

The HRD Digest

ย่อยเครื่องมือ HRD ให้เข้าใจง่าย

Strategic Learning Design Canvas

เครื่องมือวางแผนการเรียนรู้อย่างมีกลยุทธ์
และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร



ช่องทางการติดตาม
ทั้งหมดของ
Ayla Capability Lab



bsidepeople.com/ayla-capability-lab

☎ 089-2345665 (สิริน)

เราเคารพตัวตนขององค์กร
แต่ไม่ใช่ตัวตนทุกอย่างจะช่วยให้เรา
ไปถึงอนาคตได้
**เราจึงควรเลือกเก็บสิ่งที่เป็นพลัง
และปรับสิ่งที่ถ่วง**

—— Ayla Capability Lab

บทนำ

ในโลกของธุรกิจที่หมุนเร็ว เปลี่ยนไว และแข่งขันสูง องค์กรที่ต้องการเติบโตอย่างยั่งยืนไม่สามารถพึ่งพาเพียงการจัดฝึกอบรมในรูปแบบเดิม ๆ ได้อีกต่อไป ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมที่มีหัวข้อซ้ำแล้วซ้ำอีก ไร้ทิศทาง หรือแยกส่วนหนึ่งของหลักสูตรต่อหนึ่งทักษะ อาจดูเหมือน "ทำแล้ว" แต่กลับไม่เพียงพอต่อการตอบโจทย์องค์กรในเวลาที่ต้องการ องค์กรยุคใหม่จึงต้องการ “Learning Journey” ที่ออกแบบอย่างมีกลยุทธ์ เชื่อมโยงการพัฒนาทักษะของบุคลากรกับเป้าหมายทางธุรกิจ ได้อย่างแท้จริง

คู่มือเล่มนี้ถูกออกแบบขึ้นสำหรับผู้นำองค์กร, HR, Learning & Development และที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กร ที่ต้องการสร้าง Impact เชิงระบบด้วยการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ 4 เป้าหมายสำคัญขององค์กรยุคใหม่ ได้แก่:

- **Business Outcomes** – การเรียนรู้ที่ขับเคลื่อนผลลัพธ์ เช่น ยอดขาย, ผลผลิต, NPS, Time-to-market ไปจนถึงการสนับสนุนเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กร
- **Organizational Culture** – การเรียนรู้ที่ไม่เพียงสร้างทักษะ แต่ยังช่วยปลูกฝังพฤติกรรมและค่านิยมที่สะท้อนวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการ
- **Toxic Culture Management** – การจัดการพฤติกรรมที่เป็นพิษอย่างเป็นระบบ ด้วยการออกแบบการเรียนรู้ควบคู่กับระบบสนับสนุนที่ชัดเจน
- **Engagement & Retention** – การพัฒนาคนอย่างมีเป้าหมาย เพื่อสร้างความรู้-สึกผูกพัน ความภาคภูมิใจ และความรู้สึกรักอยากเติบโตไปกับองค์กร

ภายในคู่มือนี้ คุณจะได้พบกับเครื่องมือสำหรับออกแบบ Learning Journey ที่เชื่อมโยงกับ Culture Types อย่าง People-first, Result-first, System-first และ Innovation-first พร้อมแนวทางการปิด Skill Gap อย่างแม่นยำ และตัวอย่างหลักสูตรที่ถอดออกจากทักษะจริง — เพื่อช่วยให้วิธีคิดในการพัฒนาคนของคุณคมชัดขึ้น และการลงทุนด้านทักษะเป็นไปอย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เราหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือเล่มนี้จะเปลี่ยนมุมมองของคุณที่มีต่อการพัฒนาคน

— จาก “กิจกรรม” ไปสู่ “กลยุทธ์” ที่สร้างผลลัพธ์จริงในระดับองค์กร

Strategic Learning Design Canvas

Strategic Learning Design Canvas คือ เครื่องมือช่วยวางแผนการเรียนรู้ อย่างมีกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ เครื่องมือแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1: ระบุตัวตนปัจจุบันองค์กร (As is) ส่วนที่ 2: ตัวตนอนาคตที่อยากเป็น (To be) และส่วนสุดท้าย: การออกแบบ Learning Journey หรือ Training Course

Strategic Learning Design Canvas					ayla brightside
1 As is..	Common Saying in the organization: คำพูดติดปากของคนในองค์กร	Core Skill	Challenge	Balance Skill	3 Learning Journey/Training Course
	What do leaders value most?: ผู้บริหารให้ความสำคัญกับอะไร				
	Describe the overall work atmosphere: บรรยากาศโดยรวมขององค์กร				
	Organization type:				
2 To be..	Vision/ Strategy/ Target		Gap	Skill	
	Toxic behaviors/ Atmosphere	Root cause	How to solve		
			System	Skill	


 This license is the most restrictive of our licenses, only allowing others to download our works and share them with others as long as you credit us, but you can't change them in any way or use them commercially.
 
 facebook.com/AylaCapabilityLab
www.bsidepeople.com

เนื้อหาต่อจากนี้ จะนำเสนอไปที่ละส่วน พร้อมด้วยคำอธิบายและตัวอย่างในการเติมข้อมูลแต่ละช่อง ดังนี้

1 ระบุตัวตนปัจจุบัน (As is) เราต้ององค์กรแบบไหน?

ก่อนจะพัฒนาอะไร ต้องเริ่มจาก “การรู้จักตัวตนขององค์กรในปัจจุบัน” ก่อน
ในขั้นแรกนี้ คือการสำรวจว่าองค์กรของเรามีวัฒนธรรมองค์กรแบบไหน สามารถเริ่มต้นได้ 2 วิธี ได้แก่

1. ผ่านการตอบคำถาม 3 ข้อ (และเทียบคำตอบกับตาราง)

- คำพูดติดปากของคนในองค์กรคืออะไร?
- สิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมากที่สุดคืออะไร?
- บรรยากาศการทำงานโดยรวมเป็นแบบไหน?

