People Excellence

BRIGHT SPOT

สู่ความเป็นเลิศ การบริหารจัดการกำลังคนสุขภาพ

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

พญ.พรรณพิมล วิปุลากร รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข

กองบรรณาธิการ

บรรณาธิการ ดร.นพ.พงศธร พอกเพิ่มดี

กองบรรณาธิการ นายวิทยา ปะระมะ

นพ.ธิติ แสวงธรรม

นางธิติภัทร คูหา

นางภาวิณี ธนกิจไพบูลย์

นางสาวนริศนา เสนารินทร์

นางสาวจิราพร อิทธิชัยวัฒนา

นางสาวรัชนก พิมพ์สะอาด

People Excellence

BRIGHT SPOT

สู่ความเป็นเลิศ
การบริหารจัดการกำลังคนสุขภาพ

สารบัญ

6 **บทนำ**

8 **กรมการแพทย์**
สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี - จัดการเชิงระบบ 5 ปัจจัยหลัก สร้างความผูกพันต่อองค์กร

22 **กรมการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก**
กองวิชาการและแผนงาน “ทีมเวิร์กที่เริ่มจากศูนย์”

38 **กรมควบคุมโรค**
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 ขอนแก่น ใช้การรวมกลุ่มชมรมขับเคลื่อนความสุขบุคลากร

54 **กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์**
ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 5 ระบบงานที่ดีทำให้ทุกคนมีความสุข

68 **กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ**
กองสุขศึกษา ร่วมกัน “เฮ็ด” ความสุขในที่ทำงาน

78 **กรมสุขภาพจิต**
โรงพยาบาลจิตเวชนครราชสีมาราชนครินทร์
“กิจกรรมสร้างสุขทุกมิติ เราทำมานานแล้ว”

92 **กรมอนามัย**
ศูนย์อนามัยที่ 7 ขอนแก่น - สร้างสุขด้วยสติในองค์กร

104 **สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา**
สร้างสุขในการทำงานสไตล์ “กองพัฒนาศักยภาพผู้บริโภค” เปิดโอกาสพัฒนาศักยภาพ-ขับเคลื่อนนโยบายองค์กรคุณธรรม

118 **เขตสุขภาพที่ 1**
“เข้าถึงและเข้าใจ” ปรัชญาสร้างภาคีเครือข่าย รพ.สต.บ้านหนองยาว

130 **เขตสุขภาพที่ 2**
รพ.สมเด็จพระยุพราชหล่มเก่า - สร้างความสุขเชิงระบบด้วย Holistic Happy Model

144 **เขตสุขภาพที่ 3**
เกลี่ยคนตามลำดับความสำคัญของงานแนวทางบริหารกำลังคน
รพ.สวรรค์ประชารักษ์

156 **เขตสุขภาพที่ 4**
“Happy 8 โมเดล” สร้างสุขบุคลากรโรงพยาบาลท่าช้าง

เขตสุขภาพที่ 5
170 “สสจ.สุพรรณบุรี” สร้างเครือข่ายที่โดดเด่น
ด้วยแนวคิดการส่งเสริมสุขภาพคือภารกิจของประชาชนทุกคน

เขตสุขภาพที่ 6
182 “Job Rotation” โรงพยาบาลบ้านบึง
โมเดลแก้ปัญหาขาดแคลนพยาบาล

194 **เขตสุขภาพที่ 7**
โรงพยาบาลมหาสารคาม พัฒนาเครือข่ายด้วยกลไก พชอ.

เขตสุขภาพที่ 8
206 สสจ.นครพนม เปลี่ยนจาก
“องค์กรแห่งความทุกข์” สู่ “องค์กรแห่งความสุข”

เขตสุขภาพที่ 9
218 โรงพยาบาลสุรินทร์
จาก “รพ.คุณธรรม” สู่ “องค์กรแห่งความสุข”

เขตสุขภาพที่ 10
230 “จริงใจ-ให้เกียรติ-ต่อเนื่อง”
คีย์เวิร์ดพัฒนาเครือข่าย อสม.ของ สสจ.ยโสธร

242 **เขตสุขภาพที่ 11**
โรงพยาบาลพังงา วิเคราะห์ปัญหาและสร้างสุขบุคลากรด้วย Happinometer

เขตสุขภาพที่ 12
254 โรงพยาบาลสุไหงโก-ลก
“แผนสร้างสุของค์กร 12 โครงการ ครอบคลุม 12 มิติ”

บทนำ

หลังจากที่กระทรวงสาธารณสุขได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข โดยกำหนดกลยุทธ์หลัก 4 Excellences ซึ่งประกอบไปด้วย PP&P Excellence, Service Excellence, People Excellence และ Governance Excellence กลยุทธ์ที่เป็นพื้นฐานและมีความสำคัญมากที่สุดคือ People Excellence เพราะการจะส่งมอบบริการที่ดี มีการบริหารจัดการที่ดีได้ “คน” ก็ต้องเป็นคนเก่ง มีคุณภาพดีและมีความสุขเสียก่อน

กระทรวงสาธารณสุขได้ดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กำลังคนด้านสุขภาพให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรมตั้งแต่เดือนธันวาคม 2559 เป็นต้นมา โดยในปี 2561 นี้ยังได้ร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ ดำเนินโครงการกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข เพื่อบริหารจัดการกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดึงดูดและธำรงรักษากำลังคนคุณภาพ เจ้าหน้าที่มีคุณภาพชีวิตที่ดี ลดปัญหาการสูญเสียบุคลากรจากการเคลื่อนย้ายและเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน ก่อให้เกิดความรักความผูกพันในองค์กร สู่งานได้ผล คนเป็นสุข มุ่งบรรลุเป้าหมาย “เจ้าหน้าที่มีความสุข” ซึ่งจะสามารถขับเคลื่อนภารกิจองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ด้วยเหตุนี้ กระทรวงสาธารณสุข จึงได้จัดทำหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-Book) ที่ได้รวบรวมบทเรียนจากผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในหน่วยงานที่มีความโดดเด่นด้านบริหารจัดการกำลังคน ทั้งในด้านการสร้างสุขในองค์กร การพัฒนาเครือข่ายด้านสุขภาพ การพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการกำลังคน

เพื่อเผยแพร่ประสบการณ์ นวัตกรรมการบริหารจัดการกำลังคน ตลอดจนนำเสนอตัวอย่างรูปแบบและวิธีการที่เป็นรูปธรรม เช่น การนำข้อมูลความสุขจากการประเมินด้วยเครื่องมือ Happinometer ไปวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการสร้างสุขในมิติต่างๆ โดยเฉพาะความสุขด้านการเงิน (Happy Money) เพื่อให้สามารถนำไปเป็นต้นแบบในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน นำไปสู่การบูรณาการขับเคลื่อนในหน่วยงานของตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม และเกิดการบริหารจัดการกำลังคนอย่างมีคุณภาพ

ทั้งนี้ กระทรวงสาธารณสุข หวังเป็นอย่างยิ่งว่าบุคลากรกระทรวงสาธารณสุขและผู้ที่สนใจ จะได้เรียนรู้ประสบการณ์ นวัตกรรมการบริหารจัดการกำลังคน รวมทั้งศึกษาตัวอย่าง รูปแบบและวิธีการบริหารจัดการกำลังคน เพื่อนำไปสู่การบูรณาการการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานของตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความรักความผูกพันในองค์กร เกิดการให้บริการที่มีคุณภาพ เจ้าหน้าที่มีคุณภาพชีวิตที่ดี ตลอดจนลดปัญหาการสูญเสียบุคลากรจากการเคลื่อนย้ายและเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน

กระทรวงสาธารณสุข

กรกฎาคม 2561

สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี

จัดการเชิงระบบ 5 ปัจจัยหลักสร้างความผูกพันต่อองค์กร

สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี เป็นองค์กรที่มีความโดดเด่น (Bright Spot) ด้านบริหารจัดการกำลังคนและองค์กรสร้างสุข (Happy MOPH) ขององกรมการแพทย์ ซึ่งการสร้างสุขขององค์กรแห่งนี้ไม่ได้ทำกิจกรรมในเชิง Event แต่มีการจัดการในเชิงระบบครอบคลุม 5 ปัจจัย คือ ค่าจ้าง บรรยากาศการทำงาน คุณภาพชีวิต การเจริญเติบโต และการบริหารผลงาน

นพ.สมเกียรติ ลลิตวงศา ผู้อำนวยการสถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี กล่าวถึงบริบทของสถาบันฯ ว่า เป็นโรงพยาบาลขนาด 456 เตียง มีอัตรากำลังบุคลากรประมาณ 1,500 คน ทั้งข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และพนักงานกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งก่อนหน้านี้ ประมาณปี 2556 ทางสถาบันฯ ประสบปัญหาอัตราการลาออก (Turnover Rate) สูง แบ่งเป็น ข้าราชการ 2.92% พนักงานราชการ 37.5% ลูกจ้างประจำ 1.97% ลูกจ้างชั่วคราว 2.92% และพนักงานกระทรวงสาธารณสุข 2.92% ด้วยเหตุนี้จึงมีการศึกษาหาปัจจัยการสร้างความผูกพันที่จะช่วยทำให้

บุคลากรอยากทำงานอยู่กับโรงพยาบาลต่อ และสามารถค้นหาได้ทั้งหมด 5 ปัจจัย คือ ค่าจ้าง บรรยากาศการทำงาน คุณภาพชีวิต การเจริญเติบโต และการบริหารผลงาน แล้วพยายามดำเนินการสร้างความสุขบุคลากรให้สอดคล้องกับ 5 ปัจจัยนี้

นพ.สมเกียรติ กล่าวถึงปัจจัยเรื่องค่าจ้างว่า การมีแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ 1.ค่าตอบแทนตามอัตราที่ราชการกำหนด ในส่วนนี้โรงพยาบาลจ่ายให้ในอัตราสูงสุดของทุกๆ ตำแหน่งเท่าที่กำหนดไว้ในแต่ละวุฒิการศึกษา รวมถึงค่าตอบแทนนอกเวลาราชการก็ให้เต็มสิทธิ์ที่พึงมีพึงได้ 2.การเพิ่มค่าตอบแทนในกลุ่ม Talent หรือกลุ่มที่มีศักยภาพสูง ซึ่งแต่ละปีจะให้รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าฝ่าย ทำการคัดเลือกและสัมภาษณ์มารวมๆ แล้วปีละประมาณ 200 คน หรือ 10% ของเจ้าหน้าที่ทั้งหมด

บุคลากรกลุ่มนี้จะได้ค่าตอบแทนเพิ่มอีก 3,000-5,000 บาท/เดือน จากกองทุนมูลนิธิสนับสนุนพัฒนาบุคลากร

นอกจากเรื่องค่าตอบแทนแล้ว สถาบันฯ ยังพยายามจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือในด้านต่างๆ เช่น คูปองอาหารสำหรับบุคลากรที่คุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีที่ขึ้นเวรบ่าย/ดึก เนื่องจากกลุ่มนี้มีรายได้น้อย มีการจัดหาที่พักสำหรับผู้ที่มีบ้านอยู่ไกลมีปัญหาในการเดินทาง มีเงินช่วยเหลือกรณีบุคคลในครอบครัวถึงแก่กรรม กรณีประสบภัยธรรมชาติ หากเจ็บป่วยมีค่าเยี่ยมไข้ 800-1,000 บาท มีเงินสำหรับกู้ยืมฉุกเฉินวงเงินไม่เกิน 5,000 บาท เพื่อช่วยลดเรื่องความตึงเครียดในครอบครัว วันวาเลนไทน์มีเงินสนับสนุนแต่ละแผนกทำกิจกรรมเป็นหมู่คณะ หัวละ 500 บาท/ปี รวมทั้งเวลาไปราชการ ไปประชุมต่างๆ ก็มีเงินให้ยืมก่อน 3,000-5,000 บาท และล่าสุดเพิ่งซื้อรถตู้สวัสดิการสำหรับไว้ไปงานแต่ง งานศพ งานบวช งานขึ้นบ้านใหม่ รัศมีไม่เกิน 100 กิโลเมตร

“อันนี้ก็เป็นเรื่องของผลตอบแทน ค่าจ้าง สวัสดิการ ที่เราพยายามหาช่องทางให้เต็ม ที่ครับ ล่าสุดเราก็กำลังทำเรื่องช่วยค่าครองชีพให้เจ้าหน้าที่ในระดับที่เงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท เราจะเพิ่มให้เดือนละ 500-3,000 บาท แล้วแต่ฐานเงินเดือน เป็นอีกอันที่ทำให้เห็นว่าโรงพยาบาลดูแลเขา” นพ.สมเกียรติ กล่าว

ปัจจัยต่อมาเรื่องบรรยากาศในการทำงาน ทางสถาบันฯ ได้ดำเนินการในหลายๆ ด้าน เช่น การจัดสภาพแวดล้อม ตามวอร์ดต่างๆ ใช้สีสันสดใส

ทาสีภายนอก/ภายใน จัดสวนหย่อมสำหรับเป็นที่ผ่อนคลาย สร้างอาคารจอดรถเพิ่มมากขึ้น ในส่วนของงานทรัพยากรบุคคลก็มีระบบประเมินผลงาน Online ลาอบรม Online ลาทุกประเภท Online ดูประวัติและขอหนังสือรับรอง Online แจ้งซ่อม Online ขอใช้รถ Online แบบสอบถาม Online ทั้งหมดนี้เพื่อให้บุคลากรมีความสะดวกเพิ่มขึ้น

เช่นเดียวกับเรื่องเครื่องไม้เครื่องมือที่เป็นเทคโนโลยีใหม่ๆ ก็จัดซื้อให้ตามความต้องการของแพทย์โดยใช้เงินจากมูลนิธิ และบางส่วนจากกรมการแพทย์ ซึ่งก็ทำให้แพทย์กระตือรือร้นและอยู่ในระบบได้

ขณะเดียวกัน ยังปรับโครงสร้างหน่วยงานให้มีอัตราส่วนหัวหน้าและลูกน้องที่เหมาะสม การแต่งตั้งผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านต่างๆ แต่งตั้งหัวหน้าศูนย์ Center of excellence (COE) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระจายอำนาจการบริหารจัดการ ตลอดจนมีกิจกรรมส่งเสริมความรักสามัคคี เช่น ผู้บริหารพบชาวสถาบัน งานเลี้ยงสังสรรค์วันขึ้นปีใหม่ งานรดน้ำดำหัวผู้ใหญ่ในวันสงกรานต์ งานเกษียณประจำปี งาน welcome newcomer และกิจกรรม OD ทุกปี

“เทคโนโลยีก็มี WiFi ให้ทุกชั้น ขนาดชั้น 24 สำหรับที่พักของ Resident ซึ่งเป็นคนนอกที่เข้ามาฝึกกับเรา 3 ปี 4 ปี เราดูแลเหมือนคนของเรา กิจกรรมสิ้นปีให้เท่ากันหมด มีงานเลี้ยงปีใหม่ Resident ก็ได้เสื้อได้ไปจับสลากของขวัญ ได้ไปกินเลี้ยงโต๊ะจีน คือเราไม่ได้ดูแลเฉพาะเจ้าหน้าที่เรานะ

อย่าง รปภ.หรือแม่บ้าน ถึงไม่ใช่คนของเรา แต่เรามีค่าตอบแทนเป็นกาแฟหรือค่าช่วยเหลือเดือนละประมาณ 2,000 บาท เวลาจัดงานก็แจกของให้เขาด้วย ผมมองว่าเป็นคนของเราก็ทำให้เขามีแรงที่จะช่วยเหลือโรงพยาบาลด้วยความตั้งใจ” นพ.สมเกียรติ กล่าว

ในส่วนของปัจจัยเรื่องคุณภาพชีวิต เรื่องความปลอดภัยต่างๆ เป็นเรื่องสำคัญมาก สถานที่ต้องสะอาดปลอดภัย ทางหนีไฟห้ามมีขยะหรือโต๊ะเก้าอี้ เวลาเกิดเหตุขึ้นมาจะได้หนีทุกคน มีการซ้อมแผนอุบัติภัยทุกปี อีกส่วนหนึ่งจะมีทางเดินเชื่อมระหว่างตึกที่ชั้น 3 ชั้น 4 และชั้น 9 เพื่อที่เจ้าหน้าที่จะได้ไม่ต้องลำบากเข็นคนไข้ขึ้นลิฟต์ลงลิฟต์

เรื่องสุขภาพกายก็จัดสถานที่ออกกำลังกาย มีกิจกรรมฟิตเนส เต้นแอโรบิก โยคะ มีการจัดกิจกรรมวันกีฬาสี กิจกรรมรณรงค์

ชาวสถาบันฯ เดินขึ้น-ลงบันไดทุกอาคาร โครงการตรวจสุขภาพประจำปี รวมทั้งส่งเสริมด้านโภชนาการที่มีประโยชน์ ส่วนกิจกรรมผ่อนคลายก็มีทั้ง ชมรมดนตรีไทย ชมรมพระพุทธศาสนา ชมรมวาดภาพสีน้ำ ชมรมกีฬา ชมรมลีลาศ มีคาราโอเกะที่หอพักพยาบาล มีทีมโอเปร่า หรือแม้แต่การจัดประกวดร้องเพลง QSNICH STAR TALENT ขณะที่เรื่องความมั่นคงทางการเงิน ก็มีโครงการ Happy ของธนาคารไทยพาณิชย์และธนาคารกรุงไทย มีสหกรณ์ออมทรัพย์โรงพยาบาลราชวิถี สหกรณ์กรมการแพทย์ สมาชิกฌาปนกิจสงเคราะห์ และเรื่องสุขภาพใจก็มีการจัดธรรมสัญจร ใส่บาตร ฟังธรรม การบริจาคเงิน ตลอดจนสวดมนต์ทุกสัปดาห์ที่หอพักพยาบาล

นพ.สมเกียรติ กล่าวต่อไปว่า ในส่วนของปัจจัยเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพนั้น ขณะนี้ในสถาบันฯ มี ซี10 แล้วเกือบ 10 ตำแหน่ง ล่าสุดได้ ซี8 เพิ่มอีกประมาณ 20 กว่าตำแหน่ง เฉพาะ ซี8 ของพยาบาลก็มีเกือบ 50 ตำแหน่ง หรือประมาณ 10% ของจำนวนพยาบาลทั้งหมด ซึ่งถือว่ามีจำนวนไม่น้อย

ขณะเดียวกัน ยังสนับสนุนเรื่องการอมรม ถ้าอยู่ในแผนการพัฒนาบุคลากรก็จะอนุมัติให้หมด ค่าลงทะเบียน 3,000-10,000 บาท ก็อนุมัติให้ รวมทั้งสนับสนุนให้เรียนต่อ มีช่องทางการขอทุนของกรมการแพทย์ส่งบุคลากรไปเรียนในระดับปริญญาโท ปริญญาเอก ที่ต่างประเทศ ส่วนเรื่อง Career Path ก็มีความก้าวหน้าให้เต็มที่ เมื่อถึงจุดที่ต้องขอซีเพิ่มก็จะทำการประเมินข้อดีข้อด้อยเพื่อให้นำไปพัฒนาให้เข้าเกณฑ์ หรือเมื่อถึงจุดที่ต้องรับเครื่องราชฯ ก็จะแจ้งทราบเป็นต้น แม้แต่ผู้ที่เกษียณไปแล้วก็ยังจ้างต่อเป็นที่ปรึกษา ปัจจุบันมีอดีตผู้อำนวยการถึง 4 คน ที่แม้เกษียณไปแล้วก็ยังทำงานต่อ รวมถึงแพทย์เฉพาะทางคนอื่นๆ ด้วย

ขณะที่ในส่วนของปัจจัยสุดท้าย คือ เรื่องการบริหารผลงาน สถาบันฯ มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลให้มีความสอดคล้อง และผลงานที่เกิดขึ้นสามารถผลักดันให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ มีการพัฒนาโปรแกรมอำนวยความสะดวกในการประเมินผลงาน รวมทั้งการรวบรวมผลงาน ป้องกันเรื่อง Human Error และสามารถตรวจสอบความสอดคล้องของตัวชี้วัดได้ นอกจากนี้ ยังมีขั้นต่อมา คือ ให้หัวหน้าประเมินร่วม และมีคณะกรรมการกลั่นกรองอีกชั้นหนึ่ง ผลการประเมินที่ออกมาจะใช้ในการเลื่อนเงินเดือนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม ตลอด 2 ปี ที่ผ่านมาไม่เคยถูกเรื่องร้องเรียนเลย

นพ.สมเกียรติ กล่าวต่อไปว่า ผลจากการดำเนินงานอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับ 5 ปัจจัยนี้ ทำให้ตัวเลขต่างๆ ดีขึ้น

เป็นลำดับ เช่น การออกตรวจของแพทย์เมื่อก่อนตรวจได้ 10 คน ปัจจุบันเพิ่มเป็น 15-20 คน หรือเรื่องการทำให้ของเสียหายก็มีน้อยลงจากเดิม อาทิ ค่าน้ำ ค่าไฟ ถ้าเจ้าหน้าที่

รักในองค์กรก็จะกลัวองค์กรเสียเงินและช่วยกันช่วยประหยัดปิดน้ำปิดไฟเวลาไม่ได้ใช้งาน ตัวเลขเหล่านี้เห็นได้ชัดเพราะค่าน้ำค่าไฟลดลงเรื่อยๆ

“อีกอย่างคือภาระงาน ดูจาก FTE เราเคยมีคนถึง 1,700 คน ตอนนี้ลดเหลือ 1,500 แต่ภาระงานเท่าเดิม แต่บุคลากรทุกคนยังรู้สึกว่างานแค่นี้รับไหว ต่างจากสมัยก่อนที่มีเสียงโอดครวญว่าทำไม่ไหวต้องขอคนเพิ่ม

เรื่องบุคลิกก็ยิ้มแย้มแจ่มใส เรื่องร้องเรียนพฤติกรรมบริการน้อยมาก” นพ.สมเกียรติ กล่าว

เช่นเดียวกับ Turnover Rate ก็ลดลงเยอะมาก ข้าราชการ จาก 2.92% เหลือ 0.21% พนักงานราชการ จาก 37.5% เหลือ 0.26% ลูกจ้างประจำ จาก 1.97% เหลือ 0% ลูกจ้างชั่วคราว จาก 2.92% เหลือ 0% พนักงานกระทรวงสาธารณสุข จาก 2.92% เหลือ 1.59% ส่วนตัวเลขความพึงพอใจของบุคลากรในภาพรวมก็เพิ่มขึ้น จาก 65.44% ในปี 2558 เป็น 66.72% ในปี 2560 หรือตัวเลขความผูกพันของบุคลากรก็เพิ่มขึ้น จาก 66.05% ในปี 2558 เป็น 70.05% ในปี 2560

นพ.สมเกียรติ กล่าวทิ้งท้ายว่า แนวทางการบริหารจัดการลักษณะนี้ไม่จำเป็นว่าจะต้องใช้เงินเยอะก็ได้ ทุกอย่างขึ้นอยู่กับความใส่ใจของผู้บริหารและบริบทขององค์กร บางอย่างก็ขึ้นอยู่กับการสื่อสาร เช่น

การเปิดเผยสถานะทางการเงิน หากเป็นโรงพยาบาลที่ไม่มีเงิน เชื่อว่าบุคลากรก็คงเข้าใจและคงไม่เรียกร้อง แต่หากมีแล้วไม่ให้แบบนี้ก็คงไม่ดี ขณะเดียวกัน ในหลายๆ เรื่องก็ไม่ต้องใช้เงินมาก อย่าง การออกกำลังกาย ทำบุญตักบาตรทำสมาธิ ก็เป็นกิจกรรมที่ทำได้โดยที่ไม่ต้องใช้เงิน นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่ใช่เรื่องเงินค่าตอบแทนอย่างเดียว เช่น ความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่ ความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กร

“มันเป็นเรื่องการเอาใจใส่เขา ไปเดินดูไปถามสารทุกข์สุกดิบ เราเป็นโรงพยาบาลรัฐที่เปิดตลอดไม่มีปิด แพทย์พยาบาลทำงานตั้งแต่เช้าถึงเย็น ตรวจ OPD ถึงสองทุ่ม นอกเวลาก็เป็นห้องฉุกเฉิน มันสำคัญที่ต้องลงไปดูแลเขา ผมว่าส่วนหนึ่งมันไม่ใช่เรื่องแค่เงินทอง มันอยู่ที่ความเอาใจใส่ ทำให้รู้สึกว่าเราเป็นห่วงนะ เรามาดูแล แล้วเราจะได้ใจบุคลากร” นพ.สมเกียรติ กล่าวทิ้งท้าย

ทีมเวิร์ก ที่เริ่มจากศูนย์

กองวิชาการและแผนงาน
กรมการแพทย์แผนไทยและ
การแพทย์ทางเลือก

คงไม่เกินเลยนักหากจะกล่าวว่าแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานให้เอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุข สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรมีความผูกพันและสามัคคีของกรมการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือกมีจุดเริ่มต้นจากศูนย์

ดร.ชัยวัฒน์ จงรอดน่วม นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กองวิชาการและแผนงาน หนึ่งในทีมงานผู้ขับเคลื่อนในเรื่องนี้ เท้าความถึงบริบทการทำงานในอดีตที่ผ่านมาว่า ด้วยความที่กรมการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือกเป็นกรมน้องใหม่ของกระทรวงสาธารณสุข เพิ่งก่อตั้งได้สิบกว่าปี ในช่วงแรกจึงยังไม่มีสำนักงานเป็นของตัวเอง หน่วยงานในสังกัดจะกระจายอยู่ตามอาคารของกรมต่างๆ ที่อยู่ภายในรั้วกระทรวงสาธารณสุข มี

ความลำบากในการติดต่อประสานงาน ต้องเดินจากตึกหนึ่งไปอีกตึกหนึ่ง ทำให้เจ้าหน้าที่เหมือนไม่ค่อยมีความสัมพันธ์หรือรู้จักกันมากนัก จนกระทั่งอาคารที่ทำการของกรมก่อสร้างแล้วเสร็จประมาณปี 2557 หรือเมื่อ 4 ปีที่ผ่านมา หน่วยงานต่างๆ จึงย้ายมารวมอยู่ในที่เดียวกัน อย่างไรก็ดี เนื่องจากพื้นฐานที่กระจายกันมาจากที่ต่างๆ ก็ทำให้ความสัมพันธ์หรือความรู้สึกเป็นทีมเดียวกันมีน้อยมาก

ด้วยเหตุนี้ ท่านอดีตอธิบดีในขณะนั้นเห็นว่าทางสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) มีทุนให้องค์กรของภาครัฐในการพัฒนาเรื่องคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร จึงได้มอบหมายให้ท่านอดีตผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงานไปจัดทำโครงการขอรับทุนสนับสนุน มีการแบบสำรวจของ สสส. เพื่อประเมินความสุขขององค์กรเพื่อเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ ปรากฏว่าได้คะแนนต่ำมาก บุคลากรไม่รู้จักกัน ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย ต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำงาน ทาง สสส.ให้ทุนมาทำโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรภาครัฐ ระยะเวลาดำเนินการ 2 ปี

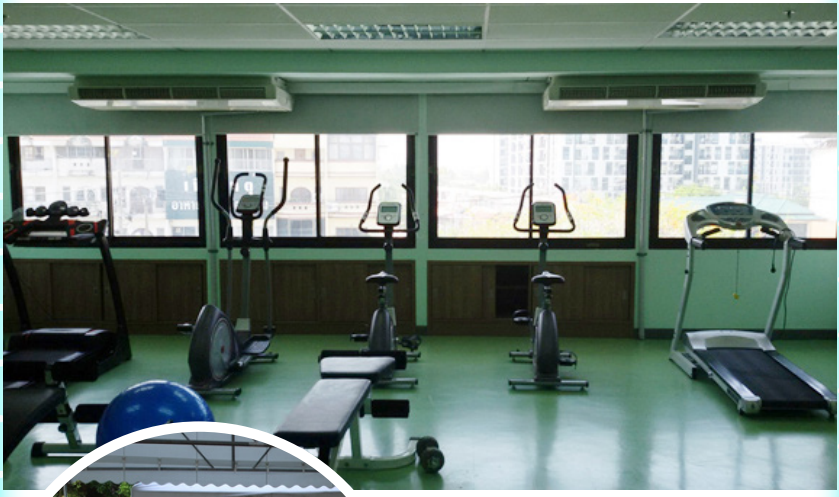
“ตอนแรกต้องบอกเลยว่าในกรมไม่มีอะไรเลย พอได้เงินมา เราก็มาคิดว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรมีความผูกพัน ก็ดูจากพื้นฐานก่อนว่าขาดอะไร ด้วยความที่เป็นกรมแพทย์แผนไทยฯ เราจะผูกพันในเรื่องของความเป็นไทยมากกว่า ก็เลยจัดเรื่องของการทำบุญตักบาตรทุกวันอังคารแรกของเดือน ช่วงแรกก็ต้องเกณฑ์เพราะคนไม่ค่อยรู้ พอหลังๆ มา แค่บอกว่าจะมีทำบุญตักบาตรวันนี้นะ คนก็มากันโดยที่

ไม่ต้องตามไม่ต้องเกณฑ์ แค่บอกว่าวันไหนกี่โมง จนตอนนี้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร แม้จะหมดโครงการ สสส.ไปแล้ว ทุกวันนี้เรายังมีตักบาตรเดือนละครั้ง ทุกๆ สัปดาห์ของต้นเดือน โดยมีผู้บริหาร อธิบดี รองอธิบดี เป็นประธานในแต่ละครั้ง” ดร.ชัยวัฒน์ กล่าว

เรื่องต่อมาที่ดำเนินการ คือ การส่งเสริมการเล่นกีฬาออกกำลังกาย เพราะก่อนหน้านี้อาศัยอยู่กับกรมอื่นไม่มีพื้นที่เป็นของตัวเอง จึงไม่เคยทำเรื่องนี้มาก่อน ประกอบกับ

ผู้บริหารของกรมคิดว่าการเล่นกีฬาเป็นเรื่องสำคัญ ทำให้ร่างกายแข็งแรง ไม่เจ็บป่วย จิตใจเข้มแข็ง การทำงานก็มีความสุขมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ ทางคณะกรรมการ

โครงการจึงนำเงินค่าบริหารจัดการที่ สสส. จ่ายให้แต่ละคนมาลงขันกันจัดซื้ออุปกรณ์กีฬา ลู่วิ่ง อุปกรณ์ฟิตเนสต่างๆ และจัดหาพื้นที่ทำห้องออกกำลังกายแล้วเปิดให้บุคลากรใช้บริการวันละ 3 รอบ คือ ช่วงเช้าก่อนเข้างาน ช่วงพักเที่ยง และช่วงเย็น



หลังเลิกงาน ปรากฏว่าบุคลากรทุกคนให้ความสำคัญไปใช้บริการกันเป็นประจำ บางวันก็มีการรวมกลุ่มเต้นแอโรบิก เล่นโยคะ ฯลฯ

“พอเรื่องกีฬามันเกิด ท่านอธิบดีก็มองว่ามาลองจัดแข่งกีฬาสีภายในกรมกันดูไหม ปกติเราแข่งกีฬากระทรวงปีละครั้ง ซึ่งเราไม่เคยมีนักกีฬา อย่างกรมอื่นๆ

เวลาจะแข่งกีฬากระทรวง เขาต้องมีการแข่งคัดตัวกันก่อนมาแข่ง แต่กรมเราเป็นกรมเล็ก ใครว่างก็มาแข่ง ผลการแข่งขันไม่ต้องพูดถึง ได้บ๊วยตลอดครับ (หัวเราะ) ทีนี่พอเรื่องกีฬามันไปได้ เราก็เลย

จัดแข่งกีฬาสีในกรม คนเรามีอยู่ประมาณ 800 คน ก็แบ่งเป็น 4 ทีม ทีมละประมาณ 200 คน แข่งกีฬาสีกันภายใน ซึ่งสิ่งที่ได้ตามมา คือ เกิดการรวมกลุ่มเป็นชมรมต่างๆ อาทิ ชมรมเปตอง ชมรมปิงปอง ชมรมแบดมินตันและฟุตซอล

ทุกวันนี้ถ้ามาตอนเที่ยงก็จะเห็นเขาเล่นปิงปองกัน ส่วนเปตองเราจะมีสนามอยู่ด้านล่าง แล้วถ้ามาตอนเย็นหลังเลิกงานก็จะเห็นเขาตีแบดกันอยู่ที่โถงด้านล่าง

นี่เป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรมที่เกิดจากการทำเรื่องนี้” ดร.ชัยวัฒน์ กล่าว

ทั้งนี้ ในส่วนกระบวนการขับเคลื่อนงาน หลายคนอาจสงสัยว่าเหตุใดโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาอยู่กับกองวิชาการและแผนงาน ดร.ชัยวัฒน์ กล่าวว่า ในช่วงแรกนั้น ทางกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ติดขัดในเรื่องภารกิจที่มีมาก ทางอธิบดีจึงมอบหมายให้กองวิชาการและแผนงานเป็นแม่งานดำเนินโครงการนี้ ซึ่งหลังจากได้รับงบประมาณมาก็มาวางแผนว่าจะใครจะต้องช่วยทำ พยายามทำในส่วนของตัวเองก่อนเพื่อให้เห็นผล เช่น เรื่อง 5 ส. ถ้าทำได้ผลดี เชื่อว่าแผนกอื่นๆ จะเห็นความสำคัญและเข้ามาช่วย นอกจากนี้ ยังพยายามสื่อสารประชาสัมพันธ์ในทุกการประชุมว่ามีโครงการนี้อยู่ หากอยากให้บุคลากรในกรมมีความสุขก็ต้องเข้ามาช่วยกัน เพราะแค่กองวิชาการฯ กองเดียวคงทำไม่สำเร็จ เมื่อทำไปเรื่อยๆ ก็เริ่มเป็นกระบวนการมากขึ้น

“เราไม่ได้ดำเนินการคนเดียว เพราะทุกอย่างมันต้องเกิดขึ้นด้วยความร่วมมือของคนในองค์กร เราอยากให้ทุกกองมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เลยตั้งอาสาสมัครนักสร้างสุของค์กร (นสอ.) ให้แต่ละกองส่งผู้แทนมาอบรมเป็นตัวแทนที่จะไปสื่อสารไปกระจายความรอบรู้ให้กับกองเขาเอง ก็ได้ประมาณ 50 คน เราจะถาม นสอ.ว่าอยากทำเรื่องอะไร อย่างเรื่องพระทำบุญมีพี่ที่สนใจเรื่องเข้าวัดทำบุญอยู่แล้ว เขาก็รับเป็นแม่งานให้ว่าจะนิมนต์พระจากที่ไหน เทศน์เรื่องอะไร หรือเรื่องกีฬา มีน้องเสนอว่าอยากเล่นปิงปอง เราก็สนับสนุนเรื่องการหาไม้ปิงปอง หาโต๊ะปิงปอง หาสถานที่ให้ แล้วฝากคนนั้นรับผิดชอบเรื่องปิงปอง เขาก็ไปเรียกพวกเรียกกลุ่มมา หรืออย่างเรื่องทำบุญตักบาตรเดือนละ 1 ครั้ง เราไม่ได้ทำเอง เราหาเจ้าภาพเวียนกัน เดือนนี้เป็นกองนี้ เดือนนี้เป็นกองนี้ ทุกคนมีส่วนร่วมและจะได้รับรู้ เพราะฉะนั้น กองเราเป็นแม่งานในการประสานให้ข้อมูลการสนับสนุนต่างๆ แต่ภาพจริงๆ คือภาพของทั้งกรม” ดร.ชัยวัฒน์ กล่าว

ดร.ชัยวัฒน์ กล่าวต่อไปว่า ความยากของการดำเนินการในเรื่องนี้อยู่ที่การสื่อสารสร้างความเข้าใจ เพราะระเบียบของ สสส.ไม่เหมือนระเบียบของราชการที่ทุกคนคุ้นเคย บางเรื่องได้ บางเรื่องไม่ได้ บางเรื่องง่ายกว่าระเบียบราชการด้วยซ้ำ ดังนั้น สิ่งที่ทางกองต้องทำ คือ การทำความเข้าใจกับแม่งานในเรื่องต่างๆ ว่าเวลาคุณจะซื้อของ แบบไหนซื้อได้ แบบไหนซื้อไม่ได้ ถ้าซื้อไม่ได้จะทำอย่างไรให้ได้ในสิ่งที่ต้องการ

ความยากอีกเรื่องหนึ่ง คือ เรื่องของเวลา เนื่องจากเวลาจะจัดกิจกรรมขึ้นมาแล้วอยากให้กลุ่มเป้าหมายมาร่วม แต่เมื่อมีภาระงานอยู่ก็ทำให้คนไม่สามารถเข้าร่วมได้ ดังนั้น จึงพยายามจัดกิจกรรมในช่วงที่ว่างที่สุด เช่น การตักบาตรเคยทำตอน 07.00 น. ก็เช้าเกินไป จะทำ 08.30 น. ก็ไม่ได้ เพราะจะเริ่มทำงานแล้ว สุดท้ายก็เอาตรงกลางประมาณ 08.00 น. ใส่บาตรเสร็จเรียบร้อย สวด พระให้พรแล้ว 08.30 น. ก็ไปทำงานได้ หรือการเล่นกีฬา ผู้บริหารมองว่าถ้ามัวแต่รอคงไม่ได้แล้ว ก็เลยมีนโยบายการออกกำลังกายทุกวันพุธบ่าย 3 โมง ให้ทุกคนมาออกกำลังกาย มาเล่นกีฬา หรือมารวมกลุ่มทำอะไรกันก็ได้

สำหรับผลลัพธ์จากการขับเคลื่อนโครงการดังกล่าว ดร.ชัยวัฒน์ มองว่า ถ้าเทียบกับช่วงแรกๆ ถือว่าดีขึ้นมาก ปัจจุบันนี้บุคลากรในกรมมีความเป็นทีม ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงาน เกิดบรรยากาศความเป็นพี่เป็นน้อง รู้จักกันทุกคน เวลาไปไหนมาไหนก็มีทักทายกัน การประสานงานขอไฟล์นั้นไฟล์นี้ ขอความอนุเคราะห์เรื่องนั้นเรื่องนี้ เมื่อก่อนต้องทำหนังสือ ต้องผ่านหัวหน้าก่อนว่าให้ไม่ให้ แต่ปัจจุบันบอกว่าอยากได้เรื่องนี้ๆ ก็ส่งให้ผ่านอีเมล ผ่านไลน์ของกรม ไลน์ของชมรม หรือไลน์ของ นสอ. ทำให้การประสานงานง่ายขึ้น

ขณะเดียวกัน หากอ้างอิงจากคะแนน Happinometer และการทำแบบประเมินสุขภาวะองค์กร (HPI) จะพบว่า ภาพรวมของกรมการแพทย์แผนไทยฯ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 62.62 แบ่งเป็น Happy Body 64.85 คะแนน Happy Heart 68.78 คะแนน Happy Relax 55.12 คะแนน Happy Brain 67.63 คะแนน Happy Social 60.75 คะแนน Happy Family 61.37 คะแนน Happy Money 53.83 คะแนน Happy Soul 70.78 คะแนน และ Happy Work Life 68.51 คะแนน

“ตอนแรกก็เหนื่อยนะ โครงการของ สสส.ไม่ได้เขียนง่ายเหมือนของทั่วๆไปมันมีรายละเอียดมากมีตัวชี้วัดเป็นขั้นเป็นตอน ผู้อำนวยการของผมใช้เวลาเขียนประมาณ 3 เดือน ไปนั่งคุยนั่งฟังโครงการของกรมอื่นๆ ที่เขามานำเสนอผลงานก่อนจะมาเขียนของเราเอง ได้ไปนั่งคุยไปนั่งฟังประมาณ 3 เดือนกว่าจะเขียนโครงการได้นี่แค่ Draft แรกนะยังไม่ผ่าน เราต้องไปดีลกับ สสส.อีก 3 เดือน รวมประมาณ 6 เดือนกว่าจะได้อนุมัติโครงการมา มันค่อนข้างจะละเอียดยิบย่อยมาก

