



คอลัมน์

HR Tips : มุมมองของการวิเคราะห์ระบบการเลื่อนตำแหน่ง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธาวุฒิ พีรพรวิฑูร

บทความวิจัย

เจเนเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลกับความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรต่อการคงอยู่กับองค์กร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมขององค์กร การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง

เกษราภรณ์ กุณรัักษ์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพทินนา สมุทรานนท์

การศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผ่านตัวแปรสื่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยมีความต้องการส่วนบุคคลเป็นตัวแปรกำกับ

หทัยทิพย์ อภิวงศ์งาม, ดร.รัชนีวรรณ วณิชยถนอม

ถอดบทเรียนการนำเอาวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปใช้เพื่อการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว

บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารแบบลีน : กรณีศึกษาของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ
ดร.จตุรงค์ นภาพร

Editor Talk

บรรณาธิการชวนคิด

สวัสดีค่ะท่านผู้อ่าน

วารสาร HR Intelligence ฉบับนี้เป็นวารสารปีที่ 13 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2561) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเวทีเปิดทางวิชาการให้ผู้สนใจ ทั้งผู้ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ นักบริหารที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและภาคส่วนต่างๆ ได้เผยแพร่ความคิด แง่มุม และความรู้ทางวิชาการ งานวิจัยและผลงานสร้างสรรค์อันเป็นประโยชน์ ในเล่มจะประกอบด้วยคอลัมน์และบทความวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่างๆ ที่หลากหลาย ภายใต้การารันตีคุณภาพของการเป็นวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI กลุ่มที่ 1

ในฉบับนี้มีงานวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ 5 เรื่อง งานวิจัยเรื่องแรกคือ เจนเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลกับความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรต่อการคงอยู่ขององค์กร นำเสนอการวิเคราะห์ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านการเรียนรู้ และการเติบโต รางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงานกับความตั้งใจของสมาชิกภาพกับองค์กรของเจนเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล งานวิจัยเรื่องที่สองคือ ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมขององค์กร การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง งานวิจัยเรื่องที่สามคือ การศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผ่านตัวแปรสื่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยมีความต้องการส่วนบุคคลเป็นตัวแปรกำกับ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการที่ปฏิบัติงาน งานวิจัยเรื่องที่สี่คือ ถอดบทเรียนการนำเอาวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปใช้เพื่อการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยข้าราชการระดับสูง ข้าราชการระดับอำนวยการ และบุคลากรระดับปฏิบัติการ ผ่านกระบวนการการมีส่วนร่วม การติดตาม การอภิปรายประเด็น และสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสกัดองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง งานวิจัยเรื่องสุดท้ายคือ บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารแบบลีน : กรณีศึกษาของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

นอกจากนี้ยังมี HR Tips เรื่อง มุมมองของการวิเคราะห์ระบบการเลื่อนตำแหน่ง นำเสนอมุมมองของระบบการเลื่อนตำแหน่ง 3 ระบบ คือ การเลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์กร การเลื่อนตำแหน่งจากภายนอกองค์กร และการเลื่อนตำแหน่งในระบบผสม

ทางวารสารขอขอบคุณผู้ส่งบทความทุกท่านและยินดีเป็นอย่างยิ่งหากมีผู้สนใจเขียนและส่งบทความด้านทรัพยากรมนุษย์ในแง่มุมที่แตกต่างออกไป อันเป็นการสะท้อนภาพการพัฒนาองค์ความรู้และแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาคส่วนและองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาวิจัยในระดับมหภาค (Macro) หรือจุลภาค (Micro) ทั้งนี้ การศึกษามีได้จำกัดสาขาวิชา แต่เป็นการเปิดกว้างในลักษณะสหวิทยาการก็จะช่วยทำให้วงการด้านทรัพยากรมนุษย์พัฒนาควบคู่ไปกับศาสตร์อื่นๆ ซึ่งจะทำให้เกิดนวัตกรรมและแนวคิดใหม่ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้

ในท้ายที่สุดนี้ กองบรรณาธิการหวังว่าวารสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านและหากมีข้อเสนอแนะใดในการปรับปรุงให้วารสารมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทางกองบรรณาธิการขออ้อมรับไว้ด้วยความยินดียิ่ง

ผศ.ดร.แก้วขวัญ ตั้งติพวงศ์กุล
บรรณาธิการ

JOURNAL OF *HR*intelligence

เจ้าของ สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กองบรรณาธิการ วารสาร HR Intelligence :

บรรณาธิการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แก้วขวัญ ตั้งติพงษ์กุล

กองบรรณาธิการวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ศรีสุชาติ
ผู้อำนวยการสถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์

ศาสตราจารย์ ดร.อัมพร อ่างลักษณ์

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รองศาสตราจารย์ ดร.กิริยา กุลกลการ

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รองศาสตราจารย์ ดร.เนตรนภา ยานุชิตะ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อาจารย์ ดร.จิรวรรณ เดชานินท์

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อาจารย์ ดร.เอมผกา เตชะอภัยคุณ

คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ดร.ภูมิศรัณย์ ทองเลี่ยมนาค

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการ

ศาสตราจารย์ ดร.จิระ หงส์ลัดดารมภ์

เลขาธิการมูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

ดร.สราวุธ ไพฑูรย์พงษ์

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชา เตชะวัฒนไพศาล

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ กุสุมาวลี

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

JOURNAL OF *HRi*ntelligence

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกริช สังขมณี

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ดร.ณัฐวุฒิ พงศ์ศิริ

ผู้เชี่ยวชาญว่าการ สายทรัพยากรบุคคลและพัฒนางานองค์กร ธนาคารแห่งประเทศไทย

คุณทนายท ศรีปลั่ง

กรรมการผู้จัดการ บริษัท เดอะไนส์ คอนซัลติ้ง จำกัด

คณะผู้จัดทำวารสาร

คุณฉันทิชา ศรีโยธิน

คุณชินกฤต คงเจริญพร

สำนักงาน

โครงการวารสาร HR Intelligence

สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เลขที่ 2 ถนนพระจันทร์ แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

โทรศัพท์ 0 2613 3305 โทรสาร 0 2226 5324

Website : <http://www.journalhri.com> E-mail : hri.tu.journal@gmail.com

กำหนดออก-ช่วงเวลาตีพิมพ์

วารสาร HR intelligence เป็นวารสารราย 6 เดือน (1 ปี มี 2 ฉบับ)

ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม - มิถุนายน

ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม - ธันวาคม

ออกแบบและพิมพ์ที่

บริษัท ธรรมนิติ เพรส จำกัด โทรศัพท์ 0 2555 0922 www.dst.co.th

สารบัญ : Content

- 6 HR Tips : มุมมองของการวิเคราะห์ระบบการเลื่อนตำแหน่ง
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธาวุฒิ พิรสรวีทูล

บทความวิจัย

- 11 เจเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลกับความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคล
กับองค์กรต่อการคงอยู่กับองค์กร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา โพธิ์โพธิ์
- 34 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมขององค์กร การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา
และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง
เกษราภรณ์ กุณริกษ์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพกานา สมุทธานนท์
- 54 การศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี
ขององค์กร ผ่านตัวแปรสื่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยมีความต้องการส่วนบุคคล
เป็นตัวแปรกำกับ
หทัยทิพย์ อภิวงค์งาม, ดร.รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม
- 74 ถอดบทเรียนการนำเอาวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปใช้เพื่อการพัฒนาตัวเองแบบสมรรถนะหลัก
ของกรมบัญชีกลาง
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว
- 96 บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารแบบสิ้น : กรณีศึกษาของโรงพยาบาล
ธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ
ดร.จตุรงค์ นการ

HR Tips

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธาวดี พิธีพรวิฑูร
 สาขางานบุคคล การประกอบการและการจัดการทรัพยากรมนุษย์
 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

มุมมองของการวิเคราะห์ระบบ การเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) เป็นหัวข้อเล็กๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่เป็นเรื่องสำคัญเมื่อมีตำแหน่งบริหารว่าง และต้องพิจารณาหาผู้ทดแทน ยิ่งเป็นตำแหน่งสูง ยิ่งทวีความสำคัญ มันเป็นเรื่องใหญ่ที่ต้องใคร่ครวญว่าจะเลื่อนตำแหน่งเพื่อทดแทนอย่างไร ในเมื่อการเลื่อนตำแหน่งมีหลายระบบหรือหลายแนวทาง แต่ละระบบหรือแนวทางต่างก็มีข้อดีและข้อเสีย ที่ต้องพิจารณาเปรียบเทียบก่อนตัดสินใจ บทความนี้จะนำเสนอ 3 มุมมองของระบบการเลื่อนตำแหน่ง 3 ระบบ และวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละระบบ โดยนำเสนอตามลำดับเป็น 4 หัวข้อ คือ การเลื่อนตำแหน่งจากภายใน การเลื่อนตำแหน่งจากภายนอก การเลื่อนตำแหน่งแบบผสม และบทสรุป

1. การเลื่อนตำแหน่งในระบบปิด การสรรหา และคัดเลือกจากภายใน

การเลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์กร (Promotion from within) หมายถึงการเลื่อนบุคลากรหรือพนักงานภายในองค์กรจากตำแหน่งปัจจุบันไปสู่ตำแหน่งว่างที่สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งจากภายในเป็นนโยบายหรือวิธีปฏิบัติขององค์กรโดยทั่วไป ส่วนใหญ่ใช้วิธีนี้ พบได้ในองค์กรทุกประเภททั่วโลก จะมีการยกเว้นบ้างก็เป็นส่วนน้อย การเลื่อนตำแหน่งจากภายในเป็นที่นิยมเพราะมีข้อดีอย่างน้อย 4 ประการ :

1. การเลื่อนตำแหน่งจากภายในสอดคล้องกับจิตวิทยาความต้องการของมนุษย์ คนเราทำงานก็ย่อมต้องการความก้าวหน้า ไม่ปรารถนาจะย่ำอยู่กับที่ การมีตำแหน่งที่สูงขึ้นนอกจากเป็นความก้าวหน้า ยังตามมาซึ่งอำนาจ ข้อมูล อภิสิทธิ์ บริวาร ผลตอบแทน รวมทั้งเครื่องประดับหรือสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งอาจเรียกว่า “อัฐบริวาร” ของการบริหาร เช่น เลขานุการ รถประจำตำแหน่ง ที่จอดรถมือถือ ฯลฯ หากบุคคลทำงานมานาน แต่ไม่ก้าวหน้า ไม่ได้เลื่อนตำแหน่งในเวลาอันสมควร จะท้อถอย หหมดกำลังใจ เกิดภาวะคับข้องใจ (Frustration) จนถึงขั้นลาออก หากไม่ออกก็แสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาต่างๆ เช่น ไม่ใส่ใจในงาน ทำงานไม่เต็มกำลังความสามารถ ขาดงาน ลางาน ฯลฯ

2. การเลื่อนตำแหน่งจากภายในเป็นความถูกต้องในความรู้สึกรู้สึกของคนทั่วไป และเป็นความชอบธรรมและยุติธรรมในความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กร ใครเข้ามาก่อนควรได้รับการเลื่อนตำแหน่งก่อน ใครเข้างานที่หลังควรได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่หลัง ยกเว้นว่า คนในไม่มีผู้เหมาะสมจริงๆ หรือคนมาที่หลังดีกว่าคนอยู่ก่อนอย่างเทียบกันไม่ได้ เรียกว่าเหนือกว่ากัน “ทุกประตู” เป็นที่รู้จักกันทั้งหน่วยงาน อย่างนี้ก็ต้องตั้งคนนอก การเลื่อนตำแหน่งจากภายในจึงเป็นการสร้างพลัง ความหวัง ขวัญและกำลังใจ หากองค์กรไม่เลื่อนคนใน ให้แต่คนนอก พนักงานย่อมสิ้นหวัง หหมดกำลังใจจะอยู่ดังตัวอย่าง วิศวกรหนุ่มซึ่งทำหน้าที่ดูแลการจัดอบรมแอบกระซิบบริวารว่ากำลังหางานใหม่ ถ้าได้จะลาออกทันที

เหตุผลคือ ผู้บริหารบอกว่า ถ้ามีตำแหน่งผู้จัดการว่าง จะหาจ้างจากนอกบริษัท แล้วจะอยู่ไปทำไม

3. การเลื่อนตำแหน่งจากภายในทำให้ไม่ต้องเสียเวลาและเงินตราในการสรรหาและคัดเลือกจากภายนอก คนในที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งทำงานได้ทันที ไม่ต้องเสียเวลาทำความรู้จักกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้อง ไม่ต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อมใหม่ และไม่ต้องเครียดมากเหมือนผู้มาใหม่ ซึ่งต้องปรับตัวสารพัดและรับแรงกดดันที่ต้องแสดงฝีมือให้เป็นที่ประจักษ์ภายในเวลาสั้นๆ

4. การเลื่อนตำแหน่งจากภายในทำให้เกิดการไหลเลื่อนของบุคลากรภายใน เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งระดับสูงหนึ่งตำแหน่ง ระดับรองๆ ลงไปในสายเดียวกันก็จะได้รับการปรับหรือเลื่อนตำแหน่งแทนกันไปเป็นลำดับ ได้ขยับกันขึ้นไปเป็นแถว ทุกคนยินดีและมีความสุข หากเลื่อนตำแหน่งจากภายนอกก็จะมีตำแหน่งใดได้ขยับหรือปรับขึ้นไป อาจทำให้คนในเกิดความไม่พอใจได้ ดังจะเห็นได้จากระบบราชการไทย เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงจากภายนอก เช่น มีการแต่งตั้งอธิบดี ปลัดกระทรวง หรือผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐจากภายนอก ที่เรียกว่าเกิด “การข้ามหัว” บางครั้งมีการประท้วงด้วยการโหนหัวหรือแต่งชุดดำ เพราะเห็นว่าไม่เป็นธรรมและปิดกั้นการไหลเลื่อนของคนในกรมหรือกระทรวงนั้น

แม้การเลื่อนตำแหน่งจากภายในจะมีข้อดีอย่างน้อย 4 ประการ แต่ก็มีข้อเสียเหมือนกัน กล่าวคือ คนในมีธรรมชาติแบบคนใน คือ เคยชินต่อผู้คน วิธีคิด และวิธีการทำงานแบบเดิมๆ ไม่มีความคิดสร้างสรรค์และความคิดเชิงนวัตกรรม รวมทั้งเคยชินต่อวัฒนธรรมองค์กร และเคยชินต่อปัญหา จนไม่เห็นปัญหาหรือกลายเป็นส่วนหนึ่งของปัญหา คิดว่าองค์กรดีอยู่แล้ว ไม่มีปัญหา ไม่ต้องพัฒนาอะไร พอใจในสภาพที่เป็นอยู่ ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการปรับตัวขององค์กรในสถานการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง

การเลื่อนตำแหน่งจากภายในทำให้มีตัวเลือกที่จำกัด ไม่มากมายและหลากหลายเหมือนเลือกจากภายนอก การ

เลื่อนตำแหน่งจากภายในถ่ายเดียว ไม่เหลียวมองตัวเลือกจากภายนอก นานๆ ไปอาจทำให้เกิดภาวะ “Inbreeding” คือ การที่เผ่าพันธุ์มนุษย์หรือสัตว์เลวลง อันเกิดจากการแต่งงานกันเองในครอบครัว องค์กรที่มีแต่การเลื่อนจากภายใน ไม่มีการเลื่อนจากภายนอกตามสมควรหรือตามความจำเป็น จะมี “สุขภาพ” ไม่สมบูรณ์และแข็งแรง ซึ่งจะไม่มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม

2. การเลื่อนตำแหน่งในระบบเปิด การสรรหาและคัดเลือกจากภายนอก

การเลื่อนตำแหน่งจากภายนอกองค์กร (Promotion from without) หมายถึงการสรรหาและคัดเลือกคนจากภายนอกองค์กร แทนการเลื่อนบุคลากรหรือพนักงานภายในหน่วยงาน ไปดำรงตำแหน่งว่างที่สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งจากภายนอกโดยทั่วไปเป็นนโยบายหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นข้อยกเว้นเมื่อจำเป็นต้องอาศัยผู้มาใหม่จากภายนอก การเลื่อนตำแหน่งจากภายนอกมีข้อดีอย่างน้อย 3 ประการ :

1. การเลื่อนตำแหน่งจากภายนอกเป็นการแก้ปัญหาในกรณีที่ไม่มีความเหมาะสม เช่น คุณสมบัติไม่ครบ ประสบการณ์ไม่พอ ความสามารถไม่มี และบารมีไม่ถึง จึงจำเป็นต้องอาศัยคนนอก หรือในกรณีที่ต้องมีการ “เปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่” ซึ่งคนในจะทำได้เพราะติดข้อจำกัดมากมายกายกอง เช่น ติดความคิดเก่า ติดความเคยชิน ติดวัฒนธรรมองค์กร ติดความสำเร็จที่ผ่านมา ติดอำนาจที่มี ติดบุญคุณที่ต้องตอบแทน ติดหน่วยงานที่สร้างมา กับมือ รวมทั้งติดคนของตน จนมองไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง หรือเห็นความจำเป็น แต่ไม่เห็นแนวทางที่จะเปลี่ยน มันติดโนน ติดนี้ อึนงตุงนัง ยุ่งไปหมดจนเปลี่ยนอะไรไม่ได้ จึงต้องใช้คนนอก ซึ่งปลอดข้อจำกัดใดๆ ไม่มีอะไรให้ต้องติด สามารถคิดใหม่และทำใหม่ ในการนำพาวงค์การเปลี่ยนผ่านหรือพลิกวิกฤติ

2. การเลื่อนตำแหน่งจากภายนอกเพิ่มโอกาสในการได้ผู้บริหารที่มีความรู้และความสามารถมากกว่าการเลื่อน

ตำแหน่งจากภายใน เพราะสรรหาและคัดเลือกจากในก็ได้ ไม่จำกัดเฉพาะผู้ที่อยู่ภายใน หากองค์กรนั้นมีแรงดึงดูดดุจ “แม่เหล็ก” คือ มีฐานะ ดีกรี ศักดิ์ศรีและบารมีสูง เป็นที่ต้องตาของบรรดานักบริหาร ก็ยิ่งเพิ่มตัวเลือกที่มีความรู้และความสามารถที่จะมาสร้างสรรคความเจริญรุ่งเรืองขององค์การ ตัวอย่างคือ สหรัฐอเมริกา ก้าวขึ้นมาเป็นมหาอำนาจเพราะมีคนเก่งจากทั่วโลกอพยพเข้าไป โดยเฉพาะนักวิทยาศาสตร์ และนักวิชาการจากเยอรมนี ประเทศที่ก้าวหน้าต่างพากัน “เปิดประตูกว้าง” รับผู้เชี่ยวชาญและทรัพยากรบุคคลที่ทันขาดแคลนเข้ามาทำงานในประเทศ ไม่ว่าจะสหรัฐอเมริกาหรือว่าสิงคโปร์และญี่ปุ่น

3. การเลื่อนตำแหน่งจากภายนอกเป็นครั้งคราวเสมือนการลด “การแต่งงานในครอบครัวเดียวกัน” เพื่อบรรเทาภาวะ “Inbreeding” ป้องกันไม่ให้ครอบครัวหรือองค์การอ่อนแอลง การตั้งคนนอกบ้างเป็น “การถ่ายเลือดเก่า” เดิม “เลือดใหม่” เพื่อให้เกิดความคิดต่าง ความคิดใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดที่หลากหลาย ซึ่งจำเป็นมากในโลกธุรกิจปัจจุบัน หากมีแต่การเลื่อนตำแหน่งจากภายใน ไม่มีภายนอกบ้าง องค์การจะจำเจอยู่กับคนเดิม ๆ และความคิดเก่า ๆ การเลื่อนตำแหน่งจากภายนอกบ้างตามความจำเป็น ยังมีข้อดี ทำให้คนในต้องพัฒนาและตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา เพราะว่ามีคู่แข่งทั้งภายในและภายนอก

แม้การเลื่อนตำแหน่งจากภายในจะมีข้อดีอย่างน้อย 3 ประการ แต่ก็มิใช่เสียไม่น้อย ผู้มาใหม่จากภายนอกไม่สามารถทำงานได้ทันที ต้องมีเวลาศึกษางานและทำความเข้าใจกับองค์การและผู้คน รวมทั้งปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ หากผู้มาใหม่เป็นผู้บริหาร ปกติก็มาได้แต่ตัว ไม่สามารถหยิบมือทำงานหรือบริหารติดตัวมาได้ แม้แต่บารมีที่สั่งสมมาก็หาได้ติดตัวมาด้วยไม่ ต้องมาเริ่มต้นที่ศูนย์ คือ การสร้างบารมีในที่ใหม่ ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายและต้องใช้เวลาสั่งสม

ผู้บริหารจากภายนอกต้องเผชิญกับความเครียดหลายด้าน นอกจากการปรับตัว ยังต้องพิสูจน์ฝีมือ ด้วยการสร้างผลงานตามความคาดหวัง ให้เป็นที่ประจักษ์โดยเร็ว ซึ่งไม่ใช่

เรื่องง่าย เพราะผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในที่หนึ่ง อาจล้มเหลวเมื่อมาบริหารอีกที่หนึ่ง ซึ่งมีสถานการณ์ต่างกัน ผู้บริหารภายในอาจไม่ให้ความร่วมมือและรอชมความล้มเหลวของผู้บริหารจากภายนอกที่หาญกล้ามา “ข้ามห้วย” และ “ข้ามหัว” คิวตำแหน่ง แย่งไปจากคนใน ซึ่งอยู่มาก่อนหลายปี

3. การเลื่อนตำแหน่งในระบบผสม สรรหาผู้บริหารสูงสุดจากภายในและภายนอก

การเลื่อนตำแหน่งในระบบผสม (Mixed Promotion Systems) เป็นการเลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์การในระดับล่าง ขึ้นไปจนถึงระดับรองผู้บริหารสูงสุด (Promotion from within) ไม่รับจากภายนอกมาดำรงตำแหน่ง แต่สำหรับตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดนั้น เปิดกว้างให้บุคคลภายนอกสามารถสมัครรับการคัดเลือกแข่งกับผู้สมัครคนในซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น (Promotion from within and without) ผู้นำองค์การคนใหม่จึงอาจเป็นคนนอกหรือคนในก็ได้ การเลื่อนตำแหน่งในระบบผสมมักพบได้ในการบริหารภาครัฐ ซึ่งเปิดทางให้นักบริหารจากภาคเอกชนที่สนใจรับความท้าทายในการแก้ปัญหาการบริหารงานสาธารณะ การเลื่อนตำแหน่งในระบบนี้มีการใช้มากในการบริหารงานภาครัฐของสหรัฐอเมริกา ในประเทศไทยพบได้ในรัฐวิสาหกิจ เมื่อผู้ว่าการหรือกรรมการผู้จัดการใหญ่ใกล้หมดวาระในการดำรงตำแหน่ง จะมีการเปิดรับสมัครรองผู้ว่าการหรือรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ และนักบริหารจากภายนอกที่มีคุณสมบัติครบถ้วน รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารสูงสุด การเลื่อนตำแหน่งในระบบผสมมีข้อดี 3 ประการ :

1. องค์การสามารถสรรหาและคัดเลือกผู้นำจากทั้งภายในหรือภายนอก จึงเพิ่มโอกาสที่จะได้ผู้นำที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงภายในต้องกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน หากต้องการเป็นผู้นำมา “กุมบังเหียน” องค์การ ต้องผ่านกระบวนการพิสูจน์ ต้องทำงานหนัก มีผลงานความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์รองรับ ต้องพัฒนาตนเองและเตรียมความพร้อมอยู่เสมอ เพราะมี

คู่แข่งมากจากทั้งภายในและภายนอก

2. องค์การมีโอกาสได้ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นสูงกว่าผู้นำที่ไหลเลื่อนจากภายใน เพราะมาด้วยความสมัครใจ มีไฟปรารถนา มิได้มาเพราะสภาพบังคับ ต่างกับระบบเดิมที่ผู้นำอาจมาเพราะอาวุโส และที่สำคัญกว่า ต้องมาบริหารภายใต้สัญญาจ้างซึ่งกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ผลงานที่ต้องทำให้ได้ และความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability) โดยมีดัชนีวัดผลงานและความสำเร็จอย่างชัดเจน

3. บุคลากรภายในองค์การมีขวัญและกำลังใจดี เพราะมีโอกาสก้าวหน้าและเติบโตไปตามสายงานและอาชีพ ไม่ต้องกลัวว่าจะมีคู่แข่งจากภายนอกมาแย่งตำแหน่ง เพราะเป็นระบบที่เปิดกว้างเฉพาะตำแหน่งสูงสุดขององค์การ ตำแหน่งที่ต่ำกว่าไหลเลื่อนไปตามปกติ

แม้การเลื่อนตำแหน่งแบบผสมจะมีข้อดีอย่างน้อย 3 ประการ แต่ก็มีข้อเสียเหมือนกัน แม้ผู้นำใหม่เป็นมืออาชีพจากภายนอก มีประวัติยอดเยี่ยมเพียงใด ก็อาจล้มเหลวไม่เป็นท่า เพราะว่าที่ใหม่กับที่เก่าแตกต่างกัน ทั้งประเภทธุรกิจ ลักษณะองค์การ วัฒนธรรมและสถานการณ์ และถ้าผู้นำใหม่จากภายนอกไร้บาร์มี และไม่มีความเป็นผู้นำ ก็อาจไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควรจากทีมรองบริหาร ข้ำร้ายอาจถูกต่อต้านจากพนักงานภายใน หากผู้นำใหม่เป็นคนในก็อาจเกิดปัญหา หากว่าองค์การต้องปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่ ซึ่งคนในทำไม่ได้ การมีผู้นำเป็นคนใน ในขณะที่บุคคลากรทั้งหมดก็คือคนใน ไม่มีสายเลือดใหม่ อาจเกิดปัญหา "Inbreeding" ดังกรณีการสรรหาในระบบที่หนึ่ง

ผู้นำในระบบผสมไม่ว่ามาจากภายในหรือภายนอก จะมีความเครียดและความวิตกกังวลกว่าระบบที่ไหลเลื่อนจากภายใน กล่าวคือ หากเป็นคนในได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่ง ต้องลาออกจากตำแหน่งเดิม เพื่อรับการจ้างในตำแหน่งใหม่ และต้องถูกประเมินผลงานเป็นระยะๆ ตามข้อตกลง หากประเมินไม่ผ่านก็ "ตกงาน" ทันที ไม่มีที่ให้ยืนในองค์การนั้นอีกต่อไป ภายใต้เงื่อนไขนี้ ท่านรองที่เป็นคนในจึงอาจ

เปลี่ยนไปหลังได้รับการคัดเลือก กลายผู้นำที่เร่ร่อน เครื่องครัด เครื่องเครียด วิตกกังวล มุ่งงานมากกว่ามุ่งคน ไม่ผ่อนปรนใดๆ และเอาใจตนเป็นที่ตั้ง พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปเป็นที่เข้าใจได้ ชะตากรรมของท่านขึ้นอยู่กับผลการประเมินในแต่ละงวด

4. บทวิเคราะห์สรุป

ระบบการเลื่อนตำแหน่งที่ดีที่สุดไม่มี ระบบที่สมบูรณ์แบบที่สุดยังไม่มีใครคิดได้ แต่ระบบที่มีอยู่ต่างก็มีทั้งข้อดีและข้อเสียอยู่ในตัว ระบบการเลื่อนตำแหน่งจากภายในมีข้อดีและข้อเสียตรงข้ามกับระบบการเลื่อนตำแหน่งจากภายนอก ระบบการเลื่อนตำแหน่งแบบผสมก็รวมข้อดีและข้อเสียของระบบการเลื่อนตำแหน่งจากภายในและภายนอกเข้าด้วยกัน การที่องค์การหรือหน่วยงานใดจะเลือกใช้รูปแบบใดในการเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นอยู่กับปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ ธรรมชาติ ลักษณะธุรกิจ วิวัฒนาการ ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และประเพณีปฏิบัติขององค์การหรือหน่วยงานแต่ละแห่ง ซึ่งแตกต่างกัน ดังกรณีจะชี้ให้เห็นเป็นตัวอย่างวิเคราะห์หลังท้าย

ในภาครัฐ การเลื่อนตำแหน่งของหน่วยงานในระบบราชการจะเลื่อนจากภายในเท่านั้น เพราะเป็นระบบปิดสนิท ยกเว้นตำแหน่งระดับสูงสุด เช่น อธิบดีหรือปลัดกระทรวง อาจเลื่อนข้ามกรมหรือกระทรวงได้ แต่ก็ต้องอยู่ในระบบราชการด้วยกัน รัฐวิสาหกิจไทยก็เป็นระบบปิดเช่นเดียวกับระบบราชการ ยกเว้นตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดมาจากระบบสรรหา จึงอาจเป็นคนในหรือคนนอกก็ได้ แต่ในกรณีของรัฐวิสาหกิจใหญ่ เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยหรือไฟฟ้านครหลวง การสรรหาได้แต่คนใน เพราะคนนอกติดขัดด้วยข้อจำกัดเรื่องประสบการณ์ในการบริหารองค์การขนาดใหญ่ที่ต้องมีงบประมาณตามที่กำหนด โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) โรงพยาบาลของรัฐนอกส่วนราชการเพียงแห่งเดียว ผู้อำนวยการที่ผ่านมาทั้ง 3 ท่านต่างมาจากคนใน เพราะกฎีกาจัดตั้งโรงพยาบาลบ้านแพ้ว ห้ามนักการเมืองมาเป็นผู้บริหารและกรรมการบริหาร ที่สำคัญคือ โรงพยาบาล

บ้านแพ้วมีประวัติความเป็นมาและวัฒนธรรมเฉพาะ คือ โรงพยาบาลที่ชาวบ้านมีส่วนร่วมแรงร่วมใจในการสร้างและบริจาค จึงมีความรู้สึกเป็นเจ้าของสูงมาก หากคนนอกที่ไม่เข้าใจจะบริหารได้ยาก

ในภาคเอกชน ระบบการเลื่อนตำแหน่งจะมีวิธีที่หลากหลายมาก ตามความหลากหลายของประเภทหน่วยงาน ธุรกิจและขนาด บริษัทยักษ์ใหญ่ของญี่ปุ่นในอดีตเป็นระบบปิด บริษัทจะรับบัณฑิตปริญญาตรีจบใหม่มาทำงาน ทำการปลูกฝังจิตวิญญาณบริษัท แล้วค่อยๆ พัฒนาให้เติบโต เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นไปตามความสามารถ จะไม่รับผู้จัดการหรือผู้บริหารจากภายนอก บริษัทจึงลงทุนพัฒนาพนักงานอย่างเต็มที่ ไม่กลัวพนักงานลาออก บริษัทเครือซิเมนต์ไทยก็เป็นเช่นนี้ รับบัณฑิตจบใหม่ แล้วมาปั้นให้เป็น “พนักงานแบบ SCG” ลงทุนพัฒนาและเติบโตจากภายใน ไม่รับผู้จัดการหรือผู้บริหารจากภายนอก

องค์กรเอกชนประเภทพลังงาน เช่น น้ำมันและก๊าซธรรมชาติ ความอยู่รอดอยู่ที่ความสามารถในการแสวงหาแหล่งพลังงานใหม่ๆ และทรัพยากรใหม่ๆ จากภายนอก ด้วยความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย องค์กรประเภทนี้ต้องหนีความล่าสมัย มีความรู้ใหม่ๆ ไม่งั้นไปไม่รอด จึงไม่สามารถใช้ระบบเลื่อนตำแหน่งจากภายในเท่านั้น แต่ต้องเสริมด้วยระบบการเลื่อนตำแหน่งระบบเปิด รับผู้จัดการ ผู้บริหาร และพนักงานที่มีความรู้ทันสมัยจากภายนอก

องค์กรประเภททีมกีฬา บริษัทโฆษณา บริษัทที่ปรึกษา สำนักงานกฎหมายและบริษัทวิจัยต่างๆ องค์กรประเภทนี้ไม่มีการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน เพราะไม่มี “บันไดบริหาร” ให้พนักงานไต่ จึงไม่มีแผนทดแทนบุคลากร (Succession Planning) พนักงานแต่ละคนอยู่ได้ด้วยผลงานซึ่งเกิดจากความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดเชิงนวัตกรรมของตนโดยแท้ ตัวอย่างที่เห็นง่ายคือ นักฟุตบอลจะเก่งและอยู่ในทีมนานแค่ไหน ก็ยังคงเป็นนักฟุตบอล ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นโค้ชหรือผู้จัดการ ยกเว้นบางกรณี หากฝีเท้าตกก็ต้องออก ทีมก็ซื้อนักฟุตบอลใหม่

เข้ามาแทน หากผลงานทีมไม่ดี ถึงจุดหนึ่งโค้ชและผู้จัดการทีมก็ถูกปลด แล้วจ้างใหม่จากภายนอก บริษัทโฆษณา บริษัทที่ปรึกษา และบริษัทที่กล่าวมา ก็เป็นเช่นนี้ บริษัทโฆษณาไม่จ้างพวกทำงาน Creative นานเกินไป ระยะเวลาหนึ่งไม่มีความคิดใหม่ๆ ก็ให้ออก แล้วรับคนใหม่ที่มีความคิดแปลกใหม่กว่ามาทำงานแทน

สุดท้าย องค์กรประเภทพรรคการเมือง หากเป็นพรรคในระบบสังคมนิยม เช่น พรรคคอมมิวนิสต์จีน ผู้นำและผู้บริหารไหลเลื่อนจากภายใน พรรคการเมืองในระบบประชาธิปไตยแบบอังกฤษ ผู้นำและผู้บริหารก็ไหลเลื่อนจากภายในพรรคเป็นหลัก พรรคการเมืองในระบบประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกา ประธานาธิบดีหรือผู้ว่าการรัฐอาจมาจากผู้มีชื่อเสียงจากนอกพรรค ไม่จำเป็นต้องเป็นคนในพรรคเสมอไป เพราะระบบของสหรัฐอเมริกาให้คุณค่าประสบการณ์และความสำเร็จของคนมากกว่าประสบการณ์ในพรรคการเมือง สำหรับการเมืองระบบรัฐสภาของไต้หวัน มีลักษณะเฉพาะแบบไทยๆ ตามหลักการนายกรัฐมนตรีนายกรัฐมนตรีมาจากคนในพรรคที่ได้เสียงข้างมาก แต่ในสถานการณ์ที่พรรคการเมืองอ่อนแอและไม่มีพรรคใดได้เสียงข้างมาก นายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีอาจมาจากคนนอก เช่น ยุค พล.อ. เปรม ติณสูลานนท์ ซึ่งเป็นนายกรัฐมนตรีนานถึง 8 ปี ภายใต้ระบอบรัฐบาลผสม **A**

เงินเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลกับความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรต่อการคงอยู่กับองค์กร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา โพธิ์โพธิ์
อาจารย์ประจำคณะการบัญชีและการจัดการ หน่วยวิจัยทางการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์การวิจัยนี้เพื่อศึกษาความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กร (Person-Organization Value Fit) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต รางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงานกับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay) ของเงินเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากเงินเนอเรชั่นวายจำนวน 1,127 คน แบ่งตามกลุ่มประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี (Freshman) 282 คน, 1-3 ปี (Junior) 530 คน และ 4-6 ปี (Senior) 312 คน และการสัมภาษณ์ผู้จัดการจำนวน 22 คน ผลการวิจัยพบว่า P-O Value Fit ทั้งสามด้านมีผลต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรของเงินเนอเรชั่นวาย และเมื่อพิจารณาแต่ละกลุ่มของเงินเนอเรชั่นวาย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรของ Freshman คือ การเรียนรู้และการเติบโต กลุ่ม Junior คือ รางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงาน และ Senior คือ รางวัลภายนอก นอกจากนี้ ผลวิจัยยังชี้ชัดถ้าบริษัทใช้นโยบายการให้รางวัลภายนอกอย่างไม่เหมาะสมจะทำลายสภาพแวดล้อมการทำงานและส่งผลกระทบต่อพนักงานลาออกในที่สุด ดังนั้น เพื่อรักษาเงินเนอเรชั่นวายให้ทำงานกับองค์กรนานขึ้น องค์กรควรกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมตามประสบการณ์ของเงินเนอเรชั่นวาย เพื่อพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่องในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

คำสำคัญ : เงินเนอเรชั่นวาย ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร เศรษฐกิจดิจิทัล ความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร รางวัลภายนอก สภาพแวดล้อมการทำงาน การเรียนรู้และการเติบโต

Generation Y in the Digital Economy and Person-Organization Value Fit on Intention to Stay

Assistant Professor Sujinda Popaitoon (Ph.D.)
Mahasarakham Business School, Management Research Unit, Mahasarakham University

Abstract

The objective of research is to study person-organization value fits (i.e., learning and growth, extrinsic rewards and work environment) on intention to stay of generation Y in the digital economy. Based on the P-O value fit theory, data were obtained from a survey of generation Y (n=1,127) divided into 3 groups based on their experience (below 1 year, 1-3 years and 4-6 years), namely freshman (n=282), junior (n=530) and senior (n=312). In-depth interviews of 22 managers are supplementary the data for triangulation. The results find that P-O value fits of all studied dimensions have positive relationships to generation Y's intention to stay. More precisely on the positive effect of their intention to stay, freshman is significant to their P-O value fit on learning and growth; junior for the P-O fit on extrinsic rewards and work environment; and senior for the P-O fit on extrinsic rewards. Reflecting on the motivation crowding theory, the interaction effect of P-O fits between extrinsic rewards and work environment is negatively significant on their intention to stay. Hence, to retain generation Y's stay in organization, the provision of HR policies should customize for each group of generation Y-freshman, junior and senior for enhancing sustainable organization in the digital economy.

Keywords : Generation Y, Person-Organization Value Fit, Digital Economy, Intention to Stay, Extrinsic Rewards, Work Environment, Learning and Growth

1. บทนำ

ภายหลังจากวิกฤติเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลกในช่วงปี ค.ศ. 2006-2009 ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2010 (พ.ศ. 2553) นั้นเริ่มเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างสมบูรณ์แบบ แรงงานเจนเนอเรชั่นวาย เข้าสู่ตลาดแรงงานเกินกว่าร้อยละ 50 และมีบทบาทสำคัญมากต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัล (Brynjolfsson and McAfee, 2012; Van Ark, 2016) ด้วยเหตุผลดังกล่าว นักวิจัยจึงสนใจศึกษาค่านิยมการทำงานของเจนเนอเรชั่นวาย กันอย่างกว้างขวางทั้งในกลุ่มประเทศตะวันตก (Twenge et al., 2010; Twenge et al., 2012) กลุ่มประเทศตะวันออก (Lichy, 2012; Rami and Samuel., 2016) รวมถึงประเทศไทย (Popaitoon et al., 2016; Yooptot, 2013) ซึ่งจากผลการวิจัย พบสรุปได้ว่าค่านิยมที่สำคัญของเจนเนอเรชั่นต่อการทำงาน คือ สภาพแวดล้อมการทำงานที่อิสระและยืดหยุ่นสูง (Work Environment) รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) และการเรียนรู้และการเติบโตในงานอย่างรวดเร็ว (Learning and Growth) ด้วยคุณลักษณะดังกล่าว การบริหารแรงงาน เจนเนอเรชั่นวายจึงเป็นโจทย์ที่ท้าทายมากในการรักษาพนักงาน ให้ทำงานกับองค์กรในระยะยาว (Cooke and Kim, 2017; Flinkman and Salantera, 2015) เช่น จากผลการศึกษา ของ Cooke and Kim (2017) พบว่าเจนเนอเรชั่นวาย ในประเทศจีน สิงคโปร์ และได้หวัน เปลี่ยนงานภายใน 1-2 ปี ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวใกล้เคียงกับการทำงานเจนเนอเรชั่นวาย ในประเทศไทยในปัจจุบัน (Haygroup, 2013)

จากทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร (P-O Value Fit) ของ Kristof (1996) และ Kristof-Brown et al. (2005) อธิบายความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร จะเกิดขึ้นได้ เมื่อพนักงานได้รับการดูแลจากองค์กรตรงกับ สิ่งที่ต้องการ และองค์กรกับพนักงานให้ความสำคัญในเรื่อง ต่างๆ สอดคล้องกัน ดังนั้น หากแนวปฏิบัติที่องค์กรนำมา ใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องกับ สิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญและต้องการได้รับการทำงาน พนักงานย่อมมีความสุขกับการทำงานและตั้งใจคงสมาชิกภาพ

กับองค์กร (Intention to Stay) ดังนั้น วัตถุประสงค์การ วิจัยนี้ เพื่อศึกษาความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่าง บุคคลกับองค์กร (Person-Organization Value Fit) ด้านการ เรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth) รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) และสภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) กับความตั้งใจคงสมาชิกภาพขององค์กร (Intention to Stay) ของกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจ ดิจิทัลที่เริ่มเข้าสู่ตลาดแรงงานหลังปี ค.ศ. 2010 (พ.ศ. 2553)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมายังพบว่า ผลการ ศึกษาภายในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายเหมือนกันของประเทศ ออสเตรเลีย (Treuren and Anderson, 2012) ฟินแลนด์ (Flinkman and Salantera, 2015) และแคนาดา (Ng et al., 2010) พบว่าค่านิยมการทำงานแตกต่างกันออกไป ปัจจัย หนึ่งที่สำคัญที่ส่งผลให้ค่านิยมแตกต่างกันภายในกลุ่ม เจนเนอเรชั่นเดียวกัน คือ ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่าง กัน เช่น การศึกษาของ Ng et al. (2010) เก็บข้อมูล เจนเนอเรชั่นวายประเทศแคนาดา 23,413 คน พบว่า ก่อน และหลังการทำงาน 1 ปีแรกความคาดหวังการทำงานของ เจนวายแตกต่างกัน โดยก่อนทำงานเจนวายมักคาดหวัง การทำงานสูงกว่าความเป็นจริง แต่เมื่อทำงานผ่านไป 1 ปีแรก เขาอาจเลือกลาออกจากงานทันทีถ้าบริษัทไม่ตรงความ ต้องการของเขา หรืออาจเลือกปรับทัศนคติการทำงานให้ สอดคล้องกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น ซึ่งปัจจุบันการศึกษาค่านิยมการทำงานของเจนวายในประเทศไทยได้รับความสนใจ มาก (เช่น Dechawatanapaisal et al., 2014; Popaitoon et al., 2016; Popaitoon et al., 2017; Yooptot, 2013) แต่การศึกษาค่านิยมการทำงานของเจนวายโดยแบ่งการวิเคราะห์ตาม ประสบการณ์การทำงานยังพบว่ามีการศึกษาอันน้อยมาก ด้วย เหตุผลนี้จึงนำไปสู่คำถามวิจัยที่สำคัญ คือ “เจนเนอเรชั่นวาย ที่มีประสบการณ์แตกต่างกันจะมีความสอดคล้องค่านิยม การทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรในด้านการเรียนรู้การเติบโต รางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อ ความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรแตกต่างกันหรือไม่ และ

แตกต่างกันอย่างไร” โดยการศึกษาแบ่งกลุ่มเจนเนอเรชั่นวัย ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลตามประสบการณ์การทำงาน คือ กลุ่ม ประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี (Freshman) กลุ่มประสบการณ์ ตั้งแต่ 1-3 ปี (Junior) และกลุ่มประสบการณ์ตั้งแต่ 4-6 ปี (Senior) ผลงานวิจัยนี้จะช่วยให้ผู้บริหารและฝ่ายบริหาร ทรัพยากรบุคคลเข้าใจทัศนคติของเจนเนอเรชั่นวัยในยุค เศรษฐกิจดิจิทัลชัดเจนมากขึ้นและนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ ในการบริหารเจนเนอเรชั่นวัยให้เหมาะสมกับแต่ละช่วง ประสบการณ์การทำงานที่เหมาะสม เพื่อลดปัญหาการ ลาออกของพนักงานและช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจ ได้อย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

2. ทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัยในอดีตที่ผ่านมาได้มีการศึกษาความสอดคล้อง ค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรในด้านการเรียนรู้ และการเติบโต รางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงาน กับความตั้งใจคงสมาชิกภาพขององค์กรของเจนเนอเรชั่นวัย ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ดังนี้

2.1 เจนเนอเรชั่นวัยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

ปัจจุบันแต่ละองค์กรจะมีพนักงานจากหลากหลาย เจนเนอเรชั่นทำงานร่วมกัน (Twenge et al., 2010; Twenge et al., 2012) ประกอบด้วย (1) เจนเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer Generation) กลุ่มนี้เกิดหลังสงครามโลก ครั้งที่สอง มีค่านิยมการทำงานขยัน จงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งกลุ่มนี้เริ่มหายไปจากองค์กร เนื่องจากเกษียณอายุการ ทำงาน (2) เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) เป็นลูกของ เบบี้บูมเมอร์ ถูกปลูกฝังเรื่องประหยัดและจงรักภักดี ในขณะที่ เดียวกันเริ่มมีการศึกษาสูงขึ้น ตลอดจนการพัฒนาทักษะการ ทำงานและการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ปัจจุบันเริ่มขึ้น เป็นผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงขององค์กร และ (3) เจนเนอเรชั่นวัย (บางครั้งเรียก Generation Me, Generation Why, Generation Millennium หรือ Generation Y)

กลุ่มนี้เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยี ความสะดวกสบาย ไม่ยึดติด ขอบความท้าทาย และรักอิสระ อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะของกลุ่มนี้อาจมีความแตกต่างกันซึ่งขึ้นกับระดับ การพัฒนาของประเทศด้านเทคโนโลยี (Ng et al., 2010) และเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z) กลุ่มนี้เตรียมเข้าสู่ ตลาดแรงงานในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า (Van Ark, 2016)

Mannheim (1952) อธิบายความหมายของเจนเนอเรชั่น (Generation) หมายถึง “กลุ่มคนที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งใช้ชีวิตและผ่านเหตุการณ์สำคัญร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการ เปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิตซึ่งได้รับผลกระทบจากสภาพ แวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนความก้าวหน้า ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้เกิดแนวคิด ทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม และความต้องการในการดำรงชีวิตที่ แตกต่างกันระหว่างกลุ่มคนในแต่ละเจนเนอเรชั่น” (คัดลอก คำแปลจาก Popaitoon et al., 2016) จากความหมาย ดังกล่าวส่งผลให้การแบ่งช่วงเวลาในแต่ละเจนเนอเรชั่นของ แต่ละประเทศแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับการพัฒนาของ ประเทศและประสบการณ์ร่วมกันของคนในประเทศนั้นๆ (Ng et al., 2010) จากตารางที่ 1 นักวิจัยของประเทศ สหรัฐอเมริกา (Twenge et al., 2010) กลุ่มประเทศอาหรับ (Ling Lim, 2010) ออสเตรเลีย (Treuren and Anderson, 2012) และประเทศไทย (Yooprot, 2013) ได้แบ่งช่วงเวลาของคนใน แต่ละเจนเนอเรชั่นของประเทศของตน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 การแบ่งช่วงเวลาของแต่ละเจนเนอเรชันของประเทศสหรัฐอเมริกา อาหรับ ออสเตรเลีย และไทย

เจนเนอเรชัน ประเทศ	สหรัฐอเมริกา	อาหรับ	ออสเตรเลีย	ไทย
กลุ่มเบบี้บูมเมอร์	ค.ศ.1946-1964 หรือ พ.ศ.2489-2507	ค.ศ.1946-1964 หรือ พ.ศ.2489-2507	ค.ศ.1946-1961 หรือ พ.ศ.2489-2504	ค.ศ.1932-1960 หรือ พ.ศ.2475-2503 อายุ 58 ปีขึ้นไป*
เจนเนอเรชันเอ็กซ์	ค.ศ.1965-1981 หรือ พ.ศ.2508-2524	ค.ศ.1965-1979 หรือ พ.ศ.2508-2522	ค.ศ.1962-1976 หรือ พ.ศ.2505-2519	ค.ศ.1961-1977 หรือ พ.ศ.2504-2520 อายุ 41-57 ปี*
เจนเนอเรชันวาย	ค.ศ.1982-1999 หรือ พ.ศ.2525-2542	ค.ศ.1980-1999 หรือ พ.ศ.2523-2542	ค.ศ.1977-1992 หรือ พ.ศ.2520-2535	ค.ศ.1978-1997 หรือ พ.ศ.2521-2540 อายุ 21-40 ปี*
เจนเนอเรชันซี	ค.ศ.2000 หรือ พ.ศ.2543 เป็นต้นไป	ค.ศ.2000 หรือ พ.ศ.2543 เป็นต้นไป	ค.ศ.1993 หรือ พ.ศ.2536 เป็นต้นไป	ตั้งแต่ ค.ศ.1998 หรือ พ.ศ.2541 อายุไม่เกิน 20 ปี*

หมายเหตุ: อายุนับจากปี พ.ศ. 2561 ในขณะที่ทำงานวิจัยนี้

จากตารางที่ 1 Yooprot (2013) จัดกลุ่มเจนเนอเรชันวายของประเทศไทย ซึ่งเกิดระหว่าง พ.ศ. 2521-2540 ปัจจุบันในขณะที่ทำวิจัยนี้ เจนวายกลุ่มนี้อายุ 21-40 ปี โดยกลุ่มนี้เกิดในช่วงที่ไทยเริ่มเข้าสู่ยุคประชาธิปไตย มีการพัฒนาสู่อุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่มีการพัฒนาด้านต่างๆ ก็มาพร้อมกับปัญหาทางสังคม เช่น การแพร่ระบาดของโรคเอดส์ โสเภณี และปัญหาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ดังนั้น เพื่อแก้ปัญหาสังคม ตลอดจนยกระดับการพัฒนาประเทศ รัฐบาลจึงเร่งส่งเสริมการศึกษา เช่น นโยบายกู้ยืมเพื่อการศึกษา เพื่อส่งเสริมให้แรงงานรุ่นใหม่จบระดับปริญญาตรีและมีความเท่าเทียมกันในการศึกษา เป็นต้น ทำให้คนเจนวายมีการศึกษาที่สูงขึ้น นอกจากนี้เจนวายไทยยังเติบโตในช่วงที่มีการสื่อสารโทรคมนาคมที่คล่องตัว สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ตลอดเวลา พร้อมกับเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่อำนวยความสะดวกในชีวิตประจำวัน จากผลการวิจัยของ Decha watanapaisal et al., 2014, Popaitoon et al., 2016, Yimsook and Runghirun, 2017 และ Yooprot, 2013 พบว่าค่านิยมเจนวายของไทยโดยทั่วไปให้ความสนใจกับเทคโนโลยี ต้องการการยอมรับและความเข้าใจจากสังคม ต้องการให้คนอื่นเห็นว่าตนเองเป็นคนสำคัญ และต้องการความเป็นอิสระ

สำหรับประเทศไทยในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา แรงงานกลุ่มเจนเนอเรชันวายเข้าสู่ตลาดแรงงานกว่าร้อยละ 50 ปัจจุบันมีอายุระหว่าง 21-40 ปี คนกลุ่มนี้เข้ามามีบทบาทสำคัญในฐานะคนรุ่นใหม่ในตลาดแรงงานซึ่งเป็นช่วงเปลี่ยนผ่านจากเศรษฐกิจฐานความรู้ของไทยสู่เศรษฐกิจดิจิทัลตามนโยบาย Thailand 4.0 (NESDB, 2017) และที่สำคัญมาก ปัจจุบันเจนเนอเรชันวายกำลังกลายเป็นประชากรหลักขององค์กรในอนาคต สำหรับเจนเนอเรชันวายของไทยเมื่อเทียบช่วงเวลาเกิด

ระหว่างปี พ.ศ. 2521-2530 คนกลุ่มนี้เติบโตในช่วงที่ไทยมีการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมและเปิดรับการลงทุนจากประเทศตะวันตกและประเทศตะวันออกอย่างเต็มที่ เช่น การลงทุนจากสหรัฐอเมริกา เยอรมัน และญี่ปุ่น (Popaitoon, 2014) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงินเนอเธอร์แลนด์ของประเทศไทยที่เกิดหลังปี พ.ศ. 2530 ซึ่งเป็นปีที่ประเทศไทยเริ่มมีการติดต่อทางอินเทอร์เน็ตครั้งแรก และเริ่มมีการให้บริการอินเทอร์เน็ตทั่วประเทศไทยในปี พ.ศ. 2538 โดยความร่วมมือของรัฐวิสาหกิจ 3 แห่ง คือ การสื่อสารแห่งประเทศไทย องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และสำนักงานส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ นอกจากนี้แล้ว ในปี พ.ศ. 2538 ประเทศไทยเข้าเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลก (World Trade Organization) และเปิดเสรีทางการค้าระหว่างประเทศทั้งในระดับภูมิภาคและระดับสากล (NESDB, 2017) ดังนั้น เงินเนอเธอร์แลนด์ของประเทศไทยที่เกิดมาภายหลังปี พ.ศ. 2530 ถือได้ว่าเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีและกระแสโลกาภิวัตน์ของโลกอย่างแท้จริง

