

รายงานการวิจัยกระบวนการขับเคลื่อนนโยบาย  
กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข  
(Happy MoPH)

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

นางภาวิณี ธนกิจไพบูลย์

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมควบคุมโรค

นางธิดาภัทร คูหา

นางสาวจิราพร อธิชัยวัฒนา

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

บทคัดย่อ

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

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

ผลการวิจัยพบว่า

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

๒) กระบวนการ (Process) กระทรวงสาธารณสุขมีกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนที่ชัดเจน โดยการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข ดำเนินการในทุก ๒ ปี เริ่มต้นด้วยการประเมินความสุขบุคลากรและสุขภาวะองค์กร จากนั้นแต่ละหน่วยงานต้องวิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อจัดทำแผนขับเคลื่อนความสุขของหน่วยงานตนเอง โดยมุ่งเน้นที่ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อระดับความสุขของบุคลากร (Pain Point) เป็นหลัก รวมทั้งต้องมีการถอดบทเรียนการขับเคลื่อนความสุขและเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่นที่สนใจต่อไป ทั้งนี้ ยังคงพบปัญหาทั้งการใช้งานระบบประเมินความสุข ปัญหาการวิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูล ปัญหาเกี่ยวกับข้อคำถามของแบบสอบถาม การกำหนดตัวชี้วัดที่ล่าช้า ซึ่งสิ่งที่ต้องพัฒนาคือการสนับสนุนองค์ความรู้ และงบประมาณ รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของนักสร้างสุขให้เชี่ยวชาญแบบมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง

๓) ผลงาน (Output) พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อความสุขของบุคลากรคือปัญหาด้านการเงิน ปัญหาเรื่องภาระงาน ปัญหาด้านการสื่อสาร และปัญหาด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินงาน ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่ต้องให้ความสำคัญ มีการสื่อสาร การถ่ายทอดนโยบาย การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง (Role Model) บุคลากรให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรม และการมีนักสร้างสุข/ทีมสร้างสุขที่เป็นหลักในการประสาน เชื่อมโยงการจัดกิจกรรมให้เกิดความผูกพันในองค์กร นอกจากนี้ การกำหนดเป็นตัวชี้วัดทั้งในระดับบริหารและระดับองค์กร จะเป็นการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในองค์กรมากขึ้น

๔) การวิเคราะห์ผลการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข พบว่า มี ๗ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบาย ได้แก่ (๑) ระบบนำองค์กรที่สร้างความยั่งยืน (๒) การป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส (๓) เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว (๔) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีและความร่วมมือ (๕) พันธกิจองค์กร (๖) ด้านผู้รับบริการและประชาชน และ (๗) ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ มี ๓ ประเด็นที่ต้องพัฒนาและต่อยอดเพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายฯ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ (๑) ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญ สนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบาย และมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศในการสร้างสุขในองค์กร (๒) การพัฒนาระบบการประเมินความสุขในระบบออนไลน์ และ (๓) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการสร้างกิจกรรมเสริมสร้างความสุขในหน่วยงาน

#### ข้อเสนอเชิงนโยบาย

๑) ระดับนโยบาย กระทรวงสาธารณสุขควรจัดให้มีช่องทางในการสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืน ที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก ทั้งการจัดบทเรียนออนไลน์ การเผยแพร่หน่วยงานต้นแบบในแต่ละปี การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นแก่ทีมพี่เลี้ยงในการสร้างสุขอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนความสุข

๒) ระดับบริหาร ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่าง (Role Model) ในมิติต่าง ๆ ของการขับเคลื่อนความสุข รวมทั้งให้ความสำคัญ สนับสนุนการขับเคลื่อนความสุข และกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและทีมสร้างสุขอย่างสม่ำเสมอ การเพิ่มช่องทางการสื่อสารแก่บุคลากรและเครือข่าย การกำหนดให้งานสร้างสุขเป็นภารกิจหลักสำคัญประการหนึ่งในบทบาทภารกิจของหน่วยงาน

๓) ระดับปฏิบัติการ ทุกหน่วยงานควรจัดให้มีนักสร้างสุขหรือทีมสร้างสุข มีการสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน มีการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการถอดบทเรียนผลการดำเนินงาน เพื่อพัฒนางานสร้างสุขให้เกิดความยั่งยืน

คำสำคัญ: องค์กรแห่งความสุข กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข

## บทนำ

กระทรวงสาธารณสุข ได้จัดทำค่านิยมหลัก (Core Value) ของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข<sup>(๑)</sup> เพื่อขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ของกระทรวงสาธารณสุขให้บรรลุเป้าหมาย “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” สู่วิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพที่รวมพลังสังคม เพื่อประชาชนสุขภาพดีโดยได้กำหนด ๔ ยุทธศาสตร์หลัก ประกอบด้วย การสร้างเสริมสุขภาพ ป้องกันโรคและคุ้มครองผู้บริโภคเป็นเลิศ (Prevention Promotion & Protection Excellence) การบริการเป็นเลิศ (Service Excellence) บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) และการบริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence) ซึ่งการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าวข้างต้นให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ปัจจัยหลักสำคัญคือทรัพยากรบุคคลของกระทรวงสาธารณสุขซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

ทั้งนี้ จากสถานการณ์กำลังคนด้านสาธารณสุขที่มีแนวโน้มของการสูญเสียบุคลากรมากขึ้นทุกปี<sup>(๒)</sup> จากสาเหตุที่ซับซ้อนขึ้นเรื่อย ๆ โดยปี พ.ศ.๒๕๕๙ มีอัตราการสูญเสียร้อยละ ๒.๖๗ อัตราการลาออก ร้อยละ ๑.๔๑ ส่งผลกระทบต่อความสมดุลของกำลังคนรุ่นเก่าและกำลังคนรุ่นใหม่ รวมทั้ง ความเพียงพอและการกระจายของบุคลากรทางการแพทย์ พบว่า จำนวนบุคลากรทางการแพทย์ต่อประชากรดีขึ้นแต่การกระจายยังมีความเหลื่อมล้ำ โดยมีการกระจุกตัวอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ปริมณฑล และภาคกลาง เช่น สัดส่วนประชากรต่อแพทย์ในพื้นที่ กทม.อยู่ที่ ๑:๕๖๕ ในขณะที่เขตสุขภาพที่ ๘ อยู่ที่ ๑:๓,๓๐๒ สัดส่วนประชากรต่อทันตแพทย์ ในพื้นที่

กทม. ๑:๕,๒๗๘ ส่วนเขตสุขภาพที่ ๘ อยู่ที่ ๑:๑๑,๘๓๘ หรือสัดส่วนประชากรต่อพยาบาลวิชาชีพในพื้นที่ กทม. ๑:๑๖๐ ในขณะที่เขตสุขภาพที่ ๘ อยู่ที่ ๑:๕๗๗ เป็นต้น<sup>(๓)</sup> ประกอบกับการขาดการวางแผนการบริหารจัดการกำลังคน ทำให้กำลังคนด้านสุขภาพบางสาขายังคงขาดแคลน ในขณะที่บางสาขาอาจเกินความต้องการ การวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ไม่เชื่อมโยงกับปัญหาจุดเน้นในการพัฒนาประเทศ ส่งผลให้การพัฒนาขีดสมรรถนะของกำลังคนไม่เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทการบริหารราชการที่เปลี่ยนไป

นอกจากนี้ ปัญหาการขาดสภาพคล่องด้านการเงิน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ทางการแพทย์ของโรงพยาบาล ซึ่งเป็นปัญหาทางอ้อม ที่ส่งผลต่อความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานของบุคลากร ปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันหรือมีความแตกต่างระหว่างของกลุ่มคนตามช่วงวัย (Generation) ที่ส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานของบุคลากร หรือปัญหาด้านการบริหารจัดการเงินของตนเองที่ไม่สามารถจัดการปัญหาทางการเงินของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความเครียด และไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ในบางกรณีเกิดความเครียดที่นำไปสู่การฆ่าตัวตายในที่สุด

กระทรวงสาธารณสุขจึงได้ดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กำลังคนด้านสุขภาพตั้งแต่เดือนธันวาคม ๒๕๕๙ เป็นต้นมา โดยความร่วมมือของภาคีเครือข่าย ได้แก่ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล สถาบันวิจัยประชากร

และสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัย  
สวนดุสิต สถาบันพระบรมราชชนก หน่วยงานต่าง ๆ  
ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีผลการดำเนินงาน  
ที่สำคัญ<sup>(๔)</sup> ได้แก่

