



กระทรวงสาธารณสุข

MINISTRY OF PUBLIC HEALTH



People Excellence

คุณค่าคน คุณค่างาน สานความสุข

บทนำ

กระทรวงสาธารณสุขได้วางแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีด้านสาธารณสุข โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ 4 ด้าน คือ 1.ส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเป็นเลิศ (Prevention & Promotion Excellence) 2.บริการเป็นเลิศ (Service Excellence) 3.บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) 4.บริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence)

ใน 4 ข้อนี้ ยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) เป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดที่กำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อื่นๆ เนื่องจากแผนงานใดๆ ก็ตาม ล้วนต้องอาศัย “คน” ในการดำเนินการไปให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้

การปฏิรูปกระทรวงสาธารณสุขให้พร้อมรับความท้าทายใหม่ๆ และบรรลุแผนยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปีด้านสาธารณสุข จึงจำเป็นต้องปฏิรูป “คน” ก่อน ซึ่งการจะปฏิรูปคนได้ จำเป็นต้องมีค่านิยมร่วมบางอย่าง เพื่อเป็นแกนหลักในการคิดการปฏิบัติตัวร่วมกัน

ทั้งนี้ จากการระดมความคิดเห็นทั้งในระดับภูมิภาคและส่วนกลางจากบุคลากรของกระทรวงสาธารณสุข ได้สังเคราะห์ค่านิยมที่พึงปฏิบัติออกมาเป็น MOPH ซึ่งประกอบด้วย M : Mastery คือเป็นบุคคลที่หมั่นฝึกฝนตนเองให้มีศักยภาพ ยึดมั่นในความถูกต้อง มีวินัย ปฏิบัติตามกฎระเบียบ บนพื้นฐานของการมีสำนึก รับผิดชอบ คุณธรรม และจริยธรรม O : Originality เร่งสร้างสิ่งใหม่ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อระบบสุขภาพ P : People centered ใส่ใจประชาชน คือต้อง

ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงาน และ H : Humility อ่อนน้อมถ่อมตน มีสัมมาคารวะ มีน้ำใจ ให้อภัย รับฟังความเห็น เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

MOPH จะเป็นค่านิยมร่วมของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุขในการทำงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่วางไว้ ขณะเดียวกันยังมีเรื่องการสร้างคุณค่า สร้างความหมายของงาน อันจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและความสุขของคนทำงาน กระบวนการทำให้เกิดสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะสำเร็จหรือไม่ ล้วนขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจกันของพี่น้องชาวสาธารณสุขทุกคน

เพื่อเป็นการสื่อสารนโยบายที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จึงได้จัดการประชุมระดับชาติ “การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในระบบสุขภาพ ประจำปี พ.ศ. 2560” ณ อิมแพ็ค ฟอรั่ม เมืองทองธานี ระหว่างวันที่ 6-8 ธันวาคม พ.ศ. 2559 โดยมีประเด็นหลักของการประชุม คือเรื่องการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ (People Excellence)

และเพื่อเป็นการเผยแพร่สร้างการรับรู้การขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวแก่ผู้สนใจ ทั้งบุคลากรกระทรวงสาธารณสุขและประชาชนทั่วไป จึงได้รวบรวมสาระสำคัญในการประชุมดังกล่าวจำนวน 20 เวทีมาจัดทำเป็นหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-Book) ฉบับนี้ขึ้น โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะช่วยสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) มากยิ่งขึ้น





สารบัญ

บทที่ 1 ค่านิยม MOPH.....6

รวมพลัง สธ.เป็นหนึ่งใน ปลุฝังค่านิยม MOPH	8
สร้างคนให้ “เก่ง ดี มีความสุข”	
สู่องค์กรเป็นเลิศด้านสุขภาพของเอเชีย.....	10
ต้องเพิ่มสัดส่วนคนที่ให้ความร่วมมือกับองค์กร.....	13
แนะ สธ.ปรับระบบคิด “สร้างสุขภาพคนเพื่อพัฒนาชาติ”	15

บทที่ 2 Human Resource and MOPH Implementation..... 18

ปลุฝังค่านิยมอย่างไรให้ซึมลึกถึงระดับดีเอ็นเอ.....	20
แปลง MOPH สู่งาน Routine.....	23
สูตร 70:20:10 พัฒนาทักษะ Leadership	25
บูรณาการ Core Value สู่โรงพยาบาล.....	27
บุคลากรผูกพัน ปัจจัยความสำเร็จขององค์กร.....	29
ให้บุคลากรออกแบบความสุขด้วยตัวเอง.....	31
Happinometer เครื่องมือวัดความสุข.....	33

บทที่ 3 เรียนรู้จากประสบการณ์..... 36

หาสิ่งถนัดให้พบ แบบฉบับบริหารคนของ “ซีพี ออลล์”	38
“ศิริราช-รพ.กรุงเทพ” เผยเคล็ดลับ HR.....	40
องค์กร World Class มีสัดส่วนพนักงาน Engaged 67%	43
บทเรียนจากบ้านกาญจนาภิเษก ทุกคนอยากเป็นคนดี.....	47
บุคลากรมีสติ งานเพิ่มพูน.....	49

บทที่ 4 วามบันดาลใจ 52

มอบหมายงานที่ท้าทาย หล่อเลี้ยงคนให้มีความสุข.....	54
Happy Workplace “องค์กรแห่งความสุข”	57
งานที่มีคุณค่าช่วยสร้างแรงบันดาลใจ.....	61
เคล็ดลับบริหารคน Gen Y “ได้ทำสิ่งที่ใช่ งานดีแน่”	63

บทส่วยท้าย



บทที่ 1

คำนิยาม MOPH



ใน

บทนี้ได้รวบรวมสาระ
สำคัญจากเวทีบรรยาย
4 เวที ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับ
ภาพรวมนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมาย
การพัฒนาบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข โดยมี
ค่านิยม MOPH เป็นแกนที่ยึดเหนี่ยวบุคลากร
เข้าไว้ด้วยกัน

01

การบรรยายพิเศษเรื่อง

“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ :
สร้างคน สร้างคุณค่า
สร้างอนาคตสาธารณสุขไทย”

โดย ศ.คลินิก เกียรติคุณ
นพ.ปิยะสกล สกลสัตยาทร
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข

02

การบรรยายพิเศษในหัวข้อ

“HR for People Excellence”

โดย นพ.โสภณ เมฆธน
ปลัดกระทรวงสาธารณสุข



สำหรับ 4 เวทีดังกล่าว
ประกอบด้วย

เวทีเสวนาในหัวข้อ

“ดูแลรักษาบุคลากรอย่างไร
ให้คงอยู่และมีพลัง”

โดย นพ.ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์
ผู้อำนวยการสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ
และ นพ.วิศิษฐ์ ตั้งนภากร
อธิบดีกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

04

การบรรยายพิเศษในหัวข้อ

“การพัฒนาศักยภาพบุคลากร :
ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข
ระบบสุขภาพยั่งยืน ทำอย่างไร?”

โดย นพ.สมศักดิ์ อรรฆศิลป์
รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข

03



รวมพลองค์กรเป็นหนึ่ง ปลุกฝังค่านิยม MOPH

ศ.คลินิก เกียรติคุณ นพ.ปิยะสกล สกลสัตยาทร รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข (สธ.) บรรยายพิเศษในหัวข้อ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : สร้างคน สร้างคุณค่า สร้างอนาคต สาธารณสุขไทย” เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม พ.ศ. 2559 โดยเน้นย้ำให้บุคลากรต้องปลูกฝังค่านิยม MOPH ลงลึกถึงจิตวิญญาณ ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุยุทธศาสตร์ 20 ปีของกระทรวงฯ

ศ.คลินิก เกียรติคุณ นพ.ปิยะสกล ขยายความว่า ยุทธศาสตร์ 20 ปีของ สธ. ตั้งอยู่บนพื้นฐานของนโยบายไทยแลนด์ 4.0 โดยมีเป้าหมายคือการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งการจะตั้งเป้าหมายใดๆ ก็ตาม ต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ชัดเจนเสียก่อน ซึ่งวิสัยทัศน์ของ สธ. ก็คือการเป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพ ที่รวมพลังสังคมเพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพดี และเมื่อมี Vision แล้ว ก็ต้องมี Mission ซึ่งก็คือการพัฒนาความเป็นเลิศของระบบสุขภาพอย่างมีส่วนร่วมและเกิดความยั่งยืน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายคือประชาชนมีสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข ชี้ให้เห็นว่า สิ่งที่อยู่ระหว่าง “เป้าหมาย” และ “วิสัยทัศน์” ก็คือค่านิยมองค์กร (Core value) ซึ่งก็คือค่านิยม MOPH (Mastery, Originality, People centered, Humility) สิ่งนี้จะเป็นหลักคุณธรรมและความเชื่อที่คนทั้งกระทรวงฯ ถือปฏิบัติ คือสิ่งที่บ่งบอกพฤติกรรมของคน สธ. และเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เป้าหมายเป็นความจริง เพราะฉะนั้นค่านิยม MOPH ต้องถูกปลูกฝังเข้าไปถึงจิตวิญญาณคน สธ.

“คำว่า Mastery ก็คือ Mastery of mind ทำให้จิตใจเป็นนายตัวเอง คุณธรรมความดีเป็นนายตัวเอง ส่วน Originality คือการเร่งสร้างสิ่งใหม่ ก็คือนวัตกรรม (Innovation) นั่นเอง โลกยุคปัจจุบันมีเทคโนโลยีใหม่ๆ ต้องเอาสิ่งเหล่านั้นมาสร้างสิ่งใหม่ สร้างกระบวนการทำงานใหม่ให้เกิดประโยชน์และทันต่อโลก ส่วน People centered ก็คือมุ่งประชาชนเป็นศูนย์กลาง และ Humility อ่อนน้อมถ่อมตน ทั้ง 4 ข้อนี้ต้องรวมเป็นหนึ่งเดียว เหมือนจิ๊กซอว์ที่มาต่อกัน และจิ๊กซอว์นั้นก็คือคนของกระทรวงฯ ที่มีทั้ง 4 ข้ออยู่ในใจ ในการประพฤติปฏิบัติ ในจิตวิญญาณ” ศ.คลินิก เกียรติคุณ นพ.ปิยะสกล กล่าว

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข ยังกล่าวทั้งท้ายด้วยว่า “คน” คือทุกสิ่งทุกอย่างขององค์กร เป็นทรัพย์สินที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ซึ่ง สธ. มีกำลังคนทั้งหมด ประมาณ 4 แสนคน ถ้ารวมกันเป็นหนึ่งเดียวได้ด้วยค่านิยม MOPH จะมีพลังสามารถเปลี่ยนกระทรวงได้ทั้งกระทรวง เปลี่ยนโลกได้ทั้งโลก ดังนั้นขอฝากบุคลากรของ สธ. ทุกคน ช่วยกันปลูกฝัง MOPH ลงลึกในจิตวิญญาณ แล้ววันที่ประชาชนสุขภาพดี ระบบสุขภาพยั่งยืน จะอยู่อีกไม่ไกล

สธ.มีกำลังคนทั้งหมด
ประมาณ 4 แสนคน ถ้ารวมกัน
เป็นหนึ่งเดียวได้ด้วยค่านิยม MOPH
จะมีพลังสามารถเปลี่ยนกระทรวง
ได้ทั้งกระทรวง เปลี่ยนโลกได้ทั้งโลก



สร้างคนให้ “เก่ง ดี มีความสุข” สู่องค์กรเป็นเลิศด้านสุขภาพขอเอเชีย

การบรรยายในหัวข้อ “HR for People Excellence” โดย นพ.โสภณ เมฆธน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข (สธ.) เมื่อวันที่ 7 ธันวาคม พ.ศ. 2559 ได้ชี้ให้เห็นว่า ยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) เป็น 1 ใน 4 ยุทธศาสตร์หลักของแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข ที่กระทรวงฯ ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก เนื่องจากบุคลากรสาธารณสุขเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาและการจัดการด้านกำลังคนก็ถือเป็นงานที่ยากที่สุด แต่ก็มี ความจำเป็นต้องดำเนินการ เพราะเป้าหมายหลักของกระทรวงฯ ที่มุ่งเน้นการพัฒนา บุคลากรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จด้านสุขภาพ ซึ่งการจะสร้างคนที่จะมีคุณภาพได้นั้น ต้องมามองที่พื้นฐานความต้องการของบุคลากร ทั้งปัจจัยพื้นฐาน สุขภาพในการทำงาน เป็นต้น กล่าวได้ว่าต้องให้อาหารใจกับบุคลากรให้อิ่ม ให้มีความสุข ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานเพื่อ ส่วนรวม

ปลัดกระทรวงสาธารณสุข ยังกล่าวอีกว่า การพัฒนาคนให้สอดคล้องกับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ก็คือการ “ทำน้อยแต่ได้มาก” ซึ่งการจะทำให้เป็นเช่นนั้นได้ก็ต้องมีนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งก็ต้องเริ่มจากการพัฒนาคนที่สร้างนวัตกรรมด้วยเช่นกัน เพื่อจะได้นำนวัตกรรมนั้นมาช่วยในระบบสุขภาพภายในประเทศ

ทั้งนี้ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ เพื่อให้กำลังคนด้านสุขภาพเป็นคนเก่ง คนดี มีความสุข จะประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ

1. พัฒนาระบบและกลไกการขับเคลื่อนงานกำลังคนอย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ ทั้งด้านการบริหารจัดการ การวางแผนกำลังคน และระบบสารสนเทศ

2. ผลิตและพัฒนากำลังคนอย่างพอเพียงและมีคุณภาพ สอดคล้องกับภารกิจพัฒนาศักยภาพสู่ความเป็นมืออาชีพ และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

3. บริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดึงดูดและธำรงรักษา เน้นการปรับปรุงระบบการสรรหา คัดเลือก แต่งตั้งที่โปร่งใสและเป็นธรรม มีระบบค่าตอบแทนสิทธิประโยชน์ แรงจูงใจ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ

และ 4. สร้างภาคีเครือข่ายกำลังคนด้านสุขภาพให้เข้มแข็งและยั่งยืน โดยสร้างความเข้มแข็งกลุ่มบุคลากร การมีส่วนร่วมภาคีเครือข่าย และการสื่อสารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

“ในอนาคตเรามองว่าประชาชนจะได้รับอะไร แน่นอนว่าทุกกลุ่มจะต้องได้รับการส่งเสริมสุขภาพ และใช้ชีวิตอย่างมีคุณภาพ และเด็กที่เกิดมาในยุคประเทศไทย 4.0 จะต้องมีความสุขร่างกายที่ดี พฤติกรรมที่ดี และเป็นคนดี เชื่อว่าเราทำได้ เพราะเรามีต้นแบบคือในหลวงรัชกาลที่ 9 ที่ทรงพระปรีชาสามารถในทุกด้าน ทั้งด้านศิลปะ ดนตรี ภาพถ่าย และยังทรงเป็นนักกีฬาที่มีความแข็งแรงด้วย เป็นแบบอย่าง

การจะสร้างคนที่จะมีคุณภาพได้นั้น
ต้องมองที่พื้นฐานความต้องการ
ของบุคลากร ทั้งปัจจัยพื้นฐาน สุขภาพ
ในการทำงาน เป็นต้น กล่าวได้ว่าต้องให้อาหารใจกับบุคลากรให้อิ่ม ให้มีความสุข
ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานเพื่อส่วนรวม

ที่จะทำให้ทุกคนมีแรงบันดาลใจ ขอให้ทุกหน่วยงานน้อมนำพระราชดำริสพระราชบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชในการส่งเสริมค่านิยม MOPH เป็นแนวทางในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรักและภูมิใจในการทำงาน บรรลุเป้าหมายประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” นพ.โสภณ กล่าว

ทั้งนี้ เป้าหมายการพัฒนาด้านสุขภาพจะต้องมีคุณภาพที่สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ ซึ่งกระทรวงฯ ได้ตั้งเป้าไว้ว่าระบบด้านสุขภาพของไทยจะต้องมีความเป็นเลิศ 1 ใน 3 ของเอเชีย ขณะเดียวกัน เป้าหมายหลักในการพัฒนา 5 ปีข้างหน้า คือคนไทยจะต้องมีอายุยืนยาวขึ้น และลดการเจ็บป่วยลง โดยตัวชี้วัดในปี 2560 นี้ สัดส่วนอัตรากำลังคนระหว่างเขตสุขภาพต้องต่างกันไม่เกิน 20% และตั้งเป้าดัชนีความสุขของการทำงานและการนำค่านิยมองค์กร MOPH ไปใช้ 50%

“การสร้างค่านิยม แรงบันดาลใจ เพื่อให้เกิดความสามารถที่จะยกระดับในด้านของคน จะส่งต่อให้ช่วยสร้างคุณค่าขององค์กรขึ้นมาอย่างถูกต้อง และผลประโยชน์จะตกไปอยู่กับสุขภาพของประชาชน” ปลัดกระทรวงสาธารณสุข กล่าวทิ้งท้าย



ต้องเพิ่มสัดส่วนคนที่ให้ความร่วมมือกับองค์กร

นพ.สมศักดิ์ อรรฆศิลป์ รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข (สธ.) กล่าวบรรยายในหัวข้อ “การพัฒนาศักยภาพบุคลากร : ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน ทำอย่างไร?” วันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2559 โดยชี้ให้เห็นว่า ขณะนี้สังคมกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยในอนาคตทุกคนจะต้องเผชิญกับความเปราะบางเป็นสังคมเมือง สังคมผู้สูงอายุ โลกที่เชื่อมต่อการค้าการลงทุน การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ งานด้านสุขภาพมีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) แทบทั้งสิ้น แต่เป้าหมายที่ชัดเจนที่สุดคือเรื่อง Good Health and Well-Being

ด้วยเหตุนี้ กระทรวงฯ จำเป็นต้องปรับตัว โดยขณะนี้ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ว่าจะเป็้องค์กรหลักด้านสุขภาพที่รวมพลังสังคมเพื่อประชาชนสุขภาพดี และมีหน้าที่พัฒนาและอภิบาลระบบสุขภาพอย่างมีส่วนร่วมและยั่งยืน โดยมีเป้าประสงค์ (Goal) คือ ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน

นพ.สมศักดิ์ ขยายความเป้าหมายในแต่ละข้อ ประกอบด้วย 1.ประชาชนสุขภาพดี คือต้องลดอัตราการตายก่อนวัยอันควรและคนไทยมีอายุเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 2.เจ้าหน้าที่มีความสุข คือต้องมีบุคลากรที่เพียงพอกระจายอย่างทั่วถึง และได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ที่สำคัญคือต้องมีความสุขและมีความภูมิใจในการทำงาน และ 3.ระบบสุขภาพยั่งยืน คือต้องมีประสิทธิภาพ ยั่งยืน และเป็นธรรม โดยชี้วัดจากรายจ่ายสุขภาพทั้งหมดต้องไม่เกิน 5% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (จีดีพี) และรัฐมีรายจ่ายด้านสุขภาพไม่เกิน 20% ของรายจ่ายทั้งหมด