จากการศึกษาของ De Hauw and De Vos (2010) พบว่าค่านิยมการทำงานของภายในกลุ่มแรงงานเงินเนอเธอร์แลนด์ที่จบการศึกษาจากก่อนปี ค.ศ. 2006 และหลังปี ค.ศ. 2009 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยการศึกษาดังกล่าวมุ่งเน้นถึงการเปลี่ยนแปลงค่านิยมการทำงานของคนเงินเนอเธอร์แลนด์ในประเทศอินเดียก่อนและหลังการเปลี่ยนผ่านเศรษฐกิจดิจิทัล¹ จากผลการศึกษาพบว่า เงินเนอเธอร์แลนด์ที่เข้าสู่ตลาดแรงงานก่อนและหลังยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมีค่านิยมการทำงานที่แตกต่างกัน เป็นเพราะผลกระทบการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจดิจิทัล ตลอดจน

การปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานบางอย่างที่หายจากตลาดแรงงานและบางตำแหน่งงานที่เกิดขึ้นใหม่อย่างรวดเร็วจากการเปลี่ยนแปลงระบบดิจิทัล (Digitalization) จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่การวิจัยนี้มุ่งศึกษา “เงินเนอเธอร์แลนด์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล” (Generation Y in the Digital Economy) ที่เข้าสู่ตลาดแรงงานหลังปี ค.ศ. 2010 (พ.ศ. 2553) โดยเมื่อเทียบช่วงเวลาการเกิดจะใกล้เคียง พ.ศ. 2530 ตามที่กล่าวข้างต้นว่าคนกลุ่มนี้เติบโตมาพร้อมกับอินเทอร์เน็ตและกระแสโลกาภิวัตน์อย่างแท้จริง จากนิยามเงินเนอเธอร์แลนด์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่กล่าวมา ผู้วิจัยขอย่อว่า “เงินเนอเธอร์แลนด์” สำหรับส่วนต่อจากนี้

2.2 ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กร

ทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร (Person-Organization Fit) ได้รับการพัฒนาขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง จากแนวคิดของ Argyris (1957) ที่อธิบายว่าองค์กรจะคัดเลือกเฉพาะบุคลากรที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับองค์กรเข้ามาทำงาน ซึ่งต่อมา Schneider (1987) พัฒนาแนวคิดดังกล่าวมาเป็นทฤษฎี Attraction-Selection-Attrition (ASA) กล่าวโดยสรุปคือ องค์กรที่มีบุคลากรคุณลักษณะแบบใดจะดึงดูดให้คนที่มีคุณลักษณะแบบนั้นเข้ามาทำงาน (Attraction) ซึ่งองค์กรมีแนวโน้มจะคัดเลือกคนที่มีคุณลักษณะคล้ายคลึงกับองค์กร (Selection) และเมื่อเวลาผ่านไปบุคลากรที่รับคัดเลือกพบว่าตนเองมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคลากรอื่นในองค์กรจะมีแนวโน้มลาออกจากองค์กร

¹ ในความจริงแล้วคำว่า “เศรษฐกิจดิจิทัล” (Digital Economy) เกิดขึ้นครั้งแรกจากหนังสือ “The Digital Economy” เขียนโดย Don Tapscott ปี ค.ศ. 1996 หลังจากนั้นนักลงทุนให้ความสนใจลงทุนในกลุ่มธุรกิจไอทีและคอมพิวเตอร์สูงอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งช่วงปี ค.ศ. 2006-2009 เป็นช่วงวิกฤตการณ์การเงินโลกส่งผลให้เศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก ทุกกลุ่มอุตสาหกรรมได้รับผลกระทบดังกล่าวแม้กระทั่งกลุ่มอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์และไอที ในขณะที่กลุ่มธุรกิจดิจิทัลได้รับผลกระทบน้อยมาก เช่น Facebook, Alibaba และยังมีธุรกิจกลุ่มดิจิทัลเกิดใหม่และเติบโตอย่างรวดเร็วภายหลังจากปี ค.ศ. 2010 ดังนั้น นักวิชาการจึงถือว่าเศรษฐกิจโลกภายหลังจากปี ค.ศ. 2010 เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างสมบูรณ์แบบ (Brynjolfsson and McAfee, 2012 ; Van Ark, 2016)

ในที่สุด (Attrition) ทฤษฎี ASA ถือว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของทฤษฎีความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กร (Person-Organization Value Fit หรือ P-O Fit) ของ Kristof (1996)

ทฤษฎี P-O Fit ของ Kristof (1996) อธิบายว่าความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรจะเกิดขึ้นได้ 3 กรณี คือ (1) พนักงานได้รับการดูแลจากองค์กรตรงกับสิ่งที่ต้องการ (2) องค์กรและพนักงานให้ความสำคัญในเรื่องต่างๆ เหมือนกัน และ (3) เกิดขึ้นพร้อมกัน ทั้งนี้ กรณีที่ (1) และกรณีที่ (2) หากแนวปฏิบัติต่างๆ ที่องค์กรนำมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องกับสิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญและต้องการได้จากการทำงาน พนักงานก็ย่อมมีความสุขและตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay) ทั้งนี้ Kristof-Brown et al. (2005) อธิบายเพิ่มเติมความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรนั้นสามารถประเมินได้หลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นความสอดคล้องเชิงค่านิยมการทำงาน บุคลิกภาพ ตลอดจนเป้าหมายระหว่างบุคคลและองค์กรที่สอดคล้องกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ผู้วิจัย ซึ่งผลการวิจัยในอดีตพบว่า ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมการทำงานจะใช้กรณีที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาผลกระทบดังกล่าวต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพขององค์กร หรือการตัดสินใจลาออกจากงาน (Popaitoon et al., 2016) ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกนำทฤษฎีนี้มาอธิบายความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กร เพื่อทำนายระดับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay) ของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายที่เลือกศึกษา

2.3 ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพขององค์กรของเจนเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

จากที่กล่าวมาข้างต้นภายหลังปี ค.ศ. 2010 (พ.ศ. 2553) เริ่มเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างสมบูรณ์แบบ แรงงานเจนเนอเรชั่นวายกลายเป็นประชากรหลักขององค์กรและมีบทบาทสำคัญมากต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัล (Van Ark, 2016) จากผลการวิจัยค่านิยมการทำงานของเจนเนอเรชั่นวายทั้งในกลุ่มประเทศตะวันตก เช่น ประเทศแคนาดา สหรัฐอเมริกา (Ng et al., 2010; Twenge et al., 2010) กลุ่มประเทศตะวันออก เช่น ประเทศอินเดีย สิงคโปร์ (Lichy, 2012; Rami and Samuel., 2016) รวมถึงประเทศไทย (Popaitoon et al., 2016) พบว่า ค่านิยมการทำงานของเจนเนอเรชั่นวายมีทั้งทางบวกและทางลบกับองค์กร ทั้งนี้ ค่านิยมการทำงานเชิงบวกของกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย คือ ชอบเรียนรู้งาน ต้องการงานท้าทาย ชอบทำงานเป็นทีม มีอิสระทางความคิด ส่งผลต่อการพัฒนาสิ่งใหม่และนวัตกรรม มีความเป็นปัจเจกชนสูง ตลอดจนคนกลุ่มนี้ค้นพบความต้องการของตนเองได้อย่างรวดเร็วเมื่อเทียบกับพนักงานในเจนเนอเรชั่นเอกซ์และเบบี้บูมเมอร์ ในทางตรงกันข้าม ค่านิยมการทำงานเชิงลบของเจนเนอเรชั่นวาย คือ การประเมินความสามารถของตนเองสูงกว่าความเป็นจริงและคาดหวังค่าตอบแทนสูงเกินกว่าศักยภาพของตน ให้ความสำคัญกับรางวัลภายนอก เช่น เงินเดือนสูง โบนัสสูง ขาดความอดทน เปรียบเทียบเพื่อนร่วมรุ่นทั้งในและนอกองค์กรและพร้อมที่จะลาออกจากงานเมื่อรู้สึกว่าตนเองได้ผลตอบแทนภายนอกต่ำกว่าผู้อื่น ต้องการวันหยุดมากขึ้น เป็นต้น (Ng et al., 2010; Treuren and Anderson, 2012; Twenge et al., 2010)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพอสรุปได้ว่า ค่านิยมการทำงานที่เงินเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญมากที่สุด² 3 ด้าน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมการทำงานที่อิสระและยืดหยุ่นสูง (Work Environment) รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) และการเรียนรู้และการเติบโตในงาน (Learning and Growth) ด้วยคุณลักษณะดังกล่าวประกอบกับทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร (P-O Value Fit) ของ Kristof (1996) และ Kristof-Brown et al. (2005) ถ้าองค์กรมีแนวการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับสิ่งที่เงินเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญและต้องการได้จากการทำงานทั้ง 3 ด้านนี้ พนักงานก็ย่อมมีจะความสุขกับการทำงานและตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay) จากเหตุผลดังกล่าวนำมาสู่การตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1: ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านการเรียนรู้และการเติบโต มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรของเงินเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

สมมติฐานที่ 2 : ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านรางวัลภายนอกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรของเงินเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

สมมติฐานที่ 3 : ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านสภาพแวดล้อมการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรของเงินเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

ปัจจุบันการบริหารแรงงานเงินเนอเรชั่นวายถือว่าเป็นโจทย์ที่ท้าทายอย่างยิ่งในการรักษาพนักงานให้ทำงานกับองค์กรระยะยาว (Cooke and Kim, 2017) จากผลการศึกษาของ Cooke and Kim (2017) พบว่าเงินเนอเรชั่นวายในประเทศจีน สิงคโปร์ และไต้หวัน เปลี่ยนงานภายใน 1-2 ปี ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวใกล้เคียงกับการทำงานเงินเนอเรชั่นวายในประเทศไทยในปัจจุบัน (Haygroup, 2013) การเปลี่ยนงานหรือลาออกจากงานอย่างรวดเร็วใน 1-2 ปีแรกส่วนหนึ่งเป็นผลจากเงินเนอเรชั่นวายค้นพบความต้องการของตนเองอย่างรวดเร็วตามที่กล่าวมาข้างต้น เมื่อเข้าทำงานปีแรกจะถามตัวเองว่างานที่ทำอยู่ตอบโจทย์ความต้องการของตนหรือไม่ จากการศึกษาของ Ng et al. (2010) เก็บข้อมูลเงินเนอเรชั่นวายประเทศแคนาดา 23,413 คน พบว่า ก่อนและหลังการทำงาน 1 ปีแรก ความคาดหวังการทำงานของเงินเนอเรชั่นวายแตกต่างกัน โดยก่อนทำงานเงินเนอเรชั่นวายมักคาดหวังการทำงานสูงกว่าความเป็นจริง แต่เมื่อทำงานผ่านไป 1 ปี เขาอาจเลือกลาออกจากงานทันทีถ้าบริษัทไม่ตรงความต้องการของเขา หรือปรับทัศนคติการทำงานให้สอดคล้องกับความเป็นจริงมากขึ้น เช่นเดียวกับผลการศึกษาเงินเนอเรชั่นวายในกลุ่มอาชีพพยาบาลของประเทศฟินแลนด์ พบว่า 1 ปีแรกของการทำงานที่โรงพยาบาล สภาพแวดล้อมการทำงานส่งผลให้พยาบาลบางคนเลือกออกจากอาชีพพยาบาลแม้เรียนจบสายงานนี้โดยตรง จากผลการวิจัยเชิงประจักษ์ดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของนักวิจัยก่อนหน้านี้ในประเทศอินเดีย (Rani and Samuel, 2016) ออสเตเรีย (Treuren

²จากค่านิยมการทำงานของเงินเนอเรชั่นวายของพัชราและคณะ (2559) ก่อนหน้านี้ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้และการเติบโต 2) ผลตอบแทนโดยรวม 3) สภาพแวดล้อมการทำงาน 4) สถานภาพ และ 5) การช่วยเหลือสังคม ซึ่งการวิจัยนี้เลือกตัวแปรที่โดดเด่นที่ศึกษาใน the literature of Gen Y in Work Values คือ 1) การเรียนรู้และการเติบโต 2) รางวัลภายนอก (ซึ่งในการศึกษานี้เจาะจงรางวัลภายนอกหรือ Extrinsic Rewards เพื่อเป็นประโยชน์การกำหนดนโยบาย Hrm ที่ชัดเจน) และ 3) สภาพแวดล้อมการทำงาน ทั้งนี้ ตัวแปรที่เลือกศึกษาสะท้อนตัวแปรที่โดดเด่นใน Literature เพื่อเป็นประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย HRM ที่ชัดเจนสำหรับเงินเนอเรชั่นวายแต่ละกลุ่มประชากร (Freshman, Junior และ Senior) และตัวแปรดังกล่าวสอดคล้องกับการจัดอันดับความสำคัญการทำงานของเงินเนอเรชั่นวายในกลุ่มที่ศึกษา (ดังแสดงตารางที่ 4)

and Anderson, 2012) อาทิ Ling Lim (2012) และ Lichy (2012) พบว่าโดยสรุปได้ว่าแรงงานเจนเนอเรชันวายเหมือนกัน แต่มีค่านิยมและความคาดหวังการทำงานแตกต่างกัน เป็นผลจากประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน ซึ่งเจนเนอเรชันวายจะเปลี่ยนงานทันทีในช่วง 1 ปีแรก ในขณะที่การทำงานช่วงต่อมาเริ่มมีการปรับทัศนคติสอดคล้องโลกความเป็นจริงมากขึ้น แต่เมื่อมีประสบการณ์มากขึ้น คนในเจนเนอเรชันนี้จะคาดหวังความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนบุคคลในเวลาต่อมา ซึ่งการศึกษาลักษณะดังกล่าวยังไม่พบในประเทศไทย ด้วยเหตุผลนี้จึงนำไปสู่คำถามวิจัยที่สำคัญ (ข้างต้น) จากการทบทวนวรรณกรรมและคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ การศึกษานี้แบ่งกลุ่มเจนเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลตามประสบการณ์การทำงานออกเป็น กลุ่มประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี (Freshman) กลุ่มประสบการณ์ตั้งแต่ 1-3 ปี (Junior) และกลุ่มประสบการณ์ตั้งแต่ 4-6 ปี (Senior) เพื่อตอบคำถามวิจัย ดังนี้

คำถามวิจัย : เจนเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน (Freshman, Junior และ Senior) จะมีความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรในด้านการเรียนรู้และการเติบโต รางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพขององค์กรแตกต่างกันหรือไม่ และอย่างไร

3. วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงาน (P-O Value Fit) ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth) รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) และสภาพ

แวดล้อมการทำงาน (Work Environment) กับความตั้งใจคงสมาชิกภาพขององค์กร (Intention to Stay) ของเจนเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และคำถามวิจัยที่ยังไม่มีการศึกษาวิจัยที่แน่ชัดในประเทศไทยว่าเจนเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน (Freshman, Junior และ Senior) จะมีความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรในด้านการเรียนรู้และการเติบโต รางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพขององค์กรแตกต่างกันหรือไม่และอย่างไร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้การวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามเป็นเครื่องมือเพื่อตอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ และตอบคำถามงานวิจัยจากผลการวิเคราะห์งานวิจัยเชิงปริมาณและข้อมูลสนับสนุนผลดังกล่าวจากงานวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 22 คน เพื่อตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ (Triangulation) ระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (รายละเอียดส่วนที่ 4) เพื่อให้ได้คำตอบงานวิจัยที่ถูกต้องและเชื่อถือได้

3.1 กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ เจนเนอเรชันวายที่ทำงานบริษัทเอกชนขนาดใหญ่³ เกิดหลังจากปี พ.ศ. 2530 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป อายุไม่เกิน 30 ปี และเข้าสู่ตลาดแรงงานหลังปี พ.ศ. 2553 (ค.ศ. 2010) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) จากการแจกแบบสอบถามออนไลน์ระหว่างเดือนสิงหาคมถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2560 ทั้งหมด 2,500 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับมาอย่างสมบูรณ์ 1,127 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 45) แบบสอบถามบางส่วนที่ไม่สมบูรณ์ เช่น ผู้ตอบให้ข้อมูลในแบบสอบถามไม่ถึงครึ่งหนึ่ง เป็นต้น จึงไม่ได้นำแบบสอบถามดังกล่าว

³ การเลือกศึกษาบริษัทเอกชนขนาดใหญ่โดยมีพนักงานเกินกว่า 100 คนขึ้นไป ผู้วิจัยใช้ตามแนวทางการศึกษาของ Delery and Doty (1996) โดยบริษัทขนาดดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมั่นใจถึงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

เข้ามาศึกษา (Hair, 2006) ดังแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 2 ทั้งนี้ เจนเนอเรชั่นวายที่ศึกษาทั้งหมดจำนวน 1,127 คน แต่พบว่า มี 4 คน ไม่ตอบคำถามประสพการณ์การทำงานซึ่งเป็นข้อมูลไม่สมบูรณ์ (Missing Data) จึงไม่นำส่วนนี้มาวิเคราะห์เมื่อแบ่งกลุ่มตามประสพการณ์ ดังนั้น กลุ่ม Freshman ที่ศึกษามีจำนวน 282 คน กลุ่ม Junior จำนวน 529 คน และ Senior จำนวน 312 คน รวมการวิเคราะห์เมื่อแบ่งกลุ่มตามประสพการณ์จำนวน 1,123 คน

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามเพศ สถานที่ทำงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอุตสาหกรรม

ข้อมูลทั่วไป	เจนเนอเรชั่นวาย(1127 คน) จำนวน (ร้อยละ)	Freshman (282 คน) จำนวน (ร้อยละ)	Junior (529 คน) จำนวน (ร้อยละ)	Senior (312 คน) จำนวน (ร้อยละ)
เพศ				
ชาย	384 (34.0%)	88 (31.2%)	186 (35.5%)	109 (35.0%)
หญิง	742 (66.0%)	194 (68.8%)	342 (64.8%)	202 (65.0%)
สถานที่ทำงาน				
กรุงเทพ/ปริมณฑล	372 (33.0%)	66 (23.4%)	165 (31.2%)	141 (45.2%)
ต่างจังหวัด	755 (67.0%)	216 (76.6%)	364 (68.8%)	171 (54.8%)
จบการศึกษา				
ปริญญาตรี	1082 (96.0%)	277 (98.2%)	512 (96.8%)	289 (92.6%)
ปริญญาโท	45 (4.0%)	5 (1.8%)	17 (3.2%)	23 (7.4%)
ตำแหน่งงาน				
หัวหน้างาน	131 (11.9%)	16 (5.8%)	42 (8.2%)	73 (24.0%)
พนักงาน	966 (88.1%)	260 (94.2%)	473 (91.8%)	231 (76.0%)
อุตสาหกรรม				
การผลิต	260 (23.2%)	71 (25.2%)	119 (22.6%)	240 (77.7%)
ไม่เกี่ยวข้องการผลิต	860 (76.8%)	211 (74.8%)	407 (77.4%)	69 (22.3%)

หมายเหตุ: ข้อมูลไม่สมบูรณ์ (Missing Data) ไม่นำมานับในการศึกษา

3.2 เครื่องมือและวิธีการวัดผล (Measures)

จากการศึกษาความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรทางด้านค่านิยมในการทำงาน ผู้วิจัยใช้ข้อคำถามจากการศึกษาก่อนหน้านี้ (Existing Scales) ของ Lyons (2003) ซึ่งถูกนำไปใช้ในงานวิจัยของ Cennamo and Gardner (2008) และชุดคำถามดังกล่าวได้พัฒนาและถูกนำมาใช้ในการศึกษาในบริบทประเทศไทยโดย Popaitoon et al. (2016) จากวัตถุประสงค์การศึกษา ผู้วิจัยใช้วิธีการประเมินความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรทางด้านค่านิยมในการทำงาน (P-O Fit in Work Values) แบบทางอ้อม (Indirect) ที่นำเสนอโดย Kristof (1996) โดยวิธีนี้นั้นผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นในแต่ละข้อของค่านิยมในการทำงานซึ่งมีมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) เจ็ดระดับ (0-6) 2 ครั้ง

ครั้งแรก : ให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินระดับความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน (Person Value) แต่ละข้อ (ในที่นี้ 6 หมายถึง สำคัญมากที่สุด 1 หมายถึง สำคัญน้อยที่สุด และ 0 หมายถึง ไม่มีความสำคัญ) และ

ครึ่งสอง : ให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินว่าองค์กร (Organization Practices) มีแนวปฏิบัติในการดูแลพนักงานตามค่านิยมในการทำงานแต่ละข้อมากน้อยเพียงใด (ในที่นี้ 6 หมายถึง ได้รับการดูแลมากที่สุด 1 หมายถึง ได้รับการดูแลน้อยที่สุด และ 0 หมายถึง ไม่ได้รับการดูแล)

จากนั้นผู้วิจัยจึงนำคะแนนจากทั้งสองครั้งนี้มาคำนวณหาความสอดคล้อง โดยนำค่า O หรือ Organization practices ลบจากค่า P หรือ Person Value เพื่อวัดระดับความสอดคล้องของค่านิยม (P-O Value Fit) ในแต่ละข้อ หากได้ ผลต่างที่เป็นค่าบวก (+) จะหมายถึงองค์กรดูแลพนักงานในเรื่องดังกล่าวมากกว่าระดับที่พนักงานต้องการหรือให้ความสำคัญ ในขณะที่ผลต่างที่เป็นค่าลบ (-) จะหมายถึงองค์กรดูแลพนักงานในเรื่องดังกล่าวน้อยกว่าระดับที่พนักงานต้องการหรือให้ความสำคัญ จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาข้างต้น (Cennamo and Gardner, 2008; Lyons, 2003; Popaitoon et al., 2016) ข้อคำถามที่ใช้ในการวัดค่า P-O Value Fit ในด้านการเรียนรู้และการเติบโต รางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงาน มีดังนี้

1) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) ประกอบด้วย 9 ข้อ คือ การได้พัฒนาสติปัญญา ความท้าทายในงาน ความน่าสนใจของงานที่ได้รับมอบหมาย การได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง งานที่ทำให้คุณรู้สึกเหมือนชีวิตได้เติมเต็ม งานที่ทำให้คุณรู้สึกถึงความสำเร็จ การมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถ งานที่ได้รับมอบหมายมีความหลากหลายและการได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์

2) ด้านรางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ประกอบด้วย 3 ข้อ คือ เงินเดือน ผลประโยชน์และสวัสดิการ และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทั้งนี้ จากชุดคำถามที่เลือกศึกษาด้านรางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ทั้ง 3 ข้อนี้ตรงกับงานวิจัย Thompson and Heron (2006) ซึ่งถูกนำมาใช้ในงานวิจัยต่างประเทศจำนวนมากและในบริบทของไทย จากผลงานวิจัยของ Popaitoon and Popaitoon (2016)

3) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) ประกอบด้วย 7 ข้อ คือ มีเวลาทำงานเข้าออกที่ยืดหยุ่นสูง มีความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว มีบรรยากาศในการทำงานที่สนุกสนาน เพื่อนร่วมงานที่ดีและเป็นมิตร มีอิสระในการบริหารจัดการงานด้วยตนเอง มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สะดวกสบายและมีผู้บังคับบัญชาที่ดี

ตัวแปรอิสระ คือ ความตั้งใจคงสมาชิกภาพขององค์กร (Intention to Stay) งานวิจัยนี้ใช้คำถามจากงานวิจัยของ Lyons (1971) และถูกนำมาใช้ในบริบทของไทยโดย Popaitoon et al. (2016) ซึ่งมีคำถามทั้งหมด 3 ข้อ (เช่น คุณ จะยังทำงานกับบริษัทนี้อยู่ ถึงแม้ว่าคุณจะเลือกบริษัทอื่นก็ได้) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) เจ็ดระดับในการตอบคำถาม (1-7) ซึ่ง 7 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตัวแปรควบคุม ประกอบด้วย สถานที่ทำงาน อุตสาหกรรมและตำแหน่งงานเป็นตัวแปรควบคุมเพื่อให้ผลการศึกษาแม่นยำขึ้น (Lichy, 2012 ; Rani and Samuel, 2016 ; Treuren and Anderson, 2012)

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น (Preliminary Analysis)

จากเครื่องมือแบบสอบถามและข้อคำถามที่อธิบายข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบแบบสอบถามกับกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ในยุคดิจิทัล จำนวน 35 คน เพื่อทดสอบความถูกต้องและความเข้าใจที่ตรงกันกับวัตถุประสงค์ที่ศึกษา ตลอดจนการแบ่งกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายตามประสบการณ์ ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มดังกล่าวโดยใช้พื้นฐานการทบทวนวรรณกรรมและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 3 ท่านจากบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ ตำแหน่งผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ระดับภูมิภาคเอเชียและรองประธานกรรมการบริษัทด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliabilities) ของตัวแปรที่ศึกษา P-O Fit ด้านการเรียนรู้และการเติบโต, P-O Fit รางวัลภายนอก, P-O Fit สภาพแวดล้อม

การทำงาน และความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร แต่ละตัวแปรมีระดับความเชื่อมั่นเกินกว่า 0.7 (รายละเอียดตารางที่ 5) และเมื่อทดสอบความถูกต้อง (Validity) ของข้อคำถามแต่ละตัวแปรที่ศึกษาโดยใช้หลัก Principal Component Factor Analysis พบว่าค่า Kaiser-Meyer-Olkin เกินกว่า 0.60 ณ ระดับนัยสำคัญ 1% จากการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity หมายถึงการรวมข้อคำถามในแต่ละตัวแปรที่ศึกษานั้นเหมาะสม (Hair, 2006)

จากการศึกษาเงินเนอเรนวยของไทยที่ผ่านมาได้พบข้อจำกัดในงานวิจัยที่สำคัญ คือ การเก็บข้อมูลเฉพาะพื้นที่ซึ่งยากกับการนำผลวิเคราะห์ไปอธิบายผลการศึกษาในวงกว้าง (Generalization) เช่น การศึกษาเงินววยของ Decha watanapaisal et al. (2014, pp.14) และ Popaitoon et al. (2016, pp.132) อธิบายข้อจำกัดการศึกษาของตนว่าเก็บข้อมูลเฉพาะกรุงเทพฯ และปริมณฑลเท่านั้น ดังนั้น การอธิบายค่านิยมเงินววยที่เก็บข้อมูลเฉพาะพื้นที่จึงยากที่จะอธิบายค่านิยมเงินววยของไทยในวงกว้าง (Generalization) ผู้วิจัยจึงเสนอแนะการวิจัยในอนาคตควรจะมีการเก็บข้อมูลในพื้นที่ต่างๆ เพื่ออธิบายการศึกษาเงินววยของไทยได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้น การออกแบบการเก็บข้อมูลวิจัยนี้จึงเข้ามาช่วยลดช่องว่างของงานวิจัยในอดีต โดยการเก็บข้อมูลเงินววยที่ทำงานในกรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัด ตลอดจนผู้วิจัยได้ทดสอบความคล้ายคลึงกันของข้อมูลชุดที่ศึกษา (Homogenous Data) ก่อนการทดสอบสมมติฐานในการศึกษานี้ โดยลักษณะการทดสอบข้อมูลดังกล่าวเป็นไปตามแนวทางการวิจัยของ Ng et al. (2010) ได้ศึกษาค่านิยมเงินววยประเทศแคนาดา โดยเก็บข้อมูลเงินววยในประเทศจากหลายพื้นที่และมีการทดสอบความคล้ายคลึงกันของข้อมูล (Homogenous Data) ก่อนนำข้อมูลดังกล่าวไปทดสอบสมมติฐานในการศึกษานี้ตามคำแนะนำของ Hair (2006) ซึ่งอธิบายไว้ว่า ก่อนนำข้อมูลทดสอบสมมติฐาน ชุดข้อมูลควรมีความคล้ายคลึงกันซึ่งสะท้อนการกระจายตัวปกติของข้อมูล

สำหรับการทดสอบความคล้ายคลึงกันของชุดข้อมูลการวิจัยนี้ซึ่งเก็บข้อมูลเงินเนอเรนวยทั้งกรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัดรวมทั้งสิ้น 17 จังหวัด โดยแบ่งเป็น กรุงเทพฯ ปริมณฑล จำนวน 372 คน (คิดเป็นร้อยละ 33) และต่างจังหวัด (รวม 16 จังหวัด) จำนวน 755 คน (คิดเป็นร้อยละ 67) ซึ่งจากการทดสอบความคล้ายคลึงกันของข้อมูลจากตัวแปรค่านิยมการทำงานที่ศึกษา (ค่านิยมด้านการเรียนรู้และการเติบโตรางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงาน) พบว่าค่านิยมการทำงานของเงินววยทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ดังแสดงตารางที่ 3) และเมื่อทดสอบการจัดอันดับการให้ความสำคัญการทำงานของเงินววยทั้งสองกลุ่มนี้ พบว่า มีการจัดอันดับความสำคัญการทำงานในด้านต่างๆ ที่เหมือนกัน (ดังแสดงตารางที่ 4) สรุปผลการทดสอบความคล้ายคลึงกันของชุดข้อมูลพบว่า ชุดข้อมูลนี้ที่มีการเก็บข้อมูลทั้งกรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัด มีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งสามารถนำชุดข้อมูลทั้งหมดไปทดสอบสมมติฐานการวิจัยในขั้นต่อไป

ตารางที่ 3 ผลความแตกต่างค่านิยมการทำงานของเงินเนอเรชั่นวัยกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ด้วยการทดสอบ T-test

ค่านิยมการทำงานของเงินเนอเรชั่นวัย	กรุงเทพฯ/ปริมณฑล	ต่างจังหวัด	t-test
	Mean	Mean	Sig.
ความสำคัญด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)	4.577	4.603	.688
ความสำคัญเรื่องรางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards)	4.831	4.822	.906
ความสำคัญเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)	4.732	4.750	.813

หมายเหตุ: ผลการทดสอบ T-test จาก one-way ANOVA

ตารางที่ 4 ผลรวมคะแนนจัดอันดับความสำคัญการทำงานระหว่างเงินเนอเรชั่นวัยกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

	กรุงเทพฯและปริมณฑล	ต่างจังหวัด
1.บริษัทให้เงินเดือนผลตอบแทนดีกว่าบริษัทอื่น	955	1956
2.สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี	795	1701
3.โอกาสการเรียนรู้และการเติบโตอย่างเต็มที่	688	1531
4.บริษัทขนาดใหญ่และมีชื่อเสียง	658	1476
5.บริษัทมีความทันสมัย	634	1335
6.งานท้าทาย	476	994
7.มีระบบที่เลี้ยงในการทำงาน	368	876
8.มีกฎระเบียบการทำงานที่ชัดเจน	286	561

หมายเหตุ: ผู้วิจัยให้จัดอันดับ (Ranking) 5 อันดับแรก โดย 1 มากที่สุด และ 2-5 ตามอันดับ แล้วทำการ Recode เพื่อหาผลรวมในการจัดอันดับ

4. ผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงาน (P-O Value Fit) ด้านการเรียนรู้และเติบโต รางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงาน กับความตั้งใจคงสมาชิกภาพขององค์กร (Intention to Stay) ของเงินเนอเรชั่นวัยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล จากตารางที่ 5 แสดงค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) โดยใช้ค่าสถิติ Pearson Correlation ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่นำมาใช้ในการศึกษามีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับดี และมีทิศทางความสัมพันธ์ที่สอดคล้องตามทฤษฎี

สำหรับการทดสอบสมมติฐานที่ 1, 2 และ 3 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Regression) ระหว่างความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรในด้านการเรียนรู้และการเติบโต (สมมติฐานที่ 1) รางวัลภายนอก (สมมติฐานที่ 2) สภาพแวดล้อมการทำงาน (สมมติฐานที่ 3) กับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร จากตารางที่ 6 จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรของเงินเนอเรชั่นวัยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มี 3 ปัจจัย (เรียงตามระดับความสัมพันธ์) คือ ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ($\beta_{P-O \text{ fit สภาพแวดล้อมการทำงาน}} = 0.129$) ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านรางวัลภายนอก ($\beta_{P-O \text{ fit รางวัลภายนอก}} = 0.083$) และความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านการเรียนรู้และการเติบโต ($\beta_{P-O \text{ fit การเรียนรู้และการเติบโต}} = 0.076$) สรุปผลการวิจัยยอมรับสมมติฐานที่ 1, 2 และ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 5 แสดงค่าความเชื่อมั่น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation)

ตัวแปรที่ใช้ศึกษา	Reliability	Mean	S.D.	1	2	3	4
1.P-O fit การเรียนรู้และเติบโต	0.874	-0.388	0.895	1			
2.P-O fit รางวัลภายนอก	0.854	-0.604	1.191	.623**	1		
3.P-O fit สภาพแวดล้อมงาน	0.932	-0.459	0.989	.568**	.708**	1	
4.ความตั้งใจคงสมาชิกภาพองค์กร	0.868	4.643	1.418	.203**	.226**	.235**	1

หมายเหตุ : 1. จากข้อมูล n=1,127; ** p value < 0.01, * p value < 0.05

2. การวิจัยนี้ใช้ข้อคำถามจากงานวิจัยก่อนหน้านี้ (Existing Scales) และมีการนำมาใช้ในการศึกษาจำนวนมาก (จากคำอธิบายหัวข้อ 3.2) ดังนั้น เมื่อทดสอบ PCFA และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) (จากคำอธิบายหัวข้อ 3.3) พบว่า Construct Validity เป็นไปตามข้อตกลงทางสถิติ (Hair, 2006) ซึ่งการทดสอบลักษณะนี้สอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ เช่น Popaitoon and Siengthai (2014) และ Popaitoon and Popaitoon (2016)

3. การอ่านค่าเฉลี่ย (Mean) ให้ดูรายละเอียดหัวข้อ 3.2

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อนระหว่างความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงานกับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรของเจนเนอเรชั่นวัยทั้งหมดและแยกตามประสบการณ์

ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กร (P-O Fit)	ความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay)			
	เจนเนอเรชั่นวัย (1127)	Freshman (282)	Junior (529)	Senior (312)
	β	β	β	β
ตัวแปรหลักที่ศึกษา (Main Variables)				
P-O Fit การเรียนรู้และการเติบโต	.076**	.122**	.048	.070
P-O Fit รางวัลภายนอก	.083**	-.009	.140**	.147*
P-O Fit สภาพแวดล้อมการทำงาน	.129***	.119	.165**	.026
R square	.070	.095	.128	.047
การทดสอบเพิ่มเติม (Supplement Analysis)				
P-O Fit สภาพแวดล้อมการทำงาน x	.050	.010	-.117	.061
P-O Fit การเรียนรู้และการเติบโต				
P-O Fit สภาพแวดล้อมการทำงาน x	-.151**	-.158**	.031	-.145*
P-O Fit รางวัลภายนอก				
R square	.076	.065	.134	.057

หมายเหตุ : 1. ระดับนัยสำคัญค่าสถิติ *** p value < 0.01 ** p value < 0.05, * p value < 0.10 และตัวแปรควบคุมประกอบด้วย สถานที่ทำงาน อุตสาหกรรมและตำแหน่งงานสำหรับกลุ่ม Senior

2. การวิจัยนี้ทำการทดสอบผลปฏิสัมพันธ์ (Interaction Effects) เพิ่มเติมเพื่อตอบวัตถุประสงค์และคำถามวิจัยที่ชัดเจนขึ้นระหว่างตัวแปรที่ศึกษา โดยก่อนการทดสอบ Interaction Effects ผู้วิจัยใช้หลัก Aiken and West (1991) โดยก่อนวิเคราะห์หาค่า Mean-Center ของตัวแปรที่ศึกษาเพื่อลดปัญหา Multicollinearity และทดสอบ 3 ขั้นตอน โดยเริ่มต้นจากตัวแปรควบคุม ตัวแปรหลักที่ศึกษาและตัวแปรปฏิสัมพันธ์ โดยวัดค่าสถิติ T-test เมื่อใส่ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ตามแสดงในตาราง

สำหรับคำถามวิจัยที่ยังไม่มีการศึกษาแน่ชัดในประเทศไทยว่าเจนเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน (Freshman, Junior และ Senior) จะมีความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรในด้านการเรียนรู้และการเติบโต รางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพขององค์กรแตกต่างกันหรือไม่ และอย่างไร จากตารางที่ 6 ผู้วิจัยจึงแบ่งกลุ่มตามประสบการณ์คือ Freshman, Junior และ Senior และใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Regression) จะเห็นได้ว่า กลุ่ม Freshman ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านการเรียนรู้และการเติบโต ($\beta_{P-O \text{ fit การเรียนรู้และการเติบโต}} = 0.122$) กลุ่ม Junior คือ ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ($\beta_{P-O \text{ fit สภาพแวดล้อมการทำงาน}} = 0.165$) และด้านรางวัลภายนอก ($\beta_{P-O \text{ fit รางวัลภายนอก}} = 0.140$) และ กลุ่ม Senior คือ ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านรางวัลภายนอก ($\beta_{P-O \text{ fit รางวัลภายนอก}} = 0.147$)

เพื่อตอบคำถามวิจัยให้ชัดเจนขึ้นผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 22 คน คนละประมาณ 45 ถึง 60 นาที เพื่อทราบเหตุผลสนับสนุนผลวิจัยเชิงปริมาณและเพื่อตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ (Triangulation) เพื่อให้ได้คำตอบที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ คุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญ (Experts) ที่กำหนดในงานวิจัยนี้ (1) ตำแหน่งผู้จัดการหรือใกล้เคียงในบริษัทเอกชน (2) อายุระหว่าง 31-40 ปี ซึ่งเป็นเจนเนอเรชั่นวายที่เกิดในช่วงแรก และ (3) ร่วมงานโดยตรงกับเจนเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยคำถามสัมภาษณ์มีดังนี้

1) คุณคิดว่าเจนเนอเรชั่นวายรุ่นคุณกับรุ่นที่เพิ่งเข้าสู่ตลาดแรงงานอายุไม่เกิน 30 ปี มีลักษณะและค่านิยมการทำงานเหมือนหรือต่างกันอย่างไร

2) คุณคิดว่าช่วงประสบการณ์ของเจนเนอเรชั่นวายกลุ่ม Freshman (ทำงานปีแรก) กลุ่ม Junior (ทำงาน 1-3 ปี) และกลุ่ม Senior (ทำงาน 4-6 ปี) มีมุมมองการทำงานแตกต่างกันหรือไม่

3) (ถ้าแตกต่างกัน) แต่ละกลุ่ม Freshman, Junior และ Senior ให้ความสำคัญเรื่องการเรียนรู้และเติบโต รางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างไร

ผลสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านให้ความเห็นตรงกันว่าเจนเนอเรชั่นวายรุ่นแรก (อายุระหว่าง 31-40 ปี) แตกต่างเจนเนอเรชั่นวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลในเรื่องค่านิยมการทำงาน และประสบการณ์ของเจนเนอเรชั่นวายที่ต่างกันส่งผลต่อค่านิยมการทำงานที่ต่างกัน โดยตารางที่ 7 แสดงข้อมูลสนับสนุนผลวิเคราะห์เชิงปริมาณกับความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรของเจนเนอเรชั่นวายกลุ่ม Freshman, Junior และ Senior

ตารางที่ 7 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับค่านิยมการทำงานของ Freshman, Junior และ Senior

E*	ตำแหน่ง	Freshman	Junior	Senior	หมายเหตุ
E1	Senior Sales Export	√	√	√	
E2	Sales Wedding/Event Executive	√	√	√	
E3	Overseas Recruitment Services	X	√	√	ให้ความคิดเห็นว่า Freshman กับ Junior จะมีความแตกต่างกันมากระหว่างกลุ่ม talent และ non-talent
E4	Assistant Brand Manager	√	√	√	
E5	Branch Manager	√	√	X	กลุ่ม Senior หลายคนเริ่มให้ความสนใจสภาพแวดล้อมการทำงาน
E6	ผู้จัดการสินค้ากลุ่มธุรกิจขนาดกลาง	√	√	√	
E7	Recruitment Agency	X	X	√	ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า Freshman กับ Junior จะมีค่านิยมการทำงานที่เด่นชัดก็ต่อเมื่อเขาพบงานที่ต้องการ ดังนั้น freshman จะ turnover สูงหรือลาออกก่อนที่จะได้เรียนรู้ตามที่บริษัทคาดหวังไว้
E8	Market Consultant	√	√	√	
E9	Finance Consultant	√	√	√	
E10	IT Programmer/ BA	X	√	√	Freshman กลุ่ม Programmer เป็นที่ต้องการสูงและขาดแคลนมาก คนกลุ่มนี้มุ่งเรื่องผลตอบแทนเป็นหลัก
E11	Procurement Manager	√	√	√	
E12	Senior Exports	√	√	√	
E13	Senior Steward	√	√	√	
E14	Marketing & Brand Manager	X	X	√	สำหรับบริษัทที่ทำงานอยู่ ลักษณะแต่ละกลุ่มขึ้นอยู่กับว่าเขาทำงานในส่วนสำนักงานใหญ่หรือส่วนโรงงาน เพราะสองส่วนนี้คนทำงานแตกต่างกัน
E15	ผู้จัดการสินค้ากลุ่มธุรกิจ SME	√	√	√	
E16	Supply Chain & Logistic Manager	√	√	√	
E17	SVP, HR	X	√	√	Freshman กลุ่ม talent ให้ความสำคัญทั้งการเรียนรู้และผลตอบแทนควบคู่กัน
E18	HR manager	√	√	√	
E19	Crisis and IT Manager	√	√	√	
E20	Marketing Manager	√	√	√	
E21	MICE Manager	√	√	√	
E22	ผู้จัดการฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์	√	√	√	

หมายเหตุ : E = ผู้เชี่ยวชาญ (Expert); √ ผู้เชี่ยวชาญความคิดเห็นสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ในกลุ่ม Freshman (ให้ความสำคัญด้านการเรียนรู้และเติบโต), Junior (ให้ความสำคัญด้านรางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงาน) และ Senior (ให้ความสำคัญรางวัลภายนอก) ; X ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกับผลวิเคราะห์ในกลุ่ม Freshman, Junior หรือ Senior

5. อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมในการทำงาน (P-O Value Fit) ด้านการเรียนรู้และเติบโต รางวัลงานนอก และสภาพแวดล้อมการทำงานกับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Intention to Stay) ของเจนเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ตลอดจนมุ่งหาคำตอบที่แน่ชัดว่าประสบการณ์เจนเนอเรชันวายที่แตกต่างกันในกลุ่ม Freshman, Junior และ Senior มีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องค่านิยมการทำงานทั้ง 3 ด้าน อย่างไร เพื่อประโยชน์ในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) และทางปฏิบัติ (Managerial Implications)

5.1 ประโยชน์ในเชิงทฤษฎีและวิชาการของไทย (Theoretical Contributions)

1. ผลการวิจัยยืนยันว่าเจนเนอเรชันวายรุ่นแรก (อายุ 31-40 ปี) และเจนเนอเรชันวายรุ่นเศรษฐกิจดิจิทัล (อายุ 21-30 ปี) มีความแตกต่างกันในเรื่องค่านิยมการทำงาน ซึ่งการศึกษาในประเทศไทยยังไม่เคยมีการแบ่งกลุ่มเจนวายที่ชัดเจนมาก่อน ในขณะที่การศึกษาในต่างประเทศมุ่งเตรียมความพร้อมแรงงานรุ่นใหม่ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดจนองค์ขาดแคลนแรงงานในกลุ่มคนเก่ง (Talent) และให้ความสำคัญกับเจนเนอเรชันวายที่เข้าตลาดแรงงานหลังปี ค.ศ. 2010 (พ.ศ. 2553) (De Hauw and De Vos, 2010; Van Ark, 2016) นอกจากนี้ ผลงานวิจัยยืนยันเจนเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่ทำงานในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด มีลักษณะใกล้เคียงกันเนื่องจากผลการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและกระแสโลกาภิวัตน์เป็นสำคัญ (Ng et al., 2010)

2. งานวิจัยนี้มีการเก็บข้อมูลจำนวนมากกับกลุ่มเจนเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลซึ่งเข้าตลาดแรงงานหลังปี ค.ศ. 2010 (พ.ศ. 2553) ซึ่งงานวิจัยก่อนหน้านี้ชี้ชัดเจนว่าแรงงานกลุ่มดังกล่าวมีผลต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลและนโยบาย Thailand 4.0 (NESDB, 2017) ผลการวิจัยยืนยัน

ว่าเจนเนอเรชันวายในยุคดิจิทัลให้ความสำคัญเรื่องสภาพแวดล้อมการทำงาน รางวัลงานนอก และการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งถ้าองค์กรมีนโยบายทั้งสามด้านนี้สอดคล้องกับค่านิยมของเจนเนอเรชันวายจะมีผลให้เขารักษาสมาชิกภาพกับองค์กร และเพื่อให้เห็นความสอดคล้องค่านิยมระหว่างบุคคลกับองค์กรของเจนวายกลุ่มนี้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงแบ่งกลุ่มตามประสบการณ์ คือ กลุ่มประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี (Freshman), ประสบการณ์ 1-3 ปี (Junior) และประสบการณ์ 4-6 ปี (Senior) เนื่องจากผลการวิจัยก่อนหน้านี้พบว่าคนกลุ่มดังกล่าวมีอัตราหมุนเวียนเปลี่ยนงานใน 1-2 ปี (Cooke and Kim, 2017; Haygroup, 2013) ดังนั้น นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละช่วงเวลาจึงสำคัญมากต่อการรักษาคคนในการทำงานกับองค์กรยาวนานขึ้น

3. ผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพยืนยัน P-O Fit ที่มีผลต่อความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กรของกลุ่ม Freshman, Junior และ Senior มีดังนี้

3.1 กลุ่ม Freshman ในช่วง 1 ปีแรก การทำงานจะให้ความสำคัญเรื่องการเรียนรู้การทำงาน โดยกลุ่มนี้มีความกระตือรือร้นในงานมากและต้องการพิสูจน์ศักยภาพตนเองในตลาดแรงงาน ตลอดจนต้องการผ่านช่วงทดลองงาน (Probation) จากความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (E3, E9, E17) กล่าวว่า “แรงงานรุ่นใหม่ค้นพบตนเองในการทำงานตั้งแต่ก่อนเข้าทำงานปีแรก และเลือกองค์กรที่สอดคล้องกับค่านิยมการทำงานของเขา ดังนั้น บริษัทที่มีการแข่งขันสูงจะมอบหมายงานที่หลากหลายและท้าทายตั้งแต่ช่วงปีแรกโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่ม Talent ขององค์กร” ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความเห็น นอกจากการเรียนรู้ในงานยังเรียนรู้การปรับทัศนคติการทำงานควบคู่กันไป (E2, E8, E11, E16 และ E22) กล่าวว่า “ในช่วง 1 ปีแรก การทำงานของเจนวายกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะเริ่มปรับเปลี่ยนทัศนคติการทำงานจากอุดมคติสู่ความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น แต่ในขณะที่คนอีกกลุ่มกลับยังหลงความสามารถของตนและเลือกที่ลาออกจากงานทันทีโดยไม่ได้ทั้งการเรียนรู้และการปรับทัศนคติ” ลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับ

การศึกษาในประเทศแคนาดา (Ng et al., 2010) ออสเตเรีย (Treuren and Anderson, 2012) และฟินแลนด์ (Flinkman et al., 2015)

3.2 กลุ่ม Junior ในช่วงประสบการณ์ 1-3 ปีแรก การทำงานจะให้ความสำคัญเรื่องรางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงาน ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ (E3, E7, E17, E18) แสดงความเห็นที่เห็นว่า “เจเนอรัลที่เริ่มมีประสบการณ์จะเริ่มมีอำนาจต่อรองในตลาดแรงงานยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสมัครงาน คนกลุ่มนี้จะเริ่มต่อรองเรื่องเงินเดือนและผลประโยชน์ที่ชัดเจนและหางานจำนวนมาก เพื่อเปรียบเทียบบริษัทที่น่าเสนอผลตอบแทนสูงที่สุด” และผู้เชี่ยวชาญสายงานหลัก (E2, E6, E15, E19, E21, E22) แสดงความเห็นที่เห็นว่า “เจเนอรัลที่เริ่มมีประสบการณ์ เริ่มรู้เป้าหมายของตนเองชัดเจนขึ้นจะเริ่มให้ความสนใจสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ตลอดจนบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่นสูง มีความเป็นเจ้าของงาน ในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ และองค์กรทำงานรวดเร็วและทันสมัย” ซึ่งปัจจุบันองค์กรจำนวนมากมีการออกแบบงานและองค์กรใหม่เพื่อสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและลักษณะแรงงานรุ่นใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Rani and Samuel, 2016)

3.3 กลุ่ม Senior ในช่วงประสบการณ์ 4-6 ปี การทำงานจะให้ความสำคัญเรื่องรางวัลภายนอกเป็นสาระสำคัญ ผู้เชี่ยวชาญ (E2, E3, E5, E7, E17, E18, E21) แสดงความเห็นที่เห็นว่า “เจเนอรัลกลุ่มนี้เริ่มมีความเป็นปัจเจกชนสูงขึ้นมา (Individualism) เริ่มเสาะหาความสมดุลในการทำงาน และชีวิตส่วนบุคคล (Work-Life Balance) ดังนั้น ผลตอบแทนตัวเงินเป็นสิ่งสำคัญมากต่อการตอบสนองความสมดุลชีวิตส่วนบุคคลที่ชัดเจนขึ้น” ซึ่งจากผลวิจัยยืนยันดังกล่าวทำให้ตอบข้อโต้แย้งทางวิชาการที่ชัดเจนขึ้น จากการศึกษาของ Ng et al., 2010; Twenge et al., (2010), Twenge et al. (2012) อธิบายลักษณะการทำงานของเจเนอรัลที่อายุน้อยชอบการทำงานเป็นทีม ในขณะที่เดียวกันคนกลุ่มดังกล่าวก็มี

ความเป็นปัจเจกชนสูงเช่นเดียวกัน จากผลวิจัยนี้พออธิบายข้อโต้แย้งดังกล่าวได้ว่า เจเนอรัลที่เริ่มมีประสบการณ์ 3 ปีแรก (Freshman และ Junior) ให้ความสนใจกับการทำงานเป็นทีมซึ่งสะท้อนการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และเสาะหาบรรยากาศการทำงานที่เกื้อหนุนการเรียนรู้ทั้งกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และเมื่อเปลี่ยนผ่านมาเป็น Senior จะเริ่มให้ความสนใจกับการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลที่ชัดเจนขึ้น รักอิสระและต้องการเป็นนายของตนเองโดยลักษณะดังกล่าวสะท้อนความเป็นปัจเจกชนที่สูงขึ้น และให้ความสำคัญรางวัลภายนอกที่ชัดเจนเพื่อตอบสนองค่านิยมส่วนบุคคล

4. ผลการวิจัยชี้ชัด ถ้าองค์กรกระตุ้นการทำงานด้วยรางวัลภายนอกมากเกินไปจะส่งผลทางลบกับสภาพแวดล้อมการทำงานและทำให้พนักงานลาออกในที่สุด แม้ว่านโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านรางวัลภายนอกและสภาพแวดล้อมการทำงานส่งผลเชิงบวกกับความตั้งใจของสมาชิกภาพกับองค์กร จากปรากฏการณ์นี้สามารถอธิบายได้จากทฤษฎี Motivation Crowding Effect (Osterloh and Frey, 2000) ซึ่งทฤษฎีนี้อธิบายให้เห็นถึงแรงจูงใจภายในและภายนอกส่งผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพในงาน แต่บางครั้งการกระตุ้นพนักงานด้วยรางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) มากเกินไป เช่น รางวัลตัวเงิน อาจส่งผลให้ความเต็มใจในการทำงานของพนักงานที่มีอยู่เดิมหรือแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ลดลง โดยลดทอนแรงจูงใจภายในไปสู่แรงจูงใจเพื่อให้ได้รางวัลภายนอกแทน จากทฤษฎีดังกล่าวถูกนำมาอธิบายในไทยก่อนหน้านี้จากผลวิจัยของ Popaitoon and Popaitoon (2016) ชี้ชัดว่าการกระตุ้นรางวัลภายนอกมากเกินไปส่งผลทางลบกับแรงจูงใจภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่ม Talent หรือกลุ่มงานที่สร้างนวัตกรรมและสิ่งใหม่ๆ ให้องค์กร ซึ่งทฤษฎี Motivation Crowding Effect และผลวิจัยของ Popaitoon and Popaitoon (2016) ให้ข้อเสนอแนะการใช้นโยบายรางวัลภายนอกควรใช้เป็นนโยบายระยะสั้น โดยการกระตุ้นแรงจูงใจจากรางวัลภายนอกเป็นระยะๆ อย่างเหมาะสม เช่น ในช่วงเวลาที่พนักงานหมดกำลังใจ

ทำงาน (Burnout) หรือให้รางวัลภายนอกแบบทีมแทน เป็นต้น เพื่อไม่สร้างความขัดแย้งในการทำงานและรักษาบรรยากาศการทำงานที่ดีกับองค์กร

5.2 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ (Managerial Implications)

1. งานวิจัยนี้มีประโยชน์กับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการกำหนดนโยบายการบริหารแรงงานรุ่นใหม่ เพื่อเตรียมความพร้อมกับความพร้อมของเศรษฐกิจดิจิทัล Thailand 4.0 ทั้งนี้ นโยบายการบริหารคนรุ่นใหม่ควรให้ความสำคัญทั้ง 3 ด้าน คือ การเรียนรู้และการเติบโต รางวัลภายนอก และสภาพแวดล้อมการทำงาน

2. การออกแบบนโยบายการบริหารเจเนอเรชันควรเหมาะสมกับค่านิยมการทำงานในแต่ละช่วงประสบการณ์ และเพื่อลดปัญหาการลาออกในช่วง 1-2 ปีแรก ทั้งนี้ กลุ่ม Freshman นโยบายการบริหารควรให้ความสำคัญกับโอกาสเรียนรู้และการเติบโตในงาน เช่น ให้โอกาสหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เพื่อพัฒนามุมมองการทำงานที่หลากหลาย ให้งานที่ท้าทายเพราะกลุ่ม Freshman เริ่มต้นงานพร้อมกับความคาดหวังสูง ส่วนกลุ่ม Junior และ Senior ควรออกแบบรางวัลภายนอกให้ชัดเจนโดยเฉพาะกลุ่มที่เป็น Talent เพราะกลุ่มนี้พร้อมลาออกจากงานเมื่อผลตอบแทนต่ำกว่าที่อื่น ในขณะที่ต้องรักษาบรรยากาศภายในการทำงาน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรออกแบบทั้งระบบเงินเดือนที่จูงใจ รางวัลผลงานแบบทีม ตลอดจนรางวัลภายนอกแบบระยะสั้นในแต่ละช่วงของการทำงาน

3. เพื่อรองรับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงประสบการณ์ตามที่กล่าวมาข้างต้น ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ควรทำงานร่วมกันกับผู้จัดการสายตรงเพื่อออกแบบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งการวัดผลด้านความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาสการทำงานทั้งกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานโดยตรง เพื่อให้การใช้นโยบายการบริหารคนในแต่ละช่วงประสบการณ์เป็นไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.3 ข้อเสนอแนะงานวิจัยในอนาคต (Future Research Agenda)

งานวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลกับองค์กรของเจนเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่เข้าสู่ตลาดแรงงานหลังปี ค.ศ. 2010 (พ.ศ. 2553) ซึ่งกลุ่มดังกล่าวมีผลต่อนโยบายเศรษฐกิจไทย Thailand 4.0 แม้การวิจัยนี้จะมีการทดสอบข้อมูลหลากหลายเพื่อให้ได้ผลวิจัยที่ถูกต้อง (Validity) และเชื่อถือได้ (Reliability) เช่น การทดสอบความคล้ายคลึงกันของข้อมูลเจเนอเรชันวายในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ก่อนนำมาทดสอบสมมติฐานงานวิจัย การสัมภาษณ์เจนเนอเรชันวายรุ่นแรกและเจเนอเรชันเศรษฐกิจดิจิทัล การเก็บข้อมูล 2 ครั้ง จากค่านิยมบุคคล (Person Value) และสิ่งที่ได้รับจากองค์กรในทางปฏิบัติ (Organization Practices) เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องค่านิยมการทำงานระหว่างบุคคลและองค์กร (Person-Organization Value Fit) เพื่อลดปัญหา Common Method Bias จากการเก็บข้อมูลแบบ Cross-Sectional Data (Wright et al., 2005) และการทดสอบปฏิสัมพันธ์ (Interaction Effects) ระหว่างนโยบายการบริหารคนในด้านการเรียนรู้การเติบโต รางวัลภายนอก และสภาพแวดล้อมการทำงาน

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรด้านค่านิยมการทำงาน ซึ่งงานวิจัยในอนาคตควรศึกษาเพิ่มเติม ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กรในเรื่องบุคลิกภาพ (Personalities) และเป้าหมาย (Goals) กับความตั้งใจคงสมาชิกภาพกับองค์กร (Kristof-Brown et al., 2005) และควรศึกษาเจนเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลตั้งแต่เริ่มงานปีแรกและเก็บข้อมูลในช่วงเวลาหลายปี (Longitudinal Study) และควรแบ่งกลุ่มเจเนอเรชันระหว่างกลุ่ม Talent และ Non-Talent ซึ่งการศึกษาในลักษณะดังกล่าวจะเกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎีและภาคปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการออกแบบนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เหมาะสมยิ่งขึ้นในแต่ละกลุ่มของเจนเนอเรชันวายในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

Acknowledgment : ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ
ทุนสนับสนุนการทำวิจัยจากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม และ
งานวิจัยนี้เสร็จสิ้นสมบูรณ์ได้เพราะผู้วิจัยได้รับคำแนะนำ
ที่มีประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎี ตลอดจนการพัฒนาเครื่องมือ
วิจัยที่เหมาะสมจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรา
โพธิ์ไพฑูรย์ อาจารย์ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะ
พาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงขอ
กราบขอบพระคุณมา ณ ที่นี้ **A**

รายการอ้างอิง

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression : Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Argyris, C. (1957). The individual and organization : Some problems of mutual adjustment. *Administrative Science quarterly*, 2, 1-24.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2012). *Race against the machine : How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity and irreversibly transforming employment and the economy*.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 891-906.
- Cooke and Kim. (2017). *Handbook of Human Resource Management in Asia*, Routledge
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations?. *Journal of business and psychology*, 25 (2), 293-302.
- Decha watanapaisal., D, Noomphya, K. Nuanlak., J. & Ploemboon., C. (2014) A study of viewpoints and expectations of generation characteristics between generation X and generation Y. *Chulalongkorn Business Review*, 36 (141), 1-17.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Flinkman, M., & Salanterä, S. (2015). Early career experiences and perceptions-a qualitative exploration of the turnover of young registered nurses and intention to leave the nursing profession in Finland. *Journal of nursing management*, 23 (8), 1050-1057.
- Hair, J. F., Black, B. B., & Babin, B. B., Anderson, R. and Tatham, R.(2006). *Multivariate Data Analysis*.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work : A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Lichy, J. (2012). Towards an international culture : Gen Y students and SNS?. *Active Learning in Higher Education*, 13 (2), 101-116.
- Ling Lim, H. (2012). Generation Y workforce expectations: implications for the UAE. *Education, Business and Society : Contemporary Middle Eastern Issues*, 5 (4), 281-293.
- Lyons, S. (2003). *An Exploration of Generational Values in Life and at Work*. PhD dissertation, Carleton University, Ottawa, Canada.
- Lyons, T.F. (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational Behavior & Human Performance*, 6, 99-110.

