

รายงานการวิจัยกระบวนการขับเคลื่อนนโยบาย
กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข
(Happy MoPH)

The study of the Policy-driven process on Happy Ministry of Public Health Project
(Happy MoPH)

นางภาวิณี ธนกิจไพบูลย์
นางธิตัทธ คุหา
นางสาวจิราพร อธิชัยวัฒนา

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน
กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข
กองยุทธศาสตร์และแผนงาน
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

หัวข้อเรื่อง	รายงานการวิจัยกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข (Happy MoPH)
ชื่อผู้วิจัย	ภาวิณี ธนกิจไพบูลย์, ธิติภัทร คูหา และจิราพร อธิธิชัยวัฒนา
สถาบัน	กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค และกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
ปี	๒๕๖๓

บทคัดย่อ

การวิจัยกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข (Happy MoPH) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เห็นกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข (Happy MoPH) ทั้งระบบ รวมทั้งการค้นหาข้อเสนอแนะทางการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้หน่วยงานที่สนใจเสริมสร้างความสุขในองค์กร สามารถนำกระบวนการขับเคลื่อนความสุขไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน ซึ่งจะสามารถลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร การโยกย้าย หรือการลาออกของบุคลากร ก่อให้เกิดความรัก ความผูกพัน และส่งผลให้เกิดเป็นองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืน

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยใช้ตัวแบบระบบ (System Model) ที่มุ่งเน้นการศึกษากระบวนการขับเคลื่อนนโยบายฯ ใน ๓ ส่วน ได้แก่ สิ่งป้อนเข้าไป (Input) กระบวนการ (Process) และผลงาน (Output) รวมทั้งการใช้กระบวนการระดมความคิดเห็นแบบกระบวนการกลุ่ม (Focus Group) และการใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากรายงานผลการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข (Happy MoPH) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่ได้จากการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยพบว่า

๑) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระทรวงสาธารณสุขมีการจัดทำยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความสุข มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติผ่านการสื่อสารนโยบาย มีการกำกับ ติดตามการดำเนินงานผ่านการจัดทำเป็นตัวชี้วัดทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยปฏิบัติ รวมทั้ง การพัฒนาองค์กรผ่านความร่วมมือระหว่างบุคลากรและองค์กร โดยนักสร้างสุขจะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างประสบการณ์ และบรรยากาศในการสร้างสุขระหว่างบุคลากรและองค์กรได้เป็นอย่างดี

๒) กระบวนการ (Process) กระทรวงสาธารณสุขมีกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนที่ชัดเจน โดยการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข ดำเนินการในทุก ๒ ปี เริ่มต้นด้วยการประเมินความสุขบุคลากรและสุขภาวะองค์กร จากนั้นแต่ละหน่วยงานต้องวิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อจัดทำแผนขับเคลื่อนความสุขของหน่วยงานตนเอง โดยมุ่งเน้นที่ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อระดับความสุขของบุคลากร (Pain Point) เป็นหลัก รวมทั้งต้องมีการถอดบทเรียนการความเคลื่อนไหวความสุขของหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่น

(Success story หรือ Best practice) เพื่อเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่นที่สนใจต่อไป ทั้งนี้ ยังคงพบปัญหาทั้ง การใช้งานระบบประเมินความสุข ปัญหาการวิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูล ปัญหาเกี่ยวกับข้อคำถามของ แบบสอบถาม การกำหนดตัวชี้วัดที่ล่าช้า ซึ่งสิ่งที่ต้องพัฒนาคือการสนับสนุนองค์ความรู้ และงบประมาณ รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของนักสร้างสุขให้เชี่ยวชาญแบบมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง

๓) ผลงาน (Output) พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อความสุขของบุคลากรคือปัญหาด้าน การเงิน ปัญหาเรื่องภาระงาน ปัญหาด้านการสื่อสาร และปัญหาด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งปัจจัยความสำเร็จ ของการดำเนินงาน ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่ต้องให้ความสำคัญ มีการสื่อสาร การถ่ายทอดนโยบาย การปฏิบัติตน เป็นแบบอย่าง (Role Model) บุคลากรให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรม และการมีนักสร้างสุข/ทีมสร้าง สุขที่เป็นหลักในการประสาน เชื่อมโยงการจัดกิจกรรมให้เกิดความผูกพันในองค์กร นอกจากนี้ การกำหนดเป็น ตัวชี้วัดทั้งในระดับบริหารและระดับองค์กร จะเป็นการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในองค์กรมากขึ้น

๔) การวิเคราะห์ผลการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข พบว่า มี ๗ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อ การขับเคลื่อนนโยบาย ได้แก่ (๑) ระบบนำองค์กรที่สร้างความยั่งยืน (๒) การป้องกันทุจริตและสร้างความ โปร่งใส (๓) เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว (๔) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและความ ร่วมมือ (๕) พันธกิจองค์กร (๖) ด้านผู้รับบริการและประชาชน และ (๗) ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ มี ๓ ประเด็นที่ต้องพัฒนาและต่อยอดเพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายฯ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ (๑) ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญ สนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบาย และมี ส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศในการสร้างสุขในองค์กร (๒) การพัฒนาระบบการประเมินความสุขในระบบ ออนไลน์ และ (๓) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการสร้างกิจกรรมเสริมสร้างความสุขใน หน่วยงาน

ข้อเสนอเชิงนโยบาย

๑) ระดับนโยบาย กระทรวงสาธารณสุขควรจัดให้มีช่องทางในการสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งความสุข อย่างยั่งยืน ที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก ทั้งการจัดบทเรียนออนไลน์ การเผยแพร่หน่วยงานต้นแบบในแต่ละปี การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นแก่ทีมพี่เลี้ยงในการสร้างสุขอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนความสุข

๒) ระดับบริหาร ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่าง (Role Model) ในมิติต่าง ๆ ของการขับเคลื่อนความสุข รวมทั้งให้ความสำคัญ สนับสนุนการขับเคลื่อนความสุข และกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน นอกจากนี้ ควรให้ ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและทีมสร้างสุขอย่างสม่ำเสมอ การเพิ่มช่องทางการสื่อสารแก่ บุคลากรและเครือข่าย การกำหนดให้งานสร้างสุขเป็นภารกิจหลักสำคัญประการหนึ่งในบทบาทภารกิจของ หน่วยงาน

๓) ระดับปฏิบัติการ ทุกหน่วยงานควรจัดให้มีนักสร้างสุขหรือทีมสร้างสุข มีการสร้างเครือข่ายเพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน มีการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการถอดบทเรียนผลการ ดำเนินงานเพื่อพัฒนางานสร้างสุขให้เกิดความยั่งยืน

คำสำคัญ: องค์กรแห่งความสุข กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข

Research Title	The study of the policy-driven process of the Happy Ministry of Public Health Project (Happy MoPH)
Researcher	Pavinee Tanakitpiboon, Thitipat Khuha and Jiraporn Ittichaiwattana
Institute	Strategy and Policy Division, Department of Disease Control and Strategy and Policy Division, Office of the Permanent Secretary
Year	๒๐๒๐

Abstract

The study of the policy-driven process of the Happy Ministry of Public Health (Happy MoPH) aims to see the whole system of the process of driving the policy of the Ministry of Public Health and searching for Happy MoPH policy proposals. The output of this research could allow for agencies that are interested in enhancing happiness in the organization and able to apply the process to suit the context of the department and it could be able to reduce personnel shortage, relocation or resignation of personnel and can make an engagement for the sustainable happiness organization.

This research is qualitative research and documentary research using a system model that focuses on the study of the policy driving process in ๓ parts: input, process, and Output, including the use of a focus group process and the use of primary data obtained from the data collected from the Ministry of Public Health policy-driven report. Ministry of Happiness (Happy MoPH) from relevant agencies and secondary data obtained from the study Review literature or other relevant information.

The research results were found that:

๑) Input: The Ministry of Public Health has developed a strategy aimed at making employees happy. The plan is transmitted to practice through policy communication, operational supervision, and monitoring through organizational and unit-level indicators, as well as organizational development through cooperation between personnel and organizations. The happiness creator will play an important role in enhancing the experience. And the atmosphere to create happiness between people and the organization as well.

๒) Process: The Ministry of Public Health has a clear guideline for driving. By driving happiness Ministry of Public Health Conducted every ๒ years beginning with the assessment of personnel happiness and organizational health. Then, each agency has to analyze the

assessment results to develop their happiness drive plan. With a focus on the Pain Point of personnel, Also, a success story or best practice needs to be created to transcribe the lesson for driving happiness and to serve as an example for other interested parties. However, the problem is still found in the use of the happiness assessment system, analysis problem, data processing, problems with questionnaire questions and delayed determination of indicators. The need to develop is to support knowledge and budget, as well as to continuously develop the potential of the professional perfectionist.ᄡ) Output: It was found that most of the problems affecting the happiness of personnel were financial problems. Workload problems Communication problems and problems with organizational structure Which factors for the success of the operation It is up to the management to focus on communicating and communicating the policy. Behavior as an example (Role Model) Personnel cooperates in carrying out activities. And having a happy builder / happy creation team is the basis of coordination Link organizing activities to create engagement in the organization. Besides, it is defined as indicators at both the management level and the organization level This will encourage more cooperation in the organization.

ᄢ) Analysis of the results of policy-driven process of the Happy Ministry of Public Health found that seven key factors affect policy driving: (ᄠ) Sustainable organizational leadership (ᄡ) Corruption prevention and transparency (ᄢ) Short-term and long-term strategic goals (ᄣ) Creating a good working culture and cooperation (ᄤ) corporate mission, (ᄥ) service recipients and people, and (ᄦ) impact on the economy, society, public health, environment. Three issues need to be developed and further developed to drive the policy. States More efficient, including (ᄧ) the organization's leaders must focus on Supporting policy driving and participate in creating a happy atmosphere in the organization (ᄨ) developing an online happiness assessment system and (ᄩ) applying appropriate technology. To support the creation of activities to promote happiness in the organization.

Policy proposal

ᄧ) Policy level: the Ministry of Public Health should provide a channel to support sustainable happiness organization and easily accessible. That should be organizing online lessons, a publication of the prototype agency each year, and a knowledge exchange forum. As well as developing the potential necessary for the mentoring team, and supporting the necessary resources to drive happiness.

ᄨ) Executive level: Executives must be role models in various dimensions of driving happiness. Including giving importance to support happiness activities and set clear indicators.

Besides, emphasis should be placed on the development of personnel and team potential to create happiness regularly, increasing communication channels for personnel and networks, establishing happiness is one of the most important tasks in the organization's role and mission.

၈) Operational level: Every agency should provide a happy builder or a happy creation team and the network to exchange and learn among the departments. The skills are developing continuously, and the lessons of performance have been taken to develop happiness-building jobs for sustainability.

Keywords: Happy Organization, Happy MoPH

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข (Happy MoPH) สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ เนื่องจากได้รับความร่วมมือ คำแนะนำ ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์จากบุคลากรหลายหน่วยงาน และหลายระดับ

ขอขอบคุณผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข ที่เห็นความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข (Happy MoPH) ขอขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่สนับสนุนงบประมาณในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว ขอขอบคุณสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ในการอนุเคราะห์เครื่องมือและองค์ความรู้ในการขับเคลื่อนความสุขในหน่วยงาน และขอบคุณนักสร้างสุขทุกหน่วยงาน ที่มีส่วนสนับสนุนในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว พร้อมให้ข้อเสนอแนะเพื่อประกอบการจัดทำรายงานการศึกษานี้

ท้ายที่สุด ขอขอบคุณ ดร.อรสา ໓໐໐໐໐ และคุณรพี ไก้ววิเชียร ที่ให้ข้อเสนอแนะและคำแนะนำในการจัดทำรายงานการวิจัยนี้ และขอบคุณทีมงานขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข (Happy MoPH) ภาพรวมของกระทรวงสาธารณสุข ทุกคน ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการวิจัยครั้งนี้จนเสร็จสมบูรณ์

ภาวิณี ธนกิจไพบูลย์ และคณะ

พฤษภาคม ๒๕๖๓

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	จ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่	
๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของประเด็นปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๕
๑.๓ ขอบเขตของการวิจัยและกรอบแนวคิด	๕
๑.๔ ผลการวิจัยที่คาดว่าจะได้รับ	๖
๑.๕ คำนิยามศัพท์เฉพาะ	๖
๒ การทบทวนวรรณกรรม	๗
๒.๑ กระบวนการจัดทำนโยบายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	๗
๒.๒ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนความสุข	๑๐
๒.๓ แนวคิดการขับเคลื่อนความสุข	๑๕
๒.๔ กระบวนการสร้างสุข กระบวนสาธารณสุข	๒๓
๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๓๕
๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๓๗
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๓๗
๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	๓๗
๓.๓ วิธีการรวบรวมข้อมูล	๓๗
๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล	๓๙
๔ ผลการศึกษา	๔๑
๔.๑ ผลการศึกษาสิ่งที่ป้อนเข้าไปหรือปัจจัยนำเข้า (Input)	๔๑
๔.๒ ผลการศึกษากระบวนการ (Process)	๔๔
๔.๓ ผลการศึกษาผลลัพธ์ที่ได้ (Output)	๕๔
๔.๔ วิเคราะห์กระบวนการขับเคลื่อนความสุข กระบวนสาธารณสุข	๘๒
๕ สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	๙๗
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๙๗
๕.๒ อภิปราย	๑๐๐
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๐๔
บรรณานุกรม	๑๐๙
ภาคผนวก	๑๑๒
ประวัติผู้ทำวิจัย	๑๑๕

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๑ ยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence Strategy)	๑๓
๒ แผนการพัฒนาเพื่อการเสริมสร้างความสุขแก่บุคลากรผู้เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนความสุข	๒๒
๓ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	๓๗
๔ ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบประเมินความสุข (Happinometer)	๔๖
๕ ปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาระบบประเมินสุขภาวะองค์กร (happy Public Organization Index)	๔๗
๖ ตัวชี้วัดเกี่ยวกับการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข ปีงบประมาณ ๒๕๖๐-๒๕๖๒	๔๘
๗ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสุข (รายมิติ) ปี ๒๕๖๐ และ ๒๕๖๒	๕๒
๘ ค่าเฉลี่ยความสุขรายข้อของมิติครอบครัวดี จำแนกตามเพศและ Generation	๕๓
๙ ค่าเฉลี่ยสุขภาวะองค์กร (รายด้าน)	๕๓
๑๐ สรุปประเด็นสำคัญของการขับเคลื่อนความสุขจากหน่วยงานที่เป็น Success story หรือ bright spot	๕๕
๑๑ ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดเกี่ยวกับการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข ปีงบประมาณ ๒๕๖๐-๒๕๖๒	๗๙
๑๒ การวิเคราะห์จุดอ่อน และจุดแข็งในการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข	๘๓
๑๓ การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคในการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข	๘๙
๑๔ เกณฑ์การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักแต่ละประเด็นของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก	๙๒
๑๕ การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักของปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็งของการขับเคลื่อนนโยบาย	๙๒
๑๖ การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักของปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคของการขับเคลื่อนนโยบาย	๙๔

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
๑ กรอบแนวคิดในการศึกษา	๕
๒ กระบวนการสร้างสุข กระบวนการสาธารณสุข	๒๓
๓ กระบวนการจัดทำแผนสร้างสุข กระบวนการสาธารณสุข	๒๕

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของประเด็นปัญหา

กระทรวงสาธารณสุข ได้จัดทำค่านิยมหลัก (Core Value) ของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข เพื่อขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ของกระทรวงสาธารณสุขให้บรรลุเป้าหมาย “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” ส่วิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพ ที่รวมพลังสังคม เพื่อประชาชนสุขภาพดี โดยได้กำหนด ๔ ยุทธศาสตร์หลัก ประกอบด้วย การสร้างเสริมสุขภาพ ป้องกันโรคและคุ้มครองผู้บริโภคเป็นเลิศ (Prevention Promotion & Protection Excellence) การบริการเป็นเลิศ (Service Excellence) บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) และการบริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence) ซึ่งการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าวข้างต้นให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ปัจจัยหลักสำคัญคือทรัพยากรบุคคลของกระทรวงสาธารณสุขซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร จึงควรต้องได้รับการดูแลและพัฒนา ตลอดจนเตรียมความพร้อมเพื่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร ทั้งนี้การสรรหา คัดเลือก และการธำรงรักษาคนดี คนเก่งนั้น ถือได้ว่าเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้องค์กรมีการพัฒนาเติบโตและก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน

จากสถานการณ์กำลังคนด้านสาธารณสุขที่มีแนวโน้มของการสูญเสียบุคลากรมากขึ้นทุกปี จากสาเหตุที่ซับซ้อนขึ้นเรื่อย ๆ โดยปี พ.ศ.๒๕๕๙ มีอัตราการสูญเสียร้อยละ ๒.๖๗ อัตราการลาออก ร้อยละ ๑.๔๑ ส่งผลกระทบต่อความสมดุลของกำลังคนรุ่นเก่าและกำลังคนรุ่นใหม่ รวมทั้ง ความเพียงพอและการกระจายของบุคลากรทางการแพทย์ พบว่า จำนวนบุคลากรทางการแพทย์ต่อประชากรดีขึ้นแต่การกระจายยังมีความเหลื่อมล้ำ โดยมีการกระจุกตัวอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ปริมณฑล และภาคกลาง เช่น สัดส่วนประชากรต่อแพทย์ในพื้นที่ กทม.อยู่ที่ ๑:๕๖๕ ในขณะที่เขตสุขภาพที่ ๘ อยู่ที่ ๑:๓,๓๐๒ สัดส่วนประชากรต่อทันตแพทย์ในพื้นที่ กทม. ๑:๕,๒๗๘ ส่วนเขตสุขภาพที่ ๘ อยู่ที่ ๑:๑๑,๘๓๘ หรือสัดส่วนประชากรต่อพยาบาลวิชาชีพในพื้นที่ กทม. ๑:๑๖๐ ในขณะที่เขตสุขภาพที่ ๘ อยู่ที่ ๑:๕๗๗ เป็นต้น ประกอบกับการขาดการวางแผนการบริหารจัดการกำลังคน ทำให้กำลังคนด้านสุขภาพบางสาขายังขาดแคลน ในขณะที่บางสาขาอาจเกินความต้องการ การวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ไม่เชื่อมโยงกับปัญหา จุดเน้นในการพัฒนาประเทศ ส่งผลให้การพัฒนาขีดสมรรถนะของกำลังคนไม่เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทการบริหารราชการที่เปลี่ยนไป

ปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อความสุขบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งส่งผลให้แนวโน้มของการสูญเสียบุคลากรมากขึ้นทุกปี จากบทวิเคราะห์เรื่องความเหลื่อมล้ำด้านสาธารณสุข ของนายแพทย์พลเดช ปิ่นประทีป เลขาธิการคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (๒๕๕๙-๒๕๖๒) เห็นได้ว่า ตั้งแต่มีระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า คนไทยสามารถเข้าถึงบริการรักษาพยาบาลได้ดีขึ้น บุคลากรโรงพยาบาลภาครัฐแบกภาระหนักมากขึ้นเนื่องจากมีผู้ป่วยนอกในปี ๒๕๖๑ จำนวน ๗๑.๘๓ ล้านคน เข้ารับการตรวจรักษา ๒๔๗.๓๔ ล้านครั้ง

ส่งผลให้มีผู้ป่วยล้นโรงพยาบาลรัฐ บุคลากรไม่สามารถดูแลคุณภาพบริการได้เท่าที่ควร ประชาชนต้องรอคิวนาน เกิดความไม่พึงพอใจต่อการให้บริการ ซึ่งเป็นความเหลื่อมล้ำทางภาระงานระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงาน และเป็นความเหลื่อมล้ำทางคุณภาพบริการที่ประชาชนได้รับ โดยสาเหตุของความเหลื่อมล้ำส่วนหนึ่งเกิดจาก ทิศทางของงานพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ ที่มุ่งเน้นการเป็นระบบผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง แม้จะเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับระบบการแพทย์สมัยใหม่ แต่จำนวนบุคลากรมีจำกัดเมื่อเทียบกับขนาดประชากรและระดับความ เจริญเติบโตทางเศรษฐกิจยิ่งต่ำกว่าเส้น จึงเกิดปัญหาสมองไหลและการกระจุกตัวของบุคลากรทางการแพทย์

นอกจากนี้ ปัญหาการขาดสภาพคล่องด้านการเงิน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ทางการแพทย์ ของโรงพยาบาล ซึ่งเป็นปัญหาทางอ้อม ที่ส่งผลต่อความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานของบุคลากร ปัญหาด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันหรือมีความแตกต่างระหว่าง Generation ที่ส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานของบุคลากร หรือปัญหาด้านการบริหารจัดการเงินของตนเอง ที่ไม่สามารถจัดการปัญหาทางการเงินของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความเครียด และ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ในบางกรณีเกิดความเครียดที่นำไปสู่การฆ่าตัวตายในที่สุด

กระทรวงสาธารณสุขจึงได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence Strategy) ขึ้น โดยมีเป้าหมายที่จะให้กำลังคนด้านสุขภาพเป็นคนดี มีคุณค่า มีความผูกพันในการทำงาน และมีเป้าหมาย เชิงระบบสุขภาพตามที่องค์การอนามัยโลกได้กำหนดไว้ในเป้าหมายกำลังคนด้านสุขภาพ ค.ศ. ๒๐๓๐ (Global strategy on Human Resources for Health : Workforce ๒๐๓๐) ได้แก่ กำลังคนด้านสุขภาพต้องมีความ ความสะดวก (Availability) ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ (Accessibility) มีคุณภาพ (Quality) และเป็น ที่ยอมรับ (Acceptability) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้กระทรวงสาธารณสุขบรรลุเป้าหมาย “ประชาชน สุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์ ๔ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การพัฒนาระบบและกลไกการขับเคลื่อนงานกำลังคนอย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ (HRH Strategy and Organization) การผลิตและพัฒนากำลังคนอย่างเพียงพอและมีคุณภาพ (HRH Development) การบริหาร กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดึงดูดและธำรงรักษากำลังคนคุณภาพ (HRH Management) และการสร้าง ภาควิชาเครือข่ายกำลังคนด้านสุขภาพให้เข้มแข็งและยั่งยืน (HRH Network) กำหนดแผนยุทธศาสตร์กำลังคนด้าน สุขภาพ ระยะ ๒๐ ปี (Roadmap) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ด้านสาธารณสุข แต่ละระยะ ดังนี้

ระยะที่ ๑ ปฏิรูประบบ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – พ.ศ. ๒๕๖๔) เร่งรัดดำเนินการปฏิรูปกำลังคนด้าน สุขภาพ (HRH Transformation) มีเป้าหมายในการพัฒนาคนให้เป็นคนดี มีคุณค่า และมีความผูกพัน โดยการ ปฏิรูปใน ๔ ประเด็น ได้แก่ การวางแผนกำลังคนด้านสุขภาพ (HRP) การพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ (HRD)การบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ (HRM) และการบริหารจัดการเครือข่ายกำลังคนด้านสุขภาพ (HRH Network)

ระยะที่ ๒ สร้างความเข้มแข็ง (พ.ศ. ๒๕๖๕ – พ.ศ. ๒๕๖๙) เน้นการพัฒนากำลังคนให้มี คุณภาพ เพียงพอ และมีการกระจายที่ทั่วถึง เป็นธรรม ในทุกพื้นที่

ระยะที่ ๓ สู่ความยั่งยืน (พ.ศ. ๒๕๗๐ – พ.ศ. ๒๕๗๔) เน้นการมีส่วนร่วมของกำลังคนด้านสุขภาพในทุกภาคส่วน เครือข่ายกำลังคนด้านสุขภาพมีความเข้มแข็ง

ระยะที่ ๔ เป็น ๑ ใน ๓ ของเอเชีย (พ.ศ. ๒๕๗๕ – พ.ศ. ๒๕๗๙) มุ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร ให้เป็นกำลังคน ๔.๐ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประเทศไทย ๔.๐ โดยกำลังคนด้านสุขภาพต้องมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการกำลังคน ต้องสามารถสร้างนวัตกรรมในการบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ รวมทั้งมีเครือข่ายกำลังคนด้านสุขภาพที่เข้มแข็งในทุกระดับ

การปฏิรูปกำลังคนด้านสุขภาพ (HR Transformation) ที่จะให้กำลังคนด้านสุขภาพเป็นคนดี มีคุณค่า มีความผาสุก นั้น กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานดังนี้

๑) การสร้างบุคลากรให้เป็นคนดี เน้นการดำเนินงานใน ๒ ประเด็นหลัก คือ การจัดทำค่านิยมองค์กร กระทรวงสาธารณสุข (MOPH) โดยการปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนมีค่านิยมหลักเดียวกัน และการจัดทำจรรยาบรรณกระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติพื้นฐานในการประพฤติ ปฏิบัติ

๒) การพัฒนาคนกำลังคนให้เป็นคนมีคุณค่า เน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภายใต้องค์ประกอบ ๔ ด้าน ได้แก่ ศักยภาพพื้นฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามหลัก ๖ Building blocks (Business Acumen), การสร้างเสริมทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership), การสร้างเสริมทักษะพื้นฐานในการบริหารจัดการ (General Management) และ ความเป็นมืออาชีพ (Professional)

๓) การเสริมสร้างความผาสุกให้แก่บุคลากร โดยการประสานความร่วมมือกับสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ และมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ในการขอใช้เครื่องมือวัดความสุขในระดับบุคคล (Happinometer) และองค์กร (Happy Public Organization Index: HPI) เพื่อวิเคราะห์ วางแผน และดำเนินการสร้างสุขให้แก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ ให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน ควบคู่กับการมีสุขภาพกายที่ดี ครอบครัวที่อบอุ่น สังคมที่ปลอดภัย

ทั้งนี้ กระทรวงสาธารณสุขดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กำลังคนด้านสุขภาพให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม ตั้งแต่เดือนธันวาคม ๒๕๕๙ เป็นต้นมา โดยความร่วมมือของภาคีเครือข่าย ได้แก่ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยสวนดุสิต สถาบันพระบรมราชชนก หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีผลการดำเนินงานที่สำคัญ ประกอบด้วย

๑) จัดประชุมระดับชาติ การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในระบบสุขภาพ (HR&H Forum) ครั้งที่ ๑ ขึ้น ระหว่างวันที่ ๖ – ๘ ธันวาคม ๒๕๕๙ มีผู้เข้าร่วมประชุมทั้งสิ้น ๒,๐๐๐ คน และจัดการประชุม ครั้งที่ ๒ ระหว่างวันที่ ๒๓ – ๒๕ กรกฎาคม ๒๕๖๑ มีผู้เข้าร่วมประชุมทั้งสิ้น ๘๕๘ คน เพื่อให้หน่วยงานและภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แนวทางการดำเนินงาน เพื่อเป็นการสร้างประสบการณ์ประทับใจ ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ยกระดับศักยภาพและสร้างสรรค์งานเพื่อประโยชน์ต่อระบบสุขภาพและประชาชนได้ รวมทั้งมีการจัดนิทรรศการเพื่อแสดงผลงานวิชาการของหน่วยงานในพื้นที่ ทั้ง ๖ ภาค (๑๒ เขตสุขภาพ) และส่วนกลาง

๒) การลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ “การใช้แบบสำรวจคุณภาพชีวิต ความสุข และความผูกพันในองค์กรของคนทำงานในประเทศไทย” (Happinometer) ไปพัฒนาเชื่อมต่อผ่านระบบเครือข่ายทางคอมพิวเตอร์ (Online) ในการวัดความสุขและความผูกพันในองค์กรของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข ระหว่างสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ร่วมเป็นสักขีพยาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการใช้ แบบสำรวจคุณภาพชีวิต ความสุข และความผูกพันในองค์กรของคนทำงานในประเทศไทย (HAPPINOMETER) ไปพัฒนาเชื่อมต่อผ่านระบบเครือข่ายทางคอมพิวเตอร์ (Online) ในการวัดความสุข และความผูกพันในองค์กรของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข ให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

๓) การประเมินความสุขบุคลากรผ่านเครื่องมือวัดความสุข Happinometer ในบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข **ครั้งที่ ๑** ระหว่างวันที่ ๑๘ เมษายน – ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐ พบว่า บุคลากรกระทรวงสาธารณสุขเข้าตอบแบบประเมินทั้งสิ้น ๒๙๘,๗๙๓ ราย คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ ๗๘.๙ มีค่าคะแนนความสุขเฉลี่ย ๖๒.๖ จำแนกรายมิติได้ดังนี้ มิติสุขภาพดี ๖๕.๕ มิติผ่อนคลายดี ๕๕.๗ มิติน้ำใจดี ๖๘.๔ มิติจิตวิญญาณดี ๗๐.๕ มิติครอบครัวดี ๖๕.๙ มิติสังคมดี ๖๒.๕ มิติใฝ่รู้ดี ๖๒.๗ มิติสุขภาพเงินดี ๕๐.๗ และมิติการทำงานดี ๖๑.๕ และการประเมินความสุขบุคลากร (Happinometer) **ครั้งที่ ๒** ระหว่างวันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑ – ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒ พบว่า บุคลากรกระทรวงสาธารณสุขตอบแบบประเมินทั้งสิ้น ๓๒๐,๘๒๘ ราย คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ ๘๐.๙ โดยค่าคะแนนเฉลี่ยความสุขภาพรวมเพิ่มขึ้นจาก ๖๒.๖ เป็นร้อยละ ๖๓.๖ จำแนกรายมิติได้ดังนี้ มิติสุขภาพดี ๖๖.๑ มิติผ่อนคลายดี ๕๖.๐ มิติน้ำใจดี ๗๐.๒ มิติจิตวิญญาณดี ๗๑.๔ มิติครอบครัวดี ๖๔.๙ มิติสังคมดี ๖๓.๘ มิติใฝ่รู้ดี ๖๕.๑ มิติสุขภาพเงินดี ๕๒.๖ และมิติการทำงานดี ๖๒.๘ โดยจากข้อมูลดังกล่าวเห็นได้ว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยความสุขบุคลากรเพิ่มขึ้นเกือบทุกมิติ ยกเว้นมิติครอบครัวดี ซึ่งต้องวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาให้บุคลากรกระทรวงสาธารณสุขสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข เกิดความรัก ความผูกพันในองค์กร เกิดการบริการที่ดีแก่ประชาชนต่อไป เมื่อเปรียบเทียบระดับความสุขกับผลการสำรวจความสุขของคนทำงาน (ในองค์กร) ระดับประเทศ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ อยู่ที่ ๕๘.๐ และปี พ.ศ. ๒๕๖๑ อยู่ที่ ๕๘.๖๒ เห็นได้ว่า ค่าเฉลี่ยความสุขของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุขสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ และมีแนวโน้มเป็นไปในทิศทางเดียวกับค่าเฉลี่ยของประเทศ ที่มีการเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปีก่อนหน้า สะท้อนให้เห็นว่าการให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กำลังด้านสุขภาพ และการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข มีผลต่อความสุขโดยรวมของบุคลากร นอกจากนี้ การเน้นหนักในการขับเคลื่อนนโยบาย Happy Money เพื่อแก้ไขปัญหาทางการเงินของบุคลากร ส่งผลให้คะแนนเฉลี่ยมิติสุขภาพเงินดีของบุคลากรเพิ่มขึ้น

๔) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระดับต่าง ๆ ประกอบด้วย นักบริหารความสุข จำนวน ๑๑๘ คน นักสร้างสุข จำนวน ๖๘๔ คน และนักจัดการความรู้สู่ความสุขคนทำงาน จำนวน ๔๗๓ คน เพื่อให้บุคลากรในแต่ละระดับมีองค์ความรู้ ทักษะในการสร้างเสริมความสุขในการทำงานและการสร้างงานบันดาลใจแก่บุคลากรในองค์กร

๕) การถอดบทเรียนและการจัดทำคู่มือการเรียนรู้ต่าง ๆ ประกอบด้วย คู่มือนักบริหารความสุข คู่มือนักสร้างสุข คู่มือนักจัดการความรู้สู่ความสุขคนทำงาน รายงานการถอดบทเรียนการพัฒนาองค์กรสร้างสุข การถอดบทเรียนหน่วยงานที่มีความโดดเด่นด้านการบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ

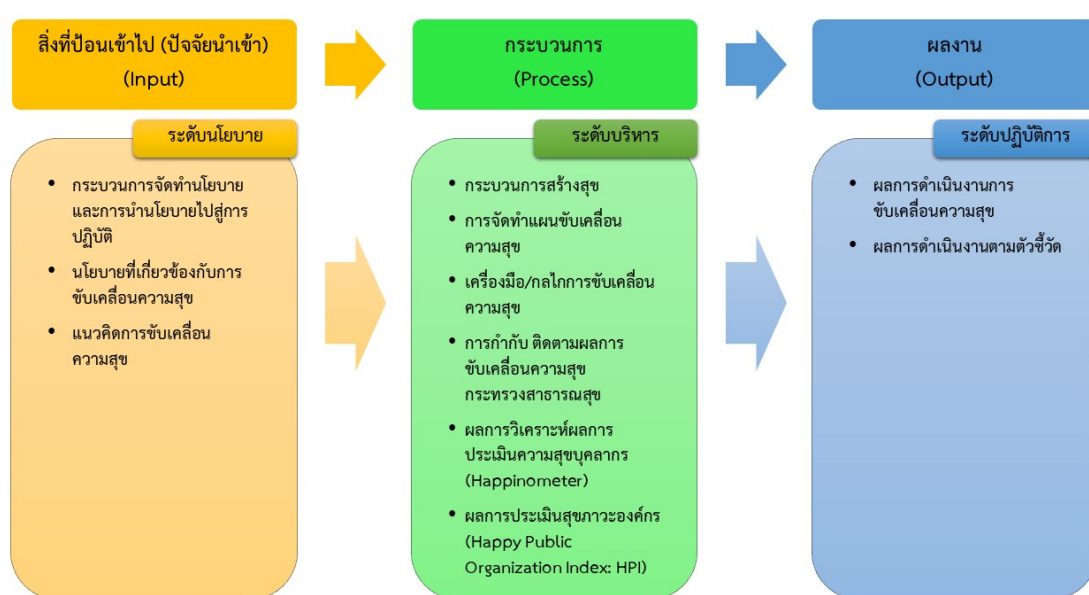
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษากระบวนการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข (Happy MoPH) ทั้งระบบ

๑.๒.๒ เพื่อจัดทำข้อเสนอแนวทางการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้หน่วยงานที่สนใจเสริมสร้างความสุขในองค์กร สามารถนำกระบวนการขับเคลื่อนความสุขไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน

๑.๓ ขอบเขตของการวิจัยและกรอบแนวคิด

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยใช้ตัวแบบระบบ (System Model) ที่มุ่งเน้นการศึกษากระบวนการขับเคลื่อนนโยบายฯ ใน ๓ ส่วน ได้แก่ สิ่งป้อนเข้าไป (Input) กระบวนการ (Process) และผลงาน (Output) โดยใช้กระบวนการระดมความคิดเห็นแบบกระบวนการกลุ่ม (Focus Group) รวมทั้งการใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากรายงานผลการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข (Happy MoPH) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่ได้จากการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผลการวิเคราะห์ผลการประเมินความสุขบุคลากร (Happinometer) ผลการประเมินสุขภาวะองค์กร (Happy Public Organization Index: HPI) และแนวทางการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข ตามกรอบแนวคิด ดังภาพที่ ๑



ภาพที่ ๑ กรอบแนวคิดในการศึกษา

๑.๔ ผลการวิจัยที่คาดว่าจะได้รับ

ได้ข้อเสนอแนะทางการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้หน่วยงานที่สนใจเสริมสร้างความสุขในองค์กร สามารถนำกระบวนการขับเคลื่อนความสุขไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน ซึ่งจะสามารถลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร การโยกย้าย หรือการลาออกของบุคลากร ก่อให้เกิดความรัก ความผูกพัน และส่งผลให้เกิดเป็นองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืน

๑.๕ คำนิยามศัพท์เฉพาะ

๑.๕.๑ กระบวนการจัดทำนโยบายประกอบด้วย ๓ กระบวนการ คือ

๑.๕.๑.๑ Input หรือสิ่งที่ป้อนเข้าไป (ปัจจัยนำเข้า) เปรียบเสมือนนโยบายจากผู้บริหารในการขับเคลื่อนความสุขในองค์กร

๑.๕.๑.๒ Process หรือกระบวนการ เปรียบเสมือนผู้บริหารที่ต้องให้การสนับสนุนกระบวนการขับเคลื่อนความสุขในองค์กร

๑.๕.๑.๓ Output หรือผลงาน เปรียบเสมือนผลการขับเคลื่อนความสุขในองค์กรที่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรในระดับปฏิบัติการทุกคน

๑.๕.๒ เครื่องมือในการประเมินความสุขในองค์กร ประกอบด้วย แบบประเมินความสุขบุคลากร (Happinometer) และแบบประเมินสุขภาวะองค์กร (Happy Public Organization Index)

๑.๕.๓ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข หมายถึง หน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขทุกระดับที่มีการดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขในหน่วยงาน

๑.๕.๔ แบบประเมินความสุขบุคลากร (Happinometer) เป็นเครื่องมือวัดความสุขในระดับบุคคล โดยกระทรวงสาธารณสุขได้จัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ในการใช้เครื่องมือดังกล่าวผ่านระบบออนไลน์

๑.๕.๕ แบบประเมินสุขภาวะองค์กร (Happy Public Organization Index) เป็นเครื่องมือประเมินสุขภาวะขององค์กร โดยกระทรวงสาธารณสุขได้รับการอนุเคราะห์ใช้เครื่องมือจากมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

บทที่ ๒

ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข (Happy MoPH)” ได้ศึกษาแนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๒.๑ กระบวนการจัดทำนโยบาย และการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

๒.๒ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนความสุข

๒.๒.๑ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (ด้านสาธารณสุข)

๒.๒.๒ ยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence Strategy)

๒.๓ แนวคิดการขับเคลื่อนความสุข

๒.๓.๑ องค์กรแห่งความสุข

๒.๓.๒ ความสุข ๘ ประการ หรือ Happy ๘

๒.๓.๓ แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข

๒.๓.๔ กระบวนการสร้างสุของค์กร

๒.๓.๕ กระบวนการสร้างสุขด้วย SABAI

๒.๓.๖ แนวคตินักสร้างสุข

๒.๔ กระบวนการสร้างสุข กระทรวงสาธารณสุข

๒.๔.๑ แนวคิดกระบวนการสร้างสุข กระทรวงสาธารณสุข

๒.๔.๒ การจัดทำแผนขับเคลื่อนความสุข

๒.๔.๓ การกำกับ ติดตามผลการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข

๒.๔.๔ เครื่องมือวัดความสุข (Happinometer)

๒.๔.๕ เครื่องมือวัดสุขภาวะองค์กร (Happy Public Organization Index: HPI)

๒.๔.๖ เครื่องมือวิเคราะห์กระบวนการขับเคลื่อนความสุข

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ กระบวนการจัดทำนโยบายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

คำว่า “นโยบาย” ได้มีผู้ให้ความหมายไว้เป็นจำนวนมาก เช่น

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๕๔ ได้ให้ความหมายคำว่า “นโยบาย” ไว้ว่า หลักและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการ

พิฟฟ์เนอร์ (Pfiffner, ๒๐๐๕, ๓) ให้ความหมายของนโยบาย ว่าเป็นหลักเกณฑ์และแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดำเนินไปโดยมีเสถียรภาพ (stability) มีความสอดคล้องกัน (consistency) มีมาตรฐานหรือเอกรูปเดียวกัน (uniformity) และมีความต่อเนื่องกัน (continuity)

Keeley, J., and Scoones (อ้างใน สุคนธา คงศีล และนพ.สุชุม เจียมตน, ๒๕๕๐) กล่าวว่า นโยบาย หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่รัฐหรือหน่วยงานนั้น โดยผู้บริหารสูงสุดต้องการเห็น ต้องการที่จะทำ หรือไม่ทำ เนื่องจากมองเห็นถึงผลความสำเร็จของนโยบายนั้น โดยคนทั่วไปอาจจะยังมองไม่เห็นชัดเจนนักกว่า นโยบายนั้น ๆ จะส่งผลกระทบกับสิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อม

สุรัชย์ เจนประโคน (๒๕๕๒) ให้ความหมาย คำว่า นโยบาย หมายถึง แนวทางกว้าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งในความหมายนี้ จะไม่แยกแยะว่าจะเป็นนโยบายของเอกชนหรือของรัฐ ก็เป็นแนวทางกว้าง ๆ ในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า นโยบายคือ กรอบแนวทางการปฏิบัติงาน ที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือผลสำเร็จที่ตั้งไว้

กระบวนการจัดทำนโยบาย มีตัวแบบในการจัดทำนโยบายหลายแบบด้วยกัน ในที่นี้ ขอกล่าวถึง เฉพาะตัวแบบระบบ (systems model) เพื่อให้เห็นกระบวนการในการขับเคลื่อนนโยบายอย่างเป็นระบบ

ทฤษฎีระบบ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ บนโลกนี้มีลักษณะเป็นระบบ ต้องมีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เป็นกระบวนการ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ได้กำหนดไว้ (รัฐวัชร พัฒนจิระรุจน์, ๒๕๕๗) โดยระบบจำแนกได้ เป็น ๒ ประเภท

ระบบปิด (closed system) เป็นระบบที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง ไม่สัมพันธ์กับระบบอื่นใด และแยกตนเองออกจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทางสังคม สามารถควบคุมได้ เช่น การทดลองทางวิทยาศาสตร์ จะต้องอยู่ในกระบวนการที่ถูกควบคุม และไม่สามารถเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สมบูรณ์ ถูกต้อง

ระบบเปิด (open system) เป็นระบบที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ ทั้งบุคคล องค์กร หรือหน่วยงาน ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง มีการเอื้อประโยชน์ พึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยสิ่งแวดล้อมภายนอก มีผลหรือมีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์กรด้วย

องค์ประกอบหลักประกอบด้วย

สิ่งที่ป้อนเข้าไปหรือปัจจัยนำเข้า (input) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ หรือองค์ประกอบแรก นำไปสู่การดำเนินงานของระบบ โดยรวมไปถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่ต้องการของระบบนั้น ๆ ในระบบ การศึกษาตัวป้อนเข้าไป ได้แก่ นักเรียน สภาพแวดล้อมของนักเรียน โรงเรียน สมุด ดินสอ และอื่น ๆ เป็นต้น

กระบวนการ (Process) คือ องค์ประกอบต่อมาของระบบ หมายถึง วิธีการที่จะนำไปสู่ ผลงานหรือผลผลิตของระบบ และในระบบการศึกษา ได้แก่ วิธีการสอนต่าง ๆ เป็นต้น

ผลงาน (output) เป็นองค์ประกอบสุดท้ายของระบบ หมายถึง ความสำเร็จในลักษณะต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล ในระบบการศึกษา ได้แก่ นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในลักษณะต่าง ๆ หรือนักเรียนที่มีความรู้ ความสามารถที่จะดำรงชีวิตในอนาคตได้ตามอัตภาพ เป็นต้น

โดยองค์ประกอบทั้ง ๓ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้ ผสมผสานอย่างมีเอกภาพเพื่อบรรลุตามเป้าหมายองค์การ

ดังนั้น กระบวนการจัดทำนโยบาย คือ องค์ประกอบสำคัญ ๓ ประการ (input process output) ที่จะส่งผลให้เกิดการขับเคลื่อนตามแนวทางการปฏิบัติที่ผู้บริหารหน่วยงานกำหนดไว้ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้

ในส่วนของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ได้มีการให้ความหมายไว้ดังนี้

