

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความทุกข์และความสุขในการทำงานที่แตกต่างของบุคลากร โรงพยาบาลแกดำ อำเภอแกดำ จังหวัดมหาสารคาม

สุภาพร สุโพธิ์
อัญชลี ทองภูบาล
รพ.แกดำ จ.มหาสารคาม

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความทุกข์และความสุขของบุคลากรในโรงพยาบาลแกดำ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความทุกข์และความสุขในการทำงานที่แตกต่างของบุคลากร โดยมีคำถามวิจัยที่สำคัญคือ 1) กิจกรรมใดที่ก่อให้เกิดความทุกข์และความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในแต่ละกลุ่มของโรงพยาบาลแกดำ 2) ความเหมือนและความแตกต่างของกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความทุกข์และความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในแต่ละกลุ่มของโรงพยาบาลแกดำ การวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม สุ่มสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหาร 3 คน ผู้ปฏิบัติงาน 3 คน และกลุ่มลูกจ้าง 3 คน รวมจำนวน 9 คน ระยะเวลาการศึกษา ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ - พฤษภาคม 2553

ผลของการวิจัยพบว่า ความทุกข์ กลุ่มผู้บริหารพบว่าความทุกข์เกิดจากการถูกลิดรอนอำนาจ ขาดอิสระ และไม่เอื้ออำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน กลุ่มผู้ปฏิบัติ พบว่าความทุกข์เกิดจากการมอบหมายงานพิเศษจากงานประจำ และกิจกรรมจากนโยบายขององค์กร กลุ่มลูกจ้างพบว่าความทุกข์ เกิดจากการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และการเข้าร่วมกิจกรรมของโรงพยาบาล ความสุข กลุ่มผู้บริหาร พบว่าเกิดจากการมีและใช้อำนาจที่ได้รับมอบหมาย งานที่รับผิดชอบ ตามความรู้ความสามารถ อย่างอิสระในการตัดสินใจ แสดงออกในพื้นที่ทางสังคมของตนเองในการทำงาน และมีผลงานเป็นที่ยอมรับและชื่นชม กลุ่มผู้ปฏิบัติ เกิดจากการมีและใช้อำนาจที่ได้รับมอบหมาย งานที่รับผิดชอบ ตามความรู้ความสามารถ ในพื้นที่ทางสังคมของการทำงานที่ตนเองถนัดและได้คำชื่นชมจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน กลุ่มลูกจ้าง เกิดจากมีและใช้อำนาจที่ได้รับมอบหมาย งานที่รับผิดชอบ ตามความรู้ความสามารถที่มีความถนัด ในพื้นที่ทางสังคมของตนเอง โดยมีส่วนร่วมในกิจกรรม ที่แสดงออกสนุกสนาน งานกีฬา การร้องเพลง และได้รับการชื่นชมจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

การวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ความทุกข์เกิดจากการถูกกลั่นแกล้งอำนาจ และขาดอิสระในการตัดสินใจในการทำงานของบุคลากร ส่วนความสุขเกิดจากการมีและใช้อำนาจในการแสดงบทบาท อย่างอิสระ ตามความรู้ความสามารถที่รับผิดชอบ ในพื้นที่ทางสังคมของตนเองในการทำงาน และได้รับการยอมรับชื่นชม

บทนำ

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) มีแนวทางการพัฒนาคุณภาพที่มีเป้าหมายสู่ความยั่งยืนของการพัฒนาคุณภาพภายใต้โครงสร้างเสริมสุขภาพผ่านกระบวนการคุณภาพเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (SHA : Sustainable Healthcare & Health Promotion by Appreciation & Accreditation) โดยใช้แนวคิดที่สำคัญ การให้การดูแลด้วยความเอื้ออาทรคำนึงถึงมิติจิตใจ คนทำงานมีความสุขเกิดแรงบันดาลใจในการทำความดีในการดูแลคนไข้ (Humanized Health Care) โดยการสร้างผู้รับบริการมีความพึงพอใจและผู้ให้บริการมีความสุข

โรงพยาบาลแกด้า ซึ่งมีขนาด 30 เตียง ที่มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ผ่านการรับรองคุณภาพบันไดขั้นที่สอง ในปี พ.ศ.2551 และผ่านการรับรองพัฒนาคุณภาพบันไดขั้นที่สามในเดือน กุมภาพันธ์ 2553 จากผลการพัฒนาคุณภาพ ทำให้เกิดระบบการบริหารงาน แบบมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีมมากขึ้น ส่งผลให้การประเมินความพึงพอใจของผู้มารับบริการเพิ่มขึ้นตามลำดับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550-2552 คิดเป็นร้อยละ 92.52, 93.01 และ 94.10 ตามลำดับ แต่จากประเมินความพึงพอใจในงานความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของบุคลากรสุขภาพโรงพยาบาลแกด้าในปี พ.ศ.2551 และ 2552 พบว่าความพึงพอใจอยู่ในระดับพอใช้ คิดเป็นร้อยละ 66.67 และ 67.52 ตามลำดับ และพบว่าในรายชื่อที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ความพึงพอใจที่มีต่อการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานของหน่วยงานที่เอื้อต่อการทำงาน รองลงมา คือ ความพึงพอใจที่มีต่อนโยบาย / มาตรการการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 39.40 (ข้อมูลรายงานการพัฒนาบุคลากร โรงพยาบาลแกด้า 2552)

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าโรงพยาบาลมีการพัฒนานับสนุนด้านบุคลากร ในทุก ๆ ด้าน แต่ยังพบว่า บุคลากรยังมีความสุขน้อย ถ้าไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่คนทำงานในองค์กร จะทำให้เกิดความขัดแย้งและมีความทุกข์มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร และเกิดผลกระทบต่อการให้บริการประชาชน ดังนั้นผู้ศึกษาจึงเห็นความสำคัญและสนใจ การรับรู้ความทุกข์และความสุขของบุคลากรของโรงพยาบาลแกด้า

ผลการศึกษาครั้งนี้จะทำให้เกิดการรับรู้ความทุกข์และความสุขของบุคลากร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการบริหารงานขององค์กร ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการพัฒนาบุคลากรทุกระดับในการที่จะลดความทุกข์เพิ่มความสุขในการทำงานของบุคลากรโรงพยาบาลแกด้าทั่วทั้งองค์กร ก่อให้เกิดองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) ส่งผลให้บุคลากรของ

โรงพยาบาลให้บริการด้วยหัวใจของความเป็นมนุษย์ และผู้มารับบริการได้รับบริการที่ดีดูญาติมิตรเกิดความพึงพอใจต่อการให้บริการของโรงพยาบาลเก่า

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาเรื่องราว ประสบการณ์ ความทุกข์และความสุข ในการทำงานของบุคลากร
2. เพื่อศึกษารูปแบบกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความทุกข์และความสุขในการทำงานของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

คำถาม

1. กิจกรรมใดที่ก่อให้เกิดความทุกข์และความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในแต่ละกลุ่มของโรงพยาบาลเก่า
2. ความเหมือนและความแตกต่างของกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความทุกข์และความสุขในการทำงานสำหรับบุคลากรในแต่ละกลุ่มของโรงพยาบาลเก่า

