

**สรุปบทเรียนหลักสูตร OSOF เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
การพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามแนวคิด “ทำงานให้ได้ผล คนให้ได้สุข”**



โดย นางสาวปวีตา ดิษยาวาณิช นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

หลักสูตรการอบรมบุคลากรกรมอนามัย OSOF2 (Our Skill Our Future) จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ เพื่อรองรับการทำงาน พัฒนาระบบ ทักษะทางความคิด และการสร้างนวัตกรรมด้านการบริหารที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งแบ่งเป็นหัวข้อดังนี้

1. ระเบียบปณิญา พัฒนาจิต
2. ปรับความคิด พิชิตความสำเร็จ
3. แนวคิดผู้นำองค์กรสมัยใหม่ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง
4. การจัดทำกระบวนการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ
5. ศึกษาดูงาน “การบริหารจัดการแนวใหม่”
6. การพูดและการสื่อสารเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์
7. การเสริมสร้างบุคลิกภาพแบบมืออาชีพ
8. การจัดการกับปัญหาหรือข้อขัดแย้ง
9. เทคนิคการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

แนวคิด “ทำงานให้ได้ผล คนให้ได้สุข”

1. ธรรมชาติ ปัญญา พัฒนาจิต

พัฒนาความคิด

- พัฒนาความคิด การมองเห็นความจริงที่เกิดขึ้นและคิดว่า “นั่นคือธรรมชาติ” ทั้งคน สิ่งของ สิ่งมีชีวิต ย่อมมีทั้งความเหมือนและความแตกต่าง เป็นธรรมชาติ เมื่อเราได้เปิดมุมมองความคิด จะเห็นว่าสามารถยอมรับสิ่งต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น “Just Accept it”
- การฝึกคิดโดยไม่ยึดติดกิเลสของตนเอง ควรไตร่ตรองอย่างเป็นกลาง เพื่อจะได้เข้าใจทั้งตนเองและผู้อื่น ก่อนกล่าวโทษหรือวิจารณ์ใคร ใช้สติฝึกคิดถามตัวเองว่า “แล้วเราล่ะ?”
- การคิดฟุ้งซ่าน/เพ้อเจ้อ ก่อให้เกิดปัญหา เมื่อเจอสถานการณ์ที่ทำให้ไม่พึงพอใจอย่าเพิ่งเล็งโทษผู้อื่น ให้ใช้ “สติและปัญญา” ไตร่ตรองพิจารณาอย่างไร้อคติ ยอมรับความผิดของตนเอง “ระวังเหตุ สังเกตผล”

พัฒนาจิตใจ

- ฝึกจิตให้มองโลกว่าทุกสิ่ง 2 ด้านเสมอ ต้องยอมรับและปรับทัศนคติของตนเอง จะให้ทุกสิ่งถูกใจเราย่อมเป็นไปไม่ได้ และเราควรพึงระวังการกระทำของตนอาจทำให้เกิดผลได้ทั้ง 2 ด้านเช่นกัน “ระวังเหตุ สังเกตผล”
- ทุกครั้งที่พบปัญหา/ข้อขัดข้องในการทำงานหรือการดำเนินชีวิตอย่าแก้ปัญหแบบเดิม ๆ ที่มีกิเลส (โลก โกรธ หลง) เป็นตัวนำ ให้พิจารณาด้วยสติ ตามหลักของเหตุผล “วิเคราะห์เหตุ สังเกตผล”

2. ปรับความคิด พิชิตความสำเร็จ

คุณลักษณะภายในสำคัญของคนที่จะทำให้องค์กรสำเร็จ

- ✓ ทักษะคติที่เกี่ยวข้อกับการทำงาน (Attitude)
- ✓ ความเชื่อ (Believe)
- ✓ พันธะสัญญา (Commitment)
- ✓ การตั้งใจมุ่งมั่นจนกว่าจะสำเร็จ (Determination)
- ✓ จริยธรรม (Ethic)

ปรับความคิด พิชิตความสำเร็จ

- ✓ สร้างคุณค่าในงาน
- ✓ สร้างความเชื่อมั่น
- ✓ ปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อสิ่งที่ดีขึ้น
- ✓ ฝึกทัศนคติติดบวก
- ✓ การทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น และการเรียนรู้ข้อผิดพลาด
- ✓ การสร้างเครือข่าย