Donal S. Van Meter & Carl E. Van Horn (๑๙๗๕) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในภาครัฐหรือเอกชน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวมุ่งที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จโดยตรงตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ได้ตัดสินใจกระทำไว้ก่อนหน้านี้แล้ว

สมบัติ อารังรัฐวงศ์ (๒๕๕๐) ให้ความหมายไว้ว่า ความพยายามที่จะตัดสินใจความสามารถในการรวบรวมคนและทรัพยากรทางการบริหาร และกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กล้า ทองขาว (๒๕๕๑) กล่าวว่า การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ คือ การแสวงหาความรู้ ความเข้าใจ ปรากฏการณ์เป็นจริงที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อเป็นบทเรียนและพัฒนาแนวทาง สร้างกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพและความสามารถขององค์กร และกลุ่มบุคคลที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ให้สามารถจัดการและประสานกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย รวมทั้งสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลสำเร็จของนโยบาย

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ คือ การดำเนินการโดยองค์กรและบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย รวมทั้งสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลสำเร็จของนโยบาย

ขั้นตอนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (วรเดช จันทรศร, ๒๕๔๕) แบ่งเป็น ๒ ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ๑) การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค โดยการแปลงนโยบายเป็นแนวทางปฏิบัติหรือแผนงาน/โครงการ ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม หรือราชการบริหารส่วนกลาง แล้วให้หน่วยงานระดับท้องถิ่นยอมรับแนวทาง แผนงาน/โครงการหรือผลของการแปลงนโยบายไปปฏิบัติต่อ และ ๒) การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาค เป็นขั้นตอนที่นโยบายจากส่วนกลางถูกนำมาปฏิบัติในสภาพแวดล้อมของแต่ละท้องถิ่นที่แตกต่างกัน เกี่ยวพันกับการยอมรับนโยบายของหน่วยงานในระดับท้องถิ่น ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ส่วนกลาง โดยจะมีการระดมพลังเพื่อพิจารณารับนโยบายและแสวงหาความสนับสนุนนโยบายจากท้องถิ่น แล้วดำเนินการปฏิบัติ ในที่นี้จะครอบคลุมถึงกระบวนการในการปรับเปลี่ยนโครงการที่ได้รับการยอมรับแล้วออกมาในรูปของการปฏิบัติจริง และสร้างความต่อเนื่องให้ครอบคลุมถึงการแสวงหาวิธีการที่จะทำให้นโยบายถูกปรับเปลี่ยนและได้รับการยอมรับเข้าเป็นหน้าที่ประจำวันของผู้ปฏิบัติ

ทั้งนี้ ปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ (กล้า ทองขาว, ๒๕๕๑) ได้สรุปปัจจัยสำคัญไว้ ๖ ประการ ได้แก่

ปัจจัยด้านข้อความนโยบาย คือ ข่าวด้านนโยบายที่ระบุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนกลยุทธ์ หรือแนวปฏิบัติที่อาจจัดทำเป็นคู่มือแก่ผู้รับผิดชอบเพื่อนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายนั้น โดยอาจจะระบุหน่วยงานรับผิดชอบ ขอบข่ายที่ครอบคลุม ระเบียบวิธีการกำกับ

ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลที่ชัดเจน เนื่องจาก หากข้อความมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน อาจเป็นอุปสรรคในขั้นการนำไปปฏิบัติ ทำให้โอกาสที่นโยบายจะบรรลุผลสำเร็จเป็นไปได้ยาก

ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจและกลุ่มหลากหลายในสังคม เนื่องจาก ผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบาย หากนโยบายใดได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทุก ๆ ระดับ โอกาสที่นโยบายนั้นจะประสบผลสำเร็จจะมีความเป็นไปได้สูง

ปัจจัยด้านศักยภาพและความสามารถขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เช่น โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร ความสามารถและประสบการณ์ของผู้นำองค์กร ระบบการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารภายในและระหว่างองค์กร การใช้เทคโนโลยีการบริหารอย่างเหมาะสม ความเพียงพอของทรัพยากรทางการเงินและอุปกรณ์การบริหาร รวมทั้งความสามารถนำเงินและอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ได้ทันเวลาและสถานการณ์ ซึ่งหากองค์กรใดขาดความสามารถและความพร้อม ความเป็นไปได้ที่นโยบายจะล้มเหลวก็จะมีความเป็นไปได้สูง

ปัจจัยด้านจิตสำนึกของผู้ปฏิบัตินโยบาย เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว เนื่องจาก หากผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจหรือมีข้อสงสัยในนโยบายที่ต้องดำเนินการ จะทำให้ขาดความมั่นใจ ขาดความไว้วางใจต่อนโยบาย ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจที่จะทุ่มเทพลังความสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ส่งผลให้นโยบายที่นำไปปฏิบัติมีโอกาสล้มเหลวสูง

ปัจจัยด้านผู้นำคนสำคัญ ในฐานะที่ผู้นำอาจมีส่วนริเริ่มนโยบาย จึงต้องแสดงบทบาทในการผลักดันนโยบายให้ได้รับการประกาศใช้ ประสานความพยายามของบุคคลและองค์กรที่ร่วมรับผิดชอบ คอยไกล่เกลี่ย ประนีประนอมปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ แสวงหาและใช้กลยุทธ์ในการติดต่อประสานงานกับฝ่ายการเมือง นักกฎหมาย นักวิชาการและบุคคลสำคัญอื่น ๆ เพื่อจูงใจให้เห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนนโยบาย รวมทั้งทำให้ฝ่ายงบประมาณเห็นความสำคัญเพื่อจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลให้นโยบายที่นำไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ

ปัจจัยด้านการกำกับตรวจสอบ ประเมินผล และการให้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติ ต้องมีระบบการกำกับ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กรที่รับผิดชอบ การกำกับ ตรวจสอบมุ่งที่จะให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารนโยบาย และป้องกันการบิดเบือนเป้าหมายและการหันเหทรัพยากรไปใช้ผิดทาง ซึ่งจะสามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุงวิธีการปฏิบัติเพื่อให้นโยบายบรรลุผลสำเร็จได้

๒.๒ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนความสุข

๒.๒.๑ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (ด้านสาธารณสุข)

กระทรวงสาธารณสุข ได้จัดประชุมผู้บริหารระดับสูง “การถอดเพื่อทบทวนหรือการถอยตั้งหลักก่อนที่จะก้าวต่อไปข้างหน้า (Retreat) เพื่อกำหนดกรอบและทิศทางการทำงานของกระทรวงสาธารณสุขในอนาคต โดยมีเป้าหมาย “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” อีกทั้งได้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (ด้านสาธารณสุข) ให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๖๐ -

๒๕๖๔) นโยบายประเทศไทย ๔.๐ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs)

แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี ด้านสาธารณสุข (พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) กำหนดวิสัยทัศน์ให้กระทรวงสาธารณสุข “เป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพ ที่รวมพลังสังคม เพื่อประชาชนสุขภาพดี” แบ่งการดำเนินงานออกเป็น ๔ ระยะ ทุก ๆ ๕ ปี คือ

ระยะที่ ๑ (พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ปฏิรูประบบ

ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๖๕ – ๒๕๖๙) สร้างความเข้มแข็ง

ระยะที่ ๓ (พ.ศ.๒๕๗๐ – ๒๕๗๔) สู่วินัย

ระยะที่ ๔ (พ.ศ.๒๕๗๕ – ๒๕๗๙) เป็น ๑ ใน ๓ ของเอเชีย

การขับเคลื่อนสู่การบรรลุเป้าหมาย “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” ภายใต้พันธกิจแห่งการพัฒนาและอภิบาลระบบสุขภาพอย่างมีส่วนร่วมและยั่งยืน ได้กำหนดยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศไว้ ๔ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

๑) ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรคและคุ้มครองผู้บริโภคเป็นเลิศ (PP&P Excellence) ประกอบด้วย ๔ แผนงาน ได้แก่ ๑.๑) พัฒนาคุณภาพชีวิตคนไทยทุกกลุ่มวัย ๑.๒) การป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ๑.๓) ความปลอดภัยด้านอาหารและลดปัจจัยเสี่ยงต่อโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง และ ๑.๔) การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม

๒) ยุทธศาสตร์ด้านการบริการเป็นเลิศ (Service Excellence) ประกอบด้วย ๔ แผนงาน ได้แก่ ๒.๑) การพัฒนาระบบการแพทย์ปฐมภูมิ ๒.๒) การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ ๒.๓) ศูนย์ความเป็นเลิศทางการแพทย์ และ ๒.๔) ศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติและเขตเศรษฐกิจพิเศษ

๓) ยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) ประกอบด้วย ๔ แผนงาน ได้แก่ ๓.๑) การวางแผนความต้องการกำลังคน ๓.๒) การผลิตและพัฒนาากำลังคน ๓.๓) การพัฒนาประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ และ ๓.๔) การพัฒนาเครือข่ายภาคประชาชนและภาคประชาสังคมด้านสุขภาพ

๔) ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence) ประกอบด้วย ๔ แผนงาน ได้แก่ ๔.๑) ระบบข้อมูลสารสนเทศด้านสุขภาพ ๔.๒) ระบบหลักประกันสุขภาพ ๔.๓) ความมั่นคงด้านยาและเวชภัณฑ์และการคุ้มครองผู้บริโภค และ ๔.๔) ระบบธรรมาภิบาล

เพื่อให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัดหลักระดับองค์กร (Corporate KPIs) ของเป้าหมาย (Goals) ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน ของระบบสุขภาพของไทย ภายใน พ.ศ. ๒๕๗๙ (ระยะเวลา ๒๐ ปี) ดังนี้

๑) ประชาชนสุขภาพดี ประกอบด้วย ๒ ตัวชี้วัด ได้แก่

๑.๑) อายุคาดเฉลี่ยเมื่อแรกเกิด (Life Expectancy: LE) ไม่น้อยกว่า ๘๕ ปี

๑.๒) อายุคาดเฉลี่ยของการมีสุขภาพดี (Health Adjusted Life Expectancy: HALE) ไม่น้อยกว่า ๗๕ ปี

๒) เจ้าหน้าที่มีความสุข ประกอบด้วย ๒ ตัวชี้วัด ได้แก่

๒.๑) ดัชนีความสุขของคนทำงาน (Happinometer) ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐

๒.๒) ดัชนีสุขภาวะองค์กร (Happy Public Organization Index: HPI) ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐

๓) ระบบสุขภาพยั่งยืน ประกอบด้วย ๔ ตัวชี้วัด ได้แก่

๓.๑) อัตราการเข้าถึงบริการแพทย์แผนไทย (Access) ร้อยละ ๑๐๐

๓.๒) ความครอบคลุมของแพทย์และจำนวนเตียงต่อประชากรในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข (coverage) สัดส่วนแพทย์ ๑ ต่อ ๑,๕๐๐ ประชากร และสัดส่วนเตียง ๒ ต่อ ๑,๐๐๐ ประชากร

๓.๓) สถานบริการได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน (HA) (Quality) ร้อยละ ๑๐๐

๓.๔) หน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขผ่านการประเมิน ITA (Governance) ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๙๕

๒.๒.๒ ยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence Strategy)

ประเด็นยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) มีเป้าหมายที่จะให้กำลังคนด้านสุขภาพเป็นคนดี มีคุณค่า มีความผาสุกในการทำงาน และมีเป้าหมายเชิงระบบสุขภาพตามที่ต้องการอนามัยโลกได้กำหนดไว้ในเป้าหมายกำลังคนด้านสุขภาพ ค.ศ. ๒๐๓๐ (Global strategy on Human Resources for Health : Workforce ๒๐๓๐) ได้แก่ กำลังคนด้านสุขภาพต้องมีความความพร้อม (Availability) ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ (Accessibility) มีคุณภาพ (Quality) และ เป็นที่ยอมรับ (Acceptability) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้กระทรวงสาธารณสุขบรรลุเป้าหมาย “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์ ๔ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การพัฒนาระบบและกลไกการขับเคลื่อนงานกำลังคนอย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ (HRH Strategy and Organization) การผลิตและพัฒนากำลังคนอย่างเพียงพอและมีคุณภาพ (HRH Development) การบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดึงดูดและธำรงรักษากำลังคนคุณภาพ (HRH Management) และการสร้างภาคีเครือข่ายกำลังคนด้านสุขภาพให้เข้มแข็งและยั่งยืน (HRH Network) กำหนดแผนยุทธศาสตร์กำลังคนด้านสุขภาพ ระยะ ๒๐ ปี (Roadmap) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ด้านสาธารณสุข แต่ละระยะ ดังนี้

ระยะที่ ๑ ปฏิรูประบบ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – พ.ศ. ๒๕๖๔) เร่งรัดดำเนินการปฏิรูปกำลังคนด้านสุขภาพ (HRH Transformation) มีเป้าหมายในการพัฒนาคนให้เป็นคนดี มีคุณค่า และมีความผาสุก โดยการปฏิรูปใน ๔ ประเด็น ได้แก่ การวางแผนกำลังคนด้านสุขภาพ (HRP) การพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ (HRD) การบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ (HRM) และการบริหารจัดการเครือข่ายกำลังคนด้านสุขภาพ (HRH Network)

ระยะที่ ๒ สร้างความเข้มแข็ง (พ.ศ. ๒๕๖๕ – พ.ศ. ๒๕๖๙) เน้นการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ เพียงพอ และมีการกระจายที่ทั่วถึง เป็นธรรม ในทุกพื้นที่

ระยะที่ ๓ สู่อำนาจยั่งยืน (พ.ศ. ๒๕๗๐ – พ.ศ. ๒๕๗๔) เน้นการมีส่วนร่วมของกำลังคนด้านสุขภาพในทุกภาคส่วน เครือข่ายกำลังคนด้านสุขภาพมีความเข้มแข็ง

ระยะที่ ๔ เป็น ๑ ใน ๓ ของเอเชีย (พ.ศ. ๒๕๖๕ –พ.ศ. ๒๕๖๙) มุ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร ให้เป็นกำลังคน ๔.๐ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประเทศไทย ๔.๐ โดยกำลังคนด้านสุขภาพต้องมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการกำลังคน ต้องสามารถสร้างนวัตกรรมในการบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ รวมทั้งมีเครือข่ายกำลังคนด้านสุขภาพที่เข้มแข็งในทุกระดับ

การปฏิรูปกำลังคนด้านสุขภาพ (HR Transformation) ที่จะให้กำลังคนด้านสุขภาพเป็นคนดี มีคุณค่า มีความผาสุก นั้น กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานดังนี้

๑) การสร้างบุคลากรให้เป็นคนดี เน้นการดำเนินงานใน ๒ ประเด็นหลัก คือ การจัดทำค่านิยมองค์กร กระทรวงสาธารณสุข (MOPH) โดยการปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนมีค่านิยมหลักเดียวกัน และการจัดทำจรรยาบรรณกระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติพื้นฐานในการประพฤติ ปฏิบัติ

๒) การพัฒนาคนกำลังคนให้เป็นคนมีคุณค่า เน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภายใต้องค์ประกอบ ๔ ด้าน ได้แก่ ศักยภาพพื้นฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามหลัก ๖ Building block (Business Acumen), การสร้างเสริมทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership), การสร้างเสริมทักษะพื้นฐานในการบริหารจัดการ (General Management) และ ความเป็นมืออาชีพ (Professional)

๓) การเสริมสร้างความผาสุกให้แก่บุคลากร โดยการประสานความร่วมมือกับสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ และมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ในการขอใช้เครื่องมือวัดความสุขในระดับบุคคล (Happinometer) และองค์กร (Happy Public Organization Index: HPI) เพื่อวิเคราะห์ วางแผน และดำเนินการสร้างสุขให้แก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ ให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน ควบคู่กับการมีสุขภาพกายที่ดี ครอบครัวที่อบอุ่น สังคมที่ปลอดภัย

โดยมีมาตรการ แนวทาง แผนงาน/โครงการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence Strategy) ดังตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ ยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence Strategy)

๔ ยุทธศาสตร์	๑๒ มาตรการ/แนวทาง	๑๕ แผนงาน/โครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบและกลไกการขับเคลื่อนงานกำลังคนอย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ (Human resource for Health Strategy and Organization)	๑. พัฒนากลไกการขับเคลื่อนและการบริหารจัดการกำลังคน ให้เข้มแข็งและมีเอกภาพ (Human resource for health Governance) ๒. พัฒนาระบบการวางแผนกำลังคนอย่างสอดคล้องกับภารกิจ และตอบสนองความต้องการของประชาชน (Human resource for health planning)	๑. โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการขับเคลื่อนกำลังคนทุกระดับ ๒. โครงการพัฒนากระบวนการวางแผนกำลังคน ๓. โครงการพัฒนาฐานข้อมูลกำลังคนด้านสุขภาพ

๔ ยุทธศาสตร์	๑๒ มาตรการ/แนวทาง	๑๕ แผนงาน/โครงการ
	๓. พัฒนาระบบสารสนเทศ กำลังคนให้มีประสิทธิภาพ (Human resource for health Information System)	
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ผลิตและพัฒนากำลังคนอย่าง เพียงพอและมีคุณภาพ (Human resource for Health Development)	๑. พัฒนากำลังคนคุณภาพ สอดคล้องกับภารกิจและการ เปลี่ยนแปลงของสังคม (Workforce capability) ๒. พัฒนาศักยภาพกำลังคนสู่ ความเป็นมืออาชีพ (Professional HRH) ๓. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Culture Change & Innovation)	๑. โครงการพัฒนากำลังคนตาม ความต้องการด้านสุขภาพและ บริบทของพื้นที่ โดยความร่วมมือ กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ๒. โครงการจัดตั้ง Learning Center ๓. โครงการพัฒนาบุคลากรที่มี ความสามารถพิเศษของ หน่วยงาน (Talent) ๔. โครงการขับเคลื่อนค่านิยม องค์กรกระทรวงสาธารณสุข ๕. โครงการเสริมสร้างนวัตกรรม การจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ บริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์ สูงสุด ดึงดูดและธำรงรักษา กำลังคนคุณภาพ(Human resource for Health Management)	๑. ปรับปรุงระบบการสรรหาและ การคัดเลือก แต่งตั้ง ให้โปร่งใส เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพ (Recruitment Process) ๒. พัฒนาคุณภาพชีวิตในการ ทำงาน ระบบค่าตอบแทน สิทธิ ประโยชน์ แรงจูงใจในการทำงาน และ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ อย่างเป็นธรรม (Retention Strategy & Happy Work life) ๓. พัฒนาระบบบริหารผลงาน (Performance Management System)	๑. โครงการปรับปรุงกระบวนการ สรรหา/คัดเลือกบุคลากรเชิงรุก ๒. โครงการธำรงรักษาบุคลากร : แผนการส่งเสริมความก้าวหน้าใน อาชีพ ๓. โครงการกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข ๔. โครงการพัฒนาระบบบริหาร ผลงาน

๔ ยุทธศาสตร์	๑๒ มาตรการ/แนวทาง	๑๕ แผนงาน/โครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ สร้างภาคีเครือข่ายกำลังคนด้าน สุขภาพให้เข้มแข็งและยั่งยืน (Sustainable Human resource for Health Network)	๑. สร้างความเข้มแข็ง ของ กำลังคนด้านสุขภาพ ในกลุ่ม Informal sector (Strengthen informal sector) ๒. สร้างเสริมการมีส่วนร่วมของ ภาคี เครือข่ายกำลังคนด้าน สุขภาพ (Collaboration on HRH network) ๓. การสื่อสารองค์กรที่มี ประสิทธิภาพ (Corporate Communications)	๑. โครงการพัฒนาศักยภาพ กำลังคนสุขภาพภาคประชาชน ๒. โครงการพัฒนาความร่วมมือ เครือข่ายกำลังคนด้านสุขภาพ ๓. โครงการพัฒนาระบบการ สื่อสารองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ กระทรวงสาธารณสุขได้มีการสื่อสารยุทธศาสตร์กำลังคนด้านสุขภาพ รวมทั้งแนวทางการขับเคลื่อนผ่านการจัดประชุมระดับชาติ การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในระบบสุขภาพ (HR&H Forum) เพื่อให้หน่วยงานและภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบ และเป็นการเน้นย้ำถึงเป้าหมาย ยุทธศาสตร์แนวทางการดำเนินงาน รวมทั้งเป็นการสร้างประสบการณ์ประทับใจ ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานยกระดับศักยภาพและสร้างสรรคงานเพื่อประโยชน์ต่อระบบสุขภาพและประชาชนได้ ซึ่งการจัดประชุมดังกล่าว ได้มีการจัดนิทรรศการเพื่อแสดงผลงานที่โดดเด่นด้านการบริหารจัดการกำลังคนและการสร้างสุขในหน่วยงาน ทั้ง ๖ ภาค (๑๒ เขตสุขภาพ) และส่วนกลาง

๒.๓ แนวคิดการขับเคลื่อนความสุข

แซม วอลตัน (อ้านใน วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา, ๒๕๕๒) ผู้ก่อตั้งวอล-มาร์ต ที่บริหารวอล-มาร์ตจนประสบความสำเร็จ โดยวอล-มาร์ตไม่เพียงแต่จำหน่ายสินค้าราคาถูกเพียงอย่างเดียว แต่ยังสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนสนับสนุนและยอมมอบความจงรักภักดีที่เหนียวแน่นจนส่งผลให้บริษัทไปถึงจุดพลิกผันและเติบโตในตลาดวงกว้างได้ โดยจุดแข็งที่ทำให้วอล-มาร์ตเป็นที่รักและประสบความสำเร็จอย่างมหาศาลคือ ความเชื่อของแซม วอลตัน ที่ว่า “ถ้าเขาดูแลคน คนก็จะดูแลเขาเอง ยิ่งวอล-มาร์ตมอบสิ่งดี ๆ ให้กับพนักงาน ลูกค้าและชุมชนมากเท่าใด อีกฝ่ายก็จะตอบแทนวอล-มาร์ตมากเท่านั้น” รวมทั้ง ยังมีความเชื่ออยู่ว่า “ถ้าเขาดูแลคน คนก็จะดูแลเขาเอง ยิ่งวอล-มาร์ตมอบสิ่งดี ๆ ให้กับพนักงาน ลูกค้า และชุมชนมากเท่าใด อีกฝ่ายก็จะตอบแทนวอล-มาร์ตมากเท่านั้น” เคล็ดลับคือ พวกเราทุกคนต่างก็ร่วมมือกัน

ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และ ธีรธรรม วุฒิวิตรชัยแก้ว (๒๕๕๙) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข ไว้ในหนังสือ องค์กรแห่งความสุข ๔.๐ ดังนี้

๒.๓.๑ องค์การแห่งความสุข หมายถึง กระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

องค์ประกอบขององค์กรแห่งความสุข ประกอบด้วย คนทำงานที่มีความสุข ที่ทำงานน่าอยู่ และชุมชนสมานฉันท์

๑) คนทำงานมีความสุข (Happy People) หมายถึง พนักงานสามารถจัดสมดุลชีวิตได้ ตระหนักว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีความสำคัญขององค์กร มีความเป็นมืออาชีพ มีความเป็นอยู่ที่ดี มีครอบครัวที่อบอุ่น มีศีลธรรมอันดีงาม และเอื้ออาทรต่อตนเองและสังคม

๒) ที่ทำงานน่าอยู่ (Happy Home) คือ พนักงานรู้สึกที่ทำงานเป็นบ้านหลังที่ ๒ มีความรัก ความสามัคคีในองค์กร โดยลักษณะของที่ทำงานน่าอยู่ประกอบด้วย ๓ ส่วน ได้แก่

๒.๑) เป็นองค์กรที่มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ การทำงานเป็นทีมต้องทำงานร่วมกันอย่างมีชีวิตชีวา ทำด้วยใจ และเห็นคุณค่าของสมาชิก งานที่ทำและมีเป้าหมายของงาน

๒.๒) เป็นองค์กรที่มีความสุขในการทำงานร่วมกัน การสร้างทีมเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะการเป็นทีมงานเพื่อการพัฒนา หรือการเปลี่ยนแปลง เพราะองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเสมอ แต่พนักงานส่วนใหญ่กลัวการเปลี่ยนแปลง ทำให้ช่วงเวลาที่ต้องเปลี่ยนแปลงเป็นช่วงเวลาที่มีความเป็นทีมน้อย

๒.๓) เป็นองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการอยู่ร่วมกันและมีการพัฒนาร่วมกัน (Creativity) หมายถึง การสร้างองค์กรแห่งความสุขที่เป็นแบบเฉพาะ และเหมาะสมกับบริบทขององค์กร องค์กรต้องพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาแนวทางการอยู่ร่วมกันที่เหมาะสมกับองค์กรด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกคน

๓) ชุมชนสมานฉันท์ (Happy Teamwork) ต้องมีความสามัคคี มีการทำงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และเอื้ออาทรกับสังคมรอบข้าง ชุมชนสมานฉันท์ หมายถึงลูกค้ำหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ชุมชน สังคมพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

๒.๓.๒ ความสุข ๘ ประการ หรือ Happy ๘ ประกอบด้วย

๒.๓.๒.๑ การเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี ดูแลตนเองไม่ให้เป็นภาระของผู้อื่น (Happy Body) คือ มีสุขภาพแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ ใช้ชีวิตอย่างมีความสุข ซึ่งเกิดจากการรู้จักใช้ชีวิต รู้จักกิน รู้จักนอน

๒.๓.๒.๒ การเป็นผู้ที่มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Happy Heart) คือ การมีน้ำใจ การคิดถึงคนอื่น มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน การรับทราบของเจ้านาย ลูกน้อง บทบาทของคุณพ่อ บทบาทของคุณแม่ และผลของการกระทำของตนเองต่อสิ่งต่าง ๆ

๒.๓.๒.๓ การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (Happy Relax) คือ การรู้จักการผ่อนคลายกับสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิต เมื่อชีวิตในการทำงาน และหรือการดำเนินชีวิตประจำวัน มีความเครียด ต้องหาวิธีผ่อนคลาย เพื่อรักษาสมดุลของชีวิตไว้

๒.๓.๒.๔ การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นมืออาชีพในงาน (Happy Brain) คือ การศึกษาหาความรู้ การพัฒนาตัวเองตลอดเวลา เพื่อให้เป็นมืออาชีพ และเพื่อให้เกิดความมั่นคงก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

๒.๓.๒.๕ การเป็นผู้มีคุณธรรมและความกตัญญู (Happy Soul) คือ การเป็นผู้ที่มีคุณธรรม โดยเฉพาะ หิริ โอตตัปปะ (ความละอาย และเกรงกลัวต่อการกระทำของตน) ซึ่งเป็นคุณธรรมเบื้องต้นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันของสังคมมนุษย์ และเป็นคุณธรรมที่สำคัญต่อการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ ควรมีคุณธรรมอื่น ๆ เช่น การเป็นคนดี มีศรัทธาต่อศาสนา มีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัยตรงต่อเวลา เป็นต้น

๒.๓.๒.๖ การเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Happy Money) คือ เป็นผู้ใช้เงินเป็น มีเงินเก็บ รู้จักใช้ เป็นหนี้อย่างมีเหตุผล มีชีวิตที่เหมาะสมกับตนเอง หรืออาจกล่าวว่า เป็นบุคคลที่สามารถจัดการรายรับ-รายจ่ายของตนเองและครอบครัวได้

๒.๓.๒.๗ การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Happy Family) คือ การมีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง ให้ความสำคัญต่อครอบครัว และครอบครัวเป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน เป็นกำลังใจเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคในชีวิต การมีครอบครัวเข้มแข็ง จะทำให้สังคมมั่นคงด้วย

๒.๓.๒.๘ การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเองได้ (Happy Society) คือ การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและสังคม ความสัมพันธ์ระหว่างความสุข ๘ ประการกับองค์กรแห่งความสุข

๒.๓.๓ แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข

ศาสตราจารย์เบนเน็ตต์ เทปเปอร์ จากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและคณะ (อั้งใน ไอร์ริส ซันศิริ, ๒๕๖๑) ได้ประเมินเอาไว้ว่า ความเสียหายจากการเป็นหัวหน้าที่ใจร้ายนั้นทำให้องค์กรในสหรัฐอเมริกาต้องสูญเสียไปปีละ ๒๓,๘๐๐ ล้านดอลลาร์ (อิงจากข้อมูลการขาดงาน ค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพ และศักยภาพในการผลิตที่สูญเสียไป) นั่นเป็นตัวเลขของเมื่อปี ค.ศ.๒๐๐๖ ในปัจจุบัน ตัวเลขน่าจะสูงกว่านั้นมาก

โรเบิร์ต ไอ. ชัตตัน แบลโดย ไอร์ริส ซันศิริ (๒๕๖๑) กล่าวว่า คนที่เฝ้าประจำที่ทำงานยังทำลายสุขภาพกายและจิตใจของคนที่ตกเป็นเป้าของพวกเขาด้วยการกระตุ้นให้เป้าหมายเกิดความเครียด อาการซึมเศร้า ปัญหานอนไม่หลับ ความดันโลหิตสูง และสัมพันธ์ภาพที่เลวร้ายกับสมาชิกในครอบครัวและคนรัก การศึกษาระยะยาวในทวีปยุโรปแสดงให้เห็นว่า การทำงานให้กับเจ้านายเฮงซวยเพิ่มความเสี่ยงในการเป็นโรคหัวใจและการเสียชีวิตก่อนวัยอันควร เช่น จากการศึกษาระยะเวลา ๒๐ ปีที่ติดตามพนักงานราชการชาวอังกฤษหกพันคนพบว่า หากเจ้านายคิดว่ากล่าวพวกเขาอย่างไม่เป็นธรรม ไม่รับฟังปัญหาที่พวกเขามี และแทบจะไม่เคยแสดงความชื่นชมพวกเขาเลย พนักงานเหล่านี้ จะมีอาการเจ็บหน้าอก หัวใจวาย และเสียชีวิตจากโรคหัวใจ

การพัฒนาองค์กรแห่งความสุขจึงต้องดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ซึ่งต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร การออกแบบกระบวนการสร้างสุขต้องเหมาะสมกับบริบทขององค์กร และต้องพัฒนาทั้งด้านคนทำงานมีความสุข ที่ทำงานน่าอยู่ และชุมชนสมานฉันท์ รวมถึงต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรและองค์กร ดังนี้

๒.๓.๓.๑ บุคลากรต้องพัฒนาตนเองให้มีความสุขในการทำงาน โดยจัดสมดุลชีวิตตามแนวคิดความสุข ๘ ประการ (Happy ๘) อย่างไรก็ตาม ความสุขของบุคลากรจะนำมาซึ่งความสุขขององค์กร และทำให้องค์กรมีผลผลิต (Productivity) ที่ดีขึ้น ดังนั้น องค์กรควรจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดสมดุลชีวิตของตนเองได้

๒.๓.๓.๒ การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และเป็นองค์รวม โดยสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม (Teamwork) การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการอยู่ร่วมกันและมีการพัฒนาร่วมกัน (Creativity) รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดสมดุลชีวิต ตามแนวคิดความสุข ๘ ประการได้

๒.๓.๔ กระบวนการสร้างสุขขององค์กร แบ่งได้เป็น ๖ ขั้นตอน ประกอบด้วย

๒.๓.๔.๑ การวินิจฉัยตรวจสอบสุขภาพขององค์กร

๒.๓.๔.๒ การสร้างความตระหนักและพันธสัญญาภาพองค์กรแห่งความสุขของเรา

๒.๓.๔.๓ การทำความรู้จักกับองค์กร

๒.๓.๔.๔ การประเมินความต้องการขององค์กรว่าต้องการสร้างสุขเรื่องใด แบบใด

๒.๓.๔.๕ นำการออกแบบไปใช้สร้างสุขให้กับองค์กร

๒.๓.๔.๖ ทบทวนผลการสร้างสุขตลอดจนกระบวนการสร้างสุขเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น

ทั้งนี้ การที่องค์กรจะไปสู่ความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีการบริหารยุทธศาสตร์ ๔ ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

๑) ขั้นการกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เพื่อให้ทราบว่าปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ตรงไหน

๒) ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ

๓) ขั้นการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ได้แก่ การสื่อสารยุทธศาสตร์ขององค์กร การถ่ายทอดตัวชี้วัดจากองค์กรสู่หน่วยงาน และการจัดทำแผนปฏิบัติการ

๔) ขั้นการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation & Control)

ข้อมูลสุขภาพขององค์กรนอกจากจะช่วยในการประเมินผลและทบทวนว่าองค์กรมียุทธศาสตร์ในการสร้างสุขให้คนในองค์กรแล้วหรือไม่ และมีประสิทธิภาพหรือไม่ ข้อมูลในแต่ละดัชนีชี้วัดสุขภาพขององค์กรยังมีประโยชน์ในการเป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรด้านการเป็นองค์กรสร้างสุข โดยองค์กรสามารถตรวจสอบดูว่าการสร้างสุขหรือความสุขในการทำงานได้ถูกบรรจุไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ หรือตัวชี้วัดกลยุทธ์แล้วหรือไม่ โดยผลคะแนนแบ่งองค์กรออกเป็น ๔ กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ ๑ องค์กรที่ต้องรีบปรับปรุงแก้ไขสุขภาพภายในองค์กร องค์กรที่มีคะแนนอยู่ในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่ยังไม่มียุทธศาสตร์หรือแม้แต่กิจกรรมที่คำนึงถึงความสุขของคนในองค์กร การบริหารงานมุ่งเน้นงานและผลการดำเนินงานเป็นหลัก ดังนั้น องค์กรเหล่านี้ผู้บริหาร นักทรัพยากรบุคคลต้องให้ความสำคัญอย่างมากในการแก้ไขปรับปรุงให้บุคคลในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรสุขภาพ

กลุ่มที่ ๒ องค์กรต้องเพิ่มความใส่ใจในการทำให้องค์กรเป็นองค์กรสุขภาวะ องค์กรที่อยู่ในกลุ่มนี้ส่วนมากเป็นองค์กรที่เริ่มเห็นความสำคัญความสุขของคนในองค์กร แต่ยังไม่มีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เช่น แนวคิดการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรสุขภาวะ ยังไม่ถูกนำไปเป็นประเด็นหลักในยุทธศาสตร์ขององค์กร แต่อาจเริ่มมีกิจกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการสร้างสุขให้กับบุคลากรในองค์กร เป็นต้น

กลุ่มที่ ๓ องค์กรกำลังอยู่ในช่วงของการพัฒนาให้องค์กรของตนเองเป็นองค์กรสุขภาวะ องค์กรที่อยู่ในกลุ่มนี้ถือเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความสุขของบุคลากรในองค์กร และมีแนวทาง รวมถึงกระบวนการในการสร้างสุขที่เป็นรูปธรรม เพียงแต่ยังอาจต้องเพิ่มความใส่ใจหรือหาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อให้การออกแบบกิจกรรมการสร้างสุขในองค์กร สอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม และเกิดกระบวนการสร้างสุขในองค์กรที่ต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

กลุ่มที่ ๔ องค์กรที่มีสุขภาวะขององค์กรน่าปลื้มมากที่สุด บุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กรที่มีคะแนนตกอยู่ในกลุ่มนี้ ถือเป็นบุคลากรที่มีความสุขที่สุด เพราะองค์กรเหล่านี้จะมีแนวทางและยุทธศาสตร์ในการสร้างสุขให้กับคนในองค์กรอย่างชัดเจน มีการดำเนินงานสร้างสุขตามกระบวนการและแผนงานที่วางไว้ มีการประเมินผลการดำเนินงานและความสุขของบุคลากรในองค์กรเป็นระยะ เพื่อปรับปรุงเพิ่มเติม ให้คนในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ถือเป็นองค์กรสุขภาวะถึงแม้ว่าองค์กรเหล่านี้จะมีคะแนนอยู่ในระดับสูง แต่ไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะหยุดการพัฒนาแต่เพียงเท่านั้น ในทางตรงกันข้ามองค์กรควรจะมีการพัฒนาเพื่อให้สุขภาวะขององค์กรดียิ่งขึ้นไปอีก หรือทำให้ระดับของสุขภาวะองค์กรเป็นอยู่อย่างต่อเนื่อง และควรวางแผนทางว่าทำอย่างไรจึงจะรักษาระดับของสุขภาวะองค์กรไว้ได้ ซึ่งถือเป็นเรื่องที่ท้าทายสำหรับผู้บริหาร นักทรัพยากรบุคคล และบุคลากรภายในองค์กรเช่นกัน

๒.๓.๕ กระบวนการสร้างสุขด้วย SABAI

องค์กรที่สามารถสร้างสุขให้กับคนทำงานได้ จะต้องประกอบไปด้วย

๒.๓.๕.๑ Success กระบวนการสร้างสุขจากความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ การที่องค์กรมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสังคมและการเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ

๒.๓.๕.๒ Administration กระบวนการสร้างสุขจากการบริหารจัดการที่ดี ได้แก่ มีการบริหารผลตอบแทน การจัดสวัสดิการ การให้รางวัลยกย่อง การเปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ มีระบบการบริหารงานองค์กรด้วยคุณธรรม

๒.๓.๕.๓ Body & Mind กระบวนการสร้างสุขจากการส่งเสริมสุขภาพกาย - ใจของบุคลากร ได้แก่ การประเมินสุขภาพของบุคลากร การส่งเสริมพฤติกรรมสุขภาพของบุคลากร การจัดการความเครียดของบุคลากร การป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ/การเจ็บป่วย/การตายที่มีสาเหตุมาจากการทำงาน การส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร การส่งเสริมให้เกิดความผูกพันในองค์กร

๒.๓.๕.๔ Atmosphere กระบวนการสร้างสุขจากการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีในที่ทำงาน ได้แก่ การมีผู้นำสูงสุดที่มีแนวทางการสร้างสุขอย่างต่อเนื่อง บรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมความสุขของบุคลากร สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีความปลอดภัยในการทำงาน

๒.๓.๕.๕ Investment กระบวนการสร้างสุขจากการลงทุน ได้แก่ การมีผู้บริหารเป็นต้นแบบ การสร้างสุข การดูแลความสุขของครอบครัว การจัดการให้บุคลากรทำงานที่สอดคล้องกับปัญหาสุขภาพ การกำกับดูแลนโยบายองค์กรสร้างสุข การสื่อสารเรื่องการสร้างสุข การเรียนรู้การสร้างสุข การสนับสนุนทรัพยากรสร้างสุข ส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมสร้างสุข มีกระบวนการประเมินองค์กรสร้างสุข รวมถึงมีการส่งเสริมให้เกิดความสมดุลของการดำเนินชีวิตกับการทำงาน

๒.๓.๖ แนวคิดนักสร้างสุข

บุษบงก์ วิเศษพลชัย (๒๕๖๑) ได้กล่าวถึงแนวคิดของนักสร้างสุขไว้ใน คู่มือนักสร้างสุข ไว้ว่า ผู้สามารถบริหารจัดการให้เกิดประสบการณ์การทำงานที่ดี มีที่มาจากการให้ความสำคัญกับ “ประสบการณ์การทำงาน” ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากร เพราะนอกจากประสบการณ์จะเชื่อมโยงกับการสร้างความรู้แล้ว ประสบการณ์ยังเชื่อมโยงไปถึงการสร้างความรู้สึกรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ทั้งนี้ ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ประสบการณ์การทำงานที่เกิดขึ้นจากองค์กรในทุกแง่มุมของงาน ไม่ว่าจะเป็นประสบการณ์ต่องาน ประสบการณ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ประสบการณ์ต่อที่ทำงาน ที่มีความต่อเนื่องสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน โดยประสบการณ์เช่นนี้ จะมีอิทธิพลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และมีผลต่อการขับเคลื่อนผลลัพธ์ขององค์กร นอกจากนี้ การหันมาใส่ใจกับประสบการณ์การทำงานทุกเมื่อเชื่อวันของบุคลากรที่เรียกว่า Employee Experience ยังเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญสำหรับการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่หล่อเลี้ยงให้มนุษย์เติบโตไปกับงานที่ตนทำ หน้าที่ของนักสร้างสุข จึงเป็นไปเพื่อสร้างสรรค์ให้ “ประสบการณ์งาน” แต่ละวันมีคุณค่าและความหมาย ทำให้บุคลากรทุกคนเห็นคุณค่าของงาน ได้ใช้ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่มีความสำคัญต่อภารกิจขององค์กรอย่างแท้จริง งานที่ทำให้ในวันเกษียณอายุ ทุกคนได้หันกลับมามองชีวิตการทำงานที่ผ่านมาแล้วมีความทรงจำที่ดีในการทำงานที่ผ่านมา แม้ว่ามันจะเป็นชีวิตการทำงานที่เหนื่อย หนัก และยากลำบากก็ตาม

โดยนักสร้างสุข มีหน้าที่หลักคือ

- ๑) ออกแบบและสร้างประสบการณ์ที่ช่วยให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน
- ๒) ส่งเสริมให้คนเห็นคุณค่าของตนจากงานที่ได้สร้างสรรค์และทุ่มเท
- ๓) ส่งเสริมให้งานเป็นประสบการณ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และเติบโตเต็มศักยภาพของความเป็นมนุษย์
- ๔) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ใส่ใจและละเอียดอ่อนต่อมิติความเป็นมนุษย์

แนวคิดสำคัญเพื่อให้การทำหน้าที่ของนักสร้างสุขประสบความสำเร็จ คือ แนวคิด ๓Ex๒ ซึ่งเป็นแนวคิดหลักในการออกแบบประสบการณ์ในแต่ละช่วงชีวิตการทำงานของบุคลากร ได้แก่

๑) การออกแบบประสบการณ์ของบุคลากรในแต่ละช่วงเวลาของชีวิต

๑.๑) ประสบการณ์ (Experience) คือ เหตุการณ์ที่ปรากฏต่อความรับรู้อันก่อให้เกิดความรู้สึกนึกคิดที่สามารถระลึกได้ผ่านความทรงจำ ซึ่งเมื่อหวนระลึกก็ทำให้เกิดความรู้สึกนึกคิดเหมือนดังที่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ประสบการณ์เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความรู้และทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ ของมนุษย์ ดังนั้น การออกแบบประสบการณ์จึงคือการออกแบบมุมมองต่อโลกของผู้คนนั่นเอง

๑.๒) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) คือ ความสามารถของมนุษย์ที่จะเกิดความรู้สึกร่วมและความเข้าใจในชะตากรรมและความทุกข์ของผู้อื่น แม้ว่าสิ่งนั้นจะไม่เกิดขึ้นกับเราเองโดยตรง อันเป็นหัวใจสำคัญของการออกแบบประสบการณ์ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจในความรู้สึกของมนุษย์ผู้อื่น

๑.๓) จริยธรรม (Ethic) คือ คุณค่า ทศนคติ และกิริยาหรือความประพฤติที่พึงมีและพึงปฏิบัติต่อกัน เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคมของมนุษย์ การมีจริยธรรมในการออกแบบประสบการณ์ให้บุคลากรจึงหมายถึงการมีความเคารพต่อความเป็นมนุษย์ของมนุษย์ผู้นั้นนั่นเอง

๒) ประสบการณ์บนเส้นทางชีวิตการทำงาน

๒.๑) ช่วงเวลาก้าวแรกสู่องค์กร (Enter) คือ ช่วงเวลาตั้งแต่วันแรกที่เริ่มทำงานไปจนถึงปีแรกของการทำงาน เป็นช่วงเวลาสำคัญที่จะสร้างประสบการณ์ที่ทำให้บุคลากรรู้สึกทราบดีว่าองค์กรแห่งนี้คือที่ที่ “ใช่” ที่เขาจะทุ่มเททำงานเพื่อเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ของเขา และองค์กรตลอดไป

