

เรื่อง “การพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ สู่วิทยาศาสตร์สุขภาพคุณธรรมอย่างยั่งยืน”

สำนักงานพัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาลทหารเรือกรุงเทพ พร.

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)

โรงพยาบาลทหารเรือกรุงเทพ พร. เป็นหน่วยงานขึ้นตรงของกองทัพเรือมีวิสัยทัศน์ คือ “เป็นรพ.ที่มีขีดสมรรถนะสูง เป็นผู้นำด้านการตรวจสุขภาพ บริการสุขภาพจิตและบำบัดผู้ติดยาเสพติดในกองทัพเรือ” มีพันธกิจให้บริการกำลังพลกองทัพเรือและครอบครัว ตลอดจนประชาชนทั่วไปรวมทั้งดำเนินการในด้านสุขภาพจิตและบำบัดรักษาผู้ติดยาเสพติด และมีค่านิยมว่า “ยึดมั่นคุณธรรม มุ่งมั่นพัฒนา นำพาสู่ชุมชน” ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของกองทัพเรือประจำปีงบประมาณ 2558-2562 ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีแนวทางให้ปลูกจิตสำนึกในการให้บริการต่อประชาชนด้วยความโปร่งใส สุจริตและเป็นธรรม

สำนักงานพัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาลทหารเรือกรุงเทพ พร. เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ขึ้นตรงของโรงพยาบาลทำหน้าที่รับผิดชอบด้านงานยุทธศาสตร์ งานติดตามนโยบายและการรายงานผล และงานด้านพัฒนาคุณภาพซึ่งดูแลงานด้านมาตรฐานคุณภาพต่างๆ ของโรงพยาบาล ได้แก่ มาตรฐาน ISO 9001:2008, มาตรฐานโรงพยาบาลส่งเสริมคุณภาพ (HPH NQC) และมาตรฐาน HA โดยโรงพยาบาลทหารเรือกรุงเทพ พร. ได้รับมาตรฐาน ISO 9001:2008 ตั้งแต่ ปี พ.ศ.๒๕๕๕ และได้รับมาตรฐานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ HPH ในปี พ.ศ. ๒๕๕๑ และล่าสุดเพิ่งได้รับมาตรฐานโรงพยาบาลส่งเสริมคุณภาพ (HPH NQC) เมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ.2560 ที่ผ่านมาก็ด้วย

จะเห็นได้ว่า โรงพยาบาลทหารเรือกรุงเทพ พร. ได้มีการพัฒนาระบบงานคุณภาพมาโดยตลอด จนได้รับการรับรองมาตรฐานต่างๆ ดังกล่าว การได้รับการรับรองมาตรฐานนั้นเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากอยู่แล้ว แต่เรื่องที่ยากยิ่งกว่าคือเรื่องการพัฒนาคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นและรักษามาตรฐานนั้นไว้ให้คงอยู่ตลอดไป ซึ่งหลายๆ โรงพยาบาลคงประสบปัญหาเช่นเดียวกัน บางโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองมาตรฐานแล้วแต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าจะไม่ได้รับการร้องเรียนจากผู้รับบริการเลย ก็ยังมีกรณีได้รับข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการให้เห็นกันอยู่เรื่อยๆ บางกรณีถึงขั้นฟ้องร้องเป็นคดีความกันในชั้นศาล นอกจากนี้ บุคลากรของโรงพยาบาลเองก็อาจเกิดความเครียดจากการทำงาน มีความรู้สึกเบื่อหน่ายไม่อยากร่วมมือร่วมใจต่อระบบงานพัฒนาคุณภาพ ทำให้การพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลตามมาตรฐานต่างๆ ไม่ยั่งยืน จึงเกิดข้อคำถามที่ว่าพัฒนาคุณภาพให้ได้รับการรับรองมาตรฐานไปทำไม ซึ่งในทางปฏิบัติก็ไม่มีทางที่จะหลีกเลี่ยงได้ว่าโรงพยาบาลจะต้องพัฒนางานคุณภาพ ไม่ต้องสนใจกับการรับรองมาตรฐาน ดังนั้นเมื่อต้องพัฒนาคุณภาพให้มีมาตรฐานอย่างยั่งยืนพร้อมๆ กับบุคลากรของโรงพยาบาลมีความสุขในการพัฒนาคุณภาพงานแล้วจะต้องทำอย่างไร

จากนโยบายกรมแพทยทหารเรือให้โรงพยาบาลในสังกัดกรมแพทยทหารเรือดำเนินการเป็นโรงพยาบาลคุณธรรมเพื่อให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ และเป็นการส่งเสริมค่านิยมหลักของคนไทย ๑๒ ประการตามนโยบายของ คสช. ท่านผู้อำนวยการโรงพยาบาลทหารเรือกรุงเทพ พร. จึงดำริให้จัดทำโครงการ “สร้างสุข สร้างสัมพันธ์สร้างสรรค์อย่างยั่งยืน มุ่งสู่วิทยาศาสตร์สุขภาพคุณธรรม” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ส่งเสริมให้บุคลากรของโรงพยาบาลเกิดจิตสำนึกที่ดี มีความรักสามัคคีรับผิดชอบในการ

ปฏิบัติงาน มีจิตสาธารณะ ให้ร่วมมือในการพัฒนางาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและถือปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งเสริมสร้างให้เป็นองค์กรที่มีความสุขในการทำงาน โดยมอบหมายให้สำนักงานพัฒนาคุณภาพฯ (คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโรงพยาบาลฯ) เป็นผู้รับผิดชอบโครงการฯ