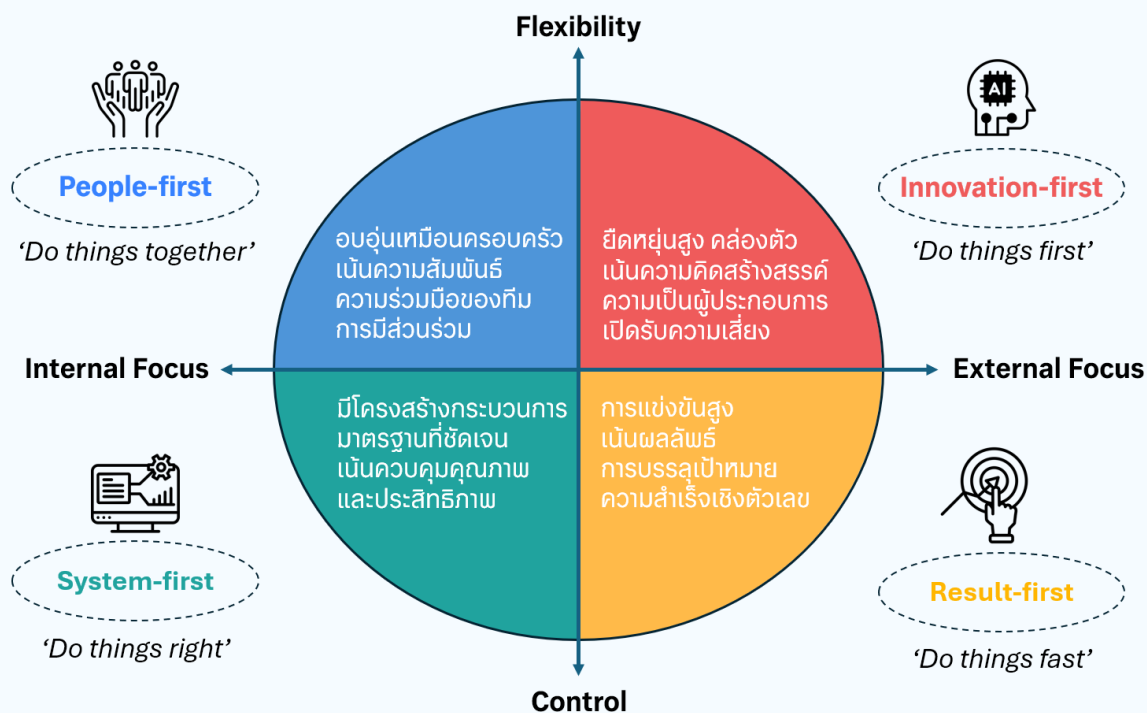
คำพูดติดปาก ของคนในองค์กร	- เราอยู่กับเหมือนครอบครัว - เรื่องคนต้องมาก่อน - เราต้องฟังกันมากกว่านี้	- ถ้าไม่ลอง เราก็ไม่รู้ - อย่ายึดติดกับวิธีเดิม - คิดใหม่ ทำใหม่ได้เลย	- เป้าหมายคืออะไร? - ส่งให้กันนะ! - เราต้องชนะในไตรมาสนี้	- ขอดู Process ก่อน - ตามระเบียบไหม? - เราต้องมีมาตรฐานเดียวกัน
สิ่งที่ผู้บริหาร ให้ความสำคัญ	- ความสัมพันธ์ - ความรู้สึกของพนักงาน - บรรยากาศทีม	- ความคิดสร้างสรรค์ - การทดลอง - เทคโนโลยีใหม่	- ตัวเลข / ผลลัพธ์ - กำไร-ขาดทุน - การแข่งขัน	- ระบบ/ขั้นตอน - ประสิทธิภาพ - ความถูกต้อง
บรรยากาศการทำงาน โดยภาพรวม	- อบอุ่น เน้นความสัมพันธ์ - ให้ความสำคัญกับคน - ทำงานแบบมีเยื่อใย	- กระตือรือร้น - เปิดกว้าง - เปลี่ยนแปลงเร็ว	- เร่งรีบ / ชัดเจน - KPI แรง - โฟกัสที่ผลงาน	- เป็นระบบ - มีลำดับชั้น - ควบคุมภายในสูง
	↓ People-first	↓ Innovation-first	↓ Result-first	↓ System-first

2. ผ่านการประเมินตนเอง ด้วยข้อคำถาม 8 ข้อ

ให้คะแนนแต่ละข้อด้านล่างในระดับ 1-5 (5 = เห็นด้วยมากที่สุด) จากนั้นรวมคะแนนตามข้อที่กำหนด (คู่ไหนรวมได้มากที่สุด) ก็มีแนวโน้มว่าองค์กรของเราจะอยู่ในประเภทนั้น:

ข้อ	ข้อประเมิน	คะแนน 1-5	Type	ชื่อเต็ม	ข้อที่ใช้รวมคะแนน
1.	คนในองค์กรเราให้ความสำคัญกับความเป็นทีม		P	People-first	ข้อ 1 และ 5
2.	เป้าหมายและตัวเลขเป็นสิ่งที่ถูกพูดถึงเสมอในองค์กร		R	Result-first	ข้อ 2 และ 6
3.	เรามีขั้นตอน ระบบ และความชัดเจนในการทำงาน		S	System-first	ข้อ 3 และ 7
4.	เราชอบทดลองสิ่งใหม่ ๆ และกล้าล้มเหลว		I	Innovation-first	ข้อ 4 และ 8
5.	ผู้นำมักให้อิสระกับบรรยากาศที่ปลอดภัยให้คนคิดเห็น				
6.	เราเชื่อการสื่อสารบนการวัดข้อมูลและผลลัพธ์				
7.	เรามีกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติ และการทำตามมาตรฐาน				
8.	เราให้ความสำคัญกับการคิดและไอเดียแบบใหม่				

นำประเภทขององค์กรที่ได้มาทำความเข้าใจธรรมชาติขององค์กรในเชิงลึกมากขึ้น ผ่านโมเดล **4 Types of Organization** ซึ่งออกแบบมาเพื่ออธิบายลักษณะของวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน โดยจำแนกองค์กรออกเป็น 4 ประเภทหลักตามแกน ‘Flexibility vs Control’ และ ‘Internal Focus vs External Focus’



Adapted from the Competing Values Culture Model by Cameron & Quinn.

People-first – “Do things together”

เน้นความอบอุ่นและการมีส่วนร่วม องค์กรลักษณะนี้เปรียบเสมือนครอบครัวให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์และทีมเวิร์ค

เหมาะกับการออกแบบการเรียนรู้แบบ Co-creation, Peer Learning และ Community Engagement

Innovation-first – “Do things first”

วัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น กล้าลองสิ่งใหม่

ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การทดลอง และการเปิดรับความเสี่ยง

เหมาะกับการเน้น Innovation Lab หรือ Entrepreneurial Mindset

Result-first – “Do things fast”

วัฒนธรรมของความเร็วและการแข่งขัน

ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมาย วัดผลลัพธ์ชัดเจน

เหมาะกับการเน้น Performance, Goal-Setting หรือ Sales & Execution

System-first – “Do things right”

องค์กรที่มีโครงสร้างชัดเจน เน้นคุณภาพและมาตรฐาน

เชื่อในระบบ ควบคุม และประสิทธิภาพ

เหมาะกับการเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการ เช่น SOP Improvement, Lean/Kaizen หรือ Process Design

ทำไมต้องเข้าใจประเภทขององค์กรก่อนออกแบบ Training?

การเข้าใจว่าองค์กรอยู่ใน Quadrant ไດ ช่วยให้:

- ✓ ออกแบบเนื้อหาและวิธีการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม
- ✓ ลดความเสี่ยงในการอบรมแล้วไม่เกิดพฤติกรรมใหม่
- ✓ วางเป้าหมายของโปรแกรมให้ Align กับสิ่งที่องค์กรให้คุณค่า

1.1 ทักษะหลัก (Core Skill)

เมื่อรู้ตัวตนแล้ว เราจะทำอะไรต่อ?

การเข้าใจตัวตนขององค์กรในตอนนี้ ผ่านมุมมองโมเดล 4 Types of Organization ช่วยให้เราเห็น “Core Skills” ที่สอดคล้องกับธรรมชาติขององค์กรนั้นๆ

People-first → เป็นองค์กรที่เน้นเรื่องคน มีทักษะด้านความร่วมมือ การรับฟัง และความซื่อสัตย์ต่อทีมสูง

Innovation-first → เป็นองค์กรที่เน้นนวัตกรรม คนในองค์กรจะคิดไว ทำไว และพร้อมเสนอไอเดียใหม่ๆ โดยไม่กลัวการลองผิด

Result-first → เป็นองค์กรที่เน้นการมุ่งสู่เป้าหมาย ผู้คนมีทักษะในการรับผิดชอบงาน และผลลัพธ์ที่วัดได้

System-first → เป็นองค์กรที่เน้นมาตรฐานและคุณภาพ มีความเป๊ะกับระบบและให้ความสำคัญกับความสม่ำเสมอ