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยผู้วิจัยเข้าไปเก็บข้อมูลและร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงพยาบาลเก่า ทุกสัปดาห์ละ 1-2 วัน ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์-พฤษภาคม 2553 เป็นเวลา 4 เดือน ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์แบบเจาะจงในแต่ละกลุ่มซึ่งมีระยะเวลาทำงานอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป ในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามใช้ วิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-dept interview) สนทนากลุ่ม และสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participation observation) ในกิจกรรมที่สำคัญของโรงพยาบาลเก่า เช่น การประชุมประจำเดือน กิจกรรม OD งานเลี้ยงสังสรรค์ และการออกกำลังกายและศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และนำข้อมูลที่ได้นำมาตรวจสอบความถูกต้องและความตรงของข้อมูล จึงนำข้อมูลมาจัดเรียงวิเคราะห์แต่ละประเด็นและตีความเนื้อหาเชิงลึก (Content analysis) และนำเสนอผลการวิจัยด้วยวิธีการเขียนเชิงพรรณนา

ขั้นตอนของการศึกษา จัดตารางปฏิบัติงานภาคสนาม สัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 2 ครั้ง สนทนากลุ่ม 1 ครั้ง มีการนัดหมายในวัน เวลาที่กลุ่มตัวอย่างสะดวก และสมัครใจที่จะรับการสัมภาษณ์ ทั้งการสังเกตและการสัมภาษณ์จะมีการยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ครอบคลุมวัตถุประสงค์ และคำถามของการวิจัย เก็บและบันทึกข้อมูล โดยศึกษาผ่านเรื่องราวภูมิหลัง ประสบการณ์การทำงาน งานที่ได้รับมอบหมาย กิจกรรมที่ก่อให้เกิดความทุกข์ ความสุข และสังเกตอาการปฏิกิริยาของบุคลากรในการทำงาน ในกลุ่มข้าราชการระดับผู้บริหาร จำนวน 3 คน ระดับปฏิบัติการจำนวน 3 คนและกลุ่มลูกจ้างจำนวน 3 คน โดย มีการกำหนดประเด็นการ

สัมภาษณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์ปรากฏการณ์/การสังเกต ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา และตรวจสอบความถูกต้อง และครบถ้วนของเนื้อหาตามแนวประเด็น¹

โรงพยาบาลแกดำ : ผ่านมุมมองประสบการณ์การทำงาน

ปลายฝนต้นหนาวบ่งบอกของการเปลี่ยนแปลงอากาศที่มาเยือน และเป็นสัญญาณช่วงเทศกาลความสนุกสนาน ผ่อนคลายของบุคลากรโรงพยาบาลแกดำที่ทำงานมาตลอดหนึ่งปีที่ผ่านมา เป็นช่วงเวลาที่ทุกคนจะได้แสดงความสามารถพิเศษของตนเองทั้งทางด้านกีฬาและการแสดงออกไม่ว่าทางด้านการร้องเพลง การแสดงไม่ว่าจะเป็นการแสดงละคร การเต้นรำ การเต้นโชว์ต่าง ๆ ของบุคลากรโรงพยาบาลแกดำ มันช่างเป็นภาพแห่งความทรงจำ ประทับใจ ที่มีลิ้มเลียนในแต่ละยุคที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน

พี่เหล็ก เล่าให้ผู้วิจัยฟังว่า ตัวเธอเป็นบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานในช่วงบุกเบิกซึ่งเป็นช่วงที่โรงพยาบาลแกดำเปิดบริการใหม่เพิ่งสร้างเสร็จ ใน พ.ศ. 2528 และมีชาวดังมากเพราะผู้อำนวยการถูกลอบยิง เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นสร้างความสะเทือนขวัญกับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในช่วงนั้น ซึ่งเหตุการณ์เกิดก่อนพี่เหล็กมารายงานตัว 1 เดือนหลังจากนั้นท่านก็ขอย้ายไม่กลับมาอีกเลย ก็เสียตายเหมือนกันเพราะเจ้าหน้าที่ที่เคยทำงานกับท่านและประชาชนที่มาใช้บริการต่างก็ชื่นชมท่านมากบางคนได้ยื่นขวากีร้องให้ พี่เหล็กได้เล่าต่อว่าการทำงานที่ยาวนาน 25 ปี เริ่มต้นตั้งแต่ พ.ศ. 2528 ซึ่งเป็นรุ่นก่อตั้งของโรงพยาบาลแกดำ เมื่อถึงช่วงเดือนพฤศจิกายน ของทุก ๆ ปี อากาศเริ่มหนาวเย็น ประชาชนที่มาใช้บริการก็จะน้อยเพราะเป็นช่วงรอกการเก็บเกี่ยวข้าว และช่วงเทศกาลทำบุญกฐินตามประเพณี จึงเป็นโอกาสของบุคลากรของโรงพยาบาลแกดำ ที่มีเวลาจะได้ผ่อนคลายโดยมีกิจกรรมการแข่งขันกีฬาสีภายใน เครือข่ายบริการสุขภาพปทุมภูมิแกดำเป็นกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์ภายในอำเภอแกดำ และกีฬาประจำปีของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมหาสารคาม จึงมีการฝึกซ้อมสลับกับการแข่งขันที่ยาวนานตลอดเดือนพฤศจิกายนและเดือนธันวาคม และต่อด้วยการจัดงานสงฆ์ท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่ ของทุก ๆ ปี แต่รูปแบบก็เปลี่ยนไปตามกาลเวลาแต่ละยุคของผู้บริหารสูงสุดโรงพยาบาลแกดำ

พี่เหล็ก เล่าด้วยน้ำเสียงและแววตาที่มีความสุขว่า ได้เห็นบุคลากรทุกคนเข้าร่วมกิจกรรม ตั้งแต่ยุคก่อตั้ง (พ.ศ.2528-2538) ที่โรงพยาบาลแกดำมีบุคลากร จำนวน 20- 30 คน เล่นกีฬากันทุกประเภท คนเดียวเล่นได้หลายอย่าง ตัวพี่เหล็กเอง ก็เล่นตามความสามารถของตนเองคือการแข่งกินวิบาก และได้เป็นตัวแทนแข่งขันในระดับจังหวัด ได้ที่ 3 ยังขำตัวเองเมื่อเปิดเห็นรูปสมัยเก่า ๆ ส่วนน้อง ๆ ที่ยังเหลืออยู่ในยุคนั้นก็เหลือแค่ 10 คน นอกนั้นก็ย้ายไปมีครอบครัวที่อื่น ๆ ช่วงกลาง ๆ (2539-2548) จำนวนบุคลากรเพิ่มมากขึ้นความสนุกสนาน ก็มีมากขึ้นเพราะมีรูปแบบการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย แบ่งเป็นทีมและจับสลากสีแบ่งเป็นสองสี แข่งขันกีฬาหลายประเภท มีการทุ่มเทและเสียสละ ระดมทุนงบประมาณมากขึ้น กลางคืนมีการจัด Sport night มีรายการแสดงของแต่ละสี พี่เหล็กเล่าต่อไปว่า สิ่งที่เกิดขึ้นความคาดหวัง

¹ ชื่อทุกชื่อที่ปรากฏในงานวิจัย ล้วนเป็นนามสมมติ

เมื่อเห็นกลุ่มลูกจ้างได้แสดงออกความสามารถด้านกีฬา ด้านการแสดง และร้องรำทำเพลง อย่างมีความสุข ซึ่งในกลุ่มของผู้บริหารระดับหัวหน้า ก็จะแสดงความชื่นชม และมอบรางวัล และเข้าร่วมแข่งขันกีฬาแต่ละประเภทแต่ความสามารถจะสู้กลุ่มลูกจ้างและผู้ปฏิบัติไม่ได้