จากการศึกษาข้อมูลความรู้เรื่องโรงพยาบาลคุณธรรม พบว่า โครงการโรงพยาบาลคุณธรรมมีที่มาจากโครงการโรงเรียนคุณธรรมซึ่งเป็นพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชที่จะทำอย่างไรให้โรงเรียนสร้างคนดีให้แก่บ้านเมือง แนวคิดโรงเรียนคุณธรรมต้องการดึงสภาพสังคมไทยในอดีตซึ่งเต็มไปด้วยสังคมแห่งน้ำใจกลับคืนมา โดยเริ่มปลูกฝังจากเยาวชนของประเทศ แนวคิดนี้ได้นำไปดำเนินการที่โรงเรียนบางมูลนากภูมิพิทยาคม จ.พิจิตร และประสบผลสำเร็จ พบว่านักเรียนมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลดลง ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย จึงได้นำเสนอผลสำเร็จของการพัฒนาโรงเรียนบางมูลนากภูมิพิทยาคมเป็นโรงเรียนคุณธรรมต้นแบบให้กับคณะแพทย์ในการร่วมประชุม HA National Forum 2556 และเสนอแนวคิดให้มีการพัฒนา “โรงพยาบาลคุณธรรม” ทันตแพทย์ ไพรัช กาวประเสริฐ ทันตแพทย์ชำนาญการโรงพยาบาลบางมูลนากซึ่งได้รับทราบความสำเร็จของโรงเรียนคุณธรรมและรับรู้ถึงกระแสพลังทางสังคมในการพัฒนาคุณธรรมความดีของคนอำเภอบางมูลนากจึงได้เกิดแนวคิดร่วมกับทีมงานจัดทำโครงการ “โรงพยาบาลคุณธรรม” ขึ้น ภายใต้การสนับสนุนของนายแพทย์ ดิเรก ขำแป้น ศิษย์เก่าโรงเรียนบางมูลนากภูมิพิทยาคมและดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาล ในขณะนั้น โรงพยาบาลบางมูลนากจึงเป็นโรงพยาบาลต้นแบบแห่งแรกที่ดำเนินโครงการโรงพยาบาลคุณธรรม โดยมีกระบวนการที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมโดยสมัครใจในการใช้หลักคุณธรรมมาแปลงเป็นพฤติกรรมและกิจกรรมทั้งโรงพยาบาล ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรโรงพยาบาล เป็นการปลูกฝังคุณธรรมความดีที่มีอยู่ในตัวทุกคนจากความเป็นมนุษย์ออกมาเป็นอัตลักษณ์ขององค์กรที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันและใช้เป็นเข็มมุ่งในการทำความดีเป็นจุดเริ่มต้นเพื่อขยายผลไปสู่คุณธรรมอื่นๆ ในการดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมอย่างสงบสุข จึงเห็นว่าการดำเนินโครงการโรงพยาบาลคุณธรรมน่าจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรในโรงพยาบาลทหารเรือกรุงเทพ พร. เกิดความกระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น มีความสุขในการทำงาน ทำให้การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลเกิดความยั่งยืน เป็นโรงพยาบาลคุณภาพคุณธรรม เพื่อเป้าหมายสูงสุด คือ “การมีคนดีมีน้ำใจอยู่ในทุกภาคส่วนของโรงพยาบาล” และตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรทุกระดับ

2. การแสวงหาความรู้

ความรู้เรื่องเกี่ยวกับโรงพยาบาลคุณธรรมเป็นเรื่องใหม่สำหรับบุคลากรในโรงพยาบาล ดังนั้นจึงจำเป็นต้องการแสวงหาความรู้จากภายนอก โดยศึกษาจากตำรา บทความที่เกี่ยวข้อง และการขอคำปรึกษาจากผู้รู้และเชี่ยวชาญกรผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานโรงพยาบาลคุณธรรมมาอบรมให้ความรู้และเป็นที่ปรึกษา ได้แก่ อาจารย์ วชิรา บุตรวิยวุฒ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กร และ พลเรือตรี วิชัย มนัสศิริวิทยา ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย พร. ซึ่งมีกรอบแนวคิดในการแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลคุณธรรม ดังนี้

2.1 แนวคิดโรงพยาบาลคุณธรรม

2.2 วิธีการดำเนินการและแนวทางการขับเคลื่อนโรงพยาบาลคุณธรรมอย่างยั่งยืนและการประเมินผล

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

จากการวางกรอบแนวคิดในการแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลคุณธรรม สามารถนำมาจัดการความรู้ให้เป็นระบบได้ดังนี้

