

การประเมินโครงการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและเสริมสร้างศักยภาพองค์กร ภาครัฐในระยะเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะ

Evaluation of Project “Enhancing Quality of Work Life and Health Promotion Capacity of Government Organization during Changing into Healthy Organization”

ฐิติพร กรัยวิเชียร¹, ปิยพงษ์ คล้ายคลึง², พนิดา ศกุนตนาค³, กนิษฐ์ ศรีเคลือบ⁴

Dhitiporn Kraivixien¹, Piyapong Khaikleng², Panida Sakuntanak³, Kanit Srikleub⁴

คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธนบุรี¹, สำนักทดสอบ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรจน์²

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรจน์³, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย⁴

Faculty of Graduate Studies Thonburi University¹, College of Creative Industry Srinakharinwirot University²

Faculty of Education Srinakharinwirot University³, Faculty of Education, Chulalongkorn University⁴

d_kraivixien@yahoo.com¹

บทคัดย่อ

การประเมินโครงการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและเสริมสร้างศักยภาพองค์กรภาครัฐในระยะเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะเป็นการวิจัยประเมินผลสรุป ใช้การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อประเมินผลลัพธ์และการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและเสริมสร้างศักยภาพองค์กรภาครัฐในระยะเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะ (2) เพื่อประเมินกระบวนการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะของโครงการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและเสริมสร้างศักยภาพองค์กรภาครัฐในระยะเปลี่ยนผ่าน (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานและศักยภาพองค์กรภาครัฐ รวมถึงบทบาทของรัฐบาลสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ ตลอดจนภาคีเครือข่ายอื่นๆ ในการสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานในระยะต่อไป ผลการประเมินพบว่า ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของโครงการมีผลการประเมินระดับดี (ร้อยละ 46.15) ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ที่โครงการกำหนดไว้มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัด (ร้อยละ 88.88 และร้อยละ 100) ผลประเมินกระบวนการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะในขั้นตอนการขับเคลื่อนนโยบาย และการสร้างวัฒนธรรมการขับเคลื่อนที่ไม่กลับสู่สภาพเดิม มีผลสำเร็จอยู่ในระดับต่ำกว่าขั้นตอนการสร้างพื้นฐานการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะ การทำความเข้าใจปัญหาการขับเคลื่อนนโยบาย และการวางแผนการขับเคลื่อนนโยบาย ข้อเสนอแนะมี 4 ด้านคือ ด้านการดำเนินงานและการบริหารจัดการของโครงการ ด้านการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะของโครงการ ด้านการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะในองค์กร และด้านนวัตกรรมของโครงการ

คำสำคัญ: คุณภาพชีวิตการทำงาน, การเสริมสร้างสุขภาวะ, องค์กรสุขภาวะ, การขับเคลื่อนนโยบาย

Abstract

This study was a summative evaluation research using the qualitative data from Project “Enhancing quality of work life and health promotion capacity of government organization during changing into health organization” which had 3 objectives: (1) to evaluate the results and the fulfillments of the project KPIs (2) to evaluate the healthy organization policy-deliverology process; and (3) to provide improvement recommendations for future projects. The results from the project strategic perspective be evaluated as Good were 46.15%, while the results from outputs and outcomes perspectives fulfilled the KPIs at 88.88% and 100%, respectively. As for the policy-deliverology the results with respect to the no returning to the original stage was lower than the results from the building basic deliverology process, the problem understanding process, and deliverology planning process, respectively. The recommendations were offered in 4 areas: project operation and management; the project’s healthy organization deliverology; delivering healthy organization concepts to government organizations; and healthy organization innovations.

Keywords: Quality of Work Life, Health Promotion, Healthy Organization, Policy-Deliverology

บทนำ

การขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะในหน่วยงานภาคสาธารณะของแผนสร้างเสริมสุขภาพในองค์กรภายใต้สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) มุ่งขับเคลื่อนในกลุ่มเป้าหมายทั้งองค์กรภาคสาธารณะและองค์กรภาคเอกชน ในการขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐจะครอบคลุมถึงหน่วยงานราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ทุกระดับ รวมถึงสถาบันทางทหารและตำรวจ องค์กรภาคข้าราชการพลเรือน สถานศึกษา สถานพยาบาล รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานรัฐอื่นทั้งหมด (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2554) ในปี พ.ศ. 2558 สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ให้ทุนสนับสนุนกับองค์กรภายนอกดำเนินโครงการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและเสริมสร้างศักยภาพองค์กรภาครัฐในระยะเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะ ระยะเวลา 2 ปี (วันที่ 15 กรกฎาคม 2558 ถึงวันที่ 14 กรกฎาคม 2560) ซึ่งเป็นโครงการภายใต้แผนสร้างเสริมสุขภาพในองค์กรของ สสส. มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ (1) เพื่อดำเนินการและสนับสนุนการดำเนินงาน การสร้างและจัดการความรู้ที่สนับสนุนการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานตามกรอบแนวคิดองค์กรสุขภาวะ (2) เพื่อดำเนินการและสนับสนุนการดำเนินงาน การสร้างและพัฒนาเครือข่ายด้านองค์กรสุขภาวะให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ (3) เพื่อดำเนินการและสนับสนุนการดำเนินงาน การสื่อสารองค์กรและสื่อสารสาธารณะเพื่อสร้างฐานคิดและปรับเปลี่ยนค่านิยมเชิงบวกต่อการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ทั้งในองค์กรปฏิบัติภาครัฐและในองค์กรภาคอื่น

โครงการดังกล่าวออกแบบ 5 ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ได้แก่ (1) การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้คุณภาพชีวิตการทำงานภายใต้แนวคิดองค์กรสุขภาวะ การพัฒนาเครื่องมือ สร้างฐานข้อมูล การจัดการความรู้ และสร้างคลังความรู้ (2) การเสริมศักยภาพและสนับสนุนวิชาการและการดำเนินงานด้วยการสร้างทัศนคติที่ต็มุ่งเน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสู่องค์กรสุขภาวะ สร้างนักสร้างสุของค์กรและขยายเครือข่ายมีการสอนงาน (coaching) ให้ภาคีเครือข่าย มีหลักสูตรเฉพาะสำหรับองค์กรปฏิบัติภาครัฐและพื้นที่ถ่ายทอดความคิดและแบ่งปันประสบการณ์ (3) การส่งเสริมและขยายการเชื่อมโยงพลังเครือข่าย มุ่งพัฒนาระบบการคำปรึกษาแก่ภาคีเครือข่ายแบบระบบพี่เลี้ยง (mentoring system) รวมทั้งสร้างภาคีให้เป็นองค์กรต้นแบบ (4) การสร้างและส่งเสริมการสื่อสารองค์กรและสื่อสารสาธารณะในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (ความรู้ การบริหารจัดการกิจกรรม และการให้คำปรึกษา) ร่วมกันของเครือข่ายองค์กรภาครัฐ