แล้วตอนส่งรายงาน เราก็ต้องไปเก็บไปถ่ายรูปมาทำข้อมูลสรุปส่ง สสส. คือเราไปขอให้กองอื่นๆ ร่วมมือช่วยกัน ถ้าต้องให้เขาเขียนรายงานอีก มันก็เหมือนไปเพิ่มภาระงานให้ เราก็เลยทำรายงานให้ คุณทำแค่จัดกิจกรรมนะ แล้วก็มาประสานข้อมูลกัน ก็ถือว่าเหนื่อย แต่พอเราเห็น Feedback ที่องค์กร เราเริ่มรู้จักกันมากขึ้น เป็นทีมมากขึ้น ก็รู้สึกว่ามันเห็นผลนะ เวลาเห็นน้องๆ พูดกับผู้อำนวยการ พูดกับท่านอธิบดีว่าขอบคุณนะคะ ที่มีกิจกรรมนี้ให้ได้มาเจอกัน ได้ใส่บาตรเดือนละครั้ง จากเมื่อก่อนที่ไม่มีเลย เราก็รู้สึกมีความสุขดี พระเองท่านก็บอกว่าไม่เคยเห็นกรมไหนที่ทำงานเป็น Routine ได้เหมือนกรมนี้ อยากให้ทำต่อๆ ไป ไม่ใช่เพราะพระจะได้มีของใส่บาตรนะ แต่เพราะทุกคนจะได้มีความสุข ได้ทำบุญร่วมกัน” ดร.ชัยวัฒน์ กล่าว

สำหรับประเด็นเรื่องความยั่งยืนในการขับเคลื่อนงานนั้น ดร.ชัยวัฒน์ กล่าวว่า ปกติแล้วผู้บริหารจะเกษียณปีละคน แต่ทางผู้บริหารมีการถ่ายทอดนโยบายที่ดี เมื่อมีคนใหม่มาท่านจะฝากให้ดูแลต่อ ทำให้กระบวนการขับเคลื่อนงานมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องมา 4-5 ปีแล้ว ขณะเดียวกัน เนื่องจากบุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญและเห็นว่าได้ผลจริง ทางกองอื่นๆ ก็ได้เข้ามาร่วมดำเนินการมากขึ้น เช่น เรื่อง Happinometer ก็เป็นหน้าที่ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารในการดำเนินการอยู่แล้ว เรื่องความผาสุกของคนในองค์กร ทางฝ่ายงานเจ้าหน้าที่ของกรมก็ได้รับเรื่องไปดำเนินการต่อ โดยที่กองวิชาการและแผนงานทำหน้าที่ให้คำปรึกษา

“ตอนนี้เราร่วมกันอยู่ 3 หน่วยงาน คือ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และกองวิชาการฯ อย่างเรื่องตักบาตร กีฬาสี อุปกรณ์การออกกำลังกาย ฝ่ายการเจ้าหน้าที่เป็นคนดูแลให้เป็นระบบมากขึ้น หรือในส่วนย่อย อย่างเช่น ชมรมต่างๆ ก็มีคนสืบทอด มีคนรันงานอย่างต่อเนื่องแม้จะไม่มีงบประมาณจาก สสส.แล้ว แต่ทางสมาชิกชมรมต่างๆ ก็ลงขันกันซื้ออุปกรณ์กีฬามาแชร์กันเล่นรวมแบ่งกันรับผิดชอบการเก็บรักษาอุปกรณ์ต่างๆ” ดร.ชัยวัฒน์ กล่าว

สำหรับปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนโครงการ ดร.ชัยวัฒน์ มองว่า ประการแรกเลย คือ Leader หรือผู้บริหาร หากไม่มีผู้บริหารผลักดัน นโยบายก็จะไม่เกิด อย่างของกรมการแพทย์แผนไทยฯ หากผู้บริหารไม่บอกให้ลองทำดูก่อน ลองมาช่วยกันดูก่อน การดำเนินการเหล่านี้ก็คงไม่เกิดขึ้น ปัจจัยต่อมา คือ เรื่องของ Staff หรือตัวเจ้าหน้าที่เองต่อให้มีนโยบายลงมา แต่หากเจ้าหน้าที่ไม่สนใจ คิดว่าเป็นเรื่องไกลตัว ไม่ใช่เรื่องของตัวเอง ไม่ให้ความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วม งานเหล่านี้ก็คงไม่สามารถสำเร็จได้

สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 ขอนแก่น

ใช้การรวมกลุ่มชมรมขับเคลื่อนความสุขบุคลากร

สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 ขอนแก่น (สคร.7) นับเป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่ให้ความสำคัญกับความสุขของบุคลากร โดยมีการดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2555-2556 โดยนำกรอบสมรรถนะ I-Smart ของกรมควบคุมโรคมาปรับใช้ บวกด้วย L หรือ Loyalty เพื่อสร้างความผูกพันในองค์กรภายใต้แนวคิด “งานเป็นผล คนเป็นสุข” มีรูปแบบการดำเนินการในลักษณะที่ไม่เป็นทางการผ่านชมรมต่างๆ ภายในหน่วยงาน ซึ่งจากผลการประเมินความสุขโดยผลการประเมินความสุขของบุคลากร (Happinometer) ครั้งที่ผ่านมา พบว่า สคร.7 มีค่าเฉลี่ยความสุขของบุคลากรเท่ากับ 64.91 อยู่ในระดับ Happy ถือเป็นหน่วยงานที่มีความสุขในอันดับต้นๆ ของกรมควบคุมโรค จึงถูกเลือกให้เป็นหน่วยงานที่มีความโดดเด่น (Bright Spot) ของกรมควบคุมโรคในด้านองค์กรสร้างสุข (Happy MOPH)

ดร.บุญทนากร พรมภักดี หัวหน้ากลุ่มพัฒนาองค์กร ได้รับมอบหมายจาก

ผู้อำนวยการ สคร. 7 ให้ข้อมูลว่า จุดเริ่มต้นของการดำเนินงานเพื่อความสุขของคนในองค์กรเริ่มขึ้นในช่วงปี 2555-2556 โดยขณะนั้นพบว่าบุคลากรบางส่วนของเรามีปัญหาด้านภาระหนี้สินผูกพันถึง 35 คน มีตัวแทนจากสถาบันการเงินเข้ามาทวงหนี้ มีหลายคนที่ถูกฟ้องศาลดำเนินคดี ส่งผลต่อระดับความผาสุกขององค์กร จนอดีตผู้อำนวยการต้องมอบหมายหน่วยงานด้านการเงินและคณะทำงานเป็นตัวแทนไปเจรจาประนอมหนี้ พร้อมกับหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้กับบุคลากรเหล่านี้

เรื่องนี้เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ สคร.7 ต้องกลับมาทบทวนเรื่องของความผาสุกของคนทำงาน โดยอดีตผู้อำนวยการให้แนวคิดไว้ว่า การทำงานต้อง “งานได้ผล คนเป็นสุข” จากแนวคิดนี้จึงเกิดการทบทวนองค์ประกอบของความสุขในการทำงาน ซึ่งจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของความผาสุก ได้ 9 องค์ประกอบ คือ 1.ด้านสุขภาพร่างกาย 2.ด้านการยอมรับตนเอง 3.ด้านอิสระแห่งตนเอง 4.ด้านการปรับปรุงตนเอง 5.ด้านการมีจุดมุ่งหมายในชีวิต 6.ด้านการเห็นคุณค่าในตนเอง 7.ด้านการมีจิตวิญญาณ 8.ด้านการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น และ 9.ด้านการสร้างคุณประโยชน์แก่สังคม

“เราลองเอา 9 ด้านนี้มาสำรวจของเราดู พบว่า ภาพรวมเราไม่ได้ทุกข์มาก บุคลากรมีความสุขในการทำงาน มีระดับความผาสุกอยู่ในระดับมากถึง 64.35% แต่ถ้าดูรายบุคคลเราทุกข์นะครับ อย่าง 35 คนที่เป็น

ภาระหนี้สินที่โดนทวงหนี้โดนประนอมหนี้เรากลับพบว่ามันไม่ตอบโจทย์ตรงนี้มากเท่าไหร่ ตรงนี้เองจึงมีการนำกรอบสมรรถนะ I-Smart+L มาใช้ในการขับเคลื่อนการทำงานเพื่อที่จะเติม Intervention ภายใต้แนวคิดงานได้ผล คนเป็นสุข” ดร.บุญทนากร กล่าว

ดร.บุญทนากร ขยายความว่า I-Smart เป็นกรอบสมรรถนะของกรมควบคุมโรค (Integrity, Service Mind, Mastery, Achievement, Relationship,Teamwork) แต่เมื่อมาใช้กับ สคร.7 คิดว่าเฉพาะ I-Smart

ยังไม่พอ เพราะ สคร.7 เป็นหน่วยงานที่มีการโอนย้ายค่อนข้างเยอะ ดังนั้น จึงเพิ่มตัว L (Loyalty) เข้าไปด้วย หมายถึงความผูกพันและความจงรักภักดี ไม่ว่าจะย้ายไปไหนก็ยังนึกถึงหน่วยงานกันอยู่

ทั้งนี้ การสร้างความผาสุก มีการดำเนินการในหลายๆ ทาง ทั้งการเสริมแรงจูงใจให้กับบุคลากร เช่น หากมีการศึกษาดูงานก็จะส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าร่วมศึกษาดูงาน มีการสานต่อกิจกรรมสร้างสุขอย่างต่อเนื่อง และมีแนวทางสร้างความสุขที่ระบบขึ้น กล่าวคือ สร้างทีมงานโดยวิเคราะห์สภาพปัญหาจากการประเมินบรรยากาศองค์กร ไม่ได้มุ่งเน้นเพื่อตอบ KPI แต่มุ่งเน้นเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน และสร้างความสุขที่เกิดจากบริบทของตัวเองจริงๆ มีการทบทวนวัฒนธรรมองค์กร จาก “มีคุณธรรม นำวิชาการ ประสานงานเด่น เน้นการเรียนรู้ เชิดชูองค์กร” เปลี่ยนเป็น “มีวินัย ใฝ่คุณธรรม นำวิชาการ ประสานงานเด่น เน้นการเรียนรู้ เชิดชูองค์กร”

การพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ และแบ่งปันซึ่งกันและกัน ยกย่องเชิดชูคนดีอย่างต่อเนื่อง

ที่สำคัญคือ การขับเคลื่อนการสร้างความสุขโดยใช้รูปแบบชมรมเป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข ประกอบด้วย 1.ชมรมจริยธรรม 2.ชมรมเศรษฐกิจพอเพียง 3.ชมรมกีฬาและสันทนาการ และ 4.ชมรมภาษาอังกฤษ โดยเปิดรับสมาชิกตามความสนใจและความถนัดของแต่ละคน กำหนดให้มีประธานแบบไม่มีวาระ และหากการดำเนินงานมีปัญหาใดๆ ก็สามารถเสนอปัญหาไปยังผู้บริหารเพื่อแก้ไขได้

“สาเหตุที่เราเลือกใช้การรวมกลุ่มแบบชมรมเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการเพิ่มความสุข เนื่องมาจากเปิดให้บุคลากรได้ดำเนินกิจกรรมที่ตนเองถนัดร่วมกัน ใครสนใจเรื่องไหนก็เข้าร่วมได้ตามความชอบ จะไม่เข้าชมรมไหนเลยก็ได้ไม่มีการบังคับ และเป็นกลไกลการดำเนินงานที่เกิดเองโดยธรรมชาติ เพราะคนที่สนใจเหมือนกัน ได้รวมกลุ่มทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ ก็ช่วยสร้างความใกล้ชิดผูกพันระหว่างกันเป็นพี่เป็นน้อง ตัวชมรมก็ดำเนินการในลักษณะไม่เป็นทางการ แต่ปลายปีจะมีทางการหน่อย คือเราจะมีการทำ KM ถอดบทเรียนการดำเนินงานของชมรม” ดร.บุญทนากร กล่าว

ดร.บุญทนากร กล่าวต่อไปว่า แต่ละชมรมจะมีกิจกรรมย่อยๆ ที่หลากหลายมาก แต่เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนอาจเปรียบเทียบกับความสุขในมิติต่างๆ ของ Happinometer ได้ ประกอบด้วย

1.ชมรมจริยธรรม ตอบสนองความสุข ด้านน้ำใจดี (Happy Heart) เช่น หน่วยงานเป็นเจ้าภาพกฐิน ทำโรงทานของแต่ละกลุ่ม ได้ร่วมกันทำกิจกรรมขอบริจาค โดยกระจายซองไปยังเครือข่าย ด้านสังคมดี (Happy Society) เช่น บริจาคสิ่งของให้กับเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส ปลูกป่า และด้านจิตวิญญาณดี (Happy Soul) เช่น การร่วมปฏิบัติธรรม รูปแบบการขับเคลื่อนการดำเนินงาน โดยใช้วันสำคัญทางพุทธศาสนา หรือเครือข่ายร้องขอ

2.ชมรมเศรษฐกิจพอเพียง ตอบสนองความสุข 9 ด้าน ได้แก่ ด้านสุขภาพกายดี (Happy Body) เช่น โดยการปลูกผักปลอดสารพิษ ด้านผ่อนคลายดี (Happy Relax) เช่น การสาธิตการทำน้ำยา ด้านจิตวิญญาณดี (Happy Soul) เช่น การร่วมปลูกป่าทั้งในและนอกสำนักงาน ด้านครอบครัวดี (Happy Family) เช่น การทำ

ผลิตภัณฑ์ร่วมกับครอบครัว ด้านสังคมดี (Happy Society) เช่น การร่วมกลุ่มสมาชิกที่ชอบเหมือนกัน ด้านใฝ่รู้ดี (Happy Brain) เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกด้วยกัน ด้านการเงินดี (Happy Money) เช่น การเปิดตลาดนัดและตลาดนัดออนไลน์ และด้านการงานดี (Happy Work-life) เช่น มีจัดสรรเวลาในการทำงานและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองจนได้รับ อย. เป็นต้น สำหรับรูปแบบการขับเคลื่อนจะเน้นการผลิต การสาธิต การสอน การปลูกผักปลอดสารพิษ การเปิดช่องทางการจำหน่ายสินค้า และการสรุปบทเรียนของชมรม

“อย่างมิติเรื่องการเงิน เดิมทีเราเปิดตลาดโดยที่แต่ละคนที่มีผลผลิตก็จะเอามาขาย แต่ระยะหลังๆ บางทีก็ว่างไม่พร้อมกัน ก็เลย Move มาเป็นกลุ่มตลาดนัดออนไลน์ ตอนนี้มีสมาชิกอยู่ 102 คน ตอนนี้มีโพสต์

ขายอาหาร กล้วย ผักปลอดสารพิษ มันก็ช่วยเรื่องอาหารการกิน มีชีวิตอยู่ได้เพราะตลาดออนไลน์นี่แหละ (หัวเราะ) บางทีก็สั่งน้ำผลไม้ตอน 07.00 น. สัก 08.00 น. น้ำผลไม้ไปอยู่หน้าห้องแล้วพร้อมด้วยอาหารเช้าประมาณนี้ มันอำนวยความสะดวกเรา คนขายก็มีรายได้ ก็ทำให้มีความสุขมากขึ้น” ดร.บุญทนากร กล่าว

3.ชมรมกีฬา ตอบสนองความสุข 5 ด้าน ได้แก่ ด้านสุขภาพดี (Happy Body) เช่น กีฬาสี ด้านผ่อนคลาย (Happy Relax) เช่น เต้นแอโรบิกตอนเย็นหลังเลิกงาน ด้านน้ำใจดี (Happy Heart) เช่น ตรวจสุขภาพ กิจกรรมลดเสี่ยง ด้านครอบครัวดี (Happy Family) เช่น ได้การงานดี (Happy Work-life) ตอนเย็นก็จะมีงานเลี้ยงครอบครัวได้ รูปแบบการขับเคลื่อน

สนับสนุนสิ่งที่เอื้อต่อการออกกำลังกาย ได้แก่ ฟุตบอล เครื่องเสียง โต๊ะปิงปอง เครื่องออกกำลังกาย

4.ชมรมภาษาอังกฤษ ตอบสนอง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านผ่อนคลายดี (Happy Relax) เช่น การเล่นเกมภาษาอังกฤษมีรางวัลเล็กๆ น้อยๆ ด้านครอบครัวดี (Happy Family) เช่น ครอบครัวได้เล่นเกมภาษาอังกฤษมีรางวัลเล็กๆ น้อยๆ ด้านใฝ่รู้ดี (Happy Brain) เช่น การพัฒนาสมรรถนะด้านภาษาอังกฤษ การรับนักศึกษาต่างประเทศดูงานรูปแบบการฝึกสร้างประโยคในการสื่อสารผ่านผ่านช่องทาง line group และเวทีวิชาการนานาชาติ

ทั้งนี้ ผลจากการดำเนินการที่ต่อเนื่องหลายปีได้ช่วยสร้างความผูกพันและความสุขแก่บุคลากร ซึ่งหากพิจารณาจากผลการประเมินความสุขด้วย Happinometer พบว่า ความสุขโดยรวมของบุคลากรในหน่วยงานเท่ากับ 64.91 ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร (Engagement) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 72.07 ระดับสุขภาวะองค์กร (Happy Public Organization Index : HPI) ภาพรวมค่าเฉลี่ยความสุขรวม

เท่ากับ 82.41 สะท้อนถึงผลการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยผลการดำเนินงานคำรับรอง ปีงบประมาณ 2557, 2558, 2559, 2560 มีผลการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 87.79, 98.66, 99.38 และ 98.81 ตามลำดับ และปีงบประมาณ 2561 ยังได้รับรางวัลรองชนะเลิศอันดับ 1 หน่วยงานจริยธรรมดีเด่นของกรมควบคุมโรคอีกด้วย

ดร.บุญทนากร กล่าวต่อไปว่า สำหรับการดำเนินงานทั้งหมดนี้ สามารถสรุป Key Success Factors ได้ 6 ข้อ ประกอบด้วย 1.การกำหนดให้เป็นนโยบายสร้างสุขในองค์กรที่ต่อเนื่องมาหลายปี

2.บุคลากรทุกคนมีความสำคัญในฐานะเป็นผู้ขับเคลื่อนความสุขและความผูกพันในองค์กร จนสามารถสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานทุกระดับ

3.เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นผ่าน HR Clinic เพื่อสะท้อนข้อมูลไปยังทีมผู้บริหารและให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในด้านต่างๆ เช่น ทำงานในฝ่ายนี้แล้วไม่มีความสุข ก็สามารถยื่นขอผ่าน HR Clinic เพื่อนำเสนอผู้บริหาร จากนั้นจะมีการวิเคราะห์หาสาเหตุว่าไม่มีความสุขเพราะอะไร ไปอยู่ฝ่ายไหนถึงจะมีความสุข และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพตามที่ตัวเองต้องการ

4.ช่องทางการสื่อสารที่เอื้อต่อการสร้างความสุขของหน่วยงาน

5.ระบบแรงจูงใจของหน่วยงานที่บุคลากร ที่ทำให้บุคลากร

เกิดความรู้สึกว่ามีความยุติธรรม อีกทั้งระบบสร้างแรงจูงใจของหน่วยงานมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

6.การรักษาสิทธิประโยชน์ต่างๆ ของบุคลากร เช่น สนับสนุนบ้านพักที่อยู่อาศัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อม

สำหรับแนวทางการดำเนินงานสร้างสุขในองค์กรในอนาคต ขณะนี้ทางผู้อำนวยการ สคร.7 ได้วางแนวทางให้มีรูปแบบที่เป็นทางการมากขึ้น โดยจะกำหนดนโยบายและแผนสร้างความสุขที่ชัดเจนไว้ในแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี ขณะเดียวกัน ยังเตรียมนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ความสุขของบุคลากรจำแนกตามช่วงอายุ (Gen) และต่อยอดความสำเร็จโดยจัดทำแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของสมาชิกแต่ละชมรม เผยแพร่ทั้งนอกและในหน่วยงาน รวมถึงสร้างบุคคลต้นแบบในด้านต่างๆ เช่น บุคคลด้านลดเลี่ยง บุคคลต้นแบบด้านจริยธรรม บุคคลต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น

ขณะเดียวกัน ยังเน้นในเรื่องความสุขแบบพอเพียง โดยให้บุคลากรมองความสุขคือความสุขที่แท้จริงของตนเอง ไม่ใช่ความสุขตามตัวชี้วัด รวมทั้งรูปแบบชมรมในอนาคตอาจจะไม่อยู่ในรูปแบบของชมรม โดยอาจจะเป็นชุมชนนักปฏิบัติ หรือกลุ่มที่มีความเห็นร่วมในการทำกิจกรรมคล้ายๆ กัน โดยไม่ยึดติดกรอบของชมรม ซึ่งน่าจะเกิดกลุ่มที่มีความเห็นร่วมขึ้นมากมาย ร่วมกันทำประโยชน์ผลักดันองค์กรให้เป็นองค์แห่งความสุข

ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 5

ระบบงานที่ดี ทำให้ทุกคนมีความสุข

ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 5 สมุทรสงคราม ถูกเลือกให้เป็นหน่วยงานที่มีความโดดเด่นในการบริหารจัดการกำลังคน (Bright Spot) ของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ในด้านองค์การแห่งความสุข (Happy MOPH) อย่างไรก็ดี ปรากฏการณ์ความสุขที่เกิดขึ้นในหน่วยแห่งนี้กลับไม่ได้เกิดจากการวางแผนหรือดำเนินการในรูปแบบที่เป็นทางการ แต่เกิดจากสภาพบริบทของพื้นที่ที่ประกอบสร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันอย่างให้เกียรติเป็นพี่เป็นน้อง เมื่อรวมกับการวางระบบงานที่ดีและโปร่งใส ก็ทำให้บุคลากรของที่นี่ทำงานด้วยความสบายใจ สะท้อนประสิทธิภาพออกมาทางผลงานการจัดระบบงานและการพัฒนาองค์กรจนเป็นที่ยอมรับของพื้นที่และได้รับรางวัลต่างๆ มากมาย เช่น รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนจาก ก.พ.ร. DMSc Award รางวัลชมเชยการจัดการความรู้ด้านการบริหารจัดการ เรื่องการบริหารความเสี่ยงการจัดซื้อวัสดุวิทยาศาสตร์ที่ไม่ตรงตามคุณลักษณะ รางวัลผลการปฏิบัติราชการระดับดีเด่นต่อเนื่อง (ปี 2549-2553) รางวัลชนะเลิศดีเด่นด้านสนับสนุนการดำเนินงานคุ้มครองผู้บริโภคด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพ รางวัลหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงาน “กิจกรรม 5 ส.” ระดับดีเด่น รางวัลด้านการบริหารจัดการดีเด่น รวมถึงมีผลงานวิชาการเผยแพร่มากกว่า 136 เรื่อง และได้รับรางวัลผลงานดีเด่นจำนวน 3 เรื่อง

นอกจากนี้ ยังมีการนำระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐานสากลต่างๆ ได้แก่ ISO/IEC 17025, ISO 15189, ISO 15190 และ ISO 9001 มาใช้ในการพัฒนาระบบห้องปฏิบัติการจนได้รับการรับรองครบทุกระบบ และสามารถธำรงรักษาระบบได้อย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

นางศิริวรรณ ชัยสมบูรณ์พันธ์ ผู้อำนวยการศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 5 สมุทรสงคราม กล่าวว่า ความสุขในองค์กรแห่งนี้ไม่ได้เกิดจากการวางแผน แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาเองจากหลายๆ ปัจจัย เริ่มจากระบบงาน ถ้าทำงานแล้วมีข้อผิดพลาดน้อย ทุกคนก็จะมีความสุข จุดสำคัญคืองานต่างๆ ต้องทำให้ถูกต้องตั้งแต่จุดแรก เพราะกระบวนการทำงานจะเชื่อมโยงกันเป็นลูกโซ่หมด เช่น คนที่ออกไปเก็บตัวอย่าง ถ้าคีย์ชื่อตัวอย่างผิด หรือเก็บตัวอย่างมาไม่ดี การทำงานในขั้นตอนต่อไปก็อาจเกิดปัญหาตามมา หรือส่งผลตรวจจากห้องแล็บไปยังโรงพยาบาล หากออกหนังสือผิด

แทนที่จะส่งไปโรงพยาบาล ก. กลับส่งไปโรงพยาบาล ข. ไม่มีการตรวจสอบซ้ำ ความเสียหายก็จะเกิดตามมา ดังนั้น บุคลากรทุกคนจึงมีความสำคัญเท่ากันหมด ต้องให้เกียรติ ต้องทำให้ทุกคนรู้ว่าตัวเองมีความสำคัญในองค์กร

“ต้องบอกว่าศูนย์ฯ ของเราไม่มีใครสามารถทำงานคนเดียวได้ ทุกคนมี Value เพื่อจะเชื่อมต่อ Chain การทำงานให้ออกไปสู่ภายนอก” นางศิริวรรณ กล่าว

นางศิริวรรณ กล่าวอีกว่า ค่อนข้างโชคดีที่อดีตผู้บริหารได้วางระบบในการทำงานไว้ดี นอกจากมีแผนปฏิบัติการของหน่วยงานแล้ว ยังมีแผนปฏิบัติการของแต่ละฝ่ายรวมถึงแผนรายบุคคล เพราะฉะนั้น ทุกคนจะรู้ในหน้าที่ว่าต้องทำอะไร แต่ละปีศูนย์ฯ จะได้รับเป้าหมายจากกรม

แล้วถ่ายทอดตัวชี้วัดลงมาเรื่อยๆ จนมาถึงตัวชี้วัดของเจ้าหน้าที่ โดยจะมีข้อตกลงร่วมกันและให้โอกาสทุกคนได้ชี้แจง เช่น ทุก 6 เดือนต้องมีช่วงเวลาให้เจ้าหน้าที่เอาตัวชี้วัดหลักของกรมไปบวกกับงานที่รับผิดชอบว่าใครรับผิดชอบงานอะไร แล้วทำเป็นร่างข้อเสนอขึ้นมาหารือผ่านรูปแบบคณะกรรมการ แปลว่าหัวหน้าฝ่ายแต่ละคนจะได้เห็นงานของกันและกัน ช่วยกันดูว่าจะให้คะแนนการประเมินผลรอบ 6 เดือน หรือ 12 เดือน อย่างไร มีข้อคิดเห็นหรือข้อสอบถามอะไรก็เคลียร์กันจนเกิดการยอมรับ

นอกจากนี้ ก็ยังมีคณะกรรมการซึ่งประกอบไปด้วยผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายทั้งหมดมาพิจารณาอีกชั้นว่า สิ่งที่หัวหน้างานประเมินมานั้นให้คะแนนสมเหตุสมผลหรือไม่ ดังนั้น การประเมินผลจะมีความ

โปร่งใส นอกจากนี้ ด้วยความที่ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 5 เบิกจ่ายงบประมาณตามเป้าได้ดี บางทีก็จะกำหนดแผนงานสำหรับปีงบประมาณหน้าได้เลยว่าจะทำอะไร มีตัวชี้วัดอย่างไร ทุกคนรับรู้ว่าสิ่งที่ต้องทำภายใต้แผนปฏิบัติการที่ชัดเจน ซึ่งก็ช่วยให้วางแผนการทำงานได้ง่ายขึ้น

“การสื่อสารก็เป็นเรื่องสำคัญ สมมติว่ามอบงานให้คนหนึ่งไปแล้วไม่ได้ประเมินว่าเขารับได้ไหม มีปัญหาอะไร มันก็จะไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน แต่ถ้าเราคุยกันมีข้อตกลงที่ยอมรับร่วมกันได้ มันก็จะมีความสบายใจเกิดขึ้น และกรณีที่มีปัญหาในเรื่องงาน เราก็ต้องช่วยกันแก้ไข งานทุกงานเวลามีปัญหาเกิดขึ้นมาต้องสื่อสารให้เร็ว หาก Detect ว่างานเริ่มมีปัญหาแล้วต้องคุย ปล่อยไม่ได้ ต้องมีการมอนิเตอร์รอบ 3 เดือน 6 เดือน งานตัวไหนเริ่มชักไม่ค่อยดีก็ต้องคุยกัน บางทีคิดเราคนเดียวมันอาจจะไม่รอด ทุกคนต้องมาช่วยกันคิดถึงจะขับเคลื่อนกันไปได้” ผู้อำนวยการศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 5 กล่าว

นอกจากนี้ อีกบทบาทหนึ่งของศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 5 คือต้องไปลงพื้นที่ทำงาน เช่น เอาองค์ความรู้ของกรมไปเผยแพร่แก่อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน หรือลงพื้นที่บำบัดทุกข์บำรุงสุขร่วมกับทางจังหวัด แต่ด้วยข้อจำกัดในเรื่องกำลังคน ทำให้บุคลากรของที่นี่ต้องทำได้หลายอย่างเพื่อให้งานเสร็จลุล่วงไปได้ เวลาออกพื้นที่ข้างนอกแต่ละครั้งต้องให้เกิดประโยชน์สูงสุด บางกิจกรรม

หากไม่ต้องใช้องค์ความรู้ในเชิงลึกก็จะจัดเวรสลับกันออก เพื่อไม่ให้รบกวนงานประจำของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจนเกินไป แม้แต่คนขับรถ นอกจากขับรถแล้วยังต้องไปส่งหนังสือได้เก็บตัวอย่างได้ด้วย เป็นต้น

นอกจากระบบการทำงานที่ดีแล้ว ยังมีปัจจัยจากบริบทของศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 5 สมุทรสงครามเอง ด้วยความที่เพิ่งก่อตั้งมาได้ประมาณ 20 ปี อายุของบุคลากรก็ยังไม่สูงมาก ส่วนใหญ่ก็เป็นคนในพื้นที่หรือมีบ้านพักภายในศูนย์ ทำให้มีความใกล้ชิดอยู่กันแบบครอบครัว

มีปัญหาอะไรก็จะปรึกษาหารือกันอยู่เสมอ หากคนในครอบครัวเจ็บป่วย ไม่สบายก็ช่วยฝากคุณหมอช่วยดูแล ทำให้ช่วยลดความกังวลในเรื่องภาระครอบครัวไปได้ส่วนหนึ่ง ประกอบกับตนเองเป็นคนไม่ดุและเข้าถึงทุกคน ทำให้ลูกน้องกล้าพูดกล้าแสดงความคิดเห็น

นางศิริวรรณ กล่าวต่อไปว่า นโยบายของตนจะเน้นว่าทุกคนต้องมีความสุขและต้องรักตัวเองก่อน เพราะถ้าคนเราไม่สบายใจก็จะไม่มีสมาธิทำงาน หากมีความสุข ความสุขก็จะกระจายออกไป ในทางกลับกัน หากรู้สึกหงุดหงิดทุกวัน ความหงุดหงิดก็จะส่งไปถึงคนข้างๆ

“ที่ศูนย์ฯ นี้ทุกคนสามารถแต่งตัวสวยๆ ได้ แต่งหน้าได้ทาปากได้ ผอ.ไม่ว่า อย่างน้อยก็ได้ในเรื่องความสบายใจ เวลาออกไปไหนคนจะได้จดจำได้ว่ามาแล้วจากศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 5 (หัวเราะ) คนเราเวลามีความสุขมันจะถ่ายทอดให้เพื่อนร่วมงาน น้องๆ เวลามาทำงานตอนเช้าก็จะยิ้มแย้ม สวัสดียกมือไหว้ทักทายกัน แล้วที่ศูนย์ฯ นี้เราเปิดเพลงทั้งวัน เวลาวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ก็จะเปิดเสียงตามสายให้ทุกคนทราบ คือเราอยู่กันแบบสบายๆ จริง แต่ก็เอางานเป็นที่ตั้งนะ ทุกคนรับผิดชอบงาน เวลาตามงานเราก็จะตามงานกันจริงๆ” นางศิริวรรณ กล่าว

สำหรับการทำกิจกรรมส่งเสริมการออกกำลังกายหรือเชื่อมสัมพันธ์ต่างๆ ภายในศูนย์ฯ ก็มีการทำกิจกรรมเช่นกัน แต่ไม่ได้วางแผนหรือดำเนินการเป็นทางการ ส่วนใหญ่เป็นการทำกิจกรรมตามวาระต่างๆ เนื่องจากจังหวัดสมุทรสงครามเป็นเมืองที่มีกิจกรรมเยอะมากแทบจะทุกสัปดาห์ เจ้าหน้าที่ของศูนย์ฯ จะไปร่วมงานกับทางจังหวัดอย่างสม่ำเสมอ ส่วนการออกกำลังกายหรือทำกิจกรรมอื่นๆ ก็จะทำตามความชอบความถนัดของแต่ละคน ไม่ได้บังคับว่าต้องทำอย่างนั้นอย่างนี้ เพราะเชื่อว่าการบังคับโดยที่ไม่ได้สมัครใจจะไม่เกิดความยั่งยืน

“กิจกรรมบางอย่างทุกคนก็ไม่ได้มีส่วนร่วมทั้งหมด ใครชอบอะไรก็ไปทำ แล้วแต่ช่วงไหนอินเทรนด์เรื่องอะไร ส่วนหนึ่งเราก็จะปลูกผักไว้ทานกันเอง เวลาทำกับข้าวก็วิ่งไปเก็บพริกที่สวนบ้าง บางครั้งมีประชุมกรมก็ทำน้ำปลาหวานไปช่วย จะมีกิจกรรมลักษณะนี้เวลาอยู่ด้วยกัน ตอนเย็นๆ ก็จะมีกิจกรรมออกกำลังกาย นายกฯ เต้นออกกำลังกาย เราก็เต้น หรือช่วงนี้กระแสวิ่งค่อนข้างเยอะ น้องๆ ก็รวมตัวกันไปวิ่งมันไปเป็นเอง โดยธรรมชาติ”

ผู้อำนวยการศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 5 กล่าว

ผู้อำนวยการศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 5 กล่าวอีกว่า ในส่วนของภาวะผู้นำองค์กรเองก็เป็นเรื่องสำคัญอย่างมากในการทำให้เจ้าหน้าที่ได้มีประสบการณ์ในการทำงานที่ต้องมีวิธีการพูดเพื่อไม่ให้เกิดความบาดหมางใจต่อกัน เพราะเมื่อไหร่ที่เกิดรอยร้าวแล้วจะแก้ยาก ดังนั้น ต้องให้เกียรติกันและสื่อสารกันให้ดีๆ ว่าองค์กรอยากได้อะไรจากคนทำงาน

ขณะเดียวกัน ก็ต้องการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ที่นี่จะมีแผนจัดการความรู้ตามความต้องการว่าอยากศึกษาเรื่องอะไร มีการจัดอบรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ หรือหากน้องๆ ต้องการไปอบรมตามที่อื่น หากพิจารณาแล้วเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ ก็จะอนุญาตให้ไป รวมทั้งสนับสนุนเรื่องการเรียนผ่านระบบ e-Learning อีกด้วย หรือ

ในกรณีที่น้องๆ ไปได้ตำแหน่งในหน่วยงานอื่น ก็สนับสนุนให้ไป ไม่เคยสกัดกั้น บางคนได้ ซี8 ที่ศูนย์ฯ อื่น ก็ยิ่งรู้สึกดีว่าได้สร้างคน แม้จะออกไปแล้วก็ยังเป็นบุคลากรในกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ หรือถ้าไม่ได้อยู่ในกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ก็ยังอยู่ในประเทศไทย ดังนั้น เวลามีคนมาบอกว่าบุคลากรที่ย้ายมาจากศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 5 ทำงานได้ดี ก็รู้สึกภาคภูมิใจมาก

นางศิริวรรณ กล่าวทิ้งท้ายว่า ทั้งหมดทั้งมวลนี้อยู่ที่แนวคิดในการสร้างสุข ต้องบอกว่าชีวิตคนล้วนมีความทุกข์อยู่แล้ว เพราะฉะนั้น ทุกคนต้องพยายามหาความสุขเล็กๆ น้อยๆ ในชีวิต ในการทำงานก็สามารถมีกิจกรรมสร้างความสุขเล็กๆ น้อยๆ ได้ตลอดเวลา อย่าพยายามสร้างทุกข์ให้กับชีวิต เพราะว่าเราไม่รู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในชีวิต พยายามตักตวงความสุขไว้จะช่วยทำให้จิตใจเราเข้มแข็ง รวมทั้งการปฏิบัติตัวให้ดี ก็จะมีแต่สิ่งดีๆ เกิดขึ้น เวลามีปัญหาใครๆ ก็พร้อมจะช่วยเหลือ

กองสุขศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

ร่วมกัน ‘เฮ็ด’ ความสุขในที่ทำงาน

กองสุขศึกษา เป็นหนึ่งในหน่วยงานที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยมองว่าคนเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร มีนโยบายการสร้างความสุขให้แก่บุคลากรมาอย่างยาวนานจนฝังรากลึกกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร และถูกคัดเลือกให้เป็นหน่วยงานที่มีความโดดเด่น (Bright Spot) ด้านองค์กรสร้างสุข (Happy MOPH) ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

น.ส.พรทิพา ทินมาลา นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มบริหาร กองสุขศึกษา กล่าวว่า กองสุขศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างความสุขของบุคลากรมานานแล้ว โดยเน้นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสุข กล่าวคือ เป็น+อยู่ อย่างมีความสุข สุขกาย-สุขใจ

“ใจจะมีความสุขได้ต้องสุขกายก่อน และการจะสุขกายได้ก็ต้องมีสุขภาพที่แข็งแรงปราศจากโรคภัย ส่วนสุขใจก็คือ ความสงบในใจ ความสุขจากการมีสติ ตื่นรู้ ความสุขจากการเป็นผู้ให้ ความสุขจากการได้เห็นคุณค่าในตัวเอง ประกอบกับภารกิจของหน่วยงานคือการสร้างเสริมความรอบรู้เรื่องสุขภาพ (Health Literacy) ดังนั้น การจะไปสอนคนอื่นเรื่องความรอบรู้สุขภาพก็ต้อง

ทำตัวให้เป็นต้นแบบให้ได้ก่อน ในเรื่องการมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี” น.ส.พรทิพา กล่าว

การส่งเสริมความสุขทั้งกายและจิตนี้ ถูกกำหนดให้เป็นค่านิยมขององค์กรที่เรียกว่า HED ซึ่งเป็นคำพ้องเสียงกับ “เฮ็ด” ในภาษาอีสาน โดย H ย่อมาจาก Happiness การทำงานอย่างมีความสุข E ย่อมาจาก Energy มีพลัง กระตือรือร้น กระฉับกระเฉง และ D คือ Dynamic มีพลวัต มีการขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นพลังสร้างสรรค์อย่างไม่หยุดนิ่ง โดยกิจกรรมสร้างสุขต่างๆ จะถูกออกแบบให้สอดคล้องกับค่านิยมเหล่านี้

“คำว่า HED นี่แหละที่เป็นตัวตนของกองเรา คือมีความสุข กระฉับกระเฉง ขับเคลื่อนไปด้วยกัน เมื่อก่อนเราก็ชอบพูดกันเล่นๆ ว่า ‘เฮ็ดโลดเด้อ’ คือทำงานร่วมแรงร่วมใจกันแบบนี้” น.ส.พรทิพา กล่าว

สำหรับกิจกรรมสร้างความสุขต่างๆ ที่กองสุขศึกษาดำเนินการนั้นอาจจะมองไม่เห็นเป็นรูปธรรม แต่จะถูกแทรกลงในชีวิตการทำงานในแต่ละวัน เริ่มจากตอนเช้ามาถึงที่ทำงานก็จะทักทายกันด้วยความเป็นมิตร น้องยกมือไหว้พี่แสดงความเป็นพี่น้องกัน มีเสียงตามสายเพื่อบอกเล่าเกร็ดความรู้ สถานการณ์บ้านเมือง การบอกเล่าข่าวสารทั้งหมดของกรม สลับกับการเปิดเพลงเบาๆ เพื่อทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี

จากนั้นก่อนเริ่มทำงานก็ยังมีการออกกำลังกายยืดเส้นยืดสาย 5 นาที

นอกจากนี้ ในช่วงพักเที่ยงก็ส่งเสริมให้หุงข้าวทำกับข้าวแล้วก็มาแบ่งกัน บางหน่วยงานจะไม่ให้เอาอาหารมารับประทานในที่ทำงาน แต่ที่กองนี้บางคนเวลากลับต่างจังหวัดก็จะเอาข้าวมาหุงเอากับข้าวมาแบ่งกันกิน พอถึงช่วงบ่าย 2 โมงก็จะมีออกกำลังกายยืดเส้นยืดสายอีกครั้งหนึ่ง และในช่วงเย็นหลังเลิกงานก็จะใช้เวลาประมาณครึ่งชั่วโมงเปิด YouTube