2.1 แนวคิดโรงพยาบาลคุณธรรม

เริ่มจากการที่ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย ได้นำเสนอ ผลสำเร็จของการพัฒนาโรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคมเป็นโรงเรียนคุณธรรมต้นแบบให้กับคณะแพทย์ในการร่วมประชุม HA National Forum 2556 และเสนอแนวคิดให้มีการพัฒนา “โรงพยาบาลคุณธรรม” ทันตแพทย์ ไพรัช กาวประเสริฐ ทันตแพทย์ชำนาญการโรงพยาบาลบางมูลนากซึ่งเป็นคนพิจิตรโดยกำเนิดที่รับทราบความสำเร็จของโรงเรียนคุณธรรมและรับรู้ถึงกระแสพลังทางสังคมในการพัฒนาคุณธรรมความดีของคนอำเภอบางมูลนากจึงได้เกิดแนวคิดร่วมกับทีมงานจัดทำโครงการ “โรงพยาบาลคุณธรรม” ขึ้น ภายใต้การสนับสนุนของนายแพทย์ ดิเรก ขำแป้น ศิษย์เก่าโรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคมและดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลในขณะนั้น อีกทั้ง มีแรงสนับสนุนจากศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย องคมนตรี และนายปราโมทย์ โชติมงคล อดีตประธานผู้ตรวจการแผ่นดิน นำไปสู่การทำแบบบันทึกข้อตกลงร่วมกับศูนย์คุณธรรมในการส่งเสริมองค์กรคุณธรรมสู่สังคมคุณธรรมและสานต่อโครงการนี้จนเกิดผลสัมฤทธิ์ ภายใต้การดูแลของนายแพทย์วิศิษฐ์ อภิสิทธิ์วิทยา นายแพทย์นักพัฒนา ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลบางมูลนากคนปัจจุบัน

โรงพยาบาลบางมูลนากมีการพัฒนาคุณภาพด้วยมาตรฐานการรับรองโรงพยาบาลคุณภาพ (Hospital Accreditation-HA) แต่การทำกิจกรรมคุณภาพมีการประเมินจากตัวชี้วัด ซึ่งสร้างความกดดันให้บุคลากรเกิดความเครียด การดำเนินงานโรงพยาบาลคุณธรรม เพื่อเป็นการปลุกจิตสำนึกด้านคุณธรรม จึงเป็นการช่วยให้ทำ ความดีอย่างมีความสุข เป็นการทำความเข้าใจหลักการทำความดีและมุ่งมั่นพัฒนา “จากคุณภาพไปสู่คุณธรรม”

จากนั้น โรงพยาบาลชลบุรี และโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน จังหวัดพิจิตร ก็เริ่มนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้

ต่อมา นายแพทย์ณรงค์ สหเมธาพัฒน์ ปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้ประชุมบุคลากรสาธารณสุขทั้ง ส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเพื่อมอบนโยบายและแนวคิดการพัฒนาโรงพยาบาลในสังกัดทั่วประเทศเป็นโรงพยาบาล คุณธรรม นำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ส่งเสริมโรงพยาบาลในสังกัดทุกแห่งที่มีประมาณ 1,000 แห่ง ทั่วประเทศ ให้เป็นโรงพยาบาลคุณธรรม เป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์ ประหยัด ยึด มั่นในสิ่งที่ถูกต้องบนพื้นฐานทางศีลธรรม วัฒนธรรมและหลักกฎหมาย ให้บริการด้วยจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ โดย ยกโรงพยาบาลในสังกัดที่ประสบผลสำเร็จแล้ว 3 แห่ง คือ โรงพยาบาลบางมูลนาก โรงพยาบาลชลบุรี และ โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน จังหวัดพิจิตร ให้เป็นโรงพยาบาลต้นแบบในเรื่องนี้ และใช้เป็นที่ศึกษาดู งาน ถ่ายทอดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่เพื่อสามารถใช้เป็นจุดตั้งต้นในการพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว หาก ประสบผลสำเร็จจะเป็นการดึงสภาพสังคมไทยในอดีตที่เต็มไปด้วยสังคมแห่งความมีน้ำใจกลับคืนมา เอื้อให้เกิด บรรยากาศบริการกลายเป็นญาติสนิทที่สัมผัสได้จริง

2.2 วิธีการดำเนินการและแนวทางการขับเคลื่อนโรงพยาบาลคุณธรรมอย่างยั่งยืนและการประเมินผล

จากการศึกษาวิธีการดำเนินงานโรงพยาบาลคุณธรรมทั้ง 3 โรงพยาบาลดังกล่าว สามารถสรุปได้ดังนี้
โรงพยาบาลบางมูลนาก มีวิธีปฏิบัติ ดังนี้

1. การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรของโรงพยาบาลในประเด็น “ปัญหาที่อยากแก้ ความดีที่อยากทำ” โดยวิทยากรจากโรงเรียนบางมูลนากภูมิวิद्याคม เป็นผู้ให้คำแนะนำการทำกิจกรรม
2. กำหนด “ค่านิยม” ที่ เป็นความดีที่ทุกคนอยากทำ คือ “เมตตาเสียสละ รับผิดชอบ” ซึ่งเป็นคุณธรรมพื้นฐานของบุคลากรสายการแพทย์และทุกคนในโรงพยาบาลพร้อมที่จะสร้างเป็น “อัตลักษณ์” ของโรงพยาบาล
3. ส่วนปัญหาที่อยากแก้ได้ถูกแปลงเป็นโครงการที่แต่ละส่วนงานมีความมุ่งมั่นร่วมกันแก้ไขปัญหาหรือความบกพร่องที่เคยเกิดขึ้น
4. ถอดบทเรียนว่าเกิดคุณธรรมอะไรขึ้นบ้าง

ปัจจุบันโรงพยาบาลได้กำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรโดยพัฒนาโรงพยาบาลคุณภาพ สู่วิทยาคุณธรรม มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อัตลักษณ์ร่วม คือ เมตตา เสียสละ รับผิดชอบโดยกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ตามอัตลักษณ์ในบุคลากรแต่ละระดับ และได้ประกาศเจตนารมณ์ในวันที่ 30 มีนาคม 2558