รวมทั้งการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นระบบ และ (5) การผลักดันและตอบสนองนโยบายคุณภาพชีวิตการทำงานมุ่งให้เกิดการปฏิบัติจริง เกิดนโยบาย กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่รองรับการจัดการองค์กรสุขภาวะ รวมถึงการเสนอให้เป็นวาระระดับชาติ และมีจุดเน้นการดำเนินงาน 5 ประการ ได้แก่ (1) การเดินคู่กับ สสส. เพื่อให้โครงการฯ และภาคีภาครัฐเป็นหน่วยงาน ใช้การวิเคราะห์/วิจัย และชี้ทิศให้ สสส. ต่อการเอานโยบายทั้งของ สสส. และหน่วยงานลงไปสู่สังคม (2) รวบรวมวิธีทำ (practices) และต้นแบบ (best practice) จากองค์กรภาครัฐที่เป็นภาคีเครือข่ายดำเนินงาน (3) มีศูนย์กลางที่สามารถเป็นแรงบันดาลใจ (mentor) ให้หน่วยปฏิบัติ และเป็นที่ปรึกษา (clinic) ที่พร้อมพาเดินไปตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (4) บริหารจัดการบนฐานข้อมูลที่เป็นจริง นำเชื่อถือ ตรงกับความต้องการและทันการใช้งานขององค์กรเกิดจุดจัดการข้อมูลเพื่อจัดการปัญหาได้ทันโดยองค์กรภาครัฐ และ (5) เกิดเวทีระดับภูมิภาค (ASEAN) และระดับนานาชาติได้ในอนาคต

จุดเน้นและยุทธศาสตร์ข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะในหน่วยงานของรัฐเน้นการผลักดันให้เกิดนโยบาย กฎ ระเบียบ ตลอดจนข้อบังคับที่รองรับองค์กรสุขภาวะ เน้นคุณภาพชีวิตการทำงาน และให้ความสำคัญการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ดังนั้น การประเมินผลลัพธ์การดำเนินงานของโครงการเป็นการประเมินสรุปผล (summative evaluation) เพื่อนำสารสนเทศไปพิจารณาการดำเนินโครงการในระยะต่อไป และเนื่องจากการขับเคลื่อนแนวคิดสุขภาวะขององค์กรภาครัฐมีความซับซ้อน การประเมินกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายที่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะของหน่วยงานภาครัฐ กรอบการขับเคลื่อนนโยบาย (delivery framework) ของ Barber, Rofriguez และ Artis (2016) นำมาใช้ในการออกแบบการประเมินนี้เพื่อให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะในหน่วยงานภาครัฐที่เป็นส่วนกลาง ตลอดจนการเป็นตัวแทนการขับเคลื่อน (change agent) เพื่อให้เกิดการนำนโยบายไปปฏิบัติ (policy implementation) ในหน่วยงานระดับกระทรวง ส่วนงานราชการ กรม ทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค ซึ่งจะเป็นโยบายในการประยุกต์ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของโครงการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและเสริมสร้างศักยภาพองค์กรภาครัฐในระยะเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะในระยะต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินผลลัพธ์และการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและเสริมสร้างศักยภาพองค์กรภาครัฐในระยะเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะ
2. เพื่อประเมินกระบวนการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะของโครงการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและเสริมสร้างศักยภาพองค์กรภาครัฐในระยะเปลี่ยนผ่าน
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานและศักยภาพองค์กรภาครัฐ รวมถึงบทบาทของรัฐบาล สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ตลอดจนภาคีเครือข่ายอื่นๆ ในการสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานในระยะต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การประเมินโครงการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและเสริมสร้างศักยภาพองค์กรภาครัฐในระยะเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะเป็นการประเมินผลสรุป (summative evaluation) เน้นการประเมินผลลัพธ์ (outcome evaluation) ที่เกิดขึ้นตามยุทธศาสตร์ของโครงการฯ ตลอดจนการประเมินกระบวนการขับเคลื่อนแนวคิดสุขภาวะ (policy deliverology) ที่ใช้แนวคิดองค์แห่งความสุข 8 ด้าน (happy 8 theme) ของ สสส. เป็นส่วนประกอบ โดยออกแบบการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) และดำเนินการประเมินอิงตามรูปแบบการประเมินที่เน้นจุดมุ่งหมาย (objective based model) แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1.การพัฒนาตัวชี้วัดสำหรับการประเมิน 2.การประเมินตามตัวชี้วัด

ใช้ข้อมูลการลงพื้นที่ 10 องค์กรภาครัฐที่เข้าร่วมโครงการฯ การสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการฯ และ 3.การจัดทำข้อเสนอแนะ

ตัวชี้วัดการประเมินสำหรับประเมินตามวัตถุประสงค์การประเมินข้อ 1 (เพื่อประเมินผลลัพธ์และการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและเสริมสร้างศักยภาพองค์กรภาครัฐในระยะเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะ) แบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านผลลัพธ์การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยตัวชี้วัดการประเมิน 13 ตัวที่พัฒนาโดยคณะผู้ประเมินสำหรับประเมินยุทธศาสตร์การทำงานของโครงการฯ 5 ด้าน และ (2) ด้านการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จที่โครงการฯ กำหนด มี 13 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย ตัวชี้วัดผลผลิต จำนวน 9 ตัว และตัวชี้วัดผลลัพธ์ จำนวน 4 ตัว ส่วนตัวชี้วัดการประเมินสำหรับประเมินตามวัตถุประสงค์การประเมินข้อ 2 (เพื่อประเมินกระบวนการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะของโครงการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและเสริมสร้างศักยภาพองค์กรภาครัฐในระยะเปลี่ยนผ่าน) คณะผู้ประเมินออกแบบตาม Barber, Rodriguez และ Artis (2016) มี 14 ตัวชี้วัด

ขอบเขตการประเมิน

การวิจัยประเมินผลนี้เป็นการประเมินผลสรุป (summative evaluation) ครอบคลุมผลลัพธ์การดำเนินงาน 2 ปี ตั้งแต่วันที่ 15 กรกฎาคม 2558 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2560 (โครงการขยายเวลาทำงานต่อจนถึง 30 กันยายน 2560) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ของโครงการ นอกจากนี้การประเมินผลยังรวมถึงผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่โครงการเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและเสริมสร้างศักยภาพองค์กรภาครัฐในระยะเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะ กำหนดตามข้อเสนอโครงการกับ สสส. ประกอบด้วย ตัวชี้วัดผลผลิต และตัวชี้วัดผลลัพธ์

สำหรับการประเมินกระบวนการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะ (policy-delivery) ของโครงการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและเสริมสร้างศักยภาพองค์กรภาครัฐในระยะเปลี่ยนผ่าน เน้นศึกษาบทบาทของสถาบันผู้รับทุนร่วมกับ สสส. เป็นผู้นำการขับเคลื่อน (change agent) ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระบบราชการ รวมทั้งร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายในหน่วยงานภาครัฐ เช่น สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง เป็นต้น เพื่อให้หน่วยงานระดับกระทรวง สำนัก กำหนดแนวคิดองค์กรสุขภาวะเป็นนโยบายขององค์กร ตลอดจนการนำแนวคิดองค์กรสุขภาวะไปปฏิบัติ (policy implementation)

กรอบแนวคิด

การออกแบบตัวชี้วัดเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยประเมิน 2 ข้อแรก โดยวัตถุประสงค์ข้อ 1 ออกแบบตัวชี้วัดโดยยึดตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของโครงการฯ และวัตถุประสงค์ข้อ 2 ออกแบบตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินการขับเคลื่อน (delivery framework) ของ Barber, Rodriguez และ Artis (2016)

ผลการวิจัย

1. ผลการประเมินการดำเนินงานของโครงการฯ ตามวัตถุประสงค์การประเมินข้อ 1 แบ่งการประเมินออกเป็น การประเมินผลลัพธ์การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และการบรรลุเป้าหมายด้านผลผลิตและผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการฯ รายละเอียดดังนี้