ซึ่งพี่เหล็กยังเล่าต่ออีกว่า ยุคปัจจุบัน (พ.ศ.2549-2553) เปลี่ยนแปลงไปมาก ผู้บริหารก็เปลี่ยนแปลง มีการนำนโยบายพัฒนาคุณภาพพร้อมการพัฒนาองค์กร โดยให้ความสำคัญการจัดกิจกรรมงานกีฬา มีงบประมาณสนับสนุน และให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีการแบ่งสีเพิ่มขึ้นเป็น 3 สี และจัดให้มีการแข่งขัน มีรางวัลจูงใจ รูปการการแข่งขันก็คึกคักมากขึ้นมีการทุ่มเทระดมงบประมาณจากสมาชิกสมทบเป็นเงินจำนวนมาก (ประมาณสีละ 5000-10,000 บาท) ทำให้กิจกรรมการแข่งขันกีฬาสีแต่ละสี คึกคัก เข้มข้น สนุกสนาน

จากประสบการณ์ทำงานพี่เหล็กที่ยาวนานทั้งในฐานะผู้บริหาร ผู้ให้บริการ และผู้การประสานงาน ทำให้มีเรื่องมากมายที่ตนเองประทับใจ และผูกพันกับคนในองค์กรมาก ได้เล่าให้ผู้วิจัยฟังว่า “แต่ก่อนในช่วงแรก ๆ คือยุคก่อตั้ง องค์กรขนาดเล็ก ทุกคนรู้จักกัน พูดคุยกันทั่วถึง ผู้อำนวยการก็เป็นกันเอง ทำงานอะไรก็ช่วยกัน เป็นแบบพี่แบบน้อง ช่วยเหลือ เอื้ออาทร งานที่รับผิดชอบก็ไม่มาก ประชาชนก็น่ารัก การทำงานก็มีอิสระ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และมีผลงานเป็นที่ยอมรับในระดับจังหวัด ระดับประเทศ แต่กาลเวลาเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ จำนวนคนมากขึ้น ผู้อำนวยการก็เปลี่ยนบ่อย จนพวกเราที่ทำงานด้วยกันเคยชินแล้ว แต่ช่วง พ.ศ. 2542-2549 ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร ระบบบริการ มีการพัฒนาคุณภาพ การทำงานมีความซับซ้อนมีระบบบริการที่มีเกณฑ์มาตรฐาน มีการประเมินผลงาน ทุกคนในองค์กรต้องร่วมมือและมีส่วนร่วม

ข้อค้นพบจากการวิจัย

ผลจากการศึกษาพบว่า

1. ความทุกข์จากทำงาน เกิดจากการถูกลิดรอนอำนาจ และขาดอิสระในการตัดสินใจในการทำงานของบุคลากร

พี่เหล็ก ผ่านประสบการณ์การทำงานผ่านมาหลายยุค มีใบหน้าเคร่งเครียด แววตาที่จริงจังต่อสู้กับการทำหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านการบริหาร ด้านบริการ และด้านการประสานงานในฐานะหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลที่ยาวนาน 25 ปี เล่าให้ผู้วิจัยฟังว่า “รู้สึกเหนื่อยมาก และไม่มีความสุขที่ผ่านมามาก 8 ปี ที่ได้มอบหมายให้ย้ายไปประจำที่สถานีอนามัยและไปให้บริการรักษาพยาบาลตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขและผู้อำนวยการของโรงพยาบาล” ครั้งแรกพี่เหล็กอาสาลงไปช่วยงานบริการรักษาพยาบาลสัปดาห์ละ 3 วันและให้กลับมาบริหารโรงพยาบาล 2 วัน ต่อมาประมาณ 3 เดือน ผู้อำนวยการให้มีคำสั่งให้ไปปฏิบัติงานประจำที่สถานีอนามัย “พี่เหล็กมีความผิอะไรจึงจะย้ายให้ไปประจำที่สถานีอนามัยทั้ง ๆ ที่พี่ก็อาสาไปช่วยภารกิจงานรักษาพยาบาลตามเงื่อนไขข้อตกลงของนโยบายผู้อำนวยการ ซึ่งการย้ายไปประจำทำให้ไม่ได้มาปฏิบัติงานในโรงพยาบาล” เป็นคำพูดที่สะท้อนน้ำเสียงอย่างน้อยใจและเสียใจใน

เหตุการณ์ที่ผ่านมา ซึ่งมองว่าทำให้ตนเองต้องขาดบทบาทการทำหน้าที่การบริหารงานกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลแกด้า

พี่เหล็กได้เล่าให้ฟังต่อว่า “ช่วงนั้น (ระหว่าง พ.ศ.2543 - 2548) มีน้อง ๆ หลายคนก็โดนคำสั่งจากผู้บริหารให้ย้ายไปปฏิบัติงานที่ไม่ตรงกับความสามารถและหน้าที่ที่รับผิดชอบ เช่น หัวหน้างานห้องผ่าตัดก็ให้ไปปฏิบัติงานแผนกซักฟอกจ่ายกลาง น้องร้องไห้และบอกว่าพี่เหล็กหนูจะไม่ไปตามคำสั่งได้มัย หนูจะอย่างไร หนูจะมีความผิดอะไรถ้าไม่ไป” พี่เหล็กได้แต่ให้กำลังใจ พูดได้คำเดียวว่า น้องต้องอดทนมาก ๆ นะ ส่วนหัวหน้าตักผู้ป่วยในให้ไปปฏิบัติงานที่สถานีอนามัยน้อง คนนี้จะเด็ดเดี่ยวมาก บอกว่า ไม่เป็นไรให้ทำอะไรก็จะทำถ้าไม่ผิดกฎหมาย ซึ่งน่าเสียดายที่น้องพูดบอกถึงความเจ็บปวดที่ถูกกระทำอย่างไม่มีทางต่อสู้อะไร มันวุ่นวายไปหมด

ต่อมายุคที่มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์กรสู่การพัฒนาคุณภาพ (พ.ศ.2550-2553) ก็ทำให้โครงสร้างการทำงานเป็นทีม มีการออกแบบระบบการทำงานให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐาน แต่สิ่งที่เกิดขึ้นพร้อม ๆ กันก็ความเครียด ความทุกข์จากการระบบบริการที่มีคุณภาพ บางครั้งผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานตามหน่วยบริการต่าง ๆ ไม่ทันเทคโนโลยีกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ประกอบกับบุคลากรก็เปลี่ยนแปลง โยกย้าย ทำให้โรงพยาบาลต้องรับสมัครบุคลากร เพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ขาดแคลน หรือหน่วยงานที่จำเป็นในการใช้บุคลากรเพิ่มขึ้น พี่เหล็กยังสะท้อนการทำงานที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันว่า “การทำงานที่ได้รับมอบหมายในหน้าที่การบริหารกลุ่มการพยาบาล กลับไม่มีอำนาจและอิสระในการตัดสินใจในการบริหารบุคคล แม้กระทั่ง กรณีเวรผลัด ลาพักผ่อน การจัดอัตรากำลังให้เพียงพอกับการงาน เป็นบทบาทหน้าที่กลุ่มการพยาบาลซึ่งมีกฎระเบียบรองรับการบริหารอัตรากำลังให้เพียงพอโดยผ่านการอนุมัติจากผู้อำนวยการโรงพยาบาล แต่ในทางปฏิบัติไม่ได้มีอำนาจการตัดสินใจของหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล สงสารน้อง ๆ พยาบาลเวรผลัดที่ทำงานก็ไม่ใช่ภาวะปกติเหมือนบุคคลอื่น ๆ แล้ว กลับมามาใช้กฎระเบียบการลาพักผ่อน อย่างเช่น บุคคลปกติ” เป็นคำพูดที่ระบายความรู้สึกถึงความเห็นอก เห็นใจต่อน้อง ๆ พยาบาลเวรผลัด ที่กำหนดชีวิตตนเองไม่ได้ในการทำงานที่ต้องการวันหยุดในแต่ละช่วงเพื่อวางแผนชีวิตที่ต้องการพักผ่อนหรือทำธุระในแต่ละช่วงให้กับตนเองและบุคคลสำคัญอื่น ๆ

