บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ ปัจจัยที่มีอิทธิต่อการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย” ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการหลายท่านในประเด็นต่างๆ วิเคราะห์ และสังเคราะห์จำแนกเป็นประเด็นหลักแล้วจัดลำดับเป็นแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย มีลำดับดังต่อไปนี้

ระบบสุขภาพและสาธารณสุข

ปัญหาของระบบราชการในงานสาธารณสุขในปัจจุบันของไทย

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารในระบบสาธารณสุขไทย

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ระบบสุขภาพและสาธารณสุข

ความหมายของระบบสุขภาพและขอบเขตของระบบสุขภาพแห่งชาติ

สุวิทย์ วิบุลผลประเสริฐ และคณะ (2550, หน้า 335) ได้ให้ความหมายของคำว่า “สุขภาพ” และ “ระบบสุขภาพ” ตามพระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2550 (ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 124, ตอนที่ 16 ก ลงวันที่ 19 มี.ค. 2550) ไว้ดังนี้ สุขภาพ หมายถึง ภาวะของมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางกาย ทางจิต ทางปัญญา และทางสังคม เชื่อมโยงกันเป็นองค์รวมอย่างสมดุลและได้ให้ความหมายของระบบสุขภาพไว้ว่า ระบบสุขภาพ หมายความว่า ระบบความสัมพันธ์ทั้งมวลที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ ส่วนคำว่า “ระบบสาธารณสุข” มีความหมายเกี่ยวกับการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันโรค การรักษาพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพและการฟื้นฟูสมรรถภาพ และ “ระบบบริการสาธารณสุข” มีความหมายว่า บริการต่างๆ อันเกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพ การป้องกัน และควบคุมโรคและปัจจัยที่คุกคามสุขภาพ การตรวจวินิจฉัยและบำบัดสภาวะความเจ็บปวดและการฟื้นฟูสมรรถภาพของบุคคล ครอบครัวและชุมชน

สรุปได้ว่า ระบบสุขภาพ หมายถึง ระบบต่างๆที่มีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินการด้านสุขภาพแบบองค์รวม ส่วนระบบสาธารณสุขและระบบบริการสาธารณสุขถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบสุขภาพแห่งชาติ ซึ่ง สุวิทย์ วิบุลผลประเสริฐ และคณะ (2550, หน้า 336) แบ่งขอบเขตสุขภาพออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

ระดับที่ 1 เป็นระดับที่แคบที่สุด คือ เป็นระบบบริการสุขภาพที่มุ่งเน้นเฉพาะบุคคลทั้งด้านการรักษาพยาบาล สร้างเสริมสุขภาพ ฟื้นฟู และป้องกัน

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่รวมบริการนอกตัวบุคคล คือ ในระดับชุมชน ท้องถิ่น เช่น การควบคุมโรคในท้องถิ่น การอนามัยครอบครัว เป็นต้น แต่ไม่รวมกิจกรรมในสาขาอื่นๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสุขภาพ เช่น เรื่องน้ำสะอาด การสุขาภิบาล การออกกฎหมายลดสารตะกั่วในน้ำมัน เป็นต้น

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่รวมในกิจกรรมสาขาอื่นๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสุขภาพ เช่น การกำจัดขยะ น้ำสะอาด ความปลอดภัยบนท้องถนน เป็นต้น

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่กว้างสุด คือ รวมเอากิจกรรมทั้งหมดที่อาจมีผลกระทบต่อสุขภาพ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์เพื่อสุขภาพหรือไม่ก็ตาม เช่น การศึกษา การท่องเที่ยว การเกษตร การผังเมือง การยุติธรรม การเศรษฐกิจ เป็นต้น

ดังนั้น ระบบสุขภาพ (Total Health Systems) ในร่างพระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ จึงมีความหมายครอบคลุมตั้งแต่ระดับที่ 1 ถึงระดับที่ 4 ส่วนระบบสาธารณสุข (Public Health Systems) ที่เป็นระบบย่อยส่วนหนึ่งของระบบสุขภาพ จึงมีความครอบคลุมตั้งแต่ระดับที่ 1 ถึงระดับที่ 3 ส่วนระบบบริการสาธารณสุข (Health Care / Service Systems) จึงมีความครอบคลุมเพียงระดับที่ 1 และบางส่วนของระดับที่ 2 เช่น งานบริการอนามัยครอบครัวและชุมชน เป็นต้น

สุวิทย์ วิบุลผลประเสริฐ และคณะ (2550, หน้า 335) กล่าวว่า ในการจัดทำพระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ เพื่อให้ได้ระบบสุขภาพแห่งชาติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้จึงได้มีการจัดแบ่งองค์ประกอบของระบบสุขภาพ เพื่อให้ครอบคลุมในทุกด้านของระบบสุขภาพ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย ตลอดจนถึงการส่งเสริม ป้องกัน ฟื้นฟูสุขภาพ และการควบคุมโรค รวมไปจนถึงการให้ความคุ้มครองผู้บริโภค โดยมุ่งเน้นการจัดบริการและให้บริการสุขภาพของโรงพยาบาลในแต่ละระดับ และการผสมผสานการแพทย์ทางเลือกที่มีความสอดคล้องกับวิถีชีวิตของชุมชน อีกทั้งยังมีการควบคุมคุณภาพการรักษา การสร้างและเผยแพร่ความรู้ด้านสุขภาพ และระบบการเงินและการคลัง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการด้านสุขภาพที่จำเป็นอย่างเป็นธรรม โดยไม่มีปัญหาทางการเงินมาเป็นอุปสรรค โดยหลักการแล้ว การเงินการคลังด้านสุขภาพต้องมีทิศทางมุ่งสู่การสร้างสุขภาพนำหน้าการซ่อมสุขภาพ เป็นระบบที่สร้างความเป็นธรรม (Equity) มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Transparency / Accountability) มีประสิทธิภาพ (Efficiency) สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในระดับที่สมเหตุสมผลได้ (Cost Containment) และทำให้บริการที่มีคุณภาพ (Quality) ดังนั้น ระบบการเงินการคลังด้านสุขภาพ ถือเป็นอีกระบบหนึ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญมากของระบบสุขภาพ เพราะสามารถใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการผลักดันให้ระบบสุขภาพแห่งชาติเป็นไปอย่างพึงประสงค์ได้

ระบบสาธารณสุขประเทศไทย และระบบสาธารณสุขต่างประเทศ

ระบบสาธารณสุขประเทศไทย

คณะอำนวยการจัดทำแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559 กระทรวงสาธารณสุข (2550, หน้า 2) กล่าวว่าปัจจุบันประเทศไทยได้มีแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติมาถึง

ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 กำหนดวิสัยทัศน์ว่าประชาชนทุกคนมีสุขภาพดี ร่วมสร้างระบบสุขภาพพอเพียง เป็นธรรม นำสู่สังคมสุขภาวะ ภายใต้หลักการการสร้างเอกภาพและธรรมาภิบาลในการอภิบาลระบบสุขภาพ มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม การจัดบริการที่ครอบคลุมเป็นธรรม เห็นคุณค่าการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ

จากการศึกษารายงานการสาธารณสุขไทย พ.ศ. 2548-2550 พบว่า ประเทศไทยมีการพัฒนาการปฏิรูประบบสาธารณสุขหรือระบบสุขภาพแห่งชาติที่เรียกกันในปัจจุบันมากว่า 30 ปี โดยมีการรับฟังความคิดเห็นจากนักวิชาการทั้งในและนอกสาขาวิชาชีพ ประกอบกับการได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลหรือฝ่ายการเมือง เพื่อพัฒนาการดูแลด้านสุขภาพของประชาชน ซึ่งถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการให้บริการสาธารณะ โดยเฉพาะสาธารณสุขขั้นมูลฐานที่ประชาชนทุกภาคส่วนควรที่จะสามารถเข้าถึงบริการได้ง่าย มีความเสมอภาค และความเป็นธรรมซึ่งในปัจจุบันยังพบปัญหาทั้ง 3 ด้านนี้อยู่มากแม้จะมีการปฏิรูประบบสุขภาพนับตั้งแต่ พ.ศ. 2543 ที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดีและชัดเจนขึ้นแล้วก็ตาม

ประเวศ วะสี (อ้างในสุวิทย์ วิบุลผลประเสริฐ และคณะ, 2550, หน้า 404-407)ได้เขียนบทนำในหนังสือชื่อว่า “การปฏิรูประบบเพื่อสุขภาพ” ได้นิยามสุขภาพ ในความหมายว่า ความสุขสมบูรณ์ทั้งทางกาย ทางจิต และทางสังคม เป็นจุดมุ่งหมายสูงสุดของการดำรงชีวิต และการพัฒนาความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อสุขภาพ เรียกว่า ระบบสุขภาพ (Health System) ระบบสุขภาพนี้รวมทั้งองค์ประกอบที่อยู่นอก “วงการสาธารณสุข” ด้วย เช่น สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมือง ระบบบริการสุขภาพ (Health Care System) เป็นส่วนหนึ่งของระบบสุขภาพ ระบบสุขภาพของประเทศใดประเทศหนึ่ง หรือแม้แต่ในเขตใดเขตหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งมีความจำเพาะสำหรับประเทศนั้น หรือ เขตนั้น หรือเรื่องนั้น เพราะขึ้นกับปัจจัยต่างๆ เช่น วัฒนธรรม ระบบราชการ ระบบสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ซึ่งมีความจำเพาะ ฉะนั้นจะไปอาศัยความรู้เรื่องระบบสุขภาพจากที่อื่นเอามาใช้เลยไม่ ได้ต้องวิจัยระบบสุขภาพ (Health System Research) ของตัวเอง เพื่อให้เข้าใจสภาวะการทำงาน และทิศทางของระบบที่เคลื่อนตัวไป จึงจะสามารถปรับปรุงระบบเพื่อสุขภาพได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วการปฏิรูประบบสุขภาพ (Health System Reform) มีความจำเป็นถ้าปราศจากการปฏิรูประบบเก่าๆ จะตกเป็นเบี้ยล่างถูกกระทำจากสถานการณ์ใหม่และปัญหาใหม่ อันจะมีผลกระทบต่อสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม อย่างรุนแรง

ในส่วนของความพยายามในการปฏิรูประบบบริการสาธารณสุข ซึ่งเป็นระบบย่อยของระบบสุขภาพที่มีปัญหาต่างๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นปัญหาในเรื่องการกระจายบริการ ปัญหาการกระจายบุคลากร ปัญหาคุณภาพบริการ ปัญหาเรื่องความไม่เป็นธรรม ปัญหาการเงินการคลัง และปัญหาเชิงจริยธรรม จึงได้มีการพัฒนาการปฏิรูประบบบริการสาธารณสุขและระบบสุขภาพ ซึ่งเป็นที่มาของการออก “พระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ”

ระบบสาธารณสุขต่างประเทศ

Deacon (2007, p. 68) ได้เขียนบทความในหัวข้อเรื่อง องค์การอนามัยโลก: จากนโยบายสุขภาพเพื่อทุกคนเป็นตลาดสุขภาพเพื่อทุกคนได้หรือ (The WHO: From Health For All to Health Markets For All?) ซึ่งสรุปใจความได้ว่า ในหลายๆ องค์การในระดับโลกได้เข้ามามีบทบาทในด้านนโยบายสุขภาพแห่งชาติ กว่า 20 ปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 ในช่วงปีแรกของศตวรรษที่ 21 สถานการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไปจากการที่องค์การอนามัยโลก (WHO) ได้เล็งเห็นจากการประชุมสุขภาพโลก ซึ่งมีตัวแทนจากนานาชาติที่สำคัญเข้าร่วม หนึ่งในนั้นก็คือตัวแทนจากธนาคารโลก (World Bank) และตัวแทนจากองค์การการค้าโลก (WTO) ที่เข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมด้านความเสมอภาคในการเข้าถึงบริการสาธารณสุข ซึ่งนับว่าเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อนโยบายขององค์การอนามัยโลกที่พยายามจะไล่ตามการอภิปรายนโยบายนี้ผ่านตัวแทนที่เกี่ยวข้อง

องค์การอนามัยโลก และองค์การการค้าโลก เชื่อว่าการเข้าสู่กลไกตลาดสุขภาพจะช่วยให้ก่อประโยชน์ในการสร้างความเสมอภาคในการบริการสาธารณสุขได้ ทั้งในด้านการเข้าถึงบริการสุขภาพ การสร้างคุณภาพชีวิต และความเท่าเทียม โดยเฉพาะในกลุ่มคนยากจน

2.2 ปัญหาของระบบราชการในงานสาธารณสุขในปัจจุบันของไทย

ปัญหาระบบสุขภาพไทยที่สำคัญสามารถแบ่งออกได้ 5 ด้าน ได้แก่

1. ปัญหาความไม่เป็นธรรม แบ่งออกเป็น 4 ข้อ ได้แก่

1.1 ความไม่เป็นธรรมในการกระจายทรัพยากร

ถึงแม้ว่าอัตราส่วนของทรัพยากรสุขภาพต่อประชากรในภาพรวมของประเทศมีแนวโน้มดีขึ้น แต่พบว่ายังมีความแตกต่างระหว่างภูมิภาคทั้งทางด้านกำลังคน สถานบริการและจำนวนเตียง โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่าง กรุงเทพมหานครกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นความไม่เท่าเทียมกันในการกระจายทรัพยากรจะเห็นได้ว่ากรุงเทพมหานครมีอัตราส่วนเตียงต่อประชากรเป็น 1:206 และอัตราส่วนแพทย์ต่อประชากรเป็น 1:767 ในขณะที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีอัตราส่วนเตียงต่อประชากรเป็น 1:759 และอัตราส่วนแพทย์ต่อประชากรเป็น 1:7,251 ความแตกต่างระหว่างภูมิภาคโดยเฉพาะอัตราส่วนของบุคลากรทางการแพทย์ต่อประชากรได้แก่ แพทย์ ทันตแพทย์ และเภสัชกร ระหว่างกรุงเทพมหานครกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีสัดส่วนสูง 3-10 เท่า (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข, ออนไลน์, 2545)

นอกจากนี้ยังมีปัญหาความไม่เท่าเทียมกันของการกระจายเทคโนโลยี ชั้นสูง เช่น เครื่องเอ็กซเรย์คอมพิวเตอร์ (CT Scanner) เครื่องตรวจอวัยวะภายในด้วยสนามแม่เหล็กไฟฟ้า (MRI) เครื่องสลายนิ่ว (ESWL) และเครื่องตรวจมะเร็งเต้านม (Mammogram) ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีทางการแพทย์จะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จนทำให้อัตราส่วนของเทคโนโลยีทางการแพทย์

ต่อประชากรในประเทศไทยเพิ่มสูงขึ้น แต่ยังพบปัญหาการกระจายที่ไม่เท่าเทียมกันในระหว่างภาคด้วย (วงเดือน จินดาวัฒนะ และคณะ, ออนไลน์, 2542)

การกระจายงบประมาณด้านสุขภาพก็เป็นอีกดัชนีหนึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความไม่เท่าเทียมกัน กล่าวคือ เมื่อพิจารณาถึงการจัดสรรและกระจายงบประมาณด้านสุขภาพภาครัฐต่อประชากร พบว่าการจัดสรรงบประมาณโดยรวม ส่วนใหญ่มีความโน้มเอียงกระจายไปสู่ภูมิภาคที่ร่ำรวยอยู่แล้วมากกว่า จะเห็นได้ว่าภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายด้านสุขภาพต่อหัวต่อปี ในสัดส่วนที่ต่ำกว่าภาคอื่น ๆ โดยเฉพาะภาคกลางและกรุงเทพและปริมณฑลที่ได้รับจัดสรรมากที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความไม่เสมอภาคของการได้รับบริการด้านสาธารณสุขในภูมิภาคต่าง ๆ รวมทั้งปัญหาระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่เป็นแบบรวมศูนย์อยู่ที่หน่วยงานส่วนกลางเป็นส่วนใหญ่ (กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง, ออนไลน์, 2546)

1.2 ความไม่เป็นธรรมในการเข้าถึงและใช้บริการ

ประชาชนในเขตเมืองและชนบทมีโอกาสเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพแตกต่างกัน กล่าวคือ ประชาชนในเขตเมือง มีโอกาศเข้าถึงบริการจากสถานพยาบาลที่มีแพทย์มากกว่าประชาชนในเขตชนบท นอกจากนี้ หลังวิกฤตเศรษฐกิจ ประชาชนในเขตเมืองนิยมพึ่งตนอง ด้วยการซื้อยากินเองมากกว่าประชาชนในชนบท

1.3 ความไม่เป็นธรรมของสถานสุขภาพ

อัตราตายของทารกเป็นเครื่องชี้วัดความแตกต่างของภาวะสุขภาพในประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ได้ชัดเจนกล่าวคือ อัตาตายทารกนอกเขตเทศบาลมากกว่าในเขตเทศบาลถึง 1.85 เท่าถึงแม้ว่าอัตราการตายของทารกจะลดน้อยลงถึงเท่าตัวในช่วงเวลา 20 ปีที่ผ่านมา แต่ความแตกต่างระหว่างเขตเทศบาลกัลนอกเขตเทศบาลกับเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ

นอกจากนี้ สำนักงานโครงการแห่งสหประชาชาติ ได้พัฒนาดัชนีวัดความก้าวหน้าของคน ซึ่งมี 8 องค์ประกอบ โดยสุขภาพเป็นหนึ่งในองค์ประกอบดังกล่าว ซึ่งวัดจากอายุขัยเฉลี่ยสุขภาพอนามัย การส่งเสริมสุขภาพ และบริการสาธารณสุข จำนวนประชากรต่อแพทย์ พบว่า มีความไม่เท่าเทียมกันทางด้านสุขภาพ ในระดับภิมิภาค คือ กรุงเทพมหานครมีดัชนีสุขภาพสูงที่สุด และเป็นภาคที่รวยที่สุด ในขณะที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือเป็นภาคที่มีคนจนมากที่สุดมีดัชนีสุขภาพต่ำที่สุด(สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ, ออนไลน์, 2546)

1.4 ความไม่เป็นธรรมในการรับภาระค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพ

รับภาระค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพของประชาชนไม่ได้เป็นไปตามความสามารถในการจ่าย (Ability to Pay) กล่าวคือ เมื่อเปรียบเทียบสัดส่วนรายจ่ายด้านสุขภาพในแต่ละกลุ่มรายได้ พบว่า คนที่มีรายได้ต่ำมีภาระด้านสุขภาพในสัดส่วนต่อรายได้ที่มากกว่าคนที่มีรายได้สูงหลังจากที่รัฐมีการจัดหลังประกันสุขภาพสำหรับบุคคลที่ ควรเกื้อกูลประเภทต่างๆ เพิ่มขึ้น และที่สำคัญ คือ การดำเนินโครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า พบว่าความแตกต่างของภาระค่าใช้จ่ายด้าน

สุขภาพคนรวยกับคนจนมีแนวโน้มลดลงเหลือ 1.6 เท่า ใน พ.ศ. 2545 แต่หากพิจารณาถึงความเป็นธรรม ของการได้รับประโยชน์จากโครงการ หลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า พบว่า ยังไม่มีความเป็นธรรมเชิงโครงสร้างในระบบสุขภาพไทย กล่าวคือ บริการผู้ป่วยในสถานพยาบาลตติยภูมิ (โรงพยาบาลระดับจังหวัด) เอื้อประโยชน์ต่อคนรวยมากกว่าคนจน และคนจนได้รับประโยชน์มากกว่าคนรวยเฉพาะบริการผู้ป่วยนอกที่สถานีอนามัยและโรงพยาบาลชุมชน เท่านั้น (สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ, ออนไลน์, 2546)

2. ปัญหาประสิทธิภาพของระบบบริการสาธารณสุข

ปัญหาประสิทธิภาพของระบบบริการสาธารณสุขแบ่งออกเป็น 2 ข้อ ได้แก่

2.1 ปัญหาประสิทธิภาพของบริการสาธารณสุข

บริการสุขภาพที่ประชาชนได้รับมักจะเป็นบริการด้านการรักษาพยาบาล ซึ่งมีประสิทธิภาพในการทำงาน ให้มีสุขภาพดี น้อยกว่าการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคอย่างมาก นอกจากนี้ แม้การให้บริการ รักษาพยาบาลเอง ก็พบว่ามีความด้อยประสิทธิภาพ ในหลายประเด็น เช่นการใช้ยาความจำเป็น ตั้งแต่ระดับชุมชน จนถึงแพทย์เฉพาะทาง

2.2 ปัญหาประสิทธิภาพในการลงทุนด้านเตียงโรงพยาบาล

เมื่อพิจารณาอัตราครองเตียง ซึ่งเป็นดัชนีวัด ที่สำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพ ในการลงทุนด้านเตียงของโรงพยาบาล จากรายงานการสำรวจทรัพยากรสาธารณสุข พ.ศ. 2538-2545 พบว่า สถานบริการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขมีอัตราการครองเตียงมากกว่าร้อยละ 80 รองลงมาได้แก่ กระทรวงมหาดไทยและกระทรวงอื่นๆ ในขณะที่สถานบริการสาธารณสุขภาคเอกชนมุ่งกำไร มีอัตราการครองเตียงต่ำกว่าร้อยละ 50 มาตลอด แม้ว่าเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัวก็ยังมีแนวโน้มลดต่ำลงถึงร้อยละ 38.2 ในปี 2545 ซึ่งแสดงถึง Over Supply ของเตียงภาคเอกชน (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข, ออนไลน์, 2545)

3. ปัญหาคุณภาพของระบบบริการ

เมื่อวิเคราะห์ในขั้นตอนของการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการ หรือความคาดหวังของผู้ใช้บริการโดยดูจากปัญหาของประชาชนเมื่อใช้บริการโดยพบว่า สถานบริการภาครัฐและเอกชนมีปัญหาเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป กล่าวคือ ปัญหาการให้บริการที่เกิดขึ้นในภาครัฐ คือ ปัญหาเรื่องความสะดวกสบายและความสนใจของผู้ให้บริการ ส่วนปัญหาในสถานพยาบาลเอกชน มักเป็นเรื่องค่าบริการ อย่างไรก็ดีตั้งแต่มีนโยบายพัฒนาสถานบริการสาธารณสุขโดยเฉพาะการนำกระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล หรือ HA (Hospital Accreditation) มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานสถายพยาบาลทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมีการจัดตั้งสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลภายใต้สถาบันวิจัยสาธารณสุข รวมทั้งกระแสการปฏิรูประบบคุณภาพได้มีการเสนอประเด็นการพัฒนาคุณภาพบริการสาธารณสุขเพื่อกำหนดในพระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ และการออกพระราชบัญญัติสถานพยาบาลและ

กฎกระทรวงฉบับใหม่ ทำให้สถานบริการมีการจัดบริการอย่างมีคุณภาพมาตรฐาน และมีการจัดระบบการประเมินและรับรองคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจในการใช้บริการสถานพยาบาลมากขึ้น ซึ่งจากการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในสถานพยาบาล พ.ศ. 2544 และ พ.ศ. 2546 พบว่า ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่พอใจกับการบริการที่ได้รับร้อยละ 87.1 - 95.7 โดยถ้าเป็นสถานพยาบาลระดับที่สูงขึ้น ผู้ใช้บริการยิ่งมีความพึงพอใจน้อยลง

นโยบาย “30 บาทรักษาทุกโรค” ของรัฐบาลปัจจุบันจะมีส่วนช่วยเร่งการพัฒนาระบบคุณภาพของโรงพยาบาลและสถานบริการสุขภาพระดับต้นด้วย โดยจากการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนที่ใช้บริการประกันสุขภาพถ้วนหน้า พ.ศ. 2545 -2546 พบว่า ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจต่อการบริการของสถานพยาบาลประมาณร้อยละ 80 โดย มีความพึงพอใจต่อคุณภาพยาน้อยที่สุดเพียงร้อยละ 68.6 (โยธิน แสวงดี และคณะ, 2543)

4. ปัญหาการเข้าถึงบริการของผู้ป่วยในยามฉุกเฉิน

ประชาชนยังคงประสบปัญหาในยามเจ็บป่วยฉุกเฉิน ตั้งแต่การดูแลจากจุดที่เจ็บป่วยหรือได้รับอุบัติเหตุไปยังโรงพยาบาลซึ่งยังไม่มีการจัดระบบอย่างเป็นกิจจะลักษณะ หรือ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง การที่สถานพยาบาลของรัฐในเขตกรุงเทพไม่ยอมรับผู้ป่วยโดยอ้างเหตุผลว่าไม่มีเตียง การที่แพทย์มาให้การดูแลผู้ป่วยล่าช้าเกินกว่าที่ควร การที่สถายพยาบาลเอกชนไม่ยอมให้การดูแลเบื้องต้นที่จำเป็นแก่ผู้ป่วย หากผู้ป่วยไม่มีเงิน ล้วนเป็นปัญหาคุณภาพที่สมควรได้รับการปรับปรุง ซึ่งในปีงบประมาณ 2545 กระทรวงสาธารณสุขจึงได้จัดตั้งสำนักงานระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉิน โดยจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งจากโครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้ามาจัดทำระบบบริการแพทย์ฉุกเฉินของไทยใน 7 จังหวัด คือ กรุงเทพมหานคร ขอนแก่น นครราชสีมา นครสวรรค์ เพชรบุรี ลำปาง และ สงลขา โดยจัดบริการ ในลักษณะเครือข่ายครอบคลุมทั้งจังหวัดและจะขยายให้บริการการแพทย์ฉุกเฉิน 13 จังหวัดในปีงบประมาณ 2547 หลังจากที่ พ.ร.บ. ประกันภัยบุคคลที่ 3 ใน พ.ศ.2538 ปัญหาการรับผู้ป่วยอุบัติเหตุลดลงไปมาก เพราะมีผู้รับภาระทางการเงินที่แน่นอน (วงเงิน 50,000 บาท) แต่ก็ปรากฏว่าโรงพยาบาลเอกชนมักจะส่งตัวผู้ป่วยที่หมดเงินประกันอุบัติเหตุแล้ว (เกิน 50,000 บาท) และไม่สามารถรับภาระทางการเงินได้มาให้โรงพยาบาลรัฐรับภาระแทน นอกจากนี้ บริษัทประกันรวมทั้งประชาชนมักจะผลักภาระค่าบริการมาที่บัตร สปร. และบัตรสุขภาพอีกด้วย

5. ความครอบคลุมในหลักประกันด้านสุขภาพ

ประเทศไทยมีแนวโน้มขยายหลักประกันด้านสุขภาพครอบคลุมประชาชนทุกคนใน 5 ลักษณะ คือ ระบบสวัสดิการรักษาพยาบาลราชการ ข้าราชการบำนาญและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ระบบประกันสังคม ระบบสงเคราะห์ ประชาชนที่ผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่สังคมควรช่วยเหลือเกื้อกูล เช่น โครงการสวัสดิการประชาชนด้านการรักษาพยาบาล (สปร.) โครงการประกันสุขภาพโดยความสมัครใจ (โครงการบัตรประกันสุขภาพ) เป็นต้น ระบบประกันสุขภาพเอกชนและการประกัน

สุขภาพเฉพาะด้าน เช่น พ.ร.บ. ผู้ประสบภัยจากรถ ซึ่งปรากฏว่า ใน พ.ศ. 2544 สามารถครอบคลุมประชากรได้ร้อยละ 71.0 โดยประชาชนในชนบทมีหลักประกันสุขภาพเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม การที่ประเทศไทยมีระบบประกันสุขภาพหลายๆ ระบบแต่ละระบบมีวิธีการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังและสิทธิประโยชน์ขั้นพื้นฐานแตกต่างกันทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในด้านสิทธิประโยชน์ โดยเฉพาะในกลุ่มผู้มีรายได้น้อย ได้รับสิทธิประโยชน์และความรอบครอบคลุมต่ำกว่ากลุ่มอื่นๆ มาก

นอกจากนี้ การดำเนินการตามนโยบายดังกล่าวส่งผลให้ประชาชนสามารถเข้าถึง และใช้บริการในสถานพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย ของทั้งประเทศมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 49 ใน พ.ศ. 2534 เป็นร้อยละ 71.6 ใน พ.ศ. 2547 โดยเฉพาะกลุ่มที่ไม่มีหลักประกันสุขภาพใดๆ มีสัดส่วนการใช้บริการเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 47 ใน พ.ศ.2534 เป็น ร้อยละ 60.0 ใน พ.ศ.2547 และกลุ่มที่สวัสดิการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้ามีอัตราการป่วยสูงที่สุด และเข้าไปใช้บริการสถานพยาบาลมีแนวโน้มสูงกว่ากลุ่มอื่น และผลกระทบจากนโยบายดังกล่าว ยังทำให้ค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพของครัวเรือนลดลงในเกือบทุกอันดับเนื่องจากรัฐได้สนับสนุนค่าใช้จ่ายสุขภาพในโครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าโดยกลุ่มที่มีค่าใช้จ่ายลดลงมากที่สุดคือ กลุ่มยากจนลดลงถึงร้อยละ 27–45 แต่มีข้อสังเกตว่ากลุ่มที่รวยที่สุดมีค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพเพิ่มขึ้นร้อยละ 42 ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการเลือกใช้บริการที่นอกเหนือสิทธิประโยชน์หรือการไม่ใช้หลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, ออนไลน์, 2544)

โครงการหลักประกันด้านสุขภาพ (30 บาทรักษาทุกโรค)

เป็นนโยบายที่รัฐบาลต้องการให้คนไทยมีหลักประกันหรือมีความมั่นใจว่าเมื่อเจ็บป่วยไม่สบายก็สามารถไปหาหมอเพื่อขอคำแนะนำ รับบริการตรวจรักษา หรือแม้แต่ได้รับยา เพื่อเยียวยารักษาโรค โดยไม่ต้องกังวลในเรื่องค่ารักษาพยาบาลจนทำให้ขาดโอกาสรักษาตัว ทั้งนี้รัฐบาลจะเป็นผู้จ่ายค่ารักษาพยาบาลแทนให้ ตามวิธีการที่จะได้กำหนด นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรคที่จะให้แต่ละคนตามความจำเป็น ในระยะเร่งด่วนรัฐบาลจัดโครงการ 30 บาท รักษาทุกโรค เพื่อสร้างหลักประกันสุขภาพให้แก่คนไทยที่ยังไม่มีสิทธิใด ๆ เลยให้สามารถเข้าใช้บริการสุขภาพได้โดยไม่ต้องวิตกกังวลกับภาระค่าใช้จ่าย ทุกคนที่เข้ารับบริการดูแลสุขภาพรวมทั้งการรักษาพยาบาลจะ เสียค่าธรรมเนียม 30 บาทต่อครั้ง ไม่ว่าจะนอนหรือไม่นอนโรงพยาบาลก็ตามโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายรักษาพยาบาลเพิ่มเติมผู้ที่มีสิทธิใช้บริการโครงการ 30 บาทรักษาทุกโรคทุกคนที่ยังไม่ได้รับสิทธิการรักษาพยาบาลตามกฎหมายหรือระเบียบอื่นๆ ของรัฐอยู่ก่อนแล้ว และมีชื่ออยู่ในพื้นที่ตำบล อำเภอ ที่ผู้มีสิทธิมีชื่ออยู่ตามทะเบียนบ้านตามที่กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนด ส่วนผู้มีบัตรสวัสดิการประชาชนด้านการรักษาพยาบาล (บัตร สปร.) เช่น ผู้มีรายได้น้อย ผู้ที่สังคมควรช่วยเหลือเกื้อกูล เด็กอายุ 0 -12 ปี นักเรียนมัธยมต้น ผู้สูงอายุ 60 ปี ขึ้นไปผู้พิการพระผู้นำศาสนาทหารผ่านศึก ผู้นำชุมชน เป็นต้น จะเป็นผู้ที่มีสิทธิตามโครงการ

หลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าประเภทไม่ต้องเสีย 30 บาทส่วนผู้ที่มีสิทธิการรักษาพยาบาลตามกฎหมายหรือระเบียบของรัฐอยู่ก่อนแล้ว เช่น

- ข้าราชการและลูกจ้างประจำของรัฐพนักงานของรัฐและรัฐวิสาหกิจรวมทั้งคนภายในครอบครัวที่มีสิทธิ

- ลูกจ้างในโครงการประกันสังคม ยังคงมีสิทธิการรักษาพยาบาลเหมือนเดิมทุกอย่าง โดยไม่ต้องขอใช้บริการโครงการ 30 บาท รักษาทุกโรค

เป้าหมายสำคัญของการสร้าง หลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า คือ ประชาชนไทยทุกคนมีสิทธิ ที่จะได้รับบริการสุขภาพ ที่มีมาตรฐานอย่างเสมอหน้า ด้วยเกียรติ และศักดิ์ศรีที่เท่าเทียมกัน โดยที่ภาระด้านค่าใช้จ่ายในการรับบริการ ไม่เป็นอุปสรรคที่ประชาชนจะได้รับสิทธินั้น ดังนั้น คนไทยเมื่อเจ็บป่วยสามารถ ไปใช้บริการตรวจรักษา หรือได้รับยาโดยไม่ต้องกังวล เรื่องค่ารักษาพยาบาลรัฐจะเป็นผู้รับผิดชอบจ่ายค่ารักษาพยาบาลแทน

การจัดทำโครงการ 30 บาทรักษาทุกโรคถือเป็นโครงการที่ผลประโยชน์ต้องเป็นของประชาชนคนไทยโดยแท้จริงแต่เท่าที่ผ่านมาโครงการนี้ยังมีปัญหาในเรื่อง การดำเนินการต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดสรรงบประมาณ ระบบการทำงานที่อาจล่าช้าและขาดประสิทธิภาพของการทำงานสำหรับบางพื้นที่ แต่ถึงกระนั้นบุคคลผู้ยากไร้ ที่เวลาเจ็บไข้ได้ป่วยในอดีตมิเคยได้รับการรักษาที่ในสถานพยาบาลที่ดี นับตั้งแต่มีโครงการนี้ขึ้นมาส่งผลให้สังคมไทยมีความเท่าเทียมกันมากขึ้น เมื่อได้รับการรักษาที่ดี สุขภาพพลานามัยก็ดีขึ้น ทำให้สามารถออกไปทำมาหากิน ประกอบอาชีพหารายได้มาจุนเจือครอบครัวได้อย่างไรก็ตามโครงการนี้มีทั้งข้อดีในเรื่องช่วยเหลือประชาชนกลุ่มหนึ่งให้ได้รับการรักษาพยาบาลในราคาถูกหรือฟรี โดยใช้ภาษีเป็นเงินสนับสนุน ประชาชนส่วนใหญ่เห็นด้วยกับโครงการนี้ แต่ประชาชนบางส่วนก็ไม่เห็นด้วยกับโครงการนี้ เพราะมีความรู้สึกว่าประชาชนบางกลุ่มเอาเปรียบ ภาษีทางตรงไม่เคยเสีย ไม่มีอาชีพที่แน่นอน พฤติกรรมสร้างปัญหาให้กับสังคมเสมอๆ แต่เมื่อได้รับความเจ็บป่วยกับได้รับการดูแลเสมอคนที่สร้างสรรค์สังคมเสียภาษี และที่อาจกล่าวถึง ผลกระทบด้านจิตใจ (Psychological Effect) ในแง่มุมทางลบ ต่อการรับบริการด้านสุขภาพพลานามัยของประชาชน จากโครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้านี้ คือ การเข้ารับการรักษาของประชาชน จะเข้ารับการรักษาก็ต่อเมื่อ มีปัญหาสุขภาพ และมีความจำเป็นจริง ๆ การเข้ารับการรักษาในโครงการโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายประชาชนกลุ่มนี้คงไม่มีความยินดีมากนัก หรือถ้ากล่าวด้วยภาษาทั่วๆ ไป ถ้าพวกเขาช่วยเหลือตนเองได้คงจะไม่บากหน้ามารับการบริการรักษาพยาบาลที่ถูกๆ เพราะการเข้ามารับการรักษาบริการจากภาครัฐ บางครั้งเหมือนพวกเขาถูกลดเกียรติ พวกเขารู้สึกอาย ถูกจัดอยู่อีกกลุ่มหนึ่งของสังคม และยังพบว่ามีผู้รับบริการค่อนข้างมาก เสียเวลาเป็นวัน ๆ และในบางรายจะมีปัญหาด้านการเดินทางที่ค่อนข้างไกล การเข้าถึงการรักษาก็ค่อนข้างยาก อาจจะต้องมาหลายครั้ง ในการตรวจรักษา ประเมินผล หรือระบบการส่งต่อจากสาธารณสุขขั้นต้น อาจจะเป็นโรงพยาบาลอำเภอ อำเภอ

ส่งไปจังหวัด จังหวัดส่งมาส่วนกลาง กว่าจะเข้าถึงการรักษาอาจจะเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายอื่นๆ อีกหลายครั้ง มีหลายครั้งที่ผู้ป่วยเป็นผู้สูงอายุ อยู่ต่างจังหวัด ได้รับการส่งตัวมารักษาโรคหัวใจที่โรงพยาบาลในส่วนกลาง ในขณะที่มาเพื่อเข้ารับการรักษาโรคหัวใจ เกิดป่วยด้วยโรคอื่น ทางโรงพยาบาลไม่ให้การรักษาในโครงการนี้โดยอ้างว่าสิทธิ์ที่ส่งตัวมามีแต่โรคหัวใจเท่านั้นต้องกลับไปรักษาที่เดิม เพื่อพบแพทย์ที่เชี่ยวชาญ ทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการเดินทางสูงมากขึ้นยาที่ใช้ในการให้การรักษาบางตัวก็แตกต่างกัน รักษาเฉพาะโรคที่ส่งตัวมา ก็แสดงให้เห็นว่ายังมีข้อจำกัดอีกในหลายๆ อย่าง ทำให้เห็นความแตกต่างได้ชัดเจน ส่งผลต่อความรู้สึกของผู้รับบริการดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาในประเด็นผลกระทบด้านจิตใจของโครงการสุขภาพดีถ้วนหน้าด้วย

2.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารในระบบสาธารณสุขไทย

แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Bateman and Snell (2009, pp. 354-389) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือระบบการจัดการบุคลากรภายในองค์การ เพื่อเสริมสร้างผลิตภาพการทำงานให้กับองค์การ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร การประเมินผล การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การดูแลด้านสุขภาพและสวัสดิการ ความปลอดภัยด้านอาชีวอนามัย และการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน

ขั้นตอนกระบวนการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์มี 3 ขั้นตอน

1. การวางแผน (Planning)

1.1 การวางแผนกลยุทธ์องค์การ (Organization Strategic Planning) เริ่มจากการรับนโยบาย กลยุทธ์และทิศทางขององค์การมาวิเคราะห์และวางแผนความต้องการบุคลากร

1.2 ประเมินสภาพแวดล้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRM Environment Scanning) ประกอบด้วย

1) ตลาดแรงงาน (Labor Markets)
2) การใช้เทคโนโลยี (Technology)
3) ข้อกำหนดทางกฎหมาย (Legislation)
4) สภาพการแข่งขัน (Competition)
5) ความประหยัด (Economy)

1.3 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Planning) ประกอบด้วย

1) การพยากรณ์ความต้องการ (Demand Forecast) คือการพยากรณ์ความต้องการอัตรากำลัง คุณสมบัติของอัตรากำลังที่ต้องการ และอัตรากำลังที่ต้องการเพื่อทดแทนคนลาออกจากงาน

2) แรงงานจากภายในองค์การ (Internal Labor Supply) คือการประมาณการอัตรากำลังภายในองค์การ จากการออกจากงาน ให้ออกจากงาน เกษียณ เลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายงาน

3) แรงงานจากภายนอกองค์การ (External Labor Supply) คือจ้างบุคลากรภายนอกองค์การเข้ามาทำงานเพื่อทดแทนแรงงานที่ขาดชั่วคราว หรือทดแทนแรงงาน

4) วิเคราะห์งาน (Job Analysis) หมายถึงการทำความเข้าใจในตำแหน่งงาน ซึ่งจะต้องมีการบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และกำหนดคุณสมบัติของพนักงาน (Job Specification)

2. การจัดโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Programming)

2.1 กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Activities) ประกอบด้วย

1) การสรรหาแรงงาน (Employee Recruitment) มีด้วยกัน 2 ทาง คือ สรรหาจากภายในองค์การ คือให้โอกาสพนักงานภายในองค์การในการเลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายตามความถนัดหรือตามศักยภาพที่เพิ่มขึ้น ส่วนการสรรหาจากภายนอกองค์การ คือ หาแรงงานที่เรียกว่า "กลุ่มเลือดใหม่ (New Blood)" เพื่อสร้างแรงบรรดาลใจให้กับองค์การ อาจสรรหาจากตลาดแรงงาน บริษัทตัวแทน จาก Internet หรือ เจาะกลุ่มในมหาวิทยาลัย สถานศึกษา

2) การคัดเลือกแรงงาน (Employee Selection) คัดเลือกจากใบสมัคร การสัมภาษณ์ การทดสอบความรู้ ความถนัด ผลการปฏิบัติงาน และตรวจสอบสารเสพติดร่วมด้วย เพื่อค้นหาว่าบุคลากรนั้นเหมาะสมกับองค์การ

3) การทดแทนแรงงาน (Outplacement) คือ การหาแรงงานมาทดแทนแรงงานที่ขาด เช่น จากการเกษียณ หรือสิ้นสุดการเป็นพนักงานจากการขาดคุณสมบัติ เป็นต้น

4) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development) คือ การเสริมสร้างและพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ และเป็นการเตรียมบุคลากรในการเลื่อนตำแหน่ง การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเริ่มจาก ประเมินความต้องการการฝึกอบรม (Training Needs Assessment) กำหนดโครงการฝึกอบรม (Training Program) และต้องมีการปฐมนิเทศสำหรับพนักงานใหม่ (Orientation Training) เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย การปฏิบัติงาน กฎข้อบังคับต่างๆ จัดให้มีการฝึกอบรมโดยทีมฝึกอบรม (Team Training) เพื่อให้ตอบสนองต่อการฝึกอบรมนั้นได้ อาจฝึกอบรมแบบกลุ่ม การทดสอบเสมือนจริง หรือการทำแบบทดสอบ On Line หรือการฝึกอบรมในการทำงาน (On-the-Job Training) เป็นต้น และต้องมีการจัดทำแบบฝึกอบรมส่วนบุคคล (Personal Training Portfolio)

5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) คือ การประเมินผลเพื่อให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ อยู่ในเกณฑ์ใด ซึ่งส่งผลต่อการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และเป็นผลสะท้อนกลับต่อองค์การในการพัฒนาศักยภาพแรงงานเพื่อให้ตอบสนองต่อการพัฒนาองค์การได้ การประเมินผลมีหลายวิธี ในที่นี้ขอกล่าวถึงการประเมินผลโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ (Management by Objective:MBO) เป็น

การกำหนดความคาดหวังผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้เพื่อในการประเมิน การประเมินผลแบบ 360 องศา (360-Degree Appraisal) เป็นการประเมินผลแบบสะท้อนกลับ คือจากมุมมองของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

6) ระบบการให้รางวัล (Reward Systems) การจ่ายค่าตอบแทนตามโครงสร้างที่กำหนด เช่น ตามระดับหรือตำแหน่ง (Level) ระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

7) แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) คือ การจัดสรรสวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงาน การดูแลด้านสุขภาพ อาชีวอนามัย การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์กับองค์การในการเพิ่มความผูกพันกับองค์การ เพื่อธำรงรักษาแรงงานไว้ ในบางแห่งอาจมีการจัดตั้งสหภาพแรงงาน เพื่อเป็นตัวแทนแรงงานในการต่อรองกับองค์การ

3. ผลลัพธ์ (Results) คือ การประเมินผลเพื่อเป็นตัวสะท้อนกลับให้กับองค์การ

1) ผลิตภาพงาน (Productivity)

2) คุณภาพ (Quality)

3) นวัตกรรม (Innovation)

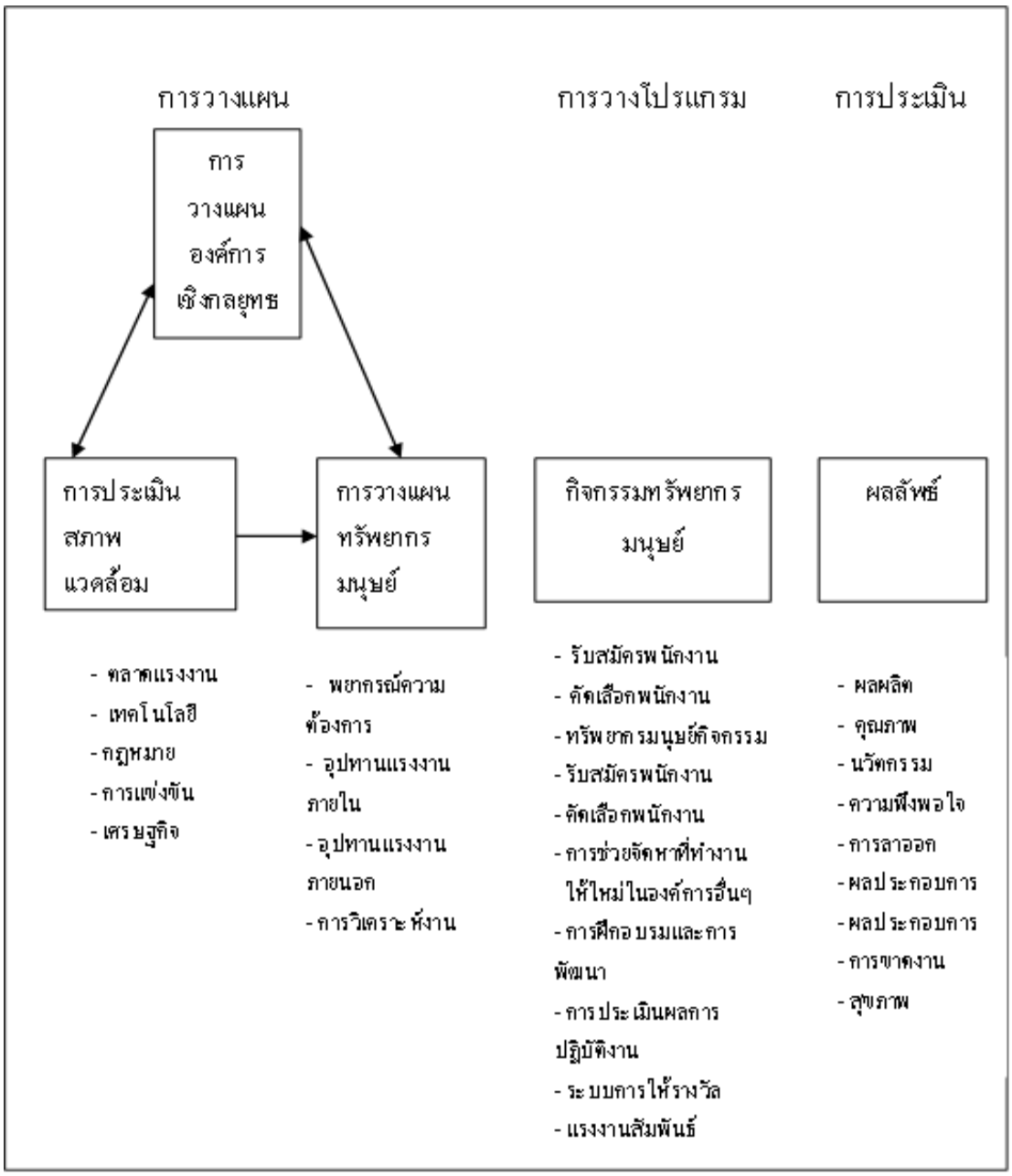
4) ความพึงพอใจ (Satisfaction)

5) การออกจากงาน (Turnover)

6) การขาดงาน (Absenteeism)

7) ด้านสุขภาพ (Health)

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2550, หน้า 118-129) กล่าวว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การ การจัดการที่เหมาะสมจะทำให้พนักงานมีทัศนคติและความรู้สึกที่ดีและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพประกอบที่ 2.1 An Overview of the HR Planning Process

ที่มา : Bateman and Snell (2009, p.356)

กรอบแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่

กรอบแนวคิดนี้ ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่

1. ความท้าทายสู่ระดับสากล (Globalization) มีการแข่งขันและมีการร่วมมือกันกับบริษัทต่างชาติเพื่อเพิ่มกำไรและรายได้ทางธุรกิจ

2. การใช้เทคโนโลยี (Embracing New Technology) คือ พนักงานที่ใช้ความรู้ในการทำงานโดยใช้เทคโนโลยี

3. การจัดการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) หมายถึง การจัดการจากเชิงรับมาเป็นเชิงรุกที่สามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ตลอดเวลา การจัดการเชิงรุกจากการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดความได้เปรียบแก่องค์การ (Proactive Change)

4. ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งมีคุณค่ามากที่สุด (Human Capital) หมายถึง บุคลากรมีความรู้ มีทักษะ และความสามารถมากมายมหาศาลที่ประมาณค่ามิได้

5. การรักษาระดับต้นทุน (Containing Costs) คือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่เต็มศักยภาพเพื่อเพิ่มผลผลิตงาน จากแรงกดดันทางการแข่งขัน ทำให้องค์การต้องลดต้นทุนซึ่งต้นทุนค่าแรงเป็นทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายมากที่สุดขององค์การ ในการรักษาระดับการจ้างไม่ให้สูงเกินไปอาจทำโดยการลดขนาดองค์การ (Downsizing) การยุบเลิกแผนก การจ้างงานภายนอก (Outsourcing) การทำสัญญาจ้างพนักงาน (Employee Leasing) คือ จ้างเป็นช่วงระยะเวลา เมื่อสิ้นสุดจะมีการประเมินเพื่อพิจารณาการต่อสัญญาจ้าง

ด้านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Bateman and Snell ที่นำเสนอแล้วข้างต้น ซึ่งผู้วิจัยขอขยายความรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการประเมินแบบ 360 องศา ดังนี้

ประเภทของการประเมินผลแบบ 360 องศาแบ่งตามวัตถุประสงค์ได้ 4 ประเภท

1. แบบมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Competencies-Based Performance)
2. แบบมุ่งเน้นภาวะผู้นำ (Competencies-Based Leadership)
3. แบบมุ่งเน้นผู้นำทีมงาน (Competencies-Based Team Leader)
4. แบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของทีมงาน (Competencies-Based Team Relationships)

ประโยชน์ของการประเมินผลแบบ 360 องศา

1. ช่วยแบ่งเบาภาระในการบันทึกพฤติกรรมของผู้ประเมินผลและถูกประเมิน
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติทราบจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุง
3. ทำให้ผู้บริการและผู้รับบริการมีมุมมองที่ตรงกัน
4. ทำให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาจากผลสะท้อนของคนอื่น
5. ทำให้ลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล
6. กระตุ้นให้ทุกคนในองค์การเกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

7. ทำให้มองเห็นภาพพฤติกรรมที่แท้จริงได้ชัดเจนขึ้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 204-218) กล่าวว่า ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างได้เปลี่ยนไป จากเดิมนายจ้างเป็นผู้ให้ความมั่นคงต่อลูกจ้างด้วยการจ้างที่ยาวนานส่วนลูกจ้างเป็นคนทำงานที่มีความภักดีต่อนายจ้าง แต่ในระบบใหม่ที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง ลูกจ้างกลายเป็นผู้ขายยบริการ คือ ขายสติปัญญา ส่วนนายจ้างก็ต้องการจ่ายผู้มีสติปัญญา มองหาผู้ที่มีความสามารถที่สุด และมีแรงจูงใจที่เข้ากันได้กับความต้องการ หรือลักษณะขององค์การ ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการสรรหา คัดเลือก และรักษาบุคลากรเหล่านั้นไว้

กระบวนการ หรือ ขั้นตอนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความคล้ายคลึงและสอดคล้องกับแนวคิดของ Bateman and Snell ผู้วิจัยขอเพิ่มเติมรายละเอียดในส่วนที่แตกต่าง คือ การรักษาแรงงานให้มีคุณภาพ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 215-218) การรักษาแรงงานให้มีคุณภาพ (Maintaining Quality Workforce) คือ การธำรงรักษา การฝึกฝน การให้การศึกษาและต้องบริหารให้เกิดประสิทธิผลระยะยาว ซึ่งเป็นสิ่งที่เสริมจากการจูงใจเพื่อให้เกิดการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องทำการสำรวจด้วยว่าใช้เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารแรงงานให้เกิดคุณภาพหรือไม่ ซึ่งประกอบด้วย 1) ให้ผลประโยชน์ที่ดี (Good Benefits) 2) การดูแลรักษาให้มีสุขภาพที่ดี (Health Care) 3) การมีค่าตอบแทนเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่เหมาะสม (Competitive Salaries) 4) มีตารางการทำงานที่ยืดหยุ่นได้ (Flexible Work Schedules) 5) สามารถมีเวลาเพื่อให้เกิดการพัฒนาตามความเหมาะสม (Opportunities for Training and Development) ซึ่งการรักษาแรงงานให้มีคุณภาพมี ดังนี้

1. การพัฒนางานอาชีพ (Career Development) ประกอบด้วย การวางแผนอาชีพ (Career Planning) คือ กระบวนการของการปรับเป้าหมายอาชีพและขีดความสามารถของบุคคล เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ เส้นทางอาชีพ (Career Paths) เป็นขั้นตอนของงานในสาขาอาชีพ ซึ่งบุคคลจะต้องมีการปรับให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ การทำงาน และจุดอิ่มตัวของงานอาชีพ (Career Plateau) เป็นช่วงระยะที่มีการเจริญเล็กน้อยหรือไม่มีการเจริญเลย บุคคลจะมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่ต่ำมาก

2. ความสมดุลของชีวิตการทำงาน (Work-Life Balance) คือ เป็นความต้องการความสมดุลทางอาชีพ กับความต้องการส่วนบุคคลและครอบครัว คือ การจัดแบ่งเวลาให้เหมาะสมระหว่างเวลางาน และการใช้ชีวิตส่วนตัวและครอบครัว

3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefits) คือ การให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนตอบแทนกับผลงาน ประกอบด้วยค่าตอบแทน โบนัส สิ่งจูงใจ หรือผลประโยชน์อื่นสวัสดิการที่ให้กับพนักงานและครอบครัว หรือญาติ

4. การธำรงรักษาและการออกจากงาน (Retention and Turnover) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการหาแรงงานทดแทนซึ่งอาจเป็นการชั่วคราวหรือถาวรซึ่งเกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่งการโยกย้าย การหมุนเวียนงาน การเลิกจ้าง และการเกษียณ

5. การบริหารแรงงานสัมพันธ์ (Labor-Management Relations) เป็นการส่งเสริมขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การเจรจาต่อรองหากไม่เป็นไปตามสัญญาการจัดตั้งสหภาพแรงงานเพื่อเจรจาต่อรองกับนายจ้างตามกฎหมายแรงงาน

สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือการมุ่งเน้นการดูแลบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงาน จัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และรักษาบุคลากรที่เก่งไว้กับองค์การ โดยมีกระบวนการตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหา คัดเลือก พัฒนาและฝึกอบรม การประเมินผลรวมถึงการลดการลาออกจากองค์การ ด้วยการจูงใจต่างๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทน โบนัส สวัสดิการ เป็นต้น

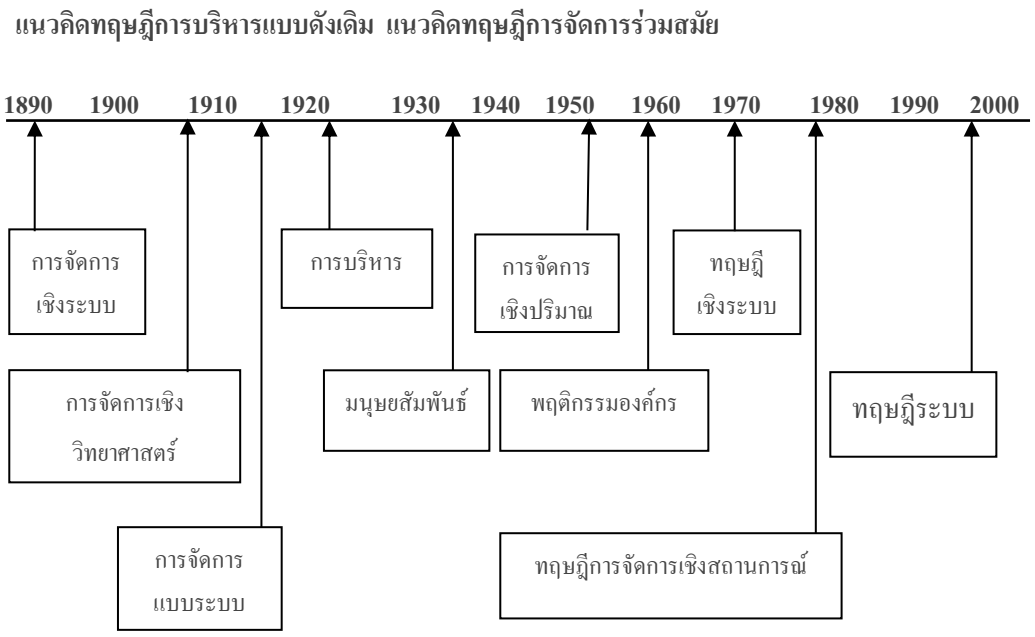
ในด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลผู้วิจัย เน้นศึกษาการจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผล การพัฒนาบุคลากร และการธำรงรักษาบุคลากร

แนวคิดการจัดการ

ความเป็นมาแนวคิดการจัดการ

แนวคิดการจัดการ (Management Approaches) มีวิวัฒนาการเริ่มจากยุคกลางศตวรรษที่ 19 และพัฒนาเรื่อยมาจนถึงยุคศตวรรษที่ 21 โดย Bateman and Snell (2009, p.42) ได้สรุปออกเป็นแนวคิดหลักดัง ภาพประกอบที่ 2.2 ซึ่งแต่ละแนวคิดมีความสัมพันธ์ และต่างมีนัยที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกันทุกแนวคิดต่างพยายามอธิบายถึงสิ่งที่ผู้จัดการต้องเผชิญตามสถานการณ์จริง และให้เครื่องมือในการที่จะใช้แก้ปัญหาในอนาคต

วิวัฒนาการของแนวคิดทางการบริหาร



ภาพประกอบที่ 2.2 วิวัฒนาการแนวคิดการจัดการ

ที่มา : Bateman and Snell (2009, p. 42)

ความหมายของการจัดการ

Bateman and Snell (2009, p. 19) กล่าวว่า การจัดการ คือ กระบวนการทำงานกับผู้คน และทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารหรือผู้จัดการที่ดีจะต้องทำทั้ง 2 อย่างคือ บริหารคนและทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในโลกธุรกิจทุกวันนี้ผู้บริหารที่ยิ่งใหญ่จะไม่เพียงแต่ปรับเปลี่ยนตามเงื่อนไข แต่ยังต้องประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง คือ เคร่งครัด มั่นคง และมีวินัยตามพื้นฐานหน้าที่หลักของการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

Kenicki and Williams (2006, p.12) ให้ความหมายว่า การจัดการ คือ การติดตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยองค์การหรือบุคลากรที่ร่วมงานกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะนั้น ผู้จัดการที่ดีต้องมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การนอกเหนือไปจากความสำเร็จของตนเอง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 13) ให้ความหมายว่า การจัดการ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2550, หน้า 2) กล่าวว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหารประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ

1) เป็นกระบวนการของการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน

2) เน้นที่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3) การทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยผสมผสานบุคลากรและทรัพยากร

จากแนวคิดและความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานในการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและทรัพยากรในองค์การ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ และแนวคิดดังกล่าวข้างต้นยังคงใช้ในการบริหารองค์การในปัจจุบันทั้งนี้ขึ้นกับองค์การว่าจะเลือกใช้การจัดการรูปแบบใด ซึ่งมีปัจจัยหลายด้านทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การและปัจจัยภายในองค์การ

Kenicki and Williams (2006, p.125) ได้แบ่งประเภทขององค์การไว้ ดังนี้

1. องค์การแบบหวังผลกำไร (For-Profit) หรือองค์การธุรกิจ เน้นการหารายได้และผลกำไรจากการขายสินค้าและบริการ

2. องค์การแบบไม่หวังผลกำไร (Non-Profit) เป้าหมายขององค์การ คือ การให้บริการแก่ลูกค้าโดยไม่หวังผลกำไร โดยส่วนใหญ่จะเป็นองค์การในภาครัฐ หรือองค์การอิสระ หรือ องค์การสังคมสงเคราะห์

3. องค์การแบบผลประโยชน์ตอบแทน (Mutual-Benefit) มีเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือและรักษาผลประโยชน์ของสมาชิกโดยจะมีการเรียกเก็บค่าสมาชิก หรือเงินบริจาคต่างๆ เช่น พรรคการเมือง สหกรณ์การเกษตร สหภาพแรงงาน เป็นต้น

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, หน้า 15) ได้สรุปประเภทการจัดองค์การของ Mintzberg ไว้ 7 ประเภท ได้แก่ 1) องค์การประกอบการหรือองค์การโครงสร้างแบบเรียบง่าย 2) องค์การแบบกลไก 3) องค์การขยาย 4) องค์การวิชาชีพ 5) องค์การนวัตกรรม 6) องค์การพันธกิจ และ 7) องค์การการเมือง

หลักการจัดองค์การ

การจัดองค์การ (Organizing)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 180) การจัดองค์การ ถือเป็นหน้าที่หนึ่งของผู้บริหารในการจัดการ โดยการจัดสรรทรัพยากรในองค์การไม่ว่าจะเป็นบุคลากร โครงสร้างทางกายภาพ โครงสร้างการบริหาร การจัดสรรหน้าที่ ตลอดจนทรัพยากรอื่นๆ รวมถึงการกำหนดกระบวนการประสานงานระหว่างแผนกและบุคคล เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ

Bateman and Snell (2009, p.290) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ การขับเคลื่อนองค์การให้มีการเคลื่อนไหวไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยมีการจัดสรรทรัพยากรทั้งทางด้านบุคลากร การเงิน โครงสร้างกายภาพรวมทั้งการประสานงานในองค์การ เพื่อที่จะสนับสนุนให้บรรลุ

เป้าหมายองค์การ ทั้งนี้รวมถึงอำนาจการสั่งการตามลำดับสายการบังคับบัญชา การมอบหมายงาน และการรายงาน

หลักการจัดองค์การ หลักในการจัดองค์การที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบและแนวปฏิบัติดังต่อไปนี้

หลักวัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง องค์การต้องมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน นอกจากนั้นตำแหน่งยังต้องมีวัตถุประสงค์ย่อยกำหนดไว้ เพื่อว่าบุคคลที่ดำรงตำแหน่งจะได้พยายามบรรลุวัตถุประสงค์ย่อยซึ่งจะช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์รวม

หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง (Specialization) หมายถึง การจัดแบ่งงานควรจะแบ่งตามความถนัดพนักงาน ควรจะรับมอบหน้าที่เฉพาะเพียงอย่างเดียว และงานหน้าที่ที่คล้ายกันหรือสัมพันธ์กันควรจะต้องอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของคนคนเดียว

หลักการประสานงาน (Coordination) หมายถึง การหาหนทางให้ทุกๆ ฝ่ายร่วมมือกันและทำงานสอดคล้อง โดยใช้หลักสามัคคีธรรมเพื่อประโยชน์ขององค์การ

หลักของอำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง การแยกอำนาจบุคคลผู้มีอำนาจสูงสุดในองค์การออกเป็นสายไปยังบุคคลทุกๆ คนในองค์การตามหน้าที่รับผิดชอบซึ่งได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม หลักนี้บางทีเรียกว่า Scalar Principle (หลักความลดหลั่นของอำนาจ)

หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง อำนาจหน้าที่ควรจะเท่ากับความรับผิดชอบ คือ บุคคลใดเมื่อได้รับมอบหมายความรับผิดชอบก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจให้เพียงพอเพื่อทำงานให้สำเร็จด้วยดี

หลักความสมดุล (Balance) หมายถึง จะต้องมอบหมายให้หน่วยงานย่อยทำงานให้สมดุลกันกล่าวคือ ปริมาณงานควรจะมีปริมาณที่ใกล้เคียงกัน รวมทั้งความสมดุลระหว่างงานกับอำนาจหน้าที่ที่จะมอบหมายด้วย

หลักความต่อเนื่อง (Continuity) ในการจัดองค์การเพื่อการบริหารงานควรจะเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องไม่ใช่ทำๆ หยุดๆ หรือปิดๆ เปิดๆ ยิ่งถ้าเป็นบริษัทหรือห้างร้านคงจะไปไม่รอดแน่

หลักการโต้ตอบและการติดต่อ (Correspondence) ตำแหน่งทุกตำแหน่งจะต้องมีการโต้ตอบระหว่างกันและติดต่อสื่อสารกัน ดังนั้น องค์การจึงต้องอำนวยความสะดวกจึงให้มีเครื่องมือและการติดต่ออย่างเพียงพอ

หลักขอบเขตของการควบคุม (Span of Control) เป็นกำหนดขีดความสามารถในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งๆ ว่าควรจะควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาหรือจำนวนหน่วยงานย่อยมากน้อยเพียงใด

หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ในการจัดองค์การที่ดีควรให้เจ้าหน้าที่รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชาจึงถือหลักการว่า “One man on boss”

หลักตามลำดับขั้น (Ordering) การออกคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา นักบริหารหัวหน้างานควรปฏิบัติการตามลำดับขั้นของสายการบังคับบัญชา ไม่ควรออกคำสั่งข้ามหน้าผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีความรับผิดชอบโดยตรง เช่น อธิการจะสั่งการใดๆ แก่หัวหน้าคณะภาควิชานั้นสังกัดอยู่อย่างน้อยที่สุดก็ควรจะได้แจ้งหัวหน้าคณะวิชานั้นๆ ทราบด้วย เพื่อป้องกันความเข้าใจผิดและอาจเป็นการทำลายขวัญและจิตใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ตั้งใจ

หลักการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ในการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งควรถือหลักว่าผู้บังคับบัญชาโดยตรงย่อมเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนโดยใกล้ชิด และย่อมทราบพฤติกรรมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าผู้อื่น ดังนั้นการพิจารณาให้คุณและโทษแก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้ใดก็ควรให้ผู้นั้นทราบและมีสิทธิมีเสียงในการพิจารณาด้วยเพื่อความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การด้วย

กระบวนการจัดองค์การ

กระบวนการจัดองค์การโดยทั่วไปประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. พิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน (Identification of work & Grouping Work) ในการจัดองค์การนั้นจะต้องพิจารณาตรวจสอบแยกประเภทดูว่ามีงานอะไรบ้าง ที่จะต้องจัดทำเพื่อให้กิจการได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ จากนั้นจึงทำการจัดกลุ่มงานหรือจำแนกประเภทงานออกเป็นประเภท โดยมีหลักที่ว่างานที่เหมือนกันควรจะรวมอยู่ด้วยกันเพื่อให้เป็นไปตามหลักการของการแบ่งงานกันทำโดยจัดจำแนกงานตามหน้าที่แต่ละชนิดออกเป็นกลุ่มๆ ตามความถนัดและความสามารถของผู้ที่จะปฏิบัติ

2. ทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description & Delegation of Authority & Responsibility) โดยระบุขอบเขตของงานการมอบหมายงาน การกำหนดความรับผิดชอบของงานผู้ทำงานแต่ละคนและการมอบอำนาจหน้าที่เพื่อใช้สำหรับการทำงานตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นได้

3. จัดวางความสัมพันธ์ (Establishment of Relationship) การจัดวางความสัมพันธ์จะทำให้ทราบว่าใครต้องรายงานต่อใคร เพื่อให้งานส่วนต่างๆ ดำเนินไปโดยปราศจากข้อขัดแย้งมีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบ เพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานมุ่งไปสู่จุดหมายอันเดียวกัน

นอกจากนี้ ทองใบ สุดชารี (2542, หน้า 118) ได้แบ่งขั้นตอนสำคัญของการจัดองค์การไว้อย่างละเอียด 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การพิจารณาแผนและวัตถุประสงค์ขององค์การ (Reflecting on Plans and Objectives) เป็นขั้นตอนสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเริ่มจากการพิจารณาแผนขององค์การ เพื่อจะให้เห็นกลไกการใช้ทรัพยากรต่างๆที่ปรากฏในแผนงาน และเพื่อเป็นการจัดสรรทรัพยากรและตอบสนองต่อการปฏิบัติภารกิจขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย

ขั้นที่ 2 การจัดกลุ่มงานหลัก (Establishing Major Tasks) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจะต้องออกแบบการทำงาน โดยการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายกันให้อยู่ด้วยกันในเบื้องต้น

ขั้นที่ 3 การจัดกลุ่มงานย่อย (Dividing Major Tasks into Subtasks) ในขั้นตอนนี้ภายหลังจากที่ผู้บริหารได้แบ่งงานออกเป็นฝ่ายหลักๆ แล้ว ผู้บริหารจะต้องพิจารณาเพิ่มเติมว่ามีความจำเป็นหรือไม่ ในการที่จะจัดแบ่งงาน ฝ่ายหลักๆ ออกเป็นงานย่อยในระดับแผนก หรือในระดับที่ย่อยกว่านั้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการจัดสรรบุคลากรไปปฏิบัติงานตามความชำนาญ (Specialization) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 4 การจัดสรรทรัพยากรและการอำนวยการ (Allocating Resources and Directives for Subtasks) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญในการสะท้อนให้เห็นความสามารถของผู้บริหารในการจัดสรรคนลงปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงาน (Puts the Right Man in the Right Job)

ขั้นที่ 5 การประเมินผลการจัดองค์การ (Evaluating Results of Organizing Strategy) นั่นคือการที่ผู้บริหารจะต้องทบทวนดูว่า การจัดโครงสร้างองค์การตามกลไกข้างต้นประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด และกลไกส่วนใดที่จำเป็น

โครงสร้างองค์การ

Senior and Fleming (2006, pp.78-103) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การเป็นการชี้ให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่ออะไรบ้าง และใครบ้างมีอำนาจและใครสามารถให้คำตอบ โครงสร้างขององค์การจึงเป็นขั้นตอนในการบริหารรวมถึงการตัดสินใจและการปฏิบัติการ อย่างไรก็ตามองค์การอาจมีโครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ คือไม่ได้ออกแบบเพื่อการบริหาร แต่เป็นผลของมิตรภาพ และการร่วมกลุ่มความสนใจ ซึ่งอาจเป็นไปตามวัตถุประสงค์ทางการเมือง ซึ่งบางครั้งไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์การ

มิติโครงสร้างขององค์การ ได้แก่

1. ความเฉพาะด้าน คือ การมีบทบาทของผู้เชี่ยวชาญต่างๆ ในองค์การ
2. ความเป็นมาตรฐาน เป็นกระบวนการที่สนับสนุนกระบวนการปกครอง ซึ่งอาจมีกฎเกณฑ์และกระบวนการต่างๆ
3. ความเป็นแบบแผน มีกฎเกณฑ์ กระบวนการ
4. ความเป็นศูนย์กลาง คือ มีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งจะมีผลต่อองค์การทั้งหมด
5. รูปร่างของบทบาทโครงสร้างที่มีหลายระดับ และจำนวนคนที่สามารถรายงานใครก็ได้
6. ความเป็นประเพณีนิยม มีกระบวนการที่เป็นที่เข้าใจ มากกว่าเป็นเพียงการเขียนไว้ และได้รับการยอมรับวิธีการทำสิ่งต่างๆ รอบๆ องค์การ เพื่อเป็นการยืนยันมิติดังกล่าว ยังรวมถึงมิติย่อยๆ ดังต่อไปนี้ด้วย

1. โครงสร้างของกิจกรรม เป็นการกำหนดกฎเกณฑ์ความประพฤติของพนักงานโดยผ่านกระบวนการความสามารถเฉพาะด้าน ความเป็นมาตรฐาน และความเป็นแบบแผน

2. การเน้นถึงอำนาจในการบริหาร ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจ ซึ่งศูนย์กลางอยู่ที่ระดับสูงสุดขององค์การ หรือที่ศูนย์การประสานงาน

3. สายงานควบคุมเพื่อให้งานดำเนินไป เป็นการควบคุมงานโดยตรงตามสายการบริหารมากกว่าเป็นกระบวนการบุคคล

4. องค์ประกอบที่สนับสนุน ขนาดของการบริหารและการปฏิบัติกิจกรรมของคน ก็เป็นส่วนช่วยสนับสนุนให้งานหลักดำเนินไป

โครงสร้างขององค์การ ได้แก่

1. การบริหารแบบระบบราชการ มีการกำหนดกฎเกณฑ์และหน้าที่ทางราชการ มีบรรยากาศของการแข่งขัน โดยกำหนดหน้าที่แตกต่างกัน มีสำนักงานภายในองค์การตามหลักของการบริหารงานอย่างมีขั้นตอน มีการแยกฝ่ายบริหารออกจากฝ่ายของกิจการ และผู้บริหารไม่มีการกำหนดตำแหน่งเฉพาะ และแนวการบริหารจะเป็นไปตามที่กำหนดไว้

2. โครงสร้างองค์การแบบแมททริกซ์ ซึ่งประกอบด้วย กรม กอง หรือแผนกต่างๆ โครงสร้างจะเน้นเกี่ยวกับหน้าที่ซึ่งเป็นไปตามหลักการ ผลผลิต ลูกค้า และส่วนงาน ต่างๆ

ตามโครงสร้างแบบแมททริกซ์ สมาชิกจะต่อต้านระบบควบคุมที่ผู้จัดการในส่วนกลางใช้มาเป็นการกระจายอำนาจสู่ลูกค้า และการรวมกลุ่มตามลักษณะภูมิศาสตร์ การนำระบบแมททริกซ์มาใช้อาจมีระดับหรือขั้นตอนต่างๆดังนี้

1) โครงสร้างตามประเพณี คือเป็นไปตามโครงสร้างของหน้าที่ ตามหลักการสั่งงาน

2) รูปแบบชั่วคราว ซึ่งฝ่ายบริหารสร้างขึ้นเพื่อโครงการเฉพาะ ผู้บริหารโครงการสามารถจัดการกับประเด็นต่างๆ ได้

3) รูปแบบถาวร ผู้จัดการดำเนินการโดยประสานประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน

4) รูปแบบแมททริกซ์ที่สมบูรณ์ หัวหน้าทีมแมททริกซ์จะมีอำนาจเท่ากัน

3. โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย เป็นกระบวนการที่องค์การแบบข้าราชการมีการกำหนดรูปแบบใหม่เป็นแบบเครือข่าย อาจเป็นในรูปแบบองค์การ โครงการ หรือการเป็นเครือข่ายอย่างหลวมๆ ในองค์การเครือข่ายจะมีปฏิสัมพันธ์กันมากกว่าโครงสร้างการบริหารแบบราชการ ทีมงานต่างๆมีอำนาจ สามารถประสานงานอย่างไม่เป็นทางการมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างผู้นำโครงการ

4. โครงสร้างองค์การที่เสมือนจริง เป็นองค์การที่มาจากความจำมากกว่าความจริงกล่าวได้ว่าองค์การเสมือนจริงเป็นเครือข่ายชั่วคราวของบริษัท ซึ่งร่วมกันอย่างรวดเร็วและมีโอกาสเปลี่ยนแปลงอย่างเร็ว แตกต่างไปจากแบบประเพณี โดยองค์การที่มาเป็นเครือข่ายร่วมกันในเรื่องค่าใช้จ่าย ทักษะต่างๆ ตลอดจนการตลาดระหว่างประเทศ โดยแต่ละองค์การจะให้สิ่งที่ดีที่สุดต่อองค์การเสมือนจริง

การออกแบบองค์การที่มีลักษณะสองด้าน

การทำความเข้าใจกับองค์การที่มีลักษณะสองด้าน ก็คือการมีลักษณะที่แตกต่างกัน สำหรับผู้จัดการในปัจจุบัน อันดับแรก ผู้จัดการจะต้องสำรวจโอกาสใหม่ๆที่จะปรับเข้ากับการตลาด และยังคงรักษาการปรับเปลี่ยนในการขยายตลาดของผลผลิต และความพอใจของตลาด การแข่งขันนั้นอาจท้าทายความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และไม่สามารถจะทำนายล่วงหน้าได้ สภาพดังกล่าวอาจจะกลายมาเป็นสภาวการณ์ตลาดในระดับโลกได้

อันดับที่สอง ผู้จัดการจะเห็นคุณค่าของสิ่งที่เป็นอยู่ เขาจะต้องพยายามทำให้กระจ่างว่าคุณค่าถูกสร้างขึ้นมาเช่นไร และกิจกรรมจะมีการบูรณาการอย่างเหมาะสมอย่างไร องค์การที่ประสานความสำเร็จทั้งในด้านการปรับเปลี่ยน และการตั้งตรงเป็นองค์การที่มีลักษณะสองด้าน การจัดการ ในปัจจุบันจะต้องมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมสำหรับความเหมาะสมในอนาคต

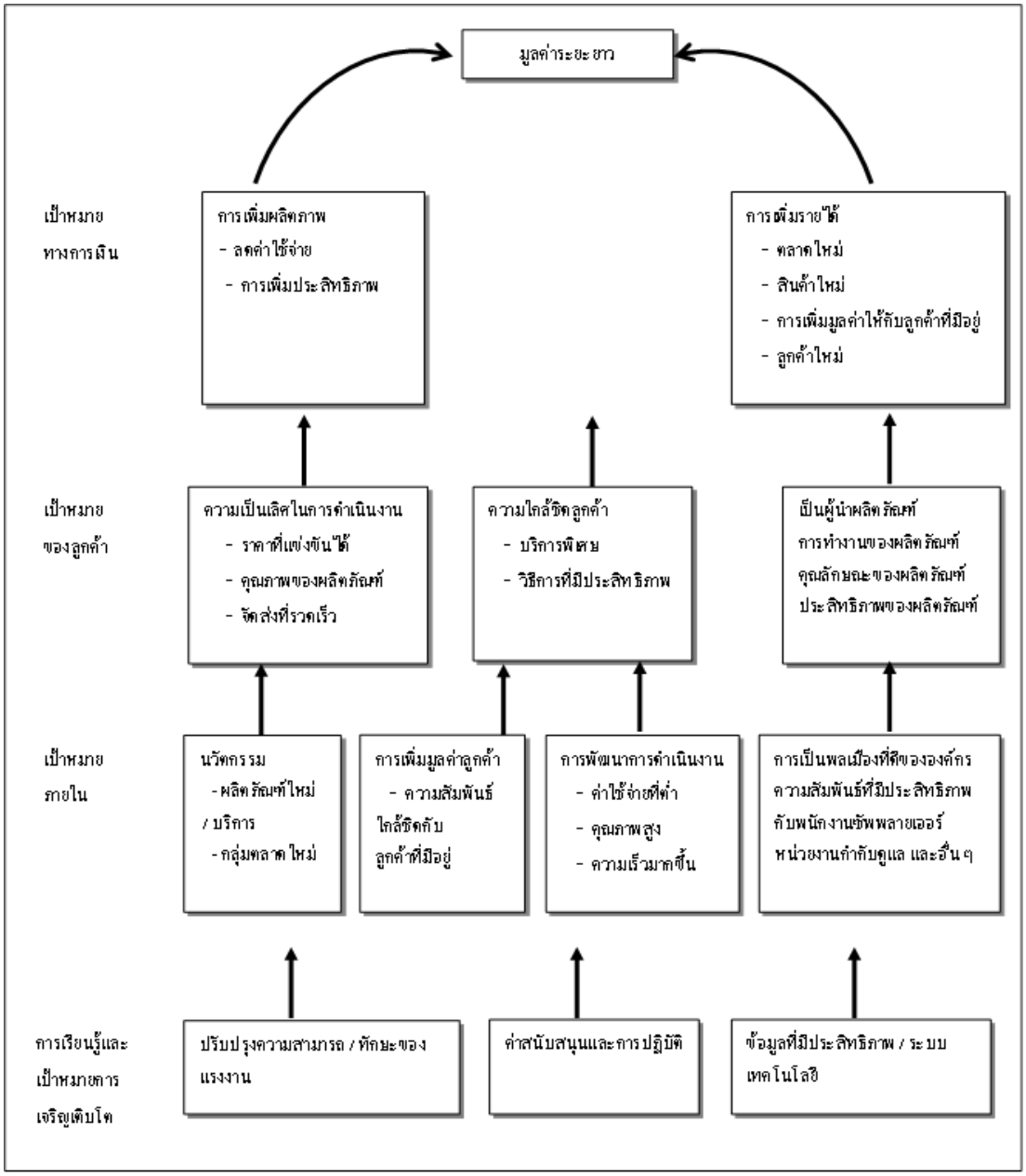
Eisner (2008, pp.368-370) กล่าวว่า เหตุใดจึงคิดว่าองค์การที่มีลักษณะสองด้านเป็นโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด จากการวิจัยพบว่ามีโรงงานหลายแห่งที่ทีมการบริหารใช้แบบองค์การที่มี 2 ลักษณะโครงสร้างของธุรกิจและการบูรณาการระดับการจัดการเป็นการแบ่งปันทรัพยากรที่จำเป็น ในขณะเดียวกัน การแบ่งแยกขององค์การทำให้เห็นว่า มีหน่วยงานใหม่ที่มีกระบวนการที่แตกต่าง รวมทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรม ก็มีความแตกต่างไปจากธุรกิจปกติธุรกิจใหม่จะเน้นความสนใจไปยังการดำเนินงานอย่างละเอียดโดยเน้นเกี่ยวกับผลผลิตและการบริการลูกค้า

สรุปได้ว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องมั่นใจว่ามีโครงสร้างที่เหมาะสม นอกจากนี้ธุรกิจจะต้องร่วมกับการบูรณาการและกระบวนการ เพื่อให้สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์การมีลักษณะยืดหยุ่น มีการทำให้สิ่งแวดล้อมมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และ ไม่สามารถทำนายล่วงหน้าได้

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การสร้างพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย (Establishment of Mission, Vision, and Goals)
2. การวิเคราะห์โอกาสและสิ่งคุกคามจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ (Analysis of External Opportunities and Threats)
3. การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์การ (Analysis of Internal Strengths and Weaknesses)
4. การวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์โดยใช้ SWOT Analysis (SWOT Analysis and Strategic Formulation)
5. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Strategic Implementation)

6. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) เน้นการมองภาพรวมโดยใช้ Balanced Score Card (BSC) ตาม 4 มิติ ดังภาพประกอบที่ 2.4



ภาพประกอบที่ 2.3 The Strategic Map : Creating Value by Aligning Goals

ที่มา : Bateman and Snell (2009, p.140)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 136-138) ได้ให้นิยามว่า การวางแผน คือการกำหนดเป้าหมายขององค์การ และจำแนกหนทางเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ นั่นคือ กำหนดกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายสำหรับปฏิบัติงานขององค์การในอนาคตและตัดสินใจในงาน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่จะใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และได้อธิบายกระบวนการวางแผน

(The Planning Process) ไว้ว่าเป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจขององค์การ (Mission) การกำหนดเป้าหมาย (Objectives) และการสร้างแผน (Plan) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงาน (Performance)

ขั้นตอน 5 ประการในกระบวนการวางแผน มีดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Define Your Objectives) เป็นการระบุหรือตัดสินใจในสิ่งที่ต้องการเฉพาะ

2. กำหนดตำแหน่งที่ต้องการไปถึงวัตถุประสงค์ (Determine Where Your Stand) เป็นการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ วิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น รู้ถึงจุดแข็งของงานที่ต้องการ และจุดอ่อนที่ต้องแก้ปัญหา

3. พัฒนาหลักฐานโดยคำนึงถึงสภาวะในอนาคต (Develop Premises Regarding Future Conditions) เป็นการสร้างภาพทางเลือกเกี่ยวกับอนาคต เพื่อที่จะระบุสิ่งที่จะช่วยให้เกิดความก้าวหน้าต่อวัตถุประสงค์

4. การวิเคราะห์และระบุทางเลือกในการปฏิบัติ (Analyze and Choose Among Action Alternatives) เป็นการระบุและประเมินการปฏิบัติอย่างรอบคอบ การเลือกทางเลือกที่บรรลุวัตถุประสงค์ และอธิบายถึงขั้นตอนที่ต้องการปฏิบัติเพื่อให้สามารถติดตามทางเลือกของการปฏิบัติได้

5. การปฏิบัติตามแผนและการประเมินผล (Implement the Plan and Evaluate Results) เป็นการปฏิบัติตามแผนการและวัดความก้าวหน้าของแผน โดยมีการประเมินผลลัพธ์ และการปรับแผนเท่าที่จำเป็น

รูปแบบของแผนที่ใช้โดยผู้บริหาร

จากการอธิบายของ Bateman and Snell มีความคล้ายคลึงและแตกต่างจากการอธิบายของรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 140-142) ดังนี้

รูปแบบแผนที่เหมือนกันได้แก่

1. แผนระยะสั้นและระยะยาว (Short-Range and Long-Range Plan) ซึ่งแผนระยะสั้นจะมีระยะเวลา 1 ปี หรือน้อยกว่า แผนระยะปานกลาง มีระยะเวลา 1-2 ปี แผนระยะยาวมีระยะเวลา 3 ปี หรือมากกว่า โดยแผนระยะสั้นจะมุ่งไปที่ระดับล่างเพื่อให้วัตถุประสงค์องค์การระยะยาวบรรลุผล ทุกคนในองค์การต้องเข้าใจแผนระยะยาว ส่วนผู้บริหารระดับสูงจะรับผิดชอบในแผนระยะยาวและมองทิศทางองค์การโดยรวม

2. แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (Strategic and Operational Plans) แผนกลยุทธ์ เป็นการกำหนดทิศทางขององค์การ เกี่ยวกับภารกิจและทิศทางนโยบายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน ส่วนแผนปฏิบัติการ เป็นวิธีการช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของแผนเชิงยุทธวิธี (Tactical Plans)

รูปแบบแผนที่แตกต่างกัน ได้แก่

1. นโยบายและกระบวนการ (Policies and Procedures) นโยบาย เป็นการกำหนดขอบเขตหรือแนวทางอย่างกว้างๆเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ นโยบายจะเป็นที่ยอมรับทั่วทั้งองค์การ ส่วนกระบวนการ เป็นวิธีการหรือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติเฉพาะอย่าง

2. งบประมาณและโครงการ (Budgets and Projects)

2.1 งบประมาณ คือ แผนผูกพันกับทรัพยากรของโครงการหรือกิจกรรมซึ่งใช้เพียงครั้งเดียวเพื่อตอบสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ที่กำหนดไว้ในช่วงเวลาหนึ่งแบ่งออกเป็น

2.1.1 งบประมาณคงที่ (Fixed Budget) เป็นการจัดสรรจำนวนทรัพยากรที่ใช้เพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การซื้ออุปกรณ์สำนักงานในแต่ละปี เป็นต้น

2.1.2 งบประมาณที่ยืดหยุ่นได้ (Flexible Budget) เป็นการจัดสรรทรัพยากรในแต่ละระดับของกิจกรรมต่างๆ เช่น การจ้างแรงงานชั่วคราว การจ่ายค่าล่วงเวลา เพื่อเพิ่มผลผลิตที่นอกเหนือจากเวลาที่กำหนดไว้ เป็นต้น

2.1.3 งบประมาณฐานศูนย์ (Zero-Based Budget) เป็นการจัดสรรทรัพยากร โดยการเริ่มต้นไม่คิดต้นทุน คือ ต้นทุนเท่ากับศูนย์ โดยทั่วไปใช้สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือตราสินค้าใหม่โดยไม่คำนึงถึงต้นทุนในอดีต

2.2 โครงการ เป็นกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแต่ละโครงการที่มีจุดเริ่มต้น และมีจุดสิ้นสุด การบริหารโครงการ คือ การทำกิจกรรมในโครงการให้เสร็จสมบูรณ์ทันเวลาภายในงบประมาณที่กำหนด และบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการนั้นด้วย

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์อาจแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 162-179)

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct A Situation Analysis)โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)คือ ทิศทางองค์การในระยะยาว ภารกิจ (Mission) คือ จุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐานและขอบเขตการดำเนินงานขององค์การ ข้อความภารกิจหรือพันธกิจที่ดีโดยทั่วไปจะต้องกะทัดรัด กำหนดเป้าหมายระยะยาว วัตถุประสงค์เฉพาะ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

2. การกำหนดกลยุทธ์องค์การเป็นการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานขององค์การ โดยต้องคำนึงถึงภารกิจหลักขององค์การและผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้บริหารต้องเริ่มต้นด้วยการพัฒนากลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์คือขั้นตอนที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจหรือพันธกิจ เป้าหมาย และการวิเคราะห์เชิงสถานการณ์ เพื่อนำมา

ปฏิบัติการตามแผนที่วางไว้ โดยประยุกต์ใช้กับกระบวนการบริหารทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

4. การควบคุมกลยุทธ์เป็นการติดตามความก้าวหน้าของกลยุทธ์ หรือแผนงานการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง หรือปัญหาในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย และมีการปรับปรุงที่จำเป็น ในขั้นนี้ผู้บริหารจะต้องกำหนดขอบเขตที่สำคัญที่จะติดตามและพัฒนาวิธีการวัดผล ซึ่งโดยทั่วไปจะใช้ข้อมูลทางด้านสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System: MIS) หรือ Business Intelligent (BI) เพื่อใช้รวบรวม วิเคราะห์ และควบคุมให้เป็นไปตามแผนงานหรือแผน กลยุทธ์ และใช้ในการตัดสินใจที่จะปรับแผน

SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง ขององค์การจากสภาพแวดล้อมภายในและวิเคราะห์หาโอกาส-อุปสรรค หรือสิ่งคุกคามจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และหาผลกระทบที่มีต่อปัจจัยดังกล่าว การทำ SWOT Analysis อาจทำโดยผู้บริหารระดับสูง หรือรวบรวมความคิดจากระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up) หลักของ SWOT Analysis อธิบายได้ ดังนี้

Strength (S) เป็นการวิเคราะห์หาจุดแข็งภายในองค์การซึ่งจะใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Weakness (W) เป็นการวิเคราะห์หาจุดอ่อนภายในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องแก้ไข

Opportunities (O) เป็นการวิเคราะห์หาโอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ คือศักยภาพที่สามารถจะแข่งขันได้ถือเป็นข้อได้เปรียบที่จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

Threats (T) เป็นการวิเคราะห์หาอุปสรรคหรือสิ่งคุกคามจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การซึ่งเป็นปัญหาวิกฤติทำให้องค์การไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ เป็นต้น

Kenicki and Williams (2006, pp.70-74) ได้นิยามการวางแผน และรูปแบบของแผน และเป้าหมายและการปฏิบัติการไว้ ดังนี้

การวางแผน (Planning)

การวางแผน คือ การแปลความหมายของพันธกิจให้เป็นวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งจะไปสู่การวางกลยุทธ์ในแผน เทคนิคการวางแผน และการวางแผน การปฏิบัติการ ซึ่งแต่ละชนิดจะมีเป้าหมายและการปฏิบัติการที่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือ S-M-A-R-T

ประเภทของการวางแผนการจัดการ (The Type of Management Planning)

1. การวางแผนกลยุทธ์โดยผู้บริหารระดับสูง ระยะเวลาประมาณ 1-5 ปี (Strategic Planning)
2. การวางแผนยุทธวิธีโดยผู้บริหารระดับกลางระยะเวลาประมาณ 6-24 เดือน (Tactical Planning)
3. การวางแผนปฏิบัติการโดยผู้บริหารระดับต้น ระยะเวลาประมาณ 1-52 สัปดาห์ (Operational Planning)

เป้าหมายและการปฏิบัติการ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. เป้าหมายกลยุทธ์ เป็นเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดขึ้น โดยมุ่งเน้นวัตถุประสงค์สำหรับภาพรวมองค์การ

2. เป้าหมายของยุทธวิธี เป็นเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับกลางกำหนดขึ้นเพื่อการทำงานระดับกลาง มุ่งเน้นถึงการกระทำที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. เป้าหมายการปฏิบัติ เป็นเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับต้นกำหนดขึ้น เพื่อการทำงานของระดับล่างโดยมุ่งเน้นการปฏิบัติการระยะสั้นที่ต้องคำนึงถึงเป้าหมายยุทธวิธี

การกำหนดเป้าหมายแบบ SMART Kenicki and Williams (2006, p.76) กล่าวว่าลักษณะของเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพมีอยู่ 5 ประการ คือเฉพาะเจาะจง (Specific)

1. สามารถวัดได้ (Measurable)
2. มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ (Attainable)
3. ผลสำเร็จต้องเป็นทางเดียวกัน (Result-Oriented)
4. กำหนดระยะเวลา (Target Dates)

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า การวางแผนเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือภารกิจ การวางแผนกลยุทธ์องค์การ รวมถึงวิธีการหรือกิจกรรมการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น โดยต้องมาจากการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การตามหลัก SWOT Analysis โดยทุกส่วนในองค์การจะร่วมรับเป้าหมายและแผนการดำเนินงานในทุกระดับในองค์การ มีการจัดสรรหน้าที่ แบ่งงานตามความรับผิดชอบ และกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนกลยุทธ์และแผนงานที่กำหนดไว้ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับฝ่าย ระดับหน่วยงาน และระดับปฏิบัติการได้ปฏิบัติตามแผนงานนั้น ในที่นี้ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดการวางแผน (Planning) โดยศึกษาจากตำรา เอกสาร ดังนี้

1. ระดับของการวางแผนแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ของ Bateman and Snell
2. กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ของ Bateman and Snell และรังสรรค์ ประเสริฐศรี
3. รูปแบบของแผนด้านนโยบายและงบประมาณ ของรังสรรค์ ประเสริฐศรี
4. การวิเคราะห์องค์การโดยใช้ SWOT Analysis ของ Bateman and Snell

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวของกับองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดทางการบริหารอีกแนวคิดหนึ่งที่เป็นการบริหารจัดการคุณภาพเพื่อการสร้างสรรค์ (Empowering Education) และเป็นการตอบสนองต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้สร้างค่านิยมแบบประชาธิปไตย (กรมวิชาการ, 2544) ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและนำเสนอรายละเอียดดังนี้

ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาของแนวคิด “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เริ่มมาจากงานเขียนที่เสนอแนวความคิดต่างๆของ Argyris ศาสตราจารย์ ด้านจิตวิทยาที่สอน ด้านการศึกษา

และพฤติกรรมขององค์การของมหาวิทยาลัย Harvard ดังจะเห็นได้จากผลงานที่เขาเขียนร่วมกับ Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง MIT ในปี 1978 ในหนังสือชื่อ Organizational Learning : A Theory of Action Perspective ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกที่กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้โดยในระยะเริ่มแรกนั้นใช้คำว่า “การเรียนรู้องค์การ” (Learning Organization หรือ OL) ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การส่วนคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการและได้ทำการเผยแพร่ในประเทศอเมริกาและในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการนั้นได้เผยแพร่ในประเทศอังกฤษเมื่อปี 1988 (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540, หน้า 37) และ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548, หน้า 98)

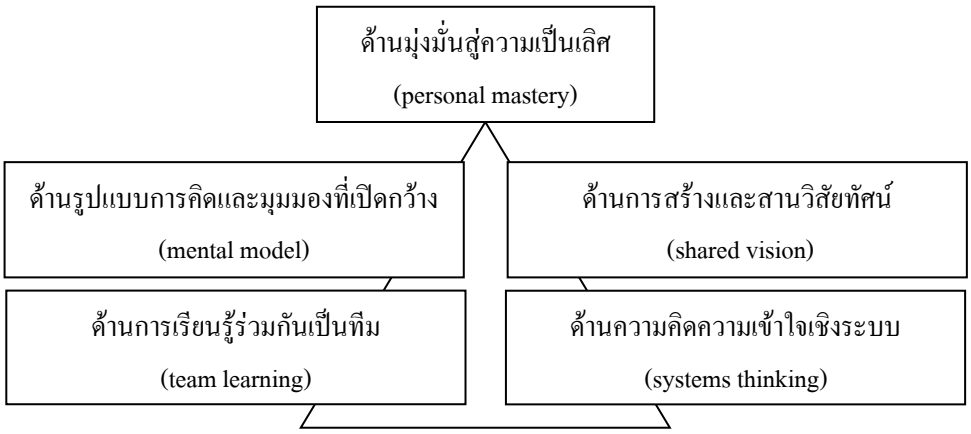
ต่อมาในปี 1990 บุคคลผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับกันจนถึงปัจจุบันก็ คือ Senge ศาสตราจารย์แห่ง MITซึ่งเป็นผู้ก่อตั้ง Massachusetts Institute of Technology Center of Organizational learning (ศูนย์การเรียนรู้องค์การในสถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐ Massachusetts) เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่างๆ ตลอดจนเผยแพร่แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีผลงานที่เป็นหนังสือและนิยมอ่านกันอย่างแพร่หลายคือ The Fifth Discipline ; the Art and Practice of the Learning Organization โดยในหนังสือเล่มนี้ Senge ได้ใช้คำว่า Learning Organization (องค์การแห่งการเรียนรู้) แทนคำว่า Organizational Learning (การเรียนรู้องค์การ) ซึ่งเป็นหนังสือที่กล่าวถึงพื้นฐานของวินัยทั้ง 5 ประการที่จะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงทฤษฎี (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540,หน้า 37) ภายใต้ความเชื่อว่าคนยิ่งเรียนรู้จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไปและองค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด Senge (1990, p.72)

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดของ Senge (1990) ที่ได้ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่งขันและถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยมของสมาชิกทุกคน และทุกระดับในองค์การโดยถือว่า ทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ หรือนักเรียนรู้อีกทั้งยังรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้กับชีวิตของตนเอง ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จึงมีหน้าที่สำคัญในการหาหนทางในการที่จะช่วยให้คนในองค์การมีความสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองมีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่นและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้น Senge (1990) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ซึ่งเชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์การ แห่งการเรียนรู้อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการให้เกิดผลอย่างจริงจังในการนำไปปฏิบัติแก่บุคคลทีมและใช้คำว่า “วินัย” (discipline) เพื่อเป็นการบ่งชี้ว่าวินัยเป็นเทคนิคที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติและเป็นแนวทางการพัฒนา เพื่อการแสวงหาเสริมสร้างทักษะสมรรถนะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ

เพื่อความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อย่างไรก็ตามเมื่อวินัย 5 ประการนี้รวมกันได้อย่างสมดุลก็ยังไม่ใช่เป็นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้แบบใดแบบหนึ่งขึ้นมาแต่กลับเป็นการก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อองค์การคือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในจิตใจและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในจิตใจและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี (วีรวัฒน์ ปันนิตามัย, 2545, หน้า 45) วินัย 5 ประการที่เป็นพื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจเรื่องลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้มีรายละเอียด ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2.4 พฤติกรรมองค์การ 5 ประการ
ที่มา : อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ (2544, หน้า 287)

พฤติกรรมประการที่ 1 : ด้านมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) บุคลากรในองค์การจะต้องมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เก่งในทุกๆด้านทั้งเก่งในการเรียนรู้เก่งคิดและเก่งในการกระทำเก่งในการเรียนรู้ คือมีปฏิภาณไหวพริบมีความเพียรพยายามในการใฝ่รู้ต้องตระหนักว่าภายใต้ยุคแห่งโลกโลกาภิวัตน์เป็นโลกแห่งการเรียนรู้จำเป็นจะต้องให้รู้ให้ทันการและต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิตการเรียนรู้ซึ่งถือเป็นหนทางที่จะทำให้บุคคลได้บรรลุถึงความเป็นเลิศ หรือบุคคลที่รอบรู้เมื่อบุคคลบรรลุถึงความเป็นเลิศได้มีโอกาสมาร่วมกันเป็นทีมงานส่งผลให้การสร้างให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น ดังนั้น บุคคลจะต้องมีความรู้ความสามารถมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้รวมทั้งมีทักษะในการแสวงหาความรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

พฤติกรรมประการที่ 2 : ด้านรูปแบบการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) บุคลากรจะต้องสรุปความรู้ที่ได้รับรู้มาในแต่ละวันมาเป็นแนวคิดของตนเองแล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานการสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับระบบภายในองค์การอยู่เสมอจะช่วยให้สมาชิกทุกคนในองค์การค่อยๆ ปรับรูปแบบมุมมองวิธีการคิดและมุมมองต่างๆให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันในทิศทางที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์แก่ทุกๆคน โดยจะต้องเรียนรู้ในด้านของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่อาจจะมีขึ้นได้อยู่เสมอทั้งในปัจจุบันและในอนาคตเพื่อทุกคนเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันการสร้างรูปแบบวิธีการ

คิดและมุมมองให้ถูกต้อง และให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันนี้เป็นการสร้างวินัยให้เกอดการยอมรับในเหตุและผลยอมรับในความเปลี่ยนแปลงเปิดกระบวนทัศน์ต่อระบบและวิธีการใหม่ๆ ไม่ยึดติดกับความรู้แนวคิดเดิม หรือข้อมูลเดิมจะต้องศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ โดยสมาชิกทุกคนในองค์การร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันและรับฟังกันด้วยเหตุและผลก็จะสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นได้อันจะเป็นผลให้เกิดการพัฒนาต่อบุคคลต่อองค์การในที่สุด

พฤติกรรมประการที่ 3 : ด้านการสร้างสานวิสัยทัศน์ขององค์การ (Shared Vision) การมีวิสัยทัศน์ที่ดีร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกันโดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่คิดสิ่งที่ต้องการปฏิบัติและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้โดยมีวิธีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์การ เช่น ตั้งคณะทำงานประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถและมีอำนาจในการตัดสินใจสำรวจความคาดหวังความต้องการและความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์การทุกกลุ่มทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การด้วย SWOT เพื่อประมวลผลแนวทางร่วมกันกับความคาดหวังของผู้มีส่วนร่วม และสรุปเป็นวิสัยทัศน์และคัดเลือกวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดอย่างน้อย 2- 3 หัวข้อขออนุมัติประกาศใช้สร้างความเข้าใจแก่ทุกคนในองค์การวิสัยทัศน์ของ องค์การนี้เองจะเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์การ ที่จะมุ่งมั่นไปให้ถึงโดยทุกคนจะต้องร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์แล้วนำไปสู่เป้าหมายแล้วร่วมกันสานวิสัยทัศน์นั้น ให้เป็นจริงขึ้นมาด้วยแผนปฏิบัติการ(Operation Plan) ต่อไปองค์การก็สามารถเทียบได้กับบุคคลซึ่งต้องมีอนาคต และเมื่อต้องมีอนาคตที่ดีก็จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จในการพัฒนาระบบการบริหารงานในรูปแบบต่างๆ ที่องค์การควรได้คิดพัฒนาขึ้นสมาชิกจะต้องมีส่วนร่วมในการบูรณาการให้เกิดภาพ หรือสิ่งที่ประสงค์จะไปให้ถึงได้ในอนาคตวิสัยทัศน์องค์การเป็นจุดหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์การที่จะมุ่งมั่นไปให้ถึงโดยนำไปเป็นเป้าหมายในแผนกลยุทธ์ และสานวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงโดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ การรู้จักกำหนดวิสัยทัศน์จะทำให้ชี้ทิศทางเป้าหมายในการทำงานสำเร็จตามแผนที่วางไว้ เป็นตัวกำหนดขอบข่ายงานภาระหน้าที่ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานมองเห็นภาพอนาคตที่ชัดเจน และต้องสร้างความตระหนักความเข้าใจร่วมกันไว้ว่าวิสัยทัศน์ ถ้าไร้แผนก็ไร้ความหมาย ถ้าไร้ความรับผิดชอบก็เป็นฝันกลางวัน ถ้าไร้ทรัพยากรก็เป็นภาพลวงตา ถ้าปฏิบัติไม่ได้ก็เป็นฝันร้าย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องมาจากการที่แต่ละคนรับฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะต้องแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและต้องให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการจะปฏิบัติและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้จุดเด่นขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัด โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วน หรือพันธมิตรและวิสัยทัศน์ ไม่สามารถเป็นจริงได้ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับดังนั้นทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาโดยให้สามารถเห็นถึงภารกิจวิสัยทัศน์คุณค่าตลอดจนไปถึงจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน หรือองค์การ

พฤติกรรมประการที่ 4 : ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เมื่อมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วจะต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการนำความรู้ของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนกันเป็นการเรียนรู้ จากความสำเร็จและจากความผิดพลาดของแต่ละคนต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมมีการวางแผนประชุมปรึกษาส่งข่าวสารเพื่อการเรียนรู้และปฏิบัติจัดให้มีระบบการเรียนรู้ร่วมกันเข้าใจในบทบาทหน้าที่มีความรับผิดชอบร่วมกันการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิจารณญาณร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่ากำลังคิดกำลังทำอะไร และจะทำให้ดีขึ้นอย่างไร จึงจะมีส่วนในการช่วยเหลือเพิ่มพูนคุณค่าแก่ผู้รับบริการ หรือลูกค้าและสร้างพัฒนาการแก่องค์การหากมีจิตสำนึกเช่นนี้ทุกคนจะก่อให้เกิดความต้องการของทุกกลุ่มคนในองค์การที่จะเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันช่วยเหลือเกื้อกูลสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันขยันคิดขยันเรียนรู้และขยันในการปฏิบัติหน้าที่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเป็นเครื่องช่วยในการเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงานและยังช่วยขจัดจุดอ่อนของทีมงานแบบคนไทยได้เป็นอย่างดี

รูปแบบของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอาจทำได้หลากหลายวิธีการ เช่นการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะเรียนรู้งานร่วมกันไปใช้การเสวนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกันใช้การอภิปรายมีการจัดเตรียมข้อมูลตั้งสมมติฐานและหาทางเลือกต่างๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายร่วมกันใช้เทคนิคของการบริหารงานร่วมกันเป็นทีมเป็นความสามารถของหัวหน้าทีมในความเป็นผู้นำ และความรู้ความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารงานเป็นทีมเพื่อให้เรียนรู้ จากผลสำเร็จ หรือความผิดพลาดร่วมกัน

วินัยประการที่ 5 : การคิดการข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นแนวคิดทางการบริหารได้มีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องทั้งการบริหารบุคลากรการบริหารองค์การการบริหารการผลิต หรือการบริหารการเงินและพัสดุมีนักวิชาการได้เสนอเป็นทฤษฎีและวิธีการปฏิบัติในหลากหลายรูปแบบแต่ละเรื่องจัดได้ว่าเป็นระบบที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การซึ่งจะต้องมีความเข้าใจอย่างท่องแท้และดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการของระบบนั้นๆ

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการมุ่งสู่ความเป็นเลิศของบุคคลให้ต่อเนื่องเป็นระบบการที่แต่ละคนมีความคิดแบบองค์รวมทำให้สามารถมองกรอบของงานได้ชัดขึ้นช่วยให้เห็นรูปแบบต่างๆได้อย่างชัดเจนในการที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาหากมองด้วยมุมมองแบบแยกส่วนอาจทำให้เกิดการหยุดชะงักของระบบทั้งหมดได้หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นดังนั้นการคิดแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาวซึ่งไม่อาจมองเห็นผลทั้งหมดในระยะสั้นเมื่อเกิดปัญหาใดๆ จะต้องช่วยกันหาสาเหตุของปัญหาด้วยกัน โดยพิจารณาตั้งแต่บุคคลองค์การว่าอาจจะเป็นส่วนหนึ่งของปัญหานั้นด้วย ดังนั้นการแก้ปัญหาต้องแก้ที่ตัวบุคลากร และองค์การเป็นสำคัญ

การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์การมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้การคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการของการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็น องค์ความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ และถือเป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดในหลายด้าน คือ การเปลี่ยนแปลงจากการมองโลกเป็นแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม เปลี่ยนจากการมองคนว่าทำงานเชื่องช้ามาเป็นการมองว่ากระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงต้องเปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคตหลักการสำคัญของการคิดอย่างเป็นระบบนี้เพื่อเน้นให้บุคคล หรือทีมงานมีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆซึ่งเป็นการมองภาพรวมการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีจุดมุ่งหมายให้ทั้งบุคคลและองค์การสามารถเผชิญภาวะวิกฤตต่างๆ ได้มีความสามารถในการแข่งขัน

จากพฤติกรรมทั้ง 5 ประการซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการสสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้สรุปได้ว่าตัวชี้วัดว่าองค์การนั้น เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องดูที่การพัฒนาตัวบุคคลให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศให้มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคลในองค์การ โดยการสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาและปรับปรุงใช้ในการปฏิบัติงานมีมุมมองที่เปิดกว้างสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การในทุกๆ ด้าน สามารถโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรไปสู่ความสัมพันธ์กับองค์การ โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์การ ในอนาคตให้ตรงกันสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมุ่งสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมหน่วยงานที่จะบรรลุเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ได้สมาชิกในองค์การจะต้องนำความรู้ต่างๆ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์เป็นระบบทั้งนี้ เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจให้ถูกต้องตรงจุด เพื่อให้การแก้ไขมีประสิทธิภาพและคุ้มค่ากับการลงทุน Senge (1990) ชี้ให้เห็นว่าวินัย 5 ประการที่กล่าวมาข้างต้นนั้นมีผลต่อการเรียนรู้ 3 ระดับคือระดับปฏิบัติ (ทำอะไร) หลักการ(การหยั่งรู้ถึงปัจจัยหรือความคิดที่ชี้นำ) และสารัตถะ (ภาวะของการเป็นผู้เอาชนะวินัยนั้นๆ ได้) ซึ่งหากมีการใช้วินัยทั้ง 5 ประการให้ได้อย่างเหมาะสมกับระดับต่างๆ ของการเรียนรู้แล้วจะก่อให้เกิดค่านิยมความคิดการปฏิบัติและสมรรถนะใหม่ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาวการณ์กับการแข่งขันซึ่ง วีระวัฒน์ปัน นิตามัย (2544, หน้า 60) ได้สังเคราะห์แนวคิดดังกล่าวของ Senge (1990) ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการใน 3 ระดับ ตามแนวคิดของ Senge (1990)

วินัยทั้ง 5 ประการ	ความรอบรู้ส่วนตน (Personal Mastery)	การพัฒนาแบบแผนความคิด (mental Model)	การสร้างวิสัยทัศน์ (Shared Vision)	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team earning)	การคิดเชิงระบบ (System Thinking)
1. การปฏิบัติทำอย่างไร	- ระบุวิสัยทัศน์ของตน - เห็นความแตกต่างของที่เป็นอยู่กับที่ควรจะเป็น - มุ่งผลลัพธ์เปิดตนเองต่อความจริง	- ความคิดความเชื่อ - ทดสอบสมมติฐาน - แยกแยะข้อมูลออกจากสภาวะนามธรรม	- เห็นความจริงสภาพปัจจุบัน - แถลงวิสัยทัศน์รับฟังคนอื่นและให้อิสระในการเลือก	- ฝึกหัด - รู้จักการปกป้องตนเอง - เป็นเพื่อนร่วมงานกัน - ผ่อนปรนความเชื่อพื้นฐาน	- สถานการณ์จำลอง - ปัญหาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง
2. หลักการความคิดและการหยั่งรู้ที่ชี้นำ	- วิสัยทัศน์ - เครียดเพื่อสร้างสรรค์กับภาวะอารมณ์ - จิตภวังค์	- อธิบายแนวทฤษฎีกับที่ปฏิบัติ - บันไดสู่การสรุปอ้างอิง	- การร่วมฝัน - ความผูกพันกับการคล้อยตาม	- การพูดคุยกัน - การบูรณาการและการอภิปราย - ข้อบกพร่องที่เกิดบ่อย	- โครงสร้างมีผลต่อพฤติกรรม - การต่อด้านนโยบาย
3. สารัตถะความเป็นผู้ชำนาญในวินัยด้านนั้นๆ	- การแผ่ขยายผล - การเห็นการเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกัน	- การรักษาความสมดุลระหว่างการสืบค้นกับการอุทิศ - ความรัก/ความจริง - การเปิดเผย	- เป้าหมายโดยรวม - การเป็นภาคีร่วมกัน	- ปัญหาร่วม - การปรับแนวความคิดปรับแนวปฏิบัติให้ตรงกัน	- การปรับเพื่อสร้างผล - การมองภาพโดยรวม - การเชื่อมโยงของส่วนย่อย

ที่มา : วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 60)

สรุปได้ว่าแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อองค์การมิใช่เพียงเพื่อทำให้คนในองค์การ มีความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น เท่านั้น แต่มีส่วนในการพัฒนาเปลี่ยนวิธีการมองโลกของคนในองค์การเสียใหม่เป็นการมองในภาพรวมส่งเสริมให้คนในองค์การร่วมกันแสวงหาความรู้ และนำความรู้ที่ได้มาไปแสวงหาประโยชน์ ตลอดจนสามารถถ่ายทอดความรู้ความคิดไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนั้น ในการทำงานองค์การจึงมีหน้าที่ที่ต้องเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดจนทำให้การเรียนรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ

หลักธรรมาภิบาล

ความหมายของธรรมาภิบาล

Kjare (2004, p. 24) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง การปกครองที่มีหลักการความรับผิดชอบ รับการตรวจสอบสาธารณะ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ ความเป็นธรรม ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

เพลินตา ตันรังสรรค์ (ออนไลน์, 2558) กล่าวว่าหลักธรรมาภิบาล หรืออาจเรียกว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งรู้จักกันในนาม “Good Governance” นั้น เป็นหลักการเพื่อการอยู่ร่วมกันในบ้านเมืองและสังคมอย่างมีความสงบสุข สามารถประสานประโยชน์และคลี่คลายปัญหาข้อขัดแย้งโดยสันติวิธีและพัฒนาสังคมให้มีความยั่งยืน

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อประโยชน์สุขของประเทศชาติและประชาชน ตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ประกอบ ด้วย 10 หลัก ได้แก่ หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency / Value for Money) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หลักการตรวจสอบได้/มีภาระรับผิดชอบ (Accountability) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) และ หลักนิติธรรม (Rule of Law) อย่างไรก็ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทั้ง 10 ประการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เห็นว่าเป็นหลักที่จดจำยาก จึงได้จัดกลุ่มใหม่ (Regroup) โดยรวมเรื่องที่เกี่ยวข้องไว้ด้วยกันเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้เป็นหลักการที่ง่ายต่อความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติ และยังให้ความสำคัญในเรื่องความรับผิดชอบทางการบริหาร โดยเพิ่มเติมในเรื่องการสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรมอันเป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 มาตรา 279 ซึ่งได้กำหนดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐแต่ละประเภทไว้ด้วย จากผลการศึกษาดังกล่าว ทำให้ได้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ซึ่งประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญและ 10 หลักการย่อยดังนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ออนไลน์, 2558)

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักประสิทธิผล (Effective) และหลักการตอบสนอง (Responsive)

2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบ ด้วยหลักภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักนิติธรรม (Rule of Law) และหลักความเสมอภาค (Equity)

3. ประชารัฐ (Participatory State) ประกอบด้วยหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)

และหลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented)

4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วยหลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)

ความหมายของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ทั้ง 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย มี ดังนี้

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

1.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมาย ถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

1.2 ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึงในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาด หวังของประชาชนสร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานมีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.3 การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

2.1 ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถาม และชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยรวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

2.2 เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมี การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

2.3 หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย

กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

2.4 ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

3. ประชารัฐ (Participatory State) ประกอบด้วย

3.1 การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชนรวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงานทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติ หรือ ข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

3.2 การกระจายอำนาจ (Decentralization)หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมรวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาท และภารกิจให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วยคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคมรวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่

I – Integrity คือ การซื่อสัตย์ และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

A – Activeness คือ การทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวก และมีจิตบริการ

M – Morality คือ การมีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม

R – Reponsiveness คือ การคำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง

E – Efficiency คือ การมุ่งเน้นประสิทธิภาพ

A – Accountability คือ การตรวจสอบได้

D – Democracy คือ การยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย

Y – Yield คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์

วัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาวรรณกรรมและผลงานของ Kroeber and Kluckhon (1952, p.66) ได้มีการให้ความหมายของวัฒนธรรมดังสรุปได้ ดังนี้

วัฒนธรรมประกอบด้วยแนวของการคิด ความรู้สึก การแสดงปฏิกิริยา การได้รับและการถ่ายทอด โดยสัญลักษณ์ การประสบความสำเร็จของมนุษย์ที่แตกต่างกัน สิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น หลักสำคัญของวัฒนธรรมประกอบด้วยประเพณี แนวความคิด และค่านิยม

นอกจากนี้ยังมีนิยามของวัฒนธรรมของ Hofstede (1981, p. 24) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นที่รวบรวมความคิด และจิตใจของมนุษย์ที่สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างสมาชิกของกลุ่มหนึ่งจากกลุ่มอื่นวัฒนธรรมเป็นระบบของค่านิยมที่สร้างสมไว้

Cummings and Worley (2005, p.509) ได้นิยามวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นแบบแผนของข้อตกลงเบื้องต้น รวมทั้งค่านิยมและเกณฑ์ที่สมาชิกขององค์การต้องร่วมรับผิดชอบไม่มากก็น้อย ในขณะที่งานวิจัยเจริญเติบโตขึ้น แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมมีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์และการนำไปปฏิบัติ เพื่อให้ธุรกิจมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในระดับความเป็นเลิศ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Senior (2006, p.143) ประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้

1. นวัตกรรมและความเสี่ยง เป็นระดับที่พนักงานได้รับการสนับสนุนให้มีลักษณะเป็นนวัตกรรมและยอมรับการเสี่ยง

2. ให้ความสนใจในรายละเอียด เป็นระดับที่พนักงานได้รับการคาดหวังที่จะให้แสดงออกอย่างชัดเจน สามารถที่จะวิเคราะห์และมีความตั้งใจในรายละเอียด

3. เน้นถึงผลลัพธ์ เป็นการบริหารจัดการที่เน้นผลลัพธ์มากกว่าเทคนิคและกระบวนการที่ใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จ

