

รายงานการศึกษา

เรื่อง

การใช้รูปแบบองค์กรคุณธรรมในการพัฒนาสำนักการแพทย์
กรณีศึกษา ที่กองวิชาการ

โดย

นายเกรียงไกร ตั้งจิตรมณีกิตตา
ผู้อำนวยการกองวิชาการ
สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

เสนอ

คณะกรรมการหลักสูตรนักรบริหาร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักรบริหารมหานครระดับสูง รุ่นที่ ๙

ระหว่างวันที่ ๓ มิถุนายน - ๒๘ สิงหาคม ๒๕๕๗

คำนำ

การพัฒนาอย่างต่อเนื่องของการแพทย์การรักษาพยาบาลภายในประเทศไทย เป็นความจำเป็นของภาครัฐและเอกชน เพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจและความร่วมมือทางการค้าระหว่างประเทศ สำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร มีโรงพยาบาลในสังกัดจำนวน ๙ แห่ง ซึ่งล้วนมีการพัฒนาและขยายขอบเขตการบริการเช่นกัน ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานของบุคลากรส่วนกลาง ในสำนักงานแพทย์ ที่ทำหน้าที่ในการดูแลนโยบายและประสานงานกับโรงพยาบาลทั้ง ๙ แห่งดังกล่าว

แนวทางขององค์กรคุณธรรม ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาคถึงการพัฒนาที่จัดสร้างขึ้นได้จริงในองค์กรระดับต่างๆ สามารถนำมาใช้เพื่อแก้ปัญหาการทำงานของบุคลากรภายในสำนักงานแพทย์ได้ คาดการณ์ผลสำเร็จของการบริหารความเปลี่ยนแปลงขององค์กรในรูปแบบองค์กรคุณธรรม จะสร้างประโยชน์ให้เกิดแก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และหน่วยงานโดยรวม มีผลให้เกิดการให้บริการแก่ประชาชนได้ดียิ่งขึ้น เมื่อเกิดผลลัพธ์ที่ดีแล้ว สามารถนำแนวทางเช่นเดียวกันนี้ไปใช้เพื่อพัฒนาหน่วยงานส่วนอื่น ภายในสำนักงานแพทย์ได้เช่นกัน

บทคัดย่อ

ประเทศไทยมีการพัฒนาทางด้านการแพทย์อย่างต่อเนื่อง การให้บริการด้านสาธารณสุขและการรักษาพยาบาลมีการขยายขอบเขตมากขึ้นตามนโยบายหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของรัฐบาลที่มีการปรับปรุงเพิ่มเติมความครอบคลุมของการให้บริการแก่ประชาชน รวมถึงการพัฒนาเพื่อความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมร่วมเศรษฐกิจเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่กำลังมาถึง เป็นสาเหตุให้เกิดการขยายตัวของโรงพยาบาลในสังกัดของสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ในด้านจำนวนผู้รับบริการบริการทางการแพทย์ และคุณภาพงานบริการที่มีความคาดหวังมากขึ้นจากผู้รับบริการ ในขณะที่ กองวิชาการ สำนักงานการแพทย์ รับผิดชอบที่จัดการด้านนโยบายและโครงการสุขภาพให้แก่โรงพยาบาลในสังกัดทั้ง ๙ แห่ง มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและจำนวนบุคลากรเท่าเดิม ภาระงานที่มากขึ้น ทำให้เกิดความเครียด และปัญหาภายในองค์กร เช่น บุคลากรขาดความรับผิดชอบ การขัดแย้งกัน แบ่งพรรคพวก เห็นแก่ตัว หากปล่อยให้พฤติกรรมไม่พึงประสงค์เหล่านี้ดำเนินต่อไป จะเกิดผลเสียต่อองค์กรโดยรวม จึงจำเป็นต้องจัดหาแนวทางแก้ไขปัญหานี้ทั้งในปัจจุบันและสร้างภูมิคุ้มกันอนาคต

แนวทางที่เลือกใช้ได้แก่ การนำรูปแบบขององค์กรคุณธรรมเข้ามาเพื่อพัฒนาองค์กร กองวิชาการ สำนักงานการแพทย์ ตามทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง เริ่มดำเนินการโดยการจัดประชุมแบ่งกลุ่มบุคลากร เพื่อร่วมกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรที่ควรและไม่ควรทำ จากนั้นสรุปให้เกิดเป็นอัตลักษณ์ของหน่วยงาน จำนวน ๓ ข้อ นำอัตลักษณ์มาพัฒนาให้เกิดโครงการตามอัตลักษณ์แต่ละข้อ และผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตามโครงการเพื่อสร้างอัตลักษณ์ของหน่วยงาน อัตลักษณ์ที่สรุปได้ของกองวิชาการ สำนักงานการแพทย์ ได้แก่ ทักทาย มีน้ำใจ และรับผิดชอบในงาน

ผลการดำเนินงานของการศึกษานี้ ทำการตรวจวัดผลทุกรอบ ๑ เดือน เพื่อกำกับการพัฒนาอัตลักษณ์ของหน่วยงาน แสดงผลจากตัวชี้วัดที่กำหนด มีแนวโน้มที่ดีของการพัฒนาองค์กรคุณธรรม เป็นการเสริมสร้างคุณธรรมให้แก่บุคลากร มีประโยชน์ในเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดแก่บุคลากรผู้ทำงานในหน่วยงาน เป็นผลดีต่อภาพลักษณ์ของกองวิชาการ สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

สารบัญ

บทที่ ๑ บทนำ	๑
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	๔
การบริหารความเปลี่ยนแปลง ๔	
องค์กรคุณธรรม ๑๒	
บทที่ ๓ กรณีศึกษา กองวิชาการ สำนักงานแพทย์ ๑๖	
บทที่ ๔ บทสรุป และข้อเสนอแนะ	๒๒
รายการอ้างอิง ๒๔	
ภาคผนวก ๒๕	

บทที่ ๑ บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากความสำเร็จก้าวหน้าของสังคมและวัฒนธรรมของประเทศไทย การพัฒนาทางด้านการแพทย์และการรักษาที่รุดหน้าไปอย่างรวดเร็วในช่วงทศวรรษล่าสุด ตลอดจนความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างกลุ่มประเทศสมาชิกเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้มีการผลักดันให้เกิดความต้องการบริการด้านการแพทย์ที่เพียงพอมากขึ้น รวมทั้งโครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของรัฐบาล ทำให้ประชาชนเกิดความตื่นตัวและสนใจเข้ารับบริการจากโรงพยาบาลและสถานพยาบาลต่างๆ เป็นจำนวนมาก โรงพยาบาลในสังกัดของรัฐจึงมีหน้าที่โดยตรงในการรองรับและให้บริการแก่ผู้ป่วยที่เพิ่มจำนวนมากขึ้นตามการขยายตัวของสิทธิการรับบริการด้านสุขภาพที่รัฐบาลจัดสร้างให้แก่ประชาชน

ในส่วนของกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานของรัฐบาลซึ่งจัดเป็นองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น ดำเนินการบริหารและจัดบริการทางการแพทย์หลายด้านเพื่อบริการให้แก่ประชาชนภายในพื้นที่ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีโรงพยาบาลในสังกัดของกรุงเทพมหานคร จำนวน ๙ แห่ง ประกอบด้วย ๑) โรงพยาบาลกลาง ๒) โรงพยาบาลตากสิน ๓) โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ (๔๐๐ เตียง) ที่ให้บริการบำบัดรักษาผู้ป่วยการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและป้องกันโรค ส่งเสริมสนับสนุน ค้นคว้าและวิจัยทางการแพทย์ และปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ส่วน โรงพยาบาลขนาด เล็กถึงขนาด กลาง (๑๐๐ - ๒๐๐ เตียง) ประกอบด้วย ๔) โรงพยาบาลหลวงพ่อทวีศักดิ์ ชุตินิโอรุทิศ ๕) โรงพยาบาลเวชการุณย์รัศมี ๖) โรงพยาบาลลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ๗) โรงพยาบาลราช พิพัฒน์ ๘) โรงพยาบาลสิรินธร และ ๙) โรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน ซึ่งเป็น โรงพยาบาล ที่ให้บริการบำบัดรักษาผู้ป่วย การส่งเสริมสุขภาพอนามัยและป้องกันโรค การฟื้นฟูสุขภาพและสมรรถภาพ บริการการแพทย์ฉุกเฉิน งานเวชศาสตร์ผู้สูงอายุ ตลอดจนการ ส่งเสริมสนับสนุน ค้นคว้าและวิจัยทางการแพทย์ ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยมีจำนวนเตียงผู้ป่วยที่ให้บริการรวมทั้งสิ้น ๑,๘๔๕เตียง

หน่วยงานสนับสนุน ด้านการควบคุมและกำกับงานโรงพยาบาลภายในสังกัดของสำนักงานการแพทย์ คือ กองวิชาการ โดยมีหน้าที่ ความรับผิดชอบ ในภาพรวม เกี่ยวกับการวางแผน จัดทำแผนโครงการ และงบประมาณของ สำนักงานการแพทย์ กำกับติดตามการดำเนินโครงการพัฒนาสาธารณสุข ทำการศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาาระบบสาธารณสุขของกรุงเทพมหานคร สร้างระบบเครือข่ายสาธารณสุข กำหนดนโยบายและบริหารจัดการเกี่ยวกับหลักประกันสุขภาพของประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร ตลอดจนการสรรหาและพัฒนาบุคลากรทั้งในและนอกสังกัดสำนักงานการแพทย์ ให้บริการทางวิชาการ ตรวจสอบ วิเคราะห์ พิจารณาโครงการและผลงานทางวิชาการ ค้นคว้าเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และผลิตสื่อเผยแพร่ความรู้ทางการแพทย์ เป็นศูนย์รวบรวมข้อมูลทางการแพทย์และสาธารณสุข และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ในขณะที่การให้บริการของโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์ขยายตัวขึ้นอย่างมากในช่วงที่ผ่านมา หลายโรงพยาบาลมีการเปิดคลินิกเฉพาะด้านเพิ่มเติม มีการเพิ่มจำนวนเตียงผู้ป่วยใน และการจัดสร้างระบบมาตรฐานในการรักษาเพิ่มเติมขึ้นจากเดิม หน่วยงานและบุคลากรในกองวิชาการ สำนักงานการแพทย์ยังมีจำนวนเท่าเดิม กองวิชาการต้องรับภาระ และความคาดหวังมากขึ้น บุคลากรมีภาระ

งานเพิ่มมากขึ้น นำมาซึ่งปัญหาในการดำเนินงานของหน่วยงาน มีปัญหาในการปฏิบัติงาน เช่น ปริมาณงานมาก บุคลากรมีจำนวนน้อย ทำให้เกิดความเครียดสะสม บุคลากรบางส่วนขาดความรับผิดชอบ บุคลากรขัดแย้งกันเอง การขาดความร่วมมือกันในการทำงาน เกิดความเห็นแก่ตัว ไร้น้ำใจ และขาดคุณธรรมของบุคลากร