นพ.สมศักดิ์ กล่าวอีกว่า หากต้องการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว สธ.ต้องดำเนินแผนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความเป็นเลิศใน 4 ด้าน ได้แก่ 1.ส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเป็นเลิศ (Prevention & Promotion Excellence) 2.บริการเป็นเลิศ (Service Excellence) 3.บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) 4.บริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence)

ทั้งนี้ ในส่วนของยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศนั้น ต้องกำหนดคุณค่าหลัก (Core value) 4 ประการ หรือ MOPH หมายความว่า

M : Mastery หรือเป็นนายตนเอง คือเป็นบุคคลที่หมั่นฝึกฝนตนเองให้มีศักยภาพ ยึดมั่นในความถูกต้อง มีวินัย ปฏิบัติตามกฎระเบียบ บนพื้นฐานของการมีสำนึก รับผิดชอบ คุณธรรม และจริยธรรม

O : Originality หรือเร่งสร้างสิ่งใหม่ คือสร้างสรรค์นวัตกรรม สิ่งใหม่ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อระบบสุขภาพ

P : People centered หรือใส่ใจประชาชน คือต้องยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงานเพื่อประโยชน์อันดีแก่ประชาชน โดยใช้หลักเข้าใจ เข้าถึง ฟังได้

H : Humility หรืออ่อนน้อมถ่อมตน คือมีสัมมาคารวะ มีน้ำใจ ให้อภัย รับฟังความเห็น เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

“มีการศึกษาพบว่า 30% ของความสำเร็จขององค์กร เกิดจากการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร” นพ.สมศักดิ์ กล่าว

แน่นอนว่า การปลูกฝังค่านิยมองค์กรจะสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการนำค่านิยมนั้นๆ ไปปฏิบัติ ซึ่งหากพิจารณาสัดส่วนบุคลากรในองค์กรโดยจำแนกตามการมีส่วนร่วม (Gallup's engagement ratio) จะพบว่าองค์กรต่างๆ ไปมีสัดส่วนบุคลากรที่ให้ความร่วมมือ (Engaged) 33% ไม่ให้ความร่วมมือ (Not Engaged) 49% และพวกค้านทุกรื่อง (Actively Disengaged) อยู่ที่ 18% ตามลำดับ โดยบุคลากรสาธารณสุขทุกระดับต้องช่วยกันปรับเปลี่ยนองค์กรให้กลายเป็นองค์กรในระดับ World-Class ซึ่งจากข้อมูลพบว่า องค์กรระดับ World-Class มีสัดส่วนการมีส่วนร่วมของบุคลากรอยู่ที่ 67% 26% และ 7% ตามลำดับ

“เราต้องเพิ่มสัดส่วนบุคลากร Engaged ให้มากขึ้น และลดกลุ่มคนที่เอาแต่ค้านทุกรื่อง หรือ Actively Disengaged ลง” นพ.สมศักดิ์ กล่าว

บุคลากรสาธารณสุข
ทุกระดับต้องช่วยกันปรับเปลี่ยนองค์กร
ให้กลายเป็นองค์กรในระดับ World-Class
ต้องเพิ่มสัดส่วนบุคลากรที่ให้ความ
ร่วมมือให้มากขึ้น และลดกลุ่มคนที่
เอาแต่ค้านทุกรื่องลง

รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข
กล่าวทิ้งท้ายว่า สำหรับข้อเสนอ
ในการทำงาน คือทุกคนต้องม
มีส่วนร่วมและมีความเป็นเจ้าของอย่าง
สร้างสรรค์ ขณะเดียวกัน เมื่อทำงาน
ไปก็ต้องเรียนรู้ไป และสามารถ
ท้วงติงกันได้แบบพี่ๆ น้องๆ โดยบาง
ครั้งต้องใช้สมอง แต่ในบางครั้งก็ต้อง
ใช้หัวใจ เพื่อให้เกิดพลังเครือข่าย ที่
สำคัญก็คือต้องกล้าคิดนอกกรอบด้วย



แนสสร.ปรับระบบคิด “สร้างสุขภาพคนเพื่อพัฒนาชาติ”

เวทีเสวนาในหัวข้อ “ดูแลรักษาบุคลากรอย่างไรให้คงอยู่และมีพลัง” เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม พ.ศ. 2559 ซึ่งมี นพ.ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ ผู้อำนวยการสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) และ นพ.วิศิษฐ์ ตั้งนภากร อธิบดีกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ร่วมเสวนา มีคำถามชวนคิดเกี่ยวกับเป้าหมายการสร้างความสุขแก่บุคลากร และบทบาทของกระทรวงฯ ในอนาคต

นพ.ชาญวิทย์ ชี้ประเด็นว่า เป้าประสงค์ของ สธ.ที่ต้องการให้คนทำงานมีความสุขนั้น ไม่ใช่แค่ให้บุคลากรมีความสุขเฉยๆ แต่มีความสุขแล้วต้องเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้วย

“เจ้าหน้าที่มีความสุขคือสิ่งที่เห็น แต่ผลของการมีความสุขต่างหากคือสิ่งที่เราอยากได้ ทำให้องค์กรพัฒนาได้หรือเปล่า เป็นคำถามที่ท้าทายมาก สสส.เคยทำวิจัยเรื่องความสุขของข้าราชการพบว่าคนที่มีความสุขได้ออกกำลังกาย ได้พักผ่อน ได้ปฏิบัติจิตทางศาสนา ได้ทานอาหารที่มีกากใย มีบ้านใกล้ที่ทำงาน จะมีความสุขมากกว่า จะเห็นได้ว่ามิติเรื่องความสุขเชื่อมโยงกับมิติการใช้ชีวิตมากกว่าการทำงาน ประเด็นใหญ่จึงเป็นเรื่องการบริหารจัดการชีวิตส่วนตัวก่อน แล้วผลถึงจะกลับมาที่งานจริงๆ” นพ.ชาญวิทย์ กล่าว

ขณะเดียวกัน เมื่อผลที่ได้จากการมีความสุขคือการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น กระทรวงฯ ต้องตั้งใจทำให้ดีกว่าแข่งขันกับอะไร สธ.ต้องปรับระบบคิดใหม่ทั้งระบบ เช่น พุดถึงเรื่องการสร้างเสริมสุขภาพของประชาชนให้

แข็งแรงเพื่อที่จะเป็นกำลังสำคัญในการทำงาน ไม่ใช่มองเรื่องการรักษาพยาบาลอย่างเดียว หากยังพุดเรื่องความเจ็บป่วยอย่างเดียว แสดงว่า กระทรวงฯ ยังทำงานเหมือน 50 ปีก่อน

นพ.ชาญวิทย์ ยกตัวอย่างประเทศญี่ปุ่น ซึ่งมีระบบคิดว่าทำอะไรจะช่วยให้คนแข็งแรงที่สุด เพื่อทำงานได้มากที่สุด บริษัทในญี่ปุ่นมีหน้าที่ Maintain ทำให้คนแข็งแรงได้มากที่สุด และจะไม่สร้างความเสี่ยงให้บุคลากรของตัวเองต้องเจ็บป่วย

“นี่เป็นนโยบายที่นายกรัฐมนตรีญี่ปุ่นสื่อไปถึงบริษัทญี่ปุ่นทั่วโลกรวมถึงในไทย ถามว่าเขาห่วงใยสุขภาพคนไทยหรือไม่ใช่ แต่เขาต้องการให้คนไทยแข็งแรงเพื่อจะได้ทำงานให้บริษัทญี่ปุ่น เยอะๆ ดังนั้น ถ้ามองภาพใหญ่ คนไทยทุกคน

มีศักยภาพในการพัฒนาประเทศ กระทรวงฯ นอกจากรักษาแล้วทำอะไรได้บ้าง เสริมสร้างสุขภาพได้ไหม ทำให้ประชาชนพร้อมทำงานได้ไหม เข้าไปทำงานร่วมกับองค์กรต่างๆ ให้คนมีศักยภาพในการแข่งขันได้ไหม สมองดี ร่างกายดี จิตใจดีจะสร้างอย่างไร ส่วนเรื่องการรักษาโรครักษาความเจ็บป่วยมันอยู่ลำดับท้ายๆ แล้ว” นพ.ชาญวิทย์ กล่าว

ด้าน นพ.วิศิษฐ์ ให้ความเห็นว่า ผู้นำองค์กรเป็นคนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารงานบุคคล (HR) หากเปรียบงาน HR เหมือนต้นไม้ที่มี ความสมบูรณ์ออกดอกออกผล ต้นมองว่าคนที่ปลูกต้นไม้คือคนที่สำคัญที่สุด ถ้าเปรียบเรื่องนี้กับการทำงาน คนปลูกต้นไม้ก็คือผู้นำองค์กร ต้นไม้จะโตไม่ได้



ถ้าคนไม่ตัดสินใจปลูก และตัดสินใจว่าจะปลูกต้นอะไร

นพ.วิศิษฐ์ กล่าวว่า ผู้นำองค์กรต้องมีความชัดเจนตั้งแต่การกำหนด Vision ขององค์กร ถ้าตั้งใจจะปลูกแอปเปิ้ลก็ต้องเอาแอปเปิ้ลมาปลูก ดังนั้น ผู้นำองค์กรทุกระดับตั้งแต่ระดับ รพ.สต.ไล่ขึ้นมาจนถึงส่วนกลาง ต้องมีความชัดเจนว่าจะนำพาองค์กรไปอย่างไร ถ้าผู้นำไม่ชัดเจนก็เท่ากับก่อดักระดุมผิดตั้งแต่เม็ดแรก

นพ.วิศิษฐ์ กล่าวอีกว่า ประเด็นสำคัญอีกประการคือ ไม่มีองค์กรไหนทำงานสำเร็จถ้าปราศจากผู้นำที่ดีและมีผู้ปฏิบัติงานที่ดี ดังนั้น ต้องมีความร่วมมือระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์กร ซึ่งในเรื่องนี้การสื่อสารในองค์กรเป็นประเด็นที่มีปัญหามาก ผู้บริหารจะโดนวิจารณ์เสมอว่าอยู่แต่ในห้องแอร์ ไม่เข้าใจคนทำงาน ดังนั้น ผู้นำต้องสื่อสารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจร่วมกัน เข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้จากการทำงาน และสร้างความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของขององค์กร

อย่างไรก็ตาม ประเด็นเรื่องการรักษาคนดีคนเก่งไว้ในองค์กร ตนมองว่าเป็นเรื่องปลายน้ำ เพราะสิ่งที่สำคัญที่สุดคือเมื่อตัดสินใจปลูกต้นไม้ก็ต้องคัดเมล็ดพันธุ์ ในระบบการทำงานต้องสร้างระบบที่มีคุณธรรม องค์กรที่ดีต้องเริ่มตั้งแต่กระบวนการทำให้บุคลากรมีคุณค่า เห็นความสำคัญ การสร้าง Career Path การมอบงาน มอบ KPI การส่งเสริมการเรียนรู้เพิ่มสมรรถนะ เพื่อให้บุคลากรได้สั่งสมประสบการณ์ และให้ความเป็นธรรมในการเลื่อนขั้นเลื่อนลำดับ สิ่งเหล่านี้ผู้นำองค์กรต้องพูดให้ชัดเจน ต้องส่งสัญญาณให้ชัดเจน

กระทรวงฯ ต่อยอดโจทย์ให้แตกต่าง
แข่งขันกับอะไร ต้องปรับระบบคิดใหม่
ทั้งระบบ เช่น พูดยาวเรื่องการสร้างเสริม
สุขภาพขอประชาชนให้แข็งแรงเพื่อที่จะ
เป็นกำลังสำคัญในการทำงาน ไม่ใช่มองเรื่อง
การรักษาพยาบาลอย่างเดียว

นพ.ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์
ผู้อำนวยการสำนักสนับสนุนสุขภาพขององค์กร
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ

บทที่ 2

Human Resource and MOPH Implementation



ในบทนี้เป็นการรวบรวมเนื้อหาเวทีการบรรยายและเสวนาในประเด็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวน 7 เวที จากวิทยากรผู้คร่ำหวอดทางด้านงานบริหารบุคคล (Human Resource) จากทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมีทั้งมุมมองในเชิงวิชาการ มุมมองจากประสบการณ์ทำงานจริง ตลอดจนข้อเสนอแนะต่อกระทรวงสาธารณสุข ในการนำคำนิยาม MOPH ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

สำหรับ 7 เวทีดังกล่าวประกอบด้วย

3

บรรยายพิเศษ

“Leadership Development” โดยคุณสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ อาจารย์พิเศษวิชา Human Resource Management และ Management of Organizational Change and Development มหาวิทยาลัยรามคำแหง

1

บรรยายพิเศษ “HRH Transformation”

โดย คุณมนัญญา สรรค์คุณากร ที่ปรึกษาด้านการจัดทำและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์กำลังคนด้านสุขภาพกระทรวงสาธารณสุข

2

บรรยายพิเศษ “Core Value Implementation and Innovation” โดยคุณกานาวุฒิมนั ตระกูลวัฒนวิวัฒน์ Leader-HR Technology บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

4

เสวนาหัวข้อ

“How to Integrate Core Value : MOPH to Create Organizational Culture”

โดย นพ.กิตติโชติ ตังกิตติถาวร ผู้อำนวยการ รพ.สมเด็จพระยุพราชตะพานหิน, พญ.ภาวิณี เอี่ยมมัจฉนั ผู้อำนวยการ รพ.สุโขทัย, นพ.ชุตติเดช ตาบ-องครักษ์ ผู้อำนวยการ รพ.ชลบุรี

5

บรรยายพิเศษ

“การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลให้ยั่งยืน ด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคล” โดย พญ.ปิยวรรณ ลิ้มปัญญาเลิศ รองผู้อำนวยการสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

6

บรรยาย “คุณค่าในคนกับองค์กรแห่งความสุข : การสร้างเสริมสุขภาวะคนและองค์กรของคนทำงานรุ่นใหม่” โดย รศ.ดร.ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล และคณะ

7

บรรยาย

“จากแนวคิดใหม่สู่การปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์ความรู้สู่ความสุขในการทำงาน” โดย รศ.ดร.ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล และคณะ

ปลูกฝังค่านิยมอย่างไรให้ซิมลิกถึงระดับดีเอ็นเอ

เวทีบรรยายในหัวข้อ “HRH Transformation” ในวันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2559 เป็นอีกหนึ่งเวทีบรรยายที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะตัววิทยากร คือ คุณมนูญ สรรค์คุณากร ที่ปรึกษาด้านการจัดทำและขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ กำลังคนด้านสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งถือเป็นกูรูชั้นนำด้าน HR คนหนึ่งของเมืองไทย ฝากผลงานกับบริษัทยักษ์ใหญ่ระดับประเทศมาแล้วทั้งในกลุ่ม SCG และธนาคารไทยพาณิชย์

คุณมนูญ ชี้ประเด็นว่า หัวใจของการบริหารบุคคล สิ่งที่ต้องการคือ Performance จากบุคลากร ซึ่งการจะบริหารคนให้ได้ Performance ที่ต้องการอย่างแรกที่สำคัญที่สุดคือ 1.Selection การสรรหาคน ถ้าได้คนที่เก่ง ดี และมีความสุข ก็จะได้ผลงานที่ดี 2.Appraisal การกำหนดเป้าหมาย KPI จำเป็นต้องมีการประเมินที่เที่ยงธรรมและสะท้อนให้เห็นว่าประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จอย่างไร และจะแก้ไขอย่างไร

นอกจากนี้ เมื่อประเมินผลงานแล้ว สิ่งที่ตามมาคือ 3. Recognition หรือ Reward ถ้าทำงานดีต้องให้รางวัลเพื่อให้บุคลากรรู้ว่าองค์กรเห็นถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทที่ตนเองทำ และ 4.Development เมื่อประเมินแล้วทำงานดี มีศักยภาพพร้อมเติบโต ก็ต้องให้โอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน หรือถ้าทำงานไม่สำเร็จ หน้าที่องค์กรก็ต้องฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้น

นอกจากนี้ ส่วนที่เป็นพื้นฐานของงานบริหารบุคคลคือ Core Value หรือ ค่านิยมองค์กร ซึ่งในส่วนของกระทรวงสาธารณสุขก็คือ MOPH ต้องเอาค่านิยมทั้ง 4 ตัวนี้ฝังไปในทุกๆ Process ของงานบริหารบุคคล 4 ข้อข้างต้น เพื่อให้อยู่ในดีเอ็นเอของบุคลากรกระทรวงฯ

อย่างไรก็ตาม การจะเปลี่ยนค่านิยมองค์กรหรือวัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่เรื่องง่าย ปัญหาที่กระทรวงสาธารณสุขจะเจอในอนาคตคือ ในกระบวนการ Change ยิ่งฝืนหรือผลักดันเท่าใด ก็ยิ่งเกิดแรงต้านเท่านั้น

“เวลา Change มี 3 กลุ่มเสมอ 1.คือคนที่เห็นด้วยกับองค์กร กลุ่มนี้จะมีประมาณ 30-40% 2.กลุ่มที่กลางๆ ถ้าเห็นว่าทำแล้วดีขึ้น ก็ทำตามด้วย กลุ่มนี้มีประมาณ 30% แต่จะมีกลุ่ม 3.กลุ่มที่ Negative ต่อต้านตลอด เพราะฉะนั้น

ทุกหน่วยงานต้องพยายามดึงกลุ่มที่ 2 เข้ามาเป็นพวกก่อน แล้วค่อยพยายามเปลี่ยนแนวคิดกลุ่มที่ 3” คุณมนูญ กล่าว

ทั้งนี้ ภูวด้าน HR กล่าวต่อไปอีกว่า การจะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น มีสูตรง่าย ๆ คือ Q คุณด้วย A ตัว Q คือ Quality หรือ Quantity ก็คือเรื่องงบประมาณ ความพยายาม ความสามารถ เวลา ทรัพยากรอื่นๆ ที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คุณด้วย Acceptability คือเรื่องการยอมรับของคน “ยกตัวอย่างระบบการขาย หากพนักงานแต่ละคนเก็บข้อมูลการขายในคอมพิวเตอร์ของตัวเอง ข้อมูลนี้เป็นแบบ Stand Alone ต่อมาบริษัทต้องการจะสร้างระบบฐานข้อมูล มีการรายงานยอดขายแบบเรียลไทม์ แต่หากพนักงานทุกคนบอกว่าทำไมต้องใส่ข้อมูลเข้าไปด้วย นี่เป็นเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัวแบบนี้ไม่เกิด Acceptability ต่อให้ซื้อซอฟต์แวร์มาเป็นพันล้านบาท ระบบก็ไม่เกิด” คุณมนูญ กล่าว