3. แนวคิดผู้นำองค์กรสมัยใหม่ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

พัฒนาตนเองด้วยหลัก “ปัญญา 3 ฐาน”

1. ปัญญาฐานคิด

การคิดเชิงระบบ คิดนอกกรอบ อย่ายึดติดกับความคิดเดิม ๆ คิดแบบ Outside in คือคิดในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งต้องมีการฝึกคิดอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะช่วยให้ความคิดเปิดกว้างและสามารถรับความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างแท้จริง

2. ปัญญาฐานใจ

เป็นความฉลาดทางอารมณ์ (Emotion Quotient : EQ) ที่จะเข้าใจความรู้สึกเกี่ยวกับอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น การมี EQ ที่ดีจะช่วยพัฒนาการเรียนรู้ การทำงาน และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ดังนั้น การเป็นผู้นำที่ดีควรบริหารงานแบบ Soft Side Management คือ การเข้าใจคน ทำให้คนเต็มใจทำงาน และมีความสุขในการทำงาน รวมทั้งต้องรู้จักควบคุมหรือพัฒนา EQ ของตนเอง และต้อง Empowerment ใ้ได้บังคับบัญชาให้มั่นใจว่า “เขาทำได้”

3. ปัญญาฐานกาย

คือ การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้เทคนิคง่าย ๆ โดยเริ่มจากการปรับทัศนคติตนเอง เปลี่ยนคำว่า “เป็นไปได้” เป็น “แน่นอน...ฉันต้องทำได้” จากนั้นคือการค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุขร่วมกับทีมงาน เพื่อการทำงานที่สูญเปล่า

4. การจัดทำกระบวนการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ

❖ การปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency)

มองกระบวนการทำงานทั้งระบบไม่ใช่มองแต่เฉพาะแต่ในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ กระบวนการทำงานที่ดีต้องสามารถนำส่งคุณค่าเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

❖ การปรับปรุงประสิทธิภาพ (การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า)

ต้นทุนการดำเนินงานขึ้นอยู่กับโครงสร้างของกิจกรรม แบ่งเป็น 3 ประเภทคือ

1. กิจกรรมที่สร้างคุณค่า ผลผลิตตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า แต่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ให้พยายามหาวิธีการใหม่
3. กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าหรือเป็นความสูญเปล่า ถ้าตัดทิ้งได้ให้ตัดทิ้ง

❖ ขั้นตอนการวิเคราะห์งานเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1. วิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. ทบทวนห่วงโซ่คุณค่าที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
3. วิเคราะห์ความสูญเปล่าที่เกิดในกระบวนการทำงาน
4. วิเคราะห์ผลกระทบ/ความสำคัญของกระบวนการทำงานที่ทำให้เกิดความสูญเปล่า

4. จัดทำกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (ต่อ)

❖ การคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อจัดทำข้อเสนอในการพัฒนา/ปรับปรุงงาน

1. ค้นหาประเด็นปัญหา/สถานการณ์ปัจจุบัน
2. กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน
3. วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ
4. จัดทำกรอบการดำเนินงาน
5. จัดทำแผนพัฒนา
6. กำหนดวิธีการติดตามความก้าวหน้า/ประเมินผลสัมฤทธิ์

5. ศึกษาดูงาน “การบริหารจัดการแนวใหม่” บ. ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

ผู้เข้ารับการอบรมได้ศึกษาดูงาน ณ บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้แนวคิด ประสบการณ์ เปิดโลกทัศน์และมุมมองการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ เพื่อนำประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รวมถึงการสร้างนวัตกรรมในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

พบว่า องค์กรมีการบริหารงานโดยเน้นคุณธรรมนำการพัฒนา มีการคัดเลือกและพัฒนาคนอย่างเป็นระบบ และกำหนดทิศทางขององค์กรโดยเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า ภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรธรรมาภิบาลที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของเพื่อนร่วมงาน เพื่อร่วมมือกันสร้างนวัตกรรมและความประทับใจให้กับลูกค้า เพื่อร่วมงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” โดยแบ่งการบริหารตามมิติต่างๆ ดังนี้