1.1 ผลการประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของโครงการฯ ตามตัวชี้วัดที่คณะผู้ประเมินพัฒนาขึ้น 13 ตัวชี้วัด พบตัวชี้วัดที่มีผลการประเมินระดับดีจำนวน 6 ตัวชี้วัด (ตัวชี้วัดที่ 1, 3, 5, 8, 10 และ 11) ตัวชี้วัดที่มีผลการประเมินระดับพอใช้ จำนวน 4 ตัวชี้วัด (ตัวชี้วัดที่ 2, 4, 6 และ 7) และตัวชี้วัดที่มีผลการประเมินระดับปรับปรุงจำนวน 3 ตัวชี้วัด (ตัวชี้วัดที่ 9, 12 และ 13) รายละเอียดแสดงในตาราง 1

ตารางที่ 1 การประเมินด้านผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	ผล ดำเนินงาน	ร้อยละ	ผลประเมิน (รายละเอียดที่พบ)
1. การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทของระบบราชการไทย	1.ร้อยละขององค์กรภาครัฐที่สามารถนำองค์ความรู้ด้านสุขภาวะไปใช้สร้างกิจกรรมสุขภาวะตามบริหารราชการ	10 ใน 10 องค์กร	100	ดี
	2.ระดับการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์	2 ใน 3 ข้อ	67	พอใช้ (ผลการตรวจเยี่ยมพื้นที่พบว่ายังเห็นผลไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการใช้ผลประเมินคุณภาพชีวิตการทำงานสำหรับออกแบบการส่งเสริมสุขภาวะตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร)
2. การเสริมความรู้สนับสนุนวิชาการและการดำเนินงาน	3.ความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมนักสร้างสุขขององค์กร (นสอ.)	3 ใน 3 ข้อ	100	ดี
	4.ความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมนักบริหารความสุของค์กร (นบส.)	2 ใน 3 ข้อ	67	พอใช้ (หลักสูตรมีกิจกรรมเสริมสร้างทักษะการบริหารโครงการเสริมสร้างสุขภาวะองค์กร แต่ผู้เข้าร่วมการอบรมยังไม่สามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานจริงได้)
	5.ร้อยละขององค์กรภาครัฐที่บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อการเสริมสร้างสุขภาวะ	10 ใน 10 องค์กร	100	ดี
	6.ร้อยละขององค์กรภาครัฐที่บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านสุขภาวะ	7 ใน 10 องค์กร	70	พอใช้ (บุคลากรในองค์กรภาครัฐส่วนใหญ่เข้าร่วมกิจกรรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับสุขภาวะอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร แต่ในบางองค์กรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เฉพาะกลุ่มผู้รับผิดชอบ)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	ผล ดำเนินงาน	ร้อยละ	ผลประเมิน (รายละเอียดที่พบ)
3. การส่งเสริมและ ขยายการเชื่อมโยง พลังเครือข่าย	7.ร้อยละขององค์กรที่ได้รับ การกำกับติดตามจากโครงการ	5 ใน 10 องค์กร	50	พอใช้ (จากการลงพื้นที่ตรวจสอบพบว่า บางองค์กรมีการกำกับติดตามยังไม่ ชัดเจน เช่น ขาดแผนการกำกับ ติดตาม เป็นต้น)
	8.ร้อยละขององค์กรภาครัฐที่มี แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต	9 ใน 10 องค์กร	90	ดี
	9.ความเหมาะสมของระบบ การให้คำปรึกษาแก่ภาคี เครือข่ายแบบระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)	1 ใน 3 ข้อ	33	ควรปรับปรุง (จากการลงพื้นที่ตรวจสอบพบว่า การ ให้คำปรึกษายังไม่สามารถนำมาปรับ ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ภาครัฐได้)
4. การสร้าง และ ส่งเสริมการสื่อสาร องค์กรและสื่อสาร สาธารณะ	10.ร้อยละขององค์กรภาครัฐที่ บุคลากรได้รับการสื่อสาร แนวคิดการพัฒนาคุณภาพชีวิต การทำงานกับบุคลากรอย่าง ทั่วถึง	10 ใน 10 องค์กร	100	ดี
	11.ระดับคุณภาพของ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ใน การสื่อสาร	3 ใน 3 ข้อ	100	ดี
5. การผลักดันและ ตอบสนองนโยบาย คุณภาพชีวิตการ ทำงาน	12.การกำหนดแนวคิดองค์กร สุขภาวะให้เป็นส่วนหนึ่งของ ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของ องค์กรภาครัฐ	2 ใน 10 องค์กร	20	ควรปรับปรุง (องค์กรภาครัฐไม่สามารถนำแนวคิด เสริมสร้างสุขภาวะเข้าเป็นตัวชี้วัดได้ อย่างชัดเจน)
	13.ความยั่งยืนของการ ดำเนินงานพัฒนาคุณภาพชีวิต การทำงานขององค์กรภาครัฐ	1 ใน 3 ข้อ	33	ควรปรับปรุง (องค์กรภาครัฐจะมีเพียงแหล่งทุน สนับสนุน หรือมีทีมงานในการพัฒนา คุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กร เท่านั้น แต่ยังไม่มีการปรับปรุงแผนการ ทำงานให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิต การทำงานอย่างต่อเนื่อง)

หมายเหตุ: ระดับผลประเมินในแต่ละตัวชี้วัดพิจารณาจากสัดส่วนระหว่างการดำเนินงานจริงและการดำเนินงานที่ตั้งเป็นเกณฑ์สูงสุดในแต่ละข้อ โดยระดับดี = ตั้งแต่ร้อยละ 75 ขึ้นไป, พอใช้ = ร้อยละ 50-74, ควรปรับปรุง = ต่ำกว่าร้อยละ 50

1.2 ผลการประเมินตามตัวชี้วัดผลผลิตที่โครงการฯ กำหนดไว้ ในตาราง 2 ตัวชี้วัดทั้งหมด 9 ตัวพบว่าโครงการดำเนินการบรรลุเป้าหมายทุกตัวชี้วัด ยกเว้นตัวชี้วัดที่ 2 จึงสรุปได้ว่าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลผลิตที่โครงการกำหนดอยู่ในระดับดี

ผลการดำเนินงานของโครงการฯ ตามตัวชี้วัดที่บรรลุเป้าหมายคือ ตัวชี้วัดผลผลิตที่ 1 และตัวชี้วัดผลผลิตที่ 3 ถึง 9 คณะผู้ประเมินมีข้อสังเกตว่าข้อมูลที่ทางโครงการได้รายงานยังขาดความสมบูรณ์ในบางประเด็น เช่น ตัวอย่างรายงานผลเพื่อแสดงผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินฐานข้อมูล หลักฐานที่แสดงถึงข้อมูลของผู้เข้าร่วมอบรม หรือทำเนียบรายชื่อของผู้เข้าร่วมการอบรมนักสร้างสุข หรือ/และรายงานผลประเมินการจัดงาน เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับใช้กำกับติดตามของโครงการฯ ส่วนผลการดำเนินการของโครงการฯ ตามตัวชี้วัดผลผลิตที่ 2 พบว่าโครงการฯ ได้สร้างเครือข่ายใหม่เพื่อพัฒนาระบบคุณภาพชีวิตการทำงานในระบบราชการจำนวน 3 หน่วยงานจาก 5 หน่วยงานที่กำหนดไว้ สรุปได้ว่าโครงการฯ ดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ 2 ยังไม่บรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ 2 การประเมินผลตามตัวชี้วัดผลผลิต