แนวทางแก้ไขปัญหายังยั่งยืน และรองรับภาระงานที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต คือ แนวทางขององค์กรคุณธรรม ซึ่งได้รับการพิสูจน์แล้วจากหน่วยงานอื่น หากสามารถนำรูปแบบมาใช้กับกองวิชาการสำนักการแพทย์ได้ จะเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ดี ด้วยการเน้นคุณธรรมและจริยธรรมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน และให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทุกระดับในการส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ สร้างจิตสำนึกที่ดีให้กับบุคลากรทางการแพทย์ให้สามารถนำหลักคุณธรรมและจริยธรรมไปใช้ในการดำเนินชีวิตได้อย่างถูกต้อง ก่อให้เกิดความสุขและความมั่นคงต่อตนเอง ครอบครัว สังคมและประเทศชาติ

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาและจัดสร้าง รูปแบบขององค์กรคุณธรรม เพื่อการพัฒนา หน่วยงาน กองวิชาการ สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

ขอบเขตการศึกษา

๑. ศึกษารูปแบบองค์กรคุณธรรมเพื่อปรับใช้ในงานบริการด้านการแพทย์และสาธารณสุข
๒. ประชุมร่วมกำหนดอัตลักษณ์ของหน่วยงาน กองวิชาการ สำนักการแพทย์
๓. จัดสร้างแนวทางการพัฒนาและนำใช้องค์กรคุณธรรมในหน่วยงาน

นิยามศัพท์

อัตลักษณ์ (Identity) หมายถึง ตน หรือ ตัวเอง รวมแล้ว คือผลรวมของลักษณะเฉพาะสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งให้เป็นที่รู้จักหรือจำได้ เช่น ทำให้ใครพูดถึงที่นี่และจำได้ เรียกว่า “อัตลักษณ์”

อัตลักษณ์ขององค์กร คือ ลักษณะเฉพาะที่เป็นตัวตนขององค์กร หรือกลุ่มองค์กร ที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ในการจัดตั้งกลุ่มองค์กร หรือลักษณะโดดเด่นขององค์กรนั้น การกำหนดอัตลักษณ์หรือคุณสมบัติเฉพาะขององค์กร ควรมีการประชาพิจารณ์ให้เห็นพ้องร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ รวมทั้งจะต้องมีกิจกรรมการส่งเสริมหรือพัฒนาที่เป็นรูปธรรม และมีการประเมินหรือตรวจสอบอย่างเป็นระบบ

วิธีการศึกษา

๑. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรคุณธรรม
๒. จัดการประชุมเชิญบุคลากรเข้ารับฟังแนวคิดขององค์กรคุณธรรม
๓. ประชุมร่วมภายในหน่วยงาน เพื่อร่วมกันกำหนดอัตลักษณ์ขององค์กร อัตลักษณ์ที่ได้นำไปสู่การค้นหาคุณธรรมร่วมกันที่องค์กรจำเป็นต้องมี

๔. สรุปวิธีการ สร้างคุณธรรมที่จำเป็นขององค์กร
๕. เสนอเป็นนโยบาย ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกคนรับทราบ และร่วมมือกันปฏิบัติตามคุณธรรมที่ทุกคนเห็นพ้องตรงกัน
๖. ดำเนินการติดตามโครงการ สรุปประเมินผลโครงการ รเสนอผู้บริหารสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

ประโยชน์ในการศึกษา

๑. สร้างเสริมคุณธรรมที่ดีให้เกิดแก่บุคลากรภายในองค์กร
๒. พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เพิ่มความสามารถในการทำงานของทีม
๓. เกิดรูปแบบการบริหารองค์กรที่น่าเชื่อถือ มีภาพลักษณ์ที่ดี
๔. บุคลากรมีความสุขในการทำงานและมีจิตบริการที่ดี เกิดความรัก ความสามัคคี และความผูกพันต่อองค์กร
๕. ได้โครงการคุณธรรมที่เป็นประโยชน์ สามารถพัฒนาและนำไปใช้ในหน่วยงานอื่นๆ ของสำนักการแพทย์ได้

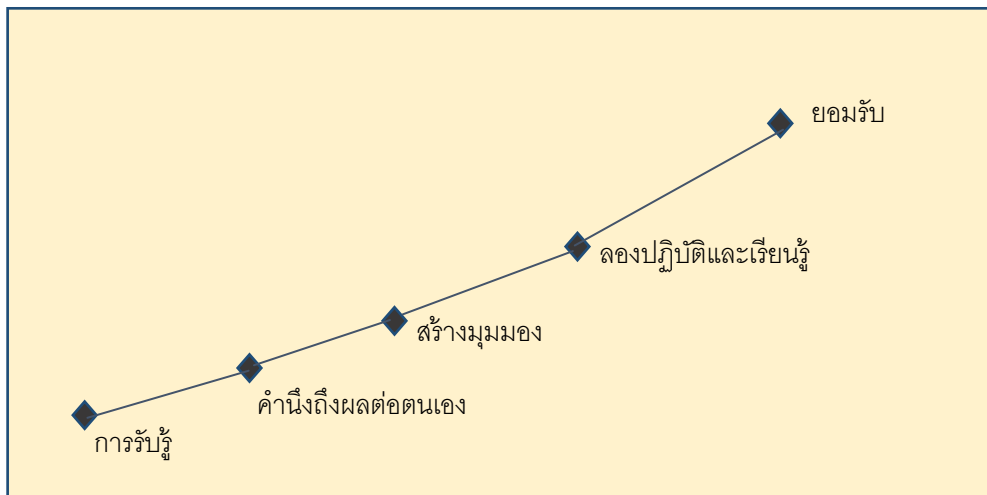
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การปรับเปลี่ยนหน่วยงานกองวิชาการ สำนักงานแพทย์ ให้เข้าสู่องค์กรคุณธรรม สามารถทำได้ตามแนวคิดของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การที่องค์กรมีการบริหารจัดการ กระบวนการต่างๆ ตั้งแต่การวางแผน จนถึงการกำกับดูแล เพื่อให้สามารถเดินไปสู่จุดหมายปลายทางของการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ ซึ่งการวางแผนที่องค์กรจะต้องรู้จุดที่องค์กรดำรงอยู่ในปัจจุบัน (As-is) และจุดมุ่งหมายที่องค์กรต้องการไปถึง (To-be) เพื่อบริหารจัดการช่องว่างที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเตรียมความพร้อมขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงรวมถึงความพร้อมของบุคลากร การวางแผนและออกแบบองค์ประกอบต่างๆที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ รวมทั้งกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นและก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด การติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นการปรับทิศทางหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม

เมื่อองค์กรอยู่ในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงและมีการบริหารจัดการที่ดีแล้ว พฤติกรรมของคนในองค์กรจะพัฒนาไปสู่การยอมรับและปรับตัวได้ในท้ายที่สุด



รูปที่ ๑ การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ดีกับพฤติกรรมตอบสนองของบุคคล

๑. การรับรู้การทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นถึงเหตุผลแท้จริงที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง (ไม่ใช่เพียงแค่ nice to have) วัตถุประสงค์ที่มา
๒. คำนึงถึงผลต่อตนเองเป็นกระบวนการที่นึกถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับตัวเอง
๓. สร้างมุมมองเป็นการสร้างทัศนคติให้กับตัวเอง (หากเกิดขึ้นและเป็นผลสำเร็จแล้วเราจะได้อะไร) ซึ่งสามารถจะออกมาได้ทั้งในเชิงบวกและลบ

๔. ลองปฏิบัติและเรียนรู้เพื่อเป็นการสนับสนุนให้เกิดการยอมรับจะต้องให้มีกระบวนการทดลองสัมผัสเรียนรู้โดยองค์กรจะต้องมีกลไกสนับสนุนกรณีที่บุคลากรมีความจำเป็นที่ต้องการศักยภาพที่ต่างไปเพื่อให้บุคลากรมีความรู้มีศักยภาพ (Visualize) สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรคาดหวังจึงทำให้เกิดการอบรมพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากรโดยกระบวนการนี้จะอาศัยเวลาที่
๕. ยอมรับจะต้องสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อเป็นกลไกที่ช่วยในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมต่อการเปลี่ยนแปลงทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกดีขึ้นไม่รู้สึกว่ามีการเปลี่ยนแปลงมีความรุนแรงและส่งผลกระทบมากจนเกินไป

ประเด็นที่ต้องพิจารณาก่อนการวางแผนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

๑. วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ทำไมจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง อะไรเป็นจุดผลักดันให้จำเป็นต้องเกิด
๒. การเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะหากเป็นเหตุผลเพื่อความอยู่รอดขององค์กรยังมีความจำเป็นที่จะต้องสื่อสารให้ชัดเจน จากทฤษฎี Burning Platform สะท้อนให้เห็นว่าถึงแม้การเปลี่ยนแปลงจะมีความเสี่ยงอยู่ แต่หากพิจารณาถึงเหตุและผลแล้ว การละทิ้งสิ่งที่เคยเป็นเพื่อก้าวไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เป็นสิ่งที่สำคัญ
๓. ผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง
๔. ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการเปลี่ยนแปลง หรือจุดหมายปลายทางของการเปลี่ยนแปลง
๕. ความแตกต่างระหว่างสถานะปัจจุบันที่องค์กรดำรงอยู่ (As-Is) กับจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการจะไปถึง (To-Be)
๖. ความท้าทายและอุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

บทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

บทบาทหลักๆ ขององค์กรที่สำคัญในการนำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จนั้นมีดังนี้

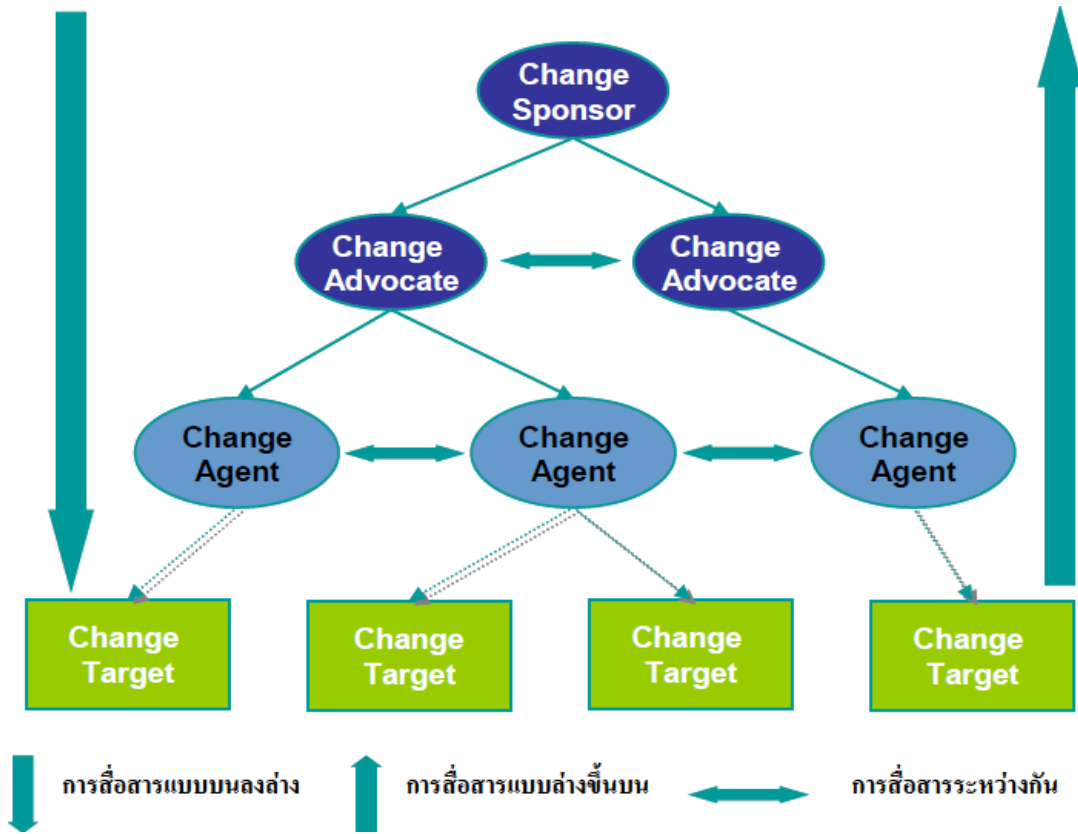
- Change sponsor ผู้ที่ตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างไร ผู้ที่ตัดสินใจทิศทางการเปลี่ยนแปลง เป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง เป็นคนตัดสินใจว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด “What’s change will happen?” อะไรคือสิ่งที่เกิดขึ้น จากที่บทบาทนี้สำคัญที่สุดต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จึงเป็นเหตุผลที่ว่า ทำไมการปรับปรุงพัฒนาสิ่งต่างๆระบบต่างๆในภาครัฐจึงจะต้องกำหนด Change sponsor ก่อน เนื่องจากโดยบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และเกิดขึ้นอย่างไร