- Mannheim, K. (1952). *Essays on the Sociology of Knowledge*. London : Routeledge & Kagan Paul Ltd.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology, 25* (2), 281-292.
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization science, 11* (5), 538-550.
- Popaitoon, S. (2014). Human resources management and the salient issues during cross-border alliances : a case study of MNCs in Thailand. *Journal of Business Administration, 37* (3), 53-75.
- Popaitoon, S., Kidrakan, K., & Tandamrong, D. (2017). Current issues in human resource management : a case study based on large-medium enterprises in the northern region. *Journal of Accountancy and Management, 9* (3), 81-96.
- Popaitoon, S., & Popaitoon, P. (2016). Motivation synergy, knowledge absorptive capacity and NPD project performance in multinational automobiles in Thailand. *The Journal of High Technology Management Research, 27* (2), 129-139.
- Popaitoon, S., & Siengthai, S. (2014). The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies. *International Journal of Project Management, 32* (6), 908-920.
- Popaitoon, P., Wademongkolgone, M., & Kongchan, A. (2016). Generation differences in person-organization value fit and work-related attitudes. *Chulalongkorn Business Review, 38* (1), 107-137.
- Rani, N., & Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India. *Management Research Review, 39* (12), 1695-1719.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40*, 437-453.
- Tapscott, D. (1996). *The digital economy : Promise and peril in the age of networked intelligence (Vol. 1)*. New York : McGraw-Hill.
- Thompson, M., & Heron, P. (2006). Relational quality and innovative performance in R&D based science and technology firms. *Human Resource Management Journal, 16* (1), 28-47.
- Treuren, G., & Anderson, K. (2010). The employment expectations of different age cohorts : is Generation Y really that different?. *Australian Journal of Career Development, 19* (2), 49-61.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values : Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management, 36* (5), 1117-1142.
- Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966-2009. *Journal of Personality and Social Psychology, 102* (5), 1045.
- Van Ark, B. (2016). The productivity paradox of the new digital economy. *International Productivity Monitor, (31)*, 3.

- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance : Examining causal order. *Personnel Psychology, 58* (2), 409-446.
- www.nesdb.go.th. Retrieved 30 December 2017, from National Strategy for 20 Years (2017-2037).
- www.haygroup.com. Retrieved 15 November 2013, from <http://www.haygroup.com/th/press/details.aspx?id=38294>.
- Yimsook, N. & Runghirun, U. (2017). A comparison of workers of different generations of sufficient consumption behavior in Navanakorn industrial estate. *Journal of HR Intelligence, 12* (1), 9-24.
- Yooprot, T. (2013). Effect of work values on organization citizenship behavior among the generations. *Journal of Business Administration, Thammasat Business Journal, 36* (138), 40-62.

บทความวิจัย |

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรม ขององค์การ การมอบอำนาจในงาน เชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การของข้าราชการ ในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง

เกษราภรณ์ กุณรัตน์

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพทินนา สมุทรานนท์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยากับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ประชากร คือ ข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งและปฏิบัติงานในส่วนกลาง จำนวน 796 คน ทาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตาราง Krejcie and Morgan ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 260 คน ทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เก็บข้อมูลโดยใช้แบบวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ แบบวัดการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาและแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีการหาคุณภาพเครื่องมือโดยการหาความเที่ยงตรง ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่น ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้ง 3 ฉบับ คือ 0.967, 0.935 และ 0.936 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นต้น ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาโดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านปฏิสัมพันธ์ การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านสมรรถนะ และด้านผลกระทบมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 19.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ : การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Relationship between Perceived Organizational Justice, Psychological Empowerment, and Organizational Citizenship Behavior of Government Official in the Government Agency

Ketsaraporn Kunnarak

Master's degree student of Industrial and organizational psychology major field,
Department of psychology, Faculty of social sciences, Kasetsart university

Assistant Professor Thipthinna Smuthranond (Ph.D.)

Thesis advisor of Industrial and organizational psychology major field,
Department of psychology, Faculty of social sciences, Kasetsart university

Abstract

This research had objectives to study the relationship between perceived organizational justice, psychological empowerment and organizational citizenship behavior and the influence of the perceived organizational justice and psychological empowerment on organizational citizenship behavior of government official in the government agency. Populations were 796 government officials in the government agency and work in the center. Regarding a calculation of sample size by Krejcie and Morgan's table. The appropriate sample size stands at 260. Sampling was proportional stratified random sampling, then used simple random sampling method. Data were collected using perceived organizational justice questionnaires, psychological empowerment questionnaires and organizational citizenship behavior questionnaires. Validity, item discrimination power and reliability were tested on each measures. The reliability of questionnaires were 0.967, 0.935 and 0.936 respectively. The statistics used were percentage, average, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient and stepwise multiple regression analysis. Results indicated that the overall and each dimension of perceived organizational justice were positively related to organizational citizenship behavior with statistical significance. Moreover, overall and each dimension of psychological empowerment were positively related to organizational citizenship behavior with statistical significance and perceived organizational justice for interaction dimension, psychological empowerment for competency and impact had to influence with organizational citizenship behavior which could predict organizational citizenship behavior together with the result of 19.6 percent with statistical significance.

Keywords : perceived organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior

บทนำ

ประเทศไทยและหลายประเทศทั่วโลกกำลังเผชิญกับปัญหาหลายประการ เช่น ปัญหาเศรษฐกิจ ปัญหาการเมืองระหว่างประเทศ ปัญหาการเมืองภายในประเทศ ปัญหาสังคม ซึ่งบริบทต่างๆ มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในอนาคต ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นมีความซับซ้อนและเชื่อมโยงกัน ทุกประเทศจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ วิธีการรูปแบบใหม่ในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยกลไกหนึ่งของประเทศในการจัดการปัญหาและภาวะวิกฤติต่างๆ ก็คือ ภาคราชการ ซึ่งมีข้าราชการเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนงานราชการ เพื่อจัดการกับปัญหาต่างๆ ภาคราชการและข้าราชการจำเป็นต้องเข้าใจกระแสความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงประชากร ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ความเชื่อมโยงของสังคมโลก เสี่ยงร้องเรียนจากประชาชน ปัญหาหนี้สาธารณะ เป็นต้น เพื่อที่จะสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทและสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Pieamsuwam, 2015)

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556 - 2561 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ คือ ระบบราชการไทยมุ่งเน้นพัฒนาการทำงานเพื่อประชาชน และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ยกระดับขีดสมรรถนะไปสู่ความเป็นเลิศ นูรณาการและเพิ่มประสิทธิภาพงานของภาครัฐ ประสานการทำงานกับทุกภาคส่วน สร้างความโปร่งใส ต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ให้เป็นที่น่าเชื่อมั่นศรัทธาของประชาชน โดยมีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในการ “สร้างความน่าเชื่อถือไว้วางใจ พัฒนาสุขภาวะ และมุ่งสู่ความยั่งยืน” (Office of Public Sector Development Commission, 2013) แต่ละองค์การจึงต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงาน รวมทั้งต้องการบุคลากรที่ยืนดีให้ความร่วมมือกับองค์การและบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานที่สนับสนุนให้การดำเนินงาน

ด้านต่างๆ ขององค์การประสบความสำเร็จด้วย แต่ละองค์การจึงพยายามหาวิธีการต่างๆ เพื่อนำมาส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรและแสดงพฤติกรรมที่สร้างประโยชน์ให้แก่องค์การได้ (Smithikrai, 2011)

พฤติกรรมหนึ่งที่บุคลากรสามารถสร้างประโยชน์ให้องค์การได้ นั่นคือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior) ซึ่งเป็นการทำงานนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ มีส่วนช่วยให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยสนับสนุนองค์การด้วยความเต็มใจ พฤติกรรมนี้บุคลากรจะกระทำเพื่อสนับสนุนองค์การ โดยไม่ได้ถูกบังคับ เป็นการกระทำนอกเหนือจากภาระงาน และไม่ต้องการผลตอบแทนใดๆ (Organ, 1988 as cited in Organ & Bateman, 1991, pp.275) แม้ว่าพฤติกรรมนั้นไม่ได้ทำให้ผู้กระทำได้รับผลประโยชน์โดยตรงและไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของงานก็ตาม จึงเป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือข้อกำหนดของงานและสร้างประโยชน์ให้กับองค์การ ช่วยเพิ่มผลสำเร็จขององค์การ และเพิ่มพูนสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานกับผู้บังคับบัญชา ทำให้การติดต่อประสานงานภายในองค์การเป็นไปอย่างราบรื่นและเพิ่มเสถียรภาพขององค์การ ทั้งยังช่วยดึงดูดและรักษาบุคลากรที่ดีให้แก่องค์การด้วย (Smithikrai, 2011, pp.68-70) หากองค์การคำนึงถึงความสำคัญและสนับสนุนให้บุคลากรมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยอาศัยแนวทางการเสริมสร้างการรับรู้ต่อองค์การด้านบวก และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะทำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่สร้างประโยชน์ให้แก่องค์การ จนทำให้องค์การนั้นเป็นองค์การที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จต่อไป

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งในการส่งเสริมการปฏิบัติงานและมีผลต่อพฤติกรรมบุคลากร เนื่องจากบุคลากรที่มีความเชื่อว่าจะได้รับการปฏิบัติจากองค์การอย่างเป็นธรรม มีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมที่สนับสนุนองค์การ และกระทำนอกเหนือจากหน้าที่รับผิดชอบหลัก ความยุติธรรมจึงถือเป็นหลักสำคัญขององค์การ สามารถสร้างให้บุคลากร

เกิดการรับรู้ที่ดีต่อองค์การได้ หากบุคลากรรับรู้ว่าจะได้รับความยุติธรรมก็จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ในทางตรงข้ามหากบุคลากรรับรู้ว่าจะไม่ได้รับความยุติธรรม ก็จะมีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์การที่ทำให้บุคลากรรับรู้ความยุติธรรมในองค์การได้นั้น จะทำให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบายและช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั่นเอง (Cropanzano, Bowen, & Gilland, 2007, pp.39-40)

นอกจากนี้ ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานและสร้างพฤติกรรมที่เกิดประโยชน์แก่องค์การอีกปัจจัยหนึ่งคือ การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา (Psychological Empowerment) ซึ่งเป็นการเพิ่มแรงจูงใจภายในตนเองของบุคลากรให้รู้สึกว่ามีอำนาจและการควบคุม มีอิสระในการใช้อำนาจ และรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง สามารถพบวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลาย จนพัฒนาไปสู่ทัศนคติเชิงบวกต่อองค์การและเพิ่มพูนความยึดมั่นต่อนโยบายที่เป็นเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ (Lashley, 2001, pp.22-23) แรงจูงใจภายในเกิดขึ้นภายในบุคคลทำให้บุคคลเห็นความสามารถและคุณค่าในตนเอง จนส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล เช่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพยายามอย่างแรงกล้าในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการแก้ไขสถานการณ์ (Conger & Kanungo, 1988, pp.473-474; Spreitzer, 1995, pp.1444) ดังนั้น การเสริมสร้างการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาจะทำให้บุคลากรทุ่มเทการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และแสดงพฤติกรรมที่สนับสนุนองค์การอย่างเต็มที่ (Jha, 2014)

หน่วยงานราชการแห่งหนึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีภารกิจในการรับผิดชอบด้านการดูแลมรดกทางศิลปวัฒนธรรมของชาติ และปฏิบัติงานด้านวิชาการและด้านทักษะเฉพาะทางศิลปะแขนงต่างๆ ซึ่งขณะทำการวิจัยกำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงหลายด้าน เช่น การปรับบทบาทของกระทรวงต้นสังกัดเพื่อพัฒนาประเทศตามนโยบายรัฐบาล และการ

เตรียมความพร้อมสังคมไทยเข้าสู่ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio - Cultural Community - ASCC) ทำให้ต้องปรับแผนงานและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับนโยบายกระทรวงต้นสังกัด นอกจากนี้ ยังมีการปรับโครงสร้างระบบราชการภายในใหม่เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานหลายส่วนให้เหมาะสมกับสภาพงานที่เปลี่ยนแปลงไป บุคลากรจึงต้องทำงานเพื่อตอบสนองต่อหน่วยงานเพิ่มขึ้น ซึ่งหน่วยงานที่สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจะช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000, pp.544-545)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้น Muchinsky (2006, pp.328) กล่าวว่าปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องคือ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ เพราะการที่บุคลากรเชื่อว่าได้รับการปฏิบัติที่ยุติธรรมจะทำให้เกิดทัศนคติด้านบวกในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ นั่นคือ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งสามารถนำทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) มาอธิบายได้ว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรกับองค์การ และเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในองค์การภายใต้สถานการณ์การทำงานต่างๆ (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006, pp.72) ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Moorman (1991) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยบุคลากรที่มีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจะรับรู้ว่าจะมีความยุติธรรม รวมทั้งมีงานวิจัยที่ศึกษาในหน่วยงานราชการพบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Tintavorn & Smuthranond, 2009; Lomtaku, 2011)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องอีกประการหนึ่ง คือ การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาซึ่งปัจจัยนี้ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ตนเองมีความสามารถในการทำงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีความรับผิดชอบในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และยังทำให้บุคลากรไม่ลังเลที่จะตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร (Kanter, 1979, 1983; Boudrias et al., 2009 as cited in Jha, 2014, pp.18-19) ทั้งนี้ พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่ได้รับการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาจะไม่ได้มีพื้นฐานมาจากการคาดหวังรางวัลและการลงโทษ (Thomas & Velthouse, 1990) และยังปฏิบัติงานนอกเหนือจากบทบาทที่ถูกกำหนดไว้อีกด้วย (Randolph, 1995) โดย Jha (2014, pp. 23-28) มองว่าบุคลากรที่รับรู้ถึงการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาจะรู้สึกมีความสุขกับงานที่กำลังทำอยู่ รับรู้งานนั้นมีความหมายและท้าทาย ดังนั้น จึงทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่สนับสนุนว่าการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Muadiad, 2007; Sutabhaha, 2011; Washington, 2012; Taylor, 2013)

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาน่าจะมีความสำคัญต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง ซึ่งข้าราชการในหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบหลักในแต่ละส่วนงานและเป็นประชากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานจึงถือเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการดำเนินงานของหน่วยงาน ดังนั้น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนงานด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษาครั้งนี้จะนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง และเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยากับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง

กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ซึ่งจากการตรวจเอกสารผู้วิจัยได้สรุปความหมายว่า คือ กระบวนการตีความหรือแปลความหมายของบุคลากรที่พิจารณาและตัดสินการจัดสรรผลตอบแทน กระบวนการจัดสรรผลตอบแทน และวิธีปฏิบัติภายในองค์กรว่ามีความยุติธรรม และในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้องค์ประกอบของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรตามแนวคิดของ Colquitt, Conlon, Wesson, and Porter (2001) 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) หมายถึง การตีความหรือแปลความหมายของบุคลากรที่ใช้ประเมินค่าหรือคำนวณระดับผลตอบแทนของตนเองว่ามีความยุติธรรม โดยเปรียบเทียบจากสิ่งที่ตนเองทุ่มเทให้องค์กรกับผลตอบแทนที่ได้รับ และเปรียบเทียบจากผลตอบแทนของตนเองกับผลตอบแทนของผู้อื่น

- ด้านกระบวนการ (Procedure Justice) หมายถึง การตีความหรือแปลความหมายของบุคลากรเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรใช้จัดสรรผลตอบแทนและการพิจารณาคัดสินเพื่อให้ได้ผลตอบแทนว่าต้องมีความยุติธรรม

- ด้านปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice) หมายถึง การตีความหรือแปลความหมายของบุคลากรเกี่ยวกับการปฏิบัติจากองค์กร ที่ต้องแสดงออกด้วยความสุภาพ ให้เกียรติ ให้

ความเคารพ และต้องมีการอธิบายข้อมูลอย่างเพียงพอและทั่วถึง แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice) หมายถึง การตีความหรือแปลความหมายของบุคลากรเกี่ยวกับสิ่งที่องค์การปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความสุภาพ ให้เกียรติ และเคารพ ทั้งจากการดำเนินการกระบวนการต่างๆ และการจัดสรรผลตอบแทน

ด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Justice) หมายถึง การตีความหรือแปลความหมายของบุคลากรเกี่ยวกับการอธิบายข้อมูลที่เพียงพอแก่บุคลากร โดยให้ข้อมูลหรือความรู้อย่างทั่วถึงเกี่ยวกับกระบวนการขององค์การที่ใช้ในการจัดสรรผลตอบแทนและเหตุผลของการจัดสรรผลตอบแทนนั้น

ในการศึกษาคั้งนี้จะศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์โดยรวม เนื่องจากอธิบายความหมายได้ชัดเจนและครอบคลุมด้านรองทั้งสองด้านแล้ว

2. แนวคิดเกี่ยวกับการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ซึ่งจากการตรวจเอกสารผู้วิจัยได้สรุปความหมายว่า คือ แรงจูงใจภายในของบุคลากรที่เพิ่มขึ้น ซึ่งได้รับอิทธิพลจากส่วนต่างๆ ในองค์การ ทำให้บุคลากรรับรู้ว่าจะสามารถปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ให้องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะสะท้อนออกมาในการทำงานของแต่ละบุคคล และในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้องค์ประกอบของ Spreitzer (1995) ที่เสนอแนวคิดการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาว่าสะท้อนการทำงานออกมาในรูปแบบการรู้คิด 4 ประการ คือ

ด้านความหมาย (Meaning) หมายถึง คุณค่าของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ถูกตัดสินภายใต้อุดมคติหรือมาตรฐานแต่ละบุคคล ว่างานที่ทำอยู่มีความเหมาะสมกับความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของตนเอง

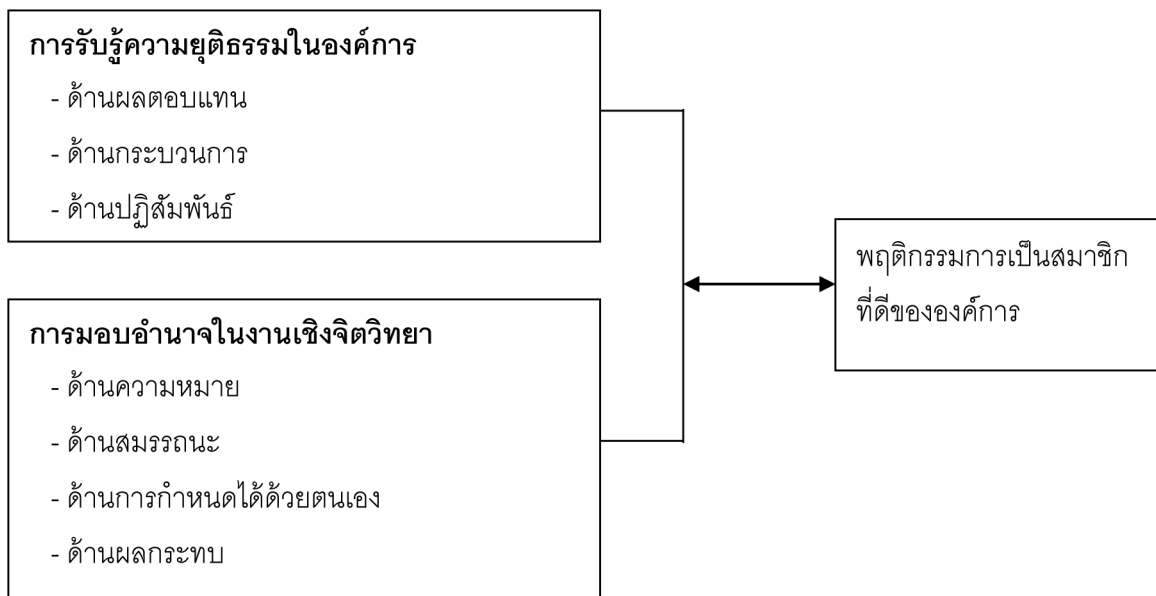
ด้านสมรรถนะ (Competence) หมายถึง ความเชื่อของแต่ละบุคคลว่าสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ด้วยทักษะและความสามารถของตนเอง

ด้านการกำหนดได้ด้วยตนเอง (Self-Determination) หมายถึง ความรู้สึกส่วนบุคคลที่ต้องการริเริ่มและกำหนดการกระทำของตนเองที่สะท้อนอิสระในตนเอง เพื่อสร้างสรรค์พฤติกรรมการทำงานที่ต่อเนื่องด้วยตนเอง

ด้านผลกระทบ (Impact) หมายถึง ระดับอิทธิพลของบุคคลที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในการทำงาน ทั้งเรื่องกลยุทธ์ การจัดการ หรือการปฏิบัติงานในองค์การ

3. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งจากการตรวจเอกสารผู้วิจัยได้สรุปความหมายว่า คือ การกระทำที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ ซึ่งบุคลากรปฏิบัติอย่างเต็มใจโดยไม่ได้ถูกบังคับให้ทำ เพื่อสนับสนุนต่อการดำเนินงานขององค์การ และผลประโยชน์ขององค์การ โดยไม่ต้องการผลตอบแทนใดๆ และหากไม่กระทำก็ไม่บิตทลโทษแต่อย่างใด และจากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่เสนอพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้มีการแบ่งองค์ประกอบด้านต่างๆ ไว้หลากหลาย ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงและมีความสัมพันธ์ต่อกันสูง (LePine, Erez, & Johnson, 2002) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำมาใช้ให้เข้ากับบริบทขององค์การ และกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยการศึกษาพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวม ไม่แยกองค์ประกอบ

จากการศึกษาและทบทวนเอกสารเกี่ยวกับความหมายแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การดังกล่าว นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



สมมติฐานการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีสมมติฐานการวิจัย 3 สมมติฐาน ดังนี้

หนึ่ง : การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง

สอง : การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง

สาม : การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาของข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรในการวิจัยเป็นข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง จำนวน 796 คน หาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การเปิดตาราง Krejcie and Morgan ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 260 คน จึงทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ตามส่วนงานต่างๆ จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับฉลากจากรายชื่อประชากร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่หนึ่ง : ตัวแปรอิสระ คือ

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ประกอบด้วย ด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการ และด้านปฏิสัมพันธ์ และการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ประกอบด้วย ด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านการกำหนดได้ด้วยตนเอง และด้านผลกระทบ

กลุ่มที่สอง : ตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นให้ครอบคลุมตามแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ

ข้อคำถามเป็นแบบเติมข้อความและตรวจรายการ ตอนที่ 2 แบบวัดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การเป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการทบทวนแนวคิดของ Colquitt et al. (2001) มีลักษณะเป็นแบบมาตราประเมินค่า ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 30 ข้อ ลักษณะข้อคำถามประกอบด้วย ระดับความคิดเห็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตอนที่ 3 แบบวัดเกี่ยวกับการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากแบบวัดของ Songsang (2009) มีลักษณะเป็นแบบมาตราประเมินค่า ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 31 ข้อ ลักษณะข้อคำถามประกอบด้วยระดับความคิดเห็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด และตอนที่ 4 แบบวัดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากแบบวัดของ Tintavorn (2010) มีลักษณะเป็นแบบมาตราประเมินค่า ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 18 ข้อ ลักษณะข้อคำถามประกอบด้วย ระดับความคิดเห็น 5 ระดับ คือ สม่าเสมอ บ่อยครั้ง บางครั้ง น้อยครั้ง และไม่เคยปฏิบัติ

การตรวจสอบเครื่องมือด้วยการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมเนื้อหา การใช้ภาษา และลักษณะข้อคำถามที่เหมาะสมกับประชากรที่ศึกษา การวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกด้วยวิธีวิเคราะห์คุณภาพรายข้อ เพื่อตรวจสอบคุณภาพข้อคำถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของแบบทดสอบ (Item-Total Correlation) ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบทดสอบ โดยการหาค่าความสอดคล้องภายในจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดการรับรู้ความยุติธรรมขององค์การทั้งฉบับ เท่ากับ 0.967 แบบวัดการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาทั้งฉบับเท่ากับ 0.935 และแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทั้งฉบับ เท่ากับ 0.936

จากนั้น ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยส่งหนังสือเรียนหัวหน้าหน่วยงาน ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 260 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด จำนวน 260 ฉบับ เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ จำนวน 260 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทำการตรวจให้คะแนน และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ใช้ทดสอบความสัมพันธ์ของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยากับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์หาอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 57.3 อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 35 - 46 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 37.3 อายุงานส่วนใหญ่ต่ำกว่า 9 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 38.5 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 75 ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 55 และมีรายได้ต่ำกว่า 20,001 บาท จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 38.8

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยากับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง

(n = 260)

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การ (OCB)	1									
2. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ โดยรวม (OJ_All)	.191**	1								
3. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ด้านผลตอบแทน (OJ_Distributive)	.143*	.888**	1							
4. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ด้านกระบวนการ (OJ_Procedure)	.157*	.934**	.752**	1						
5. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ด้านปฏิสัมพันธ์ (OJ_Interactional)	.220**	.905**	.676**	.790**	1					
6. การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา โดยรวม (PE_All)	.412**	.304**	.313**	.245**	.273**	1				
7. การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ด้านความหมาย (PE_Meaning)	.344**	.187**	.214**	.112	.186**	.732**	1			
8. การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ด้านสมรรถนะ (PE_Competence)	.348**	-.059	-.005	-.092	-.061	.752**	.580**	1		
9. การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ด้านการกำหนดได้ด้วยตนเอง (PE_Self- Determination)	.243**	.425**	.441**	.375**	.345**	.810**	.387**	.359**	1	
10. การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ด้านผลกระทบ (PE_Impact)	.306**	.372**	.268**	.356**	.390**	.626**	.260**	.189**	.532**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและด้านปฏิสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.191 และ 0.220 ตามลำดับ ส่วนด้านผลตอบแทนและด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.143 และ 0.157 ตามลำดับ นอกจากนี้ การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.412, 0.344, 0.348, 0.243 และ 0.306 ตามลำดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน เมื่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรอิสระ และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นตัวแปรตาม

ตัวพยากรณ์	b	S.E.b.	Beta	t	p-value
การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ					
ด้านปฏิสัมพันธ์ (OJ_Interactional)	.130	.047	.170	2.784	.006
การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา					
ด้านสมรรถนะ (PE_Competence)	.345	.061	.325	5.663	.000
การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา					
ด้านผลกระทบ (PE_Impact)	.176	.061	.178	2.863	.005
R = .453 R ² = .205 R ² _{adj} = .196 Overall F = 22.035 Constant = 1.495 p-value = .000					

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านปฏิสัมพันธ์ การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านสมรรถนะ และการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านผลกระทบ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 19.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังตารางที่ 2 โดยสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ ดังนี้

$$OCB = 1.495 + 0.130 (OJ_Interactional) + 0.345 (PE_Competence) + 0.176 (PE_Impact)$$

และสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$OCB = 0.170 (OJ_Interactional) + 0.325 (PE_Competence) + 0.178 (PE_Impact)$$

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและรายด้านของข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อาจเนื่องมาจากกระทรวงต้นสังกัดได้วางนโยบายสำคัญด้านหนึ่งไว้ คือ ส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกันการปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ หน่วยงานจึงเน้นความถูกต้อง ความยุติธรรม ให้เกิดขึ้นทั่วหน่วยงาน เช่น การพิจารณาจัดสรรเงินโบนัสประจำปี จะมีการประชุมกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนทุกครั้ง ซึ่งจะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดในแต่ละปี และจัดสรรให้ข้าราชการแต่ละส่วนงานอย่างเท่าเทียมกัน พร้อมทั้งประกาศแจ้งให้ทราบ ทำให้ข้าราชการรับรู้ว่าการจัดสรรที่เสมอภาคและเหมาะสมแล้ว ทั้งยังมีวิธีการที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ โดยให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากรอย่างทั่วถึง นอกจากนี้จะเป็นขวัญกำลังใจแก่ข้าราชการแล้ว ยังส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน มีพฤติกรรมกรให้ความร่วมมือและช่วยเหลือหน่วยงาน ดังที่ Muchinsky (2006, pp.328) กล่าวว่า การที่บุคลากรเชื่อว่าได้รับการปฏิบัติที่ยุติธรรมจะทำให้เกิดทัศนคติด้านบวกในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Tintavorn & Smuthranond, 2009; Jungthaweesoat & Chongvisal, 2009; Pareke & Susetyo, 2011)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การรับรู้ความยุติธรรม ในองค์การด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อาจเนื่องมาจาก ข้าราชการได้เปรียบเทียบผลตอบแทนของตนเองกับเพื่อน ร่วมงานแล้วเห็นว่าเท่าเทียมและเหมาะสมกับปริมาณงานที่ รับผิดชอบ ผลตอบแทนดังกล่าว ได้แก่ เงินเดือน โบนัส ค่าตอบแทนพิเศษตามตัวชี้วัด สวัสดิการด้านต่างๆ ข้าราชการ จึงตอบสนองด้วยการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่อย่างเต็ม กำลังความสามารถ และกระทำหน้าที่ต่างๆ นอกเหนือจาก ภารกิจตามตำแหน่งโดยไม่มีใครบังคับ ซึ่ง Cropanzano et al. (2007, pp.39-40) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติต่อบุคลากร ด้วยความยุติธรรมทำให้อุบลากรยินยอมปฏิบัติงานตาม นโยบาย มีสำนึกในหน้าที่ และช่วยเหลือผู้อื่นในองค์การ ด้วยความเต็มใจ สอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า การรับรู้ความ ยุติธรรมด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Tintavorn & Smuthranond, 2009; Jungthaweessoot & Chongvisal, 2009; Golparvar & Javadian, 2012; Garg, Rastogi, & Kataria., 2013)

ผลการวิจัยยังพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อาจเนื่องมาจากการที่ข้าราชการ เห็นว่าวิธีการพิจารณาผลตอบแทนมีความน่าเชื่อถือ สามารถ ตรวจสอบได้ และยังสามารถแสดงความคิดเห็นต่อวิธีการ พิจารณาผลตอบแทนได้ ทั้งนี้ เป็นผลมาจากระบบประเมิน ผลงานของหน่วยงานที่ยึดตามแนวทางการประเมินของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ถือเป็นกระบวนการ ที่ได้มาตรฐานและมีแบบแผนชัดเจน รวมทั้งได้รับการ ประเมินจากผู้บังคับบัญชาที่ร่วมงานกับตนเอง ซึ่งมีเกณฑ์ การพิจารณาจากผลงานช่วงที่ผลิตออกมาแต่ละชิ้น และ เพื่อนร่วมงานทุกคนก็ได้รับการประเมินด้วยกระบวนการ เดียวกัน หากไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินก็สามารถ ร้องเรียนได้หลายช่องทาง จึงปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อ สนับสนุนผลประโยชน์ของหน่วยงานอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับ

ที่ Folger and Cropanzano (1998) กล่าวว่า หากบุคคล เชื่อว่ากระบวนการตัดสินใจไม่ยุติธรรม จะลดพฤติกรรมการ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หากต้องการเพิ่มการรับรู้ความ ยุติธรรมด้านกระบวนการ กระบวนการที่ใช้ในองค์การ จะต้องคำนึงถึง ความสอดคล้อง ปราศจากอคติ แม่นยำ แก้ไขปัญหาที่ผิดพลาด มีสิทธิแสดงความคิดเห็น และตั้งอยู่ บนจริยธรรม รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า การรับรู้ ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์กับพฤติกรร มการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Chotchakornpant, Junearung, & Wongchaikittiphorn, 2008; Moorman, 1991; Farh, Early, & Lin., 1997; Golparvar & Javadian, 2012; Garg et al., 2013)

นอกจากนี้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้าน ปฏิสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การ อาจเนื่องมาจากข้าราชการมองว่า หน่วยงานปฏิบัติต่อตนเองอย่างความเหมาะสม ทั้งยังมีการ ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างทั่วถึงอีกด้วย เช่น การดูแล สวัสดิการอย่างทั่วถึง การเสนอข้อมูลจริงแก่ข้าราชการเมื่อมี การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน นอกจากนี้ ยังมีการจัดกิจกรรม ประจำปีหลายกิจกรรม เช่น กีฬาสี งานครบรอบก่อตั้งหน่วยงาน จัดแสดงผลงานแต่ละส่วนงาน เป็นต้น เพื่อส่งเสริม ความสัมพันธ์ของข้าราชการอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ข้าราชการ ทุกระดับมีความใกล้ชิดกัน อีกทั้งการกระจายข้อมูลข่าวสาร ก็เป็นไปอย่างทั่วถึง ทั้งในรูปแบบของหนังสือเวียนอย่างเป็นทางการ ลักษณะอักษร หรือการแจ้งข้อมูลแก่หัวหน้าส่วนงานต่างๆ เพื่อกระจายข้อมูลสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับที่ Greenberg (2010, pp.40-43) กล่าวว่า การส่งเสริมความยุติธรรมใน องค์การด้วยการอธิบายข้อมูลการตัดสินใจให้บุคลากรทุกคน ทราบในลักษณะที่ให้เกียรติและเคารพบุคลากร จะมีผลต่อ ความรู้สึกของบุคลากรอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Farahbod, Azadehdel, Dizgah, & Jirdehi, 2012; Garg et al., 2013)

ผลการวิจัยของการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา โดยรวมและรายด้านของข้าราชการในหน่วยงานราชการ แห่งหนึ่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์การ อาจเนื่องมาจากการที่ข้าราชการมองว่าตนเอง สามารถควบคุมการทำงานได้ โดยประเมินจากส่วนต่างๆ ภายในหน่วยงาน เช่น การออกแบบงานที่ให้อำนาจการตัดสินใจ และอิสระในการทำงาน มีการมอบหมายงานเหมาะสมตาม ความสามารถ การสื่อสารภายในหน่วยงานเป็นไปอย่างทั่วถึง หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายในของข้าราชการให้ เพิ่มขึ้น ทำให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติงานให้หน่วยงานให้สำเร็จ ได้ ข้าราชการจึงต้องการให้หน่วยงานขับเคลื่อนไปได้อย่าง รวดเร็วและตระหนักดีว่าต้องให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน ในทุกด้าน แม้ว่าจะนอกเหนือจากหน้าที่ตนเองก็ตาม ดังที่ Kanter (1979, 1983 as cited in Jha, 2014, pp.18-19) และ Boudrias et al. (2009 as cited in Jha, 2014, pp.18-19) กล่าวว่า การที่บุคลากรรู้สึกว่าคุณมีความสามารถในการ ทำงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีความรับผิดชอบใน การทำงานเพิ่มมากขึ้น ทำให้บุคลากรไม่ลังเลที่จะตอบสนอง ต่อความต้องการขององค์การ ด้วยการแสดงพฤติกรรม ที่ส่งเสริมการทำงานของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ที่พบว่าการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยามีความสัมพันธ์กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Muadiad, 2007; Kim & Kim, 2013; Taylor, 2013; Gorji & Ranjbar, 2013; Saufi, Kojuri, & Agheshlouei., 2013)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการมอบอำนาจใน งานเชิงจิตวิทยาด้านความหมายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อาจเนื่องมาจาก การที่ข้าราชการเห็นถึงคุณค่าของงานที่ตนเองรับผิดชอบว่า สามารถตอบสนองต่อตนเองได้ ในแง่ที่ข้าราชการที่ได้รับการ บรรจุเข้ารับราชการนั้น ถือว่าเป็นการสร้าง ความมั่นคงในชีวิต การที่ข้าราชการต้องถูกให้ออกจากราชการต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติ ความผิดอย่างร้ายแรงเท่านั้น นอกจากนี้ หน่วยงานมีการกิจ

ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทักษะเฉพาะทางศิลปะแขนงต่าง ๆ ข้าราชการได้ปฏิบัติงานที่ตรงตามความสามารถ ทักษะของ ตนเอง ทำให้มั่นใจว่าหน้าที่การงานนี้มีคุณค่ากับตนเองและ งานที่รับผิดชอบตอบสนองกับการดำเนินชีวิตของตนเอง จึง ตอบแทนหน่วยงานด้วยการแสดงพฤติกรรมทางบวกต่อ หน่วยงาน พร้อมรับผิดชอบหน้าที่ตามตำแหน่งและนอกเหนือ จากตำแหน่งไปพร้อมๆ กันด้วย ดังที่ Randolph (1995) กล่าวว่า การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาทำให้บุคลากร ปฏิบัติงานนอกเหนือจากบทบาทที่ถูกกำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยที่พบว่าการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้าน ความหมายมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การ (Muadiad, 2007; Sutabhaha, 2011; Yim, 2008; Llewellyn, 2008)

ผลวิจัยอีกข้อหนึ่ง คือ การมอบอำนาจในงานเชิง จิตวิทยาด้านสมรรถนะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อาจเนื่องมาจากข้าราชการ รู้สึกว่าสามารถปฏิบัติงานต่างๆ ได้ด้วยทักษะ ความสามารถ ของตนเอง และสามารถทำให้งานแต่ละชิ้นประสบความสำเร็จได้ ซึ่งข้าราชการแต่ละคนจะได้รับการสนับสนุนจาก ผู้บังคับบัญชาในการทำงานและสนับสนุนการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความชำนาญในการทำงาน ด้วยการส่งเสริมนโยบาย การให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ อันจะนำมาพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบ เช่น หลักสูตรงานช่าง แขนงต่างๆ หลักสูตรการใช้ภาษาอังกฤษ หลักสูตรพัฒนา ข้าราชการ เป็นต้น รวมทั้งมีนโยบายสนับสนุนให้ข้าราชการ ศึกษาค้นคว้าในระดับที่สูงขึ้น เช่น การให้ลาราชการเพื่อศึกษาต่อ การให้ทุนการศึกษาในระดับปริญญาโทสาขาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ รับผิดชอบ เป็นต้น ข้าราชการจึงมั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้และสามารถทำได้ดีเทียบเท่า กับคนอื่น จึงมีความคิดเชิงบวกต่อหน่วยงาน ทำให้กระตุ้น พฤติกรรมที่สนับสนุนต่อการดำเนินงานขององค์การเพิ่ม มากขึ้น ดังที่ John (1996, pp.150) กล่าวว่า สภาพอารมณ์ใน การทำงานส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

หากบุคคลมีความสบายใจ ผ่อนคลาย มีอารมณ์ทางบวก ก็จะมีแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ด้านสมรรถนะ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Muadiad, 2007; Sutabhaha, 2011; Llewellyn, 2008)

ทั้งนี้ ยังพบว่า การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ด้านการกำหนดได้ด้วยตนเอง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาจเนื่องมาจากข้าราชการสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานได้ด้วยตนเองว่าจะทำงานนั้นเมื่อไรและจะทำงานนั้นให้สำเร็จอย่างไร ถือเป็น การได้รับโอกาสในการแสดงความคิดริเริ่ม ซึ่งหน่วยงานราชการแห่งนี้เป็นหน่วยงานเกี่ยวกับช่างแขนงต่างๆ ในการพัฒนางานแต่ละแขนงจำเป็นต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างมาก หน่วยงานจึงเปิดโอกาสให้เลือกวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้ด้วยตนเอง เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้แสดงพฤติกรรมการทำงานด้วยความเต็มใจ จึงช่วยสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดผลทางบวกต่อหน่วยงาน และทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับที่ Gagne and Deci (2005, pp.351) กล่าวว่า การให้อิสระในการทำงานจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ยินดีช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจและแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งจึงทุ่มเทการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานในการทำงานด้านอื่นๆ ด้วย นอกจากนี้ Thomas and Velthouse (1990) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่ได้รับการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาจะไม่ได้มีพื้นฐานมาจากการคาดหวังรางวัลและการลงโทษ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ด้านการกำหนดได้ด้วยตนเองมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Sutabhaha, 2011; Llewellyn, 2008; Kim, Losekoot, & Milne, 2011)

การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ด้านผลกระทบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาจเนื่องมาจากการที่ข้าราชการรับรู้ว่าคุณสมบัติในการทำงานที่ช่วยผลักดันนโยบายและแก้ปัญหาภายใน ทำให้รับรู้ว่ามีอิทธิพลต่อหน่วยงานและสร้างผลลัพธ์ต่างๆ แก่หน่วยงานได้ ซึ่งเกิดจากการที่หน่วยงานจะมีการรายงานสถานการณ์ภายในหน่วยงานให้ทราบอยู่เสมอ เช่น การปรับโครงสร้างหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย ปัญหาต่างๆ ที่หน่วยงานกำลังเผชิญ โดยหน่วยงานจะระดมความคิดเห็นจากข้าราชการที่เกี่ยวข้องทุกระดับ เพื่อให้มีส่วนร่วมรับรู้และจัดการสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน ทำให้ข้าราชการรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานและรับรู้ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น ดังนั้น ข้าราชการจึงตั้งใจที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์ต่อหน่วยงาน แม้งานนั้นจะเป็นงานที่นอกเหนือหน้าที่รับผิดชอบตนเอง แต่ก็เต็มใจปฏิบัติอย่างเต็มที่ ดังที่ Schultz and Schultz (2010, pp.203) กล่าวว่า พฤติกรรมดังกล่าวเป็นความพยายามที่บุคคลกระทำนอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมายและกระทำมากกว่าหน้าที่ที่กำหนดไว้ ข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งจึงเห็นว่า หากหน่วยงานประสบปัญหา ตนเองก็จะเกิดปัญหาเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ด้านผลกระทบมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Sutabhaha, 2011; Llewellyn, 2008)

นอกจากนี้ การวิจัยยังพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านปฏิสัมพันธ์ การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ด้านสมรรถนะและด้านผลกระทบ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ร้อยละ 19.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านปฏิสัมพันธ์ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาจเนื่องมาจากข้าราชการรับรู้ว่าคุณบริหารระดับสูงเอาใจใส่ ข้าราชการทุกส่วนงานอย่างทั่วถึง เช่น มีการกำหนด

แผนงานการตรวจราชการส่วนงานต่างๆ บ่อยครั้ง เพื่อรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น การให้ความสำคัญกับสวัสดิการของข้าราชการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการตรวจสุขภาพประจำปี การป้องกันอุบัติเหตุภายในหน่วยงาน การส่งการ์ดอวยพรวันเกิดให้บุคลากรในหน่วยงาน รวมทั้งยังให้ความสำคัญกับการกระจายข้อมูลภายในหน่วยงานไปถึงบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง หากหน่วยงานมีการกำหนดนโยบายใหม่ๆ หรือการประกาศยกย่องบุคลากร จะแจ้งให้ทุกคนทราบทันที ส่งผลให้ข้าราชการเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและต้องการตอบแทนหน่วยงานด้วยการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรและผลประโยชน์ขององค์กร โดยไม่ต้องการรางวัลใดๆ ดังที่ Greenberg and Baron (2003, pp.408) และ Cropanzano and Greenberg (1997, pp.51) กล่าวว่า หากบุคลากรได้รับการปฏิบัติที่ยุติธรรมจากองค์กร จะมีความเชื่อมั่นเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร บุคลากรจึงให้ความช่วยเหลือองค์กรเมื่อองค์กรต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านปฏิสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Tintavorn & Smuthranond, 2009; Chanthavee, 2012; Moorman, 1991; Farahbod et al., 2012)

และยังพบว่า การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ด้านสมรรถนะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาจเนื่องมาจากข้าราชการรู้สึกว่าตนเองมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะทำงานในหน้าที่รับผิดชอบและมีความมั่นใจในความสามารถของตนเองว่าจะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ อีกทั้งหน่วยงานได้มีนโยบายการส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดให้กลุ่มพัฒนาข้าราชการแสวงหาหลักสูตรใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับข้าราชการทุกตำแหน่ง เพื่อกระตุ้นให้ข้าราชการในหน่วยงานพัฒนาทักษะงานช่างแขนงต่างๆ อยู่เสมอ ทำให้ข้าราชการมีความเชี่ยวชาญในสายงานของตนเอง จนมั่นใจในความสามารถของตนเองว่าจะสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ และเชื่อมั่นว่าตนเองมีศักยภาพเพียงพอ

ที่จะทำงานได้ตามทักษะ ความชำนาญที่ได้ฝึกฝนมา จึงส่งผลให้ข้าราชการมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ทั้งงานในหน้าที่รับผิดชอบและงานนอกเหนือจากหน้าที่ตนเองสอดคล้องกับ Spector (2006, pp.259) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมดังกล่าว นั้น บุคลากรเลือกที่จะกระทำเอง โดยหน่วยงานไม่ได้บังคับ การส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จึงเป็นการวางกลยุทธ์ในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรพร้อมที่จะช่วยเหลือหน่วยงานด้วยความเสียสละ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Yim, 2008)

ผลการวิจัยประการสุดท้าย คือ การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ด้านผลกระทบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาจเนื่องมาจากปัจจุบันหน่วยงานกำลังมีการเปลี่ยนแปลงภายในหลายด้าน เช่น การปรับบทบาทกระทรวงต้นสังกัด นโยบายใหม่ของกระทรวงต้นสังกัด การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ เป็นต้น และผู้บริหารจะเน้นย้ำถึงความสำคัญของข้าราชการในการช่วยผลักดันหน่วยงานเสมอ ข้าราชการแต่ละคนจึงรู้สึกว่าตนเองมีอิทธิพลต่องานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมองว่างานที่ตนเองทำมีความสำคัญและสามารถสร้างผลกระทบให้แก่หน่วยงานได้ จึงเชื่อว่าตนเองมีบทบาทสำคัญในการผลักดันเป้าหมายของหน่วยงาน หากหน่วยงานเกิดปัญหา ตนเองก็จะได้รับผลกระทบไปด้วย จึงส่งผลให้ข้าราชการคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานมาเป็นอันดับแรก นอกจากนี้ เมื่อรู้สึกว่าตนเองมีอิทธิพลต่อหน่วยงาน หากหน่วยงานประสบปัญหาใดๆ ก็จะทำให้ความร่วมมือและยินดีช่วยเหลือหน่วยงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังที่ Greenberg and Baron (2003, pp.408) กล่าวถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่า นอกจากบุคลากรจะปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างเต็มที่แล้วยังแสดงพฤติกรรมในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการด้วย ซึ่งเป็นการ

กระทำนอกเหนือจากหน้าที่ที่เป็นทางการ เพื่อความผาสุกขององค์กรและสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านผลกระทบ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Llewellyn, 2008; Kim et al., 2011)

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้ข้าราชการเกิดการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กรให้สูงขึ้น โดยการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดสรรผลตอบแทนอย่างชัดเจนและเป็นมาตรฐาน มีช่องทางแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย ทั้งทางการ ไม่เป็นทางการ และไม่เปิดเผยตัวบุคคล เช่น ในที่ประชุม กล่องรับความคิดเห็น กระดานสนทนาเว็บไซต์หน่วยงาน (Webboard) ซึ่งเป็นการให้เกียรติข้าราชการในการแสดงความคิดเห็นและเป็นการถ่ายทอดข้อมูลจากข้าราชการระดับปฏิบัติไปสู่ผู้บริหารระดับสูง เมื่อมีข้อมูลใดๆ ที่ต้องการแจ้งให้ข้าราชการภายในหน่วยงานทราบ ควรมีระบบกระจายข่าวสารข้อมูลหลายช่องทางเพิ่มขึ้น เช่น สื่อสังคมออนไลน์ เช่น แมสเซนเจอร์ เฟซบุ๊ก ไลน์ เพื่อให้ข้อมูลต่างๆ ในหน่วยงานเข้าถึงข้าราชการอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว

นอกจากนี้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านปฏิสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรทำให้ข้าราชการในสังกัดรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติด้วยความสุภาพ ให้เกียรติ และเคารพ รวมถึงได้รับข้อมูลที่ชัดเจนและทั่วถึง ทั้งนี้ หน่วยงานสามารถทำได้หลายแนวทางเพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาผ่านกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ เช่น งานเลี้ยงปีใหม่ งานรดน้ำดำหัว วันสงกรานต์ งานทำบุญครบรอบวันเกิดหน่วยงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ในการพิจารณาเรื่องใดๆ ในหน่วยงาน ผู้บังคับ

บัญชาต้องเตรียมข้อมูลให้ครบถ้วนและชัดเจน เพื่อที่จะสามารถอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและยอมรับได้

ในส่วนของ การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งการส่งเสริมเรื่องการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กร เช่น โครงสร้างหน่วยงาน ภาวะผู้นำ สายการบังคับบัญชา ระบบการประเมิน ลักษณะงาน เพื่อนร่วมงาน การเข้าถึงทรัพยากรภายในหน่วยงาน เป็นต้น ทั้งนี้ หน่วยงานจึงควรส่งเสริมปัจจัยเหล่านี้ร่วมด้วย เช่น สร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมใหม่ จัดสรรงบประมาณที่จำเป็นในการทำงาน สนับสนุนอุปกรณ์การทำงาน เพื่อส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ข้าราชการรู้สึกถึงการมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน

ผลการวิจัยยังพบว่า การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ด้านสมรรถนะและด้านผลกระทบมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต้องส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะทักษะด้านช่างแขนงต่างๆ เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอดการผลิตผลงาน ซึ่งกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลอาจกำหนดเป็นตัวชี้วัดทุกๆ รอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นให้ข้าราชการมีโอกาสพัฒนาความสามารถและมั่นใจในความสามารถของตนเอง รวมทั้งควรเน้นการบริหารจัดการที่ให้ข้าราชการในหน่วยงานมีส่วนร่วม (Participative Management) ในเรื่องของการตัดสินใจหรือในระบบงานต่างๆ มากขึ้น ซึ่งจะทำให้ข้าราชการรู้สึกเป็นเจ้าของงานและส่วนหนึ่งของหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน รวมทั้งส่งเสริมให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานได้รับโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงาน หรือเสนอความคิดเห็นในการดำเนินงานในระดับนโยบายได้ ข้าราชการจึงจะรับรู้ว่าคุณเองมีผลกระทบต่อหน่วยงานอย่างไร และหากหน่วยงานเกิดปัญหาใดๆ ก็รู้สึกว่าคุณเองจะได้รับผลกระทบไปด้วย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาตัวแปรอื่นเพิ่มเติมที่อาจจะอธิบายพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ เช่น การสนับสนุนทางสังคม การมีส่วนร่วมในงาน การออกแบบงาน โครงสร้างองค์กร พฤติกรรมการบริการ องค์กรแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น หรืออาจศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีต่อตัวแปรอื่น

2. ขยายการศึกษาเพิ่มเติมกับข้าราชการหรือบุคลากรตำแหน่งอื่นๆ เช่น ข้าราชการในส่วนภูมิภาค ลูกจ้างประจำในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค พนักงานราชการในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เป็นต้น เพื่อนำผลมาศึกษาเปรียบเทียบว่าแตกต่างหรือสอดคล้องกันอย่างไร

3. อาจใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก

4. จากการใช้เทคนิควิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ที่ใช้โปรแกรมช่วยคัดเลือกตัวแปรเข้าไปในสมการ อาจทำให้ตัวแปรอิสระบางตัวถูกจัดออกจากสมการ ซึ่งอาจเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในการศึกษาครั้งต่อไปอาจใช้เทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบอื่นๆ

5. ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจใช้กลุ่มตัวอย่างที่ใหญ่ขึ้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แม่นยำและคลาดเคลื่อนน้อยลง **A**

รายการอ้างอิง

- Chantheevee, S. (2012). *The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior Perception of Professional Nurses at Community Hospitals, Lamphang Province*. Master of Nursing Science Thesis in Nursing Administration School of Nursing, Sukhothai Thammathirat Open University. (in Thai)
- Chotchakompant, K., Jantarung, N., & Wongchaikittiphorn, J. (2008). Police organizational citizenship behavior as a mediator of the relationships between procedure justice and perceived organizational support, and in-role performance. *Naresuan University Journal*, 16 (3), 229-238. (in Thai)
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium : A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Cropanzano, R., Bowen D. E., & Gilland S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, November, 34-48.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Roberson (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. (pp.1- 83). New York : John Wiley & Sons.
- Farahbod, F., Azadehdel, M., Dizgah, M. R., & Jirdehi, M. N. (2012) Organizational citizenship behavior: The role of organizational justice and leader-member exchange. *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 3 (9), 893-903.
- Farh, J. L., Early, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), 421-444.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. California: Sage Publication, Inc.
- Gagne, M., & Deci E. L.(2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organization Behavior*, 26 (4), 331-362.
- Garg, P., Rastogi R., & Kataria A. (2013). The influence of organizational justice on organizational citizenship behaviour. *International Journal of Business Insight and Transformation*, 6 (2), 84-93.
- Golparvar, M., & Javadian, Z. (2012). The relationship between perceived organizational justice and OCBs with consider moderating role of equity sensitivity: Some cultural implications. *International Journal of Psychological Studies*, 4 (2), 28-41.
- Gorji, M. B., & Ranjbar, M. (2013). Relationship between psychological empowerment of employees and organizational citizenship behavior. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7 (1), 67-75.