ตารางตัวอย่างทักษะหลักขององค์กรแต่ละประเภท

People-first	Innovation-first	Result-first	System-first
Teamwork & Collaboration → ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมทีมได้ราบรื่น Empathy & Respect → ใส่ใจความรู้สึกผู้อื่น ไม่สร้างความขัดแย้งโดยไม่จำเป็น Communication → สื่อสารเปิดเผย ตรงไปตรงมา และรับฟังได้จริง Commitment & Reliability → รักษาคำพูด มีความรับผิดชอบในหน้าที่	Creativity & Idea Sharing → พร้อมเสนอความคิดเห็นและไอเดียใหม่ ๆ โดยไม่กลัวผิดพลาด Collaboration in Dynamic Teams → ทำงานได้ในทีมที่เปลี่ยนแปลงเร็วหรือโปรเจกต์ชั่วคราว Proactive Learning → สนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ไม่รอให้ใครมาบอก Flexibility & Adaptability → ยอมรับความไม่แน่นอนและพร้อมเปลี่ยนวิธีทำงาน	Result Orientation → ทำงานเน้นคุณภาพและความสำเร็จตามเป้าหมาย Customer Focus → เข้าใจและตอบสนองความต้องการลูกค้า Accountability → รับผิดชอบงานของตนเอง ไม่ผลักภาระ Efficiency & Productivity → ทำงานให้เสร็จรวดเร็วและมีมาตรฐาน	Reliability & Accountability → ทำงานได้ตามมาตรฐานและส่งมอบตรงเวลา Attention to Detail → ทำงานรอบคอบ ลดความผิดพลาดในระบบที่ซับซ้อน Following Procedures → ปฏิบัติตามกฎระเบียบและมาตรฐานคุณภาพ Consistency in Output → รักษาคุณภาพงานให้คงที่

จุดสังเกต: องค์กรจะ “เก่ง” ใน Core Skills เหล่านี้อยู่แล้ว แต่บางครั้งก็มี Blind Spot หรือความท้าทาย ที่ทำให้ไม่สามารถไปถึงเป้าหมายระดับองค์กรได้

1.2 ทักษะถ่วงดุล (Balance Skills)

ทำไมต้องมีทักษะถ่วงดุล (Balance Skills)?

เพราะทุกด้านเด่น (Core Skills) ก็มี “ด้านที่ต้องระวัง” เช่น...

- คนที่ทำงานร่วมกับทีมได้ดี อาจไม่กล้าตัดสินใจเพราะรอความเห็นจากทุกคน
- คนที่มีไอเดียเยอะ อาจเริ่มต้นโปรเจกต์เยอะไปหมด แต่ไม่จบเป็นชิ้นเป็นอัน
- คนที่เน้นคุณภาพ อาจช้าเพราะเช็คละเอียดเยอะเกินไป

ทางออกคือ เพิ่มทักษะถ่วงดุล (Balance Skills)

ตาราง 4 ประเภทนี้ จะเห็นว่าแต่ละประเภทจะมีทักษะถ่วงดุล (Balance Skills) รวมอยู่:

People-first อาจต้องเสริม Goal Orientation และ Problem Solving

Innovation-first อาจต้องเสริม Execution Discipline และ Accountability

Result-first อาจต้องเสริม Empathy และ Teamwork

System-first อาจต้องเสริม Adaptability และ Collaboration

ตารางตัวอย่างทักษะหลักขององค์กรแต่ละประเภท

People-first

Core Skills	ข้อควรระวัง/ ความท้าทาย	Balance Skills	Learning Journey/ Training Course
Teamwork & Collaboration → ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ราบรื่น	ทีมดีแต่เฉื่อย	Goal Orientation → มุ่งมั่นบรรลุเป้าหมาย	Collaborative Goal Setting & Achievement สามารถทำงานร่วมกัน โดยมุ่งเป้าหมายและแบ่งงานกันให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด
Empathy & Respect → ใส่ใจความรู้สึกผู้อื่น ไม่สร้างความขัดแย้งโดยไม่จำเป็น	ใส่ใจแต่ภายในจนลืมภายนอก	Customer Orientation → เข้าใจลูกค้า	Empathetic & Customer-Centric Collaboration สามารถทำงานร่วมกับทีม โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าและการสื่อสารระหว่างทีมที่ดี
Communication → สื่อสารเปิดเผย ตรงไปตรงมา และรับฟังได้จริง	กลัวเสียสัมพันธ์ ความรู้สึก จนไม่กล้าให้ Feedback	Constructive Feedback → กล้าให้และรับ feedback เพื่อพัฒนา	Effective Communication & Constructive Feedback for Success สามารถ สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ตรงไปตรงมา และ รับ feedback เพื่อพัฒนางาน
Commitment & Reliability → งานที่นอกเหนือจากที่รับผิดชอบ รักษาคำพูด มีความรับผิดชอบในหน้าที่	งานที่นอกเหนือจากที่รับผิดชอบ จะไม่ถูกดูแลเพราะเกรงใจ	Problem-Solving & Initiative → แก้ปัญหาเองได้ ไม่รอคำสั่งตลอดเวลา	Ownership and Problem-Solving สามารถรับผิดชอบ เริ่มต้นสิ่งใหม่ และ แก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง ได้ทันทีเมื่อเจอสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจน

Innovation-first

Core Skills	ข้อควรระวัง/ ความท้าทาย	Balance Skills	Learning Journey/ Training Course
Creativity & Idea Sharing → พร้อมเสนอความคิดเห็นและไอเดียใหม่ ๆ โดยไม่กลัวผิดพลาด	ไอเดียเยอะ ไม่ยอมจบ	Execution Discipline → ทำให้งานสำเร็จตามมาตรฐาน ไม่ปล่อยงานค้าง	Innovative Execution สามารถสร้างสรรค์ ไอเดียใหม่ๆ ทำให้ไอเดียเหล่านั้นเป็นจริง และ บรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐาน
Collaboration in Dynamic Teams → ทำงานได้ในที่ที่เปลี่ยนแปลงเร็วหรือโปรเจกต์ชั่วคราว	มีเรื่องต้องทำมากมายไปหมด เลือกทำไม่ถูก	Time & Priority Management → จัดลำดับความสำคัญในงานที่หลากหลายและเร่งด่วน	Agile Collaboration สามารถทำงานและสื่อสาร ร่วมกับทีมในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ แต่จัดลำดับความสำคัญ ดำเนินการได้ทัน โดยไม่เสียการทำงานร่วมกัน
Proactive Learning → สนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ไม่รอให้ใครมาบอก	เรียนรู้ แต่ไม่มีเป้าหมาย หรือไม่พัฒนา	Constructive Feedback → ให้และรับ feedback ได้ตรงไปตรงมาเพื่อทำให้ไอเดียดีขึ้น	Empowered Learning & Communication สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยไม่รอคำสั่ง มุ่งมั่นปรับปรุงการเรียนรู้ให้ดีขึ้น โดยให้และรับ Feedback อย่างสร้างสรรค์
Flexibility & Adaptability → ยอมรับความไม่แน่นอนและพร้อมเปลี่ยนวิธีทำงาน	กระทบต่อผลลัพธ์ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง	Accountability → รับผิดชอบผลงานของตนเองแม้ในสภาพที่ไม่ชัดเจน	Resilient Responsibility สามารถ ปรับตัว แต่คงความรับผิดชอบ งานของตนเอง โดยไม่ปล่อยให้ความไม่แน่นอนทำให้การทำงานเสียไป