- Change advocate ผู้ที่ให้การผลักดันและสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ อย่างเป็นรูปธรรม “I support the change”

- Change agent ผู้ที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จะเป็นผู้ที่จะเข้าไปมีอิทธิพล และมีส่วนช่วยให้การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

- Change target ผู้ที่ต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลง

บทบาทต่างๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่าย (Change Network) โดยมีผู้ที่สนับสนุนและผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร



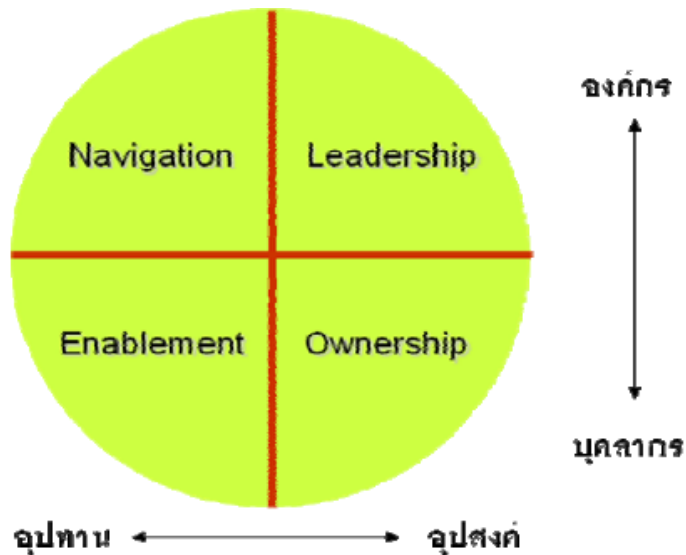
รูปที่ ๒ บทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การทำงานจะเป็น network มีการถ่ายทอดสู่บุคลากร/ กลุ่มที่เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ซึ่งจริงๆแล้ว การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร แม้แต่ Change sponsor ก็มีบทบาทการเป็น Change targetด้วยเช่นกัน ดังนั้น ในกระบวนการความสัมพันธ์ของแต่ละกลุ่มจึงเป็น network ใกล้เคียงกับลำดับชั้นในองค์กรโดยพื้นฐานคนที่เป็น Change sponsor มักจะเป็นผู้บริหารระดับสูง มีบทบาทมีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการกำกับดูแล ก็จะช่วยให้กิจกรรมต่างๆในการทำงานและการบริหารการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และหากสามารถถ่ายทอดความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงได้ดี รวมถึงมุมมองที่ชัดเจนของเป้าหมายที่ต้องการไปให้ถึง ลงสู่กลุ่มบุคคลที่มีบทบาท Change Advocate และ Change Agent เพื่อให้ถ่ายทอดไปยังกลุ่มบุคลากรที่ต้องรับกับการเปลี่ยนแปลงให้ได้ ก็เป็นแนวทางที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

การให้บทบาทของคนในองค์กรสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน การวางตัว Change agent เนื่องจาก Change agent เป็นผู้ที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ของการเปลี่ยนแปลงนั้น ดังนั้น Change agent ควรจะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่เป็น Change target และเป็นบุคคลที่สามารถถ่ายทอดได้ มีทักษะในการสื่อสาร ได้รับการยอมรับส่วนใหญ่จากคนในองค์กร เป็น “ThoughtLeader” เป็นผู้นำทางความคิดของกลุ่ม หรือชุมชน

กรอบแนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงมี ๒ ระดับ Macro level ระดับองค์กร Micro level ระดับบุคลากร ให้มองแบบsupply chain (Demand & Supply) การใส่การเปลี่ยนแปลงเข้าไปในองค์กร (Supply) ความต้องการในการเปลี่ยนแปลง (Demand)

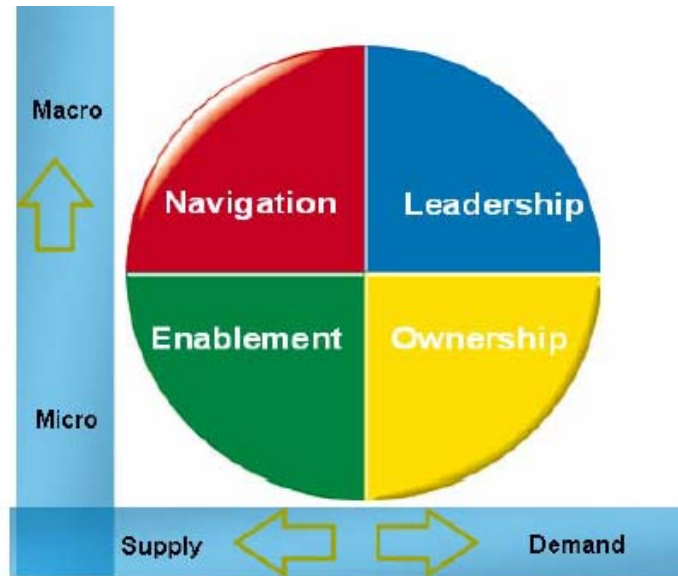


รูปที่ ๓กรอบแนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงระดับ Micro

- Leadership ต้องมีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง สนับสนุน เห็นกับการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสิ่ง
ที่ทำให้องค์กรเดินต่อไปได้
- Ownership มีการสื่อสารข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจ สร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมในการ
สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆในองค์กร เพื่อให้ระดับล่างมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ
- Navigation มีการวางแผน มีการตรวจสอบระหว่างทางเพื่อให้มั่นใจว่าจะไปถึงเป้าหมายได้
- Enablement ผลักดันให้องค์ประกอบต่างๆขององค์กรปรับเพื่อสอดคล้องกับแนวทางการ
เปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ ให้คนในองค์กรสามารถปรับตัวและทำได้
ในสิ่งที่คาดหวังใหม่

แนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลง นั้นประกอบด้วย ๔ มิติ ดังนี้

๑. Navigation การวางแผนและการกำกับดูแล วางแผนที่ชัดเจนและดำเนินการ
เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ รวมถึงการวางแผนที่มีการ
กำกับดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อประเมินผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง(Check Point)
๒. Leadership การสร้างผู้นำในการเปลี่ยนแปลง สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารใน
การนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและแนวทางใหม่ๆ ขององค์กร กำหนดบทบาทของ
ผู้นำในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Changesponsor) และพัฒนาให้มีศักยภาพ
ในความเป็นผู้นำที่นำคนอื่นๆในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ
๓. Enablement การปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบขององค์กร เป็นการปรับ
ขอบเขตของงานและออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับกา
รเปลี่ยนแปลง การพัฒนาแนวทางในการสร้างทักษะความรู้ความสามารถใหม่ๆ โดย
พิจารณาจากผลกระทบต่อบุคลากร



รูปที่ ๔ แนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

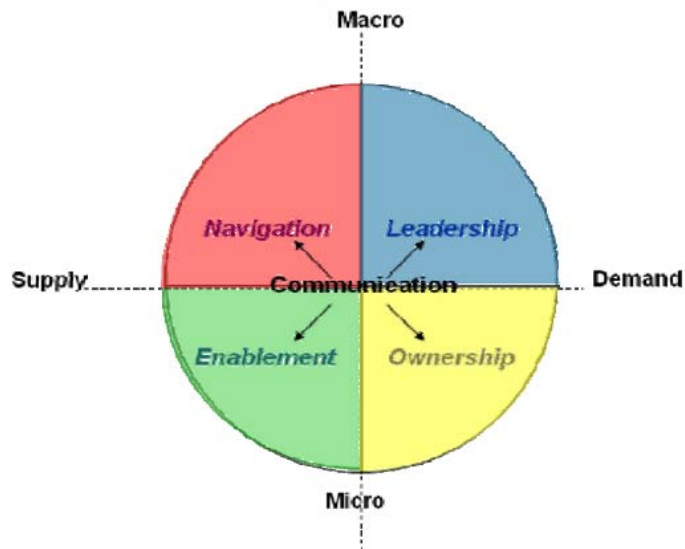
- ๔. Ownership ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง วางแผนในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความเข้าใจให้ถูกต้อง การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมของ บุคลากรในการเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดการยอมรับและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การสื่อสาร (communication) เป็นสิ่งแรกที่ทำให้ รับรู้ได้ถึงเหตุและผลของการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง จะ เปลี่ยนแปลงอย่างไร ทุกอย่างต้องผ่านกระบวนการการสื่อสารทั้งสิ้น

การสื่อสารและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การสื่อสารนั้นมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการดำเนินกิจกรรมภายใต้กรอบแนวคิดการ บริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการ เปลี่ยนแปลง(Ownership) โดยการสื่อสารจะช่วยทำให้คนในองค์กรมีการยอมรับและเข้ามามีส่วนร่วม ในการเปลี่ยนแปลงการสื่อสารเป็นกิจกรรมแรกที่จะต้องดำเนินการ และเป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งผลต่อ บุคลากรระดับล่าง

กรอบที่ควรนำมาพิจารณาเบื้องต้นสำหรับการสื่อสารในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