๑) การจัดประชุมระดับชาติ การพัฒนา  
ศักยภาพมนุษย์ในระบบสุขภาพ (HR4H Forum)  
จำนวน ๒ ครั้ง เพื่อให้หน่วยงานและภาคีเครือข่าย  
ที่เกี่ยวข้องรับทราบเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แนวทาง  
การดำเนินงาน เพื่อเป็นการสร้างประสบการณ์  
ประทับใจ ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน  
ยกระดับศักยภาพและสร้างสรรค์งาน รวมทั้งจัด  
นิทรรศการเพื่อแสดงผลงานวิชาการของหน่วยงาน  
ในพื้นที่

๒) การประเมินความสุขภาพบุคลากรผ่าน  
เครื่องมือวัดความสุข Happinometer ในบุคลากร  
กระทรวงสาธารณสุข จำนวน ๒ ครั้ง ระหว่างวันที่  
๑๘ เมษายน - ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐ และ  
๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๑ - ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒  
พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยความสุขภาพรวมเพิ่มขึ้น  
จาก ๖๒.๖ เป็นร้อยละ ๖๓.๖ และค่าคะแนนเฉลี่ย  
ความสุขรายมิติเพิ่มขึ้นเกือบทุกมิติ ยกเว้นมิติ  
ครอบครัวดี

๓) มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระดับ  
ต่าง ๆ ทั้งนักบริหารความสุข นักสร้างสุข และนัก  
จัดการความรู้สู่ความสุขคนทำงาน เพื่อให้บุคลากร  
ในแต่ละระดับมีองค์ความรู้ ทักษะในการสร้างเสริม  
ความสุขในการทำงานและสร้างงานบันดาลใจแก่  
บุคลากรในองค์กร

๔) การถอดบทเรียนและการจัดทำคู่มือการ  
เรียนรู้ต่าง ๆ ได้แก่ คู่มือนักบริหารความสุข คู่มือ  
นักสร้างสุข คู่มือนักจัดการความรู้สู่ความสุข  
คนทำงาน รายงานการถอดบทเรียนการพัฒนา

สร้างสุข การถอดบทเรียนหน่วยงานที่มีความโดดเด่น  
ด้านการบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ

### วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ  
(Qualitative Research) และการวิจัยเอกสาร  
(Documentary Research) โดยใช้ตัวแบบระบบ  
(System Model) ที่มุ่งเน้นการศึกษากระบวนการ  
ขับเคลื่อนนโยบายฯ ใน ๓ ส่วน ได้แก่ สิ่งที่ป้อน  
เข้าไป (Input) กระบวนการ (Process) และ  
ผลงาน (Output) รวมทั้งการใช้กระบวนการระดม  
ความคิดเห็นแบบกระบวนการกลุ่ม (Focus  
Group) และการใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)  
ที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากรายงานผลการ  
ขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงสาธารณสุข กระทรวง  
แห่งความสุข (Happy MoPH) จากหน่วยงาน  
ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)  
ที่ได้จากการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมหรือข้อมูล  
ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

### ผลการวิจัย

๑) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระทรวงสาธารณสุข  
มีการจัดทำยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายมุ่งเน้นให้  
บุคลากรมีความสุข มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การ  
ปฏิบัติผ่านการสื่อสารนโยบาย มีการกำกับ ติดตาม  
การดำเนินงานผ่านการจัดทำเป็นตัวชี้วัดทั้งใน  
ระดับองค์กรและระดับหน่วยปฏิบัติ รวมทั้ง การ  
พัฒนาองค์กรผ่านความร่วมมือระหว่างบุคลากร  
และองค์กร โดยนักสร้างสุขจะมีบทบาทสำคัญใน  
การเสริมสร้างประสบการณ์ และบรรยากาศในการ  
สร้างสุขระหว่างบุคลากรและองค์กรได้เป็นอย่างดี

๒) กระบวนการ (Process) กระทรวง  
สาธารณสุขมีกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนที่  
ชัดเจน โดยการขับเคลื่อนความสุข กระทรวง  
สาธารณสุข ดำเนินการในทุก ๒ ปี เริ่มต้นด้วยการ