Result-first

Core Skills	ข้อควรระวัง/ ความท้าทาย	Balance Skills	Learning Journey/ Training Course
Result Orientation → ทำงานเน้นคุณภาพและความเร็วตามเป้าหมาย	เน้นผลลัพธ์ จนเสียความสัมพันธ์	Collaboration & Teamwork → ไม่แข่งขันกันเองจนเสียความสัมพันธ์	Delivering Results through Collaborative Execution ทำเป้าหมายให้สำเร็จร่วมกัน โดยไม่ทำให้เป้าหมายทำลายความสัมพันธ์
Customer Focus → เข้าใจและตอบสนองความต้องการลูกค้า	มองแต่ภายนอก จนละเลยภายใน	Empathy & Communication → เข้าใจเพื่อนร่วมงานและสื่อสารลดความขัดแย้ง	Customer-Centric Communication for Impact ฟังลูกค้าให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง สื่อสารอย่างมี Empathy และสร้างคุณค่าที่ตอบใจจริง
Accountability → รับผิดชอบงานของตนเอง ไม่ผลักภาระ	เมื่องานมาก กดดัน จนตั้งเครียด	Stress & Time Management → จัดการงานและอารมณ์ภายใต้แรงกดดันสูง	Ownership & Resilience under Pressure ทำงานหนักอย่างมีพลัง ไม่หมดไฟ รับผิดชอบอย่างยืดหยุ่นภายใต้ความกดดัน
Efficiency & Productivity → ทำงานให้เสร็จรวดเร็วและมีมาตรฐาน	เน้นผลลัพธ์ระยะสั้น ไม่เกิดการพัฒนา	Feedback & Continuous Improvement → กล้าให้และรับ feedback เพื่อพัฒนางานต่อเนื่อง	Speed with Sustainability ทำงานเร็ว มีคุณภาพ และกล้าพัฒนาต่อเนื่องผ่าน Feedback อย่างสร้างสรรค์

System-first

Core Skills	ข้อควรระวัง/ ความท้าทาย	Balance Skills	Learning Journey/ Training Course
Reliability & Accountability → ทำงานได้ตามมาตรฐานและส่งมอบตรงเวลา	ขาดความยืดหยุ่น ในการตอบสนองต่ออุปสรรค	Problem-Solving within Rules → แก้ปัญหาโดยยังคงเคารพกฎเกณฑ์	Reliable Decision-Making under Standardized Systems ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างแม่นยำภายใต้กฎระเบียบที่องค์กรกำหนดไว้
Attention to Detail → ทำงานรอบคอบ ลดความผิดพลาดในระบบ ข้อผิดพลาดในภาพรวมที่ซับซ้อน	ทำงานแยกส่วนเกิดไป อาจเกิดข้อผิดพลาดในภาพรวม	Collaboration & Communication → ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ลด silo	Detail-Driven Teamwork for Seamless Operations ทำงานละเอียดโดยไม่ขาดการสื่อสารร่วมมือกันแม้ในกระบวนการที่ซับซ้อน
Following Procedures → ปฏิบัติตามกฎระเบียบและมาตรฐานคุณภาพ	ทำงานเดิมตามขั้นตอน ไม่พัฒนา หรือวิธีการใหม่ๆ	Constructive Feedback → สื่อสารเพื่อพัฒนา ไม่ใช่แค่ทำตามคำสั่ง	Standards with Sense: Feedback for Process Excellence พัฒนาอย่างมีมาตรฐาน พร้อมรับฟัง feedback เพื่อปรับปรุงกระบวนการ
Consistency in Output → รักษาคุณภาพงานให้คงที่	กดดัน เพราะอยากรักษามาตรฐานของงาน	Stress Management → รับมือกับแรงกดดันจากการทำงานเชิงกฎระเบียบ	Sustainable Performance under Pressure สร้างผลลัพธ์ที่สม่ำเสมอแม้ในสถานการณ์ที่มีแรงกดดันหรือข้อจำกัดจากระบบ

ตัวอย่างการเพิ่มข้อมูล: ส่วนที่ 1

Strategic Learning Design Canvas



As is..	Common Saying in the organization: คำพูดติดปากของคนในองค์กร เราอยู่กันเหมือนครอบครัว เรื่องคนต้องมาก่อน เราต้องฟังกันมากกว่านี้ What do leaders value most?: ผู้บริหารให้ความสำคัญกับอะไร ความสัมพันธ์ /บรรยากาศดี ความรู้สึกของพนักงาน	Core Skill	Challenge	Balance Skill	Learning Journey/Training Course
	Describe the overall work atmosphere: บรรยากาศโดยรวมองค์กรอบอุ่น เน้นความสัมพันธ์ และให้ความสำคัญกับคน Organization type: People-first	Teamwork & Collaboration Empathy & Respect Communication Commitment & Reliability	ทีมติดแต่เฉื่อย ใส่ใจแต่ภายใน จนลืมภายนอก กลัวเสียสัมพันธ์ ความรู้สึกรวมไม่กล้าให้Feedback งานที่นอกเหนือจากที่รับผิดชอบจะไม่ถูกดูแลเพราะเกรงใจ	Goal Orientation Customer Orientation Constructive Feedback Problem-Solving & Initiative	
To be..	Vision/ Strategy/ Target		Gap	Skill	
	Toxic behaviors/ Atmosphere		Root cause	How to solve	
			System	Skill	



This license is the most restrictive of our licenses, only allowing others to download our works and share them with others as long as you credit us, but you can't change them in any way or use them commercially.

facebook.com/AylaCapabilityLab
www.bsidepeople.com

2 กำหนดอนาคต (To be) เราต้องการไปที่ไหน?

หลังจากรู้ตัวตน (As is) แล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ:

1. กำหนดเป้าหมายองค์กร (Vision / Strategy / Goals)
2. ระบุช่องว่างระหว่าง Core Skills ที่มี กับ Skills ที่จำเป็นต่อการไปถึงเป้าหมาย
3. วางเส้นทางการเรียนรู้ (Learning Journey) เพื่อปิดช่องว่างเหล่านี้

ตัวอย่างการเชื่อมโยงจริง:

องค์กรปัจจุบัน: People-first Organization

บรรยากาศอบอุ่น มนุษย์สัมพันธ์ดี แต่...

Vision องค์กร:

“เป็น First Admired ที่เข้าใจและตอบสนองลูกค้าอย่างลึกซึ้งในทุก Touchpoint”

ช่องว่าง/อุปสรรค (Gap)	Skill ปิด Gap	จาก Culture Type	Learning Journey / Training Course
ยังขาดทักษะการฟังลูกค้าแบบเชิงกลยุทธ์	Listening with Empathy	Result-first	“Strategic Listening with Empathy” เข้าใจลูกค้าให้ลึก ตอบสนองให้ตรงจุด
ประสบการณ์ลูกค้าไม่สม่ำเสมอในแต่ละ touchpoint	Process Thinking / Standardization for CX	System-first	CX Excellence: ออกแบบมาตรฐาน ประสบการณ์ลูกค้าทุก Touchpoint อย่างมีระบบ

องค์กรปัจจุบัน: Innovation-first organization

เปิดกว้างกับความคิดใหม่ ๆ กล้าทดลอง กล้าเปลี่ยนแปลง

Vision องค์กร:

“เป็นพันธมิตรด้านนวัตกรรมที่น่าเชื่อถือที่สุด โดยเปลี่ยนไอเดียให้กลายเป็นโซลูชันที่มีคุณค่าและเชื่อถือได้”

ช่องว่าง/อุปสรรค (Gap)	Skill ปิด Gap	จาก Culture Type	Learning Journey / Training Course
ไอเดียใหม่เยอะ แต่ไม่ถูกนำไปทำจริง	Execution Discipline	System-first	“Idea to Action” ทำให้สำเร็จตามมาตรฐาน
ลูกค้าหรือ Stakeholder สับสน เพราะแนวทางเปลี่ยนบ่อย	Accountability (ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์)	System-first	“Accountable Innovation: นำเสนอไอเดียอย่างมีความรับผิดชอบ”
ขาดการติดตามผลหรือวัดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง	Process Orientation+ Standardization	System-first	Innovation with Process: สร้างนวัตกรรมที่วัดผลได้และทำซ้ำได้”

องค์กรปัจจุบัน: Result-first Organization

ยอดขายทำไรองค์กรเติบโตดี แต่ไม่ยั่งยืน

Vision องค์กร:

“สร้างความสำเร็จ ทางธุรกิจควบคู่ไปกับคุณค่าที่ยั่งยืนให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน”

ช่องว่าง/อุปสรรค (Gap)	Skill ปิด Gap	จาก Culture Type	Learning Journey / Training Course
โฟกัสแค่ยอดขายระยะสั้น ไม่มองผลระยะยาว	Long-term Thinking /	System-first	Strategic Foresight Thinking ปลูกฝังวิธีคิดระยะยาวและการตัดสินใจบนฐานความยั่งยืน
ขาดความเข้าใจว่าใครเกี่ยวข้องในงานของตัวเอง	Stakeholder Mapping	People-first	Stakeholder Sensemaking เข้าใจโครงสร้างผลกระทบของแต่ละ Stakeholder เชิงลึก
วัฒนธรรมภายในแข่งขันกันสูง ขาดความร่วมมือ	Collaboration / Shared Ownership	People-first	Collaborative Ownership เปลี่ยนจากการทำงานแยกส่วน สู่การรับผิดชอบร่วมบนเป้าหมายเดียวกัน

องค์กรปัจจุบัน: System-first Organization

มีระบบชัดเจน มาตรฐานแน่น ประสิทธิภาพสูง วัฒนธรรมเน้น “ทำให้ถูกต้อง”, ควบคุมป้องกันความผิดพลาด

Vision องค์กร:

“ภายใน 3 ปี บริษัทต้องมี New S-curve อย่างน้อย 1 ธุรกิจ ที่มาจากการต่อยอดนวัตกรรมภายในองค์กร”

ช่องว่าง/อุปสรรค (Gap)	Skill ปิด Gap	จาก Culture Type	Learning Journey / Training Course
คนในองค์กรกลัวการทดลอง เพราะกลัวผิดพลาด	Psychological Safety+ Experimentation Mindset	People-first+ Innovation-first	"Psychological Safety for Innovation"
ไอเดียใหม่ไม่ถูกพูดออกมา เพราะลำดับชั้น	Open Communication+ Empowerment	People-first	Communication with Impact & Ownership"
วัฒนธรรมเน้น “ลดต้นทุน” มากกว่า “ลองสร้างมูลค่าใหม่”	Innovation Metrics (Fail Fast, Learn Faster)	Result-first	"Innovation Metrics for Growth"

ตัวอย่างการเพิ่มข้อมูล: ส่วนที่ 2

Strategic Learning Design Canvas

ayla | brightside

As is..	Common Saying in the organization: คำพูดติดปากของคนในองค์กร	Core Skill	Challenge	Balance Skill	Learning Journey/Training Course
	เราอยู่กับเพื่อนครอบครัว เรื่องคนต้องมาก่อน เราต้องฟังกันมากกว่านี้ What do leaders value most?: ผู้บริหารให้ความสำคัญกับอะไร ความสัมพันธ์ /บรรยากาศทีม ความรู้สึกของพนักงาน Describe the overall work atmosphere: บรรยากาศโดยรวมองค์กร อบอุ่น เน้นความสัมพันธ์ และให้ความสำคัญกับคุณ Organization type: People-first	Teamwork & Collaboration Empathy & Respect Communication Commitment & Reliability	ทีมดีแต่เฉื่อย ใส่ใจแต่ภายใน จนลืมภายนอก กลัวเสียสัมพันธ ความรู้สึก จนไม่กล้า ให้Feedback งานเกินนอกเหนือจากที่ รับผิดชอบจะไม่ถูกดูแล เพราะเกรงใจ	Goal Orientation Customer Orientation Constructive Feedback Problem-Solving & Initiative	
To be..	Vision/ Strategy/ Target		Gap	Skill	
	“เป็น First Admired ที่เข้าใจและตอบสนองลูกค้า อย่างลึกซึ้งในทุก Touchpoint”		ขาดทักษะการฟังลูกค้า... แบบเชิงกลยุทธ์ ประสบการณ์ลูกค้าในสเป เสนอในแต่ละ touchpoint	Listening with Empathy Process Thinking / Standardization for CX	
	Toxic behaviors/ Atmosphere	Root cause	How to solve		
			System	Skill	



This license is the most restrictive of our licenses, only allowing others to download our works and share them with others as long as you credit us, but you can't change them in any way or use them commercially.

facebook.com/AylaCapabilityLab
www.bsidespeople.com

ในขั้นตอนที่ 2 เราได้กำหนดเป้าหมายขององค์กรไว้อย่างชัดเจนแล้ว ว่าเราอยากเปลี่ยนไปสู่จุดไหน? ด้วยวัฒนธรรมองค์กรและทักษะแบบใด?

แต่ในโลกความจริง การจะเดินไปสู่จุดนั้นได้ เราจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับสิ่งที่เป็
อุปสรรคในปัจจุบันด้วย — และหนึ่งในอุปสรรคที่พบบ่อยที่สุดก็คือ...บรรยากาศ หรือ
พฤติกรรมเป็นพิษ (Toxic Behaviors)

2.1สำรวจ Toxic Behaviors

ขั้นตอนนี้คือการ “ทำความเข้าใจสิ่งที่ปรากฏ”

ไม่ใช่เพื่อโทษใคร แต่เพื่อเข้าใจสิ่งที่เป็นรากของปัญหา (Root Cause) และค้นหาวิธีการออกแบบระบบและทักษะ เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมให้ดีขึ้นอย่างยั่งยืน

วิธีการทำ

1. List พฤติกรรม หรือบรรยากาศที่เป็นพิษ (Toxic Behavior/Asmosphere) ที่สังเกตเห็นในองค์กร
เช่น เล่นพรรคเล่นพวก ไม่กล้า Feedback หรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
2. วิเคราะห์อย่างลึกซึ้งหาสาเหตุที่แท้จริง
 - ไม่มีพื้นที่ปลอดภัยในการพูดคุย?
 - ระบบประเมินเน้นแต่ผล ไม่สนใจพฤติกรรม?
3. ออกแบบแนวทางแก้ (System & Skill)
 - ปรับระบบ เช่น KPI / Feedback / Career Path / Reward
 - เสริมทักษะ เช่น Feedback, Decision Making, Leadership, Conflict Resolution

ตัวอย่างจากแต่ละประเภทองค์กร:

People-first				
พฤติกรรม Toxic	สาเหตุที่แท้จริง (Root Cause)	แนวทางแก้ - System	แนวทางแก้ - Skill	Learning Journey / Training Course
เล่นพรรคเล่นพวก / ลุกชิง	ไม่มีระบบประเมินที่โปร่งใส หรือเกณฑ์ตัดสินชัดเจน	สร้างเกณฑ์ Promotion / Rotation ที่ชัดเจนและเปิดเผย	ฝึกหัวหน้าให้ใช้เกณฑ์แทนความรู้สึกในการพิจารณา	Standards-Based Evaluation
ไม่กล้าให้ Feedback ตรงไปตรงมา	หัวหน้าไม่มีทักษะในการให้ Feedback / ไม่มีพื้นที่ปลอดภัย	ออกแบบระบบ Feedback ที่ปลอดภัย (360, peer feedback)	สอน Feedback ที่สร้างความไว้วางใจ เช่น SBI หรือ NVC	Courageous Feedback
เห็นใจมากเกินไปจนไม่กล้าตัดสินเรื่อง Performance	วัฒนธรรมเกรงใจ / ผูกพันจนไม่กล้าตัดสินใจยาก	มี Performance Framework ที่ตัดสินจากข้อมูล ไม่ใช่ความรู้สึก	พัฒนา Leadership Skill: Kind but Firm	Kind but Firm Leadership
โปร่งใสไม่พอในการให้โอกาส/เลื่อนตำแหน่ง	ไม่มี Career Path / Promotion Criteria ที่เปิดเผย	ประกาศ Career Path ชัดเจน + เปิดระบบ Talent Pool	สอนหัวหน้าเรื่อง Talent Review และ Coaching Career Talk	Career Coaching Conversations
หลีกเลี่ยงความขัดแย้งจนปัญหาสะสม	กลัวเสียความสัมพันธ์มากกว่ากลัวเสียทีม	สร้าง Culture Process ที่ส่งเสริมการเคลียร์ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	ฝึก Conflict Resolution + การสื่อสารตรงแต่เคารพกัน	Speak to Resolve

