เพราะเมื่อใดที่ชีวิตขาดสมดุล เช่น ทำงานมากเกินไป พักผ่อนน้อย หรือ พักผ่อนมากเกินไปไม่ใส่ใจการทำงาน ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และอาจส่งผลกระทบต่อประเมิณผลการปฏิบัติงานในแต่ละปีด้วย นอกจากนี้ยังมีเทคนิคอีกมากมายที่สามารถเรียนรู้และนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมในการดำเนินชีวิตของแต่ละคน

## สรุป

การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Engagement) ที่มีประสิทธิภาพในองค์การ จะทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ รับรู้ได้ถึงความใส่ใจดูแลเป็นอย่างดีจากองค์การ นั้นทำให้บุคลากรอยากร่วมงานในระยะยาว และเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การได้ในที่สุด

การมีส่วนร่วมของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะทำให้พนักงานค้นพบปัญหาและสะท้อนสภาพปัญหาให้กับองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ทันท่วงที และชัดเจน ทำให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา ตรงจุด และสามารถแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ดีและชัดเจน เป็นแก่นสำคัญที่จะช่วยสร้าง การมีส่วนร่วมของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรได้ ช่วงสร้างความมีส่วนร่วม ความสุขในการทำงาน ความภาคภูมิใจในการทำงาน ตลอดจนความผูกพันกับองค์กรในระยะยาวได้ เพราะต่างก็ยึดถึงในอุดมการณ์และมีเป้าหมายเดียวกัน

### เอกสารอ้างอิง

เกียรติ บุญยโพ. (มกราคม-มิถุนายน 2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่. *วารสารวิทยาการ จัดการปริทัศน์*, 1(1), 165-170.

ธาดา รัชกิจ. (11 มิถุนายน 2562). *วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์*. เรียกใช้เมื่อ 13 กรกฎาคม 2563 จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190530-hrm-objective/>

อัจฉรา สังข์สุวรรณ. (ม.ป.ป.). *การบริหารงานบุคคล*. เรียกใช้เมื่อ 13 กรกฎาคม 2563 จาก <http://www.thaiscience.info/Journals/Article/TJKM/10469765.pdf>

อิสรา กานต์ จิตปัญโญ, พระมหา. (2558). การบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่. *พุทธจักร*, 69(5), 17-28.

### กิจกรรมประจำสัปดาห์

1. ในฐานะที่นักศึกษากำลังจะออกไปสู่การเป็นพนักงานขององค์กรใด ๆ ก็ตาม นักศึกษามีความคาดหวังในเส้นทางของการทำงานในองค์กรนั้น ๆ อย่างไร
2. สถานการณ์การทำงานร่วมกัน เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน นักศึกษาจะมีวิธีการจัดการอย่างไร

## แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 6

**หัวข้อเรื่อง** การร่วมมือกับผู้อื่น

### รายละเอียด

1. ความหมายของการทำงานร่วมกัน
2. องค์ประกอบของการทำงานร่วมกัน
3. ประเภทของทีมงาน
4. ประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน
5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน
6. เทคนิคในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

**จำนวนชั่วโมงที่สอน** 4 ชั่วโมง

### กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. ผู้เรียนนำเสนอข้อมูลจากการสำรวจข้อมูลการทำงานของตนเอง
2. เพื่อนร่วมชั้น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงสิ่งที่ได้รับรู้ และอภิปรายถึงวิธีการและแนวทางการป้องกันการเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
3. ผู้เรียนสรุปความคิดรวบยอดจากการได้รับฟัง และนำเสนอความคิดต่อยอดของการทำงานร่วมกับผู้อื่น
4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงแนวคิดในการทำงานร่วมกับคนอื่น

### สื่อการสอน

1. เอกสารประกอบการเรียน
2. บันทึกการสำรวจข้อมูลการทำงานของตนเอง
3. เว็บไซต์ : <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2017-eb01.pdf>

## แผนการประเมินผลการเรียนรู้

### 1. ผลการเรียนรู้

M – ผู้เรียนมีวินัย ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

K – ผู้เรียนสามารถเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ค้นหา และคัดเลือกสารสนเทศได้อย่าง

เหมาะสม

C – ผู้เรียนสามารถใช้ทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้จริง

I – ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่มที่แบ่งหน้าที่ความ  
รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี

N – ผู้เรียนสามารถนำเสนอความคิดด้วยการพูด และถ่ายทอดออกมาเป็นอินโฟ  
กราฟิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. วิธีการการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้

M – พิจารณาการนำเสนอข้อมูลตามที่ได้รับมอบหมาย

K – พิจารณาข้อมูล สารสนเทศที่ได้ค้นคว้า และคัดเลือกมา

C – พิจารณาการนำเสนอความคิดที่ผ่านการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างน่าสนใจ

I – พิจารณาความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม

N - พิจารณาการนำเสนอความคิดและผลงานอินโฟกราฟิก

### 3. สัดส่วนของการประเมิน (ขึ้นอยู่กับ ข้อ 2. วิธีการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้)

3.1 ด้านธรรม จริยธรรม (M) ร้อยละ 10

3.2 ด้านความรู้ (K) ร้อยละ 30

3.3 ด้านทักษะทางปัญญา (C) ร้อยละ 20

3.4 ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (I) ร้อยละ 20

3.5 ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้ไอที (N) ร้อยละ 20

## เนื้อหาที่สอน

การทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นอีกทักษะในการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นวิธีการที่จะทำให้คน  
หลาย ๆ คนทำหน้าที่ ทำงานร่วมกัน เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย โดยสมาชิกแต่ละคนรู้ถึงข้อผิดพลาด และ  
พัฒนาตัวเองได้ อย่างไรก็ตามการทำงานเป็นทีม ก็ยากที่จะหลีกเลี่ยงความคิดที่ขัดแย้งกัน อันจะทำให้  
ให้สมาชิกผิดใจกันได้ง่าย ๆ ดังนั้นสมาชิกแต่ละคนในทีมจำเป็นต้องฝึกฝนทักษะการทำงานร่วมกัน  
เพื่อสร้างทีมที่ดีและมีความสนิทสนมกันภายในทีม

## ความหมายของการทำงานร่วมกัน

ลักษณะการทำงานในปัจจุบันมีความหลากหลาย เช่น การทำงานแบบกลุ่ม (Work Group) และการทำงานแบบทีม (Work Teams) ทั้ง 2 ลักษณะ ดูเผิน ๆ อาจมองว่าเหมือนกัน แต่จริง ๆ แล้วมีความแตกต่างการ โดยที่การทำงานแบบกลุ่ม เป็นการรวมตัวกันของบุคคลเพื่อทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อใช้ข้อมูล ทรัพยากรร่วมกัน ทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงความจำเป็นในการส่งเสริมซึ่งกันและกัน หรือไม่ได้ขับเคลื่อนเพื่อความสำเร็จและพัฒนาไปด้วยกัน ในขณะที่การทำงานแบบทีม เป็นการทำงานร่วมกันและส่งเสริมกันไปในทางสร้างสรรค์ ผลงานที่ได้ออกมาจะเป็นความสำเร็จของทีมไม่ใช่ความสำเร็จของแต่ละบุคคล

ดังนั้น การทำงานเป็นทีม จึงหมายถึง การทำงานที่มีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน มุ่งการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

## องค์ประกอบของการทำงานร่วมกัน

การทำงานร่วมกัน ต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ผู้นำทีม มีหน้าที่เป็นหัวหน้าทีม โดยผู้ที่จะเป็นหัวหน้าทีมนี้ ควรมีลักษณะต่อไปนี้
  - เป็นผู้ริเริ่มที่ดี - มีความคิดสร้างสรรค์ มีแนวคิดในการทำงาน แนวทางการปฏิบัติงาน และหาวิธีการแก้ปัญหาในงานในรูปแบบใหม่ ๆ มีความคิดริเริ่มที่ทีมงานยอมรับและทำงานร่วมกัน
  - มีเป้าหมายชัดเจน - ผู้นำทีมต้องมีการศึกษางานและกำหนดเป้าหมายของงานให้ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร หากสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ ทั้งเชิงภาพและเชิงปริมาณของการทำงานและแจ้งให้สมาชิกในทีมรับรู้ได้อย่างชัดเจน จะทำให้ทีมงานบรรลุเป้าหมายได้เร็วยิ่งขึ้น
  - สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกได้ - ผู้นำทีมต้องสร้างแรงกระตุ้น โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมงานเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติอย่างเต็มที่ ด้วยความเต็มใจและมีความสุขในการปฏิบัติงาน
  - ให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่ดี - ผู้นำทีมต้องมีทักษะในการให้คำแนะนำและคำปรึกษา มีทักษะในการตั้งคำถามและค้นหาปัญหา สามารถคิดวิเคราะห์ สามารถสื่อสารเชิงบวก สามารถรู้ถึงศักยภาพของสมาชิกในทีม และสามารถโน้มน้าวให้สมาชิกเปลี่ยนแปลงตัวเองไปในทางที่ดีด้วยความสมัครใจ ไม่ใช่การบังคับ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกเชื่อมั่น และพร้อมจะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น



○ มีทักษะในการจัดโครงสร้างของทีม – ผู้นำทีมต้องมีทักษะการคิดเชิงระบบ สามารถจัดระบบการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดโครงสร้างการทำงานให้เกิดความเหมาะสม สมาชิกมีภาระงานที่สมดุลในแต่ละกลุ่มงาน

○ เป็นผู้ฟังที่ดี – ผู้นำทีมต้องเรียนรู้ที่จะฟังเสียงของสมาชิกในทีม ซึ่งจะทำให้เห็นปัญหา และเข้าใจสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น นอกจากนั้นการรับฟังสมาชิกในทีม จะช่วยสร้างบรรยากาศให้เห็นถึงความเอาใจใส่ ความใส่ใจ ความเห็นอกเห็นใจ โดยสมาชิกจะให้ความไว้วางใจ กล้าที่จะบอกเล่าข้อมูล ความจริง ที่มีประโยชน์กับการทำงาน

○ เป็นนักสื่อสารที่ดี – ผู้นำทีมต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดี มีระบบส่ง-รับการสื่อสาร 2 ทิศทาง กล่าวคือ นอกจากการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ในการทำงานไปยังสมาชิก ยังควรเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ แล้วนำข้อมูลที่ได้รับไปคิดและตัดสินใจ แต่ยังคงต้องคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ที่เชื่อมโยงไปถึงภูมิหลัง แนวคิด และทัศนคติส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนด้วย

2. สมาชิกในทีม เป็นผู้ร่วมทำงานในทีม มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ซึ่งควรมีสมบัติ ดังนี้

○ รับผิดชอบหน้าที่ของตนเอง – สมาชิกในทีมควรตระหนักถึงความสำคัญของตัวเองที่มีต่อความสำเร็จของงาน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่มีในการทำงานให้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย ระหว่างปฏิบัติงานหากมีข้อบกพร่องติดขัดอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ควรเพิกเฉย แต่ควรรีบแจ้งผู้นำทีมโดยทันที นอกจากนั้นสมาชิกในทีมควรต้องเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อจัดการกับงานใหม่ ๆ ตลอดจนปัญหาที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

○ ยอมรับกฎกติกาของทีม – มนุษย์เป็นสัตว์สังคม และด้วยลักษณะทางทางธรรมชาติที่มีความต้องการจะทำอะไรตามความคิดและจิตใจของตนเอง ต้องการอำนาจ และการยอมรับจากสังคม จึงทำให้การอยู่ร่วมกันไม่สามารถดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย และเป็นที่มาของการกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการจัดระเบียบทางสังคมขึ้น ดังนั้นการเคารพและปฏิบัติตามกฎระเบียบของสังคม จะช่วยให้การอยู่ร่วมกันและการทำงานมีความเจริญก้าวหน้า ไม่ต้องหยุดชะงักเพื่อแก้ไขการไม่เคารพกติกาสังคมของสมาชิกคนใดคนหนึ่งโดยใช่เหตุ

○ ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ - เป็นความจริงอยู่ว่างานใด ๆ ในองค์กรไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยคนใดคนหนึ่งเพียงลำพัง ทุกงานจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากสมาชิกในทีม ดังนั้นสมาชิกในทีมจึงต้องยินดีในการให้ความร่วมมือ และใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ แม้ว่าจะงานนั้น ๆ จะมีใช้หน้าที่โดยตรงของตน

○ เปิดใจรับความคิดใหม่ - การทำงานให้แล้วเสร็จมีวิธีการทำงานที่หลากหลาย ดังนั้นการเปิดใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จะช่วยให้เกิดทางเลือกในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น และอาจได้แนวทางการทำงานให้แล้วเสร็จที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการใช้แต่วิธีการเดิม ๆ อีกทั้งยังทำให้การทำงานมีความตื่นเต้น ไม่ซ้ำซากจำเจจนเกิดความน่าเบื่อในการทำงาน

○ ปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ - เมื่อใดที่สมาชิกในทีมได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบภาระงานใดนั้น ย่อมหมายถึงทีมงานไว้วางใจและฝากความหวังในความสำเร็จของงานไว้ ดังนั้นสมาชิกในทีมจำเป็นต้องใช้โอกาสนี้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ที่จะทำภารกิจนั้นให้สำเร็จได้ด้วยดี หลังจากนั้นทีมงานก็จะเกิดความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานในโอกาสต่อไป นอกจากนี้การได้รับความไว้วางใจยังเป็นผลดีต่อสมาชิกคนนั้น ๆ ด้วย เพราะมันคือกำลังใจและความมั่นใจในการทำงานที่จะเพิ่มขึ้นด้วย

○ ยอมรับในความแตกต่าง - ในระหว่างการทำงาน ล้วนต้องพบเจอปัญหาและอุปสรรคด้วยกันทั้งนั้น อาจด้วยปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกที่ทีมงานก็เป็นได้เสมอ สำหรับปัจจัยภายในทีมที่สมาชิกมีลักษณะ ความสามารถ และอีกหลายอย่างที่แตกต่างกัน จำเป็นต้องเข้าใจและรับรู้ความแตกต่างของสมาชิกในทีมที่มีทั้งจุดเด่น และจุดด้อย ที่สำคัญที่สุดคือการยอมรับในข้อด้อยของตัวเอง และใช้โอกาสนี้พัฒนาตนเองให้มีจุดเด่นเพิ่มขึ้นเพื่อมาทดแทนจุดด้อย

○ คิดถึงส่วนรวมมากกว่าส่วนตน - การทำงานเป็นทีมมีจุดเน้นอยู่ที่ความสำเร็จร่วมกัน ดังนั้นสมาชิกในทีมต้องฝึกฝนการเป็นผู้มีจิตใจกว้าง มองเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ โดยยึดเป้าหมายของทีมเป็นที่ตั้ง เพราะหากทีมล้มเหลว ไม่ว่าตัวเราจะมีความสามารถมากเพียงใด ผลลัพธ์ที่ได้ก็ยังคงเป็นความล้มเหลวอยู่เช่นเดิม

### 3. ระบบการทำงาน หรือกระบวนการทำงาน โดยทั่วไปมี 5 ขั้นตอน คือ

○ การรับรู้เป้าหมายหรือปัญหา (Problem Awareness) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการทำงานร่วมกัน เมื่อทีมได้รับมอบหมายงานมา ต้องมีการประชุมหารือเพื่อศึกษาปัญหาหรืองานที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน กำหนดเป้าหมาย และทิศทางการทำงานให้ชัดเจน

○ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis) หลังจากรับรู้ปัญหาหรือเนื้อหาแล้ว ก็เริ่มรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องมาทำการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด

○ วางแผนการปฏิบัติงาน (Action Planning) เมื่อทราบลำดับความสำคัญของปัญหาแล้ว ทีมงานจะต้องวางแผนการปฏิบัติงาน และกำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา โดยพิจารณาจากความเร่งด่วนของแต่ละปัญหา และคำนึงถึงสรรพกำลังขององค์การที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นกำลังคน อุปกรณ์เครื่องมือ และงบประมาณในการดำเนินการ หากปัญหามีความยากเกินกว่าที่

ทีมงานจะรับมือได้ ควรขอความร่วมมือจากผู้มีประสบการณ์ถึงแม้จะอยู่ภายนอกทีมงานมาเป็นที่ปรึกษา

o การดำเนินงาน (Action Implementation) เป็นการนำแผนงานที่ได้วางแผนไว้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจำเป็นต้องมีการติดตาม ตรวจสอบให้เป็นไปตามแผนงานเป็นระยะ ในระหว่างนี้อาจเกิดปัญหาอื่นแทรกซ้อนขึ้นมาได้ ทีมงานก็ต้องพูดคุย หรือปรึกษาซึ่งกันและกัน เพื่อไม่ให้ปัญหาลูกกลมกลายเป็นปัญหาใหญ่

o ประเมินผลการดำเนินงาน (Action Evaluation) เมื่อเสร็จสิ้นภารกิจแล้ว ทีมงานควรนำข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงานมาพูดคุยหรือ เพื่อทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย จุดอ่อนไหวที่ก่อให้เกิดปัญหาในระหว่างปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดฐานความรู้ที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานในครั้งต่อ ๆ ไป

### ประเภทของทีมงาน

ประเภทของการทำงานแบบทีม หากจำแนกตามวัตถุประสงค์ จะแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams) ประกอบด้วยผู้บริหาร และพนักงาน เข้ามารวมตัวกันด้วยความสมัครใจ และประชุมหารือกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้กับองค์กร ปกติแล้วทีมแก้ปัญหาคือทำหน้าที่เพียงให้คำแนะนำเท่านั้น แต่ไม่มีอำนาจในการสั่งการให้ใครทำตามคำแนะนำ

2. ทีมบริหารงานด้วยตนเอง (Self-Managed Teams) เป็นทีมที่สมาชิกทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง เป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ในแต่ละทีมสามารถเลือกสมาชิกเข้ามาร่วมทีม และเปิดโอกาสให้สมาชิกมีการตรวจสอบซึ่งกันและกันได้

3. ทีมข้ามสายงาน (Cross-Function Teams) เป็นการผสมผสานบุคคลข้ามสายงาน โดยทีมงานจะดึงผู้มีความสามารถจากหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ภายในองค์กรมาทำงานร่วมกัน ซึ่งปกติมักเป็นทีมงานเฉพาะกิจ เพื่อร่วมกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย และเมื่อภารกิจลุล่วงไป สมาชิกในทีมงานก็จะแยกย้ายกลับไปทำหน้าที่ของตนเองตามเดิม

4. ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) แม้ลักษณะการทำงานจะเป็นทีม แต่สภาพการทำงานจะแยกกันอยู่ มีการร่วมตัวกันเพื่อปรึกษาหารือพูดคุยกันเป็นครั้งคราว ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทีมในลักษณะนี้มุ่งเน้นความสำเร็จของงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานร่วมกัน จึงทำให้มีความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมในระดับต่ำ หรือต่างคนต่างอยู่นั่นเอง

## ประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน

การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้เกิดพลังในการทำงาน ผลงานที่เกิดขึ้นจะมีภาพ ในขณะที่ต้นทุนในการทำงานลดลง สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น สมาชิกในทีมงานมีขวัญและกำลังใจ เกิดความมั่นคงในอาชีพ และทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งเกิดประโยชน์ทั้งกับตัวบุคคลและองค์กร ดังนี้

- สมาชิกในทีมมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน – เพราะการทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องมีความไว้วางใจกัน ช่วยเหลือกัน และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เพื่อให้สมาชิกมีความรู้สึกสบายใจ พอใจ และมีความสุขกับการทำงาน ผลที่ตามมาคือสมาชิกเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และยังช่วยให้เกิดผลงานที่มีภาพ

- สร้างความมั่นคงในอาชีพ – เมื่อผลงานที่ทีมงานสร้างสรรค์ออกมาดีมีภาพแน่นอนว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานย่อมออกมาดีมาก และผลตอบแทนที่สมาชิกจะได้รับก็เพิ่มขึ้น มีความก้าวหน้าทั้งด้านผลงาน รายได้ และอาชีพที่มั่นคง

- สร้างความสัมพันธ์ในงาน - การช่วยเหลือกันของสมาชิกในทีมงาน ทั้งกำลังกาย กำลังใจ และกำลังสมอง ตลอดจนการร่วมมือกันด้วยการใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของแต่ละคนร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจนั้น จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์และความผูกพันในฐานะสมาชิกของทีม หรือยิ่งไปกว่านั้นอาจมีความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกัน

- เพิ่มการยอมรับระหว่างกัน – ภายในทีมสมาชิกทุกคนจะได้รับการจัดสรรตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบ โดยระยะเวลาการปฏิบัติงานนั้นจะทำให้สมาชิกรับรู้ ยอมรับ และเข้าใจบทบาทหน้าที่ และการช่วยเหลือกันในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

## ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

การทำงานร่วมกัน มักมีลักษณะของการทำงานเป็นทีมงาน องค์กรต่าง ๆ มุ่งสร้างและพัฒนาขึ้นโดยรวมบุคคลที่มีความสามารถแตกต่างหลากหลายเข้ามาเป็นสมาชิกในทีม เพื่อมาปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งต้องเริ่มจาก “การสร้างทีมงาน” และเพื่อการสร้างทีมงานให้เกิดประโยชน์มากที่สุด จึงควรเข้าใจถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ประกอบด้วย

1. ความแตกต่างของสมาชิกในทีม – แต่ละบุคคลในองค์กรมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะด้านการศึกษา เพศ อายุ สถานภาพทางครอบครัว ภูมิปัญญา ซึ่งส่งผลต่อการแสดงออกในความเป็นเอกลักษณ์ของตนทั้งกายและบุคลิกภาพ ด้วยเหตุนี้การให้สมาชิกในทีมเข้าใจและเรียนรู้ความแตกต่างระหว่างกันจะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดี มีปฏิสัมพันธ์และทำงานร่วมกันได้ อย่างไรก็ตาม

ธรรมชาติของมนุษย์ที่มีความแตกต่างกัน ย่อมมีความรู้สึกนึกคิดที่ไม่เหมือนกัน ย่อมส่งผลถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมาอาจกระทบต่อการทำงานร่วมกัน ดังนั้นการที่สมาชิกได้ทำความเข้าใจเหตุผลและมุมมองของสมาชิกคนอื่นในลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา พยายามเรียนรู้และเข้าใจอีกฝ่าย เห็นค่าของความแตกต่าง รับฟังเหตุผลของกันและกัน แล้วนำความเด่นของแต่ละคนมาผสมผสานเข้าด้วยกันก็จะทำให้เกิดพลังในการสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกัน

2. ความสัมพันธ์ในทีม – การรู้จัก ค้นเคย ความสนิท ความเชื่อใจ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานที่จะช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างกันอย่างสร้างสรรค์ ตลอดจนการสละเวลาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่งเพื่อนในทีมงาน จะส่งผลต่อความสำเร็จของทีม ทั้งนี้ต้องอาศัยการฝึกฝนการเข้าใจเขา เข้าใจเรา เข้าใจซึ่งกันและกัน เข้าใจในบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของกันและกันในฐานะสมาชิกของทีม ไม่แสดงความเห็นแก่ตัว โยนภาระหนักให้กับเพื่อนร่วมงานเพียงอย่างเดียว ควรแสดงตนให้ความช่วยเหลือและแบ่งเบาภาระของเพื่อนร่วมทีมทันทีที่สามารถทำได้

นอกเหนือจากปัจจัยเรื่องความแตกต่างของสมาชิกในทีมและความสัมพันธ์ในทีมแล้วนั้น ปัจจัยภายนอก อาทิ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมกับบุคคลและสภาพแวดล้อมภายนอกทีม ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำความเข้าใจ เพราะถึงอย่างไรเมื่อสมาชิกได้รับแรงกระตุ้นจากปัจจัยภายนอกย่อมส่งผลสะท้อนมายังทีมงานไม่มากก็น้อย

### เทคนิคในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

#### 1. ยึดหลักในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญและควรฝึกฝนให้มีขึ้น เพราะหากสามารถปรับตัวเองให้ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ ย่อมจะได้รับความร่วมมือ การยอมรับ และความช่วยเหลือต่าง ๆ ในการทำงาน รวมทั้งการได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในหน่วยงานและองค์การเป็นอย่างดี และการพัฒนาทักษะหรือความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นนั้นเป็นสิ่งที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ ตามแนวทางปฏิบัติง่าย ๆ ตามหลักของ P-S-Y-C-H-O ดังต่อไปนี้ (ทีมงานความสุขประเทศไทย, 2558)

○ การคิดบวก (Positive Thinking) เป็นการปรับทัศนคติของตนเองให้คิดแต่ทางบวก สร้างโลกสวยงาม ไม่ว่าจะ เป็นกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกทีมของตนเอง หรือแม้กระทั่งลูกค้าที่ต้องติดต่อด้วย

○ ยิ้มแย้มแจ่มใส (Smile) เป็นการสร้างความประทับใจให้กับผู้ที่อยู่คู่ด้วยการทำงานด้วยรอยยิ้ม จะส่งผลให้การทำงานมีความสุข และช่วยพร้อมที่จะรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เพียงมีสติ สมาธิ และปัญญาในการวางแผนงานและตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

○ ความจริงใจ (Yours) การจริงใจให้กัน การช่วยเหลือการงานซึ่งกันและกัน ไม่จำเป็นที่จะต้องรอให้บุคคลอื่นมาร้องขอให้ช่วยก่อน แต่ควรเกิดจากการอาสาช่วยเหลือ เพราะในการทำงานหรือการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ด้วยความจริงใจที่แสดงออกระหว่างกันนั้น ย่อมสร้างความประทับใจและทัศนคติที่ดีจากบุคคลรอบข้างตัวได้มากกว่า

○ ประนีประนอม (Compromise) ระหว่างการทำงานย่อมเกิดปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่งอาจเนื่องมาจากทัศนคติและความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน สิ่งที่เราควรทำคือการลดสถานการณ์ความตึงเครียด ซึ่งอาจต้องยึดหลักไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้เปรียบหรือเสียเปรียบ (Win Win Situation) เนื่องจากการชนะกันของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งย่อมนำมาซึ่งความเสียหายแก่งาน และองค์การ

○ มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) การสร้างมิตร สร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีความผูกพันระหว่างกัน เริ่มจากการเริ่มต้น ทักทาย การแสดงความเป็นมิตรกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งที่รู้จักและไม่รู้จัก และรวมไปถึงการแสดงความรู้สึกเป็นห่วงเป็นใย การแสดงไมตรีจิตกับผู้อื่น ตลอดจนการแสดงกิริยาท่าทางและการใช้วาจาเพื่อสร้างความคุ้นเคย

○ การสื่อสารด้วยวาจา (Oral Communication) การสื่อสารที่ชัดเจน จะช่วยแก้ไขข้อขัดแย้ง ความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจาเป็นลักษณะพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่จำเป็น พึงตระหนักไว้เสมอว่าข้อมูลที่สื่อออกไปนั้น ควรจะต้องชัดเจน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพราะข้อมูลอาจจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการทำงานของบุคคลหรือหน่วยงานอื่น

## 2. “3 เทคนิค .. การทำงานเป็นทีม” (Swain, 2019)

○ กำหนดเป้าหมายร่วมกันให้ชัดเจน - ในการเริ่มต้นทำงานเป็นทีมนั้นควรใช้เวลาพอสมควรในการประชุมตกลงเกี่ยวกับเป้าหมายของทีม ว่าทีมต้องการอะไร และใครควรมีบทบาทอย่างไรบ้าง ทิศทางและเป้าหมายของงานจะเป็นไปในรูปแบบไหน ซึ่งควรจะกำหนดด้วยว่าจะมีประชุมร่วมกันบ่อยแค่ไหน และจะติดต่อสื่อสารกันอย่างไร พูดคุยกันแบ่งงานให้ลงตัว

○ แบ่งหน้าที่การมีส่วนร่วม - สมาชิกทุกคนในทีมต้องมีส่วนร่วมกับงาน และสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้ทุกคนรู้สึกสบายใจที่จะทำงานนี้ แล้วงานก็จะออกมามีประสิทธิภาพ การแบ่งหน้าที่ก็เป็นสิ่งสำคัญ เพราะบุคลิกนิสัยที่แตกต่างกันย่อมทำให้แต่ละคนมีความถนัดต่างกันไป เช่น บางคนไม่เหมาะจะเป็นผู้นำ แต่เขาก็สามารถสนับสนุนผู้อื่นได้ยอดเยี่ยม เพราะในหนึ่งคนอาจมีบทบาทหลากหลาย การทำงานเป็นทีมจึงควรที่จะสร้างสมดุลของทีมให้ได้มากที่สุด

○ ไม่แสดงนิสัยไม่ดีออกมา - การทำงานเป็นทีมนั้น แม้ว่าแต่ละคนจะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แต่การแสดงนิสัยและพฤติกรรมบางอย่าง ก็มีไว้ว่าคนอื่น ๆ ในทีมจะยอมรับได้ เช่น นิสัยเจ้าอารมณ์ ฉุนเฉียว, การแสดงความไม่พอใจต่อความคิดเห็น และการตัดสินใจต่าง ๆ อยู่

เสมอ, การไม่เคารพและให้เกียรติผู้อื่น, การวิพากษ์วิจารณ์โดยไม่ให้คำแนะนำใด ๆ, การทำให้คนอื่นเสียสมาธิเพราะมัวแต่เล่นสนุก หรือ การไม่ให้ความร่วมมือ ไม่สนใจ ไม่ค่อยรับฟังผู้อื่น และมักจะพูดแทรกระหว่างการสนทนาของผู้อื่น เป็นต้น

### 3. “8 เคล็ดลับ การทำงานร่วมกับผู้อื่น”

การทำงานร่วมกับผู้อื่น ยังคงจำเป็นต้องคำนึงถึงเป้าหมายของส่วนรวม เพราะบางกิจกรรมไม่สามารถดำเนินการสำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียว แน่แน่นอนว่าไม่สามารถหลีกเลี่ยงที่จะต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

○ การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น – การตัดสินใจทุกอย่างเพียงคนเดียวสามารถทำได้ แต่จะดีกว่าหรือไม่หากมีคนอื่น ๆ ช่วยคิด ช่วยหาทางออกที่บางครั้งเราอาจคิดไม่ถึงหรือไม่รอบด้าน ดังนั้นจึงควรรับฟังความคิดของคนอื่น เพื่อเติมเต็มการรับรู้ให้ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น และจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้องและเฉียบคมมากขึ้น

○ แบ่งหน้าที่กันทำ – การทำงานร่วมกันนั้น จะประกอบไปด้วยคนหลายคนที่มีความรู้ ความสามารถแตกต่างกัน จึงควรแบ่งหน้าที่และมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละคน ดังคำกล่าวที่ว่า Put the right man on the right job นั่นเอง