แล้วออกกำลังกายตาม รวมทั้งมีโต๊ะปิงปองที่ได้มาจากการลงขันกันซื้อไว้สำหรับใช้เล่นออกกำลังกายด้วย

น.ส.พรทิพา กล่าวอีกว่า นอกจากกิจกรรมที่แทรกในชีวิตประจำวันแล้ว ก็ยังมีกิจกรรมอื่นๆ เช่น มีบอร์ด Happy Birthday แต่ละเดือนมีใครเกิดในเดือนนั้นก็จะทำบอร์ดให้แล้วให้เพื่อนร่วมงานมาเขียนอวยพรวันเกิดกัน ทุกๆ วันที่ 15 ของเดือนก็จะมีกิจกรรมโต๊ะสุขภาพ กล่าวคือ

เป็นกิจกรรมวัดค่า BMI เพื่อเฝ้าระวังการมีน้ำหนักเกินของบุคลากร โดยแต่ละปีมอบรางวัลให้โดยไม่จำกัดจำนวนคนสำหรับคนที่มีพฤติกรรมสุขภาพที่ดีมีค่า BMI อยู่ในระดับปกติ และหากมีพัฒนาการที่ดีก็จะมีการยกย่องชมเชย ประกาศให้เป็นบุคคลต้นแบบด้านการพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพอีกด้วย

ขณะเดียวกัน ในแต่ละเดือนก็จะมีการจัดเวที KM ซึ่งเป็นเวทีที่เปิดโอกาสให้ทุกคนเล่าเรื่องของการทำงานและความถนัดของแต่ละคน หรือมีเรื่องอะไรที่ต้องการไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของงานหรือว่าเรื่องของ Life Style ในการใช้ชีวิตก็สามารถบอกเล่ากันได้

“เวที KM เราทำมานานประมาณ 10 ปีแล้ว เป็นเวทีที่เราจะยกย่องคน เพราะแต่ละคนมีคุณค่าในตัวเอง บางคนอาจจะมีคุณค่าในด้านวิชาการ บางคนอาจจะมีในเรื่องของวิชาชีพเสริม เราก็เปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความคิดเห็นได้นำเสนอในสิ่งที่ตัวเองถนัด แล้วเรายังมีการยกย่องชมเชยคนต้นแบบ ทั้งในเรื่องของการเป็นคนดีของกองสุขศึกษา และการเป็นต้นแบบด้านพัฒนาสุขภาพ โดยให้ทุกคนในกองมีส่วนร่วมในการคัดเลือก” น.ส.พรทิพา กล่าว

สำหรับกระบวนการขับเคลื่อนกิจกรรมเหล่านี้ ได้มีการจัดตั้งคณะทำงาน โดยให้ทุกกลุ่มงานส่งเจ้าหน้าที่เข้ามาร่วมระดมความคิดเห็นในการออกแบบกิจกรรมต่างๆ เช่น การออกกำลังกาย ก็จะให้ผู้นำของแต่ละกลุ่มเป็นคนนำออกกำลังกายเวียนกันไป หรือหากผู้บริหารให้นโยบายมาว่าควรทำเรื่องอะไร คณะทำงานก็จะเชิญแต่ละกลุ่มมาคิดรูปแบบกัน

น.ส.พรทิพา กล่าวอีกว่า ในส่วนของความก้าวหน้า กองสุขศึกษาก็ให้ความสำคัญและส่งเสริมให้ทุกคนได้รับการพัฒนา โดยบุคลากรแต่ละคนจะมีแผนการพัฒนาทุกปีทั้งในเรื่องของสายวิชาชีพ และเรื่องภาวะความเป็นผู้นำ มีการส่งคนไปพัฒนาทุกปีทั้งหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง ระดับต้น ระดับกลาง พัฒนาการทำแผนยุทธศาสตร์ของวิชาชีพของแต่ละด้าน ซึ่งในปีนี้ก็ทำเรื่องของการพัฒนางานวิจัยงานทุกงาน โดยให้ทุกคนไม่ว่าจะเป็นสายงานไหนมีส่วนร่วมในการคิดในเรื่องที่จะทำงานวิจัย

“ถามว่าสิ่งที่ทำอยู่นี้วัดอย่างไรว่าเจ้าหน้าที่มีความสุข ที่เห็นได้ชัดคือเรื่องการมีส่วนร่วม ถ้าคนไม่มีใจเขาจะไม่ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม แต่กองของเราไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมของกรมหรือของกระทรวง เราจะให้ความร่วมมืออย่างดี เมื่อก่อนตอนยังอยู่ตึกสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เวลามีงานต่างๆ กองสุขศึกษาจะเป็นกองที่เสียงดังเฮฮามาก หรือเวลาที่มีงานของกรม เช่น ต้องจัดการแสดงอะไรสักอย่าง กองสุขศึกษาจะหาการแสดงที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนไปกันเป็นองคาพยพ ไม่ใช่ส่งให้น้องๆ หรือมีแค่หน่วยกล้าตายออกไปแสดง แล้วในหน่วยงานเราเวลามีคนเข้ามาอยู่ก็จะอยู่กันยาวๆ ไม่ค่อยมีคนย้ายออก ตัวเลขการย้ายออกมีน้อยเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ” น.ส.พรทิพา กล่าว

หากถามว่าปัจจัยความสำเร็จในการสร้างความสุขขององค์กรคืออะไร น.ส.พรทิพา มองว่า แก่นแท้ของกิจกรรมที่กองสุขศึกษาทำอยู่แล้ว จริงๆ แล้วคือแค่อยากให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขสนุกไปกับการทำงาน มีทัศนคติที่ดีกับหน่วยงาน เป็นวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมาตั้งแต่อดีตที่ให้ความสำคัญกับคน ไม่ใช่ความสำคัญกับเรื่องงานอย่างเดียว แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารเกิดขึ้น แต่กระบวนการเหล่านี้ยังมีเดินหน้าต่อเนื่อง ซึ่งผลจากการเป็นองค์กรที่มีความสุขก็จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดี สามารถตอบสนองต่อภารกิจและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเต็มที่นั่นเอง

“ปัจจัยที่ 1 คือวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ปัจจัยต่อมาคือ ความร่วมมือร่วมใจของคนในหน่วยงาน มันอาจจะเป็นวัฒนธรรมที่ถูกปลูกฝังกันมานาน น้องๆ เห็นพี่ทำก็ทำตาม มันเป็นอย่างนี้มาตั้งแต่ไหนแต่ไรแล้ว” น.ส.พรทิพา กล่าว

โรงพยาบาลจิตเวชนครราชสีมาราชนครินทร์

กิจกรรมสร้างสุขทุกมิติ เราทำมานานแล้ว

โรงพยาบาลจิตเวชนครราชสีมาราชนครินทร์ (รพจ.นครราชสีมาราชนครินทร์) เป็นหน่วยงานที่ให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งความสุขมาอย่างยาวนาน มีวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งความสุขมาตั้งแต่ 20 ปีก่อน โดยปัจจุบันทางโรงพยาบาลได้นำเครื่องมือ Happy 8 มาใช้เพื่อเตรียมพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรองรับการปรับเปลี่ยนบทบาทของหน่วยงานสู่การเป็นศูนย์ความเชี่ยวชาญ และถูกเลือกให้เป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการกำลังคนเป็นเลิศ (Bright Spot) ในเรื่ององค์กรสร้างสุข (Happy MOPH) ของกรมสุขภาพจิต

ทพญ.กิติมา ลี้สุรพลานนท์ หัวหน้ากลุ่มภารกิจพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ รองผู้อำนวยการด้านแผนงานและสารสนเทศ กล่าวถึงภาพรวมการดำเนินการสร้างสุขในองค์กรว่า

โรงพยาบาลทำเรื่ององค์กรแห่งความสุขมานานมากแล้ว มีวิสัยทัศน์เป็นองค์กรแห่งความสุขมาตั้งแต่ปี 2541 สมัยที่ นพ.วชิระ เพ็งจันทร์ ยังเป็นผู้อำนวยการ เป็นหน่วยงานรุ่นแรกๆ ของกรมสุขภาพจิต ที่ทำเรื่องจิตตปัญญา กิจกรรมประเพณีต่างๆ ก็ทำกันมานาน การประเมินค่าคะแนนความสุข ค่าคะแนนความผูกพันต่างๆ ก็ทำมาแต่ดั้งเดิม เพียงแต่ระยะหลังมานี้ได้นำเรื่อง Happy 8 เข้ามาใช้ และเมื่อกระทรวงสาธารณสุขนำเครื่องมือ Happinometer มาใช้ จึงได้นำเอากิจกรรมต่างๆ ที่ทำอยู่มาจัดตามหมวดหมู่ให้อยู่ในแต่ละหมวดความสุข โดยสามารถแบ่งกิจกรรมต่างๆ ออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านสุขภาพกาย ด้านจิตใจ และด้านสังคม

ทางด้าน นางจุฑามณี ดุษฎีประเสริฐ รองผู้อำนวยการด้านการพัฒนาคุณภาพ กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่โรงพยาบาลนำเรื่อง Happy 8 มาใช้เนื่องจากกรมสุขภาพจิตมีการ Reform ให้เป็นกรมวิชาการ ขณะที่โรงพยาบาลก็ถูกปรับบทบาทภารกิจให้เป็นศูนย์ความเชี่ยวชาญ (Excellence Center) ของกรมสุขภาพจิต และการเป็นศูนย์ความเชี่ยวชาญต้องมีข้อกำหนด 3 เรื่อง คือ ระบบบริการเป็นเลิศ บุคลากรที่เป็นเลิศ และองค์ความรู้เป็นเลิศ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่จุดนั้นได้ คือ ทรัพยากรบุคคลที่ต้องเป็น Role Model ที่ดีในการปรับเปลี่ยนภารกิจองค์กรโดยรู้สึกว่าได้รับผลกระทบน้อย มี EQ หรือความยืดหยุ่นในช่วงเปลี่ยนผ่านจนสามารถกลับมาอยู่ในภาวะปกติได้ดี ดังนั้น ในปี 2557-2558 จึงนำ Happy 8 มาใช้ เพื่อให้สามารถมองการพัฒนาบุคลากรได้ครอบคลุมมากขึ้น เพราะถ้าคนมีร่างกายและจิตใจที่ดีก็จะสะท้อนออกมาที่คุณภาพงานที่ดี หรือรองรับการปรับเปลี่ยนภารกิจของโรงพยาบาลได้ดี

“การ Reform ของเราก็คือ การปรับระบบบริการให้เป็นแบบจิตเวชยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น และพัฒนาเครือข่ายให้มีศักยภาพในการดูแลผู้ป่วยจิตเวชในพื้นที่ที่เรารับผิดชอบ การปฏิรูปตรงนี้เริ่มมาตั้งแต่ปี 2556 เป็นต้นมา มีกระบวนการ Input ในเรื่องของนโยบายตัวชี้วัดต่างๆ ที่ส่งมาจากกรม ถามว่ามันเครียดไหม มันก็เครียด แต่เครียดของเราจะออกในลักษณะบ่นไม่ถึงขนาดว่าจะทำให้มีคนลาออกไปลาออกไปเยอะ ไม่ถึงขนาดนั้น” นางจุฑามณี กล่าว

นางจุฑามณี กล่าวต่อไปว่า ในส่วนของตนเองจะรับผิดชอบในส่วนของ Happy Brain หรือการพัฒนาคนในองค์กร ซึ่ง

กระบวนการต่างๆ ก็จะมีทั้งการจัดกิจกรรมฝึกอบรมพัฒนาความรู้ การจัดเวที KM เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ต่างๆ ในการปฏิบัติงานไปสู่รุ่นน้อง หรือกระทั่งเรื่องของ R2R หรือ QCI เข้ามาช่วยทำให้บุคลากรขับเคลื่อนองค์ความรู้ของตัวเองในการพัฒนางานให้มีคุณภาพมากขึ้น

นางจิรัฐิติกาล ดวงสา นักโภชนาการชำนาญการ ผู้รับหน้าที่ในเรื่องการสร้างเสริมสุขภาพขององค์กร กล่าวว่า กิจกรรมเริ่มต้นหลังจากนำ Happy 8 มาใช้ จะเน้นเรื่องของสุขภาพบุคลากรก่อน เนื่องจากผลการตรวจสุขภาพประจำปีพบภาวะป่วย ภาวะเสี่ยงของบุคลากรค่อนข้างสูง จึงต้องหาวิธีลดจำนวนกลุ่มป่วย กลุ่มเสี่ยงให้น้อยลง ซึ่งวิธีการที่ใช้ก็คือการกำหนดเป็น KPI รายบุคคลในเรื่องของการติดตามภาวะสุขภาพและ

มีผลต่อการพิจารณาเงินเดือน รวมทั้งออกแบบกิจกรรมที่เหมาะสมกับทั้งกลุ่มเสี่ยง กลุ่มป่วย รวมไปถึงกลุ่มปกติ

อย่างไรก็ดี KPI นี้จะไม่อิงเกณฑ์มาตรฐานของกรมอนามัย แต่จะให้ทุกคนแข่งกับตัวเอง เช่น รอบเอวหรือตัวเลข BMI ขอให้มีตัวเลขที่ดีขึ้น ต่อให้ดีขึ้นแค่หนึ่งจุดก็ถือว่าได้คะแนนเพิ่ม แต่ถ้าไม่ดีขึ้นก็จะไม่ได้คะแนน ถือเป็นกติกาที่สร้างขึ้นเฉพาะในองค์กรเท่านั้น

“เมื่อก่อนมีแต่ตรวจสุขภาพอย่างเดียว ใครเป็นอย่างไรก็แจ้งผลไป แต่ปรากฏว่ามีคนป่วยมากขึ้น คนอ้วนมากขึ้น ส่งเสริมชักชวนให้ออกกำลังกายก็ยังไม่ค่อยได้ผล ก็เลยใช้วิธีบังคับ โดยนำไปเป็นตัวชี้วัดมีผลต่อเรื่องความดีความชอบด้วย ทำให้ตัวเลขปีล่าสุดกลุ่มป่วยเราลดลง

และกลุ่มเสี่ยงบางส่วนกลับมาอยู่ในกลุ่มปกติ นอกจากนี้ ยังมีการจัดกิจกรรมสร้างเสริมโดยรวมสำหรับบุคลากรทุกคน เช่น ออกกำลังกายทุกวันพุธ กิจกรรมจิตอาสาเพื่อสังคม กิจกรรมลดหวาน มัน เค็ม โครงการงดเหล้าเข้าพรรษา โครงการดื่มน้ำเปล่าแทนน้ำหวาน เป็นต้น” นางจิรัฐิติกาล กล่าว

ด้าน นางจุฑาทิพย์ ลักคนสุวรรณ์ หัวหน้ากลุ่มภารกิจการพยาบาล รองผู้อำนวยการด้านการพยาบาล กล่าวถึงการดำเนินการในด้านจิตใจว่า โรงพยาบาลได้ดำเนินการในเรื่องโรงพยาบาลคุณธรรม และปัจจุบันได้นำกิจกรรมในเรื่องของ Mindfulness in Organization (MIO) เข้ามาใช้ทั้งองค์กร

รวมทั้งในส่วนของลูกหลานของบุคลากร และขยายไปถึงคนไข้ โดยผู้ป่วยนอกจะพาคนไข้นั่งสมาธิก่อนเข้าพบแพทย์ ส่วนผู้ป่วยที่มานอนในโรงพยาบาลก็จะมีโปรแกรมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ มีการออกกำลังตอนเช้า สวดมนต์ฝึกสติ สวดมนต์ก่อนนอน เป็นต้น

“เรื่อง Happy Soul เรื่องของทางด้านจิตใจ มันก็มาพร้อมๆ กับ MIO รวมทั้งมีกิจกรรมอื่นๆ เรากำหนดวันใส่บาตรในวันที่ 13 ของทุกเดือน ซึ่งเป็นวันที่ในหลวงรัชกาลที่ 9 ทรงเสด็จสวรรคต เราก็ทำสืบเนื่องมาปีกว่าแล้ว นอกจากนี้ ก็มีการร่วมบริจาคโลงศพให้กับผู้ยากไร้ บริจาคโค กระบือ กิจกรรมพวกนี้เป็นกิจกรรมที่ทำมาเรื่อยๆ จนเป็นกิจวัตรของเรา บางทีก็ไม่ได้มาแยกว่า Happy โน้น Happy นี้ คือทำอย่างเดียวแต่มันได้หลายอย่าง” นางจุฑาทิพย์ กล่าว

ขณะที่ในด้านสังคมนั้น ก็มีการดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเกิด แก่ เจ็บ ตาย ในส่วนของบุคลากรที่เป็นญาติสายตรง ถ้าเกิด ผู้อำนวยการโรงพยาบาลก็จะไปแสดงความยินดีต้อนรับสมาชิกใหม่ ถ้าป่วยมีการเยี่ยมให้กำลังใจกันและกัน และถ้ามีการสูญเสียก็ไปร่วมกิจกรรมนำพวงหรีดไปเคารพศพ และกิจกรรมที่สนับสนุนเยียวยาด้านจิตใจ เรื่องการสานสัมพันธ์ต่างๆ จะใช้กิจกรรมกีฬา พาครอบครัวมาร่วมเล่นกีฬาด้วยกัน มีการมอบทุนการศึกษาให้กับบุตรหลานเจ้าหน้าที่ การยกย่องชมเชยผู้มีผลงานหรือมีความโดดเด่น เป็นต้น

ด้าน นายคมสันต์ ชิดเชื้อ รองผู้อำนวยการด้านบริหาร กล่าวเพิ่มเติมว่า ในด้านการดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งมีส่วนเกี่ยวโยงกับ

Happy Workplace นั้น โรงพยาบาลได้ดำเนินการเรื่อง Green & Clean Hospital โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตั้งแต่การจัดการขยะ ทุกคนมีส่วนร่วมในการคัดแยกขยะ การจัดการพลังงาน ทุกคนมีส่วนร่วมที่กำหนดมาตรการต่างๆ และถือเป็นข้อตกลงร่วมกัน ทำให้อัตราการใช้ไฟฟ้าต่ำกว่าค่ามาตรฐาน 45% อัตราการใช้น้ำมันต่ำกว่าค่ามาตรฐาน 70%

ขณะที่การจัดการสิ่งแวดล้อมทั่วไป ก็มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเยียวยาผู้ป่วย เน้นความปลอดภัย จุดไหนที่เป็นจุดเสี่ยงผู้ป่วยจะหลบหนีหรือฆ่าตัวตายก็ปรับให้ไม่มีความเสี่ยง สร้างพื้นที่ให้ร่มรื่น มีโต๊ะเก้าอี้ นั่งทานอาหาร ระหว่างผู้ป่วยกับญาติ เรื่องการจัดการน้ำดื่ม ก็มีน้ำดื่มที่ผ่านเครื่องกรองและแจกจ่ายให้กับผู้ป่วย มีการตรวจมาตรฐานทุก 3 เดือน อีกทั้งเป็นผลพลอยได้มาถึงเจ้าหน้าที่ที่อยู่บ้านพัก ก็จะไม่จำเป็นที่จะต้องซื้อน้ำดื่มมาบริโภค ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายลงได้ส่วนหนึ่ง

“เรื่องน้ำเสีย บ่อบำบัดน้ำเสีย เราก็ดูแลให้ได้มาตรฐานตลอดเวลา เอาน้ำที่ผ่านการบำบัดมารดน้ำต้นไม้ ก็ช่วยลดการใช้น้ำที่เป็นน้ำดีลง พวกวัชพืชหญ้าเราก็จะเอามาหมักเป็นปุ๋ยสำหรับทำกิจกรรมการเกษตร” นายคมสันต์ กล่าว

ทพญ.กิติมา กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า ในส่วนของความสุขทางการเงิน หรือ Happy Money นั้น ที่ผ่านมามีการดำเนินการหลายส่วนตั้งแต่การทำตลาดนัด Happy Market สมุดออมเงิน และมีเรื่องของเศรษฐกิจพอเพียง เช่น ทำสวนผักปลอดสารพิษในโรงพยาบาล มีแปลงผักที่ขายผักในราคาถูกให้เจ้าหน้าที่ซึ่งก็จะเชื่อมโยงในเรื่องของอาหารปลอดภัยเข้าไปด้วย เพราะส่วนหนึ่งก็นำมาให้โรงครัวประกอบอาหารให้คนไข้ นอกจากนี้ หลังจากได้รับผลประเมินความสุข Happinometer จากกระทรวงแล้ว การขับเคลื่อนในขณะนี้ก็จะมีการนำกลุ่มบุคลากรที่มีค่าคะแนน Happy Money ต่ำมาอบรมการเงินส่วนบุคคลและการบริหารจัดการหนี้ต่อไป

ทพญ.กิติมา กล่าวทิ้งท้ายว่า กิจกรรมทั้งหมดทั้งมวลที่สร้างความสุขแก่บุคลากรเป็นสิ่งที่โรงพยาบาลได้ดำเนินการมานานแล้ว วัฒนธรรมของที่นี่แต่เดิมก็อยู่กันเป็นแบบพี่น้อง ผู้บริหารก็ส่งต่อทำต่อเนื่องกันมา แม้แต่ต้นไม้แต่ละต้นทุกคนก็ช่วยกันปลูก สมัยก่อนทำสนามฟุตบอลก็ช่วยกันปลูกหญ้ากันเอง สนามเปตองก็ทำเอง นพ.บุญชัย นวมงคลวัฒนา อดีตผู้อำนวยการ ยังมานั่งปูอิฐตัวหนอนเองอยู่เลย กล่าวคือ อยู่กันแบบครอบครัวจริงๆ

“นพ.สุพล รุจิรพิพัฒน์ อดีตผู้อำนวยการอีกท่านสั่งสอนว่าการจะปลูกใจคนต้องทำให้เขาประทับใจตั้งแต่วันแรก ดังนั้น วันแรกที่น้องใหม่เข้ามาอยู่ในโรงพยาบาลจะรู้สึกเคว้งคว้าง รุ่นพี่คนสุดท้ายก่อนหน้านี้ต้องมารับรองมานัดทุกคนมาทานข้าวด้วยกัน ถ้าแพทย์มาก็ให้แพทย์รุ่นพี่เป็นหลัก ถ้าพยาบาลมาก็ให้พยาบาลรุ่นพี่เป็นหลัก หรือวันที่เกษียณ เราจะมีรุ่นที่

เกษียณไปแล้วมารับรุ่นน้องที่จะเกษียณในปีนั้น วันสงกรานต์ วันปีใหม่ วันเกิดโรงพยาบาล เราก็ยังเชิญท่านมาร่วมเสมือนว่าเรายังเป็นครอบครัวอยู่ ไม่ใช่ว่าเกษียณไปแล้วจากไปเลย เพราะฉะนั้น ก็กลายเป็นว่าทุกอย่างคือความผูกพันที่อยู่กันมานาน เวลาที่คนถามว่าทำไมองค์กรเราถึงมีความสุข จึงจะบอกไม่ได้ว่าเริ่มตั้งแต่เมื่อไหร่ เพียงแต่ช่วงหลังๆ ที่เอาเครื่องมือมาจับดูเพื่อให้มองได้รอบด้านขึ้น แต่จริงๆ เราก็ทำมาทุกมิติแล้ว” ทพญ.กิติมา กล่าว

ศูนย์อนามัยที่ 7 ขอนแก่น

สร้างสุขด้วยสติในองค์กร

ศูนย์อนามัยที่ 7 ขอนแก่น เป็นหน่วยงานที่มีความโดดเด่น (Bright Spot) ของกรมอนามัย ในด้านการสร้างสุขในองค์กร (Happy MOPH) โดยความพิเศษขององค์กรนี้ คือ การนำโปรแกรมการสร้างสุขด้วยสติในองค์กร (Mindfulness In Organization : MIO) มาปรับใช้อย่างจริงจัง จนช่วยลดภาวะความเครียดของบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งยังเป็นหน่วยงานที่มีการประเมินความสุขด้วย Happinometer ได้คะแนนสูงที่สุดในกรมอนามัยอีกด้วย

นางนันทิราพร แถวไธสง หัวหน้างานขับเคลื่อนกำลังคน และ **นางวรีรัตน์ ธีสุระ** คณะทำงานสร้างสุขในองค์กร/ประธานชมรมจริยธรรม ศูนย์อนามัยที่ 7 ขอนแก่น ให้ข้อมูลว่า เดิมทีศูนย์อนามัยที่ 7 มีชมรมจริยธรรมขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ อยู่แล้ว เช่น การทำบุญ ปฏิบัติธรรม ทำบุญวันก่อตั้งศูนย์ฯ วันสำคัญทางพระพุทธศาสนา ไหว้พระสวดมนต์

ที่หอพระในวันพระที่ตรงกับวันราชการ เพื่อสร้างความสามัคคีร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กร เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการจนกลายเป็นประเพณีขององค์กรไปแล้ว ถือเป็นจุดพื้นฐานที่จะนำไปสู่เรื่อง MIO

ขณะเดียวกัน ในปี 2560 ทางศูนย์อนามัยที่ 7 มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรครั้งใหญ่ จากเดิมที่ให้บริการการคลอด การผ่าตัด และบริการผู้ป่วยใน ก็ปิดงานในส่วนนี้ลงแล้วเปลี่ยนมาเป็นการส่งเสริมสุขภาพตามกลุ่มวัย และมุ่งสู่ด้านวิชาการ มีการบริหารจัดการกำลังคน มีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เป็นอย่างมาก เช่น พยาบาลที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยต้องไปทำหน้าที่ด้านวิชาการ ต้องทำงานวิจัย ผลิต สร้างนวัตกรรม และถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ภาคีเครือข่ายร่วมกับนักวิชาการ และต้องไปทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่ไม่คุ้นชิน ไม่คุ้นกับการลงพื้นที่ ก่อให้เกิดความเครียด ความวิตกกังวล ขาดความเชื่อมั่นในการทำงาน บางคนเครียดถึงขั้นลาออกก็มี

ขณะที่ทางผู้อำนวยการศูนย์ฯ ได้เห็นผลกระทบที่เกิดขึ้น จึงหากลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานใหม่ ประจวบกับในปีนั้น ท่านผู้อำนวยการศูนย์ฯ ได้เข้าร่วมประชุมวิชาการและได้ฟังบรรยายเรื่องการสร้างสุขด้วยสติในองค์กรจาก นพ.ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์ จึงเกิดไอเดียนำเรื่องนี้มาปรับใช้ในองค์กร และมอบหมายให้ทีมงานไปศึกษาข้อมูลวิธีการว่าทำอย่างไรจึงจะพัฒนาเรื่องนี้ให้เกิดกับบุคลากรได้ 100%

ด้วยเหตุนี้ ทางศูนย์จึงเชิญ นพ.ยงยุทธ มาเป็นที่ปรึกษาถ่ายทอดการทำ MIO ในองค์กรอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีการกำหนดให้การเข้าอบรมเป็นหนึ่งตัวชี้วัดรายบุคคล มีการจัดอบรมกลุ่มหัวหน้างานเป็นรุ่นแรกใช้เวลา 3 วัน มีหลักสูตรทั้งการคิดบวก ภาษากายต่างๆ การสื่อสาร สนทนาก็ใช้สุนทรียสนทนา การสนทนาโดยใช้สติ ฟังให้มาก ฟังแล้วพูดให้มีประโยชน์ และมีใจเมตตาต่อกัน ให้อภัยซึ่งกันและกัน เมื่ออบรมเสร็จแล้วก็จะให้กลุ่มนี้เป็นวิทยากรอบรมคนอื่นๆ ในองค์กรต่อจนครบ 100% รวมทั้งหมด 6 รุ่น รุ่นละ 50 คน รวมทั้งหมด 300 คน ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับไปจนถึงพนักงานจ้างเหมา หลังจากนั้นก็มีการติดตาม

ประเมินทั้งก่อนและหลังการอบรม 6 เดือน รวมทั้งมีการประกาศนโยบายให้นำมาใช้เป็นวัฒนธรรมองค์กร คือ ทำสมาธิก่อนการอบรม/ประชุม/สัมมนา ทุกครั้งทำสมาธิก่อนทำงานทุกวัน วันละ 5 นาที ติดตั้งระฆังสติในที่ทำงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อเป็นเครื่องเตือนให้ใช้สติในการทำงาน

“MIO เป็นจิตวิทยาอย่างหนึ่งในการผ่อนคลายจิตและสติ อาจารย์ไม่ได้สอนในทางศาสนา แต่สอนให้เรามีสติ ก่อนประชุม ก่อนทำงานก็ทำสมาธิเรียกสติให้อยู่ที่ลมหายใจประมาณ 3 นาที 5 นาที เวลาทำงานก็

จะมีเสียงระฆังสติที่คอมพิวเตอร์ดังทุก 15 นาที บางวันทำงานอยู่ใจลอย ได้ยินเสียงระฆังปุ๊บก็จะได้สติกลับมาว่าเรากำลังทำงานอยู่นะ เรื่องนี้ท่านผู้อำนวยการประกาศเป็นนโยบายเลย ถ้าท่านไม่เล่นด้วยคงทำไม่สำเร็จ แล้วท่านทำเป็นตัวอย่างด้วย ในการประชุมทุกครั้งก็จะทำสมาธิก่อน ทุกคนก็จะรู้ว่ามันคือวัฒนธรรมองค์กร การประชุมในกลุ่มงานหัวหน้าต้องเป็นคนนำประชุมในกลุ่มงานก็ทำก่อนประชุมเหมือนกัน” นางนันทิราพร กล่าว

นางนันทิราพร กล่าวอีกว่า สาเหตุที่เน้นเรื่อง MIO มาเป็นเครื่องมือสร้างความสุขทั้งๆ ที่ยังมีอีกหลายวิธี เนื่องจากมองว่า “ใจเป็นนายกายเป็นบ่าว” ถ้าพัฒนาที่จิตใจก็จะเป็นการพัฒนามาจากส่วนลึกข้างใน ไม่ใช่แค่พัฒนาแค่เปลือก การพัฒนาแต่ภายนอก เวลาผ่านไปก็ไม่ได้ปฏิบัติ

แต่ถ้าพัฒนาด้านจิตใจก็จะเป็นสิ่งที่ฝังลึกอยู่ข้างในส่งผลให้คิดดี คิดบวก ไม่มีอคติไม่มีความเครียด สามารถพัฒนาได้หลากหลายด้าน นอกจากนี้ ตัวชี้วัดในองค์กรมีเรื่องการเป็นองค์กรที่มีคุณธรรมคู่คุณภาพ คุณธรรมต้องพัฒนามาจากจิตใจ ดังนั้น การพัฒนาจิตใจจึงตรงกับตัวชี้วัดและนโยบายขององค์กรด้วย

ทั้งนี้ ผลจากการนำ MIO มาใช้เป็นวัฒนธรรมองค์กร พบว่าเกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างมาก ตั้งแต่ทำเรื่องนี้มา ทุกคนมาประชุมตรงเวลา ไม่มีโต้เถียงกันไร้สาระ เลิกประชุมตามกำหนดอย่างมากก็ช้าไป 5-10 นาที จากเดิมที่เสร็จช้าไปเป็นชั่วโมง ความเครียดของบุคลากรลดลงจากเดิมอาจจะ 90% ก็ลดเหลือ 40-50% เป็นต้น สะท้อนให้เห็นถึง

การปรับตัวให้เข้ากับบทบาทภารกิจใหม่ได้ เรื่องผลงานนวัตกรรมต่างๆ ก็มีการทำโครงร่างวิจัยมากขึ้นกว่าเดิม อัตราการลาป่วยลากิจซึ่งอาจมีสาเหตุจากความเครียดหรือเบื่องานของเจ้าหน้าที่ก็ลดลง ขณะที่ความสุขของบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 7 ซึ่งประเมินตาม Happinometer ก็อยู่ที่ 67 เป็นองค์กรที่ได้สูงสุดของกรมอนามัย อีกทั้งยังได้รับโล่รางวัลดีเด่น “ด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมดีเด่น” ระดับกรม จากพระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าโสมสวลี พระวรราชาทินัดดามาตุ ในเวทีการประชุมสัมมนาพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม กระทรวงสาธารณสุข ครั้งที่ 12 ประจำปี 2560 อีกด้วย

ด้าน นางวรีรัตน์ กล่าวเพิ่มเติมว่า หลังจากประสบความสำเร็จกับ MIO ในปี 2561 นี้ ทางศูนย์อนามัยที่ 7 ขอนแก่น ยังได้ต่อยอดหลักสูตร “สมาธิ” ของ หลวงพ่อวิริยังค์ สิรินฺธโร สถาบันพลังจิตตานุภาพ

สาขา 31 วัดศรีจันทร์ พระอารามหลวง จังหวัดขอนแก่น มาใช้เพื่อเป็นการพัฒนาต่อยอดให้ต่อเนื่องและยั่งยืน โดยมีการจัดอบรมและฝึกปฏิบัติของบุคลากรในหน่วยงานทุกคน โดยแบ่งบุคลากรเข้ารับการอบรม จำนวน 3 รุ่น รุ่นละ 100 คน ซึ่งจากการประเมินผลพบว่า ความพึงพอใจ

ต่อหลักสูตรการอบรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 99.05% และความพึงพอใจต่อกระบวนการอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด 99% ขณะเดียวกัน ท่านผู้อำนวยการศูนย์ฯ ยังตั้งเป้าว่า การประเมินความสุขด้วย Happinometer ในปี 2561 นี้ต้องได้ไม่น้อยกว่า 70 คะแนน และยังตั้งเป้าด้วยว่าจะเพิ่มขึ้น 5 คะแนนในทุกๆ ปี

นางวรีรัตน์ กล่าวด้วยว่า แม้การทำเรื่องการสร้างสุขด้วยสติในองค์กรจะดูเหมือนเกี่ยวข้องกับด้านจิตใจอย่างเดียว แต่จริงๆ แล้วก็ยัง

เชื่อมโยงกับความสุขในมิติอื่นๆ ด้วย เช่น Happy Body เพราะเมื่อคนเราที่ทำงานอย่างมีสติ แม้แต่การรับรู้ข้อมูลข่าวสารหรือเรื่อง Health Literacy ก็จะได้คิด รู้จักเลือกรับประทานอาหาร รู้จักดูแลสุขภาพตัวเองให้ดี หรือในส่วนของ Happy Relax ถ้าได้ฝึกสติก็จะเป็นคนที่สงบ ผ่อนคลายอารมณ์ดี มีน้ำใจดี มีความเอื้ออาทรต่อกัน

นางวรีรัตน์ กล่าวทิ้งท้ายถึงปัจจัยความสำเร็จในการนำ MIO มาใช้ในองค์กรว่า อันดับแรก คือ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ และกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร ในส่วนของผู้อำนวยการศูนย์อนามัยที่ 7 ท่านให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ มีการปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่าง มีการกำหนดนโยบาย

กำหนดตัวชี้วัดและมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งให้กำลังใจ ปัจจัยต่อมา คือ ความร่วมมือของบุคลากร ธรรมชาติของบุคลากรศูนย์อนามัยที่ 7 อยู่กันแบบพี่แบบน้อง เป็นคนที่เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ถือว่ามีพื้นฐานที่ดี เมื่อผู้บังคับบัญชามีนโยบายปฏิบัติตาม ไม่มีใครทำตัวมีปัญหาหรือมีข้อร้องเรียนแต่อย่างใด

สร้างสุขในการทำงานสไตล์ ‘กองพัฒนาศักยภาพผู้บริโภค’

เปิดโอกาสพัฒนาศักยภาพ-ขับเคลื่อนนโยบายองค์กรคุณธรรม

กองพัฒนาศักยภาพผู้บริโภค เป็นหน่วยงานที่มีความโดดเด่นในเรื่องการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และเป็นแบบอย่างในการขับเคลื่อนส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้น จนได้รับการคัดเลือกให้เป็นหน่วยงานที่มีความโดดเด่นในการบริหารจัดการกำลังคน (Bright Spot) ด้านองค์กรสร้างสุข (Happy MOPH) ของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.)