ดอกลีลาวดี เป็นบุคลากรที่ย้ายมาปฏิบัติงานในโรงพยาบาลแกด้ามานาน 10 ปี ปัจจุบันตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพชำนาญการ เล่าให้ผู้วิจัยฟังว่า “ช่วงแรก ๆ ที่มาปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการก็มอบหมายงานให้รับผิดชอบงานประกันสุขภาพ ทำได้ 1 ปี ก็ย้ายให้มาปฏิบัติงานที่ห้องอุบัติเหตุฉุกเฉิน ซึ่งตอนนั้นยอมรับว่ามีความคิดเห็นการทำงานไม่ตรงกับผู้อำนวยการตัดสินใจทำงานไม่ได้เลย ต้องรอคำสั่งอย่างเดียวตนเองก็อึดอัด แต่ก็ต้องอดทน ต่อมาก็ย้ายมาทำงานที่ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพ ก็เกิดความเครียดขึ้นมาอีกครั้ง คิดว่าจะลาออกไปทำธุรกิจส่วนตัวที่มีอยู่แล้ว แต่มีพี่ที่ทำงานให้กำลังใจก็เลยอดทนต่อรอการเปลี่ยนผู้อำนวยการคนใหม่อาจจะดี”

ในช่วง 3 ปี (พ.ศ. 2549 - 2553) มีการเปลี่ยนผู้อำนวยการโรงพยาบาลเป็นคนปัจจุบัน ดอกกลีลาวดี ก็ได้รับมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ งานพัฒนาบุคลากรและแผนงานยุทธศาสตร์ “ยอมรับว่าช่วงแรก ๆ เครียดมาก เพราะเป็นงานที่ไม่ถนัดและไม่ได้ทำงานด้านแผนงานที่มีงบประมาณเป็นล้าน ๆ และต้องทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งอำเภอ ข้อมูลต้องรายงานในระดับผู้บริหาร ซึ่งพบว่าข้อมูลต่าง ๆ ไม่มีการประสานกันในหน่วยงาน ผู้บริหารก็ไม่เห็นความสำคัญ บางครั้งก็น้อยใจ ร้องไห้ระบายให้พี่หัวหน้ากลุ่มการพยาบาลฟัง พี่เขาก็ให้กำลังใจ บอกว่าสู้ ๆ อดทนเอาไว้ กลับมาคิดจะลาออกอีกทีมัย ไปปรึกษาสามี ๆ ก็บอกว่าให้อดทน และให้กลับไปคุยกับพี่หัวหน้ากลุ่มการพยาบาล และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งทำงานที่นี่โชคดีอย่างหนึ่ง คือมีพี่ ๆ เพื่อน ๆ คอยให้กำลังใจ ทำให้มีความคิดที่จะทำงานต่อ ประกอบกับผู้ผู้อำนวยการได้ปรับกระบวนการทัศนคติการทำงานใหม่ ให้สอดคล้องนโยบายการพัฒนาคุณภาพ” ซึ่งในระหว่างพูดคุยผู้วิจัยได้มองเห็นแววตา และรอยยิ้มชนิด ๆ ที่แสดงใบหน้าพอใจ ของดอกกลีลาวดีที่สะท้อนภาพเหตุการณ์ของการทำงานที่ผ่านมา และยังมีความคิดเห็นและมุมมองของคนทำงานที่เกิดขึ้นในชีวิตของการทำงานแต่ละวัน

คนทำงานก็ท้อแท้กับการทำงานที่ซัดคำสั่งไม่ได้ ดังเช่นกรณีของดอกกลีลาวดีที่เป็นลูกจ้างประจำตำแหน่งผู้ช่วยเหลือคนไข้ มีหน้าที่ทำความสะอาดห้องบริหาร ห้องการเงิน แต่มอบหมายให้มารับผิดชอบเก็บรักษาเงินแทนเจ้าหน้าที่การเงิน เพราะฝ่ายการเงินของโรงพยาบาลมีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ “รู้สึกเครียดที่มอบหมายหน้าที่ให้มาออกไปเสร็จรับเงิน แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้เพราะหัวหน้าสั่งให้ทำหน้าที่เนื่องจากไม่มีคน บางครั้งก็นอนไม่หลับเพราะต้องเก็บรักษาเงินจำนวนมากกลับบ้าน บางวันก็น้อยใจเหมือนกันเพราะไม่มีใครมาชื่นชมเท่าไร แต่ก็ต้องอดทน มองว่าถ้าไม่ทำหน้าที่ที่ได้รับหมายก็จะทำให้ไม่มีงานทำขาดรายได้เลี้ยงครอบครัว อีกด้านก็ภูมิใจที่ทำงานสำคัญคือเก็บรักษาการเงินได้ครบถ้วน ถูกต้อง ทำให้ไม่มีปัญหาว่าส่งเงินไม่ตรงกับใบเสร็จ งานที่ทำก็ไม่เยอะแต่ก็เหนื่อยมาก ก็ไม่รู้เป็นอะไร สงสัยจะคิดมากจึงทำให้เครียด” เป็นคำพูดที่ดอกกลีลาวดีที่ย้อนนึกถึงการทำงานที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน

“ผมไม่รู้จะอย่างไรถึงจะทำงานให้พี่ ๆ หัวหน้าถูกใจ เพราะทุกวันนี้ผมก็ทำงานตามที่พี่ ๆ หัวหน้าสั่งอยู่แล้ว” เป็นคำพูดที่ระบายความรู้สึกจากลูกจ้างรายเดือนคนหนึ่ง ที่ทำงานที่หน่วยศูนย์คุณภาพ ที่มีหัวหน้าดูแลกำกับอยู่ 4 คน ไม่รวมกับหัวหน้าหน่วยงานอื่น ๆ ที่เข้ามาประสานงานข้อมูล หรือให้ไปช่วยงานระบบคอมพิวเตอร์ “วันนี้ผมก็ถูกโดนว่าทำงานไม่เสร็จทันเวลา ก็มีแต่คนมาสั่งให้ทำงานด่วน ๆ เอาวันนี้กันทุกคน ถ้าพี่ ๆ ในระดับหัวหน้าเข้าใจอย่างพี่ดอกเข็มก็จะดีครับ” เป็นคำบอกเล่าจากน้องดอกเข็มที่ได้รับฟังจากลูกจ้างรายเดือน ซึ่งสะท้อนความรู้สึก และความคิดในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ที่รับผิดชอบที่ผ่านมา