ตัวชี้วัดผลผลิตที่โครงการฯ กำหนด	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน	หมายเหตุ
1. 1) เกิดชุดความรู้หรือรูปแบบการเรียนรู้ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติในการดำเนินงานเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุขภาครัฐ 2 ชุด และ 2) เกิดฐานข้อมูลภาคข้าราชการพลเรือนที่สามารถนำไปใช้ในติดตามสถานการณ์ในบางประเด็นที่สำคัญ	-มีรายละเอียดของข้อมูลชุดความรู้คุณภาพชีวิตการทำงานภาครัฐ (ไม่มีข้อมูลเป็นรูปเล่ม) แต่มีการผลิตหนังสือองค์กรต้นแบบคุณภาพชีวิตการทำงานภาครัฐ และคุณภาพชีวิตการทำงาน: เรื่องเล่าจากผู้บริหารองค์กรภาครัฐ -มีฐานข้อมูลองค์กรสุขภาวะภาคข้าราชการพลเรือนที่สามารถนำไปใช้ได้	บรรลุเป้าหมาย	ไม่มีตัวอย่างรายงานผลเพื่อแสดงผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินฐานข้อมูลประกอบ
2. เกิดเครือข่ายใหม่เพื่อพัฒนาระบบคุณภาพชีวิตการทำงานในระบบราชการ 5 ส่วนราชการหรือองค์กรภาคสาธารณะ ที่มีการดำเนินงานเรื่องการสร้างเสริมสุขภาพและคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างเป็นรูปธรรมวัดผลได้	-มี 3 ส่วนราชการ ได้รับสนับสนุนงบประมาณ สสส. -มี 1 ส่วนราชการ อยู่ระหว่างทำสัญญา -มี 1 ส่วนราชการ อยู่ระหว่างพัฒนาโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนจาก สสส. -มี 1 ส่วนราชการ ทำหนังสือราชการขอเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่าย	ไม่บรรลุเป้าหมาย	* ไม่ผ่าน เนื่องจากเกิดเครือข่ายใหม่ไม่ครบจำนวนที่กำหนด (มี 3 ส่วนราชการดำเนินการ) * ตารางสรุปในรายงานมีรายละเอียดไม่ตรงกัน
3. เกิดนักสร้างสุขขององค์กร 100 คน	ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ “นักสร้างสุของค์กร” 2 รุ่น และเกิดนักสร้างสุข 107 คน -มีการอบรมองค์กรเครือข่ายจำนวน 29 รุ่น รวมเกิดนักสร้างสุของค์กรจำนวน 1,637 คน	บรรลุเป้าหมาย	รายละเอียดของรุ่น 2 มีเพียงกำหนดการและจำนวนแยกตามหน่วยงานเท่านั้น

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลผลิตที่โครงการฯ กำหนด	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน	หมายเหตุ
4. เกิดการสนับสนุนวิชาการ และเป็นพี่เลี้ยงการดำเนินงานให้องค์กรที่ดูแลนโยบายเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรภาครัฐอย่างน้อย 10 ส่วนราชการ	- มีการติดตามและประเมินผลกิจกรรมโครงการ 19 องค์กร แบ่งกลุ่มเป็น ปิดโครงการแล้ว 13 องค์กร อยู่ระหว่างปิดโครงการ 1 องค์กร กำลังดำเนินการมี 2 องค์กร และเตรียมดำเนินโครงการ 3 องค์กร	บรรลุเป้าหมาย	
5. เกิดการสร้างและผลิตสื่อเพื่อสื่อสารสาธารณะ ขับเคลื่อน และสร้างกระแส ในประเด็นคุณภาพชีวิตการทำงานพื้นฐานและประเด็นเฉพาะ ได้แก่ ประเด็น “คุณภาพชีวิตการทำงานไม่เป็นภาระ”	-มีการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ และเฟสบุ๊กส์ รวมถึงผ่าน Line Group ของผู้ผ่านอบรม -มีการสื่อสารสู่สาธารณะด้วยสื่ออื่นๆ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ -มีกิจกรรม วารสารสานปิ่นสุข และบทเรียนจากผลการดำเนินงานและโครงการกิจกรรมของเครือข่าย	บรรลุเป้าหมาย	
6. จัดและร่วมจัดนิทรรศการเชิงวิชาการแนวคิดองค์กรแห่งความสุข 3 ครั้ง	เกิดขึ้น 3 ครั้ง โดยร่วมกับภาคีเครือข่าย	บรรลุเป้าหมาย	
7. มีพื้นที่ระดมความคิดเห็นเพื่อสร้างเป้าหมายร่วมระหว่างส่วนราชการและหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง เพื่อระดมพลังเครือข่ายผลักดันให้คุณภาพชีวิตการทำงานไปสู่การปฏิบัติได้จริง และเป็นแนวทางสู่นโยบายการสร้างองค์กรภาครัฐให้เป็น “องค์กรแห่งความสุขทั่วหน้า”	-มีการจัดประชุมภาคีเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานองค์กรภาครัฐ “ความสุขราชการไทย 4.0” มีผู้เข้าร่วมจาก 40 หน่วยงาน -มีพื้นที่สำหรับระดมความคิดเห็นคือ group line -มีการประชุมเครือข่ายองค์กรภาครัฐมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขและเครือข่ายนักสร้างสุข (นสอ.)	บรรลุเป้าหมาย	

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลผลิตที่โครงการฯ กำหนด	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน	หมายเหตุ
8. เกิดบันทึกความเข้าใจ (MOU-Memorandum of Understanding) หรือการกำหนดประเด็นองค์กรแห่งความสุขให้เป็นนโยบายระดับกระทรวงหรือระดับกรม ระหว่าง สสส. กับ หน่วยงานในกระทรวง ทบวง กรม ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชน และหรือหน่วยงานหลักด้านนโยบายที่เป็นหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้องกับระบบราชการ	เกิดบันทึกความเข้าใจ (MOU) 2 หน่วยงาน	บรรลุเป้าหมาย	
9. เกิดการผลักดันนโยบายร่วมกับหน่วยงานหลักด้านนโยบาย ที่เป็นหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้องกับระบบราชการรวมทั้งหน่วยงานภาครัฐอื่นที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ เช่น สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงานประมาณ กรมบัญชีกลาง สำนักงานกฤษฎีกา เป็นต้น	- มีการประชุมหารือกับ ก.พ. เพื่อขับเคลื่อน - เกิดยุทธศาสตร์หรือนโยบายเกี่ยวกับพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานที่ถูกรับรองไว้ในโครงการทำงานขององค์กรภาครัฐ 2 หน่วยงาน - เกิดการสื่อสารนโยบายเพื่อขับเคลื่อนประเด็นสู่แวดวงราชการและสาธารณะ โดยการจัดเสวนาย่อย เกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข ในการประชุมระดับชาติ “การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในระบบสุขภาพ ประจำปี พ.ศ. 2560: National Forum on Human Resources for Health 2017 (HR4H Forum 2017)”	บรรลุเป้าหมาย	

1.3 ผลการประเมินตามตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่โครงการฯ กำหนดไว้ ซึ่งมีตัวชี้วัดทั้งหมด 4 ตัว ผลการดำเนินการของโครงการฯ บรรลุเป้าหมายทั้ง 4 ตัวชี้วัด แต่ผลการประเมินตามตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ 4 พบว่าโครงการฯ มีการวิจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยเปรียบเทียบ 3 ปี (พ.ศ. 2553 2556 และ 2559) มีฐานข้อมูลองค์กรสุขภาพะภาคข้าราชการพลเรือนที่สามารถนำไปใช้ได้ และมีการประชุมหารือกับสำนักงาน ก.พ. เพื่อขับเคลื่อน แต่ยังไม่มีการจัดตั้งศูนย์เชี่ยวชาญด้านคุณภาพชีวิตการทำงานภาครัฐ ตาราง 3 แสดงรายละเอียดของผลการดำเนินงานและผลการประเมินมีดังนี้