○ ตั้งใจทำงานที่รับผิดชอบให้ดีที่สุด – เมื่อได้รับมอบหมายภารกิจใด ๆ มาแล้ว ถึงแม้จะเป็นงานที่ต้องทำร่วมกันก็ตาม หากเราทำงานในส่วนที่รับผิดชอบให้ออกมาดีที่สุด งานทั้งหมดในภาพรวมย่อมออกมาดีเช่นเดียวกัน

○ ช่วยเหลือกัน - ระหว่างการทำงาน หากเกิดปัญหาและอุปสรรคใด ๆ เกิดขึ้น หากทีมงานสามารถช่วยเหลือกันได้ นอกจากจะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ยังก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงานเพิ่มขึ้นด้วย

○ เคารพในเสียงส่วนมาก – เมื่อใดมีความจำเป็นต้องตัดสินใจในงานนั้น ๆ ไม่ควรใช้วิจารณญาณของใครคนใดคนหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การลงมติเพื่อประกอบการตัดสินใจตามความคิดเห็นของเสียงส่วนใหญ่ เนื่องจากเมื่อใดที่คนไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจนั้น ๆ ย่อมไม่สนใจ หรือเพิกเฉยกับงานนั้นไปเลยก็เป็นได้

○ ไม่ตำหนิผู้อื่น – ความผิดพลาดไม่ว่าจะเกิดขึ้นกับใคร แน่แน่นอนว่าย่อมเกิดความเสียหายต่องานไม่มากนักน้อย แต่สิ่งที่ควรทำคือการแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ เพราะในความเป็นจริงไม่มีใครอยากจะทำผิดพลาด ในขณะที่เดียวกันผู้ที่ทำผิดพลาดย่อมรู้ตัวเองและเสียใจอยู่แล้ว และหากได้รับการตำหนิเข้าไปอีกก็จะยิ่งหมดกำลังใจ หรืออาจเกิดความท้อแท้ไม่สามารถทำงานนั้น ๆ ได้อีกต่อไป ซึ่งจะเกิดผลเสียกับงานในภาพรวมได้

○ ชื่นชมเมื่อทำดี - เมื่อสมาชิกในทีมคนใดทำผลงานออกมาได้ดี สิ่งที่ดีควรทำในขณะนั้นคือ การกล่าวชื่นชม และการให้กำลังใจ ถึงแม้จะยังไม่ใช่ผลงานที่ดีที่สุด หากแต่เป็นผลงานที่คนนั้นมุ่งมั่นตั้งใจ และทำออกมาได้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

○ ทำตามแผนงานที่วางไว้ - การดำเนินงานทุกอย่างควรเป็นไปตามแผนที่ทีมงานได้ตกลงไว้ แม้เวลาผ่านไปจะเกิดความคิดใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม ไม่ควรลงมือโดยพลการ แต่ควรรับแจ้งให้ทีมงานรับรู้ถึงความคิดใหม่ และควรชี้แจงให้เห็นถึงขั้นตอนใหม่ที่ชัดเจน

## สรุป

ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นนั้น มีสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การสื่อสารให้เกิดการรับรู้และเข้าใจที่ตรงกัน การส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน การมีหน้าที่และบทบาทของสมาชิกในทีมที่ชัดเจน การยอมรับในความคิดเห็นและความสามารถซึ่งกันและกัน เมื่อใดที่เกิดปัญหาในการทำงาน ต้องเร่งหาหนทางขจัดปัญหาต่าง ๆ ให้คลี่คลายลงโดยเร็ว ซึ่งการยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน จะเป็นหลักคิดที่ดีที่ควรฝึกฝนเพื่ก้าวข้ามสิ่งที่ไม่ส่งผลต่อการพัฒนางาน และองค์การออกไป

## เอกสารอ้างอิง

ทีมงานความสุขประเทศไทย. (9 มีนาคม 2558). *P-S-Y-C-H-O หลักในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข*. เรียกใช้เมื่อ 18 กรกฎาคม 2563 จาก

<http://www.happinessisthailand.com/2015/03/09/p-s-y-c-h-o-หลักในการทำงานร่วมกับ/>

<http://www.happinessisthailand.com/2015/03/09/p-s-y-c-h-o-หลักในการทำงานร่วมกับ/>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2559). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. เรียกใช้เมื่อ

18 กรกฎาคม 2563 จาก

<https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2017-eb01.pdf>

Swain, R. (2019, January). *3 tips for successful group work*. Retrieved July 18, 2020,

from <https://www.prospects.ac.uk/applying-for-university/university-life/3-tips-for-successful-group-work>

## กิจกรรมประจำสัปดาห์

1. ให้นักศึกษาอธิบายความแตกต่างระหว่างการทำงานตามหน้าที่กับการทำงานเป็นทีม



2. ให้นักศึกษาอธิบายพร้อมยกตัวอย่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานร่วมกันที่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. ให้นักศึกษายกตัวอย่างปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและส่งผลต่อการทำงานร่วมกัน

## แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 7

**หัวข้อเรื่อง** ความฉลาดทางอารมณ์

### รายละเอียด

1. ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์
2. องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์
3. เหตุผลที่ต้องเรียนรู้ความฉลาดทางอารมณ์
4. เทคนิคการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์
5. ความฉลาดทางอารมณ์กับการทำงาน

**จำนวนชั่วโมงที่สอน** 4 ชั่วโมง

### กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. ผู้เรียนทำแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์
2. ผู้เรียนนำเสนอกรณีศึกษาของเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์
3. เพื่อนร่วมชั้น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นถึงเหตุปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของการควบคุมความฉลาดทางอารมณ์
4. ผู้เรียนสรุปความคิดรวบยอดจากการได้รับฟัง และนำเสนอความคิดต่อยอดของการควบคุมความฉลาดทางอารมณ์
5. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงแนวคิดในการจัดการกับความฉลาดทางอารมณ์

### สื่อการสอน

1. เอกสารประกอบการเรียน
2. กรณีศึกษาเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์
3. แบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์สำหรับผู้ใหญ่

([www.ssko.moph.go.th/news2/upload\\_file/201808071624927.pdf](http://www.ssko.moph.go.th/news2/upload_file/201808071624927.pdf))

## แผนการประเมินผลการเรียนรู้

### 1. ผลการเรียนรู้

M – ผู้เรียนมีวินัย ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

K – ผู้เรียนสามารถเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ค้นหา และคัดเลือกสารสนเทศได้อย่าง

เหมาะสม

C – ผู้เรียนสามารถใช้ทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้จริง

I – ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่มที่แบ่งหน้าที่ความ  
รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี

N – ผู้เรียนสามารถนำเสนอความคิดด้วยการพูด และถ่ายทอดออกมาเป็นอินโฟ  
กราฟิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. วิธีการการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้

M – พิจารณาการนำเสนอข้อมูลตามที่ได้รับมอบหมาย

K – พิจารณาข้อมูล สารสนเทศที่ได้ค้นคว้า และคัดเลือกมา

C – พิจารณาการนำเสนอความคิดที่ผ่านการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างน่าสนใจ

I – พิจารณาความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม

N - พิจารณาการนำเสนอความคิดและผลงานอินโฟกราฟิก

### 3. สัดส่วนของการประเมิน (ขึ้นอยู่กับ ข้อ 2. วิธีการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้)

3.1 ด้านธรรม จริยธรรม (M) ร้อยละ 10

3.2 ด้านความรู้ (K) ร้อยละ 30

3.3 ด้านทักษะทางปัญญา (C) ร้อยละ 20

3.4 ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (I) ร้อยละ 20

3.5 ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้ไอที (N) ร้อยละ 20

## เนื้อหาที่สอน

ผู้คนส่วนใหญ่มักมีความเชื่อว่าคนเก่ง เรียนดี มีเชาว์ปัญญาดี (IQ) จะประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิต แต่ในโลกแห่งความเป็นจริงไม่เป็นเช่นนั้น เห็นได้จากคนเก่งบางคนไม่เป็นที่ยอมรับของสังคม ชีวิตครอบครัว ชีวิตการสมรสเต็มไปด้วยปัญหา ล้มเหลวในชีวิต ทั้งนี้ล้วนมาจากปัญหาในการควบคุมอารมณ์ ขาดการมีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งทำให้อยู่รวมในสังคมอย่างไม่มีความสุข และจากผลการวิจัย พบว่า คนที่ประสบความสำเร็จในการเรียนหรือการทำงาน เชาว์ปัญญา มีส่วนเกี่ยวข้องเพียง 20% นอกนั้นเป็นปัจจัยด้านอื่น ๆ รวมถึงความฉลาดทางอารมณ์ด้วย

## ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient - EQ) คือ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และใช้ในการดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข

ดั่งนักวิชาการผู้รู้ต่าง ๆ ได้ให้คำนิยามไว้ ดังนี้

กรมสุขภาพจิต นิยามไว้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ คือ ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ทั้งของตนเองและผู้อื่น ตลอดจนจนสามารถปรับหรือควบคุมได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์ (รัศมี มณีนิล, ผู้เรียบเรียง, 2545)

ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีจิตใจที่มั่นคง การมองโลกในแง่ดี รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความมุ่งมั่นแน่วแน่ มีเหตุผล มีสติ สามารถควบคุมตนเอง มีความสามารถในการรับรู้ถึงความต้องการของคนอื่น และรู้จักมารยาททางสังคม เป็นต้น (ธัญญรัตน์ เกิดสุวรรณ, ม.ป.ป.)

## องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์

ทั้งนี้ปัจจุบันการวัดประเมินความฉลาดทางอารมณ์ ยังไม่มีแบบวัดที่เป็นมาตรฐานแน่นอน กรมสุขภาพจิต ได้พัฒนาแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์เพื่อให้ผู้วัดมองเห็นความบกพร่องของความสามารถทางอารมณ์ที่ต้องพัฒนาและแก้ไข (รัศมี มณีนิล, ผู้เรียบเรียง, 2545) โดยจะประเมินใน 3 ด้าน คือ ดี เก่ง และสุข โดยที่

○ ดี – ครอบคลุมความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง โดยมีรายละเอียดปลีกย่อย ดังนี้ (ธัญญรัตน์ เกิดสุวรรณ, ม.ป.ป.)

○○ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง

- รู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง
- ควบคุมอารมณ์และความต้องการได้
- แสดงออกอย่างเหมาะสม

○○ ความสามารถในการเห็นใจผู้อื่น

- ใส่ใจผู้อื่น
- เข้าใจและยอมรับผู้อื่น
- แสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม

○○ ความสามารถในการรับผิดชอบ

- รู้จักการให้ รู้จักการรับ
- รู้จักรับผิดชอบ รู้จักให้อภัย
- เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

○ เก่ง - ครอบคลุมความสามารถในการรู้จักและสร้างแรงจูงใจที่ดีในตนเอง สามารถตัดสินใจ/แก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม และมีสัมพันธภาพที่ดีกับคนอื่น โดยมีรายละเอียดปลีกย่อย ดังนี้

○○ ความสามารถในการรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง

- รู้ศักยภาพของตนเอง
- สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้
- มีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย

○○ ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา

- รับรู้และเข้าใจปัญหา
- มีขั้นตอนในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม
- มีความยืดหยุ่น

○○ ความสามารถในการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น

- รู้จักการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น
- กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม
- แสดงความเห็นที่ขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

○ สุข - ครอบคลุมเรื่องของการสร้างความภูมิใจในตนเอง การพึงพอใจในการดำเนินชีวิต และมีความสุขในการมีชีวิตอยู่ โดยมีรายละเอียดปลีกย่อย ดังนี้

○○ ความภูมิใจในตนเอง

- เห็นค่าในตนเอง
- เชื้อมั่นในตนเอง

○○ ความพึงพอใจในชีวิต

- รู้จักมองโลกในแง่ดี
- มีอารมณ์ขัน
- พื่อใจในสิ่งที่ตนมีอยู่

○○ ความสงบทางใจ

- มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข
- รู้จักผ่อนคลาย
- มีความสงบทางจิตใจ

ทั้งนี้การประเมินความฉลาดทางอารมณ์ วัดได้ยากเพราะไม่สามารถวัดออกมาเป็นรูปธรรมได้ อีกทั้งการประเมินจำเป็นต้องอาศัยความไว้วางใจใจของตัวผู้รับการประเมินเอง ดังนั้น เพื่อให้การประเมินได้ผลที่ถูกต้อง ผู้รับประเมินต้องให้ข้อมูลตามความเป็นจริงและมีความซื่อสัตย์ต่อความรู้สึกนึกคิดของตัวเองในขณะที่ประเมิน

### เหตุผลที่ต้องเรียนรู้ความฉลาดทางอารมณ์

หากในมือมีอุปกรณ์การสื่อสารเครื่องใหม่ เริ่มวางจำหน่ายในขณะนี้เลย แต่ใช้งานได้เพียงการโทรออกและรับสายเท่านั้น ไม่รู้วิธีการใช้งานอื่น ๆ ไม่สนใจศึกษาหาความรู้เพื่อใช้งานโทรศัพท์นี้ให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่านี้ เมื่อเปรียบเทียบกับสถานการณ์ดังกล่าว อุปกรณ์การสื่อสารเครื่องใหม่ ก็คือ ความฉลาดทางเขาวนปัญญา ส่วนความสามารถในการใช้งาน ก็คือ ความฉลาดทางอารมณ์ ดังนั้นการเรียนรู้วิธีการใช้อุปกรณ์การสื่อสารนั้น ก็เปรียบเหมือนการเรียนรู้เรื่องความฉลาดทางอารมณ์ ที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้

การดำเนินชีวิตของมนุษย์นั้น ไม่เพียงใช้ความสามารถของสมองเพียงอย่างเดียว แต่ยังคงดำเนินไปภายใต้อิทธิพลของอารมณ์และความรู้สึก ดังคำกล่าว “จิตเป็นนาย กายเป็นบ่าว” หรือ “สวรรค์อยู่ในอก นรกอยู่ในใจ”

การกระทำสิ่งใด ๆ ลงไปในชีวิต ไม่ว่าจะดีหรือร้าย มักเกิดจากการผสมผสานกันระหว่างเหตุผลและอารมณ์ความรู้สึกอย่างแยกกันไม่ออก ซึ่งอธิบายได้ว่า อารมณ์จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการกระทำต่าง ๆ อารมณ์มีส่วนช่วยให้ร่างกายได้ตอบสนองสิ่งเร้าภายนอกในลักษณะต่าง ๆ เช่น *อารมณ์ที่เกิดขึ้นในด้านลบ* คนเราเมื่อมีอารมณ์โกรธจะเกิดการสูดเลือดที่มากกว่าปกติไปยังอวัยวะส่วนต่าง ๆ หากไปถูกกระตุ้นไปที่มือมาก ก็อาจทำให้หยิบจับอะไรที่เป็นอาวุธมาทำร้ายคนอื่นได้ทันที และยังมี การหลังสารแอดรีนาลินช่วยกระตุ้นให้มีพลังกำลังที่มากกว่าปกติพอที่จะทำการใด ๆ เกินภาวะปกติสำหรับ *อารมณ์ที่เกิดขึ้นในด้านบวก* ขณะที่คนเรามีความสุข อารมณ์ความสุขจะไปเพิ่มการทำงานของศูนย์กลางในสมองสกัดกั้นความรู้สึกทางลบไม่ให้เกิดขึ้น และจะเพิ่มพลังงานการกำจัดความคิดวิตกกังวลให้หมดไป ทำให้จิตรู้สึกสงบและเกิดความสุขใจ

คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ที่ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดี ลักษณะที่สังเกตเห็นได้ จะแสดงให้เห็นถึง ความเป็นคนที่สามารถรับรู้ เข้าใจ และจัดการกับความรู้สึกของตนเองในสภาวะการณ์ต่าง ๆ ได้ดี รวมถึงการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น จึงมักเป็นคนที่สามารถทำงานร่วมกับใครก็ได้ เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ เสมอ และสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้เสมอ ซึ่งเป็นแนวทางที่นำไปสู่ความสำเร็จในด้านต่าง ๆ และมีความสุขในการดำเนินชีวิต

## เทคนิคการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์

ครอบครัวสามารถเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ มีความมั่นคง เข้มแข็ง และรู้จักที่จะเห็นอกเห็นใจผู้อื่น นอกจากนี้ครอบครัวยังสามารถเป็นต้นแบบที่ดีให้กับลูกได้ ดังนั้นในระหว่างการทำเนนชีวิตร่วมกันในครอบครัว สามารถที่จะช่วยพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งกันและกันด้วย ได้วิธีการเหล่านี้

1. รักและเข้าใจ - พ่อแม่ หรือคนรอบข้างต้องแสดงออกถึงความเข้าใจ ยอมรับ เห็นอกเห็นใจ และให้ความสำคัญกับสิ่งที่ลูกกำลังสนใจ ลดการตำหนิ การบังคับ การวิจารณ์ หรือ การลงโทษ ให้น้อยลง ขณะที่ผู้ปกครองต้องระวังการแสดงอารมณ์ความรู้สึกที่อาจจะเป็นตัวอย่างที่ไม่ดีสำหรับลูก

2. ใช้ทุกโอกาสให้เกิดประโยชน์ - โอกาสหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและได้ทำกิจกรรมร่วมกัน สามารถใช้สร้างความสนิทสนม และสอนให้เด็กได้เรียนรู้เรื่องอารมณ์ เช่น เมื่อลูกอยู่ในสถานการณ์ที่เกิดอารมณ์ในลักษณะต่าง ๆ เช่น กลัว ทุกข์ใจ หรือแม่แต่มีความสุข พ่อแม่อาจใช้โอกาสนี้เข้าไปอยู่ใกล้ ๆ สัมผัสตัว แล้วปลอบใจ ให้กำลังใจ และสอนให้ลูกเข้าใจอารมณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมอธิบายด้วยเหตุผลเพื่อให้เด็กเข้าใจ

3. เรียนรู้ร่วมกัน - ผู้ปกครองควรตั้งใจรับฟังความรู้สึกและอารมณ์ของเด็กด้วยความเอื้ออาทร และพยายามตรวจสอบความรู้สึกด้วยการพิจารณาสถานการณ์ พฤติกรรม ท่าทาง และอากัปกริยาที่แสดงออกในขณะที่รับฟัง พ่อแม่อาจช่วยสะท้อนหรือสรุปประเด็นพร้อมหาเหตุผลมาอธิบายให้เด็กเข้าใจในแง่มุมอื่น ๆ แต่ไม่ควรสรุปเรื่องราวต่าง ๆ ในลักษณะของการชี้หน้า และ มุมมองส่วนตัวของตัวเองเท่านั้น

4. ไม่ปิดกั้นความรู้สึก - ผู้ปกครองต้องพยายามฝึกเด็กให้สะท้อนความรู้สึก และอารมณ์ของตัวเองได้อย่างถูกต้อง เพื่อป้องกันความเก็บกดแล้วระบายออกโดยขาดการควบคุม การแสดงอารมณ์ที่เปิดเผยตรงไปตรงมา คือพื้นฐานที่ดีของผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ เช่น รู้ตัวว่ากำลัง โกรธ เสียใจ น้อยใจ อิจฉา เพื่อนำไปสู่การจัดการอย่างถูกต้องเหมาะสมด้วยตนเอง

5. อารมณ์เป็นเรื่องธรรมดา - หลังจากที่เด็กกล้าที่จะถ่ายทอดอารมณ์ความรู้สึกให้ผู้ปกครองได้รับรู้แล้ว ผู้ปกครองต้องพยายามอธิบายให้เด็กเข้าใจว่าการมีอารมณ์ต่าง ๆ นั้นเป็นเรื่องธรรมดา แต่ควรระมัดระวังการแสดงออกให้เหมาะสมกับบุคคล สถานที่ และเวลา หรือการมีกาลเทศะ นั่นเอง

อย่างไรก็ดีกระบวนการเหล่านี้ จำเป็นที่จะต้องทำต่อเนื่อง และทำซ้ำ ๆ ทำให้เป็นกิจวัตรประจำวัน เมื่อทำจนเกิดความเคยชินจะทำให้เกิดความฉลาดทางอารมณ์ที่สามารถใช้ได้ในชีวิตประจำวันอย่างอัตโนมัติ

## ความฉลาดทางอารมณ์กับการทำงาน

สภาวะการณ์ของสังคมไทยในปัจจุบัน หลายองค์การต้องทำงานแข่งขันกันมากขึ้น ด้วยเหตุปัจจัยหลายประการ อาทิ คู่แข่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น เทคโนโลยีทันสมัยเข้ามาเปลี่ยนวิถีการดำเนินชีวิตของผู้คนในสังคม ทุกคนจึงพยายามพัฒนาตัวเองในด้าน Hard Skills ที่จะนำพาตัวเองและองค์การไปสู่จุดหมายปลายทางให้ได้ ในขณะเดียวกันหลายองค์การได้ให้ความสำคัญกับบุคคล ซึ่งเป็นฟันเฟืองที่ยังคงจำเป็นในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ เนื่องจากองค์การที่มีคนเก่ง ๆ มาทำงานร่วมกัน มักจะเกิดความขัดแย้งการทำงาน ทั้งการแสดงความคิดเห็น การทำงาน ดังนั้นการจะขึ้นสู่การเป็นผู้นำขององค์การ หรือการสรรหาบุคลากรเข้ามาร่วมเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ จึงมุ่งเน้นไปยังบุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์มากขึ้น เพื่อต้องการคนที่มีลักษณะ ดังต่อไปนี้ (ยงยุทธ บุรณะที่ปพร, ม.ป.ป.)

1. รู้ตนเอง – พื้นฐานเบื้องต้นของการเป็นผู้มีความฉลาดทางอารมณ์ คือ ต้องเข้าใจ และรับรู้สภาวะอารมณ์ของตัวเอง รู้ว่ากำลังเผชิญอยู่กับอะไร และจะจัดการหรือโต้ตอบกับสิ่งนั้นด้วยวิธีการอย่างไร จึงจะเหมาะสมที่สุดในเวลานั้น
2. รู้ผู้อื่น – เมื่อฝึกฝนการรู้ตนเองมาถึงระดับหนึ่งแล้ว การพัฒนาขั้นต่อไปคือการรู้ผู้อื่น รู้ว่าคนที่กำลังมีปฏิสัมพันธ์ด้วยนั้นอยู่ในสภาวะอารมณ์แบบใด แล้วต้องใช้วิธีการอย่างไรในการโต้ตอบ หรือโน้มน้าวผู้นั้น โดยเข้าถึงปัญหาที่แท้จริง และแก้ไขสาเหตุของอารมณ์ด้านลบที่เกิดขึ้นได้อย่างสันติวิธี
3. ฟังเป็น – การฟังในที่นี้ไม่ใช่การฟังเรื่องราวที่คนอื่นพูดในมิติของเนื้อหาหรือบริบทเท่านั้น แต่เป็นการฟังให้รู้ถึงความรู้สึกของผู้พูดที่สื่อออกมาในระหว่างการสนทนา เนื่องจากคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์มักเชื่อว่าความรู้สึกที่อยู่เบื้องหลังคำพูดสำคัญกว่าคำพูดที่พูดออกมา
4. รู้ถึงอารมณ์ภายใต้สภาพแวดล้อม – การสนทนากันต่อหน้าไม่อาจทำให้รับรู้อารมณ์ได้อย่างครบถ้วน แต่ต้องเลือกและรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกของบรรยากาศรอบ ๆ ในสถานที่ทำงานนั้นด้วย เพราะมีหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออารมณ์ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงในองค์การ ทั้งที่เป็นเรื่องงาน หรือเรื่องส่วนตัวของทีมงาน การได้รู้จัก เข้าใจความรู้สึกสภาวะอารมณ์นั้น และแสดงความใส่ใจต่อทีมงานอย่างเหมาะสม จะทำให้เกิดความไว้วางใจ ความภักดีต่อองค์การ และสมรรถนะของทีมงาน
5. คาดการณ์อารมณ์ล่วงหน้า – คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ที่ผ่านการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี จะสามารถคาดการณ์ว่าผู้อื่นจะแสดงอารมณ์หรือกระทำการสิ่งใดออกมา และหาวิธีที่พร้อมตอบโต้ด้วยความเหมาะสม โดยเฉพาะข่าวลือที่มักจะแพร่กระจายไปได้ไวเหมือนไวรัสซึ่งบางครั้งสร้างความเสียหายระหว่างทางมากกว่าผลจริง ๆ ที่จะเกิดขึ้น



อย่างไรก็ตาม การพัฒนาความสามารถทางอารมณ์นี้ จำเป็นต้องมีการฝึกทั้งอารมณ์ และทักษะทางสังคมอย่างสม่ำเสมอ

## สรุป

ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถส่วนหนึ่งของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ ความเข้าใจในอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองและนำเอาพลังแห่งอารมณ์และความรู้สึกนั้นมาใช้ให้เกิด ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้วย ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะเป็นผู้ที่มีสุขภาพจิตดี มีความสุขสามารถเผชิญกับความคับข้องใจ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่นควบคุมตนเองได้สามารถที่จะรอคอยและ ตอบสนองความต้องการ ได้ มีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลรอบข้าง เป็นผู้นำและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีพลังความสามารถในการบริหารจัดการ และสามารถจัดการความขัดแย้งได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้บุคคลควรได้รับการพัฒนาทั้ง IQ และ EQ ไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลของประเทศเป็นผู้ที่เก่ง ดี และมีความสุข ประสบความสำเร็จทั้งด้านการเรียน การทำงาน และประสบความสำเร็จในชีวิต

## เอกสารอ้างอิง

- ฉัญญรัตน์ เกิดสุวรรณ. (ม.ป.ป.). ความฉลาดทางอารมณ์ และความฉลาดทางสติปัญญา. เรียกใช้เมื่อ 19 กรกฎาคม 2563 จาก [https://www.hiso.or.th/hiso/tonkit/tonkits\\_55.php](https://www.hiso.or.th/hiso/tonkit/tonkits_55.php)
- ยงยุทธ บุรณะทิปพร. (ม.ป.ป.). การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ. เรียกใช้เมื่อ 20 กรกฎาคม 2563 จาก <https://medium.com/@Yongyuth/การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ-13d573e5527c>
- รัศมี มณีนิล, ผู้เรียบเรียง. (2545). คู่มือความฉลาดทางอารมณ์. กรุงเทพฯ: ศูนย์สารนิเทศและ ประชาสัมพันธ์ กรมสุขภาพจิต. เรียกใช้เมื่อ 19 กรกฎาคม 2563 จาก <https://www.dmh.go.th/download/ebooks/EQ11.pdf>

## กิจกรรมประจำสัปดาห์

1. นักศึกษาบอกอารมณ์ ความรู้สึก ในขณะนี้ แล้วจงบอกเหตุผลที่ทำให้เกิดอารมณ์แบบนี้
2. เมื่อนักศึกษาอยู่ในสถานการณ์ที่เกิดอารมณ์ไม่ปกติ นักศึกษาจะมีวิธีการจัดการกับตัวเองอย่างไร

## แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 8

**หัวข้อเรื่อง** การแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ

### รายละเอียด

1. การแสดงความคิดเห็น
  - ความหมายของการแสดงความคิดเห็น
  - ประเภทของการแสดงความคิดเห็น
  - ลักษณะของผู้แสดงความคิดเห็น
  - ข้อควรปฏิบัติในการแสดงความคิดเห็น
  - การแสดงความคิดเห็นในสื่อสังคมออนไลน์
2. การตัดสินใจ
  - ความหมายของการตัดสินใจ
  - ปัญหาในการตัดสินใจ
  - ประเภทของการตัดสินใจ
  - ความสำคัญของการตัดสินใจ
  - ชนิดของการตัดสินใจ
  - กระบวนการตัดสินใจ
  - การพัฒนาทักษะการตัดสินใจ
  - แบบทดสอบทักษะการตัดสินใจ

**จำนวนชั่วโมงที่สอน** 4 ชั่วโมง

### กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. ผู้สอนยกกรณีศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนได้ลงความเห็น และตัดสินใจ
2. ผู้เรียนลงความเห็น และนำเสนอเหตุผลในการตัดสินใจ
3. เพื่อนร่วมชั้นร่วมอภิปราย
4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ

## สื่อการสอน

1. เอกสารประกอบการเรียน
2. เว็บไซต์ <http://th.jobsdb.com/th-th/articles/พัฒนาทักษะตัดสินใจ/>
3. เว็บไซต์ <http://www.sasimasuk.com/17026107/5-ขั้นตอนการตัดสินใจที่ดี-decision-making>
4. เว็บไซต์ <http://www.happy-training.com/เทคนิคการตัดสินใจ-และแก/>
5. เว็บไซต์ [https://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/Decision\\_Making.htm](https://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/Decision_Making.htm)
6. เว็บไซต์ <http://www.wegointer.com/2019/01/7-test-could-you-survive-a-life-or-death-situation/>
7. กิจกรรมเกม การตัดสินใจ

## แผนการประเมินผลการเรียนรู้

1. ผลการเรียนรู้
  - M – ผู้เรียนมีวินัย ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
  - K – ผู้เรียนสามารถเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ค้นหา และคัดเลือกสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม
  - C – ผู้เรียนสามารถใช้ทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้จริง
  - I – ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่มที่แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี
  - N – ผู้เรียนสามารถนำเสนอความคิดด้วยการพูด และถ่ายทอดออกมาเป็นอินโฟกราฟิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. วิธีการการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้
  - M – พิจารณาการนำเสนอข้อมูลตามที่ได้รับมอบหมาย
  - K – พิจารณาข้อมูล สารสนเทศที่ได้ค้นคว้า และคัดเลือกมา
  - C – พิจารณาการนำเสนอความคิดที่ผ่านการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างน่าสนใจ
  - I – พิจารณาความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม
  - N - พิจารณาการนำเสนอความคิดและผลงานอินโฟกราฟิก
3. สัดส่วนของการประเมิน (ขึ้นอยู่กับ ข้อ 2. วิธีการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้)
  - 3.1 ด้านธรรม จริยธรรม (M) ร้อยละ 10

3.2 ด้านความรู้ (K)	ร้อยละ 30
3.3 ด้านทักษะทางปัญญา (C)	ร้อยละ 20
3.4 ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (I)	ร้อยละ 20
3.5 ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้ไอที (N)	ร้อยละ 20

## เนื้อหาที่สอน

ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งที่องค์กรต่าง ๆ ทุกประเภทธุรกิจกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันนี้ ส่วนใหญ่คือ ปัญหาในด้านทักษะความสามารถของบุคลากรในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ซึ่งเป็นทักษะที่มีความสำคัญมากในการดำเนินธุรกิจและเป็นทักษะที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร สิ่งหนึ่งที่เห็นเชิงประจักษ์ถึงปัญหาการขาดทักษะความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจซึ่งสังเกตได้ชัด คือ ความกลัวปัญหาของบุคลากรจนทำให้บุคลากรไม่มีความสนใจหรือความกล้าที่จะนำเสนอแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ หรือสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม เนื่องจากหวั่นเกรงว่าจะนำไปสู่ปัญหา อุปสรรคและความยากลำบากในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้องค์กรพลาดโอกาสที่อาจจะนำไปสู่การเติบโตอย่างก้าวกระโดดขององค์กรไปอย่างน่าเสียดาย