๒.๒) ช่วงเวลาสร้างความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กร (Engage) คือ ช่วงเวลาตั้งแต่ปีแรกของการทำงานจนถึง ๑๐ ปีสุดท้ายก่อนเกษียณ เป็นช่วงเวลาสำคัญที่จะสร้างประสบการณ์ที่ทำให้บุคลากรรู้สึกผูกพันทุ่มเทต่อองค์กร

๒.๓) ช่วงเวลาประตูลู่ช่วงชีวิตใหม่ (Exit) คือ ช่วงเวลา ๑๐ ปีสุดท้ายก่อนเกษียณหรือช่วงเวลาที่คุณลาออก เปลี่ยนงานหรือย้ายงาน เป็นช่วงเวลาสำคัญที่จะสร้างประสบการณ์ที่ทำให้บุคลากรสามารถเตรียมพร้อมในการสู่ภาวะใหม่อย่างราบรื่น

นอกเหนือจากการสร้างนักสร้างสุขแล้ว กระทรวงสาธารณสุขได้มีการกำหนดองค์ประกอบของทีมสร้างสุข คือ กลุ่มคนที่มีจิตอาสาในการขับเคลื่อนความสุขของหน่วยงาน โดยทีมสร้างสุขหน่วยงานประกอบด้วย ทีมวิชาการ ทีมสนับสนุนการ ทีมประชาสัมพันธ์ และทีมประเมินผล ซึ่งคุณลักษณะของทีมสร้างสุข (HEALTH) ๖ ประการ ประกอบด้วย

๑) จิตอาสา (Heart) ต้องมีความเสียสละ ให้อภัย อดทน อดกลั้น มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อ่อนน้อม ถ่อมตน

๒) ผู้มีคุณธรรม (Ethics) ต้องเป็นผู้มีจริยธรรม ยุติธรรม และรักครอบครัว

๓) นักกิจกรรม (Active) ต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ คิดบวก คิดนอกกรอบ กล้าเปลี่ยนแปลง ปรับตัว และมีความยืดหยุ่น

๔) ภาวะผู้นำ (Leadership) ต้องเป็นผู้มีองค์ความรู้ น่าเชื่อถือ มีความรับผิดชอบ บุคลิกภาพดี มีเหตุผล มีทักษะในการให้คำปรึกษา มีวุฒิภาวะทางอารมณ์

๕) นักสื่อสาร (Transmission) ต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ อธิบายดี รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

๖) สุขภาพกายแข็งแรง และสุขภาพจิตดี (Health)

ทั้งนี้ บทบาทหน้าที่ของทีมสร้างสุข ประกอบด้วย

๑) การออกแบบและสร้างประสบการณ์ ทีมสร้างสุขต้องสามารถวิเคราะห์ข้อมูล ออกแบบและจัดทำแผนเสริมสร้างสุขหน่วยงาน และติดตาม ประเมินผลการขับเคลื่อนความสุขในหน่วยงานได้

๒) การส่งเสริมให้คนเห็นคุณค่า ผ่านกระบวนการ ๓E (Experience Empathy and Ethic)

๓) การสร้างประสบการณ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการ ๓E (Enter Engage and Exit)

๔) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร MOPH

นอกจากนี้ ยังได้มีการกำหนดแผนการพัฒนาเพื่อการเสริมสร้างความสุขแก่บุคลากรผู้เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนความสุข ดังตารางที่ ๒

ตารางที่ ๒ แผนการพัฒนาเพื่อการเสริมสร้างความสุขแก่บุคลากรผู้เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนความสุข

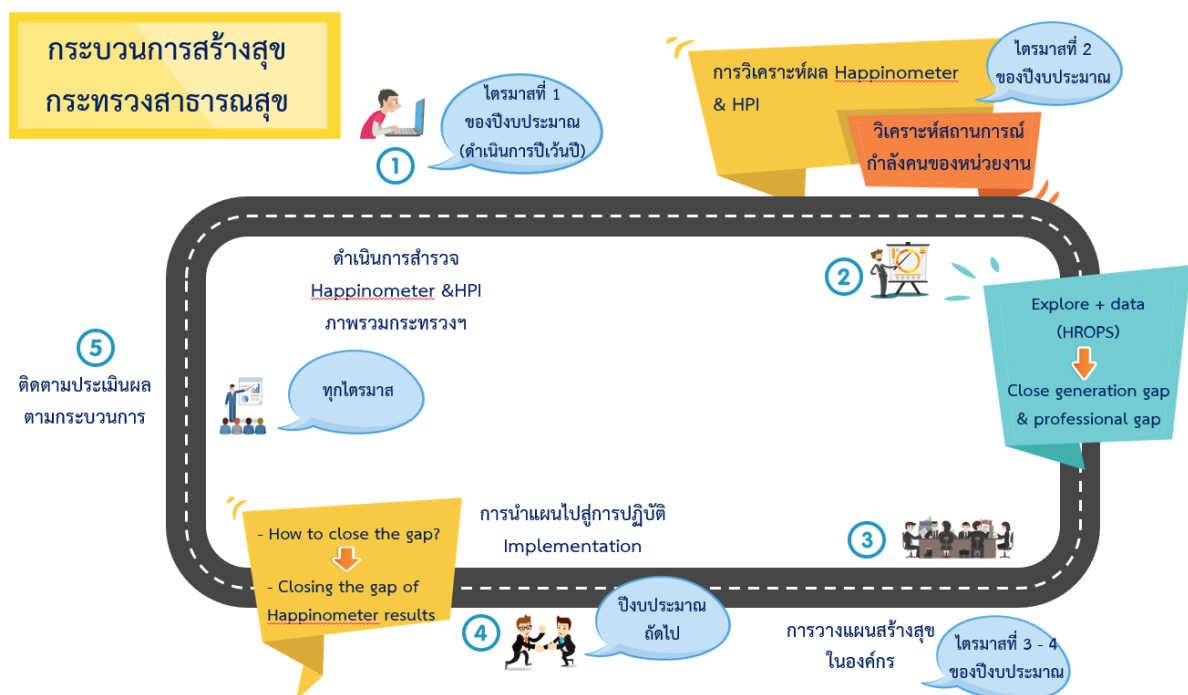
ระดับ	ความรู้/ทักษะภาคบังคับ (Core competency)	ความรู้/ทักษะด้านการจัดการ (Managerial competency)	ความรู้/ทักษะเฉพาะทาง (Functional competency)
ผู้บริหาร	● ค่านิยมองค์กร MOPH ● องค์กรแห่งความสุข ● ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ● คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร ● การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) ● การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ● คุณภาพชีวิตในการทำงาน	● Coaching และการให้คำปรึกษา ● การบริหารอย่างมีอาชีพ ● การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ● Design Thinking ● Professional Communication	● Smart Facilitator ● การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ● การบริหารการเปลี่ยนแปลง ● องค์กรแห่งการเรียนรู้ ● การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร
ทีมสร้างสุข	● ค่านิยมองค์กร MOPH ● การขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข ● การออกแบบกิจกรรมสร้างสุข ● คุณภาพชีวิตในการทำงาน ● Effective Thinking	● เทคนิคการโน้มน้าว ● การพัฒนาภาวะผู้นำ ● Design Thinking ● การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ● การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) ● การจัดทำแผนกลยุทธ์ ● การสร้างทีมและเครือข่าย ● การพัฒนาบุคลิกภาพ	● การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ ● เทคนิคการนำเสนอ ● Smart Facilitator ● นักประชาสัมพันธ์ดิจิทัล ● การเป็นวิทยากร ● การบริหารโครงการ ● การให้คำปรึกษา

๒.๔. กระบวนการสร้างสุข กระทรวงสาธารณสุข

๒.๔.๑ แนวคิดกระบวนการสร้างสุข กระทรวงสาธารณสุข

ความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ กระทรวงสาธารณสุขได้เห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าว จึงได้จัดทำยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence Strategy) มีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรเป็น “คนดี มีคุณค่า มีความผาสุก” ผ่านการใช้เครื่องมือวัดความสุขในระดับบุคคล (Happinometer) โดยความร่วมมือจากสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล และสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ และการประเมินสุขภาวะองค์กร (Happy Public Organization Index : HPI) โดยความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยสวนดุสิต เพื่อวิเคราะห์และวางแผนการสร้างความสุขให้แก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ ให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน ควบคู่กับการมีสุขภาพกายที่ดี ครอบครัวที่อบอุ่น สังคมที่ปลอดภัย (กระทรวงสาธารณสุข, ๒๕๖๑)

โดยกำหนดกระบวนการสร้างสุข กระทรวงสาธารณสุข ให้มีการสำรวจในทุก ๒ ปี เพื่อให้ทุกหน่วยงานได้มีโอกาสในการวิเคราะห์ข้อมูล จัดทำแผน ดำเนินการและประเมินผลแผนงานที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมนำไปสู่การทำแผนงาน โครงการ เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ดังภาพที่ ๒



ภาพที่ ๒ กระบวนการสร้างสุข กระทรวงสาธารณสุข

๒.๔.๒ การจัดทำแผนขับเคลื่อนความสุข

เพื่อให้การจัดทำแผนสร้างสุข สามารถดำเนินการได้ในทุกกลุ่ม และตอบสนองต่อพฤติกรรมของบุคลากรได้อย่างชัดเจน กระทรวงสาธารณสุขจึงได้นำแนวคิดของ Employee Experience มาเป็นหลัก

ในการวิเคราะห์และพิจารณาจัดทำแผนงาน/โครงการสร้างสุขแก่บุคลากรกระทรวงสาธารณสุข โดยแนวคิดดังกล่าว คือ การนำประสบการณ์ หรือความรู้สึกที่บุคลากรปรารถนาจากองค์กรเป็นฐานในการวิเคราะห์ปัญหาและการคัดเลือกกิจกรรมที่ตอบสนองต่อปัญหา กระบวนการจัดทำแผนประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนสำคัญ (กองยุทธศาสตร์และแผนงาน, ๒๕๖๒) ดังภาพที่ ๓ ได้แก่

๒.๔.๒.๑ การวิเคราะห์ค่าคะแนนเฉลี่ยความสุขบุคลากร (Happinometer) ในแต่ละประเด็นที่อยู่ในระดับ Unhappy หรือประเด็นสำคัญที่หน่วยงานต้องการให้ความใส่ใจ โดยจำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย เช่น เพศ Generation หรือสายงาน รวมทั้งการวิเคราะห์ค่าคะแนนเฉลี่ยสุขภาวะองค์กร (Happy Public Organization Index: HPI) ในองค์ประกอบที่ต้องเพิ่มความใส่ใจและต้องปรับปรุง มาประกอบการพิจารณาประเด็นสำคัญที่ต้องวางแผนสร้างสุข

๒.๔.๒.๒ การค้นหา Pain Points (ประเด็น/ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อระดับความสุข) ที่ส่งผลให้บุคลากรไม่มีความสุข โดยการระดมสมองจากบุคลากรในหน่วยงานเพื่อพิจารณา Lifecycle ของบุคลากรในช่วงเวลาต่าง ๆ ตั้งแต่ตื่นนอนจนถึงเข้านอน หรือตั้งแต่เริ่มงานจนถึงเกษียณอายุราชการ ซึ่งประเด็นที่ต้องพิจารณา ประกอบด้วย

๑) ความคิด/ความรู้สึก (ความกังวลหรือแรงจูงใจ) ณ ช่วงเวลานั้น ๆ บุคลากรมีความคิด/รู้สึกอย่างไร กังวลเรื่องใด หรือมีแรงจูงใจอะไรบ้าง เช่น ในช่วงเช้า ระหว่างมาทำงาน บุคลากรอาจคิดว่า จะไปถึงที่ทำงานทันหรือไม่ จะหาที่จอดรถได้หรือเปล่า หรือมือเข้านี้จะทานอะไรดี

๒) เห็นอะไร (สภาพแวดล้อม/เพื่อนร่วมงาน/หัวหน้างาน) ณ ช่วงเวลานั้น ๆ บุคลากรได้พบเจอกับอะไรบ้าง ที่อาจส่งผลต่อความสุขของบุคลากร เช่น ในช่วงเช้าระหว่างเดินทาง อาจเจอปัญหา รถติด อุบัติเหตุ หรือโฆษณาสินค้า

๓) ได้ยินอะไร (สิ่งที่เพื่อนร่วมงานพูด/สิ่งที่หัวหน้าพูด) ณ ช่วงเวลานั้น ๆ เช่น ระหว่างทำงาน อาจได้ยินเพื่อนร่วมงานบ่นเรื่องงาน ปัญหาส่วนตัว หรือหัวหน้าสั่งงาน

๔) พูด/ทำอะไร (พฤติกรรมที่แสดงออกต่อสาธารณะ) ณ ช่วงเวลานั้น ๆ เช่น ระหว่างการทำงาน มีอารมณ์หงุดหงิด อารมณ์ดี อารมณ์หิว หรืออารมณ์เหวี่ยงวีน

๕) แรงจูงใจ (Motivation) และแรงปรารถนา (Insight) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจของบุคลากร หรือแรงปรารถนาสำคัญของบุคลากร คืออะไร เช่น การมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความสามารถ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน หรือบุคลากรปรารถนาที่จะมีตัวตน การยอมรับจากหน่วยงาน

๒.๔.๒.๓ จัดกลุ่ม Pain Points (ประเด็น/ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อระดับความสุข) ที่ส่งผลให้บุคลากรไม่มีความสุข ว่าปัญหาดังกล่าว อยู่ในประเด็นความสุขในมิติใด ทั้งนี้ Pain Points อาจส่งผลต่อความสุขในหลายมิติได้

๒.๔.๒.๔ คัดเลือก Pain Points (ประเด็น/ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อระดับความสุข) ที่สำคัญมาวางแผนสร้างสุข เนื่องจากจุดที่เป็นปัญหาบางจุด เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถแก้ไขหรือควบคุมได้

๒.๔.๒.๕ ออกแบบและทดสอบกิจกรรมสร้างสุขเพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย โดยการระดมสมองจากคนในองค์กร เพื่อให้แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ได้รับการยอมรับและได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในหน่วยงาน เนื่องจากเป็นแผนงานที่เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร



ภาพที่ ๓ กระบวนการจัดทำแผนสร้างสุข กระทรวงสาธารณสุข

๒.๔.๓ การกำกับ ติดตามผลการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข

เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุขให้เกิดเป็นรูปธรรม กระทรวงสาธารณสุขจึงได้กำหนดตัวชี้วัดการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุขในแต่ละปี เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจ และให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว โดยได้กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละปี ดังนี้

๒.๔.๓.๑ ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๐ กำหนดตัวชี้วัด ๒ ตัว ได้แก่

๑) ร้อยละของหน่วยงานที่มีการนำดัชนีความสุขของคนทำงาน (Happinometer) ไปใช้ (ร้อยละ ๕๐) มีนิยามของการกำหนดตัวชี้วัดคือ หน่วยงานที่มีการนำดัชนีความสุขของคนทำงานไปใช้ หมายถึง หน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขทุกระดับที่มีการประเมินดัชนีความสุขของคนทำงาน (Happinometer) รายบุคคลโดยผ่านระบบ Online-based หรือ Mobile App-based หน่วยงานนั้นมีการวิเคราะห์ผลการประเมิน และนำผลการวิเคราะห์นั้นมาใช้ โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ ระดับที่ ๑ ชี้แจงแนวทางการวัดดัชนีความสุขของคนทำงานและการนำดัชนีความสุขของคนทำงานไปใช้ ระดับที่ ๒ มีการสำรวจข้อมูล ระดับที่ ๓ มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล ระดับที่ ๔ มีการทำแผนพัฒนาความสุขของคนทำงาน และระดับที่ ๕ มีการใช้แผนพัฒนาความสุขของคนทำงาน

๒) ร้อยละของหน่วยงานที่มีการนำดัชนีองค์กรที่มีความสุข (Happy Public Organization index) ไปใช้ (ร้อยละ ๕๐) มีนิยามของการกำหนดตัวชี้วัดคือ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่มีการประเมินดัชนีองค์กรที่มีความสุข (Happy Public Organization index) โดยผ่านระบบ Paper-based หรือ Online-based หรือ Mobile App-based หน่วยงานนั้นมีการวิเคราะห์ผลการประเมิน และหน่วยงานนั้นนำผลการวิเคราะห์นั้นมาใช้ในการพัฒนาหน่วยงานเพื่อพัฒนาสู่องค์กรที่มีความสุข

๒.๔.๓.๒ ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑ กำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ ร้อยละของหน่วยงานที่มีการนำดัชนีความสุขของคนทำงาน (Happinometer) ไปใช้ (ร้อยละ ๖๐) มีนิยามของการกำหนดตัวชี้วัดคือ หน่วยงานที่มีการนำดัชนีความสุขของคนทำงานไปใช้ หมายถึง หน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขทุกระดับที่มีการประเมินดัชนีความสุขของคนทำงาน (Happinometer) รายบุคคลโดยผ่านระบบ Online-based หรือ Mobile App-based หน่วยงานนั้นมีการวิเคราะห์ผลการประเมิน และนำผลการวิเคราะห์นั้นมาใช้ โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ ระดับที่ ๑ ชี้แจงแนวทางการวัดดัชนีความสุขของคนทำงานและการนำดัชนีความสุขของคนทำงานไปใช้ ระดับที่ ๒ มีการสำรวจข้อมูล ระดับที่ ๓ มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลต่อผู้บริหาร ระดับที่ ๔ มีการทำแผนพัฒนา ความสุขของคนทำงาน และระดับที่ ๕ มีการใช้แผนพัฒนาความสุขของคนทำงาน

๒.๔.๓.๓ ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒ กำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ จำนวนหน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy Organization) (ร้อยละ ๗๐) มีนิยามของการกำหนดตัวชี้วัดคือ องค์กรแห่งความสุข หมายถึง หน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขทุกระดับ (หน่วยงานส่วนกลาง เขตสุขภาพ สสจ. รพศ. รพท. รพช. สสอ. (รพ.สต.นับรวมกับ สสอ.) มีการดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขตามกระบวนการขับเคลื่อน ๕ ขั้น ได้แก่ ขั้นที่ ๑ การประเมินความสุখบุคลากร (Happinometer) และสุขภาวะองค์กร (HPI) ขั้นที่ ๒ การวิเคราะห์และแปลผลการประเมินความสุখบุคลากร (Happinometer) และสุขภาวะองค์กร (HPI) ขั้นที่ ๓ การจัดทำแผนขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข ขั้นที่ ๔ การดำเนินงานตามแผนขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข และขั้นที่ ๕ มีความก้าวหน้าของการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขที่เป็นรูปธรรม

๒.๔.๔ เครื่องมือวัดความสุข “Happinometer”

รศ.ดร.ศรินันท์ กิตติสุขสถิต ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยความสุขคนทำงานแห่งประเทศไทย สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ได้แนะนำ Happinometer ในการบรรยาย “การใช้ Happinometer เพื่อการสร้างความผูกพันองค์กรและความสุขบุคลากร กระทรวงสาธารณสุข” เมื่อ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐ ว่า Happinometer เป็นเครื่องมือใช้สำหรับติดตามตรวจจับชีพจรความสุขในมิติต่าง ๆ เมื่อตรวจดูแล้วก็จะพบว่าตรงไหนคือจุดอ่อน จุดแข็ง และหลังจากพบแล้วก็จะมีการมีเครื่องมือแนะนำว่าต้องทำอย่างไรต่อไป รวมทั้งมีการติดต่อการประเมินอย่างต่อเนื่อง โดยแนวคิดหลักคือ พยายามทำให้เครื่องมือ Happinometer ใช้ประโยชน์ได้จริง ไม่ใช่วัดไปแล้วก็รู้แค่นั้น โจทย์ใหญ่คือ ดูว่าความสุขของคนทำงานเป็นอย่างไร ความผูกพันเป็นอย่างไร องค์กรแห่งความสุขเป็นอย่างไร และจะสามารถสร้างผลลัพธ์ที่องค์กรอยากได้ได้อย่างไร

ผศ.ดร.เฉลิมพล แจ่มจันทร์ ศูนย์วิจัยความสุขคนทำงานแห่งประเทศไทย สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ได้บรรยายเรื่อง Happinometer การประเมินความสุข ความผูกพันองค์กร เมื่อวันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๐ โดยได้อธิบายรายละเอียดเครื่องมือ Happinometer ประกอบด้วยข้อคำถาม ๘๓ ข้อ เป็นข้อมูลทั่วไปขององค์กรและคนทำงาน ๑๔ ข้อคำถาม เป็นข้อคำถามประเมินความสุขคนทำงาน ๙ มิติ ๖๘ ข้อคำถาม และอีก ๑ ข้อคำถามระดับความสุขในปัจจุบัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ข้อคำถามข้อมูลทั่วไปขององค์กร และคนทำงาน ได้แก่ เพศ อายุ จังหวัดที่อาศัยอยู่ในปัจจุบันและภูมิลำเนา ระดับการศึกษาที่สำเร็จสูงสุด สถานภาพสมรส จำนวนบุตร สถานภาพการตั้งครรภ์ ลักษณะของงานที่ทำ ระดับตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน สถานภาพการจ้างงาน สายงาน รูปแบบการปฏิบัติงาน (เป็นกะ/เป็นรอบ/เช้าเวร) ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรปัจจุบัน ประวัติการเปลี่ยนงาน รายได้ต่อเดือน

มิติที่ ๑ สุขภาพดี (Happy Body) การที่บุคคลมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง สมส่วน มีพฤติกรรม การบริโภคที่ปลอดภัย มีความพึงพอใจสภาวะสุขภาพกายของตนเอง ประกอบด้วย ๖ ข้อคำถามตัวชี้วัด เกี่ยวกับ ค่า BMI และเส้นรอบเอว การรับประทานอาหารเช้า การออกกำลังกาย การสูบบุหรี่ การดื่มเครื่องดื่ม ที่มีแอลกอฮอล์ ความพึงพอใจกับสุขภาพกาย

มิติที่ ๒ ผ่อนคลายดี (Happy Relax) หมายถึง การที่บุคคลสามารถบริหารเวลาในแต่ละวัน เพื่อการพักผ่อนได้อย่างมีคุณภาพ พอใจกับการบริหารจัดการปัญหาของตนเอง และทำชีวิตให้ง่ายสบาย ๆ ประกอบด้วย ๕ ข้อคำถามตัวชี้วัด เกี่ยวกับ ความพึงพอใจที่ได้รับในการพักผ่อน การทำกิจกรรมที่เป็นการพักผ่อนหย่อนใจในรอบสัปดาห์ การมีความเครียดโดยรวม การมีชีวิตที่เป็นไปตามที่คาดหวังโดยรวม ความสามารถในการจัดการปัญหาในชีวิตโดยรวม

มิติที่ ๓ น้ำใจดี (Happy Heart) หมายถึง การที่บุคคลมีจิตสาธารณะ มีส่วนร่วมในการสร้าง ประโยชน์ให้กับส่วนรวม และมีเมตตากับคนรอบข้าง ประกอบด้วย ๕ ข้อคำถามตัวชี้วัด เกี่ยวกับ ความรู้สึก เอื้ออาทรห่วงใยคนรอบข้าง การให้ความช่วยเหลือแก่คนรอบข้าง การทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมด้วยความ เต็มใจและยินดี การเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม และการทำกิจกรรมที่มีประโยชน์ด้วยตนเอง

มิติที่ ๔ จิตวิญญาณดี (Happy Soul) หมายถึง การที่บุคคลมีความตระหนักถึงคุณธรรม และ ศีลธรรม รู้แพ้รู้ชนะ รู้จักให้ และมีความกตัญญูรู้คุณ ประกอบด้วย ๕ ข้อคำถามตัวชี้วัด เกี่ยวกับ การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม/ศาสนา/การให้ทาน และการปฏิบัติตามศาสนาเพื่อให้จิตใจสงบ การยกโทษและให้อภัย อย่างจริงใจ ต่อผู้สำนึกผิด การยอมรับและขอโทษในความผิดที่ทำหรือมีส่วนรับผิดชอบ การตอบแทนหรือ ช่วยเหลือผู้มีพระคุณ

มิติที่ ๕ ครอบครัวดี (Happy Family) หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกผูกพัน เชื่อใจ มั่นใจ และอ่อนโยนกับบุคคลในครอบครัวของตนเอง ประกอบด้วย ๓ ข้อคำถามตัวชี้วัด เกี่ยวกับการมีเวลาอยู่กับ ครอบครัวอย่างเพียงพอ การทำกิจกรรมร่วมกันในครอบครัว การมีความสุขกับครอบครัว

มิติที่ ๖ สังคมดี (Happy Society) หมายถึง การที่บุคคลมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนบ้าน ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน ไม่เอาเปรียบผู้คนรอบข้าง ไม่ทำให้สังคมเสื่อมถอย ประกอบด้วย ๖ ข้อคำถามตัวชี้วัด เกี่ยวกับเพื่อนบ้านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเรา การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของสังคม ความรู้สึกปลอดภัย ในชีวิตและทรัพย์สิน เมื่อมีปัญหาสามารถขอความช่วยเหลือจากคนในชุมชน ความรู้สึกว่าสังคมไทยทุกวันนี้ มีความสงบสุข และการใช้ชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

มิติที่ ๗ ใฝ่รู้ดี (Happy Brain) หมายถึง การที่บุคคลมีความตื่นตัว กระตือรือร้นในการเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ เพื่อปรับตัวให้เท่าทันและตั้งรับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และพอใจที่จะแสดงความทันสมัย

อยู่เสมอ ประกอบด้วย ๓ ข้อคำถามตัวชี้วัด เกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ใหม่ ความสนใจที่จะพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในชีวิต โอกาสที่จะได้รับในการอบรม/ศึกษาต่อ/ดูงาน

มิติที่ ๘ สุขภาพเงินดี (Happy Money) หมายถึง การที่บุคคลมีวินัยในการใช้จ่ายเงิน มีความสามารถและพึงพอใจในการบริหารจัดการระบบการรับ-จ่าย และออมเงินในแต่ละเดือน ประกอบด้วย ๔ ข้อคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับการระดมเงินออมในสินทรัพย์ต่าง ๆ การออมเงินตามกำหนดเวลา การมีเงินเก็บออมในแต่ละเดือน ค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอกับรายจ่ายในแต่ละเดือน

มิติที่ ๙ การงานดี (Happy Worklife) หมายถึง การที่บุคคลมีความสบายใจในที่ทำงาน มีความรัก ความผูกพัน และความภาคภูมิใจในองค์กร มีความมั่นใจในอาชีพรายได้ และมีความพึงพอใจกับความก้าวหน้าของตนเองในองค์กร ประกอบด้วย ๑๗ ข้อคำถาม ตัวชี้วัดเกี่ยวกับการทำงานที่มีความท้าทายและส่งเสริมให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ความชัดเจนของโอกาสการเติบโตในตำแหน่ง การมีอาชีพที่มั่นคง ความสามารถในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในข้อเสนอแนะกับหัวหน้างาน การได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมาย แรงงาน/พระราชบัญญัติหรือระเบียบต่าง ๆ การได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง/ปรับขึ้นค่าจ้างด้วยความเหมาะสม การได้รับค่าตอบแทนถูกต้องและตรงตามเวลา การได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่ากับความเสี่ยง อันอาจเกิดจากการทำงาน การได้รับการดูแลเกี่ยวกับสุขภาพที่ดีจากองค์กร ความพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์กร ความพึงพอใจกับสวัสดิการที่องค์กรจัดให้ การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ในที่ทำงานเหมือนพี่น้อง การสื่อสารพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน การถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนแบบอย่างการทำงานระหว่างกัน และการทำงานอย่างมีความสุข

Say คือ การกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีหรือทางบวก ประกอบด้วย ๓ ข้อคำถาม ตัวชี้วัดเกี่ยวกับการแนะนำญาติ เพื่อน หรือคนรู้จักมาทำงานในองค์กร การกล่าวปกป้ององค์กร และความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กร

Stay คือ ความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปแม้หน่วยงานอื่นจะให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า ประกอบด้วย ๓ ข้อคำถาม ตัวชี้วัดเกี่ยวกับการไม่ลาออกแม้ว่ามีโอกาสในการศึกษาต่อ การไม่ลาออกแม้ว่ามีโอกาสเปลี่ยนสถานที่ทำงาน และการรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในองค์กร

Strive คือ ความต้องการหรือความภาคภูมิใจและความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย ๓ ข้อคำถาม ตัวชี้วัดเกี่ยวกับการทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อประโยชน์ขององค์กร การคิดใหม่ทำใหม่เพื่อสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร และการทำงานอย่างมีเป้าหมาย

ความผูกพัน หมายถึง ความรู้สึกที่พนักงานรู้สึกว่ายึดมั่น เชื่อมมั่น ยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจและมั่นใจอุทิศตนอย่างเต็มที่ที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร มีความซื่อสัตย์จงรักภักดีโดยไม่คิดจะลาออกจากองค์กร แบ่ง ๔ ตัวชี้วัด ๓ องค์ประกอบ คือ Say Stay Strive

สมดุลชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การกำหนดเวลาในการดำเนินชีวิตให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมสำหรับงาน ครอบครัว สังคม และตนเอง ประกอบด้วย ๕ ข้อคำถาม ตัวชี้วัดเกี่ยวกับจำนวนวันทำงานโดยเฉลี่ย

ต่อสัปดาห์ จำนวนชั่วโมงทำงานโดยเฉลี่ยต่อวัน จำนวนชั่วโมงการพักผ่อนต่อวัน ความยืดหยุ่นในการทำงาน การทำงานตรงตามวุฒิการศึกษา

๒.๔.๕ เครื่องมือประเมินสุขภาวะองค์กร (Happy Public Organization Index: HPI)

ดวงเนตร ธรรมกุล และคณะ (๒๕๕๘) กล่าวว่า การประเมินสุขภาวะองค์กร นอกจากจะใช้ช่วยในการประเมินผลและทบทวนว่าองค์กรมียุทธศาสตร์ในการสร้างสุขให้คนในองค์กรแล้วหรือยัง และมีประสิทธิภาพหรือไม่ ข้อมูลในแต่ละดัชนีชี้วัดสุขภาวะองค์กรยังมีประโยชน์ในการเป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรด้านการเป็นองค์กรสร้างสุข โดยองค์กรสามารถตรวจสอบดูว่าในขณะนี้การสร้างสุขหรือความสุขในการทำงานได้ถูกบรรจุไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ หรือตัวชี้วัดกลยุทธ์แล้วหรือยัง ถ้าหากยุทธศาสตร์ขององค์กรยังขาดเรื่องนี้ไป อาจต้องมีการเพิ่มหรือปรับเป็นการด่วน เพราะนั้นแสดงถึงว่าองค์กรมองข้ามปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุด ก็คือ “คนทำงาน” นั่นเอง

องค์ประกอบขององค์กรที่สามารถสร้างสุขให้กับคนทำงานได้ จะต้องประกอบด้วยด้วย

๑) Success ความสำเร็จจากผลลัพธ์การทำงานที่ดี : กระบวนการสร้างสุขจากความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ การที่องค์กรมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสังคมและการเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ

๒) Administration มีระบบการบริหารจัดการที่ดี : กระบวนการสร้างสุขจากการบริหารจัดการที่ดี ได้แก่ มีการบริหารผลตอบแทน การจัดสวัสดิการ การให้รางวัลยกย่อง การเปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ มีระบบการบริหารงานองค์กรด้วยคุณธรรม จริยธรรม

๓) Body and Mind มีการส่งเสริมบุคลากรให้มีสุขภาพกายและใจที่แข็งแรง : กระบวนการสร้างสุขจากการส่งเสริมสุขภาพกาย – ใจของบุคลากร ได้แก่ การประเมินสุขภาพของบุคลากร การส่งเสริมพฤติกรรมสุขภาพของบุคลากร การจัดการความเครียดของบุคลากร การป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ/การเจ็บป่วย/การตายที่มีสาเหตุมาจากการทำงาน การส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร การส่งเสริมให้เกิดความผูกพันในองค์กร

๔) Atmosphere มีการดำเนินการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพให้เอื้อต่อความสุขในการทำงาน : กระบวนการสร้างสุขจากการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีในที่ทำงาน ได้แก่ การมีผู้นำสูงสุดที่มีแนวทางการสร้างสุขอย่างต่อเนื่อง บรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมความสุขของบุคลากร สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีความปลอดภัยในการทำงาน

๕) Investment มีการลงทุนที่แสดงถึงความมุ่งมั่นตั้งใจขององค์กรในการสร้างสุขให้กับคนในองค์กร : กระบวนการสร้างสุขจากการลงทุน ได้แก่ การมีผู้บริหารเป็นต้นแบบการสร้างสุข การดูแลความสุขของครอบครัว การจัดการให้บุคลากรทำงานที่สอดคล้องกับปัญหาสุขภาพ การกำกับดูแลนโยบายองค์กรสร้างสุข การสื่อสารเรื่องการสร้างสุข การเรียนรู้การสร้างสุข การสนับสนุนทรัพยากรสร้างสุข ส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมสร้างสุข มีกระบวนการประเมินองค์กรสร้างสุข รวมถึงมีการส่งเสริมให้เกิดความสมดุลของการดำเนินชีวิตกับการทำงาน

โดยผลคะแนนรวมที่ได้จากการตรวจสอบองค์กรด้วยดัชนีวัดสุขภาวะภาครัฐทั้ง ๒๗ ดัชนีครอบคลุมองค์ประกอบหลักที่จะบอกว่าองค์กรนั้นเป็นองค์กรสุขภาวะแล้วหรือยัง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ

องค์กรนั้นมีความพร้อมแค่ไหนในการสร้างสุขให้กับคนในองค์กร โดยผลคะแนนที่แบ่งองค์กรออกเป็น ๔ กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ ๑ (ค่าคะแนนระหว่าง ๐ – ๔๘) องค์กรที่ต้องปรับปรุงแก้ไขสุขภาวะภายในองค์กร องค์กรที่มีคะแนนอยู่ในกลุ่มนี้ ส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่ยังไม่มียุทธศาสตร์หรือแม้แต่กิจกรรมที่คำนึงถึงความสุขของคนในองค์กร การบริหารงานมุ่งเน้นงานและผลการดำเนินงานเป็นหลัก ดังนั้น องค์กรเหล่านี้ผู้บริหาร นักทรัพยากรบุคคลต้องให้ความสำคัญอย่างมากในการแก้ไขปรับปรุงให้บุคคลในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรสุขภาวะ

กลุ่มที่ ๒ (ค่าคะแนนระหว่าง ๔๙ – ๕๖) องค์กรต้องเพิ่มความใส่ใจในการทำให้องค์กรเป็น องค์กรสุขภาวะ องค์กรที่อยู่ในกลุ่มนี้ ส่วนมากเป็นองค์กรที่เริ่มเห็นความสำคัญความสุขของคนในองค์กร แต่ ยังไม่มีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เช่น แนวคิดการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรสุขภาวะยังไม่ถูกนำไป เป็นประเด็นหลักในยุทธศาสตร์ขององค์กร แต่อาจเริ่มมีกิจกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการสร้างสุขให้กับคนใน องค์กร เป็นต้น

กลุ่มที่ ๓ (ค่าคะแนนระหว่าง ๕๗ – ๗๓) องค์กรกำลังอยู่ในช่วงของการพัฒนาให้องค์กรของ ตนเองเป็นองค์กรสุขภาวะ องค์กรที่อยู่ในกลุ่มนี้ถือเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความสุขของคนในองค์กร และมีแนวทาง รวมถึงกระบวนการในการสร้างสุขที่เป็นรูปธรรม เพียงแต่ยังอาจต้องเพิ่มความใส่ใจหรือหา ข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อให้การออกแบบกิจกรรมการสร้างสุขในองค์กร สอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์กร และเปิดโอกาสให้คนในองค์กรมีส่วนร่วม และเกิดกระบวนการสร้างสุขในองค์กรที่ต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

กลุ่มที่ ๔ (ค่าคะแนนระหว่าง ๗๔ – ๑๐๐) องค์กรที่มีสุขภาวะขององค์กรน่าปลื้มมากที่สุด บุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กรที่มีคะแนนตกอยู่ในกลุ่มนี้ ถือเป็นบุคลากรที่มีความสุขที่สุด เพราะองค์กรเหล่านี้ จะมีแนวทางและยุทธศาสตร์ในการสร้างสุขให้กับคนในองค์กรอย่างชัดเจน มีการดำเนินงานสร้างสุขตาม กระบวนการและแผนงานที่วางไว้ มีการประเมินผลการดำเนินงานและความสุขของคนในองค์กรเป็นระยะ เพื่อปรับปรุงเพิ่มเติม ให้คนในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ถือเป็นองค์กรสุขภาวะ ถึงแม้ว่าองค์กร เหล่านี้จะมีคะแนนอยู่ในระดับสูง แต่ไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะหยุดการพัฒนาแต่เพียงเท่านั้น ในทางตรงกัน ข้ามองค์กรควรจะมีการพัฒนาเพื่อให้สุขภาวะขององค์กรดียิ่งขึ้นไปอีก หรือทำให้ระดับของสุขภาวะองค์กร เป็นอยู่อย่างต่อเนื่อง และควรวางแผนทางว่าทำอะไร จึงจะรักษาระดับของสุขภาวะองค์กรไว้ได้ ซึ่งถือเป็น เรื่องที่ท้าทายสำหรับผู้บริหาร นักทรัพยากรบุคคล และบุคลากรภายในองค์กรเช่นกัน

๒.๔.๖ เครื่องมือวิเคราะห์กระบวนการขับเคลื่อนความสุข

การวิเคราะห์กระบวนการขับเคลื่อนความสุข ได้ใช้เครื่องมือ SWOT ในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค โดยเกณฑ์ที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์แบ่งเป็น ๒ ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ซึ่งเป็นปัจจัยภายใน ได้ใช้เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ในขณะที่การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ได้ใช้ PESTEL Analysis ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยเครื่องมือและเกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการขับเคลื่อนความสุข ปรากฏ รายละเอียดดังนี้

๑) เครื่องมือ SWOT ในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค

SWOT เป็นเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพขององค์กร โครงการ หรือบุคคล ซึ่ง SWOT เป็นอักษรย่อจากคำ ๔ คำ ได้แก่ Strength (จุดแข็ง) Weakness (จุดอ่อน) Opportunities (โอกาส) และ Threat (อุปสรรค)

SWOT สามารถแบ่งออกเป็น “ปัจจัยภายใน” และ “ปัจจัยภายนอก” โดยปัจจัยภายในของการวิเคราะห์ SWOT ได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อน หมายถึง ปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ ส่วนปัจจัยภายนอกในการวิเคราะห์ SWOT ได้แก่ โอกาสและอุปสรรค หมายถึง ปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถหลีกเลี่ยงหรือนำมาใช้ประโยชน์ได้

ข้อดีของการใช้ SWOT

(๑) เป็นเครื่องมือที่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย หากเลือกใช้เครื่องมืออื่นในการวิเคราะห์ อาจต้องอธิบายแนวคิดให้ผู้ร่วมกระบวนการเข้าใจ ซึ่งอาจทำให้เสียเวลา รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสื่อสารน้อยลง

(๒) SWOT เป็นวิธีที่ทำได้ง่าย แต่มีประโยชน์ครอบคลุมมาก สามารถช่วยแตกปัจจัยต่าง ๆ ให้อยู่ใน ๔ หมวดได้ ซึ่งจะสามารถนำข้อมูลมาตัดสินใจวิธีบริหารทรัพยากรได้

ข้อเสียของการใช้ SWOT

(๑) SWOT เป็นเครื่องมือวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ทำให้เห็นมุมมองภายในและภายนอกขององค์กร แต่ไม่เพียงพอต่อการนำไปสร้างกลยุทธ์ ผู้ใช้เครื่องมือนี้จำเป็นต้องนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อสร้างกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

เทคนิคที่ใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

(๑) การเขียนความคิดในกระดาษสี ช่วยให้ผู้ใช้ร่วมวิเคราะห์ ได้คิด กลั่นกรอง และเป็นสื่อในการแลกเปลี่ยน อภิปรายความคิด และขยายความคิดของผู้เข้าร่วมให้กว้างขวางขึ้น นอกจากนี้ กระดาษสียังช่วยในการจัดกลุ่มความคิด และเคลื่อนย้ายจัดกลุ่มใหม่ได้

(๒) การกระตุ้นให้เกิดการอภิปราย เป็นเทคนิคที่ช่วยให้เกิดความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกระบวนการ การใช้คำถามเป็นเทคนิคที่ช่วยกระตุ้นให้ตอบ อาจต้องใช้คำถามนำบ้างเพื่อกระตุ้นความคิด การเขียนข้อความหรือวาดภาพสิ่งที่ต้องการเสนอหรือพูดบนกระดานเป็นอีกเทคนิคที่ช่วยให้การอภิปรายเกิดความต่อเนื่องขึ้นได้ หากปล่อยให้ผู้ใช้ร่วมฟังเป็นเวลานาน จะเกิดความเบื่อหน่ายและง่วง บางครั้งอาจต้องแทรกกิจกรรมคลายเครียดบ้างเป็นระยะ

(๓) การให้น้ำหนักเพื่อระบุปัจจัยหลัก เป็นเทคนิคที่ช่วยระบุว่า จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค อันใด เป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อองค์กร การให้น้ำหนักแต่ละชุดปัจจัยใช้วิธีการให้คะแนน โดยปัจจัยที่มีค่าคะแนนสูงจะเป็นปัจจัยหลักในแต่ละชุด

(๔) เทคนิคการจับคู่ (SWOT matching) เป็นเทคนิคการจับคู่ใช้ในการสร้างกลยุทธ์ทางเลือก โดยใช้วิธีการจับคู่ที่ละคู่ระหว่างปัจจัยจุดอ่อนและโอกาส จุดอ่อนและอุปสรรค จุดแข็งและโอกาส จุดแข็งและอุปสรรค ทั้งนี้ ในการจับคู่แต่ละครั้งอาจจะใช้ปัจจัยหลายตัว หรือโดยตัวมันเองอาจไม่จับคู่กับตัวใดเลยก็ได้

(๕) การจัดลำดับความสำคัญ เทคนิคการจับคู่เปรียบเทียบแบบพบกันหมดช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ โดยเฉพาะเมื่อมีกลยุทธ์ที่ต้องการเปรียบเทียบจำนวนมาก เทคนิคการจับคู่เปรียบเทียบนี้จะช่วยให้การเปรียบเทียบกระทำได้ง่ายขึ้น

(๖) สร้างบรรยากาศผ่อนคลาย เป็นกันเอง และมีกิจกรรมคลายเครียด เป็นสิ่งจำเป็นมาก การพักผ่อนน้ำเย็น ชา กาแฟ จะช่วยให้ผู้ร่วมผ่อนคลาย การเล่าเรื่องตลก หรือการพูดจาสนุกสนานช่วยสร้างบรรยากาศให้ดีขึ้น

๒) เกณฑ์การพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)

PMQA เป็นเครื่องมือการพัฒนางานองค์กรตามยุทธศาสตร์หลักในการยกระดับคุณภาพระบบราชการไทยให้มีศักยภาพและขีดความสามารถเทียบเท่าระดับสากล ซึ่งการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การ ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง ๗ ด้าน คือ

(๑) การนำองค์การ เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

(๒) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ

(๓) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมินการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

(๔) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ

(๕) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผาสุกและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์การ

(๖) การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์การ

(๗) ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการ ในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

โดยการประเมินองค์การตามเกณฑ์ PMQA ใช้แนวทางการบริหารจัดการแบบ ADLI โดยการตอบคำถามตามเกณฑ์ในแต่ละหมวด ซึ่งเปรียบเสมือนการตรวจสอบสุขภาพองค์กร ที่จะทำให้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงและนำโอกาสในการปรับปรุงที่พบไปวางแผนพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยเลือกเครื่องมือทางการบริหารที่เหมาะสมมาดำเนินการ