ตารางที่ 3 การประเมินผลตามตัวชี้วัดผลลัพธ์

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่โครงการฯ กำหนด	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน
1. เกิดความตื่นตัวในกลุ่มคนทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐที่จะปรับนโยบายการทำงานให้เชื่อมต่อกับภาคปฏิบัติการในองค์กร เพื่อนำไปสู่การสื่อสารสาธารณะและผลักดันนโยบายระดับชาติต่อไป	-จัดเวทีเสวนาห้องย่อยเรื่อง “องค์กรแห่งความสุขภาครัฐ: แรงบันดาลใจและศักยภาพคนทำงาน” ในการประชุมระดับชาติ “การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในระบบสุขภาพ ประจำปี พ.ศ. 2560: National Forum on Human Resources for Health 2017” ซึ่งมีภาคีเครือข่ายภาครัฐเข้าร่วม -การประชุมเครือข่ายองค์กรภาครัฐมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข และเครือข่ายนักสร้างสุของค์กร (นสอ.) -การสร้างนักสร้างสุของค์กร และนักบริหารความสุของค์กร	บรรลุเป้าหมาย
2. ส่วนราชการต่างๆ เห็นความสำคัญของการผลักดันให้รวมเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน และนำไปไว้ในระบบการทำงาน และโครงสร้างองค์กร	-เกิดยุทธศาสตร์หรือนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานที่ถูกบรรจุในโครงสร้างองค์กรภาครัฐ 2 หน่วยงาน -จัดประชุมระดมความคิดเห็นเพื่อสร้างเป้าหมายร่วมกับหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง ในการผลักดันให้คุณภาพชีวิตของการทำงานเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงาน	บรรลุเป้าหมาย
3. เกิดการเชื่อมต่องานและความร่วมมือกันเองระหว่างเครือข่ายในการขับเคลื่อนแนวคิด ทั้งระหว่างดำเนินโครงการฯ และสิ้นสุดระยะเวลาโครงการฯ แล้ว	-การสื่อสารผ่าน Line Group สื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ -การจัดประชุมภาคีเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานองค์กรภาครัฐ “ความสุขราชการไทย 4.0” โดยมีผู้เข้าร่วม 40 หน่วยงาน -การประชุมเครือข่ายองค์กรภาครัฐมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข	บรรลุเป้าหมาย
4. เกิดแนวทางการจัดตั้งศูนย์เชี่ยวชาญด้านคุณภาพชีวิตการทำงานภาครัฐ (Research Center for Happy Workplace in Public Sector)	-มีการวิจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยเปรียบเทียบ 3 ปี (พ.ศ. 2553 2556 และ 2559) (มีผลวิจัย) -มีฐานข้อมูลองค์กรสุขภาวะภาคข้าราชการพลเรือนที่สามารถนำไปใช้ได้ -มีการประชุมหารือกับ ก.พ. เพื่อขับเคลื่อน -ยังไม่มีการจัดตั้งศูนย์เชี่ยวชาญด้านคุณภาพชีวิตการทำงานภาครัฐ	บรรลุเป้าหมาย

สรุปผลการประเมินผลลัพธ์และการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน และเสริมสร้างศักยภาพองค์กรภาครัฐในระยะเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะ พบว่า การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของโครงการฯ มีตัวชี้วัดที่มีผลการประเมินระดับดีจำนวน 6 ตัวชี้วัด จาก 13 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 46.15 สำหรับการ

บรรลุเป้าหมายด้านผลผลิตและผลลัพธ์ ตัวชี้วัดด้านผลผลิตมีตัวชี้วัดที่บรรลุเป้าหมายจำนวน 8 ตัวชี้วัด จาก 9 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 88.88 และด้านตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่โครงการฯ กำหนดไว้พบว่าบรรลุเป้าหมายทุกตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 100 ถือว่าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่โครงการฯ กำหนดไว้อยู่ในระดับดี

2. การประเมินกระบวนการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะของโครงการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและเสริมสร้างศักยภาพองค์กรภาครัฐในระยะเปลี่ยนผ่าน พิจารณาใน 4 ประเด็นคือ 1) กระบวนการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะจาก สสส. สู่องค์กรภาครัฐ 2) กระบวนการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะภายในองค์กร 3) การประเมินกระบวนการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะ และ 4) ปัญหาอุปสรรคในการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะ

2.1) กระบวนการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะ โครงการฯ ใช้วิธีการการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญด้านสุขภาวะของการทำงานให้กับผู้บริหารในระดับกรม หรือสูงกว่าขององค์กร เพื่อให้เกิดการผลักดันเชิงนโยบายกระทรวง จากนั้นดำเนินการจัดอบรมผลิตนักสร้างสุขในองค์กรตามท้องที่องค์กรภาครัฐร้องขอ

2.2) กระบวนการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะภายในองค์กร พบว่า ทุกองค์กรมีการกำหนดประเด็นองค์กรแห่งความสุขให้เป็นนโยบายในการปฏิบัติงาน โดยใส่ happy 8 theme เข้าไว้ในแผนการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรตนเอง และจัดทำบันทึกความเข้าใจ (MOU-Memorandum of Understanding) ร่วมกันกับ สสส. และสถาบันผู้รับทุนโครงการฯ โดยได้รับเงินสนับสนุนการดำเนินงานจาก สสส. นอกจากนั้นทุกองค์กรได้รับความช่วยเหลือจากสถาบันผู้รับทุนโครงการฯ ในเรื่องการจัดอบรมผลิตนักสร้างสุขในองค์กร โดย 9 ใน 10 องค์กรจัดจ้างผู้รับทุนโครงการฯ และทีมงานเป็นวิทยากรสอนในหลักสูตร หลังจากนั้นนักสร้างสุขของแต่ละองค์กรจะกำหนดแผนงานและดำเนินการเสริมสร้างสุขภาวะตามที่กำหนดขึ้นโดยกิจกรรมที่จัดจะไม่สะท้อนครบทั้ง happy 8 แต่จะสอดคล้องกับภาระงานหลักขององค์กร ในระหว่างเข้าร่วมโครงการฯ การประเมินผลจะใช้แบบ pretest-posttest โดยใช้เครื่องมือ “แบบวัดความสุขในการทำงาน (CU-QWL)” ร่วมกับตัวชี้วัดของสำนักงาน ก.พ.ร. และนำผลประเมินที่ได้ไปใช้ในการกำหนดแผนการทำงานต่อไป