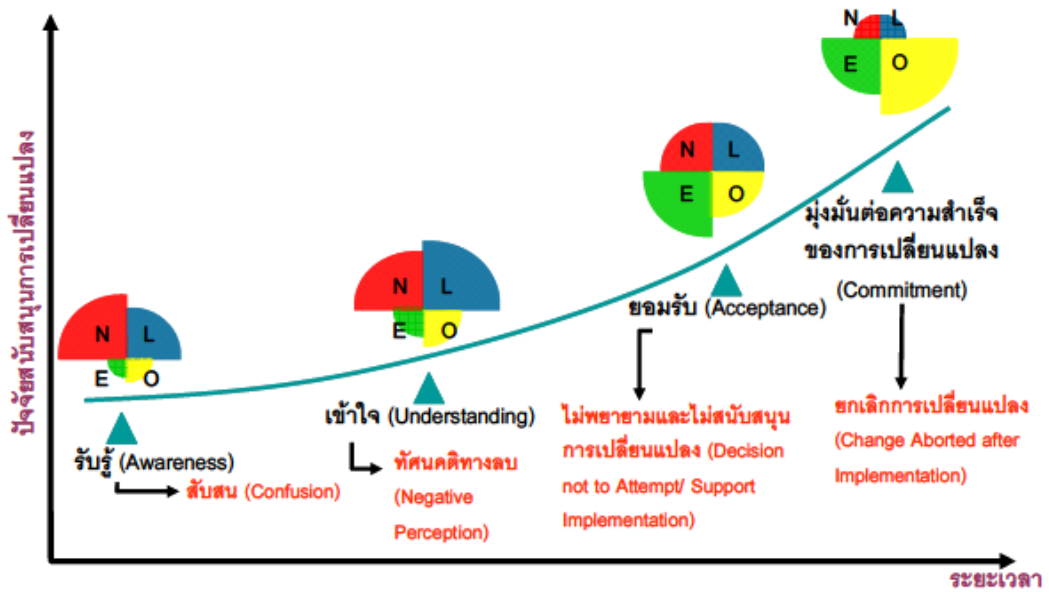
- ๑. Navigation “กลไกในการบริหารใดที่สามารถทำให้มั่นใจว่าการสื่อสารนั้นจะช่วย ทำให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่ากับสิ่งที่องค์กรลงทุนในการเปลี่ยนแปลง ” ในแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีแผนการสื่อสารเป็น subset แผนการสื่อสารจะต้องสอดคล้อง สอดคล้องกับแผนหลักของการเปลี่ยนแปลง และ ต้องสนับสนุนให้กิจกรรมที่จะเกิดขึ้นบนการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นได้และสร้าง ความพร้อมให้กับบุคลากรได้



รูปที่ ๕ การสื่อสารในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

๒. Leadership “การสื่อสารอย่างไรที่จะมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรให้การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม ” จะต้องรู้แนวทางในการสื่อสาร ในบางกรณีจะต้องเป็นผู้ส่งสารเอง และจะต้องเข้าใจข้อมูลเนื้อหาของสารอย่างชัดเจน
๓. Enablement “ช่องทางการสื่อสารหรือวิธีในการสื่อสารแบบใดบ้างที่องค์กรต้องการเพื่อที่จะสร้างให้เกิดการยอมรับและความมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร ” องค์กรจะต้องสร้างช่องทางการสื่อสารให้เหมาะกับองค์กร วัฒนธรรม วิธีการทำงานของคนในองค์กร การส่งสารการให้ข้อมูลความรู้กับบุคลากรในเรื่องที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร
๔. Ownership “องค์กรจะทำอย่างไรให้เปลี่ยนจากการเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรรับทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการที่บุคลากรนั้นๆมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ” การสร้างการมีส่วนร่วม ควรเป็นรูปแบบการสื่อสารสองทาง (Two-way communication) บุคลากรมีโอกาที่จะส่งกลับแนวความคิด หรือคำถามกลับมาได้ แล้วมีคำตอบและมีแนวคิดกลับไป มีช่องทางการมีส่วนร่วมให้ความคิดเห็นในการสร้างสิ่งใหม่ให้กับองค์กร

การสื่อสารจะช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรโดยจะมีส่วนช่วยให้ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรนั้นสามารถพัฒนาไปตามระดับการพัฒนาการในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้การบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆทั้ง ๔ มิติจะทำให้องค์กรมั่นใจว่าบุคลากรจะมีพัฒนาการไปสู่จุดที่เกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ รวมทั้งสามารถเพิ่มศักยภาพขององค์กรเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินการอย่างยั่งยืน โดยในแต่ละช่วง (Stage) ของการเปลี่ยนแปลง การให้ความสำคัญของแต่ละมิติอาจมีการถ่ายน้ำหนักความสำคัญขึ้นอยู่กับช่วงเวลา



รูปที่ ๖ การถ่ายเทน้ำหนักความสำคัญในแต่ละช่วงเวลาของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

แนวทางการสื่อสารในการบริหารการเปลี่ยนแปลง



รูปที่ ๗ แนวทางการสื่อสารในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

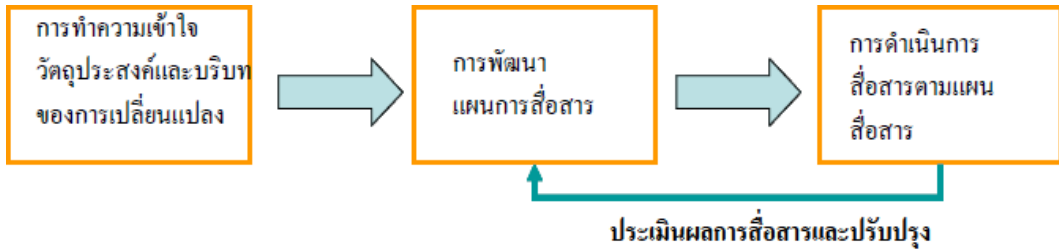
การสื่อสารนั้นเป็นกระบวนการในการที่จะบอกเล่า แลกเปลี่ยน โน้มน้าวและถ่ายทอด ข้อมูลหรือความรู้จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง

หลักการสื่อสารจะมีผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลงควรจะเป็น Two-way Communication โดยทั้ง ๒ บทบาทสามารถกลับกันได้ บางครั้งผู้ส่งสารอาจเป็นผู้รับสาร และผู้รับสารอาจเป็นผู้ส่งสาร การสื่อสารจะต้องอาศัยผ่านช่องทางการสื่อสาร (media)

ช่องทางการสื่อสาร (media) เช่น หนังสือเวียน รู้จากห้องประชุม หนังสือพิมพ์ บอร์ด ต่างๆ เสียงตามสาย ฯลฯ ในแง่การบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างช่องทางการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพประสิทธิผลสามารถช่วยได้เยอะมาก (ช่องทางที่มีประสิทธิภาพสูงสุด/ ช่องทางการสื่อสาร ที่ต้องการกว้าง) ทั้งนี้ต้องมีผู้สร้างสาร ผู้ส่งสารและผู้รับสาร ในขณะเดียวกัน หากต้องการเป็น

Two-way Communication ต้องเตรียมความพร้อมให้มีช่องทางสื่อสารบุคลากรสามารถตอบกลับ ส่งความคิดเห็น มีส่วนร่วมได้ เช่น E-newsletter กรณีที่มี Infrastructure รองรับ email, Intranet

กรณีที่ต้องการสื่อสารในเรื่องที่สำคัญมากๆ และมีผลกระทบสูงมากๆ ควรจะเป็นการสื่อสารแบบต่อหน้า (face-to-face) และในส่วนของเนื้อหาที่สำคัญ ผู้สื่อสารมีผลสำคัญมากต่อผลสำเร็จ ความหนาเชื่อถือของผู้ส่งสาระสำคัญสำหรับเนื้อความที่ส่ง

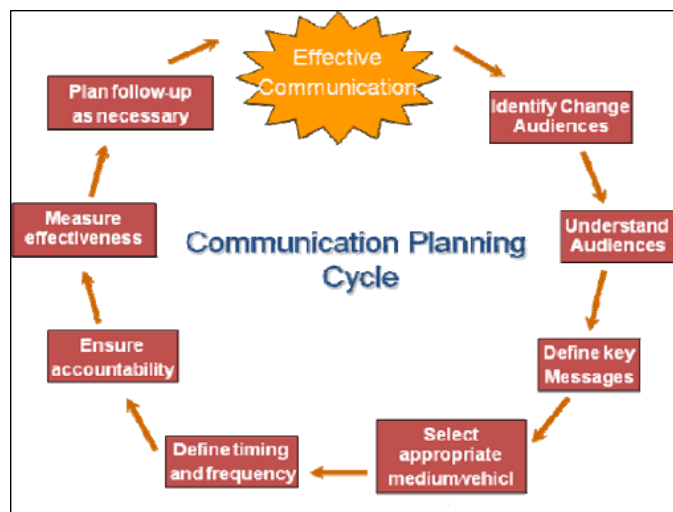


รูปที่ ๘ การพัฒนาและปรับปรุงแนวทางการสื่อสาร

กระบวนการในการสร้างแนวทาง และแผนการสื่อสาร สิ่งสำคัญที่สุด จะต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบต่อบุคลากร การที่รู้จักกลุ่ม Changetarget ทำให้สามารถกำหนดช่องทางการสื่อสาร เนื้อความ และผู้ส่งสารที่เหมาะสม

เมื่อแผนถูกนำมาปฏิบัติ สิ่งที่ขาดไม่ได้ก็คือ การประเมินผลว่าผู้รับสารได้รับสารตามที่เราต้องการหรือไม่ ได้ผลลัพธ์ตามที่เรายากได้หรือไม่ ช่องทางมีประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือไม่ และมีการปรับปรุงต่อเนื่องต่อไป

การสื่อสารจึงถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารการเปลี่ยนแปลง และเป็นจุดเริ่มต้นของกิจกรรมของการบริหารการเปลี่ยนแปลง



การพัฒนาแผนการสื่อสาร (Develop Communication Plan)

รูปที่ ๙ แผนพัฒนาการสื่อสาร

การสร้างแผนการสื่อสาร จะต้องเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ สามารถกำหนดกลุ่มผู้รับสาร กรณีที่มีผู้รับสารหลายกลุ่ม การกำหนดเนื้อหาสาร การกำหนดช่องทาง ความถี่ก็อาจแตกต่างกันตามกลุ่มผู้รับสาร กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการวัดผลความสำเร็จ ติดตามประเมินผล และปรับแก้อย่างต่อเนื่อง การทำแผนนอกจากทำให้ตอบโจทย์ได้ดีที่สุดตั้งแต่ตอนต้น สิ่งสำคัญรองลงมาคือ เมื่อเกิดเหตุสิ่งใดที่กระทบกับแผน ก็จะต้องสามารถปรับแก้แผนได้รวดเร็ว

โดยสรุป แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะต้องสามารถบอกได้ชัดเจนถึงที่มาและเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง รู้จุดหมายปลายทาง (Final Destination) สามารถหาช่องว่างความแตกต่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่องค์กรอยู่ในวันนี้ (As-is) กับสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงต้องการจะเป็น (To-be) เพื่อให้รู้ถึงสิ่งที่องค์กรยังขาดไป รวมถึงมองผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อระดับองค์กร (Macro Level) และระดับบุคลากร (Micro Level) และสิ่งที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

การเข้าใจถึงบริบททั้งหมด จะทำให้สามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงได้ การกำหนดเป้าหมายระยะสั้น (เป้าหมายระหว่างทาง) เป้าหมายระยะยาว และกำหนดกิจกรรม สิ่งที่สร้างความพร้อมให้กับองค์กรและบุคลากรในการตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ซึ่งมาจากการมองความแตกต่างภาพขององค์กรในปัจจุบันกับภาพในอนาคตที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Gap) การลดช่องว่างก็คือการสร้างความพร้อมขององค์กรและบุคลากร