ผลสำเร็จของการขับเคลื่อนที่ผ่านมา กองพัฒนาศักยภาพผู้บริโภคได้รับรางวัลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจากภาครัฐหลายรางวัล เช่น รางวัลเลิศรัฐ ประจำปี 2560 สาขาบริการภาครัฐ ประเภทการพัฒนาการบริการระดับดีเด่น จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับกองหรือสำนักในส่วนกลางของกระทรวงสาธารณสุข (สธ.) เพียงหน่วยงานเดียวที่ได้รับรางวัลในสาขานี้

รวมทั้งยังได้รับรางวัลหน่วยงานดีเด่นระดับกรม ด้านการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม จากแก้วกัลยาสิกขาลัย สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ประจำปี 2560 ขณะที่ตัวชี้วัดอื่นๆ ก็มีตัวเลขที่สูงขึ้น เช่น ตัวชี้วัดด้านความสามัคคี เพิ่มขึ้นจาก 80% เป็น 87% ความมีวินัย เพิ่มขึ้นจาก 82% เป็น 90% การมีใจอาสา เพิ่มขึ้นจาก 79% เป็น 86% เป็นต้น

ภก.วีระชัย นวลชัย ผู้อำนวยการกองพัฒนาศักยภาพผู้บริโภค กล่าวถึงแนวคิดในการสร้างสุขในองค์กรว่า จากนโยบายของ สธ. ในเรื่อง Happy MOPH ประกอบกับในปี 2559 ทางหน่วยงานมีแนวคิดต้องการให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้รับบริการ ให้บริการด้วยความรู้สึกที่อยากทำ จึงตั้งจุดมุ่งหมายให้เจ้าหน้ามี Service Mind เต็มใจที่จะให้บริการประชาชน

“วิธีที่ง่ายที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำ เช่น เวลามีคนมาติดต่อคุณยิ้มนะ คุณพูดให้เพราะนะ แต่แบบนี้มันไม่ยั่งยืน การจะมี Service Mind จากภายในได้ต้องมาพร้อมกับความสุขในการทำงาน” ภก.วีระชัย กล่าว

เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน ประการแรก ภก.วีระชัย มองไปที่เรื่องของความมั่นคงเป็นหลัก โดยเฉพาะกลุ่มลูกจ้างซึ่งได้รับแค่เงินเดือนและประกันสังคม ไม่มีสิทธิประโยชน์เหมือนข้าราชการ ดังนั้น สิ่งที่จะมาชดเชย คือ การมีโอกาสได้พัฒนาและปรับปรุงตัวเอง โดยตนจะพูดกับบุคลากรเสมอทั้งข้าราชการและลูกจ้างว่า ณ วันหนึ่งทุกคนต้องเติบโต ต้องมีความก้าวหน้า ในส่วนของข้าราชการ คือ ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ส่วนลูกจ้างจะต้องมีทักษะ มีคุณสมบัติ มีประสบการณ์ เมื่อมีความพร้อมเหล่านี้แล้ว หากมีบริษัทเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจพร้อมจะจ้างในอัตราค่าตอบแทนที่สูงกว่าเดิม ทางกองก็สนับสนุนให้ไป

“เพราะฉะนั้น เราต้องเสริมสร้างเขาในสิ่งที่เขาคิดว่ายังขาดอยู่ หรือพัฒนาตาม Job Description เขาก็จะมีความสุข รู้สึกว่าการมาอยู่ที่นี่เขาได้รับการพัฒนา” ภก.วีระชัย กล่าว

ผู้อำนวยการกองพัฒนาศักยภาพผู้บริโภค ยกตัวอย่างเช่น การพัฒนาทักษะการเป็นพิธีกร เนื่องจากภารกิจของกอง คือ การสื่อสารองค์กร การทำข่าว การเผยแพร่ภาพลักษณ์ของ อย. การสร้างความรอบรู้ในด้านสุขภาพแก่ประชาชน สิ่งที่คาดหวังกับเจ้าหน้าที่คือต้องมีพิธีกร ดังนั้น จึงจัดกิจกรรมเอาพิธีกรมืออาชีพมาอบรมเจ้าหน้าที่ที่สนใจ จนตอนนี้เวลามีงานประชุมระดับนานาชาติ ระดับกระทรวง ก็มักจะได้รับการร้องขอให้ส่งพิธีกรไปช่วย

หรือเรื่องการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ ที่กองพัฒนาศักยภาพผู้บริโภคใช้วิธีจ้างชาวต่างชาติมาประจำอยู่ที่กองเพื่อให้เจ้าหน้าที่กว่า 60 คนได้เจอ ได้คุยด้วยภาษาอังกฤษตลอดทุกวัน ผสมกับการส่งไปเรียนในคลาสเรียน จ้างอยู่ 1 ปี ปรากฏว่าภาษาอังกฤษดีขึ้นมาก พิธีกรบางคนสามารถพัฒนาเป็นพิธีกรภาษาอังกฤษ เวลามีองค์กรต่างประเทศมาเยี่ยมก็จะถูกขอตัวไปช่วยงานเสมอ

นอกจากนี้ ในกลุ่มช่างภาพเอง งานหลักคือการถ่ายภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว ขณะที่เทคนิคการถ่ายภาพก็เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพให้มากขึ้น ก็เลยหาช่างภาพมืออาชีพมาช่วยอบรม ซึ่งก็ช่วยให้ฝีมือดีขึ้น ขณะเดียวกัน ก็พยายามเปิดงานใหม่ด้วย เช่น ให้หัดทำข่าวเองทั้งกระบวนการ ตั้งแต่เขียนสคริปต์เอง เป็นพิธีกรข่าวเอง ถ่ายภาพเอง ตัดต่อเอง แล้วเอาไปเปิดตามจอทีวีภายในตึก บุคลากรจะได้ใช้ทักษะที่อบรมมาผลิตเป็นชิ้นงานออกมา ทั้งการถ่ายภาพ การเป็นพิธีกร การพูดจา การใช้เสียง การแสดงสีหน้าท่าทาง อารมณ์ ฯลฯ ซึ่งทำแล้วก็มีความสนุกว่าสิ่งที่เรียนรู้มานั้นได้ใช้งานจริงๆ

“การเรียกร้องอะไรกับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ เราต้องให้เขาได้มีการพัฒนาความรู้ก่อนแล้วมันก็จะวนกลับมาในส่วนราชการ เวลาพัฒนาเขาเราก็จะดูตัวชี้วัดด้วยว่า Out put เป็นอย่างไร Out come เป็นอย่างไร ไม่ใช่พัฒนาแล้วหายกันไป เราจะมีการพัฒนาโครงการต่อเนื่องเพิ่มเติมไปเรื่อยๆ เพราะคิดว่าการพัฒนาคนเป็นจุดตั้งต้นของการพัฒนางานแล้วใส่ในเรื่องของกระบวนทัศน์ วิธีคิดเข้าไป ผลงานมันจะออกมาอยู่ที่ผู้มารับบริการ แต่ถ้าไปที่ส่วนปลายเลยว่าทุกคนต้องมี Service Mind นะ ทุกคนต้องมีหัวใจบริการนะ มันไปต่อไม่ได้” ภก.วีระชัย กล่าว

ผู้อำนวยการกองพัฒนาศักยภาพผู้บริโภค กล่าวอีกว่า สิ่งที่พูดมานี้เป็นเพียงตัวอย่างหนึ่งของการอบรมพัฒนาบุคลากรในทางปฏิบัติยังมีกิจกรรมอีกมากที่ไม่ได้ยกมากล่าว และนอกจากเรื่องการสร้างความมั่นคง ให้โอกาสพัฒนาตัวเองแล้ว อีกกระบวนการหนึ่งที่กองพัฒนาศักยภาพผู้บริโภคได้ขับเคลื่อนความสุขและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานก็คือ นโยบาย “หน่วยงานคุณธรรม”

“ผมรู้สึกว่าการเป็นกองคุณธรรมน่าสนใจดี มันสอดคล้องกับเรื่องการบริการประชาชน เพราะเนื้อหาหลักๆ คือว่า ถ้าคนมีคุณธรรม หมายถึงเขารู้ว่างานของเขาคืออะไรและทำอย่างไรให้งานออกมาได้ดี ตรงนี้มันสอดคล้องกัน เราเลยคิดทำเรื่องกองคุณธรรมตั้งแต่ปี 2559” ภก.วีระชัย กล่าว

สำหรับขั้นตอนการเป็นหน่วยงานคุณธรรม เริ่มจากการหาผู้เชี่ยวชาญมาเป็นวิทยากรกระบวนการ หรือมาถ่ายทอดความรู้ให้ ซึ่งทางกองพัฒนาศักยภาพผู้บริโภคได้ประสานกับศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) และได้อาจารย์สมปอง ใจดีเฉย มาเป็นวิทยากรกระบวนการให้ พร้อมทั้งแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนากองพัฒนาศักยภาพผู้บริโภคสู่กองคุณธรรม ตามคำสั่งกองพัฒนาศักยภาพผู้บริโภค ที่ 9/2559 วันที่ 25 เม.ย. 2559

ทั้งนี้ อาจารย์สมปอง ให้คำแนะนำว่า ต้องหาอัตลักษณ์ร่วมของคนในหน่วยงานว่าจะมีอะไรบ้าง เรื่องนี้ควรมาจากความคิดของคนในหน่วยงาน ไม่ควรให้คนภายนอก หรือผู้บริหารกำหนด ดังนั้น จึงมีการจัดอบรมขึ้นในวันที่ 6 มิ.ย. 2559 ผ่านกระบวนการดึงความคิดของคนในกองมาละลายพฤติกรรม หาจุดร่วม จนสุดท้ายได้อัตลักษณ์ร่วมมา 3 ประการ คือ “สามัคคี มีวินัย ใจอาสา” เมื่อได้ข้อสรุปแล้วก็ต้องทำเป็นข้อตกลงร่วมกันว่านี่เป็นสิ่งที่บุคลากรของกองพัฒนาศักยภาพผู้บริโภคต้องร่วมกันทำ

“เมื่อกำหนดอัตลักษณ์แล้วเราก็จัดทำเกณฑ์การประเมิน เช่น สามัคคี คือ เข้าร่วมงานของกองและของกรม มีการให้ความร่วมมือ มีส่วนรวมกับกิจกรรมต่างๆ ส่วนมีวินัยก็คือ มาทำงานตรงเวลา เข้าประชุมตรงเวลา ไม่เป็นผู้มาสาย ไม่รบกวนผู้อื่น ไม่พูดเสียงดังในที่สาธารณะ

ไม่เปิดโทรศัพท์มือถือระหว่างประชุม ส่วนใจอาสาก็คือ การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการทำงาน หรือผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นข้อกำหนดที่เราหารือร่วมกัน แล้วทำการสังเกต ประเมินตามลำดับชั้น เพื่อดูความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของแต่ละคนว่าดีขึ้นอย่างไร” ภก.วีระชัย กล่าว

นอกจากนี้แล้ว ในส่วนของการสื่อสารองค์กรก็ต้องตอกย้ำเรื่องเหล่านี้ตลอดเวลา หากมาติดต่องานที่กองจะพบเห็นมีป้ายสื่อสารเรื่องอัตลักษณ์กระจายอยู่ทั้งกอง ติดอยู่หน้าห้องผู้อำนวยการ อยู่ในห้องประชุม ตามทางเดิน เพื่อย้ำเตือนว่า นี่คืออัตลักษณ์ร่วมที่ทำความตกลงร่วมกัน แม้แต่ในการประชุมกองทุกครั้งก็จะติดตามเรื่องเหล่านี้อยู่ตลอด ซึ่งจากการติดตามประเมินผล ปรากฏว่าเจ้าหน้าที่ในกองมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติตัวไปในทางที่ดีขึ้นอยู่ในระดับ 90% ทั้ง 3 หมวด

ทั้งนี้ นอกจากการติดตามประเมินผลแล้ว ยังมีการให้รางวัลอย่างต่อเนื่องเพื่อยกย่องเชิดชู เป็นขวัญกำลังใจ และแสดงให้เห็นว่าทำดีแล้วผู้บังคับบัญชามองเห็น โดยการให้รางวัลจะมี 2 ประเภท คือ 1.รางวัลในเรื่องของการทำงานในหน้าที่ของตัวเองได้ดี โดยเรียกกันเองว่ารางวัลการบริการยอดเยี่ยม เช่น เวลามีบุคคลภายนอกเวลามีคนมาติดต่องานแล้วให้บริการดีหรือไม่ หน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส คำพูดคำจาดี มีจิตบริการหรือไม่ และ 2.รางวัลในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งจะให้เพื่อนร่วมงานโหวตกันทุกๆ สิ้นเดือนแล้วไปให้รางวัลกันตอนสิ้นปีงบประมาณ

“ล่าสุดก็ได้จัดกิจกรรมติดตามประเมินผลหาผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดีที่สุดในกอง 3 คนทุกๆ 2 เดือน โดยแต่ละรอบจะมีแรงจูงใจเล็กๆ น้อยๆ คนละ 1,000 บาท ให้เกิดความสนุกสนาน และรู้สึกว่าทำดีแล้วผู้บังคับบัญชาเห็น ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ทำให้มีความสุขกับการปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น” ผู้อำนวยการกองพัฒนาศักยภาพผู้บริโภค กล่าว

ภก.วีระชัย กล่าวว่า องค์ประกอบที่เล่าให้ฟังเหล่านี้ ตนคิดว่าจะเป็นองค์ประกอบที่ทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน ซึ่งก็สะท้อนออกมาจากการได้รับรางวัลต่างๆ เช่น ได้รับรางวัลในเรื่องของหน่วยงานคุณธรรมจากสถาบันแก้วกัลยาสิกขาลัยต่อเนื่องมาเป็นปีที่ 4 หรือในปี 2560

ก็ผ่านการประเมินจาก ก.พ.ร. ให้ได้รับรางวัลเลิศรัตน์ระดับดีเด่น ในสาขาการบริการภาครัฐ ประเภทการพัฒนาการบริการ และสิ่งที่น่าภูมิใจคือ เป็นหน่วยงานระดับกอง/สำนักเพียงหน่วยงานเดียวในส่วนกลางที่ได้รับรางวัล

“มันเป็นเหตุเป็นผลเชื่อมโยงกัน เราไม่ได้เรียกร้องแต่ฝ่ายเดียวว่าทุกคนต้องรักองค์กรนะ พูดแบบนั้นมันไม่ยั่งยืน แต่ถ้าเขารู้สึกว่าได้อะไรจากองค์กร องค์กรแห่งนี้เสริมสร้างให้เขามีพัฒนาการ เราจะได้สิ่งที่ทุกคนเต็มใจอยากจะทำ เวลาผู้บริหารมีนโยบายว่าจะไปทิศทางไหน เขาก็จะมาเต็มร้อย เราจะให้กำลังใจเขาตลอด คุณต้องการเสริม

สร้างศักยภาพในเรื่องอะไร ต้องการหน่วยงานให้พัฒนาอะไรคุณบอกมา เรามีกระบวนการให้แล้วไม่ใช่ว่าพอจัดคอร์สให้เรียนแล้วจะปล่อยทิ้ง เรามีการติดตามการพัฒนา มีการให้รางวัล มีการจูงใจตลอดเวลา นี่เป็นสิ่งที่เราพยายามจะทำให้บุคลากรรักที่ทำงาน พอเขารักที่ทำงานและได้รับการพัฒนาศักยภาพ มันก็จะได้ผลตอบรับกลับมา บางคนอาจถามว่าแล้วคุณชี้วัดได้อย่างไร มีผลอะไรมาบอกว่าทำแล้วมันดีขึ้น เราก็จะบอกว่าสิ่งที่เราทำมามีผลได้ชัดเจนว่าหน่วยงานเราเป็นหน่วยงานที่ได้รับรางวัลระดับประเทศสม่ำเสมอ ถือเป็น Out put ที่ชัดเจน” ภก.วีระชัย กล่าว

สำหรับองค์ประกอบในการผลักดันเรื่องความสุขในการทำงานจนประสบความสำเร็จนั้น ผู้อำนวยการกองพัฒนาศักยภาพผู้บริโภค ชี้ว่า อันดับแรกเลย คือ วิสัยทัศน์ของผู้นำ ที่ต้องมองให้เห็นก่อนว่าองค์กรควรจะพัฒนาไปในรูปแบบใด และมีปัจจัยอะไรที่จะนำพาไปสู่เป้าหมาย

ต่อมา คือ เรื่องการทำงาน กองพัฒนาศักยภาพผู้บริโภคทำงานในรูปของทีมเวิร์ก ทั้งทีมจะต้องรู้ว่าผู้นำจะพาไปไหน ต้องเห็นเป้าหมายเดียวกันก่อน จากนั้นก็เป็นหลักการเดิมๆ คือ Put the Right Man in the Right Job จัดคนลงในตำแหน่งให้อยู่ในจุดที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตัวเอง บุคลากรก็จะมีความสุขแสดงศักยภาพได้ดี

“สิ่งต่อมา คือ การชี้แนะการทำงานให้กับตัวเจ้าหน้าที่ การให้กำลังใจ การสอนงาน ถ้าคิดว่าบุคลากรยังขาดเรื่องอะไรก็สอนเสริมไป ทำให้เกิด Tacit Knowledge สอนงานเป็นลำดับชั้นลงไป อย่าไปคิดว่าพอลูกน้องเก่งขึ้นมาแล้วจะมาทับเส้นคุณ เพราะวันหนึ่งคุณก็ต้องขยับ เรื่องเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่มาร่วมกัน ส่วนที่เหลือก็จะมาจากการคุยกัน มีการสื่อสารกัน ที่รับฟังกันเสมอในการทำงาน” ภก.วีระชัย กล่าวทิ้งท้าย

เข้าถึงและเข้าใจ

ปรัชญาสร้างภาคีเครือข่าย รพ.สต.บ้านหนองยาว

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) บ้านหนองยาว ตั้งอยู่ในตำบลแม่สูน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ รับผิดชอบพื้นที่ 4 หมู่บ้าน 740 หลังคาเรือน ประชากรทั้งหมด 2,518 คน มีจุดเด่นในเรื่องการทำงานอย่างใกล้ชิดร่วมกับภาคีเครือข่ายในชุมชน ทั้งกลุ่มผู้นำชุมชน อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน กลุ่มแม่บ้าน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จนสามารถสร้างนวัตกรรมกระบวนการด้านการคุ้มครองผู้บริโภค “อาหารปลอดภัย ใส่ใจสุขภาพ หนองยาวโมเดล (NONG YAO)” นวัตกรรมการส่งเสริมป้องกันโรคและภัยสุขภาพ “คุ้มสุขภาพ สู่หมู่บ้าน Zero Waste” จนกลายเป็นศูนย์การเรียนรู้ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) อีกทั้งได้รับรางวัล รพ.สต.ดีเด่น ปี 2560 และได้รับการคัดเลือกให้เป็นหน่วยงานที่มีความโดดเด่น (Bright Spot) ของเขตสุขภาพที่ 1 ในด้านการสร้างเครือข่าย (HRN)

น.ส.พิทยา โชติธนวิชิต ผู้อำนวยการ รพ.สต.บ้านหนองยาว กล่าวถึงบริบทของพื้นที่ว่า ตำบลแม่สูนมีทั้งหมด 9 หมู่บ้าน แต่ในส่วนของ รพ.สต.หนองยาว

รับผิดชอบ 4 หมู่บ้าน ซึ่งใน 4 หมู่บ้านนี้ก็มีความสนิทสนมมีสายสัมพันธ์แบบเครือญาติต่อกัน และที่สำคัญคือ ชุมชนมีความเข้มแข็ง เริ่มตั้งแต่บริจาคที่ดินและเงินสร้างอาคารให้ รพ.สต. โดยไม่ใช้งบประมาณของราชการแม้แต่บาทเดียว ทำให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทุกๆ วันที่ 9 ม.ค. ในแต่ละปีจะมีการทำบุญ รพ.สต. ซึ่งเงินที่ได้จากการทำบุญทุกบาททุกสตางค์ก็นำมาพัฒนา รพ.สต.เรื่อยมา

น.ส.พิทยา กล่าวอีกว่า ในส่วนของการทำงานในชุมชน ตนเน้นเรื่องการกระบวนการมีส่วนร่วมในการสร้างสุขภาพ โดยในปี 2556 ได้ทำประชาคมหมู่บ้าน เริ่มจากเรื่องอาหารปลอดภัย รพ.สต.คืนข้อมูลให้ชุมชนในเรื่องจำนวนผู้ป่วยเบาหวาน ความดันโลหิตสูง สาเหตุการ

เสียชีวิตย้อนหลัง 5 ปี เพื่อให้ชุมชนเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการดูแลสุขภาพ เมื่อชุมชนมีฉันทามติและรับรู้ว่าเป็นปัญหาร่วมกันแล้ว การดำเนินการต่างๆ ก็เลยทำได้ง่าย

ทั้งนี้ การทำเรื่องอาหารปลอดภัยจะมีเครือข่ายหลายกลุ่มเข้ามาร่วมกันดำเนินการ เช่น ผู้นำหมู่บ้านเป็นคนสื่อสารกับลูกบ้านผ่านเสียงตามสาย ส่วน อสม.ช่วยในเรื่องการเฝ้าระวังในร้านค้า ร้านขายของชำ หากมีคนมาโฆษณาสินค้าที่อันตราย อสม.ก็จะแจ้งผู้นำหมู่บ้านหรือ รพ.สต. เช่นเดียวกับกลุ่มแม่บ้านจะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ในงานบุญต่างๆ กลุ่มแม่บ้านจะดูแลเรื่องการงดอาหารหวาน มัน เค็มอย่างเด็ดขาด ดังนั้น อาหารแบบข้าวขาหมูหรือขันโตก จะไม่มีเลย นอกจากนี้ จะไม่มีการใช้ภาชนะโฟมและไม่มีน้ำอัดลม แต่จะเลี้ยงน้ำคลอโรฟิลล์และน้ำเปล่าแทน

จุดเด่นในการดำเนินงานอีกอย่าง คือ ชุมชนจะมีมาตรการทางสังคม เช่น งานศพ หากบ้านไหนเลี้ยงอาหารหวานมันเค็ม เลี้ยงเหล้าเลี้ยงเบียร์ ผู้นำชุมชนก็จะไม่ไปร่วมงาน เจ้าหน้าที่ รพ.สต.ก็ไม่ไป อสม.ก็ไม่ไปช่วยงาน เพราะถือว่ามาตรการนี้ผ่านการทำประชาคมร่วมกันแล้ว หรือหากคนนอกหมู่บ้านมาร่วมงานแล้วเอาเหล้ามาดื่มเอาบุหรี่มาสูบก็จะถูกเตือนให้ทราบว่าที่หมู่บ้านนี้ไม่ดื่มเหล้าสูบบุหรี่ในงานศพ หากต้องการดื่มขอให้ไปที่ร้านแทน

“ตัวงานเราเป็นคนชักจูง แต่จะให้เขาเป็นเจ้าของงาน เพราะฉะนั้น เราก็แค่ไปดูให้กำลังใจ ที่เหลือเขาบริหาร

จัดการหมด อย่างภาชนะที่ใส่อาหาร ก็เน้นภาชนะปลอดภัย เป็นเมลามีนเกรด A เวลาจะซื้อเราจะประสานกับวัด เวลาวัดมีงานบุญวัดจะประชาสัมพันธ์ให้ชาวบ้านมาทำบุญร่วมกันซื้อภาชนะเมลามีนเกรด A มันก็จะร่วมมือกันแบบนี้ ส่วนเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเราก็เน้นให้ความรู้ด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง แต่ตอนนี้เราไม่ได้เป็นตัวนำแล้ว คนที่เป็นพระเอกนางเอกคือชุมชน ส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็สนับสนุนงบประมาณมา เพราะเขาเห็นว่าพื้นที่เราทำงานจริง มีผลงานออกมาถึงขั้นนี้เขาก็ให้การสนับสนุน” น.ส.พิทยา กล่าว

น.ส.พิทยา กล่าวอีกว่า เมื่องานชุมชนเข้มแข็งการต่อยอดไปเรื่องอื่นๆ ก็ทำได้ง่าย จุดแข็งอีกข้อของภาคีเครือข่ายของ รพ.สต.บ้านหนองยาว คือ

มีความตั้งใจจริงในการพัฒนาชุมชน กัดไม่ปล่อย มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ไม่มีแบ่งแยกหมู่ ถ้าหมู่บ้านนี้ทำหมู่บ้านอื่นก็ทำ งานต่างๆ จึงไม่ล้มกลางคัน และสามารถต่อยอดไปเรื่องอื่นได้อีก อย่างเช่น เริ่มจากเรื่องอาหารปลอดภัย ขยับมาทำเรื่องชุมชนปลอดเหล้าปลอดบุหรี่ และขณะนี้กำลังต่อยอดดำเนินการเรื่อง Zero Waste โดยทั้ง 4 ชุมชนต่างพร้อมใจกันขับเคลื่อนในเรื่องนี้อย่างเข้มข้นจนขณะนี้กลายเป็นที่ดูงานของ สสส. ทั้งในเรื่องสุขภาวะ เรื่องอาหารปลอดภัย เรื่องหมู่บ้านปลอดขยะ และเรื่องเครือข่าย รวมทั้งเป็นหมู่บ้านนำร่องของกรมส่งเสริมคุณภาพและสิ่งแวดล้อมอีกด้วย

“เราพยายามสร้างงานแล้วเอาชุมชนมามีส่วนร่วมให้เขาเป็นเจ้าของมันน่าจะมีความยั่งยืนมากกว่า สมมติว่าเราทำโครงการ เช่น คัดกรองเบาหวานความดัน เอากลุ่มเสี่ยงมาอบรมทุกปี มันก็เท่านั้นไม่มีอะไรต่อเนื่อง แต่ถ้าเอาชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม มีมาตรการสังคมเข้ามางดเรื่องนั้นเรื่องนี้ เขาก็มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เมื่อรู้สึกเป็นเจ้าของ

ก็จะไม่รู้สึกว่าเป็นเรื่องไกลตัว กลายเป็นเรื่องของญาติพี่น้องของตัวเขา เวลาจะทานอะไรก็จะช่วยกันดู เวลามีงานอะไรชุมชนก็เป็นตัวตั้งตัวตี ดีกว่าอบรมแล้วจบมันไม่ต่อเนื่อง แต่ถ้าปลูกฝังลงไปในชุมชน เวลาเราเกษียณหรือตายไป สิ่งที่ปลูกฝังไว้ก็ยังจะมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง อย่างงบกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่น ก็จะมีหลายกลุ่มไปขอ ทั้งกลุ่มผู้นำชุมชน กลุ่มแม่บ้าน กลุ่ม อสม. กลุ่มผู้สูงอายุ โดยต่อยอดจากโครงการที่เราทำแล้วให้ชาวบ้านเป็นคนดำเนินการ” น.ส.พิทยา กล่าว

น.ส.พิทยา กล่าวอีกว่า สำหรับกระบวนการสร้างความเข้มแข็งของเครือข่าย ทำให้ชาวบ้านกระตือรือร้นในการทำงานด้านสุขภาพนั้น หัวใจสำคัญคือ ให้ความสนิมสนม เข้าถึงและเข้าใจ เข้าถึงคือทำให้ชุมชนไว้วางใจมีความศรัทธา เมื่อเกิดศรัทธาเวลาชวนมาทำเรื่องอะไรก็ทำได้ง่าย

ผู้อำนวยการ รพ.สต.บ้านหนองยาว กล่าวต่อไปว่า วิธีการเข้าถึงผู้นำกลุ่มต่างๆ ก็จะต่างกัน อย่างเช่น ในกลุ่มผู้นำชุมชน ก็จะให้ความสำคัญและให้ความสนิทสนมกับเขา เวลามีการประชุมหรือมีกิจกรรมในหมู่บ้านตนจะไปร่วมทุกครั้ง เป็นการให้เกียรติกัน หรือหากผู้นำชุมชนขอความร่วมมือมาก็ไม่เคยปฏิเสธ ไม่แบ่งว่าเป็นงานของฝ่ายปกครองหรือฝ่ายสาธารณสุข

ในส่วนของ อสม. รพ.สต.บ้านหนองยาวมี อสม. 60 คน การทำงานก็จะอยู่กันแบบพี่น้อง ว่ากันแรงๆ ได้ เวลาทำงานทำเต็มที่ แต่เวลากินก็กินเต็มที่เช่นกัน พูดง่ายๆ คือ ได้ทั้งพระเดชพระคุณ รวมทั้งช่วยเหลือเรื่องเล็กๆ น้อยๆ เช่น บางทีเงินเดือน อสม.ยังไม่ออก ก็จะสำรองออกให้ก่อน แม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อยแต่ก็ได้ใจ อสม.

“ส่วนกลุ่มแม่บ้านเป็นหัวใจสำคัญของงานชุมชน แม่บ้านเป็นทุกอย่าง ถ้ากำหัวใจแม่บ้านไว้ได้แล้วคุณก็จะได้ทุกอย่าง เวลามีงานบุญงานศพเราก็จะอยู่คลุกคลีกับเขาตรงโรงครัวนั่นแหละ อยู่ด้วยกันมานาน 20 ปี ก็รู้จักกันหมด เวลามีงานสังสรรค์เราก็ไปกับเขาไม่ได้วางมาดอะไร งานศพเราก็ไปช่วยนึ่งข้าวห่อข้าวก็จะได้ใจเขา” น.ส.พิทยา กล่าว

ในส่วนของเจ้าหน้าที่ รพ.สต. ก็อยู่กันแบบครอบครัว ช่วงกลางวันต้องรับประทานข้าวด้วยกัน ประกอบอาหารทานด้วยกัน ทำให้เกิดความสนิทสนม เวลาสั่งงานไม่ได้สั่งแบบเจ้านายกับลูกน้อง แต่เหมือนเป็นคนในครอบครัว

ขณะที่ในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น จะเน้นว่าเวลาทำโครงการแล้วงานที่ออกมา

ต้องประเมินได้ว่าผลลัพธ์คืออะไร นายก อบต.ก็สนับสนุน เพราะมีชิ้นงานออกมาให้เห็น นอกจากนี้ ยังถือว่าโชคดีที่นายก อบต.คนปัจจุบันไม่เน้นฐานเสียง ไม่ห่วงว่าเวลาทำประชาคมแล้วจะทำให้หมู่บ้านไหนไม่พอใจ เน้นเรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตจริงๆ ด้วยเหตุนี้จึงทำงานร่วมกันได้ดี

ผู้อำนวยการ รพ.สต.บ้านหนองยาว กล่าวอีกว่า หากประมวลสิ่งที่ดำเนินการมาทั้งหมดนี้ ปัจจัยสำคัญจริงๆ ในการทำงานชุมชนให้ประสบความสำเร็จ คือ การมีภาคีเครือข่ายที่เข้มแข็ง มีหลายหน่วยงานที่มาดูงาน แต่กลับไปแล้วก็ไม่สามารถดำเนินการได้ เพราะเครือข่ายไม่เข้มแข็ง ทำไม่จริง ทำแล้วเลิกกลางคัน ในทางกลับกัน หากไปดูในหลายๆ พื้นที่ที่ทำงานเครือข่ายประสบความสำเร็จก็จะพบปัจจัยที่เหมือนกันคือเครือข่ายเข้มแข็ง

“วิธีการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งก็ต้องย้อนกลับไปที่เรื่องการเข้าถึงและเข้าใจ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขต้องเข้าถึงทั้งความศรัทธาและให้ความสนิทสนม เวลาไปชวนทำอะไรชุมชนถึงจะทำด้วย แต่ถ้าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขยังเข้าไม่ถึง ยังทำงานอยู่ใน รพ.สต.อย่างเดียว ไปงานศพก็ไปนั่งฟังสวดอยู่ข้างหน้า ถึงเวลาก็วางผ้าบังสุกุลแล้วกลับ แบบนี้มันไม่ได้ มันสำคัญว่าเราจะเอาเขามาทำงานกับเรา เราก็ต้องเข้าถึงเขาก่อน อีกอย่างที่นี่ก็เหมือนเป็นบ้านเรา เราคิดว่าทำให้คนในบ้าน เวลามีงานมีอะไรเราก็ไปหมด คงจะเป็นเพราะสิ่งนี้ชุมชนก็เลยเห็นความสำคัญและเชื่อใจ ตอนนี้เวลามีงานศพชาวบ้านก็จะรู้ว่าไม่มีอาหารหวานมันเค็ม ไม่มีเลี้ยงขันโตก

ไม่มีแกงฮังเล บุหรี่ก็ห้ามสูบ ถ้าจะสูบต้องไปสูบไกลๆ อย่ามาถามหาเหล้าหาเบียร์ ถ้าเอาเหล้ามาเองมาตั้งกินในงานศพคุณจะโดนแน่ โดนทั้งชาวบ้าน โดนทั้งแม่บ้าน เราเห็นแล้วก็ภูมิใจนะ” น.ส.พิทยา กล่าว

น.ส.พิทยา กล่าวด้วยว่า เมื่อเข้าถึงและได้ใจเครือข่ายแล้ว การดำเนินการในเรื่องอื่นๆ ก็จะตามมา อีกประการที่สำคัญ คือ การทำประชาคม ที่ รพ.สต.บ้านหนองยาวไม่ว่าจะทำเรื่องอะไรก็จะทำผ่านเวทีประชาคมทุกเรื่อง ทั้งการสร้างมาตรการลดเหล้าในงานบุญงานศพ เรื่องงดอาหารหวาน มัน เค็ม ลดขยะ ใช้เวทีประชาคมหมด และที่สำคัญ คนที่เป็นเจ้าหน้าที่สาธารณสุขต้องไม่ท้อ ถ้าเมื่อไหร่ที่ท้อหรือคิดว่าเป็นเรื่องที่เกินหน้าที่ก็จะไม่ทำ งานก็จะเดินหน้าไปไม่ได้

โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชหล่มเก่า จ.เพชรบูรณ์

สร้างความสุขเชิงระบบด้วย Holistic Happy Model

โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชหล่มเก่า จ.เพชรบูรณ์ เป็นหนึ่งในหน่วยงานของเขตสุขภาพที่ 2 ที่มีการบริหารจัดการกำลังคนเป็นเลิศ (Bright Spot) ในด้านการสร้างสุขในองค์กร (Happy MOPH) โดยมีความโดดเด่นอยู่ที่รูปแบบการจัดการความสุขในเชิงระบบ มีการทดลองใช้เครื่องมือพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายจนในที่สุดก็ได้โมเดลที่เหมาะสมกับบริบทของตัวเอง คือ Holistic Happy Model ซึ่งนอกจากจะใช้ภายในโรงพยาบาลแล้ว ยังเผยแพร่ไปยังส่วนอื่นๆ ในอำเภอ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสู่การเป็นอำเภอสุขภาวะอีกด้วย

นพ.พนา พงศ์ชำนะภัย ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชหล่มเก่า กล่าวถึงบริบทของโรงพยาบาลในอดีตว่า ด้วยความที่เป็นหน่วยระดับปฏิบัติ ต้องเผชิญความคาดหวังจากผู้รับบริการ ความคาดหวังจากนโยบาย รวมถึงความคาดหวังของตัวเองในการทำงาน สิ่งเหล่านี้เป็นความทุกข์ที่มากระทบกดดันโดยที่เจ้าหน้าที่ก็ไม่รู้ว่า

ตัวเองทุกข์ แต่มันแสดงออกมาในรูปของอวัจนภาษา หรือในรูปของความตั้งใจในการทำงาน เช่น ความเหนื่อย เบื่อหน่าย เซ็ง ท้อ บางคนถึงขั้นนับเวลารอวันเกษียณเลยทีเดียว

ขณะที่ผลการประเมินความสุขซึ่งเก็บข้อมูลมาตั้งแต่ปี 2548 ก็ไม่เคยผ่านเกณฑ์ ยิ่งช่วงที่โรงพยาบาลประสบภาวะวิกฤตทางการเงินระดับ 7 ก็ยิ่งระส่ำระสาย บุคลากรเกิดความกังวล ลูกจ้างก็กลัวว่าจะไม่ได้รับเงินเดือน จำนวนข้อร้องเรียนพฤติกรรมบริการก็สูงถึง 30 เรื่อง ยอดลาออกก็สูงขึ้น สภาวะเช่นนี้มาถึงจุดที่โรงพยาบาลคิดว่าไม่ได้แล้ว ถ้าไม่จัดการอะไรสักอย่างคงรับมือกับการให้บริการไม่ไหว

ด้วยเหตุนี้ ในปี 2552 ทางโรงพยาบาลจึงได้เริ่มนำหลักสูตรหลายๆ หลักสูตรมาใช้กับบุคลากร อาทิ หลักสูตรสื่อสารอย่างสันติ หลักสูตรเผชิญความตายอย่างสงบ การพัฒนาภาวะผู้นำ หลักสูตรพลังกลุ่ม ฯลฯ ใช้เวลาลองถูกลองผิดเรื่อยมา จนมาถึงปี 2553 จึงเริ่มหันมาสนใจเรื่องการพัฒนาแบบ Transformative Learning หรือการปรับเปลี่ยนจากภายใน อีกทั้งยังได้มีโอกาสเข้าร่วมโครงการพัฒนานักสร้างสุขภาวะแนวใหม่ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และได้พบกับผู้อำนวยการโรงพยาบาลปางมะผ้า และโรงพยาบาลท่าสองยาง ซึ่งมีความสนใจในเรื่องนี้เช่นเดียวกัน ดังนั้น ในปี 2556 ทั้ง 3 โรงพยาบาลนี้ จึงได้ร่วมกันทำโครงการโรงพยาบาลสร้างสุข เสนอ สสส. ระยะเวลาดำเนินการระยะแรกตั้งแต่ปี 2556-2558

สำหรับกระบวนการการทำงานจะขับเคลื่อนในรูปแบบทีม โดยมีตั้ง Core Team ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรแต่ละฝ่ายในโรงพยาบาลขึ้นมาชุดหนึ่งเพื่อขับเคลื่อนในเรื่องนี้ แรกๆ ทุกคนก็เริ่มจากศูนย์ ยังไม่รู้จะจัดการอย่างไรให้บุคลากรมีความสุข จึงทำแบบสะเปะสะปะ อาศัยการลองผิดลองถูกเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน มีการสร้างความเข้าใจ การถามถึงความต้องการของเจ้าหน้าที่แล้ววางแผนว่าจะทำอย่างไร มีการเชิญวิทยากรหลายคนหลายโมเดลมาทำการอบรม เริ่มจากการทำใน Core Team ก่อนเพื่อดูว่าหลักสูตรไหนถึงจะเหมาะสมกับบริบทของงานบริการด้านสุขภาพ แล้วจึงค่อย Implement ลงมาถึงระดับบุคลากร จนเมื่อสิ้นสุดโครงการจึงมาถอดบทเรียนและได้โมเดลที่เข้ากับบริบทของโรงพยาบาลมากที่สุด คือ Holistic Happy Model

นพ.พนา กล่าวอีกว่า สำหรับ Holistic Happy Model นั้น เป็นรูปแบบการจัดการความสุขในเชิงระบบ โดยมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยน 3 ปัจจัยที่อยู่ในองค์กรไปพร้อมๆ กัน คือ 1.คน 2.ความสัมพันธ์ระหว่างคน และ 3.ระบบงาน แนวคิดคือการสร้างความเปลี่ยนแปลงแค่ตัวบุคคลยังไม่พอ เช่น เมื่อผ่านกระบวนการจนเกิดการเปลี่ยนแปลงจากคนที่มีความทุกข์เป็นมีความสุขได้แล้ว แต่หากยังมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับเพื่อนร่วมงาน หรือยังเจอกับระบบงานที่ไม่ดี การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก็พร้อมที่จะกลับกลายไปเป็นเหมือนเดิมอีก

“เราสังเกตเห็นว่า ที่ผ่านมา เช่น หลักสูตรไปวัดปฏิบัติธรรม ตอนที่น้องๆ ปฏิบัติก็มีความสุขดี แต่พอกลับมาสู่สิ่งแวดล้อมเดิม เจอเพื่อนร่วมงานเดิม เจอผู้รับบริการแบบเดิม ระบบงานเดิม ก็ทำให้เขาหลุดอีก เราเลยมองว่าเพียงแต่การเปลี่ยนแปลงคนอย่างเดียวไม่พอ ต้องมาดูความสัมพันธ์ด้วยว่าความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน เขามีเรื่องอะไรและสามารถขจัดความขัดแย้งเหล่านั้นได้ไหม เพราะถ้าคนเราขัดแย้งกันแม้แต่จะคุยงานด้วยกันก็ยังไม่อยากคุย ปรากฏการณ์นี้เคยเกิดขึ้นในองค์กร เช่น น้องที่เคลียร์เงินตอนชาร์จคนไข้ เวลามีข้อมูลเปลี่ยนแปลงเขาก็ไม่อยากคุย เพราะคุยทีไรทะเลาะทุกที เลยยอมเสียเงินไปโดยที่ไม่ได้คิดว่าจะส่งผลกระทบทำให้โรงพยาบาลเรียกเก็บเงินไม่ได้ เป็นต้น” นพ.พนา กล่าว

เช่นเดียวกับเรื่องของระบบงาน ด้วยความที่โครงสร้างของโรงพยาบาลชุมชนที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนดมาเป็นโครงสร้างที่มีความแข็งตัวมาก ไม่ได้ลงรายละเอียดให้ชัด คนที่อยู่หน้างานเมื่อเอาไป Implement ก็มีโอกาสกระทบกระทั่งกันสูง หรือในทางกลับกัน แม้ทำเรื่องโครงสร้าง ระบบงาน มีระบบมาตรฐานต่างๆ แต่ไม่ได้แก้เรื่องความสัมพันธ์ รวมถึงมุมมองของคนยังเป็นลบอยู่ การเปลี่ยนแปลงก็จะไม่เกิดขึ้น ดังนั้น การปรับต้องปรับในเชิงระบบไปพร้อมๆ กันทั้ง 3 ส่วน เริ่มจากปรับคน ปรับทัศนคติในการ Approach คน Approach งาน ซึ่งก็ได้นำเครื่องมือในเรื่อง Mindfulness in organization (MIO) ของ

นพ.ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์ เข้ามาเรียนรู้ทั้งองค์กรและทำให้เกิดเรื่องการใช้สติกับตัวเอง บุคลากรหลายคนเริ่ม Transform เริ่มมีมุมมองในเชิงบวกต่อเหตุการณ์ที่มาตกกระทบกับตัวเองได้มากขึ้น แต่ไม่ได้หมายความว่าทั้งองค์กรจะ Transform ได้หมด แต่โดยทั่วไปแนวโน้มก็ดีกว่าที่เคยทำมา

เรื่องต่อมา คือ การปรับความสัมพันธ์ให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี เมื่อเกิดความขัดแย้งต้องมีกระบวนการคลี่คลายความขัดแย้ง เน้นเรื่องการสื่อสารในในองค์กร เรื่องไดอะล็อก ฯลฯ ขณะเดียวกัน ก็ต้องปรับโครงสร้างและระบบงานที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการให้คนทำงานด้วยความสบายใจ

นพ.พนา ยกตัวอย่างการปรับระบบงาน เช่น ระบบการประเมินผลงานรายบุคคลที่ใช้ผลงานในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ทุกคนจะถูกทำ MOU ตกลงว่าจะรับผิดชอบตัวชี้วัดไหนตั้งแต่ก่อนเริ่มการประเมิน 4-5 เดือน หลังจากทุกคนก็ไปเก็บผลงาน เมื่อถึงระยะเวลาประเมินก็เอาผลงานที่ได้มาใส่คะแนนแล้วจัด Ranking กัน พอเอาระบบนี้เข้ามาก็ช่วยลดข้อกระทบกระทั่งกันได้อย่างมาก

“นี่เป็นตัวอย่างหนึ่งว่าระบบงานมันต้องปรับ ถ้าไม่ปรับก็จะกลับไปเข้าอีหรอบเดิม บางคนปรับเปลี่ยนตัวเองมาอย่างดี แต่เจอระบบโควตาหรือระบบรอบ ก็ทำให้ขาดแรงจูงใจและกลับไปเป็นเหมือนเดิมอีก” นพ.พนา กล่าว