- 1.การบริหารทุนมนุษย์ มุ่งเน้นให้เพื่อนร่วมงานทำงานด้วยใจ “เป็นผู้ให้ ก่อนเป็นผู้รับ”
- 2.การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร มีการประชุมเพื่อกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมร่วมกัน
- 3.ด้านการจัดการคุณภาพองค์กร มีการจัดทำมาตรฐานของกระบวนการงานที่มีคุณภาพ
- 4.แนวคิดในการบริหารเวลา หลักการคือการสอนงานให้ทีมงานทำงานเก่ง จะทำให้มีเวลาเหลือเพิ่มขึ้น

6. การพูดและการสื่อสารเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

การพูดดีสามารถพัฒนาได้ด้วยการหมั่นฝึกฝน และยังพัฒนาก็ยิ่งเพิ่มโอกาสความก้าวหน้า
ในอาชีพการงานและการประสบความสำเร็จในชีวิต

หลักสำคัญในการเตรียมตัวพูด คือ

- 1.วิเคราะห์ผู้ฟัง พิจารณาจำนวนผู้ฟัง เพศ วัย เพื่อจะได้เตรียมเรื่องและการใช้คำพูดที่เหมาะสม
- 2.กำหนดจุดมุ่งหมายในการพูด ขอบเขตของเรื่องที่จะพูด เวลา และสถานการณ์
- 3.ซ้อมพูดเพื่อทดสอบความพร้อมและความมั่นใจในการพูด

การพูดเป็น “ศาสตร์” และ “ศิลป์” สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้ โดยต้องฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอจนเกิด
ความชำนาญ ผู้พูดต้องยอมรับและสังเกตข้อบกพร่องของตนเองในการพูดแต่ละครั้ง เพื่อแก้ไขปรับปรุงในครั้ง
ต่อไป โดยยึดหลัก “เตรียมตัวให้พร้อม ชักซ้อมให้ดี อย่าให้มีเอ๋..อ่า ดูเวลาให้พอครบ สรุปจบให้ประทับใจ ยิ้ม
แย้มแจ่มใสตลอดเวลา”

7. การเสริมสร้างบุคลิกภาพแบบมืออาชีพ

“มาตรฐาน วาจาต้องใจ ภายในยอดเยี่ยม” คือองค์ประกอบของการมีบุคลิกภาพที่ดี เพื่อสะท้อนภาพลักษณ์ที่ดีงาม ในการส่งมอบบริการและการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ในฐานะตัวแทนขององค์กร การมีบุคลิกภาพที่ดีจะส่งผลต่อความเชื่อมั่น รวมไปถึงความน่าเชื่อถือต่อองค์กร ดังนั้น การพัฒนาบุคลิกภาพให้น่าเชื่อถือจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกในการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ร่วมงานที่ได้พบเห็น

การบุคลิกภาพที่ดีประกอบด้วย **“กายดูดี วจีไฟเราะ ในเป็นบวก”** กายดูดี คือ แต่งกายให้ดูดีอยู่เสมอ วจีไฟเราะ คือ ต้องพูดจาไพเราะ อ่อนหวาน นุ่มนวลชวนฟัง ใจเป็นบวก คือ ต้องมองโลกในแง่ดี คิดบวก คิดในทางที่ดีเสมอ

บุคลิกภาพที่ดีมีผลต่อการทำงานและการอยู่ร่วมกันในสังคมเป็นอย่างมาก เพราะเป็นสิ่งกำหนดความประพฤติการปฏิบัติของบุคคล และเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและสร้างโอกาสความก้าวหน้าต่อไป ในการพัฒนาบุคลิกภาพนั้นต้องเริ่มจากตนเองก่อน ต้องเรียนรู้และสำรวจตัวเองให้ถูกต้องอย่างแท้จริง แล้วนำข้อดีของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดพร้อมทั้งแก้ไขจุดด้อย