ประเมินความสุขบุคลากรและสุขภาวะองค์กร จากนั้นแต่ละหน่วยงานต้องวิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อจัดทำแผนขับเคลื่อนความสุขของหน่วยงานตนเอง โดยมุ่งเน้นที่ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อระดับความสุขของบุคลากร (Pain Point) เป็นหลัก รวมทั้งต้องมีการถอดบทเรียนการขับเคลื่อนความสุขและเป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่นที่สนใจต่อไป ทั้งนี้ ยังคงพบปัญหาทั้งการใช้งานระบบประเมินความสุข ปัญหาการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูล ปัญหาเกี่ยวกับข้อคำถามของแบบสอบถาม การกำหนดตัวชี้วัดที่ล่าช้า ซึ่งสิ่งที่ต้องพัฒนาคือการสนับสนุนองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของนักสร้างสุขให้เชี่ยวชาญแบบมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง

๓) ผลงาน (Output) พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อความสุขของบุคลากรคือปัญหาด้านการเงิน ปัญหาเรื่องภาระงาน ปัญหาด้านการสื่อสาร และปัญหาด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินงาน ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่ต้องให้ความสำคัญ มีการสื่อสาร การถ่ายทอดนโยบาย การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) บุคลากรให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรม และการมีนักสร้างสุข/ทีมสร้างสุขที่เป็นหลักในการประสาน เชื่อมโยงการจัดกิจกรรมให้เกิดความผูกพันในองค์กร นอกจากนี้ การกำหนดเป็นตัวชี้วัดทั้งในระดับบริหารและระดับองค์กร จะเป็นการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในองค์กรมากขึ้น

๔) การวิเคราะห์ผลการขับเคลื่อนความสุข กระทบวงสาธารณสุข พบว่า มี ๗ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบาย ได้แก่ (๑) ระบบนำองค์กรที่สร้างความยั่งยืน (๒) การป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส (๓) เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว (๔) การสร้าง

วัฒนธรรมการทำงานที่ดีและความร่วมมือ (๕) พันธกิจองค์กร (๖) ด้านผู้รับบริการและประชาชน และ (๗) ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ มี ๓ ประเด็นที่ต้องพัฒนาและต่อยอดเพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายฯ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ (๑) ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญ สนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบาย และมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศในการสร้างสุขในองค์กร (๒) การพัฒนาระบบการประเมินความสุขในระบบออนไลน์ และ (๓) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการสร้างกิจกรรมเสริมสร้างความสุขในหน่วยงาน

### ข้อเสนอแนะ

#### ๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

##### ๑.๑ ระดับนโยบาย (Input)

๑) กระทบวงสาธารณสุข ควรจัดให้มีช่องทางในการสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืน ที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก ได้แก่

๑.๑) การจัดให้มีบทเรียนออนไลน์ (E-learning) เพื่อให้ผู้บริหารหรือทีมสร้างสุขได้เข้าศึกษาความรู้เพิ่มเติม

๑.๒) การจัดให้มีช่องทางในการเผยแพร่หน่วยงานต้นแบบความสุขในแต่ละปี เป็นการยกย่องเชิดชูและจูงใจแก่องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามนโยบายด้วย นอกจากนั้นเพื่อให้หน่วยงานอื่นได้ศึกษาแนวคิด ปัจจัยที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน

๑.๓) การจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างสุขในองค์กรเป็นประจำทุกปี ทั้งในระดับกระทบวง และระดับเขตสุขภาพ เพื่อให้ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบงานสร้างสุขได้มีโอกาสแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ประสบการณ์ รวมทั้งพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข สู่องค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืน

๑.๔) การจัดให้มีช่องทางการสื่อสาร สำหรับผู้รับผิดชอบงานสร้างสุข เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรัชญาหรือแนวทางการแก้ไขปัญหา การวางแผนและการออกแบบกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสุขในองค์กร

๒) กระทรวงสาธารณสุขควรจัดให้มีการพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นแก่ทีมพี่เลี้ยงในการสร้างสุขอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเป็นครู ก. ในการพัฒนาทีมสร้างสุข นักสร้างสุขแต่ละหน่วยงานในเครือข่าย รวมทั้งให้ความรู้ ใ้คำปรึกษา แก้ไขปัญหาหรือสนับสนุนการออกแบบกิจกรรมในการเสริมสร้างความสุขในหน่วยงานและเครือข่ายให้เกิดเป็นรูปธรรมได้

๓) กระทรวงสาธารณสุขควรให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนความสุขในองค์กร ทั้งบุคลากร องค์ความรู้ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์หรืองบประมาณ รวมทั้งการกำหนดรางวัล เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่หน่วยงานที่มีการขับเคลื่อนความสุขในองค์กรเป็นเลิศ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนความสุขในองค์กรอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