Result-first

พฤติกรรม Toxic	สาเหตุที่แท้จริง (Root Cause)	แนวทางแก้ - System	แนวทางแก้ - Skill	Learning Journey / Training Course
วัดแต่ยอด ไม่สนใจคุณภาพ / ความยั่งยืน	ระบบวัดผลเน้นแค่ KPI การเงิน / ยอดขาย	เพิ่มตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (NPS, Customer Trust, ESG)	ฝึกมุมมอง 'คุณค่าที่สร้าง' ไม่ใช่แค่ 'ตัวเลขที่ได้'	Value-Driven Results
แข่งขันกันเองในทีมจนเกิดการแทงข้างหลัง	ไม่มีระบบสร้างความร่วมมือ / Reward กลุ่ม	ปรับ Incentive Model ให้มี Team-based Bonus	พัฒนา Team Collaboration & Conflict Navigation	Team Collaboration & Conflict Skills
โฟกัสเฉพาะเป้าหมายส่วนตัว ละเลยเป้าหมายทีม	วัฒนธรรมการประเมินที่เน้นรายบุคคลมากเกินไป	ปรับระบบประเมินผลให้มี 2 ส่วน: เป้าหมายทีม + บุคคล	ฝึก Self vs Team Goal Alignment + Coaching Conversation	Goal Alignment & Coaching Tal
ใช้ตัวเลขกดดัน โดยไม่ดูบริบท	ขาดเวทีพูดคุยเรื่องคุณภาพ / ความเป็นมนุษย์ในการทำงาน	ตั้งเวที Check-in ที่ไม่ใช่แค่รายงานตัวเลข เช่น Team Review หรือ Reflection	สร้างภาวะผู้นำเชิงเมตตา (Compassionate Leadership)	Leading with Compassion
ตัดสินใจไวแต่ขาดข้อมูล ทำให้เกิดผลเสียระยะยาว	ความคาดหวังสูง + ความเร็ว กลายเป็น 'รับเอาชนะ' โดยไม่ฟัง	ออกแบบระบบให้มีจุด "หยุดคิดก่อนตัดสินใจ" เช่น Checkpoint หรือ Cross-review	สอน Critical Thinking + Decision Making อย่างรอบคอบ	Think Before You Decide

Innovation-first

พฤติกรรม Toxic	สาเหตุที่แท้จริง (Root Cause)	แนวทางแก้ - System	แนวทางแก้ - Skill	Learning Journey / Training Course
ไอเดียเยอะ แต่ไม่มีอันไหนทำจริงจนสำเร็จ	ไม่มีระบบคัดเลือก / Prioritize ไอเดียให้ไปต่อ	สร้าง Innovation Funnel / Stage Gate เพื่อลั่นไอเดีย	ฝึก Strategic Thinking เพื่อแยกแยะ 'ไอเดียดี' vs 'ไอเดียจำเป็น'	Strategic Thinking for Bold Ideas
เปลี่ยนทิศทางบ่อย ทีมรู้สึกหมดแรง Burnout / สิ้นสน	ขาดเป้าหมายที่ชัด หรือไม่มี Roadmap ที่ทุกคนรู้	สร้าง Innovation Roadmap พร้อมจุด Check-in ที่ชัดเจน	สอน Change Communication + Strategic Clarity	Clarity Before Change
ไม่ฟังความเห็นที่แตกต่าง / ยึดความคิดใหม่เป็นใหญ่	ไม่มีวัฒนธรรมฟัง Feedback อย่างแท้จริง	จัด Feedback Session ที่มี Facilitator เป็นกลาง	สร้าง Culture Listening + Non-defensive Feedback	Listening without Defense
ปล่อยให้คนทดลอง โดยไม่ขบเขตหรือความรับผิดชอบ	ไม่มีกรอบหรือ Guideline ในการทดลองงานใหม่	กำหนด Sandbox / Safe Zone สำหรับการทดลอง พร้อมเกณฑ์ความรับผิดชอบ	ฝึก Innovation with Accountability (Fail but Own it)	Fail Smart, Own It
ดูถูกระบบหรือขั้นตอน เพราะคิดว่า 'เก่าไป'	วัฒนธรรมมองว่าสิ่งใหม่ดีกว่าเสมอ โดยไม่ดูคุณภาพจริง	จัดระบบ Review สิ่งเดิมที่ยังเวิร์ก และรวมไว้ในกระบวนการใหม่	พัฒนา Growth Mindset + Respect for System Thinking	Grow with System Respect

System-first

พฤติกรรม Toxic	สาเหตุที่แท้จริง (Root Cause)	แนวทางแก้ - System	แนวทางแก้ - Skill	Learning Journey / Training Course
ทำตามระบบโดยไม่สนใจบริบทหรือความเปลี่ยนแปลง	ระบบไม่ได้ถูกออกแบบให้ปรับตัวได้ / ไม่มีพื้นที่ให้ปรับใช้	ปรับ SOP และ Policy ให้มีเงื่อนไขยืดหยุ่น / เว้นช่องไว้สำหรับ Context	ฝึก Contextual Thinking: อ่านสถานการณ์และปรับใช้ระบบให้เหมาะสม	Think Beyond SOP
ยึดติดขั้นตอนมากเกินไปจนขาดความยืดหยุ่น	องค์กรวางโทษจากความผิดพลาดมากกว่าชื่นชมการพัฒนา	สร้างระบบที่ให้องค์กรกล้าลองผิดลองถูก ไม่ใช้แค่ทำตาม	พัฒนา Adaptability & Judgement under Guidelines	Adapt to Decide
ไม่กล้าตัดสินใจนอกคู่มือ / ค้างสงสัยตลอด	ไม่ได้ฝึก Critical Thinking หรือ Judgment ในการทำงาน	ออกแบบ Decision Tree / Guideline ที่ให้คนกล้าตัดสินใจในกรอบ	ฝึก Empowerment Mindset: ทำได้ในกรอบ ไม่ต้องรอคำสั่ง เพิ่มทักษะ Critical Thinking	Own the Call
ใช้กฎระเบียบเป็นเครื่องมือควบคุมคน	ระบบประเมิน/ควบคุมเน้นการเชื่อฟังมากกว่าการเติบโต	ปรับ KPI ให้เน้นเฉพาะ Rule Compliance แต่รวม Growth / Development	ฝึก Leadership แบบผู้สนับสนุน ไม่ใช่แค่ผู้ควบคุม	Lead with Trust
ต่อต้านนวัตกรรมเพราะกลัวกระทบระบบเดิม	ไม่มีเวทีให้ทดลองหรือปรับปรุงกระบวนการร่วมกัน	สร้างระบบ Continuous Improvement ที่พนักงานมีส่วนร่วมจริง	สอน Design Thinking / Process Improvement Skill แบบง่ายให้ทีมทำงาน	Fix the Flow

แหล่งข้อมูลเพื่อหา Toxic Behaviors/Atmosphere

1. Engagement Survey
2. Exit Interview
3. 1-on-1 & Stay Interview
4. ช่องทางการสื่อสารภายใน (ไม่มีคนใช้)
5. 360° Feedback / Review
6. Turnover / Sick Leave (ลาออก ป่วยบ่อยเฉพาะทีม)
7. คำพูดติดปากเชิงลบของคนในองค์กร