ทั้งนี้ หลังจากโรงพยาบาลใช้ Holistic Happy Model ในการสร้างความสุขในองค์กรแล้ว จากการประเมินผลลัพธ์ของงานที่เกิดขึ้น ก็มีดัชนีชี้วัดหลายตัวที่สะท้อนออกมา เช่น เรื่องคุณภาพงาน ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพทั้งหลาย ความพึงพอใจผู้รับบริการ มีตัวเลขที่ดีขึ้นหลายตัว หรือที่เห็นชัดๆ คือ การร้องเรียนพฤติกรรมบริการของเจ้าหน้าที่ จากเดิมที่มีเรื่องร้องเรียน 20-30 เรื่องมาโดยตลอด แต่พอเอาโมเดลนี้มาใช้ก็ช่วยลดข้อร้องเรียนลงอย่างมาก จนมาถึงปี 2560 ตัวเลขก็ลดมาเหลือ 4 เรื่อง

นอกจากนี้ หากวัดด้วยเครื่องมือในเชิงปริมาณคือ Happinometer ก็พบว่าค่าเฉลี่ยความสุขของโรงพยาบาลสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกระทรวงสาธารณสุข และเมื่อเทียบกับ Benchmark ของภาคเอกชน 260 กว่า

องค์กรที่เข้าร่วมเป็นภาคีกับ สสส. คะแนนของโรงพยาบาลก็ยังมากกว่าค่าเฉลี่ยของภาคเอกชนอีกด้วย

นพ.พนา ยังให้มุมมองเปรียบเทียบการสร้างสุขในเชิงระบบกับในเชิง Event ไว้อย่างน่าสนใจด้วยว่า แต่เดิมโรงพยาบาลก็ทำกิจกรรมในเชิง Event ตามโมเดล Happy 8 เช่น Happy Money เรื่องสวัสดิการ เรื่อง Happy Family แต่หากทำทีละเรื่องก็ไม่ครบองค์ประกอบทุกอย่าง กลายเป็นว่าแก้เรื่องนี้ไปเรื่องอื่นก็มีปัญหาอีก โยงใยกันไปหมด เหมือนทำแล้วมีความสุขชั่วครู่ชั่วยาม พอ Event จบ ก็มีเรื่องอื่นขึ้นมาอีก

“เราเลยรู้สึกว่ามันไม่ได้ยั่งยืน ตอนนี้เข้าใจว่าในหลายๆ โรงพยาบาลก็ทำแบบนี้ คือมี Event ขึ้นมาก็ทำ พอเรื่องนี้จบก็ทำเรื่องอื่นต่อ เราเลย

มองว่าในเชิง Event ก็ต้องทำให้ต่อเนื่อง แต่ก็ต้องทำที่เป็นเชิงระบบควบคู่ไปด้วย ให้องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยเฉพาะการ Transform เรื่องของตัวตนที่ตื่นรู้ การปรับแบบแผนทางความคิด (Mental Model) ในการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งที่มากระทบมากขึ้น ทำให้รู้สึกว่าไม่ได้มีความสุขทางกายเพิ่มขึ้น แต่สามารถอยู่ได้อย่างมีความสุขโดยไม่ทุกข์มากไปกว่าเดิม แต่ไม่ได้หมายความว่าเราจะปล่อยวางปัญหานะ มีปัญหาก็ต้องแก้ แต่จะจัดการได้มากหรือน้อยไม่ได้อยู่ที่เราอย่างเดียว แต่อยู่ที่ปัจจัยภายนอกด้วย แต่ถ้าเทียบกับเมื่อก่อนเราจะดิ้นไปกับมันแล้วรับมาเป็นความทุกข์ แต่ตอนนี้เรารับรู้ว่ามันเป็นปัญหา

ที่ต้องจัดการ แต่ไม่ได้ถือมันไว้ คือรับรู้ตามความเป็นจริงและอยู่กับมันอย่างมีสติ” นพ.พนา กล่าว

ทั้งนี้ ปัจจุบันโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชหล่มเก่าได้ทำการถอดบทเรียนการใช้ Holistic Happy Model ไว้แล้วว่า การจะเปลี่ยนทั้ง 3 องค์ประกอบให้ได้ผล ควรมีกิจกรรมอะไรที่แนะนำให้องค์กรเอาไปทำบ้าง ส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมที่ง่าย ทำได้เลย ไม่ใช้เงินเยอะ เช่น MIO ทำสามารถทำ In-House Training ได้ และมี Impact เยอะ และเพื่อให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ยังได้กำหนดเรื่องนี้ไว้ในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของโรงพยาบาล แต่ละปีจะมีแผนการสร้างสุของค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยใช้โมเดลเดิมเพียงแต่ปรับกิจกรรมบางอย่างบ้างทั้งสำหรับเจ้าหน้าที่ใหม่ และ Retreat เจ้าหน้าที่เดิม

สำหรับการดำเนินโครงการในเฟสที่ 2 ขณะนี้โรงพยาบาลพยายามขยายเครือข่ายหน่วยงานในอำเภอและโรงพยาบาลอื่นๆ ที่สนใจนำ Holistic Happy Model ไปใช้ เพราะมีหลักคิดว่า สุขภาวะของอำเภอจะเกิดไม่ได้ถ้าฝ่ายสาธารณสุขเป็นเจ้าภาพอยู่ฝ่ายเดียว ทุกหน่วยงานก็ต้องเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

“เราเลือกหน่วยงานในอำเภอที่ดูแล้วมี Impact เยอะ เช่น โรงเรียน เทศบาล สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เข้ามาเป็นเครือข่าย โดยไปช่วยสร้าง Core Team ให้หน่วยงานเหล่านี้ เพื่อให้เขาไปขับเคลื่อนในองค์กรต่อ ซึ่งหากประสบความสำเร็จ ผลที่ออกมาคือเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานจะทำงานด้วยจิตสำนึกที่ดีและเกิดผลลัพธ์ที่ดีกับทุกงานในชุมชน ซึ่งสุดท้ายแล้วทุกงานจะเชื่อมโยงกัน อย่างเช่น เทศบาลดูเรื่องยุง สิ่งแวดล้อม ขยะ ถ้าเขาจัดการเรื่องเหล่านี้ได้ดีเราก็ไม่เหนื่อย ถ้าทุกหน่วยงานมีผลลัพธ์ในงานที่ดีพร้อมๆ กัน ก็เกิดสุขภาวะร่วมกันโดยอัตโนมัติ ซึ่งก็จะนำไปสู่เรื่องของ District Health Board (DHB) เหมือนกัน” นพ.พนา กล่าว

นพ.พนา กล่าวทิ้งท้ายว่า เชื่อว่า Holistic Happy Model สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร เพราะตัวโมเดลต้องการปรับแค่ 3 องค์ประกอบ ซึ่งทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรประเภทไหนก็มี 3 องค์ประกอบนี้อยู่แล้ว เป็นพื้นฐานที่จะเอาไปใช้ได้ เพียงแต่วิธีการอาจต้องปรับไปตามบริบทหรือลักษณะงาน เพียงแต่ปัจจัยสำคัญต้องมี Core Team ที่เข้มแข็ง เพราะอาศัยเพียงผู้นำคนเดียวคงไม่ได้ ต้องสร้าง Core Team ที่เข้มแข็งขับเคลื่อนเกาะติดและเข้าใจเนื้องานด้วยกัน การขับเคลื่อนความสุขขององค์กรด้วย Holistic Happy Model จึงจะประสบผลสำเร็จ

เกลี่ยคน ตามลำดับความสำคัญของงาน

แนวทางบริหารกำลังคน รพ.สวรรค์ประชารักษ์

โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์ เป็นหน่วยบริการระดับตติยภูมิที่มีความสำคัญสำหรับเขตสุขภาพที่ 3 เป็นศูนย์ความเชี่ยวชาญ 4 ด้าน ได้แก่ ศูนย์อุบัติเหตุ ศูนย์โรคหัวใจ ศูนย์มะเร็ง และศูนย์ทารกแรกเกิด มีขีดความสามารถในการให้บริการอย่างมีมาตรฐานครบวงจร ตลอดจนสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาระบบการบริการสุขภาพของเครือข่ายสาธารณสุขในเขตสุขภาพที่ 3 ให้มีขีดความสามารถในการจัดบริการทางการแพทย์ที่มีมาตรฐาน ให้ประชาชนในพื้นที่เข้าถึงและได้รับบริการที่มีคุณภาพ

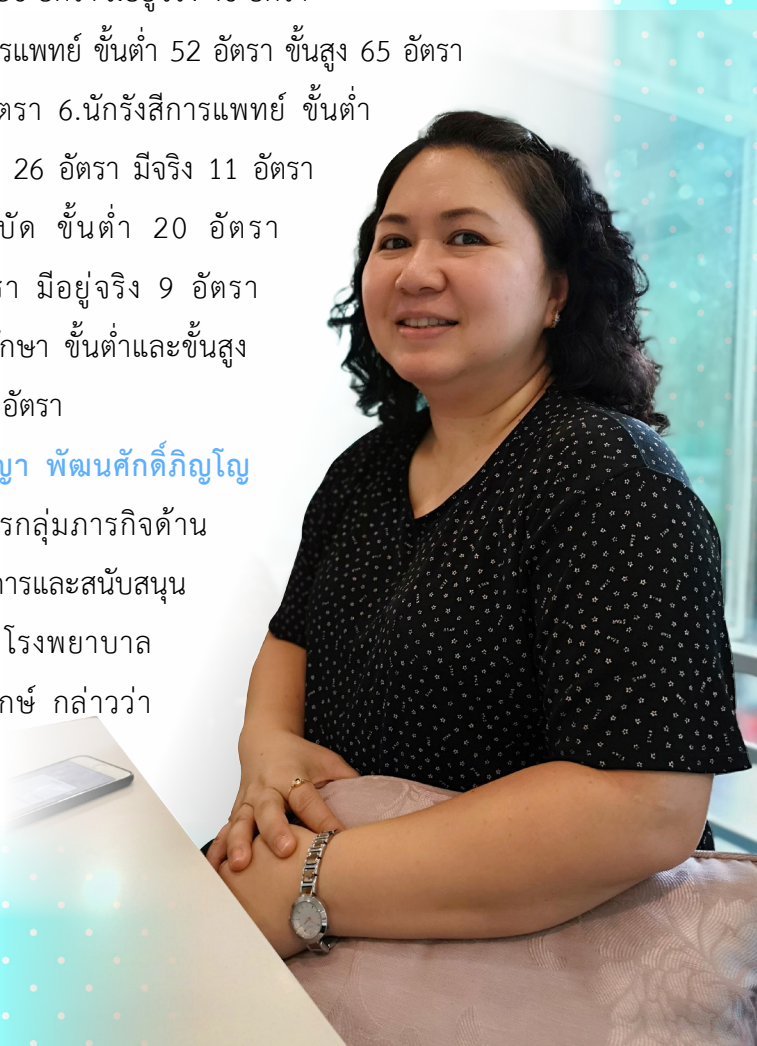
ปัจจุบัน โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์มีขนาด 261 เตียง มีบุคลากรรวมกว่า 2,000 คน ซึ่งหากดูในภาพรวมอาจดูเหมือนมีมาก อย่างไรก็ดี หากวิเคราะห์ลงลึกในแต่ละหน่วยงานแล้วก็ยังมีช่องว่างที่ต้องเสริมเข้ามาอีกมาก เนื่องจากขณะนี้กำลังอยู่ระหว่างก่อสร้างโรงพยาบาลแห่งใหม่ ทำให้มีข้อจำกัดในการเปิดบริการทั้งสองแห่ง เนื่องจากมีแพทย์ไม่เพียงพอต่อการจัดบริการ โดยเฉพาะในกลุ่มศัลยกรรม สูติ-นรีเวชกรรม ออร์โธปิดิกส์ วิสัญญี เช่นเดียวกับจำนวนบุคลากรที่เชี่ยวชาญในสาขาอุบัติเหตุ มะเร็ง และทารกแรกเกิด ยังไม่ครบตามเกณฑ์ศูนย์เชี่ยวชาญที่เป็นเลิศในระดับที่ 1 อีกทั้งยังขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญศัลยกรรมทรวงอก ขาดหน่วยรังสีรักษา ส่งผลให้ต้องส่งต่อผู้ป่วยไปรับการรักษายังหน่วยบริการอื่นที่มีศักยภาพสูงกว่า อีกทั้งจำนวนผู้รับบริการไม่สมดุลกับสภาพการที่รับได้ ทำให้บุคลากรเหนื่อยล้า

อย่างไรก็ดี ด้วยการบริหารจัดการที่ดี ทำให้โรงพยาบาลแห่งนี้สามารถรักษามาตรฐานการให้บริการตลอดจนสนับสนุนหน่วยบริการในเครือข่าย เพื่อดำเนินงานด้านปฐมภูมิและทุติยภูมิได้เป็นอย่างดี ขณะเดียวกัน บุคลากรทางการแพทย์ส่วนใหญ่มีความรักความผูกพันต่อองค์กรจนมีอัตราการลาออกของบุคลากรทางการแพทย์เพียง 0.28% เท่านั้น ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับบริการศูนย์เชี่ยวชาญ 4 สาขาเป็นไปอย่างต่อเนื่อง จนถูกเลือกเป็นหน่วยงานที่มีความโดดเด่น (Bright Spot) ในด้านการบริหารจัดการกำลังคน (HR Management) ของเขตสุขภาพที่ 3

ทั้งนี้ หากพิจารณาข้อมูลกรอบอัตรากำลังของแต่ละวิชาชีพของโรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์ สามารถแบ่งออกได้ดังนี้ 1.แพทย์ ขั้นต่ำ 154 อัตรา ขั้นสูง 192 อัตรา ปัจจุบันมีอยู่ 162 อัตรา 2.ทันตแพทย์ ขั้นต่ำ 18 อัตรา ขั้นสูง 22 อัตรา มีอยู่จริง 17 อัตรา 3.พยาบาล ขั้นต่ำ 845 อัตรา ขั้นสูง 1,056 อัตรา มีอยู่จริง 560 อัตรา 4.เภสัชกร ขั้นต่ำ 45 อัตรา ขั้นสูง 56 อัตรา มีอยู่จริง 46 อัตรา

5.เทคนิคการแพทย์ ขั้นต่ำ 52 อัตรา ขั้นสูง 65 อัตรา มีอยู่จริง 29 อัตรา 6.นักรังสีการแพทย์ ขั้นต่ำ 20 อัตรา ขั้นสูง 26 อัตรา มีจริง 11 อัตรา 7.กายภาพบำบัด ขั้นต่ำ 20 อัตรา ขั้นสูง 25 อัตรา มีอยู่จริง 9 อัตรา และ 8.นักรังสีรักษา ขั้นต่ำและขั้นสูง 5 อัตรา มีจริง 3 อัตรา

พญ.ชนิญญา พัฒนศักดิ์ภิญโญ รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจด้านพัฒนาระบบบริการและสนับสนุนบริการสุขภาพ โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์ กล่าวว่า



การบริหารกำลังคนของโรงพยาบาลไม่ได้ดูแค่เอากรอบอัตรากำลังเป็นตัวตั้งว่ามีคนเท่าใด ยังขาดหรือเกิน แล้วบริหารในจุดนั้นเพียงอย่างเดียว ยังนำเรื่องภาระงานมาพิจารณาร่วมด้วย เนื่องจากแต่ละส่วนก็มีภาระงานไม่เหมือนกัน จึงต้องมีการเกลี่ยกำลังคนไปในแต่ละฝ่าย ถ้าอยากเด่นเรื่องไหนก็ต้องจัดคนมาพร้อมกับงาน ถ้างานไม่มาก็ไม่เกลี่ยคนลงไป

“เรามีการเกลี่ยอัตรากำลัง คือ เกณฑ์การจัดสรรอัตรากำลังของเรานอกจากกรอบอัตรากำลังแล้ว เราเอาภาระงานเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ซึ่งไม่ใช่แค่ภาระงานธรรมดา แต่ต้องเป็นภาระงานที่เราจัดลำดับความสำคัญแล้วว่าสำคัญสูงสุด อย่างเช่นตอนนี้เราจะเน้นเรื่องหัวใจ ถ้าหน่วยไหนทำเรื่องหัวใจและสอดรับกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล มีการวิเคราะห์ภาระงานแล้วว่ายังขาดตรงไหน เราก็จะจัดกำลังคนลงไปให้ นี่คือจัดตามลำดับความสำคัญ ไม่ใช่แค่เอากรอบ หรือเอา Service Plan ไปตั้งอย่างเดียว” พญ.ชนิญญา กล่าว

พญ.ชนิญญา กล่าวอีกว่า หากพิจารณาจากสถานการณ์ปัจจุบัน หน่วยที่มีการบริการอย่างโดดเด่น คือ กลุ่มการพยาบาล เพราะขณะนี้มีอัตรากำลังของพยาบาลอยู่ที่ 53% ของ Full Time Equivalent (FTE)

แต่ก็ยังสามารถให้บริการได้โดยมีข้อร้องเรียนน้อยและอัตราการคงอยู่ก็เกิน 95% ขึ้นไป

พญ.ชนิญญา กล่าวถึงวิธีการจัดการในเรื่องนี้ว่า ต้องยอมรับว่าโรงพยาบาลให้ความสำคัญกับกลุ่มการพยาบาลเป็นอันดับแรกหากมีการร้องขอใดๆ ขึ้นมา อีกประการหนึ่ง คือ การเกลี่ยอัตรากำลัง โดยหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลจะพิจารณาว่าเรื่องไหนเป็นงานของพยาบาลล้วนๆ จะให้พยาบาลดำเนินการไป แต่หากเรื่องไหนที่ไม่ใช่งานก็จะเอาคนมาเสริมเข้าไป เช่น ผู้ช่วยพยาบาล เป็นต้น ประเด็นนี้ก็น่าจะมีการจัดการเหมือนกันทุกที่ แต่สิ่งที่กลุ่มการพยาบาลของโรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์โดดเด่นขึ้นมา คือ การมี Manager

“ถามว่าลงลึกถึง Disease Manager แล้วหรือยัง ก็ยังไม่ถึงขนาดนั้น แต่จะเป็น Manager เฉพาะสาขา Excellence ของโรงพยาบาลมากกว่า และนอกจากคนที่เป็น Manager หลักแล้ว ยังมี Manager รอง ทั้งที่ประจำและหมุนเวียนกัน ก็จะได้ประโยชน์ตรงที่มีตัวตายตัวแทนในงานของเขา งานจะไม่หายไปแน่นอน อันนี้ก็จะเป็นความเด่นในส่วนของกลุ่มการพยาบาล” พญ.ชนิญญา กล่าว

รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์กล่าวอีกว่า ในส่วนของงานที่ถูกจัดลำดับความสำคัญน้อยลงมานั้น โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์ใช้วิธีการเกลี่ยงานไปให้กับโรงพยาบาลชุมชน (รพช.) เพื่อเป็นด่านในการสกัดผู้ป่วย ช่วยแบ่งเบาภาระของบุคลากรในโรงพยาบาลศูนย์

อย่างไรก็ดี การทำงานไม่ใช่แค่เพียงเกลี่ยงานไปเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพัฒนาศักยภาพของ รพช.ควบคู่ไปด้วยภายใต้แนวคิดว่า “โตไปด้วยกัน”

“เราเป็น Training Center อยู่แล้ว ก็จะพยายามเทรนคนของเราให้ได้มากที่สุด เพื่อส่งไปช่วยน้องๆ ใน รพช. หรือเวลาเรามีการจัดอบรมในเรื่องอะไรก็ต้องให้โควตา รพช.ได้เข้ามาเรียนด้วย เพื่อให้เขาได้พัฒนาไปด้วยกัน ถามว่าวัดได้จริงไหม ถ้าดูจากระบบการส่งต่อผู้ป่วย CMI ของเราตอนนี้อยู่ที่ 2.1 เป็นอันดับ 4 ของประเทศ ทั้งๆ ที่เป็นโรงพยาบาลที่ผ่าหัวใจยังไม่ได้เลย ได้แค่สวนหัวใจ รังสีรักษาเราก็ยังได้แค่ 2 มิติเท่านั้น เรื่อง High Technology เราก็ยังไม่มี แต่ว่า CMI เราค่อนข้างสูง เพราะเราพยายามไปดูเครือข่ายเรื่อง Referral System ปัจจุบันโรงพยาบาล

ที่อยู่ในเขตเดียวกับเรามีค่าเฉลี่ย CMI อยู่ที่ 4-4.5 ที่ Refer In แล้ว รพช. ที่ Refer In ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.5 ก็แสดงว่าเขาสามารถ Refer คนไข้ได้เหมาะสม และพยายามพัฒนาศักยภาพตนเองโดยมีเราช่วยเป็นพี่เลี้ยง” พญ.ชนิญญา กล่าว

เช่นเดียวกับงานในระดับปฐมภูมิ โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์สามารถจัดคนลงไปทำงานในชุมชนได้ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ทั้งการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค รักษาพยาบาล และฟื้นฟูสมรรถภาพ ด้วยทีมสหสาขาวิชาชีพที่เข้มแข็งและเชี่ยวชาญ ประกอบด้วย แพทย์ เภสัชกร พยาบาล โภชนากร นักวิชาการ และนักกายภาพบำบัด โดยออกให้บริการในสถานบริการทุกแห่งตามสภาพการณ์ของผู้ป่วย ซึ่งแม้ว่าเรื่องกำลังคนจะไม่เต็ม 100% ของความต้องการในงานปฐมภูมิ แต่ก็จัดกำลังคนได้ในอัตราขั้นต่ำและมีการบูรณาการทุกสาขาวิชาชีพ ไม่ใช่แค่จัด

พยาบาลลงไปเพียงอย่างเดียว ทำให้งานในระดับปฐมภูมิในพื้นที่ได้ผลค่อนข้างเป็นที่น่าพอใจ อัตราการเกิดภาวะแทรกซ้อนของกลุ่มป่วยลดลง และลดค่าใช้จ่ายในการออกมารับบริการที่โรงพยาบาล

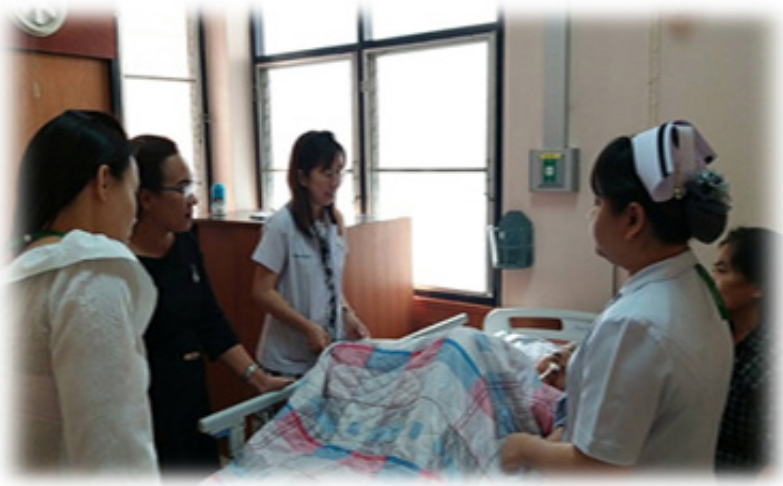
พญ.ชนิญญา กล่าวทิ้งท้ายว่า การบริหารจัดการกำลังคนทั้งหมดนี้ ทำให้บุคลากรไม่ต้องแบกรับภาระงานจนเกิดความเครียดมากเกินไป ผลที่ตามมาคือ บุคลากรทางการแพทย์ส่วนใหญ่มีความรักองค์กร สามารถ Retain กำลังคนได้อย่างมากเมื่อเทียบกับโรงพยาบาลศูนย์อื่นๆ โดยเฉพาะในส่วนของแพทย์ซึ่งมีอัตราส่วนสูงกว่าที่อื่น ผลสุดท้ายก็จะกลับไปหา MOPH ประชาชนมีสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน

Happy 8 โมเดล

สร้างสุขบุคลากร
โรงพยาบาลท่าช้าง

โรงพยาบาลท่าช้าง ถือเป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาด 30 เตียง ในจังหวัดสิงห์บุรี ซึ่งประสบปัญหารายรับจากค่าเหมาจ่ายรายหัวไม่เพียงพอกับการดำเนินงาน ตลอดจนขาดแคลนบุคลากรรุ่นใหม่ ขณะที่คนที่มีอยู่เดิมก็มีอายุเฉลี่ยสูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ทางโรงพยาบาลจึงได้นำคู่มือความสุข 8 ประการในที่ทำงาน หรือ Happy 8 มาปรับใช้ในองค์กรเพื่อช่วยบรรเทาภาวะความเครียดของบุคลากรจนได้รับคัดเลือกให้เป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการกำลังคนเป็นเลิศ (Bright Spot) ของเขตสุขภาพที่ 4 ในด้านการสร้างสุขในองค์กร (Happy MOPH)

นพ.สุขสันติ พักธรรมนัก ผู้อำนวยการโรงพยาบาลท่าช้าง กล่าวถึงบริบทของโรงพยาบาลว่า อำเภอท่าช้างเป็นอำเภอที่เล็กที่สุดของจังหวัดสิงห์บุรี มีประชากร 12,000 คน โดยเป็นผู้ใช้สิทธิ์หลักประกันสุขภาพ 9,200 คน รายรับจากค่าเหมาจ่ายรายหัวอย่างเดียวไม่เพียงพอที่โรงพยาบาล



จะอยู่ได้ แต่สิ่งที่ทำให้ยังสามารถอยู่ได้ถึงทุกวันนี้มาจากหลายๆ ปัจจัย เช่น ร่วมแรงร่วมใจกันประหยัดค่าใช้จ่ายในทุกๆ ทาง ทั้งค่าน้ำ ค่าไฟ ใช้ระบบการจัดซื้อยาและเวชภัณฑ์รวม มีการย้ำเตือนเรื่องการเปิดปิดน้ำไฟ มีการแจ้งสถานะทางการเงินค่าใช้จ่ายของโรงพยาบาลทุกเดือน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมรับรู้และเข้าใจสถานการณ์ ขณะเดียวกันก็พยายามหารายได้จากงบสอยต่างๆ โดยเฉพาะสิทธิสวัสดิการรักษาพยาบาลข้าราชการ ซึ่งสามารถเบิกเงินจากสำนักงบประมาณได้ปีละ 6 ล้านบาท ถือว่าเยอะมากสำหรับโรงพยาบาลชุมชน

นอกจากนี้ ยังเน้นเรื่องการทำงานเชิงรุก มีการส่งแพทย์ ทันตแพทย์ และเภสัชกร ลงไปปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ทำให้ชุมชนมีความเข้าใจใกล้ชิดกับโรงพยาบาลมากขึ้น ส่วนการให้บริการ

ในโรงพยาบาลเองก็เน้นเรื่องพฤติกรรมบริการที่ดี ทำให้ภาคประชาชนให้ความรักความเมตตาบริจาคเงินสนับสนุนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เรียกได้ว่าทุกวันนี้โรงพยาบาลอยู่ได้ด้วยความศรัทธาของประชาชน

ขณะเดียวกัน ในส่วนของโครงสร้างบุคลากรของโรงพยาบาลก็มีปัญหาค่อนข้างมาก เนื่องจากค่าเฉลี่ยอายุของบุคลากรอยู่ที่ 47 ปี และไม่มีการเพิ่มเติมบุคลากรใหม่มาให้ โดยเฉพาะในส่วนของพยาบาล อายุของหลายๆ คนก็เริ่มไม่เอื้อกับการขึ้นเวรบ่าย เวรดึก และการทำงานควบเวร

“เราอยากให้บุคลากรอายุประมาณนี้มาอยู่เวรเช้าแต่มันไม่มีคน เมื่อไม่มีคนก็ต้องลากสังขารมาทำงาน พยาบาลหลายคนอายุก็ 50 กว่าปี ทำงานกลางค่ำกลางคืน เช้ามาก็มาเดินขาปัดขาเป๋ ถามว่าพยาบาล

อายุ 50 กับอายุ 30 ปี ประสิทธิภาพการทำงานเท่ากันไหม ประสิทธิภาพก็เท่ากันหรือมากกว่า เพราะมีประสบการณ์เยอะกว่า แต่การที่จะทนอยู่เวรบ่าย เวรดึก หรือให้บริการผู้ป่วยจำนวนมากๆ คนอายุ 50 ขึ้นไปคงหมดแรงก่อน” นพ.สุขสันติ กล่าว

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลท่าช้าง กล่าวต่อไปว่า จากปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความเครียด จึงได้มีการตั้งทีมงานจิตอาสาขึ้นมาช่วยกันทำเรื่อง Organization Development เพื่อขับเคลื่อนระบบให้เดินหน้าต่อไปได้ โดยที่เจ้าหน้าที่มีความสุขภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณและกำลังคน

ด้าน นางอุบล แก้วเกิด พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ และหัวหน้าทีมพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลท่าช้าง กล่าวว่า โรงพยาบาลได้ดำเนินงานการสร้างสุขในชีวิตของการทำงานโดยนำหลัก Happy 8 Model มาใช้ประกอบด้วย

1.Happy Body มีการทำกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างสุขภาพร่างกายและจิตใจ โดยตรวจสุขภาพปีละ 1 ครั้ง และประเมินสุขภาพจิตปีละ 1 ครั้ง พบว่า กลุ่มบุคลากรในกลุ่มเสี่ยง มีคนเสี่ยงต่อโรคเบาหวาน 10.21% เสี่ยงต่อโรคความดันโลหิตสูง 19.38% ดัชนีมวลกายเกินเกณฑ์ 45.36% และในส่วนของกลุ่มที่ป่วยแล้ว มีเจ้าหน้าที่ป่วยเป็นโรคเบาหวาน 0.96% ความดันโลหิตสูง 9.61% เป็นโรคทั้งความดันโลหิตสูงและเบาหวานอีก 1.92% โรงพยาบาลจึงได้จัดกิจกรรมให้ความรู้ในเรื่องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการดูแลตัวเองโดยใช้หลัก 3 อ. 2 ส. จัดกิจกรรมออกกำลังกายตามความถนัดของแต่ละคน รวมทั้งจัดประกวด Healthy Model เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

“ใครถนัดแอโรบิกก็ไปเต้นแอโรบิก ใครถนัดแกว่งแขนก็ไปแกว่งแขนในช่วงตอนเย็นที่คนไข้หมดแล้ว ใครถนัดแบดมินตันก็ไปเล่นแบดมินตัน ซึ่งจากการติดตามประเมินผล 3 ปีย้อนหลัง พบว่า กลุ่มที่มีดัชนีมวลกายเกินเกณฑ์มีแนวโน้มดีขึ้นอย่างช้าๆ ส่วนคนที่เป็นโรคความดันโลหิตสูงก็สามารถควบคุมความดันได้ดีอยู่ในเกณฑ์ปกติ เช่นเดียวกับคนที่เป็นเบาหวานก็สามารถควบคุมระดับน้ำตาลในเลือดอยู่ในเกณฑ์ปกติ” นางอุบล กล่าว

2.Happy Heart โรงพยาบาลได้จัดกิจกรรมร่วมกันในโอกาสต่างๆ เช่น กรณีญาติของเจ้าหน้าที่เสียชีวิตก็ไปร่วมงานสวดศพ ส่งพวงหรีดในนามของโรงพยาบาลไปช่วยงานในวันฌาปนกิจศพ หรือทุกวันที่ 10 ก.พ. ของทุกปี ซึ่งเป็นวันครบรอบวันมรณภาพของ หลวงพ่อแพ เขมังกโร เกจิอาจารย์ชื่อดังของจังหวัด โรงพยาบาลก็ส่งทีมไปช่วยออกหน่วย

ปฐมพยาบาลที่วัดพิกุลทอง และทุกๆ วันที่ 13 เม.ย.ของทุกปี โรงพยาบาลยังจัดขบวนแห่รูปหล่อหลวงพ่อแพเพื่อให้ประชาชนได้สรงน้ำเป็นสิริมงคลในชีวิต

“อีกกิจกรรมหนึ่งที่สร้างความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน คือ หน่วยงานไหนที่บุคลากรขาดหรือไปอบรมนอกสถานที่ ฝ่ายอื่นๆ ก็จะส่งคนไปช่วย หรืองานพิธีต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นงานแต่ง งานศพ งานบวช เราก็จะไปช่วยงานกัน และถ้าเจ้าหน้าที่คนไหนไปเที่ยวมาก็จะมีของฝากติดมือมาให้เพื่อนร่วมงานตลอด” นางอุบล กล่าว

3.Happy Soul โรงพยาบาลร่วมทอดกฐินวัดในอำเภอท่าช้างทุกปี จนขณะนี้ทอดกฐินครบทุกวัดแล้ว รวมทั้งการทำบุญตักบาตรในเทศกาลสำคัญทางพุทธศาสนา การจัดกิจกรรมทำบุญตักบาตรข้าวสารอาหารแห้ง การทำบุญเข้าพรรษาภายในโรงพยาบาล โดยมีเจ้าหน้าที่จากทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมด้วยกันทุกคน

4.Happy Relax มีการจัดสนามเปตอง สนามแบดมินตัน ห้องฟิตเนสให้ออกกำลังกาย มีบ้านน็อกดาวน์ให้ใช้เป็นมุมพักผ่อน รวมถึงมีห้องที่เรียกกันภายในว่า “ห้องเบอร์ 5” ซึ่งมีทีวีจอขนาดใหญ่ มีเครื่องเสียงระดับโฮมเธียเตอร์ สำหรับการพักผ่อนดูหนังฟังเพลง มีการจัดให้มีจิตอาสาเข้ามาร้องเพลงสร้างความผ่อนคลายแก่ผู้มารับบริการและบุคลากรสัปดาห์ละ 1 ครั้ง รวมถึงจัดกิจกรรมวันเกิดในแต่ละเดือน มีการเป่าเค้กวันเกิด มีของขวัญเล็กๆ น้อยๆ ให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกิดในเดือนนั้น

5.Happy Brain โรงพยาบาลจัดสรรงบประมาณจากเงินบำรุงให้บุคลากรไปฝึกอบรมนอกสถานที่และประชุมวิชาการปีละ 150,000 บาท ตลอดจนสนับสนุนการเรียนรู้ด้านวิชาการผ่านระบบ e-Learning ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เพื่อเสริมทักษะในสิ่งที่บุคลากรอยากเรียนรู้ มีการจัดกิจกรรมการทบทวนดูแลผู้ป่วยอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาคุณภาพหน่วยบริการให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังมีการจัดประชุมวิชาการภายในโรงพยาบาลปีละ 6 ครั้ง โดยเชิญแพทย์ในโรงพยาบาลเป็นวิทยากร

6.Happy Money มีการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการของโรงพยาบาล โดยระดมเงินจากสมาชิกหุ้นละ 50 บาท เพื่อใช้เป็นเงินกู้ฉุกเฉินในอัตราดอกเบี้ย 0.50 บาท กำหนดเวลาชำระใน 10 เดือน ปัจจุบันนี้มีทุนเรือน

หุ้นอยู่ 800,000 บาท ส่วนเงินพิเศษ เช่น ค่าโอที ค่าเวรต่างๆ แม้จะเป็นโรงพยาบาลขนาดเล็กแต่ก็จ่ายให้ทุกเดือน ไม่มีการค้างจ่าย รวมทั้งมีการตั้งคลินิกสุขภาพทางการเงิน โดยมีเจ้าหน้าที่จากธนาคารไทยพาณิชย์มาให้ความรู้เกี่ยวกับการเงินส่วนบุคคลตลอดจนการสร้างวินัยการออม

7.Happy Family มีการให้ความสำคัญกับคนในครอบครัวของบุคลากร เช่น มีงานเลี้ยงของโรงพยาบาล ก็จะเชิญสมาชิกในครอบครัวมาร่วม มีการมอบใบประกาศนียบัตรพ่อดีเด่นในวันพ่อแห่งชาติ ใบประกาศนียบัตรแม่ดีเด่นในวันแม่แห่งชาติ ตลอดจนมอบรางวัลดีเด่นให้กับบุคลากรประจำปีในงานวันมหิดล

8.Happy Society การดำเนินงานที่สำคัญ คือ กิจกรรมให้ผู้อำนวยการทานข้าวร่วมกับบุคลากรทุกระดับเวียนไปทุกหน่วย เพื่อพูดคุยสนทนา

รับฟังปัญหาต่างๆ การปลูกฝังเรื่องการปฏิบัติต่อกันแบบพี่น้อง ทั้งเรื่องการทำงาน เรื่องของครอบครัว โดยจะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือช่วยแก้ไขปัญหาซึ่งกันและกันตลอด

“ผลจากการดำเนินงาน Happy 8 Model ส่งผลให้ความพึงพอใจของการผู้รับบริการ 90.7% จากเป้าหมาย 85% ความพึงพอใจของภาคีเครือข่ายอยู่ที่ 86.43% จากเป้าหมาย 85% ส่วนความพึงพอใจของบุคลากรมีแนวโน้มดีขึ้นเล็กน้อย จาก 73.74% เป็น 75% ในปีปัจจุบัน และอัตราการคงอยู่ของบุคลากรก็อยู่ที่ 98.98% นอกจากนี้ โรงพยาบาลท่าช้างยังได้รับคัดเลือกเป็นโรงพยาบาลชุมชนที่ได้มาตรฐาน Quality Service Clean (QSC) ระดับดีเด่นของจังหวัด และได้รางวัลชมเชยของเขตสุขภาพที่ 4 ในปี 2559 เป็นโรงพยาบาลชุมชนแห่งแรกของจังหวัดที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน HA ในปี 2560 และเป็นโรงพยาบาลที่ผ่านการประเมิน Green and Clean ระดับดีเยี่ยมในปี 2560-2561” นางอุบล กล่าว

ทั้งนี้ นพ.สุขสันติ กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า การขับเคลื่อน Happy 8 ส่วนใหญ่ออกมาในลักษณะของการจัดกิจกรรม ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงหาสิ่งยึดเหนี่ยวเพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและเกาะกลุ่มเกิดความรักความสามัคคีในองค์กร สังเกตจากการประเมินความพึงพอใจของ Stakeholder ตัวเลขออกมาค่อนข้างสูง

“ต้องบอกว่าสิ่งที่ทำมันเกิด Impact ค่อนข้างเยอะ กิจกรรมทั้งหลายที่เป็น Happy 8 Model สุดท้ายมันจะมาปรากฏที่มาตรฐาน HA ขั้น 3 ซึ่งเราผ่านการประเมินเมื่อเดือน เม.ย. 2560 ตัวนี้เป็นตัวบ่งบอกว่าสิ่งที่เราทำและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาจากความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ สามัคคี เป็นคุณภาพที่สะท้อนออกมาเป็นภาพรวมขององค์กร” นพ.สุขสันติ กล่าว

อย่างไรก็ดี ผู้อำนวยการโรงพยาบาลท่าช้าง ฝากประเด็นเพื่อแก้ไขต้นตอของปัญหาที่แท้จริง โดยในส่วนของการเงินการคลัง ต้องยอมรับว่าโรงพยาบาลขนาดเล็กจะอยู่ได้ต้องมี MOC (Minimal Operating Cost) ซึ่ง MOC ของโรงพยาบาลท่าช้างอยู่ที่ 15 ล้านบาท แต่ในทางปฏิบัติปีช่วง 2558-2560 ได้รวมกันไม่ถึงครึ่งของ MOC ส่วนปี 2561 ได้ 8 ล้านบาท หรือ 50% ซึ่งก็ได้เสนอไปยังกระทรวงหลายครั้งแล้วว่าโรงพยาบาลขนาดเล็กที่มีประชากร UC ต่ำกว่า 20,000 คน ต้องคิดต้นทุนที่จะสามารถอยู่รอดได้ก่อนโรงพยาบาลขนาดใหญ่

นอกจากนี้ ในส่วนของโรงพยาบาลที่ได้ MOC ต่ำกว่า 50% แล้วยังสามารถอยู่รอดได้ ควรมีแรงจูงใจเพิ่มเติมในส่วนของการจ่ายค่าตอบแทน ฉ.11 เพราะทุกวันนี้จ่ายเป็น Flash Rate โรงพยาบาลที่ขยัน ประหยัด และอยู่รอดได้ก็ได้เท่ากับโรงพยาบาลที่ใช้เงินแบบ