วิธีปฏิบัติ มี 6 ขั้นตอน

- 1.ปลุก คือ ปลุกให้คิด
- 2.ประมวล คือ ประมวลผลจากพฤติกรรมของคนทุกชั้นทุกระดับ
- 3.เปลี่ยน คือ เปลี่ยนให้เป็นคุณธรรมหลัก
- 4.แปลง คือ แปลงคุณธรรมหลักเป็น “นโยบาย - พฤติกรรม”
- 5.ประกาศ คือ ปฏิญาณ และลงมือทำ
- 6.ประเมินผล คือ ประเมินผลความพึงพอใจจากทุกคน

โรงพยาบาลชลบุรี

ขั้นต้นได้เชิญผู้อำนวยการโรงเรียนบางมูลนากพิทยาคมมาอธิบายขั้นตอนการดำเนินงานให้คณะกรรมการเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลรับรู้ แล้วออกแบบสำรวจความคิดเห็นให้บุคลากรตอบ จนได้อัตลักษณ์ 3 ข้อ ได้แก่ **ซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อ มีน้ำใจ** จากนั้นจึงดำเนินการในกิจกรรมต่อมา คือ

1. ประกาศอัตลักษณ์เป็นนโยบายของโรงพยาบาล
2. ให้กลุ่มงานในโรงพยาบาล 16 กลุ่ม แปลงคุณธรรมทั้งสามประเด็นเป็นจริยธรรมของกลุ่มตัวเองและให้ประกาศการจริยธรรมนั้นๆ ของแต่ละกลุ่มนั้นๆ ในวันที่เปิดป้ายโรงพยาบาลชลบุรีเป็นโรงพยาบาลคุณธรรม ซึ่งเชิญ ศ.นพ.เกษม เกษมวัฒน์ชัย องคมนตรีมาเป็นประธาน
3. มีกระบวนการสื่อสารให้ทุกคนรับรู้ มองเห็น ได้ยิน สัมผัสทุกวัน โดยทำป้ายสัญลักษณ์ วารสาร หนังสือเวียน และหนังสือก็จะมีข้อความอัตลักษณ์ไว้ท้ายกระดาษ มีเสียงตามสาย

การดำเนินการจะไม่เน้นการสั่งการเพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน เน้นการพัฒนาที่ยั่งยืน ด้วยความเชื่อใจ พฤติกรรมหลักๆ จะเปลี่ยนได้หลังดำเนินการ โรงพยาบาลคุณธรรม หนึ่งปีโรงพยาบาลผ่านวิกฤตมีสภาพการเงินคล่องขึ้น ปัจจุบันมีสถานะการเงินเพียงพอใช้ได้ยาวนานถึง 6 เดือน ประหยัดงบประมาณ บุคลากรมีความสุขมากขึ้น ผู้มารับบริการชื่นชมบุคลากรมากขึ้น

รพ.สมเด็จพระยุพราชตะพานหิน มีวิธีการดำเนินงานโรงพยาบาลคุณธรรม ดังนี้

1. ใช้การพูดคุยกันในทีมบริหารว่ามีเรื่องอะไรบ้างที่ต้องขับเคลื่อน
2. กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “เป็นหนึ่งในโรงพยาบาลชุมชนที่ดี มีคุณภาพเป็นเลิศของประเทศและเป็นที่รักของประชาชน” ใช้หลักธรรมาภิบาล มีจริยธรรม คุณธรรม เพื่อให้เป็นโรงพยาบาลที่เป็นที่ยอมรับของประชาชน
3. ประกาศเป็นรพ.คุณธรรม โดยรูปแบบการดำเนินงานมีการประชุมเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร
4. ได้ข้อสรุปการดำเนินการตามอัตลักษณ์ 3 ประการ คือ **ความพอเพียง ซื่อสัตย์ เสียสละ**

นโยบายการขับเคลื่อนโรงพยาบาลคุณธรรมกระทรวงสาธารณสุข

ศาสตราจารย์คลินิก เกียรติคุณ นายแพทย์ ปิยะสกล สกลสัตยาทร รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข และนายแพทย์โสภณ เมฆธน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีนโยบายขับเคลื่อนการพัฒนาให้โรงพยาบาลทุกแห่งในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขทั่วประเทศเป็นโรงพยาบาลคุณธรรมโดยมีเป้าหมายในการดำเนินงานคือ

- ประชาชนสุขภาพดีและได้รับการด้านสุขภาพที่ดีที่สุด
- เจ้าหน้าที่มีความสุขในการทำงานและบริการแก่ประชาชน
- ระบบสุขภาพยั่งยืนโดยมีธรรมาภิบาลในการบริการและบริหารที่มีคุณธรรม
- บุคลากรสาธารณสุขมีศักยภาพควบคู่กับคุณธรรม สำหรับการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต

บนพื้นฐานค่านิยม MOPH เป็นนายตัวเอง เร่งสร้างสิ่งใหม่ ใส่ใจประชาชน และอ่อนน้อมถ่อมตน

แนวทางขับเคลื่อนหน่วยงานคุณธรรม ปี 2560

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก บูรณาการกับกระทรวงมหาดไทย (อำเภอคุณธรรม) เน้นการขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถขับเคลื่อนไปพร้อมกับค่านิยมองค์กร คือ MOPH เพื่อสร้างบุคลากรสาธารณสุข ให้มีจิตใจที่ดีงาม อดทนอดกลั้น ให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ดูแลใส่ใจประชาชน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและมีธรรมาภิบาล สอดคล้องเป้าหมายของกระทรวง “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน

ทั้งนี้ โรงพยาบาลคุณธรรม จะมีคุณภาพและคุณธรรมคู่กัน คือมีประโยชน์และมีความสุข หากโรงพยาบาลมีแต่คุณภาพแล้วไม่มีคุณธรรม อาจเกิดความทุกข์ทั้งผู้ทำงานและผู้มารับบริการ

การเป็นโรงพยาบาลคุณธรรมต้องมีขั้นตอนดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ทุกคนในโรงพยาบาลต้องพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิด และถ้ามีความตั้งใจที่จะทำร้อยละ 99 จะประสบผลสำเร็จ
2. กำหนดความต้องการร่วมกัน เช่น พฤติกรรมที่พึงประสงค์กับไม่พึงประสงค์
3. ร่วมกันขจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์และส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น กำหนดคุณธรรมหลัก 3 ประการ เช่น ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความมีน้ำใจ
4. การแปลงคุณธรรมเป็นจริยธรรม กำหนดเป็นตัวชี้วัดไปสู่การปฏิบัติในองค์กร
5. ประเมินผลเมื่อครบ 1 ปี ปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมาย วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่เป้าหมายคือ มีคนดีมีน้ำใจอยู่ในทุกภาคส่วนของโรงพยาบาล ตัวอย่างเช่น โรงพยาบาลชลบุรี และโรงพยาบาลบางมูลนาก

จังหวัดพิจิตร ได้ดำเนินงานแล้ว ได้ผลดีพบว่าเจ้าหน้าที่ทุกคนมีความสุข ทำงานกลมเกลียวกัน ทำงานได้ผลสำเร็จได้ ปริมาณงานมากขึ้น

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้

จากความรู้ทั้งหมดที่ได้ทบทวนมา นำมาประมวลและกลั่นกรองความรู้เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของ โรงพยาบาลทหารเรือกรุงเทพ พร. ได้ดังนี้

แนวคิดโรงพยาบาลคุณธรรมโรงพยาบาลทหารเรือกรุงเทพ พร.

หมายถึง กระบวนการกระตุ้นให้บุคลากรในโรงพยาบาลทหารเรือกรุงเทพ พร. เกิดความกระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น มีความสุขในการทำงาน ทำให้การพัฒนางานคุณภาพโรงพยาบาลเกิดความยั่งยืน เป็นโรงพยาบาลคุณภาพคู่คุณธรรม โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือ “การมีคนดีมีน้ำใจอยู่ในทุกภาคส่วนของโรงพยาบาล” และตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรทุกระดับ

วิธีการดำเนินการ การขับเคลื่อนและการประเมินผลโรงพยาบาลคุณธรรมโรงพยาบาลทหารเรือกรุงเทพ พร.

1. รับนโยบาย แนวคิดการดำเนินโครงการโรงพยาบาลคุณธรรมเพื่อตอบสนองนโยบายดังกล่าว
2. คณะทำงานของรพ.ทหารเรือกรุงเทพ พร.หารือร่วมกันถึงการเริ่มต้นดำเนินโครงการโรงพยาบาลคุณธรรมของโรงพยาบาล
3. จัดกิจกรรมสัญจรเพื่อสร้างความสามัคคี กระชับความสัมพันธ์ และละลายพฤติกรรมบุคลากรภายในองค์กรเพื่อสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมที่จะดำเนินโครงการโรงพยาบาลคุณธรรมร่วมกัน
4. จัดอบรมบุคลากรของโรงพยาบาล ครั้งที่ 1 เพื่อให้ความรู้ ปรับทัศนคติ เปลี่ยนมุมมองเพื่อให้เห็นความสำคัญของการดำเนินการโครงการโรงพยาบาลคุณธรรมและร่วมกันระดมความคิดเห็นว่า “อยากเห็นอะไรที่ดีงามในบ้าน (โรงพยาบาล) ของเรา” โดย อาจารย์ วชิรา บุตรวิฑูฒ และ พลเรือตรี วิชัย มนัสศิริวิทยา
5. ได้ข้อตกลงร่วมกันถึงอัตลักษณ์ของโรงพยาบาล คือ **ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ มีน้ำใจ ไร้เหตุผล** จากการอบรมดังกล่าว
6. มอบหมายให้แต่ละหน่วยงานเขียนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของหน่วยให้สอดคล้องตามอัตลักษณ์ของโรงพยาบาล 4 ข้อ ได้แก่ **ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ มีน้ำใจ ไร้เหตุผล** ว่าในอัตลักษณ์แต่ละข้อของรพ. หน่วยต่างๆ จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์อย่างไรบ้าง
7. จัดประชุมอบรมบุคลากรของโรงพยาบาล ครั้งที่ 2 เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของหน่วยแล้วนำไปปรับแก้ไขต่อไป จนได้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของแต่ละหน่วยที่สอดคล้องตามอัตลักษณ์ของโรงพยาบาลอย่างแท้จริงและเป็นข้อตกลงร่วมกัน
8. คณะทำงานนำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของแต่ละหน่วยมาจัดลำดับความเหมือน/ซ้ำกันแล้วดึงเอาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของแต่ละหน่วยที่เหมือน/ซ้ำกันมากที่สุดมาเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของโรงพยาบาลตามอัตลักษณ์โรงพยาบาล

9. จัดประชุมอบรมบุคลากรของโรงพยาบาล ครั้งที่ 3 เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการขับเคลื่อนโครงการโรงพยาบาลคุณธรรมอย่างยั่งยืน โดย อาจารย์ วชิรา บุตรวิญญู และ พลเรือตรี วิชัย มนัสศิริวิทยา ซึ่งได้รับความรู้ในการขับเคลื่อนโครงการโรงพยาบาลคุณธรรมอย่างยั่งยืนโดยใช้หลัก 7P โดยแต่ละหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดรายละเอียดแนวทางการขับเคลื่อนตามหลัก 7P ในระดับกลุ่มงานเพื่อนำร่องขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติ
10. จัดตั้งคณะกรรมการโรงพยาบาลคุณธรรมเพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามโครงการและคัดเลือกทีมคุณธรรมซึ่งได้รับการคัดเลือกเป็นตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆของโรงพยาบาลเพื่อมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนโครงการโรงพยาบาลคุณธรรมไปสู่ผู้ปฏิบัติเพื่อเกิดความยั่งยืน
11. ประกาศเป็นโรงพยาบาลคุณธรรม เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2560 โดยมีอัตลักษณ์ของโรงพยาบาล คือ **ชื่อสัตย์ รับผิดชอบ มีน้ำใจ ใช้เหตุผล**
12. คณะกรรมการโรงพยาบาลคุณธรรมประชุมหารือร่วมกันเพื่อนำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของทุกหน่วยที่ได้มาคัดกรอง และกำหนดตัวชี้วัดคุณธรรมระดับโรงพยาบาลเพื่อนำไปสู่การประเมินผลต่อไป
13. ทีมคุณธรรมดำเนินการตามหลัก 7P เพื่อขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ประเมินผล และการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม
14. สนับสนุนให้แต่ละหน่วยนำโครงการโรงพยาบาลคุณธรรมไปบูรณาการร่วมกับโครงการอื่นที่สอดคล้องกันในหน่วยงาน
15. ประเมินผลการนำโครงการโรงพยาบาลคุณธรรมไปใช้

อัตลักษณ์ ความหมาย พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และตัวชี้วัดคุณธรรมโรงพยาบาลทหารเรือกรุงเทพ พร.

อัตลักษณ์	ความหมาย	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	ตัวชี้วัดคุณธรรม
ซื่อสัตย์	ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้และตรงต่อเวลา	<ol style="list-style-type: none"> 1.มีความจริงใจ ตรงไปตรงมา (ไม่ลำเอียงหรือมีอคติ) 2.รักษาสีทิวของผู้ป่วยและญาติ 3.ไม่เบียดบังเวลาราชการ มาทำงานตามเวลา 4.ไม่แสวงหาผลประโยชน์จากโรงพยาบาล 	<ol style="list-style-type: none"> 1.จำนวนอุบัติการณ์ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้อง (< 5 เรื่อง/ปี) 2.ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้านสิทธิผู้ป่วย (> ร้อยละ 80) 3.มาปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนด (> ร้อยละ 90)
รับผิดชอบ	มุ่งมั่น ตั้งใจ เอาใจใส่ต่อหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อคุณภาพของงานและผู้มารับบริการปลอดภัย มีความพร้อมในการทำงานตลอดเวลา	<ol style="list-style-type: none"> 1.รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ 2.เพิ่มพูนความรู้ในงานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ 3.เอาใจใส่ดูแลสุขภาพของตนเองเพื่อพร้อมทำงานทุกเมื่อและเป็นแบบอย่างแก่บุคคลทั่วไป 4.ปฏิบัติตามนโยบายของรพ. 5.ให้ความร่วมมือทำกิจกรรมต่างๆ ของรพ. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.จำนวนอุบัติการณ์ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้อง (< 5 เรื่อง/เดือน) 2.จำนวนเรื่อง CQI/KM ของหน่วย (อย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง/หน่วย) 3.ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการศึกษาอบรมอย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี (> ร้อยละ 80) 3.จำนวนผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมตรวจสอบสุขภาพประจำปี (≥ ร้อยละ 90) 4.จำนวนผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมทดสอบสมรรถภาพประจำปี (≥ ร้อยละ 80) 5.ค่าใช้จ่ายด้านการใช้พลังงานของรพ.(ค่าน้ำ, ค่าไฟฟ้า) เท่าเดิม/ลดลง 6.จำนวนกิจกรรมต่างๆ ของรพ.ที่มีบุคลากรเข้าร่วมมากกว่าร้อยละ 80 (5 ส., การซ้อมแผนอัคคีภัย , กิจกรรมสานสัมพันธ์ , กิจกรรมวันปีใหม่ , กิจกรรมวันสงกรานต์ , กิจกรรมวันสถาปนารพ.) 7.ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ของรพ.(≥ ร้อยละ 80) 8.ร้อยละของรายงาน การตอบและปรับปรุงแก้ไขอุบัติการณ์ข้อร้องเรียน (> ร้อยละ 80)
มีน้ำใจ	เสียสละ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ให้ความร่วมมือช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ มีความเอื้ออาทร เห็นอกเห็นใจ	<ol style="list-style-type: none"> 1.อุทิศและเสียสละตนเพื่อส่วนรวม โดยไม่ต้องร้องขอ 2.มีความเอื้ออาทรต่อผู้รับบริการ 3.มีความรักความสามัคคี 	<ol style="list-style-type: none"> 1.จำนวนอุบัติการณ์ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้อง (< 5 เรื่อง/ปี) 2.ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (≥ ร้อยละ 80) 3.ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก (≥ ร้อยละ 80)

			4.บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงานต่ำกว่าคนปกติ (\leq ร้อยละ 10) 5.ร้อยละของบุคลากรที่มีความคิดลาออก/โอนย้าย ความผูกพันต่อองค์กร ($<$ ร้อยละ 30)
ใช้เหตุผล	ยอมรับผลการกระทำทั้งผลดีและผลเสียที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น และนำมาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอเพียง รักษาผลประโยชน์ของโรงพยาบาล	1.ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีสติ รอบคอบ ตัดสินใจโดยใช้เหตุผล 2.เคารพและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้เกียรติผู้รับบริการ ผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา 4.ใช้วัสดุอุปกรณ์เท่าที่จำเป็นอย่างสมเหตุสมผล	1.สถิติการเบิกใช้วัสดุสิ้นเปลืองลดลง (ร้อยละ 5) 2.จำนวนของกรณีที่ใกล้เกลี้ยสำเร็จไม่เกิดการร้องเรียน 3.ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับมาก (\geq ร้อยละ 80) 4.บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงานต่ำกว่าคนปกติ (\leq ร้อยละ 10)

5. การเข้าถึงความรู้

บุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาลสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้เรื่องโรงพยาบาลคุณธรรมของโรงพยาบาลทหารเรือกรุงเทพ พร.ด้วยช่องทางที่สะดวกที่สุดและสามารถกระทำได้ตลอดทุกช่วงเวลา คือ การเข้าถึงข้อมูลความรู้ผ่านเว็บไซต์ของโรงพยาบาล หัวข้อ “โรงพยาบาลคุณธรรม” ซึ่งจะได้รับชมมีวิดีโอประกอบเพลงเพื่อสื่อให้เห็นกระบวนการดำเนินงานทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นโครงการฯ เป็นการกระตุ้นเตือนบุคลากรของโรงพยาบาลให้ระลึกถึงความมุ่งมั่น ร่วมมือร่วมใจและมีส่วนร่วมของทุกๆ คน จนกระทั่งมีอัตลักษณ์ของโรงพยาบาลและใช้ประกาศร่วมกัน

6. การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้

1. ภายหลังจากการประกาศเป็นโรงพยาบาลคุณธรรม โรงพยาบาลทหารเรือกรุงเทพ พร. โดย น.อ.หญิง จุติมา พรหมศิริ รองผู้อำนวยการฯ (ตำแหน่งในขณะนั้น) ได้นำเสนอการดำเนินโครงการโรงพยาบาลคุณธรรมในที่ประชุมกรมแพทย์ทหารเรือ เพื่อเป็นการจุดประกายให้โรงพยาบาลอื่นๆ ที่สังกัดกรมแพทย์ทหารเรือได้ปฏิบัติ
2. ดำเนินการจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ เรื่อง “การพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ สู่วิทยาคุณธรรมอย่างยั่งยืน”
3. เขียนบทความตีพิมพ์ในวารสารโรงพยาบาล/วารสารวิชาการ/วารสารด้านคุณธรรมจริยธรรม
4. เขียนบทความลงเว็บไซต์โรงพยาบาล

7.การเรียนรู้

ความรู้ที่สร้างขึ้นมานำไปใช้ได้จริงและได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในโรงพยาบาลจนสามารถประกาศเป็นโรงพยาบาลคุณธรรมได้ แต่ยังมีปัญหาในส่วนการดำเนินงานและการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดความยั่งยืน เนื่องจากการดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการอาจทำให้มีความล่าช้าในการสื่อสาร/การนัดประชุมตกลง

แนวทางแก้ไข ได้แก่

1. ในปีงบประมาณหน้าจะบูรณาการการประชุมคณะกรรมการโรงพยาบาลคุณธรรมร่วมกับการประชุมหน่วยขึ้นตรงของโรงพยาบาลซึ่งจะประชุมกันทุกเดือนอยู่แล้ว และผู้เข้าร่วมประชุมหน่วยขึ้นตรงของโรงพยาบาลส่วนใหญ่ก็เป็นคณะกรรมการโรงพยาบาลคุณธรรมด้วย ซึ่งจะทำให้ประชุมหารือและติดตามงานได้มากขึ้นและสามารถประหยัดงบประมาณการจัดประชุมด้วย

2. จัดตั้งกลุ่มไลน์ “ทีมคุณธรรมโรงพยาบาลทหารเรือกรุงเทพ” เพื่อใช้เป็นช่องทางการสื่อสาร แลกเปลี่ยนกระตุ้นเตือนให้ทุกๆ คนทำความดี และชื่นชมคนดีมีน้ำใจของโรงพยาบาล ให้คนทำความดีมีความภาคภูมิใจ นำพาไปสู่เป้าหมายของโรงพยาบาลคุณธรรม คือ “การมีคนดีมีน้ำใจอยู่ในทุกภาคส่วนของโรงพยาบาล”

สรุปผลตัวชี้วัดคุณธรรมของโรงพยาบาลทหารเรือกรุงเทพ ปีงบประมาณ.60

อัตลักษณ์	ตัวชี้วัดคุณธรรม	ผลการดำเนินการ	หมายเหตุ
ชื่อเสียง	<ol style="list-style-type: none"> 1.จำนวนอุบัติเหตุการณ้ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้อง (< 5 เรื่อง/ปี) 2.ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้านสิทธิผู้ป่วย (> ร้อยละ 80) 3.มาปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนด (> ร้อยละ 90) 	<ol style="list-style-type: none"> 1.จำนวนข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้อง 11 เรื่อง 2.ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ร้อยละ 83.85 3.ดำเนินการในงป.61 	<p>โอกาสพัฒนา</p> <p>โอกาสพัฒนา</p>
รับผิดชอบ	<ol style="list-style-type: none"> 1.จำนวนอุบัติเหตุการณ้ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้อง (< 5 เรื่อง/เดือน) 2.จำนวนเรื่อง CQI/KM ของหน่วย (อย่างน้อย ปีละ 1 เรื่อง/หน่วย) 3.ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการศึกษาอบรม อย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี (>ร้อยละ 80) 4.ร้อยละของผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมตรวจสอบสุขภาพประจำปี (≥ ร้อยละ 90) 5.ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมทดสอบสมรรถภาพประจำปี (≥ ร้อยละ 80) 6.ค่าใช้จ่ายด้านการใช้พลังงานของรพ.(ค่าน้ำ, ค่าไฟฟ้า) เท่าเดิม/ลดลง 7.จำนวนกิจกรรมต่างๆ ของรพ.ที่มีบุคลากรเข้าร่วมมากกว่าร้อยละ 80 (5 ส., การซ้อมแผน อัคคีภัย กิจกรรมสานสัมพันธ์ , กิจกรรมวันปีใหม่ , กิจกรรมวันสงกรานต์ , กิจกรรมวันสถาปนารพ.) 8.ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ของรพ.(≥ ร้อยละ 80) 9.ร้อยละของรายงาน การตอบและปรับปรุงแก้ไขอุบัติเหตุการณ้ข้อร้องเรียน (>ร้อยละ 80) 	<ol style="list-style-type: none"> 1.จำนวนข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้อง 11 เรื่อง 2.ทุกหน่วยมี CQI/KM ปีละ 1 เรื่อง 3.ดำเนินการในงป.61 4.ร้อยละผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมตรวจสอบสุขภาพประจำปี ร้อยละ 100 5.ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมทดสอบสมรรถภาพประจำปี ร้อยละ 93.5 6.ค่าใช้จ่ายด้านการใช้พลังงานของรพ. -ค่าน้ำเพิ่มขึ้น, ค่าไฟฟ้าเท่าเดิม 7.ดำเนินการในงป.61 8.ดำเนินการในงป.61 9.ดำเนินการในงป.61 	<p>โอกาสพัฒนา</p> <p>โอกาสพัฒนา</p> <p>โอกาสพัฒนา</p> <p>โอกาสพัฒนา</p> <p>โอกาสพัฒนา</p>
มีน้ำใจ	<ol style="list-style-type: none"> 1.จำนวนอุบัติเหตุการณ้ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้อง (< 5 เรื่อง/ปี) 2.ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (>ร้อยละ 80) 3.ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับมาก (≥ร้อยละ 80) 	<ol style="list-style-type: none"> 1.จำนวนข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้อง 11 เรื่อง 2.ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ร้อยละ 83.85 3.ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความพึงพอใจระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 73.60 	<p>โอกาสพัฒนา</p> <p>โอกาสพัฒนา</p>

	<p>4.บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงานต่ำกว่าคนปกติ (\leq ร้อยละ 10)</p> <p>5.ร้อยละของบุคลากรที่มีความคิดลาออก/ โอนย้าย ความผูกพันต่อองค์กร ($<$ร้อยละ 30)</p>	<p>4.บุคลากรมีความสุขต่ำกว่าคนปกติ ร้อยละ 12.57</p> <p>5.บุคลากรที่มีความคิดโอนย้ายคิดเป็นร้อยละ 51.91</p> <p>บุคลากรที่มีความคิดลาออกคิดเป็นร้อยละ 57.93</p>	<p>โอกาสพัฒนา</p> <p>โอกาสพัฒนา</p>
ใช้เหตุผล	<p>1.สถิติการเบิกใช้วัสดุสิ้นเปลืองลดจลร้อยละ 5</p> <p>2.ร้อยละของกรณีที่เกิดข้อผิดพลาดไม่เกิดการร้องเรียน (ภายนอก/ภายใน)</p> <p>3.ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก \geqร้อยละ 80</p> <p>4.บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงานต่ำกว่าคนปกติ \leq ร้อยละ 10</p>	<p>1.ดำเนินการในงป.61</p> <p>2.กรณีที่เกิดข้อผิดพลาดไม่เกิดการร้องเรียนคิดเป็นร้อยละ 100</p> <p>3.ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความพึงพอใจระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 73.60</p> <p>4.บุคลากรมีความสุขต่ำกว่าคนปกติ ร้อยละ 12.57</p>	<p>โอกาสพัฒนา</p> <p>โอกาสพัฒนา</p> <p>โอกาสพัฒนา</p>