4. เน้นถึงประชาชน เป็นระดับของการบริหารการตัดสินใจ โดยพิจารณาถึงประสิทธิผลของคนภายในองค์การ

5. เน้นเรื่องทีมงาน กล่าวคือ กิจกรรมการทำงานจะเกิดขึ้นในกลุ่มมากกว่าเป็นรายบุคคล

6. ความก้าวร้าว คือ คนที่จะมีลักษณะก้าวร้าวและแข่งขันมากกว่าเป็นไปอย่างง่ายๆ สบายๆ

7. มีความมั่นคง กล่าวคือ กิจกรรมขององค์การจะเน้นความแตกต่างของฐานะเดิมต่อการเจริญเติบโต

มิติของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย

1. ทัศนะทางด้านโครงสร้างของวัฒนธรรม ได้แก่ วัฒนธรรมทางอำนาจ วัฒนธรรม

2. ทางบทบาท วัฒนธรรมเกี่ยวกับงาน และวัฒนธรรมด้านบุคคล

3. วัฒนธรรมองค์การและสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การมีคนเข้มแข็ง การทำงานหนัก ความเชื่อมั่นในองค์การ และกระบวนการทางวัฒนธรรม

4. วัฒนธรรมองค์การเกี่ยวกับโครงสร้าง กลยุทธ์ และสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ความมั่นคงการมีปฏิกิริยาตอบโต้ การมีส่วนร่วม การสำรวจ และการสร้างสรรค์

5. อิทธิพลของวัฒนธรรมแห่งชาติ และวัฒนธรรมที่หลากหลาย

เครือข่ายของวัฒนธรรม

1. การปฏิบัติต่อกันของสมาชิกและเชื่อมโยงกับสิ่งต่างๆ ขององค์การ วิธีที่ดีที่สุดในการทำงานที่ทำให้เห็นความแตกต่างและผลประโยชน์ของศักยภาพขององค์การและยังแสดงให้เห็นว่าสิ่งต่างๆควรเกิดขึ้นอย่างไร ความยากลำบากจะเปลี่ยนไปเป็นข้อตกลงสำคัญๆ

2. พิธีกรรมต่างๆในองค์การ ได้แก่การฝึกอบรม การโฆษณา และการประเมินผล ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงความสำคัญขององค์การ มีการเสริมแรงวิธีทำงานตามปกติ และเครื่องหมายที่แสดงว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญและอะไรเป็นค่านิยม

3. เรื่องราวที่สมาชิกในองค์การเล่าสู่กันฟัง หรือเล่าให้ผู้อื่นฟัง อาจจะเป็นเรื่องใหม่ หรือเป็นประวัติศาสตร์ขององค์การ และจัดเป็นเหตุการณ์ที่สำคัญและเป็นเรื่องที่ต่างไปจากเกณฑ์

4. เป็นสัญลักษณ์ขององค์การ ได้แก่ สัญลักษณ์ สำนักงาน รถ และตำแหน่ง หรือประเภทภาษาที่ใช้ คำศัพท์เฉพาะ และกลายเป็นตัวแทนของธรรมชาติองค์การ

5. ระบบการควบคุม การวัดผล และระบบการให้รางวัล โดยเน้นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมีการเน้น และให้ความสนใจเพื่อให้กิจกรรมต่างๆดำเนินต่อไป

6. โครงสร้างอำนาจจะสัมพันธ์กับกุญแจสำคัญของต้นแบบ กลุ่มที่มีอำนาจที่สุดในองค์การจะมีความสัมพันธ์กับข้อตกลงหลัก และความเชื่อว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญ

7. โครงสร้างองค์การที่เป็นแบบแผน หรือไม่เป็นแบบแผน จะมีผลต่อโครงสร้างอำนาจในองค์การ และจะมีความสัมพันธ์ที่สำคัญ และเน้นให้เห็นถึงสิ่งที่สำคัญในองค์การ

จะเห็นได้ว่าเครือข่ายวัฒนธรรมได้รวบรวมองค์ประกอบทั้งหมดในองค์การ โดยให้เห็นอิทธิพลที่มีต่อองค์การ ซึ่งได้แก่ ความเชื่อ ข้อตกลงเบื้องต้นของคน และความพยายามที่จะใช้ยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ไม่สามารถแยกวัฒนธรรมออกจากวิถีชีวิตในองค์การได้ โดยเน้นถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้ความพยายามอย่างมากที่จะเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่างๆ ในเครือข่ายวัฒนธรรม และการที่จะสร้างเครือข่ายวัฒนธรรมในองค์การ ก็คือ การดูแลแนวของเครือข่ายวัฒนธรรมและสร้างเครือข่ายวัฒนธรรม สำหรับองค์การที่เรารู้ดี หรือเป็นส่วนงานหรือแผนกงานในกรณีที่เป็นองค์การใหญ่และการที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงพิธีกรรม การปฏิบัติงานประจำ เรื่องราว สัญลักษณ์ ที่เป็นองค์ประกอบของเครือข่ายวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์การเป็นความรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมองค์การทำหน้าที่หลายประการ เช่น 1) การวางขอบเขตของบทบาทซึ่งบทบาทนั้นสร้างความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับองค์การหนึ่ง 2) สร้างความรู้สึกที่บ่งชัดความเป็นสมาชิกขององค์การ 3) สนับสนุนให้บุคคลรุ่นใหม่มีความผูกพันต่อสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าความสนใจส่วนตัวของแต่ละปัจเจกบุคคล 4) ช่วยยกระดับความมั่นคงของระบบสังคม เชื่อมติดบุคคลในองค์การเข้าด้วยกัน โดยมีมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากร และ 5) เปรียบดังกลไกในการควบคุมและความรู้สึกต่อการกระทำ ซึ่งเป็นแนวทางและรูปแบบของทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากร

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งยาก แต่ไม่เกินความสามารถ ถ้าจะใช้สภาวการณ์ 4 ประการ

1. การใช้วิกฤติอย่างไม่คาดฝัน เช่น วิกฤติเกี่ยวกับการถดถอยด้านการเงินหรือการสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาส ในการกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม

2. การเปลี่ยนผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ มักมีทางเลือกที่เป็นค่านิยมที่สำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเป็นไปได้ ด้วยการตอบสนองต่อสภาวะวิกฤติ

3. การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม มักจะเกิดในองค์การที่มีอายุน้อยและมีขนาดเล็ก เพราะวัฒนธรรมในองค์การใหม่ยังฝังรากไม่ลึก และเป็นการง่ายที่ผู้บริหารจะจัดการสื่อสารค่านิยมใหม่ๆ แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง

4. การยึดติดกับวัฒนธรรมมาก และมีข้อตกลงร่วมในค่านิยมของกลุ่มสมาชิกสูง ทำให้ยากต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

จากการศึกษาผู้วิจัยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ รูปแบบของพฤติกรรมในองค์การที่มีการกำหนดรูปแบบ การสั่งสมวิธีการ การแสดงออก ทัศนคติ พฤติกรรมที่สืบต่อกันมาจนเป็นประเพณีนิยม หรือมีการกำหนดค่านิยมหลัก (Core Value) เพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน จนเป็นสัญลักษณ์ขององค์การ โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ หรือ เป้าหมายเดียวกัน เพื่อให้ได้ซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

การมีส่วนร่วม

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552,หน้า 265)การมีส่วนร่วมถือเป็นอีกกลไกหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์การ โดยเฉพาะองค์การของภาครัฐ ไม่เว้นแม้แต่องค์การในการกำกับดูแลของรัฐ การจัดการการมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบหลักในการส่งเสริมทำให้เกิดการการมีส่วนร่วมในองค์การ การมีส่วนร่วมแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ในงานวิจัยนี้ ขอนำเสนอประเด็นหลัก ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ ประกอบด้วยเนื้อหา แนวทางการมีส่วนร่วมของบุคลากร ปัจจัยที่มีอิทธิต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร

2. การมีส่วนร่วมของประชาชน ตามแนวคิดของ Cohen and Uphoff ประกอบด้วย ปัจจัยที่

มีอิทธิต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน การจัดการการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552,หน้า 266)ได้ให้ความหมายว่า คือ กระบวนการออกแบบเพื่อเพิ่มความผูกพันต่อความสำเร็จขององค์การ กระบวนการนี้ คือ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจในงานของบุคลากร โดยเพิ่มความเป็นอิสระในการทำงาน ลดการควบคุม การปฏิบัติงานทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน และมีความผูกพันต่อองค์การ ส่งผลให้ผลิตภาพงานสูงขึ้นและ มีความพึงพอใจในงานมากขึ้น การมีส่วนร่วมยังแสดงออกถึงความมีประชาธิปไตยในองค์การ เสริมสร้างความสัมพันธ์ในแนวระนาบ เป็นการกระจายอำนาจและส่งเสริมความเท่าเทียมในสังคมขององค์การมากขึ้น

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต,(2552, หน้า 268) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร แบ่งออกเป็น 3 ปัจจัยหลัก คือ

ปัจจัยด้านจิตวิทยา คือ ค่านิยม ทัศนคติ และความคาดหวังของสมาชิกองค์การ

ปัจจัยด้านองค์การ มี 2 ประเด็นหลัก คือ ลักษณะการออกแบบงานขององค์การ หากงานได้รับการออกแบบให้มีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน แต่ให้บุคคลแต่ละคนมีอิสระในการตัดสินใจอาจเป็นผลเสียต่อการผลิต อีกประเด็น คือ บรรยากาศขององค์การ หากองค์การมีบรรยากาศของความไม่ไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน หรือ ผู้จัดการได้รับการมองจากบุคลากรว่ามีบุคลิก และ ความคิดแบบเผด็จการ การสร้างการมีส่วนร่วม มีแนวโน้มจะประสบความล้มเหลว

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงระเบียบของราชการ และการแข่งขัน

การมีส่วนร่วมของประชาชน

เป็นความพยายามสร้างจิตสำนึกและเพิ่มพลังอำนาจทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเกิดจากการที่ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, หน้า 276-277) จากแนวคิดของ Cohen and Uphoff ได้จำแนกการมีส่วนร่วมเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision-making) หมายถึง การที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มโครงการโดยมีการอภิปรายถึงปัญหา และความต้องการ การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดทางเลือกว่าควรจะจัดทำโครงการหรือกิจกรรมอะไรบ้าง และการตัดสินใจว่าจะทำโครงการใด

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ (Participation in Implementation) หมายถึง ประชาชนมีส่วนในการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ให้กับโครงการ ทั้งในด้านการเงิน แรงงาน วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารและประสานงานโครงการ

3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Participation in Benefits) มีทั้งการร่วมรับประโยชน์และรับผลทางลบจากโครงการพัฒนา ผลประโยชน์ที่ได้รับ ได้แก่ 1) ผลประโยชน์ด้านวัตถุ เช่น การมีรายได้และทรัพย์สินที่เพิ่มขึ้น หรือการมีสาธารณูปโภคที่เพียงพอ 2) ผลประโยชน์ด้านสังคม ได้แก่ การได้รับการศึกษารวมทั้งการได้รับบริการด้านสังคมอื่นๆ 3) ผลประโยชน์ส่วนบุคคล ได้แก่ การมีความนับถือตนเองเพิ่มขึ้น มีพลังอำนาจทางการเมืองมากขึ้น ส่วนการได้รับผลกระทบทางลบ มีทั้งในด้านวัตถุ คือ การมีหนี้สินเพิ่มมากขึ้น ด้านสังคม คือ ความแตกแยกและความขัดแย้งในชุมชน และด้านบุคคล คือ การที่ประชาชนมีความรู้สึกว่าตนเองไร้อำนาจ ไร้ศักดิ์ศรีและได้รับความอยุติธรรม เป็นต้น

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Participation in Evaluation) เป็นการที่ประชาชนเข้ามามีส่วนในการประเมินโครงการทั้งอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เช่น การเข้าร่วมประชุมร่วมเป็นคณะทำงาน หรือเป็นคณะกรรมการในการประเมินผล ส่วนการประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การประชุมกลุ่มย่อยอย่างไม่เป็นทางการ หรือการพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นต้น

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, หน้า 279-281) ปัจจัยที่มีอิทธิต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนมีปัจจัยหลัก 4 ปัจจัย ได้แก่

1. ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของการมีส่วนร่วม คือ ต้นทุนที่ผู้เข้ามามีส่วนร่วมต้องจ่าย เช่น ค่าเดินทาง เวลา และการเสียโอกาสในการทำกิจกรรมที่สร้างรายได้เป็นต้น โดยเมื่อประชาชนเข้าร่วมโครงการ ย่อมคาดหวังผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่จะได้รับ เช่น การเพิ่มรายได้ การมีอาชีพที่มั่นคง เป็นต้น

2. ความไว้วางใจ ต่อหน่วยงานหรือบุคลากรที่จัดการการมีส่วนร่วม มิติของความไว้วางใจระหว่างบุคคลมี 5 มิติ คือ ความซื่อตรงยึดมั่นในหลักการ (Integrity) ความมีสมรรถภาพ (Competence) คือ ทักษะและความสามารถของบุคคลที่สามารถพึ่งพาได้ ความคงเส้นคงวา (Consistency)ในการปฏิบัติ ความภักดี (Loyalty) ซึ่งกันและกัน และการเปิดเผย (Openness) คือ การเปิดใจพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และพูดความจริงโดยไม่ปกปิด

3. ความไว้วางใจระหว่างประชาชนที่มีส่วนร่วม คือ ความไว้วางใจระหว่างประชาชนในการเข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการใด เช่น เพื่อนหรือญาติที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นต้น

4. การตระหนักต่อปัญหา คือ เมื่อประชาชนรับรู้ปัญหาว่ามีผลกระทบในด้านลบต่อตนเองหรือต่อสังคม จนทำให้ประชาชนเกิดความตระหนักในปัญหาและเข้าไปมีส่วนร่วมในโครงการแผนงานหรือนโยบายนั้น

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, หน้า 282-283) กล่าวถึง หลักการของการสร้างการมีส่วนร่วมการให้ความสำคัญต่อประชาชน คือ ต้องนำความต้องการของประชาชนเป็นประเด็นหลักในการพิจารณาการตัดสินใจและปฏิบัติในโครงการ

1. การยอมรับความรู้และทักษะของประชาชน เป็นการนำเอาความรู้และทักษะของประชาชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์และเสริมสร้างศักยภาพต่อโครงการ เช่น การใช้ทรัพยากรท้องถิ่นเพื่อหลีกเลี่ยงการพึ่งพาจากภายนอก เป็นต้น

2. การเสริมสร้างอำนาจให้กลุ่มผู้หญิง เป็นการปรับปรุงความไม่เท่าเทียมทางเพศ โดยให้ผู้หญิงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเป็นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงมิใช่เพียงเชิงสัญลักษณ์

3. การสร้างบรรยากาศความมีอิสระ คือ การให้ความอิสระแก่ประชาชนเท่าที่จะทำได้ตามสภาพความเป็นจริงของโครงการ และหลีกเลี่ยงการควบคุมโดยเจ้าหน้าที่

4. การสนับสนุนการริเริ่มของประชาชน โดยผู้จัดการการมีส่วนร่วมสนับสนุนให้ประชาชนมีความคิดริเริ่มโครงการ ตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติอย่างกระตือรือร้น

5. การอนุญาตให้บางสิ่งเป็นไปเองในทิศทางของโครงการ คือ การปล่อยให้มีการพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไปในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของประชาชนในท้องถิ่น หรือส่งเสริมให้ประชาชนมีบทบาทมากขึ้นและเริ่มต้นรับผิดชอบเองในบางเรื่อง

การกำกับติดตามและประเมินผลการมีส่วนร่วม

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, หน้า 289-290) กล่าวว่า การกำกับติดตามและประเมินผลการมีส่วนร่วมเป็นการสร้างตัวแบบการประเมินผลโครงการโดยใช้วิธีเชิงปริมาณและคุณภาพ คือ ผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ และการอธิบายตีความเพื่อสร้างความเข้าใจในกระบวนการตัวอย่างตัวชี้วัดในเชิงปริมาณ เช่น การปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิผลของการให้บริการสัดส่วนของผู้เข้าร่วมการประชุม จำนวนของผู้นำชุมชนที่ดำรงตำแหน่งในโครงการ ตัวอย่างตัวชี้วัดในเชิงคุณภาพ เช่น การเติบโตขององค์การในระดับชุมชน การขยายตัวของความสามัคคีและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน การมีการขยายเครือข่าย เป็นต้น

การควบคุม

Bateman and Snell (2009, p.574) ให้ความหมายว่า การควบคุม คือ กระบวนการใดๆ ก็ตามที่ใช้กำหนดทิศทางการทำกิจกรรมของบุคลากรให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์การ การควบคุมเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการตามวัตถุประสงค์ นั่นคือ การกำกับดูแลแผนงานกลยุทธ์ ให้ได้ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนด

Kenicki and Williams (2006, p.252) ให้ความหมายว่า การควบคุม คือ การดำเนินการให้เป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผนไว้ เป็นการกำกับการดำเนินงานโดยการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและทำการปรับแก้ไขเมื่อไม่เป็นไปตามผลลัพธ์ขององค์การ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 150) ให้ความหมายว่า การควบคุมองค์การ คือ กระบวนการอย่างเป็นระบบที่ผู้บริหารใช้ควบคุมดูแลกิจกรรมต่างๆภายในองค์การให้เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการควบคุมองค์การได้แก่ การจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)ระบบวินัยของพนักงาน (Employee Discipline Systems) การวิเคราะห์

ข้อมูลด้านการเงิน (Informational Financial Analysis) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-Even Analysis) และเทคนิคของการบริหารการปฏิบัติการ (Techniques of Operations Management)

Kenicki and Williams (2006, pp.254-255) กล่าวถึง ขั้นตอนในกระบวนการควบคุม (Steps in the Control Process) กำหนดมาตรฐาน (Establish Standards) คือ ระดับการดำเนินงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดผลลัพธ์หรือตัวชี้วัดในเชิงปริมาณ

1. วัดผลการดำเนินงาน (Measure Performance) คือ การแสดงผลลัพธ์การดำเนินงาน เช่น จำนวนการผลิต หรือต้นทุนการผลิตต่อหน่วย เป็นต้น

2. เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน (Compare Performance to Standards) คือ การเปรียบเทียบผลลัพธ์การดำเนินงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3. ดำเนินการการแก้ไขถ้าเกิดความจำเป็น (Take Corrective Action, If Necessary)การปรับปรุงแผนงานหรือกิจกรรมหากไม่ได้ผลลัพธ์ตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

ระดับของการควบคุม

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2546, หน้า 422) กล่าวว่า การควบคุมในองค์การแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ เพื่อให้คนในแต่ละระดับมีการควบคุมและติดตามงานอย่างเหมาะสมตั้งแต่ระดับสูงสุด คือ ผู้ถือหุ้นและคณะกรรมการบริหาร ต่อมาคือระดับผู้บริหารระดับสูง และต่อมา คือ ระดับฝ่าย ระดับแผนก ระดับบุคคล ในทุกระดับจะได้รับการมอบอำนาจหน้าที่และถ่ายทอดความรับผิดชอบลงมาในแต่ละระดับชั้น เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

รูปแบบของการควบคุมมี 3 รูปแบบ คือ

1. การควบคุมอย่างเป็นทางการ (Bureaucratic Control) คือ การควบคุมโดยใช้อำนาจหน้าที่ภายใต้การใช้กฎระเบียบ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติอย่างเคร่งครัด มีรายละเอียดของงานที่ชัดเจน และมีกลไกในการจัดการต่างๆ เช่น งบประมาณ การประเมินผลการดำเนินงาน และรูปแบบของค่าตอบแทน เป็นต้น รูปแบบนี้ใช้ได้ดีกับองค์การที่มีการดำเนินงานที่ตายตัว หรือใช้ในระบบราชการ

2. การควบคุมทางด้านการตลาด (Market Control) เป็นรูปแบบของการควบคุมโดยกลไกทางการตลาด เช่น ราคา ส่วนแบ่งการตลาด การแข่งขัน เป็นต้น ทำให้สามารถประเมินผลการดำเนินงานตามผลกำไร หรือขาดทุนที่เกิดขึ้น เหมาะกับองค์การที่มีการแข่งขันด้านทรัพยากรและการผลิตสินค้าโดยเฉพาะในองค์การธุรกิจ

3. การควบคุมที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและค่านิยม (Clan Control) เกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อ ศาสนา และความไว้วางใจ ซึ่งเกิดจากวัฒนธรรม รูปแบบนี้ใช้ได้ดีกับองค์การที่ไม่ได้มีการกำหนดวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุด และพนักงานสามารถทำการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ด้วยตัวเอง เช่น บริษัทไมโครซอฟท์ กูเกิล เป็นต้น

การตรวจสอบการบริหารจัดการ (Management Audits)

Bateman and Snell (2009, p. 583) กล่าวว่า การตรวจสอบการบริหารจัดการ (Management Audits) คือ การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบต่างๆภายในองค์การ โดยนักบัญชีแบ่งออกเป็น การตรวจสอบภายนอก (External Audits) คือ การประเมินผลอย่างเป็นทางการจากองค์การภายนอกที่มีผู้เชี่ยวชาญและเป็นผู้ตรวจสอบที่ถูกต้องตามกฎหมาย (CPA) โดยเป็นการตรวจสอบทางด้านบัญชี และงบทางการเงินต่างๆ เพื่อค้นหาประเด็นที่ผิดสังเกต เช่น การยักยอกเงิน การค้นหาจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การ การตรวจสอบจากองค์การภายนอกช่วยป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) เป็นการประเมินตามช่วงระยะเวลา ประกอบด้วย การประเมินการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และกระบวนการควบคุม รวมถึงการตรวจสอบทางด้านบัญชี และงบทางการเงินต่างๆ ประสิทธิภาพทางการผลิต ประสิทธิผลของยอดขาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเติบโตขององค์การ การสื่อสารองค์การกับสาธารณะ และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยผู้ตรวจสอบจะเป็นบุคลากรในองค์การที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ตรวจสอบภายใน

แนวคิดในการสร้างแรงจูงใจของ Ford

แนวคิดแรงจูงใจMotivational Systems Theory (MST) ของ Ford (1992, pp.248-251) ระบุว่าแรงจูงใจเกิดจากปัจจัย 6 ประการ คือ (1) การประเมินเป้าหมายส่วนบุคคล (Goal Evaluations – “Is this goal still important to me?” Which goal is more important to me right now ?) หมายถึง สภาพที่ต้องการหรือปรารถนา (2) การประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย (Means Evaluations – “Is this the best way to proceed ?” Would that be a good thing to do ?) หมายถึง สภาพสังคม กฎหมาย ระเบียบกฎเกณฑ์ แบบแผน มาตรฐานเอื้ออำนวยให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ โดยเป้าหมาย (Goals) หมายถึง เป้าหมายส่วนบุคคล หรือ “thoughts about desired or (undesired) states or outcomes thatone would like to achieve (or avoid)” (Ford, 1992 ,p 248) MST อ้างว่าเป้าหมายมีความสำคัญเพราะเป็นตัวแทนของผลกระทบที่บุคคลพยายามที่จะประสบความสำเร็จ และเพราะเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ในการผลิตผลที่ตามมา เช่น เป้าหมายการเป็นผู้นำ ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจเพื่อให้ประสบความสำเร็จ Ford โดย Ford ได้พัฒนาคำถามเกี่ยวกับเป้าหมายไว้ 24 เรื่อง โดยแบ่งเป้าหมายเป็น3 ลักษณะ ได้แก่ (Ford, 1992) 1) ความรัก ได้แก่ ความสุข ความสงบ และเป้าหมายความเป็นอยู่ทางกายภาพ 2) ความคิด ได้แก่ ความคิด การรับรู้ ความเข้าใจ และความคิดสร้างสรรค์ และ 3) สภาพบุคคลที่ต้องการประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคิด ความรู้สึก ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและชัยชนะ (Affective, Cognitive And Subjective Organization) อันเป็นเป้าหมายภายในบุคคล (3) การประเมินผลงานว่ามีความก้าวหน้าที่จะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด (Per – formance Evaluations – “Have I accomplished my goal?” How far do I have to go ?) เป็นการประเมินความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับเป้าหมาย หรือมาตรฐาน การประเมินเป้าหมาย

อื่นๆ นอกจากเป้าหมายส่วนตัว ได้แก่ งาน เช่น ความคิดสร้างสรรค์ในงาน การจัดการ ความปลอดภัย ความสัมพันธ์ทางสังคมที่เน้นตนเอง เช่น การเน้นตนเอง การกำหนดด้วยตนเองและการได้มาซึ่งทรัพยากร และความสัมพันธ์ทางสังคมโดยการสนับสนุนผู้อื่น (Task, Self-Assertive Social Relationship AndIntegrativeSocial Relationship) อันเป็นผลที่เกี่ยวข้องกับตัวคนกับสภาพแวดล้อม เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดหาทรัพยากร ความเสมอภาคในการประเมิน เป้าหมายของ Fordประกอบด้วย 6 เป้าหมาย ใน 2 มิติ คือความต้องการ/ปรารถนาภายในตัวบุคคล และ ความต้องการ/ปรารถนาอันเป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม (4) ความเชื่อว่าตนมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ (Capability Belief – “Am I capable of achieving this goal?”) (5) ความเชื่อว่าสภาพแวดล้อมหรือบริบทจะเอื้อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ (Context Belief –“Will my context make it easier or harder for me to attain my goal?”) (6) กระบวนการกระตุ้นทางอารมณ์ (Emotion Arousal Process – “How much is the emotion arousal bestowed upon me?”) โดยอารมณ์เป็นพลังและควบคุมระบบการสร้างแรงจูงใจประกอบด้วย (Ford, 1992, p.251) กระบวนการกระตุ้นจิตสำนึกและความสนใจ (Attention and Consciousness Arousal Processes) กระบวนการกระตุ้นกิจกรรม (Activity Arousal Processes) และกระบวนการกระตุ้นอารมณ์ (Emotional Arousal Processes) เช่น ความพึงพอใจ ความท้อใจ ความอยากรู้อยากเห็น ความสนใจ ความไม่สนใจหรือไม่แยแส ความน่ารำคาญ ความประหลาดใจ ความโกรธ ความหวาดกลัว ความไม่ชอบหรือรังเกียจ โดยอารมณ์ช่วยควบคุมการเริ่มต้นการต่อเนื่อง การทำซ้ำหรือเลิกพฤติกรรม ความพึงพอใจในงานนับว่าเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงานบุคคลผู้บริหารควรคำนึงว่าจะทำอย่างไรเพื่อให้พนักงานเกิดความสุขความพอใจในงานที่ทำหากพนักงานเกิดความรู้สึกดังกล่าวแล้วก็จะนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ดังนั้นความพึงพอใจในงานจึงกลายเป็นเรื่องที่มีการศึกษากันอย่างกว้างขวางทำให้เกิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องขึ้นมากมาย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์กรเกิดขึ้นจากเจตคติของบุคคลที่มีต่อองค์กรคนแต่ละคนมีเป้าหมายหรือจุดยึดที่ต่างกันการที่คนทำงานอย่างมีความสุข และมีความพึงพอใจต่องานนั้นมิได้หมายความว่าบุคคลนั้นจะมีความรู้สึกเชิงบวกต่อบริษัทของตน กล่าวคือ อาจมีความรู้สึกว่าบริษัทมีความต่ำต่อยและหากมีโอกาสก็พร้อมที่จะทิ้งบริษัทไปทำงานที่อื่นแต่ในทางตรงข้ามอาจรู้สึกว่าบริษทเป็นสถานที่น้ำทำงานทั้งที่ไม่รักงานที่ทำก็ได้มุมมองที่เรากำลังกล่าวถึงก็คือ ถ้าต้องการเข้าใจถึงเจตคติเกี่ยวกับงานของบุคคลอย่างแท้จริงนอกจากต้องทราบถึงเรื่องความพึงพอใจในงานแล้วยังต้องเข้าใจถึงความรู้สึกของบุคคลนั้นที่มีต้ององค์กรอีกด้วย

ความหมายของความผูกพันองค์การ

ความผูกพันธ์เป็นปัจจัยที่สามารถทำนายแนวโน้มการลาออกได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับปัจจัย

ทางด้านความพึงพอใจในงานโดยมีผลสนับสนุนคำกล่าวจากงานวิจัยต่างๆ ดังนี้ ความผูกพันองค์การแบ่งเป็น 2 แนวคิด คือ ความผูกพันทางพฤติกรรม(BehavioralCommitment) และความผูกพันทางทัศนคติ (Attitudinal Commitment)

1. ความผูกพันทางพฤติกรรม เป็นการศึกษาความผูกพันต่อองค์การในแง่ที่เป็นพฤติกรรม ซึ่งนักวิชาการมองความผูกพันทางพฤติกรรมในรูปของความสม่ำเสมอความต่อเนื่องในการทำงาน โดยไม่ยอมโยกย้ายเปลี่ยนงาน อันเนื่องจากการคิดคำนวณเปรียบเทียบอย่างถี่ถ้วนถึงผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้นด้านปัจจัยความสนใจที่บุคคลได้รับจากองค์การ เช่น การได้รับการยอมรับนับถือที่เป็นอาวุโส การได้รับค่าตอบแทนสูง ฯลฯ ทำให้มีความผูกพันต่อองค์การ ไม่ยอมละทิ้งไปทำงานที่อื่นด้วยไม่อยากเสียผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การ ซึ่งเป็นความรู้สึกว่าไม่คุ้มค่าที่จะลาออกจากองค์การ

Salancik (1983, p.62) ได้ให้ความเห็นว่า เป็นสถานะของบุคคลที่ผูกติดกับการกระทำที่ไม่ไปสู่การมีส่วนร่วมในองค์การ ซึ่งเป็นความหมายที่สอดคล้องกับว่าพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แสดงออกนั้นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ โดยบุคคลที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การมากกว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำกว่า

Herbiniak and Alutto (1972, p.556) ให้ความหมายว่า เป็นความไม่ยาก ไม่เต็มใจที่จะจากองค์การ เพราะการเพิ่มขึ้นของรายรับสถานภาพ ความมีอิสระในอาชีพ ความมีมิตรสัมพันธ์ในองค์การ เป็นผลของการปะทะสังสรรค์ระหว่างบุคคลกับองค์การ

2. ความผูกพันทางทัศนคติ เป็นแนวความคิดที่ได้รับความในการศึกษาเป็นอย่างมาก ซึ่งกลุ่มนักวิชาการที่สนับสนุนแนวความคิดนี้ได้มองความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และผูกพันในฐานะเป็นสมาชิกขององค์การ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ และมีความปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์การ ซึ่งมีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

Buchanan (1974, p.533) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความรักใคร่ที่จะผูกติดกับเป้าหมายและคุณค่าขององค์การจาก 3 องค์ประกอบหลัก คือ

1) การแสดงตน (Identification) ซึ่งหมายถึง ความภาคภูมิใจในองค์การ และยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์การ

2) ความเกี่ยวพันกับองค์การ (Involvement) คือ ความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์การ

3) ความภักดีในองค์การ (Loyalty) หมายถึง การยึดมั่นในองค์การและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

Porter and others (1974, p.604) ให้ความหมายว่าความผูกพันต่อองค์การมี 3 ลักษณะ คือ

1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกในองค์การ

2. มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์การ

3. มีความเชื่อและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ

Sheldon (1971, p.143) ให้ความหมายว่าเป็นการประเมินทางบวกขององค์การและความตั้งใจที่จะทำงานของบุคคลในองค์การให้เป็นไปตามเป้าหมายเป็นการโยงหรือผูกติดระหว่างจุดมุ่งหมายของบุคคลกับจุดมุ่งหมายขององค์การให้เป็นจุดหมายเดียวกัน

Hall and others (1970, p.176) มองความผูกพันต่อองค์การเป็นกระบวนการไปสู่เป้าหมายขององค์การและบุคคลจะมีบุคลิกภาพที่ผสมผสาน และพัฒนาไปทิศทางเดียวกับกับองค์การ

Kanter (1968, p.499) ให้ความหมายว่า เป็นความตั้งใจของบุคคลในสังคมที่จะใช้พลังงานและความศรัทธาต่อการทำงานในองค์การ

De Cotiis and Summerrs (1987, pp.445 - 470) ได้ศึกษาอิทธิพลที่เป็นปัจจัยเบื้องต้น ได้แก่ คุณลักษณะของบุคคล บรรยากาศขององค์การ โครงสร้างขององค์การ และกระบวนการบริหารองค์การ พบว่ามีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

กล่าวโดยสรุป คือ สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านงาน ลักษณะขององค์การและปัจจัยด้านกลุ่มบุคคลที่ร่วมงาน หากปัจจัยเหล่านี้ สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ บุคคลก็จะเกิดความผูกพันต่อองค์การ

การวัดความผูกพันต่อองค์การ

การวัดความผูกพันต่อองค์การนั้นวัดได้ 2 ลักษณะ คือ แบบวัดทัศนคติ และแบบพฤติกรรม Katz and Kahn (1978, p.422) ซึ่งแบบวัดส่วนใหญ่จะเป็นแบบประมาณค่าแบบวัดพฤติกรรมที่วัดความผูกพันต่อองค์การนั้น มีจำนวนน้อยกว่าวัดทางทัศนคติ ดังนั้น การมีความผูกพันต่อองค์การอย่างแรงกล้าจะแสดงถึงการไม่เปลี่ยนงานและเต็มใจที่จะอยู่ในองค์การนั้นต่อไป

แบบวัดแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. การเพิ่มขึ้นของรายได้

2. ความมีอิสระในอาชีพ

3. สถานภาพในการทำงาน

4. ความมีมิตรในองค์การ

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการลาออกจากองค์การ

การลาออกนั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและนิยามการลาออกไว้ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเรียบเรียงดังต่อไปนี้

ความหมายของการลาออก

ความหมายของการลาออก“การลาออก”ในที่นี้ใช้ความหมายของ “Turnover” จากการศึกษาของ Sayles & Strauss (1971, pp.52-53)ได้ให้ความหมาย ของการลาออก หมายถึง การที่องค์การสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงานซึ่งเป็นผลให้พนักงานต้องออกจากองค์การไปและในขณะเดียวกันก็จะมี

การว่าจ้างพนักงานคนใหม่เข้ามาแทนโดยที่พนักงานที่มาทำงานแทนนั้นอาจเป็นพนักงานใหม่ที่ไม่เคยทำงานกับองค์การนี้มาก่อน หรือ อาจเป็นพนักงานเก่าที่กลับเข้ามาทำงานกับองค์การอีกครั้งหนึ่งก็ได้ส่วนการออกจากงานหมายถึงการลาออกการไล่ออกและการให้ออกเนื่องจากขาดงานเกินกว่า 7 วันโดยไม่ได้รับอนุญาตการหมุนเวียนการทำงานนี้เกิดขึ้นโดยที่พนักงานสมัครใจ (Voluntary) และไม่สมัครใจ (Involuntary) ทั้งโดยหลีกเลี่ยงได้และหลีกเลี่ยงไม่ได้การออกจากงานโดยสมัครใจมักจะเกิดจากตัวพนักงานเองในขณะที่ออกจากงานโดยไม่สมัครใจมักเกิดจากนายจ้างการออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงได้มักเกิดในรูปที่นายจ้างควบคุมในเรื่องของเงินเดือนค้าจ้างผลประโยชน์ตอบแทนชั่วโมงการทำงานและสภาพการทำงานที่เข้มงวดมากเกินไปสำหรับการลาออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ได้แก่ความเจ็บป่วยการเกษียณอายุการตายและการตั้งครรภ์เป็นต้น

Steer & Mowday (1981, pp.235-281) ได้ให้ความหมายของ ความตั้งใจในการลาออกไว้ว่าจะเป็นตัวเชื่อมพฤติกรรมการลาออกที่เกิดขึ้นการลาออกจะเป็นพฤติกรรมขั้นสุดท้ายของความตั้งใจจะลาออกร่วมกับโอกาสทางเลือกของงานที่บุคคลมีความตั้งใจจะลาออกมีอิทธิพล 2 ลักษณะได้แก่

1. ทำให้เกิดการลาออกโดยตรงบุคคลจะตัดสินใจลาออกโดยทันทีแม้จะยังไม่มีทางเลือกอื่น

2. เป็นสาเหตุของพฤติกรรมการค้นหาโอกาสและทางเลือกที่เป็นไปได้ ซึ่งโอกาสทางเลือกจะมีมากหรือน้อยขึ้นกับลักษณะส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ อาชีพ สภาพเศรษฐกิจ และตลาดแรงงานหากโอกาสหรือทางเลือกมีน้อยบุคคลอาจจะไม่ลาออกจากงานแต่จะมีพฤติกรรมอื่นๆ เกิดขึ้นแทนเพื่อลดความวิตกกังวลและความคับข้องใจที่ไม่สามารถลาออกจากองค์การได้เช่น การขาดงานการทำงานเฉื่อยช้าการติดยาเสพติดหรือแอลกอฮอล์การใช้กลไกป้องกันตนเอง(Defense Mechanism) เมื่อบุคคลตั้งใจจะลาออกและมีทางเลือกก็จะเกิดพฤติกรรมการลาออกขึ้นจากความหมายข้างต้นมีผู้ให้ความหมายไว้มากมายและในการศึกษาครั้งนี้สรุปได้ว่าแนวโน้มที่จะลาออกจากงานหมายถึงความคิดความรู้สึกของพนักงานบริษัทในความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นพนักงานของบริษัทนี้ในอนาคต

Price (1977, p.3) ให้ความหมายว่า การลาออก หมายถึง ระดับของการเคลื่อนไหวข้ามขอบเขตการเป็นสมาชิกของสังคม โดยเน้นถึงการเคลื่อนไหวของบุคคลข้ามขอบเขตการเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งเน้นการลาออกว่ามีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic)

Pigors & Myers (1973, p.220) ให้ความหมายว่า การลาออก หมายถึง การเคลื่อนไหวของบุคลากรในรูปของการเข้าและออกจากองค์การ โดยมีความหมายครอบคลุม ดังนี้

1. การเข้าทำงาน หมายถึง การว่าจ้างพนักงานใหม่เข้าทำงาน และการจ้างพนักงานเก่ากลับเข้ามาทำงานใหม่

2. การออกจากงาน หมายถึง การสิ้นสุดการจ้างพนักงาน ซึ่งโดยปกติสามารถแบ่งเป็นหลายประเภท ดังนี้ การไล่ออก การลาออก การปลดเกษียณ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ความหมายของการลาออกจากงานในองค์การหนึ่ง คือ การที่บุคคลมีความคิดที่จะเปลี่ยนงาน ลาออก หรือโอนย้ายนั้นอาจเกิดขึ้นได้เสมอ ซึ่งการลาออกจากงานย่อมก่อให้เกิดปัญหาในด้านการบริหารงาน เนื่องจากองค์การที่บุคคลนั้นปฏิบัติงานอยู่จะต้องสรรหาบุคคลอื่นมาปฏิบัติงานแทน ถ้าเป็นงานต้องการความรู้ความชำนาญสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่จำเป็นต้องใช้บุคลากรในสาขาวิชาที่ขาดแคลนนั้น ก็จะทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการสรรหา ต้องเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมคนใหม่ให้ปฏิบัติงานแทน โดยเฉพาะในสาขาทางการแพทย์ ซึ่งต้องใช้งบประมาณแผ่นดิน ภาษีของประชาชนในการช่วยในการศึกษา จึงควรเป็นให้สนใจศึกษาพิจารณาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มการลาออกทั้งในแง่ความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์การเพื่อที่จะพิจารณาหาทางแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดในที่สุด