2.3) การประเมินกระบวนการขับเคลื่อนตามตัวชี้วัดที่ผู้วิจัยปรับปรุงจาก Barber, Rodriguez และ Artis (2016) ใน 5 ขั้นตอนของกระบวนการขับเคลื่อน ประกอบด้วย การสร้างพื้นฐานการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะ การทำความเข้าใจปัญหาการขับเคลื่อนนโยบาย การวางแผนการขับเคลื่อนนโยบาย การขับเคลื่อนนโยบาย และการสร้างวัฒนธรรมการขับเคลื่อนที่ไม่กลับสู่สภาพเดิม ตามลำดับ และตัวชี้วัดแต่ละตัวประเมินใน 3 มิติ ได้แก่ 1) แผน (quality of planning) 2) ศักยภาพ (capacity) และ 3) ความก้าวหน้า (evidences of progress) สรุปได้ว่า ผลประเมินการขับเคลื่อนในขั้นตอนที่ 1 - 3 (การสร้างพื้นฐานการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะ การทำความเข้าใจปัญหาการขับเคลื่อนนโยบาย และการวางแผนการขับเคลื่อนนโยบาย) มีผลสำเร็จอยู่ในระดับพอใช้จนถึงระดับดีคล้อยกันไป และผลประเมินการขับเคลื่อนในขั้นตอนที่ 4 - 5 (การขับเคลื่อนนโยบาย และการสร้างวัฒนธรรมการขับเคลื่อนที่ไม่กลับสู่สภาพเดิม) มีผลสำเร็จอยู่ในระดับต่ำกว่า คือ มีผลสำเร็จในแผนการขับเคลื่อน แต่ในมิติอื่นอยู่เพียงระดับพอใช้และระดับควรปรับปรุงเท่านั้น

ตารางที่ 4 การประเมินกระบวนการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะ

ขั้นตอนการขับเคลื่อน	ตัวชี้วัด	แผน (quality of planning)	ศักยภาพ (capacity)	ความก้าวหน้า (evidences of progress)
1. การสร้างพื้นฐานการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะ	1. กำหนดคำจำกัดความในสิ่งที่ต้องการหรือเป้าหมายการขับเคลื่อน			
	2. นำคำจำกัดความที่เคยมีอยู่เดิมมาทบทวนใหม่			

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI.) อยู่ในกลุ่ม 1 | วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยธนบุรี

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ขั้นตอนการขับเคลื่อน	ตัวชี้วัด	แผน (quality of planning)	ศักยภาพ (capacity)	ความก้าวหน้า (evidences of progress)
	3. สร้างหน่วยงานในการขับเคลื่อน			
	4. สร้างแนวทางการทำงานร่วมกันของทีม นักขับเคลื่อน			
2. การทำความเข้าใจปัญหาการขับเคลื่อนนโยบาย	5. มีการประเมินผลการขับเคลื่อนที่เกิดขึ้นทั้งในอดีตและปัจจุบัน			
	6. ทำความเข้าใจถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดผลการขับเคลื่อนที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว			
3. การวางแผนการขับเคลื่อนนโยบาย	7. กำหนดยุทธศาสตร์การขับเคลื่อน			
	8. ร่างภาพความเชื่อมโยงของการขับเคลื่อน			
	9. กำหนดเป้าหมายและวางแผนการติดตาม			
4. การขับเคลื่อนนโยบาย	10. สร้างการขับเคลื่อนและการกำกับติดตามให้เป็นงานปกติ			
	11. แก้ปัญหาโดยทันทีและอย่างเคร่งครัด			
	12. ผลักดันการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน			
5. การสร้างวัฒนธรรมการขับเคลื่อนที่ไม่กลับสู่สภาพเดิม	13. เกิดระบบงานและสื่อสารที่ทำให้สามารถขับเคลื่อนได้ตลอดเวลา			
	14. ส่งเสริมให้มีการขับเคลื่อนตามระบบเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นได้ด้วยองค์กรเองอย่างต่อเนื่อง			

หมายเหตุ: O = ควรปรับปรุง; G = พอใช้; B = ดี

2.4) สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่พบในการขับเคลื่อนฯ คือ การเบิกจ่ายงบประมาณสนับสนุนโครงการที่ได้รับจาก สสส. เนื่องจากกระเปาะการเบิกจ่ายขององค์กรภาครัฐและ สสส. ไม่สอดคล้องกัน นอกจากนั้นยังพบปัญหาการปรับเปลี่ยนผู้จัดการโครงการฯ ที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนฯ และบางองค์กรขาดการสนับสนุนจากหัวหน้า

งานซึ่งอาจเกิดจากความไม่เชื่อหรือไม่เข้าใจแนวคิดในการขับเคลื่อนองค์กรสู่สภาวะ นอกจากนั้นโครงสร้างและขนาดองค์กรที่มีขนาดใหญ่ก็จะพบปัญหาในการขับเคลื่อนอีกด้วย

3. ข้อเสนอแนะจากการประเมิน คณะผู้ประเมินสังเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจเยี่ยมพื้นที่ ได้จากผู้เข้าร่วมโครงการเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและเสริมสร้างศักยภาพองค์กรภาครัฐในระยะเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรสู่สภาวะ และข้อมูลจากหน่วยงานกลางที่มีส่วนร่วมในการกำกับดูแลงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐ มีรายละเอียดดังนี้

ด้านการดำเนินงานและการบริหารจัดการของโครงการฯ

1. การที่ สสส. ให้ทุนสนับสนุนโครงการฯ ในลักษณะของโครงการวิจัยจะมีปัญหาในการขับเคลื่อน เนื่องจากผู้รับทุนให้ความสำคัญกับการทำวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมและการสร้างผลงานวิจัยมากกว่าการนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติจริง ในระหว่างขั้นตอนการดำเนินงานเมื่อได้รับข้อมูลจากหน่วยงานแล้ว โครงการฯ มักไม่ส่งผลประเมินกลับไปให้หน่วยงานนั้นนำไปใช้ประโยชน์ หรือระบุข้อควรระวังเพื่อใช้ในการปรับปรุงหน่วยงาน

2. โครงการฯ มีการดำเนินงานในลักษณะงานวิจัย ส่วนใหญ่มีนักวิจัยหลักคนเดียว และทีมวิจัยเป็นลูกศิษย์ที่อยู่ระหว่างการศึกษาก็เป็นผู้รับคำสั่งให้ดำเนินการมากกว่าจะมีส่วนร่วมรับผิดชอบทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน ซึ่งโครงสร้างของการดำเนินงานแบบนี้จะไม่ค่อยมีความเข้มแข็งด้านการประสานงาน การกำกับติดตาม การทำงานของทีมงานจะเป็นงานเฉพาะกิจมากกว่างานประจำ สอดคล้องกับข้อมูลการตรวจเยี่ยมพื้นที่ที่พบว่าองค์กรภาครัฐส่วนใหญ่ขาดระบบการกำกับติดตามจากโครงการฯ

ด้านการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสู่สภาวะของโครงการฯ

3. การขับเคลื่อนองค์กรสู่สภาวะภาครัฐมีปัญหาเรื่องการขับเคลื่อนที่ไม่ได้มีการออกแบบชัดเจน ไม่มีระบบกำกับติดตาม ผลการดำเนินงานจะเน้นระบบการฝึกอบรมให้ความรู้แล้วนำไปถ่ายทอดต่อ แต่องค์กรภาครัฐที่ผ่านการอบรมแล้วไม่สามารถดำเนินถ่ายทอดต่อได้เองตามลำพัง โครงการฯ ทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกอบรมมากกว่าผู้ขับเคลื่อน “การเสริมสร้างสภาวะในองค์กรภาครัฐ” ดังนั้น บทบาทการดำเนินงานของโครงการฯ ในการทำงานระยะต่อไปน่าจะปรับเปลี่ยนเป็นผู้ขับเคลื่อน ควรกำหนดบทบาทของผู้รับทุนให้ชัดเจนว่าควรทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานภาครัฐ

4. องค์กรภาครัฐส่วนใหญ่ขาดระบบการกำกับติดตาม และการออกแบบการนำแนวคิด/นวัตกรรมสู่การปฏิบัติ หรือมีการกำกับติดตามการดำเนินงานส่งเสริมสภาวะแต่ขาดความต่อเนื่อง ดังนั้น โครงการฯ อาจกำหนดช่วงเวลาในการกำกับติดตามที่ชัดเจน โดยจัดทำเป็นแผนการกำกับติดตามให้สอดคล้องกับช่วงเวลาหรือลักษณะงานขององค์กรภาครัฐ นอกจากนี้ เพื่อให้การกำกับติดตามของโครงการฯ สามารถเข้าถึงองค์กรภาครัฐมากขึ้น อาจจะเพิ่มช่องทางการติดต่อทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นไปได้โครงการฯ ควรมีการลงพื้นที่ในการตรวจเยี่ยมให้คำปรึกษา นอกเหนือจากการพูดคุยทางโทรศัพท์หรือการติดต่อสื่อสารผ่านโซเชียลมีเดีย

5. ข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารพบว่า การขยายจำนวนองค์กรที่เข้าร่วมโครงการในระยะที่ 2 ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากวิธีการเข้าหาหรือเชิญชวนให้เข้าร่วมโครงการฯ ยังไม่สร้างความสนใจให้กับผู้บริหารองค์กรเท่าที่ควร ดังนั้น โครงการฯ อาจจะเพิ่มตัวอย่างการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐที่ประสบความสำเร็จในการส่งเสริมสภาวะ และผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมที่องค์กรได้รับ เพื่อจูงใจให้ผู้บริหารตอบรับการเข้าร่วมโครงการฯ มากขึ้น

6. โครงการฯ ใช้การขับเคลื่อนองค์กรสู่สภาวะภาครัฐผ่านทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) มีความเหมาะสม เพราะสอดคล้องกับความรับผิดชอบของสำนักงาน ก.พ. ที่มีหน้าที่บริหารงานทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน โครงการฯ น่าจะเพิ่มปริมาณการประสานงานกับผู้ดูแลงานในมิติที่ 5 (คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน) ของสำนักงาน ก.พ. อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบถึงเป้าหมาย วิธีการ

กำหนดการ และสิ่งสนับสนุนที่สำนักงาน ก.พ.ต้องการใช้ในการขับเคลื่อนแนวคิด เช่น ตัวชี้วัดด้านองค์กรสุขภาวะและคู่มือการใช้ตัวชี้วัด (guideline) เป็นต้น เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนไปพร้อมๆ กัน และทำงานเสริมซึ่งกันและกัน

ด้านการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะในองค์กร

7. การขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะภาครัฐยังมีการดำเนินงานที่เป็นโครงการเฉพาะกิจ ยังไม่ได้กำหนดออกมาเป็นนโยบายสุขภาวะขององค์กร จึงขาดการวัดผลตามตัวชี้วัดด้านองค์กรสุขภาวะ หรือขาดการนำผลประเมินตามตัวชี้วัดด้านองค์กรสุขภาวะไปปรับเป็นยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนาสุขภาวะของหน่วยงาน จึงมีแนวโน้มไม่ยั่งยืน

8. ข้อมูลจากการตรวจเยี่ยมพื้นที่พบว่าผู้บริหารองค์กรภาครัฐตระหนัก และมีแนวโน้มยอมรับแนวคิดด้านสุขภาวะองค์กร ดังนั้น โครงการฯ อาจใช้การเข้าไปเจรจากับผู้บริหารองค์กรภาครัฐให้กำหนดตัวชี้วัดด้านคุณภาพชีวิตการทำงานในแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานด้านคุณภาพชีวิตมีทิศทางและเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

9. ข้อมูลจากการตรวจเยี่ยมพื้นที่พบว่าองค์กรภาครัฐส่วนใหญ่ยังไม่สามารถขยายจำนวนนักสร้างสุขขององค์กรได้เอง และต้องให้ทีมงานของโครงการฯ เข้ามาช่วยเหลือในการจัดอบรมหลักสูตรนักสร้างสุขขององค์กร (นสอ.) จึงควรระมัดระวังในเรื่องการนับผลงานซ้ำกันระหว่างจำนวน นสอ. ที่โครงการฯ ผลิตออกมา กับจำนวน นสอ. ที่องค์กรภาครัฐได้รับทุนสนับสนุนผลิตออกมา เพื่อให้ สสส. ทราบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแท้จริง

ด้านนวัตกรรมของโครงการฯ

10. ข้อมูลการตรวจเยี่ยมพื้นที่พบว่าองค์กรภาครัฐมีการเก็บข้อมูลคุณภาพชีวิตการทำงานโดยใช้แบบวัด CU-QWL แต่ยังไม่มีการนำผลที่วัดได้มาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบกิจกรรมเสริมสร้างสุขภาวะ ดังนั้น โครงการฯ อาจจัดหาแนวทางการส่งเสริมให้องค์กรภาครัฐนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ เช่น การให้ตัวอย่างกิจกรรมที่หลากหลายในแต่ละบริบทขององค์กรภาครัฐ การจัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติการส่งเสริมสุขภาวะในองค์กรภาครัฐ เป็นต้น

11. ถึงแม้ว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจต่อหลักสูตรนักสร้างสุขขององค์กร (นสอ.) และหลักสูตรนักบริหารความสุขขององค์กร (นบส.) ในระดับมาก แต่ยังไม่สามารถนำสิ่งที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจมีผลมาจาก 1) หลักสูตรไม่ชัดเจน ไม่มีวัตถุประสงค์และการวัดผลตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ไม่มีตาราง/เอกสารเนื้อหาประกอบหลักสูตร แต่มีเพียงแค่เอกสารประกอบการบรรยายที่อยู่ในรูป powerpoints เท่านั้น และ/หรือ 2) ตัวอย่างกิจกรรมสุขภาวะที่ได้รับจากหลักสูตรยังไม่หลากหลายตามบริบทขององค์กรภาครัฐ ดังนั้น สสส. ควรทำหลักสูตรทั้งสองให้ชัดเจนและเผยแพร่ให้องค์กรภาครัฐสามารถนำไปศึกษาขยายผลให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง หรือโครงการฯ อาจจะเพิ่มกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการที่สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริงในองค์กรภาครัฐของผู้รับการอบรม ตลอดจนมีตัวอย่างของการส่งเสริมสุขภาวะองค์กรภายใต้บริบทที่หลากหลาย

อภิปรายและสรุปผล

การประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของโครงการฯ พบว่า ยุทธศาสตร์ที่ควรได้รับความสนใจเป็นพิเศษคือ ยุทธศาสตร์เรื่องการส่งเสริมและขยายการเชื่อมโยงพลังเครือข่าย และยุทธศาสตร์เรื่องการผลักดันและตอบสนองนโยบายคุณภาพชีวิตการทำงาน ในการส่งเสริมและขยายการเชื่อมโยงพลังเครือข่ายพบว่า ร้อยละขององค์กรที่ได้รับการกำกับติดตามจากโครงการฯ อยู่ในระดับพอใช้ จากการลงพื้นที่ตรวจเยี่ยมพบว่าบางองค์กรมีการกำกับติดตามยังไม่ชัดเจน เช่น ขาดแผนการกำกับติดตาม เป็นต้น ในขณะที่ความเหมาะสมของระบบการให้คำปรึกษาแก่ภาคีเครือข่ายแบบระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) อยู่ในระดับควรปรับปรุง ข้อมูลการลงพื้นที่ตรวจเยี่ยมพบว่า การให้คำปรึกษายังไม่สามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรภาครัฐได้ จะเห็นได้ว่า องค์กรภาครัฐส่วนใหญ่ขาดระบบการกำกับติดตาม หรือมีการกำกับติดตามการดำเนินงานส่งเสริมสุขภาวะแต่ขาดความต่อเนื่อง ซึ่งไม่สอดคล้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จซึ่งจำเป็นต้องมีทั้งการให้ความรู้แก่ผู้ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติตามนโยบาย

ระหว่างส่งต่อนโยบายลงในแต่ละระดับ และการจัดทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ (Copeland & Wexler, 1995) นอกจากนี้ยังไม่สอดคล้องกับการนำนโยบายส่งเสริมสุขภาพไปปฏิบัติในประเทศไอร์แลนด์ของหน่วยงานบริหารสุขภาพ (Health Service Executive; HSE) เช่นเดียวกัน ตามรายงานที่จัดทำในปี 2012 เรื่อง The Health Promotion Strategic Framework อธิบายว่า การขับเคลื่อนการส่งเสริมสุขภาพในระดับเขตพื้นที่และระดับท้องถิ่นในไอร์แลนด์จะสนับสนุนไปสู่การขับเคลื่อนในระดับประเทศ เพื่อให้เกิดการเสริมผลการขับเคลื่อนซึ่งกันและกัน การดำเนินการในระดับเขตพื้นที่และระดับท้องถิ่นต้องประกอบด้วย 1) การวางแผน การกำกับติดตาม และการประเมินผลโครงการของทั้งสองระดับต้องเกิดไปพร้อมๆ กันและสอดคล้องกัน 2) การพัฒนาแผนภารกิจควรดำเนินการไปพร้อมๆ กัน 3) กระบวนการควบคุมจัดการที่ได้ผล 4) กระบวนการที่ทำให้เกิดความสนใจในเรื่องความปลอดภัย และการปฏิบัติงานด้านส่งเสริมสุขภาพที่ได้ผลครอบคลุม ผู้ปฏิบัติงานดูแลสุขภาพและสังคมในทุกกลุ่ม 5) โครงสร้างที่ช่วยให้งานในส่วนที่เกี่ยวข้องของกลุ่มพันธมิตรที่ทำงานพัฒนาสุขภาพของ HSE ได้ผล 6) กลไกช่วยทำให้ทำงานสะดวกขึ้นซึ่งได้มาจากเขตพื้นที่ชุมชนที่สอดคล้องกับแผนการทำงานนโยบาย และขั้นตอนการทำงานในระดับประเทศ และ 7) สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่จัดทำในเขตพื้นที่ และในท้องถิ่น (Health Service Executive, 2012)

สำหรับยุทธศาสตร์การผลักดันและตอบสนองนโยบายคุณภาพชีวิตการทำงาน ทั้งในเรื่องการกำหนดแนวคิดองค์กรสุขภาวะให้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐ และเรื่องความยั่งยืนของการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กรภาครัฐ ผลประเมินอยู่ในระดับควรปรับปรุง กล่าวคือ องค์กรภาครัฐไม่สามารถนำแนวคิดเสริมสร้างสุขภาวะเข้าเป็นตัวชี้วัดได้อย่างชัดเจน ในขณะที่องค์กรภาครัฐมีแหล่งทุนสนับสนุน หรือมีทีมงานในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กรเท่านั้น แต่ยังไม่มีการปรับปรุงแผนการทำงานให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเรื่องดังกล่าวเป็นอุปสรรคในการนำนโยบายส่งเสริมสุขภาพไปปฏิบัติได้ผลสำเร็จ การกำกับติดตามการนำนโยบายไปปฏิบัติจะนำไปสู่การหาผลลัพธ์ ระบุความท้าทาย และใช้เตือนผลที่ตามมาที่ไม่ได้ตั้งใจให้เกิดขึ้นหรือความไม่สอดคล้องกันกับสิ่งที่ควรจะเป็น ระบบกำกับติดตามที่ดีทำให้ช่องว่างระหว่างนโยบายที่วางไว้กับการนำไปปฏิบัติจริงมีน้อยมาก และอุปสรรคที่พบถูกทำให้หมดไป ซึ่ง Rahmat (2015) อธิบายว่า การควบคุมผู้เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสมเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ป้องกันปัญหาอุปสรรคในการนำนโยบายไปปฏิบัติ การควบคุมนี้สามารถดำเนินการได้หลายวิธี ซึ่งรวมถึงการควบคุมผ่านการกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน

ในการประเมินกระบวนการขับเคลื่อนแนวคิดองค์กรสุขภาวะของโครงการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและเสริมสร้างศักยภาพองค์กรภาครัฐในระยะเปลี่ยนผ่าน ถึงแม้ว่าผลประเมินการขับเคลื่อนในขั้นตอนที่ 4 -5 (การขับเคลื่อนนโยบาย และการสร้างวัฒนธรรมการขับเคลื่อนที่ไม่กลับสู่สภาพเดิม) มีผลสำเร็จอยู่ในระดับต่ำกว่า กล่าวคือ มีผลสำเร็จเฉพาะในแผนการขับเคลื่อน ส่วนในมิติอื่นอยู่เพียงระดับพอใช้และระดับควรปรับปรุงเท่านั้น การขับเคลื่อนองค์กรสุขภาวะภาครัฐยังมีการดำเนินงานที่เป็นโครงการเฉพาะกิจ ยังไม่ได้กำหนดออกมาเป็นนโยบายสุขภาวะขององค์กร แต่แผนการขับเคลื่อนจัดเป็นความสำเร็จระดับพื้นฐานในการนำนโยบายไปปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิดของ Rahmat (2015) ที่ระบุวิธีที่ใช้ป้องกันปัญหาอุปสรรคในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ เนื้อหาของนโยบายต้องไม่กำกวม มีความชัดเจนขั้นตอนที่ใช้ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ควรป้องกันการแทรกแซงจากภายนอก และการควบคุมผู้เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสม

กิตติกรรมประกาศ

คณะผู้ประเมินขอขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ผู้ให้ทุนสนับสนุนการจัดทำรายงานวิจัยประเมินผลการประเมินโครงการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและเสริมสร้างศักยภาพองค์กรภาครัฐในระยะเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะ และขอขอบคุณ ศ.ดร.สุวิมล ว่องวาณิช คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ให้คำปรึกษาแนะนำการประเมินตลอดการดำเนินงาน

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI.) อยู่ในกลุ่ม 1 | วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยธนบุรี

เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2554). *คู่มือความสุข 8 ประการในที่ทำงาน HAPPY WORK PLACE*. <https://www.thaihealth.or.th/?p=232292>
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2558). *แผนหลัก สสส. ๒๕๕๘-๒๕๖๐*. <https://www.thaihealth.or.th/Books/แผนหลัก+สสส.+2558-2560.html>
- Barber, M., Rodriguez, N., & Artis, E. (2016). *Deliverology in practice*. Sage.
- Copeland, V. C. & Wexler, S. (1995). Policy implementation in social welfare: A framework for analysis. *Journal of Sociology & Social Welfare*, 22(3), 51-68.
- Health Service Executive. (2012). *The health promotion strategic framework main report*. <http://hdl.handle.net/10147/228940>
- Rahmat, A. A. (2015). Policy Implementation: Process and Problems. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 3(3), 306-311.

Translated Thai References

- Thai Health Promotion Foundation. (2011). *Happy 8 in workplace Manual Happy Work Place*. <https://www.thaihealth.or.th/?p=232292> (in Thai)
- Thai Health Promotion Foundation. (2015). *ThaiHealth Master Plan 2015-2017*. <https://www.thaihealth.or.th/Books/แผนหลัก+สสส.+2558-2560.html> (in Thai)