ตัวอย่างการเพิ่มข้อมูล: ส่วนที่ 2.1

Strategic Learning Design Canvas

ayla | brightside

As is..	Common Saying in the organization: คำพูดติดปากของคนในองค์กร เราอยู่กับเพื่อนครอบครัว เรื่องคนต้องมาก่อน เราต้องฟังกันมากกว่านี้ What do leaders value most?: ผู้บริหารให้ความสำคัญกับอะไร ความสัมพันธ์ /บรรยากาศทีม ความรู้สึกของพนักงาน	Core Skill	Challenge	Balance Skill	Learning Journey/Training Course
	Describe the overall work atmosphere: บรรยากาศโดยรวมขององค์กร อบอุ่น เน้นความสัมพันธ์ และให้ความสำคัญกับคน Organization type: People-first	Teamwork & Collaboration Empathy & Respect Communication Commitment & Reliability	ทีมดีแต่เฉื่อย ใส่ใจแต่ภายใน จนลืมภายนอก กลัวเสียสัมพันธ์ ความรู้สึก จนไม่กล้าให้Feedback งานเกินนอกเหนือจากที่รับผิดชอบจะไม่ถูกดูแล เพราะเกรงใจ	Goal Orientation Customer Orientation Constructive Feedback Problem-Solving & Initiative	
To be..	Vision/ Strategy/ Target		Gap	Skill	
	“เป็น First Admired ที่เข้าใจและตอบสนองลูกค้าอย่างลึกซึ้งในทุก Touchpoint”		- ขาดทักษะการฟังลูกค้าแบบเชิงกลยุทธ์ - ประสบการณ์ลูกค้าไม่สม่ำเสมอในแต่ละ touchpoint	- Listening with Empathy - Process Thinking / Standardization for CX	
	Toxic behaviors/ Atmosphere	Root cause	How to solve		
			System	Skill	
	มีการเล่นพรรคเล่นพวก	- ไม่มีระบบประเมินที่โปร่งใส - ไม่มีการเกณฑ์ตัดสินชัดเจน	- สร้างเกณฑ์ Promotion - Rotation ที่ชัดเจนเปิดเผย	ฝึกหัวหน้าให้ใช้เกณฑ์การวัดประเมิน / แทนการใช้ความรู้สึกในการพิจารณา	



This license is the most restrictive of our licenses, only allowing others to download our works and share them with others as long as you credit us, but you can't change them in any way or use them commercially.

facebook.com/AylaCapabilityLab
www.bsidepeople.com

3 เปลี่ยน Skill ทั้งหมด ให้เป็น Training module/ Learning Journey

แปลงทักษะที่อยากเห็น → สู่การเรียนรู้ที่วัดผลได้จริง

ในขั้นตอนก่อนหน้านี้ เราได้:

- ระบุตัวตนขององค์กร (As is)
- วางเป้าหมายอนาคต (To be)
- วิเคราะห์ช่องว่างและ Toxic behaviors ที่ต้องจัดการ

สิ่งที่ต้องทำในขั้นตอนนี้ คือ การเปลี่ยนสิ่งที่เราวิเคราะห์มาแล้วให้เป็น “ของจริง” ในการพัฒนาองค์กร *ไม่ใช่แค่ฝึกอบรมเพื่อความเข้าใจ แต่เพื่อ “เปลี่ยนพฤติกรรม” ที่วัดผลและจับต้องได้จริง

ขั้นตอน

1. เปลี่ยน Skill ทั้งหมดให้เป็น Training Module / Learning Journey

เช่น เลือกทักษะที่จำเป็นจาก Step 2–3 (Core / Balance / Strategic / Fixing Skill) ออกแบบหลักสูตรหรือเส้นทางการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ทักษะนั้น

2. กำหนดพฤติกรรมที่วัดผลได้ (Behavioral Indicators)

- เขียนให้ชัดเจนว่า “ทักษะนั้น” ควรแสดงออกมาอย่างไร
 - เป็นพฤติกรรมที่สามารถ “สังเกต / ประเมิน / ให้ feedback” ได้จริง
- เช่น: "ยอมรับข้อผิดพลาดและเสนอแนวทางแก้"

3. เชื่อมกับระบบที่สนับสนุน (System Integration)

- เพียงแค่ฝึกอบรมอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ ถ้า “ระบบรอบตัว” ไม่รองรับ จึงต้องเชื่อมกับระบบต่างๆ ด้วย
- เช่น: ระบบ Feedback (360, Peer Review) Performance Appraisal ที่อิงพฤติกรรม หรือการตั้งเป้าใน Team OKRs

ตัวอย่างการออกแบบโครงสร้าง

Skill	Training Module / Learning Journey	Behavioral Indicators (Learning Objective)	ระบบสนับสนุน (Feedback / Performance / Reward)
Customer Centric Thinking	Designing Customer Journey & Empathy Mapping Workshop	- สะท้อนมุมมองของลูกค้าในทุกขั้นตอน - ใช้ Empathy ในการเสนอแนวทาง - ปรับแผนงานตาม Insight ของลูกค้า	- ใช้ Customer Feedback / NPS เป็นเกณฑ์ประเมินผลรายไตรมาส - ยกตัวอย่างเคสที่ลูกค้ารู้สึกได้รับคุณค่าใน Team Review
Collaboration in Dynamic Teams	Agile Team Collaboration & Communication Bootcamp	- แลกเปลี่ยนความเห็นกับทีมข้ามสายงานอย่างสม่ำเสมอ - ปรับตัวต่อบทบาทที่เปลี่ยนเร็วโดยไม่ต่อต้าน - รับผิดชอบงานร่วมกันในโปรเจกต์	- มี Peer Feedback ทุกสิ้น Sprint - ตั้งเป้าหมายร่วมใน Team OKR และให้รางวัลแบบกลุ่ม
Accountability	Own Your Outcome: From Responsibility to Results (e-Learning + Coaching)	- ติดตามผลลัพธ์ของงานโดยไม่ต้องถูกเตือน - ยอมรับเมื่อมีข้อผิดพลาด และเรียนรู้เพื่อปรับปรุง - ส่งมอบงานตามที่ตกลงไว้โดยไม่ต้องตามซ้ำ	- ผูกพฤติกรรม Accountability เข้ากับ Performance Review - เชื่อมระบบ Recognition กับพฤติกรรมที่แสดงความรับผิดชอบ