ประเภทของการลาออก

จากการศึกษาพบว่ามีนักวิชาการได้ให้จำแนกประเภทของการลาออกไว้ดังต่อไปนี้

Bluedorn (1982, p.83) ได้อธิบายพฤติกรรมการลาออกจากงานว่าเป็นพฤติกรรมที่ต่อเนื่องจากการพัฒนาการของกระบวนการทางจิตวิทยาซึ่งอธิบายได้ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่หนึ่งนั้นการลาออกเป็นพฤติกรรมการเลือกหรือการหาสิ่งชดเชยจะเกิดขึ้นเมื่อ พฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งของพนักงานถูกขัดขวาง หรือพนักงานไม่สามารถแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาได้ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและการเลือกทางใหม่ หรือการลาออกจากงานนั้นทำให้ความต้องการที่จะแสดงพฤติกรรมนั้นผ่อนคลายลงส่วนลักษณะที่สองการลาออกมีระยะเวลาพัฒนาต่อเนื่องกันมาเริ่มต้นจากพนักงานมีพฤติกรรมการถอนตัว (Withdrawal) จากสิ่งที่ไม่พึงพอใจเป็นความรู้สึกไม่ปกติในระดับต้นเช่นการไม่ติดต่อสื่อสารด้วยการขาดงานเมื่อมีโอกาสการมาทำงานสาย ในระยะนี้พนักงานเพียงแต่เกิดความตั้งใจที่จะลาออก (Intention to Leave) เท่านั้น แต่ยังไม่ลาออกจริงหากรอจนกระทั่งพนักงานสะสมความไม่พึงพอใจนั้นไว้ถึงระดับหนึ่งซึ่งพนักงานจะเกิดความรู้สึกไม่อาจทนอีกต่อไปและเมื่อพนักงานมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่าพฤติกรรมการลาออกจึงเกิดขึ้นดังนั้นเมื่อใดก็ตามที่พนักงานเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากงานให้ได้ย่อมหมายความว่า มีปัจจัยบางอย่างที่มีอิทธิพลต่อพนักงานอย่างมากถึงขนาดที่พนักงานจะต้องถอนตัวออกจากอิทธิพลของปัจจัยเหล่านั้นเสียซึ่งภาวะเช่นนี้จะแก้ไขได้โดยการลด หรือขจัดอิทธิพลของปัจจัยที่ทำให้พนักงานต้องการถอนตัวนั้นเสีย

Pigors &Myers (1973, p.220) ได้แบ่งการออกจากงานของพนักงานเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การไล่ออก หมายถึง การไล่พนักงานที่ทำผิดวินัยออก หรือการไล่ออกเพราะต้องการลดกำลังแรงงาน ซึ่งการไล่พนักงานที่ทำผิดวินัยออกนั้น Sayles &Strauss (1997, p. 52-53) ได้เสนอตัวอย่างของการไล่ออกว่าควรดำเนินการเมื่อพนักงานขาดงานติดต่อกันเกิน 7 วันโดยไม่ได้รับอนุญาตแต่ในส่วนของกฎหมายแรงงานไทยนั้น สามารถดำเนินการได้หากพนักงานขาดงานติดต่อกันเกินกว่า 3 วันโดยไม่ได้รับอนุญาต

2. การลาออกหมายถึง การสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงาน ขององค์การที่เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจของพนักงานโดยแบ่งสาเหตุของการลาออกไว้ 2 ประการ ได้แก่

2.1 สาเหตุที่มาจากองค์การ เช่น

2.1.1 การจ่ายค่าตอบแทน

2.1.2 การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2.1.3 โอกาสก้าวหน้า

2.1.4 ความท้าทายในงานเป็นต้น

2.2 สาเหตุที่มาจากเหตุผลส่วนตัวของพนักงาน เช่น สุขภาพการย้ายที่อยู่อาศัย ตามครอบครัว การศึกษาต่อ เป็นต้น

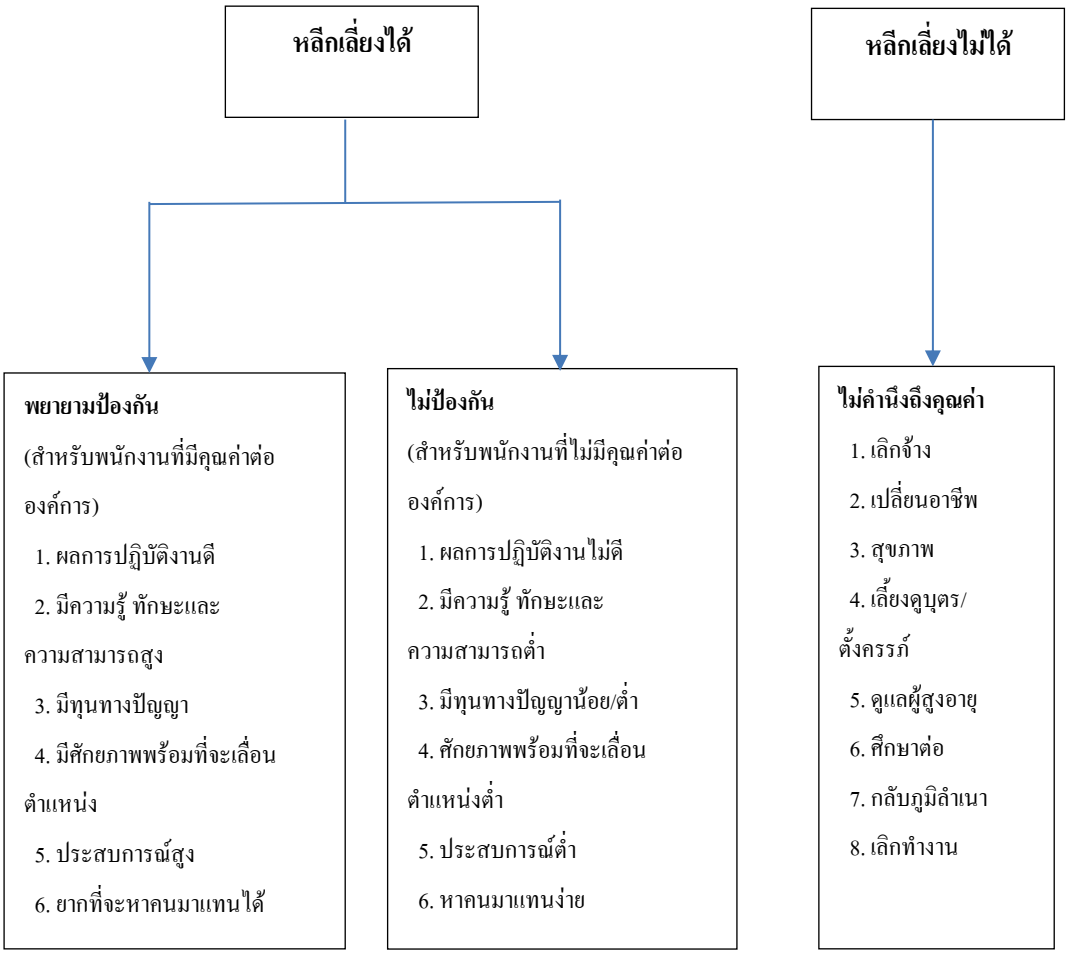
3. การปลดเกษียณ หมายถึง การต้องออกของพนักงานเมื่อพนักงานมีอายุอยู่ในเกณฑ์ที่องค์การกำหนดว่าจะต้องสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานขององค์การ

4. การตาย

จากทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าวนี้ จะมีความสัมพันธ์ในตัวบุคคลกับบุคคลและกับองค์การ โดยที่การเน้นในประเด็นที่ว่าจะดำเนินกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้พนักงานได้คิด และทุ่มเทสติปัญญาพละกำลังให้กับองค์การอย่างเต็มที่อีกทั้งฝ่ายบริหารระดับสูงก็จะได้เข้ามาช่วยสนับสนุนให้หน่วยงานต่างๆ ในองค์การได้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์การได้วางไว้รวมทั้งก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อองค์การให้สูงที่สุด การเข้าทำงาน และการออกจากงานของบุคลากรในแต่ละองค์การซึ่งเกิดขึ้นโดยทั้งสมัครใจและไม่สมัครใจอีกทั้งหลีกเลี่ยงได้และหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น นักวิชาการจึงให้ความสนใจในเรื่องพฤติกรรมการลาออก ว่าลาออกเพราะเหตุใดที่สำคัญ คือ การลาออกมักจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์การจึงมีผู้ให้ความสนใจเขียนรูปแบบการลาออกดังต่อไปนี้

Heneman & Judge (2000, pp.61-64) ได้แบ่งการลาออกเป็น 2 ประเภทได้แก่

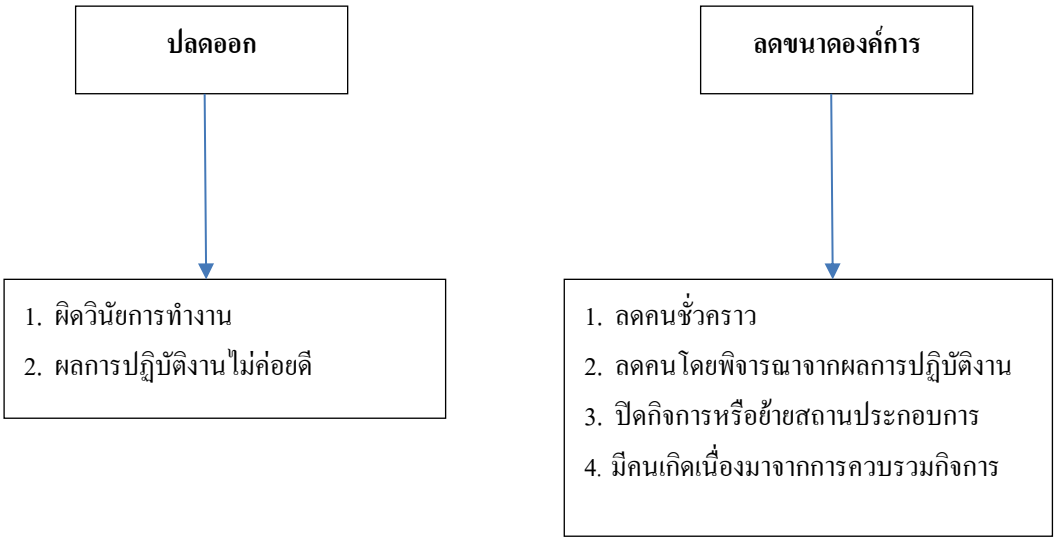
1. การลาออกโดยสมัครใจ (Voluntary Turnover) ประกอบด้วย



ภาพประกอบที่ 2.5 การลาออกโดยสมัครใจ

ที่มา : Heneman and Judge (2000, pp.61-64)

2. การลาออกโดยสมัครไม่ใจ (Involuntary Turnover) ประกอบด้วย



ภาพประกอบที่ 2.6 การลาออกโดยไม่สมัครใจ

ที่มา : Heneman and Judge (2000, pp.61-64)

นอกจากนั้นได้มีนักวิชาการได้ศึกษา และเสนอตัวแบบของการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนงานไว้หลายตัวแบบด้วยกันในที่นี้ผู้วิจัยเห็นว่ามีความน่าสนใจและได้เลือกมาเสนอดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Price

Price (1977, pp. 66-91) ได้เสนอตัวแบบการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนงานโดยสมัครใจ กล่าว คือ ความพึงพอใจในการทำงานมีผลต่อการลาออกจากงาน หรือการเปลี่ยนงานโดยสมัครใจซึ่งเบื้องหลังความพึงพอใจในการทำงานนั้นมาจากสาเหตุ 5 ประการได้แก่

1. การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง เงินเดือนที่ได้รับจากองค์การ

2. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์การ

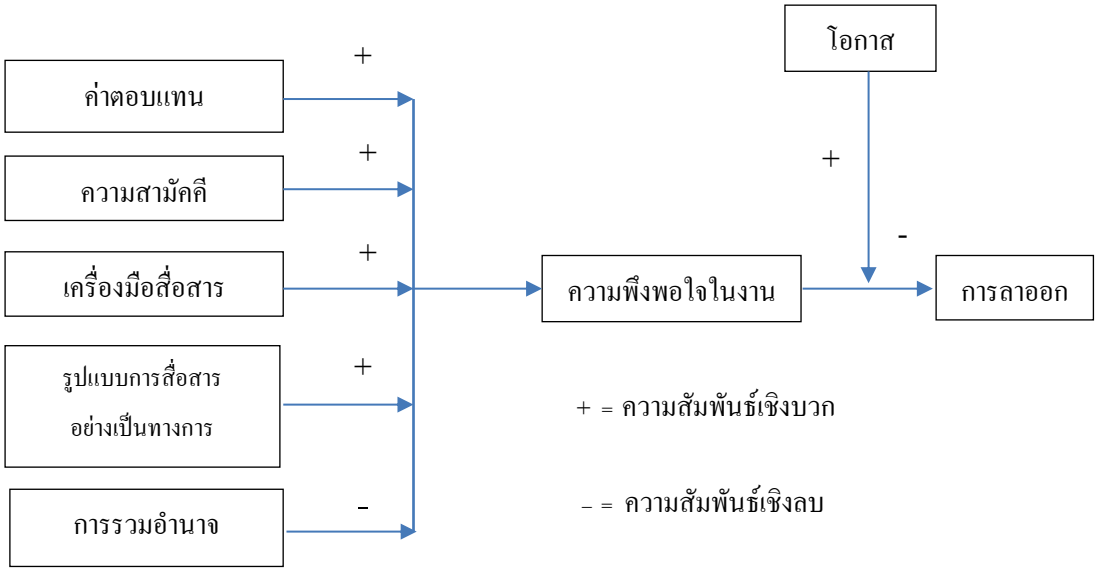
3. เครื่องมือติดต่อสื่อสาร ลักษณะการสื่อสารที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติหน้าที่ส่งไปมาระหว่างสมาชิกองค์การมีความชัดเจน

4. การสื่อสารที่เป็นทางการ หมายถึง วิธีการสื่อสารภายในองค์การที่มีลักษณะเป็นทางการ

5. การรวมอำนาจ หมายถึง ระบบการบริหารภายในองค์การมีลักษณะการรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลางน้อย

Price ได้เสนอว่าระดับการจ่ายค่าตอบแทน ความเป็นหนึ่งเดียวกันหรือการมีส่วนรวมในองค์การ เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความพึงใจในการทำงาน และระดับความพึงพอใจในการทำงานมากจะมีการเปลี่ยน

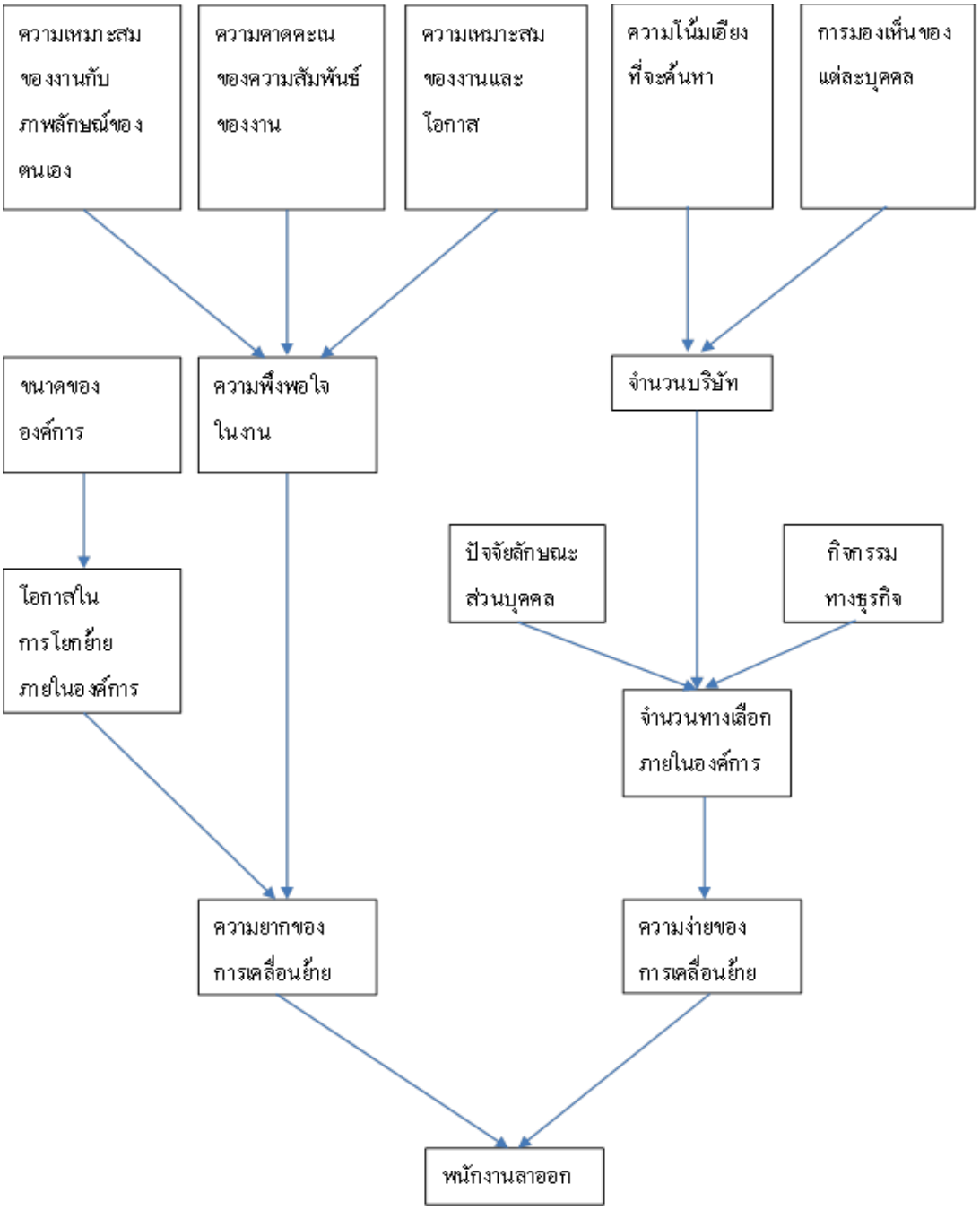
งานน้อยนอกจากนี้โอกาสในการเปลี่ยนงานกับความพึงพอใจในการทำงานจะมีความเกี่ยวพันกัน ซึ่ง Price ได้เสนอแนวความคิดเบื้องต้นว่า ความไม่พึงพอใจในการทำงานจะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนงานได้เมื่อบุคคลนั้นมีโอกาสในการเลือกงานใหม่สูง ต่อมา Bluedorn (1982, p.83) ได้ศึกษาและวิจัยทดสอบตัวแบบของ Price และเสนอตัวแบบที่ปรับปรุงขึ้นใหม่ โดยมองว่าโอกาสในการเลือกงานน่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจงาน ด้วยเหตุผลที่ว่า เกิดการเปรียบเทียบระหว่างองค์การที่ทำอยู่ในปัจจุบันกับองค์การอื่น ดังภาพประกอบที่ 2.7



ภาพประกอบที่ 2.7 ตัวแบบการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Price
ที่มา : Moblyey (1982, pp.237-240

2. ตัวแบบการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ March & Simon

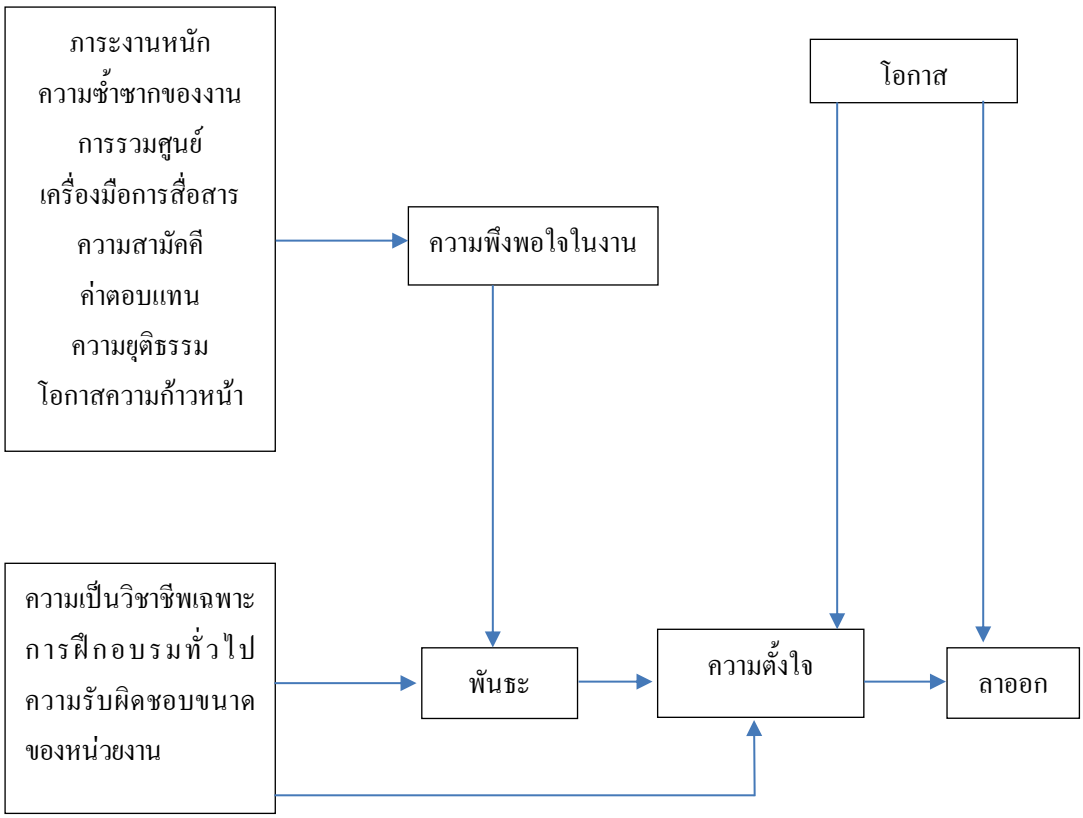
March & Simon (1958, p.99) ได้เสนอแนวความคิดว่าการลาออกจากงานมีองค์ประกอบสองส่วน ได้แก่ การตระหนักถึงความต้องการลาออก และการตระหนักถึงความสะดวกในการเปลี่ยนงาน ซึ่งแสดงได้ด้วยแผนภาพข้างบน แสดงให้เห็นว่าบุคคลจะมีการพิจารณาถึงงานที่ทำและตัดสินว่าตนเองมีความพอใจมากน้อยเพียงไร ความพอใจนี้จะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในลักษณะงานด้านต่างๆ เช่น ลักษณะการบังคับบัญชา ค่าตอบแทนที่ได้รับ เป็นต้น และพิจารณาคาดการณ์ถึงผลได้ซึ่งสัมพันธ์กับงาน ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน และสภาพการทำงาน (ความรับผิดชอบในงาน) ขณะเดียวกันก็จะเปรียบเทียบกับงานที่ทำ และบทบาทที่ได้รับว่ามีความเหมาะสมเพียงใด สำหรับความเป็นไปได้ที่จะได้งานใหม่ก็จะเป็นส่วนนำมาพิจารณาประกอบในการตัดสินใจลาออกจากงานดังภาพประกอบที่ 2.8



ภาพประกอบที่ 2.8 ตัวแบบการลาออกจากงาน หรือการเปลี่ยนงานตามแนวคิดของ March & Simon
ที่มา : Hom and Griffeth (1995, p.74)

3. ตัวแบบการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Price & Mueller

Price & Mueller (1986, p.91) ได้ทำการวิจัย การขาดงานและการลาออกของบุคลากรในโรงพยาบาล และได้ปรับปรุงตัวแบบเดิม โดยทำเป็นรูปแบบโครงสร้างปัจจัย (Structural Model) งานวิจัยนี้พบว่า ภาระงานที่มากเกินไป ความซ้ำซาก การรวมอำนาจโอกาสก้าวหน้าอาจส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ เช่นเดียวกับ ความเป็นวิชาชีพ และการได้รับการฝึกอบรม



ภาพประกอบที่ 2.9 ตัวแบบการลาออกจากงาน หรือการเปลี่ยนงานตามแนวคิดของ Price & Mueller

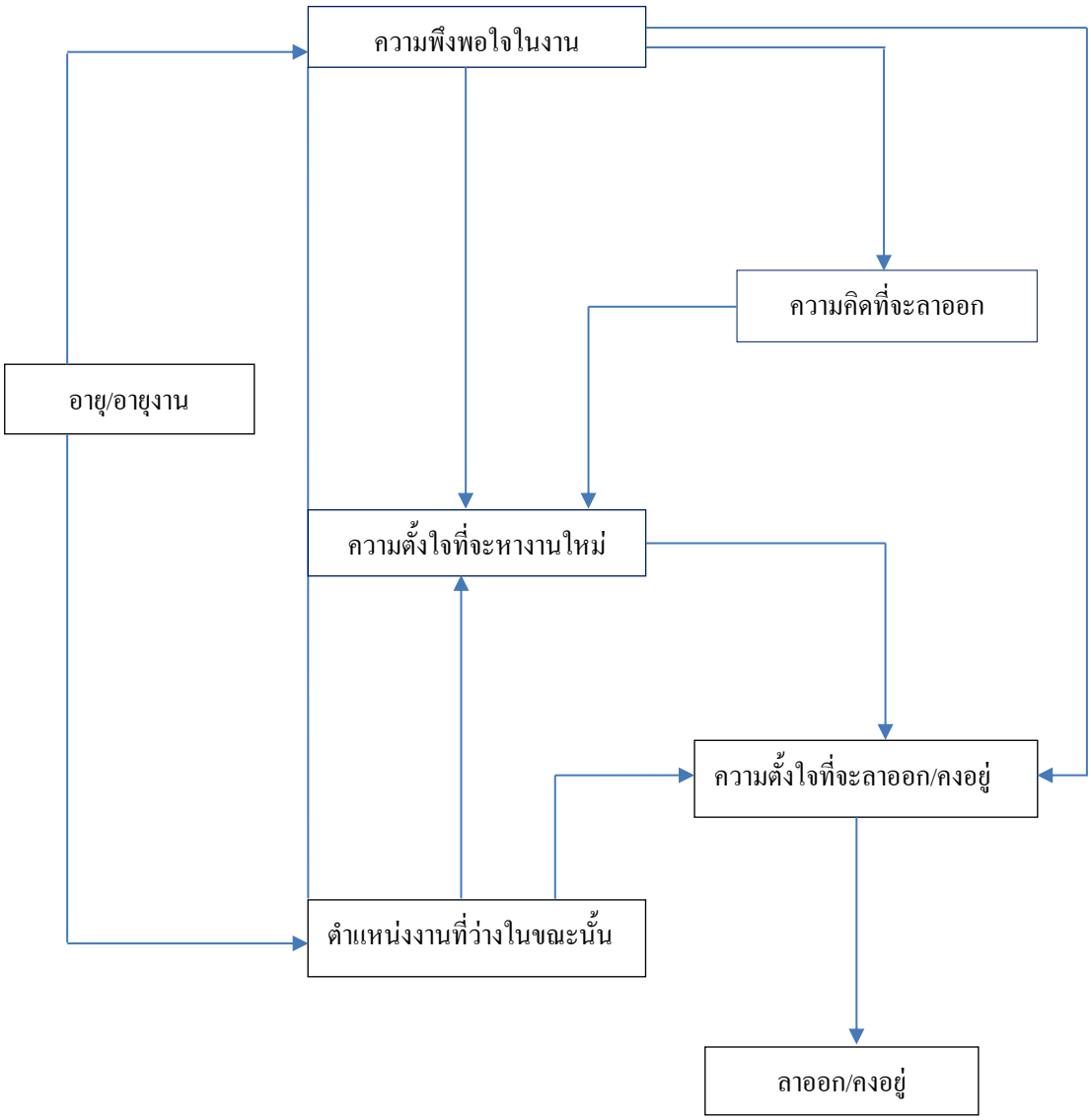
ที่มา : Price J. and Mueller C. (1986, p.91)

4. ตัวแบบการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Mobley, Horner & Hollingworth

Mobley and others (1978, pp. 408-414) ได้เสนอตัวแบบการลาออกจากงานโดยได้พัฒนาทำให้มีลักษณะมองเห็นภาพพจน์ได้เด่นชัดขึ้นระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน และการลาออก หรือ เปลี่ยนงานโดยสมัครใจ ซึ่งประกอบด้วยอายุ การดำรงตำแหน่ง เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความน่าจะเป็นที่จะค้นพบทางเลือกที่ยอมรับได้ ทำให้เกิดความคิดที่จะลาออกและตั้งใจที่จะค้นหางานใหม่ พร้อมทั้งการประเมินเกี่ยวกับทางเลือกความตั้งใจที่จะลาออก หรือ คงอยู่ในองค์การ จนกระทั่งไปถึงการตัดสินใจที่จะลาออก หรือคงอยู่กับองค์การต่อไปในที่สุด

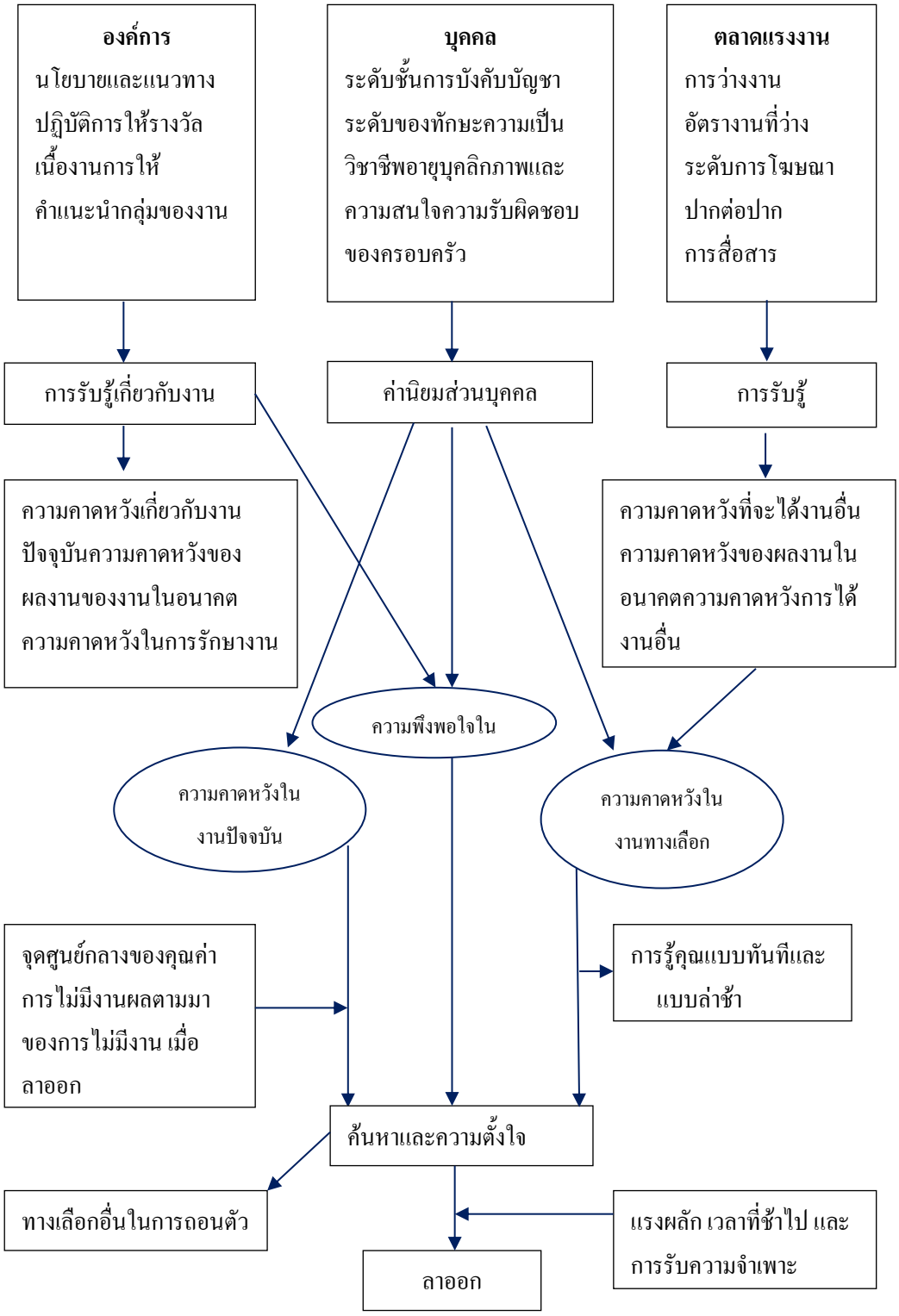
Mobley (1982, pp. 237-240) ได้เสนอตัวแบบเกี่ยวกับการลาออกโดยสมัครใจซึ่งอธิบายว่า ความไม่พอใจในงานของบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้บุคคลคิดถึงการลาออกจากนั้นบุคคลจะเริ่มหางานใหม่และถ้าบุคคลสามารถที่จะหางานใหม่ได้บุคคลก็ต้องตัดสินใจว่าจะทำงานอยู่ต่อไปหรือจะลาออกและเกิดเป็นพฤติกรรมการอยู่หรือลาออกจากองค์การของบุคคลในที่สุดโดยมีตัวแปรที่สำคัญในกระบวนการลาออกคือตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ในขณะนั้นมอบเล่ห์ได้ทดสอบตัวแปรนี้กับ

ลูกจ้างที่ทำงานเต็มเวลาในโรงพยาบาลจำนวน 203 คนโดยใช้สมการถดถอยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ถึงแม้ว่าจะไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความพึงพอใจในงานกับการลาออกจากงานโดยตรงแต่ผลการวิจัยได้ให้ข้อสนับสนุนว่าความไม่พึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกซึ่งความตั้งใจที่จะลาออกนั้นมีผลโดยตรงกับการลาออกจากตัวแบบนี้พอสรุปได้ว่าความไม่พึงพอใจในการทำงานนั้น อาจนำไปสู่แนวความคิดที่จลาออกและความตั้งใจที่จะหางานใหม่ ซึ่งนำไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออกและผลสุดท้ายก็เกิดเป็นพฤติกรรมการลาออกจากองค์การขึ้น



ภาพประกอบที่ 2.10 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการลาออกจากงาน ของ Mobley and othe

ที่มา : Mobley , Homer and Hollingworth (1978, pp.408-414)

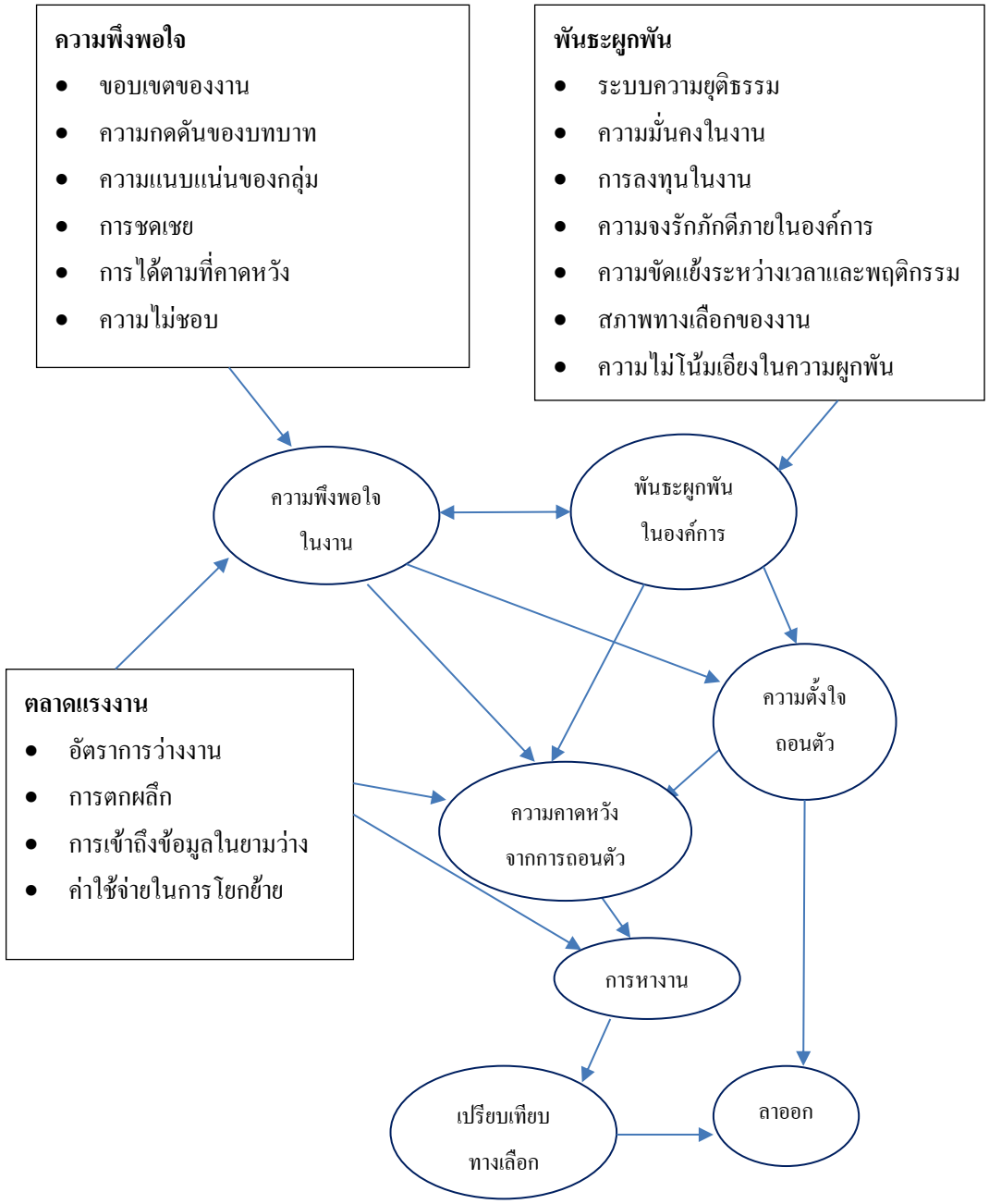


ภาพประกอบที่ 2.11 ตัวแบบการลาออกจากงาน หรือการเปลี่ยนงานตามแนวคิดของ Mobely and Other

ที่มา : Mobley , Griffeth , Hand , and Megilino (1979, p.86)

5. ตัวแบบการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Hom & Griffeth

Hom &Griffeth (1995, p.75) ได้วิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยต่างๆ แบบการวิเคราะห์อภิมาน (Meta Analysis) พบความสัมพันธ์ของ ความผูกพันต่อองค์การ และความพึงพอใจในงานกับการแยกตัว การแสวงหางานใหม่ และการลาออก องค์ประกอบขอบความพึงพอใจ ได้แก่ ขอบเขตของงาน ความเครียด ความสามัคคีของกลุ่ม ค่าตอบแทน ความคาดหวัง ส่วนในด้านความผูกพันกับองค์การ ได้แก่ ความยุติธรรม ความมั่นคง การลงทุนในงาน เป็นต้น