ที่ไม่บันยะบันยัง แบบนี้บุคลากรจะเอากำลังใจจากไหนมาทำงานในระบบ

ขณะเดียวกัน ในส่วนของการคำนวณ Full Time Equivalent (FTE) เสนอว่า พยาบาลที่อายุ 50 ปีขึ้นไป ไม่ควรนับเป็น 1 ของ FTE แต่ควรต้องปรับลดลง โดยพยาบาลในกลุ่มที่อายุ 50-55 ปี น่าจะประมาณอยู่ที่ 0.5 ของ FTE และพยาบาลอายุ 55-60 ปี ศักยภาพอาจจะอยู่ที่ 0.25 แบบนี้จะช่วยให้โรงพยาบาลสามารถหาคนใหม่เข้ามาและช่วยให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น

‘สสจ.สุพรรณบุรี’ สร้างเครือข่ายที่โดดเด่น

ด้วยแนวคิดการส่งเสริมสุขภาพคือภารกิจของประชาชนทุกคน

จากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรในระยะ 20 ปีที่ผ่านมา ส่งผลให้จังหวัดสุพรรณบุรีมีจำนวนประชากรสูงอายุมากขึ้น จากเดิมปี 2540 อยู่ที่ 10.37% ขึ้นมาเป็น 17.52% ในปี 2560 สิ่งที่ตามมาคือแนวโน้มการเจ็บป่วยด้วยโรคเรื้อรังเพิ่มสูงขึ้นตั้งแต่ปี 2552 เป็นต้นมา ทั้งโรคเบาหวาน ความดันโลหิตสูง โรคหลอดเลือดหัวใจ โรคหลอดเลือดสมอง ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ทางจังหวัดต้องปรับระบบการให้บริการโดยเน้นที่การส่งเสริมป้องกันโรคในเชิงรุก

อย่างไรก็ดี เนื่องจากประสบปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรด้านสาธารณสุขซึ่งมีกำลังเจ้าหน้าที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กระทรวงกำหนดไว้ ทางสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุพรรณบุรี (สสจ.สุพรรณบุรี) จึงมุ่งเน้นในเรื่องการสร้างและพัฒนาเครือข่าย เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานส่งเสริมป้องกันโรคภายใต้กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายที่มีความเป็นเลิศในด้านการดูแลสุขภาพประชาชนเชิงรุก และการพัฒนาเครือข่ายแบบบูรณาการเชื่อมโยงกันในทุกระดับ ซึ่งผลการดำเนินงานก็ประสบความสำเร็จในการพัฒนาเครือข่ายให้มีความเข้มแข็ง มีผลงานโดดเด่นจนได้รับรางวัลทั้งในระดับเขตและระดับประเทศหลายต่อหลายรางวัล ทำให้ สสจ.สุพรรณบุรี ถูกเลือกให้หน่วยงานที่มีการบริหารจัดการกำลังคนเป็นเลิศ (Bright Spot) ในด้านการสร้างเครือข่าย (HRN) ของเขตสุขภาพที่ 5

นพ.สาโรจน์ มะรุมดี นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดสุพรรณบุรี ให้ข้อมูลว่า วิสัยทัศน์ของ สสจ.สุพรรณบุรี คือ “สาธารณสุขสุพรรณบุรี เป็นเครือข่ายชั้นนำระดับภาค ในการดูแลประชาชนให้มีสุขภาพดีในปี 2562” เนื่องจากสภาพการทำงานของสาธารณสุขจังหวัดเองเป็นหน่วยงานควบคุมกำกับ การทำงานจึงต้องทำงานด้วยเครือข่ายภายใต้กลยุทธ์ 2 ข้อ คือ 1.สร้างเครือข่ายที่มีความเป็นเลิศในด้านการดูแลสุขภาพประชาชนเชิงรุก และ 2.พัฒนาเครือข่ายแบบบูรณาการเชื่อมโยงกันในทุกระดับ

ในส่วนของกลยุทธ์แรก การสร้างเครือข่ายที่มีความเป็นเลิศในด้านการดูแลสุขภาพประชาชนเชิงรุกนั้น จะต้องมีการสนับสนุนเรื่ององค์ความรู้และสื่อสารแนวคิดไปยังเครือข่ายทุกระดับ ว่าภารกิจการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคไม่ใช่เรื่องของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอย่างเดียว

แต่เป็นภารกิจหน้าที่ของประชาชนทุกๆ คน ยกตัวอย่างเช่น โรคไข้เลือดออก เครือข่ายต้องไปถ่ายทอดกับชาวบ้านให้เข้าใจในเรื่องการป้องกันไม่ให้เกิดลูกน้ำยุงลาย ไม่ใช่ปล่อยเป็นภาระเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเพียงฝ่ายเดียว หรือโรคทางเดินอาหาร ถ้าเครือข่ายชมรมผู้ประกอบการร้านอาหารทำเรื่องอาหารสะอาดถูกต้องตามหลักสุขาภิบาล ประชาชนก็ปราศจากโรคท้องเสียด้วย

ขณะที่กลยุทธ์ที่สอง เรื่อง การพัฒนาเครือข่ายแบบบูรณาการเชื่อมโยงกันในทุกระดับนั้น จะเน้นการให้เครือข่ายแต่ละกลุ่มได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการดูงานแลกเปลี่ยนระหว่างเครือข่ายกันตลอด ทำให้เกิดการขยายเครือข่ายขยายแนวคิดออกไปเรื่อยๆ

โดยที่ทาง สสจ.จะเป็นแกนนำสนับสนุนองค์ความรู้ สนับสนุนสถานที่จัดประชุมให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ซึ่งผลก็คือ เกิดการขยายแนวคิดการส่งเสริมสุขภาพจากเครือข่ายหนึ่งไปยังอีกเครือข่ายหนึ่งต่อไปเรื่อยๆ เช่น ช่วงแรกๆ มีชมรมผู้ประกอบการร้านอาหารอย่างเดียว แต่ช่วงหลังมีชมรมแผงลอย ชมรมตลาดนัดขึ้นมาอีก เป็นต้น

นพ.สาโรจน์ กล่าวอีกว่า การทำกิจกรรมของแต่ละเครือข่ายจะทำตามความถนัดของตัวเอง แต่ในภาพรวมแล้วจะไม่มีการทำแบบสะเปะสะปะ ทุกๆ ปีจะมีการสรุปปัญหาการดำเนินงานของเครือข่ายแต่ละด้าน จากนั้นก็จะวางแผนว่าแต่ละเครือข่ายจะวางกลยุทธ์หรือวางกิจกรรมไปในทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบายของ สสจ. ภายใต้เป้าหมายเดียวกัน คือ ให้ประชาชนสุขภาพดี

ทั้งนี้ จากการดำเนินการตามกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้จังหวัดสุพรรณบุรีมีเครือข่ายหลายด้านที่มีผลงานโดดเด่นดังนี้

1.เครือข่ายสุขภาพภาคประชาชน ทาง สสจ.สุพรรณบุรีได้พัฒนาศักยภาพอาสาสมัครประจำครอบครัว (อสค.) และ อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) อย่างต่อเนื่อง โดยใช้ Context Based learning (CBL) ในเรื่อง CKD NCD และ LTC มีโรงเรียน อสม.และโรงเรียนนวัตกรรมสุขภาพชุมชนที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของ อสค. และ อสม.จนเข้มแข็ง สามารถทำงานร่วมกับทีมหมอครอบครัว จนส่งผลต่อการขับเคลื่อนตำบลจัดการสุขภาพแบบบูรณาการ 5 กลุ่มวัย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับผลงานเด่นๆ ของเครือข่ายสุขภาพภาคประชาชน เช่น รางวัลตำบลจัดการสุขภาพดีเด่นระดับเขต ปี 2558-2560 รางวัลชมรม อสม.ระดับอำเภอดีเด่น ชนะเลิศระดับเขต ปี 2559 รางวัลรางวัล อสม. ออนไลน์ในข่ายจังหวัดของบริษัท เอไอเอส ในปี 2560 และรางวัล อสม. ดีเด่น ระดับภาค ปี 2558 สาขาภูมิปัญญาท้องถิ่นและการแพทย์แผนไทย และปี 2560 สาขาส่งเสริมสุขภาพ

2.เครือข่ายการส่งเสริมสุขภาพ (ด้านแม่และเด็ก) ในเครือข่ายนี้ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างเข็มแข็ง มีการจัดทำแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน จนได้รับรางวัลการดำเนินงานส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัยดีเด่นระดับเขต ปี 2560

3.เครือข่ายการส่งเสริมสุขภาพ (ด้านผู้สูงอายุ) ทาง สสจ.สุพรรณบุรี ได้ร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคีเครือข่ายในการจัดระบบดูแลผู้สูงอายุติดบ้าน ติดเตียง มีการจัดตั้งศูนย์ดูแลผู้สูงอายุ ตลอดจนดำเนินการดูแลผู้สูงอายุระยะยาว ซึ่งการดำเนินงานของเครือข่ายนี้ก็ได้รับรางวัลองค์กรดีเด่นด้านส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุ ระดับเขต ปี 2556-2557 และรางวัลตำบลบูรณาการส่งเสริมสุขภาพ 5 กลุ่มวัยดีเด่นต้นแบบของกรมอนามัย ในปี 2560

4.เครือข่ายด้านสุขาภิบาลอาหาร จังหวัดสุพรรณบุรีมีภาคีเครือข่ายด้านสุขาภิบาลอาหาร ประกอบด้วย สมาคมแผงลอยจำหน่ายอาหาร ชมรมผู้ประกอบการจำหน่ายอาหาร ชมรมตลาดสดน่าซื้อ และชมรมตลาดนัดน่าซื้อ ซึ่งมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานานกว่า 19 ปี ภาคีเครือข่ายเหล่านี้จะบูรณาการการทำงานร่วมกับส่วนราชการ องค์กรภาคเอกชน และผู้ที่เกี่ยวข้องเรื่องการสุขาภิบาลอาหาร อีกทั้งมีบทบาทสำคัญในการติดตามเยี่ยมเสริมพลัง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้แก่ผู้ประกอบการ ส่งผลให้เกิดการพัฒนายกระดับจนผ่านเกณฑ์

มาตรฐานในระดับที่ดี จนได้รับรางวัลชมรมผู้ประกอบการจำหน่ายอาหารดีเด่นและชมรมตลาดสดน่าซื้อดีเด่น ระดับเขต ปี 2559 ตลาดสดยายจูในอำเภอสามชุก ได้รับรางวัลสุดยอดส้วมระดับประเทศ ปี 2559 ตลอดจนรางวัลบุคคลต้นแบบดีเด่นด้านการลด ละ เลิก การใช้ภาชนะโฟมบรรจุอาหาร ปี 2560

5.เครือข่ายการป้องกันอุบัติเหตุทางถนนระดับจังหวัด เครือข่ายนี้มีหน่วยงานหลัก ประกอบด้วย สำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจังหวัด ตำรวจ สาธารณสุข แขวงและหมวดการทาง ขนส่งจังหวัด และบริษัท กลางคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ โดยจะมีการกำกับติดตามสถานการณ์ผ่านการประชุมคณะกรรมการศูนย์อำนวยการความปลอดภัยทางถนนจังหวัดสุพรรณบุรีทุกเดือน มีการบูรณาการข้อมูลโดยจัดทำข้อมูล 3 ฐาน (สาธารณสุข ตำรวจ บริษัท กลางคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ) ตั้งแต่ปี 2559 เพื่อให้จังหวัดมีฐานข้อมูลเดียวกันที่มีคุณภาพสามารถนำไปใช้วางแผน ในการแก้ไขปัญหาได้ถูกต้องตามสภาพปัญหา รวมทั้งมีการจัดทำโปรแกรมกลางของจังหวัดในการบันทึกข้อมูลด้านอุบัติเหตุทางถนนของหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง โดยจะเริ่มทดลองใช้ในปี 2561 ซึ่งผลจากการทำงานร่วมกันก็สามารถปิดจุดเสี่ยงทางถนนได้มากถึง 16 แห่ง ในช่วงปี 2559-2560

นพ.สาโรจน์ กล่าวต่อไปว่า ปัจจัยความสำเร็จในการทำงานร่วมกับเครือข่ายต่างๆ เหล่านี้ สิ่งสำคัญคือ ความจริงใจในการทำงานร่วมกัน

ให้ใจกับแกนนำในทุกเครือข่าย เพื่อให้แกนนำช่วยถ่ายทอดความคิดไปเครือข่ายอื่นๆ ในระนาบเดียวกัน

นอกจากนี้ ยังมีเรื่องการยกย่องให้เกียรติ เชิดชูคนทำดีในรูปแบบรางวัลต่างๆ เพราะคนที่เข้ามาทำงานด้วยเชื่อว่าไม่ได้ต้องการสิ่งใดตอบแทน ขอเพียงแค่ได้รับการยกย่องให้เป็นส่วนหนึ่งของงานสาธารณสุขเท่านั้น และหากบางเครือข่ายยังมีการขับเคลื่อนที่ไม่เข้มแข็งพอทาง สสจ.ก็ต้องเข้าไปกระตุ้นสนับสนุนเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งจนสามารถดำเนินงานได้ด้วยตัวเอง ซึ่งก็ถือว่าเป็นโชคดีที่ลักษณะของคนในพื้นที่มีจิตอาสาสูง บางเครือข่าย เช่น ชมรมผู้ประกอบการด้านอาหาร ก็มีความเข้มแข็ง มีการดำเนินการมานานนับสิบปี ดังนั้น การขับเคลื่อนการสร้างเครือข่ายจึงเดินหน้าได้อย่างเข้มแข็ง

“ตัวผมเองก็อยู่มาหลายจังหวัด แต่ละจังหวัดมีจุดเด่นจุดด้อยไม่เหมือนกัน เรื่องเครือข่ายนี้ผมว่าสุพรรณบุรีมีความเข้มแข็งมากครับ อาจจะเป็นธรรมชาติของพื้นที่ที่มีจิตอาสา การสานต่อหรือเดินหน้าในเรื่องต่างๆ จึงเกิดการมีส่วนร่วมอย่างมาก” นพ.สาโรจน์ กล่าว

นอกจากนี้ การสร้างเครือข่ายให้ยั่งยืนจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสนับสนุนมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างต่อเนื่องด้วย

“ผมคิดว่าการสื่อสารการจัดประชุมพบปะกันโดยตลอดเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เครือข่ายเดินหน้า คือทุกเครือข่ายของเราจะมาประชุมสรุปผลงานและจัดทำแผนกันทุกปีนะครับ อย่างน้อยต้องมาคุยกันว่าปัจจุบันทำอะไรมาบ้าง แล้วในอนาคตจะเดินต่อไปกันอย่างไร ได้เหลียวหน้าแลหลังกันแล้วช่วยกันระดมความคิดในการทำงานกันต่อไป” นพ.สาโรจน์ กล่าวทิ้งท้าย

‘Job Rotation’ โรงพยาบาลบ้านบึง

โมเดลแก้ปัญหาขาดแคลนพยาบาล

โรงพยาบาลบ้านบึง อ.บ้านบึง จ.ชลบุรี เป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาด 90 เตียง ให้บริการสุขภาพครอบคลุมการรักษา ส่งเสริม ป้องกัน และฟื้นฟูสุขภาพ ขณะเดียวกัน ยังจัดบริการเฉพาะทางด้านอายุรกรรม สูติกรรม กุมารเวชกรรม และศัลยกรรม รวมถึงเวชศาสตร์คลินิก อีกทั้งยังมีการขยายบริการเพิ่มในส่วนของหน่วยดูแลผู้ป่วยวิกฤต (ICU) หน่วยไตเทียม (HD) บริการล้างไตทางช่องท้อง (CAPD) เพิ่มงานห้องผ่าตัดและเพิ่มบริการห้องพิเศษ 12 เตียง แต่ด้วยความที่มีกำลังคนในส่วนของของพยาบาลไม่เพียงพอกับการขยายบริการ โรงพยาบาลบ้านบึงจึงได้แก้ปัญหาด้วยการนำระบบ Job Rotation (การสับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่) มาใช้จนสามารถเพิ่มสมรรถนะของพยาบาลให้ทำหน้าที่ได้หลากหลาย รองรับการขยายการให้บริการภายใต้ข้อจำกัดด้านกำลังคน และได้รับเลือกให้เป็นหน่วยงานที่มีความโดดเด่น (Bright Spot) ของเขตสุขภาพที่ 6 ในด้านการวางแผนพัฒนากำลังคน (HRD)

นางวชิรา ลิ้มเจริญชัย หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลบ้านบึง กล่าว

ถึงสภาพปัญหาภายในของโรงพยาบาลในอดีตว่า กลุ่มงานที่มีปัญหามากที่สุดคือพยาบาล เนื่องจากพื้นที่จังหวัดชลบุรีมีสถานบริการเอกชนจำนวนมาก ทำให้มีการแข่งขันสูง พยาบาลใหม่เข้ามาทำงาน 1-2 ปีก็ถูกเอกชนดึงตัว ส่งผลให้ Turnover Rate สูงมาก ประกอบกับสมรรถนะของพยาบาลไม่สามารถทำงานข้ามหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงไม่หมุนคนที่มีอยู่ไปช่วยงานในแผนกอื่นได้

ขณะที่ในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา โรงพยาบาลมีแผนขยายงานเพิ่มหน่วยไตเทียม หน่วยดูแลผู้ป่วยวิกฤต ตลอดจนเพิ่มห้องพิเศษ แต่มีปัญหาว่ากำลังคนมีจำกัด จึงมองหาแนวทางแก้ปัญหาทั้งเรื่องการลาออกและเพิ่มสมรรถนะของพยาบาลให้สามารถช่วยงานกันจนผ่านพ้นวิกฤตเรื่องกำลังคนไปได้

ด้วยเหตุนี้ จึงมีการนำระบบ Job Rotation มาใช้บริหารกำลังคนในช่วงปี 2555-2556 โดยตั้งสมรรถนะว่าน้องพยาบาลต้องทำงานได้แบบ 3 in 1 คือ 1.ER 2.ผู้ป่วยใน และ 3.Refer ให้ได้ใน 1 ปี

นางวชิรา ขยายความว่า ตามทฤษฎีที่มีการศึกษามา หากคนเราทำงานอะไรซ้ำๆ กันเป็นระยะเวลา 4 เดือน ทักษะที่ได้จะฝังลงไปในตัวและไม่มีวันลืม เช่น เย็บแผล แทงน้ำเหลือง ทำ CPR ฯลฯ ยกตัวอย่างเช่น ตนเคยอยู่ห้องคลอด ผ่านมา 10 ปีทุกวันนี้ก็ยังไม่ลืมทักษะ ดังนั้นจึงวางระบบให้พยาบาลใหม่ต้องหมุนเวียนแผนกทุก 4 เดือน

“วิธีการคือ สมมติน้องจบมา 10 คน ก็จะคุยก่อนว่าอยากลงหน่วยไหน

ให้พี่ๆ คอยเป็นพี่เลี้ยงคู่กับน้อง พอครบ 4 เดือนก็หมุนแผนกไปเรื่อยๆ เมื่อครบ 1 ปีก็จะประเมินอีกครั้งว่ายังต้องการอยู่ในหน่วยที่เลือกครั้งแรกอยู่หรือไม่ ตรงนี้น้องๆ สามารถเปลี่ยนใจได้ ก็เป็นอีกจุดที่ทำให้เขาพอใจ” นางวชิรา กล่าว

ทั้งนี้ หลังจากดำเนินการไปได้ 1 ปี พบว่า ส่วนที่มีปัญหามากที่สุดแทนที่จะเป็นตัวน้องๆ กลับกลายเป็นหัวหน้าตึกและตัวพี่เลี้ยงเสียเอง เนื่องจากต้องเปลี่ยนคนทุก 4 เดือน ปีต่อมาจึงต้องเตรียมในส่วนของหัวหน้าและพี่เลี้ยง มีการปรับทัศนคติและนำคู่มือมาใช้เพื่อบอก Scope ของงานเพื่อให้เทรนน้องๆ ไปในทิศทางเดียวกัน จนกระทั่งปีที่ 3 ทุกอย่างจึงเป็นไปอย่างราบรื่น

นางวชิรา กล่าวว่า การนำระบบ Job Rotation มาใช้ช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลเมื่อมีการขยายงานใหม่ได้อย่างชะงัด เช่น ในส่วนของ ICU ต้องใช้พยาบาล 7 คน ก็ใช้วิธีดึงตัวจากหน่วยต่างๆ มาหน่วยละ 1 คน หน่วยงานที่โดนดึงคนก็จะมีกำลังคนลดลง มีจำนวนเวรเท่าเดิม แต่ยังมีสมรรถนะเพียงพอที่จะทำงานต่อไปได้เนื่องจากสามารถหมุนพยาบาลจากหน่วยอื่นมาช่วยงาน สมมติ ER ขาดคน ก็สามารถหมุนพยาบาลจากฝ่ายผู้ป่วยในมาขึ้นเวรที่ ER ได้ เป็นต้น

“เพราะเรามีคนน้อยจึงต้องการความร่วมมือช่วยเหลือกัน วิธีนี้เป็นการแก้ปัญหาที่ตอบโจทย์การร่วมมือกันทำงาน ตอนนี้น้องๆ สามารถทำงานได้ทุกตึกที่มีคนขาด เพราะฉะนั้น แม้จะมีวิกฤตขาดคน

แต่ด้วยสมรรถนะที่ทำงานได้หลายๆ จุด ทำให้เราผ่านพ้นวิกฤตนี้มาได้” นางวชิรา กล่าว

อย่างไรก็ดี การจัดระบบงานลักษณะนี้ก็เป็นสาเหตุให้มีภาระงานมากขึ้น และสร้างความเหนื่อยล้าแก่ผู้ปฏิบัติงานอยู่บ้าง จนอาจจะเกิดความเสี่ยงจากการไม่ได้พักผ่อน ซึ่งก็เป็นสิ่งที่ต้องเฝ้าระวังให้ดี สิ่งหนึ่งที่ผู้อำนวยการโรงพยาบาลให้ความสำคัญ คือ ความทุกข์สุขของเจ้าหน้าที่และสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกที่มากพอ ไม่ว่าจะขออุปกรณ์ที่เกี่ยวกับความปลอดภัย หรือทำให้เจ้าหน้าที่ทำงานสะดวกขึ้น ผู้อำนวยการให้เบิกมาแบบไม่มีอั้น ขณะเดียวกัน ก็ยังสนับสนุนในเรื่องการสร้างความสุข

และผ่อนคลายจากการทำงาน เช่น ห้องฟิตเนส ห้องคาราโอเกะ หรือแม้แต่ห้องนอนกลางวัน

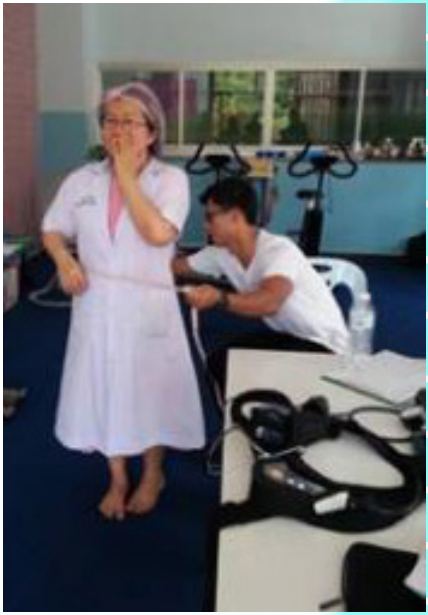
“ในส่วนของน้องๆ เราก็อธิบายว่า ที่เหนื่อยเพราะเราขยายงานโดยที่กำลังคนยังไม่พอ คือเราเสนอแผนการเตรียมคนไปแต่เพิ่งได้รับการตอบสนอง ตอนนี้ก็เริ่มเข้าแผนแล้ว ภาระงานต่างๆ ก็จะคลายลง เช่น จากเดิมเคยทำโอที 10 เวร พอมีการขยายงานโดนดึงคนไปก็อาจต้องเพิ่มเป็น 13-14 เวร เป็นอยู่อย่างนี้ 2-3 ปี แต่ในอนาคตก็จะกลับมา 10 เวรเหมือนเดิม เป็นต้น คือเราก็ต้องบริหารความหวังของน้องๆ ไปด้วย” นางวชิรา กล่าว

ขณะเดียวกัน โรงพยาบาลก็ยังดูแลเรื่องค่าตอบแทน ค่าโอทีต่างๆ ปกติกระทรวงสาธารณสุขให้ค่าโอทีพยาบาล 600 บาท แต่ด้วยภาระงานและการแข่งขันที่สูง โรงพยาบาลได้ขออนุมัติไปยังคณะกรรมการค่าตอบแทนจังหวัดจนตอนนี้ได้ค่าโอทีเพิ่มเป็น 800 บาท และในส่วนของ ICU และ Sick Newborn ได้ 850 บาท ซึ่งเป็นอัตราที่ใกล้เคียงกับเอกชน

ทั้งนี้ ผลลัพธ์ของการใช้ระบบ Job Rotation นอกจากตอบโจทย์การขยายงานของโรงพยาบาลแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่พบคือ อัตราการลาออกลดลง เพราะแม้เจ้าหน้าที่จะเหนื่อยขึ้นแต่ไม่เครียด อีกทั้งเกิดความมั่นใจในการทำงาน ภาคภูมิใจที่สามารถทำงานได้เป็นที่ยอมรับของพี่ๆ จากเดิมที่เวลาให้ทำงานข้ามหน่วย เจ้าหน้าที่จะไม่มีความสุขหรือต่อต้านมาก

อย่างมาก แต่ปัจจุบันน้องๆ มีความรู้สึกว่าตัวเองมีความสำคัญ มีคุณค่าในตัวเอง เป็นที่ยอมรับของพี่และองค์กร

“ตอนนี้น้องๆ เราแทบไม่ลาออก เมื่อก่อนออกกันเยอะมาก บางปีได้มา 7 คน ลาออกไป 4 คนก็มี แต่ตอนนี้ไม่ออก 2 ปีมานี้กลับข้างกัน กลายเป็นว่าคนจากภาคเอกชนเดินมาสมัครกับเรา ส่วนหนึ่งที่แม้จะงานหนักแต่การลาออกน้อยคิดว่าเกิดจากความผูกพันด้วย เพราะได้อยู่



ในหลายๆ หน่วยแทนที่จะอยู่ที่เดียว เวลาเดินไปไหนก็เป็นพี่เป็นน้อง เกิดความภาคภูมิใจในตัวเอง ถ้าพี่ขอให้ไปช่วยขึ้นเวรก็เหมือนเป็นการยอมรับเขา เวลาทำงานครบ 1 ปี ก็อยู่ในจุดที่เลือกได้อีกว่าจะไปลงหน่วยไหน" นางวชิรา กล่าว

นางวชิรา กล่าวอีกว่า จากประสบการณ์การดำเนินงานที่ผ่านมา จุดสำคัญที่จะทำให้ Job Rotation ประสบความสำเร็จได้ไม่ได้อยู่ที่ตัวน้องๆ แต่อยู่ที่ตัวพี่ๆ หัวหน้างานทั้งหลาย มีหลายหน่วยงานที่ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำรูปแบบนี้กลับไปดำเนินการ ปรากฏว่าไปจอดที่หัวหน้าหมด เพราะเรื่องนี้เกี่ยวกับทัศนคติและความสัมพันธ์ส่วนบุคคลของหัวหน้าแต่ละตึก ซึ่งบริบทของแต่ละหน่วยงานไม่เหมือนกัน ถ้าหัวหน้า

ปรับทัศนคติไม่ได้ก็เดินแนวทางนี้ได้ลำบาก

“อย่างตอนเราทำปีที่ 2 นี้แทบไปไม่เป็นเหมือนกัน เพราะเราไม่ได้จูนหัวหน้ากับพี่เลี้ยงกันไว้ดีๆ ก็ทำให้มีปัญหา มีถึงขั้นว่าทุบโต๊ะเลยว่าไม่เอาแล้วไม่ไหวแล้ว ต้องสอนน้องอีกแล้วเหรอ บางทีน้องย้ายตึกก็มีงอนน้อง เราก็ต้องปรับทัศนคติกันว่าพี่ที่ดีต้องสอนน้องตลอดเวลา ต้องปรับความเข้าใจกันว่าเขาสอนน้องเพื่อให้เป็นคนโรงพยาบาลบ้านบึง สร้างพยาบาลให้แผ่นดิน ไม่ได้สร้างน้องไว้สำหรับตัวเขา นี่คือวิธีคิดของเรา ตอนนี้กลายเป็นว่าหัวหน้าตึกของเราชอบระบบนี้มาก เพราะน้องที่มีสมรรถนะสามารถหมุนเวียนได้ แก้ปัญหาได้เวลาขาดคน ถ้าเทียบกับโรงพยาบาลอื่นที่ไม่ใช้ระบบนี้ เวลาขอให้คนวอร์ดนี้ไปขึ้น

ทำงานตึกโน้นไม่ได้เลย ไม่ไปไม่ใช่เพราะไม่มีน้ำใจ แต่เพราะเขาไม่มั่นใจ แต่ของเราตอนนี้หมุนเวียนกันเป็นเรื่องปกติ เพราะเราเตรียมน้องให้มีสมรรถนะ ต่อไปน้องกลุ่มนี้โตขึ้นก็จะทำงานข้ามได้ทุกหน่วย ทำให้เขามีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น” นางวชิรา กล่าว

ทั้งนี้ นอกจากทัศนคติของหัวหน้างานแล้ว สิ่งสำคัญอย่างอย่างคือ การติดตามประเมินผล ต้องมีการเกาะติดและเอาผลการประเมินมาปรับตลอดเวลา หากติดปัญหาในเรื่องใดต้องรีบปรับ เช่น กรณีของโรงพยาบาลบ้านบึง เมื่อเจอปัญหาในส่วนหัวหน้างาน

ก็มีการทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติออกมา เพื่อให้หัวหน้างานดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

นางวชิรา กล่าวทิ้งท้ายว่า ปัจจุบันโรงพยาบาลบ้านบึงก็ถือว่ายังขาดพยาบาล โดยมีพยาบาล 108 คน จากกรอบอัตรากำลัง 236 คน แต่ถึงตอนนี้ก็ยังถือว่าอยู่กันไหวและจะทำโครงการนี้อย่างต่อเนื่องต่อไป

โรงพยาบาลมหาสารคาม

พัฒนาเครือข่ายด้วยกลไก พชอ.

โรงพยาบาลมหาสารคาม เป็นหนึ่งในหน่วยงานที่พัฒนาเครือข่ายด้านสุขภาพโดยใช้กลไกคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตและระบบสุขภาพอำเภอ (พชอ.) เป็นเครื่องมือประสานความร่วมมือในการทำงานร่วมกับภาคประชาสังคมและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควบคู่ไปกับการทำงานเชิงประเด็นในระดับพื้นที่จนมีผลงานเป็นที่ยอมรับมากมาย โดยเฉพาะการพัฒนาเครือข่าย Trauma และการดูแลผู้ติดเชื้อ HIV และถูกเลือกให้เป็นหน่วยงานหน่วยงานที่มีความโดดเด่น (Bright Spot) ในด้านการสร้างเครือข่าย (HRN) ของเขตสุขภาพที่ 7

นพ.ไพบูลย์ อัศวธนบดี
รองผู้อำนวยการฝ่ายบริการ
โรงพยาบาลมหาสารคาม
กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนางานด้านเครือข่ายสุขภาพของโรงพยาบาลว่า หากพิจารณาในเชิงระบบอาจแบ่งได้เป็น 3 ช่วง ช่วงแรก คือ การใช้กลไกพัฒนาระบบบริการสาธารณสุข (พบส.)

เชื่อมต่อเป็นเครือข่ายระหว่างโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน ก่อนจะมีการพัฒนาเข้าสู่ช่วงที่ 2 เป็นนโยบาย Service Plan ซึ่งมีระบบบริการหลายสาขาในปัจจุบัน โดย 2 ช่วงนี้เป็นเรื่องการรักษาความเจ็บไข้ได้ป่วย

ส่วนงานในช่วงที่ 3 ของโรงพยาบาลจะเป็นอีกรูปแบบหนึ่ง คือ เครือข่ายการพัฒนาระบบด้านสาธารณสุข โดยใช้กลไกภาคประชาสังคมเชื่อมโยงระบบสุขภาพไปสู่ชุมชน เป็นกระบวนการส่งเสริมและป้องกันโรคต้องใช้รูปแบบการพัฒนาระบบบริการสุขภาพแบบมีส่วนร่วม ซึ่งขณะนี้นโยบายของรัฐบาลที่ค่อนข้างเด่นชัด คือ รูปแบบของ

คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตและระบบสุขภาพอำเภอ (พชอ.) ถือเป็นรูปแบบที่ลงตัว มีกลไกจากภาคบริการสาธารณสุข องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคประชาสังคมเข้ามาร่วมเป็นสามเส้า

นพ.ไพบูลย์ กล่าวต่อไปว่า รูปแบบการพัฒนาเครือข่ายของโรงพยาบาลมหาสารคามจะเน้นการทำงานผ่านกลไก พชอ.เป็นหลัก อย่างไรก็ดี เนื่องจากภาคีแต่ละฝ่ายจะมี KPI แตกต่างกัน เพราะฉะนั้น การจะมาพัฒนาคนทั้ง 3 ภาคส่วนให้มาขับเคลื่อนงานสาธารณสุขให้เป็นรูปธรรมต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้และบูรณาการการทำงานร่วมกัน ซึ่งเครื่องมือที่เลือกมาใช้ คือ กิจกรรม Organization Development (OD)

มีการเชิญผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคประชาสังคม ตัวแทนอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ตัวแทนภาคสาธารณสุขทั้งในส่วนของโรงพยาบาล และสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ มาประชุมร่วมกันทุกปีเพื่อเป็นการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย

"เราทำ OD ทุกปีมา 10 กว่าปีแล้ว เราเอาแผนไปคุยตั้งแต่หัวขบวนเลย คือ นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำความรู้จักเป็นเพื่อนกัน ส่วนเจ้าหน้าที่ รพ.สต.ในตำบลนั้นๆ ก็ไปคุยต่อ มันก็ง่ายขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของท้องถิ่น คนที่คุมท้องถิ่นคือนายอำเภอ เวลาไปทำ OD เราเอาท่านนายอำเภอไปด้วย เพราะฉะนั้น นายอำเภอจะรู้เรื่องหมด

ปัจจุบันนี้นายอำเภอคุยเรื่องสาธารณสุขเก่งมาก คุยได้ทุกเรื่อง คุยเสร็จปุ๊บก็มาไล่ถามกับนายก อบต. ว่าเรื่องนี้พื้นที่ทำอย่างไร นายอำเภอรู้ทั้งหมด เพราะฉะนั้น กลไกนี้ทำให้ประสานการทำงานได้ทั้งแนวดิ่งและแนวราบ ถามว่าเราพัฒนาอะไร ก็พัฒนาเรื่องของ Attitude Thinking การวางหลักสูตรของ Positive Thinking หรือหลักสูตรเชิงบวกเข้าไป สร้างความเข้าใจร่วมกัน มีเข็มมุ่งเดียวกัน ทำแผนยุทธศาสตร์ร่วมกันทุกภาคส่วน ซึ่งระหว่างที่ทำงานอยู่นี้ก็เป็นการพัฒนาคน พัฒนาความสำคัญไปในตัว งานมันถึงออก” นพ.ไพบูลย์ กล่าว

นพ.ไพบูลย์ กล่าวอีกว่า ในขณะที่การประสานเครือข่ายในระดับบนใช้กลไก พชอ.เป็นตัวขับเคลื่อน ก็ใช้การขับเคลื่อนในเชิงประเด็นในระดับพื้นที่เข้ามาหนุนเสริม โดยวิธีการที่ตนใช้ คือ การส่งกระบวนกรลงไปในชุมชนเพื่อสร้างกระบวนการทำความเข้าใจในแต่ละพื้นที่ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งนำข้อมูลปัญหาสุขภาพมาวิเคราะห์ร่วมกันในเวที พชอ.ก่อนจะดำเนินการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

ทั้งนี้ ปัจจุบันหลายเขตสุขภาพได้เห็นความสำคัญและเริ่มใช้กลไก พชอ.เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งก็มีผลงานเด่นๆ ออกมาจาก

งานเครือข่ายในหลายพื้นที่มาก ในส่วนของโรงพยาบาลมหาสารคามเองก็มีงานเชิงประเด็นหลายๆ ประเด็นที่ประสบความสำเร็จจากการทำงานร่วมกับเครือข่าย โดยขอยกตัวอย่างเรื่องการดูแลผู้ป่วยโรคเอดส์ การจัดระบบงานด้านอุบัติเหตุ

นางจุลินทร ศรีโพนทัน หัวหน้างานผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน กล่าวถึงรายละเอียดการพัฒนาเครือข่ายในด้านการแพทย์ฉุกเฉิน ปัญหาที่เจอในอดีตที่ผ่านมา เวลาคนไข้ฉุกเฉินมาโรงพยาบาลมักได้รับการดูแลที่ไม่ถูกต้องและมีการเสียชีวิต ณ จุดเกิดเหตุ หรือเสียชีวิตระหว่างทางเยอะมาก โดยส่วนตัวอยู่ห้องฉุกเฉินจะเห็นภาพในลักษณะนี้เป็นประจำ บางรายส่งคนมาก่อนแล้วส่งขาตามมาทีหลัง เป็นภาพติดตาจนถึงทุกวันนี้ ดังนั้น จึงคิดว่าถ้าเฉพาะฝ่ายสาธารณสุขอย่างเดียวคงไม่สามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จ แต่ต้องอาศัยคนในชุมชนเข้ามาร่วมด้วย ซึ่งในพื้นที่แต่ละชุมชนนอกจากมีโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ก็จะมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย วิธีการก็คือ การเข้าไปคุยทำความรู้จักและขอความร่วมมือให้เข้ามาร่วมจัดระบบการดูแลและนำส่งผู้ป่วยฉุกเฉิน

“เราเริ่มจากศูนย์เลย ตอนแรกก็ไม่รู้จักใครหรอก แต่เราก็เข้าไปคุยทำความรู้จัก คุยกับนายก อบต.บ้าง บางพื้นที่ก็ต้องเฟ้นหาคนที่เป็นคีย์แมนของในพื้นที่นั้นๆ ซึ่งอาจไม่ใช่นายกก็ได้ เราไปคุยให้เห็นความสำคัญว่า ถ้ามีคนที่มีความรู้และช่วยผู้ประสบอุบัติเหตุในชุมชนให้ส่งมาโรงพยาบาลอย่างปลอดภัยได้ มันจะเป็นกุศลสูงสุด แล้วเราก็บอกตรงๆ

ว่ามันเป็นงานอาสานะ ไม่มีค่าตอบแทนให้ เราอยู่คนละกระทรวง ไม่สามารถสั่งการเขาได้ เราก็ขอความร่วมมือเป็นอาสาสมัครและได้กุศลสูงแค่นั้น” นางจุลินทร กล่าว

ทั้งนี้ เมื่อสร้างความเข้าใจโน้มน้าวให้ชุมชนเห็นความสำคัญได้แล้ว อันดับต่อมาคือ ต้องอบรมอาสากู้ชีพในเบื้องต้นก่อนแล้วค่อยๆ ขยายเครือข่าย จากอำเภอละ 1 ทีม เพิ่มเป็นตำบลละ 1 ทีม ขยายผลและพัฒนาศักยภาพไปเรื่อยๆ จนปัจจุบันทุกคนเห็นความสำคัญในเรื่องนี้

“ปัจจัยสำคัญคือ เราต้องเห็นความสำคัญของเขาก่อน วิธีการของเราคือไปอบรมให้ให้ทุกอย่าง อย่างทีมกู้ภัยเราก็เอามาเป็นทีมกู้ชีพด้วย เดิมเขาไม่มีความรู้ด้านการแพทย์ เราก็ต้องเอาอบรมเป็นหน่วยกู้ชีพ ถามว่าเข้าถึงคนกลุ่มนี้ยากไหม ก็ยากพอสมควร ต้องทำงานแบบไปไหนไปด้วย เขามีกิจกรรมเราก็ไปด้วย คือเอาเขามาเป็นพรรคพวกแล้วก็พัฒนาอบรมโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน ผลก็คือ สมัยก่อนช่วงปี 2548 นำส่งโดยรถพยาบาลน้อยมาก ขณะที่ในปี 2560 มีผู้ประสบอุบัติเหตุกว่า 50,000 รายที่นำส่งโรงพยาบาลโดยหน่วยกู้ชีพ” นางจุลินทร กล่าว

นพ.ไพบูลย์ กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า ในส่วนของการสร้างเครือข่ายเรื่อง Trauma สามารถแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ในระดับพื้นที่เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างโรงพยาบาล ท้องถิ่น และ รพ.สต. และอีกระดับหนึ่งคือ ระดับจังหวัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เห็นความสำคัญ ประกอบกับมีกฎหมายรับรองการจัดตั้งหน่วยกู้ชีพของ อปท.ขึ้นมา ทาง อบจ.