จะเห็นได้ว่า บุคลากรของโรงพยาบาลแกลง มีความรู้สึกว่าตนเองเหมือนจะมีอำนาจตัดสินใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย แต่ทุกครั้งจะต้องได้รับการเห็นชอบจากผู้บริหารสูงสุด จึงจะนำไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งบางครั้งมีความเห็นไม่ตรงกับผู้บริหารก็จะไม่สามารถสู่การปฏิบัติ ทำให้ขาดอิสระและขาดการรับรู้การทำงานขององค์กร การทำงานดังกล่าวก่อให้เกิดความทุกข์

กับผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีกำลังใจ บรรยากาศการทำงานไม่ดี ไม่อยากทำอะไร ซึ่งส่งผลให้การทำงานตนเองบกพร่อง และผลงานขององค์กรออกมาไม่ดี หรือไม่ได้เต็มที่ และอาจส่งผลถึงชีวิตของผู้ป่วยได้ แม้ว่าที่ผ่านมาผู้บริหารองค์กรสูงสุดของโรงพยาบาลเกล้า ได้พยายามปรับเปลี่ยนการบริหารองค์กรที่รูปแบบการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) โดยการมอบอำนาจในการทำงานให้แก่ระดับหัวหน้าหน่วยงานนำไปสู่การปฏิบัติในระดับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง แต่เป็นการมอบอำนาจการตัดสินใจที่ขาดมีอิสระในการทำงาน และไม่มีติดตามประเมินผลในนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร

แต่หลังจากผู้บริหารของโรงพยาบาลเกล้า ใช้แนวทางการบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพมาเป็นเครื่องมือ ก่อให้เกิดการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในองค์กรที่ดี ทำให้มีการก่อสร้างอาคารใหม่และต่อเติมให้รองรับการบริการแพทย์แผนไทย และกายภาพบำบัดให้อยู่ในบริเวณเดียวกัน ก็ดูไม่แปลก แต่สิ่งที่ได้รับฟังจากผู้ปฏิบัติงานคือ น้องดอกคุณในฐานะลูกจ้างชั่วคราวที่บริการนวดแผนไทยเล่าให้ฟังว่า “ย้ายมาทำงานที่นี่ก็ชอบเพราะมีโอกาสดูหน้าและได้ไปศึกษาต่อทำให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถ แต่ก็ไม่สบายใจเมื่อผู้มาใช้บริการถามว่า ทำไมห้องนวดร้อนอบอ้าว ทำไมไม่ขอแอร์มาติดบ้าง เห็นพวกหนูนวดใช้กำลังมากแล้วเหงื่อออกน่าสงสาร ดอกคุณได้แต่ยิ้ม นึกในใจว่าไม่รู้จะไปบอกใครและไม่กล้าขอด้วย ซึ่งที่ผ่านมาเคยพูดคุยให้หัวหน้ากลุ่มงานเภสัชฟังแต่ไม่ได้รับคำตอบและคำอธิบาย วันหนึ่งพี่ที่หัวหน้ากลุ่มการมาใช้บริการนวดแล้วพบสภาพอากาศร้อนอบอ้าว เช่นผู้ป่วยรายอื่น ๆ ก็เลยคุยกับพี่หัวหน้ากลุ่มการที่ผู้ป่วยบ่นให้ฟัง ซึ่งพี่หัวหน้ากลุ่มการบอกว่าจะรับปากจะไปเสนอต่อที่ประชุมกรรมการบริหารโรงพยาบาล ได้ฟังแค่นี้ดอกคุณก็ดีใจแล้ว เพราะจะได้มีคำตอบให้ผู้มาใช้บริการได้” นี่ก็เป็นคำพูดที่มาจากคนทำงานที่มีความหวัง จากการที่ระดับผู้บริหารได้มารับรู้และเข้าใจความรู้สึกของหน่วยบริการที่ยากที่ผู้บริหารระดับสูงจะเข้าถึงเพราะเป็นหน่วยบริการที่แยกออกจากอาคารของโรงพยาบาล ยกเว้นการไปใช้บริการอย่างเช่นพี่หัวหน้ากลุ่มการพยาบาล

จากผลการศึกษาดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ความทุกข์ในการทำงานของกลุ่มผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มลูกจ้าง ถึงจะมีความแตกต่างเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ในองค์กร แต่กลับมีรูปแบบของการเกิดความทุกข์ในการทำงานที่มีลักษณะเหมือนกัน คือ การขาดอิสระในการแสดงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และการขาดอำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน รวมทั้งการมอบบทบาทและหน้าที่ในการทำงานหลายหน้าที่ ซึ่งหากองค์กรมีการมอบอำนาจและมอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่พนักงานระดับล่างขององค์กรให้ผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด ซึ่ง พนักงานที่ได้รับการเอื้ออำนาจจะได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังและจริงใจ เพื่อให้เขาสามารถตัดสินใจได้ดีพอ พร้อมทั้งได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็น ด้านเวลา ด้านวิชาการ ตลอดจนด้านโอกาสและขวัญกำลังใจ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการเอื้ออำนาจจะทำให้เกิดพลังของการเอื้ออำนาจ (Empowerment) เป็นพลังของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกขององค์กรระดับปฏิบัติการ เป็นพลังที่ยิ่งใหญ่ที่เกิด

จากการเอื้ออำนาจ คือพลังเชิงนามธรรม เชิงจิตใจ เชิงจิตวิญญาณ พลังเชิงความสัมพันธ์ระหว่างกัน ทำให้ภายในองค์กร เต็มไปด้วยพลังแห่งความตั้งใจ ความมั่นใจ ความหวัง กำลังใจ แรงแบนดาลใจ ที่จะร่วมกันดำเนินการและฟันฝ่าไปสู่เป้าหมายของสมาชิกองค์กร (นิตย 2546) การบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment) ผู้บริหารต้องจัดกระบวนการให้เกิดการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นที่บทบาทของผู้บริหารระดับสูง ไปสู่บรรยากาศเอื้อให้เกิดการประสานเสียง ประสานสัมพันธ์ ประสานใจ ประสานความสร้างสรรค์ (วิจารณ์ 2550) โดยการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment) ผู้บริหารต้องจัดกระบวนการให้เกิดการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นที่บทบาทของผู้บริหารระดับสูง ไปสู่บรรยากาศเอื้อให้เกิดการประสานเสียง ประสานสัมพันธ์ ประสานใจ ประสานความสร้างสรรค์ จะเป็นการช่วยลดความทุกข์จากการทำงานของบุคลากรในองค์กร

2. ความสุขจากการทำงาน เกิดจากการมีและใช้อำนาจในการแสดงบทบาท อย่างอิสระตามความรู้ความสามารถที่รับผิดชอบ ในพื้นที่ทางสังคมของตนเองในการทำงาน และได้รับการยอมรับชื่นชม