ทั้งนี้ การจะเกิด Acceptability ได้นั้น ต้องมี Engagement จากบุคลากร ซึ่งแผนงาน HR ส่วนใหญ่มักติดขัดในจุดนี้ว่าบุคลากรมี Engage กับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และการจะสร้าง Engagement ให้เกิดขึ้นนั้น สิ่งแรกคือ ผู้นำ (Leader) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลกับพนักงานมากที่สุด โดยเฉพาะผู้นำในระดับหัวหน้างานซึ่งใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด

ปัจจัยต่อมาคือ เรื่องความท้าทายในการทำงาน ต้องเป็นงานที่ทำแล้วรู้สึกว่าได้พัฒนา ได้เติบโตในองค์กร และต้องตอบได้ว่าพนักงานคนนั้นเป็นฟันเฟืองที่สำคัญที่สุดในองค์กรในงานนั้นๆ

และปัจจัยสุดท้ายคือ การ Empower หรือการให้ความรับผิดชอบบวกด้วยอำนาจการตัดสินใจ ยิ่งถ้าเป็นเจ้าหน้าที่อยู่ในจุดที่สัมผัสผู้รับบริการ ยิ่งต้องได้รับการฝึกฝนและมอบความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้เขา

คุณมนูญ กล่าวทิ้งท้ายว่า พื้นฐานการปลูกฝังค่านิยม MOPH ให้อยู่ในดีเอ็นเอของคนกระทรวงสาธารณสุข ต้องเน้นย้ำในเรื่อง Can Do Attitude ด้วย โดยยกตัวอย่างประสบการณ์ทำงานกับธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งแต่เดิมมีลักษณะเป็น Conventional Banking รับฝาก ถอนเงิน ปลอยกู้ แต่เมื่อวิสัยทัศน์ขององค์กรเปลี่ยนว่าจะเจาะทุกกลุ่มและมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ผู้จัดการสาขาต้องเปลี่ยนเป็นเซลล์ ผลักดันทั้งปลอยกู้ รับฝากเงิน ขายประกัน

ขายกองทุน ฯลฯ ก็เกิดแรงด้าน สิ่งที่ธนาคารทำคือ แคมเปญ A Plus (Attitude Plus) ทำเรื่อง Attitude อย่างเดียวโดยใส่เรื่อง Can Do เข้าไปในทุกๆ กระบวนการ HR ตั้งแต่ตอนรับสมัคร การเทรนนิ่ง หรือแม้แต่การให้รางวัล ปรากฏว่าหลังจากนั้นธนาคารไทยพาณิชย์ ขึ้นเป็นเบอร์ 1 ของธนาคารพาณิชย์ กำไรไม่น้อยกว่า 4-5 หมื่นล้านบาท

“นี่คือสิ่งที่ Change ในองค์กร คนก็คนเดิมแต่เปลี่ยนแค่วิธีคิดเท่านั้นเอง ดังนั้น MOPH ต้องฝังเข้าไปในทุกๆ กระบวนการที่กล่าวมาทั้งหมด เพื่อเป็นพื้นฐานในการบรรลุยุทธศาสตร์ 4 Excellent ให้ได้” คุณมนัญญู กล่าว

การจะเปลี่ยนค่านิยมองค์กร
หรือวัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่เรื่องง่าย
ปัญหาที่กระทรวงสาธารณสุขจะเจอ
ในอนาคตคือ ในกระบวนการ
Change ยึดผืนหรือผลักดันเท่าใด
ก็ยิ่งเกิดแรงต้านเท่านั้น



แปลว MOPH ส่วน Routine

การบรรยายพิเศษของคุณภาณุวัฒน์ ตรังคานุวัฒน์ Leader-HR Technology บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ SCG ในหัวข้อ Core Value Implementation and Innovation เมื่อวันที่ 7 ธันวาคม พ.ศ. 2559 ได้นำประสบการณ์การเปลี่ยนผ่านค่านิยมองค์กร (Core Value) ของ SCG สู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมมาสรุปเป็นข้อแนะนำในการแปลงค่านิยม MOPH สู่การปฏิบัติ

คุณภาณุวัฒน์ กล่าวว่า เมื่อมี Core Value แล้ว ต้องทำให้ Core Value ฝังเข้าสู่งานประจำวัน (Routine) เสมอ เพื่อให้เป็น New Routine เปรียบเหมือนการขับเครื่องบิน หากเทคออฟขึ้นไปแล้ว ไม่ทำให้ Core Value ฝังในงานรูทีน ก็เหมือนบินไปเรื่อยๆ โดยไม่มีจุดแลนด์ดิ้ง

คุณภาณุวัฒน์ กล่าวต่อไปว่า ปัจจัยหลักๆ ในการทำ Corporate Core Value ให้เข้าสู่งานรูทีนมีอยู่ 3 เรื่อง คือ 1.Purpose 2.Leadership และ 3. Mechanism

ต้องทำให้ Core Value ฝังเข้าสู่
งานประจำวัน (Routine) เสมอ
เพื่อให้เป็น New Routine เปรียบเหมือน
การขับเครื่องบิน หากเทคออฟขึ้นไปแล้ว
ไม่ทำให้ Core Value ฝังในวานรูกิน
ก็เหมือนบินไปเรื่อยๆ โดยไม่มีจุดแลนด์

ทั้งนี้ ในส่วนของ Purpose นั้น หมายถึงต้องตอบพนักงานหรือบุคลากรให้ได้ว่า Core Value ใหม่คืออะไร ด้วยย่อ MOPH แต่ละตัวคืออะไร แปลว่าอะไรในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน ถ้าคนทุกคนเข้าใจและเข้าสู่ Routine ใหม่ ก็คือ Core Value อันใหม่เกิดขึ้นแล้ว นอกจากนี้ ต้องตอบให้ได้ว่า MOPH ทำไปเพื่ออะไร เพราะเมื่อถึงจุดที่บางครั้งต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง บุคลากรจะได้เลือกทางที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์นั่นเอง

ขณะที่ส่วนของ Leadership นั้น หมายถึงฝ่ายบริหารต้องทำ 4 อย่าง คือ ต้องพูดให้ฟัง คอยย้าลูกน้อง ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง และเป็นครูคอยโค้ช ซึ่งหลังจากตีความ MOPH ชัดแล้วว่าระดับหน่วยงานคืออะไร ผู้นำก็ต้องทำให้ดูว่าพฤติกรรมแบบไหนคือ M แบบไหนคือ O แบบไหน P แบบไหน H

ส่วน Mechanism นั้น หมายถึงกลไกทุกเรื่องทั้งที่มองเห็นด้วยตาและไม่เห็นด้วยตาแต่สัมผัสได้ เช่น สิ่งแวดล้อม บรรยากาศการทำงาน อุปกรณ์ต่างๆ ป้ายบอกทาง แฟ้มประชุม เครื่องแบบ โรงอาหาร การสื่อสาร ฯลฯ ทุกอย่างต้องดูว่าระบบอะไรที่เป็นอุปสรรคและต้องแก้ไข

“หลังจากทำทั้งหมดนี้แล้ว ที่สำคัญคือการติดตาม ถ้าไม่มีการติดตามผลก็จบ ต้องมีการย้ำถึงบ่อยๆ ทวงถามในที่ประชุมบ่อยๆ เพื่อเป็นการส่งสัญญาณว่าฝ่ายบริหารเอาจริง ไม่ใช่พูดแล้วผ่านไปเป็นปีก็ไม่มีการพูดถึงอีก แบบนี้แสดงว่าไม่เอาจริง ลูกน้องเห็นหัวหน้าไม่ขยับ ก็จะ گیرอดูท่าทีไปเรื่อยๆ ดังนั้น ต้องสื่อสารให้เคลียร์ ต้องฝังไปในงานรูทีน และต้องมีการวัดผล ถูกผิดไม่เป็นไรทำไปก่อน ทำหมิ่นวิธีแล้วล้มเหลวดีกว่าไม่ทำอะไรเลย” คุณภาณุวัฒน์ กล่าว

สูตร 70:20:10 พัฒนากทักษะ Leadership

การบรรยายพิเศษในหัวข้อ “Leadership Development” โดย คุณสุกัญญา รัชมีธรรมโชติ อาจารย์พิเศษวิชา Human Resource Management และ Management of Organizational Change and Development มหาวิทยาลัยรามคำแหง วันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2559 ได้ชี้ประเด็นให้เห็นว่า การพัฒนาผู้บริหารจะมี 2 โปรแกรม ได้แก่ 1.Management Development Program (MDP) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นและกลาง หากเทียบเคียงราชการก็จะอยู่ไม่เกินตำแหน่งผู้อำนวยการ และ 2.Leadership Development Program (LDP) ที่มุ่งเน้นผู้บริหารระดับสูงที่อยู่สูงกว่าผู้อำนวยการ ซึ่งการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาผู้นำใน 2 กลุ่มนี้แตกต่างกัน

คุณสุกัญญา ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างกลุ่ม Leadership และ Management นั้นอยู่ตรงที่ Leadership ต้องมีทักษะหลักคือ สามารถสร้างแรงบันดาลใจหรือจูงใจเพื่อผลักดันให้ไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้ ผ่านทั้งคำพูดและการแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง มีวิสัยทัศน์มองไกลมองยาว มีกลยุทธ์มองคนและงาน และมองเห็นแรงกดดันที่มาจากรอบด้าน ขณะที่กลุ่ม Management เป็นผู้วางแผน บริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ให้เป็นไปตามนโยบายหรือตามที่ Leadership กำหนด

อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พบในหลายองค์กรคือ ใช้โปรแกรมพัฒนาแบบเดียวกัน และไม่คอยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนในระดับ Leadership โดยปัญหาที่พบบ่อยคือ 1.แผนก HR ขององค์กรแยกไม่ออกระหว่างการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ (Management Skills) กับภาวะผู้นำ (Leadership) 2.แผนฝึกอบรมและพัฒนาของหลายองค์กรมักกำหนดถึงเพียงผู้บริหารระดับกลาง (MDP) 3.เข้าใจว่าผู้บริหารระดับสูงไม่จำเป็นต้องพัฒนา 4.แผนก HR ขององค์กรไม่รู้ว่าการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงควรใช้วิธีใดจึงเหมาะสม เพราะไม่เคยนั่งอยู่ในตำแหน่งที่สูงเทียบเท่าผู้บริหาร จึงไม่รู้ว่าผู้บริหารต้องการพัฒนาอะไร

คุณสุกัญญา ให้ข้อแนะนำแนวทางการพัฒนาผู้บริหารว่า ต้องเริ่มจากการกำหนด Leadership Competency ที่สำคัญ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงานในตำแหน่งอื่นๆ จากนั้นให้กำหนดให้การพัฒนาผู้บริหารเป็นส่วนหนึ่งของระบบ Succession Plan และ Career Development ขององค์กร โดยในการพัฒนานั้นให้ใช้หลัก 70:20:10 กล่าวคือ 70 คือทำให้เกิดประสบการณ์ในงาน (Experience) เช่น ถ้าหากตัดสินใจไม่เป็นก็ต้องให้อยู่ในสถานะที่ต้องตัดสินใจ เพื่อให้เกิดทักษะ 20 คือการเรียนรู้จากผู้อื่น (Exposure) ซึ่งอาจหมายถึงเพื่อนร่วมงาน

หรือหัวหน้า และ 10 คือการฝึกอบรม (Education)

อย่างไรก็ดี เมื่อนำหลักการข้างต้นมาพิจารณากับแวดวงสาธารณสุขแล้ว คุณสุกัญญา ตั้งข้อสังเกตว่า เท่าที่เคยสัมผัสในวงการแพทย์มา อาจเรียกได้ว่า Leadership ค่อนข้างอ่อน เช่น บางโรงพยาบาลมีแพทย์ขึ้นเป็นผู้อำนวยการ ซึ่งขณะที่เป็นแพทย์ก็ต้องการทักษะด้านการรักษา แต่เมื่อขึ้นเป็นผู้บริหารแล้วต้องมีทักษะด้านการบริหาร ซึ่งเป็นทักษะที่ต่างกัน

นอกจากนี้ จากการศึกษาของ Gordon Otieno Odundo ซึ่งศึกษาเรื่อง Leadership ในกลุ่ม Healthcare พบว่าสิ่งที่ต้องมีการพัฒนาผู้นำคือ 1.นำตัวเอง คือต้องมีวินัยในตัวเอง 2.นำลูกน้อง 3.นำกลุ่ม 4.นางองค์กร 5.นำชุมชน เช่น การชักจูงให้ประชาชนเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังพบว่าบุคลากรในกลุ่ม Healthcare นั้นมีทักษะเฉพาะเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ดังนั้น ผู้บริหารต้องให้เกียรติและไว้วางใจ อย่าชี้นิ้วสั่ง ที่สำคัญคือผู้บริหารอย่าทำตัวเป็นภาระลูกน้อง และผู้บริหารที่ดีต้องรู้ว่าลูกน้องต้องการอะไร

บุคลากรในกลุ่ม
Healthcare นั้นมีทักษะเฉพาะ
เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ดังนั้น
ผู้บริหารต้องให้เกียรติและไว้วางใจ
อย่าชี้นิ้วสั่ง

บูรณาการ Core Value สู่วิทยาบาล

แนวความคิดการปลูกฝังค่านิยม MOPH สู่การปฏิบัติ นอกจากมุมมองจากภาคเอกชนและนักวิชาการแล้ว ที่ขาดไม่ได้เลยคือมุมมองจากภาครัฐ โดยเฉพาะหัวหน้าหน่วยบริการในฐานะผู้รับนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งในเวทีเสวนา “How to Integrate Core Value : MOPH to Create Organizational Culture” เมื่อวันที่ 7 ธันวาคม พ.ศ. 2559 ก็มีผู้บริหารโรงพยาบาลมาร่วมแลกเปลี่ยนมุมมองกันในเรื่องนี้เช่นกัน

นพ.กิตติโชติ ตั้งกิตติถาวร ผู้อำนวยการ รพ.สมเด็จพระยุพราชตะพานหิน ให้ความเห็นว่า ต้องแปลงคุณค่าหลัก (Core Value) ให้เป็นรูปธรรมเพื่อนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งการจะทำให้เกิดเป็นรูปธรรมได้นั้น มีแนวทางคือ 1.ผู้นำต้องเป็นแบบอย่าง ยึดค่านิยมเป็นแนวทางบริหารจัดการให้ทุกคนในองค์กรสัมผัสได้ 2.สื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจ เช่น ทำไมเลือกค่านิยมตัวนี้ กระตุ้นให้เห็นความสำคัญ และชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติโดยตรงกับคุณค่าหลักขององค์กร และ 3.สนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติจริงทั้งระดับองค์กรและเจ้าหน้าที่ กำหนดเป็นนโยบายและกำหนดกิจกรรม รวมถึงการสร้างแรงจูงใจต่างๆ

สำหรับคุณค่าหลักของ รพ.สมเด็จพระยุพราชตะพานหิน คือ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ เรียนรู้และพัฒนาตลอดเวลา ร่วมกันทำงาน รักและภูมิใจในการทำงาน รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และได้กำหนดอัตลักษณ์ของโรงพยาบาล โดยเจ้าหน้าที่ต้องมีความพอเพียง ซื่อสัตย์ และเสียสละ ยกตัวอย่างเช่น ความซื่อสัตย์ ต้องสื่อสารว่าทำไมถึงเลือกความซื่อสัตย์ เมื่อซื่อสัตย์แล้วจะได้อะไร จากนั้นก็แปลงความซื่อสัตย์มาเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดรูปธรรม เช่น ซื่อสัตย์ต่อผู้ป่วย รูปธรรมก็คือจัดบริการที่มีคุณภาพ ยึดความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ หรือระบบธรรมาภิบาล รูปธรรมก็คือการบริหารในรูปคณะกรรมการเพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ เป็นต้น

อย่างไรก็ดี เมื่อกระทรวงสาธารณสุข (สธ.) กำหนดค่านิยมใหม่ MOPH ทางโรงพยาบาลก็ต้องบูรณาการค่านิยมใหม่นั้นให้สอดคล้องกับค่านิยมเดิมที่มีอยู่แล้ว โดยสิ่งสำคัญที่สุดก็คือการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่เข้าใจ

ด้าน พญ.ภาวิณี เอี่ยมจันทร์ ผู้อำนวยการ รพ.สุโขทัย กล่าวว่า ส่วนตัวเชื่อว่าจริงๆ แล้วค่านิยมมีไม่กี่ตัวและเกี่ยวพันกัน ซึ่งที่ผ่านมา รพ.สุโขทัยมีคุณค่าหลักอยู่แล้วคือ สุขใจ หรือ SUKHO (Safety Unity Knowledge Happy Offer) ซึ่งก็ต้องคิดว่าจะนำค่านิยม MOPH เข้ามาใช้อย่างไรให้พนักงานผูกพันอย่างไม่รู้ตัว

พญ.ภาวิณี ยกตัวอย่างเช่น ปัญหาของ รพ.สุโขทัย คือ OPD แออัด เนื่องจากแพทย์ลงมา

ตรวจซ้ำ จึงขอร้องแพทย์ให้มาลงตรวจในเวลา 09.30 น. จากนั้นก็เก็บสถิติรายบุคคล ซึ่งตลอด 2 เดือนพบว่าแพทย์ 2 ใน 3 ลงมาตรวจตามเวลาที่ตกลงกัน หมายความว่า เมื่อใดที่แพทย์ควบคุมตัวเองได้ นั่นก็คือ M : Mastery ซึ่งเป็นค่านิยมใหม่ ขณะเดียวกัน ทุกฝ่ายก็จะเกิดความสุข หรือ H : Happy ซึ่งเป็นหนึ่งในค่านิยมเดิม SUKHO นั่นเอง

พญ.ภาวิณี กล่าวต่อไปว่า จะเห็นได้ว่า MOPH เข้ากับ SUKHO ได้โดยไม่ต้องให้บุคลากรท่องจำ แต่ให้เปลี่ยนมาเป็นนโยบายและกิจกรรม ซึ่งก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรในท้ายที่สุด

ขณะที่ นพ.ชุตติเดช ตาบ-องครักษ์ ผู้อำนวยการ รพ.ชลบุรี ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งต้องมีคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ 1.มีค่านิยมร่วมและมีความรู้สึกร่วมกันเป็นเอกฉันท์ 2.หัวหน้าองค์กรต้องเป็นบุคลากรหลักที่แสดงออกถึงค่านิยมหลักขององค์กร 3.กิจกรรมต่างๆ ต้องแสดงออกถึงความเชื่อร่วมกันอย่างกว้างขวาง และ 4.บุคลากรทุกคนคือบุคคลสำคัญขององค์กร