#### ๑.๒ ระดับบริหาร (Process)

๑) ผู้บริหารทุกหน่วยงาน ควรต้องเป็นแบบอย่าง (Role Model) ในมิติต่าง ๆ ของการขับเคลื่อนความสุข รวมทั้งให้ความสำคัญ สนับสนุน และเสริมสร้างบรรยากาศให้เกิดองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืน ซึ่งผู้บริหารต้องสนับสนุนทรัพยากรในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว ทั้งการสนับสนุนบุคลากรผู้รับผิดชอบงานสร้างสุข เครื่องมือในการปฏิบัติงาน งบประมาณ หรือ

แรงจูงใจในการขับเคลื่อนความสุข เนื่องจากงานสร้างสุขไม่ได้เป็นภารกิจหลักของหน่วยงาน และไม่มีโครงสร้างการทำงานที่รองรับ นักสร้างสุขจึงเปรียบเสมือนจิตอาสาที่เข้ามารับผิดชอบงานดังกล่าว จึงควรมีการสร้างแรงจูงใจหรือขวัญ กำลังใจแก่นักสร้างสุขที่รับผิดชอบงานขับเคลื่อนความสุขขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารควรผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารความสุข เพื่อทราบความเป็นมา ความสำคัญ แนวคิดและกระบวนการสร้างองค์กรแห่งความสุข เพื่อให้ผู้บริหารทุกหน่วยงานสามารถบริหารองค์กรสู่องค์กรแห่งความสุขได้อย่างยั่งยืน

๒) ผู้บริหารหน่วยงานควรให้ความสำคัญ และเร่งเสริมสร้างความรู้ ความตระหนักในการสร้างสุขในบุคลากรและองค์กร โดยจัดการประชุมชี้แจงนโยบาย เพื่อให้บุคลากรรับทราบทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เห็นความสำคัญของการขับเคลื่อนนโยบาย เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการขับเคลื่อนความสุขขององค์กร ลดปัญหาความขัดแย้ง ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความสุขบุคลากรในมิติต่าง ๆ รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดการขับเคลื่อนความสุขที่ชัดเจน โดยไม่มุ่งเน้นไปที่เครื่องมือหรือผลการประเมินความสุข แต่มุ่งเน้นที่การวัดกระบวนการเสริมสร้างความสุข การมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน ในการขับเคลื่อนความสุขทุกระดับ

๓) ผู้บริหารหน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยจัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในด้านต่าง ๆ ผ่านการจัดฝึกอบรม รับฟังการบรรยายและ/หรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้มีประสบการณ์และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อ

กระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจ ในการให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กร แห่งความสุข

๔) เพิ่มช่องทางการสื่อสารแก่บุคลากร และเครือข่าย เพื่อเผยแพร่ความรู้ สร้างความ เข้าใจในการปฏิบัติงาน และเพิ่มช่องทางการเข้าถึง องค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงานได้ สะดวกและรวดเร็ว นอกจากนี้ หน่วยงานควรต้อง มีการจัดการระบบฐานข้อมูลที่ดี เพื่อให้บุคลากร สามารถเข้าถึงระบบการประเมินความสุขได้ โดยสะดวก โดยระบบการประเมินความสุข ควร เป็นระบบที่เชื่อมโยงกับระบบฐานข้อมูลบุคลากร เพื่อลดภาระในการกรอกข้อมูลพื้นฐานของ บุคลากร และบุคลากรสามารถเข้าทำแบบประเมิน หรือผลการประเมินตนเองได้จากระบบเดียว รวมทั้ง ผู้ดูแลระบบหรือผู้รับผิดชอบงานสร้างสุข ต้องสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลการประเมินความสุข ขององค์กรได้ เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกสำหรับการออกแบบกิจกรรมที่เหมาะสมกับ บุคลากรในองค์กรต่อไป ทั้งนี้ ข้อมูลที่เข้าถึงได้ต้อง ไม่สามารถระบุว่าเป็นข้อมูลของบุคคลใด เพื่อให้ เป็นไปตามมาตรการรักษาความปลอดภัยของ ข้อมูล และเพื่อให้ผู้ตอบแบบประเมินสามารถตอบ แบบประเมินตามความคิดเห็นจริงได้มากที่สุด