โรงพยาบาลแกดำ เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาเรื่อย ๆ จำนวนคนมากขึ้น ผู้บริหารก็เปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ จนพวกเราที่ทำงานด้วยกันเคยชินแล้ว แต่ช่วง พ.ศ. 2542-2549 ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร ระบบบริการ มีการพัฒนาคุณภาพ การทำงานมีความซับซ้อนมีระบบบริการที่มีเกณฑ์มาตรฐาน มีการประเมินผลงาน ทุกคนในองค์กรต้องร่วมมือและมีส่วนร่วม ในกิจกรรมของโรงพยาบาล การสร้างกิจกรรม ความรัก ความสามัคคี ที่เกิดขึ้นยาวนานขึ้นทุก ๆ ปี คืองานกีฬาสี กีฬาประจำอำเภอ และจังหวัด การจัดงานปีใหม่แจกรางวัลและของขวัญ การจัดกิจกรรม OD แบบเที่ยวทั่วไทย ก็ทำให้ทุกคนที่ทำงานเหนื่อย ๆ ได้รับการเยียวยาทางด้านจิตใจ ซึ่งรูปแบบการจัดกิจกรรมก็มีความหลากหลายเข้มข้นมากขึ้น

เสียงประกาศดีใจสาวสวยน้องนก จากฝ่ายสุขศึกษาประชาสัมพันธ์ “ขอให้ทุกคนที่ไม่ได้ขึ้นเวรป่วยหรือไม่มีภารกิจได้มาฝึกซ้อมกีฬาแต่ละประเภทที่ได้รับมอบหมายทุกวันเวลา 15.00 น.” ทำให้เกิดบรรยากาศพูดคุย หยอกล้อกัน ในระหว่างฝึกซ้อมกลุ่มลูกจ้างที่มีอายุน้อย ๆ มีใบหน้ายิ้มแย้ม หน้าเร่รื่น มากเมื่อได้เข้าร่วมฝึกซ้อมเพราะพี่ ๆ อายุมากเล่นไม่เก่ง แต่ก็ฝึมือการเล่นไม่น้อยเช่นกัน ทำให้เกิดการเชียร์ดังกึกก้อง ทั่วสนามกีฬาด้านหลังของโรงพยาบาลที่มีบริเวณเป็นสัดส่วน แต่ใกล้ตึกผู้ป่วยใน บางครั้งผู้ป่วยและญาติ ๆ ก็มานั่งดู ยิ้มและหัวเราะร่วมกับเจ้าหน้าที่

น้องดอกเข็ม เป็นผู้มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งนักกายภาพบำบัดของโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช มา 6 ปี แต่ต้องย้ายมาติดตามสามีผู้เป็นแพทย์มาปฏิบัติราชการที่โรงพยาบาลแกดำเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2551 น้องดอกเข็มบอกว่า เมื่อมาทำงานที่โรงพยาบาลแกดำใหม่ ตัวน้องดอกเข็มเองต้องเริ่มต้นใหม่ทั้งหมด แต่โชคดีที่น้องดอก

เข้มมีประสบการณ์การทำงานด้านกายภาพบำบัดมาจากโรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช มาใช้เป็นแนวทางในการบุกเบิกงานกายภาพบำบัดโรงพยาบาลแกด้า

“ตอนแรก ๆ มีนักกายภาพบำบัดคนเดียว ทำให้การทำติดขัด ลำบากมาก ไม่ได้ตามความคิดความตั้งใจที่อยากจะทำ คือ มันยังไม่เต็มศักยภาพของตนเองที่อยากทำงาน เรายังไม่มีอาคาร ไม่มีอุปกรณ์”

จากปัญหาและอุปสรรคในการทำงานดังกล่าว ไม่ทำให้น้องดอกเข็มย่อท้อ น้องดอกเข็มจึงได้ปรับวิธีการทำงานมาทำงานในรูปแบบเชิงรุก ออกไปเยี่ยมผู้ป่วยในชุมชน และจัดทำทะเบียนประวัติผู้พิการที่มีอยู่เดิมให้มีข้อมูลมากขึ้น และเน้นการประชาสัมพันธ์ให้คนรู้จักงานกายภาพบำบัดมากขึ้น ทำให้น้องดอกเข็มเข้าใจวิถีชีวิต สภาพความเป็นอยู่ ความเดือดร้อนของคนในชุมชน ครอบครัวยี่สิบแลผู้พิการว่าเขาคิดอย่างไร แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาวางแผนการดูแลช่วยเหลือผู้พิการต่อไป

ต่อมาทางโรงพยาบาลแกด้า ได้รับงบประมาณสำหรับการก่อสร้างอาคารสำหรับงานกายภาพบำบัด น้องดอกเข็มบอกว่าตนเองมีความภาคภูมิใจและดีใจมากที่ตนเองได้มีโอกาสออกแบบแปลนอาคารใหม่ที่จะเป็นที่ทำงานของตนเอง รวมทั้งได้มีส่วนเลือกสีของผ้าม่านและตกแต่งห้องทำงานและห้องบริการที่ตนเองต้องรับผิดชอบ ได้คนงานมาช่วยทำงาน และได้รับน้องกายภาพบำบัดมาเพิ่มอีกหนึ่งคน

น้องดอกเข็มกล่าวว่า “ได้มานบุกเบิกงานใหม่ ก็ดีใจที่มีอาคารสร้างให้ใหม่ต่อจากแพทย์แผนไทย ซึ่งผู้อำนวยการให้อำนาจตัดสินใจในการเลือกการตกแต่ง ห้องกายภาพบำบัด เช่น เลือกสีม่าน การเลือกซื้ออุปกรณ์ ภายในห้องทำงาน ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ” น้องดอกเข็มกล่าวด้วยสีหน้ายิ้มแย้มแล้วยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า “ช่วงย้ายมาอยู่ใหม่แรก ๆ ก็ยังไม่สนิทสนมกับบุคลากรของโรงพยาบาลแกด้าสักเท่าไร แต่ดอกเข็มก็มาสร้างความสัมพันธ์กับทีมงานให้มาตีหมาแพ้ง มาทานขนมบ้าง ตอนเช้าหรือช่วงพักเหนื่อยตอนบ่าย ๆ ก็มีความเป็นกันเองและมีความไว้วางใจมากขึ้น อบอุน ทุกคนมีน้ำใจต่อกัน บางครั้งน้อง ๆ คนงานก็มานั่งพักเหนื่อย มาคุยระบายความรู้สึกให้ฟังเรื่องการทำงาน บางคนก็มาออกกำลังกายเพราะมีอุปกรณ์ที่มีการฝึกกล้ามเนื้อ กำลังแขนขา ทำให้มีคนงานแวะมาอยู่เรื่อย ๆ เหมือนเป็นแหล่งคลายเครียดประมาณนั้นค่ะ”

นี่เป็นวิธีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดอกเข็มใช้ในสำหรับการทำงานเมื่อมาอยู่ที่โรงพยาบาลแกด้า และเป็นภาคภูมิใจที่หน่วยงานของตนเองเป็นหน่วยงานเล็ก ๆ แต่สามารถเป็นเป็นที่พึ่งของบุคลากรของโรงพยาบาลแกด้า รวมทั้งเป็นหน่วยงานที่บุคลากรโรงพยาบาลมีความเห็นว่าสามารถเป็นหน่วยงานต้นแบบในการดูแลผู้ป่วยด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ จนยกระดับจากงานกายภาพบำบัดทั่วไป มาเป็น “ศูนย์ปันสุข” เป็นศูนย์ประสานงานของทีมนสหวิชาชีพในการดูแลช่วยเหลือผู้พิการของอำเภอแกด้า

ในกรณีดังกล่าว จะเห็นว่าบุคลากรระดับปฏิบัติการ หากเขาสามารถแสดงบทบาทตามหน้าที่รับผิดชอบภายในองค์กร โดยใช้ความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องได้อย่างเต็มที่และมีส่วน