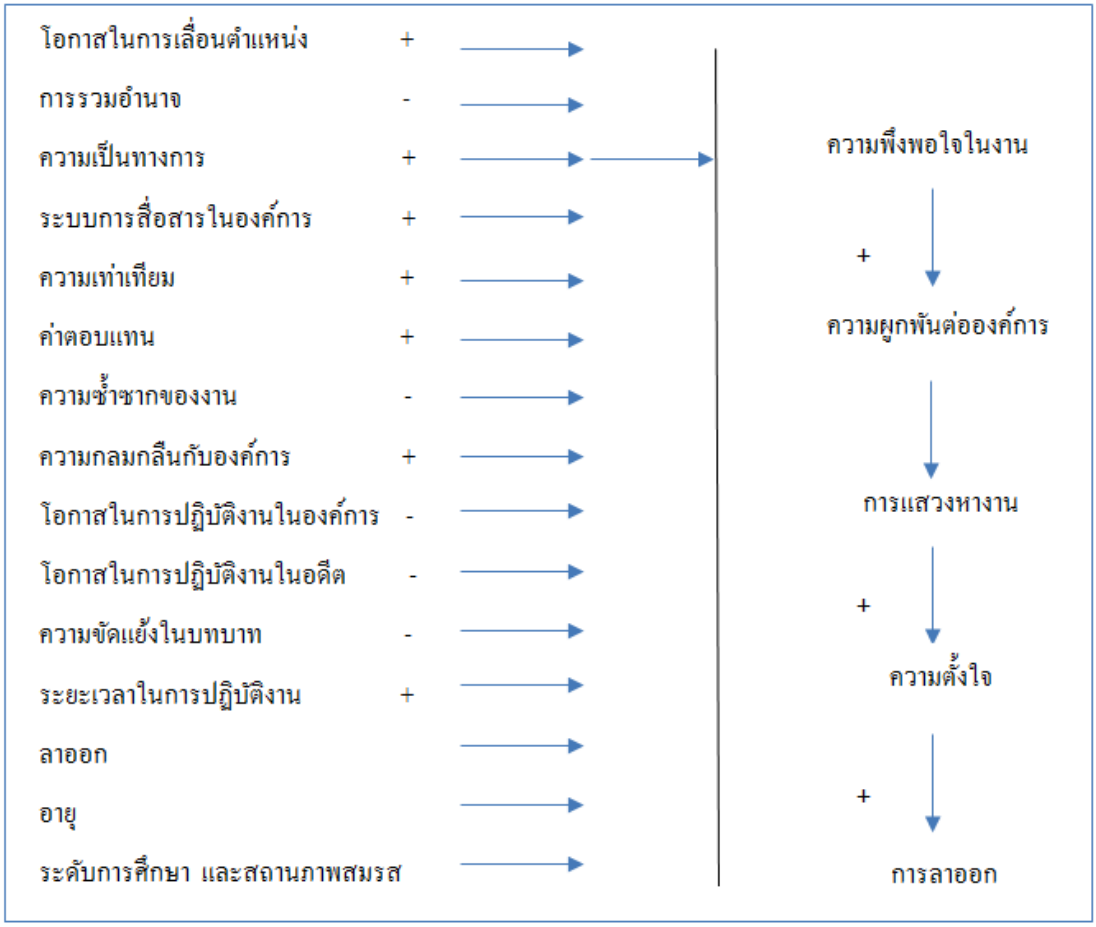


ภาพประกอบที่ 2.12 ตัวแบบการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนงาน ตามแนวคิดของ Hom & Griffeth

ที่มา : Hom and Griffeth (1995, p.75)

6. ตัวแบบการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Robert & Rousseau

ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Robert & Rousseau (1978, p.112) เสนอว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานได้แก่โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งความเป็นทางการระบบการสื่อสารภายในองค์การความเท่าเทียมค่าตอบแทนความกลมกลืนกับองค์การระยะเวลาในการปฏิบัติงานและอายุและตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานได้แก่การรวมอำนาจความซ้ำซากของงานโอกาสในการปฏิบัติงานในอดีตและความขัดแย้งในบทบาทโดยที่ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การแต่ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางลบกับการแสวงหางานและการแสวงหางานจะส่งผลทางบวกต่อความตั้งใจลาออกและตัวแปรอีกสองตัวที่ยังไม่แน่ใจว่ามีความสัมพันธ์ทางใดกับการลาออกคือระดับการศึกษาและสถานภาพสมรส



ภาพประกอบที่ 2.13 ตัวแบบการลาออกจากงาน ตามแนวคิดของ Robert, Hulin & Rousseau

ที่มา : Robert, Hulin & Rousseau (1978, p.112)

สาเหตุการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย กระทรวงสาธารณสุข

สำหรับการลาออกของแพทย์ในกระทรวงสาธารณสุข ที่รับราชการนั้น เกิดขึ้นมานานแล้ว แต่ในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมาจะพบว่าการลาออกของแพทย์มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นจนน่าวิตก และจำนวนไม่น้อยของแพทย์ที่ลาออกก็เป็นแพทย์เฉพาะทางที่มีประสบการณ์และความ เชี่ยวชาญด้วย โดยเฉพาะอาจารย์แพทย์ในโรงเรียนแพทย์ต่างๆ แพทย์แต่ละคนที่ลาออกก็มีสาเหตุแตกต่างกันไปในอดีต การตื่นตัว เรื่องการลาออกของแพทย์ในระบบราชการยังมีไม่มากนัก แต่ในปัจจุบันมีกระแสต่างๆที่ได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับการทำงานและชีวิตความ เป็นอยู่ของแพทย์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสิทธิผู้ป่วย ปัญหาการฟ้องร้อง ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่มากขึ้น ความรู้และวิทยาการทางการแพทย์ที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว หรือแม้กระทั่งเรื่องของค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้น จนทำให้บางครั้งแพทย์อาจปรับตัวรับกับสภาพต่างๆเหล่านี้ไม่ทัน บทความนี้จะวิเคราะห์ถึงสาเหตุต่างๆที่ทำให้แพทย์ลาออกจากราชการ ซึ่งแต่ละปัจจัยก็มีแนวโน้มที่จะส่งเสริมซึ่งกันและกันให้แพทย์ลาออก

จากสถิติการลาออกของแพทย์สังกัดกระทรวงสาธารณสุขไทย พบว่าวิชาชีพแพทย์กำลังอยู่ในขั้นวิกฤต เกิดการขาดแคลนแพทย์ การขาดแคลนของแพทย์ในระบบราชการไทยมีปัญหามากขึ้นเรื่อยๆ ตัวเลขระหว่างปี พ.ศ. 2552 - พ.ศ.2556 มีจำนวนมากถึง 3,367 คน จากการบรรจุเข้ารับราชการในช่วงเวลาเดียวกันรวมทั้งสิ้น 6,968 คนโดยคิดเป็นร้อยละ 48.32 (กลุ่มงานบริหารงานบุคคลสำนักบริหารกลาง สำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข, ออนไลน์, 2557) ซึ่งในแต่ละปีจะพบว่ามีแพทย์ที่เข้ารับราชการใหม่ และลาออกจากราชการเป็นสัดส่วนอย่างมีนัยสำคัญกัน

ตารางที่ 2.2 อัตราการบรรจุของข้าราชการ ตำแหน่งนายแพทย์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 – 2556 ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

เพศ	ปีพ.ศ.					ผลรวมทั้งหมด
	2552	2553	2554	2555	2556	
ชาย	420	512	609	696	729	**2,966**
หญิง	551	785	788	931	947	**4,002**
รวม	**971**	**1,297**	**1,397**	**1,627**	**1,676**	**6,968**

ตารางที่ 2.3 อัตราการบรรจุของข้าราชการ ตำแหน่งนายแพทย์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 – 2556 ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (จำแนกตามเขตสุขภาพ)

เขตสุขภาพ	2552	2553	2554	2555	2556	รวม
1	74	122	166	155	196	713
2	78	83	80	86	122	449
3	58	64	79	84	79	364
4	54	83	90	98	142	467
5	69	84	81	92	161	487
6	92	106	153	177	195	723
7	86	107	111	126	103	533
8	85	112	146	154	127	624
9	122	175	133	216	135	781
10	71	152	128	164	103	618
11	92	102	124	137	166	621
12	90	107	106	138	147	588
ผลรวมทั้งหมด	**971**	**1,297**	**1,397**	**1,627**	**1,676**	**6,968**

ตารางที่ 2.4 อัตราการลาออกของข้าราชการ ตำแหน่งนายแพทย์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 – 2556 ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

เพศ	ปีพ.ศ.					ผลรวมทั้งหมด
	2552	2553	2554	2555	2556	
ชาย	295	291	306	340	311	**1,543**
หญิง	335	324	402	376	387	**1,824**
รวม	**630**	**615**	**708**	**716**	**698**	**3,367**

เหตุผลในการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย กระทรวงสาธารณสุข

จากการศึกษาเอกสาร ของกระทรวงสาธารณสุขและ เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับการลาออกจากระบบราชการของแพทย์ สรุปได้ดังนี้

1) ผู้บริหารหน่วยงานและ/หรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีผลต่อระบบสายบังคับบัญชา ต่อการทำงาน หน้าที่ภาระความรับผิดชอบในการทำงาน ต่อความพึงพอใจทั้งในตัวบุคคลต่อผู้บริหารและหรือผู้บังคับบัญชาเอง มีผลต่อขวัญกำลังใจ และการทำงานอย่างมาก ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก

2) ความก้าวหน้าในด้านหน้าที่การงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบที่หนักเกินไปใน ช่วงชีวิตของการเป็นแพทย์ ส่วนใหญ่จบการศึกษาเมื่ออายุได้ 23-24 ปี หลังจากนั้นก็ไปทำงานเป็นแพทย์ใช้ทุน และส่วนใหญ่ก็จะไปศึกษาต่อเฉพาะทาง จนจบเมื่ออายุได้ประมาณ 30-31 ปี จากการศึกษาพบว่าแพทย์มีอายุเฉลี่ยประมาณ 59 ปี (ชาย 62 ปี หญิง 55 ปี) ซึ่งน้อยกว่าอายุเฉลี่ยของคนไทยมาก (ประมาณ 70 ปี) ดังนั้นแพทย์จึงมีเวลาทำงานแค่ประมาณ 30 ปี หลังจบเฉพาะทาง จึงมีคำถามที่ว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้ช่วงชีวิต 30 ปี ที่เหลือนี้มีความสุขอย่างสมดุลได้มากที่สุดสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของ แพทย์ที่รับราชการ คือ การอยู่เวร และที่สำคัญก็คือไม่มีการระบุไว้ในระเบียบของทางราชการว่าแพทย์จะต้องอยู่ เวรไม่เกินกี่ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หรืออายุเท่าไรจึงจะไม่ต้องอยู่เวร (ในเวลาราชการแพทย์ต้องมาทำงานทุกวันอยู่แล้ว)นั่นหมายความว่า ชั่วโมงการทำงานต่อสัปดาห์ขึ้นอยู่กับจำนวนแพทย์ที่มีในแผนก เป็นสำคัญ เช่น ถ้ามีแพทย์ในแผนก 2 คนต้องทำงาน 108 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ถ้ามีแพทย์ 3 คน ต้องทำงาน 85 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ถ้ามีแพทย์ 4 คนจะต้องทำงาน 74 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ถ้ามีแพทย์ 5 คน จะทำงาน 68 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ซึ่งยังไม่รวมเวรห้องฉุกเฉิน เวรชันสูตรพลิกศพ และเวรอื่นๆอีก ซึ่งหมายความว่าถ้าไปทำงานในโรงพยาบาลที่มีแพทย์เป็นจำนวนมากเท่าใด คุณภาพชีวิตก็จะดีมากขึ้นเท่านั้น มีอายุยืนยาวและสุขภาพแข็งแรงพอที่จะดูแลประชาชนได้นานขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้

2.1 แพทย์อาวุโส ซึ่งส่วนใหญ่อายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป ที่ยังมีภาระต้องอยู่เวรนอกเวลาราชการ ไม่สามารถอยู่เวรนอกเวลาราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในการทำงานหลังเที่ยงคืน ซึ่งจะทำให้สุขภาพกายและใจทรุดโทรม ตอนเช้าก็จะรู้สึกไม่สดชื่น ประสิทธิภาพในการทำงานก็จะลดลงซึ่ง แพทย์อาวุโสเหล่านี้ถ้าทนอยู่ได้ก็อยู่ไป ถ้าอยู่ไม่ได้ก็อาจจะคุยกันในแผนกก่อน ถ้าแพทย์ในแผนกมีน้อยอยู่แล้วและจำเป็นต้องอยู่เวร ก็ลาออกจากราชการไป ซึ่งพบได้อยู่เรื่อยๆ และเป็นที่น่าเสียดายซึ่งแพทย์อาวุโสเหล่านี้เป็นแพทย์ที่มีประสบการณ์และ ยังทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในเวลาราชการ

2.2 เกิดผลกระทบแบบโดมิโน (Domino Effect) ในการทำงานของแพทย์ จะเน้นการทำงานเป็นทีม มีการปรึกษาหารือเกี่ยวกับผู้ป่วย มีการช่วยกันทำงาน ช่วยกันอยู่เวรในแผนก ถ้าเกิดมีแพทย์ในทีมลาออกไป จะทำให้แพทย์ที่เหลือมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นทั้งในและนอกเวลาราชการ ถ้าทนได้ก็ทน ทนไม่ได้ก็ลาออกไป ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบไปเรื่อยๆจนหมดแผนก หรือ

จนกว่าจะรับแพทย์เข้ามาใหม่

นอกจากนั้น ในวันหยุดราชการ แพทย์ยังคงต้องมาดูแลผู้ป่วยประจำวันในตอนเช้า (ROUND) ทั้งๆที่ไม่ได้อยู่เวร (จึงไม่ได้ค่าแรงที่มาทำงานนอกเวลาราชการ แต่แพทย์ส่วนใหญ่ก็ยังคงทำอยู่เพื่อผู้ป่วยและจรรยาบรรณของแพทย์) ซึ่งการทำงานนอกเวลาที่มากเกินพอดี ทำให้แพทย์ส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีเวลาออกกำลังกาย ขาดเวลาทำกิจกรรมที่ทำให้คลายความเครียดจากการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้แพทย์มีอายุเฉลี่ย 59 ปีในประเทศ ฝรั่งเศส มีกฎหมายห้ามแพทย์ทำงานเกิน 35 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ แต่แพทย์ส่วนใหญ่คิดว่าคงยังไม่ต้องถึงขนาดนั้น แต่ก็ควรจะมีการประชุมแก้ไขปัญหาเหล่านี้ เช่น การเพิ่มค่าตอบแทนนอกเวลาราชการและพิจารณาชั่วโมงการทำงานของแพทย์ให้เหมาะ สม เพิ่มสวัสดิการเป็นพิเศษให้กับแพทย์อาวุโสที่จำเป็นต้องอยู่เวรนอกเวลา ราชการ เช่น อายุราชการทวีคูณ หรือผลประโยชน์อื่นๆที่เหมาะสม

3) ค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมของแพทย์ในระบบราชการที่ได้รับจากภาครัฐเมื่อเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนของแพทย์ในภาคเอกชนเนื่อง จากอัตราบัญชีเงินเดือนของแพทย์ที่รับราชการขึ้นกับอัตราบัญชีเงินเดือนของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ซึ่งต่างกับอัตราบัญชีเงินเดือนของสาขาวิชาชีพอื่นที่มีความสำคัญไม่ยิ่ง หย่อนไปกว่ากัน เช่น ผู้พิพากษา อัยการทำให้แพทย์ส่วนใหญ่ที่มี ภาระต้องดูแลครอบครัว มีความจำเป็นที่จะต้องหารายได้เพิ่มเติมนอกจากการเปิดคลินิก ทำงานนอกเวลาเพิ่มในโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งจะทำให้เวลาพักผ่อนและเวลาของครอบครัวลดน้อยลงการลาออกจาก ระบบราชการเพื่อมาทำงานเต็มเวลาในโรงพยาบาลเอกชน (พบว่าแพทย์ที่จบใหม่มีค่าตอบแทนมากกว่าบุคลากรส่วนอื่นที่ทำงานมาแล้ว 10-20 ปี) หรือเปิดคลินิกส่วนตัวเต็มเวลา ซึ่งจะทำให้มีรายได้มากกว่าการรับราชการ 5 – 10 เท่าขึ้นไป ก็เป็นทางเลือกวิธีหนึ่งประชาชนส่วนใหญ่ยังคงเข้าใจว่าแพทย์ร่ำรวย ซึ่งคงจริงถ้านำไปเปรียบเทียบกับกรรมกร แต่ในความเป็นจริงแล้ว แพทย์ที่รับราชการมีรายได้เพียงแค่อยู่ได้ ไม่อดอยาก แต่ก็ต้องทำงานเสริมนอกเวลาราชการด้วย ถ้าแพทย์จะรวย ก็จะต้องร่ำรวยมาจากมรดกของครอบครัว ทำธุรกิจส่วนตัว หรือลาออกไปเป็นนักการเมืองคำว่ารายได้ไม่เพียงพอนั้น ยังมีความหมายในเชิงนามธรรมด้วย หมายความว่าไม่เหมาะสมต่อศักดิ์ศรีของวิชาชีพ วิชาชีพที่จะต้องรับผิดชอบชีวิตและสุขภาพของมนุษย์ ค่าตอบแทนในการทำงานควรจะแปรผันโดยตรงกับความรู้ ความสามารถ และที่สำคัญที่สุด คือความรับผิดชอบต่อสังคมและ เพื่อนมนุษย์ เช่น ผู้พิพากษา อัยการ ทำหน้าที่ดูแลและตัดสินเกี่ยวกับความยุติธรรมในสังคม ก็ได้เงินเดือนระดับหนึ่ง นักการเมืองที่ทำหน้าที่ฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติ ก็ได้เงินเดือนในอีกระดับหนึ่งนอกจากเรื่อง เงินเดือนที่ต่ำแล้ว ค่าตอบแทนในการทำงานนอกเวลาราชการก็ยังต่ำกว่าในภาคเอกชน 10 – 20 เท่าอีกด้วย ดังนั้น ทางภาครัฐจึงควรจะแยกบัญชีเงินเดือนของแพทย์ที่รับราชการออกจากข้าราชการ ส่วนอื่น โดยมีการประชุมร่วมของทุกฝ่ายด้วยความจริงใจเพื่อหาฐานเงินเดือนที่เหมาะสม ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และร่วมกับการปรับเงินเดือนเพิ่มเป็นพิเศษตามความกันดารของท้องถิ่น (เพิ่มในโรงพยาบาลชุมชนทุกแห่ง หรือ

โรงพยาบาลจังหวัดที่อยู่ไกลมาก ไม่ใช่เงินค่าเบี้ยกันดาร 10,000 – 20,000 บาท ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะจุด ไม่ยั่งยืนและโรงพยาบาลที่อยู่ในข่ายก็มีจำนวนน้อย ไม่เป็นการแก้ปัญหาในภาพรวม) ซึ่งจะทำให้การกระจายตัวของแพทย์ดีขึ้นกว่าที่ผ่านมา

4) สาเหตุเนื่องจากสภาพครอบครัวและสังคมแพทย์แต่ละคนมีสภาพพื้นฐานทางครอบครัวและสังคมแตกต่างกัน บางคนบิดา มารดา ต้องการให้กลับมาอยู่ด้วยกัน บางคนบิดา มารดา มีสุขภาพไม่แข็งแรงทำให้ต้องกลับไปดูแลใกล้ชิด บางคนไม่สามารถใช้ชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุขในจังหวัดหรือโรงพยาบาลที่ไปทำงานอยู่บางคนต้องกลับไปอยู่กับบุตรและภรรยา บางคนต้องย้ายเพื่อไปหาสถานศึกษาหรือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมให้กับครอบครัว ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ไม่มีใครผิดและบางครั้งไม่สามารถกำหนดล่วงหน้าได้ ทำให้แพทย์ที่กลับไปทำงานในจังหวัดที่ไปรับทุนมาศึกษาต่อหรือโดยทุน ส่วนกลาง มีความจำเป็นที่จะต้องย้ายข้ามโรงพยาบาลหรือย้ายข้ามจังหวัด บางครั้งวิสัยทัศน์ของผู้บริหารหรือระเบียบของทางราชการที่นำมาบังคับใช้กับแพทย์ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีคุณค่า มีปัญหา เช่น ผู้บริหารไม่ยอมให้ย้าย ไม่มีเลขที่ตำแหน่งรองรับซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ต้องมีความยืดหยุ่นและมีข้อยกเว้นสำหรับแพทย์ที่ ตั้งใจจะรับราชการต่อการแก้ปัญหาเหล่านี้ควรจะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง เปิดโอกาสให้แพทย์ที่ต้องการย้ายเข้าไปคุยถึงเหตุผลสามารถเปิดตำแหน่งข้าราชการให้ได้ในโรงพยาบาลปลายทางที่ต้องการรับ แพทย์เป็นวิชาชีพที่มีทางออกในช่องทางการทำงาน เมื่อขอย้ายไปรับราชการต่อใกล้บ้าน แล้วถูกปฏิเสธ แต่มีความจำเป็นต้องย้าย แพทย์ส่วนมากจึงต้องใช้วิธีการลาออกเพื่อไปทำงานในโรงพยาบาลเอกชนหรือเปิดคลินิกส่วนตัว นอกจากนั้นยังอาจมีแพทย์ในโรงพยาบาลเอกชนอีกบางส่วนซึ่งมีความต้องการที่จะกลับเข้ารับราชการ แต่ไม่มีตำแหน่งให้ ทั้งๆที่โรงพยาบาลของรัฐยังขาดแคลน

นอกจากนั้น รัฐยังต้องเร่งสร้างความเจริญให้ทั่วถึง โดยเฉพาะตามชนบทที่ห่างไกลและต้องเน้นในเรื่องระบบการศึกษา พัฒนาสถานศึกษาให้มีความเจริญทัดเทียมกัน ในทุกภูมิภาคของประเทศ ซึ่งจะทำให้แพทย์ส่วนหนึ่งมีความสุขเพียงพอที่จะรับราชการในจังหวัดเดิมหรือ ในจังหวัดที่ห่างไกลจากกรุงเทพฯ

5) สาเหตุเนื่องจากความเสี่ยงในวิชาชีพมีมากขึ้น ได้แก่

5.1 ความเสี่ยงในการถูกฟ้องร้อง ในปัจจุบันผู้ป่วยมีการฟ้องร้องเกี่ยวกับการรักษาของแพทย์เพิ่มมากขึ้น ทั้งที่ โดยเกือบจะทั้งหมดจะเกิดจากเหตุสุดวิสัยต่างๆ ในการรักษา หรือเกิดจากภาวะแทรกซ้อนของการรักษาซึ่งพบได้ในตำรารักษาโรค โดยที่ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ไม่มีแพทย์คนใดต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งสาเหตุของความเสี่ยงในการฟ้องร้อง ได้แก่

5.1.1 แพทย์มีเวลาดูแลรักษาผู้ป่วยน้อยลง เพราะจำนวนผู้ป่วยที่มารับบริการจากโรงพยาบาลของรัฐมีจำนวนมากขึ้น ทำให้แพทย์ส่วนใหญ่ต้องตรวจผู้ป่วยจำนวนมากขึ้นตั้งแต่ 50-100 คน ต่อแพทย์หนึ่งคนต่อวัน ในการตรวจและอธิบายถึงสาเหตุของโรค วิธีการรักษา ผลของการรักษา และภาวะแทรกซ้อนของการรักษาให้ผู้ป่วยเข้าใจ ต้องใช้เวลาอย่างน้อย 15 -20 นาที

ขึ้นไปต่อผู้ป่วยหนึ่งคน (ซึ่งจะมีส่วนทำให้การฟ้องร้องลดน้อยลง) เพราะฉะนั้น ถ้าทำงานโดยไม่หยุดพักเลยใน 1 วันทำการ แพทย์จะรักษาผู้ป่วยได้ไม่เกิน 30 คนต่อวันแต่ในความเป็นจริงแล้วเป็นไปไม่ได้ที่แพทย์จะทำเช่นนั้น เพราะจะมีผู้ป่วยอีกจำนวนมากที่ต้องรอตรวจ จึงทำให้เกิดคำพูดที่ว่า “ตรวจผู้ป่วยมากถูกฟ้องมาก ตรวจผู้ป่วยน้อยถูกฟ้องน้อย ทำงานมากถูกฟ้องมาก ทำงานน้อยถูกฟ้องน้อย”

5.1.2 ผู้ป่วยมีความคาดหวังในการรักษาสูง ผู้ป่วยส่วนมากเข้าใจว่า เวลามาพบแพทย์เพื่อตรวจรักษา จะต้องได้รับการวินิจฉัยหรือการรักษาที่ถูกต้อง ต้องรักษาหายและไม่มีภาวะแทรกซ้อน แม้ว่าแพทย์จะได้อธิบายถึงความเสี่ยงของการรักษา (Morbidity and Mortality) แล้ว แต่บางครั้งผู้ป่วยก็ไม่เข้าใจหรือไม่พยายามเข้าใจใน ความจริงของการรักษาโรคนั้น อาการบางอาการหรือโรคบางโรคจะมีลักษณะที่คล้ายหรือใกล้เคียงกัน ทำให้ต้องใช้เวลาในการวิเคราะห์ วินิจฉัยโรค หรือบางครั้งต้องรอดูอาการของโรคเพื่อหาคำตอบสุดท้ายซึ่งถ้าหาก ผู้ป่วยไม่เข้าใจคิดว่าแพทย์ที่ตนเองกำลังรักษาอยู่นั้นไม่เก่ง ก็จะย้ายโรงพยาบาลไปหาแพทย์คนอื่น ซึ่งก็อาจจะต้องตรวจหรือดูอาการต่อไปอีก และผู้ป่วยก็อาจจะย้ายไปอีกจนถึงแพทย์คนสุดท้าย ซึ่งก็อาจจะวินิจฉัยโรคได้เพราะได้ข้อมูลมาพร้อม ผู้ป่วยแสดงอาการของโรคที่ชัดเจนขึ้นจนตัดโรคอื่นๆได้หมด ถ้ารักษาจนหายก็อาจจะไม่มีเรื่อง (หรือแพทย์คนแรกๆ อาจถูกต่อว่าหรือตำหนิได้) แต่ถ้ารักษาไม่หายหรือเสียชีวิต แพทย์ที่รักษาคนแรกก็อาจจะถูกฟ้องได้ว่ารักษาโดยไม่รอบคอบหรือประมาท ทั้งๆที่ แพทย์คนแรกอาจจะเก่งและดูแลผู้ป่วยดี แต่เนื่องจากเป็นโรคที่ยากทำให้ต้องใช้เวลาในการวินิจฉัยหรือเป็นโรคที่มีความเสี่ยงในการรักษาสูง ซึ่งลักษณะเช่นนี้พบได้อยู่บ่อยๆ จนหลายครั้งทำให้แพทย์หมดกำลังใจในการรักษาได้

5.1.3 ความรับผิดชอบต่อผู้ป่วยและสังคมของแพทย์ โรคบางโรคมีความซับซ้อน มีความเสี่ยงและค่อนข้างยากต่อการรักษาหรือการผ่าตัด ถ้าแพทย์ทุกคนหรือแพทย์ส่วนใหญ่ไม่กล้าที่จะรักษาหรือกลัวที่จะถูกฟ้องร้อง ถ้าผลของการรักษาของแพทย์ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้ป่วยและญาติ แพทย์จึงส่งต่อผู้ป่วยไปรับการรักษาที่โรงพยาบาลศูนย์หรือโรงเรียนแพทย์แทน ผู้ป่วยก็จะได้รับผลกระทบ ที่แน่นอนก็คือ จะได้รับการรักษาที่ช้าลง เนื่องจากโรงพยาบาลขนาดใหญ่จะรับผู้ป่วยไว้รักษาเป็นจำนวนมาก ทำให้ต้องคอยคิวนานขึ้นในการรักษา อาการหรือความรุนแรงของโรคก็จะลุกลามมากขึ้น จนบางครั้งอาจช้าไปหรือเสียโอกาสในการรักษา ทั้งๆ ที่การรักษาอาจทำได้เหมือนกันในโรงพยาบาลทั่วไป แต่การรักษาก็ย่อมมีความเสี่ยง แพทย์ที่ทำการรักษาบางครั้งเหมือนยอมแบกรับความเสี่ยงด้วย เพื่อให้ผู้ป่วยได้รับโอกาสในการรักษาที่รวดเร็วขึ้น ซึ่งถ้าผู้ป่วยและญาติไม่เข้าใจ และถ้ามีปัญหาหรือภาวะแทรกซ้อนในการรักษาเกิดขึ้นมา แพทย์ก็อาจจะถูกฟ้องร้องได้ว่าไม่ยอมส่งผู้ป่วยไปรับการรักษาที่โรงพยาบาล ขนาดใหญ่หรือรักษาโดยประมาท นอกจากนั้น การเดินทางเข้าโรงพยาบาลศูนย์หรือโรงเรียนแพทย์ ก็ต้องเสียเวลา เสียค่าใช้จ่ายต่างๆในการไปเยี่ยมไปเฝ้า ทำให้ต้องสูญเสียเงินทองตามมาอีกเป็นจำนวนมาก

นอกจากนั้น โรคบางโรคอาจต้องใช้การตรวจทางห้องปฏิบัติการต่างๆ หรือการตรวจทางรังสีเพื่อให้ได้ผลการวินิจฉัยและการรักษาที่ถูกต้อง ตามตำราที่แพทย์ได้ศึกษามา (มักจะเป็นตำราต่างประเทศ) ซึ่งจะต้องมีค่าใช้จ่ายสูง แพทย์ส่วนใหญ่มีความเข้าใจถึงสภาพเศรษฐกิจของประเทศ ว่าประเทศไทยไม่ใช่ประเทศที่ร่ำรวย ต้องนำเข้าเทคโนโลยีในการรักษาเป็นจำนวนมาก เพราะฉะนั้นในบางครั้งแพทย์ก็ตรวจทางห้องปฏิบัติการหรือตรวจทางรังสีไม่ครบ ตามตำราที่ได้ศึกษา (ตรวจตามความจำเป็น ไม่ใช่เป็นการประมาท) เนื่องมาจากงบประมาณอันมีจำกัด ด้วยสาเหตุเหล่านี้ ถ้าผู้ป่วยไม่เข้าใจและเอาข้ออ้างต่างๆเหล่านี้มาฟ้องร้องแพทย์ ต่อไปแพทย์ก็คงจะต้องตรวจและอธิบายผู้ป่วยอย่างละเอียด ส่งผู้ป่วยตรวจทางห้องปฏิบัติการและทางรังสีทุกอย่างที่มีในตำรา จนบางครั้งอาจกลายเป็นการส่งตรวจเพื่อป้องกันตนเองในกรณีที่มีการฟ้องร้อง (Protective Medicine) ซึ่งแน่นอนจะทำให้ผู้ป่วยต้องรอคอยการรักษาที่ นานขึ้น (แพทย์ตรวจได้ไม่เกินวันละ 30 คน) และจะทำให้งบประมาณของระบบสาธารณสุขไทยจะต้องเพิ่มขึ้นและบานปลายมากกว่า ปัจจุบันอีกหลายเท่าตัว ซึ่งคงไม่มีรัฐบาลไหนอยากเจอสภาพเช่นนี้

5.1.4 การทำงานนอกเวลาราชการ (โดยเฉพาะหลังเที่ยงคืน) แพทย์ ซึ่งทำงานมาแล้วทั้งวันในเวลาราชการ จะมีความอ่อนล้า อิดโรย การทำงานของสมองและการตัดสินใจเริ่มเฉื่อยลง แต่ผู้ป่วยที่มีอาการ หนักมักจะมาตอนกลางคืน ทำให้การรักษาอาจผิดพลาดได้ ซึ่งไม่ได้เกิดจากความตั้งใจ แต่เกิดจากความไม่พร้อมของร่างกายและจิตใจของแพทย์ ซึ่งมีเวลาพักผ่อนไม่เพียงพอ

5.1.5 การขาดประสบการณ์ของแพทย์ใช้ทุนที่ทำงานในโรงพยาบาลชุมชน กระทรวงสาธารณสุขมีนโยบายจัดส่งแพทย์ซึ่งสำเร็จการศึกษาไปทำงานในจังหวัด ต่างๆ เพื่อช่วยเหลือ ดูแลผู้ป่วย ซึ่งเรียกว่าไปเป็นแพทย์ใช้ทุน แต่ประชาชนทั่วไปกลับเข้าใจว่าแพทย์ที่ส่งไปนั้นมีความสามารถรอบด้าน ซึ่งในความเป็นจริงถึงแม้ว่าน้องๆ แพทย์ใช้ทุนเหล่านี้จะจบแพทย์แล้ว แต่ยังขาดประสบการณ์ในการวิเคราะห์และรักษาโรค โดยเฉพาะในการทำหัตถการต่างๆ ทำให้เหมือนกับว่าส่งน้องๆ แพทย์ใช้ทุนไปขึ้นเขียงรอวันผิดพลาด และอย่างที่ทราบว่าในปัจจุบันนี้ผู้ป่วยมีความคาดหวังสูง ถ้าแพทย์ทำผิดพลาดเมื่อใด ก็จะต้องถูกฟ้องร้อง แม้ว่าจะเกิดจากสาเหตุสุดวิสัยหรือภาวะแทรกซ้อนต่างๆก็ตาม และที่สำคัญก็คือ การขาดประสบการณ์ในการดูแลและรักษาเบื้องต้นในผู้ป่วยฉุกเฉิน โดยเฉพาะภาวะฉุกเฉินในเรื่องการคลอด ซึ่งมารดาที่มาคลอดและญาติมาโรงพยาบาลด้วยความหวังที่จะมีสมาชิกใหม่เกิด ขึ้น ถ้าเกิดภาวะฉุกเฉินที่เกี่ยวกับการคลอดในการดูแลของแพทย์ใช้ทุน แล้วมีการสูญเสียขึ้น เรื่องคงจะไม่จบง่ายๆ ซึ่งพบได้เรื่อยๆดังนั้นทางกระทรวงสาธารณสุขจึงควรปรึกษากับโรงเรียนแพทย์ให้เน้นในเรื่องภาว ะฉุกเฉินต่างๆก่อนที่จะจบการศึกษาประมาณ 1 เดือน และถ้าเป็นไปได้ให้ทุกคนอยู่ในโรงพยาบาลจังหวัด 1-2 เดือนก่อนที่จะส่งไปโรงพยาบาลชุมชน เพื่อเสริมทักษะในหัตถการต่างๆให้แน่น ความเสี่ยงต่างๆจะได้ลดลง (เนื่องจากพบว่า การฟ้องร้องแพทย์ใช้ทุนจะพบบ่อยที่สุดในช่วงเดือนพฤษภาคมและมิถุนายน เพราะเป็นช่วงที่แพทย์ใช้ทุนเริ่มไปทำงาน) และกระทรวงสาธารณสุขควร ยอมรับความจริงและ

บอกกับประชาชนว่าแพทย์ใช้ทุนเหล่า นี้เป็นผู้เสียสละมาทำงานในชุมชน แต่ยังขาดประสบการณ์ จึงควรจะมีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ซึ่งถ้าแพทย์ใช้ทุนเหล่านี้ลาออก ก็คงจะไม่มีแพทย์มาทำงานในโรงพยาบาลชุมชน

จากที่กล่าวมาทั้งหมด เกี่ยวกับการฟ้องร้องแพทย์นั้น นอกจากแพทย์อาจจะต้องเสียเงิน เสียเวลา เสียชื่อเสียง ผลกระทบที่สำคัญที่สุดคือด้านจิตใจ แพทย์บางคนรักษาผู้ป่วยมาตลอดชีวิต ดูแลผู้ป่วยให้หายเป็นพันเป็นหมื่นคน แต่กลับมาถูกฟ้องร้องในเรื่องที่ไม่ได้ตั้งใจหรือเป็นเหตุสุดวิสัยที่หลีก เลี่ยงไม่ได้ จึงทำให้แพทย์หลายคนลาออกจากระบบราชการ เพราะไม่ว่าอยู่ที่ไหนก็ถูกฟ้องได้ มาอยู่ระบบเอกชนดีกว่า เพราะงานเบากว่า (หรืออาจจะพอๆ กัน) แต่รายได้ดีกว่ามาก แพทย์บางคนถึงกับเลิกอาชีพแพทย์ไปประกอบอาชีพอื่น เช่น ไปประกอบธุรกิจส่วนตัวหรือธุรกิจขายตรงต่างๆ เป็นตัวแทนขายประกัน ชีวิต ไปสอบเป็นผู้พิพากษา เป็นต้น ซึ่งนับวันก็จะมีแพทย์ลาออกจากราชการมากขึ้นเรื่อยๆ และเป็นที่น่า สังเกตว่า ในปัจจุบัน กระทรวงสาธารณสุขได้มีการผลิตแพทย์ขึ้นโดยตรง โดยไม่ได้ผ่านระบบโรงเรียนแพทย์เหมือนที่ผ่านมา ทำให้แพทย์ส่วนใหญ่เริ่มตั้งข้อสังเกตและเป็นห่วงถึงมาตรฐานและคุณภาพของ แพทย์ที่จะจบออกมา ซึ่งอาจจะมีส่วนทำให้การฟ้องร้องเพิ่มขึ้นได้

5.2 ความเสี่ยงในการติดเชื้อจากผู้ป่วย เชื้อที่พบบ่อยได้แก่ ไวรัสโรคภูมิคุ้มกันบกพร่อง (เอดส์) ไวรัสตับอักเสบ เชื้อวัณโรค ซึ่งถ้าแพทย์ติดเชื้อมาจากผู้ป่วยก็จะทำให้เกิดผลร้ายต่อตนเองและครอบครัว ซึ่งผลที่ตามมาจะหนักหรือเบาก็ขึ้นกับตัวเชื้อโรคที่ได้รับกระทรวง สาธารณสุขควรจะจัดอุปกรณ์และเครื่องมือที่ได้รับมาตรฐานและ เพียงพอแก่แพทย์และบุคลากรทาง การแพทย์เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และมีมาตรการชดเชย สวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรมแก่แพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ที่ติดเชื้อจากผู้ป่วย

5.3 ความเสี่ยงจากอุบัติเหตุ บ่อยครั้งที่แพทย์เสียชีวิตจากอุบัติเหตุรถยนต์ ที่เป็นเช่นนี้ก็เนื่องจากการอยู่เวรนอกเวลาราชการในตอนกลางคืนจนถึงเช้า ทำให้ร่างกายอ่อนเพลีย นอนไม่พอเพียงกับความต้องการ หลังจากออกเวรในตอนเช้า อาจจะมีความจำเป็นต้องขับรถกลับบ้านหรือไปทำธุระส่วนตัว ทำให้อาจหลับในจนเกิดอุบัติเหตุ บางครั้งก็ร้ายแรงจนถึงแก่ชีวิตได้

5.4 ความเสี่ยงของสถาบันครอบครัว เนื่องจากเงินเดือนของแพทย์ที่รับราชการไม่เพียงพอต่อการใช้จ่าย ทำให้แพทย์ส่วนมากต้องทำงานเสริมนอกเวลาราชการ ไม่เปิดคลินิกก็ทำงานพิเศษในโรงพยาบาลเอกชน จนบางครั้งทำให้ไม่มีเวลาดูแล ให้ความอบอุ่นแก่ครอบครัว และอบรมสั่งสอนบุตร บางครั้งอาจก่อให้เกิดผลเสียตามมาได้ จนกลายเป็นปัญหาสังคม หรือแม้แต่ตัวของแพทย์เองที่มีอายุเฉลี่ยประมาณ 59 ปี ซึ่งเกิดจากการทำงานหนัก สะสมความเครียดในการดูแลรักษาผู้ป่วย ถ้าเกิดแพทย์ผู้นั้นมีอันเป็นไปก่อนวัยอันสมควร ไม่ว่าจะเกิดจากอุบัติเหตุหรือโรคภัยไข้เจ็บ จะทำให้ครอบครัวที่อยู่ข้างหลังลำบากที่จะต้องสู้ชีวิตต่อไปโดยลำพัง ซึ่งก็อาจจะเกิดปัญหาสังคมได้อีก ถ้าไม่มีทุนทรัพย์เพียงพอ