## การแสดงความคิดเห็น

### ความหมายของการแสดงความคิดเห็น

การแสดงความคิดเห็น คือ การแสดงความรู้สึก ความเห็นของตนต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จากการอ่าน การดู การฟัง เป็นการพูดที่ผู้พูดต้องพูดอย่างมีเหตุมีผล

การแสดงความคิดเห็น หมายถึง การพูดเพื่อแสดงความรู้สึกหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างมีเหตุผล มีความสอดคล้องกับเรื่องที่พูด ในการแสดงความคิดเห็น ผู้พูดอาจพูดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องทางวิชาการ เศรษฐกิจ หรือสังคมก็ได้ ทั้งนี้เมื่อแสดงความคิดเห็นไปแล้ว ควรทำให้ผู้ฟังเห็นด้วยหรือคล้อยตาม

การแสดงความคิดเห็นอาจเป็นการพูดระหว่างบุคคล หรือต่อบุคคล หรือต่อที่ประชุมก็ได้ ขึ้นอยู่กับโอกาสในการพูด เช่น การให้สัมภาษณ์การประชุม การสัมมนา การอภิปราย การบรรยาย

### ประเภทของการแสดงความคิดเห็น

การพูดเพื่อแสดงความคิดเห็นอาจแบ่งได้หลายประเภทตามโอกาสที่พูด หรือตามลักษณะเนื้อหาของการแสดงความคิดเห็น แต่ในที่นี้ได้แบ่งประเภทของการแสดงความคิดเห็นตามลักษณะเนื้อหาออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การแสดงความคิดเห็นในเชิงสนับสนุน การแสดงความคิดเห็นในลักษณะดังกล่าว เป็นการพูดเพื่อสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งผู้พูดอาจจะพิจารณาแล้วว่าความคิดเห็นที่ตนสนับสนุนมีสาระและประโยชน์ต่อหน่วยงานและส่วนรวม หรือถ้าเป็นการแสดงความคิดเห็นเชิงวิชาการ จะต้องเป็นความคิดเห็นที่เป็นองค์ความรู้สัมพันธ์กับเนื้อเรื่องที่กำลังพูดกันอยู่ ทั้งในระหว่างบุคคลหรือในที่ประชุม เช่น การพูดในที่ประชุม การอภิปราย การแสดงปาฐกถา เป็นต้น

2. การแสดงความคิดเห็นในเชิงขัดแย้ง การพูดลักษณะดังกล่าวเป็นการแสดงความคิดเห็นในกรณีที่มีความคิดไม่ตรงกันและเสนอความคิดเห็นอื่น ๆ ที่ไม่ตรงกับผู้อื่น การแสดงความคิดเห็นในเชิงขัดแย้งดังกล่าว ผู้พูดควรระมัดระวังเรื่องการใช้ภาษาและการนำเสนอ ความขัดแย้งควรเป็นไปในเชิงสร้างสรรค์ อันจะก่อประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือสาธารณชน เช่น การสัมมนาเชิงวิชาการ การอภิปราย การประชุม เป็นต้น

3. การแสดงความคิดเห็นในเชิงวิจารณ์เป็นการพูดเพื่อวิจารณ์เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งผู้วิจารณ์อาจจะแสดงความคิดเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย และวิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์ผู้วิจารณ์จะต้องวางตัวเป็นกลาง ไม่อคติต่อผู้พูด หรือสิ่งที่เห็น เช่น การแสดงความคิดเห็นต่อหนังสือ ละคร รายการโทรทัศน์ภาพยนตร์ เป็นต้น

4. การแสดงความคิดเห็นเพื่อนำเสนอความคิดเห็นใหม่ เป็นการพูดในกรณีที่ไม่เห็นด้วยกับการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่น และนำเสนอความคิดเห็นใหม่ที่คิดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม เช่น การแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม เป็นต้น

### ลักษณะของผู้แสดงความคิดเห็นที่ดี

1. ผู้พูดจะต้องมีความรู้ในเรื่องที่จะแสดงความคิดเห็นเป็นอย่างดี
2. การแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ควรมีหลักการแสดงความคิดเห็นในเชิงขัดแย้งและเชิงวิจารณ์
3. ใช้ภาษาสุภาพเหมาะสมกับโอกาส โดยเฉพาะการแสดงความคิดเห็นในเชิงขัดแย้งและเชิงวิจารณ์เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้พูดและผู้ฟัง
4. การแสดงความคิดเห็นใด ๆ ก็ตาม ควรแสดงความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสำคัญ

### ข้อควรปฏิบัติในการแสดงความคิดเห็น

- ฟัง อ่าน หรือดูเรื่องที่ต้องพูดแสดงความคิดเห็นอย่างตั้งใจ
- ทำความเข้าใจกับเนื้อเรื่อง
- หาข้อมูลเพิ่มเติม
- ใช้ความคิดพิจารณาหาเหตุผลเพื่อประกอบการแสดงความคิดเห็น
- มีความยุติธรรม ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
- ไม่นำอารมณ์ชอบหรือไม่ชอบส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง
- พูดอย่างมีมารยาทใช้คำที่สุภาพ
- เรียงลำดับเรื่องที่จะพูดให้ดีไม่เกิดการสับสน
- ไม่พูดให้เกิดความขัดแย้งกัน
- พูดให้ตรงประเด็น

### การแสดงความคิดเห็นในสื่อสังคมออนไลน์

การผลักดัน พระราชบัญญัติว่าด้วย การกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2560 ที่สภานิติบัญญัติแห่งชาติให้ความเห็นชอบเมื่อเดือนธันวาคม เมื่อปี 2559 และได้ประกาศลงราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 24 มกราคม 2560 มีผลบังคับใช้แล้วในวันที่ 24 พ.ค.2560

เพื่อการใช้ออนไลน์อย่างถูกกฎหมาย สำหรับสาระสำคัญที่หลายคนควรพึงระวังใน พ.ร.บ.ว่าด้วยกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2560 หรือ พ.ร.บ.คอมพิวเตอร์ ฉบับ 2 มีสาระสำคัญง่าย ๆ ดังนี้ (ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ บก.อก.บช.ส., 2563)

1. การฝากร้านใน Facebook, IG ถือเป็นสแปม ปรับ 200,000 บาท
2. ส่ง SMS โฆษณา โดยไม่ได้รับความยินยอม ให้ผู้รับสามารถปฏิเสธข้อมูลนั้นได้ ไม่เช่นนั้นถือเป็นสแปม ปรับ 200,000 บาท
3. ส่ง Email ขยายของ ถือเป็นสแปม ปรับ 200,000 บาท
4. กด Like ได้ไม่ผิด พ.ร.บ.คอมพิวเตอร์ฯ ยกเว้นการกดไลค์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับสถาบัน เสี่ยงเข้าข่ายความผิดมาตรา 112 หรือมีความผิดร่วม
5. กด Share ถือเป็นกาเผยแพร่ หากข้อมูลที่แชร์มีผลกระทบต่อผู้อื่น อาจเข้าข่ายความผิดตาม พ.ร.บ.คอมพิวเตอร์ฯ โดยเฉพาะที่กระทบต่อบุคคลที่ 3
6. พบข้อมูลผิดกฎหมายอยู่ในระบบคอมพิวเตอร์ของเรา แต่ไม่ใช่สิ่งที่เจ้าของคอมพิวเตอร์กระทำเอง สามารถแจ้งไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบได้ หากแจ้งแล้วลบข้อมูลออกเจ้าของก็จะไม่มีความผิดตามกฎหมาย เช่น ความเห็นในเว็บไซต์ต่าง ๆ รวมไปถึงเฟซบุ๊ก ที่ให้แสดงความ

คิดเห็น หากพบว่าการแสดงความคิดเห็นผิดกฎหมาย เมื่อแจ้งไปที่หน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อลบได้ทันที  
เจ้าของระบบเว็บไซต์จะไม่มีคามผิด

7. สำหรับ แอดมินเพจ ที่เปิดให้มีการแสดงความคิดเห็น เมื่อพบข้อความที่ผิด  
พ.ร.บ.คอมพิวเตอร์ฯ เมื่อลบออกจากพื้นที่ที่ตนดูแลแล้ว จะถือเป็นผู้พ้นผิด

8. ไม่โพสต์สิ่งลามกอนาจาร ที่ทำให้เกิดการเผยแพร่สู่ประชาชนได้

9. การโพสต์เกี่ยวกับเด็ก เยาวชน ต้องปิดบังใบหน้า ยกเว้นเมื่อเป็นการเชิดชู ชื่น  
ชม อย่างให้เกียรติ

10. การให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เสียชีวิต ต้องไม่ทำให้เกิดความเสียหายชื่อเสียง  
หรือถูกดูหมิ่น เกลียดชัง ญาติสามารถฟ้องร้องได้ตามกฎหมาย

11. การโพสต์ด่าว่าผู้อื่น มีกฎหมายอาญาอยู่แล้ว ไม่มีข้อมูลจริง หรือถูกตัดต่อ  
ผู้ถูกกล่าวหา เอาผิดผู้โพสต์ได้ และมีโทษจำคุกไม่เกิน 3 ปี ปรับไม่เกิน 200,000 บาท

12. ไม่ทำการละเมิดลิขสิทธิ์ผู้ใด ไม่ว่าจะข้อความ เพลง รูปภาพ หรือวิดีโอ

13. ส่งรูปภาพแชร์ของผู้อื่น เช่น สวัสดิ์ อวยพร ไม่ผิด ถ้าไม่เอาภาพไปใช้ในเชิง  
พาณิชย์ หารายได้

ที่กล่าวมานี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของ พ.ร.บ.คอมพิวเตอร์ฯ ที่มีผลบังคับใช้แล้ว ซึ่งยังมี  
อีกหลายประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อการใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ ดังนั้นจึงควรรู้กฎกติกาการใช้งานไว้  
ก่อน ก็จะช่วยป้องกันไม่ให้เราเสี่ยงต่อการทำผิดกฎหมายได้

## การตัดสินใจ

การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นกระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง  
จากหลาย ๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์  
และเป้าหมายขององค์กร การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ และเกี่ยวข้องกับ หน้าที่การบริหาร หรือ  
การจัดการเกือบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน  
การประสานงาน และการควบคุม การตัดสินใจได้มีการศึกษามานาน

### ความหมายของการตัดสินใจ

ความหมายของการตัดสินใจ นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันดังนี้

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า คือ "เทคนิคในการที่  
จะพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ให้เหลือทางเลือกเดียว"

ไซมอน (Simon) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ เป็นกระบวนการของการหา  
โอกาสที่จะตัดสินใจ การหาทางเลือกที่พอเป็นไปได้ และทางเลือกจากงานต่าง ๆ ที่มีอยู่

**มูดี (Moody)** ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นการกระทำที่ต้องทำเมื่อไม่มีเวลาที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ เมื่อใดถึงจะตัดสินใจว่าควรหยุดหาข้อเท็จจริง แนวทางแก้ไขจะเปลี่ยนแปลงไปตามปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งการรวบรวมข้อเท็จจริง เกี่ยวพันกับการใช้จ่ายและการใช้เวลา

**กิบสันและอิวาน เซวิช (Gibson and Ivancevich)** ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า เป็นกระบวนการสำคัญขององค์การ ที่ผู้บริหารจะต้อง กระทำอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร (information) ซึ่ง ได้รับมาจากโครงสร้างองค์การ พฤติกรรมบุคคล และกลุ่มในองค์การ

**โจนส์ (Jones)** ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจองค์การว่าเป็นกระบวนการ ที่จะแก้ไขปัญหาขององค์การ โดยการค้นหาทางเลือก และเลือกทางเลือกหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้

จากคำนิยามข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า มีมุมมองของนักวิชาการที่แตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียดแต่ประเด็นหลักที่มองเหมือนกัน คือ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือก เพื่อให้องค์การได้ประโยชน์สูงสุด และไม่มีความเสี่ยงภัยผิดพลาดหรือมีน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

การตัดสินใจนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญ สำหรับทุกคนในองค์การในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการหรือเครื่องมือหรือใครมาแก้ไขปัญหา

### ปัญหาในการตัดสินใจ

ปัญหาที่ทำให้การตัดสินใจของคนในองค์การไม่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. ขาดกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ
2. ไม่มีการให้ความรู้ทักษะและแนวทางในการตัดสินใจกับพนักงานอย่างจริงจัง ในการแก้ปัญหาแบบต่าง ๆ เช่น ถ้าเจอปัญหาเกี่ยวกับระบบ ต้องทำตามกระบวนการ หรือการพิจารณาตาม criteria หรือปัจจัยต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหา เป็นต้น
3. ไม่มีการให้อำนาจการตัดสินใจกับพนักงาน ต้องรอหัวหน้าหรือผู้นำเพียงอย่างเดียว เมื่อมีกรณีฉุกเฉินที่ต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าจึงไม่สามารถจัดการได้
4. การกลัวการตัดสินใจ หากองค์การไหนที่มีบทลงโทษพนักงานอย่างรุนแรงในการทำความผิดพลาด โดยไม่มีการกำหนดเกณฑ์การตัดสินใจนั้น จะทำให้พนักงานกลัวการตัดสินใจ เช่น กลัวถูกตัดเงิน พักงาน ไล่ออก เป็นต้น เหตุการณ์แบบนี้จะทำให้พนักงานไม่กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่นอกเหนือไปจากหน้าที่ของตัวเอง และเป็นอีกสาเหตุหนึ่งเช่นกันที่ทำให้เวลาผู้บริหารต้องการเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นไปได้ยาก



5. ขาดการสื่อสารระหว่างคนทำงานหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการตัดสินใจนั้น ทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่รอบด้าน ส่งผลต่อการตัดสินใจที่อาจจะมีผลดีต่อฝ่ายหนึ่ง แต่ส่งผลกระทบต่อฝ่ายอื่น ๆ

6. การตัดสินใจขึ้นอยู่กับคน ๆ เดียว พบในองค์กรเล็ก ๆ หรือในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในองค์กร ที่การตัดสินใจทุกอย่างต้องรอเจ้าของบริษัทหรือผู้บริหารเพียงคนเดียวเท่านั้น

ดังนั้นทักษะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจนั้นเป็นอีกทักษะหนึ่งที่สำคัญในการทำงานของพนักงานทุกคนในองค์กรในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที รวมถึงการพัฒนาปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง

### ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการ (Process) นั้นหมายความว่า การตัดสินใจต้องผ่านกระบวนการคิด พิจารณาไตร่ตรอง วิเคราะห์แล้ว ค่อยตัดสินใจเลือก ทางที่ดีที่สุด มีหลายท่านคิดว่าการตัดสินใจไม่มีขั้นตอนอะไรมากคิดแล้วทำเลย ซึ่งในความเป็นจริงแล้วการคิดก็ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสาร (search) การออกแบบ (design) และการเลือก (choice) เพื่อให้สามารถเลือกทางเลือกได้ดีที่สุด

1. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือก (Solution) การตัดสินใจเป็นการพยายามสร้างทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทางเลือกที่น้อยอาจปิดโอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือทางเลือกที่ดีกว่าได้ ผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องมีการฝึกฝนการสร้างทางเลือกที่มากขึ้น หลากหลายด้วยวิธีการคิดแบบริเริ่ม (Initiative) และคิดแบบสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

2. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์กร จะเห็นว่าผู้บริหารในแต่ละระดับชั้นก็มีหน้าที่ในการตัดสินใจต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางที่ถูกต้องเพื่อใช้ทรัพยากรที่จำเป็นให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ผู้บริหารระดับกลางจะตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการ (Management Decision) เป็นการตัดสินใจเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารระดับต้นจะตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการ (Operational Decision) เป็นการตัดสินใจดำเนินการควบคุมงานให้สำเร็จตามระยะเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมคน จะเห็นว่าการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับตั้งแต่คนเดียว กลุ่มและทั้งองค์กร ซึ่งพฤติกรรมคนแต่ละคนก็แตกต่างกัน ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความเข้าใจและมีจิตวิทยาเกี่ยวข้องกับบุคคลกลุ่ม และองค์กรที่ดีพอจึงจะทำให้การตัดสินใจประสบผลสำเร็จได้

ดังนั้นกล่าวได้ว่า การตัดสินใจ คือ ผลสรุปหรือผลขั้นสุดท้ายของกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อเลือกแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ทรัพยากร และบุคคลสามารถนำไปปฏิบัติและทำให้งานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการการตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งของบทบาทของผู้บริหารที่เกิดจากตำแหน่งและอำนาจที่เป็นทางการ คือบทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) บทบาทผู้จัดการสถานการณ์ที่เป็นปัญหา (Disturbance Handler) บทบาทจัดทรัพยากร (Resource Allocator) และบทบาทผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator)

### ความสำคัญของการตัดสินใจ

ทฤษฎีการบริหารองค์การในยุคหนึ่งได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร (Management Process) อันได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวกและการควบคุม ต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดไปว่า แม้ว่าจะทำหน้าที่ดังกล่าวได้ดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าขาดการตัดสินใจที่ดีพอแล้วยากที่จะทำให้การบริหารองค์การประสบความสำเร็จได้ การตัดสินใจจึงมีความสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การตัดสินใจเป็นเครื่องวัดความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่เป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ จะต้องแสดงความรู้ ความสามารถในการตัดสินใจที่ดีกว่าผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องมีเหตุผล มีหลักการ มีเจตคติและวิจรรย์ญาณที่ดีกว่า ความสามารถในการตัดสินใจคือมูลค่าเพิ่มที่ผู้บริหารต้องทำให้เห็นว่าเป็นความแตกต่างที่สมแล้วกับค่าจ้างเงินเดือนในตำแหน่งผู้บริหาร

2. การตัดสินใจเป็นมรรควิธีนำไปสู่เป้าหมายองค์การ ผู้บริหารควรตระหนักเสมอว่า การตัดสินใจมิใช่เป็นเป้าหมายในตัวของมันเอง แต่เป็นมรรควิธี แนวทาง วิธีการและเครื่องมือที่จะทำให้การบริหารองค์การประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายองค์การให้ชัดเจนก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องเริ่มต้น การหาวิธีการและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลายก็เป็นขั้นตอนที่กระทำตามมา และนี่คือการตัดสินใจนั่นเอง การกำหนดแนวทางวิธีการที่ดี ที่หลากหลายและสร้างสรรค์จะนำพาให้องค์การประสบความสำเร็จได้

3. การตัดสินใจเป็นเสมือนสมองขององค์การ การตัดสินใจที่ดีก็เหมือนกับคนเรามีสมอง และระบบประสาทที่ดีก็จะทำให้ตัวเราประสบผลสำเร็จในชีวิตการทำงาน ชีวิตส่วนตัวและชีวิตทางสังคมได้ ในขณะที่เดียวกันถ้าเป็นการตัดสินใจขององค์การที่ดีก็จะต้องมีสมอง และระบบประสาทขององค์การที่ดีด้วยจึงจะทำให้่องค์การมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้ ผู้บริหารที่ดีจะต้องกระตือรือร้น ใฝ่หาแนวทางแก้ไขปัญหายุ่ตลอดเวลา จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงสถานการณ์ กำหนดแนวทางใหม่ ๆ ยกระดับมาตรฐานและป้องกันปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ได้

4. การตัดสินใจปัญหาเป็นกลยุทธ์การแก้ปัญหาในอนาคต ในทฤษฎีการตัดสินใจทั่วไปมองว่าเป็นการแก้ไขปัญหาในอดีต ซึ่งได้แก่ปัญหาข้อขัดข้องซึ่งมีสะสมมาตั้งแต่ในอดีต และมีแนวโน้มมากขึ้นในอนาคต ซึ่งก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้หมดสิ้นและยังมีปัญหาใหม่ ๆ เข้ามาอีกมากมาย โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิด (Paradigm) ในการมองปัญหาใหม่ให้มองไปถึงปัญหาในอนาคต ซึ่งได้แก่ปัญหาป้องกัน รู้แล้วว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ก็ควรมีการตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ปัญหาเชิงพัฒนาที่เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ เป็นการมองโดยใช้วิสัยทัศน์ (vision) ของผู้บริหารในการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคต กำหนดภาพอนาคต (scenario) ไว้พร้อมกำหนดทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาในแต่ละภาพอนาคตนั้นด้วย อาทิ ภาพอนาคตมุ่งเน้น 3 C ได้แก่ ลูกค้า (Customer) การแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลง (Change) ดังนั้นผู้บริหารเตรียมการที่จะคิดวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ในการบริการลูกค้าเหนือความคาดหวัง กลยุทธ์การแข่งขันสู่ความเป็นเลิศ และกลยุทธ์สู่องค์การอัจฉริยะ เป็นต้น

### ชนิดของการตัดสินใจ

ไซมอน (Simon, 1960: 5-6) ได้แบ่งชนิดของการตัดสินใจออกเป็น 2 ชนิดใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าหรือมีแบบอย่างไว้ล่วงหน้า (Programmed decisions) เป็นการตัดสินใจตามระเบียบ กฎเกณฑ์ แบบแผนที่เคยปฏิบัติมาจนกลายเป็นงานประจำ เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการลาป่วย ลากิจ ลาบวช การอนุมัติการเบิกจ่ายเงิน การอนุมัติผลการศึกษา เป็นต้น การตัดสินใจแบบกำหนดไว้ล่วงหน้านี้ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารเลือกทางเลือกได้น้อย เพราะว่าเป็น การตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่แน่นอน

2. การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดหรือไม่มีแบบอย่างไว้ล่วงหน้า (Non-Programmed Decisions) เป็นการตัดสินใจในเรื่องใหม่ ที่ไม่เคยมีมาก่อน ไม่มีระเบียบ กฎเกณฑ์ แบบแผนที่เคยปฏิบัติมาก่อน จึงเป็นเรื่องยุ่งยากแก่ผู้ตัดสินใจ โดยที่ผู้บริหาร หรือผู้ตัดสินใจ จะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงและความไม่แน่นอนด้วย เช่น การตัดสินใจนำเงินไปลงทุนเพื่อหาผลตอบแทนหรือผลกำไรในธุรกิจ การตัดสินใจผลิตสินค้าตัวใหม่ การตัดสินใจในการขยายกิจการ เป็นต้น

### กระบวนการตัดสินใจ

การกำหนดขั้นตอนของการตัดสินใจ ตั้งแต่ขั้นตอนแรกไป จนถึง ขั้นตอนสุดท้าย การตัดสินใจโดยมีลำดับขั้นของกระบวนการ ดังกล่าว เป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลและมีกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นการตัดสินใจ โดยใช้ระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยในการหาข้อสรุป

เพื่อการตัดสินใจ ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจมีอยู่หลายรูปแบบ แล้วแต่ความคิดเห็นของนักวิชาการ พลันเกต และ แอ็ดเนอ์ (Plunkett and Attner, 1994 : 162) ได้เสนอลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุปัญหา (Define The Problem) เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผล ต่อการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาพของการตัดสินใจด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึง ควรระมัดระวังมิให้เกิดความผิดพลาดในการระบุปัญหาขององค์การ ทั้งนี้ ผู้บริหารควรแยกแยะความแตกต่าง ระหว่าง อาการแสดง (symptom) ที่เกิดขึ้นกับตัวปัญหาที่แท้จริงเสียก่อน ยกตัวอย่างเช่น กรณีที่ยอดขายของบริษัทลดลง ซึ่งมีสาเหตุมาจาก ภาพสินค้าต่ำ จะเห็นว่าการที่ยอดขายลดลง เป็นอาการแสดง และปัญหาที่ต้องแก้ไขได้แก่ การที่ภาพสินค้าต่ำ ดังนั้นผู้บริหาร ที่ชาญฉลาดต้องคอยสังเกตอาการแสดงต่าง ๆ ทั้งต้องรวบรวมข้อมูลที่จะจำเป็นต่อการค้นหา สาเหตุของอาการ แสดงเหล่านั้น ซึ่งจะนำไปสู่การระบุปัญหาที่แท้จริงได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

2. การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify Limiting Factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึง ข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์การ โดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการผลิต ได้แก่ กำลังคน เงินทุน เครื่องจักร สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ รวมทั้งเวลาซึ่งมักเป็นปัจจัยจำกัดที่พบอยู่เสมอ ๆ การรู้ถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไข ที่ไม่สามารถ เปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้ ตัวอย่างเช่น ถ้ามีเงื่อนไขว่าต้องส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าภายในเวลา 1 เดือน ทางเลือกของการแก้ไข ปัญหาการผลิตสินค้าไม่เพียงพอ ที่มีระยะเวลา ดำเนินการมากกว่า 1 เดือน ก็ควรถูกตัดทิ้งไป

3. การพัฒนาทางเลือก (Develop Potential Alternatives) ขั้นตอนต่อไป ผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพ และมีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น กรณีที่องค์การ ประสบปัญหาเวลาการผลิตไม่เพียงพอ ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือกดังนี้

- 1) เพิ่มการทำงานกะพิเศษ
- 2) เพิ่มการทำงานล่วงเวลาโดยใช้ตารางปกติ
- 3) เพิ่มจำนวนพนักงาน หรือ
- 4) ไม่ทำอะไรเลย

ในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหาร อาจขอความคิดเห็น จากนักบริหารอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกขององค์การ ซึ่งอาจใช้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล หรือจัดการประชุมกลุ่มย่อยขึ้น ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้น เมื่อผนวกรวมกับ สถิติปัญหา ความรู้

ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และประสบการณ์ของตนเอง จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the Alternatives) เมื่อผู้บริหารได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสีย ของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกันอย่างรอบคอบ และควรวิเคราะห์ทางเลือกในสองแนวทาง คือ 1) ทางเลือกนั้นสามารถ นำมาใช้ จะเกิดผลต่อเนื่องอะไรตามมา ตัวอย่างเช่น ถ้าโควตาปกติในการผลิตมอเตอร์ของแผนกผลิตเท่ากับ 500 เครื่องต่อเดือน แต่แผนกผลิตต้องผลิตมอเตอร์ให้ได้ 1,000 เครื่อง ภายในสิ้นเดือนนี้ โดยมีข้อจำกัดด้านต้นทุนขององค์การว่า จะจ่ายค่าจ้างพนักงาน เพิ่มขึ้น ไม่เกิน 10,000 บาทเท่านั้น ทางเลือกหนึ่งของการแก้ปัญหา อาจทำได้โดยการจ้างพนักงาน ทำงานล่วงเวลา ในวันหยุด และเวลากลางคืน แต่เมื่อประเมินได้แล้ว พบว่า วิธีนี้จะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นถึง 17,000 บาท ผู้บริหารก็ควรตัดทางเลือกนี้ทิ้งไป เพราะไม่สามารถ นำมาใช้ได้ภายใต้ ข้อจำกัดด้านต้นทุน

อย่างไรก็ตามทางเลือกบางทางเลือกที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดขององค์การก็อาจทำให้เกิดผลต่อเนื่องที่ไม่พึงประสงค์ตามมา เช่น ทางเลือกหนึ่ง ของการเพิ่มผลผลิต ได้แก่การลงทุนติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะช่วยให้แก้ปัญหาได้ แต่อาจมีปัญหากเกี่ยวกับ การลดลงของขวัญกำลังใจของพนักงานในระยะต่อมา เป็นต้น

5. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the Best Alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ทางเลือกที่ดีที่สุด ควรจะมีผลเสียต่อเนืองในภายหลังน้อยที่สุด และให้ผลประโยชน์มากที่สุด แต่บางครั้งผู้บริหาร อาจตัดสินใจเลือกทางเลือกแบบประนีประนอม โดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือกนำมาผสมผสานกัน

6. การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the Decision) เมื่อผู้บริหารได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผล การตัดสินใจนั้น ไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึง ตารางเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ผู้บริหาร ควรกำหนดระเบียบวิธี กฎ และนโยบาย ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7. การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a Control and Evaluation System) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหาร ได้รับข้อมูล ย้อนกลับ เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไป

ตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหา หรือทำการตัดสินใจ ใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด

ศศิมา สุขสว่าง (ศศิมา สุขสว่าง, ม.ป.ป.) ได้นำเสนอขั้นตอนของการตัดสินใจ ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดขอบเขต/ความสำคัญของการตัดสินใจ (Identity of Decision Making) ผู้ที่ต้องตัดสินใจต้องสามารถรู้และระบุได้ว่า อะไรคือเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่อยากได้จากการตัดสินใจครั้งนี้
2. รวบรวมทางเลือกที่มีทั้งหมดออกมา (List the Option) เพื่อหาว่ามีทางเลือกอะไรที่จะเป็นไปได้และเป็นข้อมูลเพิ่มเติมในการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพที่สุด
3. ศึกษาและกำหนดขอบเขตของแต่ละทางเลือก (Rating the Option) ศึกษาแต่ละทางเลือกในการตัดสินใจ ว่ามีประโยชน์ (Benefit) ข้อดี ข้อเสีย (Advantage, Disadvantage) ความเสี่ยง (Risk) เป็นต้น อะไรบ้าง
4. ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the Best Solution) ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ณ ตอนนั้นตามทางเลือกที่ได้ศึกษามาที่ทำให้องค์ได้ประโยชน์สูงสุด บางครั้งหากมีทางเลือกที่ดีพอ ๆกัน ผู้ทำการตัดสินใจอาจจะต้องใช้วิจารณญาณด้วย (intuition) ในการตัดสินใจด้วย
5. ประเมินการตัดสินใจ (Evaluate the Decision) หลังจากการตัดสินใจไปแล้วในแต่ละครั้ง ให้ประเมินผลการตัดสินใจในนั้นด้วย เพื่อเรียนรู้ และนำมาเป็นบทเรียนในการตัดสินใจในครั้งต่อ ๆ ไป

### การพัฒนาทักษะการตัดสินใจ

สิ่งที่ทำให้การเป็นหัวหน้างาน ผู้จัดการ หรือผู้บริหารนั้นต่างจากการเป็นพนักงานก็คือการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ หัวหน้าที่ดีควรมีทักษะการตัดสินใจที่ดีควบคู่กันไปด้วย สำหรับหัวหน้างานมือใหม่ที่ยังไม่กล้าตัดสินใจ คำแนะนำต่อไปนี้อาจช่วยได้

1. วิเคราะห์สถานการณ์ อะไรทำให้ต้องตัดสินใจ ถ้าไม่ตัดสินใจจะเกิดอะไรใครจะได้รับผลจากการตัดสินใจครั้งนี้ (ทั้งทางตรงและทางอ้อม) ต้องใช้ข้อมูลอะไรบ้างเพื่อประกอบการตัดสินใจ
2. ถามความเห็นผู้เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ ไม่ช้าก็เร็วทุกคนก็ต้องทราบผลการตัดสินใจของ พวกเขาจะคิดอย่างไร รู้สึกอย่างไรกับการตัดสินใจของ ถ้ามันมีผลกระทบต่อคนอื่น ๆ ไม่ควรตัดสินใจเพียงลำพัง

3. วิเคราะห์ผลดี ผลเสียที่จะเกิดตามมา ซึ่งน้ำหนักข้อดีและข้อเสียในระยะยาว ให้ดีก่อนตัดสินใจ บางเรื่องข้อดีมากกว่า แต่อาจเป็นผลดีในระยะสั้น แต่มีผลเสียในระยะยาวก็ได้

4. ตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง ทางเลือกที่คนส่วนมากพึงพอใจอาจไม่ใช่สิ่งที่ถูกต้องเสมอไป เรื่องบางเรื่องสามารถประนีประนอมได้ แต่บางเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจุดยืน จรรยาบรรณ ความซื่อสัตย์ ก็ไม่ใช่สิ่งที่ควรประนีประนอม

5. ตัดสินใจให้ทันเวลา อาจต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง แต่โอกาสและเวลาไม่อาจรอ ผู้นำระดับสูงใช้ข้อมูลจำเป็นและสำคัญเพียง 60% ก็เพียงพอต่อการตัดสินใจแล้ว

6. มีแผนสำรองเสมอ บททดสอบที่สำคัญสำหรับนักบริหารคือเมื่อตัดสินใจผิดพลาด ผู้นำที่เก่งฉกาจจะเตรียมรับมือกับผลลัพธ์ที่นอกเหนือความคาดหมายด้วยแผนสองเสมอ

## สรุป

การตัดสินใจนั้นเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อใดที่เกิดปัญหา เมื่อนั้นต้องเกิดการตัดสินใจ และการตัดสินใจจะยากมากขึ้นเมื่ออยู่ในสภาพปัญหาที่มีความซับซ้อน ที่สำคัญที่สุดคือการแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจนั้น ไม่เพียงแต่กระทบตัวผู้อ่านเองโดยตรงเท่านั้น แต่ยังกระทบไปถึงครอบครัว ญาติมิตร เพื่อนร่วมงาน หรือแม้แต่คนที่ไม่รู้จักอีกด้วย ดังนั้นการตัดสินใจที่ดีมีเหตุผล จึงเป็นปัจจัยที่จะชี้ชะตาว่าท่านจะประสบความสำเร็จในเป้าหมายชีวิต ถ้าเริ่มต้นด้วยประเด็นของปัญหาที่ผิดแล้ว ผลลัพธ์ก็จะออกมาผิดด้วย ถ้าพยายามเลี่ยงการตัดสินใจเพราะกลัวความรับผิดชอบที่จะตามมา ผลร้ายที่เกิดขึ้น อาจต้องรับผิดชอบอยู่ดีเพราะการไม่ตัดสินใจ ก็คือการตัดสินใจแบบหนึ่ง

## เอกสารอ้างอิง

ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ บก.อก.บช.ส. (5 พฤษภาคม 2563). *สรุป 13 ข้อ สารสำคัญจาง่ายๆ*

พ.ร.บ.คอมพิวเตอร์ 60. เรียกใช้เมื่อ 11 สิงหาคม 2563 จาก

[http://www.sbpolice.go.th/news/สรุป13ข้อสารสำคัญจาง่ายๆพ.ร.บ.คอมพิวเตอร์60\\_189.html](http://www.sbpolice.go.th/news/สรุป13ข้อสารสำคัญจาง่ายๆพ.ร.บ.คอมพิวเตอร์60_189.html)

ศศิมา สุขสว่าง. (ม.ป.ป.). *5 ขั้นตอนการตัดสินใจที่ดี (Decision Making)*. เรียกใช้เมื่อ 11 สิงหาคม 2563 จาก <https://www.sasimasuk.com/17026107/5-ขั้นตอนการตัดสินใจที่ดี-decision-making>

## กิจกรรมประจำสัปดาห์

1. แบบทดสอบทักษะเอาตัวรอด “หากเกิดสถานการณ์เหล่านี้” จะเลือกแก้ปัญหาอย่างไร?