นพ.ชุตติเดช กล่าวอีกว่า นอกจากวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยหล่อหลอมให้คนในองค์กรสามารถอยู่ร่วมกันได้แล้ว ยังช่วยหล่อหลอมให้องค์กรมีพฤติกรรมในอนาคตเป็นไปตามที่คาดหวัง ที่สำคัญยังช่วยทำให้บรรลุเป้าหมาย ช่วยควบคุมพฤติกรรมคนในองค์กร และยังเป็นสัญลักษณ์หนึ่งที่สร้างให้เกิดการจดจำ อย่างไรก็ตาม ถึงกระทรวงฯ จะมีค่านิยม MOPH แต่บริบทของ รพ.ชลบุรีย่อมแตกต่างกับโรงพยาบาลอื่นๆ ก็ต้องแปลง MOPH ให้อยู่ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรเดิมที่สั่งกักอยู่

เมื่อกระทรวงสาธารณสุข (สธ.)
กำหนดค่านิยมใหม่ MOPH
ทว่าโรงพยาบาลก็ต้องบูรณาการ
ค่านิยมใหม่นั้นให้สอดคล้องกับ
ค่านิยมเดิมที่มีอยู่แล้ว

นพ.กิตติโชติ ตั้งกิตติถาวร
ผู้อำนวยการ รพ.สมเด็จพระยุพราชตะพานหิน

บุคลากรผูกพัน ปัจจัยความสำเร็จขององค์กร

การบรรยายพิเศษโดย พญ.ปิยวรรณ ลิ้มปัญญาเลิศ รองผู้อำนวยการสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) ในหัวข้อ “การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลให้ยั่งยืน ด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคล” ในวันที่ 7 ธันวาคม พ.ศ. 2559 ได้ชี้แนะการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลว่า นอกเหนือจากการวางแผนกลยุทธ์ การจัดการ และการมุ่งเน้นผู้ป่วยและสิทธิผู้ป่วยแล้ว จะเห็นได้ว่าการมุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรบุคคลก็เป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งหลักการอีกด้านในการทรัพยากรบุคคลคือ องค์กรต้องสร้างความผูกพันกับบุคลากร โดยจัดระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจ เพื่อบรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล และเพื่อให้บุคลากรและผู้นำได้รับการพัฒนาเพื่อสร้างผลงานที่ดีต่อองค์กร

พญ.ปิยวรรณ ขยายความว่า ความผูกพันของบุคลากร หมายถึงระดับความมุ่งมั่นทั้งทางอารมณ์และสติปัญญา เพื่อให้งานและวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผล บางคนอาจจะเรียกได้ว่าการผูกใจบุคลากร หรือเรียกว่า ร่วมด้วยช่วยกัน และเป็นการเพิ่มคุณค่าของบุคลากรด้วย

“บุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์กรจะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีคุณค่า สอดคล้องกับค่านิยมส่วนตัว สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร และมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน” พญ.ปิยวรรณ กล่าว

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กร ควรพิจารณาสภาพแวดล้อมที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อประโยชน์ของผู้ป่วยและความสำเร็จขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ บรรยากาศของความร่วมมือ ไว้วางใจ และโอกาสที่เท่าเทียมกัน

พญ.ปิยวรรณ ชี้ประเด็นว่า แม้กระทรวงสาธารณสุขจะให้ความสำคัญของคนทำงานอย่างมาก แต่ต้องมีแนวทางการสร้างคุณค่าและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและบุคลากรอย่างถูกต้องและสมบูรณ์ เพราะคนที่ทำงานสามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร แต่ก็สามารถทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จได้ด้วย ซึ่งการพัฒนาคุณภาพองค์กรให้ยั่งยืนด้วยตัวบุคลากร จำเป็นจะต้องมีค่าชีวิตที่สามารถประเมินได้ โดยกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนจะแตกต่างกันไปตามกลุ่มและประเภทของบุคลากรในแต่ละองค์กรนั้นๆ รวมถึงการใช้ตัวบ่งชี้อื่นๆ ที่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ อาทิ การคงอยู่ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย เป็นต้น

พญ.ปิยวรรณ สรุปทิ้งท้ายว่า องค์กรจะพัฒนาได้โดยมีบุคลากรเป็นกำลังหลักนั้นจะต้องประกอบด้วย 1.พลังแห่งจิตสำนึกร่วม 2.พลังแห่งเจตจำนงและความพยายาม 3.พลังแห่งความเอื้ออาทร 4.พลังแห่งสติ และ 5.พลังแห่งปัญญาญาณ โดยทั้งหมดจะเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถจะพัฒนาให้เกิดความสำเร็จได้

บุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์กร
จะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร วานที่
ได้รับมอบหมายเป็นวานที่มีคุณค่า
สอดคล้องกับค่านิยมส่วนตัว สอดคล้องกับ
ทิศทางขององค์กร และมีความรับผิดชอบ
ต่อความสำเร็จของวาน

ให้บุคลากรออกแบบความสุขด้วยตัวเอง

การบรรยายเรื่อง “คุณค่าในคนกับองค์กรแห่งความสุข การสร้างเสริมสุขภาวะคนและองค์กรของคนทำงานรุ่นใหม่” วันที่ 7 ธันวาคม พ.ศ. 2559 โดย รศ.ดร.ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต, ผศ.ดร.เฉลิมพล แจ่มจันทร์ และ ผศ.ดร.จรัมพร โหล้ายอง นักวิชาการจากสถาบันประชากรและสังคมมหาวิทยาลัยมหิดล ได้ชี้ประเด็นให้เห็นว่า การกระตุ้นให้บุคลากรวางยุทธศาสตร์และออกแบบกิจกรรมสร้างความสุขด้วยตนเอง เป็นอีกหนึ่งแนวคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่

รศ.ดร.ศิรินันท์ กล่าวว่า คนที่มีคุณภาพสะท้อนได้จากคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข คำถามคือ จะทำอะไรให้คนทำงานเป็นคนที่สร้างความสุขขึ้นมา ซึ่งความต้องการเกี่ยวกับชีวิตทำงานของมนุษย์ก็มีอยู่ไม่กี่เรื่อง คือ การมีโอกาสรายได้ การมีสิทธิในด้านต่างๆ การได้แสดงออก การได้รับการยอมรับ ความมั่นคงของครอบครัว เป็นต้น ดังนั้น หากเปลี่ยนแนวคิดของผู้ทำงานให้สร้างความสุขแก่ตนเองได้ ก็จะสะท้อนไปถึงองค์กรที่จะดีตามด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้ ปัจจุบันมีนวัตกรรมวัดความสุขด้านสังคมศาสตร์ที่ครอบคลุมความสุขในทุกมิติสามารถนำมาวัดค่าความสุขของคนทำงานในองค์กรได้ โดยโจทย์ต้นแบบคือ ทุกคนในองค์กรสามารถเป็นผู้นำในแนวคิดและยุทธศาสตร์สำหรับตนเองในการสร้างความสุข นำไปสู่กระบวนการที่ใช้ได้ง่ายและเห็นผลได้อย่างทันที ซึ่งกระบวนการสร้างสุขนี้จะเน้นไปที่ความพึงพอใจและนำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดี ตลอดจนสร้างคุณค่าของคนขึ้นมา

รศ.ดร.ศิรินันท์ ย้ำว่า เหตุที่ใช้คำว่านวัตกรรมในการวัดความสุข เพราะนวัตกรรมไม่จำเป็นต้องมุ่งไปในด้านเทคโนโลยีอย่างเดียว การคิดใหม่ทำใหม่ที่ทำได้จริง นำไปสู่การพัฒนา ซึ่งการจัดการการทำงานให้มีความสุขที่เป็นรูปธรรมก็คือนวัตกรรมเช่นกัน

ขณะที่ ผศ.ดร.จรัมพร กล่าวว่า การสร้างความยั่งยืนแก่องค์กรคือการเก็บคนเก่งไว้ทำงานแต่ในความเป็นจริงไม่ว่าจะมีรายได้สูงแค่ไหนก็ตาม แต่หากคนทำงานไม่มีความสุขก็พร้อมที่จะออกไปเช่นกัน

ผศ.ดร.จรัมพร ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสร้างความสุขในองค์กร คือ 1.การทำงานเป็นทีม 2.ความพร้อมทั้งกาย ใจ และ 3.สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสุขขึ้นมา โดยผู้สร้างความสุขก็คือทุกคนในองค์กรที่ต้องช่วยกันสร้าง

นอกจากนี้ การสร้างสุขอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนได้นั้น จะต้องมีนโยบายที่ดีและมุ่งเน้นความร่วมมือ รวมถึงปรับกิจกรรมร่วมกันให้เกิดความเหมาะสม บางองค์กรจะมีนักสร้างสุข ซึ่งก็คือ

ฝ่ายบุคคล หรือ HR ที่จะต้องเป็นแม่ข่ายหลักในการสร้างความสุขให้กับตัวเองและส่งต่อความสุขในการทำงานให้กับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ด้วย เพราะการสร้างสุขของฝ่าย HR เพียงอย่างเดียวอาจจะไม่ยั่งยืน จึงจำเป็นจะต้องถ่ายทอดองค์ความรู้ของการสร้างสุขไว้กับคนรุ่นต่อไป

ด้าน ผศ.ดร.เฉลิมพล กล่าวถึงการทำงานกับคน Generation Y ว่าเป็นโจทย์ที่ท้าทายขององค์กรในการทำให้คนรุ่นนี้อยู่ไปนานๆ เพราะโดยลักษณะของ Generation Y จะเน้นการสร้างสมดุลชีวิต ไม่ทำงานมาก่อนชีวิต และปัจจัยที่จะทำให้คนกลุ่มนี้อยู่กับองค์กรได้คือ ความพึงพอใจของการทำงานที่สามารถตอบโจทย์กับความต้องการส่วนบุคคลได้ ดังนั้น ในระดับหัวหน้าต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารเพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่

“กลุ่ม Generation Y ยิ่งอยู่ในองค์กรนาน ยิ่งมีความคิดที่จะออกจางานมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นช่วงเวลาที่ยังสามารถแสวงหาโอกาสต่างๆ ได้ การรักษาคนทำงานรุ่นใหม่คือ ต้องสร้างให้เกิดความรู้สึกว้างงานและชีวิตครอบครัวสามารถไปด้วยกันได้เป็นอย่างดี” ผศ.ดร.เฉลิมพล กล่าว

ความต้องการเกี่ยวกับชีวิตทำงานของ
มนุษย์มีอยู่ไม่กี่เรื่อง อาทิ การมีโอกาสและ
รายได้ การมีสิทธิในด้านต่างๆ
การได้แสดงออก การได้รับการยอมรับ
ความมั่นคงของครอบครัว

รศ.ดร.ศรินทร์ทิพย์ กิตติสุขสถิต



Happinometer เครื่องมือวัดความสุข

การบรรยายในหัวข้อ “จากแนวคิดใหม่สู่การปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์ความรู้สู่ความสุขในการทำงาน” โดย รศ.ดร.ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อวันที่ 7 ธันวาคม พ.ศ. 2559 เป็นการขยายความต่อจากเวทีบรรยายก่อนหน้านี้ ที่ชี้ให้เห็นว่า มีนวัตกรรมด้านสังคมศาสตร์ที่ใช้วัดความสุขของคนทำงานได้ทุกมิติ ซึ่งข้อมูลที่ได้ก็จะนำไปสู่กระบวนการออกแบบกิจกรรมสร้างสุขในองค์กรขึ้นมา

รศ.ดร.ศิรินันท์ อธิบายว่า เพื่อเปลี่ยนแนวคิดการสร้างความสุขของบุคลากรมาสู่การปฏิบัติทางสถาบันวิจัยประชากรและสังคมจึงได้สร้างเครื่องมือ Happinometer Happiness Package ขึ้นมา โดยเครื่องมือนี้จะมี 2 ส่วน คือ 1.โปรแกรมวัดความสุข และ 2.โปรแกรมการบริหารความสุข

ในส่วนของการวัดความสุข จะมีแบบสอบถาม 56 ข้อที่ออกแบบมาอย่างดี เพื่อเก็บข้อมูลในมิติต่าง ๆ 9 มิติ คือ Happy Body, Happy Relax, Happy Heart, Happy Soul, Happy Family, Happy Society, Happy Brain, Happy Money และ Happy Work Life ซึ่งการทำแบบสอบถามจะมีทั้ง Paper Base, Online Base และ Mobile Base โดยคะแนนรวมความสุขจะมี 100 คะแนน ตัดเกณฑ์ที่ 50 คะแนนขึ้นไป จึงจะถือว่ามีความสุข

ทั้งนี้ การนำเครื่องมือ Happinometer ไปใช้ในองค์กรนั้น จะต้องมีการวัดผลความสุขครั้งแรก เพื่อเป็น Base Line ในการออกแบบกิจกรรมและใช้เป็นฐานในการวัดผลครั้งต่อไป เมื่อวัดความสุขออกมาแล้ว จะเข้าสู่โปรแกรมการบริหารความสุข ซึ่งก็คือการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมนักสร้างสุข จากนั้นนักสร้างสุขที่ผ่านการอบรมแล้ว จะออกแบบปฏิบัติการสร้างสุขโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการทำแบบสอบถาม เพื่อดูว่ากลุ่มไหนที่ต้องเข้าไปสร้างสุข สร้างสุขในมิติไหน และมีกิจกรรมอะไรที่เหมาะสมกับมิตินั้นๆ แล้วเริ่ม Implement แผน ซึ่งเมื่อวัดผลความสุขอีกครั้ง ก็จะเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

“หลักสูตรนี้เราอยากให้นักสร้างสุขขององค์กรที่มีศักยภาพ สามารถเอาตัวเลขมาประมวลผล ค้นหาปัญหาเป็น แก้ปัญหาได้อย่างเป็นรูปธรรม และนำเสนอผู้บริหารได้ เราทำเรื่องนี้มา 5 ปี ยิ่งทำคนยิ่งชอบ” รศ.ดร.ศิริพันธ์ กล่าว

ทั้งนี้ รูปแบบของ Happinometer ที่ออกแบบไว้นั้น จะเป็นแบบสอบถามและนำคำตอบที่ได้ไปกรอกข้อมูลในโปรแกรม Excel ที่ได้กำหนดค่าการประมวลผลไว้ ซึ่งการแสดงผลสามารถแสดงได้ทั้งแบบรายบุคคล และความสุขรวมของทั้งองค์กร นอกจากนี้ ยังมีแบบสอบถามแบบออนไลน์และแอปพลิเคชันมือถือที่ตอบคำถามแล้วประมวลผลออกมาได้ทันทีด้วย

ด้าน ผศ.ดร.เฉลิมพล แจ่มจันทร์ จากศูนย์วิจัยความสุขคนทำงานประเทศไทย สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ยกตัวอย่างการใช้ข้อมูลจาก Happinometer โดยนำข้อมูลคะแนนความสุขของพนักงานในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนตลอดช่วงหลายปีที่ผ่านมา เช่น ผู้หญิงมีความสุขมากกว่าผู้ชายเล็กน้อย โดยมีคะแนนรวม 62.7 จาก 100 คะแนน ขณะที่ผู้ชายมีคะแนนรวม 62 คะแนน ซึ่งการตีความผลคะแนนไม่ได้หมายความว่าผู้หญิงจะมีความสุขกว่าผู้ชายทุกเรื่อง บางเรื่องชายมีความสุขกว่า ได้แก่ มิติด้านการผ่อนคลายดี สังคมดี ใฝ่รู้ดี การงานดี ส่วนผู้หญิงมีความสุขมากกว่าผู้ชายในมิติด้านสุขภาพดี น้ำใจดี จิตวิญญาณดี ครอบครัวดี สุขภาพเงินดี

นอกจากนี้ หากจำแนกตามอายุงานที่อยู่กับองค์กร พบว่า อายุงานไม่ถึง 1 ปี มีความสุข 61.9 คะแนน อายุงาน 1-2 ปี ความสุข 60.4 คะแนน อายุงาน 3-5 ปี ความสุข 60.4 คะแนน อายุงาน 6-9 ปี 60.7 คะแนน และอายุงาน 10 ปีขึ้นไป 63.8 คะแนน

“ถ้าดูตามระยะเวลาการทำงานในองค์กร พบว่า ช่วงอายุงาน 2-5 ปี มีความสุขน้อยที่สุด แสดงว่าใครที่ทำงานอยู่รอดกับองค์กรไปได้ 5 ปี ก็จะอยู่ยาว ตรงนี้อาจเป็นช่วงวิกฤตที่องค์กรต้องลงไปดูคนงานอายุ 2-5 ปี ให้มีความสุข จะได้อยู่กับองค์กรได้นานขึ้น” ผศ.ดร.เฉลิมพล กล่าว

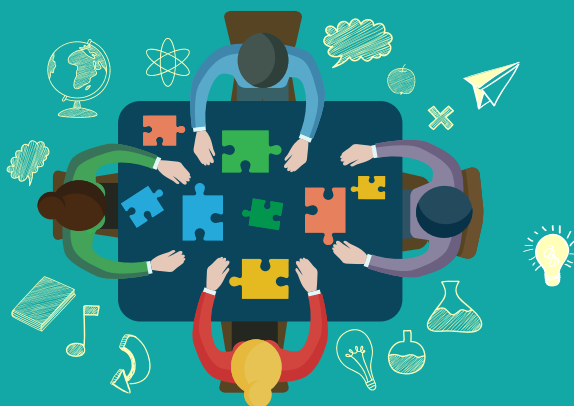
ทั้งนี้ ผศ.ดร.เฉลิมพล ย้ำว่า ในการวัดระดับความสุขของบุคลากรในองค์กรควรมีการทำโฟกัสกรุ๊ปด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งเมื่อได้ข้อมูลออกมาแล้ว ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปออกแบบกิจกรรมเพื่อสร้างความสุขในการทำงานแก่นักงานต่อไป

ถ้าดูตามระยะเวลาการทำงานในองค์กร
พบว่า ช่วงอายุงาน 2-5 ปี มีความสุข
น้อยที่สุด แสดงว่าใครที่ทำงานอยู่รอดกับ
องค์กรไปได้ 5 ปี ก็จะอยู่ยาว ตรงนี้
อาจเป็นช่วงวิกฤตที่องค์กรต้องลงไปดู
คนงานอายุ 2-5 ปี ให้มีความสุข

ผศ.ดร.เฉลิมพล แจ่มจันทร์

บทที่ 3

เรียนรู้จากประสบการณ์



1

บรรยายพิเศษ “Managing People”
โดย คุณสุระชัย อธิวิจารณ์ญาณกุล
บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