๓) PESTEL Analysis

PESTEL Analysis คือ เครื่องมือสร้างกลยุทธ์ธุรกิจผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก PESTEL ย่อมาจาก Political Economic Social Technology Environment และ Legal หรือ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และกฎหมาย การวิเคราะห์ PESTEL ทำให้ธุรกิจเห็นภาพรวมปัจจัยภายนอกอย่างชัดเจนเพื่อหลีกเลี่ยงหรือช่วงชิงโอกาส โดย PESTEL มีรายละเอียดดังนี้

(๑) Political การเมือง รวมถึงนโยบายและวิธีบริหารของรัฐบาลที่อาจจะกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมหรือต่ออุตสาหกรรม

(๒) Economic เศรษฐกิจ รวมถึงปัจจัยด้านเศรษฐกิจและการเงินต่าง ๆ เช่น เงินเฟ้อ ดอกเบี้ย ค่าแรง อัตราแลกเปลี่ยน

(๓) Social สังคม รวมถึงเทรนด์และพฤติกรรมผู้บริโภคต่าง ๆ ที่กระทบต่อรายได้และกำไรของบริษัท

(๔) Technology เทคโนโลยี รวมถึงทิศทางด้านเทคโนโลยีที่อาจกระทบต่อวิธีการทำงานของพนักงานหรือกระทบต่อวิธีพัฒนาสินค้าในอนาคต

(๕) Environment สภาพแวดล้อม รวมถึงสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น ฝน น้ำแล้ง ภาวะโลกร้อน หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงทางภูมิศาสตร์

(๖) Legal กฎหมาย รวมถึงกฎหมายต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายปกป้องผู้บริโภค หรือมาตรฐานความปลอดภัยต่าง ๆ

การวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้ ต้องพิจารณาว่าแต่ละปัจจัยจะส่งผลกระทบในแง่ร้าย (อุปสรรค) หรือในแง่ดี (โอกาส) มากน้อยเพียงใด และจะต้องดำเนินการอย่างไรจึงจะสร้างกลยุทธ์ที่นำปัจจัยเหล่านี้มาเกี่ยวข้องได้ ซึ่งการวิเคราะห์ PESTEL จะทำให้เห็นปัจจัยภายนอกที่ต้องนำมารวมในกลยุทธ์ขององค์กร

ทั้งนี้ แม้ PESTEL Analysis จะทำให้เห็นปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อองค์กรได้ดีแล้วนั้น แต่เครื่องมือนี้ยังมีข้อดีและข้อเสีย มีดังนี้

ข้อดีของ PESTEL Analysis

(๑) เรียบง่าย ใครก็ทำได้ เนื่องจากเครื่องมือ PESTEL เป็นวิธีวิเคราะห์ปัจจัยที่เข้าใจง่ายและใครก็สามารถทำได้ ยิ่งไปกว่านั้นยังเหมาะสำหรับใช้สื่อสารให้คนกลุ่มใหญ่เข้าใจ หรือเหมาะสำหรับการใช้บริหารองค์กร

(๒) ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย เนื่องจากความเรียบง่ายในการใช้เครื่องมือ จะทำให้ผู้วิเคราะห์สามารถประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเก็บข้อมูลได้เป็นอย่างดี รวมทั้งยังสามารถพลิกแพลงควบคู่ไปกับเครื่องมือวิเคราะห์องค์กรอย่างอื่นได้ด้วย

(๓) ทำให้องค์กรรับรู้ภัยอันตราย เนื่องจากเป้าหมายของเครื่องมือนี้คือการบังคับให้ต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอกต่าง ๆ หากไม่ได้มี “แนวทางให้คิด” บางทีองค์กรอาจลืมปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ส่งผลให้องค์กรดำเนินงานผิดพลาดได้

ข้อเสียของ PESTEL Analysis

(๑) รับรู้ไม่ได้แปลว่าจะแก้ได้ แม้ว่าองค์กรจะรับรู้ปัจจัยภายนอกและผลกระทบต่อองค์กรมากแค่ไหน แต่หากไม่สามารถนำปัจจัยเหล่านั้นไปใช้เป็นกลยุทธ์ เป็นแผนการปฏิบัติการได้ การวิเคราะห์ก็จะไม่เกิดประโยชน์

(๒) มองข้ามปัจจัยอื่น ๆ เนื่องจาก PESTEL มีเพียง ๖ ประเด็นที่ใช้ในการวิเคราะห์ แต่อาจมีปัจจัยภายนอกสำคัญอื่น ๆ เช่น คู่แข่ง ซึ่งไม่ได้นำมาวิเคราะห์ด้วย

(๓) ปัจจัยภายนอกก็เปลี่ยนได้เร็ว เนื่องจาก PESTEL เป็นเครื่องมือที่ถูกพัฒนามาก่อนหน้านาน ซึ่งองค์กรในอดีตมีการเปลี่ยนแปลงได้ช้า แต่ในยุคของเทคโนโลยีที่ทันสมัยในปัจจุบัน ลูกค้า คู่แข่ง เศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ทำให้การวางแผนล่วงหน้าจากการวิเคราะห์ปัจจัยมีประโยชน์น้อยลง

ขั้นตอนและข้อควรรู้ในการวิเคราะห์ PESTEL

(๑) การหาปัจจัยมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เป็นการระดมสมองโดยให้พิจารณาปัจจัยใดมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้ได้ข้อมูลมาคัดกรองภายหลังในขั้นตอนต่อไป โดยให้พยายามวิเคราะห์จากหลาย ๆ ส่วนขององค์กร ทั้งมุมมองของผู้ให้บริการ ผู้รับบริการ หรือภายในองค์กรในแผนกต่าง ๆ

(๒) การให้คะแนนเพื่อจัดอันดับ PESTEL เป็นการจรรยาการปัจจัยภายนอกต่าง ๆ เพื่อให้รับรู้หรือหาวิธีตอบสนองได้ แต่กรณีที่มีปัจจัยมากเกินไป สามารถพิจารณา “โอกาสในการเกิด” และ “ผลกระทบต่อธุรกิจ” ควบคู่กันไป ซึ่งสามารถนำปัจจัยหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อเดียวกันมาจัดรวมเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ เพื่อให้สามารถวางแผนกลยุทธ์แก้ปัญหาได้ง่ายขึ้น

(๓) การนำไปใช้สร้างกลยุทธ์ ซึ่งต้องอธิบายแผนปฏิบัติการและแผนการทำงานเพื่อตอบสนองปัจจัยภายนอกเหล่านี้ โดยการสร้างแผนกลยุทธ์หลัก ๒-๓ อย่าง ที่จะสามารถช่วยลดปัญหาหรือเพิ่มโอกาสจากปัจจัยภายนอกเหล่านี้ ทั้งนี้ การสร้างกลยุทธ์ควรนำไปผสมผสานกับการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งจะสามารถบอกได้ว่าในองค์กรมีทรัพยากรเท่าใดในการทำให้อกลยุทธ์นี้ประสบความสำเร็จ

ดังนั้น PESTEL จึงเหมาะสำหรับการทำให้องค์กรเห็นภาพรวมและนำมาใช้สื่อสารภายในองค์กร สร้างกลยุทธ์แบบที่สามารถปฏิบัติได้ง่าย ซึ่งองค์กรควรนำเครื่องมือ PESTEL นี้ ควบคู่กับการวิเคราะห์อื่น ๆ ในองค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT เพื่อดูปัจจัยภายใน เป็นต้น

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนิสรา ร่มเชื่อน (๒๕๕๙) ได้ทำการศึกษาแนวทางการสร้างองค์กรสุขภาวะเมืองพัทยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรสุขภาวะของเมืองพัทยา และศึกษาแนวทางการสร้างองค์กรสุขภาวะของเมืองพัทยา โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนพนักงานเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำนวน ๓๖๘ คน ผลการวิจัยพบว่า เมืองพัทยาคือองค์กรสุขภาวะ อยู่ในระดับมีความสุข ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน คือ ความไม่ชัดเจนของหลักและวิธีการในการเบิกจ่ายงบประมาณในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ความไม่พร้อมและไม่เข้าใจของพนักงานบางกลุ่ม การสื่อสารภายในองค์กร และขาดการมีส่วนร่วมจากพนักงานเมืองพัทยาในการเข้าร่วมโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่วนราชการหรือเมืองพัทยาดำเนินการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานยังขาดแรงจูงใจในการที่จะดึงดูดให้มาร่วมกิจกรรม ผลการศึกษาแนวทางการสร้างองค์กรสุขภาวะเมืองพัทยา พบว่า ควรมีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานทุกระดับ และสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยมีหัวหน้าส่วนราชการและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ อำนวยความสะดวก กำกับ ติดตามอย่างใกล้ชิด มีการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรให้พนักงานเมืองพัทยาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เกิดความรักความสามัคคีภายในองค์กร สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้น่าอยู่ น่าทำงาน เน้นเรื่องความเป็นระเบียบและความสะอาด มีมุมสำหรับการพักผ่อนอย่างเพียงพอ ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเองในเรื่องของการอบรมหรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และควรมีมาตรการในเรื่องค่าตอบแทนและความมั่นคงในอาชีพ เช่น ค่าตอบแทนพิเศษ (โบนัส) การบรรจุแต่งตั้งพนักงานจ้างที่ทำงานมาแล้วหลายปี ให้เป็นพนักงานประจำหรือข้าราชการ

ณิชาธิ์ แก้วไชยษา (๒๕๕๙) ได้ทำการศึกษาความสุขในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าแห่งหนึ่ง โดยดำเนินการจัดเก็บข้อมูลจากพนักงานในบริษัทนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าแห่งหนึ่งจำนวน ๒๓๙ คน โดยใช้แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป แบบสอบถามความสุขในการทำงาน แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร และแบบสอบถามทุนพลังใจทางบวก ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความสุขในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ ๕๑ มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ร้อยละ ๖๑.๙ ความสุขในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๖๖๕ และมีระดับคะแนนทุนพลังใจทางบวกอยู่ในระดับสูง

อุมาวรรณ วาทกิจ (๒๕๖๐) ได้ทำการศึกษาปัจจัยสำคัญเป็นองค์กรแห่งความสุข กรณีศึกษา ธุรกิจโรงแรมระดับ ๔-๕ ดาว ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงแรมระดับ ๔-๕ ดาว ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขในมุมมองของบุคลากรโรงแรมระดับ ๔-๕ ดาว และนำเสนอแนวทางการเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ๓๐๕ คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงแรมระดับ ๔-๕ ดาว ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ตามแนวคิดความสุข ๘ ประการ ได้แก่ Happy Heart, Happy Soul, Happy Society, Happy Brain และ Happy Work-life ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขในมุมมองของบุคลากรโรงแรมระดับ ๔-๕ ดาว ในเขตอำเภอเมือง จังหวัด

ขอนแก่น ตามแนวคิด MapHR ได้แก่ สุขด้วยการจัดการ สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข สุขด้วยผลลัพธ์ขององค์กร โดยแนวทางการเป็นองค์กรแห่งความสุขของโรงแรมระดับ ๔-๕ ดาว ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น คือ ๑) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นการเป็นองค์กรแห่งความสุข ๒) กระบวนการสร้างสุข โดยมีการกำหนดนโยบายองค์กร กำหนดผู้รับผิดชอบวางแผนโครงการและประเมินโครงการ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม และ ๓) ผลลัพธ์ขององค์กร การเป็นองค์กรแห่งความสุข ผลลัพธ์ที่ได้จะแสดงออกมาในรูปแบบของคุณภาพในการปฏิบัติงาน การเพิ่มขึ้นของผลผลิต ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น ในที่สุดแล้วการเป็น “องค์กรแห่งความสุข ” จะเป็นเครื่องมือทางการแข่งขันที่สำคัญอย่างหนึ่งของธุรกิจบริการ

ภัทรดนัย ไต้ไธสง (๒๕๖๑) ได้ทำการศึกษาความสุขในการทำงานของพนักงานบริษัท ทรุ ดิสทริบิวชั่น แอนด์ เซลส์ จำกัด พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสุขในการทำงานของพนักงานบริษัท ทรุ ดิสทริบิวชั่น แอนด์ เซลส์ จำกัด เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลต่อองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่อความสุขในการทำงานกับระดับความสุขในการทำงานของพนักงาน โดยเก็บข้อมูลจากประชากรที่เป็นพนักงานของบริษัททั้งหมด จำนวน ๓๗๐ คน แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ ๓๖๘ ชุด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ เพศหญิง อายุ ๒๖-๓๐ ปี สถานภาพสมรส การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุการทำงาน ๑-๓ ปี ภาพรวมความสุขในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงาน อยู่ในระดับเห็นด้วย ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสุขในการทำงาน คือ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และระดับตำแหน่งงาน โดยมีผลกับความสุขในการทำงานภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น ๙๕% ส่วนเพศ อายุ และสถานภาพ ไม่มีผลกับความสุขในการทำงาน ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานกับระดับความสุขในการทำงาน พบว่าด้านลักษณะงาน มีค่าความสัมพันธ์ทางบวกสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านค่านิยมร่วมขององค์กร ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านผู้นำ และด้านความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ตามลำดับ

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการระดมความคิดเห็นแบบ
กระบวนการกลุ่ม (Focus Group) และการวิจัยเอกสาร (documentary research)

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร คือ กลุ่มบุคลากรที่เข้าร่วมการอบรมนักบริหารความสุข นักสร้างสุข และนักจัดการความรู้
สู่ความสุขคนทำงาน รวมจำนวน ๑,๒๗๕ คน ประกอบด้วย

- ๑) นักบริหารความสุข จำนวน ๑๑๘ คน
- ๒) นักสร้างสุข จำนวน ๖๘๔ คน
- ๓) นักจัดการความรู้สู่ความสุขคนทำงาน จำนวน ๔๗๓ คน

กลุ่มตัวอย่าง

๑) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามวิธีของ Taro Yamane โดยใช้สูตรการคำนวณ จะได้กลุ่มตัวอย่าง
จำนวน ๑๗๖ คน (สัดส่วนความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ๗%)

๒) สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๘๖ คน ประกอบด้วย

- ๒.๑) นักบริหารความสุข จำนวน ๕ คน
- ๒.๒) นักสร้างสุข จำนวน ๑๐๐ คน
- ๒.๓) นักจัดการความรู้สู่ความสุขคนทำงาน จำนวน ๘๑ คน

๓.๓ วิธีการรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการขับเคลื่อนความสุข กระทรวง
สาธารณสุข ตั้งแต่เดือนธันวาคม ๒๕๕๙ – พฤษภาคม ๒๕๖๒ รวมระยะเวลา ๒ ปี ๕ เดือน โดยใช้เครื่องมือ
ในการรวบรวมข้อมูลใน ๒ ลักษณะ ดังตารางที่ ๓

ตารางที่ ๓ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

กระบวนการ	รูปแบบ	กลุ่มเป้าหมาย	ขอบเขตเนื้อหา
๑) สิ่งที่ป้อนเข้าไปหรือ ปัจจัยนำเข้า (Input)	การรวบรวมข้อมูล เชิงคุณภาพ (Qualitative Research)	เอกสาร	๑) กระบวนการจัดทำ นโยบาย ๒) การขับเคลื่อนนโยบาย สู่การปฏิบัติ

กระบวนการ	รูปแบบ	กลุ่มเป้าหมาย	ขอบเขตเนื้อหา
			๓) นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนความสุข ๔) แนวคิดการขับเคลื่อนความสุข
๒) กระบวนการ (Process)	การวิจัยเอกสาร (documentary research) โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ที่ได้จากการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	เอกสาร	๑) กระบวนการสร้างสุข ๒) เครื่องมือ/กลไกการขับเคลื่อนความสุข ๓) การจัดทำแผนขับเคลื่อนความสุข ๔) การกำกับ ติดตามผล การขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข ๕) ผลการวิเคราะห์ผลการประเมินความสุข บุคลากร (Happinometer) ๖) ผลการประเมินสุขภาวะองค์กร (Happy Public Organization Index: HPI)
	การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการระดมความคิดเห็นแบบกระบวนการกลุ่ม (Focus Group) จากกลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มตัวอย่าง รวมจำนวน ๑๘๖ คน ประกอบด้วย ๑) นักบริหารความสุข จำนวน ๕ คน ๒) นักสร้างสุข จำนวน ๑๐๐ คน ๓) นักจัดการความรู้สู่ความสุขคนทำงาน จำนวน ๘๑ คน	๑) สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) ของหน่วยงาน ระดับนโยบายต่อการขับเคลื่อนความสุขในหน่วยงาน ๒) กระบวนการ (Process) ในการขับเคลื่อนความสุขในหน่วยงาน ๓) ผลงาน (Output) ผลลัพธ์ ปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

กระบวนการ	รูปแบบ	กลุ่มเป้าหมาย	ขอบเขตเนื้อหา
๓) ผลงาน (Output)	การวิจัยเอกสาร (documentary research) โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)	เอกสาร	๑) รายงานผลการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข (Happy MoPH) ทั้งในระดับกระทรวงและหน่วยงานที่เป็น Bright Spot ของปี ๒๕๖๐ และ ๒๕๖๑ ๒) รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดปี ๒๕๖๐ และ ๒๕๖๑
	การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการระดมความคิดเห็นแบบกระบวนการกลุ่ม (Focus Group) จากกลุ่มตัวอย่าง	นักบริหารความสุข จำนวน ๕ คน	๑) สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) ของหน่วยงานระดับนโยบายต่อการขับเคลื่อนความสุขในหน่วยงาน ๒) กระบวนการ (Process) ในการขับเคลื่อนความสุขในหน่วยงาน ๓) ผลงาน (Output) ผลลัพธ์ ปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูลและการตีความ

๓.๔.๑ การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและการทำ Focus group มาถอดความข้อมูลที่ได้จากการจัดบันทึก แล้วสังเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พร้อมกับการจัดหมวดหมู่ของข้อมูล จากนั้นทำการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรคและโอกาสในการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข โดยใช้เกณฑ์การพัฒนาคณาภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง และการใช้ PESTEL Analysis ใน

การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค เพื่อให้เห็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนนโยบายได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

๓.๔.๒ การตีความและการนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยมีการตีความข้อมูลโดยยึดประเด็นภายใต้กรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย เป็นแนวทางในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งสรุปการตีความข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอในรูปแบบของการบรรยาย (Descriptive)

บทที่ ๔

ผลการศึกษา

การศึกษา เรื่อง “กระบวนการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข (Happy MoPH)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข (Happy MoPH) ทั้งระบบ รวมทั้งการจัดทำข้อเสนอแนวทางการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้หน่วยงานที่สนใจเสริมสร้างความสุขในองค์กร สามารถนำกระบวนการขับเคลื่อนความสุข ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน โดยมีผลการศึกษา แบ่งเป็น ๔ ส่วน ดังนี้

๔.๑ ส่วนที่ ๑ สิ่งที่ป้อนเข้าไป (ปัจจัยนำเข้า) (Input) ได้แก่ กระบวนการจัดทำนโยบาย และการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนความสุข แนวคิดเกี่ยวกับการขับเคลื่อนความสุข กระบวนการสร้างสุข กระทรวงสาธารณสุข และงานวิจัย/เอกสารที่เกี่ยวข้อง

๔.๒ ส่วนที่ ๒ กระบวนการ (Process) ได้แก่ กระบวนการสร้างสุข กลไก/เครื่องมือการขับเคลื่อนความสุข การจัดทำแผนขับเคลื่อนความสุข และผลการวิเคราะห์การประเมินความสุขบุคลากรและสุขภาวะองค์กร

๔.๓ ส่วนที่ ๓ ผลงาน (Output) ได้แก่ ผลการดำเนินงานจากหน่วยงานที่เป็น Bright Spot ปี ๒๕๖๐ และ ๒๕๖๑ รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดปี ๒๕๖๐ และ ๒๕๖๑

๔.๔ วิเคราะห์ผลการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข เป็นการวิเคราะห์กระบวนการขับเคลื่อนทั้ง ๓ ส่วน ผ่านการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรคและโอกาสในการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข โดยใช้เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง และการใช้ PESTEL Analysis ในการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค

สรุปผลการศึกษา ปรากฏดังนี้

๔.๑ การศึกษาสิ่งที่ป้อนเข้าไปหรือปัจจัยนำเข้า (Input)

การศึกษาสิ่งที่ป้อนเข้าไปหรือปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นการศึกษากระบวนการจัดทำนโยบายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนความสุข และแนวคิดการขับเคลื่อนความสุข โดยผลการศึกษาปรากฏดังนี้

๔.๑.๑ กระบวนการจัดทำนโยบายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

๔.๑.๑.๑ กระบวนการจัดทำนโยบาย มีองค์ประกอบ ๓ ประการ ได้แก่ ๑) สิ่งที่ป้อนเข้าไปหรือปัจจัยนำเข้า (Input) คือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่การดำเนินงานของระบบ ๒) กระบวนการ (Process) คือ วิธีการที่จะนำไปสู่ผลผลิตของระบบ และ ๓) ผลงาน คือ ความสำเร็จในลักษณะต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ โดย ๓ องค์ประกอบ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้

๔.๑.๑.๒ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ แบ่งเป็น ๒ ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ๑) การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค โดยการแปลงนโยบายเป็นแนวทางปฏิบัติหรือแผนงาน/โครงการ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ แล้วให้หน่วยงานระดับพื้นที่นำไปปฏิบัติ และ ๒) การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาพ เป็นการนำนโยบายจากส่วนกลางไปปฏิบัติในระดับพื้นที่ โดยมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายของส่วนกลาง

๔.๑.๒ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนความสุข

๔.๑.๒.๑ กระทรวงสาธารณสุขได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี ด้านสาธารณสุข (พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) กำหนดวิสัยทัศน์ให้กระทรวงสาธารณสุข “เป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพที่รวมพลังสังคม เพื่อประชาชนสุขภาพดี” โดยมีเป้าหมายหมายความถึงการขับเคลื่อนคือ “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” ภายใต้พันธกิจแห่งการพัฒนาและอภิบาลระบบสุขภาพอย่างมีส่วนร่วมและยั่งยืน ได้กำหนดยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศไว้ ๔ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรคและคุ้มครองผู้บริโภคเป็นเลิศ (PP&P Excellence) ยุทธศาสตร์ด้านการบริการเป็นเลิศ (Service Excellence) ยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) และยุทธศาสตร์ด้านการบริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence)

๔.๑.๒.๒ เพื่อให้การขับเคลื่อนกระทรวงสาธารณสุข บรรลุเป้าหมายในประเด็น “เจ้าหน้าที่มีความสุข” กระทรวงสาธารณสุขจึงได้จัดทำยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence Strategy) มีเป้าหมายที่จะให้กำลังคนด้านสุขภาพเป็นคนดี มีคุณค่า มีความพึงพอใจในการทำงาน โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์ ๔ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การพัฒนาระบบและกลไกการขับเคลื่อนงานกำลังคนอย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ (HRH Strategy and Organization) การผลิตและพัฒนากำลังคนอย่างเพียงพอและมีคุณภาพ (HRH Development) การบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดึงดูดและธำรงรักษากำลังคนคุณภาพ (HRH Management) และการสร้างภาคีเครือข่ายกำลังคนด้านสุขภาพให้เข้มแข็งและยั่งยืน (HRH Network)

๔.๑.๒.๓ เพื่อให้บุคลากรกระทรวงสาธารณสุขได้รับทราบถึงความสำคัญของการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว กระทรวงสาธารณสุขจึงได้มีการสื่อสารนโยบายประเด็นการบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ ผ่านการจัดประชุมระดับชาติ การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในระบบสุขภาพ (HR&H Forum) ขึ้น จำนวน ๒ ครั้ง เพื่อให้หน่วยงานและภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบ และเน้นย้ำถึงเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แนวทางการดำเนินงาน รวมทั้ง สร้างประสบการณ์ประทับใจ ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ยกระดับศักยภาพและสร้างสรรค์งานเพื่อประโยชน์ต่อระบบสุขภาพและประชาชนได้ นอกจากนี้ ยังได้มีการจัดนิทรรศการเพื่อแสดงผลงานการขับเคลื่อนการบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพและการสร้างสุขของหน่วยงานในพื้นที่ ทั้ง ๖ ภาค (๑๒ เขตสุขภาพ) และส่วนกลาง

๔.๑.๒.๔ เพื่อให้เป้าหมาย “เจ้าหน้าที่มีความสุข” บรรลุผลสำเร็จ กระทรวงสาธารณสุขจึงได้ร่วมมือกับสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ในการใช้เครื่องมือประเมินความสุขบุคลากร (Happinometer) และแบบประเมินสุขภาวะองค์กร (Happy Public Organization Index) โดยใช้แนวคิดองค์กรแห่งความสุข Happy ๘ Model และกระบวนการสร้างสุขด้วย SABAI เป็นฐานในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข กระทรวงสาธารณสุข

๔.๑.๒.๕ เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจ และให้ความสำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ หลังจากที่ได้มีการสื่อสารนโยบายแล้ว ยังได้มีการกำหนดขั้นตอนของการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขไว้ ๕ ขั้นตอน ไว้ในเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัดในแต่ละปี โดยในช่วง ๒ ปีแรก (ปี ๒๕๖๐ – ๒๕๖๑) ได้กำหนดตัวชี้วัดที่เน้นหนักไปที่บุคลากรรายบุคคล เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการขับเคลื่อนความสุข โดยขั้นตอนแรกหน่วยงานต้องมีการชี้แจงแนวทางการวัดดัชนีความสุขของพนักงานและการนำดัชนีความสุขของพนักงานไปใช้ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบและเข้าใจที่มา ความสำคัญของการวัดดัชนีความสุขดังกล่าว ขั้นตอนที่ ๒ มีการสำรวจข้อมูล ผ่านการตอบแบบประเมินในระบบออนไลน์ ขั้นตอนที่ ๓ หน่วยงานต้องดำเนินการการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนที่ ๔ หน่วยงานต้องนำผลการวิเคราะห์จากขั้นตอนที่ ๓ มาจัดทำแผนพัฒนาความสุขของพนักงาน ขั้นตอนที่ ๕ หน่วยงานมีการดำเนินการขับเคลื่อนความสุขตามแผนพัฒนาความสุขที่ได้จัดทำขึ้น เมื่อผู้บริหารและบุคลากรเริ่มเข้าใจในกระบวนการขับเคลื่อนความสุขทั้งระบบแล้ว ในปีที่ ๓ (ปี ๒๕๖๒) จึงมีการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดไปวัดภาพรวมการขับเคลื่อนความสุขในระดับหน่วยงาน เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุขเกิดขึ้นเป็นรูปธรรม โดยหน่วยงานต้องมีการสำรวจ/ประเมินความสุขของบุคลากร มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนขับเคลื่อนความสุข และขับเคลื่อนความสุขตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดองค์กรแห่งความสุขที่เป็นรูปธรรม

๔.๑.๓ แนวคิดการขับเคลื่อนความสุข

๔.๑.๓.๑ การขับเคลื่อนความสุข ประกอบด้วย ๓ ส่วนสำคัญ ได้แก่ ๑) คนทำงานมีความสุข คือ บุคลากรสามารถจัดสมดุลชีวิตได้ ตระหนักว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ๒) ที่ทำงานน่าอยู่ โดยบุคลากรรู้สึกว่าการทำงานเป็นบ้านหลังที่ ๒ บุคลากรมีความรัก ความสามัคคี และ ๓) ชุมชนสมานฉันท์ ต้องมีความสามัคคี มีการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือเกื้อกูล เอื้ออาทรต่อกัน

๔.๑.๓.๒ มิติของความสุข สามารถแบ่งได้เป็น ๘ ประการ ได้แก่ ๑) การเป็นผู้มีสุขภาพดี (Happy Body) ๒) การเป็นผู้ที่มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Happy Heart) ๓) การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (Happy Relax) ๔) การเป็นผู้รักการเรียนรู้ และเป็นมืออาชีพในงาน (Happy Brain) ๕) การเป็นผู้มีคุณธรรมและความกตัญญู (Happy Soul) ๖) การเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Happy Money) ๗) การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Happy Family) และ ๘) การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเองได้ (Happy Society)

๔.๑.๓.๓ แนวทางพัฒนาองค์กรแห่งความสุข นอกจากต้องขับเคลื่อนปัจจัย ๓ ประการแล้ว ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างบุคลากรและองค์กร โดยบุคลากรต้องพัฒนาตนเองให้มีความสุขตามแนวคิด ๘ ประการ ซึ่งองค์กรควรจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรจัดสมดุลชีวิตตนเองได้ และต้องพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข ด้วยการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการอยู่ร่วมกันและมีการพัฒนาร่วมกัน

๔.๑.๓.๔ นักสร้างสุข เป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการสร้างประสบการณ์งานที่ดีของบุคลากร มีหน้าที่หลัก คือ ออกแบบและสร้างประสบการณ์ที่ช่วยให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน ส่งเสริมให้คนเห็น

คุณค่าของตนจากงานที่ได้สร้างสรรค์และทุ่มเท ส่งเสริมให้งานเป็นประสบการณ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และเติบโต
เต็มศักยภาพของความเป็นมนุษย์ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ใส่ใจ ละเอียดอ่อนต่อมิติความเป็นมนุษย์ โดย
การออกแบบการสร้างประสบการณ์ให้แก่บุคลากร ผ่านแนวคิด ๓x๒ คือ ๑) การออกแบบประสบการณ์แต่ละ
ช่วงเวลาของชีวิต (ประสบการณ์ ความเห็นอกเห็นใจ และจริยธรรม) และ ๒) ประสบการณ์ในการทำงาน (ก้าว
แรกสู่องค์กร (Entrance) การสร้างความผูกพัน ทุ่มเทต่อองค์กร (Engage) และประตูลุ่ช่วงชีวิตใหม่ (Exit))

สรุปผลการศึกษาสิ่งที่ป้อนเข้าไปหรือปัจจัยนำเข้า (Input) ทั้งหมด จะเห็นได้ว่า กระทรวงสาธารณสุข
ได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายเพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความสุข ได้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติผ่านการ
สื่อสารนโยบาย รวมทั้งมีการกำกับติดตามการดำเนินงานผ่านการจัดทำเป็นตัวชี้วัดทั้งในระดับกระทรวง และ
ระดับพื้นที่ ทั้งนี้ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้บุคลากรมีความสุข ต้องขับเคลื่อนด้วยปัจจัยหลัก ๓ ประการ
คือ คนทำงานมีความสุข ที่ทำงานน่าอยู่ และชุมชนสมานฉันท์ โดยบุคลากรจะมีความสุขได้ต้องพิจารณาให้
ครอบคลุมทั้ง ๘ มิติความสุข ได้แก่ ๑) การเป็นผู้มีสุขภาพดี (Happy Body) ๒) การเป็นผู้ที่มีน้ำใจช่วยเหลือ
ผู้อื่น (Happy Heart) ๓) การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (Happy Relax) ๔) การเป็นผู้รัก
การเรียนรู้ และเป็นมืออาชีพในงาน (Happy Brain) ๕) การเป็นผู้มีคุณธรรมและความกตัญญู (Happy Soul)
๖) การเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Happy Money) ๗) การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Happy Family)
และ ๘) การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเองได้ (Happy Society) รวมทั้ง การพัฒนาองค์กรผ่าน
ความร่วมมือระหว่างบุคลากรและองค์กร โดยนักสร้างสุขจะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างประสบการณ์
และบรรยากาศในการสร้างสุขระหว่างบุคลากรและองค์กรได้เป็นอย่างดี

๔.๒ การศึกษากระบวนการ (Process)

การศึกษาระบวนการ (Process) ได้มีการศึกษาใน ๒ ลักษณะ ได้แก่ ๑) การวิจัยเอกสาร (documentary
research) โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ที่ได้จากการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมหรือข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่
กระบวนการสร้างสุข กลไก/เครื่องมือการขับเคลื่อนความสุข การจัดทำแผนขับเคลื่อนความสุข และผลการ
วิเคราะห์การประเมินความสุขบุคลากรและสุขภาวะองค์กร และ ๒) การการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative
Research) ผ่านการระดมความคิดเห็นแบบกระบวนการกลุ่ม (Focus Group) จากกลุ่มตัวอย่าง รวมจำนวน
๑๘๑ คน ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

๔.๒.๑ กระบวนการสร้างสุข

๔.๒.๑.๑ กระบวนการสร้างสุข กำหนดให้ดำเนินการเป็นรายรอบ ทุก ๒ ปี โดยมีการสั่งการ
จากผู้บริหาร การจัดทำคู่มือ คำแนะนำ กำหนดขั้นตอน และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้มีการติดตามกำกับ
สนับสนุน อย่างชัดเจนดังนี้

๑) การประเมินความสุขบุคลากร (Happinometer) และแบบประเมินสุขภาวะองค์กร
(Happy Public Organization Index) (ดำเนินการประเมินปีเว้นปี) เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถนำข้อมูลที่ได้จาก
การประเมินไปวิเคราะห์ และวางแผนการขับเคลื่อนความสุข รวมทั้งระยะเวลาในการขับเคลื่อนความสุขต้องใช้เวลา
เพื่อให้เกิดผลการขับเคลื่อนความสุขที่เป็นรูปธรรม

๒) การวิเคราะห์ผลการประเมินความสุขบุคลากร (Happinometer) และแบบประเมินสุขภาวะองค์กร (Happy Public Organization Index) เพื่อเน้นย้ำถึงความสำคัญของการใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกระบวนการสร้างสุขจึงต้องให้ความสำคัญในส่วนที่สอง คือการวิเคราะห์ผลการประเมินความสุขฯ เพื่อให้หน่วยงานได้มีโอกาสวิเคราะห์ผลการประเมินในแต่ละมิติทั้งภาพรวม และเชิงลึก ซึ่งจะเป็นโยบายในการออกแบบแผนขับเคลื่อนความสุขของหน่วยงานที่ตรงกับบริบทหรือสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

๓) การจัดทำแผนขับเคลื่อนความสุขของแต่ละหน่วยงาน

๔) การขับเคลื่อนความสุขตามแผนงานที่ได้วางไว้

๕) การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการขับเคลื่อนความสุข

๔.๒.๑.๒ ข้อเสนอจากกระบวนการกลุ่ม (Focus group) ต่อการพัฒนาระบบการสร้างสุขประกอบด้วย

๑) ควรมีการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน bright spot ของหน่วยงานที่ขับเคลื่อนความสุขได้สำเร็จเป็นรูปธรรม

๒) การสนับสนุนวิทยากรจากหน่วยงานส่วนกลาง รวมทั้งการสนับสนุนงบประมาณในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขทั้งจากส่วนกลางหรือผู้บริหารหน่วยงาน เนื่องจากการขับเคลื่อนความสุขเป็นหนึ่งในนโยบายสำคัญ แม้จะไม่ใช้ภารกิจหลักของกระทรวงสาธารณสุข แต่ควรได้รับการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานตามความเหมาะสม

๓) มีการพัฒนาทักษะนักสร้างสุขให้เชี่ยวชาญแบบมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม การจัดทำหลักสูตรออนไลน์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนานักสร้างสุขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการจัดกิจกรรมเครือข่ายนักสร้างสุขเป็นประจำทุกปี เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การขับเคลื่อนความสุขระหว่างหน่วยงาน

๔.๒.๒ เครื่องมือ/กลไกการขับเคลื่อนความสุข

๔.๒.๒.๑ เครื่องมือ/กลไกการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุขได้ร่วมมือกับสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ในการใช้เครื่องมือประเมินความสุขบุคลากร (Happinometer) และแบบประเมินสุขภาวะองค์กร (Happy Public Organization Index) โดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ ในการขับเคลื่อนความสุขกระทรวงสาธารณสุข ทั้งการจัดทำระบบประเมินความสุข และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่รับผิดชอบในการสร้างสุข เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนความสุขในหน่วยงาน

๔.๒.๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความสุขในปัจจุบัน ประกอบด้วย ระบบประเมินความสุข (Happinometer) และระบบประเมินสุขภาวะองค์กร (Happy Public Organization Index) ซึ่งมีความคิดเห็นและข้อเสนอจากกระบวนการกลุ่ม (Focus group) ปรากฏตามตารางที่ ๔ และ ๕

ตารางที่ ๔ ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบประเมินความสุข (Happinometer)

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
ปัญหาด้านการใช้งานระบบประเมินความสุข (Happinometer)	
๑. ภาพรวมของการใช้งานระบบ	๑.๑ เห็นควรให้ใช้ระบบประเมินของหน่วยงานส่วนกลางฯ โดยให้หน่วยงานส่วนกลางตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนส่งคืนให้ admin ของทุกหน่วยงานเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำแผนเสริมสร้างความสุขของหน่วยงาน เนื่องจากข้อมูลมีจำนวนมาก หากหน่วยงานส่วนกลางสามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนส่งคืนให้หน่วยงานจะช่วยลดภาระงานของหน่วยงานระดับพื้นที่ได้ ๑.๒ การพัฒนาระบบประเมินความสุข (Happinometer) ให้มีความเสถียร และสามารถประมวลผลข้อมูลได้แบบ Real-time รวมทั้งระบบการลงทะเบียนเข้าใช้งาน การกำหนดรหัสผ่าน และการลืมหืมนรหัสผ่าน
๒. การเข้าใช้งานจำนวนมาก โดยเฉพาะช่วงใกล้ปิดระบบ ส่งผลให้เข้าใช้งานระบบไม่ได้หรือระบบล่ม	ควรเพิ่มระยะเวลาในการตอบแบบประเมิน หรือการแบ่งช่วงเวลาให้แต่ละหน่วยงานในการเข้าระบบเพื่อตอบแบบประเมิน ลดการใช้งานในช่วงเวลาเดียวกันเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้ในระยะยาวต้องปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบให้สามารถรองรับการเข้าใช้งานในระบบพร้อมกันจำนวนมากได้
๓. การลืมหืมนรหัส login เข้าระบบ	ปรับปรุงระบบในส่วนของการลืมหืมนรหัส login ให้ผู้ใช้งานสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง เช่น การคลิกปุ่มลืมหืมนรหัส แล้วส่งรหัสกลับทาง e-mail หรือให้สามารถเข้าไปแก้ไข/ตั้งค่านิรหัสใหม่ได้ด้วยตนเอง
๔. ช่วงเวลาในการทำแบบประเมิน	ควรเปิดให้ประเมินตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์และจัดทำแผนในการเสริมสร้างความสุขได้
๕. ข้อคำถาม	๕.๑ คำถามเรื่องตำแหน่ง ควรระบุชื่อตำแหน่งที่เป็นไปตามโครงสร้างใหม่ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการพิมพ์ชื่อตำแหน่งผิด ๕.๒ คำถามประเด็น Happy Money ควรปรับช่วงเงินเดือนเป็นเงินที่ได้รับสุทธิ และเพิ่มค่าใช้จ่ายหนี้สิน เพื่อให้สามารถคำนวณอัตราส่วนแสดงการชำระหนี้สินจากรายได้ของผู้ตอบ ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยในการวิเคราะห์ภาระหนี้สินที่แท้จริงของบุคลากร เพื่อวางแผนในการแก้ไขปัญหาหนี้สินของบุคลากรต่อไปได้
๖. admin ที่รับผิดชอบของหน่วยงาน	๖.๑ ควรจัดตั้งทีม admin เพื่อแก้ไขปัญหาระหว่างหน่วยงาน

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
	๖.๒ แต่ละหน่วยงานควรกำหนด admin ที่ชัดเจน อย่างน้อย ๒ คนขึ้นไป ๖.๓ admin ของหน่วยงาน สามารถเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงาน ได้สังกัด รวมทั้งสามารถแก้ไขข้อมูลได้เอง ทั้งในส่วนของบริษัท เข้าใช้งาน รหัสผ่าน โครงสร้าง จำนวนบุคลากร และการตรวจสอบผู้ประเมินความสุขของหน่วยงาน เพื่อให้สามารถจัดการข้อมูลของหน่วยงานให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ส่งผลต่อการประมวลผลข้อมูลของหน่วยงานมีความถูกต้อง แม่นยำมากยิ่งขึ้น
ปัญหาด้านข้อคำถามในการประเมิน	
๑. ความเข้าใจในข้อคำถาม	๑.๑ ข้อคำถามบางข้อมีความกำกวม ไม่ชัดเจน ๑.๒ การกำหนดรอบเวลา ควรกำหนดเป็นเซนต์เมตร ๑.๓ ข้อคำถามไม่ควรมีช่องอื่น ๆ ควรจำแนกให้ครบ
ปัญหาด้านการดาวน์โหลด การวิเคราะห์ และการประมวลผลข้อมูล	
๑. การดาวน์โหลดและการวิเคราะห์ข้อมูล	๑.๑ เพิ่มผลการวิเคราะห์ในระบบ โดยให้วิเคราะห์ตามวิชาชีพ ๑.๒ เพิ่มผลการวิเคราะห์ในระบบ โดยแยกตาม generation
๒. การประมวลผล	ควรประมวลผลแบบ real-time

ตารางที่ ๕ ปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาระบบประเมินสุขภาวะองค์กร (Happy Public Organization Index)

ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
ปัญหาด้านการใช้ประโยชน์ข้อมูล	
๑. ความล่าช้าในการคืนข้อมูล	๑.๑ ควรมีการคืนข้อมูลให้รวดเร็ว ๑.๒ ควรคืนข้อมูลให้ผู้บริหารทราบผลการประเมินสุขภาวะองค์กร เนื่องจากมีผลต่อการสนับสนุนงบประมาณในการขับเคลื่อนความสุของค์กร
๒. การใช้ประโยชน์ข้อมูล	๒.๑ ควรตั้งทีมในการตอบคำถาม เนื่องจากบางหน่วยงานผู้บริหารไม่ได้ตอบแบบประเมินเอง ๒.๒ ควรจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ best practice การแก้ไขปัญหาและการขับเคลื่อนความสุขที่เป็นรูปธรรม

๔.๒.๓ การจัดทำแผนขับเคลื่อนความสุข

๔.๒.๓.๑ การจัดทำแผนขับเคลื่อนความสุข ได้ใช้แนวคิดของ Employee Experience มาเป็นหลักในการวิเคราะห์และพิจารณาจัดทำแผนงาน/โครงการสร้างสุขแก่บุคลากรกระทรวงสาธารณสุข โดยแนวคิดดังกล่าว คือ การนำประสบการณ์ หรือความรู้สึกที่บุคลากรปรารถนาจากองค์กรเป็นฐานในการวิเคราะห์ปัญหาและการคัดเลือกกิจกรรมที่ตอบสนองต่อปัญหา กระบวนการจัดทำแผนประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

๑) การวิเคราะห์ค่าคะแนนเฉลี่ยความสุขบุคลากร (Happinometer) ในแต่ละประเด็นที่อยู่ในระดับ Unhappy หรือประเด็นสำคัญที่หน่วยงานต้องการให้ความใส่ใจ โดยจำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งการวิเคราะห์ค่าคะแนนเฉลี่ยสุขภาวะองค์กร (Happy Public Organization Index: HPI) ในองค์กรประกอบที่ต้องเพิ่มความใส่ใจและต้องปรับปรุง มาประกอบการพิจารณาประเด็นสำคัญที่ต้องวางแผนสร้างสุข

๒) การค้นหา Pain Points (ประเด็น/ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อระดับความสุข) ที่ส่งผลให้บุคลากรไม่มีความสุข โดยการระดมสมองจากบุคลากรในหน่วยงานเพื่อพิจารณา Lifecycle ของบุคลากรในช่วงเวลาต่าง ๆ

๓) จัดกลุ่ม Pain Points (ประเด็น/ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อระดับความสุข) ที่ส่งผลให้บุคลากรไม่มีความสุข

๔) คัดเลือก Pain Points (ประเด็น/ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อระดับความสุข) ที่สำคัญมาวางแผนสร้างสุข เนื่องจากจุดที่เป็นปัญหาบางจุด เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถแก้ไขหรือควบคุมได้