1.1 จะทำอย่างไร หากหลงทางในทะเลทราย?

- A. ออกเดินทางตอนกลางวัน
- B. ออกเดินทางตอนกลางคืน
- C. ขุดหลุมฝังตัวเองในทราย

1.2 จะทำอย่างไร หากติดอยู่ในชอกหินหรือใต้เศษอิฐ

- A. ใจเย็น ๆ แล้วค่อย ๆ พันเสื่อของไว้รอบ ๆ ศีรษะ
- B. จุดไฟขอความช่วยเหลือ
- C. พยายามเคลื่อนไหวย่างรวดเร็วให้หลุดจากสิ่งที่ติดอยู่

1.3 จะทำอย่างไร หากเจอฉลามว่ายน้ำเข้ามาใกล้ ๆ?

- A. หันหลังให้ฉลามแล้วว่ายน้ำให้เร็วที่สุด
- B. ขึ้นขี่และทำให้เชื่อง
- C. หากถูกฉลามจับ ให้ชกเข้าที่ตาและเหงือก

1.4 จะทำอย่างไร หากเจอวัวกระทิงวิ่งไล่?

- A. วิ่งเข้าไป
- B. นอนราบไปกับพื้น
- C. อยู่นิ่ง ๆ และโยนหมวกของไปอีกทาง

1.5 จะทำอย่างไร หากบังเอิญเจอพายุทอร์นาโด?

- A. ปีนขึ้นเขา
- B. ซ่อนตัวในหลุม
- C. วิ่งให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้

1.6 จะทำอย่างไร หากเจอฝูงผึ้งรุมต่อย?

- A. ซ่อนตัวในถ้ำ
- B. ดำลงไปใต้น้ำ
- C. ใช้ยาฆ่าแมลง

1.7 จะทำอย่างไร หากอยู่ในสถานการณ์ลิฟต์ตก?

- A. กระโดดขึ้น
- B. นอนราบกับพื้น
- C. เปียคตัวติดกับผนัง





## แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 9

**หัวข้อเรื่อง** การใส่ใจความต้องการของลูกค้า

### รายละเอียด

1. พฤติกรรมผู้บริโภค
2. เทรนด์ผู้บริโภคของโลกหลังวิกฤต COVID-19
3. การเข้าใจผู้บริโภค
4. การบริการ
5. กฎ 7 ประการในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า
6. Service Mind
7. ยุทธวิธีการบริการด้วย Service Mind

**จำนวนชั่วโมงที่สอน** 4 ชั่วโมง

### กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. ผู้สอนชวนผู้เรียนพูดคุยประเด็น “ในฐานะลูกค้า ต้องการอะไรจากร้านค้าผู้ให้บริการ”
2. ผู้เรียนอภิปราย แสดงความคิดเห็นด้วยเหตุผล พร้อมเล่าประสบการณ์ที่เคยพบเจอทั้งในด้านดีและไม่ดี
3. ผู้เรียนสรุปประเด็น “ในฐานะร้านค้าผู้ให้บริการ สิ่งใดที่ควรทำ และไม่ควรถ้า”
4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการใส่ใจความต้องการของลูกค้า

### สื่อการสอน

1. เอกสารประกอบการเรียน
2. เว็บไซต์ [http:// www.sasimasuk.com/16942454/ทักษะและเทคนิคเข้าใจลูกค้าอย่างแท้จริง-human-centered](http://www.sasimasuk.com/16942454/ทักษะและเทคนิคเข้าใจลูกค้าอย่างแท้จริง-human-centered)
3. เว็บไซต์ [http:// medium.com/humanofhealthathome/การบริการลูกค้า-customer-service-c69dfe4200d6](http://medium.com/humanofhealthathome/การบริการลูกค้า-customer-service-c69dfe4200d6)

4. เว็บไซต์ [web.chandra.ac.th/blog/wp-content/uploads/2015/10/คู่มือ-KM-ด้านการปฏิบัติงาน.pdf](http://web.chandra.ac.th/blog/wp-content/uploads/2015/10/คู่มือ-KM-ด้านการปฏิบัติงาน.pdf)

## แผนการประเมินผลการเรียนรู้

### 1. ผลการเรียนรู้

M – ผู้เรียนมีวินัย ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

K – ผู้เรียนสามารถเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ค้นหา และคัดเลือกสารสนเทศได้อย่าง

เหมาะสม

C – ผู้เรียนสามารถใช้ทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้จริง

I – ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่มที่แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี

N – ผู้เรียนสามารถนำเสนอความคิดด้วยการพูด และถ่ายทอดออกมาเป็นอินโฟกราฟิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. วิธีการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้

M – พิจารณาการนำเสนอข้อมูลตามที่ได้รับมอบหมาย

K – พิจารณาข้อมูล สารสนเทศที่ได้ค้นคว้า และคัดเลือกมา

C – พิจารณาการนำเสนอความคิดที่ผ่านการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างน่าสนใจ

I – พิจารณาความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม

N - พิจารณาการนำเสนอความคิดและผลงานอินโฟกราฟิก

### 3. สัดส่วนของการประเมิน (ขึ้นอยู่กับ ข้อ 2. วิธีการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้)

3.1 ด้านธรรม จริยธรรม (M) ร้อยละ 10

3.2 ด้านความรู้ (K) ร้อยละ 30

3.3 ด้านทักษะทางปัญญา (C) ร้อยละ 20

3.4 ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (I) ร้อยละ 20

3.5 ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้ไอที (N) ร้อยละ 20

## เนื้อหาที่สอน

การเข้าใจกลุ่มเป้าหมายหรือผู้ใช้งานจริง คือ การทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายที่แท้จริง เข้าใจในปัญหา ความต้องการ ความจำเป็น อารมณ์ความรู้สึก การกระทำที่ออกมา ความหมายในสายตาของกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้นการหาความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เป็นสิ่งที่จำเป็นต้อง

ดำเนินการ การได้ทราบความต้องการที่แท้จริงของผู้ใช้งาน จะช่วยให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใช้งานยังคงใช้บริการต่อไป

### พฤติกรรมผู้บริโภค

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้ใช้งาน ในทางธุรกิจอาจได้ยินหรือได้เห็นกันในเรื่อง พฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งเป็นเรื่องเดียวกัน เพียงแต่นำมาปรับใช้ในบริบทที่ต่างกัน วิธีการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนคำที่ใช้ในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

จากการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค พบว่า มีความเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตอย่างมาก ด้วยปัจจัยต่าง ๆ โดยมีผู้รู้หลายคนได้ให้มุมมองเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค ในปี 2020 ไว้อย่าง น่าสนใจ ดังนี้

**สรินพร จิวานันต์** กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอ็นไวโร (ไทยแลนด์) จำกัด ในเครือบริษัท อินเด็กซ์ ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด (มหาชน) ได้เสนอแนวทาง (Trend) ของผู้บริโภค ในปี 2020 ว่า ยุคนี้ผู้บริโภคมีแนวโน้มที่จะเลือกซื้อสินค้าที่สะท้อนค่า/ความเชื่อ (passion/value) เป็นสำคัญ ซึ่ง สามารถแบ่งออก 5 กลุ่ม คือ (NALISA, 2563)

1. กลุ่มที่ยอมจ่ายเพื่อได้มาซึ่งความสะดวกสบาย – โดยมองว่ากลุ่มนี้มักเป็นคนที่อยู่ใน Gen Z การดำเนินชีวิตส่วนใหญ่มาพร้อมกับเทคโนโลยี มีความต้องการอย่างได้ อะไร เพียงแค่ ระบุความต้องการผ่านเครื่องมืออุปกรณ์เทคโนโลยี ก็จะได้รับสิ่งต่าง ๆ มาสนองความต้องการได้ทันที ดังนั้น การใช้ชีวิตของคนกลุ่มนี้ คือ การสั่งให้คนส่ง (Delivery) หรือการอุ่นอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง ถึงแม้จะไม่มีความสะดวกเท่าอาหารปรุงใหม่ แต่ยอมรับได้เพื่อแลกกับความสบายที่ตนได้รับ รวมถึงวิธีการเรียนรู้ก็ไม่มี ความจำเป็นต้องเดินทางแสวงหา แต่สามารถเรียนรู้ผ่านช่องทางออนไลน์ที่มีอยู่มากมาย หรือมีแอปพลิเคชันต่าง ๆ ที่ตอบสนองการใช้ชีวิตแบบเร่งด่วน เช่น การใช้แอปแปลภาษา แทนที่เรียนรู้ฝึกฝนทักษะภาษา ซึ่งใช้เวลาไม่น้อยที่ต่างกันมาก

คนกลุ่มนี้เข้าใจการใช้เทคโนโลยีเป็นอย่างดี ไม่เน้นการใช้ชีวิตแบบประณีต ไม่สนใจขั้นตอน แต่สนใจผลลัพธ์ กล่าวคือ ยอมเสียเงินไปกับสิ่งที่จะทำให้ได้ผลลัพธ์อย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องลงแรง เช่น ได้ภาษาโดยไม่ต้องเรียน ได้ร่างกายดี โดยไม่ต้องออกกำลังกาย ได้กินโดยไม่ต้องออกจากบ้าน เป็นต้น

2. กลุ่มที่ใส่ใจสุขภาพ – ด้วยสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมลพิษจากความเจริญของสังคมแบบอุตสาหกรรม ก่อปรกับการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างฟุ่มเฟือย นำมาสู่โรคภัยไข้เจ็บที่รุนแรงขึ้นในทุกขณะ ดังนั้นจึงทำให้คนจำนวนมากหันมาใส่ใจกับการดูแลสุขภาพ มีการตรวจสอบการหายใจ การเดิน การนอน และปริมาณสารต่าง ๆ ในร่างกายเพิ่มมากขึ้น จึงเป็นที่มาของการสรรหาเครื่องมืออุปกรณ์ทางการแพทย์ (Medical Devices) มาใช้งาน ซึ่งอุปกรณ์บางอย่างมีการใช้งาน

ที่ง่ายจนทำให้ผู้บริโภคเริ่มหมกมุ่นกับสุขภาพตัวเอง และเป็นพฤติกรรมใหม่ที่ไม่เคยเป็นมาก่อน และส่งผลไปถึงรสนิยมการบริโภคที่มีความเปลี่ยนแปลงไป เช่นเดียวกับการใช้เงิน ที่จะใช้ไปกับกาป้องกันโรคมมากกว่าการรักษา ใช้เงินกับการกินที่ใส่ใจสุขภาพมากกว่าการตามใจปาก

3. กลุ่มที่ต้องการปลุกบวก - จากกระแสสังคมเกี่ยวกับโรคซึมเศร้า ที่สามารถเกิดได้กับทุกคน ทุกวัย โดยเฉพาะกลุ่มคนที่ใช้ชีวิตอยู่ในสังคมเมืองที่มีการแข่งขันในการดำเนินชีวิตที่สูงมาก เห็นได้จากสถิติการฆ่าตัวตายที่มีมากเป็นอันดับ 2 รองจากการเกิดอุบัติเหตุ โดยเฉพาะครอบครัวที่มีรายได้สูง โดยผลการสำรวจวัยรุ่นกว่า 55% ยอมรับว่าทุกวันนี้มีความเครียดเกิดขึ้นบ่อย

ข้อมูลจากหนังสือ Barnes & Noble หนังสือที่นำเสนอเกี่ยวกับ Mental Health/Self Help ขายดีขึ้น ซึ่งเป็นทิศทางเดียวกันกับเมืองไทย ที่เมื่อเข้าร้านหนังสือก็จะเจอหนังสือ คลายเครียด คิดบวก ปลุกบวก ที่ติดอันดับขายดี นอกจากนี้พฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ของอเมริกัน และอังกฤษ พบว่า มีแนวโน้มที่จะเล่น Social Network น้อยลง จากสถิติพบว่า ใช้งาน Facebook น้อยลง 17% ในช่วงสองปีที่ผ่านมา เช่นเดียวกับ Twitter ที่มีการใช้งานลดลง 7% มีเพียง Instagram ที่เพิ่มขึ้น แต่ก็เพียงเล็กน้อยแค่ 2%

4. กลุ่มคนรักขีโลก รักสิ่งแวดล้อม - ผู้บริโภครุ่นใหม่มักมีบุคลิกที่ไม่สะสม ไม่เก็บของ ชอบการใช้ชีวิตในรูปแบบที่เรียบง่าย (Minimalist) เน้นความรู้สึกโล่ง โปร่งสบาย ใส่ใจสิ่งแวดล้อมเป็นพิเศษ เช่น การใช้ถุงผ้า การใช้เสื้อผ้าที่ย่อยสลายได้ ผลิตภัณฑ์วัสดุธรรมชาติ ใช้บรรจุภัณฑ์ที่ย่อยสลายได้ การเลือกซื้อเสื้อผ้าจากการเข้าใช้แทนการซื้อใหม่ รับประทานอาหารที่มาจากรธรรมชาติและไร้สารพิษ เป็นต้น

5. กลุ่มคนที่มองหาความเท่าเทียม - ในปี 2020 นี้ บทบาทของบุคคลไม่ได้อยู่ที่เพศสภาพ แต่กลับมองที่ความสำเร็จของผลงาน ดังนั้นไม่ว่าจะเพศชาย เพศหญิง หรือเพศทางเลือก จะไม่ถูกมองเป็นความเหลื่อมล้ำอีกต่อไป สังเกตได้จากสินค้ามากมาย ผลิตออกมาโดยสะท้อนค่าเรื่องความเท่าเทียม เช่น ตุ๊กตาที่ผสมผสานลักษณะของทั้งสองเพศ เทคโนโลยีที่อาศัยการสั่งงานด้วยเสียง เลือกใช้เสียงกลาง ๆ ที่ไม่สะท้อนเพศใดเพศหนึ่งโดยเฉพาะ

**เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม (2562)** ได้เสนอมุมมองเกี่ยวกับการทำธุรกิจ หรือการตลาด ซึ่งยึดโยงอยู่กับปัจจัยหลัก 2 ตัว คือ ความต้องการ (Demand) และ การตอบสนอง (Supply) เมื่อปัจจัยทั้ง 2 เกิดความสมดุลกัน ธุรกิจนั้นจะพออยู่ได้ แต่ไม่ใช่สิ่งที่นักธุรกิจรุ่นใหม่ให้ความสนใจ เพราะมันเป็นการดำเนินธุรกิจไปเรื่อย ๆ ขาดความเร้าใจ และผลตอบแทนไม่ได้มากมาย ปัจจุบันการทำธุรกิจให้ความสำคัญกับปัจจัยแวดล้อมที่เข้ามากระทบโดยตรงต่อความต้องการและการตอบสนอง ซึ่งได้แก่

1. ราคา กล่าวคือ ความต้องการจะมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามกับราคา หมายความว่า หากสินค้ามีราคาแพงขึ้น คนซื้อจะมีความต้องการซื้อน้อยลง แต่สำหรับการตอบสนอง

จะมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกับราคา หมายความว่า เมื่อสินค้ามีราคาแพงขึ้น คนขายจะมากขึ้น เนื่องจากจะได้กำไรที่มากขึ้น

2. เวลา เป็นอีกปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการหรือการตอบสนอง โดยในบางจังหวะเวลาสินค้าบางอย่างขาดแคลนหรือมีน้อยกว่าความต้องการ เช่น กรณีเกิดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด ทำให้หน้ากากอนามัยที่ใช้โรงพยาบาลต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้ป้องกันเชื้อไวรัสดังกล่าวขาดแคลนไป หากพิจารณาแล้วว่าสถานการณ์แบบนี้เป็นไปได้ไม่นาน ก็อาจจะไม่ทำการเพิ่มกำลังการผลิตสินค้าที่ขาดแคลนนั่น เพียงแต่ปรับราคาขึ้นหรือจัดซื้อเพิ่มเติมจากท้องถิ่นอื่น แต่ถ้าหากพิจารณาว่าสถานการณ์แบบนี้จะเกิดยาวนาน ก็ควรพิจารณาเพิ่มกำลังการผลิต เป็นต้น

นอกจากปัจจัยแวดล้อมที่กล่าวมานี้ ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค ปกติแล้วกระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค เริ่มจากความต้องการสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ๆ โดยขั้นต่อไปคือการมองหาสินค้าหรือบริการที่คิดว่าใช่ หากสินค้าหรือบริการมีให้เลือกมากกว่าหนึ่งอย่าง ผู้บริโภคก็จะพิจารณาเปรียบเทียบสินค้าหรือบริการที่เหมาะสมกับตัวเองหรือดีกับตัวเองมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบเรียบร้อยแล้วก็จะตัดสินใจและทำการซื้อ

แต่ความพยายามของนักการตลาดหรือนักธุรกิจที่จะ เสนอทางเลือกให้ลูกค้าพิจารณามากเกินไป เพราะคิดเอาว่าผู้บริโภคอยากพิจารณาว่าสินค้าหรือบริการของตนเองต่างจากสินค้าหรือบริการของคู่แข่งอย่างไร โดยขาดการพิจารณาเลือกลูกค้าเป้าหมาย อาจจะทำให้เสนอทางเลือกให้ผู้บริโภคมากเกินไปแบบครอบจักรวาล ไม่ว่าจะ ชาย หญิง เด็ก คนชรา ทำอาชีพอะไร ฯลฯ ซึ่งวิธีการตลาดแบบนี้ ถือว่าเป็นการให้ข้อเสนอแก่ลูกค้ามากเกินไป ก่อให้เกิด ผลเสีย มากกว่า ผลดี เพราะทำให้ลูกค้าตัดสินใจลำบาก จนอาจจะทำให้ลูกค้า งง เปื่อ และตัดสินใจไม่ซื้อในที่สุด ดังนั้นการเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภคและเลือกลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นที่ควรคำนึงถึง เช่น หากลูกค้าเป็นเพศชาย ก็ไม่ควรเสนออะไรที่มากมายเกินความต้องการ เพราะผู้ชายส่วนใหญ่จะตัดสินใจเร็วและไม่ชอบความมากเรื่อง ต้องมีข้อจำกัดในแต่ละทางเลือกของข้อเสนออย่างสมเหตุสมผล เช่น ใช้ราคาที่แตกต่างกันสำหรับข้อเสนอที่ต่างกัน เช่น รถยนต์ที่มีระบบสั่งงานด้วยเสียงมีราคาแพงกว่ารถยนต์รุ่นธรรมดา เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการทำธุรกิจ หรือทำการตลาดใด ๆ ควรสอบถามความต้องการของลูกค้าเสมอ ก่อนที่จะเสนอทางเลือกที่จะตอบสนอง การรู้ถึงความต้องการของลูกค้าก่อนนั้น ย่อมทำให้ทราบว่าควรเสนออะไรให้โดนใจลูกค้า และต้องจำไว้ว่าไม่ควรเสนอทางเลือกที่มากเกินไป ปกติลูกค้าจะไม่มีความต้องการมากมายในสินค้าหรือบริการหนึ่งอย่างและหากสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าเข้าใจดีพอ ก็ไม่จำเป็นต้องสร้างความประหลาดใจให้ลูกค้าด้วยข้อเสนอที่มากมายอะไรนัก

อีกทั้งควรใช้คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญที่สังคมทั่วไปหรือลูกค้ายอมรับ ในการเสนอทางเลือกนั้น ๆ เช่น ชี้แจงว่าผู้เชี่ยวชาญแนะนำว่าสมบัติของสินค้าหรือบริการแบบนี้สามารถตอบสนองความต้องการแบบนี้ เพราะในบางกรณีลูกค้าอาจจะมีความคิดสร้างสรรค์มาก ว่าทางเลือกของการตอบสนองนี้อาจจะปรับมาใช้กับความต้องการแบบนี้แบบนั้น ซึ่งอาจจะเกินความสามารถของสมบัติของสินค้าหรือบริการที่สามารถทำได้จริง

### เทรนด์ผู้บริโภคของโลกหลังวิกฤต COVID-19

ความปกติรูปแบบใหม่ หรือ New Normal ซึ่ง Bill Gross นักลงทุนและผู้จัดการกองทุนชื่อดังของสหรัฐอเมริกา ผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท Pacific Investment Management (PIMCO) กล่าวไว้ตั้งแต่ปี 2008 ที่อธิบายถึงพฤติกรรมของคนในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง อาทิ การถือกำเนิดขึ้นของอินเทอร์เน็ตหรือสมาร์ทโฟน ที่กลายเป็นสิ่งสำคัญของการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน จนกระทั่งมาถึงวิกฤติการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ในครั้งนี้ ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้เกิด New Normal และกำหนดพฤติกรรมของผู้บริโภครูปแบบใหม่ ๆ อย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน จึงเป็นสิ่งที่ภาคธุรกิจหรือเจ้าของแบรนด์ให้ความสำคัญและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคที่ไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป

Trendwatching บริษัทที่ปรึกษาด้านเทรนด์ผู้บริโภคชั้นนำของโลก ได้คาดการณ์ถึง 10 แนวโน้มผู้บริโภคหลังจากผ่านพ้นวิกฤต COVID-19 เพื่อให้ภาคธุรกิจหรือเจ้าของแบรนด์ได้เตรียมความพร้อมในการรับมือและมองเห็นโอกาสใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจในอนาคตอันใกล้ที่กำลังจะมาถึงนี้ (ฐิติญาณ สนธิเกษตรริน, 2563)

1. Virtual Experience Economy - Virtual Experience หรือ ประสบการณ์บนโลกเสมือน จะเป็นทางเลือกใหม่ในการดำเนินธุรกิจและปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภคได้ ตัวอย่างเช่น เกม Assassins Creed โดยบริษัท Ubisoft ผู้ผลิตเกมจากฝรั่งเศส ที่พัฒนาเกมให้ผู้เล่นได้เข้าไปท่องเที่ยวในพีระมิดหรือศึกษาอารยธรรมของอียิปต์เสมือนได้ไปอยู่ในสถานที่จริง หรือบรรดาพิพิธภัณฑ์หลายแห่งทั่วโลก อาทิ British Museum หรือ Louvre Museum ที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่สนใจชมผลงานศิลปะสามารถเข้าชมด้วย Google Street View หรือในแวดวงแฟชั่นที่ล่าสุดมีการจัด Shanghai Fashion Week โดยใช้ Virtual Runway และทำการ Livestream มียอดผู้ชมกว่า 11 ล้านวิว สร้างยอดขายได้กว่า 20 ล้านหยวน รวมไปถึงนักร้องชื่อดังอย่าง เลดี้ กาก้า ที่จัดคอนเสิร์ตในรูปแบบ Virtual Music Festival ที่มีชื่อว่า “One World Together at Home”

2. Shopstreaming - ในเทรนด์ของปี 2018 ที่ผ่านมา Trendwatching ได้คาดการณ์ว่าตลาด e-commerce และการขายออนไลน์ด้วยการ Live streaming ในเอเชียจะมีการเติบโตอย่างมาก โดยเฉพาะในประเทศจีนซึ่งถือว่าเป็นตลาดที่ใหญ่มาก แต่หลังจากวิกฤตนี้จบลง

ตลาดการขายของออนไลน์ในรูปแบบของการ Streaming จะเติบโตมากขึ้นกว่าเดิมอีกหลายเท่าตัว ไม่เพียงแค่ว่าภาคเอกชนที่จะมีการนำแพลตฟอร์มต่าง ๆ มาเป็นช่องทางการขายมากยิ่งขึ้น ในส่วนของภาครัฐก็จะนำเทคโนโลยีนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือส่งเสริมการค้าของภาคประชาชนด้วย เช่นที่เมืองซานยา ในไหหนาน จังหวัดทางตอนใต้ของประเทศไทย ที่นายกเทศมนตรีช่วยเหลือเกษตรกรขายมะม่วงด้วยการใช้ Taobao Live ในการ Live streaming ซึ่งได้ยอดขายถึงวันละ 3,000 ตัน

3. Virtual Companions - ทุกวันนี้การนำเทคโนโลยีที่มาช่วยสร้างความสะดวกสบายหรือเครื่องมือช่วยในการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็น Siri ระบบสั่งการด้วยเสียงที่สามารถโต้ตอบได้ หรือ Chatbot การตอบกลับข้อความแบบอัตโนมัติ ซึ่งอาจไม่ตอบโจทย์ความต้องการใช้ของผู้บริโภคในอนาคตอีกต่อไป และผลกระทบจากมาตรการการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ทำให้เราต้องการใช้เทคโนโลยีเหล่านี้เพื่อผ่อนคลายความตึงเครียด หรือกระทั่งเป็นเพื่อนคลายเหงาในยามที่เราไม่สามารถพบปะกันได้ อย่างเช่น NEON โครงการสร้าง มนุษย์ประดิษฐ์ (Artificial Humans) ของบริษัท Samsung ที่ได้เปิดตัวในงาน CES 2020 ที่ผ่านมา โดย NEON ใช้เทคโนโลยีเรียกว่า CORE R3 (Reality, Real Time และ Responsiveness) ที่จะสามารถตอบโต้ได้เหมือนกับแชทบอท แต่มีความเป็นมนุษย์มากกว่า รวดเร็วกว่า และกำลังพัฒนาสำหรับใช้โต้ตอบลูกค้า ซึ่งอาจเป็นตัวช่วยที่ดีในการดำเนินธุรกิจได้ในอนาคตโดยเฉพาะในธุรกิจภาคบริการ

4. Ambient Wellness - พฤติกรรมการล้างมือเป็นประจำและการใส่ใจในสุขอนามัยอาจนับว่าเป็น New Normal ที่เห็นได้ชัดเจนของผู้บริโภคในปัจจุบัน ซึ่งอาจจะเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่จะอยู่กับผู้บริโภคไปอีกระยะหนึ่ง ดังนั้นกลุ่มผู้บริโภคหลังจากนี้จะตั้งคำถามเชิงสุขอนามัยต่อตัวสินค้าและผลิตภัณฑ์มากยิ่งขึ้น ใส่ใจรายละเอียดไม่เพียงแต่ส่วนประกอบหรือวัตถุดิบ แต่รวมไปถึงการขนส่ง หรือการส่งต่อผลิตภัณฑ์ให้ถึงมือลูกค้าอย่างสะอาดและปลอดภัย แบรินด์แพชั่นชื่อดังอย่าง Stella McCartney สาขาลอนดอน ได้นำเสนอจุดเด่นของร้านในเรื่องของสุขอนามัยภายในร้าน ด้วยการติดตั้งเครื่องกรองอากาศที่สามารถกรองฝุ่นได้ถึง 95% พร้อมปรับอากาศด้วยน้ำหอมเพิ่มบรรยากาศที่ดีในการเดินเลือกสินค้าภายในร้าน แสดงให้เห็นว่า แบรินด์ใส่ใจลูกค้าไม่เว้นกระทั่งอากาศที่ลูกค้าหายใจเข้าไป หรือ EnergyUp café ร้านกาแฟ Starbucks ในเนเธอร์แลนด์ร่วมกับบริษัท Philips ด้วยการติดตั้งหลอดไฟภายในร้านที่ให้แสงธรรมชาติซึ่งทำให้ลูกค้าสดชื่นและผ่อนคลาย