เสวนา “HR Management” โดย
รศ.นพ.สุโรจน์ ศุภเวคิน รองคณบดี
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล คณะแพทยศาสตร์
ศิริราชพยาบาล, คุณกาญจนา ส่งเสริม
ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
รพ.กรุงเทพ และคุณนนท์ปวิรัช สุจริต
หัวหน้าส่วนผู้บริหารงาน งานออกแบบ
และบริหารผลตอบแทน สายงานทรัพยากร
บุคคลและบรรษัทภิบาล ธนาคาร
กรุงไทย จำกัด (มหาชน)

2

เสวนาเรื่อง “Employee
Engagement” โดย
คุณปาหนัน กนกวงศ์นุวัฒน์
รพ.พระปกเกล้า และคุณบุญจัม
ไชยศรียา รพ.หาดใหญ่

3

เสวนา “ประสบการณ์สร้างสุขด้วย
สติในองค์กรภาคเอกชน และภาครัฐ
อื่นๆ” โดย ดร.วิภาภรณ์ เกียรติอำนวยการ
รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท เจ.เอส.
อุตสาหกรรม จำกัด, คุณสุทธิ สายสุนีย์
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสตูล,
คุณพจนีย์ บุญประสิทธิ์ ผู้จัดการฝ่าย
บริหารพนักงานสัมพันธ์ รพ.บำรุงราษฎร์

5

สำ หรับ บท นี้ จะ
เป็นการรวบรวม
ประสบการณ์
การบริหารบุคคลจากผู้บริหาร
องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและ
เอกชนที่มาร่วมถ่ายทอด
บรรยายในงานประชุมระดับชาติ
“การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ใน
ระบบสุขภาพ” (HR4H Forum
2017) จำนวน 5 เวที โดยทั้ง
5 เวทีนี้ประกอบด้วย

4

บรรยายพิเศษ
“วัฒนธรรมองค์กร สร้างคน
สร้างงาน สร้างคุณค่า” โดย
คุณทวิชานนครผู้อำนวยการศูนย์
ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน
(ชาย) บ้านกาญจนาภิเษก

หนังสือให้พบ แบบฉบับบริหารคนขอ ‘ซีพี ออลล์’

คุณสุระชัย อีริวิจารณ์ญาณกุล ผู้จัดการทั่วไป (General manager) ฝ่ายวิชาการด้านการฝึกอบรม บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) กล่าวถึงการบริหารคนแบบซีพี ในเวทีบรรยายพิเศษหัวข้อ “Managing People” เมื่อวันที่ 7 ธันวาคม พ.ศ. 2559 โดยคุณสุระชัยเริ่มต้นด้วยการยกตัวอย่าง เต็งเสี่ยวผิง ซึ่งได้วางอนาคตประเทศจีนในระยะเวลาที่ไกลมากๆ โดยเริ่มจาก “วางแผน” คือบอกว่าอาเซียนเปรียบเสมือนขาของประเทศจีนที่จะทำให้ประเทศจีนเดินไปได้ และมองประเทศไทยเป็นจุดยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ เต็งยังได้วางทายาททางการปกครอง อาทิ เหมาเจอตุง เจียงเจ่อหมิน หูจิ่นเทา หมายความว่าวิสัยทัศน์ของเต็งคือ 1.วางแผน 2.วางแผนคน ดังนั้น จึงไม่แปลกที่ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาจะเห็นภาพผู้นำจีนจับมือกับผู้นำไทยในทุกยุคทุกสมัย นั่นเพราะเต็งได้วางเอาไว้แล้วว่าประเทศจีนต้องคบกับประเทศไทย ซึ่งเป็นการวางวิสัยทัศน์ การวางแผน ซึ่งถือเป็น Managing People ระดับสูง คือ Leader Managing

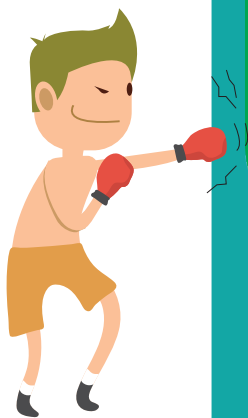
ในส่วนการบริหารคนของซีพี ออลล์ นั้น คุณก่อกศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ ประธานกรรมการบริหารของซีพี ออลล์ ได้นิมนต์อาจารย์ชาวไต้หวันคนหนึ่งให้มาเปิดบริษัทลูกกับซีพี ออลล์ บริษัทลูกแห่งนั้นเปิดมาเพื่อขาดทุน เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักคือการจัดการกับคน เพื่อหาว่าคนเหล่านี้เกิดมาบนโลกนี้เพื่ออะไร ถนัดที่จะทำอะไร จากนั้นก็วางแผนให้เหมาะสมกับงาน หรือภาษาคนซีพีจะเรียกว่าค้นหา Triple C ให้พบ

“อาจารย์ชาวไต้หวันรายนี้ค้นพบว่า มนุษย์กว่า 7,000 ล้านคน มีลายนิ้วมือที่ไม่เหมือนกันสักคน อาจารย์ค้นพบทางสถิติและวิทยาศาสตร์ว่า สาเหตุที่ลายนิ้วมือไม่เหมือนกันนั้นเป็นเพราะเราทุกคนเกิดมาบนโลกใบนี้เพื่อทำภารกิจเฉพาะ หน้าที่ของเราคือค้นหามันให้พบ” คุณสุระชัย กล่าว

สำหรับ Triple C ก็คือทักษะหลักของมนุษย์ที่เกิดขึ้นมาในโลกนี้ โดยเป็นทักษะที่มีอยู่จริง ตัวอย่างเช่น ถ้าเออลายนิ้วมือของ เขาทราย แกแล็คซี่ แปะโป้งลงไป จะพบว่าเขาทรายเกิดมาบนโลกนี้เพื่อต่อยคน ถ้าเขาทรายทำอะไรที่เกี่ยวข้องกับการต่อยคนจะประสบความสำเร็จเสมอ เบื้องบนได้ประทาน Triple C ให้กับเขาทราย นั่นก็คือหมัดซ้ายเท่านั้น ใช้หมัดขวาก็ไม่ได้ โดย 19 ครั้งที่เขาทรายต่อยป้องกันแชมป์ชนะโดยใช้หมัดซ้ายอย่างเดียว

“โค้ชของเขาทรายบอกเขาเพียงว่า ขึ้นเวทีแล้วให้ถอดทนเหมือนกับที่ซ้อม เมื่อคู่ต่อสู้เปิดท้องเมื่อไรให้ใช้หมัดซ้ายจิ้มไปที่ท้องเท่านั้น จากนั้นคู่ต่อสู้ก็ลงปอดินกระแด้วๆ ในทางกลับกัน เขาทรายเคยเปิดร้านหมูกระทะ เคยร้องเพลง เคยเป็นนักแสดง แต่ก็ไม่ประสบผลสำเร็จ ฉะนั้นหน้าที่ของหัวหน้าคนก็คือค้นตัวเองให้พบ และค้นตัวลูกน้องให้พบ พอค้นพบแล้ว How To หรือกลยุทธ์ จะไม่ใช่ประเด็นอีกต่อไป เพราะโค้ชของเขาทรายไม่เคยวางกลยุทธ์อะไรเกี่ยวกับเขาทรายเลย เพียงแต่ให้ถอดทนและใช้หมัดซ้ายเท่านั้น” คุณสุระชัย กล่าว

คุณสุระชัย ยังกล่าวถึงเรื่อง Controllable Factors และ Uncontrollable Factors โดยยกตัวอย่างเด็กที่เกิดมาในครอบครัวที่มีฐานะ ได้เรียนในโรงเรียนดีๆ แต่หากเด็กคนนั้นจิตใจไม่ดี สอนอย่างไรก็ไม่ขึ้น นั่นคือ Uncontrollable Factors หรือเวียดนามซึ่งมี Controllable Factors ดีกว่าไทยถึงกว่า 20 ข้อ ไม่ว่าจะเป็นคนเก่ง อดทน การศึกษาดี เศรษฐกิจดี ชนชาวไทยหมด มีเพียง Uncontrollable Factors ปัจจัยเดียว คือเวียดนามเป็นจุดปะทะมรสุม ซึ่งมีอิทธิพลมหาศาล จนทำให้ไม่สามารถลงทุนหรือสร้างทำเรือเหมือนแหลมฉบังในประเทศไทยได้ สรุปก็คือ ถึงแม้จะทำ Controllable Factors ได้ดีอย่างไรก็ไม่มีทางสำเร็จ ถ้าหาก Uncontrollable Factors มีปัญหา



เราทุกคนเกิดมาบนโลกใบนี้
เพื่อทำภารกิจเฉพาะ
หน้าที่ของเราคือค้นหามันให้พบ

‘ศิริราช-รพ.กรุงเทพ’ เพยเคิลด์ลับ HR

เวทีเสวนาเรื่อง HR Management เมื่อวันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2559 เป็นการเล่าประสบการณ์งานบริหารบุคคลของโรงพยาบาลชั้นนำคือ รพ.ศิริราช รพ.กรุงเทพ พร้อมมุมมองจากธุรกิจการเงินอย่างธนาคารกรุงไทยด้วย

รศ.นพ.สุโรจน์ ศุภเวคิน รองคณบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลของ รพ.ศิริราช ว่า ในส่วนของงาน HR จะอยู่ในยุทธศาสตร์ Implement Performance Driven Organization ส่วนนี้ต้องบริหารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเน้นเรื่องความคล่องตัวมากกว่ากฎระเบียบ ถ้าระเบียบไม่เอื้อต่อการทำงานก็ต้องเปลี่ยน

นอกจากนี้ ยังเน้นการควบคุมอัตรากำลังให้เหมาะสม บางวิชาชีพขาดแคลน เช่น พยาบาลก็ต้องไปสรรหาเชิงรุกแข่งกับโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำ ซึ่งก็คงไม่สามารถแข่งขันในเรื่องเงินเดือนได้ แต่สิ่งที่ศิริราชมอบให้ได้ คือ ความรู้และโอกาสในการพัฒนาตัวเอง

“ถ้าคุณมาที่ศิริราช คุณจะเก่งขึ้น แล้วถ้าคุณเก่งขึ้น คุณจะลาออกผมไม่ว่า แต่ถ้ายังไม่เก่งขอว่าอย่าเพิ่งลาออก เราจะเทรนให้เก่งขึ้น” รศ.นพ.สุโรจน์ กล่าว

ขณะเดียวกัน แต่ละสายงานต้องมีการทำสมรรถนะทั้ง Functional Competency และ Managerial Competency ต้องเข้า Track ในการพัฒนาความชำนาญในสายงานตนเมื่อถึงอายุงานที่กำหนด ทั้งกลุ่มอายุงาน 0-2 ปี 2-5 ปี และ 5 ปีขึ้นไป อาจารย์ใหม่มาถึงต้องมีทั้งการทำวิจัยเป็นแพ็คเกจเลย ไม่อบรมไม่ได้

ขณะที่บุคลากรกลุ่ม Talent ซึ่งมีทั้ง High Potential จะได้รับการพัฒนาโปรโมทให้ขึ้นหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย และขึ้นระดับบริหาร หรือกลุ่ม High Performance ต้องได้รับการยกย่องชมเชย และกลุ่ม High Professional ในสาขาต่างๆ ต้องทำตำแหน่ง อาจารย์ก็ต้องทำ ผศ. เป็นต้น และการทำงานทุกอย่างต้องวัดผลได้ มีการมอนิเตอร์ KPI สำคัญๆ ตลอดเพื่อให้สิ้นปีสามารถเป็นไปตามเป้าที่วางไว้ ไม่ใช่วัดผลตอนสิ้นปีอย่างเดียว

“Key Success ในการบริหารงาน HR คือเราโชคดีที่มีคนดี คนเก่งเข้ามาร่วมงาน และสามารถบ่มเพาะพัฒนาคนเก่งให้เก่งขึ้นด้วยวัฒนธรรมองค์กร ทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีของพี่ๆ และอาจารย์ผู้ใหญ่ ทำให้เกิด Passion Inner และ Commitment ในการธำรงรักษาคนเก่ง คนดีให้มีความสุข สืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น” รศ.นพ.สุโรจน์ กล่าว



นอกจากนี้ นโยบายที่สำคัญอีกประการคือ การสร้างความผูกพันตลอดวงจรชีวิตการทำงาน ทั้งความภูมิใจที่ได้มาทำงานที่มีความหมาย วัฒนธรรมการอยู่ด้วยกันเหมือนเป็นครอบครัวใหญ่ การช่วยเหลือบุคลากร เช่น ดูแลเรื่องการรักษาพยาบาลเมื่อพ่อ แม่ ลูกป่วย เรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ แม้ทำงานหนักแต่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม จึงเกิดความทุ่มเทและผูกพัน แม้แต่ผู้ที่เกษียณไปแล้ว ศิริราชก็ยังดูแลให้สิทธิต่างๆ เมื่อมาใช้บริการที่โรงพยาบาล

ด้าน คุณกาญจนา ส่งเสริม ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ รพ.กรุงเทพ กล่าวว่า เครือ รพ.กรุงเทพมีประมาณ 50 โรงพยาบาล มีหลายแบรนด์ แต่มีคำว่า BDMS (Beyond Excellence, Deep Empathy, Moral Commitment และ Service with Thai Hospitality) เป็น Core Value ที่ให้พนักงานมีบุคลิกเดียวกัน โดยเน้นเรื่องความเป็นเลิศทางการแพทย์ มีความเข้าอกเข้าใจผู้ใช้บริการ มีจริยธรรม ซึ่ง Core Value เหล่านี้จะใส่ไปในระบบประเมินผล ว่าพนักงานต้องมีพฤติกรรมอย่างไรในแต่ละ Value

สำหรับการทำ Action Plan ด้าน HR ปกติผู้บริหารจะทำ Road Map ระยะ 5 ปีออกมา โดยกำหนดว่าแต่ละปีจะ Focus อะไร แผนงาน HR ก็จะต้องทำให้สอดคล้องกับ Road Map

ที่ได้รับมา โดยเริ่มจากการทำแผนงบประมาณ ว่าแต่ละปีเป้าหมายลูกค้าเท่าไร รายได้เท่าไร ได้รับงบประมาณ HR เช่น มีแผนจะเปิดโรงพยาบาลในพม่า อยากได้คนที่มีความรู้ภาษาต่างๆ ก็ต้องทำแผนทรานซัคชันบุคลากรไว้ล่วงหน้า 2 ปี ยอมแลกกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นผิดปกติเพื่อรองรับแผน 2 ปีข้างหน้า เป็นต้น

นอกจากนี้ HR ต้องจัดเรื่องการอบรมพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนงานด้วย เช่น ปี 2017 จะมี COE (Center of Excellence) เช่น มะเร็ง หัวใจ ฯลฯ เมื่อเอามาชนกับแผน HR ก็ต้องเพิ่มการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับ COE ตารางการเทรนนิ่งต้องให้ COE ก่อน

ด้าน คุณนนท์ปิวิช สุจริต หัวหน้าส่วนผู้บริหารงาน งานออกแบบและบริหารผลตอบแทน สายงานทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาล ธนาคารกรุงไทย กล่าวว่า ธนาคารเริ่ม Transform การบริหารงานบุคคลมา 2 ปีแล้ว ซึ่งยุทธศาสตร์ HR คือการทำธนาคารให้เป็นบ้านหลังที่ 2 เป็น Best Place to Work อย่างแรกพนักงานทุกคนต้องรู้บทบาทการเป็น HR มีอาชีพ ส่วนแผนก HR จะเป็น Business Partner ให้กับแต่ละสายงาน เช่น ตอนนี้คู่แข่งที่สำคัญของธนาคารคือโทรศัพท์มือถือ ทุกคนใช้มือถือทำธุรกรรม ตัวพนักงานประจำสาขาก็จำเป็นต้องมีทักษะใหม่ๆ ซึ่งก็เป็นหน้าที่ HR ต้องรู้ว่าพนักงานจะมีทักษะอย่างไร

คุณนนท์ปิวิช กล่าวอีกว่า ปัญหาของ HR หลักๆ คือเรื่อง Performance Management

ใครทำดีก็ต้องได้ผลตอบแทนที่ดี วัฒนธรรมเฉลี่ยทุกซ์เฉลี่ยสุขควร ยกเลิกไป และการ Transform องค์กรให้เข้มแข็งต่อเนื่อง ต้องทำให้ Core Value ฝังลงไปใจพนักงาน การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ถ้าพนักงาน ไม่ได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น ก็จะไม่มีความรู้สึกร่วมไปกับองค์กรและการเปลี่ยนแปลงจะไม่ประสบความสำเร็จ

ถ้าคุณมากีรราช คุณจะก้าวหน้า
แล้วถ้าคุณก้าวหน้า คุณจะลาออกผมไม่ว่า
แต่ถ้ายังไม่ก้าวหน้าอย่าเพิ่งลาออก
เราจะเทรนให้ก้าวหน้า

รศ.นพ.สุโรจน์ ศุภเวคิน
รองคณบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

องค์กร World Class มีสัดส่วนพนักงาน Engaged 67%

การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงใดๆ เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งการเสวนาในหัวข้อ “Employee Engagement” เมื่อวันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2559 ก็ได้มีการพูดถึงรายละเอียดในเรื่องนี้

ดร.ปาหนัน กนกวงศัณโณ รพ.พระปกเกล้า ชี้ให้เห็นว่า Employee Engagement เป็นการวัดความ

ผูกพันหรือความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์กร
ว่ามีความสุขที่ได้ทำงาน มีความภูมิใจต่อ
องค์กร และงานที่ทำมีคุณค่าพร้อมที่จะ

ทุ่มเททั้งร่างกายแรงใจให้อย่าง
สุดความสามารถ ขณะที่การวัด
ความพึงพอใจ (Employee
Satisfaction) นั้น แม้ว่ามี
ความสำคัญ แต่ก็ไม่เกี่ยวข้องกับ
Employee Engagement เสมอไป

อย่างไรก็ดี เมื่อเปรียบเทียบ
ความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจ

(Satisfaction) กับความผูกพัน-ความร่วมมือ

(Engagement) จะพบว่า ความพึงพอใจจะอยู่ใน

ระดับความชอบ ทศนคติเกิดอย่างรวดเร็ว และเปลี่ยนแปลง

ได้ง่าย ขณะที่ความผูกพันจะอยู่ในระดับความจงรักภักดี ทศนคติพัฒนาขึ้น
อย่างช้าๆ แต่จะเปลี่ยนแปลงได้ยาก

ทั้งนี้ การสังเกตพนักงานว่ามีความผูกพันกับองค์กรหรือไม่ ตามทฤษฎี
แล้วพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะมีอัตราการขาดงาน การมาสาย
การลางานต่ำ เข้าร่วมกิจกรรมสม่ำเสมอ ตั้งใจทำงานโดยทำวันนี้ให้ดีที่สุด
เสนอตัวเพื่อรับงานใหม่ อยากทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ใช้ทรัพยากรของ



องค์กรโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า พุดถึงบริษัทในทางสร้างสรรค์ และอยากเห็นบริษัทเติบโต