- Greenberg, J., & Baron A. R. (2003). *Behavior in Organizations*. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Greenberg, J. (2010). *Managing Behavior in Organizations*. 5th ed. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment determinants of organizational citizenship behavior. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3 (1), 18-35.
- John, G. (1996). *Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work*. 4th ed. New York: Harper Collins College Publishers.
- Jungthaweessoot, P., & Chongvisal, R. (2009). Self-determination, social support, organizational justice and organizational citizenship behavior of employees at the filthai company limited. *Journal of Social Work*, 17 (1), 78-89. (in Thai)
- Kim, B. C., Losekoot E., & Milne, S. (2011). *Impact of psychological empowerment for individual service workers*. The 2nd International Research Symposium in Service Management, 26-30 July 2011. pp.392-401.
- Kim, T. Y., & Kim, M. (2013). Leaders' moral competence and employee outcomes: The effects of psychological empowerment and person-supervisor fit. *Journal of Business Ethics*, 112, 155-166.
- Lashley, C. (2001). *Empowerment: HR Strategies for Service Excellence*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 52-65.
- Llewellyn, Y. R. (2008). *Affective Commitment and Citizenship Behaviour the Role of LMX and Personality and the Mediating Effects of Empowerment*. Master of Philosophy Thesis in Applied Psychology, The University of Waikato.
- Lomtaku, W. (2011). *Causal Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior of Administrative Staff in Public Autonomous Universities*. Master of Management Thesis, Suranaree University of Technology. (in Thai)
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Muadiad, W. (2007). *A Causal Relation Structural Model of Factors Effecting on Organizational Citizenship Behavior among Teachers under the Jurisdiction of Nakornnayok Provincial Primary Education Office*. Master of Educational Thesis in Educational Research and Statistics, Srinakharinwirot University. (in Thai)
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organization Psychology*. 8thed. Australia: Thomson Wadsworth.
- Office of the Public Sector Development Commission. (2013). *Strategic plan for Thai Official Development (2013-2018)*. Bangkok: Vision Print and Media. (in Thai)
- Organ, D. W., & Bateman, T. S. (1991). *Organizational Behavior*. 4thed. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publication, Inc.

- Pareke, F. J., & Susetyo, S. (2011). Modeling the casual relationship of organizational justice, job satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Cambridge Business & Economics Conference, June 27-28*, 1-22.
- Pieamsuwan, D. (2015). Chang in government. *Civil Officials' Magazine, 59 (4)*, 10 - 12. (in Thai)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie S. B., Paine J. B., & D. G. Bachrach. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26 (3)*, 513-563.
- Randolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organization Dynamic, 23 (4)*, 19-31.
- Saufi, M. A., Kojuri, M. A. S., Badi, M., & Agheshlouei, H. (2013). The impacts of organizational justice and psychological empowerment on organizational citizenship behavior: The mediating effect of job involvement. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, 1 (3)*, 116-135.
- Schultz, D., & Schultz, S. E. (2010). *Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organization Psychology*. 10th ed. New Jersey: Pearson Education International.
- Smithikrai, C. (2011). *Industrial and organizational Psychology*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. (in Thai)
- Songsang, N. (2009). *Psychological Empowerment, Adversity Quotient and Decision Making Ability Affecting Job Performance of Employees in a Steel Assembly Manufacturing*. Master of Science Thesis in Industrial Psychology, Kasetsart University. (in Thai)
- Spector, P. E. (2006). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. 4th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal, 38 (5)*, 1442-1465.
- Sutabhaha, O. (2011). *A Causal Relationship Model of Organizational Citizenship Behavior of Department Heads in Basic Education Institutes*. Doctor of Education Thesis in Educational Administration, Kasetsart University. (in Thai)
- Taylor, J. (2013). Goal setting in the Australian public service: Effects on psychological empowerment and organizational citizenship behavior. *Public Administration Review, 73 (3)*, 453-464.
- Thomas, K. W., & Velthouse B. A. (1990). Cognitive element of empowerment: An "Interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review, 15 (4)*, 666-681.
- Tintavorn, J., & Smuthranond, T. (2009). Relationship between government employees' self-esteem based on organizational justice perception and organizational citizenship behavior: a case study of legal execution department, ministry of justice. *The Journal of Faculty of Applied Arts, 2 (2)*, 23-33. (in Thai)
- Tintavorn, J. (2010). *Organization-based self-esteem, perceived organizational justice and organizational citizenship behavior of government employees: a case study of the legal execution department, ministry of justice*. Master of Science Thesis in Industrial and Organizational Psychology, Kasetsart University. (in Thai)

Washington, D. A. (2012). *The Moderating Effect of Psychological Empowerment on the Relationship between Network Centrality and Individual Job Performance*. Master of Science Thesis in Engineering Management, Air Force Institute of Technology.

Yim, H. K. (2008). *Psychological Empowerment of Salespeople: The Construct, Its Inducement and Consequences on Customer Relationships*, Doctor of Philosophy Thesis, Drexel University.

บทความวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้ความยุติธรรม ในองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผ่านตัวแปรสื่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ โดยมี ความต้องการส่วนบุคคลเป็นตัวแปรกำกับ

หทัยทิพย์ อภิวงค์งาม

นักทรัพยากรบุคคล กรมคุมประพฤติ

ดร.รัชนีวรรณ วณิชย์ถนอม

อาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผ่านตัวแปรสื่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ โดยมีความต้องการส่วนบุคคลเป็นตัวแปรกำกับ” เป็นการศึกษาเชิงสหสัมพันธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 2) ศึกษาการเป็นตัวแปรสื่อของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 3) ศึกษาการเป็นตัวแปรกำกับของความต้องการส่วนบุคคลที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน (ยกเว้นข้าราชการระดับบริหาร อำนวยการ และเชี่ยวชาญ) ในหน่วยราชการแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 309 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ 1) แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล 2) แบบวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ 3) แบบสอบถามการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ 4) แบบสอบถามความต้องการส่วนบุคคล 5) แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงชั้น

ผลการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การเป็นตัวแปรสื่อสมบูรณะระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ส่วนความต้องการส่วนบุคคลไม่เป็นตัวแปรกำกับระหว่างความสัมพันธ์นี้ ซึ่งหน่วยงานราชการสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในข้าราชการปฏิบัติงาน และสามารถใช้เป็นแนวทางในการวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

คำสำคัญ : การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ความต้องการส่วนบุคคล พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Relationships Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and The Moderating Role of Individual Needs

Hathaithip Aphiwongngam
Human Resources Officer, Department of Probation
Ratchaneewan Wanichtanom (Ph.D.)
Faculty of Liberal Arts, Thammasat University

Abstract

This study was entitled "Relationships between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and The Moderating Role of Individual Needs". The study was conducted as a correlation research. The objectives of the study were as follows 1) to study the relationship of Perceived Organizational Justice, Perceived Organizational Support, Individual Needs, and Organizational Citizenship Behavior, 2) to study the mediating role of Perceived Organizational Support on the relationships of Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior, and 3) to study the moderating role of Individual Needs on the relationship of Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior.

The subjects were 301 government officers (except executives, directors, and specialists) at a government organization in Thailand. The questionnaires were used as a research instrument.

The questionnaires were divided into 5 parts; 1) 6 items of Personal Factors, 2) 42 items measuring Perceived Organizational Justice, 3) 25 items measuring Perceived Organizational Support, 4) 13 items of Individual Needs, and 5) 21 items measuring Organizational Citizenship Behavior.

The statistical measures comprised of Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, Correlation, and Multiple Regression Analysis.

The results of this research had shown that Organizational Citizenship Behavior had positive correlations with Perceived Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Individual Needs. Thus, other organizations could employ the results to develop Organizational Citizenship Behavior with their officer and Any researcher could apply them for future studies.

Keywords : Perceived Organizational Justice, Perceived Organizational Support, Individual Needs, Organizational Citizenship Behavior

บทนำ

หน่วยราชการ คือ องค์กรหลักที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาประเทศ และดูแลความเป็นอยู่ของประชาชน ภายใต้การกำหนดแนวทางการบริหารงานโดยรัฐบาล เป้าหมายที่สำคัญที่สุดของหน่วยราชการ คือ คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยราชการนั้น ได้ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน เพื่อการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณแผ่นดิน ซึ่งมาจากเงินภาษีอากรของประชาชนในประเทศเป็นหลัก (Yai-Arun, 2005) การที่หน่วยราชการจะบรรลุเป้าหมายได้นั้น กลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจ คือ ข้าราชการ ซึ่งเป็นบุคลากรหลักของหน่วยงานราชการ ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับประชาชน และผลการปฏิบัติหน้าที่ก็ส่งผลกระทบต่อประชาชนโดยตรง ดังนั้น การได้รับการสนับสนุนจากประชาชน และประชาชนจะให้การสนับสนุนรัฐบาลหรือไม่ นั้นขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการและผลการดำเนินงานของหน่วยราชการ ดังนั้น จึงอาจถือได้ว่าผลการปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมการทำงาน ตลอดจนพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่เรียกว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของข้าราชการ ก็มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการพัฒนาประเทศ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) หมายถึง พฤติกรรมที่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งมีส่วนช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน เช่น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความเป็นมิตร เป็นต้น พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินงานในองค์กร และส่งผลให้ระบบต่างๆ ในองค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Katz and Kahn, 1989 as cited in Organ, 1991) จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice : OJ) (Chen and Jin, 2014; Wantanu and Kittisaknawin, 2014) การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (Perceived Organizational Support : POS) (Jedsadalak, 2010; Khuankaew, 2011; Cheung, 2013) และความต้องการส่วนบุคคล (Individual Needs) (Duff and Lilly, 2013) เป็นต้น

ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ประการแรกคือ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร (Perceived Organizational Justice : POJ) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดและการรับรู้ของพนักงานว่าได้รับความเป็นธรรมเสมอภาคเท่าเทียม และเหมาะสมจากองค์กร หรือผู้บังคับบัญชา ในด้านผลตอบแทนจากการทำงาน ด้านกระบวนการในการพิจารณาให้ค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อตน (Toltum, 2008) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร สามารถส่งผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กรได้ หากบุคลากรในองค์กรรับรู้ว่าองค์กรมีความยุติธรรม จะส่งผลให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และมีพฤติกรรมการทำงานในทางบวก เช่น การใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ทำงานเป็นเวลานานกว่าที่องค์กรได้กำหนดไว้ และพยายามทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสุดเท่าที่จะทำได้ (Greenberg, 2002) เป็นต้น ในทางกลับกันหากบุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกไม่ยุติธรรม จะส่งผลให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร และมีพฤติกรรมการทำงานในทางลบ เช่น การละเลยหน้าที่ การขาดงาน และการลาออก เป็นต้น (Konovsky and Cropanzano, 1991) มีงานวิจัยหลายงานที่พบความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น งานวิจัยของ Tongpan and Niamsup (2012) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ด้านกระบวนการ สามารถพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมได้ และงานวิจัยของ Chen and Jin (2014) พบว่า ความยุติธรรมระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์

ทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ ความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีการรับรู้การสนับสนุน จากองค์การเป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มระดับพฤติกรรมกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานในบริษัท

ปัจจัยสำคัญประการที่สองคือ การรับรู้การสนับสนุน จากองค์การ (Perceived Organizational Support : POS) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานถึงขอบเขตที่องค์การให้ความสำคัญต่อการช่วยเหลือสนับสนุน และการให้ความเอาใจใส่ ต่อการปฏิบัติงานและสวัสดิภาพ (Well-being) ของพนักงาน (Eisenberger, 2008) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีผล ต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์การ (Yamaguchi, 2001) และก่อให้เกิดผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานด้วย กล่าวคือ เมื่อ พนักงานมีทัศนคติทางบวก รับรู้ว่าองค์การเห็นคุณค่าความ พยายามทุ่มเททำงาน และให้การดูแลเรื่องความเป็นอยู่ที่ดี ของพนักงาน รวมถึงการรับฟังความคิดเห็น เต็มใจให้การ ช่วยเหลือ ให้โอกาสก้าวหน้าในงาน และพร้อมให้อภัยเมื่อทำงาน ผิดพลาด (Liu, 2009) โดยเมื่อพนักงานรับรู้การสนับสนุนจาก องค์การได้จากนโยบายและการกระทำขององค์การ พนักงาน จะมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพื่อเป็นการ ตอบแทน ถือเป็น การแลกเปลี่ยนที่สมดุลระหว่างองค์การ กับพนักงาน (Khuankaew, 2011) และมีพฤติกรรมกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีที่เป็นประโยชน์ต่อตัวบุคคลด้วย เช่น การให้ความ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น (Williams and Anderson, 1991; Wickramasinghe and Perera, 2014) เช่นเดียวกับ การศึกษาของ Randall, Cropanzano, Bormann and Birjunlin (1999) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การ รวมทั้งงานวิจัยของ Hanboonsong (2012) ที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การเป็นปัจจัยที่สามารถ พยากรณ์พฤติกรรมที่ดีขององค์การข้าราชการ และ Cheung (2013) ยังพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การเป็น ปัจจัยที่เพิ่มระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของวิศวกร

อุตสาหกรรม โดยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีบทบาท ในการเป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรม ระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice) และความยุติธรรม ด้านข้อมูล (Informational Justice) กับพฤติกรรมกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การอีกด้วย

ปัจจัยสำคัญประการที่สามคือ ความต้องการส่วนบุคคล (Individual Needs) เป็นความต้องการที่ถูกพัฒนาขึ้น ในช่วงชีวิตมนุษย์ (McClelland, 1961 as cited in Thongsut, 2009) McClelland (1961) เชื่อว่าพฤติกรรมแต่ละอย่างเป็น ผลสืบเนื่องมาจากความต้องการ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ภายใต สถานการณ์หนึ่งบุคคลก็มีความต้องการอย่างหนึ่ง ซึ่งส่งผล ให้เกิดแรงจูงใจในกรณีเฉพาะสำหรับบุคคลนั้น ความต้องการ เป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในหลายปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรม โดย ปัจจัยอื่นที่มีส่วนสำคัญร่วมอยู่ด้วย เช่น ค่านิยม อุนนิสัย และ ทักษะของบุคคล ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมอื่นที่ล้วนมีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมทั้งสิ้น (McClelland, 1961 อ้างถึงใน Kazekim, 2013) ในงานวิจัยของ Duffy and Lilly (2013) ที่ทำการศึกษากับกลุ่มพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 15 แห่ง ใน ประเทศอเมริกา พบว่า ความต้องการอำนาจของพนักงาน มี ผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจาก องค์การกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กล่าวคือ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การจะไม่ส่งผลให้ระดับของ พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานเพิ่มขึ้นได้ หาก พนักงานมีความต้องการอำนาจในระดับสูง พวกเขามีแนวโน้ม ที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมจากการเป็นสมาชิกที่ดีเป็นพฤติกรรมที่ ช่วยตอบสนองความต้องการของพวกเขาได้ ส่วนพนักงาน ที่มีแนวโน้มมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ส่วนใหญ่จะมีความต้องการอำนาจในระดับต่ำและมีการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์การในระดับที่สูง

จากแนวคิดและผลการวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่า มีปัจจัยหลายด้านที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การ ดังนั้น ในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการ รับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็น

สมาชิกที่ดีขององค์การผ่านตัวแปรสื่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ โดยมีความต้องการส่วนบุคคลเป็นตัวแปรกำกับในหน่วยราชการแห่งหนึ่งในครั้งนี้ นอกจากนี้จะทำให้ทราบถึงระดับของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ความต้องการส่วนบุคคล และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การแล้ว ยังทราบถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยดังกล่าวที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เพื่อเป็นข้อมูลให้องค์การที่ศึกษานำผลการวิจัยไปกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงาน รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การในระยะยาว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
2. เพื่อศึกษาการเป็นตัวแปรสื่อของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
3. เพื่อศึกษาการเป็นตัวแปรกำกับของความต้องการส่วนบุคคลที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ (Perceived Organizational Justice: POJ) ศึกษาตามแนวคิดของ Greenberg (2005) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับการได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมจากองค์การ ทั้งในเรื่องของการตัดสินใจที่ใช้พิจารณาเพื่อการแบ่งผลตอบแทน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล การได้รับการปฏิบัติและการสื่อสารกับบุคคลในองค์การด้วยความเป็นธรรม ส่งผลให้ได้ผลลัพธ์ที่มีความถูกต้องเป็นธรรม แบ่งการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

ออกเป็น 4 ด้าน คือ การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งผลตอบแทน (Distributive Justice) การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) การรับรู้ความยุติธรรมระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice) และการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูล (Informational Justice)

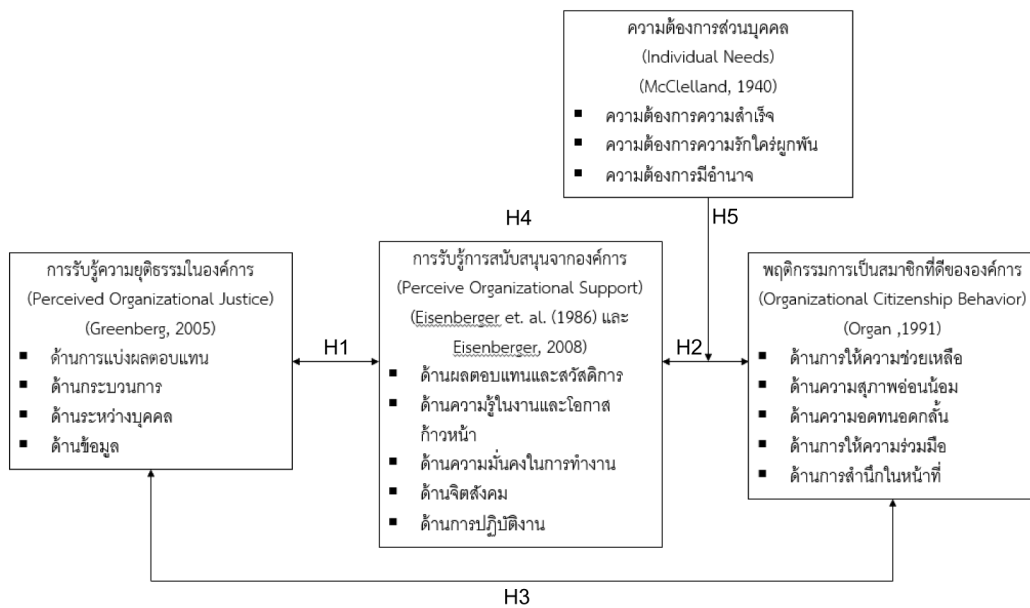
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (Perceived Organizational Support : POS) ศึกษาตามแนวคิดของ Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa (1986) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลถึงขอบเขตที่องค์การให้ความสำคัญต่อการช่วยเหลือสนับสนุน และการให้ความเอาใจใส่ แสดงความห่วงใย ต้องการให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดี รวมถึงสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ (Wage Incentives) ด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า (Opportunity for Advancement) ด้านความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) ด้านจิตสังคม (Psychosocial) และด้านการปฏิบัติงาน (Working Condition) และนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับเป็นแบบสอบถามการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (Eisenberger, 1984)

ความต้องการส่วนบุคคล (Individual Needs) ศึกษาตามแนวคิดของ Mclelland (1961) หมายถึง ความต้องการที่ถูกพัฒนาขึ้นในช่วงชีวิตมนุษย์ ประกอบด้วยความต้องการ 3 ประเภท ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน (Need for Affiliation) และความต้องการมีอำนาจ (Need for Power)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior: OCB) ศึกษาตามแนวคิดของ Organ (1988) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกด้วยตนเอง ซึ่งไม่ได้เกิดขึ้นโดยตรงจากระบบการให้รางวัล และมีผลในการส่งเสริมการทำงานขององค์การ เป็นพฤติกรรมที่ไม่มีใครบังคับหรือกำหนดไว้ในเอกสารบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และการไม่ทำพฤติกรรม

นั้น ๆ ก็ไม่ถูกลงโทษจากองค์กรและเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กรได้ จำแนกรูปแบบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 5 รูปแบบ คือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness)

ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

- สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร
- สมมติฐานที่ 2 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- สมมติฐานที่ 3 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- สมมติฐานที่ 4 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- สมมติฐานที่ 5 ความต้องการส่วนบุคคล เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ คือ ข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน (ยกเว้นข้าราชการระดับบริหาร อำนวยการ และเชี่ยวชาญ) ในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งซึ่งประกอบด้วยสำนักงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาครวมจำนวน 11 แห่ง มีประชากรจำนวน 1,223 คน (ข้อมูล ณ เดือนพฤษภาคม 2558)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้

ขั้นที่ 1 คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้เป็นตัวแทนของประชากรด้วยค่าความเชื่อมั่น 95% และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์เท่ากับ 0.05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 301 คน

ขั้นที่ 2 ดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบลำดับขั้น (Stratified Random Sampling)

ขั้นที่ 3 แจกแบบสอบถามโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรทำนาย

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ (Perceived Organizational Justice : POJ) ตามแนวคิดของ Greenberg (2005) โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ

1. ด้านการแบ่งผลตอบแทน (Distributive Justice)
2. ด้านกระบวนการ (Procedural Justice)
3. ด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice)
4. ด้านข้อมูล (Informational Justice)

ตัวแปรสื่อ

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (Perceive Organizational Support : POS) ตามแนวคิดของ Eisenberger et. al. (1986) แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ

1. ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ (Wage Incentives)
2. ด้านความก้าวหน้าและโอกาสก้าวหน้า (Opportunity for Advancement)
3. ด้านความมั่นคงในการทำงาน (Job Security)
4. ด้านจิตสังคม (Psychosocial)
5. ด้านการปฏิบัติงาน (Working Condition)

ตัวแปรกำกับ

ความต้องการส่วนบุคคล (Individual Needs) ตามแนวคิดของ McClelland (1961) ประกอบด้วยความต้องการ 3 ด้าน ได้แก่

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement)

2. ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน (Need for Affiliation)

3. ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power)

ตัวแปรเกณฑ์

พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior : OCB) ตามแนวคิดของ Organ and Bateman (1991) ประกอบด้วยพฤติกรรม 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการให้ความช่วยเหลือ (Altruism)
 2. ด้านความสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy)
 3. ด้านความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship)
 4. ด้านการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue)
 5. ด้านการสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness)
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยคั้งนี้

เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดการประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ แบบวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ (น้อยที่สุด น้อย ... มากที่สุด) ลักษณะข้อคำถามมีความหมายทางบวก เป็นการถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ เช่น ท่านได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของท่าน ท่านรู้สึกว่าการประเมินผลงานมีความเหมาะสมกับงานของท่าน เป็นต้น แบบสอบถามการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (ไม่จริงที่สุด ไม่จริง ... จริงที่สุด) ลักษณะของข้อคำถามมีความหมายทางบวก จำนวน 17 ข้อ และมีความหมายทางลบ จำนวน 8 ข้อ เช่น องค์การสนับสนุนให้ท่านศึกษาต่อหรือเข้ารับการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพและความรู้ความสามารถ หากตำแหน่งงานของท่านถูกยุบหรือเลิกไป องค์การก็จะไม่จ้างท่านทำงานในตำแหน่งหน้าที่อื่นต่อ เป็นต้น แบบสอบถามความต้องการส่วนบุคคล (น้อยที่สุด น้อย ... มากที่สุด) เช่น ท่านพยายาม

ปฏิบัติงานที่ยากให้ประสบความสำเร็จ ท่านพยายามปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เป็นต้น และแบบสอบวัดพฤติกรรมกรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ... เห็นด้วยอย่างยิ่ง) เช่น ท่านเต็มใจอย่างยิ่งที่จะปฏิบัติงานแทนเพื่อนที่ไม่ได้มาทำงาน เมื่อท่านถูกตำหนิในเรื่องงาน ท่านจะนำมาพิจารณาแก้ไขโดยไม่แสดงอาการท้อแท้ เป็นต้น

สำหรับการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัด ได้แก่ การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน จากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบแล้วไปทดสอบก่อนใช้จริง (Try out) มาวิเคราะห์เป็นรายข้อ (Item Analysis) เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) ด้วยการทดสอบค่าที (T-test) โดยคิดจาก 25% ของกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ ทำการเลือกใช้เฉพาะข้อคำถามที่มีค่า T ตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไป ซึ่งเป็นข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกสูง และทำการตัดข้อคำถามที่มีค่า T ต่ำกว่า 1.75 ทิ้งไป และนำข้อคำถามที่เหลือมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการหาค่าความคงที่ภายใน (Internal Consistency) โดยการใช่วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าความเชื่อมั่นและจำนวนข้อของแบบสอบถาม (N=309)

แบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น	จำนวนข้อ
1. แบบวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร	.957	42
2. แบบสอบถามการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	.913	26
3. แบบสอบถามความต้องการส่วนบุคคล	.897	13
4. แบบสอบวัดพฤติกรรมกรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	.935	21

4. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการขออนุญาตหัวหน้าหน่วยราชการของกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 503 ฉบับ ผลปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาและมีความสมบูรณ์ จำนวน 309 ฉบับ แล้วบันทึกข้อมูลหาค่าสถิติและดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยต่อไป

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Statistical Package for the Social Sciences : SPSS for Windows Version 17.0 โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์และทดสอบ 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล สถิติที่ใช้ คือ การหาความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร การรับรู้ความยุติธรรมจากองค์กร ความต้องการส่วนบุคคล และพฤติกรรมกรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สถิติที่ใช้คือ มัชฌิมเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงชั้น (Hierarchical Multiple Regression Analysis)

ผลการศึกษาวิจัย

จากการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน (ยกเว้นข้าราชการระดับบริหาร อำนาจการ และเชี่ยวชาญ) ในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง จำนวน 301 คน ทำการแจกแบบสอบถามไปจำนวน 503 ฉบับ ได้รับการตอบกลับคืนมา และมีความสมบูรณ์ 309 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 61.4 ของแบบสอบถามทั้งหมด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 68.0 และเพศชาย จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 32.0 ตามลำดับ มีอายุอยู่ในช่วง 36 - 45 ปี จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 43.4 มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 63.4 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 57.3 อยู่ในสายงานตามภารกิจหลักขององค์การ จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 66.6 และสายงานสนับสนุนขององค์การ จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 ตามลำดับ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับชำนาญการ จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 46.0

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร (N=309)

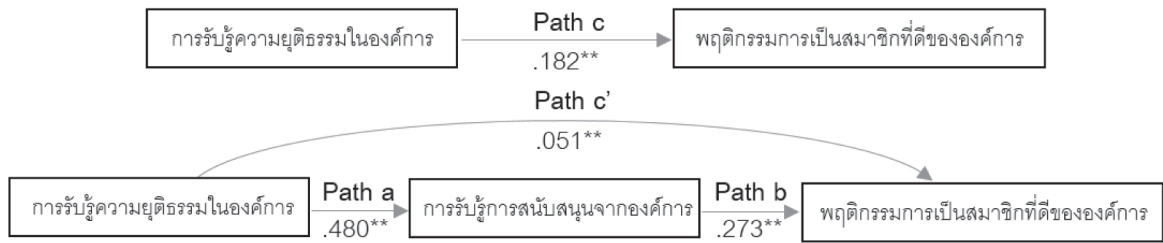
ตัวแปร	\bar{x}	S.D.	1	2	3	4
1. แบบวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ	3.42	.66	-			
2. แบบสอบถามการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ	3.37	.51	.480**	-		
3. แบบสอบถามความต้องการส่วนบุคคล	3.93	.38	.149**	.338**	-	
4. แบบสอบวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	3.97	.38	.182**	.297**	.532**	-

**p<0.01

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ความต้องการส่วนบุคคล และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.480, 0.149 และ 0.182 ตามลำดับ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความต้องการส่วนบุคคล และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.338 และ 0.297 ตามลำดับ ความต้องการส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.532 ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 2

ผลการทดสอบการเป็นตัวแปรสื่อของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การพบว่า มีนัยสำคัญทั้ง 3 ขั้นตอน (มีนัยสำคัญทั้ง Path a, Path b และ Path c) เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด (Frazier et al., 2004) ดังภาพประกอบที่ 2 โดยมีรายละเอียดในตารางที่ 3

ภาพประกอบที่ 2 การทดสอบการเป็นตัวแปรสื่อ



ตารางที่ 3 การทดสอบการเป็นตัวแปรสื่อของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงขั้น (N=309)

ขั้นตอนการทดสอบ	B	SE B	95% CI	β
ขั้นที่ 1 (Path c)				
ตัวแปรเกณฑ์ : พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร				
ตัวแปรทำนาย : การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร	.106	.033	.042, .170	.182**
ขั้นที่ 2 (Path a)				
ตัวแปรเกณฑ์ : การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร				
ตัวแปรทำนาย : การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร	.371	.039	.295, .447	.480**
ขั้นที่ 3 (Path b และ Path c')				
ตัวแปรเกณฑ์ : พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร				
ตัวแปรสื่อ : การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Path b)	.205	.047	.415, .660	.273**
ตัวแปรทำนาย : การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร Path(c)	.030	.036	.148, .380	.051

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, CI = ช่วงความเชื่อมั่น (Confidence Interval)

เมื่อพิจารณาที่ Path c' พบว่าน้อยกว่า Path c โดยหาก Path c' ลดลงเหลือศูนย์หรือลดลงจนเข้าสู่ระดับไม่มีนัยสำคัญ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจึงจะเป็นตัวแปรสื่อโดยสมบูรณ์ ในกรณีนี้ Path c' ลดลงจนไม่มีนัยสำคัญ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจึงจะเป็นตัวแปรสื่อโดยสมบูรณ์ และทำการทดสอบต่อว่า Path c' น้อยกว่า Path c อย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ การทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่าง Path c และ Path c' ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงการทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่าง Path c และ Path c' ในการทดสอบการเป็นตัวแปรสื่อของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (N=309)

การทดสอบ	ab	SE _{ab}	CI _{.95}	z	ab/c
การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร → การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร → พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	.076	.04	.036, .116	3.8*	.72

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

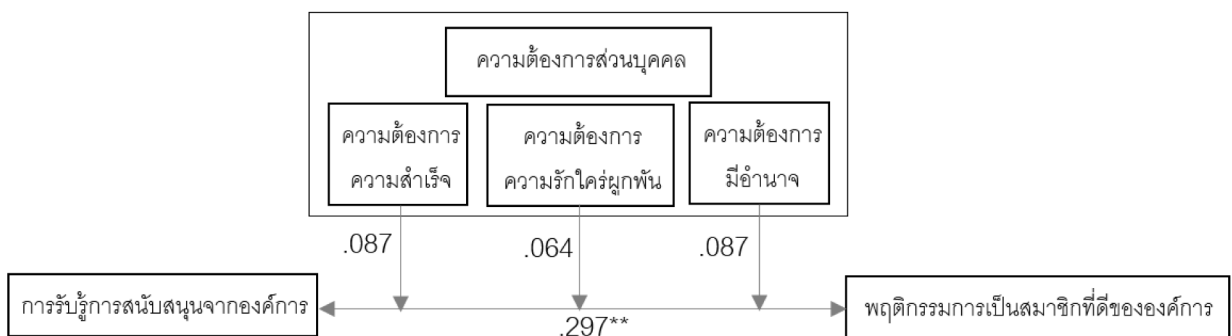
ผลการทดสอบการเป็นตัวแปรสื่อของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่ามีนัยสำคัญแสดงว่า Path c' น้อยกว่า Path c อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจึงเป็นตัวแปรสื่อสมบูรณ์ในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยมีสัดส่วนของการเป็นตัวแปรสื่อ ร้อยละ 72

ผลการทดสอบการเป็นตัวแปรกำกับของความต้อการส่วนบุคคล ในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยสมการในการทดสอบ

$$Y = b_0 + b_1X + b_2Z + b_3XZ$$

(Aiken and West, 1991; Cohen, Cohen, West, and Aiken, 2003) ดังภาพประกอบที่ 3 โดยมีรายละเอียดแสดงในตารางที่ 5-7

ภาพประกอบที่ 3 การทดสอบการเป็นตัวแปรกำกับ



ตารางที่ 5 แสดงการทดสอบการเป็นตัวแปรกำกับของความต้องการส่วนบุคคลด้านความต้องการความสำเร็จในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงซ้อน (Hierarchical Multiple Regression Analysis) (N=309)

ขั้นตอนการทดสอบ	B	SE B	95% CI	β	R ²
ขั้นตอนที่ 1					
ตัวแปรทำนาย : การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	.125	.039	.048, .201	.166**	
ตัวแปรกำกับ : ความต้องการส่วนบุคคลด้านความต้องการความสำเร็จ	.383	.046	.292, .475	.429**	.256**
ขั้นตอนที่ 2					
ตัวแปรทำนาย : การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	.119	.039	.023, .173	.158**	
ตัวแปรกำกับ : ความต้องการส่วนบุคคลด้านความต้องการความสำเร็จ	.381	.046	.384, .586	.427**	
ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ : การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร × ความต้องการส่วนบุคคลด้านความต้องการความสำเร็จ	.028	.016	-.009, .050	.087	.263**

**p<0.01

ผลการทดสอบการเป็นตัวแปรกำกับของความต้องการส่วนบุคคลด้านความต้องการความสำเร็จ เมื่อพิจารณาที่ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรปฏิสัมพันธ์ พบว่า เมื่อเพิ่มตัวแปรปฏิสัมพันธ์เข้าไปในสมการ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรปฏิสัมพันธ์ไม่มีนัยสำคัญ (= 0.087, p = 0.078) และค่า R² ของขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปรปฏิสัมพันธ์เข้าไปในสมการแล้วนั้นพบว่าไม่แตกต่างกัน โดยมีค่าเท่ากับ ร้อยละ 26 ดังนั้น ความต้องการส่วนบุคคลด้านความต้องการความสำเร็จไม่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 6 แสดงการทดสอบการเป็นตัวแปรกำกับของความต้องการส่วนบุคคลด้านความต้องการความรักใคร่ผูกพัน ในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงซ้อน (Hierarchical Multiple Regression Analysis) (N=309)

ขั้นตอนการทดสอบ	B	SE B	95% CI	β	R ²
ขั้นตอนที่ 1					
ตัวแปรทำนาย : การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	.144	.038	.069, .218	.191**	
ตัวแปรกำกับ : ความต้องการส่วนบุคคลด้านความต้องการความรักใคร่ผูกพัน	.384	.043	.300, .469	.448**	.278**
ขั้นตอนที่ 2					
ตัวแปรทำนาย : การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	.140	.038	.066, .214	.186**	
ตัวแปรกำกับ : ความต้องการส่วนบุคคลด้านความต้องการความรักใคร่ผูกพัน	.385	.043	.300, .469	.449**	
ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ : การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร × ความต้องการส่วนบุคคลด้านความต้องการความรักใคร่ผูกพัน	.021	.016	-.011, .054	.064	.275**

** $p < 0.01$

ผลการทดสอบการเป็นตัวแปรกำกับของความต้องการส่วนบุคคลด้านความต้องการความรักใคร่ผูกพันเมื่อพิจารณาที่ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรปฏิสัมพันธ์ พบว่า เมื่อเพิ่มตัวแปรปฏิสัมพันธ์เข้าไปในสมการ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรปฏิสัมพันธ์ไม่มีนัยสำคัญ ($\beta = 0.064$, $p = 0.193$) และค่า R² ของขั้นที่ 1 และ ขั้นที่ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปรปฏิสัมพันธ์เข้าไปในสมการแล้วนั้นพบว่าไม่แตกต่างกัน โดยมีค่าเท่ากับ ร้อยละ 27 ดังนั้น ความต้องการส่วนบุคคลด้านความต้องการความรักใคร่ผูกพัน ไม่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 7 แสดงการทดสอบการเป็นตัวแปรกำกับของความต้องการส่วนบุคคลด้านความต้องการมีอำนาจ ในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงซ้อน (Hierarchical Multiple Regression Analysis) (N=309)

ขั้นตอนการทดสอบ	B	SE B	95% CI	β	R ²
ขั้นตอนที่ 1					
ตัวแปรทำนาย : การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ	.195	.042	.112, .278	.259**	
ตัวแปรกำกับ : ความต้องการส่วนบุคคลด้านความต้องการมีอำนาจ	.083	.031	.022, .144	.150**	.109**
ขั้นตอนที่ 2					
ตัวแปรทำนาย : การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ	.199	.042	.117, .282	.265**	
ตัวแปรกำกับ : ความต้องการส่วนบุคคลด้านความต้องการมีอำนาจ	.082	.031	.021, .143	.148**	
ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ : การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ × ความต้องการส่วนบุคคลด้านความต้องการมีอำนาจ	.030	.019	-.007, .067	.087	.117**

** $p < 0.01$

ผลการทดสอบการเป็นตัวแปรกำกับของความต้องการส่วนบุคคลด้านความต้องการมีอำนาจ เมื่อพิจารณาที่ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรปฏิสัมพันธ์ พบว่า เมื่อเพิ่มตัวแปรปฏิสัมพันธ์เข้าไปในสมการ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรปฏิสัมพันธ์ไม่มีนัยสำคัญ ($\beta = 0.087$, $p = 0.109$) และค่า R² ของขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปรปฏิสัมพันธ์เข้าไปในสมการแล้วนั้นพบว่าไม่แตกต่างกัน โดยมีค่าเท่ากับ ร้อยละ 11 ดังนั้น ความต้องการส่วนบุคคลด้านความต้องการมีอำนาจไม่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 7

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Khuankaew (2011) ที่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และงานวิจัยของ Sirisup (2010) ที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ เนื่องจากปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การนั้นถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด หรือความรู้สึกของบุคคลที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานว่า องค์การที่ตนทำงานอยู่นั้นให้ความสำคัญหรือเห็นคุณค่าในการทำงาน และมีนโยบายที่สนับสนุนการทำงานและพร้อมที่จะเป็นที่พึ่งของบุคลากรในองค์การ ซึ่งการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การนี้ก็มีความเกี่ยวข้องกับความยุติธรรมในองค์การอย่างชัดเจน โดยถ้าองค์การมีความยุติธรรมในด้าน

การแบ่งผลตอบแทน ด้านกระบวนการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านข้อมูลในองค์การแล้วนั้น ก็จะส่งผลให้บุคลากรรับรู้ได้ว่าองค์การของตนสามารถเป็นที่พึ่งพิง มีความสะดวกสบายในการทำงาน มีบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การทำงาน และได้รับผลตอบแทนที่ดี มีสวัสดิการที่เหมาะสมแก่การดำรงชีพ ซึ่งสอดคล้องกับ Roddes and Eisenberger (2002) ที่ได้อธิบายถึงสาเหตุของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การว่า ความยุติธรรมนั้นเป็นสิ่งที่พนักงานใช้ในการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ เพราะความยุติธรรมช่วยให้พนักงานสามารถตัดสินใจถึงผลตอบแทนที่ตนได้รับจากการทำงานได้ง่ายขึ้น ขณะเดียวกันความยุติธรรมด้านกระบวนการก็ทำให้พนักงานได้รับทรัพยากรต่างๆ อย่างยุติธรรม ซึ่งพนักงานพิจารณาว่าทรัพยากรเหล่านี้ คือ สวัสดิการ ที่มีผลให้พนักงานเชื่อว่าองค์การคำนึงถึงความเป็นอยู่ของพนักงาน

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phocharoen, Piriyakul, and Jaisue (2012) ที่พบว่า ความยุติธรรมในองค์การมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และงานวิจัยของ Blakely, Andrews, and Moorman (2005) ที่พบว่า ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามที่ตั้งสมมติฐาน ยกเว้นความยุติธรรมในองค์การ ด้านการแบ่งผลตอบแทน ทั้งนี้ อาจเกิดจากองค์การต่างๆ มีค่าตอบแทน เงินเดือน นโยบาย และสวัสดิการที่ได้รับต่างกัน จนบุคลากรในองค์การรับรู้ได้โดยการเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นว่าต่ำกว่า แต่เมื่อพิจารณาด้านอื่นๆ แล้ว พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่เกิดจากปัจจัยความยุติธรรมในองค์การนี้เป็นไปในทางบวก ซึ่งส่งผลให้เกิดพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ ความสุภาพอ่อนน้อม ความอดทนอดกลั้น การให้ความร่วมมือ และมีความสำนึกในหน้าที่ ตามที่ Organ (1991) ได้กล่าวเอาไว้

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hanboonsong (2012) ที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกและเป็นปัจจัยที่สามารถรวมพยากรณ์พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Asgari, Silong, Ahmad, and Samah (2008) ที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีอิทธิพลทางบวกกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผลการวิจัยครั้งนี้ยอมรับสมมติฐานบางส่วน กล่าวคือ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านผลตอบแทน และสวัสดิการที่พบความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในระดับต่ำ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้นเป็นพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ ให้ความร่วมมือ ซึ่งไม่ถูกระบุไว้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ แต่พฤติกรรมนี้เป็นสิ่งที่จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จได้ (Katz and Kahn, 1978 cited in Organ and Bateman, 1991) และเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ได้เกี่ยวข้องกับทำให้รางวัลหรือการลงโทษโดยตรง (Schnake and Dumler, 1997) และค่าตอบแทนของภาครัฐเมื่อเทียบกับองค์การเอกชนแล้วยังอยู่ในระดับที่ไม่สูงและยังมีกฎเกณฑ์ตายตัว ด้วยเหตุนี้การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านผลตอบแทนจึงไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เพราะไม่ได้เกิดจากการที่บุคลากรรู้สึกกว่าตนเองได้รับผลตอบแทน และสวัสดิการที่ดี แต่เกิดจากการรับรู้การสนับสนุนขององค์การด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า ความมั่นคงในการทำงาน ด้านจิตสังคม และด้านการปฏิบัติงาน

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ เป็นตัวแปรสื่อสมบูรณในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีสัดส่วนของการเป็นตัวแปรสื่อ ร้อยละ 72 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cheung (2013) ที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่าง

ความยุติธรรมในองค์การ ทั้งด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านข้อมูล กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ แบบสมบูรณ และงานวิจัยของ Moorman, Blakely and Niehoff (1998) ที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ เป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมใน องค์การ กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้าน พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ และ พฤติกรรมความภักดี แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำการ ศึกษาได้มีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ มีการรับรู้ความ ยุติธรรมในองค์การที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การ ทั้งด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า ความ มั่นคงในการทำงาน ด้านจิตสังคม และด้านการปฏิบัติงาน แทน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้เกิดการให้ความช่วยเหลือ ความ สุภาพอ่อนน้อม ความอดทนอดกลั้น การให้ความร่วมมือ และมีความสำนึกในหน้าที่ตามที่ Organ (1991) ได้อธิบายไว้

การเป็นตัวแปรกำกับความต้องการส่วนบุคคล ใน ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและ พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ไม่พบว่า ความ ต้องการส่วนบุคคล ด้านความต้องการความสำเร็จ ด้านความ รักใคร่ผูกพัน และด้านความต้องการมีอำนาจ เป็นตัวแปร กำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กล่าวคือ ความ ต้องการส่วนบุคคล ไม่มีผลทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์การและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การเปลี่ยนไป

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การรับรู้ความยุติธรรม ในองค์การ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ความต้องการ ส่วนบุคคล และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี มีความสัมพันธ์ ระหว่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมใน องค์การส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีโดยผ่านการ รับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ซึ่งบรรลู่วัตถุประสงค์ของ การวิจัยในส่วนที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาตัวแปรที่เป็นสาเหตุ ของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ แม้ว่าความ

ยุติธรรมในองค์การด้านการแบ่งผลตอบแทน และการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์การด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ จะไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การก็ตาม แสดงให้เห็นว่าองค์การควรมีการพัฒนาใน ด้านนี้เพิ่ม แต่ก็ถือว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ เกิดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

จากวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อการศึกษาความสัมพันธ์ ของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและพฤติกรรมกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การ ผ่านตัวแปรสื่อการรับรู้การสนับสนุน จากองค์การ โดยมีความต้องการส่วนบุคคลเป็นตัวแปรกำกับ พบว่า

1. ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวก กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทาง บวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ยกเว้นการรับรู้ความยุติธรรม ในองค์การด้านการแบ่งผลตอบแทน การรับรู้การสนับสนุน จากองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ยกเว้นการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านผลตอบแทนและ สวัสดิการที่พบความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การในระดับต่ำ แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การเป็นตัวแปรสื่อ สมบูรณ์ในความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การและ พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

3. จากการทดสอบการเป็นตัวแปรกำกับ ไม่พบว่า ตัวแปรความต้องการส่วนบุคคล ด้านความต้องการความสำเร็จ ด้านความรักใคร่ผูกพัน และด้านความต้องการ มีอำนาจ เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์การและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

จากผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความสัมพันธ์ของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับความยุติธรรมในองค์กร มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร รวมทั้งการที่ความยุติธรรมในองค์กรด้านการแบ่งผลตอบแทนและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบนี้ โดยการจัดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมต่อความรู้ความสามารถในหน้าที่ที่ได้รับมอบ โดยอาจเทียบกับค่าตอบแทนขององค์กรในภาคเอกชนหรือองค์กรอื่นๆ เพื่อส่งผลให้เกิดเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรตามมา

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในอนาคต

2.1 จากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้คือ ข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงาน (ยกเว้นข้าราชการระดับบริหาร อำนาจการ และเชี่ยวชาญ) ในหน่วยราชการแห่งหนึ่ง จึงควรนำตัวแปรที่ได้ศึกษาในครั้งนี้ไปทำการศึกษาในหน่วยงานอื่นที่มีรูปแบบการทำงานหรือวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างออกไป เพื่อเป็นการยืนยันว่าตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในงานวิจัยนี้ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

2.2 ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ เพิ่มเติม เช่น บุคลิกภาพ วัฒนธรรมในองค์กร ภาวะผู้นำ เป็นต้น ในบริบทของประเทศไทย เพื่อนำมาวิเคราะห์และพัฒนาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรภายในหน่วยงาน ไม่ว่าจะหน่วยงานเอกชนหรือรัฐบาล

2.3 ควรศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในลักษณะงานวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่กับงานวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น **A**

รายการอ้างอิง

- Asgari, A., Silong, D. A., Ahmad, A. & Samah, A. B. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived *Organizational Support*, *Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors*. *European Journal of Scientific Research*, 23 (2), 227-242.
- Blakely, G. L., Andrews, M. C., & Moorman, R. H. (2005). The Moderating Effects of Equity Sensitivity on The Relationship between Organizational Justice and Organizational citizenship Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20 (2), 259-273.
- Chen, H. and Jin, Y. (2014). The Effects of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in the Chinese Context : The Mediating Effects of Social Exchange Relationship. *Public Personnel Management*, 43 (3), 301-313.
- Cheung, F. Y. M. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effect of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (6), 551-572.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Mahwah, NJ : Erlbaum.
- Duffy, J. A. and Lilly, J. (2013). Do Individual Needs Moderate the Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust and Perceived Organizational Support?. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 185-197.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organization Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R. (2008). Perceived Organizational Support : Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. *Journal of Management*, 34, 55-68.
- Eisenberger, R. (1984). *The 36-item Survey of Perceived Organizational Support (SPOS)*. in Adobe Acrobat (R) format. Retrieved from http://classweb.uh.edu/eisenberger/wp-content/uploads/sites/21/2015/04/SPOS_36.pdf
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K.E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 115-134.
- Greenberg, J. (2002). *Managing behavior in organization* (3rd ed.). United states: Pearson Education Inc.
- Greenberg, J. (2005). *Managing behavior in organization*. (4th ed.). United states: Pearson Education Inc.
- Hanboonsong, B. (2012). *Personal Factors, Five Factor Model of Personality, Perceived Organizational Support, and Organizational Citizenship Behavior of Officials in the Office of the Permanent Secretary for Interior*. (Thesis for Master's Degree) Kasetsart University, Psychology Department, Industrial and Organizational Psychology Major.