5. M2P (Mentor to Protégé) – การที่ผู้บริโภคมิเวลาอยู่ที่บ้านมากขึ้นไม่ต้องสูญเสียเวลากับการเดินทางไปทำงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ และมีเวลาอยู่กับตัวเอง สำรวจตัวเอง หรือพัฒนาตนเอง เราจึงเห็นหลักสูตรเรียนออนไลน์ที่เปิดให้เรียนฟรีมากมายหลายแห่ง เช่น เว็บไซต์เรียนออนไลน์ Coursera ที่เปิดให้ผู้ใช้งานได้ลงทะเบียนเรียนกว่า 100 หลักสูตร หรือแคมเปญที่ชื่อ



ว่า Global Ambassador ของเว็บไซต์สอนภาษา Duolingo ร่วมกับ Twitch แพลตฟอร์มเกมออนไลน์ ร่วมกันทำ Live streaming สอนภาษา โดยให้ผู้ที่ไลฟ์สตรีมเกมอยู่นั้น พูดอธิบายเกมในรูปแบบ 2 ภาษา (หรือมากกว่านั้น) เพื่อให้ผู้ชมได้เรียนรู้เรื่องภาษาอื่นไปในตัว

6. A-Commerce - ผลจากวิกฤต COVID-19 ทำให้ผู้บริโภคคุ้นชินกับการเลี่ยงการสัมผัสหรือใกล้ชิดกัน การบริโภคสินค้าจึงมุ่งสู่โลกออนไลน์มากยิ่งขึ้น ธุรกิจเดลิเวอรี่เป็นที่นิยมอย่างมาก ส่งผลให้เกิดเทรนด์ที่เรียกว่า การขายสินค้าอัตโนมัติ หรือ A-Commerce (Automated Commerce) คือการใช้หุ่นยนต์หรือระบบอัตโนมัติช่วยอำนวยความสะดวกในการขายสินค้า อย่างที่ Domino Pizza ได้เริ่มมีการทดสอบระบบการขายสินค้าอัตโนมัติ โดยร่วมกับบริษัท Nuro พัฒนาหุ่นยนต์ R1 ยานยนต์ไร้คนขับ สำหรับส่งพิซซ่าอุ่นร้อนและสินค้าประเภทอื่น ๆ ให้กับลูกค้า หรือ Amazon Dash ของ Amazon บริษัทขายของออนไลน์ของอเมริกา ที่ให้สร้างความสะดวกสบายในการสั่งซื้อสินค้าในเว็บไซต์ได้เพียงแค่กดปุ่ม สินค้าก็จะถูกจัดส่งมาให้ทันที ซึ่งในอนาคตอันใกล้เราคงจะได้เห็นรูปแบบการขายในลักษณะนี้เพิ่มมากยิ่งขึ้นไปอีก

7. The Burnout - ผลกระทบต่อจิตใจในภาวะวิกฤตเช่นนี้สร้างความเครียดและเหนื่อยล้า ไม่เพียงแต่จากข่าวสารมากมายที่ผู้บริโภคได้รับ แต่อาจเกิดจากการนั่งทำงานในห้องเดิมเป็นเวลานาน หรือจากปัญหาอื่น ๆ รายวัน การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์เพื่อช่วยสร้างความผ่อนคลายให้กับผู้บริโภคได้ในพื้นที่ที่จำกัด เป็นอีกหนึ่งเทรนด์ที่เริ่มเกิดขึ้นให้เห็นกันบ้างแล้ว อย่างโรงแรม The Moxy NYC Chelsea โรงแรมที่พักในเครือ Marriott ใช้แนวคิดของการ ASMR (Autonomous Sensory Meridian Response) คือวิธีการผ่อนคลายแนวใหม่ที่ให้การตอบสนองต่อประสาทรับความรู้สึก มาสร้างโปรแกรมการพักผ่อนที่เรียกว่า Bedtime Stories เช่นเดียวกับแบรนด์เครื่องใช้ในบ้านอย่าง IKEA ก็ได้นำ ASMR มาใช้ในการโฆษณาสินค้าบนยูทูปที่มีความยาวกว่า 25 นาที

8. Open Source Solutions - ในปี 2018 สามบริษัทยักษ์ใหญ่อย่าง Ford, Uber และ Lyft ร่วมกันพัฒนาแพลตฟอร์มข้อมูลสาธารณะที่ชื่อว่า Shared Streets ด้วยเงินทุนจากองค์การการกุศลอย่าง Bloomberg Philanthropies เพื่อเก็บข้อมูลการเดินทางของผู้คนใน 30 เมืองทั่วโลก และใช้เป็นข้อมูลในการลดปัญหาที่เกิดจากการขับขีบนท้องถนน หรืออย่างการจดสิทธิบัตรรถยนต์ไฟฟ้า Tesla ของอีลอน มัสก์ ในรูปแบบโอเพนซอร์ส (Open Source) เพื่อให้เกิดการนำนวัตกรรมนี้ไปพัฒนาและช่วยแก้ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม จากตัวอย่างทั้งสองสะท้อนให้เห็นเทรนด์ที่ เกิดจากการร่วมมือกันทั้งในฐานะหน่วยงาน หรือในฐานะผู้บริโภคเองก็จะให้ความสำคัญต่อเรื่องนี้มากยิ่งขึ้นในอนาคต และมักจะนึกถึงแบรนด์หรือบริษัทเหล่านี้เป็นอันดับต้น ๆ

9. Assisted Development - การที่ปัจจุบันนี้ผู้บริโภคใช้เวลาอยู่ที่บ้านมากขึ้น (แทบจะ 24 ชั่วโมง) ทำให้ต้องทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตัวเอง การเติบโตของธุรกิจบริการแบบ On-demand อาทิ บริการรับส่งของ/อาหาร จึงเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด รวมถึงผู้บริโภคต้องทำอาหารทาน

เองมากขึ้น แบรินด์เครื่องครัว Equal Parts จึงมีบริการที่ตอบรับกับเทรนด์นี้ที่เรียกว่า Text a Chef ที่ลูกค้าสามารถส่งข้อความไปขอสูตรหรือเคล็ดลับการทำอาหารจากทางแบรนด์ได้ และยังสามารถกระตุ้นยอดขายเครื่องครัวจากลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการนี้ได้อีกด้วย หรือแพลตฟอร์มหาที่พักอย่าง Airbnb ที่ตอบรับเทรนด์นี้ด้วย Airbnb Online Experience ที่ชวนโฮสต์หรือเจ้าบ้านมาร่วมทำกิจกรรมในรูปแบบ VDO On-demand และพร้อมหารายได้ในช่วงวิกฤตนี้ โดยมีตั้งแต่กิจกรรมนั่งสมาธิกับพระภิกษุชาวญี่ปุ่น เยี่ยมเยือนสุนัขจรจัดแห่งเซอร์โนบิล และทำอาหารกับครอบครัวชาวโมร็อกโก เป็นต้น

10. Virtual Status Symbols - ผู้บริโภคยุคใหม่ให้ความสำคัญกับสถานะบนโลกออนไลน์มากยิ่งขึ้น การมีตัวตนบนโลกเสมือนจริงเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคกลุ่มนี้ถวิลหา ซึ่งเห็นได้ชัดเจนในธุรกิจแฟชั่น อย่างเช่น Drest แอปพลิเคชันรูปแบบเกมที่ผู้ใช้สามารถเลือกเสื้อผ้ามาแต่งให้กับนางแบบ ซึ่งเป็นคอลเลคชันเสื้อผ้าที่มีอยู่จริงจากแบรนด์ชั้นนำ อาทิ Burberry, Gucci และ Prada และยังสามารถกดซื้อได้จากภายในเกม (in-game purchases) ได้เลยด้วย

### การเข้าใจผู้บริโภค

วิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการเข้าใจผู้บริโภค จนทำให้ทราบถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ได้แก่

- การระดมสมอง
  - การสัมภาษณ์
  - การส่งแบบสอบถาม
  - การเข้าไปอยู่ในสถานะของกลุ่มเป้าหมาย
  - การทดสอบและรายงานปัญหา
  - การพูดคุยกับทีมงาน
  - การรับปัญหา/โจทย์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - การสังเกตการณ์
  - การทำ Workshop
  - การทำตัวอย่างทดสอบก่อน
  - การใช้ข้อมูลทางสถิติ เช่น Big Data
  - Research
- ฯลฯ

หากพิจารณาถึงกลยุทธ์ที่นักธุรกิจและนักการตลาด นิยมนำมาใช้ในการศึกษาเพื่อเข้าใจความต้องการของผู้บริโภค 3 วิธีการ ได้แก่ (ศศิมา สุขสว่าง, ม.ป.ป.)

1. Observe - การสังเกตสิ่งรอบตัวผู้ใช้หรือลูกค้า ทั้งสิ่งแวดล้อม ความคิด การแสดงออก การพูด สิ่งที่ทำออกมา ทั้งที่พูดและไม่ได้พูดออกมา จะเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้เข้าใจกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น

2. Ask and Listen - การถามและการฟังอย่างลึกซึ้ง ซึ่งมักใช้การถามคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ใช้หรือลูกค้าได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และการฟังอย่างลึกซึ้งและใส่ใจจะทำให้เราสามารถเข้าใจถึงจิตใจ และความต้องการที่ไม่ได้พูดได้ การฟังนั้น นอกจากฟังเสียงที่พูดออกมาแล้ว ยังต้องฟังเสียงที่ไม่ได้พูดออกมาด้วย

3. Immerse - การเข้าถึงใจ การเข้าไปมีส่วนร่วมในชีวิตของผู้ใช้หรือกลุ่มเป้าหมาย จะทำให้เข้าใจมุมมองที่ชัดเจนขึ้น ถึงพฤติกรรม กิจกรรมและแรงจูงใจผ่านสิ่งต่าง ๆ ที่ลูกค้าใช้ ความเข้าใจเหล่านี้จะช่วยให้การพัฒนานวัตกรรมได้ตรงใจและตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

ทักษะทั้ง 3 ประการนี้จะช่วยให้เข้าใจในความรู้สึก ความคิด ความต้องการ Pain Point ปัญหาของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้ง (Insight) เช่น ความต้องการที่ซ่อนเร้น ปัญหาคืออะไร จุดที่ลูกค้าไม่ชอบคืออะไร ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการที่ซ่อนเร้น เป็นต้น

### การบริการ

งานบริการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ที่มีการให้ เป็นหลัก ทั้งในทางรูปธรรม นามธรรม ในเชิงความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง ดังนั้น การเป็นผู้ให้บริการ จึงหมายถึง ผู้ที่ทำให้ผู้รับเกิดความประทับใจ และจะต้องมีศิลปะในการชักจูงให้ผู้มาใช้บริการพึงพอใจ และกลับมาใช้บริการอีก

### กฎ 7 ประการในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

เนตรสกา อาธาน (2561) ได้อธิบายกฎ 7 ประการในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าไว้ดังนี้

กฎที่ 1 ให้ความสำคัญกับการติดต่อกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ถึงจะมีการประสานงานดีในหน่วยงาน แต่ก็จะมีทางประสบความสำเร็จ ถ้าละเลยลูกค้า การพูดพรั่า ไม่มีประโยชน์เท่ากับการลงมือทำจริง เราต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างพอเพียง ต้องทำด้วยความเคารพ และเอาใจใส่เป็นพิเศษ ไม่เลือกปฏิบัติ ลูกค้าต้องการข้อมูลที่ต้องการ และชัดเจน

กฎข้อที่ 2 ลูกค้าเป็นฝ่ายถูกเสมอ ในการสัมพันธ์กับลูกค้าต้องปกป้อง “eco” ของลูกค้าอย่าให้ลูกค้าเสียหาย แนวคิดนี้เป็นกลวิธีในการมัดใจลูกค้า เป็นการส่งเสริมธุรกิจ มองดูแล้ว

อาจเป็นประโยชน์กับลูกค้า แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นประโยชน์คุ้มครองพนักงานของบริษัทด้วยเช่นกัน

กฎข้อที่ 3 จงปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้น จงใส่ใจในสิ่งที่ลูกค้าขอร้อง อย่าทำเหน้อยหน้ากับความต้องการของลูกค้า ไม่สำคัญว่าเป็นความต้องการที่สำคัญหรือไม่ ลูกค้าคิดว่าเงินของเขาต้องคุ้มค่างับ ภาพและการบริการ ที่ได้รับตอบแทน ตระหนักถึงการเสียสละพลังงานและปัญญาเพื่อประโยชน์ในระยะยาว จงเรียนรู้ที่จะจัดการกับ “สิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ” ก่อนที่จะไปควบคุมสิ่งที่ “ใหญ่” กว่า

กฎข้อที่ 4 การติดต่อกับลูกค้าควรเปิดเผย ซื่อสัตย์ และถูกจังหวะ ริเริ่มที่จะเป็นฝ่ายเข้าไปหาลูกค้าก่อน ไม่รอให้ลูกค้าเข้ามาหาเราเอง เปิดทางให้ลูกค้าได้มีโอกาสติดต่อซักถามปัญหาที่เกิดขึ้น ได้ตลอดเวลา เพราะว่าลูกค้าจะเข้าใจในปัญหา เมื่อได้รับคำอธิบายกับสถานการณ์ของตนอย่างกระจ่างแจ้งแล้วเท่านั้น อย่าพูดโกหก หรือให้ข้อมูลไม่ถูกต้อง จนลูกค้าเกิดความเข้าใจผิดเป็นอันขาด

กฎข้อที่ 5 ลูกค้าย่อมพอใจถ้าสนองความต้องการ และขจัดปัญหาให้เขาได้อย่างนุ่มนวล และทันเหตุการณ์ ถ้าต้องการเพิ่มยอด ต้องตอบสนองความต้องการและช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ได้ ถ้าลูกค้า และพนักงานต้องมีความเข้าใจที่ตรงกัน เป็นหน้าที่ของพนักงานที่ต้องรับผิดชอบที่จะทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้าให้ได้ การไม่เข้าใจความต้องการของลูกค้า มักเกิดจาก

- (1) ลูกค้าไม่สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนว่าตัวเองต้องการอะไร
- (2) ลูกค้าใช้ศัพท์ หรือคำพูดที่สับสน
- (3) ความลังเลของลูกค้า มาจากไม่แน่ใจว่า ตนจะได้รับสิ่งที่พอใจหรือไม่ หรือไม่กล้าตัดสินใจว่าตนเองต้องการอะไรกันแน่

จงสื่อสารในสิ่งที่รู้ ไม่ใช่สิ่งที่คิด ควรบริการให้อยู่ในขอบเขตนโยบาย ด้วยความนุ่มนวลฉับไว โดยมุ่งความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก และอย่าลืมบริการในรายละเอียดปลีกย่อย เพราะลูกค้าจะประทับใจที่สุดเมื่อได้รับบริการในสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ซึ่งมักจะถูกมองข้ามไป

กฎข้อที่ 6 ลูกค้าจะเชื่อใจ และมั่นใจในบริการของเรา เมื่อเขาได้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ และมีภาพ ความพยายามที่จะให้ลูกค้า ยิ่งลูกค้าได้มากเท่าไร ลูกค้าก็จะให้ความเชื่อถือเรา มากขึ้นเท่านั้น ถ้าลูกค้าได้รับบริการดีเท่าเทียม สม่ำเสมอกันทุกครั้ง เขาก็อยากกลับมาใช้บริการเราอีก ใส่ใจในสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ จริงอยู่ที่เป็นเรื่องสำคัญ แต่ควรระลึกถึงการใส่ใจที่เยอะเกินพอดี คือสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างในบริการ

กฎข้อที่ 7 ลูกค้าคาดหวัง และเรียกร้องบริการที่ดีอยู่เสมอ ให้สมมุติว่าตัวเองเป็นลูกค้า และคิดว่าตัวเองต้องการบริการแบบใดบ้าง บางครั้งลูกค้าบางคนก็หยิ่งโสและไม่สุภาพ ก็จง

อย่าชุ่นใจกับกริยาแล้ว ๆ ของลูกค้าบางคน จงปล่อยผ่านไปเสีย ถ้ายิ่งลูกค้ามีข้อเรียกร้องมาก ขอให้ถือว่าเป็นการทำทลายความสามารถของเราที่จะตอบสนองข้อเรียกร้องนั้นให้ได้มากที่สุด  
ถ้ายิ่งลูกค้าหยาบคายกับเรามากเท่าไร เรายิ่งต้องทำตัวให้สุภาพมากขึ้นเท่านั้น จะทำให้ลูกค้าคลายความแข็งกร้าวลง และประพฤติดีขึ้น

### Service Mind

Service Mind คือ การให้บริการที่ดีมีภาพ และใส่ใจในการบริการลูกค้า ซึ่งเป็นหัวใจหลักของทุกธุรกิจบริการที่ดี มีลักษณะ 11 ประการ คือ รอยยิ้ม ความกระตือรือร้น ความรวดเร็ว ค่า ความประทับใจ ความสุภาพ ความอดทน ความเชื่อมั่น การยินยอม การยึดถือลูกค้า และการอุทิศตน (Tiger, 2563)

คำว่า Service Mind อาจจะเป็นคำที่ทำให้หลายคนคิดถึงพนักงานดูแลลูกค้าตามห้างตามโรงแรม แต่ความจริงแล้ว Service Mind สามารถรวมถึงโครงสร้างทั้งหมดของบริษัทเลย ไม่ว่าจะบุคลากรในฝ่ายหรือหน่วยงานใด ก็จำเป็นต้องมี Service Mind โดยเฉพาะฝ่ายขายฝ่ายการตลาดด้วย ทุกธุรกิจอยู่ได้เพราะ ธุรกิจสร้างค่าให้ลูกค้า และการให้บริการแบบมี Service Mind ก็จะช่วยเสริมความสำคัญให้กับองค์กรนั่นเอง

การประกอบกิจการงานธุรกิจในสมัยใหม่นี้ มีการแข่งขันกันสูงมาก สินค้าที่นำมาขายมีแหล่งที่มาไม่ต่างกันมาก หรือบางครั้งอาจมาจากแหล่งผลิตเดียวกันเสียด้วยซ้ำ ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคของนักธุรกิจทุกวันนี้ ทุกคนขายสินค้าเหมือนกันแทบทั้งนั้น แต่จะทำอย่างไรให้ลูกค้าเลือกที่จะซื้อสินค้าของเรา โดยคำตอบจากนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ คือ การให้บริการลูกค้า นั่นเอง ดังนั้น ความสำคัญของ Service Mind ไม่เพียงเป็นนิยามของการบริการเท่านั้น แต่ในอีกมุมหนึ่ง Service Mind คือการ เพิ่มมูลค่าให้ธุรกิจ ให้ผลิตภัณฑ์ และให้กระบวนการต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งใช้พนักงานและใช้ทรัพยากรเท่าเดิม ไม่ต้องลงทุนเพิ่มด้วยซ้ำ แต่สิ่งที่แตกต่างไปจากเดิม ก็คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก ทำอย่างไรให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายเพื่อประโยชน์ของธุรกิจในระยะยาว

นอกจากนี้ ประโยชน์ของ Service Mind ที่เจ้าของธุรกิจและพนักงานทุกคนควรรู้ คือ ธุรกิจจะเพิ่มค่าให้กับกระบวนการทุกอย่าง สร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจในตลาดที่มีการแข่งขันสูง ทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าซ้ำได้มากขึ้น และทำให้ลูกค้าแนะนำธุรกิจเราให้คนอื่นได้มากขึ้น โดยสามารถสรุปประโยชน์ของ Service Mind ที่เจ้าของธุรกิจและพนักงานทุกคนควรรู้ ได้แก่

○ Service Mind สร้างมูลค่าเพิ่มเติมให้กับกระบวนการทุกอย่าง – ลูกค้าส่วนมากมีเงิน แต่ไม่ซื้อสินค้านั้นเพราะรู้สึกว้าซื้อแล้วไม่คุ้ม หากสินค้าหรือบริการของ มีค่าไม่คุ้มประโยชน์ใน

สายตาลูกค้าส่วนมาก ก็ควรเพิ่มมูลค่าให้กับการซื้อสินค้าของลูกค้าด้วยบริการต่าง ๆ ได้ แต่บริการอย่างไรที่ลูกค้าอยากได้ ก็คงต้องกลับไปสู่วิธีการเข้าใจผู้บริโภคที่ได้กล่าวมาแล้ว

○ สร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจที่มีคู่แข่งมาก – การตลาดที่ดีที่สุดก็คือ การตลาดที่แตกต่าง สำหรับธุรกิจที่มีคู่แข่งเยอะ มีคนขายสินค้าเหมือนกันจำนวนมาก และไม่สามารถเอาชนะคู่แข่งด้วยราคาได้ สิ่งที่ดีที่สุดก็คือการปรับโครงสร้างธุรกิจให้เหมาะสมกับรูปแบบการบริการมากขึ้น

○ ลูกค้าอยากกลับมาซื้อซ้ำ – หากสามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า และทำให้ลูกค้าคิดว่าการมาซื้อของกับ คُمْราคา ก็สามารถทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ

○ ลูกค้าแนะนำสินค้าเราให้คนอื่น – ส่วนนี้คือสุดยอดของการทำธุรกิจแล้ว หากลูกค้าสามารถแนะนำธุรกิจให้คนอื่น โดยที่ไม่ต้องเสียเงินอะไรเลย จะประหยัดค่าการตลาดไปเท่าไรกัน

อย่างไรก็ตามการบริการที่ดี เป็นการมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า และถ้าตราบใดที่ลูกค้ายังเป็นคนจ่ายเงินให้ธุรกิจอยู่ หรือวันนี้นักค้ายังไม่ซื้อสินค้าของเรา แต่วันข้างหน้าลูกค้าอาจซื้อสินค้าของเราก็เป็นได้ ลูกค้าก็ยังคงมีความสำคัญกับธุรกิจอยู่เสมอ

### ยุทธวิธีการบริการด้วย Service Mind

ในส่วนนี้เป็นวิธีการทำให้ธุรกิจนำวิธีคิดแบบ Service Mind ที่ทำได้จริงมาเสนอ บางวิธีก็สามารถนำไปปรับได้ทันที แต่บางวิธีก็จำเป็นต้องอาศัยเวลาและความพยายาม ได้แก่

1. การบริการที่รวดเร็ว – เป็นธรรมดาเมื่อลูกค้าติดต่อมายังร้านจำหน่ายสินค้า ก็ด้วยมีเหตุไม่ปกติที่เกิดกับตัวสินค้า หรืออาจมีความต้องการในตัวสินค้าเพิ่ม ซึ่งการรับโทรศัพท์ หรือการติดต่อผ่านช่องทางต่าง ๆ ควรตอบสนองลูกค้าด้วยความรวดเร็ว เพื่อป้องกันมิให้ลูกค้าที่มีความกังวลใจเป็นทุนเดิมแล้วนั้น มีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการแก้ปัญหาที่ล่าช้า

2. การอะลุ่มอล่วย – ธุรกิจที่แข่งด้วยราคาย่อมจะไม่มีกำไรมากพอที่จะอะลุ่มอล่วยเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้กับลูกค้าได้ ยิ่งหากเป็นการขายของออนไลน์ก็อาจจะเป็นการให้ส่วนลดเล็ก ๆ น้อย ๆ 5%-10% หรืออาจเป็นการให้บริการส่งฟรี บางคนก็อาจจะมีของสมนาให้กับลูกค้าชิ้นเล็ก ๆ เป็นต้น ดังนั้นอาจเปลี่ยนมาใช้วิธีการตั้งราคาให้สูงขึ้นนิดหน่อยแล้วเปลี่ยนมาเป็นการแจกการแถม ก็จะเป็นอีกตัวเลือกหนึ่งที่น่าสนใจ

3. ให้บริการที่ดีที่เราควบคุมได้ – บางธุรกิจมีแนวทางและทิศทางการเติบโตทางธุรกิจที่ดี จึงมีการขยายสาขาและเพิ่มจำนวนพนักงานมากขึ้น แต่ต้องไม่ลืมที่จะสร้างทีมงานให้มี Service Mind นั้นหมายถึง การติดตามและตรวจสอบ รวมถึงการสอน/พัฒนาพนักงานเป็นระยะ และควรมีการวางแผนที่ดีพอสมควร เนื่องจากการรีบจ้างพนักงาน รีบบังคับให้ทุกคนทำในสิ่งที่ตัวเองไม่เคยทำ จะไม่สามารถทำให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจได้ และอาจเกิดผลลัพธ์ในทางลบมากกว่าทางบวก

4. Service Mind คือการลงทุน – เป้าหมายของการบริการด้วย Service Mind ก็คือการสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้า ดังนั้นอาจต้องใช้เวลานานพอสมควร และต้องเป็นการสร้างความประทับใจที่ละเอียดละน้อย สะสมจนกลายเป็นความจงรักภักดี (Customer Loyalty) หากให้ความสำคัญอย่างจริงจัง และอยากให้การลงทุนเป็น Service Mind เราต้องลงทุนอย่างสม่ำเสมอ และลงทุนในระยะยาว

5. การบริการลูกค้าคือหน้าที่...ของทุกคน – หากต้องการสร้างองค์การให้มี Service Mind มากขึ้น การบริการลูกค้าก็ไม่ควรเป็นหน้าที่ของฝ่ายขาย หรือฝ่ายดูแลลูกค้าเพียงเท่านั้น หลายครั้งที่พนักงานที่ดูแลช่วยเหลือลูกค้าถูก ลดอำนาจ จากคนอื่น ๆ ในองค์การเพราะการดูแลลูกค้าถูกยึดโยงไปยังฝ่ายการเงิน ฝ่ายกลยุทธ์ และอีกหลายฝ่ายในองค์การ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และความเข้าใจของผู้บริหารเป็นสำคัญ

6. ขอโทษ แก้อภัย และ ติดตาม – หากเกิดสถานการณ์ใด ๆ เกิดขึ้นระหว่างลูกค้าและพนักงาน สิ่งที่เราควรทำทันทีคือการตั้งสติ และขอโทษ ลูกค้าหลายคนไม่ได้อยากได้คำอธิบายว่าทำไมถึงเกิดข้อผิดพลาด แต่ลูกค้าแค่อยากได้คำขอโทษและวิธีแก้ปัญหา เพราะฉะนั้นครั้งต่อไปที่ธุรกิจเกิดความผิดพลาดหรือทำให้ลูกค้าไม่พอใจ ก็สามารถเริ่มพัฒนาการเป็น Service Mind ด้วยการขอโทษ แก้ไขปัญหา และติดตามผลการแก้ไขอย่างจริงจัง

7. ทำให้บริการเป็นเป้าหมายหลักของธุรกิจ – ธุรกิจส่วนใหญ่มักเจอปัญหาว่าพนักงานไม่สามารถดูแล และปฏิบัติต่อลูกค้าได้เสมอต้นเสมอปลาย นั้นมักเกิดจากพนักงานขาดความตระหนักถึงค่าของการบริการลูกค้าที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และผลกระทบที่จะเกิดตามมาเมื่อลูกค้าไม่พอใจต่อการบริการ วิธีการแก้ปัญหานี้คือ การสร้างค่านิยมหลัก (Core Value) ให้ยึดติดการเป็น Service Mind เวลาที่ลูกค้ามีปัญหาและเจ้าของไม่อยู่ พนักงานจะได้อิงตามค่านิยมแทนที่จะรอให้คนอื่นตัดสินใจให้

ทั้งนี้องค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการสร้างสมดุลในเชิงการบริหาร และการให้บริการลูกค้า ให้เท่าเทียมกัน มิเช่นนั้น พนักงานอาจจะเกิดภาวะหมดไฟ (burnout) ได้ง่าย เพราะรู้สึกว่าได้รับแรงกดดันจากทุกฝ่าย ทั้งจากลูกค้าและหัวหน้า ด้วยเหตุนี้องค์การควรปรับระบบของการบริการ โดยให้พนักงานมีอิสระในการบริการลูกค้ามากขึ้น พนักงานก็จะมีความสุข ลูกค้าก็จะมีความสุข และบริษัทก็จะกำไรจากจุดนี้ได้ แต่บริการใดที่มี Service Mind สินค้าย่อมจะมีราคาสูงเป็นธรรมดา เพราะต้องลงทุนกับการเอื้ออำนวยพนักงานในด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น การปรับธุรกิจให้มี Service Mind มากขึ้น จึงเป็นการปรับโครงสร้างบริษัท โครงสร้างราคาให้มีความเหมาะสมกับการบริการ สำหรับธุรกิจที่มีกำไรน้อยก็คงไม่สามารถปรับให้บริการตัวเองดีขึ้นได้ เพราะปัจจัยทางการเงินไม่เพียงพอต่อการปรับเปลี่ยนนั่นเอง

## สรุป

การที่ธุรกิจใด ๆ จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างน่าพอใจ ต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตโดยสิ้นเชิง เกิดจากปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งเทคโนโลยีที่นำมาใช้ สภาพเศรษฐกิจ หรือแม้แต่ปัจจัยด้านสุขภาพของคน ก็มีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป แต่กระนั้นองค์การธุรกิจก็ยังจำเป็นต้องให้บริการลูกค้า แตกต่างจากเดิมตรงที่กลยุทธ์และยุทธวิธีที่จะนำมาใช้กับธุรกิจต่าง ๆ ต้องเลือกให้มีความเหมาะสม จึงจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยาวนาน

## เอกสารอ้างอิง

- NALISA. (23 มกราคม 2563). *ทำธุรกิจยุคนี้ต้องรู้ ถอดรหัส 5 เทรนด์ผู้บริโภค 2020*. เรียกใช้เมื่อ 12 สิงหาคม 2563 จาก <https://marketeeronline.co/archives/141849>
- Tiger. (6 มกราคม 2563). *Service Mind คืออะไร? สำคัญยังไงต่อลูกค้าและธุรกิจของคุณ*. เรียกใช้เมื่อ 12 สิงหาคม 2563 จาก <https://thaiwinner.com/service-mind/>
- เนตรสกา อาธาน. (9 กันยายน 2561). *การบริการลูกค้า (Customer Service)*. เรียกใช้เมื่อ 12 สิงหาคม 2563 จาก <http://medium.com/humanofhealthathome/การบริการลูกค้า-customer-service-c69dfe4200d6>
- ศศิมา สุขสว่าง. (ม.ป.ป.). *ทักษะและเทคนิคเข้าใจลูกค้าอย่างแท้จริง (Human-Centered)*. เรียกใช้เมื่อ 12 สิงหาคม 2563 จาก <http://www.sasimasuk.com/16942454/ทักษะและเทคนิคเข้าใจลูกค้าอย่างแท้จริง-human-c>