๕) กำหนดให้งานสร้างสุขขององค์กร เป็น ภารกิจหลักสำคัญประการหนึ่งในบทบาทภารกิจ ของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการบริหาร จัดการกำลังคน เนื่องจากการสร้างสุขในองค์กร จะสามารถบรรเทาปัญหาอัตราการลาออก บุคลากร ส่งผลให้อัตราการคงอยู่ของบุคลากร เพิ่มขึ้น ลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร เกิด ความรักความผูกพันในองค์กรมากขึ้น

๖) หน่วยงานควรจัดให้มีการพัฒนาทีม สร้างสุขอย่างสม่ำเสมอ โดยให้ทีมสร้างสุขมีทักษะที่ จำเป็นด้านต่าง ๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในการออกแบบ กิจกรรมสร้างสุขในหน่วยงาน เช่น ทักษะในการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเสริมสร้างกิจกรรม การมีส่วนร่วมในหน่วยงาน เนื่องจากสถานการณ์ การแพร่ระบาดของโรคและภัยสุขภาพที่อาจทำให้ ต้องเว้นระยะห่างในการทำกิจกรรมของหน่วยงาน หรือการพัฒนาที่เลี้ยงทางการเงินเพื่อเป็นที่ปรึกษา ในการวางแผนทางการเงิน การจัดการหนี้สิน การ วางแผนภาษีของบุคลากร เป็นต้น นอกจากนี้ หน่วยงานควรจัดสรรงบประมาณบางส่วนเพื่อให้ สามารถจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสุขในองค์กร หรือการจัดสรรรางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ ผู้รับผิดชอบหรือผู้ร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็น ส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขได้ อย่างเป็นรูปธรรม

#### ๑.๓ ระดับปฏิบัติการ (Output)

๑) ทุกหน่วยงานควรจัดให้มีนักสร้างสุข หรือทีมสร้างสุขของหน่วยงาน โดยการมีส่วนร่วม จากทุกฝ่ายในหน่วยงานเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมใน การออกแบบกิจกรรมที่เหมาะสมกับช่วงเวลาและ กลุ่มวัยในหน่วยงาน ซึ่งทีมสร้างสุขในหน่วยงานต้อง ให้ความสำคัญของการขับเคลื่อนนโยบาย กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ผ่านการ สื่อสารเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความรู้ ความ เข้าใจแนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้มแข็งในการขับเคลื่อนองค์กร แห่งความสุข เนื่องจาก กรณีที่มีการหมุนเวียน บุคลากร ทีมสร้างสุขจะสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ ในการสร้างสุขภายในทีมได้ โดยคุณลักษณะของทีม สร้างสุขที่ได้กำหนดไว้ข้างต้น ๖ ประการนั้น อาจ ไม่ต้องมีครบในคน ๆ เดียว แต่หากในหนึ่งทีมสร้างสุข



มีคุณลักษณะครบทั้ง ๖ ประการ เชื่อได้ว่า จะเป็น ส่วนเสริม หรือพลังเสริมในการช่วยผลักดันให้การ ขับเคลื่อนในองค์กรประสบความสำเร็จเป็นรูปธรรม ได้อย่างยั่งยืนมากขึ้น

๒) การสร้างเครือข่ายนักสร้างสุขในทุก หน่วยงาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์สร้างสุขขององค์กรในทุกระดับ โดยการ ถอดบทเรียนหน่วยงานที่มีความโดดเด่นด้านการ สร้างสุข (Bright Spot) การจัดเวทีวิชาการเพื่อ นำเสนอผลการดำเนินงาน จัดเวทีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลให้เครือข่ายสามารถนำสิ่งที่ได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ให้ตรงตามบริบท ของหน่วยงานตนเอง

๓) ทุกหน่วยงานควรมีการสื่อสารและจัด กิจกรรมสร้างสุขในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม รวมทั้งควรเสริมสร้างบรรยากาศการ มีส่วนร่วมในการสร้างสุขของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมสร้างสุข มีการ พัฒนาทีมสร้างสุขเพื่อให้สามารถออกแบบกิจกรรม สร้างสุขที่เหมาะสมกับช่วงเวลา และกลุ่มวัยใน หน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยงานมีบรรยากาศใน การทำงานที่มีความสุขมากขึ้น