ขณะที่พนักงานที่ไม่มีความผูกพันเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม คือ อัตราการขาดงาน การมาสาย การลางานสูง หลบหลีกการมีส่วนร่วมในกิจกรรมทำงานไปวันๆ ทำเฉพาะงานตนเอง ไม่สนใจต่อเป้าหมายของหน่วยงาน ใช้ทรัพยากรโดยไม่คำนึงถึงความคุ้มค่า พุดถึงบริษัทในทางที่ไม่สร้างสรรค์ และอยากลาออกไปหางานใหม่

ดร.ปาหนัน กล่าวว่า การประเมิน Engagement ของทั่วโลก มักใช้เครื่องมือของ Gallup ซึ่งเป็นการตอบแบบสอบถาม 12 ข้อ เพื่อแบ่งคนออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1.พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือทำงานด้วยความเต็มใจ ตั้งใจ มีส่วนร่วม คำนึงถึงเป้าหมายองค์กร

2.พนักงานที่ไม่ยึดติด (Not-Engaged) คือไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำไปวันๆ 3.พนักงานที่ไม่ผูกพัน (Actively Disengaged) คือพนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน พุดให้องค์กรเสียหาย ทศคนคิดลบ

“ปี 2552-2555 มีการสำรวจพนักงานอายุ 18 ปีขึ้นไปทั่วโลกใน 142 ประเทศ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่อยู่ไปวันๆ ขณะที่อยู่ในกลุ่ม Engaged

สิ่งที่ รพ.หาดใหญ่ทำเพื่อจะ Engaged พนักงาน คือ การให้สวัสดิการพนักงาน

บุญจิ้ม ไชยศรียา
รพ.หาดใหญ่

มีเพียง 11-13% เท่านั้น และหากพิจารณาในองค์กรในระดับ World Class จะพบว่ามีส่วนพนักงาน Engaged มากกว่าองค์กรทั่วๆ ไป โดยมีกลุ่ม Engaged 67% ขณะที่องค์กรทั่วๆ ไปมีประมาณ 33%” ดร.ปาหนัน กล่าว

ในส่วนของประเทศไทย มีการพัฒนาเครื่องมือเพื่อประเมินพนักงาน โดยแบ่งออกเป็น ความอยู่ดีมีสุข ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความทุ่มเทกายใจที่จะทำงานในองค์กรอย่างเต็มที่ โดยเป็นแบบประเมิน 51 ข้อ และเปิดให้แสดงความคิดเห็นในสิ่งที่ควรปรับปรุง ซึ่งทาง รพ. พระปกเกล้าได้นำเครื่องมือนี้มาประเมินในปี 2559 โดยสำรวจบุคลากร 1,409 คน จากทั้งหมด 2,400 คน พบว่ามีผู้ที่ Engaged 56.35% ขณะที่ผู้ที่อยู่ไปวันๆ 42.16% และผู้ที่ต่อต้านองค์กร 1.49% โดยกลุ่มที่อยู่ดีมีสุขและมีความรู้สึกทุ่มเทกายใจในการทำงานส่วนใหญ่เป็นกลุ่มแพทย์ เมื่อทราบข้อมูลแล้วก็นำไปวิเคราะห์และพัฒนาเพื่อให้ตอบโจทย์คนกลุ่มอื่นๆ ด้วย

ด้าน คุณบุญจิม ไชยศรียา รพ.หาดใหญ่ กล่าวว่า ปัจจุบันเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลหาดใหญ่ 70% ทำงานอย่างมีความสุข เนื่องจากเป็นโรงพยาบาลที่มีชื่อเสียงของภาคใต้ หลายคนจึงใฝ่ฝันอยากเข้ามาทำงาน โดยสิ่งที่โรงพยาบาลหาดใหญ่ทำเพื่อจะ Engaged พนักงาน คือการให้สวัสดิการพนักงาน ได้แก่ 1.หากพนักงานเจ็บป่วยต้องแอดมิทจะให้สิทธิรักษาฟรีทั้งหมดรวมถึงค่าห้องพิเศษ ส่วนญาติพนักงานหากป่วยก็จะพิจารณาให้ห้องพิเศษก่อน

2.เพิ่มวันลาของพนักงาน โดยให้สิทธิลาได้ถึง 5 วันโดยไม่ตัดเงินเดือน ซึ่งโรงพยาบาลอื่นๆ จะไม่มี 3.เปิดโอกาสให้ลาศึกษาต่อ และสนับสนุนให้พนักงานเข้าฝึกอบรมอย่างเต็มที่ 4.ให้ความรู้แก่พนักงานประจำและลูกจ้างชั่วคราวที่เข้ามาใหม่ๆ เพื่อให้ทราบสิทธิของตนเอง และ 5.ให้รางวัลแก่ลูกจ้างชั่วคราวที่ทำงานจนถึงเกษียณเทียบเท่ากับพนักงานประจำ

ทุกครั้งที่บ้านกาญจนาฯ รับเด็ก
เราจะโอบกอดเขา และบอกเขาว่า
ถ้าป้าภาริย์มีจริง
เชื่อว่าถ้าย้อนเวลากลับไปเขาจะไม่ฆ่าใคร



บทเรียนจากบ้านกาญจนาภิเษก ทุกคนอยากเป็นคนดี

คุณทิชา ณ นคร ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน (ชาย) บ้านกาญจนาภิเษก บรรยายพิเศษหัวข้อ “วัฒนธรรมองค์กร สร้างคน สร้างงาน สร้างคุณค่า” เมื่อวันที่ 7 ธันวาคม พ.ศ. 2559 โดยเล่าถึงบทบาทหน้าที่และประสบการณ์ในการดูแลเด็กที่ถูกส่งตัวมาที่บ้านกาญจนาภิเษก เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมก่อนจะกลับคืนสู่สังคมต่อไป

คุณทิชา กล่าวว่า หากพูดตรงไปตรงมา บ้านกาญจนาภิเษกก็คือคุกเด็ก ที่ผ่านมามีคนสงสัยว่าเหตุใดการเปลี่ยนแปลงคุณจึงเกิดขึ้นได้ยาก แน่แน่นอนว่าคนมีความเชื่อว่าคุณจะต้องเป็นคุก หากเปลี่ยนแปลงคุณไม่ให้เป็นคุกแล้วคงมีคนจำนวนมากไม่ยินยอม หรืออาจมีความคิดว่าเหยื่อหรือผู้เสียหายจะไม่ยินยอม ซึ่งก็ไม่ใช่ความคิดที่ผิด แต่ความคิดนี้เหล่านี้จะทำให้ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นไม่ได้ เราอาจเห็นภาพว่าการลงโทษเท่ากับการให้ความเป็นธรรมกับเหยื่อ แต่การลงโทษที่ไม่ถูกต้องเท่ากับการทำให้เกิดเหยื่อซ้ำรายต่อไป การฆ่าคนของวัยรุ่นครั้งแรกอาจมาจากวุฒิภาวะหรือประสบการณ์ที่ไม่พร้อม แต่หากเหยื่อฯ พ้นฟู และพัฒนาเด็กเหล่านั้นไม่ดี การฆ่าคนครั้งที่สองอาจเป็นเป้าหมายของเขาทันที

ผู้อำนวยการบ้านกาญจนาภิเษก กล่าวต่อไปว่า เมื่อเข้ามาเป็นผู้อำนวยการบ้านกาญจนาฯ ก็ตั้งคำถามกับอดีตถึงสาเหตุและที่มาของเด็กซึ่งก่อคดีรุนแรงตั้งแต่อายุน้อย โดยพบว่าเยาวชนที่ถูกจับกุม 3.5-5 หมื่นรายนั้น ในจำนวนนี้มีเกือบ 70% ที่มีประวัติเหมือนกัน คือเป็นเด็กที่เรียนไม่จบ หรือต้องเลิกเรียนกลางคัน (Drop Out) ซึ่งแต่ละปีไทยมีเด็กที่ Drop Out กว่า 1 แสนราย ซึ่งเด็กกลุ่มนี้ไม่ได้เดินออกจากโรงเรียนเฉพาะร่างกายและชื่อ แต่ยังได้เก็บเอาความรู้สึกของผู้แพ้และความไร้ค่าออกมาด้วย

คุณทิชา ยกตัวอย่าง เด็กคนหนึ่งอายุเพียง 17 ปี แต่ฆ่าคนมาแล้ว 4 คน ซึ่งเขาเล่าว่า ในวันที่ลั่นไกใส่คู่อริ แม้กระสุนจะพลัดเป้า แต่เพื่อนทุกคนยอมรับในความใจกล้าของเขา นั่นทำให้เขามีตัวตนและรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ดังนั้น เขาจึงคิดว่าการลั่นไกครั้งที่สองต้องมีคนตาย เพราะเขาไม่อยากทำให้คนที่ชื่นชมเขาต้องผิดหวัง

“สิ่งเหล่านี้พวกเราอาจได้รับมาแล้วจากการเรียน จากการทำงาน จากความสำเร็จในชีวิต แต่เด็กเหล่านี้เขาโหยหาสิ่งนี้มากกว่าอาหาร การลั่นไกครั้งที่สองต้องมีคนตาย นี่คือการราคาที่ประเทศนี้ต้องจ่าย” คุณทิชา กล่าว

ผู้อำนวยการบ้านกาญจนาภิเษก กล่าวต่อไปว่า เด็กคนนี้เคยเขียนงานเพื่อตอบคำถามที่ว่า บ้านแบบไหนที่จะทำให้เด็กที่ถูกศาลพิพากษาสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เขาตอบว่า ต้องเป็นบ้านที่ทำให้ปีศาจในตัวของเขากลายเป็นมนุษย์ ทำให้เขาสามารถเป็นตัวของตัวเองเหมือนที่บ้านกาญจนาฯ กำลังทำ ซึ่งจะทำให้เด็กสามารถเติบโตจากความผิดพลาดได้ สะท้อนว่าเด็กยังมีความคิดและความเป็นมนุษย์อยู่ แต่อยู่ในส่วนลึก เราจึงต้องมีเครื่องมือที่ดึงสิ่งนี้ออกมาให้ได้

คุณทิดา กล่าวอีกว่า จากการทำงานส่วนตัวตลกแล้ว อาชญากรเด็กเกิดขึ้นเองไม่ได้ แต่เป็นผลลัพธ์ของสังคม ของกฎหมาย ของนโยบาย ของทุก ๆ คนที่มีส่วน ฉะนั้นทุกครั้งที่บ้านกาญจนาฯ รับเด็ก เราจะโอบกอดเขา และบอกเขาว่า ถ้าปาฏิหาริย์มีจริง เชื่อว่าถ้าย้อนเวลากลับไปเขาจะไม่ฆ่าใคร แต่ปาฏิหาริย์ไม่มีจริง มีคนหนึ่งคนตายไปแล้ว และศาลก็ตัดสินใจต้องมาติดคุกแล้ว ญาติของเหยื่อก็ยังโกรธแค้นและไม่รู้เวลาจะเยียวยาได้หรือไม่ แต่ขอขอบคุณเขาที่มายืนอยู่ตรงนี้

“เราเป็นผู้ใหญ่และอาจจะหลงลืมอะไรไปหลายอย่าง และเด็กเหล่านี้คือผลผลิตของเรา ฉะนั้นเราต้องขอโทษ และเราเชื่อว่าในตัวของเด็กย่อมมีตัวของเขาอีกคนหนึ่งนั่นคือคนที่ดี คนที่อยากทำอะไรที่งดงาม แต่คนคนนั้นอาจจะออกมาไม่ได้ เราจึงจะทำให้เขาออกมา และยินดีต้อนรับคนใหม่ของเขา” คุณทิดา กล่าว

บุคลากรมีสติ งานเพิ่มพูน

การมีสติและสมาธิในการทำงาน ย่อมสร้างผลลัพธ์ที่ดีและเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรในภาพรวม กระบวนการ *Mindfulness In Organization* (MIO) เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือในการพัฒนาจิตและสร้างระบบการทำงานให้เกิดเป็นวิถีปฏิบัติเป็นค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งในเวทีเสวนาในหัวข้อ “ประสบการณ์สร้างสุขด้วยสติในองค์กรภาคเอกชน และภาครัฐอื่นๆ” วันที่ 7 ธันวาคม พ.ศ. 2559 ก็ได้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ได้จากการทำ MIO ในองค์กร

ดร.วิภาภรณ์ เกียรติอำนวย รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท เจ.เอช.อุตสาหกรรม จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจผลิตกระดาษ ก่อตั้งว่า ก่อนหน้านี้ผู้บริหารมักมองแค่การฝึกทักษะพนักงานให้ทำงานกับเครื่องจักรได้ และคิดว่าน่าจะทำให้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้น แต่ส่วนตัวเชื่อว่าหากพนักงานทำงานช้าๆ ทุกวัน ในวันหนึ่งก็จะรู้สึกเบื่องาน จึงได้เข้าร่วมโครงการ *Mindfulness In Organization* (MIO) ซึ่งเป็นการนำแนวคิดเรื่องสติเข้ามาในองค์กร เช่น กิจกรรมนั่งสมาธิก่อนเริ่มงาน เพื่อให้ทำงานอย่างมีสติ หรือนั่งสมาธิหลังทำงานเพื่อให้เดินทางกลับบ้านอย่างปลอดภัย ซึ่งแม้ชั่วโมงการนั่งทำสมาธิของพนักงาน เฉลี่ยแล้วอยู่ที่ 24 วัน ใน 1 ปี ซึ่งในทางธุรกิจนั่นคือต้นทุน แต่บริษัทยอมจ่ายเพราะได้ผลลัพธ์มากกว่านั้น

ดร.วิภาภรณ์ กล่าวอีกว่า แนวคิดของบริษัทก็คือมองว่า หากพนักงานมีสติโดยใช้สมาธิเป็นฐานแล้วน่าจะมีประโยชน์ต่อการทำงานมากขึ้น ซึ่งเมื่อได้ดำเนินโครงการแล้วชัดเจนว่าได้ทำให้พนักงานเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และมีความพร้อมต่อความเปลี่ยนแปลง โดยผลสำเร็จจากการดำเนินโครงการคือ พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกไม่ว่าจะเกิดเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดๆ ขึ้นมากไปกว่านั้นก็คือ พนักงานตระหนักรู้ว่าตัวเองต้องมีวินัยมากขึ้น จากนั้นก็นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่ดีของตัวเอง นอกจากนี้ เมื่อพนักงานมีสติก็จะพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เช่น ปัจจุบันมีการยุบบางแผนกแล้วไปใช้เครื่องจักรแทน พนักงานก็พร้อมจะไปทำงานในฝ่ายอื่นๆ โดยไม่รู้สึกแย่

ขณะเดียวกัน ผลจากการมีสติทำให้อุบัติเหตุในการทำงานลดลง มีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น มาตรฐานของงานสูงขึ้น ลดข้อร้องเรียน และที่สำคัญที่สุดคือ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า จนกระทั่งยอดขายเพิ่มขึ้น

“กระสอบของบริษัท เจ.เอช. ไม่ใช่เพียงแค่สิ่งของที่เกิดจากการสานพลาสติกเท่านั้น แต่เกิดจากการใส่ใจของพนักงานในทุกขั้นตอน เมื่อคนของเรามีสติ เขาจะมีความสุขจากภายใน และระเบิดออกจากภายใน ซึ่งลูกค้าจะรับรู้จากสิ่งนี้” ดร.วิภาภรณ์ กล่าว



แม้ชั่วโมงการนั่งทำสมาธิขอพนักงาน
เฉลี่ยแล้วอยู่ที่ 24 วัน ใน 1 ปี
ซึ่งในทางธุรกิจนั่นคือต้นทุน
แต่บริษัทยอมจ่ายเพราะได้ผลลัพธ์มากกว่านั้น

ดร.วิภาภรณ์ เกียรติอำนาจ
รองกรรมการผู้จัดการ
บริษัท เจ.เอส.อุตสาหกรรม จำกัด

ด้าน คุณสุทธิ สายสุณีย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสตูล กล่าวว่า โรงเรียนเป็นสถานที่สร้างคน ฉะนั้นโจทย์คือจะทำอย่างไรที่จะสร้างโรงเรียนที่สอนคนมากกว่าสอนหนังสือ โดยที่ผ่านมาระดมเป้าไปสู่ความสำเร็จจนละเลยความสุขที่เกิดขึ้นกับคนทำงาน แต่โดยส่วนตัวเชื่อว่าคุณภาพของคนและความสำเร็จจะไม่เกิดขึ้น หากคนทำงานด้วยความทุกข์

“อาจารย์พุทธทาสกล่าวไว้ว่า สุขที่แท้มีแต่ในงาน ฉะนั้นหัวใจของเรื่องนี้คือทำอย่างไรให้คนทำงานแล้วมีความสุข โดยเรื่องนี้ถ้าเราเริ่มที่สถานศึกษาได้แนวคิดก็จะขยายกว้าง เนื่องจากนักเรียนมีผู้ปกครองและมีครอบครัว ตรงนี้จะกลายมาเป็นฐานของการขยายแนวคิดออกไป” คุณสุทธิ กล่าว

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสตูล กล่าวอีกว่า สถิติและสถิติก็เปรียบเหมือนเบรกรถยนต์ ถ้าเบรกรถยนต์ไม่มีเบรกกิ่งอันตรายมาก เราจึงเริ่มต้นติดตั้งเบรกให้กับคุณครูในโรงเรียนก่อนด้วยการอบรม เมื่อคุณครูตระหนักรู้ต่อความเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการประชุมก็จะเป็นการประชุมด้วยสถิติสนทนา การประชุมนั้นก็จะมีคุณค่า ฉะนั้น MIO จึงสอดแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมของโรงเรียน จากนั้นคุณครูก็ขยายผลไปสู่นักเรียนทุกระดับชั้น มีการทำสมาธิ อบรมจริยธรรม และจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน ที่สุดแล้วชัดเจนว่าอุบัติเหตุในโรงเรียน ผลการเรียนรู้ คุณภาพในการสอบดีขึ้น

ขณะที่ คุณพจน์ บุญประสิทธิ์ ผู้จัดการฝ่ายบริหารพนักงานสัมพันธ์ รพ.บำรุงราษฎร์ เล่าว่า ได้นำแนวคิด MIO มาใช้กับพนักงานกว่า 4,000 คน ซึ่งสิ่งสำคัญของบำรุงราษฎร์คือความปลอดภัยของผู้ป่วย นั่นก็คือสถิติของพนักงาน เพราะถึงแม้ว่าจะมีความรู้มหาศาลเพียงใดก็ตาม เมื่อเผชิญกับเหตุการณ์เฉพาะหน้า ถ้าไม่มีสติก็ไม่สามารถช่วยเหลือได้