๕) ออกแบบและทดสอบกิจกรรมสร้างสุขเพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย โดยการระดมสมองจากคนในองค์กร เพื่อให้แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ได้รับการยอมรับและได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในหน่วยงาน

๔.๒.๔ การกำกับ ติดตามผลการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข

๔.๒.๔.๑ กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดให้การขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข เป็นนโยบายเร่งรัดหรือเป็นคำรับรองการปฏิบัติราชการของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข โดยรายละเอียดของตัวชี้วัดที่กำหนดในแต่ละปี ดังตารางที่ ๖

ตารางที่ ๖ แสดงตัวชี้วัดเกี่ยวกับการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข ปีงบประมาณ ๒๕๖๐-๒๕๖๒

ปีงบประมาณ	ชื่อตัวชี้วัด/ คำเป้าหมาย	คำนิยาม	เกณฑ์การประเมิน
๒๕๖๐	ร้อยละของหน่วยงานที่มีการนำดัชนีความสุขของพนักงาน (Happinometer) ไปใช้ (ร้อยละ ๕๐)	หน่วยงานที่มีการนำดัชนีความสุขของพนักงานไปใช้ หมายถึง หน่วยงานในสังกัด กระทรวงสาธารณสุขทุกระดับ ที่มีการประเมินดัชนีความสุข	รอบ ๖ เดือน มีการชี้แจงทำความเข้าใจ แนวทางการวัดดัชนีความสุขของพนักงานและการนำดัชนีความสุขของพนักงานไปใช้

ปีงบประมาณ	ชื่อตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย	คำนิยาม	เกณฑ์การประเมิน
		ของการทำงาน (Happinometer) รายบุคคลโดยผ่านระบบ Online-based หรือ Mobile App-based หน่วยงานนั้นมีการวิเคราะห์ผลการประเมินและนำผลการวิเคราะห์นั้นมาใช้ โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ ระดับที่ ๑ ชี้แจงแนวทางการวัดดัชนีความสุขของการทำงาน และการนำดัชนีความสุขของการทำงานไปใช้ ระดับที่ ๒ มีการสำรวจข้อมูล ระดับที่ ๓ มีการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูล ระดับที่ ๔ มีการทำแผนพัฒนาความสุขของการทำงาน ระดับที่ ๕ มีการใช้แผนพัฒนาความสุขของการทำงาน	รอบ ๙ เดือน หน่วยงานมีการประเมินดัชนีความสุขของการทำงาน (Happinometer) รายบุคคลมากกว่าร้อยละ ๖๐ ของจำนวนบุคลากรของหน่วยงานนั้น รอบ ๑๒ เดือน ร้อยละ ๕๐ ของหน่วยงานมีการนำดัชนีความสุขของการทำงาน (Happinometer) ไปใช้ ตั้งแต่ระดับที่ ๓ ขึ้นไป
	ร้อยละของหน่วยงานที่มีการนำดัชนีองค์กรที่มีความสุข (Happy Public Organization index) ไปใช้ (ร้อยละ ๕๐)	หน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่มีการประเมินดัชนีองค์กรที่มีความสุข (Happy Public Organization index) โดยผ่านระบบ Paper-based หรือ Online-based หรือ Mobile App-based หน่วยงานนั้นมีการวิเคราะห์ผลการประเมิน และหน่วยงานนั้นนำผลการวิเคราะห์นั้นมาใช้ในการพัฒนาหน่วยงานเพื่อพัฒนาสู่องค์กรที่มีความสุข	รอบ ๖ เดือน ร้อยละ ๕๐ ของหน่วยงาน มีการประเมินดัชนีองค์กรที่มีความสุข (Happy Public Organization Index) โดยมีผู้ประเมินมากกว่าร้อยละ ๕๐ ของจำนวนบุคลากรของหน่วยงานนั้น รอบ ๙ เดือน ร้อยละ ๕๐ ของหน่วยงาน มีการประเมินดัชนีองค์กรที่มีความสุข (Happy Public Organization Index) โดยมี

ปีงบประมาณ	ชื่อตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย	คำนิยาม	เกณฑ์การประเมิน
			ผู้ประเมินมากกว่าร้อยละ ๗๐ ของจำนวนบุคลากรของหน่วยงานนั้น รอบ ๑๒ เดือน ร้อยละ ๕๐ ของหน่วยงาน มีการนำดัชนีองค์กรที่มีความสุข (Happy Public Organization Index) ไปใช้
๒๕๖๑	ร้อยละของหน่วยงานที่มีการนำดัชนีความสุขของคนทำงาน (Happinometer) ไปใช้ (ร้อยละ ๖๐)	หน่วยงานที่มีการนำดัชนีความสุขของคนทำงานไปใช้ หมายถึง หน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขทุกระดับที่มีการประเมินดัชนีความสุขของคนทำงาน (Happinometer) รายบุคคลโดยผ่านระบบ Online-based หรือ Mobile App-based หน่วยงานนั้นมีการวิเคราะห์ผลการประเมินและนำผลการวิเคราะห์นั้นมาใช้ โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ ระดับที่ ๑ ชี้แจงแนวทางการวัดดัชนีความสุขของคนทำงาน และการนำดัชนีความสุขของคนทำงานไปใช้ ระดับที่ ๒ มีการสำรวจข้อมูล ระดับที่ ๓ มีการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลต่อผู้บริหาร ระดับที่ ๔ มีการทำแผนพัฒนาความสุขของคนทำงาน	รอบ ๖ เดือน ร้อยละ ๖๐ ของหน่วยงาน มีการนำดัชนีความสุขของคนทำงาน (Happinometer) ไปใช้ ตั้งแต่ระดับที่ ๓ ขึ้นไป รอบ ๙ เดือน ร้อยละ ๖๐ ของหน่วยงาน มีการนำดัชนีความสุขของคนทำงาน (Happinometer) ไปใช้ ตั้งแต่ระดับที่ ๔ ขึ้นไป รอบ ๑๒ เดือน ร้อยละ ๖๐ ของหน่วยงาน มีการนำดัชนีความสุขของคนทำงาน (Happinometer) ไปใช้ ตั้งแต่ระดับ ๕ ขึ้นไป

ปีงบประมาณ	ชื่อตัวชี้วัด/ คำเป้าหมาย	คำนิยาม	เกณฑ์การประเมิน
		ระดับที่ ๕ มีการใช้แผนพัฒนา ความสุขของคนทำงาน	
๒๕๖๒	จำนวนหน่วยงานที่เป็น องค์กรแห่งความสุข (Happy Organization) (ร้อยละ ๗๐)	องค์กรแห่งความสุข หมายถึง หน่วยงานในสังกัดกระทรวง สาธารณสุขทุกระดับ (หน่วยงานส่วนกลาง เขต สุขภาพ สสจ. รพศ. รพท. รพช. สสอ. (รพ.สต.นับรวมกับ สสอ.) มีการดำเนินการ ขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข ตามกระบวนการขับเคลื่อน ๕ ขั้น ได้แก่ ขั้นที่ ๑ การประเมินความสุข บุคลากร (Happinometer) และสุขภาวะองค์กร (HPI) ขั้นที่ ๒ การวิเคราะห์และ แปลผลการประเมินความสุข บุคลากร (Happinometer) และสุขภาวะองค์กร (HPI) ขั้นที่ ๓ การจัดทำแผน ขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข ขั้นที่ ๔ การดำเนินงานตาม แผนขับเคลื่อนองค์กรแห่ง ความสุข ขั้นที่ ๕ มีความก้าวหน้าของ การขับเคลื่อนองค์กรแห่ง ความสุขที่เป็นรูปธรรม	รอบ ๓ เดือน ร้อยละ ๗๐ ของบุคลากรใน หน่วยงานมีการประเมินดัชนี ความสุขของคนทำงาน (Happinometer) และร้อยละ ๗๐ ของหน่วยงานในจังหวัด/ กรม มีการประเมินสุขภาวะ องค์กร (HPI) รอบ ๖ เดือน ร้อยละ ๗๐ ของหน่วยงานใน จังหวัด/กรม มีการวิเคราะห์ ผล Happinometer และ HPI รวมทั้งมีการจัดทำแผน ขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข รอบ ๙ เดือน ร้อยละ ๗๐ ของหน่วยงานใน จังหวัด/กรม มีการดำเนินงาน ตามแผนฯ อย่างเป็นรูปธรรม รอบ ๑๒ เดือน มี Success Story หรือ Bright Spot จากการ ขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข จังหวัด/กรมละ ๑ เรื่อง

๔.๒.๔.๒ ข้อเสนอจากกระบวนการกลุ่ม (Focus group) ต่อการกำหนดตัวชี้วัด มีดังนี้

๑) ควรเร่งรัดการกำหนดตัวชี้วัดก่อนเริ่มปีงบประมาณ โดยให้วัดที่กระบวนการดำเนินงาน และให้เป็นการวัดที่สามารถเห็น output หรือ outcome ที่ชัดเจนในการทำให้เกิดองค์กรแห่งความสุข

๒) ควรมีการติดตามและรายงานผลการประเมินต่อผู้บริหารเป็นระยะ โดยให้สามารถรายงานกิจกรรมผ่านระบบประเมินความสุข (Happinometer) และผู้บริหารสามารถทราบผลการขับเคลื่อนความสุขได้จากระบบดังกล่าว

๔.๒.๕ ผลการวิเคราะห์ผลการประเมินความสุขบุคลากร (Happinometer)

๔.๒.๕.๑ จากผลการประเมินความสุขบุคลากร (Happinometer) ครั้งที่ ๑ (ระหว่างวันที่ ๑๘ เมษายน – ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐) และครั้งที่ ๒ (ระหว่างวันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑ – ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒) พบว่า ค่าเฉลี่ยความสุขภาพรวมของปี ๒๕๖๒ เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๖๐ และเมื่อพิจารณารายมิติพบว่า ค่าเฉลี่ยความสุขเพิ่มขึ้นทุกมิติ ยกเว้นมิติครอบครัวดี (Happy Family) ที่ค่าเฉลี่ย ๖๔.๘๙ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าปี ๒๕๖๐ ดังตารางที่ ๗

ตารางที่ ๗ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความสุข (รายมิติ) ปี ๒๕๖๐ และ ๒๕๖๒

มิติความสุข	ค่าเฉลี่ยความสุข		ผลการเปรียบเทียบ
	ปี ๒๕๖๐	ปี ๒๕๖๒	
สุขภาพกายดี	๖๕.๕๔	๖๖.๑๒	เพิ่มขึ้น
ผ่อนคลายดี	๕๕.๖๙	๕๕.๙๘	เพิ่มขึ้น
น้ำใจดี	๖๘.๔๓	๗๐.๑๙	เพิ่มขึ้น
จิตวิญญาณดี	๗๐.๔๗	๗๑.๔๐	เพิ่มขึ้น
ครอบครัวดี	๖๕.๙๒	๖๔.๘๙	ลดลง
สังคมดี	๖๒.๔๘	๖๓.๘๒	เพิ่มขึ้น
ใฝ่รู้ดี	๖๒.๖๙	๖๕.๑๑	เพิ่มขึ้น
สุขภาพการเงินดี	๕๐.๖๕	๕๒.๕๕	เพิ่มขึ้น
การทำงานดี	๖๑.๕๒	๖๒.๗๕	เพิ่มขึ้น
ค่าเฉลี่ยความสุขภาพรวม	๖๒.๖๐	๖๓.๖๓	เพิ่มขึ้น
ความผูกพัน	๖๓.๘๗	๖๕.๒๕	เพิ่มขึ้น
สมดุลชีวิตกับการทำงาน	๕๔.๐๙	๕๖.๑๕	เพิ่มขึ้น

เมื่อพิจารณาตามประเด็นข้อคำถาม จะพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า ๕๐ (Unhappy) คือ กลุ่มเพศทางเลือกที่มีค่าเฉลี่ยในประเด็น เวลาอยู่กับครอบครัว ๔๖.๓๓ และการทำกิจกรรมกับครอบครัว ๔๘.๑๒ ดังตารางที่ ๘

ตารางที่ ๘ ค่าเฉลี่ยความสัวยรายข้อของมิติครอบครัวดี จำแนกตามเพศและ Generation

ประเด็น	เพศ (ค่าเฉลี่ย)			Generation (ค่าเฉลี่ย)			
	ช	ญ	ทางเลือก	BB	X	Y	Z
เวลาอยู่กับครอบครัว	๕๙.๕๙	๕๗.๗๖	๕๖.๓๓	๖๙.๙๔	๖๔.๐๙	๕๑.๘๓	๕๒.๕๗
ทำกิจกรรมกับครอบครัว	๕๗.๐๑	๕๘.๐๖	๔๘.๑๒	๖๔.๗๔	๖๑.๕๗	๕๓.๙๒	๕๔.๑๘
มีความสุขกับครอบครัว	๗๗.๔๗	๗๙.๑๓	๗๓.๒๑	๗๘.๖๐	๗๘.๖๕	๗๘.๗๖	๘๐.๕๒

ทั้งนี้ ในแนวทางการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข ได้พิจารณาประเด็น/ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อระดับความสุข (pain points) ในมิติครอบครัวดี ประกอบด้วย

- ๑) สถานที่ทำงานห่างไกลจากภูมิลำเนา
- ๒) ไม่มีเวลาทำกิจกรรมร่วมกับครอบครัวหรือการอยู่กับครอบครัว
- ๓) ภาระงานมาก ทำให้ต้องใช้เวลาในการทำงานมาก (อยากกลับบ้านแต่งานเยอะกลับไม่ได้)
- ๔) เองานกลับไปทำที่บ้าน
- ๕) ค่าใช้จ่ายในการเดินทางกลับบ้านค่อนข้างสูง
- ๖) กลับบ้านแต่ถูกเจ้านายตามงาน
- ๗) ต้องรับ-ส่งลูก

๔.๒.๖ ผลการประเมินสุขภาวะองค์กร (Happy Public Organization Index: HPI)

๔.๒.๖.๑ จากผลการประเมินสุขภาวะองค์กร (Happy Public Organization Index: HPI) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒ (ระหว่างวันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑ – ๓๑ มกราคม ๒๕๖๒) มีบุคลากรระดับหัวหน้างานขึ้นไปเข้าตอบแบบประเมินทั้งสิ้น ๑,๓๐๙ หน่วยงาน คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ ๖๐.๐๕ โดยผลการประเมินปรากฏพบว่า ค่าเฉลี่ยในภาพรวม ๕๕.๓ อยู่ในเกณฑ์ที่ต้องเพิ่มความใส่ใจ และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านบรรยากาศมีค่าเฉลี่ยที่ ๕๙.๓ รองลงมาคือ ด้านสุขภาพกาย-ใจ ๕๖.๔ ด้านการบริหาร ๕๔.๘ ด้านความสำเร็จ ๕๐.๖ และด้านการลงทุน ๔๙.๖ ตามลำดับ รายละเอียดตามตารางที่ ๙

ตารางที่ ๙ ค่าเฉลี่ยสุขภาวะองค์กร (รายด้าน)

รายด้าน	ค่าคะแนนเฉลี่ย	การแปลผล
ความสำเร็จ (Success)	๕๐.๖	ต้องเพิ่มความใส่ใจ
การบริหาร (Administration)	๕๔.๘	ต้องเพิ่มความใส่ใจ
สุขภาพกาย-ใจ (Body-Mind)	๕๖.๔	ต้องเพิ่มความใส่ใจ
บรรยากาศ (Atmosphere)	๕๙.๓	ต้องเพิ่มความใส่ใจ
การลงทุน (Investment)	๔๙.๖	ต้องเพิ่มความใส่ใจ
ค่าเฉลี่ยภาพรวม	๕๕.๓	ต้องเพิ่มความใส่ใจ

ทั้งนี้ ผลการประเมินสุขภาวะองค์กร ไม่สามารถเปรียบเทียบกับปี ๒๕๖๐ ได้ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงกลุ่มเป้าหมายในการตอบแบบประเมิน แต่สามารถนำผลการประเมินไปพิจารณา รวมกับผลการประเมินความสุขบุคลากร (Happinometer) เพื่อประกอบการออกแบบกิจกรรมในแผน ขับเคลื่อนความสุขขององค์กรได้ เนื่องจากปัจจัยความสำเร็จของการขับเคลื่อนแต่ละกิจกรรม จะมีมิติของ สุขภาวะองค์กรเป็นฐานในการขับเคลื่อน

สรุปผลการศึกษาระบวนการ (Process) ทั้งหมด สามารถจำแนกได้เป็น ๒ มุมมอง ได้แก่ การศึกษา กระบวนการในมุมมองภาพรวมขององค์กร และการศึกษากระบวนการในมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน โดยใน มุมมองภาพรวมขององค์กร จะเห็นได้ว่า กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดกรอบแนวทางในการขับเคลื่อน ความสุขไว้อย่างชัดเจน โดยการกำหนดระยะเวลาดำเนินการเป็นรายรอบ ทุก ๒ ปี เริ่มต้นด้วยการประเมิน ความสุขบุคลากร และการประเมินสุขภาวะองค์กร จากนั้นหน่วยงานต้องดำเนินการวิเคราะห์ผลการประเมิน เพื่อจัดทำแผนขับเคลื่อนความสุขของแต่ละหน่วยงาน โดยการจัดทำแผนขับเคลื่อนความสุข จะเน้นการมีส่วนร่วม ของบุคลากรในหน่วยงาน และให้นำหนักไปที่ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับความสุขของบุคลากร (Pain Points) เป็น อันดับแรก แล้วออกแบบกิจกรรมให้สอดคล้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับความสุขของบุคลากร (Pain Points) ของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย เมื่อจัดทำแผนเรียบร้อยแล้ว ต้องมีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ พร้อมกับการ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการขับเคลื่อนความสุข ซึ่งกำหนดให้เป็นคำรับรองการปฏิบัติราชการของผู้บริหาร กระทรวงสาธารณสุข และเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับของหน่วยงานเห็นความสำคัญ และเกิดความร่วมมือในการขับเคลื่อนความสุขในหน่วยงานให้เกิดเป็นรูปธรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิด หน่วยงานตัวอย่างที่ขับเคลื่อนความสุขได้สำเร็จเป็นรูปธรรม (Best practice หรือ Bright Spot) เพื่อเป็น ตัวอย่างที่ดีในการขับเคลื่อนความสุขแก่หน่วยงานอื่นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของ หน่วยงานตนเองได้

ทั้งนี้ ในส่วนของการศึกษาระบวนการในมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน สามารถจำแนกได้ ๒ ประเด็นหลัก ได้แก่ ๑) ประเด็นปัญหาในการขับเคลื่อนความสุข โดยเฉพาะระบบที่ยังคงเป็นปัญหาในการดำเนินงาน ทั้งปัญหาการใช้งานระบบประเมินความสุข ปัญหาการวิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูล ปัญหาเกี่ยวกับข้อคำถาม ของแบบสอบถาม รวมทั้ง การกำหนดตัวชี้วัดที่ควรกำหนดให้ชัดเจนก่อนเริ่มปีงบประมาณ โดยให้วัดที่ กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้เห็นผลงาน (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ที่ชัดเจน และควรมีการติดตาม รายงานผลการประเมินต่อผู้บริหารเป็นระยะ ๒) ประเด็นความต้องการในการพัฒนา ที่หน่วยงานส่วนกลาง ควรให้การสนับสนุนทั้งองค์ความรู้ และงบประมาณ รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของนักสร้างสุขให้เชี่ยวชาญ แบบมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดองค์ประกอบ คุณลักษณะ และบทบาทหน้าที่ของทีมสร้างสุข ซึ่งจะ เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนความสุขของหน่วยงาน

๔.๓ การศึกษาผลงาน (Output)

การศึกษาผลงาน (Output) ได้มีการศึกษาใน ๒ ลักษณะ ได้แก่ ๑) การวิจัยเอกสาร (documentary research) โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ที่ได้จากการศึกษาเอกสารรายงานผลการขับเคลื่อนนโยบาย

ผลการดำเนินงานจากหน่วยงานที่เป็น Bright Spot ปี ๒๕๖๐ และ ๒๕๖๑ รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดปี ๒๕๖๐ และ ๒๕๖๑ และ ๒) การการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการระดมความคิดเห็นแบบกระบวนการกลุ่ม (Focus Group) จากกลุ่มตัวอย่าง รวมจำนวน ๕ คน ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

๔.๓.๑ ผลการดำเนินการขับเคลื่อนความสุข

๔.๓.๑.๑ รายงานผลการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข (Happy MoPH) พบว่า จากผลการประเมินปี ๒๕๖๐ กระทรวงสาธารณสุข ได้ดำเนินการสำรวจข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มิติสุขภาพเงินดี โดยดำเนินการสำรวจระหว่างวันที่ ๙ พฤศจิกายน – ๗ ธันวาคม ๒๕๖๐ มีผู้ตอบแบบสำรวจ ๙๗,๕๖๗ ราย คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๒ ผลการสำรวจพบว่า บุคลากรกระทรวงสาธารณสุขมีหนี้สินรวมทั้งสิ้น ๑๐๕,๙๕๒,๓๔๘,๒๔๘ บาท โดยหนี้สิน ๕ อันดับแรกของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย สหกรณ์ออมทรัพย์ ร้อยละ ๔๘.๗ บ้าน ร้อยละ ๒๓.๕ สินเชื่อส่วนบุคคล ร้อยละ ๑๔.๘ รถยนต์ ร้อยละ ๙.๔ และการศึกษา ร้อยละ ๓.๖ ซึ่งจากผลสำรวจดังกล่าว ก่อให้เกิดแผนสร้างเสริมสุขภาพทางการเงิน กระทรวงสาธารณสุขขึ้น มุ่งเป้าไปที่การลดรายจ่ายบุคลากร จำนวน ๕ แผนงาน ได้แก่ โครงการความมั่นคงด้านที่อยู่อาศัยของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข (Happy Home) คลินิกสุขภาพทางการเงิน (Happy Money Clinic) การส่งเสริมการออม (Happy Saving) การประนอมหนี้สิน (Happy Redeeming) และสวัสดิการอื่น ๆ (Happy Welfares) คาดว่าจะช่วยลดค่าใช้จ่ายของบุคลากรได้ ๒,๐๓๑ ล้านบาทต่อไป

๔.๓.๑.๒ ผลการดำเนินงานจากหน่วยงานที่เป็น Bright Spot ของปี ๒๕๖๐ และ ๒๕๖๑ พบว่า จากการศึกษาเอกสาร People Excellence Bright spot สู่ความเป็นเลิศการบริหารจัดการกำลังคน สุขภาพ ปี ๒๕๖๑ ของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นเอกสารที่รวบรวมบทเรียนจากผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในหน่วยงานที่มีความโดดเด่นด้านบริหารจัดการกำลังคน ทั้งในด้านการสร้างสุขในองค์กร การพัฒนาเครือข่ายด้านสุขภาพ การพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการกำลังคน เพื่อเผยแพร่ประสบการณ์นวัตกรรมการบริหารจัดการกำลังคน ตลอดจนนำเสนอตัวอย่างรูปแบบและวิธีการที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถนำไปเป็นต้นแบบในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน นำไปสู่การบูรณาการขับเคลื่อนในหน่วยงานได้ พบว่า มี ๑๔ หน่วยงาน มีผลการขับเคลื่อนความสุขที่เกิดขึ้น Success story หรือ bright spot สามารถสรุปประเด็นได้ดังตารางที่ ๑๐

ตารางที่ ๑๐ สรุปประเด็นสำคัญของการขับเคลื่อนความสุขจากหน่วยงานที่เป็น Success story หรือ bright spot

หน่วยงาน	ประเด็นที่เป็น Success story หรือ bright spot	ปัญหาของหน่วยงาน	การแก้ไขปัญหา/กิจกรรมที่ดำเนินการ	ปัจจัยความสำเร็จ
สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติ	การจัดการเชิงระบบ ๕ ปัจจัย	๑. อัตราการลาออก (Turnover rate)	๑. ศึกษาหาปัจจัยการสร้างความผูกพันที่จะทำให้บุคลากรอยาก	๑. ความใส่ใจของผู้บริหาร ที่ทำให้บุคลากรรู้สึก

หน่วยงาน	ประเด็นที่เป็น Success story หรือ bright spot	ปัญหาของ หน่วยงาน	การแก้ไขปัญหา/ กิจกรรมที่ดำเนินการ	ปัจจัยความสำเร็จ
มหाराชนิ กรมการ แพทย์	หลัก สร้างความ ผูกพันต่อองค์กร	สูง แบ่งเป็น ข้าราชการ ๒.๙๒% พนักงาน ราชการ ๓๗.๕% ลูกจ้างประจำ ๑.๙๗% ลูกจ้าง ชั่วคราว ๒.๙๒% พนักงานกระทรวง ๒.๙๒%	ทำงานต่อ พบว่า ปัจจัย ที่จะส่งผลให้บุคลากรอยู่ ต่อคือ ค่าจ้าง บรรยากาศการทำงาน คุณภาพชีวิต การเจริญเติบโตและ การบริหารผลงาน ๒. จ่ายค่าตอบแทนใน อัตราสูงสุดของทุก ๆ ตำแหน่ง เท่าที่กำหนดไว้ รวมถึงค่าตอบแทนนอก เวลาราชการตามสิทธิ์ ๓. เพิ่มค่าตอบแทนใน กลุ่ม Talent โดย คัดเลือกและสัมภาษณ์ ประมาณ ๑๐% ของ เจ้าหน้าที่ทั้งหมด โดยจะ ได้รับค่าตอบแทนเพิ่ม ๓,๐๐๐-๕,๐๐๐ บาท/ เดือน จากกองทุนมูลนิธิ สนับสนุนพัฒนาบุคลากร ๔. จัดสวัสดิการเพื่อ ช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เช่น คุปองอาหารสำหรับ บุคลากรที่ควมดึกดำกว่า ป.ตรี ที่ขึ้นเวรบ่อย/ดึก จัดหาที่พักสำหรับผู้ที่มี บ้านไกล เงินช่วยเหลือ กรณีบุคคลในครอบครัว ถึงแก่กรรม ค่าเยี่ยมไข้	ผู้บริหารให้ ความสำคัญในการ ดูแลบุคลากร ๒. บริบทของ องค์กร ๓. การสื่อสารใน องค์กร เช่น เปิดเผยสถานะ ทางการเงินของ รพ.ให้บุคลากร ทราบ

หน่วยงาน	ประเด็นที่เป็น Success story หรือ bright spot	ปัญหาของ หน่วยงาน	การแก้ไขปัญหา/ กิจกรรมที่ดำเนินการ	ปัจจัยความสำเร็จ
			เงินกู้ยืมฉุกเฉินวงเงินไม่เกิน ๕,๐๐๐ บาท เป็นต้น ๕. การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ด้วยการ จัดสภาพแวดล้อม จัดบอร์ดสีสันสดใส ทาสี ภายนอก/ภายใน จัดสวนหย่อมเพื่อ ผ่อนคลาย สร้างอาคาร จอดรถเพิ่มมากขึ้น ๖. พัฒนาระบบ HR และระบบงานเอกสารให้ เป็นแบบออนไลน์ ๗. ปรับโครงสร้าง หน่วยงานให้มีอัตราส่วน หัวหน้า และลูกน้องที่ เหมาะสม ๘. จัดกิจกรรมส่งเสริม ความรัก ความสามัคคี ๙. การดูแล resident รปภ. แม่บ้าน ให้เหมือน เป็นคนขององค์กร ๑๐. การพัฒนาคุณภาพ ชีวิต การสร้างความ ปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมการออกกำลังกาย การจัด กิจกรรมธรรมสัจจะ และการจัดกิจกรรม	

หน่วยงาน	ประเด็นที่เป็น Success story หรือ bright spot	ปัญหาของ หน่วยงาน	การแก้ไขปัญหา/ กิจกรรมที่ดำเนินการ	ปัจจัยความสำเร็จ
			ผ่อนคลาย เช่น การจัด ชมรมดนตรีไทย ชมรม วาดภาพสีน้ำ ชมรมกีฬา ชมรมลีลาศ หรือการ ประกวดร้องเพลง ๑๑. การสนับสนุนการ พัฒนาศักยภาพบุคลากร	
กองวิชาการ และแผนงาน กรรมการ แพทย์แผน ไทยและ การแพทย์ ทางเลือก	ทีมเวิร์กที่เริ่มจาก ศูนย์	๑. เนื่องจากเป็น หน่วยงานตั้งใหม่ จึงมีการกระจาย ของหน่วยงานใน อาคารต่าง ๆ ของ กรม ทำให้เกิด ความลำบากในการ ติดต่อประสานงาน แม้จะย้ายมาอยู่ตึก เดียวกันแล้ว แต่ ความรู้สึกเป็นทีม เดียวกันมีน้อยมาก ๒. การสื่อสารสร้าง ความเข้าใจ ๓. เวลาในการจัด กิจกรรมเพื่อให้ กลุ่มเป้าหมายมี ส่วนร่วมในทุก กิจกรรม	๑. จัดทำบุญตักบาตร ทุกวันอังคารแรกของ เดือน เวลา ๐๘.๐๐ น. เพื่อให้บุคลากรได้ รู้จักกันมากขึ้น ๒. การส่งเสริมการเล่น กีฬา ออกกำลังกาย ทุกวันพุธ บ่ายสามโมง โดยให้ทุกคนมาออก กำลังกาย เล่นกีฬา หรือ รวมกลุ่มทำอะไรกันก็ได้ รวมทั้งมีการจัดกีฬาสี ภายในกรม	๑. ผู้บริหารให้ ความใส่ใจ และให้ ความสำคัญ รวมทั้งมีการ ถ่ายทอดนโยบาย ที่ดี เมื่อมีคนใหม่ มาท่านจะฝากให้ ดูแลต่อ ทำให้การ ขับเคลื่อนความสุข มีความต่อเนื่อง ๒. บุคลากรใน หน่วยงานที่ให้ ความสนใจ ให้ ความสำคัญ ให้ ความร่วมมือใน การเข้าร่วม กิจกรรม ๓. การตั้ง อาสาสมัครนัก สร้างสุของค์กร (นสอ.) เพื่อให้ ทุกกองมีส่วนร่วม

หน่วยงาน	ประเด็นที่เป็น Success story หรือ bright spot	ปัญหาของ หน่วยงาน	การแก้ไขปัญหา/ กิจกรรมที่ดำเนินการ	ปัจจัยความสำเร็จ
				ในการขับเคลื่อน ความสุข
สำนักงาน ป้องกัน ควบคุมโรคที่ ๗ ขอนแก่น กรมควบคุม โรค	ใช้การรวมกลุ่ม ชมรมขับเคลื่อน ความสุขบุคลากร	๑. บุคลากร บางส่วนมีปัญหา ด้านภาระหนี้สิน ผูกพันถึง ๓๕ คน มีตัวแทนจาก สถาบันการเงินมา ทวงหนี้ หลายคน ถูกฟ้องศาล	๑. หน่วยงานด้าน การเงินและคณะทำงาน เป็นตัวแทนเจรจา ประนอมหนี้ พร้อมหา แนวทางแก้ไขปัญหา ๒. การใช้กรอบ สมรรถนะของกรม ควบคุมโรค I-Smart (Integrity, Service Mind, Mastery, Achievement, Relationship, Teamwork) และเพิ่ม L (Loyalty) ให้เกิดความ ผูกพันและจงรักภักดี มาใช้ในการขับเคลื่อน การทำงานเพื่อเติม Intervention ภายใต้ แนวคิด “งานได้ผล คนเป็นสุข” ๓. การเสริมแรงจิตใจ ให้กับบุคลากร ได้เข้า ร่วมศึกษาดูงาน สานต่อ กิจกรรมสร้างสุขอย่าง ต่อเนื่อง ๔. มีการสร้างทีมงาน โดยวิเคราะห์สภาพ ปัญหาเพื่อมุ่งเน้นการ	๑. กำหนดนโยบาย การทำงานต้อง “งานได้ผล คนเป็น สุข” โดยกำหนด เป็นนโยบายสร้าง สุขในองค์กรอย่าง ต่อเนื่อง ๒. บุคลากรทุกคน มีความสำคัญใน ฐานะผู้ขับเคลื่อน ความสุขและความ ผูกพันในองค์กร ๓. เปิดโอกาสให้ บุคลากรได้แสดง ความคิดเห็นผ่าน HR Clinic เพื่อ สะท้อนข้อมูลไปยัง ทีมผู้บริหารและให้ คำปรึกษาแก่ บุคลากรในด้าน ต่าง ๆ ๔. ช่องทางการ สื่อสารที่เอื้อต่อ การสร้างความสุข ของหน่วยงาน ๕. ระบบแรงจูงใจ ของหน่วยงานที่ทำ ให้บุคลากรรู้สึก

หน่วยงาน	ประเด็นที่เป็น Success story หรือ bright spot	ปัญหาของ หน่วยงาน	การแก้ไขปัญหา/ กิจกรรมที่ดำเนินการ	ปัจจัยความสำเร็จ
			พัฒนาคุณภาพงาน สร้างความสุขที่เกิดจาก บริบทของตัวเอง ทบทวนวัฒนธรรม องค์กร พัฒนาคุณภาพ ชีวิตของบุคลากร ตาม หลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง ๕. ขับเคลื่อนการสร้าง ความสุขโดยใช้รูปแบบ ชมรม ประกอบด้วย ชมรมจริยธรรม ชมรม เศรษฐกิจพอเพียง ชมรม กีฬาและสันทนาการ และชมรมภาษาอังกฤษ เปิดรับสมาชิกตามความ สนใจและความถนัด กำหนดให้มีประธาน แบบไม่มีวาระ หากมี ปัญหาสามารถเสนอ ผู้บริหารเพื่อแก้ไขได้ ทั้งนี้ มีการถอดบทเรียน การดำเนินงานชมรม ตอนปลายปี	มีความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบ ได้ ๖. การรักษาสิทธิ ประโยชน์ต่าง ๆ ของบุคลากร
ศูนย์วิทยากร การแพทย์ที่ ๕ กรม วิทยาศาสตร์ การแพทย์	ระบบงานที่ดีทำให้ ทุกคนมีความสุข	ระบบการทำงานที่ หากผิดพลาดจะ เชื่อมโยงกันเป็น ลูกโซ่	๑. การสร้างความ เชื่อมั่นแก่บุคลากรว่า ไม่มีใครสามารถทำงาน คนเดียวได้ ทุกคนมี คุณค่า เพื่อจะเชื่อมต่อ	๑. แนวคิดการ สร้างสุข ที่ทุกคน ต้องพยายามหา ความสุขเล็ก ๆ น้อย ๆ ได้

หน่วยงาน	ประเด็นที่เป็น Success story หรือ bright spot	ปัญหาของ หน่วยงาน	การแก้ไขปัญหา/ กิจกรรมที่ดำเนินการ	ปัจจัยความสำเร็จ
			การทำงานให้ออกไปสู่ภายนอก ๒. การถ่ายทอดตัวชี้วัดถึงระดับเจ้าหน้าที่ มีการติดตาม ประเมินผล ทุก ๖ และ ๑๒ เดือน ผ่านคณะกรรมการ แต่ละระดับเพื่อให้เกิดความโปร่งใส ๓. นโยบายที่เน้นให้ทุกคนต้องมีความสุขและรักตัวเองก่อน ๔. เนื่องจากมีบ้านพักภายในศูนย์ ทำให้มีความใกล้ชิดอยู่กันแบบครอบครัว ช่วยกันดูแล ยามเจ็บป่วย ลดความกังวลเรื่องภาระครอบครัว ๕. การจัดกิจกรรมเสียงตามสาย เปิดเพลงทั้งวัน ๖. กิจกรรมออกกำลังกายตามความชอบและความถนัดของแต่ละคน	ตลอดเวลา ในชีวิตและการทำงาน ๒. ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการขับเคลื่อนความสุข ๓. บุคลากรในองค์กรให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนความสุข
กองสุขศึกษา กรมสนับสนุน บริการสุขภาพ	ร่วมกัน “เฮ็ด” ความสุขในที่ ทำงาน	ไม่ได้กล่าวถึง เนื่องจากกอง สุขศึกษามีนโยบาย การสร้างความสุข แก่บุคลากรมา อย่างยาวนานจน	๑. มีการตั้งคณะทำงาน โดยทุกกลุ่มงานเข้าร่วม ระดมความคิดเห็นเพื่อออกแบบกิจกรรม ๒. การจัดกิจกรรมสร้างความสุขที่แทรกลงใน	๑. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับคน ไม่ใช่แค่เรื่องงาน อย่างเดียว

หน่วยงาน	ประเด็นที่เป็น Success story หรือ bright spot	ปัญหาของ หน่วยงาน	การแก้ไขปัญหา/ กิจกรรมที่ดำเนินการ	ปัจจัยความสำเร็จ
		ฝังรากลึก กลายเป็น วัฒนธรรมองค์กร เน้นกิจกรรมที่ ก่อให้เกิดความสุข คือ เป็น อยู่ อย่าง มีความสุข (สุขกาย สุขใจ)	ชีวิตการทำงานในแต่ละ วัน เช่น การทักทายด้วย ความเป็นมิตร เสียงตาม สาย เปิดเพลง หรือออก กำลังกาย ๕ นาที ก่อน เริ่มทำงาน เป็นต้น ๓. การจัดบอร์ด Happy Birthday ให้บุคลากร ร่วมเขียนอวยพรวันเกิด ๔. ทุกวันที่ ๑๕ ของ เดือน มีกิจกรรมได้ะ สุขภาพ เพื่อวัดค่า BMI มีการมอบรางวัลไม่จำกัด คนสำหรับคนที่มี พฤติกรรมสุขภาพที่ดี มีค่า BMI ในระดับปกติ หากพัฒนาการดีจะได้รับ การประกาศเป็นบุคคล ต้นแบบด้านการพัฒนา พฤติกรรมสุขภาพ ๕. จัดเวที KM เล่าเรื่อง การทำงานและความ ถนัดของแต่ละคน ๖. การส่งเสริมให้ทุกคน ได้รับการพัฒนา	๒. กำหนดค่านิยม องค์กร “HED” ย่อมาจาก Happiness การทำงานอย่างมี ความสุข Energy มีพลัง กระตือรือร้น กระฉับกระเฉง และ Dynamic มีพลวัต มีการ ขับเคลื่อนที่ทำให้ เกิดการ เปลี่ยนแปลง ๓. การมีส่วนร่วม ของบุคลากรใน ทุกกิจกรรม
โรงพยาบาล จิตเวช นครราชสีมา ราชชนรินทร์	กิจกรรมสร้างสุข ทุกมิติ เราทำมา นานแล้ว	การปรับบทบาท ภารกิจเป็นศูนย์ ความเชี่ยวชาญที่ ต้องมีระบบบริการ เป็นเลิศ บุคลากร	๑. การพัฒนาคนใน องค์กรด้วยกระบวนการ ต่าง ๆ ทั้งการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ จัดเวที KM R๒R หรือ CQI	๑. การนำเป็น ตัวชี้วัดที่มีผลต่อ ความดีความชอบ ๒. การขับเคลื่อน ความสุขจนเป็น

หน่วยงาน	ประเด็นที่เป็น Success story หรือ bright spot	ปัญหาของ หน่วยงาน	การแก้ไขปัญหา/ กิจกรรมที่ดำเนินการ	ปัจจัยความสำเร็จ
กรม สุขภาพจิต		เป็นเลิศ และ องค์ความรู้เป็นเลิศ ส่งผลให้เกิด ความเครียดของ บุคลากร รวมทั้ง ภาวะป่วยและ ภาวะเสี่ยงของ บุคลากรจากการ ตรวจสุขภาพ ค่อนข้างสูง	เข้ามาช่วยให้บุคลากร ขับเคลื่อนองค์ความรู้ ของตัวเองในการพัฒนา งานให้มีคุณภาพ ๒. กำหนด KPI รายบุคคลเรื่องการ ติดตามภาวะสุขภาพและ มีผลต่อการพิจารณา เงินเดือน ทั้งนี้ ไม่ได้อิง เกณฑ์มาตรฐาน แต่ให้ แข่งกับตัวเองเท่านั้น ๓. การใช้กิจกรรม Mindfulness in Organization (MIO) ทั้งองค์กร และขยายถึง ครอบครัว รวมทั้งผู้ป่วย ๔. การจัดกิจกรรมที่ให้ คนในครอบครัวมี ส่วนร่วมในกิจกรรม เช่น กิจกรรมกีฬา ๕. การดูแล สภาพแวดล้อมในการ ทำงาน การจัดการและ คัดแยกขยะ การจัด การพลังงาน ปรับปรุง สภาพแวดล้อม ๖. การจัดกิจกรรม ทางการเงิน มีการทำ ตลาดนัด สมุดออมเงิน เศรษฐกิจพอเพียง	วัฒนธรรมองค์กร มีการทำอย่าง ต่อเนื่อง รวมทั้ง การสร้าง บรรยากาศ การอยู่ร่วมกันแบบ ครอบครัว

หน่วยงาน	ประเด็นที่เป็น Success story หรือ bright spot	ปัญหาของ หน่วยงาน	การแก้ไขปัญหา/ กิจกรรมที่ดำเนินการ	ปัจจัยความสำเร็จ
			รวมทั้งการอบรมการเงิน ส่วนบุคคลและการ บริหารจัดการหนี้	
ศูนย์อนามัยที่ ๗ ขอนแก่น กรมอนามัย	การสร้างสุขด้วย สติในองค์กร	การปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร ทำให้บุคลากรเกิด ความเครียด ความ วิตกกังวล ขาด ความเชื่อมั่นในการ ทำงาน	๑. การนำโปรแกรมสร้าง สุขด้วยสติในองค์กรมา ปรับใช้อย่างจริงจัง ๒. มีชมรมจริยธรรม ขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ๓. จัดอบรม MIO กลุ่ม หัวหน้างานเป็นรุ่นแรก เพื่อเป็นวิทยากรอบรม คนอื่น ๆ ต่อจนครบ ๑๐๐% มีการประเมิน ก่อนและหลังอบรม ๖ เดือน ๔. การเชื่อมโยง MIO กับความสุขในมิติอื่น ๆ เช่น Happy Body เมื่อ ทำงานอย่างมีสติ การ รับรู้ข่าวสารก็จะมีสติ เลือกรับประทานอาหาร ดูแลสุขภาพให้ดี หรือ Happy Relax ที่หากมี สติ ก็จะสามารถผ่อนคลาย อารมณ์ดี มีน้ำใจ เอื้ออาทรต่อกัน	๑. ผู้บริหารต้องให้ ความสำคัญและ กำหนดเป็น นโยบายของ องค์กร รวมทั้งการ ปฏิบัติตัวเป็น ตัวอย่าง ๒. กำหนดให้การ เข้าอบรม MIO เป็นหนึ่งในตัวชี้วัด รายบุคคล และมีการ ติดตามอย่างต่อเนื่อง ๓. ความร่วมมือ ของบุคลากร รวมทั้งการอยู่กัน แบบพี่แบบน้อง
กองพัฒนา ศักยภาพ ผู้บริหาร สำนักงาน	เปิดโอกาสพัฒนา ศักยภาพ และ ขับเคลื่อนนโยบาย องค์กรคุณธรรม	ไม่ได้กล่าวถึง แต่ หน่วยงานมีแนวคิด ต้องการให้ เจ้าหน้าที่สามารถ	๑. การเสริมสร้างความ มั่นคงในการทำงาน โดยเฉพาะโอกาสในการ พัฒนาและปรับปรุง	๑. วิสัยทัศน์ของ ผู้นำ ที่ต้องมองให้ เห็นว่าองค์กรควร จะพัฒนาไปใน