ร่วมในการแสดงออกของการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ มีเพื่อนร่วมงานที่เข้าใจช่วยเหลือกับแบบพี่น้องในการทำงานทำให้มีบรรยากาศการทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ซึ่งมีแผนสร้างเสริมสุขภาพะในองค์กร (พ.ศ. 2553-2555)

จากสภาพการทำงานที่รับผิดชอบของคนทำงานที่มีหน้าที่แตกต่างกันก็ทำให้คนทำงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างจากความรู้สึกบ้างดังเช่น น้องสุดสวยที่เป็นพยาบาลเวรผลิตติ๊กผู้ป่วยในปฏิบัติงานมา 2 ปี บอกกับผู้วิจัยว่า “ทำงานในตึกผู้ป่วยก็ภูมิใจ และดีใจ ที่มีผู้ป่วยและญาติชื่นชมว่าให้บริการดี สถานที่ก็สะอาด พยาบาลทุกคนก็พูดเพราะ” น้องสุดสวยพูดแล้วมีใบหน้ายิ้มแย้ม เล่าต่อว่า “การจ่ายค่าตอบแทนพยาบาลของโรงพยาบาลก็ดี คือกรณีผู้ป่วยนอนมากกว่า 21 คน ก็เรียกอัตรากำลังเสริม ทำให้มีรายได้มากขึ้น และเวลาทำงานเหนื่อย ๆ ก็มีกิจกรรม สนุกสนาน ผ่อนคลาย เป็นระยะ หนูก็คิดว่า โรงพยาบาลมีการจัดสวัสดิการดี” เช่นเดียวกับน้องดอกคูณ ลูกจ้างชั่วคราว มองว่า “ภูมิใจ ดีใจ ที่ได้ทำงานแพทย์แผนไทย ที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถตนเอง ทำให้ผู้มาใช้บริการพึงพอใจและชื่นชมว่านวดดี ทำให้รู้สึกสบาย” หรือน้องดอกฝ้ายที่เป็นพยาบาลที่ปฏิบัติงานที่แผนกผู้ป่วยนอกทำงานมานาน 24 ปี บอกว่า “ไม่อยากจะย้ายไปที่แผนกอื่น ๆ หรือถึงแม้ว่าจะมีผู้ป่วยในแต่ละวันเป็นจำนวนมาก แต่ก็ภูมิใจ ดีใจ ที่ได้ทำงานที่ตนเองถนัดและชอบ โดยการให้คำแนะนำ พูดคุย กับผู้ป่วยหรือญาติ ทำให้ผู้มารับบริการ มาทักทายพูดคุยประจำ มีบรรยากาศเป็นกันเอง และได้รับคำชื่นชมจากผู้ป่วยและญาติเสมอ ซึ่งปีที่ผ่านมาได้รับใบประกาศเกียรติคุณ รางวัลต้นแบบการบริการที่ดี” คุณดอกฝ้ายพูดด้วยสีหน้าและ แววตาที่สดใส ปนกับน้ำเสียงที่มีความสุขที่มีคนเห็นการทำงานของตนเอง จะเห็นได้ว่ารูปธรรมการสร้างสุขของการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรมีความหลากหลาย มิได้จำกัดเพียงสวัสดิการพื้นฐาน แต่หากยังรวมไปถึงการดูแลสภาพบรรยากาศในการทำงาน ที่ไม่เพียงแต่จะช่วยทำพนักงานในองค์กรผ่อนคลาย แต่ยังส่งเสริมบรรยากาศการสร้างสรรค์ (ชาญวิทย์ 2552)

ดังเช่น น้องลูกจ้างรายเดือนคนหนึ่ง บอกว่า “พี่หัวหน้าครับ ถ้ามีกิจกรรม OD ปีละครั้งก็ดีนะครับทำให้พวกผมได้มีโอกาสร้องรำ ทำเพลงเพราะ ๆ บรรเทาหัวใจพี่หัวหน้าฟัง” เป็นคำบอกกล่าวที่ลูกจ้างต้องการที่จะแสดงความสามารถของตนเองนอกเหนืองานประจำในหน้าที่ที่หลาย ๆ คนไม่เคยเห็น การที่บุคลากรกลุ่มลูกจ้างมีความคิดว่าตนเองมีความถนัดและได้แสดงบทบาทนั้นให้เพื่อนร่วมงานและให้ผู้บริหารรับรู้และเห็นคุณค่าของงานให้การยอมรับ ชื่นชม ในพื้นที่ทางสังคมของตนเอง โดยมีส่วนร่วมในกิจกรรม ที่แสดงออกสนุกสนาน งานกีฬา การร้องเพลง และได้รับการชื่นชมจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน จะก่อให้เกิดความสุขในการทำงานของบุคคลนั้น

บรรยากาศการทำงานที่มีระบบการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลแคว้น เป็นภาพที่มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น มีระบบควบคุมกำกับ มีการกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบในการแสดงบทบาท ตามความสามารถของตนเอง ดังเช่น คุณน้ำใส ให้มุมมองว่า ประสพการณ์

ทำงาน 25 ปี ในช่วง 22 ปีแรก เป็นผู้ปฏิบัติการโดยรับผิดชอบงานด้านการพยาบาลและงานส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค ซึ่งเป็นงานที่ตนเองชอบมีความถนัด ปฏิบัติมาตลอด ในขณะที่ตนเองเป็นคนในพื้นที่ทำให้ทำงานร่วมกับชุมชน ชาวบ้าน และแกนนำ อสม เครือข่ายด้านสุขภาพ มีความสุขในการทำงาน เพราะเรามีศักยภาพในการทำงานสามารถทอดความรู้ให้กับเครือข่ายด้านสุขภาพ ได้อย่างเป็นธรรมชาติ ต่อมาในปี 2551 ได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน เป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามนโยบาย กระทรวง จังหวัด และหน่วยงาน นิเทศติดตามงาน รับการนิเทศจากหน่วยงานตามสายบังคับบัญชา ภาระงานตามตัวชี้วัด และนิเทศติดตามงานเครือข่าย บริหารบุคคลกร และการประสานกับกลุ่มงานต่าง ๆ ซึ่งมองว่าเป็นงานที่มีคุณค่า กับหน่วยงาน องค์กร ทำให้ตอบสนองวิสัยทัศน์ ขององค์กร และหน่วยงานตามสายบังคับบัญชา เป็นงานมีคุณค่าต่อตนเอง รู้สึกว่าตนเองได้เรียนรู้การบริหาร คน เงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ แผนงานโครงการ เป็นงานที่ใช้ความรู้ความสามารถ และความอดทน เสียสละเพื่อให้งานได้สำเร็จ