ตัวอย่างการเพิ่มข้อมูล: ส่วนที่ 3

Strategic Learning Design Canvas

 | 

As is..	Common Saying in the organization: คำพูดติดปากของคนในองค์กร	Core Skill	Challenge	Balance Skill	Learning Journey/Training Course
	เราอยู่กับเพื่อนครอบครัว	Teamwork & Collaboration	ทีมดีแต่เฉื่อย	Goal Orientation	Collaborative Goal Setting & Achievement
	เรื่องคนต้องมาก่อน				
	เราต้องฟังกันมากกว่านี้ What do leaders value most?: ผู้บริหารให้ความสำคัญกับอะไร	Empathy & Respect	ใส่ใจแต่ภายใน	Customer Orientation	Empathetic & Customer-Centric Collaboration
	ความสัมพันธ์ / บรรยากาศทีม				
	ความรู้สึกละเอียดอ่อน	Communication	กลัวเสียสัมพันธ์	Constructive Feedback	Effective Communication & Constructive Feedback for Success
Describe the overall work atmosphere: บรรยากาศโดยรวมขององค์กร					
อบอุ่น เน้นความสัมพันธ์	Commitment & Reliability	งานที่นอกเหนือจากที่รับผิดชอบจะไม่ถูกดูแล	Problem-Solving & Initiative	Ownership and Problem-Solving	
และให้ความสำคัญกับคน					
Organization type: People-first					
To be..	Vision/ Strategy/ Target	Gap	Skill		
	“เป็น First Admired ที่เข้าใจและตอบสนองลูกค้าอย่างลึกซึ้งในทุก Touchpoint”	• ขาดทักษะการฟังลูกค้าแบบเชิงกลยุทธ์ • ประสบการณ์ลูกค้าไม่สม่ำเสมอในแต่ละ touchpoint	Listening with Empathy Process Thinking / Standardization for CX	→ “Strategic Listening with Empathy” → “CX Excellence”	
	Toxic behaviors/ Atmosphere	Root cause	How to solve		
			System	Skill	
	มีการเล่นพรรคเล่นพวก	• ไม่มีการประเมินที่โปร่งใส	• สร้างเกณฑ์ Promotion	• ผูกตัวกันให้ใช้เกณฑ์การวัดประเมิน / มาตรการใช้ความรับผิดชอบในการพิจารณา	→ Standards-Based Evaluation – for Leader
มีระบบลูกรักลูกชัง	• ไม่มีการเกณฑ์ตัดสินชัดเจน	• Rotation ที่ชัดเจน			



This license is the most restrictive of our licenses, only allowing others to download our works and share them with others as long as you credit us, but you can't change them in any way or use them commercially.

facebook.com/AylaCapabilityLab
www.bsdepeople.com

จัดลำดับความสำคัญ ในคนแต่ละประเภทในองค์กร

เพราะ "ทรัพยากรในการพัฒนา" มีจำกัด → ต้องใช้ให้ “คุ้ม” และ “ตรงจุด”

แม้จะมีแผนการพัฒนาชัดเจนจาก Step 1–4 แล้ว

คำถามที่องค์กรต้องตอบให้ได้คือ:

จะเริ่มพัฒนาใครก่อน?

กลุ่มไหนที่ต้อง “เร่งแก้ไข” เพราะกระทบ Vision มากที่สุด?

ใช้ 2 เกณฑ์ เพื่อวางลำดับความสำคัญของ “คน” ในองค์กร:



ตัวอย่างกลุ่มเป้าหมายในองค์กร และสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ:

กลุ่มตัวอย่าง	ลักษณะ	สิ่งที่ต้องการ	คุณลักษณะ
Newcomers	เพิ่งเข้ามา / ยังไม่คุ้นวัฒนธรรม	Core Skill + Balance Skill	อายุนาน < 1 ปี
Critical Role	ตำแหน่งที่ส่งผลต่อเป้าหมายโดยตรง (เช่น Sales, Product)	Skill เชิงกลยุทธ์ / Fix Toxic	มี KPI ต่อเป้าหมาย
Long-Time Walkers	คนที่อยู่มานานแต่ติดอยู่กับพฤติกรรมเดิม ๆ	Fixing Skills / Reskill	อายุนาน 5+ ปี, ไม่มีความก้าวหน้า
Change Champions	คนที่มีแนวโน้มเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Strategic + Leadership Skills	เคยมีพฤติกรรมช่วยเปลี่ยนแปลง

เชื่อมกลับสู่ → Strategic Learning Design Canvas

เมื่อเราจัดลำดับกลุ่มเป้าหมายแล้ว
เราจะสามารถนำข้อมูลจากทุก Step มารวมเป็น “แผนเดียว”
ได้ใน Strategic Learning Design Canvas ซึ่งประกอบด้วย:

- องค์กรเป็นใคร (As is)
- อยากไปที่ไหน (To be)
- ช่องว่างที่ต้องปิด (Gap)
- พฤติกรรมที่ต้องแก้ (Toxic)
- ระบบและทักษะที่ต้องเปลี่ยน (System & Skills)
- หลักสูตรเรียนรู้ที่ออกแบบไว้แล้ว
- คนกลุ่มไหนควรได้รับการพัฒนาเร่งด่วน

ตัวอย่างการเพิ่มข้อมูล: สมบูรณ์

Strategic Learning Design Canvas

ayla | brightside

	Common Saying in the organization: คำพูดติดปากของคนในองค์กร	Core Skill	Challenge	Balance Skill	Learning Journey/Training Course
As is..	...เราอยู่กับเพื่อนครอบครัว...	Teamwork & Collaboration	ทีมดีแต่เฉื่อย	Goal Orientation	Collaborative Goal Setting & Achievement
	...เรื่องคนต้องมาก่อน...	Empathy & Respect	ใส่ใจแต่ภายใน	Customer Orientation	Empathetic & Customer-Centric Collaboration
	เราต้องฟังกันมากกว่านี้ What do leaders value most?: ผู้บริหารให้ความสำคัญกับอะไร ...ความสัมพันธ์ / บรรยากาศทีม	Communication	จนลืมภายนอก	Constructive Feedback	Effective Communication & Constructive Feedback for Success
	...ความรู้สึกของพนักงาน	Commitment & Reliability	กลัวเสียสัมพันธ์	Problem-Solving & Initiative	Ownership and Problem-Solving
Describe the overall work atmosphere: บรรยากาศโดยรวมองค์กร ...อบอุ่น เป็นความสัมพันธ์					
...และให้ความสำคัญกับคน					
Organization type: People-first					
To be..	Vision/ Strategy/ Target		Gap	Skill	Core & Balance Skill
	“เป็น First Admired ที่เข้าใจและตอบสนองลูกค้าอย่างลึกซึ้งในทุก Touchpoint”		ขาดทักษะการฟังลูกค้าแบบเชิงกลยุทธ์ ...กระบวนการลูกค้าไม่สม่ำเสมอในแต่ละ touchpoint	Listening with Empathy Process Thinking / Standardization for CX	“Strategic Listening with Empathy” “CX Excellence”
	Toxic behaviors/ Atmosphere		Root cause	How to solve	Strategic Skill
			System	Skill	
	...มีการเล่นพรรคเล่นพวก		...ไม่มีระบบประเมินที่โปร่งใส	...สร้างเกณฑ์ Promotion	Standards-Based Evaluation – for Leader
	...มีระบบลูกรักลูกชัง		...ไม่มีการเกณฑ์ตัดสินชัดเจน	...Rotation ที่ชัดเจนเปิดเผย	
				...ฝึกหัวหน้าให้ใช้เกณฑ์การวัดประเมิน / แผนการใช้ความรู้สึกลงในการพิจารณา	
					Fixing Skill



This license is the most restrictive of our licenses, only allowing others to download our works and share them with others as long as you credit us, but you can't change them in any way or use them commercially.

facebook.com/AylaCapabilityLab
www.bsidespeople.com

“Training จะไม่มีทางได้ผล
ถ้าไม่ผูกกับวัฒนธรรม”

แต่ในขณะเดียวกัน...

“Culture ก็เปลี่ยนไม่ได้ ถ้าไม่มีระบบ
และพฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นจริง”

กระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอน

Strategic Learning Design Canvas

คือ “สะพาน” ที่เชื่อมทั้งสองฝั่ง
เข้าด้วยกัน

—— Ayla Capability Lab

Strategic Learning Design Canvas



Current State (As is)		Future State (To be)		
Common Saying in the organization: คำพูดติดปากของคนในองค์กร What do leaders value most?: ผู้บริหารให้ความสำคัญกับอะไร Describe the overall work atmosphere: บรรยากาศโดยรวมในองค์กร Organization type:	Core Skill	Challenge	Balance Skill	Learning Journey/Training Course
Vision/ Strategy/ Target	Gap	Skill		
Toxic behaviors/ Atmosphere	Root cause	How to solve		
		System	Skill	



This license is the most restrictive of our licenses, only allowing others to download our works and share them with others as long as you credit us, but you can't change them in any way or use them commercially.