องค์กรคุณธรรม

คุณธรรม คือคุณงามความดีหรือความประพฤติดีของมนุษย์ที่มีต่อสรรพสิ่งทั้งหลาย แนวคิดองค์การคุณธรรมเป็นทิศทางของการตั้งสภาพสังคมไทยในอดีตซึ่งเต็มไปด้วยสังคมแห่งน้ำใจกลับคืนมา มีขั้นตอนการดำเนินการ เริ่มจาก บุคลากร ทุกคนต้องร่วมกันกำหนดหลักคุณธรรมของ หน่วยงานขึ้นมา และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง โดยทำให้เป็นนโยบายและเป็นพฤติกรรมของ บุคลากรทุกระดับ ทุกวิชาชีพ ลงมือปฏิบัติตามที่ทุกคนร่วมกำหนด สอดคล้องกับภาวะบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ เช่น ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ จิตอาสาในรูปของชมรมต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ แต่เป็นประโยชน์ ต่อสังคม การมีคุณธรรม ขององค์กร จะส่งผลอย่างน้อย ๔ เรื่องได้แก่ ความรักความสามัคคี การประหยัดลดการสูญเสียทรัพยากร คุณภาพการบริการที่ดีขึ้น ได้รับการยกย่องชื่นชมจากประชาชน

การดำเนินการจัดสร้างคุณธรรมขึ้นภายในองค์กร ให้เป็นองค์กรคุณธรรม เริ่มจากทุกฝ่ายในองค์กร ทั้งผู้บริหาร หรือ CEO และฝ่ายปฏิบัติ ทุกวิชาชีพ ร่วมกันทำความเข้าใจ และร่วมกันเลือก “คุณธรรมหลัก” ๓ ข้อ สำหรับองค์กร โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดคุณธรรมเยอะหลายข้อ ถ้ามีการกำหนด ๗-๘ ข้อแต่ไม่ทำ ไม่ดำเนินการ จะไม่มีประโยชน์ ควรเลือกเพียง ๓ ข้อที่พิจารณาจะทำ หรือเลือก ๒ ข้อที่จะทำได้ โดยสรุปหลักการดำเนินการมีดังนี้

๑. ต้องดำเนินการร่วมกันทุกคน ทั้งผู้บริหารหรือเจ้าของ กรรมการนโยบาย และบุคลากรระดับปฏิบัติ

๒. จัดแบ่งเป็น ๓ ถึง ๔ กลุ่ม ให้แต่ละกลุ่มไปกำหนดคุณธรรมมาสัก ๒ หรือ ๓ ข้อ
๓. ประชุมร่วมสรุปคุณธรรมที่มีความสำคัญและสามารถดำเนินการได้จริง สอดคล้องกับ ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กร แปลงคุณธรรมหลักในแต่ละข้อให้เป็น หลักปฏิบัติหรือนโยบายขององค์กร
๔. จัดแนวทางให้บุคลากรทุกคนลงมือปฏิบัติตามที่ทุกคนร่วมกันกำหนด ประชาสัมพันธ์ ให้ทั่วถึง และมีการวัดผล

ที่มาของแนวคิด องค์กรคุณธรรม อาจจะเป็นทิศทางของการตั้งสภาพสังคมไทยในอดีตซึ่ง เต็มไปด้วยสังคมแห่งน้ำใจกลับคืนมา และได้นำแนวคิดนี้มาจาก ศ.นพ. เกษม วัฒนชัย องคมนตรี ซึ่ง ท่านเป็นผู้เริ่มแนวคิดโรงพยาบาลคุณธรรมขึ้น โดยท่านยังดำรงตำแหน่งเป็นประธานมูลนิธิปิดทองหลัง พระอยู่ด้วย

มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

มูลนิธิปิดทองหลังพระ เริ่มจัดตั้งขึ้นจากการพัฒนาของโครงการปิดทองหลังพระ สืบสานแนว พระราชดำริ ซึ่งดำเนินงานมาตั้งแต่ปี ๒๕๕๑ โดยมีพันธกิจที่สำคัญ คือ ให้ประชาชนสามารถเรียนรู้และ สร้างประสบการณ์ตรงจากแนวพระราชดำริมาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน ส่งเสริมการเรียนรู้โครงการอัน เนื่องมาจากพระราชดำริให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ยกย่องฐานะความเป็นอยู่และส่งเสริม อาชีพประชาชน รวมทั้งส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ และกระตุ้นจิตสำนึกในการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และศิลปวัฒนธรรมไทย ในเวลาต่อมา เพื่อให้การสืบสานแนว พระราชดำริขยายผลสู่ชุมชนท้องถิ่นได้อย่างรวดเร็ว และกว้างขวางยิ่งขึ้น คณะรัฐมนตรีจึงมีมติ เมื่อวันที่ ๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๒ จัดตั้งเป็น “มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ ” และ “สถาบัน ส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ” เพื่อรับผิดชอบการจัดการความรู้ และส่งเสริมการพัฒนาตามแนวพระราชดำริอย่างเป็นระบบกว้างขวาง จนกระทั่งเป็นแนวทางการ พัฒนาหลักของประเทศ โดยมีคณะกรรมการมูลนิธิเป็นผู้กำหนดนโยบาย ควบคุม ดูแล ติดตาม และ ประเมินผล และมีคณะกรรมการสถาบันฯ ทำหน้าที่กำกับการบริหารของสถาบันฯ ให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์จัดตั้ง

การทำงานของมูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริในช่วงที่ผ่านมา ประสบ ผลสำเร็จในการพัฒนาความเป็นอยู่ของประชาชนหลายพื้นที่ในจังหวัดน่าน และจังหวัดอุดรธานี ซึ่งเป็น ๒ จังหวัดต้นแบบ และกำลังขยายรูปแบบการทำงานไปสู่จังหวัดอื่นๆ ในประเทศไทยเพิ่มเติม ในปัจจุบัน

องค์กรคุณธรรมสู่โรงพยาบาลคุณธรรม

จากแนวคิดการปฏิบัติตามแนวพระราชดำริ เศรษฐกิจพอเพียง ในส่วนของการปรับใช้ทัศนคติ และการสร้างเสริมคุณธรรม ศ.นพ. เกษม วัฒนชัย ได้แนวคิดนี้ไปใช้ในโรงเรียนที่พื้นที่จังหวัดพิจิตร บ้านเกิดของท่าน ก่อให้เกิดเป็นโรงเรียนคุณธรรม และได้ดำเนินการที่โรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคม จังหวัดพิจิตร และประสบผลสำเร็จ นักเรียนที่มีประมาณ ๒ ,๐๐๐ คน มีผลการเรียนดีขึ้น โดยไม่ต้องไป เรียนในโรงเรียนชื่อดังก็สามารถสอบเข้าเรียนมหาวิทยาลัยได้ แก้ไขปัญหาสารเสพติด ปัญหาการ ตั้งครรภ์ในวัยเรียน ไม่มีปัญหาเด็กทะเลาะกัน ทำให้ผู้ปกครองมีความสุขและมีการตั้งชมรมผู้ปกครองจิตอาสา เข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนโดยไม่หวังผลตอบแทน ผลสำเร็จจากการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม ที่ โรงเรียนบางมูลนากฯ ได้รับการยกย่องและตั้งเป็น “บางมูลนากโมเดล” กำลังขยายตัวและนำไปใช้กับ องค์กรอื่น เริ่มจาก โรงพยาบาลบางมูลนาก ให้เป็นโรงพยาบาลคุณธรรม และหน่วยงานอำเภอบางมูล

นาก เป็นอำเภอดุจดธรรมนอกจากนี้ ยัง ขยายเพิ่มไปในโรงเรียนอี กกว่า ๕๐ แห่ง และขยายผลไปใช้ใน วิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ อ.โพธาราม จ.ราชบุรี ทำให้เพิ่มเด็กดีมีจิตอาสาช่วยเหลือสังคม จึง เป็นแนวคิด องค์กรคุณธรรมที่สามารถดำเนินการได้จริง

บางมูลนากโมเดล

รูปแบบการพัฒนาคุณธรรมที่โรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคม จังหวัดพิจิตร มีความสมบูรณ์ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นโมเดลของการจัดการโครงการคุณธรรม ที่มีการศึกษาอย่างเป็น ระบบ เกิดเป็นองค์ความรู้ของกิจกรรมในกระบวนการขับเคลื่อน (โครงการคุณธรรม) อย่างสร้างสรรค์ และหลากหลาย รวมถึงมีการนิเทศ กำกับ และติดตามผลการดำเนินงาน มีการสะท้อนผลการ ดำเนินงาน ปรับปรุง และแก้ไขวิธีการปฏิบัติงานเมื่อพบข้อบกพร่อง พร้อมส่งเสริมให้บุคลากรที่ เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตลอดจนมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง



รูปที่ ๑๐ กระบวนการขับเคลื่อน บางมูลนากโมเดล

บางมูลนากโมเดล กำหนดกิจกรรมหลัก ๖ กลุ่มกำหนดเป็นวงล้อในการขับเคลื่อนโครงการ ไปสู่ คุณธรรมเป้าหมาย ระบุความจำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินกิจกรรมต่างๆภายในโครงการให้เป็นไปตาม ยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ทางโรงเรียนจึงมีการนำกิจกรรมหลักจำนวน ๖ กิจกรรมเข้ามาเป็นแนวทางในการ ขับเคลื่อนโครงการดังแสดงในรูปที่๑๑ ซึ่งจากรูปดังกล่าวจะเห็นได้ว่ากิจกรรมหลักทั้ง ๖ กิจกรรมนั้นถูก ขับเคลื่อนไปพร้อมๆกับการดำเนินงานโครงการคุณธรรมของนักเรียนแต่ละกลุ่มโดยมิได้มุ่งเน้นไปที่ กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งแต่เป็นการเปิดโอกาสให้นักเรียนแต่ละกลุ่มเลือกกิจกรรมที่จะมาใช้ในการ ขับเคลื่อนตามความสนใจของตนเอง (๑ โครงการ ๑ กิจกรรมและหรือ ๑ โครงการอาจจะเกี่ยวข้องกับ กิจกรรมมากกว่า ๑ กิจกรรม) โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือคุณธรรมเป้าหมาย ๓ ประการ



รูปที่ ๑๐กิจกรรมหลัก ๖ กลุ่ม (๖ วงล้อ) ในการขับเคลื่อนโครงการฯ

การขับเคลื่อนสู่การเป็นโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม (บางมูลนากโมเดล) นั้นใช้เครื่องมือสำคัญคือโครงการคุณธรรมเพื่อกระตุ้นให้คุณครูและนักเรียนได้ฝึกปฏิบัติจริงให้เกิดการพัฒนาไปสู่การมีคุณธรรมเป้าหมาย ๓ ประการคือความซื่อสัตย์ความรับผิดชอบและความพอเพียงอันจะนำไปสู่การเป็นโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรมอย่างสมบูรณ์และยั่งยืน จัดให้มีหลักสูตรที่ใช้ในการดำเนินงาน ในการพัฒนาเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการเป็นโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรมนั้นจำเป็นต้องอาศัยหลักสูตรและวิธีการ/กระบวนการส่งเสริมและพัฒนาอย่างเป็นระบบด้วยความถูกต้องตามหลักวิชาการซึ่งจะช่วยทำให้การดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพในการนี้ทางโรงเรียนจึงนำหลักสูตรการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมที่จัดทำโดยศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม) มาประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนโครงการฯหลักสูตรดังกล่าวประกอบด้วยหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมหลักสูตรผู้นำเยาวชนจิตอาสาและหลักสูตรการบริหารจัดการโครงการส่งเสริมคุณธรรมความดี

บทที่ ๓

กรณีศึกษา กองวิชาการ สำนักงานการแพทย์

กองวิชาการ สำนักงานการแพทย์ ในปัจจุบัน (ปี พ.ศ. ๒๕๕๗) มีจำนวนบุคลากรรวม ๕๔ คน โดยแบ่งเป็น ข้าราชการประจำ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างรายวัน และลูกจ้างประกันสังคม แยกส่วนงานเป็น ฝ่ายแผนงาน และฝ่ายพัฒนาบุคคลากร มีภาระงานหลายด้าน ทั้งด้านการดูแลนโยบายเพื่อส่งต่อให้โรงพยาบาลในสังกัดของสำนักงานการแพทย์ การตรวจสอบข้อมูลและเฝ้าระวังการระบาดของโรค การจัดการแผนงานและโครงการต่างๆ เพื่อพัฒนาด้านการแพทย์ของกรุงเทพมหานคร

เนื่องจากงานด้านการดูแลและสื่อสารกับโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์ จำนวน ๙ โรงพยาบาลมีอยู่ตลอดเวลา เมื่อโรงพยาบาลแต่ละแห่งปรับขยายการบริการเพิ่มเติมให้แก่ผู้ป่วย จำนวนผู้ใช้บริการมีมากขึ้น พร้อมกับความคาดหวังถึงคุณภาพของการบริการทางการแพทย์ ภาระงานที่ส่งต่อมาถึงกองวิชาการก็มีปริมาณมากขึ้น นตาม แต่ทรัพยากร บุคคลภายในหน่วยงาน กองวิชาการ สำนักงานการแพทย์มีจำกัด ทำให้เกิดปัญหาในการจัดการงานของบุคลากรภายใน บุคลากรมีความเครียดเพิ่มขึ้น เกิดปัญหาการเกี่ยงงาน และขัดแย้งกันของบุคลากรบางกลุ่ม รวมทั้งมีปัญหาความแตกต่างของทัศนคติในการทำงาน ระหว่างกลุ่มบุคลากรข้าราชการ กับ กลุ่มลูกจ้างสำนักงานการแพทย์ด้วย ปัญหาทั้งหมดส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของกองวิชาการ การนำรูปแบบขององค์กรคุณธรรม จากแนวคิดการปรับปรุงของโรงเรียนบางมุลนาถภูมิวิทยา มาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานกองวิชาการ จะสามารถช่วยแก้ไขปัญหานี้ได้ การดำเนินการในเรื่องนี้เป็นต้นแบบ ที่สามารถขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นๆ ได้เพิ่มเติม กองวิชาการได้เริ่มดำเนินการพร้อมกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในสำนักงานการแพทย์ ร่วมกับมีการประสานงานถึงโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์ทั้ง ๙ แห่ง ให้มีเกิดโครงการโรงพยาบาลคุณธรรมขึ้น เป้าหมายเมื่อทุกหน่วยงานย่อย พร้อมใจกันจัดสร้างองค์กรคุณธรรมขึ้นได้ จะทำให้สำนักงานการแพทย์ ซึ่งเป็นหน่วยงานในระดับสูงขึ้นไป เป็นองค์กรคุณธรรมได้เช่นกัน

มีการปรับใช้ทฤษฎีการจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) เนื่องจากในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง บุคลากรจะยึดติดกับความสำเร็จ ไม่อยากเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารในระดับสูงต้องแสดงบทบาทผู้นำ (Leadership) มองให้เห็นถึงปัญหาที่ประสบอยู่และอาจเกิดขึ้นในอนาคต พร้อมจัดสร้างนโยบายเป็นกลไกการนำทาง (Navigation) เพื่อให้บุคลากรมีทิศทางในการเปลี่ยนแปลงได้สอดคล้องกับแผนงานหลักและมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จากผู้บริหารผู้ตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) ได้แก่ ผู้อำนวยการกอง และผู้อำนวยการโรงพยาบาล ประสานงานถึงหัวหน้าหน่วยงาน ผู้มีส่วนช่วยในการดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) สื่อสารไปยังบุคลากรในทุกระดับผู้ที่ต้องร่วมกับเปลี่ยนแปลง (Change Target) โดยการร่วมประชุมให้เกิดความเข้าใจในแนวทางขององค์กรคุณธรรม เน้นย้ำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดคุณธรรมและพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรเพราะทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องรับรู้ถึงความจำเป็นและสาเหตุที่ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง และมีความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการ รู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)

ขั้นตอนการดำเนินงาน

๑. แต่งตั้งคณะกรรมการโรงพยาบาลคุณธรรม สำนักงานแพทย์ โดยให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่
 - ๑) กำหนดนโยบาย และแผนการดำเนินการเพื่อสร้างเสริมระบบคุณธรรมและจริยธรรมในโรงพยาบาลและส่วนราชการในสังกัดสำนักงานแพทย์ให้มีอัตลักษณ์ที่ชัดเจน
 - ๒) ดำเนินงานตามนโยบาย และแผนการดำเนินการ ตลอดจนกำกับดูแล และติดตามประเมินผลโครงการโรงพยาบาลคุณธรรม สำนักงานแพทย์ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
 - ๓) ติดตาม และประเมินผลโครงการโรงพยาบาลคุณธรรม สำนักงานแพทย์ พร้อมทั้งรายงาน ปัญหาและอุปสรรคและสรุปผลการดำเนินงานให้ผู้อำนวยการสำนักงาน แพทย์ทราบเป็นระยะ ๆ
 - ๔) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
๒. จัดการประชุมวิชาการ เรื่อง “องค์กรคุณภาพสู่โรงพยาบาลคุณธรรม” ให้กับข้าราชการ สังกัดสำนักงานแพทย์ สำนักงานมัย และบุคลากรกรุงเทพมหานคร จำนวน ๒๖๒ คน โดยได้เรียนเชิญ ศ.นพ.เกษม วัฒนชัย องคมนตรี ปาฐกถาพิเศษ เรื่อง “การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรคุณธรรม” ซึ่งท่านได้ให้แนวคิดในการดำเนินงานโรงพยาบาลคุณธรรม นายกล้าณรงค์ จันทิก บรรยาย เรื่อง คุณธรรมกับระบบบริการสุขภาพ อาจารย์ประกาศิต เรียมสุวรรณ โรงเรียนบางมูลนาก และ ทพ. ไพรัช กาวประเสริฐ โรงพยาบาลบางมูลนาก เสวนาในเรื่อง ประสบการณ์การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรคุณธรรม ซึ่งเป็นต้นแบบและเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการนำระบบสร้างเสริมคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้ในการดำเนินงานโรงเรียนคุณธรรมและโรงพยาบาลคุณธรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ
 - ๑) ให้บุคลากรในสังกัดกรุงเทพมหานครได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการดำรงชีวิตประจำวัน
 - ๒) เพื่อให้บุคลากรใน สังกัด กรุงเทพมหานคร มีความสุขในการทำงานและมีจิตบริการที่ดี สามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - ๓) เพื่อให้บุคลากรใน สังกัดกรุงเทพมหานครทุกระดับ เกิดความรัก ความสามัคคี และความผูกพันต่อองค์กรซึ่งจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในการให้บริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขต่อประชาชน
๓. จัดประชุมร่วมบุคลากรเพื่อเริ่มการแบ่งกลุ่ม และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ พฤติกรรมที่ พึงประสงค์ และไม่พึงประสงค์ในการทำงาน รวบรวมประเด็นสำคัญ
๔. ดำเนินการสรุปพฤติกรรมที่เป็นตัวร่วมของแต่ละกลุ่มงานเพื่อพิจารณาแปลงให้เป็นคุณธรรมในแต่ละหัวข้อ สรุปคุณธรรมที่สำคัญ ๓ ข้อหลัก กำหนดเป็นอัตลักษณ์ของหน่วยงาน กองวิชาการ ในเรื่องการสร้างเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานโดยให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการพิจารณา
๕. ประชุมร่วมเพื่อการ นำอัตลักษณ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยหาวิธีการหรือกิจกรรมที่จะส่งเสริมให้คุณธรรมทั้ง ๓ ข้อ คงอยู่ก่อนนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

ภายหลังจากการ จัดประชุมของบุคลากร ในหัวข้อ “องค์กรคุณภาพสู่โรงพยาบาล
คุณธรรม” เพื่อให้ข้อมูลแก่ทุกคน ให้รู้จักกับแนวทางขององค์กรคุณธรรมแล้ว ดำเนินการจัดประชุมร่วม
ภายใน เพื่อวิเคราะห์หาข้อสรุปพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน จากมุมมองของผู้ร่วมงานหรือ
ผู้รับบริการแต่ละคน รวบรวมข้อมูล สรุปร่วมกันถึงพฤติกรรมที่มีความเห็นร่วมกัน มีผลดังนี้

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานร่วมกับ ผู้อื่น	พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในการทำงานร่วมกับ ผู้อื่น
ยิ้มแย้มแจ่มใส มีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อยู่ด้วยกันแบบครอบครัว การให้เกียรติซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุผล รับผิดชอบงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย พูดจาไพเราะ สร้างจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กร เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ยอมรับและให้อภัยซึ่งกันและกัน	ขาดการมีส่วนร่วม ไม่รู้หน้าที่ของตนเอง เห็นแก่ตัว ชอบตำหนิผู้อื่นแรงๆ ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีน้ำใจหน้าที่ใครหน้าที่มัน แบ่งพรรคแบ่งพวก พูดมะนาวไม่มีน้ำ นินทาว่าร้ายผู้อื่น ประจบสอพลอ

ตารางที่ ๑ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และไม่พึงประสงค์ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

ทั้งหมดนี้เป็นโครงการที่เริ่มต้นจากบุคลากรเพื่อให้เกิดผลที่ตนเองของแต่ละบุคคลต้องการ
ก่อน แล้วจึงขยายขึ้นเป็นความต้องการร่วมกันของหน่วยงาน ดำเนินการจากเล็กไปใหญ่ จากหน่วยงาน
ย่อย ได้แก่ ฝ่ายแผนงาน ฝ่ายพัฒนาบุคลากร และฝ่ายธุรการ เมื่อแต่ละหน่วยงานย่อยได้ข้อสรุปของ
หน่วยงานตนเองแล้ว นำมาสรุปให้เป็นคุณธรรมของกองวิชาการด้วยวิธีการเดียวกัน พร้อมกันนั้น
รูปแบบองค์กรคุณธรรมที่พัฒนาจากโรงพยาบาลในสังกัดของสำนักงานการแพทย์ทั้งหมด นำข้อมูลมา
รวมกันกับกองวิชาการ เพื่อจัดสร้างให้เป็นคุณธรรมหลักของสำนักงานการแพทย์

ที่มาของการกำหนดอัตลักษณ์ของกองวิชาการ คือ เนื่องจากการทำงานต้องมีความสุขกับ
งานที่ทำ ความสุขลดลงอาจมาจากภาระงานที่เพิ่มขึ้น ต้องมีวิธีจัดการหรือการปรับตัวให้เหมาะสมเพื่อ
เตรียมกับภาระงานที่เพิ่มขึ้น เป็นหัวใจสำคัญในการรองรับปัญหาในปัจจุบันและอนาคต

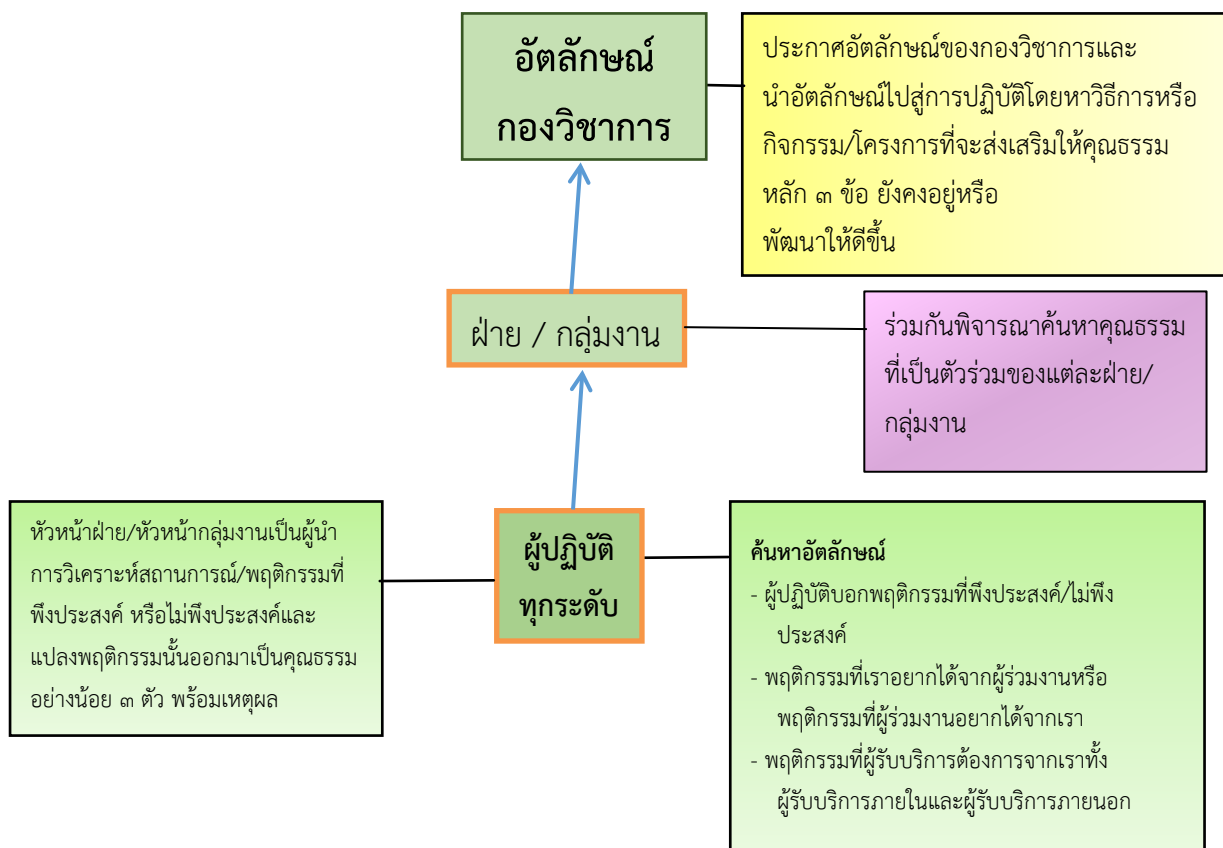
จากผลการประชุมสรุปพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน ทำการโหวตให้คะแนนพฤติกรรมที่มีผู้เห็นด้วยมากที่สุด เพื่อสรุปเป็นอัตลักษณ์ขององค์กร ได้ผลดังนี้

พฤติกรรม	ผลคะแนน
ทักทาย (ยิ้มแย้มแจ่มใส)	๑๒
มีน้ำใจ (ช่วยเหลือกัน) (เห็นอกเห็นใจ)	๑๑
รับผิดชอบงาน	๑๕
สามัคคี (ยอมรับและให้อภัย)	๔
รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	๖
ให้เกียรติกัน	๕
พูดไพเราะ	๔

ตารางที่ ๒ ผลการลงคะแนนเลือกคุณธรรมสำหรับองค์กร

สรุปอัตลักษณ์ของกองวิชาการได้ ดังนี้

๑. ทักทาย (ทักทายเพื่อนร่วมงานทุกครั้งที่พบหน้ากัน) ยิ้มแย้มแจ่มใส ยินดีให้บริการ
๒. มีน้ำใจ หมายถึง ให้ความร่วมมืองานที่เป็นส่วนกลาง, ช่วยเหลืองานของเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันสามารถทำงานแทนกันได้เมื่อใครคนใดคนหนึ่งไม่อยู่ สามัคคีกันทำงานเป็น Team work
๓. รับผิดชอบในงาน หมายถึง ตั้งใจทำงานให้สำเร็จลุล่วง เอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมาย



รูปที่ ๑๑ แผนผังการดำเนินงานองค์กรคุณธรรม กองวิชาการ สำนักงานแพทย์

กำหนดให้บุคลากรทุกระดับในกองวิชาการพัฒนาอัตลักษณ์ทั้ง ๓ ข้อ ดังกล่าวให้มีการพัฒนามากยิ่งขึ้นหรือคงอยู่กับกองวิชาการตลอดไป และให้แต่ละฝ่ายช่วยกันพิจารณาคิดค้นโครงการที่จะพัฒนาอัตลักษณ์ ๓ ข้อ ดังกล่าวให้ดียิ่งขึ้น ควรมีการประเมินอัตลักษณ์ทั้ง ๓ ข้อ ดังกล่าว เป็นระยะๆ เพื่อบุคลากรทุกคนของกองวิชาการจะได้ทำงานอย่างมีความสุข

กิจกรรมและวิธีการส่งเสริมคุณธรรม มีดังนี้

๑. ประกาศอัตลักษณ์ของหน่วยงาน ให้ทุกคนได้ทราบและตระหนัก
๒. ตีตปายและข้อมูลบอร์ดประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับกิจกรรมคุณธรรม
๓. จัดวาระการประชุมในหน่วยงาน ให้มีการเน้นย้ำถึงการดำเนินงานด้านคุณธรรม ในการประชุมที่สำคัญ

โครงการในการส่งเสริมการพัฒนาอัตลักษณ์ของหน่วยงาน มีดังนี้

๑. โครงการสื่อสารคุณธรรมสัมพันธ์

จัดประชุมทบทวนอัตลักษณ์ทุกสัปดาห์ เพื่อกระตุ้นเตือนให้บุคลากรสนใจและให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน ทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมา และขอความเห็นจากทุกคนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงการใหม่ๆ ที่สามารถส่งเสริมคุณธรรมขององค์การตามที่กำหนดไว้ก่อนหน้าได้อย่างถูกต้อง เพิ่มเติมการประชาสัมพันธ์โดยการทำบอร์ดแสดงข้อมูลโครงการที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรม และลงบทความเผยแพร่ในวารสารของหน่วยงาน เพื่อสื่อสารความสำเร็จและหาแนวร่วมดำเนินการเพิ่มเติมจากเดิม เมื่อบุคลากรได้รับทราบการดำเนินงานจากการสื่อสาร และเห็นความสำคัญของโครงการแล้ว จะเป็นการเน้นย้ำทิศทางที่ถูกต้องของการความร่วมมือปฏิบัติงานตามแนวทางองค์กรคุณธรรมที่จัดสร้างไว้แล้ว

๒. โครงการ Name Tag

จัดทำป้ายชื่อและรณรงค์ให้บุคลากรติดป้ายชื่อทุกคน เพื่อให้รู้จักและทักทายกันได้ ป้ายชื่อลักษณะอย่างง่ายที่แสดงชื่อจริง และชื่อเล่น เป็นสายห้อยคอ เสริมสร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเองสำหรับพนักงานใหม่ และยังมีผลต่อเนื่องถึง หน่วยงานอื่นหรือประชาชนที่ติดต่อกับหน่วยงานสำนักการแพทย์ สามารถสร้างความเป็นกันเองระหว่างการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรของหน่วยงานได้อย่างดี

๓. โครงการ OD (Organization Development)

งานสัมมนานอกสถานที่ เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ของบุคลากร จัดให้บุคลากรของหน่วยงานเข้าร่วมการสัมมนานี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร เป็นการพัฒนาด้านอารมณ์ EQ การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สร้างพลังในการทำงานอย่างมีความสุข ความสามัคคีและทัศนคติที่ดีต่องาน ผู้บริหาร หัวหน้างาน กิจกรรมในระหว่างโครงการสามารถสอดแทรกกิจกรรมกลุ่ม กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ และการบรรยายความรู้ทฤษฎีที่ต้องการได้

๔. โครงการ บุคคลคุณธรรม

จัดให้มีการประกวดบุคคลคุณธรรมภายในหน่วยงาน และใช้วิธีลงคะแนน เพื่อโหวตคัดเลือกบุคคลที่มีคุณธรรมดีเด่น สอดคล้องกับอัตลักษณ์ขององค์กร เป็นกำลังใจให้เกิดการเสริมสร้างคุณธรรม บุคคลในองค์กรมีสิทธิจะได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้าร่วมการประกวดได้ และจัด

ของรางวัลแก่ผู้ได้รับรางวัลเป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติคุณธรรมที่ดี โครงการรวมพลังบำเพ็ญประโยชน์ (ร่วมใจกันจัดระเบียบสำนักงาน เพื่อเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม)

๕. โครงการรวมพลังบำเพ็ญประโยชน์

เป็นการร่วมใจกันจัดระเบียบสำนักงาน เพื่อเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม ได้แก่ กิจกรรมทำความสะอาดพื้นที่ เก็บขยะ ปรับปรุงภูมิทัศน์ ในพื้นที่ที่กระทำไต่ยาก หรือต้องใช้คนจำนวนมาก จัดเป็นการส่งเสริมความร่วมมือและสามัคคีระหว่างบุคลากร เพื่อการดำเนินการสิ่งใดๆ ให้บรรลุเป้าหมาย การจัดกิจกรรมนี้ต้องอาจจัดเป็นช่วงเวลาสั้นๆ แต่บ่อยครั้ง เพื่อไม่ให้เกิดการรบกวนเวลาทำงานหรือเป็นภาระเพิ่มเติม ผลสำเร็จจากกิจกรรมควรมีคุณประโยชน์โดยตรงหรือโดยอ้อมแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติ

๖. โครงการ Happy Friday

จัดให้มีการสนทนาปรับความเข้าใจ รายสัปดาห์ ในทุกวันศุกร์ โดยผู้บริหารและหัวหน้างานสามารถเข้าร่วมได้ ปรับรูปแบบให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการพูดคุย ไม่ใช่การประชุม และให้บุคลากรสามารถยกเรื่องความรู้สึก ความนึกคิด หรือปัญหาความขัดแย้งมาเพื่อแก้ไข และปรับความคิดความเข้าใจให้เกิดระหว่างกัน สามารถจัดให้มีลักษณะเป็นงานสร้างสรรค์ขนาดเล็กได้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกสนุกและมีความสุขระหว่างการทำงาน

การวัดผลการศึกษา

การวัดผลการศึกษา ดำเนินการเมื่อผ่านระยะเวลาของการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมการปฏิบัติของบุคลากรในหน่วยงาน ทำการวัดผลเป็นระยะเวลาในรอบ ๑ เดือน เพื่อติดตามและกำกับโครงการ ทำการประเมินผลสำเร็จในด้านต่างๆ ดังนี้

๑. สืบราชการทักทายเป็นระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑ ของกองวิชาการ โดยตรวจสอบจากการบันทึกของบุคลากรผู้ให้ความร่วมมือในการศึกษานี้ เปรียบเทียบ จำนวนครั้งก่อนหน้าโครงการ และหลัง ๖ เดือนของโครงการ
๒. ตรวจสอบอัตราความร่วมมือและรับผิดชอบงาน ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ ๒ และ ๓ โดยการสรุปข้อมูลจากบันทึกการมาร่วมกิจกรรมหลัก ๕ ส ของกองวิชาการ เปรียบเทียบร้อยละของผู้ให้ความร่วมมือ ก่อนหน้าโครงการ และหลัง ๖ เดือนของโครงการ
๓. สรุปความเปลี่ยนแปลงด้านความรับผิดชอบงาน โครงการหลักของแต่ละฝ่ายงาน โดยให้ขอความร่วมมือให้หัวหน้างานเป็นผู้สรุปการประเมินเปรียบเทียบงานที่รับผิดชอบทั้งหมด สามารถส่งได้ตามกำหนดหรือไม่ คิดเป็นร้อยละของงานที่ส่งตามกำหนด ก่อนหน้าโครงการ เทียบกับหลัง ๖ เดือนของโครงการ
๔. จัดทำแบบสำรวจเพื่อสอบถามความรู้สึกเป็นสุขของบุคลากรแต่ละคน โดยกำหนดแบบสอบถามในหัวข้อต่างๆ ให้ครอบคลุม จัดให้บุคลากรตอบแบบสอบถาม เพื่อการเปรียบเทียบ ผลก่อนหน้าโครงการ กับ ๖ เดือนหลังการดำเนินโครงการ

บทที่ ๔

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การพัฒนาองค์กรคุณธรรมให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานกองวิชาการ สำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๙) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ สร้างเสริมให้บุคลากรของกรุงเทพมหานครมีความพร้อมทั้งด้านศักยภาพ คุณภาพชีวิตและความภาคภูมิใจเพื่อร่วมพัฒนามหานครให้น่าอยู่อย่างยั่งยืน

การดำเนินการพบประเด็นปัญหาและอุปสรรค ดังนี้

๑. ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. ผู้เข้าร่วมประชุมไม่นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

การแก้ไขปัญหา ทำได้โดยให้ผู้บริหาร ทั้ง Change Sponsor และ Change Agent ร่วมกัน เน้นย้ำ ให้ความสำคัญในการสร้างมุมมอง เพื่อให้บุคลากรเห็นประโยชน์และความสำคัญ เห็นข้อเสียหากไม่มีการดำเนินการด้วยการประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลเพิ่มเติมให้ทั่วถึงและครบถ้วน เพื่อให้บุคลากรเห็นข้อดี และความสำคัญของการดำเนินการองค์กรคุณธรรม ใช้กลยุทธ์การปลูกจิตสำนึก และชักชวนผู้ที่ยังไม่ให้ความสนใจให้มีกิจกรรมร่วมเพิ่มมากขึ้น

การติดตามและการประเมินผลโครงการ ประเมินจากแบบสอบถาม ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานและบุคลากร

ผลการศึกษา ประเมินจากช่วงระยะเวลา ๑ เดือน จากการใช้ตัวชี้วัด ทั้ง ๔ ค่าที่กำหนดไว้ มีดังนี้

๑. การทักทายระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเพิ่มขึ้นร้อยละ ๙๐ เมื่อเทียบจำนวนครั้งของการทักทาย หลังจาก ๖ เดือนกับการก่อนหน้าการเริ่มนำใช้อองค์กรคุณธรรม สามารถสร้างเสริมรอยยิ้มและความเป็นมิตรระหว่างบุคลากรด้วยกันเองและ ระหว่างบุคลากรกับผู้มาใช้บริการ ให้เพิ่มขึ้นได้ตามอัตลักษณ์ที่กำหนดไว้

๒. การมีน้ำใจ ร่วมงานและช่วยเหลืองานกันทำ เปรียบเทียบอัตราผู้มาร่วมกิจกรรม ๕ ส ของหน่วยงาน เพื่อการจัดสภาพแวดล้อมพื้นที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพ จากผู้มีหน้าที่ในหน่วยงานจำนวน ๕๙ คน ก่อนการเริ่มโครงการมาร่วมกิจกรรม ๔๙ คน แต่ภายหลังโครงการองค์กรคุณธรรม พบผลสำรวจการมาร่วมกิจกรรม ๕ ส ครบทุกคน คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ เป็นผลสำเร็จจากการส่งเสริมคุณธรรมตามอัตลักษณ์ที่กำหนดไว้

๓. ความรับผิดชอบในงาน สรุปผลจากรายงานสรุปการประเมินของหัวหน้าฝ่ายงาน พบว่า ผลรวมอัตราความสำเร็จในการส่งงานตามกำหนดเวลา เพิ่มขึ้นจากร้อยละ ๔๐ ก่อนโครงการองค์กรคุณธรรม กลายเป็นร้อยละ ๗๕ ภายหลังโครงการ แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพการทำงานตามความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นตามอัตลักษณ์ขององค์กรข้อที่ ๓ ซึ่งได้กำหนดไว้

๔. แบบสำรวจความคิดเห็น สำรองจากบุคลากรภายในหน่วยงาน แสดงดัชนีความสุข (๐-๑๐๐ คะแนน) เพิ่มขึ้นจากก่อนหน้าโครงการ ๗๐ คะแนน ไปสู่ ๘๒ คะแนนภายหลังการดำเนินโครงการองค์กรคุณธรรม แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาความเป็นอยู่ของบุคลากรภายในองค์กรคุณธรรม

แนวทางขององค์กรคุณธรรม จากแนวคิดของ บางมูลนากโมเดล มีการพัฒนาต่อเนื่องและส่งเสริมกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาคุณธรรมให้คงอยู่ในองค์กรต่อไป กิจกรรมที่กองวิชาการพัฒนาและจัดขึ้นจะต้องดำเนินการและมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาให้เป็นอัตลักษณ์ของกองวิชาการ เมื่อคุณธรรมมีความเข้มแข็งและเป็นหลักการสำคัญของหน่วยงานแล้ว บุคลากรทั้งในปัจจุบันและอนาคต จะมีแบบแผนในการปฏิบัติที่สอดคล้องกับคุณธรรมขององค์กร เป็นการสร้างเสริมคุณธรรมในภาพรวมขององค์กร

โดยสรุป การใช้รูปแบบขององค์กรคุณธรรมในการพัฒนาสำนักการแพทย์ กรณีศึกษา ที่กองวิชาการ มีความสำคัญและประสิทธิผลในทางที่ดี สามารถสร้างเสริมคุณธรรมที่ดีให้เกิดแก่บุคลากรภายในองค์กร พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เพิ่มความสามารถในการทำงานของทีม และสร้างรูปแบบการบริหารองค์กรที่น่าเชื่อถือ มีภาพลักษณ์ที่ดี ให้แก่กองวิชาการ สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร รวมทั้งพัฒนาความเป็นอยู่ของบุคลากรให้มีความสุขในการทำงานและมีจิตบริการที่ดี เกิดความรัก ความสามัคคี และความผูกพันต่อองค์กร

รายการอ้างอิง

- นิธินาถ สินธุเดชะ. (๒๕๔๙). การบริหารการเปลี่ยนแปลง/นิธินาถ สินธุเดชะ.นนทบุรี: สหมิตรพรินต์ติ้ง.
- สมปอง ใจดีเฉย. (๒๕๕๔). รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ การสังเคราะห์องค์ความรู้กระบวนการสร้าง
โรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม (บางมูลนากโมเดล) กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ภาคผนวก

รูปการประชุมภายในกองวิชาการ สำนักงานแพทย์ เพื่อพิจารณาอัตลักษณ์ขององค์กร



แบบสอบถาม “องค์กรคุณธรรม กองวิชาการ สำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร”
เพื่อการจัดทำรายงานส่วนบุคคล หลักสูตร นักบริหารมหานครระดับสูง รุ่นที่ ๙

คุณธรรม	ผลลัพธ์	หมายเหตุ
๑) พบการทักทาย ระหว่างกันต่อ ๑ วัน (เฉลี่ย จำนวนครั้ง)		
๒) มีน้ำใจ จำนวนครั้ง การมา ปฏิบัติกิจกรรม ๕ ส ในเดือนนี้		
๓) รับผิดชอบในงาน จำนวนงานที่ทำ สำเร็จตามเวลา กำหนด ในเดือนนี้		
ดัชนีความสุข โดยรวม (%)		

วันที่.....

ความคิดเห็นเพิ่มเติม ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....


.....

.....


ขอขอบคุณ สำหรับการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

นายแพทย์สามารถ ตันอริยกุล

แบบสอบถามพฤติกรรมพึงประสงค์/ไม่พึงประสงค์

 พฤติกรรมที่ **พึงประสงค์**
ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น


- 1)
- 2)
- 3)

 พฤติกรรมที่ **ไม่พึงประสงค์**
ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น


- 1)
- 2)
- 3)

กองวิชาการ ต้องการสอบถามความคิดเห็นของทุกท่านเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการทำงานร่วมกันภายในกองวิชาการให้ดียิ่งขึ้นต่อไป.

ส่งในที่ **ประชุมกองวิชาการ** ห้องประชุมแพทยพัฒน์ ชั้น 5
วันจันทร์ ที่ 7 กรกฎาคม 2557 เวลา 13.30 น.

 พฤติกรรมที่ **พึงประสงค์**
ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

- 1)
- 2)
- 3)

 พฤติกรรมที่ **ไม่พึงประสงค์**
ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

- 1)
- 2)
- 3)

กองวิชาการ ต้องการสอบถามความคิดเห็นของทุกท่านเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการทำงานร่วมกันภายในกองวิชาการให้ดียิ่งขึ้นต่อไป.

ส่งในที่ **ประชุมกองวิชาการ** ห้องประชุมแพทยพัฒน์ ชั้น 5
วันจันทร์ ที่ 7 กรกฎาคม 2557 เวลา 13.30 น.