การทำงานที่ได้ใช้ความถนัด และความชอบในการทำงานประกอบความรู้ความสามารถ และดึงศักยภาพของตนเอง มาใช้ให้เกิดในการทำงานที่รับผิดชอบ ทำให้เกิดผลงานเป็นที่ที่ยอมรับ และชื่นชมจากประชาชน และเพื่อนร่วมงานตลอดจนระดับผู้บริหารสูงสุด ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นทำให้มีการพัฒนาตนเอง ศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติม และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายของโรงพยาบาลแก้ด้าตลอดเวลา ซึ่งเป็นการสะท้อนภาพของการทำงาน ที่มีคุณค่าให้กับตนเอง และองค์กร การมีและใช้อำนาจในการทำงาน โดยการแสดงบทบาทหน้าที่ และตัดสินใจในการที่ได้รับมอบหมาย อย่างอิสระ การแสดงผลงานที่รับผิดชอบ เป็นการสร้างความสุขกับงานที่ปฏิบัติงานจะทำให้เกิดบรรยากาศความสุข สนุกสนานของคนในองค์กร นอกจากนี้กลุ่มผู้บริหารมีการขยายพื้นที่ทางสังคมโดยการแสวงหาความรู้โดย การประชุมอบรม และศึกษาต่อเพื่อมาประกอบในการใช้อำนาจของตนเองที่รับผิดชอบ ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้เป็นที่ยอมรับและชื่นชมของผู้บริหารระดับสูงและเพื่อนร่วมงาน (ประทีป และคณะ 2538)

บทสรุปและข้อเสนอแนะของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องความทุกข์และความสุขในการทำงานที่แตกต่างของบุคลากรโรงพยาบาลแก้ด้า มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความทุกข์และความสุขในการทำงานที่แตกต่างของบุคลากรแต่ละกลุ่ม ผลจากการศึกษาพบว่า 1) **ความทุกข์**จากการทำงาน เกิดจากการลิดรอนอำนาจในพื้นที่ทางสังคมในการทำงานของบุคลากร และการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจอย่างอิสระในการทำงานของบุคลากรแต่ละระดับ 2) **ความสุข**จากทำงาน เกิดจากการมีอำนาจในการแสดงบทบาทในพื้นที่ทางสังคมในการทำงานของบุคลากรและได้รับการยอมรับชื่นชมลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบตามบทบาทและหน้าที่ รวมทั้งการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจอย่างอิสระ ซึ่งในการทำงานของบุคลากรแต่ละระดับล้วนก่อให้เกิดทั้งความทุกข์

และความสุข ที่มีลักษณะเหมือนกัน คือ เรื่องของอำนาจในพื้นที่ทางสังคมในการทำงาน และการจัดสภาพที่ก่อให้เกิดอำนาจในการตัดสินใจอย่างอิสระ

ดังนั้น การสร้างองค์กรแห่งความสุขเพื่อให้เกิดความยั่งยืน จะต้องมีการส่งเสริมการทำงานที่ก่อให้เกิดความสุขของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร โดยการส่งเสริมให้บุคลากรในทุกระดับมีอำนาจในการแสดงบทบาทในพื้นที่ทางสังคมในการทำงานในส่วนที่เขารับผิดชอบ รวมทั้งองค์กรจะต้องจัดสภาพแวดล้อมของการบริหารจัดการที่เอื้อต่ออำนาจในการตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระ ไม่ใช่การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งในการจัดกิจกรรมขององค์กรเพื่อการสร้างบรรยากาศสร้างสุขควรเป็นกิจกรรมที่เอื้อต่อการที่บุคคลในแต่ละระดับและแต่ละบุคคลสามารถแสดงออกซึ่งอำนาจภายในตัวตนของเขาภายใต้พื้นที่ทางสังคมที่เขาเป็นอยู่ มากกว่าการจัดกิจกรรมในลักษณะที่เรียกว่า “เหมาโหล” ที่มองว่ากิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งสามารถสร้างสุขให้บุคลากรทั้งองค์กร ซึ่งปัจจุบันโรงพยาบาลแก้ได้โดยการนำของผู้บริหารสูงสุด ได้นำผลการศึกษาวิจัยมาปรับในเชิงนโยบายด้านโครงสร้างสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อบรรยากาศในการทำงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ในการบริหารบุคคล มีการมอบอำนาจ และให้อิสระในการตัดสินใจมากขึ้นในการทำงานของบุคลากร ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานของคนในองค์กร มีความเอื้ออาทร เป็นองค์กรที่มีชีวิตมากขึ้น (Living Organization)

การคืนข้อมูลกลับ

1.การเอื้ออำนาจให้แก่กลุ่มผู้ปฏิบัติ ควรทำในลักษณะของการส่งเสริมอำนาจในพื้นที่ทางสังคมเขามีอยู่ โดยให้คำนึงถึงความถนัดและความเด่นที่มีอยู่ในตัวของเขาให้ผู้อื่นได้รับรู้และชื่นชม เพื่อให้เขาได้แสดงออกและเป็นแบบอย่างที่ดีให้คนอื่น ๆ ได้ นอกจากนี้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเขาสามารถทำอะไรได้ หรือไม่ได้อย่างไร มีการติดตามและชี้แนะมากกว่าเป็นการตำหนิ และเข้าใจความคิดความเป็นอยู่ พื้นฐานของครอบครัวของเขาด้วยและบริบทของงานแต่ละคน

2.การเอื้ออำนาจให้แก่กลุ่มกลุ่มผู้บริหาร ควรทำในลักษณะของการเอื้ออำนาจเพื่อสร้างความร่วมมือ โดยคำนึงถึงพื้นฐานประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างของบุคคล เมื่อมาอยู่ที่สังคมเดียวกันหรือองค์กรเดียวกันและมีกฎระเบียบ อาจจะมีทุกข์ อึดอัดบ้าง ถ้าเราส่งเสริมให้เขาได้แสดงออกในพื้นที่ที่เขาถนัด ก็จะทำให้เกิดความสุขที่ได้แสดงออก ที่เขาได้แสดงออกและชื่นชม เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน ทำให้เกิดแรงผลักดันใน อีกอย่างคือความผูกพันกับองค์กร ควรมีการพบปะกับกลุ่มงานต่าง ๆ รับประทานอาหารร่วมกัน ได้พูดคุยกัน รู้จักกันให้มากขึ้น ทำให้เกิดมุมมองที่เปลี่ยนไป จากการมุมมองด้านลบก็จะเปลี่ยนแปลงเกิดความรู้สึกดี ๆ ในเพื่อนร่วมงาน การจัดกิจกรรม ควรจัดกิจกรรมที่หลากหลาย ต่อเนื่อง และเป็นที่สนใจของคนในองค์กร

บรรณานุกรม

- วิจารณ์ พานิช.(2550) . ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะฉบับนักปฏิบัติสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- บุญลือ วงษ์ท้าว.(2551). เอกสารประกอบการ ประชุมวิชาการประจำปี ครั้งที่ 9 ปลุกชีวิตให้องค์กร วันที่ 11 – 14 มีนาคม ศูนย์การประชุมอิมแพค เมืองทองธานี นนทบุรี: สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล.
- พระเทพสิงหบุราจารย์ธรรม.(2552). บรรยายความสุข. ขอนแก่น : โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- สุพานี สฤษฏีวานิช.(2550) การให้อำนาจ. กรุงเทพฯ : สถาบันทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวัฒน์ ธนกรนุวัฒน์. (2551). เอกสารประกอบการ ประชุมวิชาการประจำปี ครั้งที่ 9 ปลุกชีวิตให้องค์กร วันที่ 11 – 14 มีนาคม ศูนย์การประชุมอิมแพค เมืองทองธานี สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล.
- สำนักงานกองทุนสร้างเสริมสุขภาพแห่งชาติ; [http ://gotonow.org/blog/happy-work-place/322659](http://gotonow.org/blog/happy-work-place/322659). สืบค้นเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2553