- Jedsadalak, V. (2010). The Relationship between Distributive and Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior and In-role Performance: The Mediating Effects. *Silpakorn University Journal*, 30 (2), 65-81.
- Khuankaew, T. (2011). *Relationship between Perceived Organizational Justice, Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behaviors of Operational Employees : A Case Study of an Electronic Components Manufacturer*. (Independent Study: IS for Master's Degree), Thammasat University, Faculty of Liberal Arts, Industrial and Organizational Psychology Major.
- Kazekim. (2013). *McClelland's Theory of Needs*. Retrieved from <http://obwan.kazekim.com/?project=mcclellands-needs>
- Konovsky, M. A., and Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Liu, Y. (2009). Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: The mediating role of affective commitment towards the parent company. *Personnel Review*, 38, 307-319.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., Niehoff, P. B. (1998). Dose Perceived Organizational Support Mediate The Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?. *Academy of Manage Journal*, 36 (3), 527-556.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*. Massachusetts : Lexinton.
- Organ, D. W. (1991). *Organizational behavior* (4th ed.). IL : Richard D. Irwin.
- Organ, D. W. (1991). *The Applied Psychology of Work Behavior: A book of Reading*. NY : Richard D. Irwin.
- Organ, D. W. and Bateman, T. S. (1991). *Organizational Behavior* (4th ed.). Homewood : Irwin.
- Phocharoen, T., Piriyaikul, M., and Jaisue, P. (2012). Factors Influencing Organizational Citizenship Behaviors : A Case Study of the Secretariat of the Prime Minister. *Management Journal, Faculty of Management Lampang Rajabhat University*, 5 (2), 56-67.
- Randall, L. M., Cropanzano, R., Bormann, A.C., & Birjunlin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Rhoades, L., and Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Schnake, M. and Dumler, M. P. (1997). Organizational Citizenship Behavior : The Impact of Rewards and Reward Practice. *Journal of Managerial*, 9, 216-229.
- Sirisup, Y. (2010). *Relationships among Perceived Organizational Support, Organizational justice, and Organizational Citizenship Behavior : A Case Study of Mahidol university*. (Thesis for Master's Degree), Burapha University, Faculty of Administration and Tourism, Human Resource Management Major.
- Thongsut, W. (2009). *Organizational Behavior*. Bangkok : Inthapas Publisher.

- Toltum, A (2008). *Impacts of Justice in Organizations on Job Motivation and Intention to Resign from Accountant in the Textile Industry in Thailand*. (Thesis for Master's Degree), Mahasarakham University
- Tongpan, C. and Niamsup, T. (2012). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior of Employees in a Building Materials Company. *KKU Research Journal. (Graduate School Vol)*, 12 (2), 140-151.
- Wantanu, T. and Kittisaknawin, C (2014). The relationships between Organizational justice, Leadership and Organizational citizenship Behavior of Staff in Central Institute of Forensic Science. *Graduate Research Conference 2014*, 2088-2097.
- Wickramasinghe, V. and Perera, S. (2014). Effects of perceived organization support, employee engagement and organization citizenship behavior on quality performance. *Total Quality Management*, 25 (11), 11280-11294.
- Williams, L. J., and Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organisational citizenship and in-role behaviours. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Yai - Arun, N. (2005). *The missions and The Consciousness of Government Scholarship Students to Develop the country*. Retrieved from <http://www.oocities.org/thaipgusyd/winningEssay.doc>
- Yamaguchi, I. (2001). Perceived organizational support for satisfying autonomy needs of Japanese white-collar workers : A comparison between Japanese and US-affiliated companies. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (6), 434-448.

บทความวิจัย

ถอดบทเรียนการนำเอาวิธีการเรียนรู้ จากการปฏิบัติไปใช้เพื่อการพัฒนาตัวแบบ สมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว
รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บทเรียนด้วยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เพื่อการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยข้าราชการระดับสูง ข้าราชการระดับอำนวยการ และบุคลากรระดับปฏิบัติการ ผู้วิจัยมีหน้าที่เป็นเสมือนโค้ชที่คอยชี้แนะแนวทางให้กับทีมที่รับผิดชอบการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม การติดตาม การอภิปรายประเด็น และสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อสกัดองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง จากผลการวิจัยพบว่า การสร้างความเข้าใจแก่คณะทำงาน การเน้นย้ำความเข้าใจในประเด็นสำคัญในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกลับด้าน รวมทั้งบทบาทของผู้บริหารและผู้อำนวยการในการกำหนดทิศทางของการกำหนดตัวแบบสมรรถนะหลักส่งผลต่อการออกแบบโครงสร้างสมรรถนะหลักที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน นอกจากนี้ แนวทางการส่งเสริมการใช้ตัวแบบสมรรถนะเกิดจากการมีส่วนร่วมของระดับอำนวยการที่สะท้อนความคิดในการออกแบบกิจกรรมและโครงการในการเสริมสร้างการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักผ่านการกระตุ้น การเสริมพลัง และการตั้งประเด็นคำถามจากผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ สามารถดำเนินกิจกรรมจนนำไปสู่โครงการหรือกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที ทั้งนี้ บทบาทที่สำคัญประการหนึ่งของผู้วิจัยในขั้นตอนนี้ คือ การให้คำแนะนำและเชื่อมโยงความคิดเพื่อการเสริมสร้างพฤติกรรมตามตัวแบบสมรรถนะหลัก

คำสำคัญ : สมรรถนะ ตัวแบบสมรรถนะหลัก การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ถอดบทเรียน

Lessons Learned for Action Learning Research :

A Case Study of Core Competency Model

Development in the Comptroller General's Department

Assistant Professor Sunisa Chorkaew (Ph.D.)
Faculty of Political Science, Thammasat University

Abstract

This paper aims to analyze the lessons learned from the action learning for developing the core competency model of the Comptroller General's Department (CGD). The samples consist of the executives, the middle-management officials and all operational officials in CGD. The researcher acted as a coach who guided the team responsible for the development of CDG's core competency system by using a participation process, follow-up, issue discussion, and workshop in order to extract the essence of competency that was most relevant to the department. The results show that the understanding of the working group, the emphasis of key issues in core competency development, the flipped learning between the researcher and the working group, the role of the executive and the middle-management officials in determining the direction of the core competency model influence the design of the core competency framework that is more appropriate with the context of the department. Moreover, the model for promoting the use of competency models is based on participation of the middle-management officials. Along the participatory process, the researcher set questions to encourage the middle-management officials to think, reflect and design activities and projects to enhance core competency development. In addition, after receiving the idea from the officials, the important roles of the researcher was to provide additional guidance and connect the idea from the officials for behavioral enhancement based on the CGD's core competency.

Keywords : Competency, Core Competency Model, Action Learning, Lessons Learned

บทนำ

ภาครัฐในหลายประเทศได้ริเริ่มในการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) (Osborne and Gaebler, 1992) และแนวคิดการบริการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Service) (Denhardt, R and Denhardt, 2002) มาปรับใช้ ส่งผลให้ภาครัฐในหลายประเทศมีการปฏิรูปและปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานให้สามารถดำเนินการได้เฉกเช่นภาคเอกชน ทั้งนี้ หนึ่งในประเด็นที่ภาครัฐให้ความสำคัญ คือ การตระหนักถึงสมรรถนะกำลังคนของรัฐ ซึ่งมีฐานคติมาจาก “ความสำเร็จขององค์การเกิดจากสมรรถนะขององค์การและสมรรถนะขององค์การเกิดจากสมรรถนะของคน” จากความสำคัญดังกล่าวส่งผลให้ภาครัฐไทย ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) นำเอาแนวคิดและตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) มาปรับใช้ นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา Hay Group จัดทำสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Functional/Job Competency) และสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่ข้าราชการพลเรือนพึงมี (Office of the Civil Service Commission, 2005) อันได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork) ซึ่งส่วนราชการภาครัฐของไทยได้นำเอาระบบสมรรถนะดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย แต่ยังคงมีอีกหลายส่วนราชการที่ยังคงอยู่ในระหว่างการปรับปรุงและพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลัก

กรมบัญชีกลาง เป็นหน่วยงานภาครัฐภายใต้สังกัดของกระทรวงการคลัง ซึ่งมีภารกิจเกี่ยวกับการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการคลังภาครัฐ ตลอดจนให้คำปรึกษา เสนอแนะ การให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการทางการเงิน การคลัง การบัญชี การพัสดุภาครัฐ การตรวจสอบภายในแก่ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ การปฏิบัติงานแก่ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ

(The Comptroller General's Department, 2016) ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความพยายามในการปรับปรุงและพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานของตน ภายใต้การขับเคลื่อนและผลักดันนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง

อย่างไรก็ตาม ในความท้าทายต่อภารกิจสำคัญในการปฏิบัติงานของกรมบัญชีกลางได้เกิดประเด็นคำถามที่ว่า “สมรรถนะหลักที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. มีความเหมาะสมกับทิศทาง พันธกิจ และการดำเนินงานของกรมบัญชีกลางหรือไม่” เนื่องจากมีประเด็นท้าทายที่สำคัญ 3 ประการ เกี่ยวกับการนำสมรรถนะหลักตัวแบบมาปรับใช้ภายใต้หลักการสำคัญ นั่นคือ ประการแรก สมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลางหรือหน่วยงานนั้นๆ จะต้องยากต่อการลอกเลียนแบบ ประการที่สอง โดยแท้จริงแล้วนั้นในกระบวนการกำหนดสมรรถนะหลัก จำต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่นั้นขึ้นตอนการกำหนดสมรรถนะหลักจนไปถึงการนำสมรรถนะหลักไปปรับใช้ในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีพันธะผูกพัน (Commitment) ในการนำเอาตัวแบบสมรรถนะไปปรับใช้ และประการสุดท้าย ตั้งแต่มีการนำเอาตัวแบบสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนมาใช้ในกรมบัญชีกลางก็ยังมีได้มีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทของกรมซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากเมื่อ 15 ปีที่แล้ว นับตั้งแต่มีการนำเอาสมรรถนะหลักมาใช้ในส่วนราชการ

หากพิจารณาถึงหลักการในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมที่สำคัญต่อการกำหนดสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลางในข้างต้นนั้น การทำให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้รู้จักเรียนรู้กระบวนการกำหนดสมรรถนะหลักด้วยการสะท้อนความคิดเห็นด้วยตนเองในฐานะ “ผู้ที่รู้ถึงแก่นแท้ของปัญหาที่ดีที่สุด” วิธีการวิจัยตามแนวทางการเรียนรู้ร่วมกันที่เรียกว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning หรือที่เรียกโดยย่อว่า AL) จึงเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยปรับปรุงกระบวนการในการแก้ปัญหาตลอดจนการพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาผ่านการทำงาน

ร่วมกันภายในทีม โดยเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้มีส่วนร่วมในกระบวนการออกแบบตัวแบบสมรรถนะและสามารถสังเกตการณ์ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการพัฒนากรอบสมรรถนะอย่างใกล้ชิด ทำให้ได้มุมมองที่เป็นประโยชน์ต่อกรมบัญชีกลางและหน่วยงานอื่นที่มีความสนใจในการนำเอาผลการถอดบทเรียนนี้ไปเป็นแนวปฏิบัติสำหรับการประยุกต์ใช้แก่องค์กรของตนในอนาคตได้

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อถอดบทเรียนกระบวนการในการนำเอาวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปใช้เพื่อการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง
2. เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการนำเอาวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปใช้ในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลัก

กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับแนวคิดและตัวแบบสมรรถนะทั้งในต่างประเทศและการนำเอาสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการไทย โดยขอเสนอผลการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวทางการกำหนดและพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของบุคลากรและการกำหนดตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการไทย ดังนี้

1. แนวทางการกำหนดและพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของบุคลากร

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนการกำหนดและพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของบุคลากรโดยเน้นที่ตัวแบบที่ใช้ในระดับองค์กร โดยเป็นผลงานของนักวิชาการฝั่งอเมริกันเนื่องจากมุมมองของนักวิชาการกลุ่มนี้ค่อนข้างสอดคล้องกับกรณีศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้ที่เน้นการศึกษาการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักขององค์กรเป็นสำคัญ ดังนี้

(1) ตัวแบบสมรรถนะของจอห์น ฟรานากาน (Flanagan, 1954) เป็นตัวแบบที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากการ

ศึกษาผลการปฏิบัติงานของกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา (United States Air Force) ในช่วงปี ค.ศ. 1941-1946 โดยได้มุ่งประเด็นศึกษาไปยังผลการปฏิบัติงานที่ล้มเหลวของนักบินในเรื่อง “ความล้มเหลวในการเรียนรู้วิธีการบิน” “เหตุผลของความล้มเหลวในภารกิจที่ระเบิด” “ปัญหาด้านภาวะผู้นำในกองทัพอากาศ” “ภาวะสับสนขณะทำการบิน” เป็นต้น โดยจากผลการศึกษาของฟรานากานได้นำไปสู่ข้อสรุปที่อธิบายขั้นตอนพื้นฐานในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะว่าควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์งานที่ควรจะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติสำคัญขั้นพื้นฐาน (Critical Requirements) สำหรับตำแหน่งงาน วิกฤติหรือตำแหน่งงานที่มีความสำคัญ

(2) ตัวแบบสมรรถนะของเดวิด แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) งานวิจัยของเดวิด แมคเคลแลนด์ (McClelland) ในบทความวิจัยเรื่อง “Testing for Competence Rather Than for Intelligence” ผลศึกษาพบว่า การทดสอบความรู้ความสามารถทั่วไป (Aptitude Tests) แบบเดิมที่เคยปฏิบัติกันไม่สามารถคาดการณ์ผลการปฏิบัติงานในอนาคตได้เสมอไป หากแต่สมรรถนะหรือพฤติกรรมพื้นฐานต่างหากที่เป็นตัวขับเคลื่อนและส่งมอบการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม แมคเคลแลนด์ไม่ได้ปฏิเสธว่าสติปัญญาเป็นเรื่องสำคัญในการปฏิบัติงาน หากแต่อธิบายเพิ่มเติมว่าสติปัญญามีความสำคัญในฐานะสมรรถนะพื้นฐาน (Thresholds Competencies) ซึ่งไม่สามารถจำแนกผลงานที่โดดเด่นกับผลงานในระดับทั่วไปได้ หากแต่สมรรถนะหรือพฤติกรรมที่แยกความแตกต่างได้ (Differentiating Competencies) จะเป็นตัวช่วยสำคัญที่ทำให้เกิดผลงานโดดเด่นที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ

บริษัท McBer (โดยการก่อตั้งของแมคเคลแลนด์และคณะ) และสมาคมการจัดการของสหรัฐอเมริกา (American Management Association หรือ AMA) ได้ใช้ตัววัดสมรรถนะในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ โดยใช้ระยะเวลาศึกษาวิจัยมากกว่า 5 ปี จากการสัมภาษณ์และสังเกตกลุ่มพนักงานในระดับผู้จัดการ

(Line Manager) จำนวนกว่า 2,000 คน พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ จึงนำไปสู่ข้อสรุปของสมาคมการจัดการของสหรัฐอเมริกา (AMA) ซึ่งจำแนกองค์ประกอบของสมรรถนะว่าประกอบด้วยความรู้ทั่วไป (Generic Knowledge) แรงจูงใจ (Motive) ลักษณะนิสัย (Trait) ภาพลักษณ์ (Self - Image) บทบาททางสังคม (Social Role) ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

(3) **ตัวแบบของ แพทริเซีย แมคลาแกน (McLagan, 1980)** เป็นการศึกษาต่อเนื่องจากงานของแมคคลีแลนด์ โดยความร่วมมือระหว่าง McBer - AMA โดยแมคลาแกนสนใจศึกษาการนำเอาตัวแบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กร โดยในตัวแบบของแมคลาแกนอธิบายว่า การนำเอาสมรรถนะหลักมาใช้จะต้องพิจารณาตั้งแต่การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การบูรณาการระบบการทำงาน (Integrating) และการปรับปรุงการทำงาน (Improving) และสามารถนำไปใช้ได้ในทุกๆ กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(4) **ตัวแบบสมรรถนะของ ริชาร์ด โบยาทซิส (Boyatzis, 1982)** ในหนังสือเรื่อง Competent Manager: A Model for Effective Performance ได้เชื่อมโยงตัวแบบสมรรถนะกับการฝึกอบรมและการพัฒนาสมรรถนะผ่านการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะ จุดเด่นในตัวแบบของโบยาทซิส คือ การให้ความสำคัญกับหัวหน้างาน (Line Manager) และการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะทำให้การระบุสมรรถนะมีความชัดเจน

(5) **ตัวแบบสมรรถนะของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993)** ซึ่งได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล (Characteristics) โดยเน้นย้ำว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะยังไม่ใช่สมรรถนะ จนกว่าจะนำไปใช้ในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เกิดขึ้นจริงได้ ในโมเดลของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการระบุคุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristics) ของบุคคลในตัวแบบสมรรถนะ

ดังที่ผู้วิจัยได้กล่าวอธิบายในหัวข้อก่อนหน้าว่าในโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ ได้อธิบายองค์ประกอบคุณลักษณะส่วนบุคคลว่าเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งซึ่งมี 2 ส่วน คือ ส่วนที่ง่ายต่อการพัฒนาคือองค์ประกอบที่อยู่บนภูเขาน้ำแข็ง ได้แก่ ความรู้และทักษะ และส่วนที่ยากต่อการพัฒนาคือส่วนที่อยู่ใต้ภูเขาน้ำแข็ง ได้แก่ บทบาททางสังคม อัตลักษณ์ส่วนบุคคล นิสัย และแรงขับ

(6) **ตัวแบบสมรรถนะของ พรฮาลาดและฮามเอล (Pralhad and Hamel, 1990)** เน้นการพัฒนาที่อิงหลักการในการสร้างความแข็งแกร่งเชิงกลยุทธ์ขององค์กรท่ามกลางสถานะแวดล้อมที่มีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา โดยสมรรถนะหลักนั้นสามารถแสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกันของพนักงานภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการประสานทักษะทางด้านการผลิตเข้ากับวิธีการทำงานและกระแสของเทคโนโลยี

(7) **ตัวแบบสมรรถนะของ เดวิด อุลริช (Ulrich, 1997)** นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อธิบายว่า องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสำเร็จและการรับรู้โอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้ขีดความสามารถขององค์กร (Organizational Capability) ในการอธิบายสิ่งที่องค์กรสามารถจะทำได้ และวิธีการที่องค์กรต้องปฏิบัติ ขีดความสามารถนี้คือ ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Abilities) ความชำนาญ (Expertise) ที่มีในองค์กร ตัวแบบสมรรถนะจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ใช้พัฒนาองค์กรให้มีความสามารถและเป็นผู้ได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยในทางปฏิบัติแล้วขีดความสามารถขององค์กรถือเป็นปัจจัยที่สร้างความแข็งแกร่งและมีอิทธิพลต่อพนักงานในการสร้างสมรรถนะเฉพาะ (Specific Competencies) ที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ ด้วยเหตุนี้ จึงช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการเชิงกลยุทธ์และกลุ่มผู้รับบริการ (Customers) ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

2. การกำหนดตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการไทย

ในการทบทวนการกำหนดตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการไทย พบว่า แนวคิดหลักที่สำนักงานข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ใช้อ้างอิงเพื่อการกำหนดสมรรถนะคือ แนวคิดของเดวิด แมคเคลลีแลนด์ (McClelland) โดยสำนักงาน ก.พ. ได้ระบุและให้เหตุผลในการอ้างอิงว่า

“แม้ว่าแนวคิดเรื่องความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะตามแนวคิดของนักคิด ที่ปรึกษา แต่ละท่าน หรือสถาบันการศึกษาต่างๆ จะมีความแตกต่างหลากหลาย แต่แนวคิดเรื่องการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่สำนักงาน ก.พ. จะใช้นั้นจะอ้างอิงจากทฤษฎีของศาสตราจารย์ ดร.เดวิด แมคเคลลีแลนด์ (Dr.David C. McClelland) จากบทความ “Testing for Competence rather than Intelligence” (American Psychologist 28, 1-14) ซึ่งให้คำจำกัดความของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบางกลุ่ม/บางคนในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคคลเหล่านั้นได้แสดงคุณลักษณะดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น (Office of the Civil Service Commission, 2010: 1)”

ส่วนการกำหนดตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนว่าสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาเฮย์กรุป (Hay Group) ทำการศึกษาตัวแบบสมรรถนะและมีการกำหนดสมรรถนะไว้ 2 ประเภท ด้วยกัน ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะหน้าที่งาน (Functional Competency) โดยในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะจะเริ่มต้นจากการหาผลงานและบุคคลที่เป็นต้นแบบผลงาน และดำเนินการรวบรวมข้อมูลด้วยการค้นหาพฤติกรรมที่ควรพัฒนาเป็นสมรรถนะ หลังจากนั้นจึงดำเนินการพัฒนาตัวแบบด้วยวิธีการจัดประชุมกลุ่มย่อยส่วนแนวทางในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะในส่วนราชการ สามารถดำเนินการได้ตามคู่มือ

กำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง โดยสามารถปรับคำนิยามและตัวชี้วัดพฤติกรรมให้สอดคล้องกับส่วนราชการได้ และสามารถเพิ่มเติมสมรรถนะหลักที่สอดคล้องได้ตามความเหมาะสม

จากแนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะหลักของนักวิชาการในต่างประเทศและการทบทวนการกำหนดตัวแบบสมรรถนะหลักของข้าราชการไทยพบว่าแต่ละแนวคิดมีจุดเน้นที่แตกต่างกันตั้งแต่แนวคิดที่เน้นย้ำถึงคุณลักษณะของสมรรถนะหลักที่ควรจะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์งานที่ควรจะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติสำคัญขั้นพื้นฐาน (แนวคิดของจอห์น ฟรานากาน) ซึ่งประกอบด้วยส่วนที่ง่ายต่อการพัฒนาคือองค์ประกอบที่อยู่บนภูเขาน้ำแข็ง ได้แก่ ความรู้และทักษะ และส่วนที่ยากต่อการพัฒนาคือส่วนที่อยู่ใต้อภูเขาน้ำแข็ง ได้แก่ บทบาททางสังคม อัตลักษณ์ส่วนบุคคล นิสัย และแรงขับ (แนวคิดของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์) ทั้งยังต้องจำแนกพฤติกรรมที่ทำให้เกิดผลงานโดดเด่นที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ (แนวคิดของแมคเคลลีแลนด์) ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการเชิงกลยุทธ์และกลุ่มผู้รับบริการที่มีการเปลี่ยนแปลง (แนวคิดของอูลริช) อีกทั้ง สมรรถนะหลักนั้นยังสามารถแสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกันของพนักงานภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการประสานทักษะทางด้านการผลิตเข้ากับวิธีการทำงานและกระแสของเทคโนโลยี (แนวคิดของพราฮาสดและฮาเมล)

นอกจากนี้ เมื่อการนำเอาสมรรถนะหลักมาใช้นั้นก็ควรนำไปใช้ได้ในทุกๆ กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (แนวคิดของแมคเคลลีแลนด์) ควรเชื่อมโยงตัวแบบสมรรถนะกับการฝึกอบรมและการพัฒนาสมรรถนะผ่านการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะคือ การให้ความสำคัญกับหัวหน้างาน และการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะทำให้การระบุสมรรถนะมีความชัดเจน (แนวคิดของโอบายทซึส) ซึ่งหากพิจารณาเปรียบเทียบกับการนำเอาสมรรถนะมาใช้ในระบบราชการ

ของไทยจะพบว่า แนวคิดที่ถูกอ้างอิงเพื่อการปรับใช้คือแนวคิดของแมคคลีแลนด โดยวิธีการได้มาซึ่งสมรรถนะหลักนั้นมาจากการถอดรหัสเชิงพฤติกรรมจากผู้ที่มีผลงานโดดเด่น รวมทั้งการอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรกลุ่มอื่นๆ ด้วยวิธีการจัดประชุมกลุ่มย่อยกับส่วนราชการ แต่อย่างไรก็ตามเนื่องด้วยส่วนราชการมีขนาดใหญ่และมีความแตกต่างทางบริบทและพันธกิจจึงทำให้เกิดคำถามต่อตัวแบบสมรรถนะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวแบบสมรรถนะหลักซึ่งใช้กับส่วนราชการระดับกรมว่าช่วยส่งเสริมให้เกิดผลงานที่โดดเด่นเป็นอัตลักษณ์เฉพาะตน สนับสนุนให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ตามบริบทของแต่ละหน่วยงานหรือไม่ หากพิจารณาจากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง อาทิ จากผลการวิจัยของศาสตราจารย์ ดร.นิสดารค์ เวชยานนท์ (Wedchayanon, 2007) สะท้อนว่าตัวแบบสมรรถนะที่พัฒนามาในระบบราชการนี้ยังมีความสอดคล้องตรงตามความต้องการของบุคลากรในระดับปานกลางและยังมีการระบุพฤติกรรมที่มีความทับซ้อนกันอยู่ โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำตัวแบบสมรรถนะมาใช้คือการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะที่น่าสนใจประการหนึ่งคือ การให้ส่วนราชการต้องเรียนรู้ร่วมกันกับที่ปรึกษาที่จะมาช่วยพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ ดังข้อความต่อไปนี้

“ข้อสังเกตประการหนึ่งที่ได้จากการศึกษาเรื่องนี้คือสมรรถนะที่ระบบราชการทำนั้นส่วนใหญ่ใช้การจ้างบริษัทที่ปรึกษา ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ภาคเอกชนแต่เดิมเริ่มต้นก็ใช้แบบนี้ แต่พอนำเอาไปใช้ในองค์กร พบปัญหาว่าไม่เหมาะสมกับองค์กร และไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมไทย ดังนั้น จึงควรที่จะผสมผสานกัน โดยฝ่ายบุคคลขององค์กรราชการต้องไปเรียนรู้และประอบการทำงานร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาด้วย (Wedchayanon, 2007: 149)

จากผลสะท้อนในข้างต้นเน้นย้ำให้เห็นว่าการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างส่วนราชการและที่ปรึกษาหรือผู้ชี้แนะแนวทางจากภายนอกนั้นเป็นสิ่งสำคัญ แม้ว่าที่ปรึกษาจะมีองค์ความรู้ที่เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ แต่ผู้ที่เข้าใจบริบทของหน่วยงานและต้องขับเคลื่อนการนำเอาตัวแบบสมรรถนะไปใช้ก็คือบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน ดังนั้น การวิจัย การศึกษาพัฒนาตัวแบบสมรรถนะในรูปแบบที่เคยทำมาอาจจะไม่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนตัวแบบ จึงต้องอาศัยวิธีการวิจัย วิธีการพัฒนาตัวแบบที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในเป็นสำคัญด้วยวิธีการที่เรียกว่าวิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

วิธีดำเนินการศึกษา

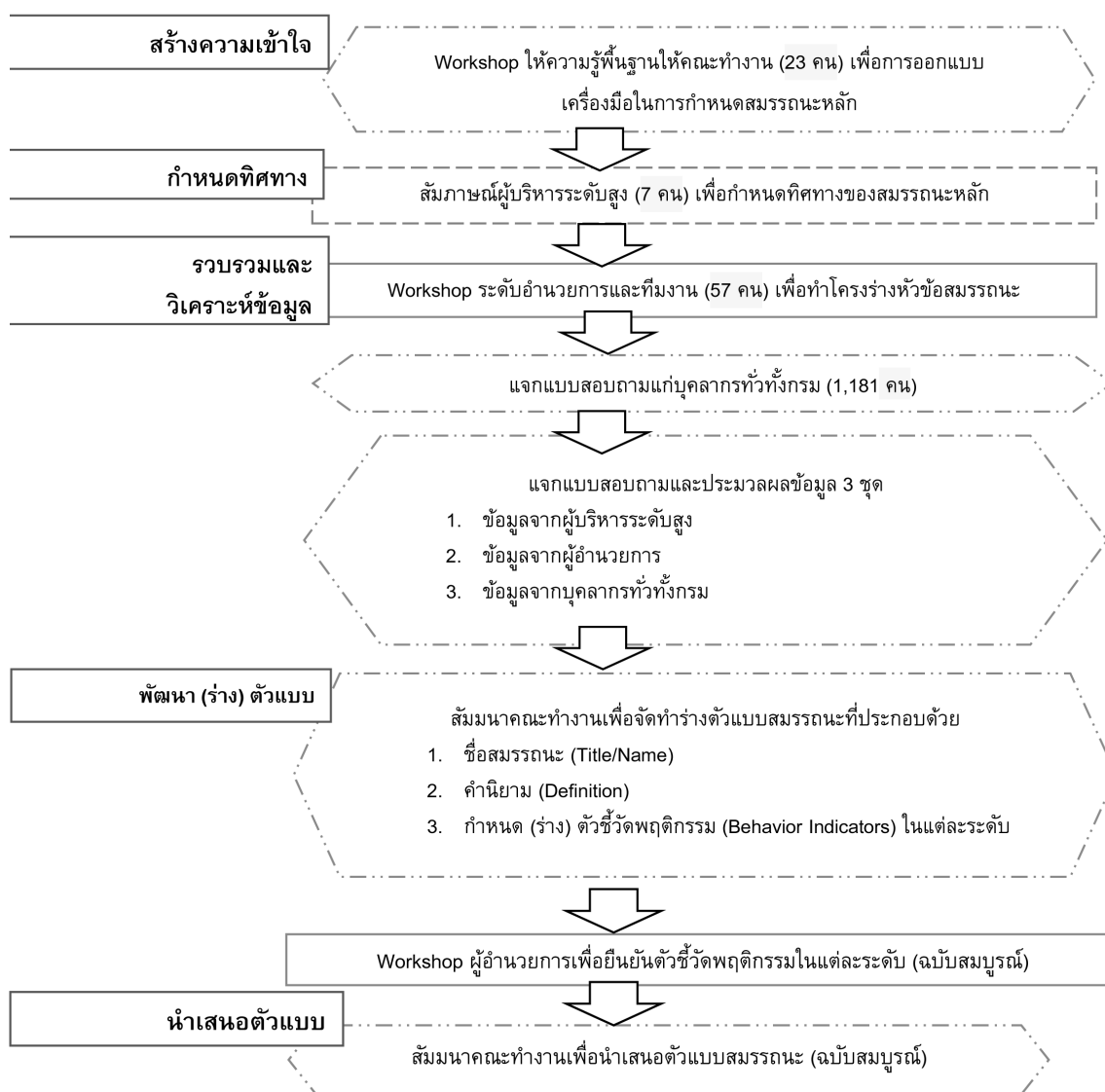
ถอดบทเรียนการนำเอาวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปใช้เพื่อการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง ดำเนินการวิจัยด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก จากนั้นจึงวางรูปแบบตามวิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning หรือ AL) ซึ่งเป็นแนวคิดและกระบวนการที่นำเสนอโดยนักวิชาการที่ชื่อ Michael J. Marquardt (Marquardt, 1999) สาระสำคัญของแนวคิดนี้ เริ่มต้นจากทีมงานร่วมกันระบุสภาพปัญหา ด้วยการพูดคุยเพื่อหาทางออกต่อปัญหาหรือพัฒนาระบบร่วมกัน จากนั้นจะต้องร่วมกันหาแนวทางในการนำไปปฏิบัติร่วมกัน และระหว่างที่นำแนวทางต่างๆ ไปใช้ในการแก้ไขปัญหา จะต้องมีการรับฟังเสียงสะท้อนระหว่างทีมงาน จนกระทั่งมีการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนดเอาไว้ ดังนั้น Marquardt จึงได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการนำ AL มาใช้ในองค์กรจึงไม่ใช่แค่การแก้ปัญหาหรือพัฒนาระบบให้กับองค์กรเท่านั้น หากแต่เป็นการพัฒนาระบบการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนในองค์กรด้วย

ตามหลักการแล้ว ผู้วิจัยต้องทำหน้าที่เสมือนหัวหน้าทีมในการกระตุ้นให้ทีมงานได้มีส่วนร่วมในกระบวนการแก้ปัญหา

หรือพัฒนาระบบให้กับองค์กร ผู้วิจัยจะใช้กระบวนการคำถามและการสะท้อนกลับ การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ให้กับทีมงานด้วยการให้ข้อมูลตามแนวทางหรือหลักการทางวิชาการและเปิดโอกาสให้มีการถกเถียงบนสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อร่วมกันวางแนวทางในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลัก การนำแนวทางและวิธีการต่างๆ ไปลงมือปฏิบัติจริง การติดตามผลและการประเมินผลเมื่อโครงการเสร็จสิ้น

ในระหว่างกระบวนการวิจัยตามแนวทาง AL เครื่องมือวิจัยที่นำมาใช้ในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง ประกอบด้วย วิธีการสัมภาษณ์เพื่อสกัดพฤติกรรมสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Behavioral Event Interview หรือเรียกโดยย่อว่า BEI วิธีการนี้เป็นวิธีการกำหนดสมรรถนะของ McClelland) และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participatory Observation) รวมทั้งการบันทึกเหตุการณ์สำคัญในการประชุมกับทีมงานของกรมบัญชีกลาง (วิธีการนี้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ AL) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการวิจัยไว้ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 ขั้นตอนการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลางโดยใช้วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติของกรมบัญชีกลาง



จากขั้นตอนในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการดำเนินการไว้ดังนี้

ขอบเขตในด้านเนื้อหา การวิจัยครอบคลุมแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลัก ซึ่งขอบเขตด้านเนื้อหาในงานวิจัยฉบับนี้ มุ่งเน้นไปที่กระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก และการถอดบทเรียนจากการนำเอาการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (AL) มาใช้เป็นวิธีการในการศึกษาและแก้ไขปัญหาในองค์การ

ขอบเขตในด้านกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยสองส่วนหลัก ดังนี้

ส่วนแรก ทีมหลักหรือคณะทำงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ ซึ่งในที่นี้รวมผู้วิจัยในฐานะส่วนหนึ่งของทีมงานด้วย กลุ่มตัวอย่างกลุ่มแรกนี้จึงได้แก่คณะทำงานซึ่งประกอบด้วยบุคลากรในสำนักงานทรัพยากรบุคคล สำนักงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสำนักงานพัฒนาระบบราชการรวมจำนวน 23 คน ทั้งนี้ ตามวิธีการ AL ผู้วิจัยจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานหลักที่ทำหน้าที่ในการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้น

ส่วนที่สอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการนำเอาสมรรถนะหลักมาใช้ โดยอ้างอิงจากระบบและคู่มือของสำนักงาน ก.พ. ดังนั้น เกณฑ์การเลือกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. (Office of the Civil Service Commission, 2010) ซึ่งได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเก็บข้อมูลให้สอดคล้องกับบริบทของกรมบัญชีกลาง โดยอาศัยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับของหน่วยงาน ตั้งแต่ระดับนโยบายคือระดับผู้บริหารของกรมบัญชีกลาง โดยคณะทำงานได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในระดับอธิบดี รองอธิบดี และที่ปรึกษา รวมจำนวน 7 คน กลุ่มผู้อำนวยการ ข้าราชการระดับผู้อำนวยการและทีมงานจำนวน 57 คน และการเปิดโอกาสให้บุคลากรทั่วทั้งกรมได้มีส่วนร่วมในการยืนยันร่างตัวแบบสมรรถนะหลัก โดยมีบุคลากรที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 1,181 คน คิดเป็นร้อยละ 74.7 ของจำนวนประชากร

ขอบเขตในด้านเวลา เนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยเพื่อมุ่งตอบโจทย์การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของกรมบัญชีกลางโดยใช้วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ดังนั้น ช่วงเวลาในการดำเนินการเพื่อการเก็บข้อมูลจึงเป็นช่วงเวลาที่ยุติวิจัยได้ทำการกำหนดร่วมกับคณะทำงานของกรมบัญชีกลาง โดยทางหน่วยงานได้จัดตั้ง “โครงการกำหนดสมรรถนะหลักองค์กร (Core Competencies)” ดำเนินการระหว่างวันที่ 4 พฤษภาคม - 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2559

ผลการวิจัยและการถอดบทเรียน

ผู้วิจัยได้ถอดบทเรียนการนำเอาวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปใช้เพื่อการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง จากปัจจัยแห่งความสำเร็จมาเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ เพื่อให้เห็นภาพถึงกระบวนการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักโดยภาพรวมบทบาทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละกระบวนการ การมีส่วนร่วมจากบุคลากรต่างๆ ตลอดจนการสื่อสารของผู้วิจัยในฐานะที่ปรึกษาและโค้ช ซึ่งขอเสนอต่อต่อไปนี้

1.1 ขั้นตอนเตรียมการและสร้างความเข้าใจแก่คณะทำงาน

(1) การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 3 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร (ก.พ.ร.) กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล และสถาบันพัฒนาบุคลากร รวมถึงกำหนดสัดส่วนของคณะทำงานจากทั้ง 3 กลุ่มงาน ที่ต้องเข้าร่วมการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักให้มาจาก 3 กลุ่มงาน จำนวนรวมทั้งสิ้น 23 คน โดยผู้ที่เป็นเจ้าภาพหลักในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักคือ กลุ่มงาน ก.พ.ร. และกลุ่มงานสนับสนุนอีกสองกลุ่ม คือ กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคลและสถาบันพัฒนาบุคลากร จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของคณะทำงานดังกล่าวมีความครอบคลุมต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การบริหารจนถึงการพัฒนาบุคลากร

(2) การระบุสภาพปัญหา ก่อนเริ่มต้นการพัฒนา ตัวแบบสมรรถนะในขั้นนี้ถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้วิจัยที่จะกระตุ้นให้คณะทำงานได้ร่วมสะท้อนประเด็นปัญหา ถึงที่มา สาเหตุ และความสำคัญที่จำเป็นต้องมีการพัฒนา ตัวแบบสมรรถนะ รวมถึงสิ่งที่ตนเองอยากเรียนรู้เพิ่มเติม จากการพัฒนาตัวแบบ ซึ่งคณะทำงานได้สะท้อนประเด็น ปัญหาว่า คณะทำงานยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะ หลัก จึงต้องการที่จะเติมเต็มช่องว่างทางความเข้าใจเกี่ยวกับ สมรรถนะหลักให้คณะทำงานก่อนการเก็บข้อมูล รวมทั้ง ต้องการให้กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ได้มีความ เข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักไปพร้อมกับการพัฒนาตัวแบบ ทั้งนี้ ก่อนเริ่มกระบวนการการสร้างความเข้าใจแก่คณะ ทำงานในช่วงแรก ผู้วิจัยได้เน้นย้ำและเปิดโอกาสให้คณะ ทำงานได้มีส่วนร่วมในการสะท้อนความคิด รวมถึงการกระตุ้น ให้คณะทำงานได้รับรู้ถึง “ความเป็นเจ้าของเรื่อง” ร่วมกัน กับผู้วิจัย แต่ผู้ที่มีมือปฏิบัติในทุกกระบวนการของการพัฒนา ตัวแบบสมรรถนะนั้น คือ คณะทำงาน

(3) การสร้างความเข้าใจแก่คณะทำงาน ใน ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะมีบทบาทหลักที่สำคัญในการสร้างความรู้ ความเข้าใจถึงหลักการสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและ เหตุผลสำคัญที่ส่วนราชการจะต้องนำเอาสมรรถนะหลักมา ประยุกต์ใช้ ตลอดจนแนวทางในพัฒนาสมรรถนะหลักที่คณะ ทำงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ นอกจากบทบาทในการ ถ่ายทอดองค์ความรู้ต่อการสร้างความเข้าใจให้แก่ คณะทำงานแล้วนั้น ผู้วิจัยทำหน้าที่ในการให้คำตอบจาก ประเด็นคำถามที่คณะทำงานมีข้อคำถามต่อการพัฒนา ตัวแบบสมรรถนะ ซึ่งการตั้งโจทย์และประเด็นสำคัญจากคณะ ทำงานนั้นถือเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้วิจัย ในฐานะที่ปรึกษาหรือโค้ชกับคณะทำงานให้สามารถเติมเต็ม และต่อยอดองค์ความรู้ให้สามารถปฏิบัติได้จริง

(4) การพัฒนาเครื่องมือการวิจัยเพื่อการพัฒนา ตัวแบบสมรรถนะหลัก ในขั้นนี้เป็นขั้นตอนเพื่อมุ่งเน้นการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบกลับด้าน (Flipped Learning) ซึ่งลักษณะ

การเรียนรู้เน้นให้คณะทำงานได้สะท้อนความคิดความเข้าใจ และสะท้อนความสามารถในการออกแบบเครื่องมือในการ จัดเก็บข้อมูลด้วยตัวเอง ด้วยการจัดกลุ่มสะท้อนความคิดผ่าน การทำประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในรายประเด็น ใน ขณะที่บทบาทของผู้วิจัยจะทำหน้าที่ในการอธิบายและทวน กระบวนการในการจัดทำตัวแบบสมรรถนะหลัก รวมถึงเน้น การสื่อสารเพื่อตอกย้ำให้คณะทำงานเข้าใจถึงความสำคัญ และกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยการใช้ คำถามซ้ำ ดังตัวอย่าง

การสื่อสารเพื่ออธิบายและทวนกระบวนการในการ จัดทำตัวแบบสมรรถนะหลัก ดังเช่น

“ในวันนี้จะให้คณะทำงานได้ออกแบบสัมภาษณ์ที่จะ ไปสัมภาษณ์ผู้บริหาร จะใช้คำถามอย่างไรในการถอดรหัส องค์การของตัวเอง เป็นรูปแบบใด จุดแข็งจุดอ่อนเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง ซึ่ง Core Competence ขององค์การ ต้องอยากต่อ การลอกเลียนแบบ นำไปต่อยอดได้หลากหลายอย่าง สุดท้าย แล้วผู้บริการต้องได้รับผลประโยชน์ สำหรับกรรมบัญชีกลาง คือประชาชนได้ประโยชน์ตามเป้าหมายของเรา การสัมภาษณ์ อาจสัมภาษณ์ทั้งผู้บริหาร ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัด Focus Group กับพนักงานเพื่อสกัดหัวข้อ Core Competency หลังจากนั้นจึงจัด Focus Group อีกรอบเพื่อทำ Proficiency Level และตัวชี้วัดพฤติกรรม เมื่อได้โมเดลคร่าวๆ ก็จัดทำ เพื่อการ Confirm อีกครั้ง โดยอาจเป็นการประชุมหรือสัมมนา หากจุดบกพร่องที่ต้องการปรับ”

การสื่อสารเพื่อตอกย้ำให้คณะทำงานเข้าใจถึงความ สำคัญและกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยการ ใช้คำถามซ้ำ ดังเช่น

- 1) สมรรถนะหลักขององค์การคืออะไร มีความสำคัญ อย่างไร
- 2) สมรรถนะหลักของบุคลากรคืออะไร มีความสำคัญ อย่างไร

3) ทำไมกรมบัญชีกลางต้องทำ Core Competency จะช่วยให้บุคลากรของกรมบัญชีกลางดีขึ้นจริงหรือเป็นภาระ

4) เมื่อได้ Core Competency แล้ว ท่านคิดว่า จะเอาไปใช้งานได้อย่างไร

ทั้งนี้ การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคณะทำงานและผู้วิจัย ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อสังเกตที่ว่า คณะทำงานมีมุมมองในเชิงบวก ต่อการนำเอาตัวแบบสมรรถนะมาใช้ในกรมบัญชีกลาง แม้ว่า ในรายละเอียดของมุมมองที่สะท้อนออกมานั้นจะแตกต่างกัน ข้อดีของการทวนและอธิบายกระบวนการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะที่เน้นย้ำให้แก่คณะทำงานจะทำให้คณะทำงานและผู้วิจัยได้มีเป้าหมายในการดำเนินการร่วมกันอย่างชัดเจน

หลังจากทบทวนความเข้าใจถึงความสำคัญและกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ผู้วิจัยดำเนินการทวนการด้วยการตั้งคำถามแก่คณะทำงาน เพื่อให้คณะทำงานได้ร่วมระดมความคิดเห็นและสะท้อนความคิด นำไปสู่การออกแบบเครื่องมือการวิจัยเพื่อการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลัก ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้การตั้งคำถามให้คณะทำงานได้ขวนคิด ดังนี้

(1) จะถามคำถามอะไรเพื่อได้คำตอบเกี่ยวกับทิศทาง Core Competency ของกรมบัญชีกลาง

(2) จะถามคำถามอะไรเพื่อให้เราสามารถเปรียบเทียบ ทิศทางของ Core Competency ของกรมบัญชีกลางกับ ตัวแบบ Core Competency ของสำนักงาน ก.พ. (แม้ว่า จะปรับเปลี่ยนคำถาม นิยาม และตัวชี้วัดพฤติกรรมของสมรรถนะได้ แต่ส่วนราชการยังคงต้องใช้ชื่อและระดับของตัวแบบสมรรถนะหลักตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด)

อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของขั้นเตรียมการ และสร้างความเข้าใจแก่คณะทำงาน คือ (1) องค์ประกอบของคณะทำงานและบทบาทของคณะทำงานที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจทั้งในด้านองค์ความรู้ แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก รวมไปถึงความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลัก สิ่งที่ต้องตระหนักคือองค์ประกอบของ

คณะทำงานก็มีความสำคัญที่ควรจะต้องเกิดจากความร่วมมือจากทุกฝ่ายภายในหน่วยงาน (2) บทบาทของผู้วิจัยในฐานะที่ปรึกษาและโค้ช จะต้องทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแก่คณะทำงานได้ตั้งแต่เริ่มต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนของการสร้างความรู้ความเข้าใจและการพัฒนาเครื่องมือการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยจะต้องใช้วิธีการสื่อสารและถ่ายทอดในลักษณะการกระตุ้นให้คณะทำงานได้เกิดการสะท้อนคิดและเรียนรู้ร่วมกันกับผู้วิจัยได้อย่างเต็มที่

1.2 ขั้นตอนการกำหนดทิศทางของกรมบัญชีกลาง

(1) การกำหนดทิศทางกรมบัญชีกลางโดยผู้บริหาร

ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่คณะทำงานโดยผู้อำนวยการและบุคลากรในกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร (ก.พ.ร.) ได้ทำหน้าที่หลักในการดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารเป็นรายบุคคล เพื่อสรุปประเด็นที่เป็นทิศทางในการกำหนดตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง ในขั้นตอนนี้ถือมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ผู้บริหารได้เข้าใจในเบื้องต้นว่า สิ่งที่ยังทางคณะทำงานกำลังดำเนินการอยู่นั้นคืออะไร ซึ่งข้อพึงระวังคือ ในการสัมภาษณ์นั้นคณะทำงานจะต้องใช้ลักษณะข้อคำถามที่เปิดกว้างทางความคิด ไม่ใช่คำพูดชี้แนะในระหว่างการสัมภาษณ์ และใช้ระยะเวลาให้ผู้บริหารได้ทวนข้อคำถาม การทวนซ้ำหรือเน้นย้ำระหว่างการสัมภาษณ์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารโดยภาพรวม พบว่า ทิศทางของกรมบัญชีกลาง คือ การมีหลักการและความซื่อสัตย์สุจริต ตลอดจนมุ่งสู่การปรับเปลี่ยนในเชิงยุทธศาสตร์และการปรับตัวสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ ส่วนสภาพปัจจุบันและแนวทางในการปิดช่องว่างสมรรถนะหลักของบุคลากร ให้มองเห็นว่า จุดแข็งของบุคลากรคือการมีความรับผิดชอบ ยึดมั่นจรรยาบรรณ และมีความอดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่ การพัฒนาและการปิดช่องว่าง การยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะของตัวแบบของบุคลากรที่ต้องการคือผู้ที่มีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ในขั้นตอนนี้บทบาทของผู้บริหารถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด เพราะในการ

เผชิญความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก วิสัยทัศน์ของตัวผู้นำ (Vision of Leader) ในที่นี้คือ อธิปไตยและรองอธิปไตยกรมบัญชีกลาง จะต้องตระหนักและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงบริบทแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการประยุกต์และพัฒนาสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้ให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางปฏิบัติที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกันทั้งหมด ให้เกิดความเหมาะสมกับกรมบัญชีกลาง การกำหนดสมรรถนะต้องสอดคล้องกับทิศทางการทำงานของกรมบัญชีกลาง โดยอาศัยปัจจัยที่เป็นทุนเดิมและเป็นทุนใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์หรือเอื้อต่อการทำงานของบุคลากร

(2) การกำหนดทิศทางการบัญชีกลางโดยผู้อำนวยการ

ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการสัมมนาเชิงปฏิบัติการแก่ผู้อำนวยการ เพื่อพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง โดยองค์ประกอบของตัวแบบ ประกอบด้วย การกำหนดชื่อสมรรถนะหลัก การให้คำนิยามของสมรรถนะหลักแต่ละตัว แต่ประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยได้ดำเนินกระบวนการก่อนเข้าสู่ขั้นตอนของการพัฒนา (ร่าง) ตัวแบบสมรรถนะ คือ ผู้วิจัยได้ตั้งประเด็นคำถามชี้ชวนให้ผู้อำนวยการได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทางของกรมบัญชีกลางและคุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องการ ซึ่งผลการระดมความคิดเห็นพบว่า ข้อค้นพบที่ได้เกี่ยวกับทิศทางของกรมบัญชีกลางมีความสอดคล้องกับผู้บริหาร กล่าวคือ กรมบัญชีกลางที่ทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์และบุคลากรต้องคิดเชื่อมโยงเป็นระบบได้ อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของขั้นการกำหนดทิศทางของกรมบัญชีกลาง คือ ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้กำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ท่ามกลางสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงได้ แต่ยังคงอัตลักษณ์ความเป็นตัวตนของบุคลากรในกรมบัญชีกลาง ซึ่งในที่นี้ คือ “การมีหลักการและความซื่อสัตย์สุจริต ตลอดจนมุ่งมั่นสู่การปรับเปลี่ยนในเชิงยุทธศาสตร์และการปรับตัวสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์”

1.3 ขั้นการพัฒนา (ร่าง) ตัวแบบสมรรถนะหลัก

หลังจากผู้บริหารกำหนดทิศทางของกรมบัญชีกลาง ทำให้คณะทำงานได้รับทราบถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องการ นำไปสู่แนวทางในการกำหนดสมรรถนะหลักบุคลากรที่สอดคล้องต่อสมรรถนะหลักขององค์กร ในขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการพัฒนา (ร่าง) ตัวแบบสมรรถนะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลัก การประเมินสมรรถนะหลักของตนเอง (Self-Perceived Competencies) การจัดทำร่างตัวแบบสมรรถนะหลัก การยืนยันร่างตัวแบบสมรรถนะและการจัดทำแนวทางการส่งเสริมการใช้ตัวแบบสมรรถนะ ซึ่งในแต่ละกระบวนการขั้นตอนบุคลากรในทุกระดับต่างมีส่วนร่วมในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักร่วมกัน ในขณะที่บทบาทของผู้วิจัยจะทำหน้าที่เป็นโค้ชที่คอยกระตุ้นและสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายสอดคล้องไปในแต่ละขั้นตอนนี้

(1) การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลัก

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการร่วมกับคณะทำงานจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับผู้เชี่ยวชาญ 4 คน ผู้อำนวยการและเทียบเท่า จำนวน 32 คน คณะทำงานและทีมงานที่มาพร้อมกับผู้อำนวยการ รวมจำนวนทั้งสิ้น 57 คน เพื่อพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง ซึ่งบทบาทของผู้ผู้อำนวยการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรับแนวนโยบายจากระดับผู้บริหารที่ต้องการเห็นกรมบัญชีกลางเป็นกรมที่มี “หลักการและความซื่อสัตย์สุจริต ตลอดจนมุ่งมั่นสู่การปรับเปลี่ยนในเชิงยุทธศาสตร์และการปรับตัวสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์” ผนวกกับทิศทางของกรมบัญชีกลางตามความเห็นของผู้อำนวยการที่ทิศทางและบุคลากรภายในกรมจำต้อง “ทำงานแบบอิเล็กทรอนิกส์และบุคลากรต้องคิดเชื่อมโยงเป็นระบบได้” ทำให้ในขั้นตอนนี้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลางและการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรม ประกอบไปด้วย 5 สมรรถนะหลักเดิมที่มีการพัฒนาปรับปรุงคำนิยามและตัวชี้วัดพฤติกรรม ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการ

ที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) และเพิ่มเติมสมรรถนะหลักอีก 1 ด้าน ได้แก่ การคิดวิเคราะห์เชิงระบบ (Systematic Thinking) ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักที่บ่งบอกความเป็นตัวตนของกรมบัญชีกลางได้ การรับแนวนโยบายและยุทธศาสตร์จากผู้บริหาร จึงเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้อำนวยการในฐานะเป็นผู้แปลงนโยบายลงสู่การปฏิบัติ ตลอดจนผู้อำนวยการมีความใกล้ชิดกับระดับปฏิบัติการเป็นอย่างดี ย่อมเข้าใจสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงและสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงประเด็นมาก เฉกเช่นเดียวกับการดำเนินการในขั้นตอนนี้ที่จำต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้อำนวยการในการกำหนดสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลางให้สอดคล้องต่อทิศทางขององค์การ รวมถึงสอดคล้องต่ออัตลักษณ์และการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงให้มีผลอย่างเป็นรูปธรรมมากที่สุด