“เราเชื่อว่าเดิมทุกคนที่เข้ามาทำงานมีความเอื้ออาทรเป็นทุนอยู่แล้ว แต่เมื่อเวลาผ่านไปความเอื้ออาทรเหล่านั้นอาจจะลดหายไปบ้าง เราจึงนำแนวคิด MIO เข้ามาใช้ให้พนักงานทุกคนมีสติ มีการพัฒนาจิตใจเพื่อให้การบริการออกมาจากใจมากกว่าเพียงการอบรมอย่างเดียว” คุณพจน์ กล่าว

ทั้งนี้ เมื่อนำแนวคิด MIO มาใช้ พบว่าโรงพยาบาลได้รับคำชมเพิ่มขึ้น ระดับความปลอดภัยมากขึ้น อุบัติเหตุลดลง ผู้ป่วยมีระดับความพึงพอใจสูงขึ้นเรื่อยๆ เมื่อสื่อสารกันอย่างมีสติแล้วการทำงานเป็นทีมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานก็ดีขึ้น

บทที่ 4

วานันดาใจ



แรง

บันดาลใจ คือสิ่งที่ทำให้คนเราเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทกระทำในบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งหากบุคลากรสามารถทำงานโดยมีแรงบันดาลใจขับเคลื่อนอยู่เบื้องหลัง สิ่งที่เกิดขึ้นคือคนทำงานมีความสุข เกิดความเจริญงอกงามในจิตใจ ขณะเดียวกัน ผลลัพธ์จากการทำงานโดยมีแรงบันดาลใจเป็นตัวขับเคลื่อนย่อมให้ผลดีกว่าการทำงานตามปกติไปวันๆ ยิ่งหากคนทั้งองค์กรทำงานโดยมีแรงบันดาลใจเป็นเชื้อเพลิง ยิ่งทำให้องค์กรเติบโต แข็งแรง มีประสิทธิภาพในการให้บริการสูงสุด

ในบทนี้เป็นการรวบรวมสาระสำคัญของเวทีเสวนาว่าด้วยเรื่องแรงบันดาลใจและการทำงานจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีทั้งหมด 4 เวทีประกอบด้วย

บรรยายพิเศษ “งานบันดาลใจ”

โดย นพ.โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์
ผู้อำนวยการสำนักวิจัยสังคมและ
สุขภาพ

01

เวทีเสวนา

เสวนาเรื่อง “องค์กรแห่งความสุข

ภาครัฐ : แรงบันดาลใจและศักยภาพ

คนทำงาน” โดย ดร.ศิริเชษฐ์ สังขะมาน สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คุณสิริวรรณ โชติพันธุ์ ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, ดร.สุธี ผู้เจริญชนะชัย รองผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ, คุณกุลภัสสรณ์ ฉัตรฐานันท์ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และ คุณกิตติศักดิ์ หาญกล้า ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรมประชาสัมพันธ์

02

03

เสวนา

“เรียนรู้การพัฒนาบุคคล
ในระบบสุขภาพจากองค์กร
ต้นแบบ”

โดย นพ.ภักดี สืบบุญรัตน์

ผู้อำนวยการ รพ.สมเด็จพระยุพราช
ด่านซ้าย และ นพ.สันติ ลาภเบญจกุล
ผู้อำนวยการ รพ.ลำสนธิ

04

เสวนา
“การบริหาร
แรงบันดาลใจในคนต่าง Gen”

โดย นพ.รอชาลี ปัตยะบุตร
ผู้อำนวยการ รพ.รามัน และ
นพ.อังคาร รัตนสีดา นายแพทย์
ชำนาญการ รพ.สมเด็จพระยุพราช
สว่างแดนดิน

มอบหมายงานที่ท้าทาย หล่อเลี้ยงคนให้มีความสุข

การบรรยายพิเศษ เรื่อง “งานบันดาลใจ” โดย นพ.โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์ ผู้อำนวยการสำนักวิจัยสังคมและสุขภาพ เมื่อวันที่ 7 ธันวาคม พ.ศ. 2559 ได้ชี้ให้เห็นว่า การทำงานในโรงพยาบาลเป็นปฏิบัติการขนาดใหญ่ ขับเคลื่อนรักษาคณไขได้เป็นพันต่อวัน แต่ก็มีข้อเสียเนื่องจากโครงสร้างระบบงานทำให้คนทำงานต้องเหนื่อย ก่อให้เกิดสภาวะแปลกแยกจากงาน

นพ.โกมาตร ขยายความว่า การทำงานในระบบงานสมัยใหม่ เป็นผลผลิตมาจากการปฏิวัติอุตสาหกรรม และไทยได้นำระบบมาสร้างอุตสาหกรรมเพื่อปฏิบัติการขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะหากไม่มีระบบงาน ก็เป็นไปได้ที่จะรักษาคณไขได้จำนวนหลักพันคนต่อวัน

อย่างไรก็ดี ระบบงานสมัยใหม่ก็มีผลเสียเช่นกัน เนื่องจากเงื่อนไขของโครงสร้างระบบงานที่ทำให้คนทำงานต้องเหนื่อยด้วย จึงก่อให้เกิดสภาวะแปลกแยกจากงานที่สามารถรวบรวมได้ 10 ข้อ กล่าวคือ 1.งานแยกย่อยไม่เห็นภาพรวม 2.ทำงานโดยไม่รู้ความหมาย 3.ตัดสินใจด้วยตนเองไม่ได้ 4.การวัดผลเชิงปริมาณ 5.ทำงานแบบไม่ต้องใช้ความรู้ 6.ทำงานแล้วฉลาดเท่าเดิม 7.ไม่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา 8.งานทุกอย่างมีคู่มือ แนวทาง และตัวชี้วัด 9.ระบบงานเหมือนเครื่องจักร และ 10.วงจรอุปาทนของการประชุม ประชุม และประชุม

ขณะเดียวกัน ก็มีคำถามตามมาว่า งานได้ผล คนจะเป็นสุข จริงหรือไม่ เพราะหลายองค์กรพบว่า การแก้ไขปัญหากำลังคนที่ผ่านมาเป็นไปอย่างจำกัด และยังมีปัญหาคนไม่มีความสุข ขาดแรงบันดาลใจ มีความขัดแย้งสูง รวมถึงการจัดการอบรมต่างๆ ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ เมื่อมองว่าสิ่งใดบ้างที่จะบันดาลใจของพนักงานให้เกิดความสุข นั่นก็คือ เติบโตกับงาน และเบิกบานกับชีวิต ซึ่งหากมองย้อนกลับไปแล้วพบว่า ในงานวิจัยของต่างประเทศ แม้ว่าคนทำงานจะมีรายได้จำนวนมาก แต่กลับไม่พบว่ามีมีความสุขเพิ่มขึ้น เพราะอัตราความสุขที่สามารถวัดได้ยังคงอยู่เท่าเดิม อีกทั้งยังพบว่า ในการทำงานจะมีสภาวะของการลื่นไหล หรือเรียกว่า ทำงานอย่างลื่นไหลและลืมเวลาไปเลย เพียงแต่จิตจดจ่อกับงานที่อยู่ตรงหน้า และภาวะภายนอกหมดความหมายไปในทันที ส่งผลให้งานจึงเกิดความสำเร็จตามมา และเป็นความภูมิใจของคนทำงานที่สามารถจัดการงานที่ทำทนายได้สำเร็จลุล่วง



“ระบบการเลื่อนไหลจะมาพร้อมกับความสามารถของพนักงานที่ต้องการความท้าทายในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ขณะเดียวกัน ถ้าเป็นคนที่ไม่มีความสามารถและงานยากเกินไป ก็จะทำให้งานอาจจะไม่สำเร็จ และไม่เกิดความสุข” นพ.โกมาตร กล่าว

ผู้อำนวยการสำนักวิจัยสังคมและสุขภาพ กล่าวว่า หากมีงานบันเทิงใจเพียงแค่ 10% ของทั้งหมด ก็ถือว่าเพียงพอแล้วที่จะสร้างความสุขให้กับตัวเอง รวมถึงยังช่วยมีแรงใจที่จะทำงานที่เหลืออีก 90% ได้อีกด้วย และสิ่งหนึ่งที่คนบริหารจะทำงานได้ คือบริหารงานให้ลูกน้องตามความสามารถและมีความท้าทาย เพราะงานที่ยากและท้าทายจะหล่อเลี้ยงคนทำงานให้มีความสุขไปด้วย แม้งานจะหนักแต่ก็เหมือนเลื้อยเชือกที่ทำให้ลอยอยู่ท่ามกลางความยากลำบาก

“ผมเชื่อว่ามนุษย์เติบโตได้จากการทำงาน หากได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ คนทำงานจะเติบโตขึ้นไปอีกเรื่อยๆ เพราะงานคือเครื่องขัดเกลามนุษย์ ทำให้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์” นพ.โกมาตร กล่าว

นพ.โกมาตร กล่าวอีกว่า ผู้บริหารองค์กรควรทำให้งานทุกอย่างมีความหมาย และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติหรือพนักงานเล็งเห็นว่าสิ่งที่ทำอยู่มีความหมายอันยิ่งใหญ่ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการลงมือปฏิบัติให้งานสำเร็จลุล่วง รวมถึงสร้างแรงบันดาลใจให้อีกด้วย อย่างเช่น งานสุขภาพ หากพูดกับพยาบาลว่า นี่คือนานพยาบาล เราลองให้ความหมายใหม่ว่า นี่คือนานที่ต้องกอบกู้ชีวิต กอบกู้โลก ความหมายก็เปลี่ยนไปสำหรับคนทำงาน เพราะงานที่ทำอยู่ทุกวันจะช่วยต่ออายุวัฒนธรรมได้ต่อไปด้วยการพูดจาให้ความหมายมากยิ่งขึ้น

“การสร้างงานบันดาลใจในองค์กร คือการสร้างคุณค่าในตน รวมถึงความภาคภูมิใจในผลงาน การได้ทำในสิ่งที่เลือก และการได้ทุ่มเทในสิ่งที่รัก รวมถึงได้รับทราบรับรู้ถึงความหมายของงานที่ทำ” นพ.โกมาตร กล่าวทิ้งท้าย

หากพูดกับพยาบาลว่า
นี่คือนานพยาบาล
เราลองให้ความหมายใหม่ว่า
นี่คือนานที่ต้องกอบกู้ชีวิต กอบกู้โลก
ความหมายก็เปลี่ยนไป



Happy Workplace ‘องค์กรแห่งความสุข’

ที่ทำงานที่สร้างความสุข หรือ Happy Workplace เป็นอีกหนึ่งแนวคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ ซึ่งเมื่อคนทำงานมีความสุข ประสิทธิภาพของงานก็จะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย โดยในเวทีเสวนาเรื่อง “องค์กรแห่งความสุขภาครัฐ : แรงบันดาลใจและศักยภาพคนทำงาน” วันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2559 ได้เชิญวิทยากรจากหลากหลายหน่วยงานมาร่วมแสดงความคิดเห็นไว้อย่างน่าสนใจ

ดร.ศิริเชษฐ์ สังขะมาน สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กล่าวว่า องค์กรแห่งความสุขเป็นแนวคิดหลักที่มุ่งดำเนินงานกับกลุ่มคนทำงานในองค์กร เพราะเมื่อคนทำงานในองค์กรมีความสุขย่อมส่งผลดีต่อผลผลิตขององค์กร ความผูกพันในครอบครัว ชุมชน และส่งผลให้สังคมมีความสุขที่ยั่งยืน

ดร.ศิริเชษฐ์ ขยายความว่า องค์กรแห่งความสุขคือองค์กรที่สามารถกระตุ้น จูงใจ สร้างความสุขทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจให้ทุกคนในองค์กร สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พร้อมปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี 2 เสาหลัก ได้แก่

1.องค์กร ซึ่งมองว่าต้องจัดการองค์กรที่มีความหลากหลายให้สามารถเดินไปได้ด้วยความมี
สมรรถนะ และรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

2.คน คือจัดการให้คนที่มีความสามารถแก้ปัญหาสามารถแก้ปัญหารายบุคคลได้อย่างมีความสุข

ทั้งนี้ หากต้องการทำให้องค์กรแห่งความสุขขับเคลื่อนได้ ต้องมีระบบที่พัฒนาและบุคลากร
ต้องมีความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะทำให้พฤติกรรมบุคคลเปลี่ยนแปลงไปตามที่คาดหวัง และโดย
แท้ที่จริงแล้ว การทำงานอย่างมีความสุขไม่ได้มีอะไรยาก ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีก็คือ หากทำงาน
แล้วสามารถนำพาคนที่ทำงานร่วมกันให้มีความสุขไปด้วย

คุณสิริวรรณ โชติพันธุ์ ผู้บังคับบัญชากลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา กล่าวว่า
ในปี 2558-2559 ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุข
ภาพ (สสส.) เพื่อดำเนินการสร้างองค์กรแห่งความสุข โดยใช้ตัวชี้วัด 8 ด้าน ได้แก่ Happy Brain,
Happy Soul, Happy Relax, Happy Body, Happy Heart, Happy Society, Happy
Family และ Happy Money

ทั้งนี้ จากประสบการณ์การทำโครงการนี้ คุณสิริวรรณ มองว่า หัวหน้าส่วนราชการต้องให้
ความสำคัญเป็นหลัก ต้องสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรทุกๆ คนในองค์กร เมื่อทุกคนมี
ความรู้ความเข้าใจแล้ว การดำเนินการตาม 8 ตัวชี้วัดก็จะประสบผลสำเร็จและเกิดความยั่งยืนขึ้น
และโดยส่วนตัวเสนอว่า ควรจัดทำเป็นนโยบายองค์กรระยะยาว เช่น นโยบายองค์กรแห่งความสุข
20 ปี เป็นต้น

ด้าน ดร.สุธี ผู้เจริญชนะชัย รองผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์
แห่งชาติ (เนคเทค) กล่าวว่า สัดส่วนการศึกษาของบุคลากรเนคเทค จบปริญญาเอก 20% ปริญญาโท
40% และปริญญาตรี 40% โดยธรรมชาติของนักวิจัยในองค์กรมีอยู่ 2 กลุ่ม ได้แก่ 1.ทำงาน
ไม่ยอมกลับบ้าน 2.นํางานกลับไปทำที่บ้าน สิ่งที่เกิดขึ้นคือ คนในองค์กรขาดปฏิสัมพันธ์กัน และปัญหา
ที่ตามมาคือ คนไม่มีพื้นที่ปลอดภัยที่จะคุยอะไรก็ได้แล้วสบายใจมากกว่าคุยกันแต่งงาน

ดร.สุธี กล่าวอีกว่า โจทย์ของเนคเทคคือ ต้องทำให้บุคลากรที่มีความสามารถเหล่านี้ทำงาน
ร่วมกันได้อย่างมีความสุขและเพิ่มพื้นที่ปลอดภัยให้พวกเขามากขึ้น ซึ่งตัวอย่างหนึ่งคือ กิจกรรม
ปลูกผักปลูกต้นไม้ที่เริ่มทำให้คนเหล่านั้นมีพื้นที่ปลอดภัยมากขึ้น พูดคุยกันมากขึ้น และเริ่มมี
ปฏิสัมพันธ์กัน สุดท้ายงานก็เดินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่าเดิม

“สิ่งที่จะจุดติดกับคนในองค์กรต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเขา โดยเฉพาะ Happy Body,
Happy Relax และ Happy Money ยกตัวอย่างเช่น กิจกรรมปลูกผัก ซึ่งไม่ได้ปลูกเฉพาะผัก

แต่มันปลูกความสัมพันธ์ได้ด้วย เวลาเขาขึ้นไปดูแปลงผักก็ได้ผ่อนคลาย เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน แล้วมันก็จะไปสู่เรื่องงานตัวเอง” ดร.สุธี กล่าว

ขณะที่ คุณกุลภัสสรณ์ ฉัตรฐานันท์ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กล่าวว่า ตนเองเป็นหนึ่งในจิตอาสาที่นำองค์กรแห่งความสุขเข้ามาในกรมพินิจฯ ที่ผ่านมารกรมพินิจฯ เป็นองค์กรที่อยู่กับความเครียด อยู่ในสถานที่จำกัด ต้องดูแลเด็กและเยาวชนตลอด 24 ชั่วโมง จึงได้พูดคุยกับผู้บริหารเรื่องแนวคิดองค์กรแห่งความสุข และขอให้ผู้บริหารไปลงนามบันทึกความร่วมมือกับ สสส. จากนั้นก็ส่งบุคลากรไปอบรม และทำโครงการของงบประมาณสนับสนุนจาก สสส. เพื่อดำเนินการกับสถานพินิจ 21 แห่ง ซึ่งแต่ละแห่งก็จะออกแบบกิจกรรมตามบริบทของตัวเอง เช่น กิจกรรมปลูกผักสวนครัวเพื่อลดรายจ่าย หรือบุคลากรที่ไม่มีเวลาออกกำลังกาย ก็จะใช้เวลาออกกำลังกายร่วมกับเด็กและเยาวชนในช่วงโมเรียน ซึ่งผลที่ได้รับคือ สถานพินิจทั้ง 21 แห่ง ที่เข้าร่วมโครงการมีความสุขขึ้น และต้องการร่วมโครงการต่อไป

ด้าน คุณกิตติศักดิ์ หาญกล้า ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรมประชาสัมพันธ์ ให้ความเห็นว่า กรมประชาสัมพันธ์ได้น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพิเศษของในหลวงรัชกาลที่ 9 มาเป็นขอบเขตของการสร้างความสุขในองค์กร จนเป็นที่มาของโครงการสุข 8 ประการ ด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

“เราได้วิเคราะห์กันว่า คนกรมประชาสัมพันธ์ยุค 4.0 ต้องเป็นอย่างไร ซึ่งคิดว่าต้องเป็นคนเก่งและดีและมีความสุขจึงจะอยู่ในองค์กรได้ โดยได้คัดเลือกอาสาสมัครทั่วประเทศมาอบรมเป็นนักสร้างสุข ขณะเดียวกัน เราได้น้อมนำปรัชญามาปลูกฝังคนในกรม จากนั้นก็ให้การบ้าน คือให้เขาเหล่านั้นทำโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับความสุขมาว่าจะขยายผลอย่างไร เช่น แปลงปลูกผัก กิจกรรมออกกำลังกายคาราโอเกะ โดยได้รับการสนับสนุนจาก สสส.” คุณกิตติศักดิ์ กล่าว

เมื่อคนทำงานในองค์กรมีความสุข
ย่อมส่งผลดีต่อผลผลิตขององค์กร
ความพาสึกในครอบครัว ชุมชน
และส่งผลให้สังคมมีความสุขที่ยั่งยืน