หน่วยงาน	ประเด็นที่เป็น Success story หรือ bright spot	ปัญหาของ หน่วยงาน	การแก้ไขปัญหา/ กิจกรรมที่ดำเนินการ	ปัจจัยความสำเร็จ
คณะกรรมการ อาหารและยา		ปฏิบัติราชการให้ เกิดประโยชน์สูงสุด กับผู้รับบริการ ให้บริการด้วย ความรู้สึก ที่อยากทำ จึงมี จุดมุ่งหมายให้ เจ้าหน้าที่มี Service mind เต็มใจที่จะ ให้บริการ ประชาชน	ตัวเอง เช่น ทักษะการ เป็นพิธีกร ทักษะ ภาษาอังกฤษ ทักษะการ ถ่ายภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว ๒. การกำหนดอัตลักษณ์ องค์กร “สามัคคี มีวินัย ใจอาสา” และทำเกณฑ์ การประเมิน รวมทั้งการ ให้รางวัลอย่างต่อเนื่อง	รูปแบบใด และมี ปัจจัยอะไรที่จะ นำไปสู่ เป้าหมาย ๒. การทำงาน เป็นทีม จัดคนลง ตำแหน่งที่ เหมาะสม บุคลากร จะมีความสุขและ แสดงศักยภาพได้ดี ๓. การชี้แนะการ ทำงานให้กับ เจ้าหน้าที่ การให้ กำลังใจ การสอน งาน การสื่อสาร พูดคุย และการรับ ฟังกันเสมอในการ ทำงาน
รพ.สมเด็จพระ ยุพราช หล่มเก่า เขต สุขภาพที่ ๒	สร้างความสุข เชิงระบบด้วย Holistic Happy Model	ความคาดหวังจาก ผู้รับบริการ ความ คาดหวังจาก นโยบาย รวมถึง ความคาดหวังของ ตัวเองในการ ทำงาน ส่งผลให้ เกิดความทุกข์ที่มา กระทบ กัดดันโดย ไม่รู้ตัว ซึ่งแสดงออก ในรูป ของอวัจนภาษา	๑. การฝึกอบรมบุคลากร เช่น หลักสูตรสื่อสาร อย่างสันติ หลักสูตร เผชิญความตายอย่าง สงบ การพัฒนาภาวะ ผู้นำ หลักสูตรพลังกลุ่ม ฯลฯ ๒. การตั้ง core team ประกอบด้วยบุคลากร แต่ละฝ่ายร่วมกัน ขับเคลื่อน มุ่งเน้นการ ปรับเปลี่ยน ๓ ปัจจัย	๑. การมี Core team ที่เข้มแข็ง เพราะอาศัยผู้นำ คนเดียวคงไม่ได้ Core team ต้อง ขับเคลื่อน เกาะติด เข้าใจเนื้องาน จึงจะประสบ ความสำเร็จ

หน่วยงาน	ประเด็นที่เป็น Success story หรือ bright spot	ปัญหาของ หน่วยงาน	การแก้ไขปัญหา/ กิจกรรมที่ดำเนินการ	ปัจจัยความสำเร็จ
		ความตั้งใจในการทำงาน เหนื่อย เบื่อหน่าย ท้อ รอ วันเกษียณ	คือ คน ความสัมพันธ์ ระหว่างคน และ ระบบงาน ๓. ถอดบทเรียนการใช้ Holistic Happy Model ว่ามีกิจกรรม อะไรที่สามารถทำได้ง่าย ทำได้ทันที ไม่ใช่ งบประมาณมาก และ ถ่ายทอดต่อหน่วยงานที่ สนใจ	
รพ.ท่าช้าง เขตสุขภาพที่ ๔	Happy ๘ โมเดล สร้างสุขบุคลากร รพ.ท่าช้าง	๑. รายรับค่าเหมา จ่ายรายหัวไม่ เพียงพอกับการ ดำเนินงาน ๒. การขาดแคลน บุคลากรรุ่นใหม่ ๓. อายุเฉลี่ย บุคลากรใน หน่วยงานสูงขึ้น	การนำคู่มือความสุข ๘ ประการมาปรับใช้เพื่อ บรรเทาภาวะความเครียด ของบุคลากร ๑. ร่วมกันประหยัด ค่าใช้จ่ายทั้งค่าน้ำ ค่าไฟ ระบบการจัดซื้อและ เวชภัณฑ์รวม ๒. ทำงานเชิงรุก โดย การส่งแพทย์ ทันตแพทย์ และเภสัชกร ลงไปปฏิบัติงานใน รพ.สต. ทำให้ชุมชนมี ความเข้าใจใกล้ชิดกับ รพ.มากขึ้น ๓. เน้นเรื่องพฤติกรรม บริการที่ดีใน รพ. ทำให้ ภาคประชาชนบริจาค	ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความสามัคคี การ ร่วมแรงร่วมใจของ บุคลากร ซึ่งเป็น การเชื่อมโยง ยึดเหนี่ยวให้เกิด ความรู้สึกร่วม มีส่วนร่วมและ เกาะกลุ่มเกิด ความรักความ สามัคคีในองค์กร

หน่วยงาน	ประเด็นที่เป็น Success story หรือ bright spot	ปัญหาของ หน่วยงาน	การแก้ไขปัญหา/ กิจกรรมที่ดำเนินการ	ปัจจัยความสำเร็จ
			เงินสนับสนุนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ๔. จัดกิจกรรมเสริมสร้างสุขภาพร่างกายและจิตใจ ออกกำลังกายตามความถนัดของแต่ละคน ประกวด Healthy Model เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ๕. กิจกรรมทำบุญและจิตอาสา ร่วมกับชุมชน ๖. การจัดสถานที่สำหรับพักผ่อน สร้างความผ่อนคลาย จัดให้มีจิตอาสาร้องเพลงแก่ผู้มารับบริการและบุคลากร สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง รวมทั้งการจัดกิจกรรมวันเกิดในแต่ละเดือน ๗. จัดสรรงบประมาณจากเงินบำรุงให้บุคลากรไปฝึกอบรมนอกสถานที่ และสนับสนุนให้เรียนรู้ผ่าน e-learning ๘. จัดตั้งกองทุนสวัสดิการ รพ. เพื่อใช้เป็นเงินกู้ฉุกเฉิน อัตราดอกเบี้ย ๐.๕๐ บาท	

หน่วยงาน	ประเด็นที่เป็น Success story หรือ bright spot	ปัญหาของ หน่วยงาน	การแก้ไขปัญหา/ กิจกรรมที่ดำเนินการ	ปัจจัยความสำเร็จ
			กำหนดเวลาชำระใน ๑๐ เดือน ๙. การจัดกิจกรรม ร่วมกับครอบครัวของ บุคลากร ๑๐. กิจกรรมให้ ผอ. ทานข้าวร่วมกับบุคลากร ทุกระดับเวียนไป ทุกหน่วย เพื่อพูดคุย สนทนา รับฟังปัญหา ต่าง ๆ และแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น	
สสจ.นครพนม เขตสุขภาพที่ ๘	เปลี่ยนจาก “องค์กรแห่งความ ทุกข์” สู่ “องค์กร แห่งความสุข”	๑. ปัญหาเรื่อง ร้องเรียน ร้องทุกข์ กันเองในหน่วยงาน ๒. การแบ่งพรรค แบ่งพวก รวมทั้ง ความไม่ไว้วางใจใน การทำงาน	๑. ประกาศนโยบาย อย่างชัดเจนให้ทุกส่วน ถือปฏิบัติว่า ผู้นำองค์กร ต้องเป็นแบบอย่างความ ซื่อสัตย์ บุคลากรใน หน่วยงานต้องไม่ยุ่ง เกี่ยวกับผลประโยชน์ ต้องต่อต้านคอร์รัปชัน การบริหารการ ประเมินผลงานต้อง โปร่งใส ๒. ขับเคลื่อนโครงการ องค์กรแห่งความสุข โดยการลงพื้นที่เยี่ยม เสริมพลัง รพ.สต. สสอ. และ รพ.ทุกแห่งเพื่อรับ ฟังปัญหา ให้คำชี้แนะ โดยวัตถุประสงค์การลง	๑. การประกาศ นโยบาย วิสัยทัศน์ ที่ชัดเจนเพื่อให้ บุคลากรถือปฏิบัติ ๒. ภาวะผู้นำใน แต่ละระดับ ๓. การ Empowerment เสริมสร้าง บรรยากาศการ ทำงาน ๔. การทำงานเป็น ทีม ภายใต้แนวคิด การทำงาน “งาน ได้ผล คนเป็นสุข”

หน่วยงาน	ประเด็นที่เป็น Success story หรือ bright spot	ปัญหาของ หน่วยงาน	การแก้ไขปัญหา/ กิจกรรมที่ดำเนินการ	ปัจจัยความสำเร็จ
			พื้นที่เพื่อดูสภาพความเป็นอยู่ วางแผนปรับปรุงสถานที่ทำงาน และให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนเขียนความต้องการใส่กล่องกระดาษ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญและปรับปรุงแก้ไข ๓. การร่วมกันสร้างถนนเข้าออกสำนักงาน โดยการทอดผ้าป่า ๔. จัดกิจกรรมตลาดนัดปันสุขบนถนนที่ร่วมกันสร้างขึ้น ๕. จัดกิจกรรมออกกำลังกายทุก ๑๐.๓๐ น. และ ๑๔.๓๐ น. รวมทั้งการจัดอาหารว่างและเครื่องดื่มที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ ๖. จัดกิจกรรมอวยพรวันเกิดให้กับบุคลากรที่เกิดในแต่ละเดือน การเยี่ยมดูแลคนในครอบครัวที่เจ็บป่วยและนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ ๗. โครงการโรงเรียนผู้นำด้านสาธารณสุข โดยพัฒนาศักยภาพผู้นำทั้ง	

หน่วยงาน	ประเด็นที่เป็น Success story หรือ bright spot	ปัญหาของ หน่วยงาน	การแก้ไขปัญหา/ กิจกรรมที่ดำเนินการ	ปัจจัยความสำเร็จ
			ผอ.รพ.สต. ผอ.รพ.ให้ เป็นคนเก่งคิด กล้าคิด กล้าทำ กล้านำเสนอ ๘. โครงการปั่นจักรยาน สร้างเสริมสุขภาพ “รวม ใจรักดี ปันรักสุขภาพ” เพื่อให้บุคลากรเป็นคน สุขภาพดี จิตดี	
รพ.สุรินทร์ เขตสุขภาพที่ ๙	จาก “รพ. คุณธรรม” สู่ “องค์กรแห่ง ความสุข”	มีการดำเนินการ รพ.คุณธรรม ก่อน นโยบายองค์กร สร้างสุขของ กระทรวง สาธารณสุข ซึ่ง ปัญหาที่พบคือ ๑. ไม่มี ผู้รับผิดชอบชัดเจน ๒. ผลการประเมิน ความสุขพบว่า มิติ การเงินมีคะแนน น้อยที่สุด โดยเฉพาะ Gen Y และกลุ่มเจ้าหน้าที่ ระดับล่าง	๑. ตั้งคณะกรรมการ ดำเนินงานส่งเสริม ความสุขของคนทำงาน โดยมีตัวแทนจากกลุ่ม การพยาบาล ฝ่าย ทรัพยากรบุคคล และ แกนหลักของแต่ละ วิชาชีพร่วมทีม รวมทั้ง มอบหมายให้รองฯ ด้าน กิจกรรมพิเศษมาดูแล ซึ่งคณะกรรมการ รพ. คุณธรรม และ คณะกรรมการองค์กร สร้างสุข จะเป็น คณะกรรมการ ชุดเดียวกัน ๒. การออกแบบ กิจกรรมจะผ่านคณะ กรรมการบริหารทั้งหมด ประกอบด้วย ๒.๑ โครงการส่งเสริม การออมและการบริหาร	๑. ผู้บริหารให้ ความสำคัญ ๒. มีผู้รับผิดชอบ ชัดเจน ๓. มีการติดตาม อย่างใกล้ชิดและ ต่อเนื่อง ๔. การทำงาน ร่วมกันเป็นทีม

หน่วยงาน	ประเด็นที่เป็น Success story หรือ bright spot	ปัญหาของ หน่วยงาน	การแก้ไขปัญหา/ กิจกรรมที่ดำเนินการ	ปัจจัยความสำเร็จ
			เงินส่วนบุคคล ด้วยการ บรรยายเรื่องบริหารเงิน อย่างไรให้เป็นสุข จัดทำ บัญชีรับ-จ่าย ให้ คำปรึกษาใน Clinic Happy Money ๒.๒ โครงการแบ่งปัน ของรักสร้างสุข เพื่อ ขอรับบริจาคสิ่งของ นำไปจำหน่าย และนำ รายได้ไปช่วยเหลือ บุคลากรที่ประสบปัญหา ผู้ป่วยракไร้ ติตเตียง และผู้ป่วยระยะสุดท้าย ๒.๓ กองทุน ๒๐ บาท โดยให้บุคลากรสมัคร บริจาคคนละ ๒๐ บาท/ เดือน เพื่อใช้ช่วยเหลือ บุคลากรในเรื่องต่าง ๆ ทั้งการเยี่ยมไข้ เสียชีวิต งานแต่ง คลอดบุตร หรือ ประสบภัยพิบัติ ๒.๔ สวัสดิการอาหาร กลางวันรายเดือน โดย จำหน่ายอาหารสุขภาพ ราคาถูก ๒.๕ กิจกรรมทำบุญ สวดมนต์ เจริญสติด้วย ระฆังสติทุกวัน รวมทั้ง อบรมสร้างสุขด้วยสติ	

หน่วยงาน	ประเด็นที่เป็น Success story หรือ bright spot	ปัญหาของ หน่วยงาน	การแก้ไขปัญหา/ กิจกรรมที่ดำเนินการ	ปัจจัยความสำเร็จ
			๒.๖ กิจกรรมสร้างขวัญ กำลังใจบุคลากร ด้วย การส่งเสริมยกย่องเชิดชู บุคคลต้นแบบผู้มี คุณธรรมจริยธรรม ทุกเดือน กิจกรรม อวยพรวันเกิด กิจกรรม ผ่อนคลายยามเที่ยง	
โรงพยาบาล พังงา	วิเคราะห์ปัญหา และสร้างสุข บุคลากรด้วย Happinometer	๑. จังหวัดที่อยู่แล้ว มีความสุขติด อันดับ ๒ ของ ประเทศ แต่ บุคลากรของ โรงพยาบาลมีแต่ ความทุกข์ ความเครียดในการ ทำงาน สาเหตุจาก ปัญหาสภาพคล่อง ทางการเงินของ องค์กร ส่งผลให้ เกิดนโยบาย รัดเข็มขัดเพื่อลด ค่าใช้จ่ายด้าน ต่าง ๆ ทั้ง ค่าตอบแทน การ ควบรวม ward อายุรกรรมหญิง และศัลยกรรมหญิง การลดการใช้ลิฟท์ ขนส่งผู้ป่วย	๑. ปรับแนวทางการ บริหารจัดการการเงิน ขององค์กร โดยการ จัดตั้งศูนย์จัดเก็บรายได้ ยึดความสุขของบุคลากร เป็นสำคัญ ๒. จากผลการประเมิน ความสุข ก่อให้เกิด โครงการสร้างสุข ดังนี้ ๒.๑ นโยบายการเพิ่ม ค่าตอบแทนหรือ แรงจูงใจด้านการเงิน โดยการจ่ายเงินค่า P&P ให้บุคลากรทุกกลุ่ม รวมทั้งเพิ่มแรงจูงใจแก่ พนักงานที่มีอัตรา เงินเดือนค่อนข้างต่ำ โดยจัดเพิ่มขึ้น ๑๐% ของค่าตอบแทน P&P ที่ได้รับ แต่จะมีการ ประเมินผลงานด้วย	๑. คณะทำงานนัก สร้างสุขของ รพ.ที่ วิเคราะห์ข้อมูล ออกแบบกิจกรรม ติดตามประเมินผล รายงานผู้บริหาร อย่างต่อเนื่อง ๒. ผู้บริหาร สนับสนุนและให้ ความสำคัญในการ สร้างองค์กรแห่ง ความสุข

หน่วยงาน	ประเด็นที่เป็น Success story หรือ bright spot	ปัญหาของ หน่วยงาน	การแก้ไขปัญหา/ กิจกรรมที่ดำเนินการ	ปัจจัยความสำเร็จ
		รวมทั้งการเร่งรัดการพัฒนาคุณภาพให้ผ่านการรับรองมาตรฐาน ส่งผลให้เกิดความเครียด ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจลดลง ขาดความสุขในการปฏิบัติงาน มีการฟ้องร้องและร้องเรียน พฤติกรรมบริการของผู้รับบริการสูงขึ้น เกิดความขัดแย้ง และขาดความรักความสามัคคี ๒. การลาออกของบุคลากร โดยเฉพาะกลุ่มลูกจ้างชั่วคราวรายวันหรือรายเดือน เช่น ผู้ช่วยเหลือคนไข้เนื่องจากมีอัตราค่าจ้างค่อนข้างต่ำ	๒.๒ การจัดเพิ่มรายได้แก่บุคลากร เช่น การสอนจัดทำเหรียญโปรยทาน สอนแต่งหน้า ๒.๓ ส่งเสริมการผ่อนคลายและการออกกำลังกาย โดยการจัดกิจกรรม เดิน วิ่ง ปั่น รวมทั้งกิจกรรมทำบุญ เพื่อให้เกิดการผ่อนคลายทั้งร่างกายและจิตใจ	
โรงพยาบาล สุโขทัย-ลก	แผนสร้างสุข องค์กร ๑๒ โครงการ ครอบคลุม ๑๒ มิติ		๑. ออกแบบกิจกรรมครอบคลุมความสุขทุกมิติ ผ่านคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการ	๑. ผู้บริหารให้ความสำคัญ กำหนดเป็นนโยบาย

หน่วยงาน	ประเด็นที่เป็น Success story หรือ bright spot	ปัญหาของ หน่วยงาน	การแก้ไขปัญหา/ กิจกรรมที่ดำเนินการ	ปัจจัยความสำเร็จ
			ของหัวหน้างาน และ คณะกรรมการของทีม HRD ๑.๑ Take a break with my family โดยแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น ผู้บริหารพบปะบุคลากร อวยพรวันเกิด แนะนำบุคลากรใหม่และเก่า สันทนาการ และอื่น ๆ ๑.๒ โครงการก้าวไปด้วยกัน โดยการแบ่งทีมและส่งข้อมูลทุก ๑๕ วัน เพื่อดูว่าทีมไหนมีคะแนนการเดินมากที่สุด ๑.๓ โครงการ Mind Sweet Home ออกเยี่ยมพบปะบุคลากรที่บ้าน เพื่อเข้าใจปัญหาแต่ละคนมากขึ้น ๑.๔ โครงการ Say Hi by HR เป็นการต้อนรับเจ้าหน้าที่ใหม่เพื่อให้เกิดความประทับใจและรักองค์กร ดำเนินการโดยทีม HR ๑.๕ โครงการ SKL Tour คือการพาเจ้าหน้าที่ใหม่ทัวร์	๒. การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและทีมหัวหน้างาน ตั้งแต่กระบวนการออกแบบโครงการ ซึ่งทำให้รู้สึกถึงการมีส่วนร่วม การเป็นเจ้าของงาน ๓. มีผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการที่ชัดเจน ๔. บุคลากรทุกระดับรู้สึกว่าเป็นเจ้าของงานและเต็มใจที่จะร่วมทำงาน

หน่วยงาน	ประเด็นที่เป็น Success story หรือ bright spot	ปัญหาของ หน่วยงาน	การแก้ไขปัญหา/ กิจกรรมที่ดำเนินการ	ปัจจัยความสำเร็จ
			โรงพยาบาลให้รู้จักกับเจ้าหน้าที่แผนกอื่น ๆ รวมทั้งเที่ยวสถานที่ต่าง ๆ ในอำเภอ ๑.๖ โครงการ Buddy ที่รัก ให้รุ่นพี่จับคู่เป็นบัดดี้ในหน่วยงาน เพื่อช่วยเหลือดูแลรุ่นน้องในเรื่องต่าง ๆ ๑.๗ โครงการงานบันดาลสุข โดยการรวมตัวกันไปช่วยผู้ด้อยโอกาสเดือนละครั้ง แล้วกลับมาถอดบทเรียน ๑.๘ โครงการจิตอาสา ก่อนเกษียณ เป็นโครงการจัดกลุ่มบุคลากรที่จะเกษียณ ๑๐ ปีข้างหน้า ทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อวางแผนการเกษียณอย่างมีความสุข ๑.๙ โครงการ Memory Book เป็นการจัดทำสมุดบันทึกความทรงจำของคนกำลังจะเกษียณ เป็นการบอกเล่าเรื่องราวของบุคลากรคนนั้นว่าได้ทำอะไรบ้าง เพื่อเป็น	

หน่วยงาน	ประเด็นที่เป็น Success story หรือ bright spot	ปัญหาของ หน่วยงาน	การแก้ไขปัญหา/ กิจกรรมที่ดำเนินการ	ปัจจัยความสำเร็จ
			ความทรงจำของ โรงพยาบาลต่อไป ๑.๑๐ โครงการคู่มือชีวิต เป็นการถอดบทเรียน การทำงานของคนที่ กำลังจะเกษียณ ๑.๑๑ โครงการคลินิก ทรัพยากรบุคคล (HR Clinic) โดยการให้ เจ้าหน้าที่โหวตเลือกคน ที่ไว้วางใจมากที่สุด จัดทำเป็นทีม HR คลินิก เพื่อให้คำปรึกษา ผ่าน ช่องทางโทรศัพท์ ในช่วงเวลาที่ทีมคนนั้น ว่าง ๑.๑๒ โครงการ Financial Clinic เป็น การขยายผลจาก โครงการ Happy Money ของกระทรวง สาธารณสุขที่ยังไม่ ครอบคลุมทุก กลุ่มเป้าหมาย	

๔.๓.๑.๓ จากการระดมความคิดเห็นแบบกระบวนการกลุ่ม (Focus Group) จากกลุ่มตัวอย่าง
นักบริหารความสุข จำนวน ๕ คน ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

๑) ผู้บริหารท่านที่ ๑ กล่าวว่า ตลอดระยะเวลา ๒ ปีที่ผ่านมา ทุกหน่วยงานประสบ
กับคลื่นการเปลี่ยนแปลงในองค์กร คือ คน และเทคโนโลยี กระทรวงสาธารณสุขก็ได้ขับเคลื่อนเรื่องใหญ่ของ
ประเทศ โดยการสร้างให้เจ้าหน้าที่มีความสุข เป็นการผลักดันให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ ประชาชน

สุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน นับเป็นกระทรวงแรกที่สำคัญกับเรื่องคน นอกจากนี้ ต้องมีระบบรองรับซึ่งกองยุทธศาสตร์และแผนงานได้สร้างระบบรองรับขึ้นมาแล้ว ทำให้กระทรวงสาธารณสุขสามารถขับเคลื่อนได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมาก เชื่อว่าการขับเคลื่อน Happy Work Place ต้องนำโดยผู้รับผิดชอบงานด้านยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน จึงจะประสบความสำเร็จ การวัดความสุขทำให้รู้ว่าสถานการณ์ปัจจุบันนี้เป็นอย่างไร เพื่อวางแผนการสร้างสมดุลในชีวิตของบุคลากรให้ดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข ทั้งในการทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่ใหญ่ที่สุดคือการทำให้บุคลากรกระทรวงสาธารณสุขประมาณ ๔๐๐,๐๐๐ คน มีความพร้อมที่จะดูแลประชาชนคนไทย ๖๕ ล้านคน

๒) ผู้บริหารท่านที่ ๒ กล่าวว่า ปัญหาที่ผ่านมามีทั้งเรื่องคน (การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย ทำให้บุคลากรไม่มีแรงที่จะขับเคลื่อนการทำงานตามนโยบายของผู้บริหาร) และปัญหาเรื่องระบบงาน ความท้าทายในการบริหารคือ การจัดการความทุกข์ เพื่อสร้างสุข จึงได้มีผลการประเมินความสุขบุคลากรโดยเครื่องมือ Happinometer แล้ววิเคราะห์ความทุกข์ในองค์กรทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล แม้ผลการประเมินความสุขจะมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าระดับกระทรวงในทุกมิติ แต่เมื่อเจาะลึกในรายละเอียด พบว่ามีมิติอ่อนคลายดี และมีมิติสุขภาพการเงินดี มีความสุขต่ำที่สุด แนวทางการแก้ไขปัญหา คือ การสร้างศรัทธา การสร้างทีม การสร้างความเชื่อมั่น และดำเนินการตามค่านิยม MOPH ที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนดไว้ โดยการจัดทำแผนการสร้างความสุขในองค์กร ปี ๒๕๖๑ มีโครงการกูดอกเบี้ยต่ำ Refinance ตามนโยบาย Happy Money ของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ได้รับรางวัลในหลาย ๆ ด้าน รวมทั้งมีโอกาสในการนำเสนอผลงานต่อผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการบริหารงานของผู้ว่ามีกิจกรรมการทำความสะอาดสถานที่ทำงานทุกวันพุธ ด้านการให้กำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ ได้จัดกิจกรรมเดิน วิ่ง ปั่น กิจกรรมอัมบอญอัมใจ ทำบุญเดือนเกิด งานมุทิตาจิต โดยงบประมาณส่วนหนึ่งได้รับการสนับสนุนจากวัดในพื้นที่ และได้มีการวัดความสุขของบุคลากรอีกครั้ง พบว่ามีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องสร้างศรัทธา ทำงานเป็นทีม จิตอาสา เสียสละ ก้าวข้ามความขัดแย้ง ให้อภัย อ่อนน้อม ถ่อมตน และต้องมี Positive thinking มองปัญหาคือโอกาสในการพัฒนา รวมทั้งต้องคำนึงถึงปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือการพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน

๓) ผู้บริหารท่านที่ ๓ กล่าวว่า จากการประเมินความสุขของบุคลากร ปี ๒๕๖๐ พบว่า มิติสุขภาพการเงินต่ำที่สุด ในการสร้างความสุขมีความเชื่อว่า จะสุขได้ต้องทุกข์มาก่อน จึงได้มีการดำเนินการตามโครงการ Happy Money นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมการส่งเสริมบรรยากาศในโรงพยาบาลที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรสร้างสุขและองค์กรคุณธรรมจริยธรรม กิจกรรมจิตอาสาขับร้องเพลงคาราโอเกะจากครูเกษียณในพื้นที่ จิตอาสาตัดผม จิตอาสาบริการน้ำดื่ม จิตอาสาบริการช่วยเหลือรอกประวัติให้ผู้มารับบริการที่ห้องบัตร จิตอาสาทีมผู้ใหญ่ใจดี การแบ่งปันของรักสร้างสุข โครงการปันเยี่ยมบ้าน เพื่อชีวิตที่ดีกว่า การรับบริจาคอวัยวะ จิตอาสาส่งผู้ป่วยระยะท้ายและผู้เสียชีวิตฟรี โดยผลการดำเนินงานสร้างสุขที่ผ่านมา ทำให้เกิดงานบันดาลใจ “หัวใจที่เต้นเพื่อคนอื่น เป็นหัวใจที่มีความสุข” ปัจจัยแห่งความสำเร็จคือ ผู้นำ การวางแผนที่ชัดเจน การบูรณาการ ความผูกพัน/รักดีต่อองค์กร และทีมที่มีสมรรถนะสูง

๔) ผู้บริหารท่านที่ ๔ กล่าวว่า ประชาชนในพื้นที่ที่มีแนวโน้มของประชากรสูงอายุเพิ่มสูงขึ้น ถึงร้อยละ ๒๕ ของประชากร ในระยะที่ผ่านมา ได้มีการผลักดันให้โรงพยาบาลเป็นสถานที่ทำงานที่น่าอยู่ โดยการปรับสภาพแวดล้อมให้ผู้รับบริการรู้สึกว่าเป็นเหมือนรีสอร์ทหรือโรงแรม โดยได้รับทุนในการปรับสภาพแวดล้อมจากห้างร้านและประชาชนในพื้นที่ ซึ่งมีความเชื่อว่า ถ้าเจ้าหน้าที่มีความสุข การบริการจะดีขึ้น รวมทั้ง Service Mind ด้วย การจัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาโรงพยาบาล และทีมพัฒนาองค์กรเป็นผู้ขับเคลื่อนความสุขให้เจ้าหน้าที่ในแต่ละเทศกาล เช่น ปีใหม่ สงกรานต์ การสร้างความสุขในองค์กรได้ยึดหลัก Happy ๘ Model คือ ๑) Happy Body การตรวจสุขภาพในองค์กร จัดพื้นที่ออกกำลังกาย กิจกรรมลด BMI สำหรับผู้มี BMI เกิน มีรางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ ๒) Happy Heart แสดงถึงความมีน้ำใจเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ประชาชนได้เข้าถึงศาสนา และมีการจัดเจ้าหน้าที่ช่วยเหลืองานสำคัญ ๆ ในชุมชน ๓) Happy Soul โรงพยาบาลร่วมเป็นเจ้าของภาพทอดกฐิน สร้างศีลธรรมในการดำเนินงาน ถือเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างชุมชน โรงพยาบาล และวัด ๔) Happy Relax โรงพยาบาลมีพื้นที่ในการออกกำลังกาย ในทุกเดือนจะมีการจัดประชุมเพื่อจัดวันเกิดพร้อมมอบของเล็ก ๆ น้อย ๆ นับเป็นความสุขทางใจที่สร้างความอิ่มใจให้บุคลากร ๕) Happy Brain มีการสร้างการเรียนรู้ในการเตรียมความพร้อมรับการประเมิน HA และส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่เรียน E-learning ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พร้อมทั้งสนับสนุนการเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากร ๖) Happy Money จัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ ให้เจ้าหน้าที่กู้เงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ บวกกับการทำงานของกระทรวงสร้างให้เจ้าหน้าที่มีความสุขด้านการเงินมากขึ้น ๗) Happy Family มีการจัดกิจกรรมเฉลิมพระเกียรติในวันพ่อและวันแม่ มอบรางวัลพ่อแม่ตัวอย่าง การตรวจสุขภาพพ่อแม่ ของบุคลากร การจัดกิจกรรมประจำปีเชิญครอบครัวของบุคลากรมาร่วมด้วย มอบรางวัลเจ้าหน้าที่ดีเด่นในวันมหิดล เพิ่มความทุ่มเทในการทำงาน และ ๘) Happy Society เป็นการสร้างความร่วมมือในองค์กร มีโครงการ “ร่วมวงกินข้าว จับเข่าคุย” ให้ผู้บริหารร่วมวงแลกเปลี่ยนกับผู้ปฏิบัติงาน เป็นการสร้างความสุข ความสนิทสนม เพิ่มความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ สร้างพื้นที่ relax ในองค์กร นอกจากนี้ ทำให้ทราบข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ที่พบเจอในชุมชน ซึ่งการดำเนินงานทั้งหมดนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในการทำงาน สร้างสุขในองค์กร คือ ผู้บริหาร ภาควิชาเครือข่าย และบุคลากร ที่ทำให้เกิดความสุข และสร้างระบบบริการที่ยั่งยืนได้

๕) ผู้บริหารท่านที่ ๕ กล่าวว่า เป้าหมายในการทำงาน คือ ประชาชน ผลพลอยได้คือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นการทำงานบนความยากลำบากและห่างไกล สถานที่ทำงานอยู่ห่างจากตัวจังหวัดประมาณ ๑๕๐ กิโลเมตร แต่ก็ไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ทั้งนี้ การทำงานในพื้นที่ห่างไกล หล่อหลอมให้เป็นคนที่มีความกล้า เก่ง และทำให้ทำงานร่วมกันได้ด้วยความรักในงานที่ทำ ซึ่งมีโจทย์ในการดำเนินงานคือ ๑) เป็นแบบอย่างให้น้อง ๆ และประชาชน ๒) ทีมงานคือหัวใจของการทำงาน ๓) ให้ความสำคัญกับเป้าหมาย ๔) คืบข้อมูลให้ประชาชนทราบ ทำให้ประชาชนทราบถึงผลการตรวจคัดกรองสุขภาพของตนเอง ๕) จริงจังกับงาน และ ๖) ทำงานโดยไม่แบ่งแยกว่าพี่หรือน้อง ซึ่งในการทำงานนำทีมโดยผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเสมอ นอกจากนี้ มีแนวคิดในการทำงานคือ ๑) งานทุกอย่างสามารถทำทดแทนกันได้ทุกตำแหน่ง และทุกลักษณะงาน เพราะขณะนี้ที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลไม่มีพยาบาล และแพทย์เวชศาสตร์

ครอบครัว แต่การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง ๒) วางแผนการทำงาน ๓) แสวงหาเครื่องมือมาสนับสนุนการทำงาน เช่น การทำแฟ้มสุขภาพครอบครัว ทำปฏิทินกินยา ทำนาฬิกาชีวิตเพื่อกระตุ้นให้ญาติดูแลผู้ป่วยติดเตียงได้อย่างถูกต้อง ๔) มีนโยบายสาธารณะ เช่น งานศพปลอดเหล้า ๕) หา Model/Idol ในการทำงาน เช่น นายกองค์การบริหารส่วนตำบล แต่ต้องคำนึงถึงความเชื่อและขนบธรรมเนียมของท้องถิ่น ๖) สร้างเวทีในการพูดคุย กิจกรรมผ่าน Morning Talk ๗) เน้นการบริการทั้งเชิงรุกและเชิงรับ ๘) ช่วยเหลือโดยไม่มีข้ออ้าง ประสานการส่งต่อผู้ป่วยจากทุกภาคส่วนในพื้นที่ ๙) สร้างทีมงานและการมีส่วนร่วม และ ๑๐) ทำงานกับหน่วยงานอื่นต้องแสดงศักยภาพ และการทำงานเน้นให้เจ้าหน้าที่มีความสุข

๔.๓.๒ ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด

๔.๓.๒.๑ รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ปี ๒๕๖๐ และ ๒๕๖๑ พบว่า ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของนโยบายเร่งรัดหรือคำรับรองการปฏิบัติราชการของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข โดยรายละเอียดผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดในแต่ละปี ดังตารางที่ ๑๑

ตารางที่ ๑๑ แสดงผลการดำเนินงานตัวชี้วัดเกี่ยวกับการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข ปีงบประมาณ ๒๕๖๐-๒๕๖๒

ปีงบประมาณ	ชื่อตัวชี้วัด/ คำเป้าหมาย	เกณฑ์การประเมิน	ผลการดำเนินงาน
๒๕๖๐	ร้อยละของหน่วยงานที่มีการนำดัชนีความสุขของคนทำงาน (Happinometer) ไปใช้ (ร้อยละ ๕๐)	รอบ ๖ เดือน มีการชี้แจงทำความเข้าใจแนวทางการวัดดัชนีความสุขของคนทำงานและการนำดัชนีความสุขของคนทำงานไปใช้ รอบ ๙ เดือน หน่วยงานมีการประเมินดัชนีความสุขของคนทำงาน (Happinometer) รายบุคคลมากกว่าร้อยละ ๖๐ ของจำนวนบุคลากรของหน่วยงานนั้น รอบ ๑๒ เดือน ร้อยละ ๕๐ ของหน่วยงานมีการนำดัชนีความสุขของคนทำงาน (Happinometer) ไปใช้ ตั้งแต่ระดับที่ ๓ ขึ้นไป	รอบ ๖ เดือน ทุกหน่วยงานมีการชี้แจงทำความเข้าใจแนวทางการวัดดัชนีความสุขของคนทำงาน และการนำดัชนีความสุขของคนทำงานไปใช้ รอบ ๙ เดือน ร้อยละ ๘๗.๑๐ ของหน่วยงานมีการประเมินดัชนีความสุขของคนทำงาน (Happinometer) รายบุคคลมากกว่าร้อยละ ๖๐ ของจำนวนบุคลากรของหน่วยงานนั้น รอบ ๑๒ เดือน ร้อยละ ๙๑.๖ ของหน่วยงานมีการนำดัชนีความสุขของคนทำงาน (Happinometer) ไปใช้ ตั้งแต่ระดับที่ ๓ ขึ้นไป

ปีงบประมาณ	ชื่อตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย	เกณฑ์การประเมิน	ผลการดำเนินงาน
	ร้อยละของหน่วยงานที่มีการนำดัชนีองค์กรที่มีความสุข (Happy Public Organization index) ไปใช้ (ร้อยละ ๕๐)	รอบ ๖ เดือน ร้อยละ ๕๐ ของหน่วยงาน มีการประเมินดัชนีองค์กรที่มีความสุข (Happy Public Organization Index) โดยมีผู้ประเมินมากกว่าร้อยละ ๕๐ ของจำนวนบุคลากรของหน่วยงานนั้น รอบ ๙ เดือน ร้อยละ ๕๐ ของหน่วยงาน มีการประเมินดัชนีองค์กรที่มีความสุข (Happy Public Organization Index) โดยมีผู้ประเมินมากกว่าร้อยละ ๗๐ ของจำนวนบุคลากรของหน่วยงานนั้น รอบ ๑๒ เดือน ร้อยละ ๕๐ ของหน่วยงาน มีการนำดัชนีองค์กรที่มีความสุข (Happy Public Organization Index) ไปใช้	รอบ ๖ เดือน ร้อยละ ๖๐.๑ ของหน่วยงาน มีการประเมินดัชนีองค์กรที่มีความสุข (Happy Public Organization Index) โดยมีผู้ประเมินมากกว่าร้อยละ ๕๐ ของจำนวนบุคลากรของหน่วยงานนั้น รอบ ๙ เดือน ร้อยละ ๖๒.๘ ของหน่วยงาน มีการประเมินดัชนีองค์กรที่มีความสุข (Happy Public Organization Index) โดยมีผู้ประเมินมากกว่าร้อยละ ๗๐ ของจำนวนบุคลากรของหน่วยงานนั้น รอบ ๑๒ เดือน ร้อยละ ๑๖.๗ ของหน่วยงาน มีการนำดัชนีองค์กรที่มีความสุข (Happy Public Organization Index) ไปใช้
๒๕๖๑	ร้อยละของหน่วยงานที่มีการนำดัชนีความสุขของพนักงาน (Happinometer) ไปใช้ (ร้อยละ ๖๐)	รอบ ๖ เดือน ร้อยละ ๖๐ ของหน่วยงาน มีการนำดัชนีความสุขของพนักงาน (Happinometer) ไปใช้ ตั้งแต่ระดับที่ ๓ ขึ้นไป รอบ ๙ เดือน ร้อยละ ๖๐ ของหน่วยงาน มีการนำดัชนีความสุขของพนักงาน (Happinometer) ไปใช้ ตั้งแต่ระดับที่ ๔ ขึ้นไป	รอบ ๖ เดือน ร้อยละ ๙๙.๑๙ ของหน่วยงาน มีการนำดัชนีความสุขของพนักงาน (Happinometer) ไปใช้ ตั้งแต่ระดับที่ ๓ ขึ้นไป รอบ ๙ เดือน ร้อยละ ๗๑.๙๐ ของหน่วยงาน มีการนำดัชนีความสุขของพนักงาน (Happinometer) ไปใช้ ตั้งแต่ระดับที่ ๔ ขึ้นไป

ปีงบประมาณ	ชื่อตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมาย	เกณฑ์การประเมิน	ผลการดำเนินงาน
		รอบ ๑๒ เดือน ร้อยละ ๖๐ ของหน่วยงาน มีการนำดัชนีความสุขของ คนทำงาน (Happinometer) ไปใช้ ตั้งแต่ระดับ ๕ ขึ้นไป	รอบ ๑๒ เดือน ร้อยละ ๖๘.๑๒ ของหน่วยงาน ที่มีการนำดัชนีความสุขของ คนทำงาน (Happinometer) ไปใช้ ตั้งแต่ระดับ ๕ ขึ้นไป
๒๕๖๒	จำนวนหน่วยงานที่เป็น องค์กรแห่งความสุข (Happy Organization) (ร้อยละ ๗๐)	รอบ ๓ เดือน ร้อยละ ๗๐ ของบุคลากรใน หน่วยงานมีการประเมินดัชนี ความสุขของคนทำงาน (Happinometer) และร้อยละ ๗๐ ของหน่วยงานในจังหวัด/ กรม มีการประเมินสุขภาวะ องค์กร (HPI) รอบ ๖ เดือน ร้อยละ ๗๐ ของหน่วยงานใน จังหวัด/กรม มีการวิเคราะห์ ผล Happinometer และ HPI รวมทั้งมีการจัดทำแผน ขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข รอบ ๙ เดือน ร้อยละ ๗๐ ของหน่วยงานใน จังหวัด/กรม มีการดำเนินงาน ตามแผนฯ อย่างเป็นรูปธรรม รอบ ๑๒ เดือน มี Success Story หรือ Bright Spot จากการ ขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข จังหวัด/กรมละ ๑ เรื่อง	รอบ ๓ เดือน ร้อยละ ๘๐.๙ ของบุคลากรใน หน่วยงานมีการประเมินดัชนี ความสุขของคนทำงาน (Happinometer) และร้อยละ ๗๐.๗ ของหน่วยงานใน จังหวัด/กรม มีการประเมิน สุขภาวะองค์กร (HPI) รอบ ๖ เดือน ร้อยละ ๗๖.๙ ของหน่วยงาน ในจังหวัด/กรม มีการวิเคราะห์ ผล Happinometer และ HPI รวมทั้งมีการจัดทำแผน ขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข รอบ ๙ เดือน ร้อยละ ๗๘.๔ ของหน่วยงาน ในจังหวัด/กรม มีการ ดำเนินงานตามแผนฯ อย่าง เป็นรูปธรรม รอบ ๑๒ เดือน มี Success Story หรือ Bright Spot จากการ ขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข จังหวัด/กรม รวม ๖๔ หน่วยงาน

สรุปผลการศึกษาผลงาน (Output) ทั้งหมด สามารถจำแนกได้เป็น ๒ มุมมอง ได้แก่ การศึกษาผลงานในมุมมองภาพรวมขององค์กร และการศึกษาผลงานในมุมมองของผู้บริหาร โดยในมุมมองภาพรวมขององค์กรจะเห็นได้ว่า ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความสุขของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน ส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาด้านการเงิน ปัญหาเรื่องภาระงาน ปัญหาด้านการสื่อสาร รวมทั้งปัญหาด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งแนวทางการแก้ปัญหาจะมีตั้งแต่การศึกษาหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสุข การตั้งคณะทำงาน การจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือด้านต่าง ๆ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การปรับโครงการ การจัดกิจกรรมส่งเสริมความรักความสามัคคี เช่น การออกกำลังกาย การจัดกิจกรรมทำบุญตักบาตร การจัดกิจกรรมสันทนาการ ทั้งนี้ ปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินการขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่ต้องให้ความสำคัญ มีการถ่ายทอดนโยบาย การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง (Role Model) บุคลากรให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรม และการมีนักสร้างสุข/ทีมสร้างสุขที่เป็นหลักในการประสานเชื่อมโยง จัดกิจกรรมให้เกิดความผูกพันในองค์กร นอกจากนี้ การกำหนดเป็นตัวชี้วัดทั้งในระดับบริหาร ระดับองค์กร จะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรและองค์กรร่วมกันขับเคลื่อนนโยบายได้มากขึ้น

ในส่วนของการศึกษาผลงานในมุมมองของผู้บริหาร เห็นว่า กรณีที่เป็นการขับเคลื่อนนโยบายที่เกิดขึ้นครั้งแรก หน่วยงานผู้รับผิดชอบในระยะเริ่มต้นควรเป็นหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่สามารถขับเคลื่อนได้ทั้งระบบ ทั้งการจัดทำแผนงาน แผนงบประมาณ การสื่อสารนโยบายและการกำกับติดตามประเมินผล ส่วนการขับเคลื่อนในระดับองค์กร ปัจจัยสำคัญที่ คือ ผู้นำ ที่ต้องมีการสื่อสาร การให้ความสำคัญ การวางแผนที่ชัดเจน การเป็นต้นแบบ และการพัฒนาทีมที่มีสมรรถนะสูง นอกจากนี้ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพนักสร้างสุขหรือทีมสร้างสุข ซึ่งเป็นกลไกการขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะเชื่อมโยงและสานความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดความสุขในองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