8. การจัดการกับปัญหาหรือข้อขัดแย้ง

ส่วนใหญ่เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น เรามักต้องการให้คนอื่นเข้าใจเรา แต่เราจะไม่พยายามเข้าใจคนอื่น แต่วิธีการจัดการกับปัญหาหรือลดข้อขัดแย้งก็คือ **“เราต้องเข้าใจเขาก่อนที่จะให้เขาเข้าใจเรา”** เราต้องยอมรับว่าคนเราอาจจะมีข้อมูลหรือข้อเท็จจริงไม่เท่ากัน จึงทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน จากนั้นให้ยอมรับความรู้สึกของอีกฝ่ายหนึ่งโดยการรับฟัง และฟังอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาสำคัญ คือ เราไม่ได้ฟังเพื่อสร้างความเข้าใจ แต่พบว่าเรามักจะฟังเพียงเพื่อจะตอบโต้ หรือหาเหตุผลมาหักล้างเพื่อเอาชนะคู่กรณี หลักการเบื้องต้นของการฟังคือ ต้องใส่ใจในการรับฟัง ฟังอย่างตั้งใจ และต้องรับฟังด้วยหัวใจ โดยรับรู้ถึงความรู้สึกข้างในของผู้พูด สิ่งสำคัญคือต้องไม่คิดไปเองอย่างเด็ดขาด ถ้าเราคิดไปเอง ไม่ฟังให้จบ หรือคิดให้รอบคอบเสียก่อน ก็จะทำให้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งนั้นไม่ได้รับการแก้ไข และอาจทวีความรุนแรงขึ้นไปอีก เพราะการที่เราจะเปลี่ยนความคิดของคน เราต้องรู้เหตุผลและสมมติฐานในวิธีคิดของเขา ก่อน ถ้าเราให้มุมมองความคิดหรือข้อมูลใหม่ ๆ หรือสมมติฐานใหม่ ๆ แก่เขา เขาก็อาจจะปรับเปลี่ยนความคิดได้ ซึ่งเป็นวิธีการที่จะลดปัญหาหรือขจัดความขัดแย้งได้อย่างถาวร

สรุป ข้อขัดแย้งต่าง ๆ สามารถจัดการได้ด้วยการเปิดใจรับฟังสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างรอบด้าน จนเกิดความเข้าใจในปรากฏการณ์ของความขัดแย้งดังกล่าว แล้วใช้หลักการ เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) การเคารพและให้เกียรติกัน (Respect) และความจริงใจ (Genuineness) เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและลดความขัดแย้งภายในองค์กร

9. เทคนิคการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

ในการปฏิบัติงานมักประสบกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นข้อพิพาท ซึ่งทางออกบางเหตุการณ์การใช้การไกล่เกลี่ย การประนีประนอม หรือ การเจรจาต่อรอง และบางครั้งอาจต้องใช้ทั้ง 3 วิธีผสมผสานกัน

การไกล่เกลี่ย เป็นวิธียุติข้อพิพาทที่นำไปสู่ความพึงพอใจร่วมกันที่ทั้ง 2 ฝ่ายรู้สึกว่าจะชนะทั้งคู่ (Win Win) หรือได้รับการตอบสนองในระดับหนึ่งทั้งคู่ โดยไม่มีฝ่ายใดเป็นผู้ชนะหรือแพ้ อีกทั้งยังถือว่าทั้ง 2 ฝ่ายสามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันได้ต่อไป

การไกล่เกลี่ยที่ดีจะต้องให้ความสนใจกับความต้องการที่แท้จริงมากกว่าจุดยืน ผู้ไกล่เกลี่ยจึงต้องค้นหาความจริงให้ได้ด้วยการฟังอย่างพินิจพิเคราะห์ เป็นผู้ฟังที่ดีและเก็บข้อมูลให้มาก ส่งเสริมให้คู่พิพาทพูดแต่สิ่งดี ๆ **หัวใจสำคัญของการไกล่เกลี่ยคือ ความเชื่อมั่นและความศรัทธาในตัวบุคคลที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย และต้องให้ความสำคัญต่อคู่พิพาทอย่างเท่าเทียมกัน**

ผู้ไกล่เกลี่ยต้องกระตุ้นให้คู่พิพาทสร้างข้อเสนอที่เป็นทางออกของปัญหาให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ทางออกที่ดีที่สุด คือ ทางออกที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับและอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ดังนั้น ผู้ไกล่เกลี่ยต้องทำให้ทั้งสองฝ่ายเปิดใจ การไกล่เกลี่ยเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถทำให้ข้อพิพาทหรือข้อขัดแย้งระงับได้โดยคู่พิพาทพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย และยังสามารถรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกันได้ต่อไป