6) สาเหตุจากแพทย์ต้องการความก้าวหน้าทางการศึกษาต่อเนื่อง

โดยส่วนใหญ่หลังจากแพทย์ใช้ทุนหมดพันธะการใช้ทุนกับรัฐแล้ว แพทย์ใช้ทุนบางส่วนจะเอาทุนจากรัฐไปศึกษาต่อเฉพาะทาง เพื่อเป็นแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางต่อไป (เกือบทั้งหมดจะเป็นทุนของโรงพยาบาลจังหวัด) บางส่วนก็จะลาออกจากราชการเพื่อไปสมัครศึกษาต่อเฉพาะทางเอง(Free Training) ซึ่งมีจำนวนไม่มากนักแต่ ในช่วง 1-2 ปี ที่ผ่านมาจะพบว่ามีการลาออกของแพทย์ใช้ทุนเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากทางกระทรวงสาธารณสุขซึ่งเป็นผู้กำหนดทุนให้กับโรงพยาบาลต่างๆที่ เป็นของรัฐ ได้จัดสรรทุนโดยเน้นไปยังแพทย์เวชศาสตร์ครอบครัว เพื่อสนองนโยบาย 30 บาทรักษาทุกโรค และได้ลดจำนวนทุนแพทย์เฉพาะทางสาขาอื่นลงไปอย่างมาก ซึ่งการจัดสรร ดังกล่าวไม่ตอบสนองต่อความต้องการของแพทย์ใช้ทุนส่วนใหญ่ซึ่งต้องการศึกษา ต่อเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางมากกว่าเป็นแพทย์เวชศาสตร์ครอบครัว จึงทำให้มีการลาออกของแพทย์ใช้ทุนเพิ่มมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากมีการเพิ่มขึ้นของการศึกษาต่อแบบ Free Training อย่างมากในโรงเรียนแพทย์ต่างๆซึ่งผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการ ที่รัฐคิดอยู่ฝ่ายเดียวยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ คือ รัฐเป็นผู้กำหนดนโยบาย โดยไม่ปรึกษาหรือสอบถามความต้องการศึกษาต่อของแพทย์ใช้ทุน และคาดว่าผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอีก 4-5 ปี ข้างหน้า คือ ผู้ป่วยที่จะมารักษาต่อกับแพทย์เฉพาะทางจะต้องเข้าคิวรอนานขึ้นอย่างมาก เนื่องจากแพทย์เฉพาะทางจะมีจำนวนลดลง แต่ความต้องการของผู้ป่วยที่จะมาพบแพทย์เฉพาะทางจะมีจำนวนมากขึ้นส่วนแพทย์เฉพาะทางที่จบแบบ Free Training และต้องการที่จะกลับเข้ารับราชการอีกก็ค่อนข้างลำบาก เพราะเลขที่ตำแหน่งของข้าราชการจะมีจำนวนลดน้อยลง ถึงแม้จะมีก็อาจจะไม่ได้อยู่ในโรงพยาบาลที่ต้องการทำให้พอมองเห็นภาพในอนาคตว่าคงจะเกิดวิกฤติขึ้นแน่กระทรวงสาธารณสุข ควรจะเปิดศูนย์ศึกษาต่อเนื่องของแพทย์เฉพาะทาง (ให้แยกจำนวนทุนที่จัดสรรออกมาจากแพทย์เวชศาสตร์ครอบครัว) เพื่อให้แพทย์ใช้ทุนได้มาแจ้งความจำนงเกี่ยวกับสาขาและโรงพยาบาลที่ต้องการ แล้วจึงประสานงานกับโรงพยาบาลที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นจึงจัดสรรทุนออกมา ซึ่งจะทำให้แพทย์ใช้ทุนลาออกจากราชการน้อยลงอย่างมาก และกระทรวงสาธารณสุขควรจะเปิดตำแหน่งข้าราชการไว้พอสมควรให้กับโรงพยาบาลที่ขอตำแหน่งสำหรับแพทย์ที่ต้องการจะกลับเข้ามารับราชการอีกครั้ง

7) สาเหตุจากคำสั่งให้ย้ายไปปฏิบัติงานในต่างจังหวัด (มักพบในแพทย์ที่สังกัดกระทรวงกลาโหม) ส่วนใหญ่มักจะต้องย้ายเพื่อไปติดยศ หรือย้ายหลังจากจบแพทย์เฉพาะทางซึ่งได้ทุนจากกองทัพ ทำให้แพทย์ที่มีครอบครัวหรือมีที่ทำงานนอกเวลาราชการลงตัวแล้ว มีความจำเป็นต้องลาออก บางกองทัพมีแพทย์ลาออกถึงปีละประมาณ 20-40 คน นอกจากนั้นยังพบได้ในส่วนของกระทรวงสาธารณสุข ที่ให้ทุนเรียนต่อแพทย์เฉพาะทางแบบทุนส่วนกลาง ซึ่งทางกระทรวงสาธารณสุขจะเป็นผู้กำหนดโรงพยาบาลที่จะต้องไปปฏิบัติงานให้เอง

8) สาเหตุจากปัจจัยเสริมอื่นๆ ได้แก่

8.1 ผู้บริหารโรงพยาบาลบางคนขาดวิสัยทัศน์ในการบริหารหรือบริหารแบบรวบ\อำนาจ ไม่รับฟังความคิดเห็นของแพทย์ด้วยกัน หาผลประโยชน์จากโรงพยาบาลมาใส่ตนเอง ทำให้แพทย์ที่ตั้งใจทำงานรับไม่ได้

8.2 ปัญหาในเรื่องพนักงานของรัฐ พนักงานของรัฐมีความแตกต่างกับข้าราชการค่อนข้างมากในเรื่องของความมั่นคงใน วิชาชีพ เพราะต้องถูกประเมินทุกปี (ทำให้บางครั้งไม่กล้าเสนอความคิดเห็น หรือเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นได้ เพราะอาจไปขัดใจผู้บังคับบัญชาได้) อำนาจในการสั่งการโดยตรงต่อข้าราชการก็ทำได้ไม่เต็มที่ กฎ ระเบียบต่างๆ ก็ยังไม่พร้อม ทำให้แพทย์ส่วนใหญ่ที่เป็นพนักงานของรัฐรู้สึกไม่มั่นคงในอาชีพการทำงาน

8.3 กฎหมายต่างๆที่ออกมาบังคับใช้กับแพทย์ เช่น พ.ร.บ. หลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ร.บ.ยา (โดยเฉพาะมาตราที่ห้ามแพทย์ รวมถึงทันตแพทย์ สัตวแพทย์ จ่ายยาที่คลินิก แต่กลับไม่ห้ามร้านขายยาที่ขายยาโดยไม่มีใบสั่งแพทย์ เหมือนกับมี Double Standard ซึ่งถ้าต้องการให้เป็นมาตรฐานสากล ก็ควรห้ามเภสัชกรขายยาโดยไม่มีใบสั่งแพทย์ด้วย มิเช่นนั้น อาจทำให้ดูเหมือนมีเงื่อนงำซ่อนอยู่ พบว่าใน สหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น แพทย์สามารถตรวจ วินิจฉัย และจ่ายยาให้แก่ผู้ป่วยได้ที่คลินิก และร้านขายยาห้ามขายยาโดยไม่มีใบสั่งแพทย์) กฎหมายชันสูตร (โดยเฉพาะถ้าต้องไปชันสูตรในพื้นที่ที่เป็นป่าเขา หุบเหว หรือที่ห่างไกลความเจริญ และถ้าเป็นในเวลากลางคืน ทำให้เป็นห่วงสวัสดิภาพและความปลอดภัยของแพทย์ โดยเฉพาะถ้าเป็นแพทย์ผู้หญิง นอกจากนั้นยังเบียดบังเวลาที่จะไปดูแลผู้ป่วยที่รอตรวจและผู้ป่วยฉุกเฉินอีก ด้วย) ซึ่งกฎหมายต่างๆ ที่ออกมาบังคับใช้กับแพทย์ ส่วนใหญ่จะพบว่าผู้ที่ร่างกฎหมายแทบจะไม่มีส่วนในการถูกบังคับใช้กฎหมาย แต่แพทย์เกือบทั้งหมดที่ไม่ได้มีส่วนรับรู้มาก่อน กลับต้องมาถูกบังคับใช้โดยคนเพียงไม่กี่คน ไม่เคยมีการสอบถามความคิดเห็นหรือประชาพิจารณ์ โดยแพทย์มาก่อน ซึ่งสะท้อนให้เห็นมุมมองของรัฐกับแพทย์ซึ่งเป็นผู้ให้บริการ

8.4 จากนโยบาย 30 บาทรักษาทุกโรค ซึ่งมีส่วนทำให้

8.4.1 โรงพยาบาลบางแห่ง มีเงินบำรุงลดลง ทำให้การรับแพทย์เฉพาะทางเข้ามาช่วยงานและดูแลผู้ป่วยที่มีจำนวนมากขึ้นเป็น ไปไม่ได้ หรือเป็นไปได้ยาก (เพราะเงินเดือนที่จะต้องจ่ายให้แพทย์รวม อยู่ในงบรายหัวของประชากร ซึ่งต่างจากสมัยก่อนที่รับจากกระทรวงการคลัง) ซึ่งมีผลทำให้แพทย์ที่มีอยู่เดิมทำงานหนักเกินไป จนมีการลาออกกันอย่างมาก และจากการที่มีเงินบำรุงลดลง พบว่าโรงพยาบาลบางแห่งได้ตัดค่าเวรของ แพทย์ (รวมข้าราชการส่วนอื่นด้วย) บางแห่งตัดถึง 20-25 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งค่าเวรของแพทย์ที่รับราชการก็ต่ำอยู่แล้ว ทำให้แพทย์ที่ต้องพบกับสภาพ เช่นนี้ หรือ แพทย์ที่ได้ทราบข่าวหมดกำลังใจในการ ทำงาน ทั้งๆ ที่แพทย์ไม่ได้มีส่วนผิดเลยแม้แต่น้อย

8.4.2 ผู้ป่วยมีความคาดหวังกับรักษาสูงมากขึ้น มีการฟ้องร้องมากขึ้น ทั้งๆ ที่ไม่ว่าจะมีหรือไม่มีโครงการ 30 บาทรักษาทุกโรค แพทย์ก็รักษาผู้ป่วยเหมือนเดิม ไม่แตกต่างกันตามกำลัง ความรู้ความสามารถ และเงินบำรุงที่มีในโรงพยาบาล แต่ผู้ป่วยและรัฐกลับลืมคำว่า “ไม่มีของ

ดี ราคาถูก บนโลกใบนี้ ” และผู้ป่วยส่วนหนึ่งคิดว่าแพทย์จะต้องรักษา ให้ได้ทุกอย่าง โดยที่ไม่ยอมดูแลสุขภาพตนเองเลย ยังดื่มเหล้า สูบบุหรี่ เที่ยวกลางคืน ไม่ออกกำลังกาย นอกจากนั้นยังมีเรื่องของอุบัติเหตุต่างๆ เมาแล้วขับ ทะเลาะวิวาท ซึ่งสาเหตุต่างๆเหล่านี้อาจทำให้การรักษาไม่เป็นไปดังความคาดหวัง ของผู้ป่วยและแพทย์ และผู้ป่วยบางคนไม่เข้าใจและต่อว่าหรือฟ้องร้องแพทย์ โดยที่ลืมไปว่าโรคภัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นก็ล้วนแต่ทำตัวเองทั้งสิ้น

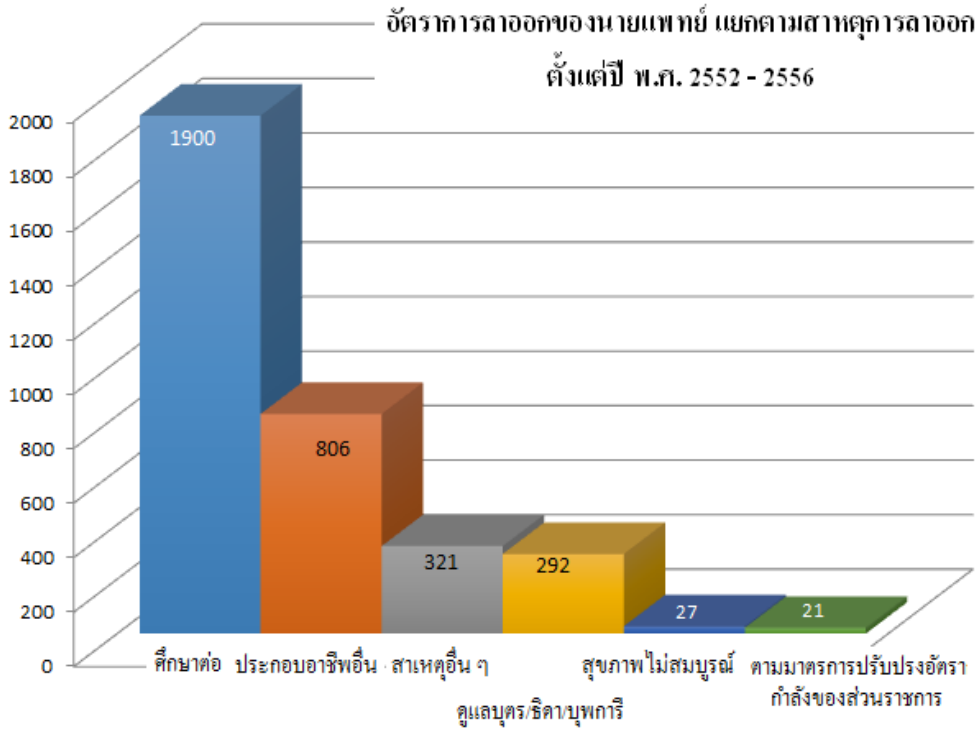
8.4.3 ภายหลังจากที่มีนโยบาย 30 บาทรักษาทุกโรค รัฐเอาใจใส่ ดูแลห่วงใยผู้รับบริการมากเป็นพิเศษ แต่รัฐกลับลืมฟันเฟืองตัวที่สำคัญที่สุดในระบบสาธารณสุขนั่นคือ ผู้ให้บริการโดยเฉพาะแพทย์ รัฐขาดความเอาใจใส่ ดูแลแพทย์ด้วยความจริงใจ รัฐดูแลแพทย์เหมือนข้าราชการธรรมดาทั่วไป ซึ่งคงไม่ผิด ถ้าแพทย์ไม่ได้รับผิดชอบชีวิตเพื่อนมนุษย์รัฐได้เพิ่มงานต่างๆ ให้ กับแพทย์ที่รับราชการ เช่น งานออกหน่วยปฐมภูมิ โดยที่แพทย์เกือบทั้งหมด ไม่ได้มีความต้องการที่จะทำ ซึ่งเป็นการใช้คนไม่ตรงกับงาน และงานในโรงพยาบาลก็มีมากพออยู่แล้ว และถ้ามองลึกลงไปในหน่วยงานราชการต่างๆของรัฐ จะพบว่าหน่วยงานที่มีภาคเอกชนให้การบริการคู่กับภาครัฐนอกจากหน่วยงานการศึกษาแล้ว ก็ยังมีหน่วยงานทางสาธารณสุขนั่นเอง ซึ่งถ้ารัฐไม่ดูแลแพทย์ในระบบราชการให้ดีแล้ว ก็เหมือนเป็นการบังคับให้ย้ายไปอยู่ในภาคเอกชน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบริการทางสาธารณสุขในภาครัฐ และ ก็ทำให้ดูเหมือนว่ารัฐได้ไล่ ผู้ป่วยให้ไปสู่ระบบเอกชนโดยอ้อมนั่นเองเมื่อพิจารณาถึงสภาวะการณ์การขาดแคลนแพทย์ที่เกิดขึ้น พบว่า สาเหตุหลักๆ ที่ทำให้แพทย์ลาออกจากระบบราชการไทยนั้น มีประเด็นใดมีนัยสำคัญ ซึ่งข้อสงสัยว่าจะมาจากประเด็นหลักๆหลายประการได้แก่ 1) ผู้บริหารหน่วยงานและ/หรือผู้บังคับบัญชา 2) ความก้าวหน้าในด้านหน้าที่การงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบที่หนักเกินไป 3)ค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมของแพทย์ในระบบราชการที่ได้รับจากภาครัฐเมื่อเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนของแพทย์ในภาคเอกชน 4) ความตื่นตัวความต้องการเตรียมความพร้อมของแพทย์เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 5) ลาออกจากราชการเนื่องจากการศึกษาต่อ 6) ลาออกเนื่องจากปัญหาสุขภาพพลานามัย ไม่แข็งแรง มีโรคประจำตัว ทุพลภาพ 7) ลาออกเนื่องจากปัญหาเรื่องครอบครัว ลาออกเพื่อไปดูแลบุตรธิดาบุพการีและการย้ายภูมิลำเนา อันเนื่องจากในระบบราชการแพทย์ที่จบใหม่ไม่มีโอกาสเลือกทำงานในโรงพยาบาลรัฐในพื้นที่ที่ตนต้องการและบางครั้งต้องออกไปปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ห่างไกลความเจริญและทุรกันดาร 8)ลาออกเพื่อประกอบอาชีพอื่น 9) ค่านิยมทางสังคมไทยที่เปลี่ยนแปลงไปในด้านเกียรติยศ ศักดิ์ศรี และความมั่นคงในวิชาชีพ ซึ่งหลังจากการเกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจในช่วงที่ผ่านมาทำให้อาชีพแพทย์เองก็ขาดความมั่นคงอันเนื่องจากการตัดค่าใช้จ่ายทั้งภาครัฐและเอกชน นอกจากนั้นค่านิยมในอดีตและปัจจุบันยังคงเหมือนเดิมที่คัดเลือกคนเก่งเท่านั้นจึงมีสิทธิเรียนแพทย์ขณะเดียวกันเด็กรุ่นใหม่ คุณธรรม จริยธรรม ที่ดีงามลดน้อยลงขาดจิตสำนึกของความเป็นแพทย์ที่ต้องอุทิศตนเพื่อคนป่วย ด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนไปในระบบเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) ไม่เหมือนเด็กในยุคอดีตที่มีอุดมคติในการทำงานอุทิศตนเพื่อผู้ป่วย ทำให้เด็กรุ่นใหม่ที่เก่งหัน

กลับไปสนใจในวิชาชีพที่สามารถสร้างรายได้อย่างรวดเร็วมากกว่า 10) ลาออกเพื่อไปทำงานต่างประเทศ 11) ลาออกเพื่อไปสมัครรับเลือกตั้ง 12) ระบบการบริหาร และนโยบายทางด้านการสาธารณสุขและสุขภาพ คือ การผลักดันให้มีโครงการเพื่อหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าเพื่อลดรายจ่ายโดยรวมของประเทศและประชาชนในการดูแลรักษาสุขภาพโดยเสียค่าใช้จ่าย 30 บาทเป็นการสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการสาธารณสุขที่ได้มาตรฐานอย่างเสมอภาค ซึ่งกลายเป็นประเด็นปัญหาใหญ่ที่สร้างความกดดันแพทย์ในระบบราชการและบั่นทอนความรู้สึกมั่นคงของแพทย์ในระบบราชการให้ลดน้อยถอยลงนับแต่มีการนำนโยบายนี้มาใช้ 13) รัฐธรรมนูญฉบับปีพุทธศักราช 2540 ได้กำหนดให้ประชาชนมีสิทธิในการฟ้องร้องแพทย์ผู้ทำการรักษาพยาบาลได้ ทำให้เกิดความเสี่ยงในวิชาชีพมากขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจการทำงานของแพทย์ส่วนใหญ่ไม่น้อย 14) กฎหมายต่างๆ ที่ออกมาบังคับใช้กับแพทย์ เช่น พ.ร.บ. หลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ร.บ. ยากฎหมายชันสูตร เป็นต้น (กลุ่มงานบริหารงานบุคคลสำนักบริหารกลาง สำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข, ออนไลน์, 2557)

สาเหตุที่กล่าวข้างต้น เป็นเพียงข้อสันนิษฐาน ที่ยังไม่อาจยืนยันได้อย่างแน่ชัดว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยสำคัญ ปัจจัยด้านสภาพครอบครัวและสังคม เศรษฐกิจการเมือง นโยบายและระบบบริหารของรัฐบาล ความมั่นคงในวิชาชีพ รายได้ค่าตอบแทน ปัญหาสุขภาพ ความเสี่ยงในวิชาชีพมีมากขึ้น โอกาสการศึกษาต่อ ความก้าวหน้าในการทำงานและวิชาชีพความรับผิดชอบที่มากขึ้น ลักษณะงาน การขาดการกระตุ้นขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน สิ่งแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันในองค์การ ทำให้เกิดข้อถกเถียงว่า อะไรเป็นสาเหตุและปัจจัยในการลาออกของแพทย์ ตัวบุคคล ระบบการบริหารในภาครัฐ หรือปัจจัยแวดล้อมภายนอก

ตารางที่ 2.5 อัตราการลาออกของข้าราชการตำแหน่งนายแพทย์แยกตามสาเหตุการลาออก ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 – 2556

ลำดับที่	สาเหตุการลาออก	ปี พ.ศ.					รวม
		2552	2553	2554	2555	2556	
1	ลาออกเนื่องจากต้องการไปศึกษาต่อ	406	392	392	360	350	1900
2	ลาออกไปประกอบอาชีพอื่น	122	119	175	191	199	806
3	ลาออกโดยมีสาเหตุอื่นๆ	52	50	73	71	75	321
4	ลาออกเพื่อไปดูแลบุตร/ธิดา/บุพการี	43	42	62	76	69	292
5	ลาออกเนื่องจากสุขภาพไม่สมบูรณ์	3	6	5	8	5	27
6	ลาออกจากราชการตามมาตรการปรับปรุงอัตรากำลังของส่วนราชการ	4	6	1	10	0	21
ผลรวมทั้งหมด		**630**	**615**	**708**	**716**	**698**	**3,367**



ภาพประกอบที่ 2.14 แสดงอัตราการลาออกของข้าราชการ ตำแหน่งนายแพทย์ แยกตามสาเหตุการลาออกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 – 2556

ตารางที่ 2.6 อัตราการลาออกของข้าราชการ ตำแหน่งนายแพทย์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552– 2556 ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (จำแนกตามเขตสุขภาพ)

เขตสุขภาพ	2552	2553	2554	2555	2556	รวม
1	46	49	49	55	62	261
2	37	38	44	54	50	223
3	32	30	43	32	26	163
4	56	54	54	78	73	315
5	61	58	58	60	49	286
6	89	92	77	109	91	458
7	42	43	51	47	42	225
8	62	39	47	52	59	259
9	58	69	86	72	81	366
10	44	60	70	69	51	294
11	64	58	77	46	64	309
12	39	25	52	42	50	208
รวม	**630**	**615**	**708**	**716**	**698**	**3367**

แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับการลาออก

แนวทางการลาออกนั้นนักวิชาการได้กล่าวไว้เป็น 3 แนวทางดังนี้

1. แนวทางการศึกษาทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Schools of Thought or Approach)

เป็นแนวทางการศึกษาที่กล่าวถึง พฤติกรรมการลาออกโดยพยายามค้นหาสาเหตุว่าการลาออกเกิดขึ้นได้อย่างไร และมีผลกระทบต่อองค์การอย่างไรซึ่งนักวิชาการชื่อ Lawler (1971, p.105) ได้กล่าวถึง การลาออก คือ การไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนมักจะก่อให้เกิดผลที่ตามมาหลายอย่างด้วยกันซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึก 2 อย่าง ได้แก่

1.1 ความต้องการค่าตอบแทนสูงขึ้นทำให้พนักงานขององค์การมีพฤติกรรมต่างๆได้แก่ ปฏิบัติงานไม่ดีผลการปฏิบัติงานต่ำลงหยุดงานและแสวงหางานใหม่ที่ให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์สูงกว่าซึ่งทำให้เกิดการลาออกเป็นลำดับต่อมา

1.2 ความดึงดูดใจในการทำงานต่ำลงหากเกิดความรู้สึกนี้ขึ้นจะทำให้พนักงานในองค์การเกิดความไม่พอใจในงานมีผลทำให้เกิดการขาดงานและลาออกในที่สุดแต่อย่างไรก็ตามหากจะสรุปว่าความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนมีผลทำให้เกิดการลาออกของพนักงานเสมอ

ไปนั้นคงเป็นการสรุปที่ไม่ถูกต้องนัก เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องนอกจากค่าตอบแทน เช่น ลักษณะงานผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงขององค์การ ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่ทำให้ลาออกได้เช่นกัน

2. แนวความคิดด้านเศรษฐศาสตร์ (Economics Schools of Thought orApproach)

เป็นแนวทางการศึกษาที่กล่าวว่าภาวะแรงงานในตลาดแรงงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานในองค์การนักวิชาการที่ชื่อ Browey & Burton (1969, p.48) เห็นด้วยกับแนวทางการศึกษาด้านนี้ว่าหากธุรกิจขององค์การกำลังดำเนินไปอย่างดีแล้วทำให้งานจำนวนมากจะถูกสร้างขึ้นมีผลให้อัตราการจ้างงานสูงขึ้นโอกาส ในการเปลี่ยนแปลงงานก็จะสูงขึ้นเช่นกันถ้าหากขนาดความต้องการแรงงานยังคงที่โอกาสในการเปลี่ยนงานก็จะต่ำและหากภาวะของความต้องการของตลาดแรงงานสูงก็จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนงานในทางตรงกันข้าม หากภาวะการว่างงานสูงพนักงานจะตัดสินใจที่จะยังคงทำงานที่เดิมอยู่ตลอดไป

3. แนวทางการศึกษาทางด้านปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันและปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูด (Push and Pull Approach) ซึ่งแนวทางนี้เป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดทางด้านพฤติกรรมและแนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์เข้าด้วยกันโดยปัจจัยที่ทำให้บุคลากรลาออกจากงานมี 2 ปัจจัยจากการศึกษาของ (Shikiar & Freudenberg, 1982, pp.846 - 847) ได้แก่

3.1 ปัจจัยผลักดัน (Push Factors) หมายถึง ปัจจัยภายในองค์การที่มีผลต่อการสร้างความไม่พอใจให้กับบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลลาออกในที่สุดเช่นค่างจ้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานขนาดขององค์การการสื่อสารเป็นต้น

3.2 ปัจจัยดึงดูด (Pull Factors) หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์การซึ่งเป็นปัจจัยที่มาดึงดูดให้บุคคลมีการเคลื่อนย้ายหรือลาออกจากองค์การเดิมไปสู่องค์การใหม่เช่นตลาดแรงงานค่าตอบแทนสูงกว่าโอกาสก้าวหน้าเป็นต้น

ปัจจัยที่กล่าวมาแล้วนั้น Mobley (1997, p.240) ได้เสนอว่าปัจจัยผลักดันนั้นนับว่าเป็นปัจจัยรองที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจทำให้บุคคลคิดลาออกจากงานหาทางเลือกหรือเปรียบเทียบระหว่างงานในขณะเดียวกันนั้นปัจจัยดึงดูดถือว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด และมีส่วนไม่น้อยในการตัดสินใจเนื่องจาก เป็นปัจจัยที่บุคคลคาดหวังว่าจะได้งานที่ดีกว่าเดิม และมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งโดยปกติแล้วนั้น พนักงานมักจะลาออกจากงานเมื่อเขาได้งานใหม่ที่จ่ายค่าจ้างหรือค่าตอบแทนสูงกว่าเดิม อย่างไรก็ดียังคงมีนักวิชาการอีกหลายท่าน ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวการลาออกในภาพรวมๆ ไว้ว่าการลาออกของพนักงานระดับทั่วไปนั้น มักจะมีเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น สุขภาพ ความกดดันทางครอบครัว แต่ในขณะเดียวกันการลาออกของผู้จัดการ หรือผู้ชำนาญเฉพาะด้านนั้นมักจะเป็นเหตุผลเกี่ยวกับงาน และความไม่พอใจในค่าตอบแทนเสียมากกว่านอกจากนี้ยังพบว่า การลาออกจะมีแนวโน้มสูงขึ้นในองค์การที่มีขนาดใหญ่มีชั่วโมงการทำงานมากกว่า หรือองค์การที่ตั้งอยู่ในเขตเมืองจะประสบปัญหาการลาออกของ

พนักงานมากกว่าองค์การที่ตั้งอยู่ในเขตชนบทและพนักงานที่มีอายุน้อยจะลาออกมากกว่าพนักงานที่อายุมากในทางกลับกัน หากสภาวการณ์ว่างงานสูงจะทำให้อัตราการลาออกมีแนวโน้มต่ำลง (Pigors & Myers,1973, p. 220)

เมื่อแพทย์ ซึ่งเป็นพนักงานในองค์การตัดสินใจยื่นใบลาออก นอกจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะวุ่นกับการหาคนมาแทน อีกสิ่งหนึ่งที่องค์การใหญ่ๆ มักจะทำคือการทำ Exit Interview หรือสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน เพื่อที่จะสอบถามถึงสาเหตุของการลาออก และขอความเห็นในสิ่งที่องค์การควรปรับปรุงเพื่อให้มีการบริหารงานบุคคลที่ดีขึ้น ซึ่งมักจะทำช่วงสุดท้ายที่แพทย์ หรือพนักงานผู้นั้นมาทำงานเพื่อให้พนักงานสบายใจถ้าต้องกล่าวถึงบุคคลอื่นในองค์การ การทำ Exit Interview เป็นสิ่งที่หลายองค์การควรนำมาพิจารณา นำมาใช้ ไม่ควรพลาดที่จะใช้โอกาสนี้ให้เป็นประโยชน์สูงสุดกับองค์การเพื่อการนำมาปรับปรุง แก้ไข พัฒนาต่อไป ซึ่งไม่ใช่ทุกองค์การจะมีการคุยกับพนักงานก่อนการลาออก บางทีอาจมีเพียงกระดาษแผ่นเดียว ส่งให้พนักงานกรอก คำถามก็ประมาณ ทำไมถึงออก ออกแล้วไปไหน เงินเดือนเท่าไหร่ ซึ่งเดาได้ไม่ยากว่าพนักงานคงไม่กรอกอะไรมาก นอกจากจะอัดอั้นจนทนไหวแล้วจริงๆ สิ่งที่ต้องระวังสำหรับการไม่เปิดโอกาสให้พูดคือ พนักงานก็จะหาช่องทางพูด หรือระบายอยู่ดี อาจจะผ่านเพื่อนร่วมงาน หรือ Social Network ต่างๆ ซึ่งเสี่ยงต่อขวัญและกำลังใจของทีมมาก เพราะองค์การจะไม่มีโอกาสอธิบายว่า สิ่งที่พนักงานระบายกันเองนั้นเป็นความจริงมากน้อยแค่ไหน หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลหลายท่านมองการทำ Exit Interview เป็นหนึ่งในหน้าที่ที่ต้องทำ ก็แค่ทำให้เสร็จๆ บางครั้งก็ลืมคิดถึงความรู้สึกของพนักงานที่ถูกสัมภาษณ์ และไม่ระวังคำพูด หรือภาษากายที่แสดงออก กลายเป็นการไม่ให้เกียรติพนักงานขณะสัมภาษณ์โดยไม่ได้ตั้งใจ ทำให้พนักงานไม่กล้าเปิดใจ อยากบอกความรู้สึก หรือข้อมูลต่างๆกับบริษัท ซึ่งนอกจากจะทำให้ไม่ได้ข้อมูลที่ต้องการในการสัมภาษณ์ ยังอาจทำให้พนักงานจำภาพสุดท้ายของบริษัทในทางที่ไม่ดีอีกด้วย หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลมักจะได้รับเกียรติเป็นคนสัมภาษณ์คนที่จะออก เพราะเชื่อว่าน่าจะเป็นกลางกับพนักงานมากกว่าหัวหน้างาน แต่ก็ไม่เสมอไปที่พนักงานจะไว้ใจ หรือคิดว่าหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเป็นกลาง เรื่องความเชื่อใจในความเป็นกลางนี้เป็นสิ่งที่ขึ้นกับการวางตัว และการทำงานต่างๆของหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลแต่ละคน จึงไม่น่าแปลกใจถ้าพนักงานจะไว้แต่ละคนในทีมของหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่เท่ากัน ถ้าเป็นไปได้ เราอาจให้พนักงานเลือกว่าจากจะสัมภาษณ์กับใครเป็นพิเศษ เพื่อให้เค้าเต็มใจที่จะคุยมากขึ้น ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะแยกข้อเท็จจริงออกจากอารมณ์และอคติโดยเฉพาะมือใหม่หัดสัมภาษณ์ ซึ่งอาจจะฟังแล้วคล้อยตาม ดีไม่ดีไปมีอารมณ์ร่วมกับพนักงานที่เราสัมภาษณ์ด้วยมากเกินไป เทคนิคที่ผมใช้คือ เตือนตัวเองอยู่เสมอว่านี่เป็นเพียงแค่ด้านหนึ่งเท่านั้น อย่าไปรีบตัดสินใจเชื่อ หรืออาจใช้วิธีถามเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมว่าทำไมเขาถึงคิดหรือเชื่ออย่างนั้น

การนำข้อมูลที่ได้จากการทำ Exit Interview มาใช้งานเป็นเป็นสิ่งที่หลายองค์การให้ความสำคัญน้อยจนน่าเสียดาย ถ้าเราเก็บข้อมูลมามากพอ เราสามารถวิเคราะห์ สาเหตุที่แท้จริง และ

แนวโน้ม เพื่อช่วยให้แก้ปัญหาได้ตรงจุด ได้ดีกว่าการตั้งรับด้วยข้อมูล Turnover ซึ่งผ่านมาแล้วในอดีตอย่างเดียว ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับข้อมูล และข้อเสนอแนะ ก่อนที่จะสายไป และแพทย์เหล่านั้น ทยอยลาออกจนส่งผลกับการให้บริการด้านสุขภาพของไทยอย่างเช่นปัจจุบัน ดังนั้น Exit interview จึงเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ และมีส่วนช่วยให้องค์การรับรู้ถึงความต้องการของพนักงาน รู้ถึง ผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ รู้ถึงจุดเล็กจุดน้อยที่องค์กรมองข้ามไป หรือเอื้อมไปไม่ถึง ซึ่งเมื่อได้รับการแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น อย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ องค์การนั้นๆ อาจจะมีการทำ exit interview น้อยลงไปเรื่อยๆ ในที่สุด อีกอย่างที่น่าสนใจ คือ การสำรวจเรื่องของความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ (Employee engagement survey)ซึ่งผลการสำรวจจะสามารถให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารได้อย่างชัดเจนว่า อะไรที่จะทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันและอยากทำงานให้กับองค์การ และอะไรที่ยังขาดอยู่บ้าง ซึ่งจะทำให้ฝ่ายบุคคล และฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้เพื่อที่จะพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์การให้มากขึ้น และคนที่ได้ประโยชน์ก็คือพนักงานที่ยังอยู่ทำงานในองค์การ ไม่ใช่พนักงานที่กำลังจะลาออก หรือลาออกไปแล้ว มาบอกว่าองค์การต้องทำอะไรบ้าง ในปัจจุบันมีที่ปรึกษาหลายองค์การที่ให้บริการทางด้านการสำรวจความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ (Engagement Survey) และแนวทางในการสำรวจก็มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ดังนั้นการหาข้อมูล เพื่อพัฒนาวิธีการบริหารงานให้ดีขึ้นไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรที่มีผลกระทบต่อพนักงานแล้ว ใช้วิธีนี้จะได้ข้อมูลเชิงลึก และชัดเจนกว่าการไปสอบถามความรู้สึกจากพนักงานที่กำลังจะลาออกเพียงอย่างเดียว

ผลกระทบการลาออกของพนักงานต่อองค์การ

การลาออกเป็นพฤติกรรมในระดับองค์การเมื่อพนักงานมีการลาออกก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การหลายๆด้านดังนี้ (สกาวรัตน์ อินทุสมิต, 2543, หน้า 22-24)

1. เพิ่มค่าใช้จ่ายในการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานเมื่อมีพนักงานลาออกองค์จำเป็นต้องมีการสรรหาหาและคัดเลือกบุคคลอื่นเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนตำแหน่งที่ว่างลง กระบวนการในการสรรหาคัดเลือกจนถึงขั้นสุดท้าย คือ การตกลงจ้างงานนั้น ต้องใช้กำลังงานและค่าใช้จ่ายจำนวนมาก

2. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพนักงานพนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานในองค์การจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันทีและไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีเท่าที่พนักงานเก่าคนอื่นๆ พนักงานใหม่ต้องผ่านการฝึกอบรมและผ่านการเรียนรู้งานก่อน เพราะการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นพนักงานใหม่ยังต้องการเวลาช่วงหนึ่งสำหรับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นการสูญเสียขององค์การอย่างหนึ่งนอกเหนือจากค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพัฒนาทักษะต่างๆ

3. ความวุ่นวาย ยุ่งเหยิงในการปฏิบัติงานการลาออกของพนักงานจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายแก่องค์การในรูปของความวุ่นวาย ยุ่งเหยิง ในการปฏิบัติงานทำให้ขั้นตอนการทำงานเสียระบบขาดความต่อเนื่อ งและนับถือผลผลิตที่สูญเสียไปจนกว่ามีพนักงานใหม่เข้ามารับหน้าที่แทนหน่วยงานต่างๆ พนักงานจะทำงานร่วมกันมีการประสานงานเมื่อพนักงานคนใดคนหนึ่งลาออกย่อมส่งผลกระทบต่องานในความรับผิดชอบบุคคลอื่นและทำให้ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมลดลง

4. การทำให้สมาชิกคนอื่นๆ ในองค์การเสียขวัญการลาออกของพนักงานที่เป็นที่รู้จักหรือพนักงานที่มีตำแหน่งสูงมีความสำคัญในองค์การจะส่งผลให้บุคคลอื่นๆ เกิดความไม่แน่ใจที่จะทำงานต่อไปขวัญเสียมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การและเริ่มหาหนทางที่จะไปทำงานในองค์การอื่น

5. เกิดภาพพจน์ที่ไม่ดีกับองค์การองค์การที่มีการลาออกของพนักงานในอัตราสูงจะทำให้ภาพพจน์ขององค์การในสายตาสาธารณะชนเสียไป

6. ลดคุณภาพการติดต่อสื่อสารและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม เมื่อมีการลาออกปริมาณการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานจะมีมากขึ้นเพื่อสอนงานและฝึกพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การแต่คุณภาพของการสื่อสารจะลดลงเพราะพนักงานใหม่ไม่สามารถจะรับส่งข่าวสารข้อมูลได้อย่างถูกต้องชัดเจน

นอกจากนั้นแล้วการลาออกยังส่งผลผลิตตามมาอีกนานัปการดังที่ เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537, หน้า 70) กล่าวว่าเป็นการเพิ่มพูนต้นทุนขององค์การในประเภทค่าใช้จ่ายต่อไปนี้ ได้แก่

1. ต้นทุนการจัดจ้างคนได้แก่การสิ้นเปลืองเวลาและภาระในกระบวนการสรรหาการทดสอบและการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกคนเข้าทดแทนคนที่ออกไป