๔.๔ วิเคราะห์กระบวนการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข

จากผลการศึกษาทั้งสิ่งที่ป้อนเข้าไปหรือปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ที่ได้ (Output) สามารถสรุปผลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรคและโอกาสในการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข โดยการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ได้ใช้เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เนื่องจากการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุขเป็นการขับเคลื่อนในภาพรวมขององค์กร การใช้เกณฑ์ PMQA ซึ่งเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรที่ครอบคลุมทุกมิติของการบริหารองค์กร จะทำให้สามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังปรากฏในตารางที่ ๑๒

การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ได้ใช้ PESTEL Analysis การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการขับเคลื่อนนโยบายฯ มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค เนื่องจากมีความครอบคลุมทุกมิติที่เป็นปัจจัยสำคัญอันส่งผลกระทบต่อความสุขบุคลากรโดยรวม รวมทั้งสามารถทำให้เห็นถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดจากปัจจัยภายนอกได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังปรากฏในตารางที่ ๑๓

ตารางที่ ๑๒ การวิเคราะห์จุดอ่อน และจุดแข็ง ในการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวง
แห่งความสุข

ประเด็นการวิเคราะห์ (PMQA)	จุดแข็ง	จุดอ่อน
หมวด ๑ การนำองค์การ		
๑.๑ ระบบนำองค์การ ที่สร้างความยั่งยืน	- ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย - ภาวะผู้นำในแต่ละระดับที่เสริมสร้างบรรยากาศในการสร้างสุขในองค์กร - ผู้บริหารมีการสื่อสารนโยบายการขับเคลื่อนด้านกำลังคนทุกปี - หน่วยงานมีการกำหนดค่านิยมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนความสุข	- ผู้บริหารที่เป็นต้นแบบ (Role model) ในการสร้างสุขในองค์กรยังมีจำนวนน้อย
๑.๒ ป้องกันทุจริตและ สร้างความโปร่งใส	- มีการสร้างระบบแรงจูงใจในหน่วยงานที่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามี - ความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ - หน่วยงานมีการรักษาสีทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของบุคลากร	
๑.๓ การมุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ผ่าน เครือข่าย	- ผู้แทนทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ	
๑.๔ คำนึงถึง ผลกระทบต่อสังคม และการมุ่งเน้นให้ เกิดผลลัพธ์	- ผู้บริหารหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายและร่วมสร้างบรรยากาศในการสร้างสุขในองค์กร	
หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์		
๒.๑ แผนยุทธศาสตร์ ตอบสนองความ ท้าทายและสร้าง นวัตกรรมเพื่อการ เปลี่ยนแปลง	- People Excellence เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์หลักของแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ด้านสาธารณสุข	

ประเด็นการวิเคราะห์ (PMQA)	จุดแข็ง	จุดอ่อน
๒.๒ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้น และระยะยาว สอดคล้องพันธกิจและ ยุทธศาสตร์ชาติ	- มีการกำหนดเป้าหมายองค์กร "ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน" - มีการจัดทำยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence Strategy) โดยกำหนดเป้าหมายของยุทธศาสตร์คือ ให้บุคลากร "เป็นคนดี มีคุณค่า มีความผาสุก"	
๒.๓ แผนงาน ขับเคลื่อนลงไป ทุกภาคส่วน	- ทุกหน่วยงานมีการจัดทำแผนกำลังคนด้านสุขภาพ (People Excellence Strategy) ระยะ ๕ ปี และระยะ ๒ ปี	
๒.๔ การติดตามผล การแก้ไขปัญหาและ การรายงานผล	- มีทีมตรวจเยี่ยมเพื่อให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะการดำเนินงานที่ชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้	- แนวทางการตรวจประเมินไม่ชัดเจน ทำให้ทีมตรวจประเมินไม่สามารถให้ข้อเสนอแนะการดำเนินงานที่ชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติได้ - ขาดระบบการรายงานผลการดำเนินงานแบบ Real-time ส่งผลให้ทีมตรวจเยี่ยมขาดข้อมูลที่เพียงพอในการให้ข้อเสนอแนะการดำเนินงาน
หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
๓.๑ ระบบข้อมูลและ สารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อการบริการและ การเข้าถึง	- มีช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลจากทาง Website และ Facebook	- ขาดการทำ content เพื่อสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ - ผู้ดูแลระบบขาดทักษะในการจัดทำ Content รวมทั้งการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ
๓.๒ การประเมินความ พึงพอใจและความ ผูกพัน	- มีระบบในการประเมินความ บุคลากร และสภาวะองค์กร	- ระบบขาดความเสถียร ไม่สามารถรองรับการใช้งานจำนวนมากในช่วงเวลาเดียวกันได้ - ขาดการจัดการฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ประเด็นการวิเคราะห์ (PMQA)	จุดแข็ง	จุดอ่อน
๓.๓ การสร้าง นวัตกรรมบริการ และตอบสนองความ ต้องการเฉพาะกลุ่ม	- มีการคัดเลือกหน่วยงานต้นแบบใน การขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขที่ เป็นรูปแบบ และถอดบทเรียน ความสำเร็จของหน่วยงานดังกล่าว	- ขาดการรวบรวมและการถอด บทเรียนของหน่วยงานต้นแบบอย่าง เป็นระบบ
๓.๔ กระบวนการแก้ไข ข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์	- มีช่องทางการสื่อสารและแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ทั้งช่องทางของ Line และ Facebook	- ขาดผู้รับผิดชอบหลักในการดูแล ช่องทางการสื่อสารทั้งหมด
หมวด ๔ การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้		
๔.๑ การกำหนด ตัวชี้วัดเพื่อการติดตาม งานและการเปิดเผย ข้อมูล	- กำหนดเป็นตัวชี้วัดการดำเนินงาน ของผู้บริหาร และหน่วยงาน	- ขาดระบบรายงานผลการขับเคลื่อน ความสุขในองค์กรแบบ Real-time - การสื่อสารตัวชี้วัดควรดำเนินการก่อน เริ่มปีงบประมาณ
๔.๒ การวิเคราะห์ผล จากข้อมูลและตัววัด ทุกระดับเพื่อแก้ปัญหา พัฒนาและปรับปรุง การทำงาน	- หน่วยงานส่วนกลางมีการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลให้หน่วยงาน ส่วนภูมิภาคประกอบการติดตาม ประเมินผล	- บุคลากรผู้รับผิดชอบส่วนมาก ไม่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อ ประกอบการจัดทำแผนสร้างสุขได้ - หน่วยงานรับผิดชอบในการพัฒนา ระบบ ขาดบุคลากรด้าน IT เพื่อดูแล และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบ
๔.๓ การใช้ความรู้และ องค์ความรู้ของ ส่วนราชการในการ แก้ปัญหาเรียนรู้ และมีเหตุผล	- มีการจัดประชุมระดับชาติ การ พัฒนาศักยภาพมนุษย์ในระบบสุขภาพ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ และเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่สำหรับ การประยุกต์ใช้ให้ตรงกับบริบทของ หน่วยงาน - มีเครือข่ายนักสร้างสุขที่สามารถ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างหน่วยงาน - มีองค์ความรู้และตัวอย่างในการ ขับเคลื่อนของหน่วยงานอื่นจำนวนมาก	- ขาดทีมวิทยากรจากหน่วยงาน ส่วนกลาง เพื่อพัฒนาศักยภาพ นักสร้างสุขในแต่ละหน่วยงาน
๔.๔ การบริหารจัดการ ข้อมูล สารสนเทศ และ	- มีการกำหนด Admin ของแต่ละ หน่วยงานเพื่อรับผิดชอบในการดูแล ฐานข้อมูลของหน่วยงาน	- ข้อมูลของหน่วยงานกับข้อมูลสรุป ไม่ตรงกัน เนื่องจาก Human error

ประเด็นการวิเคราะห์ (PMQA)	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ปรับระบบทำงานเป็น ดิจิทัลเต็มรูปแบบ		และขาดระบบในการรวบรวมผลการ ดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม - ข้อจำกัดของระบบการประเมิน ความสุข โดยเฉพาะช่วงเวลาที่ม ีปริมาณคนใช้งานจำนวนมาก - ระบบไม่สามารถประมวลผลแบบ Real-time
หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร		
๕.๑ ระบบการจัดการ บุคลากรตอบสนอง ยุทธศาสตร์และสร้าง แรงจูงใจ	- หน่วยงานมีผู้รับผิดชอบในการ ขับเคลื่อนความสุขในหน่วยงาน - มีนักสร้างสุขในการออกแบบและทำ กิจกรรมเสริมสร้างความสุขในองค์กร	- ขาดการสร้างแรงจูงใจในการ ขับเคลื่อนความสุขของนักสร้างสุข - งานสร้างสุขไม่ถูกกำหนดเป็น กิจกรรมหลัก ส่งผลให้นักสร้างสุข จัดลำดับความสำคัญของงานใน อันดับหลัง
๕.๒ ระบบการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์	- มีการกำหนดแผนการพัฒนาเพื่อ เสริมสร้างความสุขแก่บุคลากร ผู้เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนความสุข - นักสร้างสุขในหน่วยงานมีความพร้อม และกระตือรือร้นในการขับเคลื่อน ความสุขในองค์กร	- ขาดการกำหนดโครงสร้าง บทบาท หน้าที่ หรือการกำหนดผู้รับผิดชอบ หลักในการดำเนินการสร้างสุขใน องค์กร - บางหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารบ่อย ขาดการขับเคลื่อนงานที่ ต่อเนื่อง - หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลง โยกย้าย บุคลากรปฏิบัติงานสร้างสุข ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการ ขับเคลื่อนความสุขในองค์กร
๕.๓ การสร้าง วัฒนธรรมการทำงาน ที่ดีและความร่วมมือ	- มีการกำหนดคุณลักษณะของ ทีมสร้างสุข (HEALTH) และบทบาท หน้าที่ของทีมสร้างสุข - บุคลากรในหน่วยงานให้ความร่วมมือ ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานร่วมกัน	- นักสร้างสุขมีภาระงานจำนวนมาก ไม่สามารถขับเคลื่อนงานสร้างสุขได้ อย่างต่อเนื่อง

ประเด็นการวิเคราะห์ (PMQA)	จุดแข็ง	จุดอ่อน
	ทุกระดับ (ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค) - มีการทำงานเป็นทีม เพื่อการขับเคลื่อนความสุขอย่างเป็นรูปธรรม	
๕.๔ ระบบการพัฒนาบุคลากร	- มีการฝึกอบรมนักบริหารความสุข นักสร้างสุข และนักจัดการความรู้สู่ความสุขคนทำงาน รวมทั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และจัดทำคู่มือ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	- หลักสูตร นักบริหารความสุข มีการจัดเพียง ๑ รุ่น ทำให้มีผู้บริหารจำนวนมากที่อาจมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนในแนวทางการขับเคลื่อนความสุขขององค์กร - นักสร้างสุขมีไม่เพียงพอ - ขาดที่ปรึกษาในการขับเคลื่อนกิจกรรมสร้างสุขในหน่วยงาน - หน่วยงานส่วนกลางไม่สามารถพัฒนานักสร้างสุขในองค์กรได้ครบทุกองค์กร
หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ		
๖.๑ กระบวนการทำงานเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบนำสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ	- มีการจัดทำแผนการขับเคลื่อนความสุข พร้อมกับการกำหนดตัวชี้วัด	- รายละเอียดการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในบางประเด็นอาจไม่ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความสับสนในการดำเนินงาน
๖.๒ การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิตกระบวนการทำงานและการบริการ	- มีการกำหนดกระบวนการขับเคลื่อนความสุขที่ชัดเจน - มี Time Line การดำเนินงานที่ชัดเจน	- มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ หรือกำหนดการขับเคลื่อนความสุข ทำให้หน่วยงานเกิดความสับสน และไม่สามารถดำเนินงานได้เต็มประสิทธิภาพ
๖.๓ การลดต้นทุนการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน	- หลายหน่วยงานมีการจัดสถานที่ให้เอื้อต่อการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสุขในองค์กร - หลายหน่วยงานมีการจัดกิจกรรมโดยการระดมทุน หรือบางกิจกรรมไม่มีการใช้งบประมาณในการดำเนินงาน	- บางหน่วยงานไม่มีสถานที่เพียงพอในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสุขในองค์กร - การออกแบบกิจกรรมโดยนักสร้างสุขยังอยู่ในวงจำกัด ขาดการคิดนอกกรอบ หรือการศึกษาเพื่อต่อยอดกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จมาก่อน

ประเด็นการวิเคราะห์ (PMQA)	จุดแข็ง	จุดอ่อน
๖.๔ การมุ่งเน้น ประสิทธิภาพทั้งองค์กร และผลกระทบต่อ ยุทธศาสตร์ประเทศ		
หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ		
๗.๑ ด้านพันธกิจ	- เกิดองค์กรแห่งความสุข กระทรวง สาธารณสุขที่เป็นรูปธรรม (ในระดับ เขตสุขภาพ/กรมวิชาการ)	
๗.๒ ด้านผู้รับบริการ และประชาชน	- เกิดโครงการสร้างสุขในภาพกระทรวง เช่น โครงการ Happy Refinance เพื่อ ลดภาระหนี้ของบุคลากร โครงการ Happy Communication เพื่อลด ภาระค่าใช้จ่ายด้านการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น - นักสร้างสุขให้ความสนใจในการจัด กิจกรรมเพื่อขับเคลื่อนความสุขใน หน่วยงาน - บุคลากรในหน่วยงานให้ความสนใจ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ทุกขั้นตอน	- ภาระงานจำนวนมากของบุคลากร ส่งผลให้ไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรม เสริมสร้างความสุขได้
๗.๓ ด้านการพัฒนา บุคลากร	- เกิดนักบริหารความสุข นักจัดการ ความรู้สู่ความสุขคนทำงาน และ นักสร้างสุข ที่เป็นผู้ขับเคลื่อนการ ดำเนินงานในพื้นที่	- ภาระงานของนักสร้างสุขมีจำนวน มาก ส่งผลให้ไม่สามารถจัดกิจกรรม สร้างสุขได้ตามที่วางแผนไว้
๗.๔ ด้านการเป็น ต้นแบบ	- มีหน่วยงานต้นแบบขับเคลื่อน ความสุขอย่างน้อยเขตสุขภาพละ ๑ แห่ง	- องค์กรแห่งความสุขต้นแบบ มีจำนวนน้อย และขาดการ ถอดบทเรียนการขับเคลื่อนความสุข เพื่อเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่น
๗.๕ ด้านผลกระทบต่อ เศรษฐกิจ สังคม	- เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ในภาพของกระทรวงสาธารณสุข สามารถเป็นตัวอย่างในศึกษาดูงานการ	

ประเด็นการวิเคราะห์ (PMQA)	จุดแข็ง	จุดอ่อน
สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม	ขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขระดับ กระทรวง	
๗.๖ ด้านการลดต้นทุน สร้างนวัตกรรมและ การจัดการ กระบวนการ	- ได้รับสนับสนุนงบประมาณจาก สสส. - กิจกรรมเสริมสร้างความสุข บางกิจกรรมสามารถดำเนินการได้โดย ไม่ต้องใช้งบประมาณดำเนินงาน	- หน่วยงานขาดงบประมาณสนับสนุน ในการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสุข ในหน่วยงาน

ตารางที่ ๑๓ การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคในการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวง
แห่งความสุข

ประเด็นการวิเคราะห์ (PESTEL)	โอกาส	อุปสรรค
Political (ปัจจัยด้านการเมืองที่ ส่งกระทบต่อการ ขับเคลื่อนนโยบายฯ)	- การหาภาคร่วมขับเคลื่อนนโยบาย - การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อ ขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข	- การขับเคลื่อนความสุขบุคลากร เป็นกิจกรรมที่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อ ประชาชนโดยตรง จึงอาจเป็นกิจกรรม ที่ไม่ได้รับจัดลำดับความสำคัญใน อันดับต้น ๆ
Economic (ปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่ ส่งกระทบต่อการ ขับเคลื่อนนโยบายฯ)	- บุคลากรเกิดความตระหนักในการใช้ จ่ายมากขึ้น ลดปัญหาความเครียดที่ เกิดจากภาระหนี้สิน (Happy Money)	- โพรโมชันและสื่อโฆษณาต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการใช้จ่ายของบุคลากร - บุคลากรขาดการวางแผนทางการเงิน ที่มีประสิทธิภาพ
Social (ปัจจัยด้านสังคมที่ ส่งกระทบต่อการ ขับเคลื่อนนโยบายฯ)	- บุคลากร Gen Y/Z เพิ่มมากขึ้น ซึ่งกลุ่มนี้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเทคโนโลยีค่อนข้างสูง - บุคลากรมีจิตอาสา และมีความตั้งใจ ในการดำเนินงานสร้างสุขด้วยกัน (Happy Heart) - การออกแบบกิจกรรมที่สามารถลด ช่องว่างระหว่างวัย จะส่งผลให้	- มีการโอน/ย้าย/ลาออก ของบุคลากร ในหน่วยงานบ่อยครั้ง - เกิดช่องว่างระหว่างวัย ทำให้การ จัดกิจกรรมที่เหมาะสมค่อนข้างลำบาก - บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือเข้าร่วม กิจกรรม - การให้ความสำคัญในการขับเคลื่อน นโยบายของผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน

ประเด็นการวิเคราะห์ (PESTEL)	โอกาส	อุปสรรค
	บรรยากาศในการทำงานของ หน่วยงานดีขึ้น (Happy Worklife) - การเห็นความแตกต่างของการ ขับเคลื่อนนโยบายในแต่ละพื้นที่ จะกระตุ้นให้พื้นที่อื่นให้ความสำคัญ และดำเนินการ - บุคลากรให้ความสำคัญในการดูแล สุขภาพตนเองมากขึ้น การออกแบบ กิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพบุคลากร จะช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพได้ (Happy Body) - ผู้หญิงมีโอกาสในการเป็นหัวหน้าทีม สร้างสุขมากขึ้น - บุคลากรมีเวลาอยู่กับครอบครัว มากขึ้น (Happy Family) - การสร้างชุดความรู้ในการเสริมสร้าง ความสุขในองค์กร - การพัฒนาศักยภาพนักสร้างสุขและ ทีมสร้างสุขให้เข้มแข็ง - การออกแบบกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้ บุคลากรเกิดความผูกพันในองค์กร	ไม่เท่ากัน - ความแตกต่างด้านวิชาชีพ ส่งผลให้ ทีมสร้างสุขไม่สามารถออกแบบ กิจกรรมที่เหมาะสมสำหรับทุกกลุ่มได้ - ภาระงานของบุคลากร ส่งผลให้ไม่ สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ - บุคลากรไม่สามารถย้ายกลับไป ทำงานใกล้ภูมิลำเนาได้ เนื่องจาก ข้อจำกัดเรื่องตำแหน่งและจำนวน บุคลากรในการปฏิบัติงานของแต่ละ หน่วยงาน - ชุดความรู้ที่จะสร้างเพื่อพัฒนา ศักยภาพนักสร้างสุขยังมีไม่เพียงพอ รวมทั้งไม่มีผู้ถ่ายทอดชุดความรู้ ดังกล่าว - ความไม่ปลอดภัย เป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะส่งผลกระทบต่อความสุขบุคลากร ซึ่งทำให้การขับเคลื่อนองค์กรแห่ง ความสุขเป็นไปได้ยาก
Technology (ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ที่ส่งผลกระทบต่อการ ขับเคลื่อนนโยบายฯ)	- ทีมสร้างสุขสามารถใช้ดิจิทัลเพื่อ สนับสนุนการสร้างสุขในหน่วยงาน ได้มากขึ้น - บุคลากรสามารถเข้าถึงชุดความรู้ใน การสร้างสุขรวมถึงชุดความรู้ที่เป็น ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน/การ	- บุคลากรบางรายยังไม่สามารถเข้าถึง ดิจิทัลได้ ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงชุด ความรู้ หรือร่วมกิจกรรมสร้างสุขผ่าน ระบบดิจิทัลได้ - บุคลากรบางรายไม่สามารถใช้ IT ได้

ประเด็นการวิเคราะห์ (PESTEL)	โอกาส	อุปสรรค
	ดำรงชีวิตได้ง่ายขึ้น (Happy Brain) - การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน IT - อุปกรณ์ดิจิทัลเป็นส่วนช่วยในการดูแลสุขภาพมากขึ้น	- อุปกรณ์ดิจิทัลบางอย่างมีราคาแพงไม่สามารถเข้าถึงได้
Environment (ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่ผลกระทบต่อการขับเคลื่อนนโยบายฯ)	- บุคลากรให้ความสนใจเรื่องการบริโภคอาหารปลอดภัยมากขึ้น (Happy Body) - การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานรูปแบบใหม่ (Happy Society) - เกิดความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนนโยบาย - การร่วมมือของหน่วยงานในการประหยัดพลังงาน - การส่งเสริมบุคลากรมีส่วนร่วมในการลดผลกระทบต่อภาวะโลกร้อน (Happy Society)	- ภาระงานที่ส่งผลต่อการดำเนินชีวิต ทำให้ไม่สามารถให้ความสนใจเรื่องการบริโภคอาหารได้เท่าที่ควร - Mind set ของคนทำงานที่ยังอยู่ใน Safety zone จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง - การกระจายของบุคลากรที่ไม่เท่าเทียม
Legal (ปัจจัยด้านกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนนโยบายฯ)	- การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่จะส่งผลให้เกิด Work Life Balance เพิ่มมากขึ้น	- กฎหมาย กฎระเบียบของส่วนราชการไม่เอื้อต่อการ Work From Anywhere

จากผลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรคและโอกาสในการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักความสำคัญของแต่ละประเด็น โดยการให้ค่าน้ำหนักของปัจจัยในแต่ละประเด็น ซึ่งได้มีการประยุกต์เกณฑ์การให้ค่าน้ำหนักมาจากเทคนิคการให้น้ำหนักเพื่อระบุปัจจัยหลัก ประกอบด้วย ประเด็นที่ไม่มีผลกระทบ/ไม่เกี่ยวข้อง จะมีค่าน้ำหนักเป็น ๐ ประเด็นที่มีผลกระทบ/เกี่ยวข้องมาก จะมีค่าเป็น ๑ หรือ -๑ ส่วนประเด็นที่มีผลกระทบ/เกี่ยวข้องมากที่สุด จะมีค่าเป็น ๒ หรือ -๒ ดังตารางที่ ๑๔

ตารางที่ ๑๔ เกณฑ์การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักแต่ละประเด็นของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

SWOT	ไม่มีผลกระทบ/ ไม่เกี่ยวข้อง	มีผลกระทบ/ เกี่ยวข้องมาก	มีผลกระทบ/ เกี่ยวข้องมากที่สุด
Strength	๐	๑	๒
Weakness	๐	- ๑	- ๒
Opportunity	๐	๑	๒
Threat	๐	- ๑	- ๒

โดยผลการให้ค่าน้ำหนักของประเด็นสำคัญที่เป็นจุดอ่อน และจุดแข็งของการขับเคลื่อนนโยบาย ปรากฏดังตารางที่ ๑๕ และผลการให้ค่าน้ำหนักของประเด็นสำคัญที่เป็นโอกาส และอุปสรรคของการขับเคลื่อนนโยบาย ดังตารางที่ ๑๖

ตารางที่ ๑๕ การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักของปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็งของการขับเคลื่อนนโยบาย

ประเด็นการวิเคราะห์ (PMQA)	จุดแข็ง	จุดอ่อน
หมวด ๑ การนำองค์การ		
๑.๑ ระบบนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน	๒	-๑
๑.๒ ป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส	๑	๐
๑.๓ การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านเครือข่าย	๐	๐
๑.๔ คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์	๒	๐
หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์		
๒.๑ แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายและสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง	๐	๐
๒.๒ เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องพันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ	๑	๐
๒.๓ แผนงานขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน	๐	๐
๒.๔ การติดตามผล การแก้ไขปัญหาและการรายงานผล	๑	-๑
หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
๓.๑ ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริหารและการเข้าถึง	๑	-๑
๓.๒ การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน	๐	-๒
๓.๓ การสร้างนวัตกรรมบริการและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม	๑	-๑
๓.๔ กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์	๑	-๑

ประเด็นการวิเคราะห์ (PMQA)	จุดแข็ง	จุดอ่อน
หมวด ๔ การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้		
๔.๑ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการติดตามงานและการเปิดเผยข้อมูล	๑	-๒
๔.๒ การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดทุกระดับเพื่อแก้ปัญหา พัฒนาและปรับปรุงการทำงาน	๑	-๒
๔.๓ การใช้ความรู้และองค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหาเรียนรู้และมีเหตุผล	๑	-๑
๔.๔ การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และปรับระบบทำงานเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ	๑	-๒
หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร		
๕.๑ ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ	๒	-๒
๕.๒ ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	๒	-๒
๕.๓ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและความร่วมมือ	๒	-๑
๕.๔ ระบบการพัฒนาบุคลากร	๒	-๒
หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ		
๖.๑ กระบวนการทำงานเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบนำสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ	๑	-๑
๖.๒ การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการทำงาน และการบริการ	๑	-๑
๖.๓ การลดต้นทุน การใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน	๑	-๑
๖.๔ การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั้งองค์กร และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ	๐	๐
หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ		
๗.๑ ด้านพันธกิจ	๑	๐
๗.๒ ด้านผู้รับบริการและประชาชน	๒	-๑
๗.๓ ด้านการพัฒนาบุคลากร	๑	-๑
๗.๔ ด้านการเป็นต้นแบบ	๑	-๑
๗.๕ ด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม	๑	๐
๗.๖ ด้านการลดต้นทุน สร้างนวัตกรรมและการจัดการกระบวนการ	๑	-๑

ตารางที่ ๑๖ การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักของปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคของการขับเคลื่อนนโยบาย

ประเด็นการวิเคราะห์ (PESTEL)	โอกาส	อุปสรรค
Political (ปัจจัยด้านการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนนโยบายฯ)	๑	- ๒
Economic (ปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนนโยบายฯ)	๑	- ๒
Social (ปัจจัยด้านสังคมที่ส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนนโยบายฯ)	๒	- ๒
Technology (ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนนโยบายฯ)	๒	๐
Environment (ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนนโยบายฯ)	๑	- ๒
Legal (ปัจจัยด้านกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนนโยบายฯ)	๑	- ๑

จากผลการให้ค่าน้ำหนักของประเด็นสำคัญที่เป็นจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของการขับเคลื่อนนโยบาย สามารถสรุปประเด็นที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนนโยบาย โดยการพิจารณาเฉพาะประเด็นที่มีค่าคะแนน +๒ และ -๑ ในข้อเดียวกัน หรือประเด็นที่มีค่าคะแนน +๑ และ ๐ ในข้อเดียวกัน มีจำนวน ๗ ประเด็น ได้แก่ ๑) ระบบนำองค์กรที่สร้างความยั่งยืน โดยผู้บริหารสูงสุดขององค์กรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย มีการสื่อสารนโยบายเป็นประจำ รวมทั้งภาวะผู้นำในแต่ละระดับที่เสริมสร้างบรรยากาศในการสร้างสุขในองค์กร ๒) ป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส โดยหน่วยงานมีการสร้างระบบแรงจูงใจในหน่วยงานที่ให้บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณยัตติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมทั้งการรักษาสิทธิประโยชน์ของบุคลากร ๓) เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องพันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ โดยหน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานที่ชัดเจน และมีการกำหนด milestone เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานในแต่ละระยะ ๔) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและความร่วมมือ มีการกำหนดคุณลักษณะของทีมสร้างสุขพร้อมบทบาทหน้าที่ มีการทำงานเป็นทีมทั้งในส่วนของทีมสร้างสุขและบุคลากร ที่ต้องให้ความร่วมมือกันในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ๕) ด้านพันธกิจ เมื่อมีการขับเคลื่อนความสุขครบตามกระบวนการสร้างสุข จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งความสุขที่เป็นรูปธรรม ๖) ด้านผู้รับบริการและประชาชน มีการให้ความสำคัญกับการออกแบบกิจกรรมที่เหมาะสม เกิดเป็นโครงการสร้างสุขในรูปแบบต่าง ๆ ที่ส่งผลให้บุคลากรให้ความสนใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และ ๗) ด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม จากผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องจึงส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร จนสามารถเป็นตัวอย่างในการศึกษาดูงานการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขระดับกระทรวงได้

ส่วนประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาและต่อยอด พิจารณาเฉพาะประเด็นที่มีค่าคะแนน +๒/-๒ และ ๐ ในข้อเดียวกัน มีจำนวน ๓ ประเด็นสำคัญ ได้แก่ ๑) จุดแข็งด้านการคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ โดยผู้นำน้องค์กรต้องให้ความสำคัญ ให้การสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบาย รวมทั้งมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศในการสร้างสุขในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ๒) จุดอ่อนด้านการประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน เนื่องจากมีการใช้ระบบออนไลน์ในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน แต่ระบบยังขาดความเสถียร ไม่สามารถรองรับการใช้งานจำนวนมากในช่วงเวลาเดียวกัน รวมทั้งการขาดการจัดการฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจส่งผลให้หน่วยงานไม่มีข้อมูลเพียงพอในการวิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อการออกแบบกิจกรรมเสริมสร้างความสุขในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ๓) โอกาสด้านปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนนโยบายฯ ที่ช่วยให้ทีมสร้างสุขสามารถใช้ระบบดิจิทัลที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการสร้างกิจกรรมเสริมสร้างความสุขในหน่วยงานได้มากขึ้น รวมทั้งเป็นช่องทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงชุดความรู้ในการสร้างสุข และชุดความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน/การดำรงชีวิตได้ง่ายขึ้น

สรุปผลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาสในการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข พบว่า

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบาย มี ๗ ประเด็น ได้แก่ ๑) ระบบนำองค์กรที่สร้างความยั่งยืน โดยผู้บริหารสูงสุดขององค์กรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย มีการสื่อสารนโยบายเป็นประจำ รวมทั้งภาวะผู้นำในแต่ละระดับที่เสริมสร้างบรรยากาศในการสร้างสุขในองค์กร ๒) ป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส โดยหน่วยงานมีการสร้างระบบแรงจูงใจในหน่วยงานที่บุคลากรรู้สึกว่าจะมีความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมทั้งการรักษาสิทธิประโยชน์ของบุคลากร ๓) เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องพันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ โดยหน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานที่ชัดเจน และมีการกำหนด milestone เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานในแต่ละระยะ ๔) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและความร่วมมือ มีการกำหนดคุณลักษณะของทีมสร้างสุขพร้อมบทบาทหน้าที่ มีการทำงานเป็นทีมทั้งในส่วนของทีมสร้างสุขและบุคลากร ที่ต้องให้ความร่วมมือกันในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ๕) ด้านพันธกิจ เมื่อมีการขับเคลื่อนความสุขครบตามกระบวนการสร้างสุข จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งความสุขที่เป็นรูปธรรม ๖) ด้านผู้รับบริการและประชาชน มีการให้ความสำคัญกับการออกแบบกิจกรรมที่เหมาะสม เกิดเป็นโครงการสร้างสุขในรูปแบบต่าง ๆ ที่ส่งผลให้บุคลากรให้ความสนใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และ ๗) ด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม จากผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องจึงส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร จนสามารถเป็นตัวอย่างในการศึกษาดูงานการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขระดับกระทรวงได้

โดยมี ๓ ประเด็นที่ต้องพัฒนาและต่อยอด เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายฯ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย ๑) ผู้นำน้องค์กรต้องให้ความสำคัญ ให้การสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบาย รวมทั้งมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศในการสร้างสุขในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ๒) การพัฒนาระบบการประเมินความสุขในระบบออนไลน์ เนื่องจากมีการใช้ระบบออนไลน์ในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน แต่ระบบยังขาดความเสถียร ไม่สามารถรองรับการใช้งานจำนวนมากในช่วงเวลาเดียวกัน รวมทั้งการขาดการจัดการฐานข้อมูลอย่าง

เป็นระบบ ซึ่งอาจส่งผลให้หน่วยงานไม่มีข้อมูลเพียงพอในการวิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อการออกแบบกิจกรรมเสริมสร้างความสุขในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ๓) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการสร้างกิจกรรมเสริมสร้างความสุขในหน่วยงานได้มากขึ้น รวมทั้งเป็นช่องทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงชุดความรู้ในการสร้างสุข และชุดความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน/การดำรงชีวิตได้ง่ายขึ้น

บทที่ ๕

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเพื่อศึกษากระบวนการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข (Happy MoPH) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข (Happy MoPH) ทั้งระบบ รวมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะทางการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้หน่วยงานที่สนใจเสริมสร้างความสุขในองค์กร สามารถนำกระบวนการขับเคลื่อนความสุข ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน มีระยะเวลาในการศึกษา ๒ ปี ๕ เดือน ตั้งแต่เดือนธันวาคม ๒๕๕๙ – พฤษภาคม ๒๕๖๒ และเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการระดมความคิดเห็นแบบกระบวนการกลุ่ม (Focus Group) และการวิจัยเอกสาร (documentary research)

โดยสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ ๑ สิ่งที่ป้อนเข้าไปหรือปัจจัยนำเข้า (Input)

ผลการศึกษาเอกสารพบว่า กระทรวงสาธารณสุขได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายเพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความสุข ได้มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติผ่านการสื่อสารนโยบาย รวมทั้งมีการกำกับติดตามการดำเนินงานผ่านการจัดทำเป็นตัวชี้วัดทั้งในระดับกระทรวง และระดับพื้นที่ ทั้งนี้ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้บุคลากรมีความสุข ต้องขับเคลื่อนด้วยปัจจัยหลัก ๓ ประการ คือ คนทำงานมีความสุข ที่ทำงานน่าอยู่ และชุมชนสมานฉันท์ โดยบุคลากรจะมีความสุขได้ต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทั้ง ๘ มิติความสุข ได้แก่ ๑) การเป็นผู้มีสุขภาพดี (Happy Body) ๒) การเป็นผู้ที่มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Happy Heart) ๓) การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (Happy Relax) ๔) การเป็นผู้รักการเรียนรู้ และเป็นผู้มีอาชีพในงาน (Happy Brain) ๕) การเป็นผู้มีคุณธรรมและความกตัญญู (Happy Soul) ๖) การเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Happy Money) ๗) การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Happy Family) และ ๘) การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเองได้ (Happy Society) รวมทั้ง การพัฒนาองค์กรผ่านความร่วมมือระหว่างบุคลากรและองค์กร โดยนักสร้างสุขจะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างประสบการณ์ และบรรยากาศในการสร้างสุขระหว่างบุคลากรและองค์กรได้เป็นอย่างดี

ส่วนที่ ๒ กระบวนการ (Process)

ผลการศึกษากระบวนการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข สามารถจำแนกได้เป็น ๒ มุมมอง ได้แก่ การศึกษากระบวนการในมุมมองภาพรวมขององค์กร และการศึกษากระบวนการในมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน โดยในมุมมองภาพรวมขององค์กร จะเห็นได้ว่า กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดกรอบแนวทางการขับเคลื่อนความสุขไว้อย่างชัดเจน โดยการกำหนดระยะเวลาดำเนินการเป็นรายรอบ ทุก ๒ ปี เริ่มต้นด้วยการประเมินความสุขบุคลากร และการประเมินสุขภาวะองค์กร จากนั้นหน่วยงานต้องดำเนินการวิเคราะห์ผล

การประเมินเพื่อจัดทำแผนขับเคลื่อนความสุขของแต่ละหน่วยงาน โดยการจัดทำแผนขับเคลื่อนความสุข จะเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน และให้นำหนักไปที่ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับความสุขของบุคลากร (Pain Points) เป็นอันดับแรก แล้วออกแบบกิจกรรมให้สอดคล้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับความสุขของบุคลากร (Pain Points) ของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย เมื่อจัดทำแผนเรียบร้อยแล้ว ต้องมีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ พร้อมกับการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการขับเคลื่อนความสุข ซึ่งกำหนดให้เป็นคำรับรองการปฏิบัติราชการของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข และเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับของหน่วยงานเห็นความสำคัญ และเกิดความร่วมมือในการขับเคลื่อนความสุขในหน่วยงานให้เกิดเป็นรูปธรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดหน่วยงานตัวอย่างที่ขับเคลื่อนความสุขได้สำเร็จเป็นรูปธรรม (Best practice หรือ Bright Spot) เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีในการขับเคลื่อนความสุขแก่หน่วยงานอื่นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานตนเองได้

ทั้งนี้ ในส่วนของการศึกษากระบวนการในมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน สามารถจำแนกได้ ๒ ประเด็นหลัก ได้แก่ ๑) ประเด็นปัญหาในการขับเคลื่อนความสุข โดยเฉพาะระบบที่ยังคงเป็นปัญหาในการดำเนินงาน ทั้งปัญหาการใช้งานระบบประเมินความสุข ปัญหาการวิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูล ปัญหาเกี่ยวกับข้อคำถามของแบบสอบถาม รวมทั้ง การกำหนดตัวชี้วัดที่ควรกำหนดให้ชัดเจนก่อนเริ่มปีงบประมาณ โดยให้วัดที่กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้เห็น Output หรือ Outcome ที่ชัดเจน และควรมีการติดตาม รายงานผลการประเมินต่อผู้บริหารเป็นระยะ ๒) ประเด็นความต้องการในการพัฒนา ที่หน่วยงานส่วนกลางควรให้การสนับสนุนทั้งองค์ความรู้ และงบประมาณ รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของนักสร้างสุขให้เชี่ยวชาญแบบมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดองค์ประกอบ คุณลักษณะ และบทบาทหน้าที่ของทีมนักสร้างสุข ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนความสุขของหน่วยงาน

ส่วนที่ ๓ ผลงาน (Output)

ผลการศึกษาผลการดำเนินงานจากการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข สามารถจำแนกได้เป็น ๒ มุมมอง ได้แก่ การศึกษาผลงานในมุมมองภาพรวมขององค์กร และการศึกษาผลงานในมุมมองของผู้บริหาร โดยในมุมมองภาพรวมขององค์กร จะเห็นได้ว่า ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความสุขของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน ส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาด้านการเงิน ปัญหาเรื่องภาระงาน ปัญหาด้านการสื่อสาร รวมทั้งปัญหาด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งแนวทางการแก้ปัญหาจะมีตั้งแต่การศึกษาหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสุข การตั้งคณะทำงาน การจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือด้านต่าง ๆ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การปรับโครงสร้าง การจัดกิจกรรมส่งเสริมความรัก ความสามัคคี เช่น การออกกำลังกาย การจัดกิจกรรมทำบุญตักบาตร การจัดกิจกรรมสันทนาการ ทั้งนี้ ปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินการขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่ต้องให้ความสำคัญ มีการถ่ายทอดนโยบาย การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) บุคลากรให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรม และการมีนักสร้างสุข/ทีมสร้างสุขที่เป็นหลักในการประสานเชื่อมโยง จัดกิจกรรมให้เกิดความผูกพันในองค์กร นอกจากนี้ การกำหนดเป็นตัวชี้วัดทั้งในระดับบริหาร ระดับองค์กร จะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรและองค์กรร่วมกันขับเคลื่อนนโยบายได้มากขึ้น

ในส่วนของการศึกษาผลงานในมุมมองของผู้บริหาร เห็นว่า กรณีที่เป็นการขับเคลื่อนนโยบายที่เกิดขึ้นครั้งแรก หน่วยงานผู้รับผิดชอบในระยะเริ่มต้นควรเป็นหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่สามารถขับเคลื่อนได้ทั้งระบบ ทั้งการจัดทำแผนงาน แผนงบประมาณ การสื่อสารนโยบายและการกำกับติดตามประเมินผล ส่วนการขับเคลื่อนในระดับองค์กร ปัจจัยสำคัญที่ คือ ผู้นำ ที่ต้องมีการสื่อสาร การให้ความสำคัญ การวางแผนที่ชัดเจน การเป็นต้นแบบ และการพัฒนาทีมที่มีสมรรถนะสูง นอกจากนี้ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพนักสร้างสุขหรือทีมสร้างสุข ซึ่งเป็นกลไกการขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะเชื่อมโยงและสานความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดความสุขในองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

ส่วนที่ ๔ วิเคราะห์ผลการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบาย มี ๗ ประเด็น ได้แก่ ๑) ระบบนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน โดยผู้บริหารสูงสุดขององค์กรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย มีการสื่อสารนโยบายเป็นประจำ รวมทั้งภาวะผู้นำในแต่ละระดับที่เสริมสร้างบรรยากาศในการสร้างสุขในองค์กร ๒) ป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส โดยหน่วยงานมีการสร้างระบบแรงจูงใจในหน่วยงานที่บุคลากรรู้สึกมีความสุข ภูมิใจ โปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมทั้งการรักษาสิทธิประโยชน์ของบุคลากร ๓) เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องพันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ โดยหน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานที่ชัดเจน และมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานแต่ละระยะ (milestone) เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานในแต่ละระยะ ๔) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและความร่วมมือ มีการกำหนดคุณลักษณะของทีมสร้างสุข พร้อมบทบาทหน้าที่ มีการทำงานเป็นทีมทั้งในส่วนของทีมสร้างสุขและบุคลากร ที่ต้องให้ความร่วมมือกันในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ๕) ด้านพันธกิจ เมื่อมีการขับเคลื่อนความสุขครบตามกระบวนการสร้างสุข จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งความสุขที่เป็นรูปธรรม ๖) ด้านผู้รับบริการและประชาชน มีการให้ความสำคัญกับการออกแบบกิจกรรมที่เหมาะสม เกิดเป็นโครงการสร้างสุขในรูปแบบต่าง ๆ ที่ส่งผลให้บุคลากรให้ความสนใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และ ๗) ด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม จากผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องจึงส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร จนสามารถเป็นตัวอย่างในการศึกษาดูงาน การขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขระดับกระทรวงได้

โดยมี ๓ ประเด็นที่ต้องพัฒนาและต่อยอด เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายฯ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย ๑) ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญ ให้การสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบาย รวมทั้งมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศในการสร้างสุขในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ๒) การพัฒนาระบบการประเมินความสุขในระบบออนไลน์ เนื่องจากมีการใช้ระบบออนไลน์ในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน แต่ระบบยังขาดความเสถียร ไม่สามารถรองรับการใช้งานจำนวนมากในช่วงเวลาเดียวกัน รวมทั้งการขาดการจัดการฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจส่งผลให้หน่วยงานไม่มีข้อมูลเพียงพอในการวิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อการออกแบบกิจกรรมเสริมสร้างความสุขในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ๓) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการสร้างกิจกรรมเสริมสร้างความสุขในหน่วยงานได้มากขึ้น รวมทั้งเป็นช่องทางในการพัฒนา

ศักยภาพบุคลากร ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงชุดความรู้ในการสร้างสุข และชุดความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน/การดำรงชีวิตได้ง่ายขึ้น

๕.๒ อภิปรายผล

ส่วนที่ ๑ สิ่งที่ป้อนเข้าไปหรือปัจจัยนำเข้า (Input) พบประเด็นสำคัญคือ

กระทรวงสาธารณสุขได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายเพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความสุข มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติผ่านการสื่อสารนโยบาย รวมทั้งมีการกำกับ ติดตามการดำเนินงานผ่านการจัดทำเป็นตัวชี้วัดทั้งในระดับกระทรวงและระดับพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ๔ ขั้นตอน ได้แก่