ดร.ศิริเชษฐ์ ลังษะมาน
สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

งานที่มีคุณค่า ช่วยสร้างแรงบันดาลใจ



การเสวนาในหัวข้อ “เรียนรู้การพัฒนาบุคคลในระบบสุขภาพจากองค์กรต้นแบบ” ในวันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2559 โดย นพ.สันติ ลาภเบญจกุล ผู้อำนวยการ รพ.ลำสนธิ จ.ลพบุรี และ นพ.ภักดี สืบบุญการ ผู้อำนวยการ รพ.สมเด็จพระยุพราชด่านซ้าย จ.เลย ได้บอกเล่าประสบการณ์การสร้างแรงบันดาลใจบางอย่างแก่บุคลากร ทำให้คนทำงานอย่างมีคุณค่า มีความสุข

นพ.สันติ ให้ความเห็นว่า จากประสบการณ์ทำงานในหลายพื้นที่ มีข้อสังเกตว่า มีปรากฏการณ์กลุ่มคนที่บ้าพลัง ทำงานไม่หยุดหย่อน และอยากทำดี จำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ นพ.สันติ ยกตัวอย่างในพื้นที่ รพ.ลำสนธิ มีปรากฏการณ์นักบริบาลที่ดูแลคนป่วยติดเตียงตามบ้านต่างๆ ซึ่งมีรายได้จากองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ไม่กี่พันบาท ตอนแรกคิดว่าคงลาออกกันเยอะ แต่ผ่านมา 6 ปีแทบไม่มีใครลาออกเลยแม้รายได้ไม่พอค่าใช้จ่ายก็ไม่เปลี่ยนไปทำงานอย่างอื่น เพราะรู้สึกหัวใจพองโตทุกครั้งที่ได้เห็นรอยยิ้มของคนที่ตนดูแลอยู่และทั้งกันไม่ลง หรือศูนย์เด็กเล็กของโรงพยาบาล ก็ดำเนินการโดยบุคลากรที่เป็นนักจิตวิทยา ซึ่งเป็นลูกจ้างชั่วคราวชื่อ “อ้อม” ที่มีความฝันอยากให้เด็กได้รับประทานอาหารเข้าดี ๆ

“ความฝันของลูกจ้างชั่วคราวคือการได้บรรจุ วันหนึ่งอ้อมได้บรรจุจริงๆ แต่ต้องย้ายไปโรงพยาบาลอื่น อ้อมบอกว่า ขอปฏิเสธการเป็นข้าราชการ เพราะถ้าหนูไป ใครจะดูแลเด็กๆ ที่ลำสนธิ นี่ก็เป็นปรากฏการณ์ที่ประหลาดมากที่คนเราปฏิเสธตำแหน่งราชการเพื่อจะได้ทำงานนี้ต่อไป” นพ.สันติ กล่าว

นพ.สันติ กล่าวอีกว่า คนที่ทำงานอย่างเต็มที่ภายใต้เงินเงินเดือนเดียว ไม่สามารถอธิบายด้วยกลไกปกติที่ว่าทำงานแล้วต้องมีเงินเป็นแรงจูงใจมากๆ ปรากฏการณ์นี้มีอะไรบางอย่างซ่อนอยู่ ถ้าทำความเข้าใจก็จะทำให้เกิดภาพแบบนี้ได้อีกหลายพื้นที่ ซึ่งตนลองถอดรหัสแล้วคิดว่ามีคำตอบเดียวคือตัวงานเป็นแรงจูงใจด้วยตัวมันเอง

“แต่ไม่ใช่งานทุกงาน งานแบบนี้มีบางอย่างซ่อนอยู่ คือ 1.เห็นความหมายของงานที่ทำ ถ้างานนั้นมีความหมายต่อผู้อื่นจะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญมาก 2.ถ้าเราเปิดพื้นที่ให้อิสระเขาทำงาน งานจะไปได้ และ 3.ถ้ามีเสียงสะท้อนกลับที่ดี จะทำให้เขารู้สึกเติมเต็มและอยากจะทำไปเรื่อยๆ พองานงอกงาม คนก็สมบรูณ์ขึ้นด้วยตัวเอง” นพ.สันติ กล่าว

ด้าน นพ.ภักดี กล่าวว่า จากประสบการณ์ดูแลบุคลากรมาหลายรูปแบบตลาด 30 ปีที่ผ่านมาพบว่าวิธีที่ดีที่สุดมีแค่ 2 ข้อ คือ

1.ดูแลเศรษฐกิจพอเพียงของครอบครัวและบุตรหลานของบุคลากร

“อย่างพนักงานทำความสะอาดของผม ไม่มี Career Path เงินเดือน 7,000-8,000 บาท ต่อเดือน แต่เขาปลูกผักกาดมาขาย ได้เดือนละ 2,000-3,000 บาท เขาภูมิใจมาก แน่แน่นอนว่าไม่ทำให้เขารวยขึ้น แต่เขารู้สึกมีคุณค่าขึ้นมาทันทีว่าผู้อำนวยภารกิจกินของเขา รวมทั้งเรื่องลูก ผมมีนักกายภาพมาขอพื้นที่ เอาลูกเจ้าหน้าที่มาเรียนหลักสูตรแม่บ้าน-แม่ครัวช่วงปิดเทอม ล่าสุดเราออกแบบโรงครัวใหม่ ให้ลูกเจ้าหน้าที่มาฝึกทำครัว นี่คือการดูแลลูกของบุคลากร ลูกเจ้าหน้าที่ ลูกคนงาน นอกจากนี้เรายังมีโครงการอื่นๆ อีกมาก เช่น พาเด็กไปดูนก สอนเล่นดนตรี ผู้ปกครองมีความสุขมากที่เห็นลูกตัวเองมีโอกาสในการเรียนรู้เท่ากับลูกคนอื่น ทุนชีวิตเริ่มใกล้เคียงกัน มนุษย์เราก็ขอแค่นี้แหละ” นพ.ภักดี กล่าว

2.การเปิดโอกาสให้คนเติบโต ทั้งเติบโตตามงานประจำหรือเติบโตตามความฝัน ซึ่งก็คือให้แสดงศักยภาพเต็มที่ เรียนรู้และสร้างสรรค์

“ตัวอย่างเช่น เราทำเรื่อง Book Start พยาบาลหัวหน้าฝ่ายเวชปฏิบัติของเราทำงานประจำก็หนักอยู่แล้ว ทำไม่ต้องมาทำเรื่อง Book Start เพราะเขาเชื่อว่านี่คือวิธีแก้ปัญหาความทุกข์ของพ่อแม่ได้ พ่อแม่กังวลเรื่องความรู้ การเรียนรู้ การเรียนเพื่อสถานะทางสังคม เพราะเขาเชื่อว่าความฉลาดจะทำให้เกิดความดีเทียม หรือการออกแบบอาคารหลังคลอด ซึ่งบรรยากาศหลังคลอด ญาติต้องอยู่ด้วย เพราะการให้กำเนิดชีวิตคือการเฉลิมฉลอง ไม่ใช่ 4 โมงเย็นไล่กลับบ้าน รถทัวร์กรุงเทพฯ-ด่านซ้ายมาถึงเที่ยวแรกตอนตี 4 สามีสั่งสามารถมาเยี่ยมลูกได้ตอนตี 4 ได้ เปลี่ยนวิธีคิดแค่นั้นเอง” นพ.ภักดี กล่าว

นอกจากนี้ อยากจะเน้นย้ำในเรื่องการทำงานกับเครือข่ายเพื่อให้การเติบโตเป็นไปพร้อมๆ กัน วันนี้กระทรวงสาธารณสุขบอกว่าจะเป็นกระทรวงที่โดดเด่นที่สุด แต่กระทรวงฯ ก็ต้องเติบโตไปพร้อมๆ กัน จะคิดแค่หน่วยงานตัวเองอย่างเดียวไม่ได้ ดังนั้น เวลาทำงานอะไรบางอย่าง ต้องเปิดกว้างให้หน่วยงานที่ไม่ใช่กระทรวงสาธารณสุข เข้าร่วมด้วย



เคล็ดลับบริหารคน Gen Y ‘ได้ทำสิ่งที่ใช้ งานดีแน่’

การเสวนาในหัวข้อ “การบริหารแรงบันดาลใจในคนต่าง Gen” เมื่อวันที่ 7 ธันวาคม พ.ศ. 2559 ได้นำคน 2 ช่วงอายุ คือ นพ.อังคาร รัตนลีดา นายแพทย์ชำนาญการ รพ.สมเด็จพระยุพราชสว่างแดนดิน จ.สกลนคร และ นพ.รอชาลี ปัตยะบุตร ผู้อำนวยการ รพ.รามัน จ.ยะลา มาร่วมแสดงความคิดเห็นถึงการทำงานกับคน Gen Y และการสร้างองค์กรแห่งความสุข

นพ.อังคาร กล่าวว่า ในฐานะคน Gen Y อายุจะครบ 29 ปีในเร็วๆ นี้ ไม่เข้าใจว่าจะแบ่งคนเป็นแต่ละ Gen ไปทำไม เพราะในความรู้สึกส่วนตัวคิดว่าแต่ละ Gen ก็ไม่ได้ต่างกัน เพียงแต่มีเหตุผลที่มองคนละมุมไม่เหมือนกันเท่านั้นเอง

นพ.อังคาร กล่าวต่อไปว่า จากการสืบค้นข้อมูลและจากประสบการณ์ที่พบเจอ คน Gen Y มีลักษณะมองงานที่ตัวเองชอบเป็นหลัก ถ้าไม่ชอบก็จะไม่ทำ แต่ถ้าชอบแล้ว ต่อให้มีอะไรมาขัดขวางก็จะทำ และจะทำให้ดีที่สุด ทำให้คน Gen อื่นมองว่าเป็นคนหัวดีหัวรั้น ทะเยอทะยาน หรือเอาแต่ใจมากเกินไป แต่ในความคิดคน Gen Y คือจะทำในสิ่งที่ชอบที่ใช่สำหรับตัวเองเท่านั้น

นอกจากนี้ คน Gen Y ถูกเลี้ยงดูโดยคน Gen X หรือ Baby Boomer ซึ่งถูกปลูกฝังว่าชีวิตนี้จะต้องประสบความสำเร็จ 1 2 3 4... ดังนั้น คน Gen Y จึงมีความคิดว่า ถ้าทำในสิ่งที่ถูกปลูกฝังมาสำเร็จโดยเร็ว นั่นคือความสำเร็จ เช่น เรียนจบเร็ว ทำงานเร็ว มีรายได้สูงเร็ว นั่นคือการสร้างความพึงพอใจให้แก่พ่อแม่ได้ภาคภูมิใจ พุดง่ายๆ ก็คือ ต้องการประสบความสำเร็จโดยเร็ว

ขณะเดียวกัน คน Gen Y ชอบแสดงความเห็น ชอบให้คนอื่นรับฟังความคิดเห็น แต่ไม่ได้หมายความว่าไม่รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น รวมทั้งต้องการการเรียนรู้ ต้องการคำชี้แนะ แต่ก็เลือกตัดสินใจปฏิบัติตาม เมื่อมองว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ต้องการทำ

นพ.อังคาร กล่าวอีกว่า คน Gen Y ยังมีความรักอิสระ ดังนั้น ถ้าหมดเวลางานแล้วจะไม่ห่องานกลับไปทำที่บ้าน เพราะนั่นคือการใช้ชีวิต จะแยกงานและชีวิตออกจากกันชัดเจน เทียบคือ เทียบ งานคืองาน และมีความกล้าแสดงออกสูง เช่น จะเห็นว่าการประกวดต่างๆ มีคน Gen Y เข้าประกวดเยอะ รวมทั้งไม่ชอบกฎระเบียบ

“เหล่านี้ก็อยากให้พี่ๆ Gen X ให้เข้าใจเราด้วยว่าเราไม่ค่อยชอบกฎระเบียบเท่าไร คำสั่งเหมือนเป็นการบังคับ ยิ่งสั่งมากยิ่งต่อต้าน แต่สุดท้ายผมไม่ขอให้มองว่า ช่วงวัยหรือประสบการณ์ชีวิตที่ต่างกัน จะเป็นความแตกต่างในการทำงาน แต่อยากให้มองว่า Gen Y ก็ไม่ได้แตกต่างจากใคร เพียงแต่มีตรรกะมองชีวิตเป็นชีวิต มองงานเป็นงาน ไม่ได้เอาชีวิตไปอยู่กับงาน หรือเอางานมาอยู่กับชีวิต ถ้าใช้เราให้ถูกทาง เราจะทำงานให้ได้ดีมาก” นพ.อังคาร กล่าวทิ้งท้าย

ลองย้อนกลับไปมองดูว่าองค์กรของแต่ละคน
กำลังจะเป็นองค์กรที่บั่นทอนให้ถดถอยทอดท้อหรือเปล่า
ทำงานแล้วรู้สึกหมดกำลังใจ ทำงานแล้วรู้สึก
อยากให้ถึงวันศุกร์เร็วๆ หรือว่าย้วยอยู่ในองค์กรที่
กำลังหล่อเลี้ยงให้เข้มแข็งและงอกงาม

นพ.รชชาติ ปัตยะบุตร
ผู้อำนวยการ รพ.รามัน



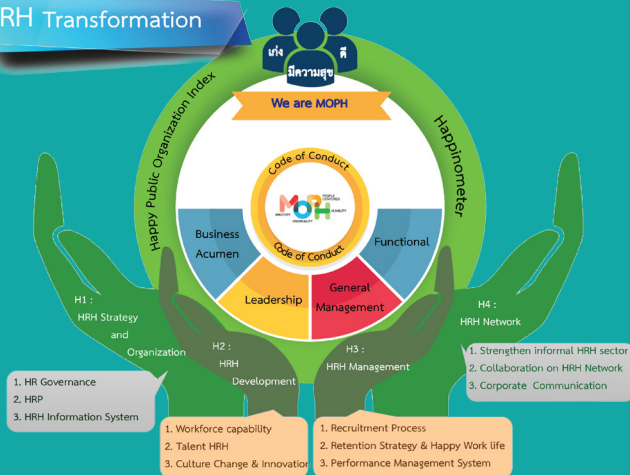
ขณะที่ นพ.รชชาติ กล่าวว่า แรงบันดาลใจเป็นพลังพิเศษที่อยู่ภายใน เป็นพลังอำนาจในตัวเอง ในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์หรือการกระทำ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ ถ้าผู้บริหาร เข้าใจหลักการสร้างแรงบันดาลใจ ความสำเร็จขององค์กรจะตามมาเอง

นพ.รชชาติ ตั้งคำถามว่า อยากให้ลองย้อนกลับไปมองดูว่าองค์กรของแต่ละคนกำลังจะเป็นองค์กรที่บั่นทอนให้ถดถอยทอดท้อหรือเปล่า ทำงานแล้วรู้สึกหมดกำลังใจ ทำงานแล้วรู้สึกอยากให้ถึงวันศุกร์เร็วๆ หรือว่าย้วยอยู่ในองค์กรที่กำลังหล่อเลี้ยงให้เข้มแข็งและงอกงาม ซึ่งองค์กร บันดาลใจก็คือองค์กรที่หล่อเลี้ยงมนุษย์ให้เติบโตและงอกงาม

“ผมเข้าใจว่าองค์กรบันดาลใจคือองค์กรที่มีสิ่งเหล่านี้ และเป็นสิ่งที่ รพ.รามัน พยายามทำ มาหลายสิบปี คือ เป็นองค์กรที่สนับสนุนการรวมตัวกันเพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์ให้กับผู้อื่นและสังคม เป็นองค์กรที่ใช้ใจในการดูแล ทั้งเรื่องงาน ความสัมพันธ์ และการเติบโตทางจิตวิญญาณ เป็นองค์กร ที่สนับสนุนให้คนได้ทำตามฝัน สนับสนุนให้คนตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ในชีวิต เป็นองค์กรที่เหมือนบ้าน ที่สะอาดน่าอยู่ เป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และเป็นองค์กรที่ทุกคนไว้วางใจซึ่งกัน และกัน เชื่อว่าหากสร้างสิ่งเหล่านี้จะทำให้คนผูกพันกับองค์กร และผลที่ตามมาคือเกิดเป็นพลังที่ เข้มแข็ง ที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าอย่างแน่นอน” นพ.รชชาติ กล่าว

บทส่งท้าย

HRH Transformation



การประชุมระดับชาติ “การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในระบบสุขภาพ ประจำปี พ.ศ. 2560”
ครั้งนี้ ได้ถ่ายทอดองค์ความรู้
และแง่คิดดี ๆ ในการบริหาร

ทรัพยากรบุคคลและการนำค่านิยม MOPH ไปสู่การปฏิบัติจริง โดย
สามารถสรุปแผนการเปลี่ยนผ่านกระทรวงสาธารณสุขได้ตามภาพนี้ ซึ่งแต่ละ
หน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข สามารถนำไปประยุกต์ใช้ทั้ง
ในระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ โดยมีเป้าหมาย
เพื่อให้บุคลากร “เก่ง ดี มีความสุข” และบรรลุยุทธศาสตร์

People Excellence ร่วมกัน

ขณะเดียวกัน ระหว่างทางของการดำเนินการตาม
ยุทธศาสตร์นี้ กระทรวงสาธารณสุขก็หวังจะได้เห็นบุคลากร
ทุกคน รู้ลึกถึงคุณค่าและความหมายของสิ่งที่ทำร่วมกัน
เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ มีความสุขในการทำงาน ทั้งระดับ
ปัจเจกและระดับองค์กร



ขอเรียนว่าใน 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทั้ง 4 ด้านนี้ ยุทธศาสตร์ People Excellence คือตัวแปรสำคัญที่สุดที่จะชี้ขาดว่าเราจะทำได้สำเร็จตามจุดหมายหรือไม่ นโยบายทุกนโยบาย แผนทุกแผนงานทุกงาน ไม่ว่าจะวางไว้ดีอย่างไร สุดท้ายล้วนต้องอาศัยคนในการขับเคลื่อน และจะขับเคลื่อนไม่ได้เลย หากบุคลากรกระทรวงสาธารณสุขไม่เข้ามาร่วมด้วยช่วยกันในช่วงของการเปลี่ยนผ่านในครั้งนี้



อนาคตของกระทรวงสาธารณสุขอยู่ในมือของพวกเราทุกคน อนาคตของสุขภาพประชาชนคนไทยอยู่ในมือพวกเราทุกคน ดังที่ท่านรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข ศ.คลินิก เกียรติคุณ นพ.ปิยะสกล สกลสัตยาทร ได้ให้โอวาทไว้ว่า กระทรวงสาธารณสุข มีกำลังคนทั้งหมดประมาณ 4 แสนคน ถ้ารวมกันเป็นหนึ่งเดียวได้ จะมีพลังสามารถเปลี่ยนกระทรวงได้ทั้งกระทรวง เปลี่ยนโลกได้ทั้งโลก และเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปีด้านสาธารณสุขจะสำเร็จได้ไม่ไกลเกินจริง



ด้วยจิตคารวะ



People Excellence

คุณค่าคน คุณค่างาน สานความสุข



กระทรวงสาธารณสุข

MINISTRY OF PUBLIC HEALTH