ทั้งนี้ ข้อพึงสังเกตเพิ่มเติมของผู้วิจัยได้เรียนรู้จากกระบวนการในขั้นตอนนี้ พบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรระดับอำนวยการอยู่ในระดับสูง มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นต่อกัน รวมถึงสะท้อนมุมมองพฤติกรรมที่เป็นจริงต่อบุคลากรภายในของกรมบัญชีกลาง ทำให้สามารถสกัดพฤติกรรมของบุคลากรของกรมบัญชีกลางและได้ร่างตัวแบบสมรรถนะ 6 หลัก ได้แก่ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) (2) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) (3) การบริการที่ดี (Service Mind) (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) (5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และ (6) การคิดวิเคราะห์เชิงระบบ (Systematic Thinking) ภายในระยะเวลา 6 ชั่วโมง

(2) การประเมินสมรรถนะหลักของตนเอง (Self-Perceived Competencies)

หลังจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับบุคลากรที่เป็นผู้อำนวยการแล้ว คณะทำงานได้นำเอาข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาเป็นแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นเสียงสะท้อนกลับในความสอดคล้องของสมรรถนะหลักที่ได้มีการ

ปรับปรุงและพัฒนาขึ้นมาใหม่ พร้อมกับการนำเอาข้อมูลเหล่านี้มาเป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลางต่อไป บทบาทที่สำคัญของขั้นตอนนี้ ได้แก่ บทบาทของคณะทำงานด้วยการออกแบบสอบถามโดยการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมมนาประชุมเชิงปฏิบัติการ ร่วมกันพัฒนาแบบสอบถามขึ้นระหว่างคณะทำงานและผู้วิจัย โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์แบบมากที่สุด หลังจากพัฒนาแบบสอบถามจนสมบูรณ์ ส่วนบทบาทของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ คือ การประเมินสมรรถนะหลักของตนเอง (Self-Perceived Competencies) เพื่อประเมินว่าตนเองมีสมรรถนะหลักตามตัวชี้วัดพฤติกรรมที่ได้พัฒนาขึ้นตามกระบวนการก่อนหน้านี้มากน้อยเพียงใด ซึ่งข้อค้นพบที่ได้จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับข้าราชการทั่วทั้งหน่วยงาน พบว่า การประเมินสมรรถนะ (Self-Perceived Competencies) ทั้ง 6 สมรรถนะ กลุ่มสมรรถนะที่ได้คะแนนสูงสุด 3 ลำดับแรก เป็นกลุ่มสมรรถนะที่พัฒนาจากคุณลักษณะใฝ่รู้เขาน้ำแข็ง (กลุ่ม Soft Skills) ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม และการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ ขณะที่กลุ่มสมรรถนะที่ได้คะแนนน้อยเป็น 3 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ การคิดวิเคราะห์เชิงระบบ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งทั้ง 3 สมรรถนะดังกล่าวต้องอาศัยองค์ประกอบส่วนบนภูเขาน้ำแข็ง (Hard Skills) ค่อนข้างมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของตัวชี้วัดพฤติกรรมที่ทำให้ค่าคะแนนน้อยจะพบว่าเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตั้งคำถามและการคิดที่ซับซ้อน เมื่อคณะทำงานได้เห็นข้อมูลดังกล่าวจึงนำไปสู่การออกแบบร่างตัวแบบสมรรถนะหลักในลำดับถัดไป

(3) การจัดทำร่างตัวแบบสมรรถนะหลัก

คณะทำงานและผู้วิจัยร่วมกันวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลที่ได้จากชุดข้อมูลจำนวน 3 ชุด ได้แก่ (1) ชุดข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย ประเด็นคำถามเพื่อ

ถอดรหัสสมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competence) ประเด็นคำถามเพื่อถอดรหัสสมรรถนะหลักของบุคลากร (Core Competencies) และประเด็นคำถามเพื่อปรับปรุงตัวแบบสมรรถนะหลักของสำนักงาน ก.พ. ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับกรมบัญชีกลาง (2) ชุดข้อมูลจากระดับอำนวยการที่ได้จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กับบุคลากรในตำแหน่งระดับอำนวยการและ/หรือระดับหัวหน้างาน เพื่อการร่างข้อคำถามสำหรับการแจกแบบสอบถามแก่บุคลากรในหน่วยงานทั้งหมด (3) ชุดข้อมูลจากบุคลากรระดับปฏิบัติงาน จากการส่งแบบสอบถามแบบออนไลน์ด้วยการใช้โปรแกรมกูเกิล (Google Docs)

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยมีบทบาทในการวิเคราะห์ เชื่อมโยงผลของข้อมูล และสรุปประเด็นให้แก่คณะทำงานได้สร้างความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งการสื่อสารสำคัญที่ผู้วิจัยใช้ดำเนินการในขั้นตอนนี้ คือ การกระตุ้นและการเสริมพลังให้แก่คณะทำงานในการนำตัวแบบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ได้จริง รวมถึงการเน้นย้ำในประเด็นสมรรถนะหลักที่มีความสำคัญ ดังต่อไปนี้

การสื่อสารเพื่อการกระตุ้นและการเสริมพลังให้แก่คณะทำงานในการนำตัวแบบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ได้จริง

“ในส่วนตัวข้อของการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด ในบรรดาข้อคำถามทุกข้อ ข้อนี้เป็นข้อที่ได้คะแนนน้อยสุด และข้อถัดไปคือพัฒนาระบบขั้นตอนวิธีการทำงานให้โดดเด่นเป็นผลงานใหม่เป็นนวัตกรรม อันนี้ถือเป็นการสะท้อนว่าเป็นจุดอ่อนของเรา ซึ่งเป็นส่วนที่เราควรจะต้องดำเนินการพัฒนา เราเห็นเลยว่าทิศทางของกระทรวงต้องการจะทำเรื่องของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม แต่ในขณะเดียวกันเรามีคะแนนตรงนี้น้อยที่สุด นั่นหมายความว่าถ้าเราอยู่เฉพาะในกลุ่มเรา เราไม่มีปัญหา แต่เมื่อใดก็ตามที่เราเดินออกนอกกรม เราแค่ไปอยู่ในกระทรวงการคลังและเกิดมีการ Rank คะแนนและเราต้องไปแข่งขั้นกันจริงๆ เราอาจจะอยู่ในคะแนนรั้งท้าย”

การสื่อสารเพื่อเน้นย้ำและชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ (Systematic Thinking)

“ในเรื่องของการทำ Competency ที่เรากำลังทำตอนนี้ก็เป็นงานที่มีผลกระทบในระดับกรมเช่นกัน ซึ่งมันคือประเภทงานที่มีความซับซ้อนเริ่มคิดและเริ่มเกี่ยวข้องกับผู้คนทั้งกรม การวางแผนที่ซับซ้อนมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายและต้องสามารถชี้แจงให้เห็นถึงความสำคัญเชื่อมโยงของแผนงานหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน”

ในขั้นตอนนี้ นอกจากบทบาทของผู้วิจัยจะทำหน้าที่ในการดำเนินการสรุปผลและเชื่อมโยงประเด็นให้เห็นภาพรวมของการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะจากแหล่งข้อมูลทั้ง 3 แหล่ง แล้วนั้น ผู้วิจัยยังเน้นตั้งคำถามเพื่อให้คณะทำงานได้ตอบคำถามสำคัญ อาทิ ท่านมีมุมมองต่อตัวแบบของร่างสมรรถนะหลักอย่างไรโดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวแบบที่ได้คะแนน 3 อันดับสุดท้ายท่านมีความคิดเห็นอย่างไรบ้าง และขอให้ท่านตั้งชื่อสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลางทั้ง 6 สมรรถนะให้มีชื่อที่จดจำได้โดยง่าย เป็นต้น เพื่อกระตุ้นให้คณะทำงานได้มีส่วนร่วมในการคิดสะท้อนกลับมากขึ้น

จากผลที่ได้ในงานวิจัยครั้งนี้พบว่า ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสามระดับมีทั้งความเหมือนและความแตกต่างกัน ส่วนที่เป็นความเหมือน คือ การมองเห็นทิศทางของหน่วยงานในทิศทางเดียวกัน เช่น การทำงานของกรมบัญชีกลางภายใต้ระบบงานแบบใหม่ในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้บริหารของกลุ่มได้เน้นเรื่องทิศทางดังกล่าวและเน้นย้ำว่าบุคลากรของกรมบัญชีกลางทั้งในปัจจุบันและในอนาคตจะต้องมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับทิศทางดังกล่าว ซึ่งมีแนวโน้มว่าจะต้องเพิ่มสมรรถนะในส่วนที่เป็น Hard Skill ซึ่งทำให้มีการเพิ่มเติมสมรรถนะหลักตัวใหม่ของกรมบัญชีกลาง นั่นคือ การคิดวิเคราะห์เชิงระบบ (Systematic Thinking) ขณะที่ผลจากการเก็บข้อมูลกับบุคลากรระดับอำนวยการพบว่า สมรรถนะที่บุคลากรระดับนี้ต้องการให้มีการพัฒนา

และส่งต่อไปยังบุคลากรรุ่นใหม่มากที่สุดกลับเป็นส่วนที่เป็น Soft Skill นั่นคือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ จริยธรรม (Integrity) เพราะมองว่าสมรรถนะข้อนี้คือจุดเด่น ของบุคลากรในกรมบัญชีกลาง อย่างไรก็ตาม เมื่อคณะทำงาน ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรทั้งหน่วยงานก็ได้ คำตอบว่า สมรรถนะที่มีค่าคะแนนสูงสุด คือ การยึดมั่นใน ความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) และส่วนที่ได้ คะแนนน้อยที่สุด คือ การคิดวิเคราะห์เชิงระบบ (Systematic Thinking) ซึ่งตั้งข้อสังเกตได้ว่าสมรรถนะที่เน้น Soft Skill ถือเป็นจุดแข็งที่ส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น ขณะที่สมรรถนะที่เน้น Hard Skill โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะการคิดวิเคราะห์เชิงระบบซึ่งเป็นสมรรถนะหลักตัวใหม่ของกรมบัญชีกลางเป็นสมรรถนะที่มีช่องว่าง (Competency Gap) มากที่สุด จากข้อสังเกตนี้ จะเป็นข้อมูลสำคัญที่นำไปสู่แนวทางการส่งเสริมการใช้ ตัวแบบสมรรถนะในกรมบัญชีกลางในลำดับต่อไป

(4) การยืนยันร่างตัวแบบสมรรถนะและการจัดทำ แนวทางการส่งเสริมการใช้ตัวแบบสมรรถนะ

หลังจากได้สัมมนาคณะทำงานเพื่อจัดทำร่าง ตัวแบบสมรรถนะเป็นที่เรียบร้อยแล้ว คณะทำงานและผู้วิจัย ในฐานะโค้ชผู้ร่วมพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักให้กับกรม บัญชีกลาง ได้นำเอาข้อมูลที่ได้จากทุกกระบวนการในการ พัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักมาทำการสรุปประเด็น เพื่อให้ ระดับอำนาจการร่วมยืนยันการนำตัวแบบสมรรถนะดังกล่าว ไปใช้

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยมีบทบาทในการเป็นผู้กระตุ้น และเชิญชวนให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้สะท้อนความคิด ด้วยการ ตั้งประเด็นคำถาม ได้แก่ ท่านมีมุมมองต่อพฤติกรรมตัวชี้วัด ของสมรรถนะหลักอย่างไร ซึ่งจากคำตอบที่ได้จากผู้เข้าร่วม สัมมนามีมุมมองต่อพฤติกรรมตัวชี้วัดในเชิงบวก แต่ให้ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อเป็นปัจจัยสนับสนุนต่อการ เสริมสร้างในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ได้แก่ บรรยากาศและ บุคลิกของผู้นำมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ โดยเฉพาะเรื่อง ของการแสดงความคิดเห็น และการคิดเชิงระบบต้องอาศัย

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งสองฝ่าย

หลังจากที่ผู้วิจัยให้ระดับอำนาจการได้ร่วมกันแสดง ความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมองต่อพฤติกรรมตัวชี้วัดของ สมรรถนะหลักแล้ว ผู้วิจัยจึงให้ระดับอำนาจการได้ร่วมกัน ระดมความคิดเห็นด้วยการออกแบบโครงการหรือกิจกรรม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถสร้างพฤติกรรมให้เป็นไปตาม สมรรถนะหลักได้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการแบ่งกลุ่มระดับ อำนาจการออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อให้เกิดการคิดรอบด้านและ เกิดการแลกเปลี่ยนกันอย่างทั่วถึง โดยผลสะท้อนจากการ ระดมความคิดเห็น พบว่า การออกแบบระบบ โครงการ/ กิจกรรม เพื่อการเสริมสร้างพฤติกรรมตามสมรรถนะหลัก ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การออกแบบโครงการ/กิจกรรมเพื่อการเสริมสร้างพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลาง

ปีแรก	ปีที่สอง	ปีที่สาม
<p>Enhancing</p> <p>สื่อสารเปิดพื้นที่และปรับมุมมอง การพัฒนาบุคลากร ด้วยโครงการ และกิจกรรมรูปแบบใหม่ เช่น การปรับที่หนึ่งข้ามสายงานผ่าน กิจกรรมกระตุ้นการแลกเปลี่ยน สายงานระยะสั้น (One Day Rotation) และการกระตุ้น โครงการที่ส่งเสริมสมรรถนะที่มี ช่องว่าง เช่น การคิดเป็นระบบ โดยการส่งเสริมการประกวด นวัตกรรม</p>	<p>Integrating</p> <p>พัฒนาหลักสูตรมาตรฐานสำหรับการ เลื่อนตำแหน่งที่อิงกรอบ สมรรถนะเชื่อมโยงกับเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพและการ พัฒนาตนเอง (Career Path & Career Self-Development) รวมทั้งการสร้างระบบประวัติการ พัฒนาความก้าวหน้าของแต่ละ บุคคล (Career Profile) และ ผลักดันการประกวดนวัตกรรม ระดับกระทรวงเพื่อส่งเสริม พฤติกรรมตามสมรรถนะหลัก</p>	<p>Branding</p> <p>ส่งเสริมภาพลักษณ์สู่ภายนอก วัดผลโครงการที่ทำมาในช่วงสอง ปีแรกในเชิงเปรียบเทียบ และวัด ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับ บุคลากร ตลอดจนวัดภาพลักษณ์ ของบุคลากรจากมุมมองของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก</p>

หลังจากการนำเสนอผลการระดมความเห็นจากระดับอำนาจการ ผู้วิจัยได้ให้ผลสะท้อนกลับถึงการออกแบบ/โครงการ กิจกรรม เพื่อการเสริมสร้างพฤติกรรมตามสมรรถนะหลัก แบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ ประการแรก การปรับนิยามของการ ขึ้นสู่ตำแหน่ง (OD) การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าให้ชัดเจน (Career Path) รวมไปถึงการทำแผนพัฒนาตนเอง (Career Self Development) ประการที่สอง การทำ Career Profile ของกรมบัญชีกลางด้วยระบบ HRIS ประการที่สาม การบูรณาการ องค์ความรู้และการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประการที่สี่ การสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Branding) ผ่านการพัฒนาคน เพื่อให้ระดับ อำนาจการสามารถนำโครงการ/กิจกรรมที่ออกแบบนั้นไปปฏิบัติได้ทันที

ผู้วิจัยได้ตั้งประเด็นคำถามเพิ่มเติมถึงบทบาทของบุคลากรระดับอำนาจการจะมีส่วนช่วยในการเสริมสร้างพฤติกรรม ตามสมรรถนะหลักอย่างไร ซึ่งผลการนำเสนอความเห็นสะท้อนได้ว่า บทบาทของบุคลากรระดับอำนาจการในการเสริมสร้าง พฤติกรรมตามสมรรถนะหลัก ประเด็นหลักที่สำคัญ คือ ผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร เปิดกว้างรับฟังความ คิดเห็นของบุคลากรทุกฝ่าย สามารถให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับงานได้เป็นอย่างดี รวมไปถึงการให้การสนับสนุนและ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการยืนยันร่างตัวแบบสมรรถนะและการจัดทำแนวทางการส่งเสริมการใช้ตัวแบบสมรรถนะ เกิดจากการมีส่วนร่วมของระดับอำนาจการที่สะท้อนความคิดในการออกแบบกิจกรรมและโครงการในการเสริมสร้างการพัฒนา ตัวแบบสมรรถนะ โดยผ่านการกระตุ้น การเสริมพลัง และการตั้งประเด็นคำถามจากผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ สามารถดำเนินกิจกรรมจนนำไปสู่กิจกรรม/โครงการพัฒนาบุคลากรที่นำไปปฏิบัติได้ทันที ทั้งนี้ บทบาทที่สำคัญประการหนึ่งของ

ผู้วิจัยในขั้นตอนนี้ คือ การให้คำแนะนำและสรุปความเชื่อมโยงเพิ่มเติมเกี่ยวกับการออกแบบกิจกรรม/โครงการของทั้ง 2 กลุ่ม ทำให้กิจกรรม/โครงการเพื่อการเสริมสร้างพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

จากงานวิจัยของศาสตราจารย์ ดร.นิสตาภัก เวชยานนท์ ที่พบข้อจำกัดในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของส่วนราชการที่ขาดความสอดคล้องระหว่างสมรรถนะหลักกับทิศทางของหน่วยงาน และยังมีการระบุพฤติกรรมที่มีความทับซ้อนกันอยู่ โดยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการนำตัวแบบสมรรถนะมาใช้ คือ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การมีส่วนร่วมของพนักงานและการสื่อสารจึงเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะใช้วิธีการวิจัยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เพื่อปิดช่องว่างในการพัฒนาและการนำเอาตัวแบบสมรรถนะมาใช้ในภาครัฐของไทย โดยรูปแบบของการวิจัยเน้นการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างผู้วิจัยกับคณะทำงาน เน้นการสร้างการเรียนรู้จากปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มโดยเฉพาะคณะทำงาน

กระบวนการในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลางเป็นไปตามแนวทางของ Michael Marquardt ตั้งแต่การพูดคุยถึงปัญหาหรือความท้าทายในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลัก การกำหนดจำนวนสมาชิกในกลุ่มโดยมาจากส่วนงานต่างๆ ภายในองค์กร การวางกระบวนการทำงานจะเน้นการถามคำถาม (Question) และให้ผลการสะท้อนกลับ (Reflection) โดยกลุ่มต้องมีอำนาจในการดำเนินการกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อการพัฒนา ซึ่งในการพัฒนาสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลางในครั้งนี้ได้คณะทำงานที่มีหน้าที่หลักในการรับผิดชอบในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ (ทีมจากส่วนงานพัฒนาระบบราชการ) ผู้ที่จะนำเอาสมรรถนะไปใช้ (ทีมทรัพยากรบุคคลและทีมพัฒนาทรัพยากรบุคคล) ร่วมทำงานภายใต้คณะทำงานเดียวกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความเห็นเพื่อสร้างความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล

ระดับทีม จนไปถึงในระดับองค์การ ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมทั่วทั้งกรม ทั้งนี้ ในกระบวนการการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผู้วิจัยทำหน้าที่เสมือนโค้ชที่สร้างความมั่นใจให้แก่ทีมในช่วงเวลานั้น เป็นผู้จับประเด็นการเรียนรู้ รวมไปถึงการปรับปรุงระดับความสามารถของคณะทำงานเพื่อการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลัก

ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลางยังได้อ้างอิงคู่มือการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะตามหลักการของสำนักงาน ก.พ. โดยเริ่มตั้งแต่การที่ผู้วิจัยร่วมวางแผนงานกับคณะทำงานของกรมบัญชีกลาง ดำเนินการเก็บข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูล สังเคราะห์ข้อมูล จนได้ตัวแบบสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับทิศทางและความสามารถหลักของกรมบัญชีกลาง โดยการอาศัยวิธีการเก็บข้อมูลจากบนลงล่าง (Top - Down Approaches) เช่น การเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร และวิธีการแบบด้านล่างสู่ด้านบน (Bottom - Up Approach) ด้วยการแจกแบบสอบถามไปยังบุคลากรทั่วทั้งกรม ซึ่งส่งผลให้ตัวแบบสมรรถนะหลักของกรมบัญชีกลางมีทั้งความเหมือนและความแตกต่างจากสมรรถนะหลักที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. กล่าวคือ ส่วนที่เหมือนกับตัวแบบสมรรถนะหลักที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. คือ ชื่อของตัวแบบสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ซึ่งใช้มาแต่ดั้งเดิม รวมทั้งคำนิยามและวิธีคิดเกี่ยวกับระดับความแตกต่างของพฤติกรรมในแต่ละระดับ หากแต่ตัวแบบสมรรถนะหลักตัวใหม่นั้นมีการปรับเปลี่ยนคำที่ใช้ในคำนิยามเพื่อให้สะท้อนพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมความสามารถให้กับกรมบัญชีกลางตามบริบทของกรม รวมทั้งการปรับปรุงตัวชี้วัดพฤติกรรมที่สะท้อนและสอดคล้องกับวัฒนธรรม ความเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรของกรม ทั้งนี้ ส่วนที่แตกต่างจากเดิมอย่างเห็นได้ชัดคือการกำหนดสมรรถนะหลักตัวใหม่ขึ้นมา นั่นคือ สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ (Systematic Thinking) ที่เป็นสมรรถนะที่จะช่วยขับเคลื่อนความสำเร็จในการดำเนินพันธกิจที่เน้นอิเล็กทรอนิกส์และการทำงานแบบบูรณาการ

หลังจากการกำหนดกระบวนการในการพัฒนา
ตัวแบบสมรรถนะร่วมกัน ผู้วิจัยเริ่มต้นกระบวนการด้วยการ
ทำความเข้าใจสมรรถนะหลัก ผู้วิจัยได้อาศัยการอ้างอิงจาก
แนวคิด Gary Hamel และ C.K. Pahalad เป็นทั้งหลักการ
ในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะและเป็นคำอธิบายสำคัญใน
การสร้างความสำเร็จกับคณะทำงาน ทั้งนี้ ในการสร้างความ
เข้าใจร่วมกันในเรื่องต้น คณะทำงานและผู้วิจัยได้ร่วมกัน
แลกเปลี่ยนอธิบายถึงความสำคัญของการนำเอาสมรรถนะมา
ใช้ในหน่วยงาน โดยเมื่อมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
แล้วก็มีการย้อนกลับไปพิจารณาคำอธิบายเกี่ยวกับประเด็น
ดังกล่าว ซึ่งอธิบายตามแนวคิดของ Gary Hamel และ C.K.
Pahalad ว่าความสำเร็จขององค์การเกิดจากสมรรถนะของ
องค์การ (Core Competence) ซึ่งมีรากฐานมาจากการ
เรียนรู้ของผู้คนในองค์การที่เกิดจากการสอดประสานทางด้าน
ทักษะ กระบวนการทำงาน และความเชี่ยวชาญที่ส่งต่อจาก
รุ่นสู่รุ่น ส่งผลให้องค์การมีความชำนาญในการส่งมอบสินค้า
หรือบริการที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ

นอกจากประเด็นสำคัญดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยยังอาศัย
ประเด็นหลักที่ Gary Hamel และ C.K. Pahalad ให้ความสำคัญ
มาเป็นประเด็นในการแลกเปลี่ยนเพื่อการตั้งคำถามสำหรับ
ผู้บริหารระดับสูงของกรมบัญชีกลาง โดยประเด็นเหล่านี้
ได้แก่ คำถามที่เกี่ยวกับการทบทวนองค์การ (Rethinking
the Corporation) ปัจจัยความได้เปรียบทางการแข่งขัน
(The Roots of Competitive Advantage) ประเด็นการ
ส่งต่อสมรรถนะหลักจากรุ่นสู่รุ่น (ถามเกี่ยวกับคนต้นแบบและ
กระบวนการทำงาน รวมทั้งพฤติกรรมตัวอย่าง)

ในด้านกระบวนการในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ
ตามแนวคิดที่ได้ทบทวนไว้ในตอนต้น อาทิ ตัวแบบสมรรถนะ
John Flanagan ที่เน้นการกำหนดทิศทางของหน่วยงานและ
การเก็บข้อมูลที่สะท้อนการดำเนินการตามทิศทางที่กำหนด
รวมทั้งการตอกย้ำถึงความสำคัญของสมรรถนะตามแนวคิด
ของ McClelland ในฐานะตัวขับเคลื่อนและส่งมอบการปฏิบัติงาน
ให้มีประสิทธิภาพ ในประเด็นนี้ผู้วิจัยได้อาศัยคำถามตาม

ตัวแบบของ McLagan ที่เน้นว่าก่อนที่จะดำเนินการพัฒนา
รูปแบบสมรรถนะ คณะทำงานควรจะต้องตอบคำถามว่าการ
นำตัวแบบสมรรถนะมาใช้จะให้ประโยชน์อะไร ข้อมูลใดบ้าง
มีความจำเป็นสำหรับการนำมาใช้พัฒนาตัวแบบนี้ จะกำหนด
สมรรถนะที่จำเป็นได้อย่างไร และใครบ้างที่จะมีส่วนร่วมใน
กระบวนการเหล่านี้

นอกจากตัวแบบดังที่ได้กล่าวไปแล้ว ในการวิจัยครั้งนี้
ยังมองการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของ Richard Boyatzis ที่
เน้นการให้ความสำคัญกับหัวหน้างาน (Line Manager) ซึ่ง
ในที่นี้หมายถึงบุคลากรระดับอำนาจการ และเน้นการส่งเสริม
การมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกๆระดับ รวมทั้งการพัฒนา
สมรรถนะตามตัวแบบของ Spencer and Signe Spencer
โดยในโมเดลเน้นว่าการพัฒนาสมรรถนะจะใช้การฝึกอบรม
เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน
ให้ประสบความสำเร็จ ตลอดจนการใช้แนวทางตามตัวแบบ
สมรรถนะของ Prahalad and Gary Hamel และ Ulrich ที่
เน้นการเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม ทั้งหลากหลายระดับ
เพื่อสร้างสมรรถนะเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการของกรม
บัญชีกลาง

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1.1 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อกรมบัญชีกลาง

(1) กรมบัญชีกลางควรนำสมรรถนะหลักทั้ง
6 สมรรถนะ ที่ได้รับการพัฒนาจากผลการศึกษานี้ มาใช้ใน
การกำหนดการพิจารณาตั้งแต่การวางแผน (Planning) การ
จัดการองค์การ (Organizing) การบูรณาการระบบการทำงาน
(Integrating) และการปรับปรุงการทำงาน (Improving) และ
สามารถนำไปใช้ในกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Assessment) แผนการพัฒนา
รายบุคคล (Individual Development Planning)
การออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม (Training Curriculum
Design) การสอนงาน การเป็นที่ปรึกษา การเป็นที่เลี้ยง การ

ให้ความสนับสนุน (Coaching, Counseling, Mentoring, Sponsoring) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการคัดเลือกพนักงานดาวเด่น (Succession Planning and High Potential Identification) และเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

(2) ในการนำสมรรถนะหลักทั้ง 6 สมรรถนะ ที่ได้รับการพัฒนา ทางกรมบัญชีกลางควรมีติดตามประเมินผลจากการนำสมรรถนะหลักไปปฏิบัติ ซึ่งสามารถแบ่งระยะเวลาในการติดตามออกเป็น 2 ระยะใน 1 ปีงบประมาณ ได้แก่ ระยะที่ 1 ให้มีการติดตามประเมินผลจากการนำสมรรถนะหลักไปใช้ภายในระยะเวลา 1-6 เดือน ระยะที่ 2 ทบทวนสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาว่ามีความสอดคล้องกับทิศทางขององค์การ แผนนโยบาย แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติ สภาพแวดล้อมทั้งบริบทภายในประเทศและบริบทภายนอกประเทศในขณะนั้นหรือไม่ ทั้งนี้ หากการนำสมรรถนะหลักดังกล่าวมาใช้ พบว่า ไม่ประสบความสำเร็จหรือได้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ควรค้นหาปัจจัยและวิธีการในการปรับปรุงและพัฒนาตัวแบบสมรรถนะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การในปัดต่อไป ในกรณีที่มีการนำสมรรถนะหลักดังกล่าวมาใช้แล้วประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ คณะทำงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ควรนำวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะครั้งนี้มาใช้ในการกำหนดสมรรถนะหลักที่มีความโดดเด่น ยากต่อการเลียนแบบ และมีความท้าทายมากยิ่งขึ้น

1.2 ข้อเสนอแนะต่อส่วนราชการอื่นๆ

(1) คณะทำงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ควรนำวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะหลักไปปรับใช้ในการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะประเภทอื่นๆ เช่น ประจักษ์กลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน (Functional Competency) และสำหรับผู้ที่สนใจหรือส่วนราชการที่ต้องการพัฒนาระบบในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจพิจารณานำแนวทาง

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งระบบ เครื่องมือ ตัวแบบ หรือโครงการต่างๆ อาทิ การพัฒนาระบบการบริหารผลงาน การพัฒนาระบบการพัฒนาศักยภาพตามตัวแบบสมรรถนะหลัก เป็นต้น การพัฒนาเครื่องมือที่ได้จากการวิจัยด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะช่วยส่งเสริมความแข็งแกร่งขององค์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริงซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ได้ทั้งสองฝั่งทั้งทางผู้วิจัยและทีมงาน ที่เน้นการสื่อสารและความร่วมมือในหลากหลายระดับเพื่อการพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทและทิศทางของหน่วยงาน

(2) การมุ่งสู่การปรับปรุงโครงสร้างและกระบวนการภายในของส่วนราชการอื่นๆ ควรนำแนวคิดเกี่ยวกับการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้าง (Structure) ขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์มากกว่าการมุ่งเน้นการจัดโครงสร้างการทำงานตามความเชี่ยวชาญแบบเดิม โดยกำหนดโครงสร้างให้มีความยืดหยุ่นสูง (Flexibility) มีการนำนวัตกรรม อิเล็กทรอนิกส์ และดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการภายใน เพื่อให้การสื่อสารภายใน การถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติงานตามแผนงานหรือโครงการต่างๆ และให้ผู้บริหารแต่ละระดับสามารถติดตามผลการดำเนินงานได้แบบ Real-time ทั้งนี้ การพัฒนากระบวนการภายใน (Internal Process) โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นฐาน จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้อง โดยเฉพาะการเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานนโยบายหลักอย่างสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) รวมทั้งพัฒนาการเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในให้แก่บุคลากรของหน่วยงานทุกคน “ต้องใช้เป็น เรียนรู้ต่อเนื่อง ประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม” แนวโน้มการพัฒนา Core Competency ของภาครัฐจะมุ่งเน้นการเพิ่มทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์และดิจิทัลที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น

(3) การทบทวนและปรับปรุงกฎระเบียบภายในและให้บริการแก่ภาคส่วนภายนอก ทั้งหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และประชาชน จะต้องมีการปรับปรุงและทบทวนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคหรือไม่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง โดยวิเคราะห์ถึงสถานการณ์บริบทแวดล้อมภายในและภายนอก ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้การทำงาน กระชับ รัดกุม และ ประหยัดระยะเวลามากยิ่งขึ้น เมื่อมีการปรับปรุงและพัฒนา กฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ควรมีการ สื่อสารให้แก่บุคลากรภายในรับรู้อำนาจ และเป็นแนวทาง ปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ด้านปฏิสัมพันธ์กับ ภาคส่วนภายนอกนั้น กรมบัญชีกลางอยู่ในฐานะผู้ออกกฎเกณฑ์ และกำกับดูแลหน่วยงานอื่นๆ ส่งผลให้สมรรถนะหลัก (Core Competency) มีความสอดคล้องกับบทบาทของหน่วยงาน อย่างชัดเจน โดยเฉพาะด้านความซื่อสัตย์ สุจริต ต่อตนเอง และผู้อื่น หน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลและกำหนดมาตรฐาน ต่างๆ จึงควรระบุสมรรถนะหลัก (Core Competency) ใน ด้านความซื่อสัตย์สุจริต การคิดเชิงเหตุผลและเป็นระบบ กล้าตัดสินใจ โดยหน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากรภายใน ต้องเน้นย้ำ มีกระบวนการสร้างความตระหนัก และกำหนด มาตรการที่ส่งเสริมการสร้างและเพิ่มสมรรถนะหลัก (Core Competency) แก่บุคลากรเดิมและบุคลากรใหม่

(4) การปรับเปลี่ยนทบทวนตัวชี้วัดสมรรถนะ ให้สอดคล้องกับบริบทสิ่งแวดล้อมและพลวัตทางเศรษฐกิจ โลกาวัดัน และการพัฒนาความก้าวหน้าด้านสารสนเทศ ซึ่ง ข้อเสนอแนะจากสมรรถนะทั้ง 6 สมรรถนะ มีดังนี้ 1) สมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) มุ่งเน้น สู่การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ทำหายและยกระดับ มาตรฐานสูงขึ้นต่อเนื่อง โดยอิงกับทิศทางและยุทธศาสตร์ ขององค์กรมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ภายในหน่วยงาน โดยระบุให้เป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงาน เพิ่มเติม ทั้งนี้ ส่วนราชการควรมีการทบทวนนิยามและตัวชี้วัด พฤติกรรมให้ทำหายยิ่งขึ้นอยู่เสมอ 2) สมรรถนะด้านการ ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) นอกเหนือจาก

ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่แล้ว ควรระบุให้บุคลากร สามารถคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่มีความยุ่งยากซับซ้อน ที่อาจมีผลกระทบต่อการบูรณาการยุทธศาสตร์ระดับประเทศ และองค์กร ภายใต้ทิศทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ หลากหลาย (Multi Skills) พร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนและ ความท้าทายต่างๆ ในศตวรรษที่ 21 3) สมรรถนะด้านการ บริการที่ดี (Service Mind) ต้องเพิ่มการส่งเสริมและบูรณาการ การให้บริการระหว่างหน่วยงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของ ผู้รับบริการ 4) สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) ควรปรับเปลี่ยนตัวชี้วัด พฤติกรรมของสมรรถนะในฐานะผู้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ที่ดีในการพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของส่วนราชการ และประเทศชาติ โดยเฉพาะผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ให้กับผู้อื่นได้ 5) สมรรถนะด้านการทำงาน เป็นทีม (Teamwork) ต้องมุ่งเน้นบูรณาการการทำงานของ หน่วยงานร่วมกับหน่วยงานอื่นหรือเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง เน้น การมองแบบองค์รวมในการบรรลุเป้าหมายเพื่อประโยชน์ สาธารณะร่วมกัน และสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ทุกระดับของหน่วยงาน 6) สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ เจิงระบบ (Systematic Thinking) บทเรียนที่ได้จากกรมบัญชี กลางแสดงให้เห็นว่าทิศทางการพัฒนาความคิดเชิงระบบนั้น สอดคล้องกับด้านความเชี่ยวชาญและการมีทักษะหลากหลาย (Multi Skills) โดยมาตรฐานสูงสุดสำหรับตัวชี้วัดด้านดังกล่าว คือ วิเคราะห์และให้ความเห็นเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน และปัจจัยในด้านต่างๆ ทั้งในระดับหน่วยงาน ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน ของกรมได้อย่างรอบด้าน

(5) ภาวะผู้นำ (Leadership) บทเรียนที่ได้จาก การศึกษาในครั้งนี้นั้นส่วนหนึ่ง พบว่า วิสัยทัศน์ของผู้นำ (Vision of Leader) ในที่นี้คือ อธิปไตยและรองอธิบดี ตระหนักและ เข้าใจการเปลี่ยนแปลงบริบทแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กร ให้ความสำคัญกับการประยุกต์และพัฒนาสมรรถนะ หลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดสอดคล้องกับทิศทางการทำงาน

ขององค์กร โดยอาศัยปัจจัยที่เป็นทุนเดิมและเป็นทุนใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์หรือเอื้อต่อการทำงานของบุคลากร โดยการยึดมั่นและได้รับความไว้วางใจจากสังคม โดยเฉพาะเรื่องการยึดมั่นในคุณธรรม กฎหมาย ความซื่อสัตย์ และความถูกต้องแม่นยำ มาใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนสมรรถนะหลักหรือใช้เป็นจุดแข็งในการทำงานได้ ผู้นำต้องส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ และดิจิทัล ในการสื่อสารองค์กร การบริหารงาน การสร้างความเข้าใจเป้าหมายองค์กร การสั่งการ การรับฟังปัญหาและความต้องการ ฯลฯ นอกจากนี้ ผู้นำให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนและพัฒนากฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ เน้นที่การลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็น สุดท้ายผู้นำต้องสามารถนำขีดความสามารถและคุณลักษณะของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและขับเคลื่อนตามสมรรถนะเหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุด สำหรับภาวะผู้นำของบุคลากรระดับอำนวยการ (Line Manager) ต้องเพิ่มสมรรถนะด้านการสื่อสาร ผสานและเชื่อมโยงบุคลากรทั้งองค์กร รวมถึงเข้าใจสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงและสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างตรงประเด็น **A**

รายการอ้างอิง

- Boyatzis, A. R. 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York : J. Wiley.
- Denhardt, R. and Denhardt, J. 2002. The New Public Service : Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*. 60 (6), 549-559.
- Flanagan, J. C. 1954. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*. 51 (4), 327-358.
- Marquardt, M. J. 1999. *Action Learning in Action : Transforming Problems and People for World-class Organizational Learning*. Palo Alto : Davies-Black Publishing.
- McClelland, D. C. 1973. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*. 28 (1), 1-14.
- McLagan, P. 1980. Competency Models. *Training and Development Journal*. 34 (12), 23.
- Office of the Civil Service Commission. 2010. *The Manual of the Knowledge, Skills and Competency for Job Position*. Bangkok : Prachum Kanchang Company.
- Office of the Civil Service Commission. 2005. *The Manual of Thai Civil Servant Competency*. Bangkok : P.A. Living Printing.
- Osborne, D. and Gaebler, T. 1992. *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading (MA) : Addison-Wesley.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 68 (3), 79-91.
- Spencer, L. and Spencer, S. 1993. *Competency at Work : Models for Superior Performance*. New York. John Wiley and Sons, Inc.
- The Comptroller General's Department. 2016. *Organization Profile*. Retrieved February 4, 2016. From <http://www.cgd.go.th>.
- Ulrich, D. 1997. Organizing around capabilities in F. Hesselbein, M. Goldsmith and R. Beckhard (Eds.). *The Organization of the Future*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Wedchayanon, N. 2007. *Competency Model : An Application in Thai Organizations*. Bangkok, Graduate School of Public Administration.

บทความวิจัย

บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับการบริหารแบบลีน : กรณีศึกษาของ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

ดร.จตุรงค์ นภากร

สาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทคัดย่อ

งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ว่า “การบริหารแบบลีนในองค์การมีผลกระทบต่อตัวพนักงานในองค์การอย่างไร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทอย่างไรในการบริหารแบบลีน?” โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ทั้งนี้ ผลการศึกษาในเบื้องต้นสรุปว่า การบริหารงานแบบลีนในองค์การมีแนวโน้มที่จะทำให้พนักงานออกจากพื้นที่สุขสบาย (Comfort Zone) ของตน มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของตนเองไปจากเดิม และทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้รวดเร็วมากขึ้นในเวลาเท่าเดิม ซึ่งก็หมายความว่า ทำให้พนักงานต้องรับภาระงานที่มากขึ้นกว่าเดิม อันอาจทำให้เกิดปัญหาการต่อต้านจากพนักงาน อย่างไรก็ตาม ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงานแบบลีนและการลดปัญหาการต่อต้านจากพนักงานในองค์การ ทั้งในด้านการเป็นที่ปรึกษาให้กับฝ่ายบริหารหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์การเกี่ยวกับอัตรากำลังของพนักงาน การทำหน้าที่กระตุ้นให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การอันเนื่องมาจากการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ การดูแลความปลอดภัยของผู้ป่วยและพนักงานในบริบทของการบริหารแบบลีนในองค์การ และการดำเนินการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิธีการบริหารงานแบบลีน รวมถึงสามารถปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานภายใต้บริบทของการบริหารแบบลีนได้ ซึ่งในกรณีนี้ก็หมายความว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เข้าใจบทบาทของตนเองและรู้จักนำแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High-Performance Human Resource Practices) มาปรับใช้ในองค์การย่อมทำให้องค์การสามารถนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จ ข้อสรุปจากบทความชิ้นนี้น่าจะเป็นประโยชน์ต่อนักปฏิบัติและนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ รวมถึงผู้บริหารและพนักงานขององค์การที่มีแนวคิดที่จะนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์การในประเด็นที่ว่า ในการตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวกับการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การริเริ่มนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์การไปจนถึงการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปฏิบัติจริงในองค์การ

คำสำคัญ : การบริหารแบบลีน, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง

The Roles of Human Resource Management in Lean Management : A Case Study of Thammasat University Hospital

Chaturong Napathorn (Ph.D.)

Department of Organization, Entrepreneurship, and Human Resource Management
Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University

Abstract

The objective of this paper is to examine the following research question, "How does lean management affect workers/employees in organizations? What are the roles of the human resources (HR) management in the implementation of lean management?" The qualitative research design, in particular the case study of a hospital in Thailand, i.e., Thammasat University Hospital, was applied in this paper. In this respect, the findings of this paper support the proposition that "Lean management fosters workers/employees to get out of their comfort zone, change their work procedures, and work faster. This means an increase in workload for employees that may lead to resistance among these employees. However, the HRM department of organizations plays an important role in the success of lean management and the reduction of employees' resistance in that the HRM department provides advice to the management or top managers of organizations regarding manpower, serves as the catalyst in organization change regarding the implementation of lean management, supervises the safety of patients and employees in the context of lean management, and continuously trains employees so that these employees have knowledge and skills that are in accordance with lean management and that they are able to work in the context of lean management." In this regard, this means that the HRM department must understand its roles and is able to apply the high performance HR practices for the success of lean management in organizations. The findings of this paper also have implications for practitioners and HR professionals, especially managers and employees who aim to apply the concept of lean management in their organizations. That said, the HRM department, including HR professionals should participate in every decision-making step from the introduction to the implementation of lean management in organizations.

Keywords : Lean Management; Human Resource Management; High-performance HR Practices

บทนำ

องค์การหรือบริษัททั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ มีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีน (Lean Management) มาใช้อย่างประสบความสำเร็จเป็นระยะเวลานานพอสมควรแล้ว ทั้งหน่วยงานในภาคการผลิต ภาคการบริการ เช่น ธนาคาร คอลเซ็นเตอร์ โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา เป็นต้น รวมถึงหน่วยงานราชการ (Thailand Lean Award, 2017; Shadur, Rodwell, and Bamber, 1995; Linehart, Huxley, and Robertson, 1997; Womack and Jones, 2003; Ben-Tovim, Bassham, Bolch, Martin, Dougherty, and Szwarcbord, 2007; Kollberg, Dahlgaard and Brehmer, 2007) ซึ่งการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบลีนถือเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดในการรีออกแบบกระบวนการทำงาน (Process Re-engineering) อันหมายถึง การออกแบบกระบวนการทำงานขององค์กรใหม่เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น รวมถึงลดเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานลง ทั้งนี้ แนวคิดในการรีออกแบบกระบวนการทำงานนี้ ยังรวมถึงแนวคิดในการลดข้อผิดพลาดหรือของเสียในกระบวนการต่างๆ ลงให้เหลือน้อยที่สุดตามหลักการ Six Sigma ด้วย กล่าวได้ว่า แม้ว่าแนวคิดการบริหารแบบลีนจะได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวางไปทั่วโลกว่ามีประโยชน์กับตัวองค์กรหรือบริษัทก็ตาม ผู้บริหารขององค์กรหรือบริษัทที่นำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้มักต้องพบกับความท้าทายสำคัญในด้านของความยั่งยืนของการบริหารในรูปแบบดังกล่าว รวมถึงในด้านของผลกระทบจากการบริหารแบบลีนต่อตัวผู้บริหารและพนักงานขององค์กร (Stewart, Murphy, Danford, Richardson, Richardson, and Wass, 2009) ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการศึกษาชิ้นนี้

อันที่จริงแล้ว องค์กรหรือบริษัทในภาคผลิตได้เริ่มต้นนำแนวคิดการรีออกแบบกระบวนการทำงานไปใช้อย่างประสบความสำเร็จมาเป็นระยะเวลานานหลายปี ยกตัวอย่างเช่น โตโยต้าได้นำแนวคิดในการบริหารแบบลีนไปใช้ในการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและปรับปรุงคุณภาพของรถยนต์ที่ผลิต

ขึ้นมาได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งการบริหารแบบลีน ในที่นี้ คือ ความพยายามในการค้นหาและลดขั้นตอนในการทำงานที่มีได้เพิ่มคุณค่าให้กับตัวองค์กรหรือบริษัท (Shadur, Rodwell, and Bamber, 1995; Womack and Jones, 2003) สำหรับแนวคิด Six Sigma นั้น หมายถึง ระบบการควบคุมคุณภาพที่เน้นการลดจำนวนของเสียหรือข้อผิดพลาดในการผลิตสินค้าลงให้เหลือไม่เกิน 3.4 ชิ้นต่อจำนวนของที่ผลิตได้ 1,000,000 ชิ้น ซึ่งแนวคิด Six Sigma นี้มักนำไปใช้เสริมแนวคิดการบริหารแบบลีนเพื่อช่วยลดขั้นตอนการดำเนินงานหรือขั้นตอนการผลิตที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อตัวองค์กรหรือบริษัทลงให้ได้มากที่สุด (Arnheiter and Maleyeff, 2005) และพยายามทำให้สินค้าที่ผลิตออกมามีมาตรฐานเดียวกันให้มากที่สุด หลังจากที้องค์การหรือบริษัทในภาคการผลิตนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ องค์กรหรือบริษัทในภาคการบริการ เช่น โรงพยาบาล ก็ได้เริ่มนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้เช่นกัน (Bamber, Gittell, Kochan, and von Nordenflytch, 2009; Ben-Tovim Bassham, Bolch, Martin, Dougherty, and Szwarcbord, 2007; Kollberg, Dahlgaard, and Brehmer, 2007)

อย่างไรก็ดี ในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กรหรือบริษัทนั้น ความท้าทายที่สำคัญที่ผู้บริหารขององค์กรหรือบริษัทต้องเผชิญ ก็คือ การบริหารผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับตัวพนักงานในองค์กรและการทำให้แนวคิดการบริหารแบบลีนสามารถนำไปใช้ได้อย่างยั่งยืนในองค์กรนั้นๆ ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมาที่เกี่ยวกับผลกระทบของการบริหารแบบลีนต่อตัวพนักงานในองค์กร และบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อการบริหารแบบลีนยังมีไม่มากนัก (โดยเฉพาะในภาคการบริการ เช่น โรงพยาบาล และโดยเฉพาะในประเด็นของบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปริเริ่มใช้ในองค์กร) อีกทั้งผลงานวิจัยที่ผ่านมาก็ยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจน (Bamber, Stanton, Bartram, and Ballardie, 2014) อีกด้วยว่าการนำแนวคิดการบริหารแบบลีน

ไปปรับใช้ ส่งผลต่อพนักงานในองค์กรอย่างไร กล่าวคือ ในจำนวนงานวิจัยที่ผ่านมาเหล่านั้น Turner (2012) ตั้งข้อสังเกตว่า การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กรมีผลดีต่อตัวพนักงานในองค์กรในแง่ของทักษะในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นและการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานในองค์กร ในทางตรงกันข้าม นักวิชาการหลายท่านระบุว่า การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กรส่งผลกระทบต่อตัวผู้บริหารและพนักงานในองค์กรในด้านของงานที่เพิ่มมากขึ้นและการลดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจลง (Anderson-Connelly, Grunberg, Greenberg, and Moore, 2002; Carter, Danford, Howcroft, Richardson, Smith, and Taylor, 2013; Grugulis and Lloyd, 2010; Jones, Latham, and Betta, 2013; Stewart, Murphy, Danford, Richardson, Richardson, and Wass, 2009; Torella, Falzon, and Morais, 2012; Vidal, 2007)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากประเด็นที่ผลงานวิจัยที่ผ่านมาไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจน จากผลงานวิจัยที่ผ่านมาดังกล่าว ประกอบกับการที่ผลงานวิจัยที่ผ่านมาในด้านการบริหารแบบลีนเน้นไปที่การศึกษาเทคนิคต่างๆ ในการบริหารแบบลีนจากมุมมองเชิงวิศวกรรม มุมมองเชิงคุณภาพ หรือมุมมองด้านการบริหารเชิงปฏิบัติการ เป็นส่วนใหญ่ (Deming, 1986; Plsek, 2013; Bamber, Stanton, Bartram, and Ballardie, 2014) โดยที่มีการศึกษาจากมุมมองของการบริหารทรัพยากรมนุษย์น้อยมาก ว่าการบริหารแบบลีนส่งผลกระทบต่อตัวพนักงานทั้งทางร่างกายและจิตใจอย่างไร ในขณะที่องค์กรต่างๆ ในภาคบริการ เช่น โรงพยาบาลหลายแห่งในประเทศไทยเริ่มมีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้กันอย่างกว้างขวาง โดยที่ยังไม่ได้มีการศึกษาว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทอย่างไรที่จะทำให้การบริหารแบบลีนประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ งานวิจัยชิ้นนี้จึงเกิดขึ้นเพื่อหาข้อสรุปเบื้องต้น

จากคำถามงานวิจัยที่ว่า “การบริหารแบบลีนในองค์กรมีผลกระทบต่อตัวพนักงานในองค์กรนั้นอย่างไร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทอย่างไรจึงจะทำให้การบริหารแบบลีนประสบความสำเร็จ?” ซึ่งการศึกษาชิ้นนี้จะเน้นการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาของโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง คือ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ซึ่งมีพนักงานหลากหลายกลุ่มทั้งแพทย์ พยาบาล เภสัชกร และเจ้าหน้าที่สนับสนุนอื่นๆ ทั้งนี้ การวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษามีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งสำหรับคำถามวิจัยเชิงสำรวจ โดยเฉพาะคำถามที่เริ่มต้นด้วยคำว่า “เพราะเหตุใด” หรือลงท้ายด้วยคำว่า “อย่างไร” (Yin, 2014) เพื่อที่จะนำผลการศึกษาที่ได้ไปวิจัยต่อในรูปแบบของแบบสอบถามหรือการวิจัยเชิงปริมาณต่อไปในอนาคต ดังนั้น งานวิจัยชิ้นนี้น่าจะเป็นประโยชน์กับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กรอย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพนี้จะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการที่องค์กรจะนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กรได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ยังจะถือได้ว่า งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาแนวคิดการบริหารแบบลีนจากมุมมองของบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งยังไม่ค่อยมีการศึกษากันมากนัก ดังที่กล่าวไว้ข้างต้นอีกด้วย

ผู้วิจัยจะเริ่มจากการทบทวนกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในส่วนของการบริหารแบบลีน และการบริหารแบบลีนกับบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พร้อมทั้งกล่าวถึงบริบทและวิธีดำเนินการวิจัย จากนั้นผู้วิจัยจะกล่าวถึงผลการศึกษาวิจัย และการอภิปรายและสรุปผลการวิจัยพร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่อไป

กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทความวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องใน 2 ส่วนด้วยกัน คือ 1) การ

บริหารแบบลีน และ 2) การบริหารแบบลีนกับบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1) การบริหารแบบลีน

การบริหารแบบลีนเป็นแนวคิดที่เกิดจากความพยายามของบริษัทผลิตรถยนต์ชั้นนำอย่างโตโยต้าในการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและการปรับปรุงคุณภาพของรถยนต์ที่ผลิตขึ้น โดยมีเป้าหมายหลักในการขจัดขั้นตอนหรือกระบวนการในการทำงานทั้งหลายที่มีได้สร้างคุณค่าใดๆ ในกระบวนการผลิตนั้น (Shadur, Rodwell, and Bamber, 1995; Womack and Jones, 2003) ทั้งนี้ คำจำกัดความของการบริหารแบบลีนมีอยู่ค่อนข้างหลากหลาย ดังเช่นในกรณีของ Womack, Jones, and Roos (1990) ที่ให้คำจำกัดความของการบริหารแบบลีนโดยอยู่บนพื้นฐานของระบบการผลิตแบบโตโยต้าว่า “สำหรับการบริหารแบบลีน (หรือการผลิตสินค้าแบบลีน) นั้น ที่เรียกว่า ‘ลีน’ ก็เพราะการบริหารในรูปแบบดังกล่าวใช้ทุกสิ่งทุกอย่างลดลงเมื่อเทียบกับการผลิตสินค้าจำนวนครั้งละมากๆ ที่เรียกว่า Mass Production คือ ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานของพนักงานลดลงครั้งหนึ่ง ใช้พื้นที่ในการผลิตสินค้าลดลงครั้งหนึ่ง ใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ลดลงครั้งหนึ่ง ใช้เวลาในการพัฒนาสินค้าชนิดใหม่ลดลงครั้งหนึ่งจากเดิม” (Womack, Jones, and Roos, (1990; หน้า 13) สำหรับ Waring and Bishop (2010; หน้า 1333) นั้น การบริหารแบบลีนเกี่ยวข้องกับหลักการ 5 ข้อด้วยกัน คือ (1) กำหนดคุณค่าของกระบวนการในการดำเนินงาน (2) ระบุว่าขั้นตอนใดจะเพิ่มคุณค่าให้กับกระบวนการในการดำเนินงานนั้น (3) สร้างผังการไหลของงานขึ้นมาโดยจัดอุปสรรคข้อจำกัด และขอบเขตในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น (4) ให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าให้มากกว่าแรงผลักดันที่เกิดจากผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier) และ (5) การปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่ง (De Menezes, Wood, and Gelade, 2010) นั้น การบริหารแบบลีนเป็นเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การจัดการองค์กร (Work Organization) การบริหารคุณภาพ