๔) สร้างความรู้ ความเข้าใจ ประโยชน์และ ความสำคัญของการขับเคลื่อนนโยบาย Happy MoPH กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความตระหนักและเห็นพ้อง ในการร่วมมือร่วมใจในการขับเคลื่อนนโยบาย ดังกล่าว เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนสร้างสุขใน องค์กรเกิดสัมฤทธิ์ผลมากที่สุด ส่งผลให้บรรลุ เป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งความสุข นอกจากนี้ ทีมสร้างสุขต้องนำเสนอผลการดำเนินงานอย่าง สม่าเสมอ เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของการ

ดำเนินการ เกิดการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม เพิ่มมากขึ้น

๕) เสริมสร้างองค์ความรู้ที่สำคัญและ จำเป็น ในการขับเคลื่อนนโยบาย Happy MoPH กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข เพื่อ เพิ่มระดับความสุขบุคลากรในแต่ละมิติ เช่น องค์ ความรู้ด้านการบริหารจัดการเงิน องค์ความรู้ด้าน การจัดสมดุลชีวิตกับการทำงาน องค์ความรู้ด้าน การวางแผนการเสริมสร้างความสุข ความสามัคคี ในองค์กร องค์ความรู้ด้านการสร้างความรักความ ผูกพันในองค์กร และองค์ความรู้อื่น ๆ ที่จำเป็น

๖) การปรับ Mind Set ในการจัดกิจกรรม เสริมสร้างความสุขในองค์กรให้แก่ทีมสร้างสุข หรือ บุคลากรในองค์กรเป็นอีกประเด็นที่สำคัญและ จำเป็น เนื่องจากมุมมองเรื่องความสุขหรือปัจจัยที่ ก่อให้เกิดความสุขของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจ คุณวุฒิ วัยวุฒิ การ ศึกษา และปัจจัยอื่น ๆ การสร้างความสุขในองค์กร จึงเป็นการขับเคลื่อนความสุขในภาพรวม เพื่อให้เกิด บรรยากาศแห่งความสุขในการทำงาน ให้เกิดความรัก ความผูกพัน ความสามัคคีในการทำงาน เป็น ความสุขโดยรวมขององค์กร ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จาก ความร่วมมือของทุกคนในองค์กร

๒. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๒.๑ ระดับนโยบาย (Input)

๑) การศึกษาแนวทางการสร้าง ความ ยั่งยืนของการขับเคลื่อนความสุขในองค์กร เพื่อให้ เห็นปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งผลให้การขับเคลื่อน ความสุขบรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม เกิดเป็น ต้นแบบ (Model) การขับเคลื่อนความสุขที่ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงกับทุกหน่วยงาน

## ๒.๒ ระดับบริหาร (Process)

๑) การศึกษากลไกการกับ ติดตาม ตัวชี้วัด และการประเมินผลตัวชี้วัดการเป็นองค์กรแห่งความสุข เพื่อให้มีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม สอดคล้องกับการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข

๒) การบริหารนโยบายในเชิงความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการพัฒนาต่อยอดสู่ความยั่งยืน และการต่อยอดนโยบายใหม่ๆ ในการสร้างความสุข (S-curve of Policy Formulation) เพื่อกระตุ้นความสำคัญของนโยบายและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนฝังเป็นวัฒนธรรม

## ๒.๓ ระดับปฏิบัติการ (Output)

๑) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความสำเร็จของการขับเคลื่อนความสุขในองค์กร กับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร เนื่องจากหลายองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กร มีค่านิยมที่เข้มแข็ง จะประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนความสุขในองค์กรได้มากกว่า

## เอกสารอ้างอิง

- (๑) สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. **ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน จุดยืน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุข.** สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ : นนทบุรี. ๒๕๕๙.
- (๒) กระทรวงสาธารณสุข. **ยุทธศาสตร์บุคลากร เป็นเลิศ (People Excellence Strategy).** กันยายน ๒๕๖๐.
- (๓) กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. **รายงานข้อมูลทรัพยากรสาธารณสุข ประจำปี ๒๕๖๒.** กองยุทธศาสตร์และแผนงาน : นนทบุรี. ๒๕๖๓.
- (๔) กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. **แนวทางการขับเคลื่อนความสุข กระทรวงสาธารณสุข ปี ๒๕๖๒ - ๒๕๖๓.** กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กระทรวงสาธารณสุข. เมษายน ๒๕๖๒.