จึงเช่ารถ EMS ขนส่งคนไข้ให้ทุก อบต.ทั้งจังหวัด ซึ่งในส่วนของ อบจ.นี้เป็นการหารือสร้างความร่วมมือในเวทีของ พชอ. อำเภอ และได้รับการพัฒนาไปสู่ระดับจังหวัด ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง EMS หรือการบริจาคโลหิต จนทุกวันนี้ถือเป็นเรื่องน่าภูมิใจมากที่ อบจ.สามารถพัฒนาศักยภาพจนเป็นศูนย์สั่งการควบคุม EMS ทั้งจังหวัดได้เป็นที่แรกๆ ของประเทศไทย

ด้าน นางเกศมุกดา ไตรรัตน์ พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ รับผิดชอบงานดูแลผู้ป่วยติดเชื้อ ผู้ป่วยเอดส์ คลินิกวัยรุ่น กล่าวถึงการดูแลผู้ติดเชื้อ HIV ว่า โรงพยาบาลทำเรื่องการดูแลผู้ติดเชื้อ HIV ตั้งแต่ปี 2537 สมัยนั้นยังไม่มียาต้านไวรัส และจำนวนผู้ติดเชื้อก็เพิ่มมากขึ้น

จึงมีการสร้างทีมขึ้นมาดูแลผู้ติดเชื้อแบบทางเลือก เช่น ดูแลเรื่องของอาหาร การออกกำลังกาย สมาธิ และสมุนไพร ต่อมาเริ่มมียาเข้ามา แต่มีโควตาแค่ 9 คน ขณะที่ผู้ติดเชื้อมีหลายร้อยคน ทางโรงพยาบาลจึงพยายามมองหาเครือข่ายกลุ่มแพทย์ไร้พรมแดนเข้ามาสนับสนุน ทั้งเครื่องตรวจ CD4 เรื่องการอบรมด้านวิชาการ การรักษา ตลอดจนส่งหมอต่างชาติมาช่วย ต่อมาเมื่อมียาเข้ามาก็ช่วยลดอัตราการเสียชีวิตและลดอัตราการติดเชื้อลง

"โรงพยาบาลให้การสนับสนุนเปิดโอกาสให้คนที่ใจรักในด้านนี้ รวมทั้งสนับสนุนการฝึกอบรมจนมีความเชี่ยวชาญจนเกิดเป็น Model ที่ดีของประเทศ อีกสิ่งหนึ่งที่ยังไม่มีโรงพยาบาลไหนทำ คือ การให้โอกาสผู้ติดเชื้อ เริ่มจากการเป็นจิตอาสาตั้งแต่ปี 2537 ต่อมาก็พัฒนาเรื่องการ

ให้ค่าตอบแทน ค่าอาหาร มีการอบรมพัฒนาศักยภาพผู้ติดเชื้อ จนกระทั่งปัจจุบัน โรงพยาบาลพัฒนาให้ผู้ติดเชื้อเป็นพนักงานกระทรวงสาธารณสุขและเป็นลูกจ้างรายวันจำนวน 5 คน” นางเกศมุกดา กล่าว

นางเกศมุกดา กล่าวอีกว่า โรงพยาบาลยังได้เป็น Best Practice ในเรื่องของการสร้างเครือข่าย เพราะการดูแลจะรวมศูนย์อยู่ในโรงพยาบาลอย่างเดียวไม่ได้ จึงมีการสร้างเครือข่ายที่อยู่ในชุมชน เครือข่ายผู้ติดเชื้อ เครือข่ายสถานบันเทิง เครือข่ายวัด โดยวัดจะเป็นเครือข่ายที่ให้ความรู้ในเรื่องของการป้องกันและเข้าถึงการรักษา รวมทั้งเครือข่ายที่มีผลงานโดดเด่นระดับประเทศก็คือ เครือข่ายร้านยา

นพ.ไพบูลย์ กล่าวเพิ่มเติมว่า Key Success ของการพัฒนาเครือข่ายสุขภาพจากประสบการณ์ที่ผ่านมา สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ กลไกการมีส่วนร่วมและทำให้เกิดกระบวนการภาคประชาสังคมระหว่างภาครัฐและท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่นสามารถกำหนดทิศทางของตัวเอง แต่จะทำอย่างนั้นได้เครือข่ายต้องเข้มแข็ง ต้องผ่านกระบวนการสร้างความเข้มแข็งด้วยตัวของเขาเอง ซึ่งเรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องที่จะทำให้เกิดขึ้นในปีเดียว

นพ.ไพบูลย์ ยังกล่าวทิ้งท้ายด้วยว่า การพัฒนาเครือข่ายสุขภาพโดยมีภาคประชาชนและท้องถิ่นมีส่วนร่วม เป็นเรื่องที่กระทรวงสาธารณสุขไม่ค่อยได้ดำเนินการ ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารแต่ละโรงพยาบาล อย่างเช่น เรื่อง พชอ. ขณะนี้เป็นนิมิตหมายที่ดีที่ฝ่ายปกครองเริ่มเข้าใจแนวคิดนี้ค่อนข้างดี แต่ในส่วนของกระทรวงสาธารณสุขเองยังเป็นคำถามอยู่

สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดนครพนม

เปลี่ยนจาก ‘องค์กรแห่งความทุกข์’ สู่ ‘องค์กรแห่งความสุข’

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครพนม (สสจ.นครพนม) เป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการกำลังคนเป็นเลิศ (Bright Spot) ของเขตสุขภาพที่ 8 มีความโดดเด่นในเรื่ององค์กรสร้างสุข (Happy MOPH) ภายใต้การบริหารจัดการของ นพ.จรัญ จันทมัตตุการ นายแพทย์ สสจ.นครพนม ซึ่งได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์กรจากเดิมที่เป็นหน่วยงานแห่งความทุกข์ให้กลายมาเป็นหน่วยงานแห่งความสุข มีการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความสามัคคีและความผูกพันแก่คนในองค์กร โดยผลสำเร็จของการดำเนินการสะท้อนจากผลการประเมินดัชนีความสุขของคนทำงาน (Happinometer) ของบุคลากรสาธารณสุขในปี 2560 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยความสุขโดยรวม 64.27 ขณะเดียวกันก็มีผลงานเป็นที่ยอมรับและได้รับรางวัลต่างๆ อีกมากมาย

นพ.จรัญ จันทมัตตุการ

นายแพทย์ สสจ.นครพนม กล่าวถึงบริบทในช่วงที่เข้ามารับตำแหน่งว่า บังเอิญเข้ามา

ในช่วงที่ สสจ.นครพนมเป็นองค์กรแห่งความทุกข์พอดี ดังนั้น จึงต้องวางยุทธศาสตร์ทำให้กลับมาเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยประกาศนโยบายอย่างชัดเจนให้ทุกส่วนถือปฏิบัติว่า ผู้นำองค์กรต้องเป็นแบบอย่างความซื่อสัตย์ บุคลากรในหน่วยงานต้องไม่ยุ่งเกี่ยวกับผลประโยชน์ การจัดซื้อจัดจ้างต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน จะต้องต่อต้านการคอร์รัปชั่น การบริหารการประเมินผลงานต่างๆ ต้องโปร่งใส โดยมีเป้าหมายสร้างความเป็นธรรมในการบริหารงาน ไม่มีพรรคไม่มีพวก สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อเจ้าหน้าที่ทำงานได้โดยไม่ลำบากใจ เกิดความร่มเย็นและผาสุกในที่ทำงาน

ขณะเดียวกัน ยังได้วางวิสัยทัศน์ในเรื่องของ “งานได้ผล คนเป็นสุข” มีเข็มมุ่งให้บุคลากรเป็น “คนดี มีคุณค่า มีความผาสุก” ซึ่งในส่วนของความผาสุกนี้ได้ทำโครงการสร้างสุขแก่บุคลากรหลายโครงการ โดยมีเรื่องเด่นๆ

3 เรื่อง คือ โครงการองค์กรแห่งความสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครพนม โครงการโรงเรียนผู้นำด้านสาธารณสุข จังหวัดนครพนม และโครงการปั่นจักรยานสร้างเสริมสุขภาพ “รวมใจภักดิ์ ปั่นรักษ์สุขภาพ”

นพ.จรัญ กล่าวว่า ในส่วนของโครงการองค์กรแห่งความสุขจะประกอบด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย เริ่มแรก คือ การลงพื้นที่เยี่ยมเสริมพลังโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) สำนักงานสาธารณสุขอำเภอและโรงพยาบาลทุกแห่งในจังหวัดตลอดระยะเวลา 4 เดือน เพื่อรับฟังปัญหาการดำเนินงาน ให้คำชี้แนะและมอบนโยบายการพัฒนาคุณภาพทั้ง รพ.สต.ติดดาว และการประเมิน HA ซึ่งภายใน 2 ปีที่ผ่านมาจังหวัดนครพนมเป็นจังหวัดที่ผ่านการประเมิน รพ.สต.ติดดาว 100% เป็นจังหวัดแรกๆ ของประเทศ

ขณะที่ภายใน สสจ.เอง ก็ดำเนินการ 2 ลักษณะ คือ 1.ลงไปเยี่ยมเจ้าหน้าที่ในแต่ละห้องเพื่อดูสภาพความเป็นอยู่และวางแผนปรับปรุงสถานที่ทำงานให้มีความสะดวกสบายและเอื้อต่อการทำงาน นอกจากนี้ จะเรียกกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเป็นกลุ่มๆ มารับฟังข้อมูลว่ามีความต้องการอะไร อยากให้ช่วยเหลือในเรื่องใด หากสามารถช่วยได้ก็จะช่วยอย่างเต็มที่

2.ให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนเขียนความต้องการใส่กล่องกระดาษ สามารถเขียนระบายความในใจและความคิดเห็นต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ จากนั้นก็นำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญและวางเป็นนโยบายว่าจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข เช่น เรื่องความไม่ยุติธรรมในการบริหารและการประเมินผลงานความดีความชอบ เรื่องสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ยังไม่สะดวกสบาย ไม่เอื้อต่อการทำงาน เรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ ฯลฯ

“ส่วนหนึ่งที่หลายคนเขียนมา คือ ความยุติธรรมในเชิงบริหารและเรื่องความดีความชอบ เรื่องนี้ผมเอาเป็นนโยบายแรกๆ เลยว่า การประเมินความดีความชอบต้องยุติธรรม ใครทำมากได้มาก รวมทั้งเรื่องการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เพราะนี่คือบ้านหลังที่สอง ต้องทำบ้านให้สบาย อยู่แล้วสบายอกสบายใจ เอื้อต่อการทำงานต่างๆ” นพ.จรัญ กล่าว

นอกจากนี้ ยังมีการทำกิจกรรมเคารพธงชาติหน้าเสาธง เชิญผู้บริหารของจังหวัด เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด มาให้นโยบาย

และข้อคิดในการทำงาน ขณะเดียวกัน ก็มีนโยบายให้ทุกฝ่ายใน สสจ. ปลูกต้นไม้ประจำฝ่ายของตัวเอง ปัจจุบันต้นไม้เจริญเติบโตดี อีก 3-4 ปี ก็น่าจะได้ผลไม้มารับประทาน

นอกจากนี้ อีกสิ่งหนึ่งที่เป็นความภาคภูมิใจของบุคลากร สสจ. นครพนม คือ การร่วมกันสร้างถนนเข้าออกสำนักงาน เนื่องจากเดิมที สสจ.นครพนมไม่มีถนนเป็นของตัวเอง จะเข้า-ออกก็ต้องผ่านหน่วยงานที่มีพื้นที่ติดกัน ด้วยเหตุนี้จึงมีการทอดผ้าป่าในปี 2560 นำรายได้มาซื้อ

วัสดุอุปกรณ์ทำถนน โดยที่บุคลากรทุกคนมีส่วนช่วยกันก่อสร้าง ขนทราย เกลี่ยทราย หิ้วถังปูน ฯลฯ เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและเกิดความภาคภูมิใจในบ้านของตนเอง

ทั้งนี้ เมื่อจัดทำถนนเสร็จ สิ่งที่ตามมาคือการจัดกิจกรรมตลาดนัดปันสุขบนถนนที่ร่วมกันสร้างขึ้น ช่วงสิ้นเดือนเจ้าหน้าที่อาจมีปัญหาค่าใช้จ่าย ก็จะเอาของมาซื้อขายแลกเปลี่ยนกัน

ในส่วนของสุขภาพ จะมี Break Exercise ร่วมกันทุก 10.30 น. และ 14.30 น. หน้าห้องทำงานของแต่ละคน เมนูพักเบรกจะไม่มีชา กาแฟ หรือของที่มีแคลอรีสูง แต่จะเสิร์ฟน้ำผลไม้และขนมไทยๆ ส่วนเรื่องจิตใจก็มีการทำบุญตักบาตร ร่วมงานกฐิน ร่วมกิจกรรมเทิดพระเกียรติถวายเป็นพระราชกุศลให้กับในหลวงรัชกาลที่ 9 ในโอกาสต่างๆ การทำกิจกรรมรดน้ำดำหัวในวันสงกรานต์ ถือเป็นการทำให้ทุกคนมีความรัก มีความศรัทธาในองค์กร มีความเป็นทีม เป็นพี่น้องเอื้ออาทรต่อกัน

นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรม Happy Birthday อวยพรวันเกิดให้บุคลากรที่เกิดในแต่ละเดือน โยงกับการไปเยี่ยมดูแลคนในครอบครัว ครอบครัวใครเจ็บป่วยไม่สบายก็ไปเยี่ยมให้กำลังใจกัน และสุดท้ายก็ยังนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ ส่งเสริมให้ปลูกผักปลอดสารพิษ เลี้ยงปลา ผลผลิตที่ได้ก็นำมาจำหน่ายจ่ายแจกให้เพื่อนๆ ในที่ทำงาน ทำให้มีสุขภาพที่ดีมีรายได้เสริม

นพ.จรัญ กล่าวต่อไปว่า ในส่วนของโครงการโรงเรียนผู้นำด้านสาธารณสุข จังหวัดนครพนม เป็นโครงการพัฒนาศักยภาพผู้นำองค์กรสาธารณสุขของจังหวัด ทั้งผู้อำนวยการ รพ.สต. และผู้อำนวยการโรงพยาบาลอำเภอ โดยปี 2561 ยังเปิดอีก 2 หลักสูตรสำหรับผู้นำของวิชาชีพพยาบาล นอกจากนี้ ยังมีโรงเรียนนวัตกรเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนเก่งคิด กล้าคิด กล้าทำ กล้านำเสนอ มีงานวิจัยที่เป็นนวัตกรรม และปี 2562 จะเปิดหลักสูตรสำหรับนักวิชาการสาธารณสุขประจำ รพ.สต.เพิ่มอีกหนึ่งหลักสูตร

“ผมมองว่าใน รพ.สต.มีคน 3 คนหลัก คือ ผู้อำนวยการต้องเก่ง พยาบาลต้องมี Service Mind ที่ดี และนักวิชาการก็ต้องเก่ง กลุ่มไหนที่ยังอ่อนอยู่เราก็จับเข้าโรงเรียน แล้วพอเรียนแต่ละรุ่นจบเราก็สร้างกลุ่มไลน์ให้ มันก็จะเกิดการเรียนรู้ เกิดการตั้งเป็นกลุ่ม เกิดการพัฒนาขับเคลื่อนสู่ระดับโซนแล้วก็ภาพของสาธารณสุขอำเภอ สาธารณสุขตำบลต่างๆ ก็จะพัฒนาขึ้น อย่าง รพ.สต.ติดดาวที่เราได้ 100% ก็เป็นผลจากโรงเรียนผู้นำ ทำให้เราได้ผู้นำที่คิดเก่ง ดีมีคุณธรรมมารวมกลุ่มกันทำงาน” นพ.จรัญ กล่าว

นายแพทย์ สสจ.นครพนม กล่าวอีกว่า อีกโครงการที่คิดว่าทำได้แตกต่างจากจังหวัดอื่น คือ โครงการปั่นจักรยานสร้างเสริมสุขภาพ “รวมใจ

ภักดิ์ ปั่นรักษ์สุขภาพ” ที่มาของกิจกรรมนี้ คือ ตนมีความเชื่อว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขต้องเป็นคนสุขภาพดี จิตดี ต้องเป็นคนแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ ประกอบกับจังหวัดนครพนมเป็นจังหวัดที่มีความสุขมีทิวทัศน์ สภาพภูมิศาสตร์ที่สวยงามน่าปั่นจักรยาน ก็เลยใช้เรื่องจักรยานมาเป็นเครื่องมือสร้างกระแสการออกกำลังกายเพื่อดูแลสุขภาพของตนเอง โดยจัดสรรงบประมาณให้ทุกอำเภอๆ ละประมาณ 1 แสนบาท เพื่อจัดมหกรรมใหญ่ หมุนเวียนไปทั้ง 12 อำเภอ และเมื่อครบรอบปีก็ชักชวนนักปั่นทั้ง 12 อำเภอมาร่วมปั่นไปไหว้พระธาตุ 9 พระธาตุ รวม 3 วัน 2 คืน นอกจากนี้ยังชวนคนในเขตสุขภาพมาร่วมปั่นในกิจกรรม “ปั่นด้วยใจ ไปด้วยกัน หกวันพันกิโล” ระหว่างวันที่ 15-20 ม.ค. 2561 ระยะทาง 1,000 กม. ผ่านจังหวัดสกลนคร อุดรธานี หนองบัวลำภู หนองคาย บึงกาฬ ก่อนจะกลับมานครพนม

“นี่คือสิ่งที่เราพยายามทำใน 3 เรื่องที่คิดว่ามีความโดดเด่น สามารถสรุปตอบโจทย์ของความสุขทั้ง 8-9 มิติได้ครบถ้วน” นพ.จรัญ กล่าว

ทั้งนี้ ผลลัพธ์ของการดำเนินการต่างๆ นานาเหล่านี้ ทำให้บุคลากรมีสุขภาพที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรอำเภอ-จังหวัด และภาคีเครือข่าย การประเมินประเมินดัชนี Happinometer มีค่าเฉลี่ยความสุขโดยรวม 64.27 ซึ่งถือว่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยของเขตสุขภาพที่ 8 และค่าเฉลี่ยของกระทรวงสาธารณสุข อัตราการคงอยู่เฉลี่ยอยู่ที่ 91.6% เรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ต่างๆ ลดลง จาก 55 เรื่องในปี 2558 เหลือ 43 เรื่องในปี 2560 โดยในส่วนของคนใน สสจ. ไม่มีเรื่องร้องทุกข์กันเองเลย

นอกจากนี้ ความสุขของบุคลากรยังสะท้อนผ่านผลการปฏิบัติงาน โดยในรอบปีที่ผ่านมาได้รับรางวัลที่สร้างความภาคภูมิใจหลายรางวัล เช่น รพ.สต.ขามเปี้ยใหญ่ อ.ศรีสงคราม จ.นครพนม The Best รพ.สต.ติดดาว เขตสุขภาพที่ 8, คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตระดับอำเภอนาหว้า รับรางวัลการดำเนินงานพัฒนาคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตดีเด่นระดับเขต เขตสุขภาพที่ 8, รางวัลประกวดผลงานโครงการ TO BE NUMBER ONE หรือ อสม.ดีเด่นแห่งชาติ สาขาควบคุมโรคติดต่อ ก็มาจากจังหวัดนครพนม เป็นต้น

นพ.จรัญ กล่าวทิ้งท้ายว่า สำหรับปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินการนั้น อันดับแรก คือ เรื่องของภาวะผู้นำในแต่ละระดับ ปัจจัยต่อมา คือ การ Empowerment เสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน และปัจจัยสุดท้าย คือ การทำงานเป็นทีม ภายใต้แนวคิดการทำงานที่ว่า “งานได้ผล คนเป็นสุข”

โรงพยาบาลสุรินทร์

จาก ‘รพ.คุณธรรม’ สู่ ‘องค์กรแห่งความสุข’

โรงพยาบาลสุรินทร์ เป็นโรงพยาบาลศูนย์ขนาด 917 เตียง ดูแลประชากรในเขตจังหวัดสุรินทร์กว่า 1.3 ล้านคน มีบุคลากรรวม 2,585 คน เป็นหน่วยงานที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และเชื่อว่าการสร้างความสุขในที่ทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยได้ดำเนินการในเรื่องโรงพยาบาลคุณธรรมมาอย่างยาวนานตั้งแต่ปี 2552-2553 และเมื่อกระทรวงสาธารณสุขมีนโยบายทำเรื่ององค์กรสร้างสุข (Happy MOPH) ในช่วงประมาณปี 2559-2560 โรงพยาบาลแห่งนี้ก็เป็นหน่วยงานแรกๆ ที่นำร่องนำนโยบายไปปฏิบัติ อีกทั้งยังบรรจุเรื่องการสร้างสุขในองค์กรอยู่ในแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี ของโรงพยาบาล จนถูกเลือกให้เป็นหน่วยงานที่มีความโดดเด่น (Bright Spot) ของเขตสุขภาพที่ 9 ในเรื่ององค์กรสร้างสุข

นางจิราพร ทองศรี

นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการพิเศษ

ในฐานะเลขานุการคณะทำงานส่งเสริมความสุขของคนทำงานและโรงพยาบาลคุณธรรม โรงพยาบาลสุรินทร์ กล่าวถึงจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนนโยบาย

องค์กรสร้างสุขว่า เดิมทีโรงพยาบาลสุรินทร์ทำเรื่องโรงพยาบาลคุณธรรมอยู่ก่อนแล้ว เมื่อกระทรวงมีนโยบายทำเรื่ององค์กรสร้างสุขและเขตสุขภาพอยู่ระหว่างหาหน่วยงานนำร่อง ทางผู้บริหารโรงพยาบาลพิจารณาแล้วเห็นว่า เมื่อเป็นนโยบายแล้วถึงอย่างไรก็ต้องทำ ประกอบกับทุกๆ ปีก็มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรอยู่แล้ว ถ้าเริ่มนำนโยบายไปปฏิบัติก่อนก็จะเป็นเรื่องดี จะได้เกิดการพัฒนาทั้งในส่วนของบุคลากรและในภาพรวมขององค์กร

ด้วยเหตุนี้ ทางผู้อำนวยการจึงได้จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานส่งเสริมความสุขของคนทำงานขึ้น โดยมอบหมายให้รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรมพิเศษเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่อง Happy MOPH โดยมีตัวแทนจากกลุ่มการพยาบาล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และแกนหลักของแต่ละวิชาชีพเข้ามาร่วมทีม หลังจากนั้นก็เริ่มการประเมินความสุขด้วยเครื่องมือ Happinometer ตลอดจนส่งเจ้าหน้าที่ไปร่วมอบรมนักสร้างสุขขององค์กรอีก 4 คน

“ปัญหาที่เจอมาจากหลายๆ โรงพยาบาลเวลาทำโครงการลักษณะนี้ คือ ไม่มีผู้รับผิดชอบชัดเจน แต่ให้คนที่ทำงานประจำมาทำ ก็จะมีปัญหาว่าทำได้ไม่เต็มที่ แต่โรงพยาบาลเราให้ความสำคัญและมองว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องพัฒนาเรื่องความสุข ท่านผู้อำนวยการจึงมอบหมายให้รองฯ ด้านกิจกรรมพิเศษมาดูแล ซึ่งท่านรองฯ ก็ทำเรื่องโรงพยาบาลคุณธรรมอยู่แล้ว ดังนั้น หลายๆ กิจกรรมในเรื่องโรงพยาบาลคุณธรรมเราก็เอามาบูรณาการ

กับเรื่ององค์กรสร้างสุข คณะทำงานที่ดูทั้งสองเรื่องนี้ก็เป็นคณะทำงานชุดเดียวกัน” นางจิราพร กล่าว

ทั้งนี้ จากการประเมินความสุขด้วย Happinometer พบว่าบุคลากรมีความสุขในแต่ละมิติ ดังนี้ Happy Body (สุขภาพดี) 64.23% Happy Heart (น้ำใจงาม) 68.32% Happy Soul (จิตวิญญาณดี) 71.73% Happy Relax (ผ่อนคลาย) 55.23% Happy Brain (ใฝ่รู้ดี) 62.61% Happy Money (สุขภาพเงินดี) 48.20% Happy Family (ครอบครัวดี) 63.99% Happy Society (สังคมดี) 63.57% และความสุขในภาพรวมของบุคลากรอยู่ที่ 62.15% จะเห็นได้ว่าเจ้าหน้าที่ของ

โรงพยาบาลมีความสุขในมิติต่างๆ สูง แต่เรื่อง Happy Money เป็นมิติที่ได้คะแนนน้อยที่สุด จากการวิเคราะห์ข้อมูลยังพบอีกว่า กลุ่มที่มีความสุขทางการเงินน้อยที่สุดใน Gen Y และกลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับล่าง

นางจิราพร กล่าวต่อไปว่า เมื่อทราบผลการวิเคราะห์แล้วก็เริ่มทำการออกแบบกิจกรรมสร้างสุข ซึ่งสิ่งที่อยากจะชี้ให้เห็นเพิ่มเติม คือ ในทุกๆ ขั้นตอนจะผ่านคณะกรรมการบริหารหมด ผู้บริหารองค์กรมีส่วนสำคัญอย่างมากในการผลักดันการขับเคลื่อนงาน ทั้งการสนับสนุนงบประมาณ การชี้แนะแนวทางลงลึกถึงกระทั่งการออกแบบกิจกรรม ตลอดจนมีการติดตามผลการดำเนินงานอยู่ตลอด

นางจิราพร กล่าวอีกว่า ดังที่ได้กล่าวแล้วว่ามิติด้านการเงินคือ

ที่บุคลากรของโรงพยาบาลมีความสุขน้อยที่สุด ดังนั้น โครงการส่วนใหญ่จึงเน้นเรื่อง Happy Money เป็นหลัก โดยมีกิจกรรมสร้างความสุขในมิติอื่นๆ รวมอยู่ด้วย ซึ่งโครงการสำคัญๆ เช่น โครงการโรงพยาบาลสุรินทร์สร้างสุขปลูกผักปลอดสารพิษเศรษฐกิจพอเพียงตามรอยพ่อหลวง ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรปลูกผักอินทรีย์ไว้รับประทานเองเพื่อลดรายจ่ายในครัวเรือนโดยไม่ต้องซื้อผักบริโภค อีกทั้งยังแลกเปลี่ยนความรู้และนวัตกรรมในการปลูกผักอินทรีย์ระหว่างเจ้าหน้าที่ด้วยกันเอง

โครงการส่งเสริมการออมและการบริหารเงินส่วนบุคคล หรือ Happy Money หมดหนี้มีออม เป็นการอบรมสร้างวินัยทางการเงินส่วนบุคคลแก่ผู้บริหาร หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ที่ต้องการหมดหนี้และ

สมัครใจเข้าร่วมโครงการ 2 รุ่น รุ่นละ 130 คน มีกิจกรรมสำคัญ คือ การบรรยายเรื่องบริหารเงินอย่างไรให้เป็นสุข การบรรยายความสำคัญและประโยชน์ของการจัดทำและการบันทึกสมุดบัญชีรับ-จ่ายในครัวเรือน มีการแบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติบันทึกรายรับรายจ่าย รวมทั้งมีการให้คำปรึกษาใน Clinic Happy Money โดยเจ้าหน้าที่จากธนาคารไทยพาณิชย์ สาขาสุรินทร์ ขณะเดียวกัน โรงพยาบาลยังจัดให้

มีคลินิก Happy Money เปิดให้บริการทุกวันศุกร์ เริ่มตั้งแต่เดือน ม.ค. 2561 ปัจจุบันมีผู้มารับคำปรึกษาแล้วกว่า 100 ราย

โครงการแบ่งปันของรักสร้างสุข เป็นการขอรับบริจาคสิ่งของอย่างต่อเนื่องผ่านสื่อต่างๆ ทั้งไวนิลและโซเชียลมีเดีย เพื่อให้บุคลากรและผู้มีจิตศรัทธารู้จักการให้การแบ่งปัน การมีเมตตาต่อผู้อื่น ถือได้ว่าเป็นการสร้างจริยธรรมในใจโดยไม่ต้องบังคับ เมื่อมีผู้บริจาคสิ่งของให้แล้ว จิตอาสาของโรงพยาบาลจะคัดแยก ซ่อมแซม ตกแต่งสิ่งของก่อนนำไปจำหน่ายทุกเดือน รายได้จากการจำหน่ายจะนำไปช่วยเหลือบุคลากรที่ประสบปัญหา ผู้ป่วยที่ยากไร้ ผู้ป่วยติดเตียง และผู้ป่วยระยะท้าย

นางจิราพร กล่าวต่อไปว่า กิจกรรมต่างๆ ของโรงพยาบาลยังมีอีกมากมาย เช่น การตั้งกองทุน 20 บาท ท่านผู้อำนวยการมองว่าเจ้าหน้าที่ในระดับล่างมีปัญหาเรื่องการเงิน ดังนั้น อยากให้ทุกคนได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน คนที่มีกำลังมากกว่าก็น่าจะมีส่วนช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ลำบาก จึงตั้งกองทุนนี้ขึ้นและเชิญชวนให้สมัครบริจาคคนละ 20 บาท/เดือน ปัจจุบันมีผู้สมัครเข้าร่วมแล้วกว่า 80% ของบุคลากรทั้งหมด รวมเงินในกองทุนกว่า 2 ล้านบาท โดยใช้ช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ เช่น เยี่ยมไข้ครั้งละ 500 บาท ถ้าคนในครอบครัวเสียชีวิตก็มีพวงหรีด มีเงินช่วยเหลืองานแต่ง คลอด รวมถึงกรณีประสบภัยพิบัติ ก็มีเงินตรงนี้ไปช่วย

นอกจากนี้ ยังมีการจัดสวัสดิการอาหารกลางวันราคาประหยัดสำหรับเจ้าหน้าที่เป็นรายเดือน เดือนละ 400 บาท มีร้านอาหารจำหน่าย

ให้เจ้าหน้าที่และผู้มารับบริการในโรงพยาบาลถึง 30 ร้าน โดยจำหน่ายราคาถูกจานละ 25 บาท โดยอาหารที่ขายจะเป็นอาหารสุขภาพลดหวาน มัน เค็ม และผ่านเกณฑ์ Clean Food Good Taste ซึ่งก็จะเชื่อมโยงกับการเป็นองค์กรต้นแบบโรงพยาบาลสร้างเสริมสุขภาพในด้านการจัดบริการอาหารสุขภาพ ลด หวาน มัน เค็มอีกด้วย

ขณะที่ในด้านจิตใจ ก็มีกิจกรรมต่างๆ อีกมากมาย ทั้งการสวดมนต์เจริญสติด้วยระฆังแห่งสติทุกวัน ทำบุญตักบาตร ธรรมะเสียงตามสายเผยแพร่บทความธรรมะ จัดให้มีการทำบุญ ถวายสังฆทาน ให้ธรรมะสำหรับผู้ป่วย ญาติ บุคลากรและผู้ที่สนใจทุกวัน จัดมุมธรรมะที่หอผู้ป่วยและห้องพิเศษ ตลอดจนการอบรมสร้างสุขด้วยสติ การบริจาคเสื้อผ้าเพื่อจำหน่าย ช่วยเหลือผู้ป่วยผู้ยากไร้ ทอดผ้าป่าสามัคคีมหากุศล

ส่วนกิจกรรมสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในโรงพยาบาล ก็เรื่องการส่งเสริมยกย่องผู้กระทำความดี การส่งเสริมยกย่องเชิดชูบุคคลต้นแบบผู้มีคุณธรรมจริยธรรมให้สาธารณชนได้รับรู้ทุกเดือน มีกิจกรรม Happy Birthday โดยจัดบอร์ดอวยพรวันเกิดให้บุคลากรในโรงพยาบาลที่เกิด

ในแต่ละเดือน มีกิจกรรมผ่อนคลายยามเที่ยง มีการสวดมนต์ นั่งสมาธิ เพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดจากการทำงานในช่วงเช้า กิจกรรม Happy Family เป็นกิจกรรมประเพณีงานบุญ โดยจะมีสะสมแต้ม สะสมความสุข สนุกกับการร่วมกิจกรรม เพื่อสนับสนุนการร่วมกิจกรรมอนุรักษ์ประเพณี และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เสริมสร้างความสมัครสมานสามัคคีและเกิดความร่วมมือที่ดีในองค์กร

นางจิราพร กล่าวว่า การดำเนินกิจกรรมเหล่านี้ยังอยู่ระหว่างรอวัดผลด้วยเครื่องมือ Happinometer ในเดือน ก.ย. 2561 อย่างไรก็ดี จากที่ได้ดำเนินการมา เมื่อดูจากตัวเลขต่างๆ ก็พอจะเห็นภาพได้ว่า

บุคลากรมีความสุขและเพิ่มประสิทธิขององค์กรมากขึ้น เช่น อัตราการคงอยู่ทั้งในส่วนของแพทย์ พยาบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว มีอัตราการคงอยู่มากกว่า 99% พฤติกรรมบริการก็มีจำนวนข้อร้องเรียนลดลง การ Re Admit ลดลง ความพึงพอใจของผู้รับบริการก็มีเพิ่มขึ้น

นางจิราพร กล่าวทิ้งท้ายว่า จากประสบการณ์การดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า ปัจจัยสำคัญของการสร้างสุขในองค์กรอย่างแรก คือ ทีมผู้บริหารที่ให้ความสำคัญ มีผู้รับผิดชอบชัดเจน และมีการติดตามงานอย่างใกล้ชิดต่อเนื่อง หากปล่อยให้ต่างคนต่างทำก็จะทำไปเรื่อยๆ แล้วงานอาจไม่สำเร็จ ปัจจัยต่อมา คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีม เช่น ส่งคนไปอบรมนักสร้างสุขมา แต่กลับมาแล้วไม่มีการระดมสมอง ทีมบริหารไม่ช่วยออกแบบ ก็ยากที่จะขับเคลื่อนงานไปได้

‘จริงใจ-ให้เกียรติ-ต่อเนื่อง’

คีย์เวิร์ดพัฒนาเครือข่าย อสม.ของสสจ.ยโสธร

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยโสธร (สสจ.ยโสธร) ได้รับการคัดเลือกให้เป็นหน่วยงานที่มีความโดดเด่น (Bright Spot) ของเขตสุขภาพที่ 10 ในด้านการสร้างเครือข่าย (HRN) โดยความพิเศษของ สสจ.ยโสธร อยู่ที่การพัฒนากลไกการขับเคลื่อนสุขภาพ ผ่านชมรมอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ มีกระบวนการพัฒนาเรียนรู้ร่วมกันที่ต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาศักยภาพด้านวิชาการ การแสวงหาแหล่งทุนในการพัฒนาร่วมกัน การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การเชิดชูเกียรติในการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งผลให้ชมรม อสม.มีความเข้มแข็ง เกิดผลงานการพัฒนาทั้งในส่วนตัวของ อสม.และในส่วนขององค์กรจนเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง

นางสุวรรณี แสนสุข หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาคุณภาพและรูปแบบบริการ สสจ.ยโสธร

กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาเครือข่าย อสม. ว่า โดยปกติกลุ่ม อสม.ในพื้นที่จังหวัดยโสธรมีความเข้มแข็งอยู่แล้ว แต่ละพื้นที่แต่ละตำบลมีการรวมกลุ่มทำกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ สามารถจัดการตัวเองได้ในระดับหนึ่ง เพียงแต่ สสจ.เข้าไปช่วยพัฒนาองค์ความรู้ในด้านที่ยังขาด หรือช่วยแนะนำต่อยอดให้สิ่งที่ดีอยู่แล้วดียิ่งขึ้น โดยรูปแบบการ Approach อสม. ที่ใช้จะมี 2 รูปแบบด้วยกัน คือ 1.การทำงานร่วมกับชมรม อสม.ระดับจังหวัด ซึ่งประกอบมาจากตัวแทนชมรม อสม.ระดับอำเภออีกทีหนึ่ง โดยนอกจากการขับเคลื่อนงานอย่างเป็นทางการแล้ว ยังใช้วิธีการพบปะพูดคุย ทำกิจกรรมร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การรับประทานอาหาร ไปร่วมงานบุญประเพณีต่างๆ ร่วมกับสมาชิกชมรม ฯลฯ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

“เวลาเขามีกิจกรรมที่ต้องการให้เราไป เราก็ต้องไป งานศพ งานแต่งงาน งานระดมทุน งานต่างๆ ที่เขาเห็นว่ามีความสำคัญ ก็เหมือนเวลาเราทำกิจกรรม เวลาเราจัดงานเขาก็มาหาเรา เขาจัดงานเราก็ไปหาเขา เป็นการให้เกียรติกัน” นางสุวรรณี กล่าว

2.สร้างเครือข่ายจากเนื้องานที่ทำอยู่เป็นประจำ เช่น ทุกปีจะมีการคัดเลือก อสม.ดีเด่นปีละ 10 คน รวมถึงคนที่มาเข้ารับการคัดเลือกด้วย ตนก็จะพยายามดูแล อสม.กลุ่มนี้โดยตลอด เมื่อผ่านไปแต่ละปีๆ เครือข่ายก็เริ่มขยายตัวมากขึ้นๆ อสม. เริ่มรู้จักว่าทีมงาน สสจ.จะเป็นคนช่วยดูแลทั้งการให้ข้อเสนอแนะ การฝึกทักษะการนำเสนอผลงาน การพัฒนา

ศักยภาพ พาไปศึกษาดูงาน ฯลฯ ซึ่งก็ช่วยทำให้เกิดความผูกพันระหว่างกันขึ้นมา

นางสุวรรณี กล่าวต่อไปว่า ในส่วนของวิธีการพัฒนาศักยภาพของ อสม. นอกจากใช้การอบรม ประชุมสัมมนาตามปกติแล้ว จะใช้วิธีการลงพื้นที่เพื่อดูงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันโดยไม่จำกัดว่าต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับสาธารณสุข โดยดูภาพรวมของอำเภอว่าชมรม อสม.ในแต่ละอำเภอมีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร และจะสามารถยั่วยุ ชี้ช่อง หรือขายไอเดียในการพัฒนาตัวเองได้อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น ชมรม อสม.อำเภอเลิงนกทา

มีการรวมกลุ่มทำเกษตรอินทรีย์ลดการใช้สารเคมีในนาข้าว เมื่อลงไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็พบว่า แม้จะมีจุดแข็งเรื่องนี้แต่ขยายเครือข่ายออกไปไม่ได้ ทาง สสจ.ก็มีข้อเสนอแนะให้เป็นแหล่งสาธิต โดยจะชักชวนคนมาดูงานแล้วให้กลุ่ม อสม.เป็นวิทยากรหลักในการถ่ายทอดให้พื้นที่อื่นๆ เป็นต้น

“พอมีเพื่อนจากพื้นที่อื่นมาดูมันก็เกิดการพัฒนาตัวเองไปอีกระดับหนึ่ง หลังจากนั้นท้องถิ่นก็มาช่วยเติม ผู้นำท้องถิ่นอื่นๆ มาเห็นอีก มันก็จะขยายเครือข่ายไปได้โดยธรรมชาติ แต่แบบนี้ทำไม่ได้ทุกพื้นที่ก็ต้องทำจากสเกลเล็กๆ ก่อนแต่ เราอาศัยว่าใช้ความต่อเนื่องในการดำเนินการจนสำเร็จ” นางสุวรรณี กล่าว