## กิจกรรมประจำสัปดาห์

1. ผู้เรียนหากรณีศึกษาเกี่ยวกับการรับบริการ หรือการให้บริการผู้บริโภค ที่เกิดเป็นข่าวในสังคม มาคนละ 1 ข่าว แล้ววิเคราะห์ว่ากรณีศึกษาดังกล่าว เป็นการให้บริการด้านบวก หรือด้านลบ แล้วส่งผลต่อองค์การในเรื่องใดบ้าง





## แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 10

**หัวข้อเรื่อง** การต่อรอง

### รายละเอียด

1. ความหมายของการเจรจาต่อรอง
2. แนวคิดในการเจรจาต่อรอง
3. ทฤษฎีการเจรจาต่อรอง
4. ข้อเสนอแนะในการเจรจาต่อรอง
5. เทคนิคในการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง

**จำนวนชั่วโมงที่สอน** 4 ชั่วโมง

### กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. ผู้สอนอธิบายเนื้อหาเกี่ยวกับการต่อรอง
2. ผู้เรียนแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ใช้การต่อรอง และผลของการต่อรอง

### สื่อการสอน

1. เอกสารประกอบการเรียน
2. เว็บไซต์ <http://www.terrabbkk.com/news/124699/5-เทคนิคพัฒนา-ทักษะการต่อ>
3. เว็บไซต์ <http://th.jobsdb.com/th-th/articles/เทคนิคการเจรจาต่อรอง/>
4. เว็บไซต์ [www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive\\_journal/jan\\_mar\\_10/pdf/74-79.pdf](http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan_mar_10/pdf/74-79.pdf)
5. เว็บไซต์ <https://www.am2bmarketing.co.th/content-marketing-article/14-strategies-business/>
6. เว็บไซต์ <http://tls.labour.go.th/2018/attachments/article/881/หลักและเทคนิคในการเจรจาต่อรอง.pdf>

## แผนการประเมินผลการเรียนรู้

### 1. ผลการเรียนรู้

M – ผู้เรียนมีวินัย ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

K – ผู้เรียนสามารถเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ค้นหา และคัดเลือกสารสนเทศได้อย่าง

เหมาะสม

C – ผู้เรียนสามารถใช้ทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้จริง

I – ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่มที่แบ่งหน้าที่ความ  
รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี

N – ผู้เรียนสามารถนำเสนอความคิดด้วยการพูด และถ่ายทอดออกมาเป็นอินโฟ  
กราฟิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. วิธีการการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้

M – พิจารณาการนำเสนอข้อมูลตามที่ได้รับมอบหมาย

K – พิจารณาข้อมูล สารสนเทศที่ได้ค้นคว้า และคัดเลือกมา

C – พิจารณาการนำเสนอความคิดที่ผ่านการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างน่าสนใจ

I – พิจารณาความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม

N - พิจารณาการนำเสนอความคิดและผลงานอินโฟกราฟิก

### 3. สัดส่วนของการประเมิน (ขึ้นอยู่กับ ข้อ 2. วิธีการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้)

3.1 ด้านธรรม จริยธรรม (M) ร้อยละ 10

3.2 ด้านความรู้ (K) ร้อยละ 30

3.3 ด้านทักษะทางปัญญา (C) ร้อยละ 20

3.4 ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (I) ร้อยละ 20

3.5 ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้ไอที (N) ร้อยละ 20

## เนื้อหาที่สอน

การเจรจาต่อรอง เป็นเรื่องสำคัญสำหรับกิจกรรมที่จำเป็นจะต้องติดต่อพูดคุยเจรจากับ  
ผู้อื่น หากทำงานในวงการธุรกิจกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองกับคู่ค้าจะทำให้ประสบความสำเร็จทุกครั้ง  
ทักษะการต่อรอง เป็นหนึ่งรูปแบบทักษะสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ไม่ใช่แค่การจบการสนทนาด้วย  
ข้อตกลงที่ต้องการ แต่ควรจะได้รับประโยชน์ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย (Win-Win)

การเจรจาต่อรอง เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นในแวดวงธุรกิจ หรือการดำรง  
ชีวิตประจำวันของเราเอง ในโลกของการทำงานและการดำเนินชีวิตผลประโยชน์ที่เราจะได้รับจาก

“การเจรจาต่อรอง” ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมากและมักจะเกิดขึ้นเป็นอันดับแรก ๆ เมื่อเราจะต้องประสานงานการทำงานกับผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นการเจรจาต่อรองกับผู้ที่เราจะต้องดำเนินธุรกิจด้วย หรือแม้แต่การเจรจาต่อรองที่มีอยู่ในชีวิตประจำวันก็สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในมิติอื่น ๆ ในชีวิตประจำวัน เพียงแต่ว่าเรื่องนั้นควรต่อรองหรือไม่ คຸ້ມหรือไม่กับการต่อรอง

### **ความหมายของการเจรจาต่อรอง**

การเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการของบุคคลที่ต้องการแก้ไขปัญหโดยสันติวิธี เพื่อให้เกิดการประนีประนอม พยายามหาข้อตกลงที่ยอมรับได้ของคู่สนทนาทั้ง 2 ฝ่าย โดยมีการเสนอข้อแลกเปลี่ยน ซึ่งนำผลประโยชน์มาให้ทั้ง 2 ฝ่าย และรู้สึกดีเห็นพ้องกันทั้ง 2 ฝ่าย

การเจรจาต่อรอง หมายถึง หนทางที่จะทำให้ผู้คนจัดการกับความแตกต่างระหว่างกัน เช่น สัญญา หรือข้อตกลงความเป็นพันธมิตรที่ซับซ้อนระหว่าง 2 ฝ่าย หรือสนธิสัญญาสันติภาพระหว่างกันและกัน การเจรจาต่อรองจึงเปรียบเสมือนการหาข้อตกลงร่วมกันด้วยการเจรจา

การเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการสื่อสารปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นโดยความสมัครใจ เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือหลายฝ่ายต้องการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งจากอีกฝ่ายหนึ่งหรือหลายฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกัน

การเจรจาต่อรอง หมายถึง การศึกษาลักษณะและธรรมชาติของการเจรจาต่อรอง เป็นกระบวนการสื่อสารสองทาง มีตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป มีการกำหนดจุดยืนและผลประโยชน์ที่ต้องการให้มีการแลกเปลี่ยน มุ่งหวังให้บรรลุความต้องการทุกฝ่าย แต่อาจไม่เท่ากันก็ได้

### **แนวคิดในการเจรจาต่อรอง**

การเจรจาต่อรองมีแนวคิดหลัก ๆ 3 แนวคิด ได้แก่

1. การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน (Competitive Negotiation) เป็นแนวคิดที่มองการเจรจาต่อรองเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้เจรจาได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการโดยไม่คำนึงถึงวิธีการใช้ ผู้เจรจาจะใช้กลยุทธ์และกลวิธีทุกอย่างเพื่อเอาชนะ และทำให้คู่เจรจาต้องยอมรับข้อเสนอที่หยิบยื่นให้

2. การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ (Integrative Negotiation) เป็นแนวคิดที่มองการเจรจาต่อรองเป็นเรื่องของการสร้างความร่วมมือระหว่างคู่เจรจา ผลสำเร็จของการเจรจาต่อรองไม่ได้อยู่ที่การเอาแพ้เอาชนะในการเจรจา แต่อยู่ที่การหาข้อยุติซึ่งทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกันต่อไป

3. การเจรจาต่อรองแบบสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Negotiation) เป็นแนวคิดที่มองการเจรจาต่อรองเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ แม้จะไม่ได้ประโยชน์สูงสุดในการเจรจาต่อรอง แต่หากได้ความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจา ก็จะส่งผลให้การเจรจาต่อรองในครั้งต่อไปง่ายขึ้น

ผู้เจรจาจะมองคู่เจรจาเป็นเหมือนคู่แข่งตลอดชีพและมีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้กระชับมากขึ้น

การเลือกใช้วิธีการเจรจาต่อรองตามแนวคิดได้นั้น อยู่ที่ผู้นำแนวคิดเหล่านี้ไปใช้ ซึ่งหากต้องการความยั่งยืนในการทำงาน และการสร้างมิตรมากกว่าศัตรูทางธุรกิจ ก็ควรเลือกใช้แนวทางที่ 2 และแนวทางที่ 3 เป็นสำคัญ

### ทฤษฎีการเจรจาต่อรอง

นักวิชาการด้านจิตวิทยามากมาย ได้พยายามสร้างทฤษฎีเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองขึ้นมา แต่ที่ได้รับความนิยมและนำมาใช้กันมากมายภายในองค์กรต่าง ๆ จะมีด้วยกัน 3 ทฤษฎี ได้แก่

1. ทฤษฎีเกม (Game Theory) เป็นทฤษฎีที่มองเรื่องการเจรจาต่อรองเหมือนการเล่นเกมที่หนึ่ง โดยตั้งสมมติฐานว่า ผู้เจรจานั้นต้องมีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกัน และมีข้อมูลมากเท่าๆ กัน ความสำเร็จในการเจรจาต่อรองจึงอยู่ที่การใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการเจรจาต่อรองของผู้เจรจาและแนวคิดในการเจรจา ทฤษฎีเกมแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ เกมศูนย์ เกมลบ และเกมบวก

o เกมศูนย์ (Zero Sum Game) เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าการเจรจาใด ๆ จะต้องเป็นผู้ได้และผู้เสีย (Win-Lose Position) ตัวอย่างเช่น การเล่นเกมไพ่หากมีผู้ที่ได้กำไรจากการเล่นเกม ไพ่ไร่นั้นจะต้องมาจากผู้ที่เสียในการเล่นไพ่นั้นนั่นเอง

o เกมลบ (Negative Sum Game) เป็นทฤษฎีที่คู่เจรจามองว่าการเจรจาต่อรองเป็นเรื่องของการเสียผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ถ้าหากไม่มีการตกลงกัน (Lose-Lose Position) คู่เจรจาจึงถูกบีบบังคับโดยสถานการณ์ให้ต้องหันหน้าเข้ามาเจรจากัน แต่ยังใช้การเจรจาต่อรองที่ทำให้ตนเสียผลประโยชน์น้อยที่สุด

ตัวอย่างเช่น กรณีการเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับสหภาพแรงงาน ถ้าทั้งสองฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ สหภาพแรงงานใช้วิธีการนัดหยุดงานเพื่อบังคับให้นายจ้างยินยอมตามข้อเสนอ หรือนายจ้างอาจใช้การปิดงาน บังคับให้สหภาพแรงงานยินยอมตามข้อเสนอของนายจ้าง กรณีนี้ทั้งนายจ้างและสหภาพแรงงานจะได้รับความเสียหายทั้งสองฝ่าย แม้ว่าท้ายที่สุดจะตกลงกันได้ก็ตาม ความเสียหายก็ได้เกิดขึ้นแล้ว

o เกมบวก (Positive Sum Game Theory) เป็นทฤษฎีที่คู่เจรจามองว่าการเจรจาต่อรองที่ทำให้ทุกฝ่ายได้ผลประโยชน์ คู่เจรจาที่ใช้ทฤษฎีนี้จะพยายามหันหน้ามาเจรจากันและหาทางออกร่วมกัน และพยายามหลีกเลี่ยงความล้มเหลวในการเจรจาต่อรองถือว่าเป็นทฤษฎีที่เห็นว่าทุกฝ่ายเป็นฝ่ายได้ผลประโยชน์ทั้งคู่ (Win-Win Position)

ตัวอย่างเช่น กรณีการเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับสหภาพแรงงาน ถ้า นายจ้างและสหภาพแรงงานตกลงแบ่งปันผลประโยชน์กันในเชิงสร้างสรรค์ เช่น ทุกบาทที่นายจ้างมีกำไรเพิ่มขึ้นจากเดิมจะแบ่งปันให้ลูกจ้างไม่น้อยกว่า 30% ซึ่งส่งผลลูกจ้างทุ่มเททำงานเพิ่มขึ้นเพื่อให้กิจการมีกำไรเพิ่มขึ้น นายจ้างก็ได้ประโยชน์มากขึ้น

2. ทฤษฎี H.L.M. (High-Medium-Low Theory) เป็นแนวคิดที่ว่าเมื่อคู่เจรจาเข้าสู่การเจรจาต่อรองแต่ละฝ่ายจะมีเป้าหมายในการเจรจาต่อรองเป็น 3 ระดับ

○ ระดับ “H” (High) เป็นการตั้งเป้าหมายสูงสุด คือ 100% ในการเจรจาต่อรอง ถือเป็นเป้าหมายในอุดมคติ (Ideal Position)

○ ระดับ “M” (Medium) เป็นเป้าหมายระดับกลาง แม้ไม่บรรลุเป้าหมายสูงสุด แต่ก็ถือว่าบรรลุผล 75%

○ ระดับ “L” (Low) เป็นจุดต่ำสุด (Bottom Line) ที่คู่เจรจาจะรับได้ ถือว่าได้อย่างน้อยกว่า 50% เป็นจุดต่ำสุดที่ยอมรับได้

ความสำเร็จของทฤษฎีนี้ คือ ผู้เจรจาต่อรองสามารถกำหนดเป้าหมายและคาดคะเนเป้าหมายของคู่เจรจา ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางเงื่อนไขและข้อจำกัด เพื่อให้อีกฝ่ายยอมตกลงในเงื่อนไขที่กำหนดไว้

3. ทฤษฎีปัจจัยในการเจรจาต่อรอง (Exchange Factors) มองว่าการเจรจาต่อรองไม่ได้มีปัจจัยการต่อรองเพียงปัจจัยเดียว แต่อาจมีหลายปัจจัย ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและความต้องการของคู่เจรจา และปัจจัยในการเจรจาต่อรองนั้นก็มีทั้งที่จับต้องได้ (Tangible Factors) และปัจจัยที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Factors) บางปัจจัยคำนวณเป็นเงินได้และบางปัจจัยไม่สามารถคำนวณเป็นเงินได้ ขึ้นอยู่กับเป้าหมายในการเจรจาต่อรองของแต่ละฝ่าย

ปัจจัยที่มีผลต่อการเจรจาต่อรอง

- ราคา
- ปริมาณ
- เวลา
- การบริการ
- ระยะทาง
- ภาพ
- ชื่อเสียง
- ความสัมพันธ์
- ความไว้วางใจ และอื่น ๆ

### ข้อเสนอแนะในการเจรจาต่อรอง

1. หาทางเลือกอื่นในการเจรจาต่อรองเสมอ
2. พยายามคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการเจรจาต่อรอง ทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้
3. สร้างอำนาจในการเจรจาต่อรองของฝ่ายตนเองเพิ่มขึ้น
4. จัดลำดับความสำคัญของหัวข้อที่ต้องการในการเจรจาต่อรอง
5. อย่ามองเพียงผลประโยชน์ระยะสั้น ให้มองผลประโยชน์ระยะยาวหรือผลต่อเนื่องที่อาจเกิดจากการเจรจาต่อรองนั้นด้วย
6. สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น ทั้งก่อนและหลังการเจรจาต่อรอง

### เทคนิคในการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง

#### เทคนิค#1 - 5 เทคนิคพัฒนา ทักษะการต่อรอง

ทักษะการต่อรอง เป็นหนึ่งรูปแบบทักษะสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ไม่ใช่แค่การจบการสนทนาด้วยข้อตกลงที่ต้องการ แต่ควรจะเป็น win-win กับฝ่ายตรงข้ามด้วย TerraBKK (2559) เสนอ 5 เทคนิคพัฒนา ทักษะการต่อรอง ลองมาเรียนรู้ศิลปะละเอียดอ่อนของการเจรจาต่อรองที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับชีวิตจริงได้ รายละเอียดดังนี้

1. สร้างปฏิสัมพันธ์ก่อนเจรจา นักเจรจาต่อรองที่ชาญฉลาดมักกำหนดความสัมพันธ์ที่ควรเป็นไปก่อนที่จะดำเนินการเจรจาต่อรองเสมอ เทคนิคนี้จะช่วยให้ทั้ง 2 ฝ่าย ได้รับความรู้สึกของกันและกัน ไม่ใช่แค่ “ความรู้สึก” ของฝ่ายตรงข้ามนำไปสู่การปิดการเจรจาได้ยากขึ้น ดังนั้น ควรพัฒนาทักษะการต่อรอง โดยการฝึกการเปิดใจกว้าง มีความเป็นมิตร และมีบุคลิกภาพที่จริงใจ ซึ่งเป็นรากฐานการเจรจาที่สร้างสรรค์ ไม่ใช่แค่เรื่องธุรกิจ แต่สร้างความรู้สึกที่ดีต่อกันได้ในเรื่องทั่วไป นั่นคือกุญแจสำคัญในการเจรจาต่อรองที่จะประสบความสำเร็จ

2. น้ำผึ้งย่อมดีกว่าน้ำส้มสายชู ใครก็ชอบและเห็นค่าของน้ำผึ้งมากกว่าน้ำส้มสายชู หากน้ำผึ้งนั้นเป็นของแท้ ดังนั้น อย่าประมาทในความสามารถของคนอื่น มันเป็นธรรมชาติพื้นฐานของมนุษย์ที่จะรู้ว่าใครจริงใจใครโกหก หากเกิดความรู้สึกว่ามีเลศนัย บิดเบือน หรือกำลังซ่อนความลับ ย่อมตั้งป้อมไม่เปิดเผยไม่จริงใจกับเช่นกัน ตรงกันข้าม เมื่อใดที่แสดงออกไปตรง ๆ หากสามารถทำให้อีกฝ่ายรู้สึกเคารพและไว้วางใจได้ การเจรจาต่อรองของจะดูมีค่ามากขึ้น และการเจรจาต่อรองก็ดูจะง่ายขึ้นด้วย

3. Win-Win ชนะทั้งคู่ win-win คือทางออกที่ดีที่สุดของการเจรจาต่อรองในเรื่อง การเจรจาต่อรองเพื่อเอาประโยชน์แต่ฝ่ายเดียวเป็นอะไรที่น่าเบื่อและยากที่จะปิดการเจรจา

อย่างสำเร็จได้ ดังนั้น ลองทำความเข้าใจความปรารถนาของฝ่ายตรงข้ามด้วย อย่าคิดเป็นแค่สีขาวสีดำ คือไม่ได้ก็เสีย ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการเจรจาต่อรองที่ดี

4. รักษาบรรยากาศระหว่างเจรจา ทุกคนย่อมมีความเป็นผู้ใหญ่และความเป็นเด็กอยู่ภายใน ซึ่งล้วนเป็นประโยชน์ในการเจรจาต่อรองตามแต่โอกาส บางทีการเจรจาเรื่องเล็กน้อย เช่น การต่อรองราคาเสื้อผ้า หลายคนเลือกใช้วิธีแบบเด็กขี้อ้อน เพื่อให้ดูเป็นกันเอง พูดคุยง่ายขึ้นกับแม่ค้าแม่ขาย ซึ่งก็ดูไม่ผิดแปลกอะไร แต่หากเป็นการเจรจาต่อรองสิ่งอื่น จุดสมดุลของอารมณ์และคำพูดเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในการเจรจาต่อรอง และรักษาบรรยากาศในการพูดคุยเจรจาให้ราบรื่นไปจนปิดการเจรจาได้

5. “เจียบ” เครื่องมือจำเป็น โปรดจำไว้เสมอว่า ทุกอย่างล้วนมีจังหวะของมัน อย่าล่าช้าหรือเร่งรีบมากเกินไป บ่อยครั้งที่มิบางจังหวะพบว่า “การไม่พูดอะไรเลย” กลับดีที่สุด และอย่าลืมว่า “การหยุดเจียบ” ก็สามารถใช้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเจรจาต่อรองได้ ไม่ว่าจะคนใกล้ตัวหรือผู้อื่น

## **เทคนิค#2 - การเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จ**

อีกเทคนิคในการช่วยฝึกทักษะการเจรจาต่อรอง ที่น่าสนใจจากบทความ (เทคนิคการเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จ, 2557)

1. เก็บข้อมูลของอีกฝ่าย และวางแผนการเจรจาต่อรอง ต้องศึกษาข้อมูล และประเมินของ ฝ่ายตรงข้ามว่าเขาต้องการอะไร เพื่อที่จะสามารถวางแผนยื่นข้อเสนอได้อย่างเหมาะสม เพราะหากยื่นข้อเสนอ ที่เขาไม่สนใจ การเจรจานั้นย่อมไม่เกิดข้อตกลงที่น่าพึงพอใจอย่างแน่นอน

2. เตรียมฝึกการพูด วางแผนกลวิธีการโน้มน้าวใจ ควรฝึกพูด ให้คล่อง เตรียมข้อมูลให้แม่นยำ น่าเชื่อถือ วางแผนให้ตีความคำถาม ที่คาดว่าจะถูกถามมีอะไรบ้าง รวมทั้งฝึกตอบคำถามเหล่านั้น อย่างฉะฉาน

3. นำเสนอประโยชน์ที่เขาจะได้รับ แต่ไม่อวดอ้างเกินจริง ไม่ควรเอาแต่พูดถึงประโยชน์ของตนเอง แต่ควรบอกให้อีกฝ่ายทราบ ถึงประโยชน์และผลดีที่เขาจะได้รับเพื่อเป็นการโน้มน้าวใจ โดยที่ ประโยชน์นั้นต้องอยู่บนพื้นฐานความจริง ไม่โกหกหลอกลวง หรืออวดอ้างเกินจริง แสดงเงื่อนไขที่แตกต่าง การกระตุ้นให้การเจรจาต่อรองประสบ ความสำเร็จนั้น ต้องแสดงเงื่อนไขที่แตกต่าง ให้เห็นว่าข้อเสนอ ของมีความโดดเด่น และให้ประโยชน์กับอีกฝ่ายได้มากกว่า คนอื่น ๆ

4. สร้างความน่าเชื่อถือ แสดงข้อมูลให้มาก หากรู้ตัวว่าตกเป็นรอง ต้องพยายามแสดงข้อมูลให้มาก เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และใช้ เทคนิคการพูดเพื่อโน้มน้าวเขาให้ได้ แต่หากฝ่ายเหนือกว่า ก็ไม่ควรรุกเร็ว กัดดัน หรือเอาเปรียบเขาจนเกินไป



5. ปรับกลยุทธ์ได้ทุกเมื่อ การต่อรองที่ดีต้องรู้จักปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ได้ตลอดเวลา เพื่อไม่ให้ตกเป็นฝ่ายเสียเปรียบ โดยใช้ไหวพริบ และปฏิภาณของ รวมทั้งการมีอารมณ์ขัน ก็สามารถพลิก สถานการณ์ได้

6. สุขภาพ อ่อนนุ่มถ่อมตน การวางตัวของจะต้องมีความสุภาพ และถ่อมตน จะทำให้การเจรจานั้นราบรื่นกว่าการ แสดงตนเหนือกว่า และโอ้อวดตนเอง แต่ก็ไม่ควรถ่อมตนมากเกินไปจนดูต่ำต้อย และเสียเปรียบในการเจรจาต่อรอง

7. ไม่ยกประโยชน์ให้อีกฝ่ายง่ายเกินไป ต้องมีจุดยืนในการเจรจาต่อรอง ไม่ให้เขารู้สึกว่าอยากตกลงกับเขา จนยอมทุกอย่างโดยง่ายตาย ต้องรู้จักแสดงท่าทีเพื่อรักษาผลประโยชน์ของฝ่ายไว้ด้วย

8. กล้าปฏิเสธ และเรียกร้องบ้าง ถ้าไม่กล้าปฏิเสธ จะเป็นฝ่ายเสียเปรียบทันที ดังนั้นต้องกล้าปฏิเสธ กล้าบอกว่าขอคิดดูก่อน และกล้าเรียกร้องในสิ่งที่ต้องการด้วย เมื่อยังไม่พึงพอใจในการเจรจาก็ยังไม่จำเป็น ต้องรีบตกลง

9. หากเจรจาไม่สำเร็จ ต้องกล้าที่จะถอย หากรู้แน่ชัดว่า เขาไม่ตกลงกับแน่แล้ว ต้องกล้าพอที่จะยกเลิก การเจรจานั้นทันที ให้โอกาสอีกฝ่ายได้พักหายใจสักกระยะ แล้วค่อยติดต่อเข้าไปใหม่ โดยไม่กระชั้นเกินไป และไม่ห่างหายนานเกินไปจนอีกฝ่ายจำข้อมูลที่คุณกันไม่ได้

ไม่ว่าผลการเจรจาต่อรองจะเป็นอย่างไร ขอให้ทำทุกอย่างให้จบลงด้วยดี เพราะในการทำงาน และการทำธุรกิจ กับเขาอาจมีโอกาสดังติดต่oprสานงานกันอีกในวันข้างหน้า

### **เทคนิค#3 - 14 กลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองทางธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ**

1. ฟังและทำความเข้าใจปัญหาและมุมมองของอีกฝ่าย - เรื่องราวที่น่ากังวลใจที่สุดของบทสนทนาคือความไม่เข้าใจความหมายที่ฝ่ายตรงข้ามพยายามสื่อสารมา แต่ปัญหานี้จะหมดไปเมื่อตั้งใจฟังให้มากขึ้น พูดให้น้อยลง และพยายามทำความเข้าใจมุมมองของผู้พูดให้มากที่สุด พยายามเลือกตอบคำถามที่เหมาะสม แสดงถึงความเข้าใจที่มีต่อบทสนทนาที่เกิดขึ้นในการเจรจา

2. มีการวางแผนและเตรียมตัวล่วงหน้า - การวางแผนและเตรียมตัวล่วงหน้าในการเจรจาเพื่อต่อรองทางธุรกิจนั้น ถือเป็นเรื่องพื้นฐานที่นักธุรกิจมืออาชีพต้องมี และต้องทำอยู่เสมอ โดยการวางแผนเตรียมตัวล่วงหน้าในการเจรจาทางธุรกิจก็คือการวางแผนที่จะรับมือกับผู้เจรจา หากผู้เจรจามีปฏิกิริยาตอบโต้ที่แตกต่างกันออกมาไม่ว่าจะเป็นการโต้แย้ง หรือแสดงความต้องการที่ขัดแย้งกับจุดประสงค์ในการเจรจา เพื่อลดความเสี่ยง และความเสียหายในการเจรจาให้น้อยที่สุด และการเตรียมตัว โดยการเตรียมความพร้อมในเรื่องที่จะทำการเจรจา ทั้งการศึกษาเตรียมข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นจะต้องใช้ในการเจรจา ตลอดจนถึงการศึกษาลักษณะนิสัยของผู้เจรจาเพื่อเตรียมแนวทางและฝึกฝนการพูดคุยให้คล่องแคล่วไม่ติดขัดในการพูดคุย

3. เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของเงื่อนไขในการเจรจา - ในการเจรจาจะไม่สามารถทราบล่วงหน้าได้เลยว่าจะมีอะไรเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นในการเจรจาแต่ละครั้งจำเป็นต้องเตรียมตัวหากเกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในการเจรจาจะได้รับมือกับปัญหาได้อย่างมีสติ

4. มีความกล้าได้กล้าเสีย - ความกล้าก็เป็นอีกหนึ่งส่วนที่มีความสำคัญ และสามารถเข้ามาเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจของการเจรจาได้ในบางครั้ง เพราะในการเจรจาไม่สามารถรู้ได้เลยว่าฝ่ายตรงข้ามมีความต้องการอะไรนอกเหนือจากสิ่งที่ได้วางไว้หรือไม่ หากคู่เจรจาได้ยื่นข้อเสนอที่ไม่สามารถทำตามได้ ก็ควรจะงัดความกล้าของออกมาเพื่อปฏิเสธข้อเสนอนั้นไป เพื่อรักษาผลประโยชน์ของตัวเองไว้ให้มากที่สุด

5. มีจุดยืนเป็นของตัวเอง - นักธุรกิจที่ดีควรมีจุดยืนเป็นของตัวเอง ในการเจรจาต่อรอง เพราะสิ่งที่ต้องรักษาไว้คือผลประโยชน์ของบริษัท ดังนั้นสิ่งที่ควรยึดเป็นจุดยืนก็คือวัตถุประสงค์ที่ทำให้เกิดการต่อรอง ที่จะต้องทำให้สำเร็จหลังจากเกิดการต่อรอง โดยไม่ผิดจากวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ก่อนเกิดการเจรจา แต่ในบางครั้งก็ไม่ควรยึดมั่นในจุดยืนที่ได้วางไว้มากเกินไป จนไม่เปิดโอกาสในรับฟังข้อเสนอ หรือความคิดเห็นของคู่เจรจา

6. มีความฉลาดทางความคิด - ความฉลาดทางความคิด เป็นลักษณะของการคิดอย่างมีแบบแผน สามารถรับมือได้กับปัญหาที่ไม่คาดฝันในเวลาอันรวดเร็ว เพื่อให้การเจรจาประสบความสำเร็จ สำหรับนักธุรกิจความฉลาดทางการคิดถือว่าเป็นเรื่องสำคัญในการเจรจาต่อรองเป็นอย่างมาก และในบางครั้งยังเป็นตัวตัดสินว่าการเจรจาในครั้งนี้จะประสบความสำเร็จหรือไม่

7. มีความน่าเชื่อถือ - ความน่าเชื่อถือเป็นเรื่องสำคัญมากสำหรับการทำธุรกิจ เพราะนักธุรกิจที่จะทำการเจรจาให้สำเร็จนั้น จำเป็นต้องมีพื้นฐานในเรื่องของความน่าเชื่อถือ หรือเทคนิคดี ๆ ที่จะทำให้เป็นนักเจรจาที่มีความน่าเชื่อถือ ซึ่งสามารถเพิ่มความน่าเชื่อถือของได้จากเทคนิคที่ใช้ในการพูดคุยเจรจาต่อรอง บุคลิกภาพที่แสดงออกมาระหว่างการพูดคุย หรือการหาเหตุผลหลักการอ้างอิงในคำพูดของให้มีความน่าเชื่อถือเพิ่มมากขึ้นก็ได้เช่นกัน

8. มีความอ่อนน้อมถ่อมตัว - ความอ่อนน้อมถ่อมตนก็ถือว่าเป็นเทคนิคสำคัญในการเจรจาต่อรอง ที่นักธุรกิจไม่ควรละทิ้ง เพราะในการเจรจาหากต่างฝ่ายต่างมีความอ่อนน้อมถ่อมตนก็จะส่งผลให้การเจรจานั้น เป็นไปอย่างราบรื่น อย่าทำการโอ้อวด หรือพูดจาเกินจริงเพื่อให้ผู้อื่นเหนือกว่าคู่เจรจา เพราะนั่นไม่ใช่วิธีการที่ดีสำหรับการเจรจา และไม่ใช่วิธีที่จะทำให้การเจรจาประสบความสำเร็จได้อย่างใจหวังแน่นอน