๑) ขั้นการกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) กระทรวงสาธารณสุขได้มีการกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนนโยบายฯ ตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข ๔ Excellences การกำหนดเป้าหมายกระทรวงสาธารณสุข “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน)

๒) ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) กระทรวงสาธารณสุขมีการจัดทำยุทธศาสตร์กำลังคนด้านสุขภาพ (People Excellence Strategy) มีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรเป็น “คนดี มีคุณค่า มีความผาสุก”

๓) ขั้นการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) กระทรวงสาธารณสุขได้มีการมอบนโยบายด้านกำลังคนผ่านการจัดกิจกรรม HR&H Forum เพื่อสื่อสารทิศทางการขับเคลื่อนกำลังคนด้านสุขภาพ การขับเคลื่อนนโยบาย กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข (Happy MoPH) รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดและแนวทางการประเมินผลตามตัวชี้วัดทุกปี

๔) ขั้นการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation & Control) กระทรวงสาธารณสุขได้จัดทีมตรวจราชการเพื่อลงพื้นที่ในการให้คำแนะนำแนวทางการขับเคลื่อนนโยบายฯ แนวทางการดำเนินงานตามตัวชี้วัด รวมทั้งการกำหนดให้มีการนำเสนอ Best Practice หรือ Success story เพื่อเป็นตัวอย่างในการขับเคลื่อนความสุขในหน่วยงาน

ส่วนที่ ๒ กระบวนการ (Process) พบประเด็นสำคัญคือ

๑. กระบวนการขับเคลื่อนในภาพรวมขององค์กร จะเห็นได้ว่า กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนความสุขไว้อย่างชัดเจน โดยการกำหนดระยะเวลาดำเนินการเป็นรายรอบ ทุก ๒ ปี เริ่มต้นด้วยการประเมินความสุขบุคลากร และการประเมินสุขภาวะองค์กร จากนั้นหน่วยงานต้องดำเนินการวิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อจัดทำแผนขับเคลื่อนความสุขของแต่ละหน่วยงาน แม้ว่าบางหน่วยงานอาจดำเนินการไม่ครบในทุกขั้นตอน ประกอบด้วย

๑.๑ การวินิจฉัยตรวจสอบสุขภาวะองค์กร โดยการประเมินความสุขบุคลากรและการประเมินสุขภาวะองค์กร ซึ่งทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานเนื่องจากถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดที่ทุกหน่วยงานต้องสนับสนุนให้บุคลากรทำการประเมินความสุขบุคลากร

๑.๒ การสร้างความตระหนักและพันธะสัญญาภาพองค์กรแห่งความสุขของเรา โดยหน่วยงานได้มีการประกาศนโยบายการขับเคลื่อนความสุขและการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรทราบวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินความสุขบุคลากร

๑.๓ การทำความรู้จักกับองค์กร ซึ่งบางหน่วยงานอาจไม่ได้ดำเนินการวิเคราะห์สถานการณ์ของหน่วยงานเพื่อประมวลผลร่วมกับผลการประเมินความสุขบุคลากร ในการออกแบบกิจกรรมสร้างสุขในหน่วยงาน

๑.๔ การประเมินความต้องการขององค์กรว่าต้องการสร้างสุขเรื่องใด แบบใด เมื่อบุคลากรทำการประเมินความสุขแล้ว ทุกหน่วยงานจะได้รับผลการประเมินความสุขในภาพรวมของหน่วยงานเพื่อการออกแบบกิจกรรมเสริมสร้างสุขในมิติต่าง ๆ ทั้งมิติที่มีค่าคะแนนต่ำ และมิติที่มีค่าคะแนนสูง โดยบางหน่วยงานใช้เพียงผลการประเมินเบื้องต้น ในขณะที่บางหน่วยงานมีการวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อการออกแบบกิจกรรมสร้างสุขให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม เช่น กลุ่มวัย หรือกลุ่มที่มีปัญหาด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะ (กลุ่มที่มีค่า BMI สูง หรือกลุ่มที่มีปัญหาทางการเงิน)

๑.๕ นำการออกแบบไปใช้สร้างสุขให้กับองค์กร ในบางหน่วยงานที่มีผู้รับผิดชอบหลักในการขับเคลื่อนความสุข หรือผู้บริหารให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนความสุขในองค์กร จะมีการออกแบบกิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาความสุขในมิติต่าง ๆ ในขณะที่บางหน่วยงานที่ไม่มีผู้รับผิดชอบหลัก จะนำกิจกรรมสร้างสุขจัดรวมกับกิจกรรมอื่น ๆ เช่น องค์กรคุณธรรม เป็นต้น

๑.๖ ทบทวนผลการสร้างสุขตลอดจนกระบวนการสร้างสุขเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น เนื่องจากทุกหน่วยงานต้องมีการรายงานผลการขับเคลื่อนความสุขในหน่วยงาน หน่วยงานส่วนมากจึงได้มีการรายงานผลการสร้างสุข ตลอดจนกระบวนการสร้างสุข จนเกิดเป็น Best Practice หรือ Success story เพื่อเป็นตัวอย่างในการขับเคลื่อนความสุขในหน่วยงาน

เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุขในภาพรวมแล้ว สอดคล้องกับรศ.ดร.ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยความสุขคนทำงานแห่งประเทศไทย สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้กล่าวไว้ว่า Happinometer เป็นเครื่องมือใช้สำหรับติดตามตรวจจับชีพจรความสุขในมิติต่าง ๆ เมื่อตรวจดูแล้วก็จะพบว่าตรงไหนคือจุดอ่อน จุดแข็ง และหลังจากพบแล้วก็มีเครื่องมือแนะนำว่าต้องทำอะไรต่อไป รวมทั้งมีการติดต่อการประเมินอย่างต่อเนื่อง โดยแนวคิดหลักคือ พยายามทำให้เครื่องมือ Happinometer ใช้ประโยชน์ได้จริง ไม่ใช่วัดไปแล้วก็รู้แค่นั้น โจทย์ใหญ่คือ ดูว่าความสุขของคนทำงานเป็นอย่างไร ความผูกพันเป็นอย่างไร องค์กรแห่งความสุขเป็นอย่างไร และจะสามารถสร้างผลลัพธ์ที่องค์กรอยากได้ได้อย่างไร

๒. กระบวนการขับเคลื่อนในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน สามารถจำแนกได้ ๒ ประเด็นหลัก ได้แก่

๒.๑ ประเด็นเครื่องมือและกลไกการขับเคลื่อนความสุข โดยเฉพาะระบบที่ยังคงเป็นปัญหาในการดำเนินงาน ทั้งปัญหาการใช้งานระบบประเมินความสุข ปัญหาการวิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูล ปัญหาเกี่ยวกับข้อคำถามของแบบสอบถาม รวมทั้ง การกำหนดตัวชี้วัดที่ควรกำหนดให้ชัดเจนก่อนเริ่มปีงบประมาณ

โดยให้วัดที่กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้เห็นผลงาน (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ที่ชัดเจน และควรมีการติดตาม รายงานผลการประเมินต่อผู้บริหารเป็นระยะ

๒.๒ ประเด็นความต้องการในการพัฒนา ที่หน่วยงานส่วนกลางควรให้การสนับสนุนทั้งองค์ความรู้ และงบประมาณ รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของนักสร้างสุขให้เชี่ยวชาญแบบมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดองค์ประกอบ คุณลักษณะ และบทบาทหน้าที่ของทีมสร้างสุข ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนความสุขของหน่วยงาน

สอดคล้องกับผลการศึกษาของอุมารวรรณ วาทกิจ (๒๕๖๐) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขในมุมมองของบุคลากรโรงแรมระดับ ๔-๕ ดาว ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ตามแนวคิด MapHR ได้แก่ สุขด้วยการจัดการ สุขด้วยกระบวนการสร้างสุข สุขด้วยผลลัพธ์ขององค์กร โดยแนวทางการเป็นองค์กรแห่งความสุขของโรงแรมระดับ ๔-๕ ดาว ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น คือ ๑) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นการเป็นองค์กรแห่งความสุข ๒) กระบวนการสร้างสุข โดยมีการกำหนดนโยบายองค์กร กำหนดผู้รับผิดชอบวางแผนโครงการและประเมินโครงการ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม และ ๓) ผลลัพธ์ขององค์กร การเป็นองค์กรแห่งความสุข ผลลัพธ์ที่ได้จะแสดงออกมาในรูปแบบของคุณภาพในการปฏิบัติงาน การเพิ่มขึ้นของผลผลิต ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น ในที่สุดแล้วการเป็น “องค์กรแห่งความสุข” จะเป็นเครื่องมือทางการแข่งขันที่สำคัญอย่างหนึ่งของธุรกิจบริการ

ส่วนที่ ๓ ผลงาน (Output) พบประเด็นสำคัญคือ

๑. ผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร จะเห็นได้ว่า ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความสุขของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน ส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาด้านการเงิน ปัญหาเรื่องภาระงาน ปัญหาด้านการสื่อสาร รวมทั้งปัญหาด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งแนวทางการแก้ปัญหาจะมีตั้งแต่การศึกษาหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสุข การตั้งคณะทำงาน การจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือด้านต่าง ๆ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การปรับโครงสร้าง การจัดกิจกรรมส่งเสริมความรัก ความสามัคคี เช่น การออกกำลังกาย การจัดกิจกรรมทำบุญตักบาตร การจัดกิจกรรมสันทนาการ ทั้งนี้ ปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินการขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่ต้องให้ความสำคัญ มีการถ่ายทอดนโยบาย การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) บุคลากรให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรม และการมีนักสร้างสุข/ทีมสร้างสุขที่เป็นหลักในการประสานเชื่อมโยง จัดกิจกรรมให้เกิดความผูกพันในองค์กร นอกจากนี้ การกำหนดเป็นตัวชี้วัดทั้งในระดับบริหาร ระดับองค์กร จะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรและองค์กรร่วมกันขับเคลื่อนนโยบายได้มากขึ้น สอดคล้องกับชบงก์ วิเศษพลชัย (๒๕๖๑) ได้กล่าวถึงแนวคิดของนักสร้างสุขไวโน คู่มือนักสร้างสุข ไว้ว่า ผู้สามารถบริหารจัดการให้เกิดประสพการณ์การทำงานที่ดี มีที่มาจากให้ความสำคัญกับ “ประสพการณ์การทำงาน” ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากร เพราะนอกจากประสพการณ์จะเชื่อมโยงกับการสร้างความรู้แล้ว ประสพการณ์ยังเชื่อมโยงไปถึงการสร้างความรู้สึกรักของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ทั้งนี้ ประสพการณ์การทำงาน หมายถึง ประสพการณ์การทำงานที่เกิดขึ้นจากองค์กรในทุกแง่มุมของงาน ไม่ว่าจะเป็นประสพการณ์ต่องาน ประสพการณ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ประสพการณ์ต่อที่ทำงาน ที่มีความต่อเนื่องสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน โดยประสพการณ์เช่นนี้ จะมีอิทธิพลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และมีผลต่อการขับเคลื่อนผลลัพธ์ขององค์กร

นอกจากนี้ การหันมาใส่ใจกับประสบการณ์การทำงานทุกเมื่อเชื่อวันของบุคลากรที่เรียกว่า Employee Experience ยังเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญสำหรับการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่หล่อเลี้ยงให้มนุษย์เติบโตไปทำงานที่ตนทำ หน้าที่ของนักสร้างสุข จึงเป็นไปเพื่อสร้างสรรค์ให้ “ประสบการณ์งาน” แต่ละวันมีคุณค่าและความหมาย ทำให้บุคลากรทุกคนเห็นคุณค่าของงาน ได้ใช้ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่มีความสำคัญต่อภารกิจขององค์กรอย่างแท้จริง งานที่ทำให้ในวันเกษียณอายุ ทุกคนได้หันกลับมามองชีวิตการทำงานที่ผ่านมาแล้วมีความทรงจำที่ดีในการทำงานที่ผ่านมา แม้วามันจะเป็นชีวิตการทำงานที่เหนื่อยหนัก และยากลำบากก็ตาม

๒. ผลการดำเนินงานในมุมมองของผู้บริหาร เห็นว่า กรณีที่เป็นการขับเคลื่อนนโยบายที่เกิดขึ้นครั้งแรก หน่วยงานผู้รับผิดชอบในระยะเริ่มต้นควรเป็นหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่สามารถขับเคลื่อนได้ทั้งระบบ ทั้งการจัดทำแผนงาน แผนงบประมาณ การสื่อสารนโยบายและการกำกับติดตามประเมินผล ส่วนการขับเคลื่อนในระดับองค์กร ปัจจัยสำคัญที่ คือ ผู้นำ ที่ต้องมีการสื่อสาร การให้ความสำคัญ การวางแผนที่ชัดเจน การเป็นต้นแบบ และการพัฒนาทีมที่มีสมรรถนะสูง นอกจากนี้ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพนักสร้างสุขหรือทีมสร้างสุข ซึ่งเป็นกลไกการขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะเชื่อมโยงและสานความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดความสุขในองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับแซม วอลตัน อ้างใน วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา ที่มีความเชื่อว่า “ถ้าเขาดูแลคน คนก็จะดูแลเขาเอง ยิ่งวอล-มาร์ตมอบสิ่งดี ๆ ให้กับพนักงาน ลูกค้าและชุมชนมากเท่าใด อีกฝ่ายก็จะตอบแทนวอล-มาร์ตมากเท่านั้น” รวมทั้งโรเบิร์ต ไอ. ชัตตัน แพลโดย ไอริสา ชันศิริ ที่ว่า คนซึ่งประจำที่ทำงานยังทำลายสุขภาพกายและจิตใจของคนที่ตกเป็นเป้าของพวกเขาด้วยการกระตุ้นให้เป้าหมายเกิดความเครียด อาการซึมเศร้า ปัญหาอนไม่หลับ ความดันโลหิตสูง และสัมพันธภาพที่เลวร้ายกับสมาชิกในครอบครัวและคนรัก การศึกษาระยะยาวในทวีปยุโรปแสดงให้เห็นว่า การทำงานให้กับเจ้านายเฮงซวยเพิ่มความเสี่ยงในการเป็นโรคหัวใจและการเสียชีวิตก่อนวัยอันควร เช่น จากการศึกษาระยะเวลา ๒๐ ปีที่ติดตามพนักงานราชการชาวอังกฤษหกพันคนพบว่า หากเจ้านายดูว่ากล่าวพวกเขาอย่างไม่เป็นธรรม ไม่รับฟังปัญหาที่พวกเขามี และแทบจะไม่เคยแสดงความชื่นชมพวกเขาเลย พนักงานเหล่านี้ จะมีอาการเจ็บหน้าอก หัวใจวาย และเสียชีวิตจากโรคหัวใจ

ส่วนที่ ๔ วิเคราะห์ผลการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข พบประเด็นสำคัญคือ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบาย มี ๗ ประเด็น ได้แก่ ๑) ระบบนำองค์การที่สร้างความยั่งยืน โดยผู้บริหารสูงสุดขององค์กรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย มีการสื่อสารนโยบายเป็นประจำ รวมทั้งภาวะผู้นำในแต่ละระดับที่เสริมสร้างบรรยากาศในการสร้างสุขในองค์กร ๒) ป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส โดยหน่วยงานมีการสร้างระบบแรงจูงใจในหน่วยงานที่บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมทั้งการรักษาสิทธิประโยชน์ของบุคลากร ๓) เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องพันธกิจและยุทธศาสตร์ชาติ โดยหน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานที่ชัดเจน และมีการกำหนด milestone เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานในแต่ละระยะ ๔) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและความร่วมมือ มีการกำหนดคุณลักษณะของทีมสร้างสุขพร้อมบทบาทหน้าที่ มีการทำงานเป็นทีม

ทั้งในส่วนของทีมสร้างสุขและบุคลากร ที่ต้องให้ความร่วมมือกันในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ๕) ด้านพันธกิจ เมื่อมีการขับเคลื่อนความสุขครบตามกระบวนการสร้างสุข จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งความสุขที่เป็นรูปธรรม ๖) ด้านผู้รับบริการและประชาชน มีการให้ความสำคัญกับการออกแบบกิจกรรมที่เหมาะสม เกิดเป็นโครงการสร้างสุขในรูปแบบต่าง ๆ ที่ส่งผลให้บุคลากรให้ความสนใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และ ๗) ด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม จากผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องจึงส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร จนสามารถเป็นตัวอย่างในการศึกษาดูงานการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขระดับกระทรวงได้

โดยมี ๓ ประเด็นที่ต้องพัฒนาและต่อยอด เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายฯ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย ๑) ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญ ให้การสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบาย รวมทั้งมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศในการสร้างสุขในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ๒) การพัฒนาระบบการประเมินความสุขในระบบออนไลน์ เนื่องจากมีการใช้ระบบออนไลน์ในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน แต่ระบบยังขาดความเสถียร ไม่สามารถรองรับการใช้งานจำนวนมากในช่วงเวลาเดียวกัน รวมทั้งการขาดการจัดการฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจส่งผลให้หน่วยงานไม่มีข้อมูลเพียงพอในการวิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อการออกแบบกิจกรรมเสริมสร้างความสุขในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ๓) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการสร้างกิจกรรมเสริมสร้างความสุขในหน่วยงานได้มากขึ้น รวมทั้งเป็นช่องทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงชุดความรู้ในการสร้างสุข และชุดความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน/การดำรงชีวิตได้ง่ายขึ้น

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๕.๓.๑.๑ ระดับนโยบาย (Input)

๑) กระทรวงสาธารณสุข ควรจัดให้มีช่องทางในการสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืน ที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก ได้แก่

๑.๑) การจัดให้มีบทเรียนออนไลน์ (E-learning) เพื่อให้ผู้บริหารหรือทีมสร้างสุขได้เข้าศึกษาความรู้เพิ่มเติม

๑.๒) การจัดให้มีช่องทางในการเผยแพร่หน่วยงานต้นแบบความสุขในแต่ละปี เป็นการยกย่องเชิดชูและจูงใจแก่องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามนโยบายด้วย นอกจากนั้นเพื่อให้หน่วยงานอื่นได้ศึกษาแนวคิด ปัจจัยที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน

๑.๓) การจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การสร้างสุขในองค์กรเป็นประจำทุกปี ทั้งในระดับกระทรวง และระดับเขตสุขภาพ เพื่อให้ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบงานสร้างสุขได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ รวมทั้งพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข สู่องค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืน

๑.๔) การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารสำหรับผู้รับผิดชอบงานสร้างสุข เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรึกษาหารือแนวทางการแก้ไขปัญหา การวางแผนและการออกแบบกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสุขในองค์กร

๒) กระทรวงสาธารณสุขควรจัดให้มีการพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นแก่ทีมพี่เลี้ยงในการสร้างสุขอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเป็นครู ก. ในการพัฒนาทีมสร้างสุข นักสร้างสุขแต่ละหน่วยงานในเครือข่าย รวมทั้งให้ความรู้ ให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหาหรือสนับสนุนการออกแบบกิจกรรมในการเสริมสร้างความสุขในหน่วยงานและเครือข่ายให้เกิดเป็นรูปธรรมได้

๓) กระทรวงสาธารณสุขควรให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนความสุขในองค์กร ทั้งบุคลากร องค์ความรู้ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์หรืองบประมาณ รวมทั้งการกำหนดรางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่หน่วยงานที่มีการขับเคลื่อนความสุขในองค์กรเป็นเลิศ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนความสุขในองค์กรอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

๕.๓.๑.๒ ระดับบริหาร (Process)

๑) ผู้บริหารทุกหน่วยงาน ควรต้องเป็นแบบอย่าง (Role Model) ในมิติต่าง ๆ ของการขับเคลื่อนความสุข รวมทั้งให้ความสำคัญ สนับสนุน และเสริมสร้างบรรยากาศให้เกิดองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืน ซึ่งผู้บริหารต้องสนับสนุนทรัพยากรในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว ทั้งการสนับสนุนบุคลากร ผู้รับผิดชอบงานสร้างสุข เครื่องมือในการปฏิบัติงาน งบประมาณ หรือแรงจูงใจในการขับเคลื่อนความสุข เนื่องจากงานสร้างสุขไม่ได้เป็นภารกิจหลักของหน่วยงาน และไม่มีโครงสร้างการทำงานที่รองรับ นักสร้างสุขจึงเปรียบเสมือนจิตอาสาที่เข้ามารับผิดชอบงานดังกล่าว จึงควรมีการสร้างแรงจูงใจหรือขวัญกำลังใจแก่นักสร้างสุขที่รับผิดชอบงานขับเคลื่อนความสุขขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารควรผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารความสุข เพื่อทราบความเป็นมา ความสำคัญ แนวคิดและกระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุข เพื่อให้ผู้บริหารทุกหน่วยงานสามารถบริหารองค์กรสู่องค์กรแห่งความสุขได้อย่างยั่งยืน

๒) ผู้บริหารหน่วยงานควรให้ความสำคัญและเร่งเสริมสร้างความรู้ ความตระหนักในการสร้างสุขในบุคลากรและองค์กร โดยจัดการประชุมชี้แจงนโยบาย เพื่อให้บุคลากรรับทราบทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เห็นความสำคัญของการขับเคลื่อนนโยบาย เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการขับเคลื่อนความสุขขององค์กร ลดปัญหาความขัดแย้ง ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความสุขบุคลากรในมิติต่าง ๆ รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดการขับเคลื่อนความสุขที่ชัดเจน โดยไม่มุ่งเน้นไปที่เครื่องมือหรือผลการประเมินความสุข แต่มุ่งเน้นที่การวัดกระบวนการเสริมสร้างความสุข การมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงานในการขับเคลื่อนความสุขทุกระดับ

๓) ผู้บริหารหน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยจัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ผ่านการจัดฝึกอบรม รับฟังการบรรยายและ/หรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้มีประสบการณ์และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข

๔) เพิ่มช่องทางการสื่อสารแก่บุคลากรและเครือข่าย เพื่อเผยแพร่ความรู้ สร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และเพิ่มช่องทางการเข้าถึงองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงานได้สะดวกและรวดเร็ว นอกจากนี้ หน่วยงานควรต้องมีการจัดการระบบฐานข้อมูลที่ดี เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงระบบการประเมินความสุขได้โดยสะดวก โดยระบบการประเมินความสุข ควรเป็นระบบที่เชื่อมโยงกับระบบฐานข้อมูลบุคลากร เพื่อลดภาระในการกรอกข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร และบุคลากรสามารถเข้าทำแบบประเมิน หรือผลการประเมินตนเองได้จากระบบเดียว รวมทั้ง ผู้ดูแลระบบหรือผู้รับผิดชอบงานสร้างสุขต้องสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลการประเมินความสุขขององค์กรได้ เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกสำหรับการออกแบบกิจกรรมที่เหมาะสมกับบุคลากรในองค์กรต่อไป ทั้งนี้ ข้อมูลที่เข้าถึงได้ต้องไม่สามารถระบุว่าเป็นข้อมูลของบุคคลใด เพื่อให้เป็นไปตามมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และเพื่อให้ผู้ตอบแบบประเมินสามารถตอบแบบประเมินตามความคิดเห็นจริงได้มากที่สุด

๕) กำหนดให้งานสร้างสุขขององค์กร เป็นภารกิจหลักสำคัญประการหนึ่งในบทบาทภารกิจของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารจัดการกำลังคน เนื่องจากการสร้างสุขในองค์กรจะสามารถบรรเทาปัญหาอัตราการลาออกบุคลากร ส่งผลให้อัตราการคงอยู่ของบุคลากรเพิ่มขึ้น ลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร เกิดความรักความผูกพันในองค์กรมากขึ้น

๖) หน่วยงานควรจัดให้มีการพัฒนาทีมสร้างสุขอย่างสม่ำเสมอ โดยให้ทีมสร้างสุขมีทักษะที่จำเป็นด้านต่าง ๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในการออกแบบกิจกรรมสร้างสุขในหน่วยงาน เช่น ทักษะในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเสริมสร้างกิจกรรมการมีส่วนร่วมในหน่วยงาน เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคและภัยสุขภาพที่อาจทำให้ต้องเว้นระยะห่างในการทำกิจกรรมของหน่วยงาน หรือการพัฒนาพี่เลี้ยงทางการเงินเพื่อเป็นที่ปรึกษาในการวางแผนทางการเงิน การจัดการหนี้สิน การวางแผนภาษีของบุคลากร เป็นต้น นอกจากนี้ หน่วยงานควรจัดสรรงบประมาณบางส่วนเพื่อให้สามารถจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสุขในองค์กร หรือการจัดสรรรางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้รับผิดชอบหรือผู้ร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขได้อย่างเป็นรูปธรรม

๕.๓.๑.๓ ระดับปฏิบัติการ (Output)

๑) ทุกหน่วยงานควรจัดให้มีนักสร้างสุข หรือทีมสร้างสุขของหน่วยงาน โดยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในหน่วยงานเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมที่เหมาะสมกับช่วงเวลาและกลุ่มวัยในหน่วยงาน ซึ่งทีมสร้างสุขในหน่วยงานต้องให้ความสำคัญของการขับเคลื่อนนโยบาย กำกับติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ผ่านการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความรู้ ความเข้าใจ แนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้มแข็งในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข เนื่องจาก กรณีที่มีการหมุนเวียนบุคลากร ทีมสร้างสุขจะสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ในการสร้างสุขภายในทีมได้ โดยคุณลักษณะของทีมสร้างสุขที่ได้กำหนดไว้ข้างต้น ๖ ประการนั้น อาจไม่ต้องมีครบในคน ๆ เดียว แต่หากในหนึ่งทีมสร้างสุข มีคุณลักษณะครบทั้ง ๖ ประการ เชื่อได้ว่า จะเป็นส่วนเสริม หรือพลังเสริมในการช่วยผลักดันให้การขับเคลื่อนในองค์กรประสบความสำเร็จเป็นรูปธรรมได้อย่างยั่งยืนมากขึ้น

๒) การสร้างเครือข่ายนักสร้างสุขในทุกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์สร้างสุขขององค์กรในทุกระดับ โดยการถอดบทเรียนหน่วยงานที่มีความโดดเด่นด้านการสร้างสุข (bright spot) การจัดเวทีวิชาการเพื่อนำเสนอผลการดำเนินงาน จัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลให้เครือข่ายสามารถนำสิ่งที่ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ให้ตรงตามบริบทของหน่วยงานตนเอง

๓) ทุกหน่วยงานควรมีการสื่อสารและจัดกิจกรรมสร้างสุขในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม รวมทั้งควรเสริมสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการสร้างสุขของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมสร้างสุข มีการพัฒนาทีมสร้างสุขเพื่อให้สามารถออกแบบกิจกรรมสร้างสุขที่เหมาะสมกับช่วงเวลา และกลุ่มวัยในหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยงานมีบรรยากาศในการทำงานที่มีความสุขมากขึ้น

๔) สร้างความรู้ ความเข้าใจ ประโยชน์และความสำคัญของการขับเคลื่อนนโยบาย Happy MOPH กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความตระหนักและเห็นพ้องในการร่วมมือร่วมใจในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนสร้างสุขในองค์กรเกิดสัมฤทธิ์ผลมากที่สุด ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งความสุข นอกจากนี้ ทีมสร้างสุขต้องนำเสนอผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของการดำเนินการ เกิดการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้น

๕) เสริมสร้างองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็น ในการขับเคลื่อนนโยบาย Happy MOPH กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข เพื่อเพิ่มระดับความสุขบุคลากรในแต่ละมิติ เช่น องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการเงิน องค์ความรู้ด้านการจัดสมดุลชีวิตกับการทำงาน องค์ความรู้ด้านการวางแผนการเสริมสร้างความสุข ความสามัคคีในองค์กร องค์ความรู้ด้านการสร้างความรักความผูกพันในองค์กร และองค์ความรู้อื่น ๆ ที่จำเป็น

๖) การปรับ Mind set ในการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสุขในองค์กรให้แก่ทีมสร้างสุข หรือบุคลากรในองค์กรเป็นอีกประเด็นที่สำคัญและจำเป็น เนื่องจากมุมมองเรื่องความสุขหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสุขของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจ คุณวุฒิ วัยวุฒิ การศึกษา และปัจจัยอื่น ๆ การสร้างความสุขในองค์กร จึงเป็นการขับเคลื่อนความสุขในภาพรวม เพื่อให้เกิดบรรยากาศแห่งความสุขในการทำงาน ให้เกิดความรัก ความผูกพัน ความสามัคคีในการทำงาน เป็นความสุขโดยรวมขององค์กร ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากความร่วมมือของทุกคนในองค์กร

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๕.๓.๒.๑ ระดับนโยบาย (Input)

๑) การศึกษาแนวทางการสร้างความยั่งยืนของการขับเคลื่อนความสุขในองค์กร เพื่อให้เห็นปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งผลให้การขับเคลื่อนความสุขบรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม เกิดเป็นต้นแบบ (Model) การขับเคลื่อนความสุขที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงกับทุกหน่วยงาน

๕.๓.๒.๒ ระดับบริหาร (Process)

๑) ควรศึกษากลไกการกับ ติดตาม ตัวชี้วัดและการประเมินผลตัวชี้วัดการเป็นองค์กรแห่งความสุข เพื่อให้มีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม สอดคล้องกับการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข

๒) การบริหารนโยบายในเชิงความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการพัฒนาต่อยอดสู่ความยั่งยืน และการต่อยอดนโยบายใหม่ๆ ในการสร้างความสุข (S-curve of policy formulation) เพื่อกระตุ้นความสำคัญของนโยบายและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนฝังเป็นวัฒนธรรม

๕.๓.๒.๓ ระดับปฏิบัติการ (Output)

๑) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความสำเร็จของการขับเคลื่อนความสุขในองค์กรกับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร เนื่องจากหลายองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กร มีค่านิยมที่เข้มแข็งจะประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนความสุขในองค์กรได้มากกว่า

บรรณานุกรม

- Donal S. Van Meter & Carl E. Van Horn (๑๙๗๕). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. **Administration and Society**. ๖(๔) : ๔๖๒-๗๔
- Pfiffner, J.M. (๑๙๙๕). **Policy and Bureaucracy**. New Jersey: Van Nostrand.
- Simon Sinek. **Start with Why ทำไมต้องเริ่มต้นด้วย “ทำไม”**. แปลโดย วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วีเลิร์น, ๒๐๐๙.
- กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์. **กระบวนการวิเคราะห์ SWOT**. [อินเทอร์เน็ต]. [สืบค้นเมื่อ ๙ กันยายน ๒๕๖๔]. แหล่งข้อมูล: <http://old.plandmsc.com/images/Download/Monitor-paper/SOWT.pdf>
- กระทรวงสาธารณสุข. **Happy MOPH กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข**. สิงหาคม ๒๕๖๑.
- กระทรวงสาธารณสุข. **ยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence Strategy)**. กันยายน ๒๕๖๐.
- กล้า ทองขาว. **เอกสารประกอบการสอนชุดวิชานโยบายสาธารณะและการวางแผน หน่วยที่ ๖ เรื่อง การนำนโยบายไปปฏิบัติ**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ๒๕๕๑.
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. **การบริหารงานสู่องค์กรแห่งความสุข**. เมษายน ๒๕๖๑.
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. **แนวทางการขับเคลื่อนความสุขกระทรวงสาธารณสุข ปี ๒๕๖๒ – ๒๕๖๓**. กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กระทรวงสาธารณสุข, เมษายน ๒๕๖๒.
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. **แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี ด้านสาธารณสุข (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๗๙)**. ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๖๑).
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. **รายงานข้อมูลทรัพยากรสาธารณสุขประจำปี ๒๕๖๒**. กองยุทธศาสตร์และแผนงาน : นนทบุรี. ๒๕๖๓.
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. **รายละเอียดตัวชี้วัดกระทรวงสาธารณสุข ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑**. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ : นนทบุรี. ๒๕๖๐.
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. **รายละเอียดตัวชี้วัดกระทรวงสาธารณสุข ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๒**. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ : นนทบุรี. ๒๕๖๑.
- เฉลิมพล แจ่มจันทร์. **เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง Happinometer การประเมินความสุข ความผูกพันองค์กร** [อินเทอร์เน็ต]. ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๐ [สืบค้นเมื่อ ๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๒]. แหล่งข้อมูล: http://bps.moph.go.th/new_bps/sites/default/files/engagement_MOPH.pdf
- ชินิสรา ร่มเชื่อน. **แนวทางการสร้างองค์กรสุขภาวะของเมืองพัทยา**. วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา : ๒๕๕๙

ชาญวิทย์ วสันต์ธนรัตน์ และธีรธรรม วุฑฒิวัตรชัยแก้ว. **องค์กรแห่งความสุข ๔.๐**. ศูนย์องค์กร

สุขภาพ (Healthy Organization Center) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)
: บริษัท แอปโฟร์พรีนซ์ จำกัด, ๒๕๖๐.

ณิชาธิ์ แก้วไชยชา. **ความสุขในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในบริษัทนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าแห่งหนึ่ง**. สาขาวิชาสุขภาพจิต ภาควิชาจิตเวชศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี ๒๕๕๙

ดวงเนตร ธรรมกุล และคณะ. **ถอดรหัส กระบวนการสร้างสุขในโรงพยาบาล**. ๒๕๕๘. บริษัท ทีรگانต์ กราฟฟิค จำกัด: โครงการพัฒนาด้านสุขภาวะภาครัฐ (นาร่อง – โรงพยาบาล) ร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี ไทยวินเนอร์. PESTEL Analysis คืออะไร? วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ดี. [อินเทอร์เน็ต] [สืบค้นเมื่อ ๘ กันยายน ๒๕๖๔] แหล่งข้อมูล: <https://thaiwinner.com/pestel-analysis/>

ไทยวินเนอร์. SWOT คืออะไร? วิเคราะห์ SWOT Analysis ที่ถูกต้อง. [อินเทอร์เน็ต] [สืบค้นเมื่อ ๘ กันยายน ๒๕๖๔] แหล่งข้อมูล: <https://thaiwinner.com/swot/>

บุษบงก์ วิเศษพลชัย. **คู่มือนักสร้างสุข**. สำนักวิจัยสังคมและสุขภาพ (สวสส.) : กระทรวงสาธารณสุข, สิงหาคม ๒๕๖๑.

พลเดช ปิ่นประทีป. **ความเหลื่อมล้ำด้านสาธารณสุข** [อินเทอร์เน็ต]. [สืบค้นเมื่อ ๑๗ มกราคม ๒๕๖๓] แหล่งข้อมูล: <https://infocenter.nationalhealth.or.th/node/๒๗๖๓๐>

ภัทรดนัย ไต้ไธสง. **ความสุขในการทำงานของพนักงานบริษัท ทู ดิสทริบิวชัน แอนด์ เซลส์ จำกัด พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน**. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) ปีที่ ๘ ฉบับที่ ๑ มกราคม-เมษายน ๒๕๖๑

รัฐวัชร พัฒนจิระรุ่ง. **ทฤษฎีระบบ System Theory** [อินเทอร์เน็ต]. [สืบค้นเมื่อ ๑๗ ตุลาคม ๒๕๖๒] แหล่งข้อมูล: <http://poundtv๕.blogspot.com/๒๐๑๔/๑๐/system-theory.html>

โรเบิร์ต โอ. ชัตตัน. **ศิลปะการอยู่ร่วมกับคนเฮงซวย**. แปลโดย ไอริส ชันศิริ. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อมรินทร์ฮาวทู, ๒๕๖๑.

วรเดช จันทรศร. **การนำนโยบายไปปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: กราฟิเคฟอแมท (ไทยแลนด์). ๒๕๔๕.

สมบัติ อารังรัฐวงศ์. **นโยบายสาธารณะ: แนวความคิดการวิเคราะห์และกระบวนการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ๒๕๔๙.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**. [อินเทอร์เน็ต] ๙ ธันวาคม ๒๕๕๙ [สืบค้นเมื่อ ๘ กันยายน ๒๕๖๔] แหล่งข้อมูล: <https://www.opdc.go.th/content/Nzc>

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. **ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน จุดยืน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมและยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุข**. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ : นนทบุรี. ๒๕๕๙.

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. รายละเอียดตัวชี้วัดกระทรวง

สาธารณสุข ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ : นนทบุรี. ๒๕๕๙.

สุคนธา คงศีล และ สุขุม เจียมตน. วารสารบริหารงานสาธารณสุข. ปีที่ ๑๓ ฉบับที่ ๒ กรกฎาคม - ธันวาคม ๒๕๕๐.

สุรัชย์ เจนประโคน. นโยบาย (Policy) [อินเทอร์เน็ต]. [สืบค้นเมื่อ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๒] แหล่งข้อมูล:

<http://surachaichenprakhon.blogspot.com/๒๐๐๙/๐๒/policy.html>

อุมาวรรณ วาทกิจ. ปัจจัยสำคัญเป็นองค์กรแห่งความสุข กรณีศึกษา ธุรกิจโรงแรมระดับ ๔-๕ ดาว ในเขต

อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น. วารสารวิชาการธรรมทรรศน์ ปีที่ ๑๗ ฉบับที่ ๓ (กันยายน-ธันวาคม ๒๕๖๐)

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบการสนทนากลุ่ม (Focus group)

การสนทนากลุ่ม (Focus group) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความคิดเห็นต่อกระบวนการในการขับเคลื่อนความสุขในหน่วยงานของนักสร้างสุข จำนวน ๑๐๐ คน และนักจัดการความรู้สู่ความสุขคนทำงาน จำนวน ๘๑ คน

ลำดับที่	หัวข้อ	ประเด็นคำถามการสัมภาษณ์
๑.	ปัญหาด้านเครื่องมือในการขับเคลื่อนความสุขในหน่วยงาน	๑. ท่านมีปัญหาในการใช้ระบบการประเมินความสุขอย่างไรบ้าง ๒. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความสุข (แบบสอบถาม) ควรเป็นเช่นไร ๓. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ได้จากการประเมินความสุขเป็นอย่างไร
๒.	ปัญหาด้านกลไกการขับเคลื่อนความสุขในหน่วยงาน	๔. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดในการขับเคลื่อนความสุข
๓.	ข้อเสนอต่อการพัฒนากระบวนการสร้างสุขกระทรวงสาธารณสุข	๕. ท่านต้องการให้พัฒนาเครื่องมือหรือระบบการประเมินความสุขในประเด็นใดบ้าง ๖. ท่านมีข้อเสนอในการพัฒนากระบวนการสร้างสุขอย่างไรบ้าง ๗. ท่านต้องการการพัฒนาทักษะในด้านใดบ้าง

ภาคผนวก ข

แบบการสนทนากลุ่ม (Focus group)

การสนทนากลุ่ม (Focus group) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการขับเคลื่อนความสุขในหน่วยงาน แนวทางการขับเคลื่อนความสุข ปัญหาอุปสรรคในการขับเคลื่อนความสุข และปัจจัยความสำเร็จของการขับเคลื่อนความสุขในหน่วยงาน

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยนักบริหารความสุข จำนวน ๕ ราย

ลำดับที่	หัวข้อ	ประเด็นคำถามการสัมภาษณ์
๑.	ความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับนโยบายการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข	๑. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร กับนโยบายการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข
๒.	แนวทางการขับเคลื่อนความสุข	๒. ท่านมีการดำเนินการขับเคลื่อนความสุขอย่างไรในหน่วยงานของท่าน
๓.	ปัญหาอุปสรรคในการขับเคลื่อนความสุข	๓. จากการขับเคลื่อนความสุขในหน่วยงานที่ผ่านมา มีปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง
๔.	ปัจจัยความสำเร็จของการขับเคลื่อนความสุขในหน่วยงาน	๔. ปัจจัยที่จะส่งผลให้การขับเคลื่อนความสุขในหน่วยงานประสบความสำเร็จประกอบด้วยอะไรบ้าง ๕. การขับเคลื่อนความสุขในหน่วยงานให้เกิดความยั่งยืน ควรทำเช่นไร

ภาคผนวก ค

ประวัติผู้ทำวิจัย

ชื่อ-นามสกุล	ภาวิณี ธนกิจไพบูลย์
วัน เดือน ปี เกิด	๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๒๒
ที่อยู่ปัจจุบัน	๙๑/๓๕๘ หมู่บ้านซื้อตรง ถ.หทัยราษฎร์ ตำบลลาดสวาย อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี
ที่ทำงานปัจจุบัน	กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค อาคาร ๔ ชั้น ๓ ตึกกรมควบคุมโรค ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค
ประสบการณ์การทำงาน	๒๕๔๑ เจ้าหน้าที่สนับสนุนการและสื่อความหมาย อุทยานแห่งชาติดอยสุเทพ-ปุย จังหวัดเชียงใหม่ ๒๕๔๕ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ๒๕๕๑ นักวิเทศสัมพันธ์ปฏิบัติการ สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ๒๕๕๙ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ๒๕๖๐ หัวหน้างานพัฒนานโยบายและระบบบริการ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ม.ย. ๒๕๖๓ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กลุ่มพัฒนาและบริหารยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค
ประวัติการศึกษา	๒๕๔๑ ปวช. สาขาณิชยการ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ ๒๕๔๓ ปวส. สาขาการบัญชี สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ ๒๕๔๕ ปริญญาตรี สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ ๒๕๕๐ ปริญญาโท ศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต สาขานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ชื่อ-นามสกุล	ธิดิภัทร คูหา
วัน เดือน ปี เกิด	๑๓ ตุลาคม ๒๕๑๑
ที่อยู่ปัจจุบัน	๑๒๕/๒๓ หมู่ ๑ ตำบลบ้านกลาง อำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี
ที่ทำงานปัจจุบัน	กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข อาคาร ๔ ชั้น ๓ ตึกสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มพัฒนานโยบายด้านสุขภาพ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
ประสบการณ์การทำงาน	๒๕๔๖ หัวหน้าฝ่ายแผนงานและวิชาการ โรงพยาบาลโคกสำโรง จังหวัดลพบุรี ๒๕๔๙ หัวหน้างานแผนงาน กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี ๒๕๕๗ หัวหน้างานตรวจราชการกรณีปกติ สำนักตรวจและประเมินผล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ๒๕๕๘ หัวหน้างานพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ด้านประชากรและสังคม สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ๒๕๕๙ ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจกำลังคนด้านสุขภาพ สำนักนโยบายและ ยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ๒๕๖๐ หัวหน้ากลุ่มพัฒนานโยบายด้านสุขภาพ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
ประวัติการศึกษา	๒๕๓๒ ประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตรและผดุงครรภ์ชั้นสูง วิทยาลัยพยาบาล บรมราชชนนี ชลบุรี ๒๕๓๖ วิทยาศาสตร์บัณฑิต (บริหารสาธารณสุข) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ๒๕๓๘ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์ เอกบริหารสาธารณสุข) มหาวิทยาลัยมหิดล

ชื่อ-นามสกุล	จิราพร อธิชัยวัฒนา
วัน เดือน ปี เกิด	๑๐ พฤษภาคม ๒๕๓๕
ที่อยู่ปัจจุบัน	๑๙๕/๒๑ หมู่ ๓ ตำบลลาดบัวหลวง อำเภอลาดบัวหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ที่ทำงานปัจจุบัน	กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข อาคาร ๔ ชั้น ๓ ตึกสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน งานพัฒนานโยบายด้านบริหารและระบบบริการ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
ประสบการณ์การทำงาน	๒๕๕๙ สำนักงานบริหารโครงการร่วมผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ๒๕๖๐ กลุ่มพัฒนานโยบายด้านสุขภาพ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
ประวัติการศึกษา	๒๕๕๓ โรงเรียนสงวนหญิง จังหวัดสุพรรณบุรี ๒๕๕๘ ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม (บธ.บ) ๒๕๖๒ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ศศ.ม)