โลจิสติกส์ ห่วงโซ่อุปทาน ความพึงพอใจของลูกค้า การจัดส่งสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และวิธีการในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาใช้ในการผลิตสินค้าจึงถือเป็นการบูรณาการแนวปฏิบัติในการบริหารเชิงปฏิบัติการ (Operations Management) และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกันเพื่อนำมาปรับใช้ในองค์กร

ในส่วนของ Six Sigma ซึ่งก็เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดในการรื้อปรับกระบวนการทำงานเช่นเดียวกับแนวคิดการบริหารแบบลีนนั้น ได้รับการพัฒนาขึ้นมาจากบริษัทโมโตโรล่า (Motorola) ด้วยความพยายามที่จะลดจำนวนข้อผิดพลาดในการผลิตหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานลงให้เหลือไม่เกิน 3.4 ชิ้นต่อจำนวนของที่ผลิตได้ 1,000,000 ชิ้น ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารแบบ Six Sigma นั้น มีปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารแบบ Six Sigma ดังนี้:- การมีส่วนร่วมและแรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการนำ Six Sigma มาใช้ การใช้ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Team) เป็นตัวขับเคลื่อนการทำงานขององค์กร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรมพนักงานในองค์กร ทักษะในการบริหารโครงการของพนักงานในองค์กร และความเชื่อมโยงระหว่างแนวปฏิบัติในการบริหารแบบ Six Sigma กับกลยุทธ์ทางธุรกิจและกลยุทธ์รวมถึงแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Aboelmaged, 2010) โดยแนวคิดการบริหารแบบ Six Sigma จะเป็นตัวเสริมแนวคิดการบริหารแบบลีนในการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและคุณภาพของสินค้า (Arnheiter and Maleyeff, 2005) ทั้งนี้ เมื่อนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาบูรณาการเข้ากับแนวคิด Six Sigma เราจะเรียกว่า แนวคิดการบริหารแบบลีน Six Sigma (Lean Six Sigma) (Shah, Chandraskeran, and Inderman, 2008) ซึ่งในการนำแนวคิดทั้ง 2 ไปประยุกต์ใช้ร่วมกันนั้น ประเด็นที่สำคัญที่สุดก็คือ พนักงานในองค์กรต้อง

มีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดทั้งสองอย่างกระจ่างแจ้งและต้องมีส่วนร่วมในการนำแนวคิดทั้งสองไปใช้ปฏิบัติจริงด้วย

จากการวิเคราะห์คำจำกัดความของการบริหารแบบลีนที่กล่าวถึงข้างต้น จะพบว่าการบริหารแบบลีนเน้นไปที่การใช้ทรัพยากรต่างๆ ทั้งในขั้นตอนการผลิตสินค้าและในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้ลดลงจากเดิม (Bruun and Mefford, 2004; Thirkell and Ashman, 2014) หรือเป็นระบบที่ช่วยสร้างผลผลิตหรือผลลัพธ์ (Output) โดยใช้ปัจจัยนำเข้า (Input) ลดลงจากเดิม (Womack, Jones, and Roos, 1990) ทั้งนี้ ในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กรให้สำเร็จนั้น ต้องอาศัยทั้งการบริหารเชิงปฏิบัติการที่ดีผนวกกับการบริหารบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ให้ดีขึ้นได้ รวมถึงสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย (Liker, 2004; Womack, Jones, and Roos, 1990; Womack and Jones, 2005) อย่างไรก็ตาม นักทฤษฎีด้านกระบวนการใช้แรงงาน อาทิเช่น Carter, Danford, Howcroft, Richardson, Smith, and Taylor, 2011, 2012, 2013 ตั้งข้อสังเกตว่า แนวคิดการบริหารแบบลีนเป็นแนวคิดที่จะนำไปสู่ปรากฏการณ์ที่พนักงานในองค์กรจะมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ลดลงจากเดิม (Deskilling) รวมถึงยังเพิ่มภาระงานของพนักงานในองค์กรอีกด้วย (Work Intensification) ในทางตรงกันข้าม นักวิชาการที่ให้การสนับสนุนแนวคิดการบริหารแบบลีน (Womack, Jones, and Roos, 1990) ระบุว่า แนวคิดการบริหารแบบลีนอาจจะทำให้องค์กรต้องใช้พนักงานในการปฏิบัติงานในจำนวนที่มากขึ้น แต่ก็ทำให้ผลผลิตหรือผลลัพธ์ของงานที่ออกมามีความหลากหลายมากขึ้นในแง่ของควมรับผิดชอบและทักษะในการปฏิบัติงาน (Multi-skilling)

กล่าวได้ว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการบริหารแบบลีนมักเกิดขึ้นในภาคการผลิตเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม Womack, Jones, and Roos (1990) ได้กล่าวอ้างไว้ตั้งแต่ยุคแรกๆ ของการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กรว่า การบริหารแบบลีนเป็นแนวคิดที่สามารถนำไปใช้

ได้ทั่วไป ในทุกๆ สถานที่ และกับทุกๆ คน จากประเด็นดังกล่าว จึงมีการถ่ายโอนแนวคิดการบริหารแบบลีนจากภาคการผลิตไปสู่ภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ ยกตัวอย่างเช่น มีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปใช้ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (Abdullah and Keenoy, 1995) อุตสาหกรรมการก่อสร้าง (Green, 2002; Jorgensen and Emmitt, 2008) และในอุตสาหกรรมการค้าปลีก (Bruce, Daly, and Towers, 2004) รวมถึงในอุตสาหกรรมคอลเซ็นเตอร์ (Laureani, Antony, and Douglas, 2010; Piercy and Rich, 2009) อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี จะเห็นได้ว่า แนวคิดการบริหารแบบลีนมีการนำไปประยุกต์ใช้ในภาคอุตสาหกรรมที่มีความคล้ายคลึงกับภาคการผลิต (ในแง่ของกระบวนการในการให้บริการลูกค้าจำนวนมากๆ) เป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ยังไม่ค่อยมีหลักฐานว่ามีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปใช้ในภาคอุตสาหกรรมที่มีบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างไปจากภาคการผลิตเท่าใดนัก

ถึงกระนั้นก็ตาม วรรณกรรมในยุคปัจจุบันด้านการบริหารแบบลีนส่วนใหญ่สรุปว่า คุณลักษณะบางอย่างของการบริหารแบบลีนสามารถถ่ายโอนหรือนำไปใช้ในภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ ได้ คือ แนวคิดการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) (Radnor, Walley, Stephens, and Bucci, 2006) และแนวคิดในการใช้เครื่องมือที่หลากหลายและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรของตัวเอง (Wright and McMahan, 1992) อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะดังกล่าว โดยเฉพาะในแง่ของการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดูเหมือนจะมีความเหมาะสมในการนำไปใช้กับองค์กรในภาครัฐมากกว่า เพราะองค์กรในภาครัฐมักดำเนินกิจการอยู่ในบริบททางกฎหมาย สังคม และการเมืองที่มีความซับซ้อนจนทำให้ยากต่อการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้มีความเหมาะสมมากกว่าที่นำแนวคิดดังกล่าวไปปรับใช้ แต่ประเด็นที่สำคัญ ก็คือ ในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กรในภาครัฐ หรือองค์กรในภาคอุตสาหกรรมบริการ เช่น โรงพยาบาล สถาบันการศึกษานั้น ยังไม่มีหลักฐานที่ชัดเจนว่าจะประสบความสำเร็จเหมือนในภาคการผลิต

หรือไม่ อย่างไร (Radnor and Osborne, 2013) และบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในการบริหารแบบลีนสำหรับภาคอุตสาหกรรม ดังกล่าวควรเป็นอย่างไรอีกด้วย

2) การบริหารแบบลีนกับบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource System) คือ กลุ่มของกิจกรรม หน้าที่งาน และกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อดึงดูด พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร (Lado and Wilson, 1994, pp.701) จากประเด็นดังกล่าว จะเห็นได้ชัดว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างมากสำหรับองค์กรที่ต้องการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพราะระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมจะทำให้พนักงานในองค์กรมีทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาใช้ (Bowen and Ostroff, 2004)

อย่างไรก็ดี วรรณกรรมที่ผ่านมาไม่ค่อยได้กล่าวถึงบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กรมากนัก ทั้งนี้ วรรณกรรมในด้านการบริหารแบบลีนส่วนใหญ่มักจะกล่าวถึงผลกระทบของการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ต่ออาชีพอนามัยและความปลอดภัยของพนักงานในองค์กรเป็นสำคัญ เนื่องจากการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กรมักทำให้ภาระงานของพนักงานในองค์กรมากขึ้นกว่าเดิมและยังทำให้พนักงานต้องทำงานด้วยความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ซึ่งนักวิชาการที่ได้เฝ้าระวังการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กรสรุปว่า การบริหารแบบลีน คือ การบริหารความเครียดของพนักงาน เพราะการบริหารดังกล่าวทำให้พนักงานต้องปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ต้องทำงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้พนักงาน

รู้สึกกว่าตนเองถูกควบคุมด้วยแรงกดดันจากเพื่อนร่วมงานรอบๆ ข้างและนำไปสู่การลดจำนวนพนักงานในองค์กร เพราะพนักงานต้องทำงานให้มากขึ้นกว่าเดิมในเวลาที่เท่าเดิม (Graham, 1995; MacDuffie, 1995; Parker and Slaughter, 1995)

นอกจากนี้ การบริหารแบบลีนมักจะถูกมองว่าเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยลดทอนบทบาทของสหภาพแรงงานด้วยการปรับแนวคิดของผู้แทนสหภาพแรงงานให้เป็นแนวคิดแบบฝ่ายบริหารมากขึ้น รวมถึงเป็นการลดแรงต่อต้านจากพนักงานในองค์กรลง เมื่อต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร (Stewart, Danford, Richardson, and Puligano, 2010) อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญก็คือ การบริหารแบบลีนได้รับการวิพากษ์วิจารณ์อย่างกว้างขวางว่าก่อให้เกิดการปรับปรุงรูปแบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานใหม่ขึ้นในองค์กร อันเป็นต้นเหตุให้เกิดความขัดแย้งระหว่างตัวพนักงานในองค์กร เนื่องจากพนักงานเหล่านั้นต้องปฏิบัติงานด้วยแนวปฏิบัติที่แตกต่างจากเดิม (Torella, Falzon, and Morais, 2012) นักวิชาการบางท่านยังวิจารณ์การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กรว่า องค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างเพียงพอเพื่อให้สามารถนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กรได้ (Bhasin, 2012) รวมถึงยังมีผู้วิจารณ์การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กรด้วยว่า ทำให้พนักงานในองค์กรต้องทำงานหนักมากขึ้น มีชั่วโมงทำงานแบบจลลามากขึ้นแต่อย่างไร (Gough and Fastenau, 2004)

วรรณกรรมที่ผ่านมาจึงมองว่าการบริหารแบบลีนเป็นเพียงภาพลวงตาเท่านั้น กล่าวคือ การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงานในองค์กรมิได้เกิดขึ้นจริงในการบริหารแบบลีน ในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารกลับเน้นการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรอย่างใกล้ชิดมากขึ้นมากกว่า (Jones, Latham and Betta, 2013) อย่างไรก็ตาม Anderson-Connolly, Grunberg, Greenberg, and Moore (2002) กลับตั้งข้อสังเกตว่าการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการปรับเปลี่ยนสถานที่ทำงานที่เกิด

จากการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาใช้ในองค์กร อาจจะมีประโยชน์กับพนักงานบางส่วน แต่ก็อาจส่งผลเสีย กับกลุ่มพนักงานที่เหลืออยู่ในองค์กร ซึ่งก็หมายความว่า พนักงานบางส่วนในองค์กรจะได้รับประโยชน์จากการที่ ตนเองมีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น มีทักษะในการทำงาน มากขึ้นกว่าเดิม และมีโอกาสนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการ ปฏิบัติงานมากขึ้น แต่พนักงานบางส่วนขององค์กรอาจ พบว่าตนเองมีภาระงานมากกว่าเดิม กล่าวคือ การบริหาร แบบลีนจะนำไปสู่ความคาดหวังในตัวพนักงานในระดับ ที่มากกว่าเดิม ความรับผิดชอบของพนักงานที่มากกว่าเดิม ซึ่งทำให้พนักงานต้องรับภาระงานที่หนักกว่าเดิม รวมถึงอาจ เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร อันจะ สร้างความตึงเครียดในการทำงานให้กับพนักงานมากกว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Kashefi, 2009)

ทั้งนี้ De Menezes, Wood, and Gelade (2010) ตั้งข้อสังเกตว่าแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่สนับสนุนการบริหารแบบลีนในองค์กร ประกอบด้วย การ สร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร การฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานให้รู้จักปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง การกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้ กับพนักงาน และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในองค์กร อย่างไรก็ตาม ประเด็นปัญหาในทางปฏิบัติสำหรับองค์กรที่นำ แนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ก็คือ การนำแนวคิดการ บริหารแบบลีนไปปรับใช้โดยขาดความสอดคล้องกับกลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Tracey and Flinchbaugh, 2006) อันทำให้เกิดการต่อต้าน จากตัวพนักงาน (Carter, Danford, Howcroft, Richardson, Smith and Taylor, 2011; de Souza and Pidd, 2011) มีการนำภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ไปปรับใช้อย่างจำกัด (Achang, Shebab, Roy, and Nelder, 2006) และผู้บริหารและพนักงานของฝ่าย บริหารทรัพยากรมนุษย์เองก็ยังไม่ทราบบทบาทของตนเองว่า ควรเป็นอย่างไร (Ahrens, 2006) เมื่อองค์กรนำแนวคิดการ

บริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กร

หรือกล่าวง่ายๆ ก็คือ องค์กรหรือบริษัทส่วนใหญ่ ที่นำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กรมักขาด แรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Achang, Shebab, Roy and Nelder, 2005; Comm and Mathaisel, 2008; Rahbek, Pedersen, and Huniche, 2011) รวมถึงจาก ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และไม่ได้คำนึงถึง กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่น่า จะสนับสนุนการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ใน องค์กร (Tracey and Flinchbaugh, 2006) เช่น การคัดเลือก ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือทีมงานที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง อย่างผิดพลาด การที่บุคลากรที่นำแนวคิดการบริหารแบบลีน ไปใช้ไม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารแบบลีนที่ดีพอ (Ahrens, 2006; Carter, Danford, Howcroft, Richardson, Smith and Taylor, 2011) การเน้นการทำงานแบบแบ่งตาม หน้าที (Silo Thinking) มากกว่าการคำนึงถึงความเชื่อมโยงกัน และการบูรณาการของกระบวนการทำงานต่างๆ (de Souza and Pidd, 2011) การที่พนักงานในองค์กรยังไม่ได้รับการฝึก อบรมและพัฒนาให้มีความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอ (Achang, Shebab, Roy and Nelder, 2005) รวมถึงการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพและระบบการบริหารผล การปฏิบัติงานที่ยังมิได้เชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัล (โดย เฉพาะการให้รางวัลแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานตามแนวคิด การบริหารแบบลีนได้อย่างมีประสิทธิภาพ) (Comm and Mathaisel, 2008)

อีกประเด็นหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยด้านการบริหาร แบบลีนและบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คือ งานวิจัยที่เกี่ยวกับหัวข้อดังกล่าวมักเกิดขึ้นในอุตสาหกรรม การผลิตเป็นหลัก ในขณะที่งานวิจัยในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับ บริการด้านสุขภาพ เช่น โรงพยาบาล มีจำนวนน้อยมาก (Koeijer, Paauwe, and Huijijmsn, 2014) ทั้งนี้ หนึ่งในงาน วิจัยที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมบริการสุขภาพก็คือ งาน วิจัยของ Gowen, McFadden, and Tallon (2006) ซึ่งเน้น

การศึกษาว่าความผิดพลาดต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงพยาบาลสามารถแก้ไขได้โดยใช้กระบวนการและแนวปฏิบัติในการบริหารคุณภาพที่เหมาะสมรวมถึงโดยการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาปรับใช้ในองค์กร อย่างไรก็ตามก็ยังไม่มีการศึกษาในรายละเอียดว่าบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ในด้านของกลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่ควรใช้) (Boselie, Dietz, and Boon, 2005; Paauwe, 2009; Paauwe, Wright, and Guest, 2013) และบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหรือบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมบริการสุขภาพควรเป็นอย่างไร เมื่อนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กร อันเป็นหัวใจหลักของงานวิจัยชิ้นนี้

สมมุติฐานเบื้องต้นของการวิจัย

จากความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย คำถามการวิจัย รวมถึงการทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบลีนกับบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยสามารถสรุปสมมุติฐานเบื้องต้นของการวิจัยดังต่อไปนี้

1) การบริหารแบบลีนส่งผลกระทบต่อพนักงานในองค์กรในหลายด้าน กล่าวคือ การบริหารแบบลีนมีแนวโน้มที่จะทำให้พนักงานออกจากพื้นที่สุขสบาย (Comfort Zone) ของตนเอง ทำให้พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานไปจากเดิม และทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้รวดเร็วมากขึ้น ในเวลาที่เท่าเดิม ซึ่งก็หมายความว่า ทำให้พนักงานต้องรับภาระงานที่มากขึ้นกว่าเดิม อันอาจทำให้เกิดปัญหาการต่อต้านจากพนักงานได้

2) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีบทบาทสำคัญยิ่งกับความสำเร็จในการบริหารแบบลีน โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรแสดงบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาให้กับฝ่ายบริหารหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ควรทำหน้าที่ในการกระตุ้นให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรอันเนื่องมาจากการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กร และควรดำเนินการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการ

ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิธีการบริหารงานแบบลีน

บริบทและวิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ และผู้วิจัยใช้วิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษา (Yin, 2014) เพื่อมุ่งเน้นในการค้นหาคำตอบว่า “การบริหารแบบลีนในองค์กรมีผลกระทบต่อตัวพนักงานในองค์กรอย่างไร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทอย่างไรในการบริหารแบบลีน?” โดยเน้นการศึกษาวิจัยในองค์กรในอุตสาหกรรมบริการสุขภาพ คือ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ซึ่งถือเป็นโรงพยาบาลของรัฐ (ภายใต้การกำกับดูแลของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์) ที่เปิดดำเนินการในประเทศไทยมาเป็นระยะเวลาานพอสมควร (ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2531) โดยมีศักยภาพในการให้บริการรักษาพยาบาลแก่ผู้ป่วยครบทุกสาขา และมีบริการผู้ป่วยนอกเฉลี่ยวันละประมาณ 2,000-3,000 คน และสามารถรองรับผู้ป่วยในได้ประมาณ 700 เตียง (Thammasat University Hospital, 2017; 30th Anniversary of Thammasat University Hospital, 2017) ทั้งนี้ การวิจัยในรูปแบบของกรณีศึกษาถือเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพประเภทหนึ่ง ซึ่งมีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งสำหรับคำถามวิจัยเชิงสำรวจ โดยเฉพาะคำถามที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า “เพราะเหตุใด” หรือลงท้ายด้วยคำว่า “อย่างไร” (Yin, 2014) เพื่อที่จะนำผลการศึกษาที่ได้ไปวิจัยต่อในรูปแบบของแบบสอบถามหรือการวิจัยเชิงปริมาณต่อไปในอนาคต

โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติจัดตั้งขึ้นเพื่อถวายเป็นพระราชกุศล เนื่องในมหามงคลสมัยที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 ทรงมีพระชนมพรรษาครบ 5 รอบ จึงได้รับพระราชทานนามว่า “โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ” โดยพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 เสด็จพระราชดำเนินทรงประกอบพิธีวางศิลาฤกษ์เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน พุทธศักราช 2529 ซึ่งโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติได้เปิดให้บริการประชาชนทั่วไปครั้งแรกเมื่อ

วันที่ 5 ธันวาคม พุทธศักราช 2530 (Thammasat University Hospital, 2017)

ในปัจจุบันนี้ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ถือเป็นสถานพยาบาลหลักในเขตสุขภาพที่ 4 มีแพทย์เฉพาะทางที่มีความพร้อมในการให้บริการรักษาพยาบาลครบทุกสาขามีศูนย์ความเป็นเลิศ เช่น ศูนย์ความเป็นเลิศด้านโรคหัวใจและหลอดเลือด ศูนย์ความเป็นเลิศด้านจอตา ศูนย์ความเป็นเลิศด้านโรคหลอดเลือดสมอง ศูนย์ความเป็นเลิศด้านโรคภูมิแพ้ โรคหืด และโรคระบบหายใจ และศูนย์ความเป็นเลิศด้านทำเบาหวาน รวมทั้งศูนย์เชี่ยวชาญทางด้านบริการ เช่น ศูนย์ส่องกล้องและผ่าตัดผ่านกล้องบิวหลวง ศูนย์ผิวหนัง ศูนย์ข้อเทียมธรรมศาสตร์ และศูนย์รักษาผู้มีบุตรยาก เป็นต้น (30th Anniversary of Thammasat University Hospital, 2017)

โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติได้มีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ตั้งแต่ประมาณปี พุทธศักราช 2556 (จากบทสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อ 24 มีนาคม 2560) โดยเริ่มต้นจากโครงการพัฒนาคุณภาพงาน จากนั้นก็ได้ดำเนินการพัฒนาเรื่อยมาจนมีโครงการที่นำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้อยู่มากมายหลายโครงการ เช่น โครงการ Lean ในกระบวนการเอกสารรับผู้ป่วยใหม่ โครงการ Lean กับ การพัฒนางานอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โครงการลดระยะเวลาการจำหน่ายผู้ป่วย ผ่าตัดทางออร์โธปิดิกส์ เป็นต้น ทั้งนี้ เป้าหมายหลักของการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในโรงพยาบาลก็คือ การลดระยะเวลาและขั้นตอนในการให้บริการผู้ป่วยในด้านต่างๆ การลดของเสียหรือความผิดพลาดทั้งหลายที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการให้บริการและกระบวนการทำงานต่างๆ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ผลงานในภาพรวมต้องไม่ต่ำกว่ากว่าเดิม

กล่าวได้ว่า โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ถือเป็นโรงพยาบาลที่ได้นำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้าหรือผู้ป่วยจนประสบ

ความสำเร็จในระดับหนึ่ง จึงเป็นที่น่าสนใจว่าในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปใช้จนประสบความสำเร็จนั้น โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติมีการให้ความสำคัญกับบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร

ในบทความนี้ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับท่านรองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ (ตำแหน่งในขณะที่ยังสัมภาษณ์) พร้อมด้วยท่านผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทั้ง 2 ท่านนี้เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติมาเป็นระยะเวลานานจนได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาล อีกทั้งทั้ง 2 ท่าน ยังมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติตั้งแต่เริ่มต้นอีกด้วย นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับหัวหน้างานผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลอีก 2 ท่าน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมาเป็นระยะเวลานานกว่า 20 ปี และมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลหน่วยงานที่นำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ โดยการสัมภาษณ์ทั้งหมดเกิดขึ้นในปีพุทธศักราช 2560 ทั้งนี้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น ผู้วิจัยเน้นการสัมภาษณ์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับความเป็นมาของการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ วัตถุประสงค์ของการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในโรงพยาบาล อุปสรรคของการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในโรงพยาบาล บทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในโรงพยาบาล การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้กับกลุ่มแพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล รวมถึงทิศทางในอนาคตของโรงพยาบาล ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 1.5 - 2 ชั่วโมง และผู้วิจัยใช้วิธีการอัดเสียงการสัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านไว้ โดยข้อมูลที่ได้รับจากการอัดเสียงดังกล่าวจะถูกนำมาถอดเทปออกมาเป็นข้อความ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ดำเนินการศึกษาดูงานและสังเกตการณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน รวมถึงพฤติกรรมของคนไข้ที่มาใช้บริการที่คลินิก หู คอ จมูก (ENT) ซึ่งเป็นหน่วยงานของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติที่ได้นำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้จนประสบความสำเร็จ) โดยใช้เวลาการศึกษาดูงานและสังเกตการณ์ประมาณ 2.5 ชั่วโมง ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการดูงานและสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม เพื่อพิจารณาว่าเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการผู้ป่วยอย่างไรภายใต้กรอบของการบริหารแบบลีน อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญก็คือ ผู้วิจัยยังได้ใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ ของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติทั้งข้อมูลจากเว็บไซต์ของโรงพยาบาล ข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวกับโครงการที่นำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ซึ่งได้รับจากผู้ให้สัมภาษณ์ และข้อมูลจากสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติในช่วงที่ผ่านมาเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลเสริมในการวิเคราะห์ว่าโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติดำเนินการบริหารงานแบบลีนอย่างไร การบริหารแบบลีนส่งผลกระทบต่อตัวพนักงานในองค์กรอย่างไร และบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเป็นอย่างไรอีกด้วย ทั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับทั้งหมดโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยผู้วิจัยจะตีความข้อมูลทั้งหมดที่ได้รับมาว่าบ่งบอกถึงปรากฏการณ์ใด หมายถึงอะไร และบ่งชี้หรือสื่อถึงอะไรที่เกี่ยวกับคำถามวิจัย อันจะนำไปสู่ข้อสรุปในเชิงอุปนัย (Inductive) (Strauss and Corbin, 1990) เพื่อใช้อ้างอิงเป็นข้อสมมุติฐานก่อนที่จะดำเนินการทดสอบด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณต่อไป

ในส่วนขอบทความชิ้นนี้ที่นำเสนอผลการวิจัยที่มาจากกรณีศึกษาเพียงกรณีศึกษาเดียว (A Single Case) คือกรณีศึกษาของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรตินั้น กล่าวได้ว่า วิธีการวิจัยโดยใช้กรณีศึกษาเพียงกรณีศึกษาเดียวมีการนำไปใช้กันอย่างกว้างขวาง และมีการตีพิมพ์เผยแพร่

ผลงานวิจัยที่มาจากการศึกษาที่ใช้กรณีศึกษาเพียงกรณีศึกษาเดียวในวารสารชั้นนำระดับโลกอยู่พอสมควร เช่นในวารสาร Academy of Management Journal (Besharov, 2014) เป็นต้น ทั้งนี้ Eisenhardt (1989) ตั้งข้อสังเกตว่าหากปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาเป็นปรากฏการณ์ที่สามารถเข้าใจและมองเห็นภาพได้ชัดเจนแจ่มแจ้งในองค์กรหรือบริษัทแห่งนั้นมากกว่าองค์กรหรือบริษัทแห่งอื่น การวิจัยผ่านกรณีศึกษาเพียงกรณีศึกษาเดียวย่อมถือว่าเหมาะสม ดังนั้น การที่ผู้วิจัยเลือกศึกษากรณีศึกษาของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ซึ่งเป็นโรงพยาบาลที่นำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง เพื่อวิเคราะห์ว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลดังกล่าวมีบทบาทอย่างไรจึงทำให้การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปใช้ประสบความสำเร็จย่อมถือว่ามีความเหมาะสมแล้ว อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การศึกษามีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยก็ได้เลือกใช้วิธีการเก็บข้อมูลหลากหลายแหล่งประกอบกัน ทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกจากบุคคลหลายฝ่าย การดูงานและสังเกตการณ์พฤติกรรมของพนักงานและผู้ป่วยจากสถานการณ์จริง รวมถึงการศึกษาจากเอกสารและสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ดังที่ได้อธิบายไว้ข้างต้น เพื่อเป็นการสอบยัน (Triangulate) ข้อมูลที่ได้รับจากแหล่งต่างๆ และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลมีความน่าเชื่อถือในระดับหนึ่ง

ผลการศึกษาวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยด้านล่างสนับสนุนข้อสมมุติฐานเบื้องต้นของผู้วิจัยที่ว่า “(1) การบริหารแบบลีนมีผลกระทบต่อพนักงาน โดยมีแนวโน้มที่จะทำให้พนักงานออกจากพื้นที่สุขสบาย (Comfort Zone) ของตน มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานไปจากเดิม และทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้รวดเร็วมากขึ้นในเวลาเท่าเดิม ซึ่งก็หมายความว่า ทำให้พนักงาน (ทั้งในส่วนของแพทย์ พยาบาล เภสัชกร และเจ้าหน้าที่สนับสนุนอื่นๆ ในส่วนของการให้บริการผู้ป่วย) ต้องรับภาระงานที่มากขึ้นกว่าเดิม อันอาจทำให้เกิดปัญหาการต่อต้านจากพนักงาน

(2) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีบทบาทสำคัญยิ่งในการเป็นที่ปรึกษาให้กับฝ่ายบริหารหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์การ คอยกระตุ้นให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การอันเนื่องมาจากการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์การ และดำเนินการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิธีการบริหารงานแบบลีน” ทั้งนี้ ข้อสมมุติฐานดังกล่าวเป็นเพียงข้อสมมุติฐานเบื้องต้นที่จะต้องนำไปใช้ในการทดสอบเชิงปริมาณก่อนนำไปใช้ในการอ้างอิงได้ทั่วไปต่อไป สำหรับในส่วนของผลการวิจัยนั้น ผู้วิจัยจะขอสรุปรายละเอียดผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ ในส่วนของการบริหารแบบลีนของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกับผลกระทบต่อพนักงาน และในส่วนของบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ดังนี้

1. การบริหารแบบลีนของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกับผลกระทบต่อพนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนของการให้บริการผู้ป่วย

โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติเริ่มมีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการในการให้บริการลูกค้า (ผู้ป่วย) ของโรงพยาบาลตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2556 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดเวลาและลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน รวมถึงลดขั้นตอนในการให้บริการ ทำให้กระบวนการในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และกระบวนการให้บริการง่ายขึ้น ลดของเสียหรือข้อผิดพลาดทั้งหลายในกระบวนการผลิตและการให้บริการ เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ป่วย และส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยแก่ผู้ป่วย โดยประเด็นที่สำคัญที่สุดก็คือ ผลงานของหน่วยงานที่นำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปใช้ต้องไม่ต่ำกว่าเดิม (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ เมื่อ 24 เมษายน 2560 และสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อ 24 มีนาคม 2560)

กล่าวได้ว่า เดิมกระบวนการในการปฏิบัติงานและกระบวนการในการให้บริการของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติมีขั้นตอนมาก ทำให้การดำเนินการเป็นไปค่อนข้างล่าช้า ผู้ป่วยนอกหรือคนไข้ที่มาใช้บริการต้องรอนานมากเพื่อให้ได้พบแพทย์เพื่อตรวจวินิจฉัยโรค ทั้งนี้ ในช่วงก่อนปีพุทธศักราช 2558 การนัดคนไข้มาพบแพทย์จะนัดคนไข้ในแต่ละวันมาในเวลาเดียวกันหมด ซึ่งทำให้คนไข้จำนวนมากที่มายืนคิวตรวจซ้ำ ต้องรอนานมากถึง 3 - 4 ชั่วโมง จนทำให้มีการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อจะทำให้ตนเองได้ขึ้นบัตรคิวก่อนบุคคลอื่น เช่น เหากรองเท้ามาวางจองตั้งแต่ตี 5 เพื่อให้ได้ตรวจในตอนเช้าของวันนั้น หรือมีการจ้างคนมาขึ้นบัตรคิวให้ในช่วงเช้า ซึ่งทำให้คนที่มาขึ้นบัตรคิวด้วยตัวเองแต่เข้าได้ตรวจช่วงสาย และคนที่มารอคิวตอนสาย (แต่ได้จ้างคนอื่นมาขึ้นบัตรคิวแต่เช้า) กลับได้ตรวจก่อน นอกจากนี้สาเหตุของการให้บริการที่ค่อนข้างช้าก็คือ บริการทุกอย่างมิได้มารวมกันอยู่ที่จุดเดียว แต่กระจายไปหลายจุดในโรงพยาบาล เช่น หากคนไข้ต้องมีการเอกซเรย์ก็ต้องเดินทางจากจุดหนึ่งไปอีกจุดหนึ่ง หรือในหลาย ๆ ครั้ง การสั่งยาของแพทย์ด้วยลายมือเขียน ทำให้เจ้าหน้าที่เภสัชกรอ่านลายมือของแพทย์ไม่ออก ก็ต้องมีการนำเรื่องกลับไปกลับมาระหว่างแพทย์กับเภสัชกร ซึ่งกว่าจะได้จ่ายยาให้ผู้ป่วยได้ ก็จะใช้เวลาค่อนข้างนาน ปัญหาหลักอีกประการหนึ่งก็คือ แต่เดิมการเบิกยาและเวชภัณฑ์ต่าง ๆ ระหว่างคลังใหญ่กับคลังย่อยค่อนข้างใช้เวลานาน ซึ่งก็ส่งผลกระทบต่อการให้บริการคนไข้พอสมควร (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ เมื่อ 24 เมษายน 2560)

จากประเด็นปัญหาดังกล่าว จึงได้มีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งกรณีตัวอย่างของการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้อย่างประสบความสำเร็จนั้นมีมากมาย หนึ่งในนั้นก็คือ โรงพยาบาลได้มีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการในการนัดตรวจผู้ป่วยตามคลินิกต่าง ๆ ซึ่งแต่เดิมจะนัดผู้ป่วยในแต่ละวัน

มาในเวลาเดียวกันหมด โดยผู้ป่วยต้องมารอตั้งแต่เช้า และต้องรอนานหลายชั่วโมงกว่าจะได้ตรวจ โดยมีการปรับเปลี่ยนเป็นการนัดตรวจผู้ป่วยเป็นช่วงเวลา (เช่น ช่วงเวลา 09.00 - 10.00 น. นัดผู้ป่วย 50 คน ช่วงเวลา 10.00-11.00 น. นัดผู้ป่วยอีก 50 คน และช่วงเวลา 11.00 - 12.00 น. นัดผู้ป่วยอีก 50 คน) ซึ่งเป็นการลดระยะเวลาการรอคอยของผู้ป่วย ทำให้ผู้ป่วยมีความรู้สึกพึงพอใจในการให้บริการมากขึ้น และยังช่วยกระจายงานของแพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่มิให้บุคคลเหล่านั้นรู้สึกว่างานหนักเกินไปด้วย (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลในวันที่ 24 เมษายน 2560) ทั้งนี้รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมอีกว่า:-

“ระบบและกระบวนการในการให้บริการผู้ป่วยของโรงพยาบาลเราฝั่งรากลึกมากกว่า 20 - 30 ปี ดังนั้น การที่เราคิดจะเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการดังกล่าว เราต้องพูดคุยกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นระยะเวลายาวนานถึง 3 เดือน เพื่อทำความเข้าใจสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น เราต้องคุยกับทั้งงานผู้ป่วยนอก งานรายได้ (ชำระเงิน) งานแล็บหรือเอกซเรย์ งานเวชระเบียน เพราะงานต่างๆ เชื่อมโยงกันเป็นระบบ เราต้องดูทั้งระบบเลย เพราะหากจะนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาใช้ที่ส่วนงานหนึ่งก็ย่อมไปกระทบส่วนงานอื่นๆ (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560)”

ในส่วนของกระบวนการนัดตรวจผู้ป่วยตามคลินิกต่างๆ ดังที่กล่าวข้างต้นนั้น แม้ว่าการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้จะเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลงและทำให้บริการผู้ป่วยได้เร็วขึ้นก็ตาม ประเด็นปัญหาสำคัญในการดำเนินการก็คือ โดยปกติแล้ว คลินิกผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติรับคนไข้ทั้งที่เป็นคนไข้ที่นัดไว้ล่วงหน้า และคนไข้ที่ไม่ได้นัดไว้ล่วงหน้าหรือที่เรียกว่าคนไข้ Walk-in ดังเช่นในกรณีของคลินิก หู คอ จมูก ซึ่งต้องรับคนไข้ที่นัดไว้ล่วงหน้าประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนคนไข้ทั้งหมดในแต่ละวัน และต้องรับคนไข้ Walk-in

อีกประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนทั้งหมด จึงทำให้แพทย์ต้องตรวจจำนวนคนไข้มากขึ้นในแต่ละชั่วโมง ประกอบกับการที่อาจารย์แพทย์ที่ออกตรวจมีจำนวนจำกัดในแต่ละสาขา ทำให้ต้องอาศัยแพทย์ประจำบ้านออกตรวจร่วมด้วยเพื่อแบ่งเบาภาระงานของอาจารย์แพทย์และเพื่อให้แพทย์ประจำบ้านมีความรู้ความชำนาญในการตรวจคนไข้มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ในการตรวจของแพทย์ประจำบ้าน หากเป็นกรณีซับซ้อน แพทย์ประจำบ้านจำเป็นต้องนำไปปรึกษาอาจารย์แพทย์ อันอาจทำให้การตรวจล่าช้าออกไปได้ ซึ่งก็ทำให้มีคนไข้แสดงความไม่พอใจในความล่าช้าอยู่หลายครั้ง จึงต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้คนไข้ได้รับทราบเพื่อป้องกันปัญหาความไม่พอใจต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ดังนั้น การทำความเข้าใจกับคนไข้หรือผู้ป่วยที่มารับบริการจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก นอกจากนี้ ยังต้องอาศัยความร่วมมือจากแพทย์ให้ลงตรวจตรงเวลาด้วย ทั้งนี้ ในกรณีของคลินิกหูคอจมูก ต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจกับภาคส่วนต่างๆ ถึงกว่า 1 ปี จึงจะประสบความสำเร็จในการดำเนินการ (สัมภาษณ์หัวหน้างานการพยาบาลตรวจโรคหูคอจมูก และศึกษาดูงานคลินิกหูคอจมูก เมื่อ 17 พฤษภาคม 2560)

นอกจากกรณีของกระบวนการนัดตรวจผู้ป่วยแล้ว โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติยังได้นำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาใช้ในการสร้างระบบทางด่วน (Fast Track) ในคลินิกอายุรกรรม ซึ่งถือเป็นคลินิกที่มีจำนวนผู้ป่วยมากที่สุด และผู้ป่วยต้องรอคิวค่อนข้างนานเพื่อรอรับการตรวจวินิจฉัยจากแพทย์ โดยมีการสร้างระบบทางด่วนสำหรับผู้ป่วยโรคเส้นเลือดตีบ/เส้นเลือดอุดตัน กล่าวคือ หากมีคนไข้มาที่แผนกฉุกเฉินของโรงพยาบาลด้วยอาการที่บ่งชี้ได้ว่าอาจเป็นโรคเส้นเลือดตีบ/เส้นเลือดอุดตัน คนไข้รายนั้นก็จะถูกโอนไปยังแผนกแพทย์เฉพาะทางได้เลย โดยจะมีการทำเอกซเรย์คอมพิวเตอร์ (CT Scan) มีการประสานงานกับแผนกห้องปฏิบัติการ (Lab) ว่าต้องมีการตรวจเลือดหรือส่งตรวจอื่น ๆ หรือไม่ อย่างไร รวมถึงมีการดำเนินการให้ยาฉีดละลายลิ่มเลือดแก่ผู้ป่วยให้ทันภายในช่วงเวลาที่เราเรียกว่า Golden

Period ทั้งนี้ ระบบทางด่วนสำหรับผู้ป่วยโรคเส้นเลือดตีบ / เส้นเลือดอุดตันนี้ถือเป็นต้นแบบของโรงพยาบาลอื่นในประเทศไทยและยังได้รับรางวัลในระดับประเทศระดับดีเยี่ยมอีกด้วย ซึ่งก็ถือได้ว่าโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในโรงพยาบาล (สัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานผู้ป่วยนอก เมื่อ 24 มีนาคม 2560) โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานพยาบาลผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติยังได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมอีกว่า:-

“โรงพยาบาลของเรายังได้สร้างระบบทางด่วนขึ้นอีกหลายจุด เช่น ระบบการดูแลผู้ป่วยที่เป็นโรค Acute Coronary Syndrome ซึ่งเป็นโรคที่เกี่ยวกับหัวใจและจำเป็นต้องรับทำบอลูน (Balloon) โดยเร็ว ระบบการดูแลผู้ป่วยที่เป็นโรคมะเร็งและมีอาการติดเชื้อทำให้จำนวนเม็ดเลือดขาวต่ำมากผิดปกติ ซึ่งต้องรีบดำเนินการช่วยเหลือโดยทันที ระบบการดูแลผู้ป่วยที่เป็นโรคหอบหืด โดยผ่านช่องทางด่วนของแผนกฉุกเฉินและรีบรับเข้ารักษาโดยทันที และระบบการดูแลทารกตัวเหลือง ซึ่งอาจทำให้ชักได้ จึงต้องเร่งดำเนินการรับเข้าเพื่อส่องไฟและเปลี่ยนถ่ายเลือด เพื่อมิให้เซลล์สมองถูกทำลาย รวมถึงระบบการดูแลผู้ป่วยเด็กที่มีอาการอุจจาระร่วงซึ่งต้องรีบดำเนินการรับเข้ารักษา แล้วจึงค่อยดำเนินการกระบวนการทางเอกสารในภายหลัง โดยระบบต่างๆ เหล่านี้แทบจะไม่มีระยะเวลาการรอคอยเหลืออยู่ และสามารถดำเนินการได้เร็วขึ้นมากภายหลังจากการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ เรียกได้ว่า เราพยายามนำแนวคิดแบบ Cell Concept มาปรับใช้ให้เหมือนกับธนาคารที่พยายามปรับระบบการให้บริการให้เป็น One-stop Service (สัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานพยาบาลผู้ป่วยนอก เมื่อ 24 มีนาคม 2560)”

สำหรับขั้นตอนการสั่งยาให้กับผู้ป่วยหรือคนไข้ที่มาใช้บริการนั้น โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติได้มีการปรับปรุงกระบวนการให้บริการและนำระบบคอมพิวเตอร์

มาใช้เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานและเพื่อให้กระบวนการให้บริการทำได้รวดเร็วมากขึ้นกว่าเดิม ดังที่รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมแก่ผู้วิจัยว่า:-

“การสั่งยาผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยให้กระบวนการสั่งยารวดเร็วขึ้นมาก แต่ประเด็นสำคัญคือ ต้องดำเนินการให้แพทย์สั่งยาผ่านระบบคอมพิวเตอร์แทนการเขียนใบสั่งยาให้ได้ เรียกได้ว่าเราต้องเอาเจ้าหน้าที่ไปประกบกับแพทย์เลยเพื่อให้แพทย์คุ้นชินกับการใช้ระบบคอมพิวเตอร์มากยิ่งขึ้น การดำเนินการในลักษณะนี้ยังทำให้เราลดการใช้กระดาษลงไปได้เยอะอีกด้วย (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560)”

กล่าวได้ว่า ในส่วนของการให้บริการผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรตินั้น การประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบลีนโดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดขั้นตอนการให้บริการสามารถทำได้เกือบ 100 เปอร์เซ็นต์แล้ว อย่างไรก็ตามในส่วนของการให้บริการผู้ป่วยในนั้น ยังนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ได้ประมาณ 60 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากระบบงานของผู้ป่วยในมีความซับซ้อนมากกว่า มีรายละเอียดปลีกย่อยมาก และต้องไปเกี่ยวข้องกับนักศึกษาแพทย์ปีที่ 4 - ปีที่ 6 ของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งจำเป็นต้องเดินตรวจคนไข้ร่วมกับอาจารย์แพทย์และแพทย์ประจำบ้าน รวมถึงต้องบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับคนไข้แต่ละรายก่อนส่งให้แพทย์ประจำบ้านตรวจทานแก้ไข จึงทำให้แนวคิดการลดการใช้กระดาษและดำเนินการผ่านระบบคอมพิวเตอร์ทั้งหมดในกรณีของผู้ป่วยในต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรในการดำเนินการในส่วนต่างๆ (สัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานการพยาบาลผู้ป่วยนอก เมื่อ 24 มีนาคม 2560 และสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560)

ทั้งนี้ ในอีก 3 - 5 ปีข้างหน้า การบริหารแบบลีนจะยิ่งทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ เพราะถือเป็นเครื่องมือหลัก

ในการบริหารที่จะช่วยให้โรงพยาบาลมีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประเด็นสำคัญที่ทำให้การบริหารแบบลีนไปใช้จนประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งก็คือประเด็นด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่า การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กรมักจะเกี่ยวข้องกับการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและขั้นตอนในการให้บริการผู้ป่วยลง ซึ่งก็หมายถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้แตกต่างไปจากเดิม อันอาจจะทำให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานดังกล่าวนั้นต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ ดังที่รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกล่าวไว้ว่า:-

“ความสำเร็จของการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในโรงพยาบาลของเรานั้นขึ้นอยู่กับประเด็นเรื่องคนเป็นสำคัญ กล่าวคือ คน (พนักงานหรือเจ้าหน้าที่) ส่วนใหญ่มักจะมีพื้นที่สุขสบาย (Comfort Zone) ของตนเอง ซึ่งหากนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ย่อมหมายถึงว่า คนเหล่านี้ต้องเปลี่ยนแปลงและต้องออกจากพื้นที่สุขสบายของตนเอง ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ซึ่งอาจทำให้เราได้รับแรงต่อต้านจากกลุ่มคนเหล่านี้ได้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้คนของเรายอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และทำให้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นไปอย่างราบรื่น (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560)”

2. บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารแบบลีนของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ กล่าวโดยสรุปก็คือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงานแบบลีนทั้งในด้านของ (1) การเป็นที่ปรึกษาให้กับฝ่ายบริหารหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในด้านอัตรากำลังของพนักงาน (แพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ด้านต่างๆ) (2) การทำหน้าที่กระตุ้นให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรอันเนื่องมาจากการนำแนวคิด

การบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กร (3) การดูแลความปลอดภัยของผู้ป่วยและพนักงานในบริบทของการบริหารแบบลีนในองค์กร และ (4) การดำเนินการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิธีการบริหารงานแบบลีน

สำหรับประเด็นแรกนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องพิจารณาว่าเมื่อมีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในหน่วยงานใดของโรงพยาบาลแล้ว จะเกิดปรากฏการณ์อัตรากำลังเกินหรืออัตรากำลังขาดหรือไม่ และที่จุดใด ทั้งนี้ โดยปกติแล้วการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ในหน่วยงานโดยย่อจะทำให้กระบวนการทำงานของพนักงานลดลง ซึ่งหมายความว่าพนักงานจะใช้เวลาในการทำงานนั้นๆ น้อยลง และจำนวนคนหรืออัตรากำลังที่ใช้ในการทำงานนั้นๆ ก็ควรที่จะลดลงด้วย อาจจะทำให้เกิดปัญหาอัตรากำลังเกินตามมาได้ ประเด็นที่สำคัญที่สุดก็คือ การจัดการกับพนักงานส่วนเกิน โดยที่โรงพยาบาลไม่มีนโยบายให้พนักงานออกจากงานแต่อย่างใด แต่โรงพยาบาลจะต้องดำเนินการฝึกอบรมให้พนักงานเหล่านี้สามารถปฏิบัติงานใหม่ได้อย่างชำนาญ (สัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานพยาบาลผู้ป่วยนอก เมื่อ 24 มีนาคม 2560; (สัมภาษณ์หัวหน้างานการพยาบาลตรวจโรค หู คอ จมูก และศึกษาดูงานคลินิก หู คอ จมูก เมื่อ 17 พฤษภาคม 2560) ดังข้อสังเกตที่ว่า:-

“ในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในโรงพยาบาลนั้น ฝ่ายงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาว่าอัตรากำลังที่มีอยู่เดิมจำเป็นต้องเพิ่มหรือปรับลดหรือไม่ และจำนวนคนที่มีอยู่เกินหรือขาดไป หากเกิดปัญหาคนเกิน การย้ายบุคคลเหล่านี้ไปทำงานในหน่วยงานอื่นๆ ที่เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับโรงพยาบาลน่าจะเหมาะสมที่สุด ทั้งนี้ เราไม่มีนโยบายที่จะ Layoffs พนักงานของเราแต่อย่างใด อย่างไรก็ตาม หากเกิดปัญหาอัตรากำลังขาด โดยเฉพาะในด้านของแพทย์และพยาบาล เราก็ต้องพิจารณาว่าจะแก้ไขปัญหาอย่างไรต่อไป เพราะในกรณีโรงพยาบาลของเรา

นั้น พยาบาลมีอัตราการลาออกค่อนข้างสูง จึงจำเป็นต้องแก้ไขปัญหานี้อย่างเป็นระบบ (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560)

ในส่วนของแพทย์นั้น โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติยังอยู่ในภาวะของการขาดแคลนแพทย์ แต่ไม่ถึงกับอยู่ในภาวะวิกฤติ เพราะในปัจจุบัน โรงเรียนแพทย์ในประเทศไทยสามารถผลิตแพทย์ได้เพิ่มจำนวนค่อนข้างมาก อย่างไรก็ตาม อาจจะมีปัญหาในเรื่องของการกระจายตัวของแพทย์ และปัญหาในด้านของคุณภาพชีวิตการทำงาน ของแพทย์ ทั้งนี้ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรตินี้ยังมีความต้องการแพทย์ที่มีความรู้ความชำนาญด้านผู้สูงอายุอยู่ค่อนข้างมาก ซึ่งสอดคล้องกับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทย (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560)

ประเด็นปัญหาหลักของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอัตราค่าจ้างขาดก็คือ จำนวนพยาบาลยังไม่เพียงพอกับความต้องการ ซึ่งในกรณีนี้หมายความว่า พยาบาลมีอัตราการลาออกจากงานสูงมาก (ลาออกประมาณปีละ 40 คน) ซึ่งอาจเป็นด้วย 3 เหตุผลหลัก คือ จบมาแล้วไม่ชอบวิชาชีพการพยาบาล จบมาแล้วไปประกอบอาชีพอื่น และจบมาแล้วไปทำงานในโรงพยาบาลเอกชน (สัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานการพยาบาลผู้ป่วยนอก เมื่อ 24 มีนาคม 2560 และสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560) ทั้งนี้ รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติได้ตั้งข้อสังเกตในกรณีดังกล่าวไว้ว่า:-

“ทางโรงพยาบาลตระหนักถึงปัญหาการขาดแคลนพยาบาลเป็นอย่างดี เราจึงได้ทำการแก้ไขปัญหานี้ด้วยวิธีการต่างๆ ทั้งการให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในภาคปกติ ตั้งแต่ปี 1 - ปี 4 จำนวนปีละประมาณ 50,000 บาท (โดยกำหนดระยะเวลาในการทำงานเพื่อขอใช้ทุนเท่ากับ 4 ปี) นอกจากนั้น เรายัง

รับนักศึกษาพยาบาลต่างหากอีก 30 คนต่อปี โดยแยกกลุ่มสอบเฉพาะ ซึ่งข้อสอบจะค่อนข้างง่ายกว่าในกรณีปกติ และมีการให้ทุนการศึกษากับกลุ่มนักศึกษาพยาบาลกลุ่มนี้ตลอด 4 ปี โดยพยาบาลกลุ่มนี้จะต้องมาทำงานใช้ทุนในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติเท่ากับ 2 เท่าของเวลาที่ใช้เรียน (คือ 8 ปี) และสำหรับกลุ่มสุดท้าย ก็คือ เรารับนักศึกษาพยาบาลที่จบใหม่จากทุกสถานศึกษาเข้ามาทำการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ ซึ่งหากเขาสามารถอยู่ทำงานกับเราได้สัก 3 - 5 ปี ก็ถือว่าคุ้มค่าสำหรับเราแล้ว (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560)”

กล่าวโดยสรุปก็คือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทที่สำคัญในการเป็นที่ปรึกษาให้กับฝ่ายบริหารหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์การในด้านอัตราค่าจ้างของพยาบาล และเจ้าหน้าที่ด้านต่างๆ เพื่อให้ตัวโรงพยาบาลยังดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างราบรื่น ไม่สะดุด ภายใต้แผนนโยบายในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กร

สำหรับประเด็นที่สองนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องร่วมกับฝ่ายบริหารของโรงพยาบาลในการสร้างความรู้ความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารแบบลีน และกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่เหล่านั้นยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งในกรณีนี้หมายความว่า การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กรอาจนำไปสู่การต่อต้านจากเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลในรูปแบบต่างๆ ได้ เพราะเจ้าหน้าที่เหล่านั้นต้องออกจากพื้นที่สุขสบายของตนเอง (Comfort Zone) และต้องปรับเปลี่ยนขั้นตอนและวิธีการทำงานไปจากเดิม ดังนั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องร่วมกับฝ่ายบริหารของโรงพยาบาลในการนำเสนอข้อดีที่เกิดจากแนวทางในการบริหารแบบลีนให้คณะกรรมการและที่ประชุมต่างๆ ของโรงพยาบาลรับทราบและมีมติเอกฉันท์ที่จะนำแนวคิดดังกล่าวไปปรับใช้จริง (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์

เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560) ดั่งข้อสังเกตของ
ผู้บริหารโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ดังนี้:-

“ในการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ใน
โรงพยาบาลนั้น หากเรานำไปใช้โดยไม่ได้รับมติเอกฉันท์จาก
ฝ่ายต่างๆ เราจะโดนต่อต้านอย่างแน่นอน ดังนั้น แนวทาง
ที่ดีที่สุดก็คือ เราจึงต้องได้รับมติเอกฉันท์จากคณะกรรมการ
ต่างๆ ของโรงพยาบาลก่อน ทั้งด้านผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน
รวมถึงในส่วนของคลินิกผู้ป่วยนอกต่างๆ ด้วย ซึ่งถ้าเรา
นำเสนอว่าการบริหารแบบลีนส่งผลในทางที่ดีและมีประโยชน์
กับโรงพยาบาลอย่างไร และทุกฝ่ายยอมรับอย่างเป็นเอกฉันท์
การทำงานของเราก็จะง่ายขึ้น ซึ่งฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
ก็ต้องมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับ
ทุกฝ่าย และต้องให้ความมั่นใจกับทุกฝ่ายว่าจะไม่มีนโยบาย
เลิกจ้างพนักงานแต่อย่างใด (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการ
โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560)”

อย่างไรก็ดี กลุ่มบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการนำแนวคิดการ
บริหารแบบลีนไปปรับใช้ในองค์กรก็คือ กลุ่มแพทย์ ทั้งนี้
แพทย์แต่ละท่านค่อนข้างจะมีความเป็นตัวของตัวเองสูงและมี
สไตล์การทำงานเป็นของตัวเอง ดังนั้น หากกลุ่มแพทย์
ไม่เห็นด้วยกับการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้
โอกาสที่จะประสบความสำเร็จย่อมมีลดลง ในกรณีนี้ฝ่าย
บริหารของโรงพยาบาลต้องร่วมกับฝ่ายบริหารทรัพยากร
มนุษย์ในการทำความเข้าใจกับกลุ่มแพทย์ว่าการปรับปรุง
กระบวนการทำงานตามแนวคิดการบริหารแบบลีนมีข้อดี
อย่างไร เพื่อให้แพทย์เข้าใจในตัวระบบการบริหารแบบลีน
มากยิ่งขึ้น รวมถึงต้องทำให้แพทย์เห็นด้วยอย่างเป็นเอกฉันท์
กับการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในโรงพยาบาล
ด้วย (สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
และหัวหน้างานการพยาบาลผู้ป่วยนอก เมื่อ 24 มีนาคม
2560 และสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์
เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560) ทั้งนี้ รองผู้อำนวยการ
โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติได้ตั้งข้อสังเกต

ในกรณีดังกล่าวไว้ว่า:-

“ในกรณีของกลุ่มแพทย์นั้น แพทย์จะมีสไตล์การ
ทำงานของตนเอง เราต้องพยายามสร้างความเข้าใจใน
ตัวแพทย์เกี่ยวกับแนวคิดการบริหารแบบลีน โดยเราต้องนำ
เจ้าหน้าที่พยาบาลหรือผู้ช่วยพยาบาลเข้าไปประกบ เข้าไปช่วย
พูดชี้แจงให้แพทย์ทราบว่าแนวคิดการบริหารแบบลีนมีข้อดี
อย่างไร เหตุผลที่เราต้องให้เจ้าหน้าที่พยาบาลหรือผู้ช่วย
พยาบาลเข้าไปพูดก็เพราะแพทย์ส่วนใหญ่ค่อนข้างจะเกรงอก
เกรงใจกลุ่มพยาบาลหรือผู้ช่วยพยาบาล เพราะบุคคลทั้ง
2 กลุ่มต้องทำงานร่วมกันมาโดยตลอด หรือกล่าวง่ายๆ ก็คือ
แพทย์ต้องอาศัยพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาลในการทำงาน
ดังนั้น กลุ่มพยาบาลหรือผู้ช่วยพยาบาลจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง
ที่จะเปลี่ยนแปลงแนวคิดและวิธีการทำงานของแพทย์ได้
เรียกได้ว่าเราต้องทำให้เกิดมติเอกฉันท์ในกลุ่มแพทย์ให้ได้
ก่อนที่จะนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ ในกรณีนี้
ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องเข้าใจตรงจุดนี้ และต้อง
ทราบว่า การจะเข้าถึง กระตุ้น และเปลี่ยนแปลงแนวความคิด
ของกลุ่มแพทย์จะต้องทำอย่างไร ซึ่งก็หมายความว่าต้อง
เริ่มที่กลุ่มพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาลก่อน (สัมภาษณ์
รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ
ณ 24 เมษายน 2560)”

ยกตัวอย่างเช่น ในกรณีของคลินิกหูคอจมูกซึ่ง
ต้องการทำความเข้าใจกับกลุ่มแพทย์เมื่อมีการนำแนวคิดการ
บริหารแบบลีนมาปรับใช้ โดยเฉพาะจะต้องมีการขอความร่วมมือ
ให้แพทย์ลงตรวจตรงเวลา เพื่อมิให้เกิดคิวสะสมจนคนไข้
ต้องรอนานและแสดงความไม่พอใจออกมา อีกประเด็น
ที่สำคัญก็คือ ต้องมีการจูงใจให้แพทย์กรอกข้อมูลและสั่งยา
ให้คนไข้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เพราะแพทย์อาวุโสส่วนใหญ่
ยังไม่คุ้นชินกับการดำเนินการดังกล่าว ซึ่งถือเป็นการสร้าง
กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลยอมรับการเปลี่ยนแปลง
ที่เกิดขึ้นในองค์กร (สัมภาษณ์หัวหน้างานการพยาบาล
ตรวจโรค หู คอ จมูก และดูงานคลินิก หู คอ จมูก เมื่อ 17
พฤษภาคม 2560) ดั่งบทสัมภาษณ์ที่ว่า:-

“กลุ่มคนที่ยากที่สุดในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารแบบลีนก็คือกลุ่มแพทย์และกลุ่มคนไข้ ทั้งนี้ เพราะในบางครั้ง แพทย์ยังมีการลงตรวจช้ากว่าเวลาที่กำหนด ซึ่งทำให้คนไข้ต้องรอนาน เราจึงต้องขอความร่วมมือจากแพทย์ให้ลงตรวจตรงเวลา นอกจากนี้ แพทย์บางส่วนชอบเขียนข้อมูลและสั่งยาให้คนไข้โดยการเขียนมากกว่า ซึ่งทำให้กระบวนการทำงานช้ามาก เราจึงต้องจูงใจแพทย์ให้กรอกข้อมูลและสั่งยาผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ในกรณีนี้อาจมีปัญหาคือในส่วนของแพทย์อาวุโสที่อาจจะไม่คุ้นเคยกับระบบคอมพิวเตอร์ เราก็ต้องส่งน้องๆ พยาบาลหรือผู้ช่วยพยาบาลที่เกี่ยวข้องทางด้านคอมพิวเตอร์เข้าไปประกบแพทย์ เรียกว่าเราต้องใช้เวลาเป็นปีกว่าที่กลุ่มแพทย์จะปรับตัวได้ (สัมภาษณ์หัวหน้างานการพยาบาลตรวจโรค หู คอ จมูก เมื่อ 17 พฤษภาคม 2560)”

ในกรณีของคนไข้ ก็ต้องมีการทำความเข้าใจเช่นเดียวกัน เพราะคนไข้มี 2 กลุ่ม คือ คนไข้ที่นัดไว้ล่วงหน้า และคนไข้ที่ Walk-in (ไม่ได้นัดไว้ล่วงหน้า) ซึ่งแน่นอนว่าคนไข้ที่นัดไว้ล่วงหน้าย่อมรู้สึกพอใจกับการนำการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ เพราะจะทำให้ตนเองได้พบแพทย์โดยมิต้องใช้เวลารอนานมากเช่นเดิม แต่ในกรณีของคนไข้ที่ไม่ได้นัดไว้ล่วงหน้านั้น ต้องมีการทำความเข้าใจกันพอสมควร เพื่อให้คุ้นชินกับระบบใหม่ (สัมภาษณ์หัวหน้างานการพยาบาลตรวจโรค หู คอ จมูก และศึกษาตุงานคลินิก หู คอ จมูก เมื่อ 17 พฤษภาคม 2560)

ในส่วนนี้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องคอยให้การสนับสนุนในแง่ของอัตรากำลังคนให้เหมาะสม มีการจูงใจแพทย์และพยาบาลด้วยวิธีการต่างๆ เช่น จ่ายค่าตอบแทนเพิ่มเติมให้ เป็นต้น เพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทุกคนเข้าใจและยอมรับการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้

ประเด็นที่สามที่เกี่ยวกับการดูแลความปลอดภัยของผู้ป่วยและพนักงานในบริบทของการบริหารแบบลีนในองค์กรนั้น หมายความว่า การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้

ในโรงพยาบาลจะต้องไม่กระทบต่อความปลอดภัยของผู้ป่วยที่มารับบริการ รวมถึงเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล ซึ่งในกรณีนี้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกในส่วนที่เกี่ยวกับคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล ดูแลในส่วนของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานและเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลในด้านการพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยในโรงพยาบาล และมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ อยู่พอสมควร (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560) ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า:-

“ความปลอดภัยของผู้ป่วยต้องมาอันดับ 1 ดังนั้น หากโรงพยาบาลมีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้แล้วอาจกระทบต่อความปลอดภัยของผู้ป่วยในด้านต่างๆ ก็ต้องมีการหารือกันผ่านคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล นอกจากนั้น เราต้องพิจารณาในแง่ของการบริหารความเสี่ยงด้วย เช่น หากมีการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้แล้ว มีการลดขั้นตอนการทำงาน มีการลดพนักงานจากจุดหนึ่งและโยกย้ายไปไว้ที่จุดอื่นๆ จะต้องไม่เกิดความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นกับตัวผู้ป่วย รวมถึงตัวพนักงาน ซึ่งในเรื่องนี้ เราต้องคิดมาอย่างดี ผ่านการพิจารณาจากหลายคณะกรรมการมาก เรียกได้ว่า ในแต่ละสาขาจะมีคณะกรรมการหลัก ดูแลในเรื่องนี้ของตนเอง ซึ่งคณะกรรมการก็ต้องประกอบด้วยทั้ง 3 สาขาวิชาชีพ คือ แพทย์ พยาบาล และงานสนับสนุน (ซึ่งรวมถึงฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย) (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560)”

สำหรับประเด็นสุดท้าย คือ การดำเนินการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิธีการบริหารงานแบบลีน และสามารถปรับตัวให้เข้ากับบริบทของการบริหารแบบลีนได้นั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญยิ่งในการดำเนินการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ทุกกลุ่มของโรงพยาบาล ทั้งแพทย์ แพทย์ประจำบ้าน พยาบาล เภสัชกร ทันตแพทย์ นักเทคนิค-

การแพทย์ รวมถึงพนักงานกลุ่มอื่นๆ ให้มีความรู้ความเข้าใจ ในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง รวมถึง ความรู้ความเข้าใจในการบริหารแบบลีน โดยอย่างน้อย เจ้าหน้าที่ทุกกลุ่มควรได้รับการฝึกอบรมจำนวน 24 ชั่วโมงต่อ คนต่อปี (สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์ เฉลิมพระเกียรติ ณ 24 เมษายน 2560) ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า:-

“ในส่วนของกรอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแบบลีน เรามีการจัดอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยจะ เน้นการเชิญผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรจากภายนอกมาบรรยาย ให้ความรู้ ให้ทุกฝ่ายเห็นข้อดีของการบริหารแบบลีน อันจะ นำไปสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มบุคคลต่างๆ ใน โรงพยาบาล”

ประเด็นที่สำคัญในกรณีนี้ก็คือ ฝ่ายบริหารทรัพยากร มนุษย์ต้องดำเนินการสรรหาบุคลากรเชิงรุกให้มากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มแพทย์และพยาบาล เพื่อมิให้เกิดภาวะ ขาดแคลนพนักงาน เพราะหากเกิดการขาดแคลนพนักงาน แล้ว เมื่อพนักงานรายใดรายหนึ่งในแต่ละส่วนงานต้องไป เข้ารับการอบรม ก็จะทำให้พนักงานที่เหลืออยู่ต้องมีการะงาน เพิ่มขึ้นอย่างมาก ซึ่งประเด็นของการบรรเทาปัญหาการ ขาดแคลนพนักงานในองค์กรถือเป็นบทบาทที่สำคัญยิ่งของ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล (ซึ่งเชื่อมโยง กับประเด็นแรกที่ว่าไว้ข้างต้น) (สัมภาษณ์หัวหน้างานการ พยาบาลตรวจโรค หู คอ จมูก เมื่อ 17 พฤษภาคม 2560)

ทั้งนี้ ข้อมูลจากการสังเกตการณ์การให้บริการคนไข้ ของคลินิกหูคอจมูก (ซึ่งเป็นคลินิกที่รับทั้งคนไข้ที่นัดไว้ล่วงหน้า และคนไข้ที่มีได้นัดไว้ล่วงหน้า (Walk-in)) เมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2560 พบว่า คนไข้ส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือเป็น อย่างดีในการปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ คนไข้ไม่จำเป็นต้องรอคิวพบแพทย์นานมากนัก กระบวนการคัดกรองคนไข้ และตรวจรักษามีความเป็นระบบมากขึ้น และแพทย์ พยาบาล รวมถึงเจ้าหน้าที่ด้านต่างๆ ก็ยินดีและเต็มใจในการให้บริการ ผู้ป่วยเป็นอย่างดีตามระบบการบริหารแบบลีนที่นำมาปรับใช้ ในโรงพยาบาล

โดยสรุป ก็คือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติมีบทบาทสำคัญเป็น อย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการนำแนวคิดการบริหารแบบลีน มาปรับใช้ในโรงพยาบาล โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับฝ่ายบริหารหรือผู้บริหารระดับสูง ของโรงพยาบาลในด้านอัตรากำลังของพนักงาน (โดยเฉพาะ อัตรากำลังของแพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ในด้านต่างๆ) ทำหน้าที่ในการกระตุ้นให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นในโรงพยาบาลอันเนื่องมาจากการนำแนวคิดการบริหาร แบบลีนมาปรับใช้ ทำหน้าที่ในการดูแลความปลอดภัยของ ผู้ป่วยและเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลในบริบทของการบริหาร แบบลีนในองค์กร และทำหน้าที่ในการดำเนินการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เจ้าหน้าที่เหล่านั้น มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิธีการ บริหารงานแบบลีน รวมถึงสามารถปรับตัวให้เข้ากับแนวคิด การบริหารแบบลีนได้

อภิปราย สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยในรูปแบบของกรณีศึกษาของ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ สามารถสรุปได้ว่า “การบริหารงานแบบลีนในองค์กรมีผลกระทบต่อพนักงาน ในองค์กร โดยมีแนวโน้มที่จะทำให้พนักงานออกจากพื้นที่ สุขสบาย (Comfort Zone) ของตน มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการ ทำงานของตนเองไปจากเดิม และทำให้พนักงานปฏิบัติงาน ได้รวดเร็วมากขึ้นในเวลาเท่าเดิม ซึ่งก็หมายความว่า ทำให้พนักงานต้องรับภาระงานที่มากขึ้นกว่าเดิม อันอาจ ทำให้เกิดปัญหาการต่อต้านจากพนักงาน อย่างไรก็ตาม ฝ่าย บริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อ ความสำเร็จในการบริหารงานแบบลีนและการลดปัญหาการ ต่อต้านจากพนักงานในองค์กร ทั้งในด้านของ (1) การเป็นที่ ปรึกษาให้กับฝ่ายบริหารหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เกี่ยวกับอัตรากำลังของพนักงาน (2) การทำหน้าที่กระตุ้นให้ พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรอันเนื่อง

มาจากการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ (3) การดูแลความปลอดภัยของผู้ป่วยและพนักงานในบริบทของการบริหารแบบลีนในองค์กร และ (4) การดำเนินการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิธีการบริหารงานแบบลีน รวมถึงสามารถปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานภายใต้บริบทของการบริหารแบบลีนได้” (ดังรูปที่ 1)

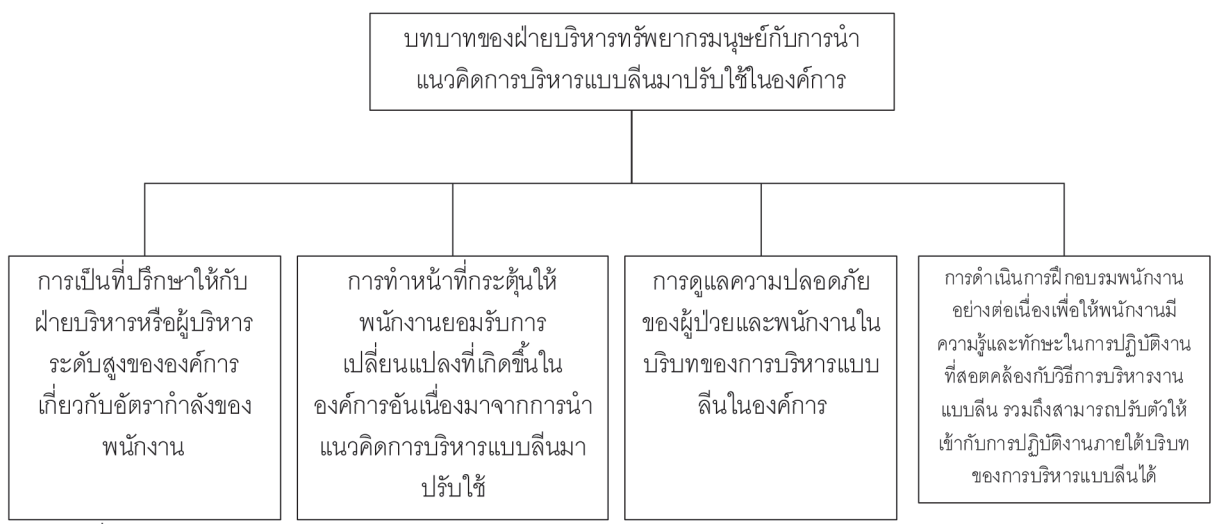
ซึ่งในกรณีนี้ก็หมายความว่า การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ในองค์กรย่อมส่งผลกระทบต่อตัวพนักงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากการนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้อาจทำให้พนักงานต้องรับภาระในการปฏิบัติงานที่หนักกว่าเดิม ซึ่งก็ย่อมทำให้พนักงานรู้สึกไม่พอใจและเกิดแรงต่อต้านขึ้นมาได้ ทั้งนี้ เพราะพนักงานเหล่านี้ปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่ปฏิบัติสืบทอดกันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน จึงทำให้เกิดความรู้สึกสบายและคิดว่าวิธีการที่ตนปฏิบัติอยู่เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมแล้ว เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาอย่างกะทันหัน ความรู้สึกไม่พอใจ โกรธ ทำทนาย และต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้น ซึ่งหากองค์กรไม่จัดการกับความรู้สึกต่างๆ ที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการก็จะไม่เกิดขึ้นและโครงการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ที่ลงทุนไปก็อาจจะต้องสูญเปล่าได้ ในกรณีเช่นนี้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรวมถึงผู้บริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพจึงถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่สนับสนุนทั้งในส่วนของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในกระบวนการที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และในส่วนของผู้ป่วยหรือลูกค้าที่มาใช้บริการ (ดังที่ได้กล่าวถึงใน 4 บทบาทดังกล่าวข้างต้น) หรือกล่าวง่ายๆ ก็คือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีบทบาทสำคัญกับการทำให้ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ปรับตัวและลดพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อันเกิดจากการนำแนวคิดการบริหารแบบลีนมาปรับใช้ใน

องค์กรลงให้ได้มากที่สุด เพื่อให้การบริหารแบบลีนประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เข้าใจบทบาทของตนเองและรู้จักนำแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-Performance Human Resource Practices) (MacDuffie, 1995) (เช่น การฝึกอบรมพนักงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารองค์กรในด้านต่างๆ การทำหน้าที่ในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร) มาปรับใช้ในองค์กรย่อมทำให้องค์กรสามารถนำแนวคิดการบริหารแบบลีนไปปรับใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ วรรณกรรมในด้านของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีการกล่าวถึงกันมาอย่างยาวนานว่า องค์กรที่นำแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดังกล่าวมาปรับใช้มีแนวโน้มที่จะมีผลการดำเนินงานดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้นำแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดังกล่าวมาปรับใช้

อย่างไรก็ดี งานวิจัยที่ผ่านมามีส่วนใหญ่ว่าเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมักเกิดขึ้นในภาคการผลิต (ยกตัวอย่างเช่น Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Jiang, Lepak, Hu, and Baer, 2012) หรือหากจะมีงานวิจัยในหัวข้อดังกล่าวในภาคการบริการก็มักเกิดขึ้นในคอลเซ็นเตอร์ (Batt, 2002) หรือโรงแรม (Sun, Aryee, and Law, 2007) โดยที่ยังไม่ค่อยมีงานวิจัยดังกล่าวในภาคการบริการในส่วน of โรงพยาบาลในประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ เช่น ประเทศไทย มากนัก จากประเด็นดังกล่าว การที่โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ นำแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมาปรับใช้ร่วมกับแนวคิดการบริหารแบบลีนจนประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง จึงถือเป็นการสนับสนุนแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กร

ที่มีสมรรถนะสูงว่าสามารถนำมาปรับใช้ร่วมกับแนวคิดการบริหารแบบลินได้เป็นอย่างดี และสามารถนำมาใช้ได้อย่างสำเร็จในบริบทของโรงพยาบาลในประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ อีกทั้งยังสามารถกล่าวได้ว่าแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ เพราะแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติสามารถเปลี่ยนผ่านไปสู่ระบบการปฏิบัติงานแบบลินในส่วนต่างๆ ได้อย่างราบรื่น ปราศจากความขัดแย้ง อีกทั้งตัวพนักงานและคนไข้ (จากที่ผู้วิจัยได้ไปสังเกตการณ์และสัมภาษณ์) ก็แสดงให้เห็นว่าตนเองพร้อมที่จะยอมรับและปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อผลประโยชน์ที่ดีขึ้นของคนไข้ที่มารับบริการในระยะยาว



รูปที่ 1 บทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการนำแนวคิดการบริหารแบบลินมาปรับใช้ในองค์กร

ดังนั้น ข้อสรุปจากบทความวิจัยชิ้นนี้จึงน่าจะเป็นประโยชน์ต่อแวดวงวิชาการในด้านการประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรที่มีการนำแนวคิดการบริหารแบบลินมาปรับใช้ อีกทั้งงานวิจัยชิ้นนี้ยังถือเป็นงานวิจัยชิ้นแรกๆ ในประเทศไทยที่นำการศึกษาวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาบูรณาการเข้ากับการศึกษาวิจัยด้านแนวคิดการบริหารแบบลิน ซึ่งย่อมเป็นการเติมเต็มวรรณกรรมที่ผ่านมาในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ยังไม่ได้มีการศึกษาเรื่องบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพกับการบริหารงานแบบลินมากนัก (Bamber, Stanton, Bartram, and Ballardie, 2014)

นอกจากนี้ ข้อสรุปจากบทความชิ้นนี้ยังน่าจะเป็นประโยชน์ต่อนักปฏิบัติและนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ รวมถึงผู้บริหารและพนักงานขององค์กรที่มีแนวคิดที่จะนำแนวคิดการบริหารแบบลินมาปรับใช้ในองค์กรในประเด็นที่ว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพมีบทบาทสำคัญยิ่งในการนำแนวคิดการบริหารแบบลินมาปรับใช้ได้อย่างสำเร็จ ช่วยลดแรงต่อต้านจากพนักงาน ช่วยสร้างความเข้าใจให้กับบุคคลต่างๆ เพื่อให้สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังช่วยให้พนักงานในองค์กรมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบลิน และสามารถปรับตัวเองให้กับบริบทของการบริหารแบบลินได้ด้วย ซึ่งในกรณีนี้ก็หมายความว่า ในการตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวกับการนำแนวคิด

การบริหารแบบสลับมาปรับใช้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การริเริ่มนำแนวคิดการบริหารแบบสลับมาปรับใช้ในองค์กรไปจนถึงการนำแนวคิดการบริหารแบบสลับไปปฏิบัติจริงในองค์กร เพื่อให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ ได้จัดทำกลยุทธ์และแนวปฏิบัติต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเองให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติต่างๆ ในการบริหารงานแบบสลับขององค์กร

กล่าวโดยสรุป แม้ว่าบทความวิจัยฉบับนี้จะได้อธิบายว่าการบริหารงานแบบสลับในองค์กรมีผลกระทบต่อพนักงานในองค์กร โดยมีแนวโน้มที่จะทำให้พนักงานออกจากพื้นที่สุขสบาย (Comfort Zone) ของตน มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของตนเองไปจากเดิม ทำให้พนักงานต้องรับภาระงานที่มากขึ้นกว่าเดิม อันอาจทำให้เกิดปัญหาการต่อต้านจากพนักงานได้ ซึ่งในกรณีนี้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงานแบบสลับและการลดปัญหาการต่อต้านจากพนักงานในองค์กรโดยการแสดงบทบาทในด้านต่างๆ ทั้ง 4 ด้าน ซึ่งบทบาททั้ง 4 ด้านนั้นสอดคล้องกับแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-Performance Human Resource Practices) ก็ตาม ข้อสรุปดังกล่าวมาจากกรณีศึกษาของโรงพยาบาลเพียงแห่งเดียวในประเทศไทย คือ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ซึ่งอาจยังไม่เพียงพอต่อการกำหนดเป็นข้อสรุปที่สามารถอ้างอิงได้ทั่วไป (Generalizability) อีกทั้งผู้วิจัยก็ยังมิได้มีโอกาสในการเข้าไปทำวิจัยในกิจการโรงพยาบาลของรัฐแห่งอื่นๆ รวมถึงกิจการโรงพยาบาลของภาคเอกชนที่มีการนำแนวคิดการบริหารแบบสลับไปปรับใช้ว่าจะได้ผลเป็นอย่างไร ด้วยเหตุผลในด้านของงบประมาณและเวลา ดังนั้น ในอนาคตผู้อ่านหรือผู้ที่สนใจอาจนำข้อสรุปดังกล่าวไปขยายผลในแง่ของการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารแบบสลับ

ในโรงพยาบาลของรัฐแห่งอื่นๆ หรือโรงพยาบาลในภาคเอกชน โดยพิจารณาจากมุมมองของผู้ป่วยหรือคนไข้ที่มารับบริการเป็นสำคัญ รวมถึงการวิเคราะห์เชิงปริมาณในรูปแบบของแบบสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับผลงานวิจัยชิ้นนี้ต่อไป **A**

“บทความวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

This paper was financially supported by Thammasat Business School at Thammasat University.”

รายการอ้างอิง

- 30th Anniversary of Thammasat University Hospital. (2017). *30th Anniversary of Thammasat University Hospital*. Accessed 5 November 2017 from http://www.hospital.tu.ac.th/ab_hospital_reportyears30.php.
- Abdullah, S.R.S. and Keenoy, T. (1995). Japanese managerial practices in the Malaysian electronic industry : Two case studies. *Journal of Management Studies*, 32, 747-766.
- Aboelmaged, M. G. (2010). Six Sigma quality: A structured review and implications for future research. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 27, 269-318.
- Achanga, P., Shebab, E., Roy, R. and Nelder, G. (2006). Critical success factors for lean implementation within SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17, 460-471.
- Ahrens, T. (2006). Lean production : Successful implementation of organizational change in operations instead of short term cost reduction efforts. *Lean Alliance*. Accessed July 15, 2014, from http://www.lean-alliance.com/en/images/pdf/la_lean_survey.pdf.
- Anderson-Connelly, R., Grunberg, L., Greenberg, E. and Moore, S. (2002). Is lean meam? : Workplace transformation and employee well-being. *Work, Employment and Society*, 16, 389-412.
- Arnheiter, E.D. and Maleyeff, J. (2005). The integration of lean management and Six Sigma. *The TQM Magazine*, 17, 5-18.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 3, 670-687.
- Bamber, G.J., Gittell, J.H., Kochan, T.A., and von Nordentflytch, A. (2009). *Up in the air : How airlines can improve performance by engaging their employees*. Ithaca, NY : Cornell University Press.
- Bamber, G.J., Stanton, P., Bartram, T., and Ballardie, R. (2014). Human resource management, lean processes, and outcomes for employees: towards a research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 25, 21, 2881-2891.
- Batt, R. (2002). Managing customer services : Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 3, 587-597.
- Ben-Tovim, D.I., Bassham, J.E., Bolch, D., Martin, M.A., Dougherty, M. and Szwarcbord, M. (2007). Lean thinking across a hospital : Redesigning care at the Flinders Medical Center. *Australian Health Review*, 31, 10 - 15.
- Besharov, M. (2014). The relational ecology of identification: How organizational identification emerges when individuals hold divergent values. *Academy of Management Journal*, 57, 1485 - 1512.
- Bhasin, S. (2012). An appropriate change strategy for lean success. *Management Decision*, 50, 439-458.
- Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15, 67 - 94.

- Bowen, D.E. and Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages : The role of the 'strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203 - 221.
- Bruce, M., Daly, L. and Towers, N. (2004). Lean or agile : A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry. *International Journal of Operations and Production Management*, 24, 151 - 170.
- Bruun, P. and Mefford, R.N. (2004). Lean production and the Internet. *International Journal of Production Economics*, 89, 247-260.
- Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., and Taylor, P. (2011). Lean and mean in the civil service : The case of processing in HRMC. *Public Money and Management*, 31, 115-122.
- Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., and Taylor, P. (2012). Lean and 'nothing gets done and no one knows why' : PCS and workplace control of Lean in HM Revenue and Customs. *Industrial Relations Journal*, 45, 416-432.
- Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., and Taylor, P. (2013). Stressed out of my box: Employee experience of lean working and occupational ill-health in clerical work in the UK public sector. *Work, Employment and Society*, 7, 747 - 767.
- Comm, C. and Mathiasel, D. (2008). Implementing a lean enterprise approach to achieve business excellence. *International Journal of Business Excellence*, 1, 448-456.
- De Menezes, L.M., Wood, S. and Gelade, G. (2010). The integration of human resource and operation management practices and its link with performance : A longitudinal latent case study. *Journal of Operations Management*, 28, 455 - 471.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge : MIT Press.
- De Souza, L.B. and Pidd, M. (2011). Exploring the barriers to lean healthcare implementation. *Public Money and Management*, 31, 59-68.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14, 4, 532-550.
- Gough, R. and Fastenau, M. (2004). Implementing different concepts of lean production : Workers' experience of lean production in North American transplants. *International Journal of Employment Studies*, 12, 91-124.
- Gowen, C. R. III, MCFadden, K.L. and Tallon, W.J. (2006). On the centrality of strategic human resource management for healthcare quality results and competitive advantage. *Journal of Management Development*, 25, 806-826.
- Graham, L. (1995). On the line at Subaru-Isuzu : *The Japanese model and the American worker*. Ithaca, NY : Cornell University Press.
- Green, S.D. (2002). The human resource management implications of lean construction : Critical perspectives and conceptual chasms. *Journal of Construction Research*, 3, 147-165.

- Grugulis, I. and Lloyd, C. (2010). Skill and the labor process : The conditions and consequences of change. In P. Thompson and C. Smith (Eds.), *Working life : Renewing labor process analysis* (pp.91-112). Houndmills : Palgrave Macmillan.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 3, 635-672.
- Jiang, K. Lepak, D.P., Hu, J. and Baer, J.C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 6, 1264-1294.
- Jones, R., Latham, J. and Betta, M. (2013). Creating the illusion of employee empowerment: Lean production in the international automobile industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1629-1645.
- Jorgensen, B. and Emmitt, S. (2008). Lost in transition : The transfer of lean manufacturing to construction. *Engineering, Construction, and Architectural Management*, 15, 383-398.
- Kashefi, M. (2009). Job satisfaction and/or job stress: The psychological consequences of working in 'high performance work organizations'. *Current Sociology*, 57, 809-828.
- Koeijer, R.J., Paauwe, J. and Huijsman, R. (2014). Toward a conceptual framework for exploring multilevel relationships between Lean management and Six Sigma, enabling HRM, strategic climate and outcomes in healthcare. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 21, 2911-2925.
- Kollberg, B., Dahlgaard, J.J., and Brehmer, P.-O. (2007). Measuring lean initiatives in health care settings : Issues and findings. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56, 7 - 24.
- Lado, A.A. and Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage : A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Laureani, A., Antony, J. and Douglas, A. (2010). Lean Six Sigma in a call center : A case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59, 757 - 768.
- Liker, J. (2004). *The Toyota way, 14 principles of management from the world's greatest manufacturer*. New York : NY : McGraw Hill.
- Linehart, J., Huxley, C. and Robertson, D. (1997). *Just another car factory? Lean production and its discontents*. Ithaca, NY : Cornell University Press.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance : Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance : Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46, 129-142.
- Paauwe, J., Wright, P. and Guest, D. (Eds.). (2013). HRM and performance : What do we know and where should we go? In HRM and performance : *Achievements and challenges* (pp.1-13). Chichester: Wiley.

- Parker, M. and Slaughter, J. (1995). Unions and management by stress. In S. Babson (Ed.), *Lean work : Empowerment and exploitation in the global auto industry (pp.43-53)*. Detroit, MI : Wayne State University Press.
- Piercy, N. and Rich, N. (2009). Lean transformation in the pure service environment : The case of the call service center. *International Journal of Operations and Production Management*, 29, 54-76.
- Plsek, P.E. (2013). *Accelerating health care transformation with Lean and innovation : The Virginia Mason experience*. Boca Raton : FL : CRC Press.
- Radnor, Z. and Osborne, S.P. (2013). Lean : A failed theory for public services? *Public Management Review*, 15, 265 - 287.
- Radnor, Z., Walley, P., Stephens, A. and Bucci, G. (2006). *Evaluation of the Lean approach to business management and its use in the public sector*. Edinburgh : Scottish Executive.
- Rahbekm E., Pedersen, G. and Huniche, M. (2011). Determinants of lean success and failure in the Danish public sector - A negotiated older perspective. *International Journal of Public Sector Management*, 24, 403-420.
- Shadur, M.A., Rodwell, J.J. and Bamber, G.J. (1995). Factors predicting employees' acceptance of lean production. *Human Relations*, 48, 1403-1425.
- Shah, R., Chandrakeran, A., and Linderman, K. (2008). In pursuit of implementation patterns: The context of Lean and Six Sigma. *International Journal of Production Research*, 46, 6679 - 6699.
- Stewart, P., Danford, A., Richardson, M. and Pulignano, V. (2010). Workers' experiences of skill training and participation in lean and high performance workplaces in Britain and Italy. *Employee Relations*, 32, 606-624.
- Stewart, P., Murphy, K., Danford, A., Richardson, T., Richardson, M. and Wass, V. (2009). *We sell out time no more: Workers struggles against lean production in the British car industry*. London : Pluto Press.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research (Vol. 15)*. Newbury Park, CA : Sage Publications.
- Sun, L.Y., Aryee, S. and Law, K.S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 3, 558-577.
- Thailand Lean Award. (2017). *History of Thailand Lean Award*. Accessed 5 October 2017 from http://www.tpif.or.th/tpif/lean_award/?page_id=17.
- Thammasat University Hospital. (2017). *Background and history of Thammasat University Hospital*. Accessed 5 November 2017 from http://hospital.tu.ac.th/ab_hospital.php.
- Thirkell, E. and Ashman, I. (2014). Lean towards learning : Connecting Lean thinking and human resource management in UK higher education. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 21, 2957-2977.
- Torella, M.S., Falzon, P. and Morais, A. (2012). Participatory design in Lean production : Which contribution from employees? For what end? *Work*, 41, 2706-2712.
- Tracey, M.W. and Flinchbaugh, J.W. (2006). How human resource departments can help lean transformation. *Target*, 22, 5-10.

- Turner, C.M. (2012). *Implement a Lean management system : Create change through improvement*. North Charleston, SC : Createspace.
- Vidal, M. (2007). Lean production, worker empowerment and job satisfaction : A qualitative analysis and critique. *Critical Sociology*, 33, 247-278.
- Waring, J.J. and Bishop, S. (2010). Lean healthcare : Rhetoric, ritual, and resistance. *Social Science and Medicine*, 71, 1332-1340.
- Womack, J. and Jones, D. (2003). *Lean thinking*. London: Simon and Schuster.
- Womack, J. and Jones, D. (2005). *Lean solutions : How companies and customers can create value and wealth together*. New York, NY : Free Press.
- Womack, J., Jones, D., and Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York, NY : Harper.
- Wright, P.M. and McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : Design and methods*. Sage Publications.

คำแนะนำสำหรับผู้ประสงค์ส่งบทความ ลงตีพิมพ์ในวารสาร HR Intelligence

บทความที่จะลงตีพิมพ์ในวารสารจะต้องเป็นบทความที่ไม่เคยได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่หรืออยู่ระหว่างการพิจารณา
ลงตีพิมพ์ในวารสารอื่น ๆ การละเมิดลิขสิทธิ์ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้ส่งบทความโดยตรง

นโยบายการพิจารณากลับรองบทความ (Editorial Policy)

วารสาร HR intelligence ประสงค์รับพิจารณาบทความวิชาการและบทความวิจัยทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่มี
เนื้อหาเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์เพื่อเป็นสื่อกลางสำหรับเผยแพร่ผลงานและบทความ
ทางวิชาการ ดังนั้น บทความที่จะได้รับลงตีพิมพ์จะต้องผ่านการพิจารณากลับรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องเพื่อ
ลงตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร และจะต้องเป็นบทความที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพทางด้านวิชาการหรือประสบการณ์ของนักบริหาร
จัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์ในวงกว้าง

ขอบเขตของวารสาร HR intelligence จะครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ “คน” ในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านการ
บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรพัฒนาชุมชน ชุมชน ตลอดจนองค์ความรู้ที่เสริมสร้าง
จินตนาการความคิดสร้างสรรค์ สร้างทักษะ สร้างปัญญาให้กับ “คน” ในสังคมไทย เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและเตรียมความพร้อม
ที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและสามารถดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข วารสารเปิดรับบทความ
ทั้งในสาขาวิชาทางสังคมศาสตร์ อาทิ สาขาวิชาการบริหารจัดการองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถิติการสังคมและ
แรงงาน ประชากรศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ นิติศาสตร์ ตลอดจนสหสาขาวิชา
ที่บูรณาการสาขาวิชาทางสังคมศาสตร์เข้ากับสาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวกับ “คน”

ข้อกำหนดของบทความต้นฉบับ (Manuscript Requirements)

ผู้ที่ประสงค์จะส่งบทความจะต้องเขียนชื่อ-สกุล และสถานที่ทำงานหรือสถานศึกษา รวมทั้งข้อมูลที่ติดต่อไว้ในส่วนที่แยก
ออกจากบทความ ผู้ส่งบทความควรตรวจสอบความถูกต้องของการตีพิมพ์ต้นฉบับ เช่น ตัวสะกด วรรคตอน และความเหมาะสม
ความสละสลวยของการใช้ภาษา รวมทั้งควรกำหนดประเภทของบทความให้ชัดเจนว่าเป็นบทความวิจัยหรือบทความวิชาการ
องค์ประกอบของบทความทั้ง 2 ประเภท ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) บทความวิชาการ หัวข้อและเนื้อหาต้องเป็นการเสนอแนวคิดหรือการวิเคราะห์ รวมถึงเสนอแนวคิดใหม่ในการพัฒนา
ต้องชี้ประเด็นที่ผู้เขียนต้องการนำเสนอให้ชัดเจนและมีลำดับเนื้อหาที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้ชัดเจน โดย
เป็นไปตามหลักวิชาการหรือตามประสบการณ์ทางวิชาชีพของผู้เขียน เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์และองค์การที่นำไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้ บทความที่จะส่งต้องมีความยาว 12-20 หน้ากระดาษ A4 พิมพ์ด้วยฟอนต์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์ พร้อมบทคัดย่อภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่มีความยาวไม่เกิน 280 คำ โดยเรียบเรียงตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ส่วนนำ บอกถึงที่มา หลักการ และเหตุผลของบทความที่เขียน
2. เนื้อหา เนื้อหาเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องราวที่นำเสนอ ต้องสอดแทรกแนวคิด ทักษะคิด และแสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่างๆ และที่สำคัญต้องยกแหล่งอ้างอิงมาประกอบ

3. ส่วนสรุป เป็นส่วนที่ขมวดประเด็นทั้งหมดด้วยถ้อยคำที่สั้น ง่าย ได้ใจความ กระตุ้นให้ผู้อ่านได้ติดตาม

2) บทความวิจัย ต้องเสนอการวิจัยและผลที่ได้รับอย่างเป็นระบบ สรุปผลการวิจัยที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้ บทความที่จะส่งต้องมีความยาว 12-20 หน้ากระดาษ A4 พิมพ์ด้วยฟอนต์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์ พร้อมบทคัดย่อทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่มีความยาวไม่ควรเกิน 280 คำ บทความต้องเสนอองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย โดยเรียบเรียงตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. บทนำ ประกอบด้วยความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัย พร้อมทั้งเสนอภาพรวมของบทความ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. วิธีการวิจัย เช่น วัตถุประสงค์ สมมติฐาน ประชากรกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

3. ผลการศึกษา การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

หลักเกณฑ์การอ้างอิงเอกสาร

บทความทุกเรื่องที่จะส่งเข้ามาพิจารณาทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ จะต้องมีกรเขียนอ้างอิงเอกสารอื่นหรือเขียนแหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ในตอนท้ายของบทความ โดยให้เขียนอ้างอิงเป็นภาษาอังกฤษเท่านั้น และให้จัดอยู่ในรูปแบบ APA Style ซึ่งผู้ส่งบทความควรตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของการอ้างอิงให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่วารสารกำหนดอย่างเคร่งครัด (บทความเรื่องใดที่มีรูปแบบการอ้างอิงที่ยังไม่เป็นไปตามที่วารสารกำหนด จะไม่ได้รับการส่งต่อไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความพิจารณาในขั้นตอนถัดไป) โดยผู้ส่งบทความต้องยึดตามหลักเกณฑ์หลักๆ ดังต่อไปนี้

ในกรณีที่ผู้ส่งบทความต้องการอ้างอิงเอกสารในเรื่อง ควรใช้ชื่อตามด้วยปีที่ตีพิมพ์ในเอกสาร เช่น (Voss, 2010) หรือ Voss (2010) การอ้างอิงในกรณีที่ผู้แต่ง 2 คน เช่น Sharwa and Jandalk (1978) หรือ (Sharwa and Jandalk 1978) ส่วนการอ้างอิงในกรณีที่ผู้แต่งมากกว่า 3 คนขึ้นไป เช่น (Paul et al., 1999) หรือ Paul et al. (1999) แล้วแต่โครงสร้างประโยค

หลักเกณฑ์การเขียนบรรณานุกรมหรืออ้างอิงเอกสารท้ายเรื่อง

ผู้ส่งบทความต้องเรียงลำดับเอกสาร โดยเรียงชื่อผู้แต่งตามอักษรแต่ละภาษา โดยใช้รูปแบบการเขียนอ้างอิงตามระบบ APA (American Psychological Association) ดังตัวอย่างต่อไปนี้

วารสารและนิตยสาร

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง. ชื่อวารสาร, ปีที่ (ฉบับที่), หน้าแรก-หน้าสุดท้าย.

Author(s). (Year of publication). Title of article. *Title of periodical or journal*, Volume (issue), First-last page.

ตัวอย่าง

Acton, G. J., Irvin, B. L., & Hopkins, B. A. (1991). Theory-testing research : building the science. *Advance in Nursing Science*, 14 (1), 52-61.

หนังสือ

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อหนังสือ. เมืองที่พิมพ์ : สำนักพิมพ์.

ตัวอย่าง

Chakravarthy, B., Zaheer, A., & Zaheer, S. (1999). *Knowledge sharing in organizations : A field study*. Minneapolis : Strategic Management Resource Center, University of Minnesota.

กรณีที่หนังสือไม่ปรากฏชื่อผู้แต่งหรือบรรณาธิการ ให้ขึ้นต้นด้วยชื่อหนังสือ

ตัวอย่าง

Merriam-Webster's collegiate dictionary (10th ed.). (1993). Springfield, MA : Merriam-Webster

รายงานการประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการ

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง. ชื่อเอกสารรวมเรื่องรายงานการประชุม, วัน เดือน ปี สถานที่จัดพิมพ์. เมืองที่พิมพ์ : สำนักพิมพ์.

ตัวอย่าง

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self : Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation : Vol.38 Perspectives on Motivation* (pp.237-288). Lincoln : University of Nebraska Press.

บทความจากหนังสือพิมพ์

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์, เดือน วันที่). ชื่อเรื่อง. ชื่อหนังสือพิมพ์, หน้าที่น่ามาอ้าง.

ตัวอย่าง

Di Rado, A. (1995, March 15). Trekking through college : Classes explore modern society using the world of Star Trek. *Lost Angeles Time*, p. A3.

วิทยานิพนธ์

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อวิทยานิพนธ์. ชื่อปริญญา, สถาบันการศึกษา.

ตัวอย่าง

Darling, C. W. (1976). *Giver of due regard : the poetry of Richard Wilbur*. Ph.D. Thesis, University of Connecticut, USA.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

รูปแบบ : ชื่อผู้เขียน. (ปีที่เผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต). ชื่อเรื่อง. สืบค้นเมื่อ....., จาก ชื่อเว็บไซต์ เว็บไซต์: URL Address

ตัวอย่าง

Lynch, T. (1996). *DS9 trials and tribble-ations review*. Retrieved October 8, 1997, from Psi Phi : Bradley's Science Fiction Club Website : <http://www.bradley.edu/psiphi/DS9/ep/503r.html>

กระบวนการพิจารณากลับรองบทความ (Review Process)

บทความที่จะได้รับการพิจารณาลงตีพิมพ์จะต้องผ่านการพิจารณาจากกองบรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องโดยจะมีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. กองบรรณาธิการจะแจ้งให้ผู้ส่งบทความทราบเมื่อกองบรรณาธิการได้รับบทความเรียบร้อยแล้วสมบูรณ์
2. กองบรรณาธิการจะตรวจสอบหัวข้อและเนื้อหาของบทความถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของวารสาร รวมถึงกองบรรณาธิการจะตรวจสอบถึงประโยชน์ทั้งทางด้านทฤษฎีและแนวทางการนำไปใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ในกรณีที่กองบรรณาธิการพิจารณาเห็นควรให้ดำเนินการส่งบทความเพื่อทำการกลับรองต่อไป บรรณาธิการจะส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องตรวจสอบคุณภาพของบทความว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมจะตีพิมพ์หรือไม่ โดยในกระบวนการพิจารณากลับรองนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิจะไม่สามารถทราบข้อมูลของผู้ส่งบทความ (Double-Blind Process)
4. เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณากลับรองบทความแล้ว กองบรรณาธิการจะตัดสินใจโดยอิงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิว่าบทความนั้นๆ ควรจะลงตีพิมพ์ในวารสารหรือควรที่จะส่งให้กับผู้ส่งบทความนำกลับไปแก้ไขก่อนพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง หรือปฏิเสธการลงตีพิมพ์

การส่งบทความ (Paper Submission)

ผู้ที่ประสงค์จะส่งบทความกับวารสาร HR intelligence กรุณาส่งต้นฉบับบทความในรูปแบบของไฟล์ Microsoft Word โดยบทความภาษาไทย พิมพ์ด้วยฟอนท์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์
บทความภาษาอังกฤษ พิมพ์ด้วยฟอนท์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์
และส่งบทความออนไลน์ที่ <http://www.journalhri.com> หรือ E-Mail : hri.tu.journal@gmail.com



แบบเสนอบทความ วารสาร HR intelligence

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย) :

ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ) :

ผู้เขียนหลัก (ชื่อที่ 1)

ชื่อ-สกุล :

ตำแหน่งและที่อยู่หน่วยงาน :

โทรศัพท์..... โทรสาร..... E-mail.....

ผู้เขียนหลัก (ชื่อที่ 2)

ชื่อ-สกุล :

ตำแหน่งและที่อยู่หน่วยงาน :

โทรศัพท์..... โทรสาร..... E-mail.....

ประเภทบทความที่เสนอ

- บทความวิจัย (Research article)
- บทความวิชาการ (Academic article)
- บทวิจารณ์หนังสือ (Book review)
- บทความปริทัศน์ (Review article)

ถ้าบทความที่เสนอเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย วิทยานิพนธ์ หรืออื่นๆ โปรดระบุดังนี้

งานวิจัย วิทยานิพนธ์ (เอก) วิทยานิพนธ์ (โท) อื่นๆ (ระบุ).....

คำรับรองจากผู้เขียน

“ข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วม (ถ้ามี) ขอรับรองว่า บทความที่เสนอมานี้ยังไม่เคยได้รับการตีพิมพ์และไม่ได้อยู่ระหว่างกระบวนการพิจารณาลงตีพิมพ์ในวารสารหรือสิ่งตีพิมพ์อื่นใด ข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วมยอมรับหลักเกณฑ์การพิจารณาต้นฉบับ ทั้งยินยอมให้กองบรรณาธิการมีสิทธิ์พิจารณาและตรวจแก้ต้นฉบับได้ตามที่เห็นสมควร พร้อมนี้ขอมอบลิขสิทธิ์บทความที่ได้รับการตีพิมพ์ให้แก่สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ กรณีมีการฟ้องร้องเรื่องการละเมิดลิขสิทธิ์เกี่ยวกับภาพ กราฟ ข้อความส่วนใดส่วนหนึ่ง และ/หรือข้อคิดเห็นที่ปรากฏในบทความ ให้เป็นความรับผิดชอบของข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วมแต่เพียงผู้เดียว”

ลงชื่อ

(.....)

...../...../.....



ใบสมัครสมาชิก

วารสาร HR Intelligence

สถาบันส่งเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ชื่อ-สกุล, ในนาม _____ ตำแหน่ง _____
สถานที่ทำงาน _____ อาคาร/ชั้น _____
เลขที่ _____ ถนน _____ ตำบล/แขวง _____
อำเภอ/เขต _____ จังหวัด _____ รหัสไปรษณีย์ _____
โทรศัพท์ _____ โทรสาร _____
อีเมล (E-mail) : _____
เนื้อหาบทความที่สนใจ _____

โดยขอให้จัดส่งวารสารไปที่

ที่อยู่ตามด้านบน

โปรดจัดส่งวารสารไปที่อยู่ตามนี้

ที่อยู่เลขที่ _____ ซอย _____ ถนน _____

แขวง/ตำบล _____ เขต/อำเภอ _____ จังหวัด _____

รหัสไปรษณีย์ _____ โทรศัพท์ _____ โทรสาร _____

ประสงค์สมัครเป็นสมาชิกวารสาร

() 1 ปี 2 ฉบับ 180 บาท (พร้อมจัดส่ง)

() 2 ปี 4 ฉบับ 350 บาท (พร้อมจัดส่ง)

ขอชำระเป็น

() เงินสด (ชำระที่ ฝ่ายการเงิน สถาบันส่งเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ ชั้น 5
ตึกอเนกประสงค์ 1 ทุกวันจันทร์ – ศุกร์ เวลา 08.30 – 17.00 น. เท่านั้น)

() โอนเงินเข้าบัญชี สถาบันส่งเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มจร. ธนาคารกรุงไทย
เลขที่บัญชี 986-6-08069-2 บัญชีออมทรัพย์ สาขามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
และส่งใบสมัครสมาชิกพร้อมสำเนาการชำระเงิน มาที่ 0 2226 5324

สอบถามรายละเอียดได้ที่

คุณชินกฤต คงเจริญพร สถาบันส่งเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

โทรศัพท์ 0 2613 3305 โทรสาร 0 2226 5324

สำหรับเจ้าหน้าที่

ใบเสร็จรับเงิน เล่มที่ _____

เลขที่ _____

วันที่รับค่าสมาชิก _____



รู้ยัง?

ธรรมศาสตร์

เปิดอบรมใบขับขี่แล้วนะ

จัดโดย สถาบันเสริมศึกษา
และทรัพยากรมนุษย์

หลักสูตรการอบรมใบขับขี่ภาคทฤษฎี

“ขอใบขับขี่ใหม่”

หลักสูตร 5 ชั่วโมง
อบรมเวลา 08.30-14.30 น.

สำหรับผู้ขอรับใบอนุญาตขับรถยนต์ส่วนบุคคล
และรถยนต์สามล้อส่วนบุคคล

ผู้สมัครอายุตั้งแต่ 18 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป

สำหรับผู้ขอรับใบอนุญาตขับรถจักรยานยนต์ส่วนบุคคล

ผู้สมัครอายุ 15 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป

(ค่าลงทะเบียนอบรม 500 บาท)

“ขอต่ออายุใบขับขี่”

สำหรับใบขับขี่ที่ขาดต่ออายุไม่เกิน 1 ปี

หลักสูตรไม่น้อยกว่า 1 ชั่วโมง

อบรมเวลา 11.00-14.30 น.

(ค่าลงทะเบียนอบรม 200 บาท)



อบรมเฉพาะ

วันอังคาร

วันพฤหัสบดี

วันเสาร์

วันอาทิตย์

สอบถาม
สำรองที่นั่ง



02 - 613 3820 - 25
ต่อ 0 หรือ 100



สถาบันเสริมศึกษาและ
ทรัพยากรมนุษย์ มร.



www.icehr.tu.ac.th



@Icehrtu

ICEHR

Thammasat University



งานวิจัยและวิชาการ

งานพัฒนาคนและองค์กร

งานบริการสังคมและชุมชน

ช่องทางการติดต่อ



@icehroffice



@icehrtu



@icehrtu



@icehrtu



www.icehr.tu.ac.th
โทรศัพท์ : 02 - 613 3820 - 5