9. มีชั้นเชิง - ชั้นเชิงในที่นี้ ก็คือไหวพริบในการพูดตอบคำถาม ที่จะทำให้การเจรจาเป็นไปด้วยดี ที่ในบางครั้งก็จะแสดงให้เห็นว่านั่นมีแต้มที่นำหน้า หรือเหนือกว่าคู่เจรจา ที่ได้เข้ามาเป็นส่วนสำคัญสำหรับการเจรจา เพราะสถานการณ์สามารถพลิกผัน หรือเปลี่ยนแปลงได้

ตลอดเวลา หากมีชั้นเชิงแล้วละก็เหตุการณ์แบบนี้จะไม่สามารถทำให้พลาด หรือทำการเจรจาไม่สำเร็จแน่นอน

10. มีความคิดในแง่บวก - การจะทำให้งานเจรจาต่อรองนี้ ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องเป็นคนที่มีความคิดในเชิงบวก เพื่อตัดความกังวลใจที่จะส่งผลให้การเจรจาของผิดพลาดได้ง่าย หรือไม่มีสมาธิในการเจรจาที่จะส่งผลให้เกิดความผิดพลาดได้ง่าย เทคนิคการมีความคิดในแง่บวก จึงจำเป็นอยู่ไม่น้อย หากต้องการให้งานเจรจาของออกมาประสบความสำเร็จ

11. ใช้เวลาในการเจรจาให้น้อยที่สุด - ในการเจรจาต้องจำให้ขึ้นใจว่ายิ่งใช้เวลาในการเจรจามากเท่าไร คู่เจรจาของยิ่งมีข้อเรียกร้องมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นในการเจรจาควรใช้เวลาให้พอเหมาะไม่น้อย หรือมากจนเกินไปพูดคุยถึงเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจตรงกัน และปิดการเจรจาเมื่อถึงเวลาที่สมควรที่สุด

12. อย่าปักใจกับข้อเสนอใดข้อเสนอหนึ่ง - ในการเจรจาบางครั้งก็ไม่ได้อยู่ในสถานะของผู้นำเสนออย่างเดียว ดังนั้นกลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองทางธุรกิจในครั้งนี้เราจะบอกว่า เมื่อเป็นผู้ตั้งรับข้อเสนอจะต้องคิดอยู่เสมอว่าอย่าปักใจกับข้อเสนอใดข้อเสนอหนึ่งของคู่เจรจาหากยังไม่พอใจมากพอ ยังสามารถค้นหาคู่ค้าที่มีข้อเสนอดี ๆ ตรงกับความต้องการของได้ในอนาคต พิจารณาให้ดีก่อนตกลงรับข้อเสนอทุกครั้ง

13. กำหนดผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจที่แท้จริง - ในการเจรจาหลายครั้งที่นำเสนอข้อตกลงเงื่อนไขต่าง ๆ ไปแล้วแต่ก็ยังไม่ได้คำตอบรับใด ๆ กลับมา เนื่องจากคู่เจรจาของไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ เมื่อเจอเหตุการณ์แบบนี้การเจรจาที่ควรจับพร้อมได้คำตอบที่ชัดเจนอาจจะต้องยืดเยื้อออกไปไปอีกสักพัก ดังนั้นก่อนเจรจาทุกครั้งหากเป็นไปได้ก็ควรถามหา หรือเรียกร้องให้ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจเข้าร่วมการเจรจากับด้วยเสมอ เพื่อป้องกันการยืดเยื้อจากการเจรจา

14. ถามเมื่อยังไม่ชัดเจน - หากเกิดความข้องใจ หรือสงสัยสิ่งใดระหว่างการเจรจาก็ควรถามออกไป เพราะข้อมูลที่จะได้รับย่อมเป็นประโยชน์ต่อการเจรจาอยู่ไม่น้อย คำถามที่จะทำให้ได้เปรียบในการเจรจามีหลากหลาย ตัวอย่างเช่น

- นี่เป็นราคา หรือข้อเสนอที่ดีที่สุดที่สามารถให้กับเรา
- ฉันทันจะได้รับการยืนยันอะไรบ้างว่าผลิตภัณฑ์ หรือโซลูชันของจะใช้งานได้จริง
- คู่แข่งของคือใคร ผลิตภัณฑ์ของพวกเขาเปรียบเทียบกับแล้วแตกต่างกันอย่างไรกับผลิตภัณฑ์ของ
- มีอะไรบ้างที่สามารถให้เราได้ โดยที่เราไม่ต้องจ่ายเพิ่ม
- ระยะเวลาในการดำเนินงานนานเท่าไร

- เราต้องการหลีกเลี่ยงรูปแบบสัญญาที่ไม่สมเหตุสมผล หรือผิดต่อข้อกำหนด เราจะมั่นใจได้อย่างไรว่ามันถูกต้อง

จากเทคนิคต่าง ๆ ที่ได้นำมาให้เรารู้จักนี้ หากพิจารณาอย่างถี่ถ้วนจะเห็นว่า ทักษะการเจรจาต่อรองนี้ ไม่มีลักษณะตายตัว หากแต่ผู้นำไปใช้ต้องมีความรู้และมีความเข้าใจในหลาย ๆ ทักษะร่วมกัน สามารถหยิบจับไปใช้ในแต่สถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม การเจรจาต่อรองที่ดี ควรคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับคู่เจรจาทั้ง 2 ฝ่าย ไม่ควรได้เพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการทำกิจกรรมอื่น ๆ ต่อไป

## สรุป

ทักษะการเจรจาต่อรอง ต้องมีการวางแผนขั้นตอนการเจรจา การศึกษาข้อมูลคู่เจรจา และข้อมูลแวดล้อมด้านต่าง ๆ ตลอดจนพิจารณาผู้แทนในการเจรจาที่เหมาะสม เพราะย่อมจะช่วยให้การเจรจามีประสิทธิภาพ ประสบผลสำเร็จโดยง่ายขึ้น เพื่อเสริมสร้างทักษะการเจรจาต่อรอง จำเป็นต้องสร้างประสบการณ์จากการศึกษา และการฝึกฝน และเมื่อเราจะเจรจาต่อรอง ก็ต้องเชื่อว่าทุกอย่างสามารถต่อรองได้ ทักษะการเจรจาต่อรองจะช่วยเพิ่มช่องทางในความก้าวหน้าสู่งานในตำแหน่งที่ดีกว่าได้ มิเช่นนั้นก็คงไม่มีคำกล่าวที่ว่า “ปากเป็นเอก เลขเป็นโท” ขึ้นมา

## เอกสารอ้างอิง

TerraBKK. (4 พฤษภาคม 2559). 5 เทคนิคพัฒนา ทักษะการต่อรอง. เรียกใช้เมื่อ 17 สิงหาคม 2563 จาก <https://www.terrabkk.com/news/124699/5-เทคนิคพัฒนา-ทักษะการต่อรอง>  
เทคนิคการเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จ. (8 สิงหาคม 2557). เรียกใช้เมื่อ 17 สิงหาคม 2563 จาก jobsDB: <http://th.jobsdb.com/th-th/articles/เทคนิคการเจรจาต่อรอง/>

## กิจกรรมประจำสัปดาห์

1. จงพิจารณากรณีตัวอย่างนี้ แล้วแสดงความคิดเห็น

“... ลูกค้ำมีความสนใจในบริการเป็นอย่างมาก และยินดีที่จะจ่ายเงินในราคา 10,000 บาท หรือไม่เกิน 13,000 บาท แต่อาจจะยอมจ่ายเพิ่มขึ้นได้อีก หากได้รับของสมนาคุณที่เป็นประโยชน์กับตัวเอง เพราะบริการนี้มีความจำเป็นกับธุรกิจของลูกค้าเป็นอย่างมาก ซึ่งหากสามารถซื้อได้ในราคาที่ถูกลง ก็จะสามารถนำเงินที่เหลือไปใช้ในกิจกรรมอื่น ๆ ของธุรกิจต่อไป ...”

ผู้เรียนในฐานะเป็นลูกค้า พอจะประเมินได้ว่า พนักงานขายมีความต้องการขายบริการนี้ อยู่พอสมควร เพราะสินค้านี้เหมาะกับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม แต่ไม่แน่ใจว่าจะให้ส่วนลดได้เท่าใด จากราคาที่ตั้งไว้ 15,000 บาท

กิจกรรม ... ผู้เรียนจะเริ่มกระบวนการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์และได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ต้องใช้วิธีการอย่างไรบ้าง

## แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 11

**หัวข้อเรื่อง** ความยืดหยุ่นทางปัญญา

### รายละเอียด

1. ลักษณะของผู้ที่มีทักษะความยืดหยุ่นทางปัญญา
2. การพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นทางปัญญา
3. ความสำคัญของความยืดหยุ่นทางปัญญา
4. วิธีการฝึกทักษะความยืดหยุ่นทางปัญญา

**จำนวนชั่วโมงที่สอน** 4 ชั่วโมง

### กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. ผู้สอนชวนผู้เรียนพูดคุยประเด็น “อะไรในชีวิตที่เราพลาดไป !!!”
2. ผู้เรียนแสดงความคิดเห็น และเพื่อนร่วมชั้นร่วมกันอภิปราย
3. ผู้สอนและผู้เรียน ช่วยกันหาทางออกเพื่อแก้ไขสิ่งที่พลาดไป
4. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับทักษะความยืดหยุ่นทางปัญญา

### สื่อการสอน

1. เอกสารประกอบการเรียน
2. เว็บไซต์ <https://www.brainandlifecenter.com/shifting-reasoning>
3. เว็บไซต์ <https://mgronline.com/qol/detail/9620000060606>

### แผนการประเมินผลการเรียนรู้

1. ผลการเรียนรู้  
M – ผู้เรียนมีวินัย ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย  
K – ผู้เรียนสามารถเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ค้นหา และคัดเลือกสารสนเทศได้อย่าง

เหมาะสม

- C – ผู้เรียนสามารถใช้ทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้จริง
- I – ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่มที่แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี
- N – ผู้เรียนสามารถนำเสนอความคิดด้วยการพูด และถ่ายทอดออกมาเป็นอินโฟกราฟิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. วิธีการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้
- M – พิจารณาการนำเสนอข้อมูลตามที่ได้รับมอบหมาย
- K – พิจารณาข้อมูล สารสนเทศที่ได้ค้นคว้า และคัดเลือกมา
- C – พิจารณาการนำเสนอความคิดที่ผ่านการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างน่าสนใจ
- I – พิจารณาความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม
- N - พิจารณาการนำเสนอความคิดและผลงานอินโฟกราฟิก
3. สัดส่วนของการประเมิน (ขึ้นอยู่กับ ข้อ 2. วิธีการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้)
- |  |           |
|--|-----------|
| 3.1 ด้านธรรม จริยธรรม (M)  | ร้อยละ 10 |
| 3.2 ด้านความรู้ (K)  | ร้อยละ 30 |
| 3.3 ด้านทักษะทางปัญญา (C)  | ร้อยละ 20 |
| 3.4 ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (I)        | ร้อยละ 20 |
| 3.5 ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้ไอที (N) | ร้อยละ 20 |

## เนื้อหาที่สอน

ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) เป็นทักษะเพื่อการเรียนรู้ การทำงาน และการเป็นพลเมืองในศตวรรษที่ 21 เป็นความยืดหยุ่นและปรับตัวเพื่อบรรลุเป้าหมาย ไม่ใช่ยืดหยุ่นและปรับตัวแบบไร้หลักการและเลื่อนลอย การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง และไม่คาดฝัน อย่างเป็นอยู่ในโลกปัจจุบัน และรุนแรงขึ้นในอนาคต ทำให้การวางแผนการทำงานแบบตายตัว ใช้ไม่ได้ผล มนุษย์ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความสามารถสูงในการยืดหยุ่นและปรับตัวเพื่อบรรลุเป้าหมาย และค่า นอกจากต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงแล้ว การทำงานในอนาคตยังเผชิญภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ตั้งแต่เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ โดยต้องทำงานให้เข้าจังหวะกับงานส่วนอื่นในภาพใหญ่ และงานส่วนอื่นอาจอยู่ในส่วนอื่นของโลกที่อยู่ห่างไกล เป็นสภาพที่ต้องการความยืดหยุ่นและปรับตัว และเงื่อนไขของการปรับตัวอาจอยู่ที่การแข่งขันกับคู่แข่ง การปรับตัวที่สุดยอดคือการใช้วิกฤตเป็นโอกาส ใช้ปัญหาเป็นโอกาสหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ที่สุด ๆ และเกิดการเรียนรู้สูงสุดยิ่ง

โครงการมีความยากและซับซ้อนมากเพียงใด พนักงานก็มีโอกาสใช้และเรียนรู้ทักษะด้านความยืดหยุ่น และปรับตัวมากเพียงนั้น (ศักดิ์ชัย ภูเจริญ, 2556)

ความยืดหยุ่นทางปัญญา (Mind Flexibility) เป็นการเปลี่ยนจุดสนใจ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและความคิด เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทักษะด้านนี้มีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้และแก้ไขปัญหา ช่วยในการจัดระบบความคิด วางกลยุทธ์ ประมวลผล และตอบสนองต่อสถานการณ์นั้น ๆ ได้อย่างยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ (ศูนย์พัฒนาสมองและศักยภาพ, ม.ป.ป.)

ทักษะความสามารถในความยืดหยุ่นทางปัญญา เป็นทักษะสำคัญที่เกี่ยวข้องกับสติปัญญา (Intelligent) การใช้เหตุผล (Reasoning) และความสามารถในการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ทักษะความยืดหยุ่นทางปัญญาที่ดีจะช่วยให้คุณรับฟังความคิดเห็นและเข้าใจทัศนคติของผู้อื่น จึงเป็นอีกทักษะสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความเห็นอกเห็นใจและการอยู่ร่วมกันในสังคม

### **ลักษณะของผู้ที่มีทักษะความยืดหยุ่นทางปัญญาที่ดี**

- มีความสามารถในความยืดหยุ่นทางปัญญาที่ดีจะมีการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ
- รับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี เช่น เมื่อเกิดปัญหาที่ไม่คาดคิดหรือปัญหาในการทำงาน
- สามารถเปลี่ยนจากการทำสิ่งหนึ่งไปทำอีกสิ่งหนึ่งได้อย่างง่ายดาย รู้วิธีการรับมือกับงานและปรับตัวอย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์
- สามารถมองความเป็นจริงได้หลายมุมมอง มีความคิดนอกกรอบ มีวิธีแก้ไขปัญหาหลายด้าน

### **การพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นทางปัญญา**

ทักษะนี้ต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาและการเจริญเติบโตของสมองและจะพัฒนาอย่างสมบูรณ์เมื่อมีอายุประมาณ 20 ปี หลังจากได้รับการใช้งานและฝึกฝนตั้งแต่เกิด ความยืดหยุ่นทางปัญญาขึ้นอยู่กับเจริญของสมองส่วนหน้า (Prefrontal Lobe) ซึ่งเป็นส่วนที่ใช้เวลานานที่สุดในการพัฒนา ดังนั้นจะสังเกตได้ว่าเด็กส่วนใหญ่จะไม่ค่อยมีความอดทน หงุดหงิดหรือโมโหเมื่อเจอกับปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดในชีวิตประจำวัน พฤติกรรมเหล่านี้สามารถอธิบายได้เนื่องจากสมองส่วนหน้าซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านความยืดหยุ่นทางปัญญา (Cognitive Shifting) ยังพัฒนาได้ไม่เต็มที่



### ความสำคัญของความยืดหยุ่นทางปัญญา

ก่อนหน้านี้เคยมีผลวิจัยการดำเนินชีวิตและทัศนคติเด็กไทย โดยมูลนิธิเพื่อคนไทย เมื่อปี 2557 พบว่าเด็กไทยกว่า 90% ประสบภาวะความเครียด โดยเฉพาะเรื่องการเรียนรู้ที่ใช้คะแนน และการสอบเป็นตัวชี้วัด ซึ่งไม่เพียงแค่อสอบวัดผลในชั้นเรียน สอบระหว่างภาค สอบเข้ามหาวิทยาลัย แต่ยังคงไปถึงการสอบเข้าของเด็กชั้นอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษาด้วย และงานวิจัยยังระบุอีกด้วยว่าทัศนคติเด็กไทยพบภาพสะท้อนสังคม คือ ครอบครัวไทยเน้นปลูกฝังเด็กที่การเรียนมากที่สุด โดยเด็ก 99% ให้คำนิยามเกี่ยวกับความสำเร็จ คือ การได้ผลการเรียนที่ดี หน้าที่การงานที่ดี เงินเดือนที่ดี เด็กไทยยุคนี้จึงถูกรอบงำด้วยทัศนคติที่กลัวว่าจะด้อยกว่าคนอื่นตลอดเวลา ส่งผลให้การใช้ชีวิตส่วนใหญ่จมหายไปกับตำราเรียน การบ้านที่มีอยู่มากมาย จนเด็กไม่ได้วิ่งเล่นสนุกสนานตามวัย สิ่งที่ตามมา คือ ภาวะความเครียดที่เกิดขึ้นทั้งกับตัวเด็กและพ่อแม่ผู้ปกครอง ทั้งก่อนการสอบ และหลังการประกาศผล ยิ่งเด็กคนไหนสอบตกหรือพลาด ยิ่งเสมือนชีวิตล้มเหลว โดนต่อว่าอับอาย เด็กบางคนอาจรับไม่ได้จนกลายเป็นโศกนาฏกรรมก็มีให้เห็น และนั่นทำให้นักถึงทักษะอย่างหนึ่งของเด็กไทยที่ดูเหมือนจะค่อยๆหายไป แบบไม่รู้เนื้อรู้ตัว ก็คือ ความคิดยืดหยุ่น (Mental Flexibility)

คนที่สมองมีความยืดหยุ่น มักเอาตัวรอดเก่ง เพราะรู้ว่าทางออกมีหลายทาง จึงมักไม่ค่อยท้อถอย เพราะเขารู้ว่าชีวิตมีทางออกเสมอ แม้ต้องใช้เวลาานเขาก็พร้อมที่จะฟันฝ่า ความคิดยืดหยุ่นเป็นสิ่งสำคัญในชีวิตที่คนเป็นพ่อแม่ต้องสร้างให้ลูก ๆ มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ทุกสถานการณ์ เพราะเมื่อมีสีขาวยก็มีสีดำ หากไม่ขาวหรือดำ ก็ยังมีสีเทา หรือสีอื่น ๆ อีกมากมาย และเมื่อผิดหวังก็มีสมหวัง ถ้าผิดหวังวันนี้ก็อาจสมหวังได้ในวันหน้า หรือสมหวังในวันนี้ ในวันหน้าก็ผิดหวังได้เช่นกัน ควรทำให้เขาเรียนรู้ว่าทุกเรื่องมีทางออกเสมอ ต้องไม่ยึดติดหรือคิดว่าชีวิตหมดหนทาง

ความยืดหยุ่นทางปัญญา เป็นหนึ่งในทักษะของ *การคิดเพื่อชีวิตที่ประสบความสำเร็จ* (Executive Functions - EF) เกิดจากการทำงานของสมองส่วนหน้า ซึ่งประกอบด้วย ทักษะ 9 ด้าน ที่เป็นคีย์เวิร์ดสำคัญเพื่อความสำเร็จในชีวิต ได้แก่

- ทักษะการจำเพื่อใช้งาน (Working Memory) – คือการดึงข้อมูลจากประสบการณ์ที่ผ่านมาที่จำและเก็บไว้มาใช้ประโยชน์ตามสถานการณ์ที่พบเจอ
- ทักษะยับยั้งคิดไตร่ตรอง (Inhibition) – คือความสามารถในการควบคุมความต้องการของตนเองให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
- ทักษะยืดหยุ่นความคิด (Shift/Cognitive Flexibility) - ความสามารถในการยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ไม่ยึดติดอยู่กับกรอบความคิดเดิม ๆ

- ทักษะควบคุมอารมณ์ (Emotional Control) – ความสามารถในการควบคุมแสดงออกทางอารมณ์ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
- ทักษะจดจ่อใส่ใจ (Focus/Attention) - คือ ความสามารถในการใส่ใจจดจ่อมุ่งความสนใจอยู่กับสิ่งที่ทำอย่าง ต่อเนื่องในช่วงเวลาหนึ่ง
- ทักษะติดตามประเมินตนเอง (Self-Monitoring) – คือ การรู้จักตนเอง รู้ว่าทำอะไรคิดอะไร สามารถประเมินหาข้อบกพร่องได้
- ทักษะริเริ่มและลงมือทำ (Initiating) - คือ ความสามารถในการริเริ่มและลงมือทำตามทีคิด กล้าทำ ไม่กลัวความล้มเหลว
- ทักษะวางแผนและจัดระเบียบดำเนินการ (Planning and Organizing) - คือ ทักษะการทำงาน ตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย การวางแผน และการมองเห็นภาพรวม
- ทักษะมุ่งเป้าหมาย (Goal-Directed Persistence) - คือ ความพากเพียรและอดทนมุ่งมั่นไปให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

ซึ่งทักษะ EF นี้สามารถพัฒนาได้ด้วยการเรียนรู้และฝึกฝน หากทักษะด้านใดด้านหนึ่งบกพร่องไป ย่อมเกิดปัญหากับการดำเนินชีวิตตามมา ตัวอย่างเช่น เด็กไม่สามารถยับยั้งควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ทำให้มีปัญหาในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น หรือ ขาดสมาธิไม่สามารถจดจ่ออยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ ส่งผลให้ลงมือทำอะไรก็ไม่สำเร็จ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่คุณพ่อคุณแม่ต้องพัฒนาทักษะ EF ให้กับลูกเพื่อให้สามารถใช้ชีวิตได้อย่างปกติสุขรอบด้าน รวมไปถึงการยั้งคิด ไตร่ตรอง (Inhibitory Control) คือ ความสามารถของเด็ก ๆ ในการควบคุมและยับยั้งตนเอง ให้จดจ่อกับสิ่งที่สำคัญและจำเป็น ยอมทำสิ่งที่ไม่ชอบแต่จำเป็นได้ และยอมถอนตัวออกจากสิ่งที่ชอบเมื่อถึงเวลาที่จำเป็นได้ เช่น สามารถยับยั้งตนเองไม่กินน้ำแข็ง เพราะว่าตัวเองป่วยอยู่ ฯลฯ แต่ความคิดยืดหยุ่น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองไม่ได้ แต่สามารถฝึกฝนให้เกิดความชำนาญได้

### วิธีการฝึกทักษะความยืดหยุ่นทางปัญญา

การฝึกให้เป็นคนมีความยืดหยุ่นทางปัญญา จำเป็นต้องเริ่มจากพ่อแม่ และฝึกฝนพัฒนาตั้งแต่เด็ก โดยมีวิธีการฝึก ดังต่อไปนี้ (สรวงมณฑล สิทธิสมาน, 2562)

1. ฝึกให้ลูกเผชิญปัญหา - การเผชิญปัญหาทำให้เขาได้เรียนรู้เรื่องความสมหวังและความผิดหวัง ถือเป็นบทเรียนที่ดีที่ทำให้ลูกได้เรียนรู้ว่า เมื่อผิดหวังแล้วเราจะทำอย่างไร จึงจะผ่านช่วงเวลาเหล่านั้นได้ และสามารถแปรเป็นพลังให้สามารถลุกขึ้นได้ใหม่ สิ่งสำคัญที่สุด คือ การสร้างภูมิคุ้มกันทางด้านจิตใจ หรือสร้างวัคซีนใจให้กับลูกอย่างรอบด้าน ยิ่งสังคมที่เต็มไปด้วยการแข่งขันสูงในทุก ๆ ด้าน จำเป็นที่ต้องให้เด็กได้เรียนรู้ชีวิตอย่างรอบด้าน สอนให้ลูกรู้จักยอมรับสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นเหตุเป็นผล

2. ให้กำลังใจและใช้คำพูดบวก - กำลังใจและคำพูดด้านบวกมีพลังเสมอที่จะช่วยให้จิตใจของลูกเข้มแข็ง การสร้างความภาคภูมิใจในตัวเองเป็นสิ่งสำคัญ ควรสนับสนุนให้ลูกเห็นว่าคุณค่าจากจิตใจด้านใน ให้ลูกได้เรียนรู้ชีวิตจริงผ่านความผิดหวังของผู้คนจากข้อมูลข่าวสารบ้าง และเขาเหล่านั้นสามารถลุกขึ้นมาต่อสู้หรือผ่านพ้นวิกฤตทางใจเหล่านั้นได้อย่างไร อาจชวนคิดต่อยอด และลองตั้งคำถามลูกว่าถ้าเป็นลูกจะทำอย่างไร

3. เข้าใจชีวิตในหลายมิติ - ชีวิตมีหลายด้านที่ต้องเรียนรู้ ไม่จำเป็นต้องเรียนหนังสือเก่งเท่านั้นที่จะได้การยอมรับ แต่เก่งทางด้านอื่น หรือถนัดในด้านอื่นก็ได้รับการยอมรับเช่นกัน และทุกช่วงชีวิตของมนุษย์ล้วนแล้วต้องมีอุปสรรคทั้งสิ้น อยู่ที่มากน้อย และพร้อมจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา

## สรุป

ความยืดหยุ่นเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ชีวิตเดินหน้าไปได้ตามครรลอง ก็เหมือนการขึ้นสายกีตาร์หรือไวโอลินนั่นเอง จะให้ได้เสียงออกมามตรงตามโน้ต ไม่เพี้ยน ไม่แปร่ง ก็ต้องปรับให้ไม่ตึงเกินไปและไม่หย่อนเกินไป เช่นเดียวกันกับการขึ้นเอ็นไม้เทนนิสหรือไม้แบดมินตัน ถึงที่สุดแล้วหนทางไปสู่การรู้แจ้งตามแนวพุทธศาสนา คือ การเดินสายกลาง ไม่ตึงเกินไป ไม่หย่อนเกินไป นอกจากนั้นความสามารถในการเปิดรับความคิดใหม่ ๆ และแก้ปัญหาโดยการผสมผสานทักษะที่หลากหลายเข้าด้วยกันได้อย่างรวดเร็ว เช่น ความสามารถในการสลับ เปลี่ยน โยกย้าย บุคลิกที่แตกต่างกันให้ถูกหรือตรงกับความสามารถจะเป็นสิ่งสำคัญในการควมรวมหลายธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

## เอกสารอ้างอิง

สรวมณต์ สิทธิสมาน. (26 มิถุนายน 2562). "ความคิดยืดหยุ่น" หายไปจากเด็กยุคนี้? เรียกใช้เมื่อ 5 กันยายน 2563 จาก <https://mgronline.com/qol/detail/9620000060606>

## กิจกรรมประจำสัปดาห์

1. หากคนใกล้ชิดของผู้เรียนถูกที่ทำงานปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน และเกิดความท้อแท้ในการทำงาน ผู้เรียนจะมีแนวคิด และแนวทางการให้คำแนะนำผู้นั้น อย่างไร

## แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 12

**หัวข้อเรื่อง** กระบวนการคิดเชิงออกแบบ

### รายละเอียด

1. ความหมายของการคิดเชิงออกแบบ
2. ความสำคัญของการคิดเชิงออกแบบ
3. ประโยชน์ของระบบการคิดเชิงออกแบบ
4. กระบวนการของการคิดเชิงออกแบบ

**จำนวนชั่วโมงที่สอน** 4 ชั่วโมง

### กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. ผู้เรียนร่วมแลกเปลี่ยนปัญหาและอุปสรรคจากประสบการณ์ “การใช้ Mobile App”
2. ผู้สอนชวนผู้เรียนอภิปรายประเด็นทางออกของปัญหาและอุปสรรค
3. ผู้สอนเชื่อมโยงให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ

### สื่อการสอน

1. เอกสารประกอบการเรียน
2. เว็บไซต์ <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190702-design-thinking/>
3. เว็บไซต์ [medium.com/@PunchilZ/สรุปความหมาย-วิธีการ-และความรู้ที่](https://medium.com/@PunchilZ/สรุปความหมาย-วิธีการ-และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ-design-thinking-632e1a16d471)

เกี่ยวข้องกับ-design-thinking-632e1a16d471

### แผนการประเมินผลการเรียนรู้

1. ผลการเรียนรู้  
M – ผู้เรียนมีวินัย ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย  
K – ผู้เรียนสามารถเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ค้นหา และคัดเลือกสารสนเทศได้อย่าง

เหมาะสม

- C – ผู้เรียนสามารถใช้ทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้จริง
- I – ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่มที่แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี
- N – ผู้เรียนสามารถนำเสนอความคิดด้วยการพูด และถ่ายทอดออกมาเป็นอินโฟกราฟิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. วิธีการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้

- M – พิจารณาการนำเสนอข้อมูลตามที่ได้รับมอบหมาย
- K – พิจารณาข้อมูล สารสนเทศที่ได้ค้นคว้า และคัดเลือกมา
- C – พิจารณาการนำเสนอความคิดที่ผ่านการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างน่าสนใจ
- I – พิจารณาความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม
- N - พิจารณาการนำเสนอความคิดและผลงานอินโฟกราฟิก

## 3. สัดส่วนของการประเมิน (ขึ้นอยู่กับ ข้อ 2. วิธีการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้)

- |  |           |
|--|-----------|
| 3.1 ด้านธรรม จริยธรรม (M)  | ร้อยละ 10 |
| 3.2 ด้านความรู้ (K)  | ร้อยละ 30 |
| 3.3 ด้านทักษะทางปัญญา (C)  | ร้อยละ 20 |
| 3.4 ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (I)        | ร้อยละ 20 |
| 3.5 ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้ไอที (N) | ร้อยละ 20 |

## เนื้อหาที่สอน

การออกแบบที่กำลังถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางกับองค์กรต่าง ๆ นั่นก็คือ Design Thinking หรือ “กระบวนการคิดในเชิงออกแบบ” นั่นเอง กระบวนการคิดนี้ถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์การตลอดจนปลูกฝังระบบวิธีคิดรูปแบบนี้ให้กับบุคลากรในองค์กรที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของตนเองได้ด้วย ซึ่งกระบวนการคิดในรูปแบบนี้มีลักษณะและกระบวนการที่สร้างสรรค์ขึ้นมาซึ่งถือว่าเป็นหลักการที่ช่วยทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อย่างดีทีเดียว

IDEO คือบริษัทแรก ๆ ที่นำ Design Thinking มาใช้ในการออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้แก่บริษัทต่าง ๆ ที่มาเป็นลูกค้า โดยผลงานที่จะยกตัวอย่างเป็นผลิตภัณฑ์ที่ง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน คือการออกแบบแปรงสีฟันสำหรับเด็กให้แก่ Oral-B เมื่อปี 1996 ถ้าเราคิดเร็ว ๆ ว่าแปรงสีฟันเด็กควรมีหน้าตาเป็นอย่างไร เราก็คงได้แปรงสีฟันผู้ใหญ่ย่อ Size มาขายในท้องตลาด แต่ด้วยกระบวนการการออกแบบ Design Thinking ทำให้เราต้องไปทำความเข้าใจพฤติกรรมของผู้ใช้งานอย่างถ่องแท้ก่อน จึงจะออกแบบสิ่งที่ตอบโจทย์นั้นได้จริง ๆ ทำให้เมื่อทีมของ IDEO ไปสำรวจกับเด็ก ๆ แล้ว พบว่า

กล้ามเนื้อมือของเด็กยังไม่พัฒนาพอที่จะจับแปรงได้เหมือนที่ผู้ใหญ่จับ การย่อขนาดแปรงลงมาไม่ใช่สิ่งที่ควรทำ ดังนั้น IDEO จึงได้ออกแบบแปรงสีฟันสำหรับเด็กที่มีด้ามจับขนาดใหญ่ เพื่อให้เด็กใช้กำทั้งมือแทนที่จะใช้นิ้วโป้งเป็นตัวบังคับเหมือนของผู้ใหญ่ และมีสีสนลวดลายที่ดึงดูดเด็ก ๆ ให้อยากใช้ อยากรอง ทำให้ Oral-B ขายแปรงสีฟันสำหรับเด็กนี้เป็นอันดับ 1 ของตลาด และได้ผลกำไรจากตลาดแปรงสีฟัน เพราะการเข้าใจผู้ใช้งานที่มากกว่า

### ความหมายของการคิดเชิงออกแบบ

กระบวนการคิดเชิงออกแบบ คือ กระบวนการคิดเพื่อแก้ไขปัญหาหรือโจทย์ให้ถูกจุดตลอดจนพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาหรือโจทย์ที่ตั้งไว้ เพื่อที่จะหาวิธีทางที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด การแก้ปัญหาบนพื้นฐานกระบวนการนี้จะเน้นยึดไปที่หลักของผู้ใช้/ผู้บริโภค (User-centered) เป็นหลัก โดยมีเจตนาในการสร้างผลลัพธ์ในอนาคตที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้ตอบโจทย์ตลอดจนแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์อีกด้วย (ธาดา รัชกิจ, 2562)

### ความสำคัญของการคิดเชิงออกแบบ

การนำเอากระบวนการของการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) นั้นอาจจะเห็นผลชัดเจนและเข้าใจได้แจ่มแจ้งกว่าสำหรับกระบวนการคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาให้ผู้บริโภคตลอดจนตอบโจทย์ที่ผู้บริโภคต้องการ รวมไปถึงสามารถผลิตสินค้าและบริการขึ้นมาเพื่ออุดรูรั่วของตลาดนั้น ๆ ตลอดจนสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นก็ได้ ซึ่งการคิดโดยนำเอากระบวนการคิดเชิงออกแบบมาใช้ให้เกิดประโยชน์นี้จะทำให้เราเข้าใจปัญหาอย่างถ่องแท้ และผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อตอบโจทย์ตลาดตลอดจนแก้ไขปัญหาได้อย่างแท้จริง

สำหรับการบริหารองค์กรนั้น การประยุกต์เอารูปแบบกระบวนการของการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) มาใช้อาจทำให้เรารู้จักคิดวิเคราะห์ในปัญหาที่เกิดขึ้นมากขึ้น รู้อย่างถ่องแท้ ถ่องแท้ ละเอียด ซึ่งบางครั้งทำให้เราอาจรู้ถึงปัญหาที่แท้จริงที่ซ่อนอยู่ได้ก็เป็นได้ นั่นทำให้เราจับจุดปัญหาได้ถูก และมีวิธีการในการแก้ไขปัญหาที่เป็นลำดับ มีการคิดวิเคราะห์วิธีแก้ไขอย่างถ่องแท้ และรอบด้าน นั่นทำให้เราสามารถมองวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้รอบมุ่ม หลากหลายมุ่มมอง และทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือแม้ก็สามารถหาทางแก้อื่นสำรองได้ทันท่วงทีหากทางแก้ที่เลือกไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะเราได้ลองมองทุกมุ่มมาแล้ว

นอกจากนั้นกระบวนการของการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) ยังก่อให้เกิดการคิดแบบสร้างสรรค์ในรูปแบบใหม่ ๆ ที่จะนำมาคิดวิเคราะห์แก้ปัญหา พยายาม

หาหนทางที่มากกว่าสิ่งที่ตนเองคุ้นเคย ตลอดจนสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นได้เช่นกัน ซึ่งก็รวมถึงนวัตกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารองค์การได้ด้วยเช่นกัน

ในยุคที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง ใคร ๆ ต่างก็ขวนขวายที่จะหาทางคิดผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบโจทย์ผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด ตลอดจนคิดหาวิธีทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ยอดเยี่ยมที่สุด นั่นเลยทำให้หลายองค์กรมีการนำเอาการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) นี้มาใช้ในธุรกิจของตน รวมไปถึงองค์กรใหญ่ระดับโลกอย่าง Google, Apple หรือแม้แต่ Airbnb ที่นำเอากระบวนการคิดรูปแบบนี้ไปใช้ในองค์กรจนประสบความสำเร็จมาแล้ว และนั่นก็ทำให้หลายองค์กรต่างนำมาใช้กับองค์กรของตนบ้าง และสร้างความสำเร็จได้ไม่แพ้กันเลยทีเดียว

### ประโยชน์ของระบบการคิดเชิงออกแบบ

การคิดเชิงออกแบบมีประโยชน์มากมาย ทั้งต่อบุคลากรไปจนถึงองค์กรเลยทีเดียว ซึ่งประโยชน์ในด้านต่าง ๆ มีดังนี้

1. ฝึกกระบวนการแก้ไขปัญหาตลอดจนหาทางออกที่เป็นลำดับขั้นตอน : ปกติเราอาจจะมีการหาทางแก้ปัญหาแบบสะเปะสะปะ ไม่มีการหาสาเหตุ หรือไม่มีการมองรอบด้าน กระบวนการนี้จะทำให้เรามองอย่างรอบคอบและละเอียดมากขึ้น ทำให้เราเข้าใจปัญหาได้อย่างถ่องแท้ และแก้ไขได้ตรงจุด

2. มีทางเลือกที่หลากหลาย : การคิดบนพื้นฐานข้อมูลที่มีหลากหลาย ตลอดจนพยายามคิดหาวิธีทางหรือแฮร์ไอเดียที่ได้ออกมาหลากหลายรูปแบบ ทำให้เรามองเห็นอะไรรอบด้าน และมีตัวเลือกที่ดีที่สุด ก่อนนำไปใช้แก้ปัญหาจริง หรือนำไปปฏิบัติจริง

3. มีตัวเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด : เมื่อเรามีตัวเลือกหลากหลายเราก็จะรู้จักคิดวิเคราะห์ และการคิดวิเคราะห์นี้เองจะทำให้เราสามารถเลือกทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดได้ มีประสิทธิภาพมากกว่า

4. ฝึกความคิดสร้างสรรค์ : การแฮร์ไอเดีย ตลอดจนระดมความคิดนั้น จะทำให้สมองเราฝึกคิดหลากหลายรูปแบบ หลากหลายวิธีการ หลากหลายมุมมอง และทำให้เรารู้จักหาวิธีแปลกๆ ใหม่ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการฝึกความคิดสร้างสรรค์ที่ดี ที่เป็นพื้นฐานที่ดีในการแก้ปัญหาตลอดจนการบริหารจัดการเช่นกัน

5. เกิดกระบวนการใหม่ตลอดจนนวัตกรรมใหม่ : มีการคิดมากมายหลากหลายรูปแบบ ตลอดจนแฮร์ไอเดียดี ๆ มากมาย การที่เราได้พยายามฝึกคิดจะทำให้เรามักค้นพบวิธีใหม่ๆ เสมอ หรือเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาได้เช่นกัน

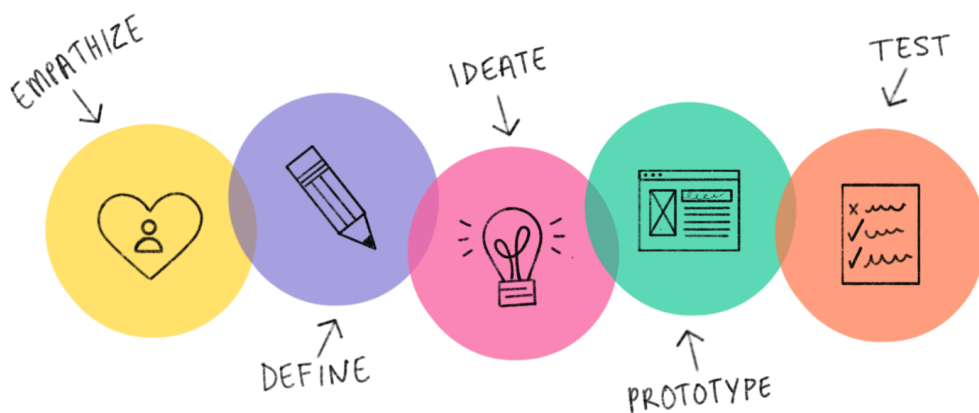
6. มีแผนสำรองในการแก้ปัญหา : การคิดที่หลากหลายวิธีนอกจากจะทำให้เราสามารถวิเคราะห์เลือกวิธีที่ดีที่สุดได้แล้วนั้นก็ยังทำให้เรามีตัวเลือกสำรองไปในตัวโดยผ่าน

กระบวนการลำดับความสำคัญมาเรียบร้อยแล้ว ทำให้เราสามารถเลือกใช้แก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่หากวิธีการที่เลือกไม่ประสบความสำเร็จ

7. องค์กรมีการทำงานอย่างเป็นระบบ : เมื่อบุคลากรถูกฝึกให้คิดอย่างเป็นระบบ แบบแผนแล้วจะปลูกฝังระบบการทำงานที่ดี นั้นย่อมส่งผลให้องค์กรมีการทำงานอย่างเป็นระบบ และทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย เพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรและองค์กรไปในตัว

### กระบวนการของการคิดเชิงออกแบบ

การทำความเข้าใจในขั้นตอนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) จะสามารถทำให้เราลำดับการปฏิบัติการ ตลอดจนรู้วิธีคิดและกระบวนการในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ไปจนถึงสามารถสร้างนวัตกรรมหรือผลลัพธ์เพื่อมาตอบโจทย์ที่ต้องการได้ ซึ่งกระบวนการของการคิดเชิงออกแบบ ในรูปแบบสากลนั้นมีการสร้างสรรค์ขึ้นมาได้อย่างน่าสนใจและเป็นขั้นตอนดังนี้



1. เข้าใจปัญหา (Empathize) – ต้องทำความเข้าใจกับปัญหาให้ถ่องแท้ในทุกมุมมองเสียก่อน ตลอดจนเข้าใจผู้ใช้กลุ่มเป้าหมาย หรือเข้าใจในสิ่งที่เราต้องการแก้ไขนี้เพื่อหาหนทางที่เหมาะสมและดีที่สุดให้ได้ การเข้าใจคำถามอาจเริ่มตั้งด้วยการตั้งคำถาม สร้างสมมติฐาน กระตุ้นให้เกิดการใช้ความคิดที่นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ที่ดีที่สุด ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหาให้ถ่องแท้ เพื่อหาแนวทางที่ชัดเจนให้ได้ การเข้าใจในปัญหาอย่างลึกซึ้งถูกต้องนั้นจะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงประเด็น และได้ผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยม

2. กำหนดปัญหาให้ชัดเจน (Define) - เมื่อเรารู้ถึงข้อมูลปัญหาที่ชัดเจน ตลอดจนวิเคราะห์อย่างรอบด้านแล้ว ให้นำเอาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์เพื่อที่จะคัดกรองให้เป็นปัญหาที่แท้จริง กำหนดหรือบ่งชี้ปัญหาอย่างชัดเจน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติการต่อไป รวมถึงมีแก่นยึดในการแก้ไขปัญหาอย่างมีทิศทาง



3. ระดมความคิด (Ideate) – คือการนำเสนอแนวความคิดตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ อย่างไม่มีกรอบจำกัด หรือเทคนิคที่เรียกว่า “Yes” / “And” ซึ่งควรระดมความคิดในหลากหลายมุมมอง หลากหลายวิธีการ ออกมาให้มากที่สุด เพื่อที่จะเป็นฐานข้อมูลในการที่เราจะนำไปประเมินผลเพื่อสรุปเป็นความคิดที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ไขปัญหานั้น ๆ ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องเกิดจากความคิดเดียว หรือเลือกความคิดเดียว แต่เป็นการผสมผสานหลากหลายความคิดให้ออกมาเป็นแนวทางสุดท้ายที่ชัดเจนก็ได้ การระดมความคิดนี้ยังช่วยให้เรามองปัญหาได้อย่างรอบด้านและละเอียดขึ้นด้วย รวมถึงหาวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างรอบคอบได้ด้วยเช่นกัน

4. สร้างต้นแบบที่เลือก (Prototype) - หากเป็นเรื่องการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมขั้น Prototype นี้ก็คือการสร้างต้นแบบเพื่อทดสอบจริงก่อนที่จะนำไปผลิตจริง สำหรับในด้านอื่น ๆ ขั้นนี้ก็คือการลงมือปฏิบัติหรือทดลองทำจริงตามแนวทางที่ได้เลือกแล้ว ตลอดจนสร้างต้นแบบของปฏิบัติการที่เราต้องการจะนำไปใช้จริง

5. ทดสอบ (Test) - ทดลองนำต้นแบบหรือข้อสรุปที่จะนำไปใช้จริงมาปฏิบัติก่อนเพื่อทดสอบประสิทธิภาพ ตลอดจนประเมินผล เสร็จแล้วก็นำเอาปัญหาหรือข้อดีข้อเสียที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปใช้จริงอีกครั้งนั่นเอง

กระบวนการของการคิดเชิงออกแบบนั้น มีการนำมาประยุกต์ใช้และสร้างเป็นโมเดลขึ้นหลายรูปแบบ และหนึ่งในโมเดลที่นิยมนำมาใช้กับงานบริหารจัดการตลอดจนสร้างสรรค์การทำงานให้กับองค์กรก็คือโมเดลเพชรคู่ หรือ Double Diamond ซึ่งหากมีความสนใจสามารถเรียนรู้เพิ่มเติมได้

## สรุป

การคิดเชิงออกแบบ เป็นการประยุกต์วิธีการออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการ ตลอดจนนวัตกรรมใหม่ๆ มาสู่การทำงานในส่วนต่าง ๆ ตลอดจนการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากการคิดเชิงออกแบบจะเป็นประโยชน์สำหรับการสร้างสรรค์สิ่งใหม่แล้ว ก็ยังเป็นประโยชน์ต่อการทำงานที่จะช่วยให้บุคลากรมีระบบความคิดที่ดีและพร้อมในการหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ ที่พัฒนาอยู่เสมอด้วย ซึ่งนั่นอาจเป็นวิธีการตอบโจทยที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรไม่ว่าจะเจอปัญหาอะไร หรือสร้างแนวทางใดให้ไปสู่ความสำเร็จ

## เอกสารอ้างอิง

ธาดา รัชกิจ. (3 กรกฎาคม 2562). *กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เครื่องมือสำคัญของการสร้างความสำเร็จให้องค์กร*. เรียกใช้เมื่อ 5 กันยายน 2563 จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190702-design-thinking/>

## กิจกรรมประจำสัปดาห์

1. กิจกรรม “Yes” / “And” เพื่อสร้าง “ห้องเรียนในฝัน” ...

กตিকা ... ให้แต่ละคนฟังข้อเสนอของเพื่อน แล้วเห็นด้วยกับความคิด พร้อมนำเสนอความคิดต่อยอดไปเรื่อย ๆ โดยไม่ต้องคำนึงถึงปัญหาและอุปสรรคอะไร



## แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 13

**หัวข้อเรื่อง** กิจกรรมฝึกทักษะของนักสารสนเทศในยุคดิจิทัล 1

**จำนวนชั่วโมงที่สอน** 0 ชั่วโมง

### กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. ผู้เรียนนำเสนอผลงานที่วางแผนและฝึกปฏิบัติ
2. ผู้สอนตรวจสอบและสะท้อนผลการพิจารณา

### สื่อการสอน

1. ระบบบันทึกผลการเรียนรู้
2. โปรแกรม MS Teams

### แผนการประเมินผลการเรียนรู้

1. ผลการเรียนรู้  
M – ผู้เรียนมีวินัย ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย  
K – ผู้เรียนสามารถเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ค้นหา และคัดเลือกสารสนเทศได้อย่าง

เหมาะสม

- C – ผู้เรียนสามารถใช้ทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้จริง  
I – ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่มที่แบ่งหน้าที่ความ  
รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี

N – ผู้เรียนสามารถนำเสนอความคิดด้วยการพูด และถ่ายทอดออกมาเป็นอินโฟ  
กราฟิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. วิธีการการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้  
M – พิจารณาการนำเสนอข้อมูลตามที่ได้รับมอบหมาย  
K – พิจารณาข้อมูล สารสนเทศที่ได้ค้นคว้า และคัดเลือกมา  
C – พิจารณาการนำเสนอความคิดที่ผ่านการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างน่าสนใจ  
I – พิจารณาความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม  
N - พิจารณาการนำเสนอความคิดและการนำเสนอความคิดที่ฝึกปฏิบัติ

3. สัดส่วนของการประเมิน (ขึ้นอยู่กับ ข้อ 2. วิธีการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้)
- 3.1 ด้านธรรม จริยธรรม (M) ร้อยละ 10
  - 3.2 ด้านความรู้ (K) ร้อยละ 30
  - 3.3 ด้านทักษะทางปัญญา (C) ร้อยละ 20
  - 3.4 ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (I) ร้อยละ 20
  - 3.5 ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้ไอที (N) ร้อยละ 20

## แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 14

**หัวข้อเรื่อง** กิจกรรมฝึกทักษะของนักสารสนเทศในยุคดิจิทัล 2

**จำนวนชั่วโมงที่สอน** 0 ชั่วโมง

### กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. ผู้เรียนนำเสนอผลงานที่วางแผนและฝึกปฏิบัติ
2. ผู้สอนตรวจสอบและสะท้อนผลการพิจารณา

### สื่อการสอน

1. ระบบบันทึกผลการเรียนรู้
2. โปรแกรม MS Teams

### แผนการประเมินผลการเรียนรู้

1. ผลการเรียนรู้  
M – ผู้เรียนมีวินัย ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย  
K – ผู้เรียนสามารถเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ค้นหา และคัดเลือกสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม  
C – ผู้เรียนสามารถใช้ทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้จริง  
I – ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่มที่แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี  
N – ผู้เรียนสามารถนำเสนอความคิดด้วยการพูด และถ่ายทอดออกมาเป็นอินโฟกราฟิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. วิธีการการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้  
M – พิจารณาการนำเสนอข้อมูลตามที่ได้รับมอบหมาย  
K – พิจารณาข้อมูล สารสนเทศที่ได้ค้นคว้า และคัดเลือกมา  
C – พิจารณาการนำเสนอความคิดที่ผ่านการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างน่าสนใจ  
I – พิจารณาความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม  
N - พิจารณาการนำเสนอความคิดและการนำเสนอความคิดที่ฝึกปฏิบัติ

3. สัดส่วนของการประเมิน (ขึ้นอยู่กับ ข้อ 2. วิธีการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้)
- 3.1 ด้านธรรม จริยธรรม (M) ร้อยละ 10
  - 3.2 ด้านความรู้ (K) ร้อยละ 30
  - 3.3 ด้านทักษะทางปัญญา (C) ร้อยละ 20
  - 3.4 ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (I) ร้อยละ 20
  - 3.5 ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้ไอที (N) ร้อยละ 20

## แผนการสอนประจำสัปดาห์ที่ 15

**หัวข้อเรื่อง** การนำเสนอการประยุกต์ใช้ทักษะจำเป็นของนักสารสนเทศ

**จำนวนชั่วโมงที่สอน** 4 ชั่วโมง

### กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. ผู้เรียนนำเสนอผลงานที่ได้จัดทำเป็นโครงงาน
2. ผู้สอนตรวจสอบและสะท้อนผลการพิจารณา

### สื่อการสอน

1. ระบบบันทึกผลการเรียนรู้
2. โปรแกรม MS Teams

### แผนการประเมินผลการเรียนรู้

1. ผลการเรียนรู้  
M – ผู้เรียนมีวินัย ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย  
K – ผู้เรียนสามารถเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ค้นหา และคัดเลือกสารสนเทศได้อย่าง

เหมาะสม

- C – ผู้เรียนสามารถใช้ทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้จริง  
I – ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่มที่แบ่งหน้าที่ความ  
รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี

N – ผู้เรียนสามารถนำเสนอความคิดด้วยการพูด และถ่ายทอดออกมาเป็นอินโฟ  
กราฟิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. วิธีการการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้  
M – พิจารณาการนำเสนอข้อมูลตามที่ได้รับมอบหมาย  
K – พิจารณาข้อมูล สารสนเทศที่ได้ค้นคว้า และคัดเลือกมา  
C – พิจารณาการนำเสนอความคิดที่ผ่านการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างน่าสนใจ  
I – พิจารณาความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่ม  
N - พิจารณาการนำเสนอความคิดและการนำเสนอความคิดที่ฝึกปฏิบัติ



3. สัดส่วนของการประเมิน (ขึ้นอยู่กับ ข้อ 2. วิธีการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้)
- |  |           |
|--|-----------|
| 3.1 ด้านธรรม จริยธรรม (M)  | ร้อยละ 10 |
| 3.2 ด้านความรู้ (K)  | ร้อยละ 30 |
| 3.3 ด้านทักษะทางปัญญา (C)  | ร้อยละ 20 |
| 3.4 ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (I)        | ร้อยละ 20 |
| 3.5 ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้ไอที (N) | ร้อยละ 20 |

## บรรณานุกรม

- NALISA. (23 มกราคม 2563). *ทำธุรกิจยุคนี้ต้องรู้ ถอดรหัส 5 เทรนด์ผู้บริโภค 2020*. เรียกใช้เมื่อ 12 สิงหาคม 2563 จาก <https://marketeeronline.co/archives/141849>
- TerraBKK. (4 พฤษภาคม 2559). *5 เทคนิคพัฒนา ทักษะการต่อรอง*. เรียกใช้เมื่อ 17 สิงหาคม 2563 จาก <https://www.terrabkk.com/news/124699/5-เทคนิคพัฒนา-ทักษะการต>
- Tiger. (6 มกราคม 2563). *Service Mind คืออะไร? สำคัญยังไงต่อลูกค้าและธุรกิจของคุณ*. เรียกใช้เมื่อ 12 สิงหาคม 2563 จาก <https://thaiwinner.com/service-mind/>
- เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม. (9 มกราคม 2562). *พฤติกรรมผู้บริโภค รู้ให้ลึก แต่อย่าเยอะ*. เรียกใช้เมื่อ 12 สิงหาคม 2563 จาก <https://marketeeronline.co/archives/90881>
- เกียรติ บุญโยพ. (มกราคม-มิถุนายน 2562). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่*. *วารสารวิทยาการการจัดการปริทัศน์*, 1(1), 165-170.
- เครือข่าย P21. (มีนาคม 2554). *ทักษะแห่งอนาคตใหม่ การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21*. เรียกใช้เมื่อ 28 มิถุนายน 2563 จาก [http://www.huso.ksu.ac.th/manage/sub\\_file/lxt6SoNvyql20150807080936.pdf](http://www.huso.ksu.ac.th/manage/sub_file/lxt6SoNvyql20150807080936.pdf)
- เทคนิคการเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จ*. (8 สิงหาคม 2557). เรียกใช้เมื่อ 17 สิงหาคม 2563 จาก jobsDB: <http://th.jobsdb.com/th-th/articles/เทคนิคการเจรจาต่อรอง/>
- เนตรสกา อาธาน. (9 กันยายน 2561). *การบริการลูกค้า (Customer Service)*. เรียกใช้เมื่อ 12 สิงหาคม 2563 จาก <http://medium.com/humanofhealthathome/การบริการลูกค้า-customer-service-c69dfe4200d6>
- จรัล งามวิโรจน์เจริญ. (18 เมษายน 2563). *ปรับวิธีสู่แนวความคิดแบบยืดหยุ่น (Resilience Thinking)*. เรียกใช้เมื่อ 5 กันยายน 2563 จาก <https://thaipublica.org/2020/04/data-driven-society43/>
- ฐิติญาณ สนธิเกษตริน. (15 พฤษภาคม 2563). *10 เทรนด์ผู้บริโภคของโลกหลังวิกฤต COVID-19*. เรียกใช้เมื่อ 12 สิงหาคม 2563 จาก <https://www.smeone.info/category-detail/9477>
- ทีมงานความสุขประเทศไทย. (9 มีนาคม 2558). *P-S-Y-C-H-O หลักในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข*. เรียกใช้เมื่อ 18 กรกฎาคม 2563 จาก <http://www.happinessisthailand.com/2015/03/09/p-s-y-c-h-o-หลักในการทำงานร่วมกับ/>

- ธัญญรัตน์ เกิดสุวรรณ. (ม.ป.ป.). *ความฉลาดทางอารมณ์ และความฉลาดทางสติปัญญา*. เรียกใช้เมื่อ 19 กรกฎาคม 2563 จาก [https://www.hiso.or.th/hiso/tonkit/tonkits\\_55.php](https://www.hiso.or.th/hiso/tonkit/tonkits_55.php)
- ธาดา รัชกิจ. (3 กรกฎาคม 2562). *กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เครื่องมือสำคัญของการสร้างความสำเร็จให้องค์กร*. เรียกใช้เมื่อ 5 กันยายน 2563 จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190702-design-thinking/>
- ธาดา รัชกิจ. (11 มิถุนายน 2562). *วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์*. เรียกใช้เมื่อ 13 กรกฎาคม 2563 จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190530-hrm-objective/>
- ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ บก.อก.บช.ส. (5 พฤษภาคม 2563). *สรุป 13 ข้อ สาระสำคัญจำง่าย ๆ พ.ร.บ.คอมพิวเตอร์ 60*. เรียกใช้เมื่อ 11 สิงหาคม 2563 จาก [http://www.sbpolice.go.th/news/สรุป13ข้อสาระสำคัญจำง่าย ๆ พ.ร.บ.คอมพิวเตอร์ 60\\_189.html](http://www.sbpolice.go.th/news/สรุป13ข้อสาระสำคัญจำง่าย ๆ พ.ร.บ.คอมพิวเตอร์ 60_189.html)
- ยงยุทธ บุรณะทิปพร. (ม.ป.ป.). *การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ*. เรียกใช้เมื่อ 20 กรกฎาคม 2563 จาก <https://medium.com/@Yongyuth/การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ-13d573e5527c>
- รัศมี มณีนิล, ผู้เรียบเรียง. (2545). *คู่มือความฉลาดทางอารมณ์*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สารนิเทศและประชาสัมพันธ์ กรมสุขภาพจิต. เรียกใช้เมื่อ 19 กรกฎาคม 2563 จาก <https://www.dmh.go.th/download/ebooks/EQ11.pdf>
- ศศิมา สุขสว่าง. (ม.ป.ป.). *5 ขั้นตอนการตัดสินใจที่ดี (Decision Making)*. เรียกใช้เมื่อ 11 สิงหาคม 2563 จาก <https://www.sasimasuk.com/17026107/5-ขั้นตอนการตัดสินใจที่ดี-decision-making>
- ศศิมา สุขสว่าง. (ม.ป.ป.). *ทักษะและเทคนิคเข้าใจลูกค้าอย่างแท้จริง (Human-Centered)*. เรียกใช้เมื่อ 12 สิงหาคม 2563 จาก <http://www.sasimasuk.com/16942454/ทักษะและเทคนิคเข้าใจลูกค้าอย่างแท้จริง-human-c>
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (3 มีนาคม 2556). *ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability)*. เรียกใช้เมื่อ 14 มิถุนายน 2563 จาก [http://www.kruinter.com/show.php?id\\_quiz=3269&p](http://www.kruinter.com/show.php?id_quiz=3269&p)
- ศูนย์พัฒนาสมองและศักยภาพ. (ม.ป.ป.). *ทักษะด้านการยืดหยุ่นความคิด Shifting*. เรียกใช้เมื่อ 5 กันยายน 2563 จาก <https://www.brainandlifecenter.com/shifting-reasoning>
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2 เมษายน 2562). *Complex Problem Solving ทักษะจำเป็นในอนาคต เพื่อสร้างคุณค่าทางธุรกิจที่ยั่งยืน*. เรียกใช้เมื่อ 28 มิถุนายน 2563 จาก

<https://www.mreport.co.th/experts/business-and-management/054-Complex-Problem-Solving>

สรวงมณฑล สิทธิสมาน. (26 มิถุนายน 2562). "ความคิดยืดหยุ่น" หายไปจากเด็กยุคนี้? เรียกใช้เมื่อ 5 กันยายน 2563 จาก <https://mgronline.com/qol/detail/9620000060606>

สรัญญา มารศรี. (กรกฎาคม - ธันวาคม 2562). การพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ใน ศตวรรษที่ 21. *วารสาร มจร.นครน่านปริทรรศน์*, 3(2), หน้า 105-122.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2559). *การคิดเชิงสร้างสรรค์*. เรียกใช้เมื่อ 7 กรกฎาคม 2563 จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2017-eb13.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2559). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. เรียกใช้เมื่อ 18 กรกฎาคม 2563 จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2017-eb01.pdf>

อัจฉรา สังข์สุวรรณ. (ม.ป.ป.). *การบริหารงานบุคคล*. เรียกใช้เมื่อ 13 กรกฎาคม 2563 จาก <http://www.thaiscience.info/Journals/Article/TJKM/10469765.pdf>

อิสรา กานต์ จิตบุญโญ, พระมหา. (2558). การบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่. *พุทธจักร*, 69(5), 17-28.

Berger, W. (2014). *A more beautiful question : the power of inquiry to spark breakthrough ideas*. Vancouver, B.C.: Langara College.

De Bono, E. (1976). *Teaching thinking*. London: Temple Smith.

Dewey, J. (1933). *How We Think*. New York: Health and Company.

Osborn, A. F. (1969). *Applied Imagination: Principles and procedures of creative thinking*. New York: Scribner's Sons.

Swain, R. (2019, January). *3 tips for successful group work*. Retrieved July 18, 2020, from <https://www.prospects.ac.uk/applying-for-university/university-life/3-tips-for-successful-group-work>



ผู้จัดพิมพ์

ศูนย์บริการสื่อและสิ่งพิมพ์ | กราฟฟิคโฮก

295 ถนนนครราชสีมา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300 โทร. 0 2244 5420-5 โทรสาร 0 2243 5984  
295 Nakhon Ratchasima Rd., Dusit, Bangkok 10300 Tel. +66 2244 5420-5 Fax: +66 243 5984  
[www.dust.ac.th](http://www.dust.ac.th)