ทั้งนี้ จากการดำเนินงานในรูปแบบดังกล่าว ทำให้ชมรม อสม. ในหลายพื้นที่ของจังหวัดยโสธรมีการพัฒนาอย่างเข้มแข็ง โดยสามารถสรุปผลการพัฒนาเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1.ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต อสม.ได้มีการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการ อสม. เพื่อช่วยเหลือ อสม.และครอบครัวที่มีความเสียสละแต่ยากจน โดยจัดผ้าป่าสามัคคี อสม.ยโสธร เพื่อระดมเงินจัดตั้งกองทุนและมอบเงินคืนกลับให้ทุกอำเภอเพื่อใช้เป็นสวัสดิการดูแล อสม. ที่ประสบความยากลำบากในการดำเนินชีวิต โดยเฉลี่ยกองทุนอำเภอละ 80,000-200,000 บาท ตามขนาดของอำเภอ

นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาองค์กร อสม. “อสม.พลังชุมชน รู้ตน ลดเสี่ยง ลดโรค ปรับพฤติกรรม ต้านภัยเบาหวาน ความดันโลหิตสูง”

โดย สสจ.ร่วมกับชมรม อสม.จังหวัดยโสธร จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนา อสม. เพื่อให้เป็น อสม.ต้นแบบด้านสุขภาพแล้วขับเคลื่อนผ่านชมรม อสม. ระดับอำเภอ ให้แต่ละอำเภอพัฒนาสุขภาพของ อสม. ตั้งแต่กระบวนการประเมินสุขภาพจนถึงขั้นตอนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตัว อสม.เอง และสุดท้ายคือ พัฒนาพฤติกรรมสุขภาพของคนในครอบครัวและชุมชน รวมทั้งคัดเลือกชมรม อสม.ต้นแบบระดับจังหวัดเพื่อส่งเข้าคัดเลือกในระดับเขต ซึ่งก็เป็นที่น่าดีใจว่าชมรม อสม.จากจังหวัดยโสธรมีผลงานเด่นในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา เช่น ชมรม อสม.อำเภอค้อวัง ชนะเลิศระดับเขต ปี 2558 ชมรม อสม.อำเภอเลิงนกทา ได้รองชนะเลิศระดับเขต ปี 2559 และได้รางวัลชนะเลิศระดับเขต ปี 2560 เป็นต้น

ขณะเดียวกัน ในส่วนของการพัฒนาศักยภาพชมรม อสม. ระดับจังหวัด ยังมีการพัฒนาศักยภาพด้านการใช้คอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ตเบื้องต้นโดยวิทยากรจาก สสจ. อีกทั้งสนับสนุนงบประมาณจัดซื้อคอมพิวเตอร์พร้อมเครื่องพิมพ์ให้ชมรม อสม.ในทุกอำเภอ รวมทั้งพัฒนาศักยภาพด้านการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร โดยมีศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดยโสธรเป็นวิทยากรอบรมหลักสูตร 15 วัน

2.ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตแบบบูรณาการ ได้จัดทำโครงการ

พัฒนาบทบาท อสม.ในการเป็นผู้นำด้านเกษตรอินทรีย์ และอาหารปลอดสารเคมีเพื่อสุขภาพ จังหวัดยโสธร (ปี 2552-ปัจจุบัน) โดยได้รับงบประมาณสนับสนุนจากองค์กรเอกชน และงบประมาณจากชมรม อสม. ใน 10 พื้นที่ต้นแบบ ประกอบด้วย 1.ตำบลน้ำคำ อำเภอไทยเจริญ 2.ตำบลสร้างมิ่ง อำเภอเลิงนกทา 3.ตำบลแคนน้อย อำเภอคำเขื่อนแก้ว 4.ตำบลกู่จาน อำเภอคำเขื่อนแก้ว 5.ตำบลเชียงเพ็ง อำเภอป่าติ้ว 6.ตำบลตาดทอง อำเภอเมืองยโสธร 7.ตำบลไผ่ อำเภอทรายมูล 8.ตำบลกำแมด อำเภอกุดชุม 9.ตำบลบากเรือ อำเภอมหาชนะชัย และ 10.ตำบลฟ้าห่วน อำเภอค้อวัง ซึ่งผลการดำเนินงานก็พบว่า อสม.มีความรู้ความเข้าใจในแนวทางเกษตรอินทรีย์และอาหารปลอดภัยถึง 92% และลดการใช้สารเคมีในพื้นที่ต้นแบบลงได้ 50% รวมทั้งมี อสม.ต้นแบบการพัฒนาเกษตรอินทรีย์ในพื้นที่นำร่องอีกพื้นที่ละ 3-5 คน

3.ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบบริการผู้ป่วยต่อเนื่องในชุมชน มีการระดมทุนมอบครุภัณฑ์ทางการแพทย์เพื่อให้ผู้ป่วยได้ยืมกลับไปใช้ในชุมชน อำเภอละ 2 ชุด รวมมูลค่า 370,000 บาท และเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดตั้งศูนย์เครื่องมือดูแลต่อเนื่องในชุมชนในระดับอำเภอ นอกจากนี้แล้ว ชมรม อสม.ระดับตำบล ระดับอำเภอ ยังเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนให้มีกองทุนดูแลผู้ป่วยต่อเนื่องในชุมชนอย่างน้อยตำบลละ 1 กองทุน

นางสุวรรณี กล่าวว่า เคล็ดลับในการทำงานกับเครือข่าย อสม. จนสามารถพัฒนาศักยภาพจนเข้มแข็งได้ในหลายๆ พื้นที่ คีย์เวิร์ดสำคัญอยู่ที่คำว่า “สัมพันธภาพ ความจริงใจ ความไว้วางใจ การให้เกียรติกันและกัน และความต่อเนื่อง” ความต่อเนื่องก็คือ การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของทีมพี่เลี้ยง แม้สมาชิกชมรม อสม.จะเปลี่ยนทุก 3-4 ปี แต่ทีมงานของ สสจ.ยโสธรเป็นทีมงานชุดเดิมไม่ได้เปลี่ยน 10 กว่าปี แม้จะทำถูกบ้างทำผิดบ้างแต่ทำอย่างต่อเนื่อง หรือหากมีรุ่นน้องเข้ามาใหม่ก็พาทำด้วย ทำให้เกิดการซึมซับแนวคิดและวิธีการไปโดยปริยาย

ขณะเดียวกัน กระบวนการสำคัญคือ การคืนข้อมูลให้ชมรม อสม. ได้ร่วมคิด ร่วมกำหนดรูปแบบ และร่วมเรียนรู้ในพื้นที่ไปกับทีมพี่เลี้ยง เพราะบางเรื่องหากสั่งการไปทั้งหมด อสม.ก็อาจไม่เห็นด้วย

“ถ้าเขาไม่ได้เป็นคนคิดเอง มันก็ไปได้ไม่สุด สมมติว่าจะพัฒนา อสม. ในเรื่องการสื่อสาร ชมรม อสม.จังหวัดอยากทำอะไร อยากให้ สสจ. สนับสนุนอะไร ก็ให้เขาคิดขึ้นมาแล้วเรามาช่วยในเชิงวิชาการ อย่างเรื่องการพัฒนาทักษณะการใช้อินเทอร์เน็ต การใช้แอพพลิเคชั่นต่างๆ ก็เป็นสิ่งที่เขาคิดขึ้นมา” นางสุวรรณี กล่าว

นอกจากนี้ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ การสร้างสัมพันธภาพ มีความจริงใจไว้วางใจ และการให้เกียรติกันและกัน เพราะ อสม. ส่วนใหญ่การศึกษาไม่สูงนัก ส่วนใหญ่จบ ป.6-ม.3 ถ้าทีมพี่เลี้ยงให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจจริงใจ มองเป็นเพื่อนร่วมงาน และให้คุณค่าเขาในแต่ละกิจกรรมที่ร่วมงานกันก็จะทำให้ อสม.ยอมรับ และเมื่อมีมิตรภาพที่ดีต่อกันก็ทำให้ทำงานได้ง่าย

นางสุวรรณี ตั้งข้อสังเกตทิ้งท้ายว่า จากประสบการณ์ทำงานกับ อสม. ที่ผ่านมา พบว่า หากอำเภอไหนที่ผู้นำ อสม.มีการสื่อสารได้ดี งานก็จะเดินไปได้เร็ว และอีกส่วนที่สำคัญคือ ฝั่งเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในพื้นที่เอง ซึ่งนอกจาก Approach ผ่านชมรม อสม.แล้ว ทีม สสจ.ยัง Approach ผ่านเครือข่ายสาธารณสุขในพื้นที่ด้วย ความยากคือ ถ้าพื้นที่ไหนไม่ชอบงานลักษณะนี้ หรือไม่อินไปด้วย งานเครือข่ายก็จะเดินไปได้ยาก

แต่ถ้าพื้นที่ไหนเข้าใจงานในพื้นที่นั้นก็จะไปได้เร็ว นอกจากนี้ ยังพบอีกว่า ผลงานของ อสม.กับผลงานของเจ้าหน้าที่ รพ.สต. มีความสัมพันธ์กัน พื้นที่ไหนที่เจ้าหน้าที่เข้มแข็ง มีการเรียนรู้ที่ดี เป็นเจ้าหน้าที่ดีเด่น เครือข่าย อสม.ในพื้นที่นั้นก็มีผลงานดีเด่นตามไปด้วย

โรงพยาบาลพังงา

วิเคราะห์ปัญหาและสร้างสุขบุคลากรด้วย Happinometer

โรงพยาบาลพังงา เป็นโรงพยาบาลทั่วไประดับ S ขนาด 215 เตียง ตั้งอยู่ในตัวเมืองจังหวัดพังงา ซึ่งเป็นจังหวัดที่อยู่แล้วมีความสุขติดอันดับ 2 ของประเทศ เนื่องจากการคมนาคมมีความสะดวกสบาย มีสถานที่ท่องเที่ยวที่สวยงามติด 1 ใน 4 ของโลก มีสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์ แต่กลับเป็นความย้อนแย้งที่บุคลากรของโรงพยาบาลมีแต่ความทุกข์ความเครียดในการทำงาน โดยมีสาเหตุจากปัญหาสภาพคล่องทางการเงินขององค์กร

จากปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารของโรงพยาบาลได้เปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส นำเครื่องมือ Happinometer เข้ามาวิเคราะห์ข้อมูลความสุข ตลอดจนขับเคลื่อนกิจกรรมสร้างสุขอย่างจริงจังจนได้รับเลือกให้เป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการกำลังคนเป็นเลิศ (Bright Spot) ในด้านการสร้างสุขในองค์กร (Happy MOPH) ของเขตสุขภาพที่ 11

นพ.อรุณ สัตยาพิศาล ผู้อำนวยการโรงพยาบาลพังงา กล่าวถึงสภาพโดยทั่วไปของโรงพยาบาลในช่วงปี 2559 ว่า ขณะนั้นโรงพยาบาลพังงามีปัญหาด้านการขาดสภาพคล่องในการด้านการเงิน ทำให้ผู้บริหารในยุคก่อนทำการปฏิรูปด้านการเงินการคลังตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข นั่นก็คือ การรัดเข็มขัดลดค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ เช่น ค่าตอบแทน การควบรวม Ward อายุรกรรมหญิงและศัลยกรรมหญิงไว้ด้วยกัน การลดการใช้ลิฟต์ขนส่งผู้ป่วย ฯลฯ ประกอบกับการเร่งรัดในการพัฒนาคุณภาพให้ผ่านการรับรองมาตรฐาน ทำให้บุคลากรเกิดความเครียด ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของเจ้าหน้าที่ลดลง ขาดความสุขในการปฏิบัติงาน มีการฟ้องร้องและร้องเรียนพฤติกรรม

บริการของผู้รับบริการของเจ้าหน้าที่เพิ่มสูงขึ้น เกิดความขัดแย้งและขาดความรักความสามัคคี

ด้วยเหตุนี้ เมื่อตนเข้ามารับตำแหน่งในปี 2560 จึงได้ปรับแนวคิดการบริหารจัดการทางด้านการเงินเสียใหม่ เช่น การจัดตั้งศูนย์จัดเก็บรายได้ จนกลายเป็น Bright Spot ทางด้านการเงินของประเทศ และได้มีโอกาสไปบรรยายให้โรงพยาบาลที่มีสภาพคล่องทางด้านการเงินคล้ายเคียงกันหลายต่อหลายแห่ง นอกจากนี้ ยังเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาสเน้นการทำงานรูปแบบใหม่ โดยยึดความสุขของบุคลากรเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถบริการสร้างความประทับใจแก่ประชาชนให้มากที่สุด

ประกอบกับขณะนั้นเอง กระทรวงสาธารณสุขเริ่มมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี ตนเห็นถึงความสำคัญของเรื่องดังกล่าว จึงมอบให้ศูนย์คอมพิวเตอร์และงานพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลออกแบบสำรวจดัชนีชี้วัดความสุขของบุคลากร โดยทำ Google Form ผ่านทางหน้าเว็บไซต์ และมอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มภารกิจทั้ง 5 กลุ่มควบคุมกำกับติดตามการตอบแบบสำรวจ Happinomerter ให้ได้มากกว่า 80% ถือเป็นเป็นหน่วยบริการแรกๆ ที่นำดัชนีชี้วัดความสุขของบุคลากรมาใช้ก่อนที่กระทรวงสาธารณสุขจะนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้ในการสำรวจดัชนีชี้วัดความสุขของบุคลากร

ทั้งนี้ หลังจากวิเคราะห์ดัชนีชี้วัดความสุขขององค์กรออกมาแล้ว พบว่า บุคลากรของโรงพยาบาลมีคะแนนความสุขผ่านเกณฑ์ อัตราการ

คงอยู่ของบุคลากรยังอยู่ในระดับสูง มีความผูกพันในองค์กรอยู่ในระดับสูง แต่ก็พบด้วยว่าบุคลากรที่มีการลาออกมากที่สุด คือ กลุ่มของลูกจ้างชั่วคราวรายวันหรือรายเดือน เช่น ผู้ช่วยเหลือคนไข้ เนื่องจากมีอัตราค่าจ้างค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบเคียงกับอัตราการจ้างของภาคเอกชน

เมื่อได้ข้อมูลตัวเลขต่างๆ แล้ว ทางโรงพยาบาลจึงได้จัดตั้งคณะกรรมการสร้างสุขของโรงพยาบาลขึ้น เพื่อวางแผนการจัดกิจกรรมการเพิ่มความสุขในองค์กร โดยวิเคราะห์จากดัชนีชี้วัดความสุขที่อยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ ประกอบด้วย

1.ความสุขด้านการเงิน (Happy Money) ดังที่ได้กล่าวไปว่ากลุ่มลูกจ้างชั่วคราวและลูกจ้างประจำ มีความสุขด้านการเงินต่ำ ด้วยเหตุนี้ จึงมีนโยบายการเพิ่มค่าตอบแทนหรือแรงจูงใจในด้านการเงินให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างพอเพียงในชีวิตประจำวัน โดยการจ่ายเงินค่า P4P ให้เป็นปัจจุบันแก่บุคลากรทุกกลุ่ม รวมทั้งการเพิ่มแรงจูงใจแก่พนักงานที่มีอัตราเงินเดือนค่อนข้างต่ำ เช่น พนักงานเปล พนักงานขับรถ

หรือพนักงานทำความสะอาด โดยจัดเพิ่มขึ้น 10% ของค่าตอบแทน P4P ที่ได้รับแต่จะมีการประเมินผลงานด้วย อีกทั้งยังมีแผนการจัดเพิ่มรายได้แก่บุคลากร เช่น สอนการจัดทำเหรียญโปรยทาน สอนการแต่งหน้า ตลอดจนเข้าร่วมโครงการกู้ธนาคารอัตราดอกเบี้ยต่ำของกระทรวงสาธารณสุข โดยมีผู้เข้าร่วมโครงการ 30 คน แบ่งเป็น ธนาคารไทยพาณิชย์ 6 ราย และธนาคารกรุงไทย 24 ราย

2.ความสุขด้านการผ่อนคลาย (Happy Relax) ปัญหานี้พบในกลุ่มบุคลากรด้านการพยาบาล ซึ่งจะต้องอยู่เวรให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยอย่างต่อเนื่องในวอร์ดผู้ป่วย เวรเช้า บ่ายและดึก เวรเสริม เวร Refer และการขึ้นเวรห้องผ่าตัด ทำให้ไม่มีเวลาในการผ่อนคลายทางด้านร่างกายและจิตใจ มีความเสี่ยงต่อการเจ็บป่วย ดังนั้น จึงมีนโยบายในการส่งเสริมความสุขให้แก่

บุคลากรดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น เช่น การขยับกายสบายชีวีในทุกวันพุธ การจัดกิจกรรมเดิน วิ่ง ปั่น เพื่อป้องกันโรค การจัดกิจกรรมอิ่มบุญอิ่มใจ กิจกรรม SHA กิจกรรมทำบุญตักบาตรในวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา ทั้งหมดนี้ก็เพื่อให้บุคลากรมีการผ่อนคลายทั้งด้านร่างกายและจิตใจเพิ่มขึ้น

“จากผลการดำเนินงานสร้างสุขในระยะแรก ถือว่าได้รับการต้อนรับอย่างดี อย่าง กิจกรรมเดิน วิ่ง ปั่น เพื่อป้องกันโรค เป็นแรงผลักดันจากผู้บริหารทั้งแพทย์ พยาบาล ส่วนเจ้าหน้าที่ทุกคนก็ให้ความร่วมมือสูง และอยากให้มีกิจกรรมนี้ขึ้นบ่อยๆ ทำให้เกิดกลุ่มก้อนในการรักการออกกำลังกาย ขณะที่ในภาพรวมแล้ว ความรักความผูกพันในองค์กร

เพิ่มสูงขึ้น มากกว่า 70% อัตราการคงอยู่ของบุคลากรอยู่ในระดับสูงมากกว่า 90% และหากดูจากผลการสำรวจระดับความสุขของบุคลากรก็ถือว่ามีแนวโน้มที่ดีขึ้นทุกปี โดยปี 2559 ระดับความสุขของบุคลากรอยู่ที่ 65 ปี 2560 ระดับความสุขของบุคลากรอยู่ที่ 64.88 แต่ปี 2561 ระดับความสุขของบุคลากรเพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ 73.61” นพ.อรุณ ให้ข้อมูล

สำหรับกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนการส่งเสริมความสุขของบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของกระทรวงสาธารณสุข นั่นก็คือ คณะทำงานนักสร้างสุขของโรงพยาบาล ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรวิชาชีพต่างๆ จำนวน 16 คน ที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลด้านความสุขของบุคลากรเพื่อให้ทราบถึง

พฤติกรรมหรือปัจจัยที่มีผลต่อระดับความสุข จากนั้นจึงวางแผนกำหนดแผนยุทธศาสตร์ จัดทำแผนงานโครงการและกิจกรรมให้ครอบคลุมความสุขทั้ง 9 มิติ คือ ด้านสภาพร่างกาย การผ่อนคลาย จิตใจ จิตวิญญาณ ด้านสังคม การเข้าสังคม สติปัญญา การเงิน และชีวิตการทำงาน โดยกิจกรรมต่างๆ จะเน้น 3 ด้าน คือ 1.การสร้างสัมพันธภาพที่ดีแก่บุคลากรที่จะรับเข้ามาทำงานใหม่ (Enter) 2.การสร้างความผูกพันและสร้างคุณค่าแก่บุคลากรที่อยู่ปฏิบัติงาน (Engagement) และ 3.การสร้างความรักและความผูกพันอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรที่ออกจากโรงพยาบาล โดยหลังจากดำเนินการแล้วก็จะประเมินผลตามตัวชี้วัดการสร้างสุขในแต่ละด้านเพื่อนำเสนอให้ผู้บริหารรับทราบทุกเดือน

อย่างไรก็ดี หากให้ประเมินความพอใจของการขับเคลื่อนการสร้างสุขในองค์กรจากปี 2559 จนถึงปัจจุบัน นพ.อรุณ กล่าวว่า ยังเป็นที่พึงพอใจในระดับหนึ่งเท่านั้น โรงพยาบาลยังต้องพัฒนาในเรื่องนี้ต่อไปอย่างไม่หยุดนิ่ง ต้องสำรวจความสุขของบุคลากรมาวิเคราะห์จัดทำแผนให้ฝังอยู่ในงานประจำ เช่น กิจกรรมตามประเพณีปีใหม่ ครบรอบวันเกิดโรงพยาบาล การแข่งขันกีฬาสีประจำปี การปฐมนิเทศและรับน้องใหม่ ตลอดจนการสร้างกิจกรรมใหม่ๆ ในการสร้างความสุขให้เพิ่มขึ้น

นพ.อรุณ กล่าวทิ้งท้ายว่า หากประเมินบทเรียนการสร้างสุขของโรงพยาบาลพังงา คิดว่าปัจจัยสำคัญของการนำเครื่องมือ Happinometer มาใช้ให้ประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วยทัศนคติของผู้นำองค์กรและผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของบุคลากร และต้องมีการให้ความร่วมมือของทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ ยังต้องมีการสำรวจดัชนีชี้วัดความสุขอย่างต่อเนื่อง มีการวิเคราะห์ ติดตาม และประเมินผล เพื่อวัดผลความสุขที่แท้จริง และมีแผนงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อสร้างพฤติกรรมแห่งความสุขให้อยู่ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

“สุดท้าย เรื่องของความสุขมันขึ้นอยู่กับคำนิยามและความหมายของแต่ละบุคคล บางคนมีเงินมากแต่อาจจะขาดความสุขด้านอื่น บางคนที่ไม่อยากเข้าร่วมกิจกรรมแต่เขามีความสุขในส่วนตัวของเขาเอง การจะคาดหวังให้ทุกคนมีความสุขทุกอย่างย่อมเป็นไปไม่ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในชีวิตส่วนตัวของเขาด้วย แต่สำหรับโรงพยาบาลเรามีเป้าหมายว่าต้องสร้างบุคคลให้อยู่ในองค์กรแห่งความสุขเพื่อสามารถดึงบุคคลให้อยากมาอยู่มาร่วมทำงาน โดยจากชื่อเสียงและการพูดต่อจากปากสู่ปาก” นพ.อรุณ กล่าวทิ้งท้าย

โรงพยาบาลสุไหงโก-ลก

แผนสร้างสุของค์กร 12 โครงการ ครอบคลุม 12 มิติ

โรงพยาบาลสุไหงโก-ลก ได้รับการคัดเลือกให้เป็นหน่วยงานที่มีความโดดเด่นในการบริหารจัดการกำลังคน (Bright Spot) ในด้านองค์กรสร้างสุข (Happy MPOH) ของเขตสุขภาพที่ 12 ซึ่งจุดเด่นของโรงพยาบาลแห่งนี้ ก็คือ การนำข้อมูลที่ได้จากการวัดดัชนีความสุขของคนทำงาน (Happinometer) มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล และจัดทำแผนงานสร้างสุขในองค์กรครบทั้ง 12 มิติ โดยผ่านการมีส่วนร่วมในทุกระดับตั้งแต่ระดับผู้บริหารไปจนถึงระดับหัวหน้างานก่อนนำไปปฏิบัติจริง

วันมาฮาเดร์ อาแด นักวิชาการสาธารณสุข กลุ่มงานพัฒนาระบบบริการสุขภาพ ให้ข้อมูลว่า จุดเริ่มต้นของการออกแบบแผนงานสร้างสุขในองค์กรของโรงพยาบาลสุไหงโก-ลก เริ่มต้นจากนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขที่ใช้เครื่องมือ Happinometer มาประเมินความสุขของบุคลากร โดยได้ทำการสำรวจข้อมูลระหว่างวันที่ 18 เม.ย. - 30 มิ.ย. 2560 โดยมีเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลตอบแบบสอบถามทั้งหมด 91.67% จากนั้นเมื่อกระทรวงส่งข้อมูลดิบกลับมาให้ จึงได้นำ

ข้อมูลเหล่านี้ไปแปรผลเพื่อดูว่าเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลมีระดับความสุขอย่างไร มิติไหนมีความสุขมากที่สุด มิติไหนมีความสุขต่ำที่สุด แล้วออกแบบกิจกรรมสร้างสุขเสนอผู้บริหารโรงพยาบาล

สำหรับกิจกรรมสร้างสุขที่ออกแบบขึ้นมานั้นมีทั้งหมด 10 โครงการ รวมกับโครงการเดิม 2 โครงการ รวมทั้งหมดเป็น 12 โครงการ ซึ่งแต่ละโครงการจะไม่ได้ดูแค่มิติเดียวจะออกแบบให้บูรณาการครอบคลุมความสุขในหลายๆ มิติ แล้วขับเคลื่อนไปพร้อมๆ กัน

“ผมได้มีโอ กาสเข้ ารับการอบรมนักสร้างสุขมา ท่านผู้อำนวยการจึงมอบหมายให้ทำแผนสร้างสุข ผมเลยออกแบบกิจกรรมให้ครอบคลุมทุกมิติ ไม่ใช่ว่าทำแต่เรื่องที่ได้คะแนนความสุขน้อย เรื่องไหนดีอยู่แล้วเราก็จะส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้นไปอีก เพื่อที่จะได้ขับเคลื่อนไปพร้อมๆ กัน หลังจากออกแบบแผนง านสร้าง สุ ขแล้วก็เสนอเข้าที่ประชุมคณะกรรมการผู้บริหาร คณะกรรมการของหัวหน้างาน และคณะกรรมการของทีม HRD เพื่อให้พิจารณาว่าเห็นด้วยหรือไม่ มีโครงการไหนบ้างที่ต้องการปรับปรุงแก้ไข กระบวนการเหล่านี้ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในแต่ละระดับ อย่างเช่นหัวหน้างานก็มีส่วนร่วม คณะกรรมการ HRD ก็มีส่วนร่วมคิดและปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทที่สุด” วันมาฮาเดร์ กล่าว

ทั้งนี้ โค รงการที่ อ อกแบบมานั้น ขณะนี้ได้เริ่มดำเนินการแล้ว 2 โครงการ ส่วนโครง การอื่นๆ อยู่ระหว่างเตรียมนำไปปฏิบัติ โดยทั้ง 12 โครงการ ประกอบด้วย

1.

Take a break with my family

Take a break with my family โครงการนี้เริ่มดำเนินการเมื่อเดือน ม.ค. 2561 โดยแบ่งกลุ่มบุคลากรเป็น 5 กลุ่มภารกิจ แต่ละกลุ่มภารกิจก็จะทำกิจกรรมที่หลายหลาก เช่น ผู้บริหารพบปะบุคลากร แนะนำบุคลากรใหม่และเก่า กิจกรรมอวยพรวันเกิด กิจกรรมสันทนาการ พกปิ่นโตมาทานข้าวร่วมกัน ฯลฯ ตามแต่ละกลุ่มภารกิจจะออกแบบกิจกรรมขึ้นมา

เวียนกันจัดกิจกรรมกลุ่มภารกิจละ 2 เดือนตลอดทั้งปี เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดกิจกรรมแต่ละเดือน เปิดโอกาสให้แต่ละหน่วยงานแสดงศักยภาพ มีเวทีแสดงความคิดสร้างสรรค์ ได้พบปะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

2. โครงการก้าวไปด้วยกัน

โครงการก้าวไปด้วยกัน โครงการนี้จะใช้โทรศัพท์มือถือวัดว่าเดินกี่ก้าวในแต่ละวัน โดยแบ่งกลุ่มทีมละ 3 คน และให้ส่งข้อมูลทุกๆ 15 วัน เพื่อดูว่าทีมไหนมีคะแนนนำ ทีมไหนมีการเดินมากที่สุด

"ถือเป็นการส่งเสริมการออกกำลังกายในกลุ่มเจ้าหน้าที่ บางคนไม่เคยออกกำลังกายเลยก็จะถูกกระตุ้นไปโดยปริยาย แม้แต่ตัวผมเองก็ด้วย เพราะเราเป็นคนผลักดันกิจกรรมและไม่อยากให้เขาว่าได้ ตอนนี้ก็เลยเดินมากขึ้น เมื่อก่อนใช้ลิฟต์ตอนนี้ก็ลดการใช้ลง (หัวเราะ)" วันมาฮาเดร์ กล่าว

3. โครงการ Mind Sweet Home

โครงการ Mind Sweet Home เป็นโครงการออกเยี่ยมพบปะบุคลากรที่บ้าน เพื่อสร้างความสนิทสนมและเข้าใจปัญหาของแต่ละคนมากขึ้น เช่น บางคนมีปัญหาเรื่องมาทำงานสาย หรือมีปัญหากับเพื่อนร่วมงาน การออกไปเยี่ยมถึงบ้านจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น เช่นว่าเหตุที่มาสายอาจเป็นเพราะต้องดูแลคนที่บ้าน เป็นต้น

“เราจะมีทีมผู้บริหาร หรือทีม HR เข้าไปเยี่ยมที่บ้าน มีการจัดตารางออกเยี่ยมบ้าน 1-2 ครั้ง/เดือน เพื่อจะได้พูดคุยรู้จักครอบครัวเขาด้วย เป็นการสร้างความสัมพันธ์และรู้ปัญหาที่แท้จริงว่าเป็นอย่างไร เพราะบางทีเราอาจรู้จักแค่ผิวเผินหน้างาน แต่ไม่รู้ว่าพื้นเพของเขาเป็นอย่างไร นอกจากนี้ เรายังทำแฟ้มประวัติบุคลากรในเชิงลึก เช่น ชอบหรือไม่ชอบอะไร ประวัติพื้นฐานครอบครัวเป็นอย่างไร ความสามารถพิเศษมีอะไรบ้าง ถ้าเรารู้บางทีเราสามารถมอบหมายให้ทำในสิ่งที่ชอบและรัก เขาจะได้รู้สึกมีความสุขและภาคภูมิใจในองค์กร เป็นการสร้างความสุขให้แต่ละคนได้อย่างถูกจุด” วันมาฮาเดร์ กล่าว

4. โครงการ Say Hi by HR

โครงการ Say Hi by HR เป็นกิจกรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ใหม่ เป็นการต้อนรับเพื่อให้เกิดความประทับใจแรกและรักองค์กร เนื่องจากระยะแรกของการทำงานเป็นช่วงเวลาสำคัญในการปลุกจิตสำนึก ปลุกความรักองค์กร โดยเมื่อมีการประกาศผลหรือทราบว่าจะมีเจ้าหน้าที่เข้ามาใหม่ ทีม HR จะโทรหาเพื่อแสดงความยินดี และเมื่อเจ้าหน้าที่คนนั้นเข้ามาเริ่มงานก็จะจัดบอร์ดแสดงความยินดี รวมทั้งมอบสิ่งของให้

5. โครงการ SKL Tour

โครงการ SKL Tour คำว่า SKL ย่อมาจากสุไหงโก-ลก ทัวร์ก็คือพาทัวร์ หมายความว่าเป็นการพาเจ้าหน้าที่ใหม่ไปทัวร์โรงพยาบาลให้รู้จักกับเจ้าหน้าที่แผนกอื่นๆ รวมทั้งพาเที่ยวสถานที่ต่างๆ ในอำเภอสุไหงโก-ลก ได้รู้จักสถานที่กินที่เที่ยว เพื่อให้คนที่มาอยู่ใหม่รู้สึกประทับใจและไม่รู้สึกเหงา

6. โครงการ Buddy ที่รัก

โครงการ Buddy ที่รัก โครงการนี้ก็อยู่ในกลุ่มเจ้าหน้าที่ใหม่เช่นกัน โดยจะมีการจัดรุ่นพี่มาจับคู่เป็นบัดดี้ในหน่วยงาน เพื่อให้ความช่วยเหลือดูแลรุ่นน้องในเรื่องต่างๆ เนื่องจากคนที่มาทำงานใหม่อาจยังไม่ทราบอะไรมาก การจับคู่กับรุ่นพี่ช่วยสอนงาน ดูแลเรื่องชีวิตในองค์กรและชีวิตประจำวัน จะทำให้เกิดความรู้สึกอุ่นใจที่มีพี่มาดูแล เกิดผูกพันระหว่างรุ่นพี่กับรุ่นน้องขึ้น

7. โครงการงานบันดาลสุข

โครงการงานบันดาลสุข เป็นโครงการที่ให้บุคลากรทุกช่วงวัยแบ่งกลุ่มตามความชอบแล้วรวมตัวกันไปช่วยผู้ด้อยโอกาสเดือนละครั้งแล้วกลับมาถอดบทเรียน เช่น ทำอาหารให้เด็กกำพร้า แล้วอาจมีกองทุนเดือนละ 10 บาท เพื่อต่อยอดทำกิจกรรมในอนาคต เป็นต้น

8. โครงการจิตอาสาก่อนเกษียณ

โครงการจิตอาสาก่อนเกษียณ เป็นโครงการที่จัดกลุ่มบุคลากรที่จะเกษียณใน 10 ปีข้างหน้า ให้เข้ามาทำกิจกรรมร่วมกัน จุดประสงค์เบื้องต้น คือ ให้คนกลุ่มนี้ได้ทำกิจกรรมและมีสังคม อย่างไรก็ตาม ขณะนี้ทางผู้รับผิดชอบโครงการได้ปรับเปลี่ยนแนวทางเล็กน้อย โดยจะรวมกลุ่มจิตอาสาออกไปทำกิจกรรมเพื่อสังคมแทน

9. โครงการ Memory Book

โครงการ Memory Book เป็นการจัดทำสมุดบันทึกความทรงจำของคนที่กำลังจะเกษียณ ในสมุดเล่มจะมีคำอวยพรภาพต่างๆ ตั้งแต่เข้ามาทำงานในโรงพยาบาล ตลอดจนบอกเล่าเรื่องราวของบุคลากรคนนั้นว่าได้ทำอะไรบ้าง เพื่อให้เป็นความทรงจำของโรงพยาบาลต่อไป

10. โครงการคู่มือชีวิต

โครงการคู่มือชีวิต โครงการนี้คือการถอดบทเรียนการทำงานของคนที่กำลังจะเกษียณ คนกลุ่มนี้มีองค์ความรู้เยอะมาก ถ้าออกจากโรงพยาบาลไปเฉยๆ ก็จะไม่มีการถ่ายทอดองค์ความรู้เกิดขึ้น ทางโรงพยาบาลจึงจัดทีมถอดบทเรียนให้ว่าพี่ๆ เหล่านี้มีองค์ความรู้อะไรแฝงอยู่แล้วทำออกมาเป็นรูปเล่ม เมื่อถึงเวลาเกษียณแล้วก็ให้พี่ๆ มอบไว้ให้โรงพยาบาลเพื่อเป็นมรดกให้กับคนรุ่นหลังต่อไป

11. โครงการคลินิกทรัพยากรบุคคล (HR Clinic)

โครงการคลินิกทรัพยากรบุคคล (HR Clinic) เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ต้องการพัฒนาช่องทางการช่วยเหลือ ให้คำแนะนำบุคลากรที่มีปัญหาในเรื่องต่างๆ โดยจะให้เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลโหวตเลือกคนที่ไว้วางใจมากที่สุดมา 11 คน ทั้งแพทย์ พยาบาล ตลอดจนสาขาวิชาชีพต่างๆ ซึ่ง 11 คนนี้จะเป็นทีม HR คลินิก เป็นผู้ให้คำปรึกษา เช่น เจ้าหน้าที่บางคนอึดอัด มีปัญหาเกี่ยวกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน การขอตำแหน่งที่สูงขึ้น การต่อสัญญาจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติการ ฯลฯ ก็สามารถเลือกคุยกับใครก็ได้ใน 11 คนนี้ โดยมีช่องทางคือหมายเลขโทรศัพท์ให้ ผู้ที่มีปัญหาสามารถโทรเข้ามาขอคำปรึกษาได้ตามตารางช่วงเวลาที่ทีม HR คลินิกคนนั้นสะดวกให้ติดต่อ

12. โครงการ Financial Clinic

โครงการ Financial Clinic เนื่องจากมิติความสุขของบุคลากรโรงพยาบาลสุไหงโก-ลกที่ได้คะแนนต่ำที่สุด คือ มิติเรื่องความสุขทางการเงิน ซึ่งจากการวิเคราะห์ในเชิงลึกพบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีปัญหาด้านการเงินไม่ใช่ข้าราชการ แต่เป็นกลุ่มลูกจ้างชั่วคราวที่มีหนี้นอกระบบ หรือมีค่าใช้จ่ายสูงแต่รายได้น้อย ทำให้มีเงินพอใช้ สามารถชำระหนี้ได้ตามปกติแต่ไม่มีเงินเหลือเก็บ ส่วนโครงการ Happy Money ของกระทรวงที่ให้ธนาคารไทยพาณิชย์ปรับโครงสร้างหนี้ลดดอกเบี้ยต่างๆ

ก็ได้เฉพาะแค่กลุ่มข้าราชการ แต่กลุ่มอื่นไม่ได้ด้วย จึงเป็นจุดบอดที่ไม่สามารถตอบสนองคนในหน่วยงานได้ทั้งหมด ด้วยเหตุนี้ จึงมีการจัดทำโครงการนี้ขึ้นภายใต้การดูแลของรองผู้อำนวยการโรงพยาบาล ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการออกแบบว่าจะดำเนินการแก้ปัญหาอย่างไร โดยจะทำให้ครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่ม แต่เจาะกลุ่มลูกจ้างชั่วคราวให้มากขึ้นเป็นพิเศษ

“ตอนนี้เราเพิ่งเริ่มดำเนินการเมื่อเดือน ม.ค.ที่ผ่านมา จึงยังไม่เสร็จสิ้นกระบวนการ และยังไม่ได้วัดความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ แต่เท่าที่ดูจาก Feedback ตอนนี้ ทุกคนให้ความสำคัญ รู้สึกดีมีความสุขและตื่นเต้นกับกิจกรรมต่างๆ เท่าที่คุยกับพี่ๆ เขาก็บอกว่าดีขึ้น มีความสุขขึ้น” วันมาฮาเดร์ กล่าว

วันมาฮาเดร์ กล่าวอีกว่า แม้ตนเองเป็นผู้คิดโครงการ แต่ในแต่ละกิจกรรมจะมีผู้รับผิดชอบชัดเจน เช่น โครงการ Take a break with my family ก็ให้ทุกกลุ่มภารกิจรับผิดชอบ ทำให้เกิดการสร้างทีมเวิร์ก สร้างความรู้สึกมีส่วนร่วม ทำให้รู้สึกว่าเป็นงานของตนเองและดำเนินการได้เร็ว

“ถ้าถามว่าทำแบบนี้แล้วจะยั่งยืนไหม แผนงานนี้เกิดการมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นในคณะของทีมผู้บริหาร ทีมหัวหน้างานก็มาถกกันว่าโครงการไหนทำได้ ต้องปรับอะไร ช่วยกันคิดตอนนั้น ทำให้เขารู้สึกว่านี่เป็นงานของเขา มีบางกิจกรรมสามารถต่อยอดทำในแต่ละปีได้ บางกิจกรรมอาจเสร็จแค่กระบวนการนั้นแล้วต่อยอดใหม่ให้ดีขึ้นหรือหลากหลายมากขึ้น” วันมาฮาเดร์ กล่าว

วันมาฮาเดร์ กล่าวทิ้งท้ายว่า จุดเด่นของแผนงานสร้างสุขของโรงพยาบาลสุไหงโก-ลกนี้ โดยส่วนตัวคิดว่าอยู่ที่ผู้บริหารโรงพยาบาลให้ความสำคัญและผลักดันให้ดำเนินการไปได้ และที่สำคัญอีกประการคือ หัวหน้างานทุกคนมีส่วนร่วม พร้อมใจกันเดินโครงการนี้ไป

“Key success อยู่ที่ 1.ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ ต้องทำเป็นนโยบายเพื่อให้เดินไปได้ และ 2.ความร่วมมือของบุคลากร ถ้าผู้บริหารมีนโยบายแต่ระดับล่างไม่เห็นด้วย ก็ไม่สามารถทำให้เกิดความยั่งยืนได้ ต้องทำให้ระดับปฏิบัติการเห็นว่าเขาเป็นเจ้าของงานและเต็มใจด้วย” วันมาฮาเดร์ กล่าว

People Excellence

BRIGHT SPOT

สู่ความเป็นเลิศ
การบริหารจัดการกำลังคนสุขภาพ