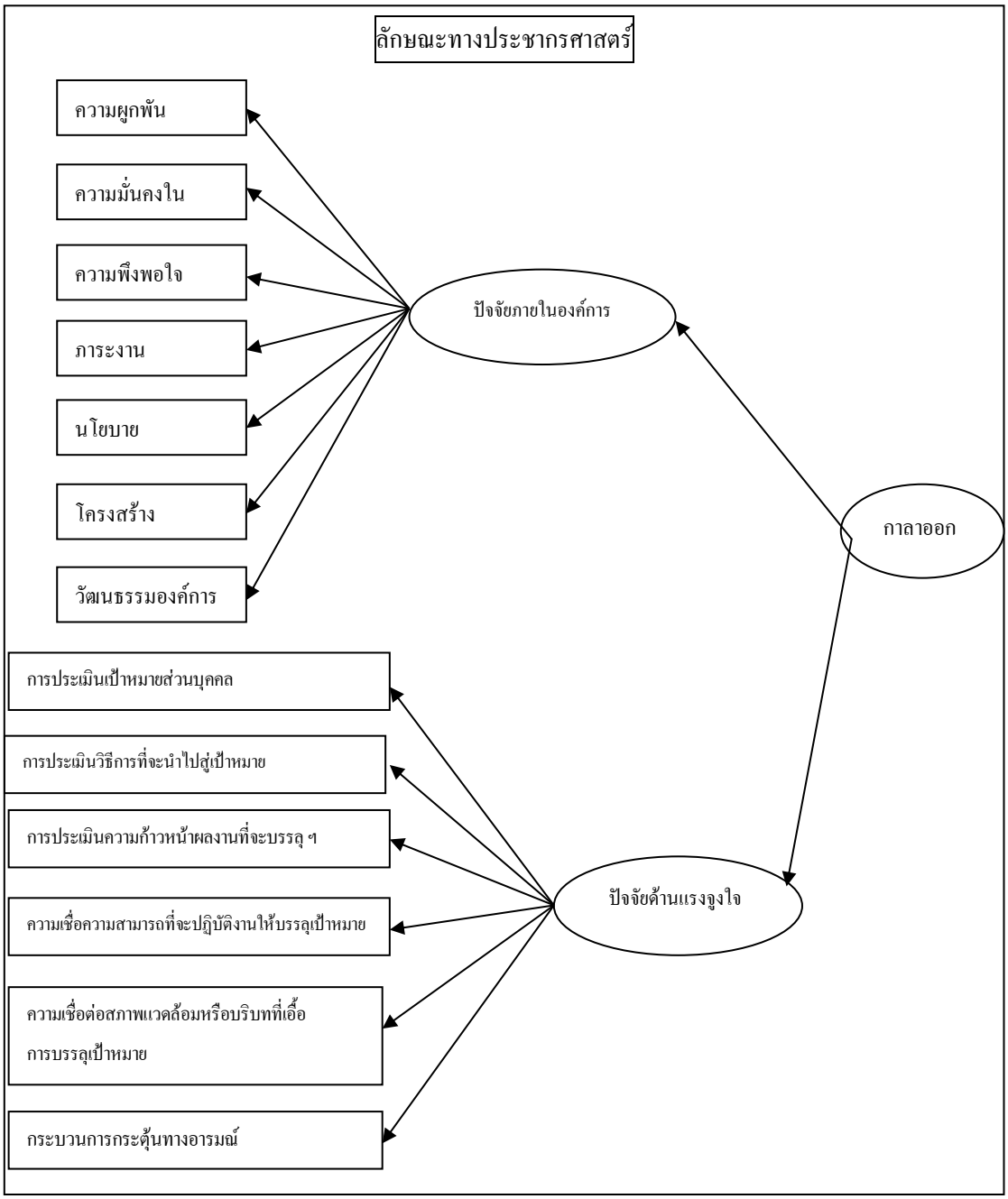
2. ต้นทุนการฝึกอบรมได้แก่ การเสียเวลาของหัวหน้าของฝ่ายบุคคลและของตัวผู้รับการฝึกอบรมเอง

3. ผู้เริ่มต้นเรียนรู้งานใหม่โดยปกติจะทำงานได้น้อยกว่าเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับ

4. ผู้เริ่มทำงานใหม่จะมีโอกาสทำงานพลาดหรือทำให้เกิดความเสียหายจากอุบัติเหตุได้มากและทำให้อัตราการใช้วัสดุอย่างสิ้นเปลืองสูง

5. ช่วงเวลาที่รอการหาคนใหม่มาทดแทนคนเก่าจะมีผลให้ผลผลิตลดลงและไม่ได้ใช้เครื่องจักรเครื่องมือเต็มกำลังคน

6. ต้องมีการทำงานล่วงเวลาเนื่องจากการเข้าออกของลูกจ้างจะนำมาซึ่งผลดี และผลเสียต่อบริษัทโดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของผลกระทบที่ได้รับแล้วมีมากกว่าผลประโยชน์ที่จะได้จากการที่ลูกจ้างลาออกจากงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาแก่บริษัทภายหลังได้ เช่น ค่าใช้จ่ายในการรับสมัครลูกจ้าง ฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น ผลจากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการลาออก ประเภทการลาออก รูปแบบการลาออกแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การ และปัจจัยแรงจูงใจของ Motivational Systems Theory (MST) ของ Ford (1992) นำมาสร้างเป็นรูปแบบปัจจัยที่อิทธิพลต่อการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย ดังภาพประกอบที่ 2.15



ภาพประกอบที่ 2.15 รูปแบบปัจจัยที่อิทธิพลต่อการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

นิลเนตร วีระสมบัติ (2552) ศึกษาเรื่อง การคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนของประเทศไทย การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) อธิบายปรากฏการณ์การย้ายออกและการคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชน (2) ค้นหาปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนและ (3) พัฒนาตัวแบบหรือตัวแบบการคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชน

ของประเทศไทยพบว่าในภาพกว้างการย้ายออกและ คงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนเป็นไปตามช่วงขึ้นลงของภาวะเศรษฐกิจของประเทศช่วงที่เศรษฐกิจหดตัว และวิกฤตเศรษฐกิจสถานการณ์การคงอยู่ของแพทย์จะค่อนข้างดีในช่วงเศรษฐกิจฟองสบู่ และเศรษฐกิจฟื้นตัวแพทย์จะไหลออกสู่ภาคเอกชน ในภาพแคบเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลัก 3 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านความต้องการส่วนบุคคล ปัจจัยด้านความต้องการของโรงพยาบาลชุมชน และปัจจัยด้านความต้องการของชุมชนในเขตชนบท พบว่าการคงอยู่ของแพทย์ผันแปรไปตาม อายุ สถานภาพสมรส ภูมิลำเนาบ้านเกิดหรือการตั้งถิ่นฐานที่อยู่ตำแหน่งและรูปแบบ (4) การศึกษาการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของแพทย์มี 3 กลุ่ม 1) ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ทัศนคติที่ดีต่อชนบทภาระงานที่เหมาะสมและค่าตอบแทนจูงใจที่เหมาะสม 2) ปัจจัยด้านโรงพยาบาลชุมชนได้แก่ขนาดโรงพยาบาลชุมชนระบบบริหารในการดูแลผู้ป่วยทางคลินิก และความสัมพันธ์กับผู้บริหาร และทีมงาน 3) ปัจจัยด้านชุมชนในเขตชนบท ได้แก่ ความเจริญของชุมชนการยกย่องเชิงสังคม และความรับผิดชอบต่อครอบครัว ผู้วิจัยได้ปรับตัวแบบการคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนเป็นตัวแปรระดับปัจเจกบุคคล 16 ตัว เพื่อทำการทดสอบเชิงปริมาณในขั้นตอนสุดท้ายได้ผลลัพธ์เป็นตัวแบบการคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนของประเทศไทยระยะต้น (อายุ $\leq$ 35 ปี) และระยะปลาย (อายุ > 35 ปี) ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการคงอยู่ของแพทย์ระยะต้นมี 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) สถานภาพสมรส 2) ความพึงพอใจของแพทย์ 3) ลักษณะของงานและ 4) บริบทของชุมชนโดยตัวแปรทั้ง 4 ตัวร่วมกันอธิบายการคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนร้อยละ 13.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมมี 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) วิชาชีพทั่วไป 2) ลักษณะของรายได้ 3) บริบทของงาน 4) บริบทของชุมชน 5) การจัดการปฏิบัติการทางแพทย์ และ 6) เบี้ยเลี้ยงเหมาจ่ายเขตปกติ / กันดารปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการคงอยู่ของแพทย์ระยะปลายมี 6 ตัวแปร 1) เพศ 2) สถานภาพสมรส 3) วิชาชีพทั่วไป 4) รูปแบบการศึกษา 5) ลักษณะของรายได้ และ 6) บริบทของงานโดยตัวแปรทั้ง 6 ตัวร่วมกันอธิบายการคงอยู่ของแพทย์ร้อยละ 38.8 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมมี 2 ตัวแปร 1) การจัดการปฏิบัติการทางการแพทย์ และ 2) เบี้ยเลี้ยงเหมาจ่ายเขตปกติ / กันดารการศึกษานี้ ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายด้านกลยุทธ์การคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนในการจัดการปฏิบัติการทางการแพทย์ให้เกิดภาระงานที่เหมาะสมค่าตอบแทนจูงใจที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนสนับสนุนนโยบายการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล เพื่อสร้างบริบทของงานที่ดีเสนองานให้กับคู่ชีวิตของแพทย์ในพื้นที่เดียวกับโรงพยาบาลชุมชนและบุตรของแพทย์ได้เข้าเรียนในโรงเรียนพื้นที่เดียวกัน เพื่อสร้างความสมดุลของชีวิตกับงานกลยุทธ์ด้านอุปทานของแพทย์เสนอ รูปแบบการศึกษาในการอบรมร่วมกับศูนย์แพทยศาสตร์ศึกษาชั้นคลินิก เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อโรงพยาบาลชุมชน กลยุทธ์ด้านอุปสงค์ของแพทย์เสนอให้ มีการติดตามประเมินผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามสัญญา และสำรวจการคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนเป็นประจำทุกปี เพื่อประเมินปัญหาและประสิทธิผลของมาตรการที่กำหนดไว้ตัวแบบการคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชน

สามารถนำมาใช้ในการทำนายการคงอยู่ของแพทย์ได้เพียงช่วงเวลาสั้นเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจและสังคมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาการศึกษาต่อไปในอนาคตเสนอให้มี การศึกษาปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของแพทย์แต่ละประเภทแยกจากกัน เพื่อความชัดเจนในการพัฒนากลยุทธ์และนโยบายการคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชน

ธีรวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย (2558) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับห้าดาวในเขตกรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์ในการศึกษา 1) ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมการโรงแรมตามลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน 2) อิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานต่อปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงาน และ 3) อิทธิพลของความผูกพันและความภักดีที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นพนักงานในโรงแรมระดับห้าดาวในกรุงเทพฯจำนวน 216 คน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ประกอบด้วย สถิติทดสอบที (t-Test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (ANOVA) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานที่มีรายได้และประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.001$) 2) ความผูกพันและความภักดีมีอิทธิพลต่อปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงานในภาพรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรมากที่สุด 3 ลำดับ ได้แก่ การมีเกณฑ์การให้รางวัลและผลตอบแทนที่ชัดเจน และมีความเหมาะสมต่อความสามารถในการทำงาน (4.21/5.00) รองมาคือ การมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพและนโยบายการเลื่อนตำแหน่งงานที่ชัดเจน (4.16/5.00) ตามลำดับ

วรรณวิสา ดำรงสกุลวงษ์ (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในอุตสาหกรรมฟอกหนัง : กรณีศึกษาบริษัท อินเตอร์ไฮค์ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน ของบริษัทอินเตอร์ไฮค์ จำกัด (มหาชน) และ 2) เพื่อสร้างแนวทางสำหรับการธำรงรักษาพนักงาน ของบริษัทอินเตอร์ไฮค์ จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็น พนักงานบริษัทฯ ระดับเจ้าหน้าที่ขึ้นไปในสายงานบริหารและปฏิบัติการ จำนวน 183 คน เครื่องมือในการเก็บและรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติ ที่ใช้ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงานทั้งหมด 9 ด้าน คือด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านผลตอบแทนและรายได้ ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านความยุติธรรมในการปฏิบัติงานและโอกาสการพัฒนาความสามารถของบุคคล มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มของการลาออกของพนักงาน บริษัท อินเตอร์ไฮค์ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ปัจจัย

สำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ 3 อันดับ เพื่อธำรงรักษาพนักงาน คือ 1) ผลตอบแทนและรายได้ 2) สภาพแวดล้อมและการปฏิบัติงาน และ 3) โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

ศุภลักษ์ แลปรุรัตน์ (2557) ได้ศึกษา ความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจลาออก ศึกษาในพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ของธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดขอนแก่น ประเทศไทย วัตถุประสงค์ การวิจัย ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาความขัดแย้งในบทบาทการทำงาน ความคลุมเครือในบทบาทการทำงาน การสนับสนุนจากหัวหน้างานและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานตลอดจนความพึงพอใจในงานและความตั้งใจลาออกพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ของธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดขอนแก่น 2) เพื่อทดสอบผลกระทบของความขัดแย้งในบทบาทการทำงาน ความคลุมเครือในบทบาทการทำงาน การสนับสนุนจากหัวหน้างาน การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ของธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดขอนแก่น 3) เพื่อทดสอบผลกระทบของความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ของธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดขอนแก่น 4) เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงาน พนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ของธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดขอนแก่น ที่มีคุณลักษณะและช่วงอายุแตกต่างกัน 5) เพื่อเปรียบเทียบความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ของธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดขอนแก่น ที่มีคุณลักษณะและช่วงอายุแตกต่างกัน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บ รวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่จัดอยู่ในเจนเนอเรชั่นวาย (ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2521-2533) ในจังหวัดขอนแก่นจำนวน 385 คน ผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนจากหัวหน้างานและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน ในขณะที่ความขัดแย้งในบทบาทการทำงานส่งผลกระทบเชิงลบต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานส่งผลกระทบเชิงลบต่อความตั้งใจลาออก นอกจากนั้นยังพบว่า พนักงาน เจนเนอเรชั่นวายในจังหวัดขอนแก่นที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจลาออกแตกต่างกัน แต่ผู้ที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีความพึงพอในการทำงานและความตั้งใจลาออกไม่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารควรมีการป้องกันเพื่อไม่ให้พนักงานเจนเนอเรชั่นวายเหล่านี้เกิดความตั้งใจลาออกต่อองค์กร โดยการสร้างการรับรู้ให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการส่งเสริมและให้โอกาสในการทำงาน มอบหมายงานให้ตรงตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนจัดกิจกรรมให้พนักงานมีความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกัน

สายบัว บุญหมื่น นภาพร ขันธนภา มนตรี พิริยะกุล และ ประยงค์ มีใจซื่อ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการลาออกจากงาน ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลภาครัฐ โดยการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออก จากงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลภาครัฐโดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสม คือ การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพใน

โรงพยาบาลทั่วไปภาครัฐ จำนวน 500 คน วิเคราะห์ด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง ด้วยเทคนิค PLS-Graph ผลการศึกษาพบว่า พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจในงานค่อนข้างมาก มีความขัดแย้งระหว่างบทบาท และความเหนื่อยหน่ายในการทำงานค่อนข้างน้อย มีความผูกพันต่อองค์การ บทบาทที่มีภาระงานมากเกินไปและความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวปานกลาง และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการสัมภาษณ์ ข้อมูลเชิงลึก (In-Depth Interview) เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไปจากนักวิชาการ ผู้บริหารองค์การที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการพยาบาลภาครัฐ และผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลของโรงพยาบาลภาครัฐรวม 8 คน พบว่าพยาบาลวิชาชีพที่มีความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การสูงจะไม่ค่อยลาออกจากงาน ผลการวิจัยทั้ง 2 แนวทางสอดคล้องกัน

สวรรณกมล จันทรมะโน และ ประสพชัย พสนุนท์ (2557) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะการลาออกจากงานของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (สำนักงาน กกพ.) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิชาการและ ผู้ชำนาญการพิเศษ จำนวน 250 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณและใช้ การเลือกตัวแปรเข้าสมการแบบขั้นตอน พบว่า มีตัวแปรอิสระจำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความชัดเจนของงาน 2) ความรู้สึกถึงการเมืองในองค์การ และ 3) การเปรียบเทียบกับตลาดแรงงาน ผลการวิจัยพบว่า ทั้ง 3 ปัจจัย ล้วนส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงานทั้งสิ้น ซึ่งสามารถนำผลที่ได้นี้มา ประยุกต์ใช้ในการวางกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อไป

พนิตพิชา ศักดิ์ฉัตรมงคล และ ณกมล จันทร์สม (2557) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานธนาคารขนาดเล็ก กรณีศึกษา ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษา 1) ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ 2) ปัจจัยแรงจูงใจภายใน 3) ปัจจัยแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นพลังงานที่อยู่ในธนาคารแลนด์เฮ้าส์จำกัดมหาชนสำนักงานใหญ่จำนวน 300 ตัวอย่าง โดยใช้สถิติถิเชิงพรรณนาอธิบายความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และมีการทดสอบสมมติฐาน สถิติเชิงอ้างอิง โดยใช้ ANOVA และ Multiple Regression Analysis เพื่อหาค่า T-Test และ F -Test สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ประสิทธิ์การกำหนด (R2) และค่าวัดกระจายความคาดเคลื่อนเพื่อการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่ระดับในสำคัญ 0.05 ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 69 อายุในช่วง 30 - 39 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.3 มีระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 52.3 และมี

สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 58.3โดยปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจภายนอก พบว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีความสัมพันธ์ต่อการลาออกของพนักงาน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ที่ประกอบด้วยปัจจัยด้านอายุและสถานภาพ ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการลาออกของพนักงานธนาคารที่แตกต่างกัน ในขณะที่เพศและระดับการศึกษา ไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการลาออกจากงาน

ศรัณย์ พิมพ์ทอง (2557) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในมหาลัยของรัฐ จำนวน 596 คน จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามขนาดของมหาวิทยาลัย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบวัดชนิดมาตรประเมินค่าในการวัดเพื่อทดสอบสมมติฐานขอตัวแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ และทั้งตัวแปรความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ มีอิทธิพลทางตรงต่อการคงอยู่ในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ นอกจากนี้ตัวแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ยังแสดงให้เห็นด้วยว่าพนักงานมหาวิทยาลัยฝ่ายวิชาการที่มีการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์การและแนวทางปฏิบัติในด้านทรัพยากรมนุษย์จากมหาวิทยาลัยอย่างเหมาะสมมาก จะมีความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การมากด้วย ซึ่งส่งผลให้มีแนวโน้มที่จะคงอยู่ในองค์การในที่สุด

สุภัค นาคู (2557) ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษา : บริษัท เวียร์โลจิสติกส์ จำกัด โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน บริษัทเวียร์ โลจิสติกส์ จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานบริษัท จำนวน 200 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับตามแบบของลิเคิร์ท (Likert) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.873 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบที (t-Test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยการทดสอบตามวิธีการ LSD ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม และปัจจัยด้านสภาพการทำงานโดยรวมมีผลต่อการลาออกระดับปานกลาง และจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศ มีผลต่อการลาออกที่ต่างกัน โดย เพศชายมีค่าเฉลี่ยมากกว่าเพศหญิง ส่วน อายุ การศึกษา รายได้ สภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีผลทางสถิติต่อการลาออก

สลักจิต ตันติบุญทวีวัฒน์ และ คัคนางค์ มณีศรี (2556) ได้ศึกษาอิทธิพลของความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ความพึงพอใจในงานและความผูกพันกับองค์การ ต่อความตั้งใจลาออก การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความตรงของตัวแบบเชิงสาเหตุของความตั้งใจลาออกโดยเปรียบเทียบ

อิทธิพลของความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์การที่ส่งอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออก กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การเอกชนต่าง ๆ จำนวน 660 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ มาตรวัดความเป็นส่วน หนึ่งในงาน มาตรวัดความพึงพอใจในงาน มาตรวัดความผูกพันกับองค์การ และมาตรวัดความตั้งใจลาออก สถิติที่ใช้ คือการศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (LISREL) ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์การส่งอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจลาออก (ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยค่าสถิติ χ^2 = 61.47, df = 50, p = .128, RMSEA = 0.019, RMR = 0.013, GFI = 0.99, AGFI = 0.971) สามารถอธิบาย ความแปรปรวนของความตั้งใจลาออก ได้ร้อยละ 58 ความผูกพันกับองค์การ และความพึงพอใจในงาน ส่งอิทธิพลทางลบต่อความตั้งใจลาออก (β = -0.67, β = -0.21) แต่ความเป็นส่วนหนึ่งในงานไม่ส่ง อิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจลาออก

พงศ์พรรณ คุ้มทรัพย์ และ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2556) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจในการลาออกของพนักงานกรมการขนส่งทางบก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความแตกต่างทางด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการลาออกของพนักงานกรมการขนส่งทางบก 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรกับแรงจูงใจในการลาออกของพนักงานกรมการขนส่งทางบก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกองค์กรกับแรงจูงใจในการลาออก ของพนักงานกรมการขนส่งทางบก ตัวอย่างคือ พนักงานกรมการขนส่งทางบกจำนวน 400 คน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ประกอบด้วย t-Test การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (ONE-Way ANOVA) และ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis; MRA) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายในได้แก่ ด้านสวัสดิการ ด้านเงินเดือน และด้านโครงสร้างองค์กร และปัจจัยภายนอกที่ได้แก่ ด้านเวลาที่ใช้ในการเดินทาง ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร และด้านเศรษฐกิจที่สามารถบ่งบอกถึงแรงจูงใจในการลาออกของพนักงานกรมการขนส่งทางบกได้ดี

วาสนา บัวบำรุง (2555) ศึกษาแนวโน้มการลาออกของพนักงานแรงงานภายนอก (Contract Out) บริษัท ซี ซี คอนเทนท์ คอมเมอร์เชียล จำกัด (สาขาระยอง) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงาน อายุงาน ความพึงพอใจในการทำงาน โอกาสที่จะได้งาน ความคิดที่จะลาออกตั้งใจทีจะหางาน และเจตนาในการลาออก 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน อายุงาน ความพึงพอใจในการทำงาน โอกาสที่จะได้งาน ความคิดที่จะลาออก ความตั้งใจที่จะหางาน และเจตนาในการลาออก ที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานแรงงานภายนอก (Contract Out) บริษัท ซี ซี คอนเท้นท์ คอมเมอร์เชียล จำกัด (สาขาระยอง)ใช้กลุ่มตัวอย่าง 245 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราห์องค์ประกอบ(Factor Analysis) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) ทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานโดยค่า r เท่ากับ 0.576 พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีโอกาสในการที่จะหางานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความตั้งใจที่จะหางานโดยค่า r เท่ากับ -0.349 โอกาสในการที่จะหางานมีความสัมพันธ์ต่อความตั้งใจที่จะหางานโดยค่า r เท่ากับ 0.460 ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อเจตนาในการลาออกโดยค่า r เท่ากับ -0.165 ความตั้งใจที่จะหางานมีความสัมพันธ์ต่อเจตนาในการลาออกโดยค่า r เท่ากับ 0.399 ตามลำดับ

ณปภัช นาคเจือทอง (2553) ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในเขตอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่สืบเนื่องมาจากสาเหตุทางการบริหาร เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และ เพื่อศึกษาแนวทางในการป้องกัน และวิธีการในการรักษาหรือจูงใจพนักงานที่มีคุณภาพให้ทำงานกับองค์กร ตัวอย่าง คือพนักงานในบริษัทจำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถาม มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) สถิติที่ใช้ ได้แก่ จำนวน ร้อยละ และ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในเขตสวนอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีผลต่อแนวโน้มการลาออกอยู่ในระดับมาก

วราภรณ์ นาควิลัย (2553) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัท GGG (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสาเหตุการลาออกของพนักงาน เพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่การสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร เพื่อเสนอแนวทางในการรักษาบุคลากรขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกได้แก่ 1) การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ 2) ผู้บังคับบัญชาหัวหน้างานมีการบริหารจัดการคนไม่เป็นระบบ 3) การมอบหมายงานไม่ชัดเจน 4)ปัญหาการเดินทางจากการโยกย้ายพนักงานไปปฏิบัติงานสาขาอื่น 5) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานคนใหม่ เพื่อนร่วมงาน 6) ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน 7) ภาระงานไม่สอดคล้องกับจำนวนพนักงาน แนวทางการแก้ไขปัญหา ได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำ และสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน โดยควรจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้องและจัดฝึกอบรมหลักสูตรความเป็นผู้นำ เพื่อให้ผู้นำมีจิตวิทยาในการสื่อสารกับพนักงาน สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแนอกจากนั้นผู้ศึกษายังได้เลือกอีก 2 แนวทางกันไปด้วย นั่นคือการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาการลาออกของพนักงาน และเสนอแนวทางในการรักษาบุคลากรให้กับองค์กรในอนาคต

อัคครัตน์ พูลกระจ่าง (2552) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและความตั้งใจลาออกของพนักงานบริษัท ไทยเม็ททอล จำกัด และศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยผลการปฏิบัติงานและความตั้งใจลาออกของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานสายปฏิบัติการของบริษัท ไทยเม็ททอล จำกัด จำนวน 65 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.08 และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลปฏิบัติงานอยู่ในระดับร้อยละ 80 ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออก พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.63 และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดที่จะลาออกอยู่ในระดับ ร้อยละ 50 ผลของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานกับปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออก พบว่า ปัจจัยด้านเงินเดือน และสวัสดิการ มีความสัมพันธ์กับ การลาออกของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับการลาออกของพนักงาน

พัฒน์พงศ์ ขุนวิทยา (2551) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ฟูจิทสึ เท็น (ประเทศไทย) โดยใช้ตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทจำนวน 270 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกมี 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านเนื้องาน และปัจจัยด้านอื่นๆ ครอบครัว ปัญหาส่วนตัว

กำธร พฤกษานานนท์ และคณะ (2546) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของแพทย์ภาครัฐ จากสถานการณ์การลาออกของแพทย์ในโรงพยาบาลของรัฐ ที่เพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วง 2-3 ปีผ่านมาเป็นหัวข้อที่อยู่ในความสนใจของประชาชน และของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ เพื่อจะหาปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของแพทย์ภาครัฐ และสร้างตัวแบบสมการเชิงโครงสร้าง ที่สามารถอธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออก ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคม และปัจจัยด้านนโยบาย ไม่ได้มีความสัมพันธ์กับการลาออกอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานการขาดขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจในงาน ตลอดจนความผูกพันกับองค์กร ต่อการตัดสินใจต่อการลาออก ผลของการศึกษานี้สรุปว่าปัจจัยเรื่องความพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์การ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการลาออกของแพทย์ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากคำถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์แพทย์ที่ลาออกจากภาครัฐ

บุญส่ง พจนสุวรรณชัย และคณะ (2546) ศึกษาสาเหตุและปัจจัยที่มีอิทธิต่อการตัดสินใจลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทยกรณีศึกษา : เฉพาะแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนจังหวัด พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิต่อการตัดสินใจลาออกของแพทย์ที่ให้การสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ระบบการคัดเลือกแพทย์ที่เลือกคนเรียนเก่งทำให้ได้นักศึกษาแพทย์ที่มีลักษณะนิสัย

การดำเนินชีวิตฐานะทางสังคมที่ดีอันส่งผลต่อการปรับตัวต่อวัฒนธรรมการดำเนินชีวิตในที่แตกต่างจากกรุงเทพฯ

2. หลักสูตรการเรียนส่งผลต่อความรู้ทักษะต่างๆในการเป็นแพทย์และความคาดหวังในการทำงานซึ่งมีความพร้อมทางบุคคลากรและเครื่องมือแพทย์ที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

3. ระบบราชการที่ยังใช้การอุปถัมภ์เป็นตัวเชื่อมโยงการจัดการอันก่อให้เกิดการรับรู้ ความ ไม่ยุติธรรม ความอุ้ยอ้ายระบบงบประมาณ และนโยบายสาธารณสุขต่างๆ อันได้แก่โครงการ 30 บาทรักษาได้ทุกโรค HA. กฎหมายชันสูตรพลิกศพ นโยบายแพทย์เวชศาสตร์ครอบครัวส่งผลกระทบต่อปริมาณงาน และคุณภาพชีวิตต่อแพทย์ทุกท่านทั่วถึง โดยตัวแปรเหล่านี้ จะส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานลักษณะงานผลตอบแทนการรับรู้ความยุติธรรม และการได้เรียนต่อแพทย์เฉพาะทางปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อความพึงพอใจในงานซึ่งความพึงพอใจในงานดังกล่าวส่งผลต่อความตั้งใจลาออก และการลาออก ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจลาออกกับการลาออกมีตัวแปรสามตัวเป็นตัวแปรกำกับ คือ ภูมิหลัง และสถานะทางสังคมเศรษฐกิจของครอบครัว ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล และปัจจัยเสริม คือ ตลาดแรงงาน และสภาพเศรษฐกิจ

ผลการศึกษานี้ทำให้ได้แบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาการลาออกของแพทย์ผู้วิจัยขอเสนอให้มี การศึกษาในอนาคตในเชิงปริมาณ และใช้การวิเคราะห์ทางสถิติในระดับ Multivariate Analysis โดยใช้แบบสอบถาม และแบบประเมิน เพื่อยืนยันผลการศึกษาเชิงคุณภาพครั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นการสำรวจทัศนคติของ แพทย์ต่อนโยบายสาธารณสุขต่างๆ ของรัฐบาลการทำแบบสำรวจเงินเดือน ค่าตอบแทนแพทย์ในระบบเอกชนเพื่อนำมาพิจารณาในการจัดทำเงินเดือน และค่าตอบแทนของแพทย์ภาครัฐให้มีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผลทั้งนี้จะช่วยแก้ปัญหาการลาออกของแพทย์จากระบบราชการไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

งานวิจัยในต่างประเทศ

Guy Pare, Michel Tremblay, Patrick Lalonde (2001) จากงานวิจัยเรื่อง "Workforce Retention : What Do IT Employees Really Want?" ได้ทำการศึกษาและทดสอบตัวแบบที่รวมปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมุ่งศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางปฏิบัติของฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยทดสอบความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อองค์กรแต่ละประเภท ว่าความผูกพันองค์กรประเภทใดที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน โดยศึกษาจากบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศชาวแคนาดา จำนวน 394 คน จากการศึกษาพบว่าความผูกพันส่วนตัวกับองค์กร (Affective Commitment) เป็นตัวแปรที่สามารถใช้ในการทำนายความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออกจากงานได้ดีกว่าความผูกพันต่อองค์กรเพราะอยากอยู่ต่อพนักงาน (Continuance Commitment) อีกทั้งได้สรุปถึงวิธีการจัดการกับบุคลากรเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้ ควรใช้วิธีการจัดการแบบทราบถึงความต้องการและความสนใจของ

แต่ละคน โดยใช้หลักความเท่าเทียมกันความยุติธรรม โอกาสในการเรียนรู้สร้างสรรค์ การรับรู้ถึงความเป็นอยู่จากหัวหน้า การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น และการใช้อำนาจ ที่สำคัญสิ่งที่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาควรทำ คือ การกระทำกับพนักงานอย่างสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์การแทนการมองเป็นพนักงาน เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ และช่วยในการวางแผนพัฒนาอาชีพ

A.R. Elangovan (2001) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยทางด้านความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กรที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน และตรวจสอบรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างความเครียด ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในองค์กร และความตั้งใจลาออกจากงาน ด้วยการใช้วิธี Structural Analysis ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความตั้งใจลาออก มีเพียงความสัมพันธ์ไปยังความผูกพันต่อองค์กรเท่านั้น ในขณะที่ความผูกพันองค์กรมีความสัมพันธ์แบบซึ่งกันและกัน (Reciprocal) กับความตั้งใจลาออกจากงาน คือ ความผูกพันองค์กรที่ลดต่ำลงนำไปสู่ความตั้งใจลาออกจากงานมากขึ้น

Damien Joseph and Soon Ang (2003) ศึกษาเรื่อง Turnover of IT Professionals : A Quantitative Analysis of the Literature จากการศึกษาด้วยวิธี Meta Analysis ความพึงพอใจในงานการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและความผูกพันในองค์การนั้นมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับความตั้งใจลาออกจากงานส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อลงมาแต่มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ได้แก่ ขอบเขตการขยายของงานในขณะที่ปัจจัยที่ช่วยลดอัตราความตั้งใจลาออกจากงานได้แก่ความสับสนทางบทบาทหน้าที่และความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ นอกจากนี้ ในการศึกษางานวิจัย พบว่ามีงานวิจัยที่ได้ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านสิ่งจูงใจในงานอาชีพ (Career Anchor) ที่มีผลต่อการตัดสินใจทางด้านอาชีพและทางเลือกที่แตกต่างกัน เนื่องจากคนเรามีสิ่งจูงใจในการเลือกงานอาชีพแตกต่างกันอันนำไปสู่ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกเช่นเดียวกัน Summer, Yager, and Franks (2005) ที่ทำการศึกษาพบว่าปัจจัยจูงใจทางด้านอาชีพ อันประกอบด้วย การมีอิสระในการทำงาน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปัจจัยสองสิ่งนี้มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นองค์กรควรให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นการมีส่วนร่วมในการคิดพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการใหม่ๆ แก่พนักงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกแง่คิดในความเป็นเจ้าของเนื่องจากบุคลิกของพนักงานในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ถือเป็นกลุ่มที่มีความเป็นอิสระ (Free Agents) และไม่ยึดติดต่อองค์กร

Thatcher, J. B., Stepina, L. P., and Boyle, R. J. (2003) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจลาออก พบว่าปัจจัยจูงใจทางด้านผู้บังคับบัญชาและการจ่ายค่าตอบแทนส่งผลต่อความพึงพอใจงานของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยที่ปัจจัยด้านการทำงานที่ใช้ทักษะการทำงานหลากหลายเป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานได้เช่นเดียวกัน โดยปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยทางด้านสุขอนามัย (Hygiene Factor) ทีองค์กรควรให้ความสนใจเพื่อการรักษาพนักงานสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (25.1%)

McGuire, Houser, Jarrar, Moy, & Wall (2003) ได้ทำการศึกษาในสถานพยาบาลพบว่า โดยทั่วไปแล้ว การธำรงรักษาพนักงานเป็นแผนกลยุทธ์การพัฒนาและเพื่อป้องกันไม่ให้ขาดบุคคลากรในการบริการผู้จัดการมักเข้าใจผิดและคิดว่าค่าตอบแทนเป็นสาเหตุหลักของความพึงพอใจในการทำงานและทำให้พนักงานลาออกแต่จากผลการวิจัยประชากรในสถานพยาบาล 3 แห่ง พบว่าผู้ให้เหตุผลในการลาออกนั้นไม่ได้มีสาเหตุมาจากเรื่องของค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ เพียงอย่างเดียว แต่พวกเขาต้องการ 3 อันดับแรกคือ การเคารพ ความทรงจำที่ดีและความผูกพันที่องค์การมอบให้ ซึ่งมีผลต่อการทำงานของพวกเขา

David J. Mellor, Kathleen A. Moore and Claude Loquet (2004) ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจลาออก พบว่า เพื่อที่จะลดอัตราการลาออกจากงาน หัวหน้างานต้องคอยสังเกตในเรื่องปริมาณงานและความสัมพันธ์ในส่วนของหัวหน้าและลูกน้องที่ทำงานร่วมกัน โดยปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญ เพื่อรักษาระดับหรือเพิ่มความพึงพอใจในงานด้านความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร

R. Ryan Nelson, Peter A. Todd อ้างถึงใน Igbaria & Shayo (2004) ศึกษาวิจัยทางด้านลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจ พบว่าอายุงานที่แตกต่างกันนำไปสู่ปัจจัยจูงใจที่แตกต่างกันด้วย โดยสามารถเรียงลำดับปัจจัยจูงใจของบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย แยกตามช่วงอายุงาน ได้ดังนี้

1) อายุงานต่ำกว่า 1 ปี พบว่า ให้ความสำคัญกับค่าตอบแทน การพัฒนาสายอาชีพและสภาพแวดล้อมการทำงาน

2) อายุงาน 1-3 ปี พบว่า ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสายอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงานและค่าตอบแทน

3) อายุงาน 3-5 ปี พบว่า ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมการทำงาน การพัฒนาสายอาชีพและค่าตอบแทน

สรุปได้ว่า ปัจจัยทางด้านผลตอบแทนนั้น ถือเป็นปัจจัยจูงใจในการรับคนเข้ามาร่วมงานกับองค์กร แต่หลังจากปีแรกแล้ว ช่วงอายุงาน 1-3 ปี ปัจจัยทางด้านการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) มีความสำคัญมากที่สุด หลังจากนั้นช่วงอายุ 3-5 ปี ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจมากที่สุดคือ สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment)

Patrick Chang Boom Lee อ้างใน Igbaria & Shayo (2004) ศึกษางานวิจัยทางด้านอายุงานในฐานะตัวแปรต่างๆ จากการศึกษาตัวแปรที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านบทบาทหน้าที่ที่ส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออก โดยผลจากการวิจัยครั้งนี้ สามารถอธิบายผลของงานวิจัยอื่นๆ ที่เคยพบถึงเหตุที่มีความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างปัจจัยด้านบทบาทหน้าที่และความตั้งใจลาออกเกิดขึ้นอย่างไม่สม่ำเสมอ โดยบางครั้งพบว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงและบางครั้งก็ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก สรุปผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยด้านความสับสนทางบทบาท

หน้าที่และความตั้งใจลาออกเป็นไปในทิศทางเดียวกันและตัวแปรที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ดังกล่าว คือ ตัวแปรอายุงาน ซึ่งถือเป็นตัวแปรกำกับที่ทำให้ระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความสับสนทางบทบาทหน้าที่และความตั้งใจลาออกเปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ยังได้ศึกษาถึงปัจจัยด้านความต้องการความสำเร็จในฐานะตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบทบาทหน้าที่ (ความสับสนและความขัดแย้งทางบทบาทหน้าที่) และความตั้งใจลาออกจากงานได้อีกด้วยโดยพบว่าปัจจัยความต้องการความสำเร็จไม่ถือเป็นตัวแปรกำกับเหมือนเช่นตัวแปรด้านอายุงาน

Jyotsna Bhatnagar (2007) ศึกษาแนวทางในการรักษาพนักงานที่ทำงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ปัจจัยที่องค์กรซอฟต์แวร์ทั่วไปใช้เพื่อการรักษาพนักงานและสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่พนักงานในองค์กร โดยได้มีการจัด 5 อันดับ ที่ได้รับความนิยมที่สุดดังนี้ ปัจจัยด้านความท้าทายในงาน (48.4%) ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพและการได้โอกาสในการเรียนรู้ (42.6%) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (41.8%) ปัจจัยด้านการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (31.8%)

จากแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเห็นได้ว่ามีหลายปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการลาออก เช่น เรื่องของค่าตอบแทนลักษณะงานสภาพการทำงานความพึงพอใจในการทำงานผู้บังคับบัญชาลักษณะของพนักงานเช่นระดับการศึกษาระยะเวลาในการทำงานเป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่องค์การต้องคำนึงถึงหากองค์การใดไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของพนักงานได้จะส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานต่ำลงมีการนัดหยุดงานการร้องทุกข์ความไม่พอใจในงานความผิดปกติทางจิตใจรวมถึงการลาออกแต่ถ้าหากองค์การใดสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานกับองค์การต่อไปและจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีนี้จะทำให้เข้าใจเข้าใจและทราบถึงสาเหตุและเหตุผลของการลาออกของพนักงานรวมถึงการหาแนวทางแก้ไขปัญหาการลาออกและแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงาน