

ปัญหาการประสานงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลระหว่างกองการเจ้าหน้าที่
สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข กับโรงพยาบาลจังหวัด : วิเคราะห์
โดยพิจารณาปัญหาจากการบริหารราชการส่วนกลางเป็นหลัก

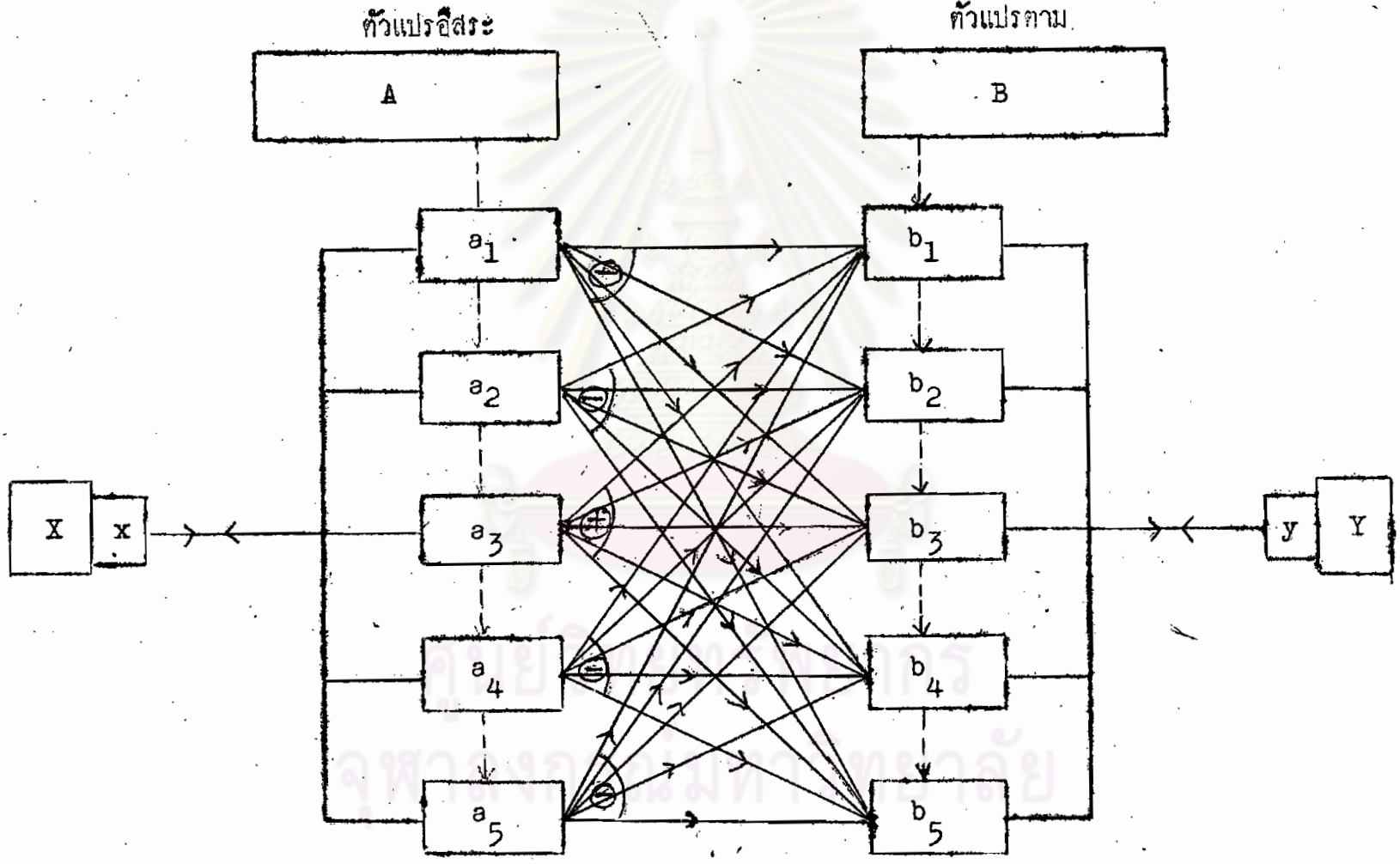
ในบทที่ 3 ได้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่าง สป.สส., กอง จ. และ
รพจ. โดยพิจารณาจากโครงสร้างและอำนาจหน้าที่แล้ว ในบทนี้เป็นการศึกษาเฉพาะ
ปัญหาการประสานงานด้านการบริหารงานบุคคลของกอง จ. สป.สส. กับ รพจ. เพราะ
หน้าที่ความรับผิดชอบที่ต้องประสานงานกันของสองหน่วยงานนี้ คือการบริหารงานบุคคล
การศึกษาจะมุ่งในประเด็นที่ว่า การประสานงานด้านการบริหารงานบุคคลระหว่างกอง จ.
สป.สส. กับ รพจ. ใช้เทคนิคใดบ้าง และมีปัญหาอย่างไร ทั้งนี้ โดยอาศัยประสม
การของผู้เขียนเอง และจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของทั้งงานนี้โดยตรง (focus
interview) นอกจากนี้จะชี้ให้เห็นว่า จากการใช้เทคนิค และปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว
จ. บริหารงานทั่วไปของ รพจ. มีพฤติกรรมคล้ายกันในระดับที่แตกต่างกันเพียงใด ทั้งนี้
เพราะมีปัจจัยสำคัญ ๆ หลายด้านกำหนดให้ความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่ว
ไป ที่มีต่อปัญหาการประสานงานระหว่างกอง จ. สป.สส. กับ รพจ. อันได้แก่อายุการ
ทำงานในตำแหน่ง จ. บริหารงานทั่วไป, อายุราชการ, การศึกษา, ฐานะของ รพจ. ที่
จ. บริหารงานทั่วไปดำรงตำแหน่งอยู่ และความสัมพันธ์ที่ จ. บริหารงานทั่วไป มีต่อเจ้า
หน้าที่กอง จ. สป.สส. ดังนั้น ความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไป ต่อ
ปัญหาการประสานงานดังกล่าวในสถานต่าง ๆ คือ สถานการวางแผน, สถานการติดต่อสื่อ
สาร, สถานการควบคุม, สถานการประสานความคิดเห็น และสถานการเสริมสร้างขวัญและ
กำลังใจ จึงแตกต่างกันไปตามปัจจัยเหล่านั้น คือ เมื่ออายุการทำงานในตำแหน่ง จ.
บริหารงานทั่วไป, อายุราชการ, ฐานะของ รพจ. ที่ จ. บริหารงานทั่วไปดำรงตำแหน่ง
อยู่ และความสัมพันธ์ที่ จ. บริหารงานทั่วไปมีต่อเจ้าหน้าที่กอง จ. สป.สส. มีมาก
จ. บริหารงานทั่วไปจะมีความคิดและพฤติกรรมคล้ายกันในระดับที่ (แปรผันกลับกับปัจจัย

กำหนด) แต่เมื่อการศึกษาของ จ. บริหารงานทั่วไปสูงขึ้น จ. บริหารงานทั่วไปจะมีความคิดและพฤติกรรมตอบโต้ในระดับสูงตามไปควย (แปรผันตามปัจจัยที่กำหนด) ดังนั้นเราสามารถสร้างตัวแบบ (model) อธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยที่กำหนดและทิศทาง (แปรผันตรงหรือแปรผันกลับ) ของความคิด และพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไปต่อปัญหาการประสานงานระหว่างกอง จ. สป.สส. กย. รพจ. ไค้ดังนี้ (โปรดดูตัวแบบที่ 1 ในหน้าถัดไป) นอกจากนี้ยังสามารถจำแนกตัวแบบที่ 1 ออกเป็นตั้แบบย่อย ๆ ไค้อีก 5 ตัวแบบ โดยจำแนกตามเทคนิคหรือวิธีดำเนินการ เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ค้ คือ ตัวแบบที่ 2 เป็นภาพของปัญหาการประสานงานด้านการวางแผน, ตัวแบบที่ 3 เป็นภาพของปัญหาการประสานงานด้านการติดต่อสื่อสาร, ตัวแบบที่ 4 เป็นภาพของปัญหาการประสานงานด้านการประสานความคิดเห็น, ตัวแบบที่ 5 เป็นภาพของปัญหาการประสานงานด้านการควบคุม และตัวแบบที่ 6 เป็นภาพของปัญหาการประสานงานด้านการเสริมสร้างกำลังใจและการบำรุงขวัญ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวแบบที่ 1 แสดง

ความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไปต่อปัญหาการประสานงาน
ระหว่างกอง จ. สป. สส. กับ รพจ.



- A = ปัจจัยกำหนดความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีต่อปัญหาการประสานงานกับกอง จ. สป.ศส.
- a_1 = อายุการดำรงตำแหน่ง จ. บริหารงานทั่วไปของ รพจ.
- a_2 = อายุราชการของ จ. บริหารงานทั่วไป
- a_3 = การศึกษาของ จ. บริหารงานทั่วไป
- a_4 = ฐานะของ รพจ. ที่จะ บริหารงานทั่วไปประจำอยู่
- a_5 = ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ. สป.ศส.
- B = ปัญหาการประสานงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลระหว่าง กอง จ. สป.ศส. กับ รพจ.
- b_1 = ปัญหาการประสานงานด้านการวางแผน
- b_2 = ปัญหาการประสานงานด้านการติดต่อสื่อสาร
- b_3 = ปัญหาการประสานงานด้านการควบคุม
- b_4 = ปัญหาการประสานงานด้านการประสานความคิดเห็น
- b_5 = ปัญหาการประสานงานด้านการเสริมสร้างกำลังใจและการบำรุงขวัญ
- X = รพจ.
- x = จ. บริหารงานทั่วไป
- Y = สป.ศส.
- y = กอง จ.
- ⊕ = แปรผันตรง

- ① = แปรผันกลับ
- = มีส่วนกำหนด
- ✕ = ประสานงานกัน
- ⋯ = ประกอบด้วย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เมื่อไ้ทราบภาพกว้าง ๆ ของความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไป ที่มีต่อปัญหาการประสานงานระหว่างกอง จ. สป.สส. กับ รพจ. แล้ว ต่อไปนี้จะเป็นการศึกษาปัญหาการประสานงานดังกล่าวแยกเป็นด้าน ๆ ออกไปตามนี้ คือ ด้านการวางแผน, ด้านการติดต่อสื่อสาร, ด้านการควบคุม, ด้านการประสานความคิดเห็น และด้านการเสริมสร้างกำลังใจและการบำรุงขวัญ

ปัญหาการประสานงานด้านการวางแผน

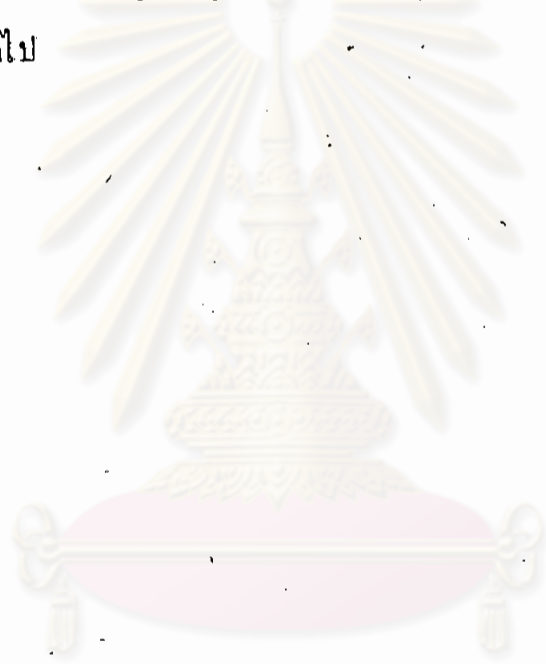
การจัดโครงสร้างและกำหนดหน้าที่การงาน (organizational structure and function) ของกอง จ. สป.สส. กับ รพจ. เป็นไปตามที่กฎหมายให้อำนาจ คือ ตามที่ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน, พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518, กฎ ก.พ., กฎกระทรวง ตลอดจนกฎ, ระเบียบต่าง ๆ ที่ทางราชการกำหนด เช่น แผนภูมิแสดงการจัดรูปองค์การบริหารสาธารณสุขส่วนภูมิภาค เป็นไปตามระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน, การมอบอำนาจของปลัดกระทรวงสาธารณสุขในวาระราชการจังหวัด ปฏิบัติราชการแทน ตามคำสั่งกระทรวงสาธารณสุขที่ 2/2521 ลงวันที่ 5 มกราคม 2521 ฯลฯ ดังนั้นเจ้าหน้าที่ของทั้งสองหน่วยงานจึงมีหน้าที่ที่จะต้องศึกษาให้เข้าใจถึงขอบเขตของความสัมพันธ์และอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานมีอยู่ และที่เกี่ยวข้องกันตามที่กฎหมายกำหนดไว้ และจะต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ไม่ก้าวล่วงอำนาจหน้าที่ของอีกหน่วยงานหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม เมื่อเราพิจารณาเฉพาะ จ. บริหารงานทั่วไป จะพบว่า จ. บริหารงานทั่วไปส่วนใหญ่ไม่เข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานของตนอย่างแท้จริง ทำให้ปฏิบัติงานก้าวล่วงอำนาจหน้าที่ของกอง จ. สป.สส. เช่น คำสั่งกระทรวงสาธารณสุขที่ 2/2521 ลงวันที่ 5 มกราคม 2521 นั้น ปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้มอบอำนาจให้ วาราชการจังหวัดปฏิบัติราชการแทนในการบรรจุข้าราชการพลเรือนสามัญไปรับราชการทหารกลับเข้ารับราชการ และการบรรจุข้าราชการพลเรือนสามัญที่ออกจากราชการไปแล้วกลับเข้ารับราชการ ตลอดจนการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ทั้งนี้เฉพาะข้าราชการตั้งแต่ระดับ 3 ลงมา แต่ จ. บริหาร

งานทั่วไปมักจะปฏิบัติงานผิดพลาด เช่นอ้างอำนาจดังกล่าวใช้เลื่อนข้าราชการขึ้นตำแหน่งในระดัที่สูงกว่าระดับ 3 ฯลฯ ปัญหาดังกล่าวนี้ น่าจะเป็นผลมาจากกรณีที่ จ. บริหารงานทั่วไปไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างและหน้าที่การงาน จึงทำให้ขาดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการกำหนดโครงสร้างและหน้าที่การงานดังกล่าว อีกทั้งขาดความกระตือรือร้นที่จะศึกษา มีลักษณะของการปฏิบัติตาม ๆ กัน มาจนกลายเป็นระเบียบประจำ นอกจากนี้ในเรื่องการมอบหมายอำนาจจากปลัดกระทรวง สาธารณสุขให้ผู้ว่าราชการจังหวัดปฏิบัติราชการแทน ก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของ รพจ. อย่างมาก จ. บริหารทั่วไปก็ยังขาดความเข้าใจในเนื้อหาและขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ตนจำเป็นต้องอ้างถึงในการปฏิบัติงาน จึงทำให้เกิดปัญหาการก้าวล่วงอำนาจหน้าที่ของ กอง จ. สป.สส. อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีต่อปัญหาการประสานงาน ด้านการวางแผนระหว่าง กอง จ.สป.สส. กับ รพจ. มีระดับสูงต่ำต่างกัน โดยมีปัจจัยสำคัญ 5 ประการเป็นตัวกำหนด นั่นคือ อายุการทำงานในตำแหน่ง จ. บริหารงานทั่วไป, อายุราชการ, การศึกษา, ฐานะของ รพจ. ที่ จ. บริหารงานทั่วไปดำรงตำแหน่งอยู่ และความสัมพันธ์ที่ จ. บริหารงานทั่วไปมีต่อเจ้าหน้าที่กอง จ. สป.สส. โดยที่ จ. บริหารงานทั่วไปมีอายุการทำงานในตำแหน่ง จ. บริหารงานทั่วไปสูง, มีอายุราชการสูง, ฐานะของ รพจ. ที่ จ. บริหารงานทั่วไปดำรงตำแหน่งอยู่สูง และความสัมพันธ์ของ จ. บริหารงานทั่วไปกับเจ้าหน้าที่กอง จ. สป. สส. อยู่ในระดับสูง จะทำให้ จ. บริหารงานทั่วไปไม่มีความคิดและพฤติกรรมต่อปัญหาในทิศทางตรงข้าม (คือแปรผกผัน) นั่นคือ จ. บริหารงานทั่วไปที่ทำงานในตำแหน่งมานาน จะรู้สึกว่ามีปัญหาการประสานงานด้านการวางแผนอยู่ในระดับต่ำ หรือไม่ค่อยมีปัญหาหนัก ทั้งนี้เพราะ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีอายุการทำงานในตำแหน่ง จ. บริหารงานทั่วไปสูง ก็คือผู้ที่ประสบการณ์การทำงานด้านนี้มาก การประสบกับปัญหามาอย่างโชกโชน ย่อมทำให้รู้จักหาวิธีแก้ปัญหาค้นคว้าได้ไม่ยากนัก และยังมีอายุราชการมาก คือเป็นผู้ที่เคยชินกับระบบราชการแล้ว จ. บริหารงานทั่วไปก็จะยังไม่มีปฏิกิริยาตอบโต้ปัญหา

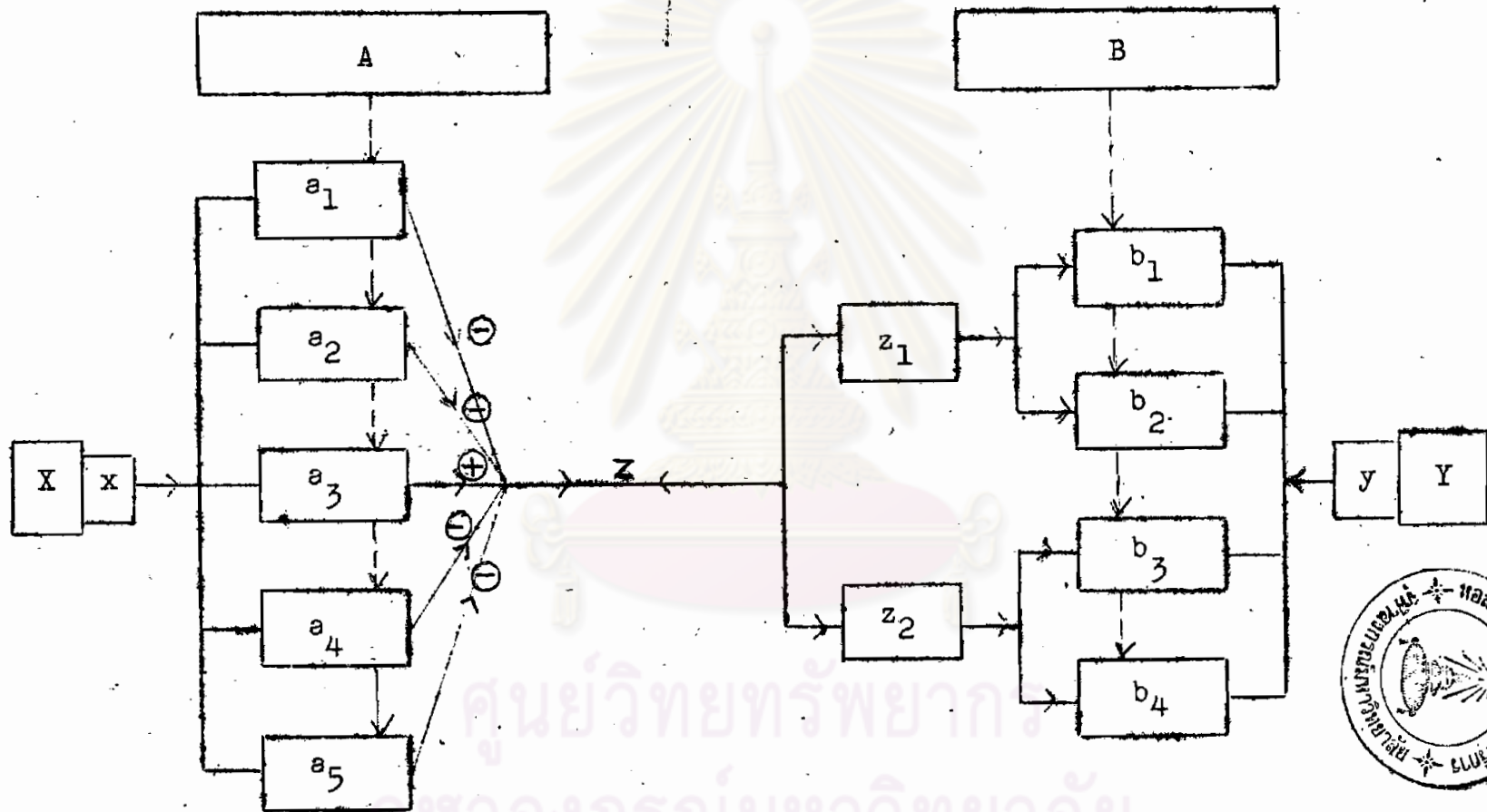
ถึงกล่าวมัก สำหรับ จ. บริหารงานทั่วไปที่ประจำอยู่ใน รพจ. ขนาดใหญ่ ก็มักมีปากเสียงสำคัญและเป็นที่ยอมรับกว่า รพจ. ขนาดเล็ก อันจะทำให้ไม่รู้สึกว่าปัญหานี้มีความสำคัญอะไร นอกจากนี้ การมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเจ้าหน้าที่กอง จ. ก็จะช่วยทำให้ จ. บริหารงานทั่วไปแทบจะไม่ประสบปัญหานี้เลย เพราะสามารถใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวดังกล่าวไปบอกของโหวตปัญหาการประสานงานที่เกิดขึ้นได้ แต่ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีการศึกษาสูง มักจะมองปัญหาต่าง ๆ ไช้ซัดและมีปฏิริยาโต้ตอบสูง ความคิดและพฤติกรรมต่อปัญหาการประสานงานด้านการวางแผนระหว่างกอง จ. สป.สส. กับ รพจ. จึงมีทิศทางตรงกัน (แปรผันตรง) ถึงตัวแบบที่ 2 ในหน้าถัดไป



ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวแบบที่ 2 แสดง

ความคิดและพฤติกรรมของ จ.บริหารงานทั่วไปต่อปัญหาการประสานงานด้านการวางแผน
ระหว่างกอง จ. สป. สส. กับ รพจ.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



A = ปัจจัยกำหนดความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีต่อปัญหาการประสานงานด้านการวางแผนกับ กอง จ. สป.ศส.

a_1 = อายุการดำรงตำแหน่ง จ. บริหารงานทั่วไปของ รพจ.

a_2 = อายุราชการของ จ. บริหารงานทั่วไป

a_3 = การศึกษาของ จ. บริหารงานทั่วไป

a_4 = ฐานะของ รพจ. ที่ จ. บริหารงานทั่วไปประจำอยู่

a_5 = ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ. สป.ศส.

Z = การประสานงานด้านการวางแผน

z_1 = การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน ซึ่งหมายถึงการแบ่งส่วนราชการในระดับกระทรวง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกอง จ.สป.ศส. กับ รพจ.

z_2 = การมอบหมายอำนาจหน้าที่จาก สป.ศส. ซึ่งหมายถึง การที่ปลัด กระทรวงสาธารณสุขมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดปฏิบัติราชการแทนในบางเรื่อง

B = สภาพของปัญหาการประสานงานด้านการวางแผน

b_1 = ปัญหาการขาดความร่วมมือในการกำหนดแผน, โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

b_2 = ปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาและวัตถุประสงค์

b_3 = ปัญหาการขาดความเข้าใจในขอบเขตของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

- b_4 = ปัญหาการก้าวกายอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน
- X = รพจ.
- x = จ. บริหารงานทั่วไป
- Y = สป.ศส.
- y = กอง จ.
- ⊕ = แปรผันตรง
- ⊖ = แปรผันกลับ
- = มีส่วนกำหนด
- ↔ = ประสานงานกัน
- > = ประกอบด้วย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัญหาการประสานงานด้านการติดต่อสื่อสาร

ตามปกติแล้ว การประสานงานในลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ชุกชุมมากในระบบราชการจะเป็นไปในรูปของการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (formal communication) ทั้งนี้เพราะระบบราชการถูกครอบงำโดยกฎระเบียบต่าง ๆ มากมาย และต้องการหลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีหน่วยงานบางหน่วยงานเท่านั้นที่พยายามนำการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (informal communication) ไปใช้ เพื่อแก้ไขความล่าช้าของการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (formal communication)

กอง จ. สบ.สส. และ รพจ. ก็เช่นกัน มีการประสานงานด้านการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่ถูกระบุโดยกฎหมาย ให้กระทำในลักษณะที่เป็นทางการ เพื่อจะได้เป็นหลักฐานของทางราชการได้ เช่น การโทรหนึ่งสี่หรือราชการประเภทต่าง ๆ และการใช้วิทยุติดต่อ ฯลฯ อย่างไรก็ตาม การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะการใช้จดหมายติดต่อกัน เป็นส่วนตัวและการใช้โทรศัพท์ทางไกล ตลอดจนการไปพบปะด้วยตนเอง ได้ถูกนำมาใช้อยู่เสมอ ในกรณีที่การสื่อความหมายโดยการใช้วิธีติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการไม่โดยผล และในกรณีเร่งด่วน ต่อมาเมื่อปลายปี พ.ศ. 2523 กอง จ. สบ.สส. ได้ออกระเบียบห้ามเจ้าหน้าที่ของกอง ใช้โทรศัพท์ทางไกลติดต่อกับหน่วยงานอื่น เว้นแต่ในกรณีพิเศษซึ่งจะต้องขออนุมัติผู้อำนวยการกอง เป็นราย ๆ ไปเพื่อประหยัดงบประมาณ เจ้าหน้าที่ได้หันไปนิยมใช้จดหมายส่วนตัวติดต่อกับเจ้าหน้าที่ของ รพจ. มากขึ้น ทาง รพจ. ก็เช่นกัน จ. บริหารงานทั่วไป นิยมใช้จดหมายส่วนตัวติดต่อกับเจ้าหน้าที่กอง จ. สบ.สส. และยังคงนิยมใช้โทรศัพท์ทางไกลในกรณีเร่งด่วน รวมทั้งใช้การเดินทางมาติดต่อด้วยตนเอง การที่ จ. บริหารงานทั่วไปจำนวนมากไม่อนุญาตให้มีการประสานงานด้านการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาแก้ปัญหาการประสานงานที่ใช้การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ ซึ่งมีปัญหามาก เป็นที่น่าเสียดายว่า ปัญหาความล่าช้าในการประคองประคองร่างหนังสือ และเวลาที่สูญเสียบนในการเดินทางของหนังสือไปตามสายการบังคับบัญชา ปัญหาเกี่ยวกับการสื่อความหมายทางราชการซึ่งบางครั้ง จ. บริหารงานทั่วไปประสบความยากลำบากในการใช้ภาษาราชการอธิบายหรือถามสิ่งที่เป็นปัญหากับกอง จ. สบ.สส. นอกจากนี้ก็คือปัญหาในเรื่องการตีความ กฎ,

ระเบียบต่าง ๆ ฯลฯ ซึ่งกอง จ. สป.สส. อ้างถึงไปในหนังสือราชการ โดยไม่อธิบายหรืออธิบายแล้วแต่ไม่ชัดเจนพอ

ในอีกแง่หนึ่ง เมื่อพิจารณาตามสายการบังคับบัญชา เราจะพบว่าการประสานงานคานการติดต่อสื่อสารระหว่างกอง จ. สป.สส. กับ รพจ. เป็นไปในรูปของการติดต่อสื่อสารทางเดียว (one-way communication) มากกว่าการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) ทั้งนี้เพราะ รพจ. เป็นหน่วยงานในส่วนภูมิภาคและอยู่ในสังกัด สป.สส. จึงมีฐานะที่ด้อยกว่ากอง จ. อันเป็นหน่วยงานในส่วนกลางและเป็นตัวแทนของ สป.สส. ในการประสานงานคานการบริหารงานบุคคลกับ รพจ. ก็จะเห็นได้ว่า การบริหารงานบุคคลของ รพจ. ทุกเรื่อง นับตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน (recruitment) จนกระทั่งบุคคลนั้นออกจาก รพจ.ไป จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยกอง จ. สป.สส. เว้นเฉพาะงานที่ปลัดกระทรวงสาธารณสุขมอบอำนาจหน้าที่ให้ข้าราชการจังหวัดปฏิบัติแทนเท่านั้น ซึ่งตามความจริงแล้ว ถ้าพิจารณาให้ลึกซึ้งก็จะพบว่ายังคงอยู่ในการควบคุมดูแลของกอง จ. สป.สส. อยู่นั่นเอง การประสานงานในลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ถูกกำหนดให้มีลักษณะเป็นแนวดิ่งจากบนลงล่างตามสายการบังคับบัญชาเช่นนี้ ย่อมทำให้ รพจ. ขาดอิสระเต็มที่ในการปฏิบัติงาน และไม่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ของ รพจ. ใดแสดงความคิดเห็นในทางสร้างสรรค์เลย เว้นแต่ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับงานของ รพจ. โดยตรงซึ่งเจ้าหน้าที่ของกอง จ. สป.สส. ขาดความรู้ เช่น คำสั่งแจ้งประกอบการขอเปลี่ยนแปลงการกำหนดตำแหน่งใหม่ ฯลฯ เท่านั้น ที่ดูเหมือนว่าเจ้าหน้าที่ของ รพจ. มีอิสระโดยตรงเกี่ยวกับงานดังกล่าวเจ้าหน้าที่ของกอง จ. สป.สส. จะทำหน้าที่เสมือนบุรุษไปรษณีย์ รวบรวมส่งสำนักงาน ก.พ. เท่านั้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าปัญหาการประสานงานคานการติดต่อสื่อสารระหว่างกอง จ. สป.สส. กับ รพจ. มีมากถึงกล่าว แต่ความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไปที่คอยปัญหาลังกล่าวมีระดับแตกต่างกันไปตามปัจจัยกำหนด นั่นคือ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีอายุการทำงานในตำแหน่ง จ. บริหารงานทั่วไปสูง, ย่อมมีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น สามารถแก้ไขปัญหาดัง ๆ ใดไม่ยากนัก ย่อมมองข้ามความสำคัญของปัญหานั้นไป

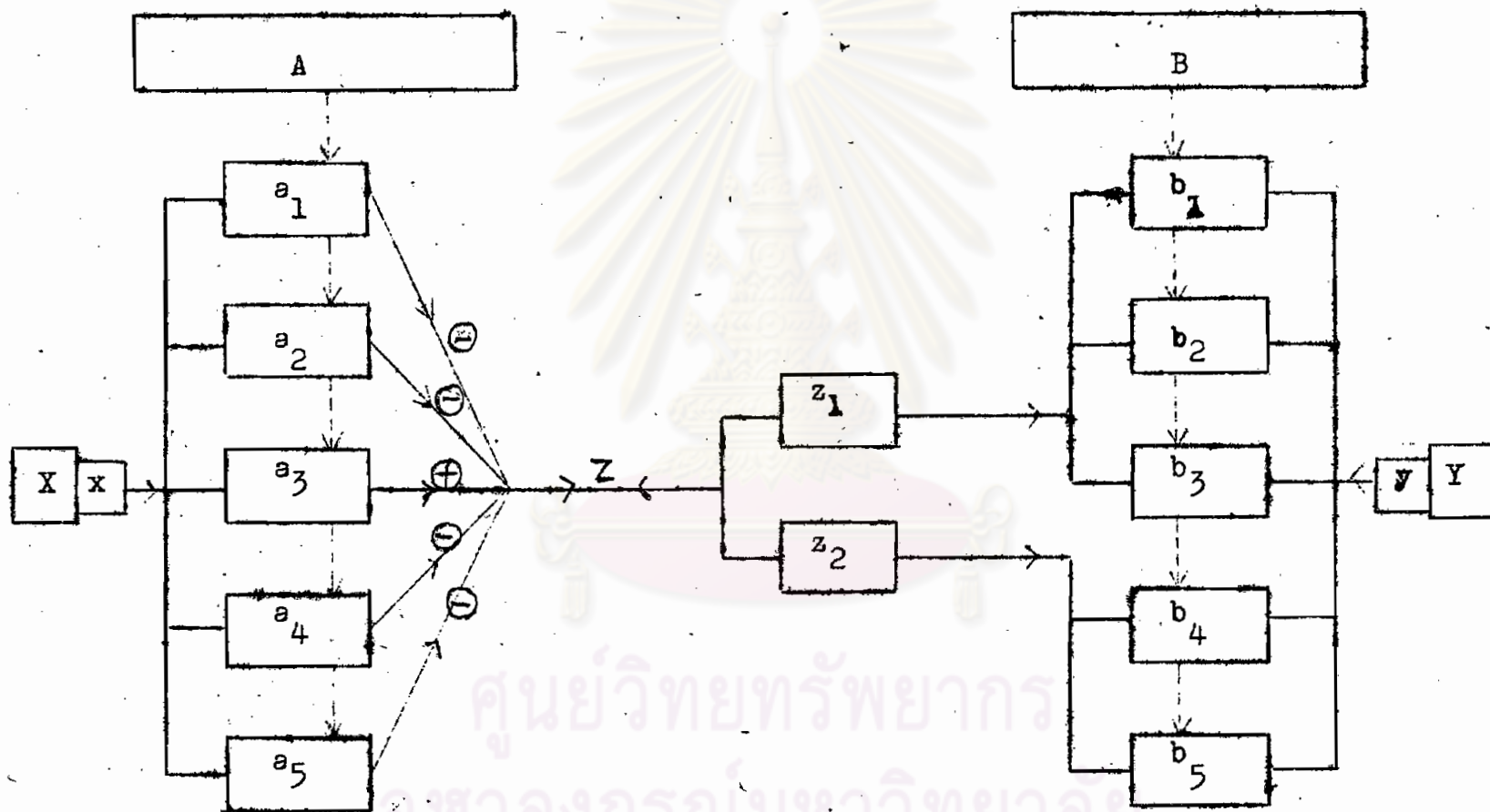
คือมีความคิดและพฤติกรรมตอบปัญหาในทิศทางตรงข้ามกับปัจจัยกำหนด (คือแปรผกผัน), จ. บริหารงานทั่วไปที่มีอำนาจการมากก็เช่นกัน ระบบราชการใดที่จักรอนจิตใจจนกลายเป็น ความเคยชิน แทนจะไม่มีพฤติกรรมตอบปัญหาต่าง ๆ เลย ความคิดและพฤติกรรมตอบ ปัญหาที่ย่อมเป็นไปได้ในทิศทางตรงข้ามกับปัจจัยกำหนด การดำรงตำแหน่งอยู่ใน รพจ. ขนาด ใหญ่ ซึ่งกอง จ. สป.สส. มักจะยอมอ่อนข้อให้ และการมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเจ้าหน้าที่ กอง จ. สป.สส. ในระดับสูง ก็จะทำให้ จ. บริหารงานทั่วไปมีความคิดและพฤติกรรมตอบ ปัญหาในทิศทางตรงข้าม คือแทนจะไม่เห็นความสำคัญของปัญหาเลย แต่ จ. บริหารงาน ทั่วไปที่มีการศึกษาสูง ย่อมสามารถมองเห็นปัญหานี้ได้ชัด จึงมักมีความคิดและพฤติกรรมตอบ ปัญหาในทิศทางเดียวกันกับปัจจัยกำหนด คือยิ่งมีการศึกษาสูง ก็ยิ่งมองเห็นปัญหามาก ดังตัวอย่างที่ 3 ในหน้าถัดไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวแบบที่ ๒ แสดง

ความคิดและพฤติกรรมของ จ.บริหารงานทั่วไปต่อปัญหาการประสานงานด้านการติดต่อสื่อสาร
ระหว่างกอง จ. สป. สส. กับ รพจ.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A = ปัจจัยกำหนดความคิดและพฤติกรรมของ จ.บริหารงานทั่วไปที่มีต่อปัญหาการประสานงานด้านการติดต่อสื่อสารกับกอง จ.สป.ศส.

a_1 = อายุการดำรงตำแหน่ง จ. บริหารงานทั่วไปของ รพจ.

a_2 = อายุราชการของ จ. บริหารงานทั่วไป

a_3 = การศึกษาของ จ. บริหารงานทั่วไป

a_4 = ฐานะของ รพจ. ที่ จ. บริหารงานทั่วไปประจำอยู่

a_5 = ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ. สป.ศส.

Z = การประสานงานด้านการติดต่อสื่อสาร

z_1 = การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (formal communication)

z_2 = การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (one-way communication)

B = สภาพของปัญหาการประสานงานด้านการติดต่อสื่อสาร

b_1 = ปัญหาความล่าช้า

b_2 = ปัญหาการสื่อความหมายทางภาษา

b_3 = ปัญหาการตีความกฎ, ระเบียบ ฯลฯ

b_4 = ปัญหาการปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น

b_5 = ปัญหาการไม่แสดงความไว้วางใจ จ. บริหารงานทั่วไป

X = รพจ.

x = จ. บริหารงานทั่วไป

Y = สป.ศส.

y = กอง จ.

⊕ = แปรผันตรง

⊖ = แปรผันกลับ

→ = มีส่วนกำหนด

↔ = ประสานงานกัน

-----> = ประกอบด้วย



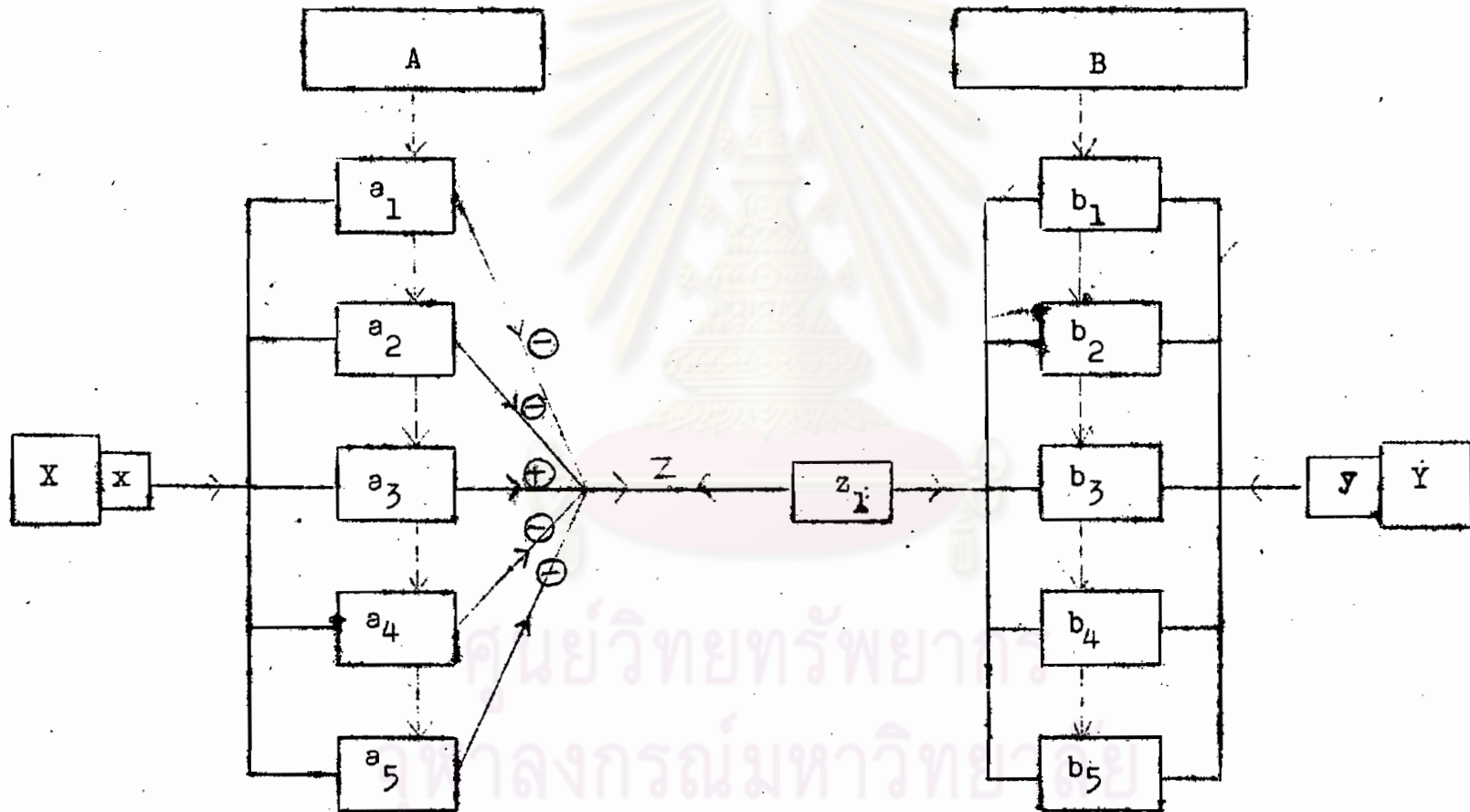
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัญหาการประสานงานด้านการประสานความคิดเห็น

กอง จ. สป.สส. ไม่มีหน่วยงานรับความคิดเห็นหรือรับปัญหาต่าง ๆ จาก รพจ. มาพิจารณาตลอดจนหาวิธีการแก้ไข แต่การประสานความคิดเห็นจะถูกนำมาใช้เมื่อเกิดปัญหาบางอย่างขึ้น โดยเฉพาะเมื่อปัญหานั้นมีความสำคัญเกิดขึ้นบ่อยและเกิดขึ้นทั่ว ๆ ไป จึงมีความจำเป็นต้องจัดการแก้ไขเสีย หรือเมื่อต้องการประหยัดเวลาในการปฏิบัติงานที่ต้องการให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว อีกทั้งเมื่อต้องการทำความเข้าใจความตกลงในเรื่องราวบางอย่าง เทคนิคที่นำมาใช้บ่อยที่สุด คือ การชุมนุมผู้เกี่ยวข้องปัญหา ส่วนใหญ่จะเป็นการเรียกชุมนุมโดยฝ่ายต่าง ๆ เมื่อมีปัญหาเฉพาะหน้าเกิดขึ้น ซึ่งมักจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ในบางครั้งจะเรียกประชุมเฉพาะ จ. บริหารงานทั่วไปและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ และบางครั้งจะเรียกประชุมทั้งผู้อำนวยการโรงพยาบาล, หัวหน้าพยาบาล และ จ. บริหารงานทั่วไป เช่นในช่วงปี พ.ศ. 2523 ได้เรียกประชุมผู้อำนวยการโรงพยาบาล, หัวหน้าพยาบาลและ จ. บริหารงานทั่วไป เพื่อทำความเข้าใจในเรื่องการปรับปรุงสายงานพยาบาลและดำเนินการจัดคนลงให้ตรงตำแหน่งของแต่ละโรงพยาบาล ในการประชุมคราวนั้นผู้เขียนได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกับ จ. บริหารงานทั่วไปอย่างใกล้ชิด และได้ทราบปัญหาหลายประการ ซึ่งสรุปได้ว่า จ. บริหารงานทั่วไปที่มีอายุการดำรงตำแหน่ง จ. บริหารงานทั่วไปสูง, มีอายุราชการมาก, อยู่ใน รพจ. ขนาดใหญ่ และมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเจ้าหน้าที่กอง จ. สป.สส. เป็นอย่างดี จะไม่รู้สึกว่ปัญหาการประสานความคิดเห็นมีมาก คือทิศทางของความคิดและพฤติกรรมตอบสนองปัญหาเป็นไปในทางตรงกันข้าม (คือแปรผกผัน) กับปัจจัยกำหนด เพราะมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ใอง่าย, มีความเคยชินกับระบอบราชการ, เป็นที่ยอมรับและมีปากเสียงสำคัญในที่ประชุม รวมทั้งสามารถใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวมาประสานงานกับกอง จ. สป.สส. ดังกล่าวมาแล้วนั่นเอง ส่วน จ. บริหารงานทั่วไปที่มีการศึกษาสูงมักจะมองเห็นปัญหาต่าง ๆ มาก ก็จะมีทิศทางของความคิดและพฤติกรรมตอบสนองปัญหานี้ไปในทิศทางเดียวกันกับการศึกษา คือเห็นว่ามีปัญหามาก และมีปฏิริยาตอบสนองสูง ดังตัวแบบที่ 4 ในหน้าถัดไป

ตัวแบบที่ 4 แสดง

ความคิดและพฤติกรรมของ จ.บริหารงานทั่วไปต่อปัญหาการประสานงานด้านการประชาสัมพันธ์
ระหว่างกอง จ. สป. สส. กับ รพจ.



จากตัวแบบที่ 4

A = ปัจจัยกำหนดความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีต่อปัญหาการประสานงานด้านการประสานความคิดเห็นกับกอง จ. สป.สศ.

a_1 = อาชุกถาวรตำแหน่ง จ. บริหารงานทั่วไปของ รพจ.

a_2 = อายุราชการของ จ. บริหารงานทั่วไป

a_3 = การศึกษาของ จ. บริหารงานทั่วไป

a_4 = ฐานะของ รพจ. ที่ จ. บริหารงานทั่วไปประจำอยู่

a_5 = ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ.สป.สศ.

Z = การประสานงานด้านการประสานความคิดเห็น

z_1 = การชุมนุมผู้ได้บังคับบัญชา

B = สภาพของปัญหาการประสานงานด้านการประสานความคิดเห็น

b_1 = ปัญหาการขาดการวางแผนในการจัดประชุมและสัมมนา

b_2 = ปัญหาการขาดความสนใจในการประสานความคิดเห็น

b_3 = ปัญหาการขาดการกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น

b_4 = ปัญหาการขาดความยุติธรรมในการรับฟังความคิดเห็น

b_5 = ปัญหาในการให้ข้อสรุปที่ไม่เป็นการประสานความคิดเห็นของที่ประชุม

X = รพจ.

x = จ. บริหารงานทั่วไป

Y = สป.สส.

y = กอจ. จ.

⊕ = แปรผันตรง

⊖ = แปรผันกลับ

→ - มีส่วนกำหนด

↔ - ประสานงานกัน

-----> = ประกอบด้วย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัญหาการประสานงานด้านการควบคุม

เมื่อพิจารณาจากโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ตามที่กล่าวไว้แล้วในบทที่ 3 จะพบว่า กอง จ. สป.สส. ไม่มีอำนาจควบคุมบังคับบัญชา รพจ. โดยตรง เพราะในสวนภูมิภาคนั้น รพจ. ขึ้นตรงต่อ สสจ. และในสวนกลางก็ขึ้นตรงต่อกอง รพ. ภูมิภาค กอง รพ. ภูมิภาคเป็นผู้จัดสรรงบประมาณให้ตลอดจนคอยควบคุมและประเมินผล กอง จ. สป.สส. มีหน้าที่เพียงคอยปฏิบัติตามนโยบายและแผนของกอง รพ. ภูมิภาคเท่านั้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า กอง จ. สป.สส. เป็นเสมือนพี่เลี้ยงที่คอยช่วยเหลือในการพิทักษ์ผลประโยชน์ของ รพจ. ภายในกรอบการบริหารงานบุคคลเท่านั้น ซึ่งก็ย่อมขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ ที่สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้กำหนด ทว่าการที่กอง จ. สป.สส. เป็นหน่วยงานในสวนกลาง ย่อมมีส่วนทำให้ จ. บริหารงานทั่วไป ผิดพลาดที่เป็นตัวแทนของ รพจ. อันเป็นหน่วยงานในสวนภูมิภาค เกิดความรู้สึกต่อต้าน คือ รู้สึกว่า กอง จ. สป.สส. คอยควบคุมบังคับบัญชา รพจ. อยุ่ตลอดเวลา ไม่น้อยไปกว่าที่ กอง รพ. ภูมิภาคคอยควบคุมบังคับบัญชา รพจ. แต่ลักษณะการควบคุมที่มีฐานะ เป็นแผนแนวใหม่ปฏิบัติตามกรอบของกฎหมายโดยไม่ได้เป็นผู้นำอำนาจบังคับบัญชาโดยแท้จริง เช่นนี้ ย่อมยังผลให้ จ. บริหารงานทั่วไปไม่มีความรู้สึก ว่า กอง จ. สป.สส. ไม่เข้าใจปัญหาที่แท้จริงของ รพจ. และเกิดความไม่ไว้วางใจว่า กอง จ. สป.สส. จะสามารถช่วยคนแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ เพราะขาดอำนาจที่แท้จริง ซึ่งคนน่าจะอาศัยความช่วยเหลือจากกอง รพ. ภูมิภาค ซึ่งมีอำนาจสั่งการกอง จ. สป.สส. ได้ นอกจากนี้ การที่กอง จ. สป.สส. ไม่ใช้ผู้กำหนดนโยบายและแผน แต่เป็นผู้รับมาปฏิบัติ เมื่อแผนและโครงการเปลี่ยนแปลงไป กอง จ. สป.สส. ก็มีหน้าที่แจ้งให้ รพจ. ทราบและรับไปปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อย ๆ ซึ่งอาจจะเป็นผลกระทบมาจากหลายทิศทาง เช่น นโยบายรัฐบาล, สำนักงาน ก.พ., นโยบายกระทรวง และกอง รพ. ภูมิภาค ฯลฯ ดังตัวอย่างเช่น นโยบายการให้ตำแหน่งว่างรองงบประมาณ ซึ่งขึ้นอยู่กับสำนักงานงบประมาณ ฯลฯ ย่อมส่งผลให้ จ. บริหารงานทั่วไปเกิดความรู้สึกว่า การสั่งการขาดการวางแผน (planning) และขาดอำนาจตัดสินใจ (decision making power) ที่แท้จริง บางครั้ง จ. บริหารงานทั่วไปจึงหันไปติดต่อกับกอง รพ. ภูมิภาค และแม้กระทั่ง

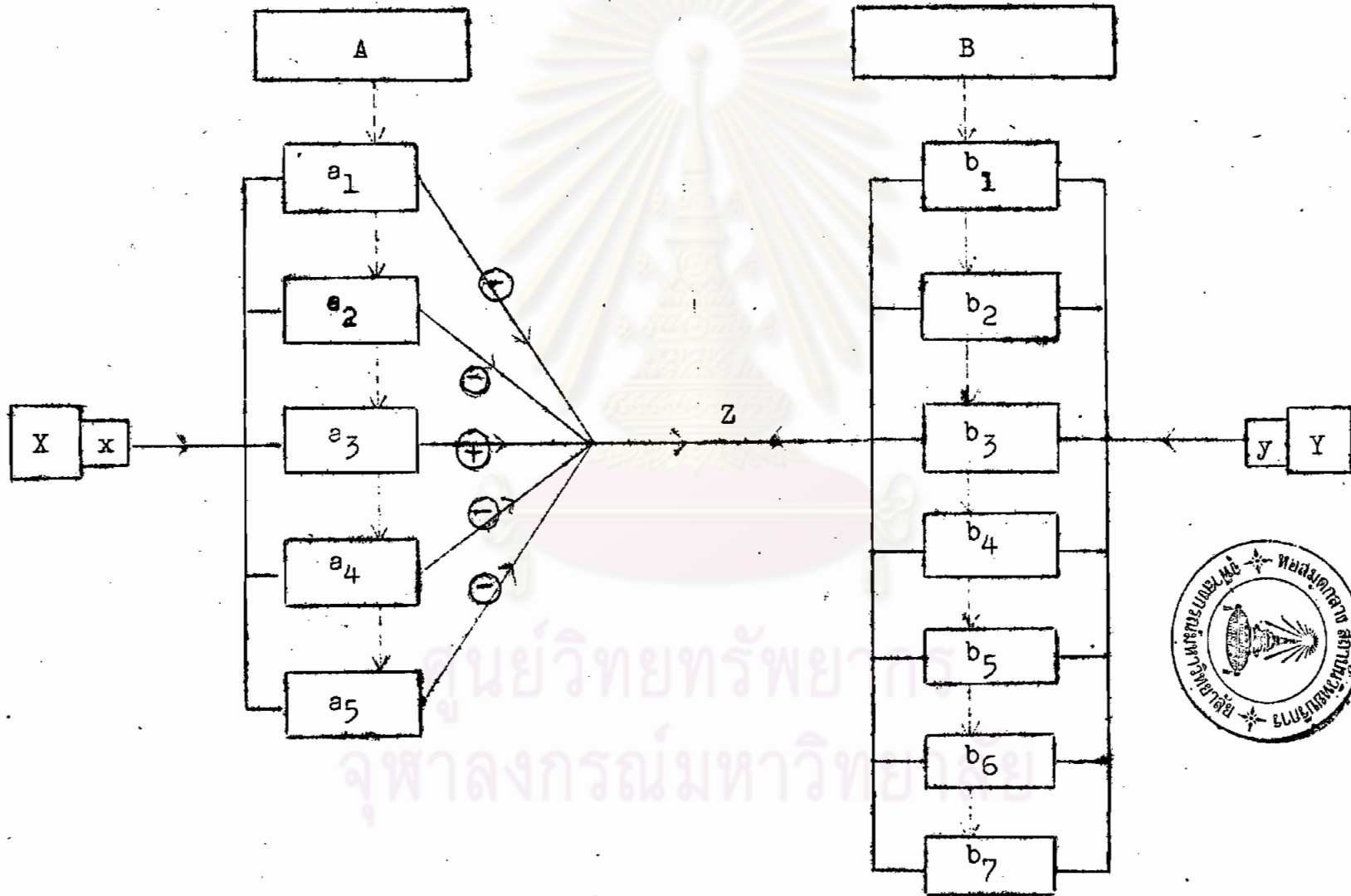
สำนักงาน อ.พ. เพื่อขอคำแนะนำในการแก้ไขปัญหบางอย่าง ตลอดจนขอคำยืนยันในการสั่งการบางเรื่อง ดังเช่น การสั่งให้ รพจ. ปฏิบัติตามหนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขที่ สร. 0703 / ว. 5 ลงวันที่ 17 เมษายน 2523

จากสภาพปัญหาการประสานงานด้านการควบคุมดังกล่าวมานี้ จ. บริหารงานทั่วไปย่อมมีความคิดและพฤติกรรมสอดคล้องกัน กล่าวคือ จ. บริหารงานทั่วไปที่ทำงานตำแหน่งนี้มานาน ไม่เคยรู้สึกว่ามีปัญหามาก และสามารถหาสาเหตุหลักเนื่องจากการเผชิญปัญหานี้ได้ จ. บริหารงานทั่วไปที่ปฏิบัติราชการมาเป็นเวลานาน จนเกิดความเคยชิน ก็ไม่มีปฏิกริยากับปัญหาดังกล่าวนัก นอกจากนี้ การประจำอยู่ที่ รพจ. ขนาดใหญ่เป็นที่ยอมรับในที่ประชุม จ. บริหารงานทั่วไปก็จะไม่รู้สึกว่าปัญหานี้มีมากและมีความสำคัญยิ่งถ้า จ. บริหารงานทั่วไปมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเจ้าหน้าที่กอง จ. สป. สส. กวยแล้วก็จะยังไม่เห็นปัญหาดังกล่าวนี้เลย นั่นคือ ปัจจัยทาง ๆ เหล่านี้จะกำหนดให้ จ. บริหารงานทั่วไปมีความคิดและพฤติกรรมสอดคล้องกันกับปัจจัยกำหนด (คือแปรผันกลับ) แต่สำหรับ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีการศึกษาสูง จะมีความคิดและพฤติกรรมสอดคล้องกันกับปัจจัยการศึกษา เพราะยังมีการศึกษาสูง ก็ยังมองเห็นปัญหามาก และต้องการแสดงความคิดเห็นของตนให้เป็นที่ยอมรับ ดังตัวแบบที่ 5 ในหน้าถัดไป.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวแบบที่ 5 แสดง

ความคิดและพฤติกรรมของ จ.บริหารงานทั่วไปต่อปัญหาการประสานงานด้านการควบคุม
ระหว่างกอง จ. สป. สส. กับ รพจ.



จากตัวแบบที่ 5

A = ปัจจัยกำหนดความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีต่อปัญหาการประสานงานด้านการควบคุมระหว่าง กอง จ. สป.สศ. กับ รพจ.

a_1 = อายุการดำรงตำแหน่ง จ. บริหารงานทั่วไปของ รพจ.

a_2 = อายุราชการของ จ. บริหารงานทั่วไป

a_3 = การศึกษาของ จ. บริหารงานทั่วไป

a_4 = ฐานะของรพจ. ที่จ. บริหารงานทั่วไปประจำอยู่

a_5 = ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ.สป.สศ.

Z = การประสานงานด้านการควบคุม

B = สภาพของปัญหาการประสานงานด้านการควบคุม

b_1 = ปัญหาการสั่งการขาดการวางแผน

b_2 = ปัญหาคู่สั่งการขาดอำนาจในการบังคับบัญชา

b_3 = ปัญหาการสั่งการขาดความชัดเจน

b_4 = ปัญหาการขาดการติดตามดูแลการปฏิบัติการ

b_5 = ปัญหาการขาดการประเมินผลงาน

b_6 = ปัญหาการที่ จ. บริหารงานทั่วไปขาดความเชื่อถือ กอง จ. ในเรื่องความรอบรู้ปัญหาของ รพจ.

- b_7 = ปัญหาการที่ จ. บริหารงานทั่วไปขาดความไว้วางใจในการเป็นผู้มอบอำนาจให้คุณและโทษ
 X = รพจ.
 x = จ. บริหารงานทั่วไป
 Y = สป.สส.
 y = กอง จ.
 \oplus = แปรผันตรง
 \ominus = แปรผันกลับ
 \longrightarrow = มีส่วนกำหนด
 \longleftrightarrow = ประสานงานกัน
 \dashrightarrow = ประกอบด้วย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัญหาการประสานงานด้านการ เสริมสร้างกำลังใจและการบำรุงขวัญ

จากโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกอง จ. สป.สส. ฝ่ายสอบและฝึกอบรม มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับกิจการเสริมสร้างกำลังใจและการบำรุงขวัญโดยตรง เพราะฝ่ายสอบ ฯ เป็นศูนย์ข้อมูลทางวิชาการของกอง จ. และมีหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรมด้วย แต่ในทางปฏิบัติแล้ว ฝ่ายสอบ ฯ ปฏิบัติงานเน้นหนักไปในเรื่องการจัดสอบมากกว่าการให้บริการทางวิชาการ เอกสารทางวิชาการที่ฝ่ายสอบ ฯ จัดส่งไปให้ จ. บริหารงานทั่วไปของ รพจ. มักเป็นเอกสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจริง ๆ คือ กฎ, ระเบียบต่าง ๆ ฯลฯ เป็นต้น วากฎกระทรวง, หนังสือเวียนของสำนักงาน ก.พ. และหนังสือเวียนของ สป.สส. ฯลฯ ส่วนเอกสารทางวิชาการโดยตรงอันใดโดยกฤษฎีกาและความทรง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล แทบจะกล่าวได้ว่าไม่มีเลย สำหรับการส่งเจ้าหน้าที่ไปแนะนำให้ความรู้ทางวิชาการ ก็แทบไม่มีเลยเช่นกัน เพราะเท่าที่เคยปรากฏ ฝ่ายสอบ ฯ จะจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปแนะนำในเรื่องการปฏิบัติงานเท่านั้น เช่นในรอบปีที่ผ่านมา ฝ่ายสอบ ฯ เป็นผู้ติดต่อประสานงานในการจัดฝึกอบรมปฏิบัติงานด้านการบริการทรัพยากรสาธารณสุข 5 รุ่น โดยจัดหลักสูตรการอบรมชื่อ หลักสูตรการบริหารทรัพยากรสาธารณสุข ผู้เข้ารับการอบรมโดยแก่ จ. บริหารงานทั่วไปของ รพจ. ทั่วประเทศและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลสรุปการประเมินผลการฝึกอบรมดังกล่าวได้ปรากฏชัดเจนว่า เจ้าหน้าที่เหล่านั้นส่วนใหญ่ มีความประสงค์ให้กอง จ. สป.สส. จัดให้มีการอบรมให้มากขึ้น โดยให้ความรู้ทางวิชาการเป็นพื้นฐานแล้วยกตัวอย่างการปฏิบัติงานให้เห็นชัด นอกจากนี้ส่วนใหญ่ของกอง จ. สป.สส. จัดบริการตามเอกสารเกี่ยวกับระเบียบกฎหมายต่าง ๆ ให้มากขึ้นด้วย

ในด้านการรับฟังปัญหาและการหาวิธีการแก้ไขนั้น กอง จ. สป.สส. ไม่ใคร่ให้ความสนใจอย่างเป็นกิจจะลักษณะนัก แต่การประสานงานกันนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ รพจ. ทักตอมมาเพื่อขอคำแนะนำปรึกษาเป็นราย ๆ ไป ดังนั้น จ. บริหารงานทั่วไปบางคน จึงหาทางออกโดยการหันไปขอคำแนะนำจากกอง รพ. ภูมิภาค และสำนักงาน ก.พ. แทน

สำหรับการพัฒนาอาชีพ คือ การส่งเสริมให้อาชีพราชการพลเรือน ตำแหน่ง จ. บริหารงานทั่วไป มีความสำคัญและเกิดความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานของตนนั้น

กอง จ. สป.สส. ไม่ได้ให้ความสนใจเลย ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะกอง จ. สป.สส. เป็น
หน่วยงานของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมุ่ง เสริมสร้างหรือพัฒนาวิชาชีพด้านสายงานแพทย์และ
สายงานพยาบาลมากกว่าจะให้ความสำคัญกับงานด้านการบริหารงานบุคคล

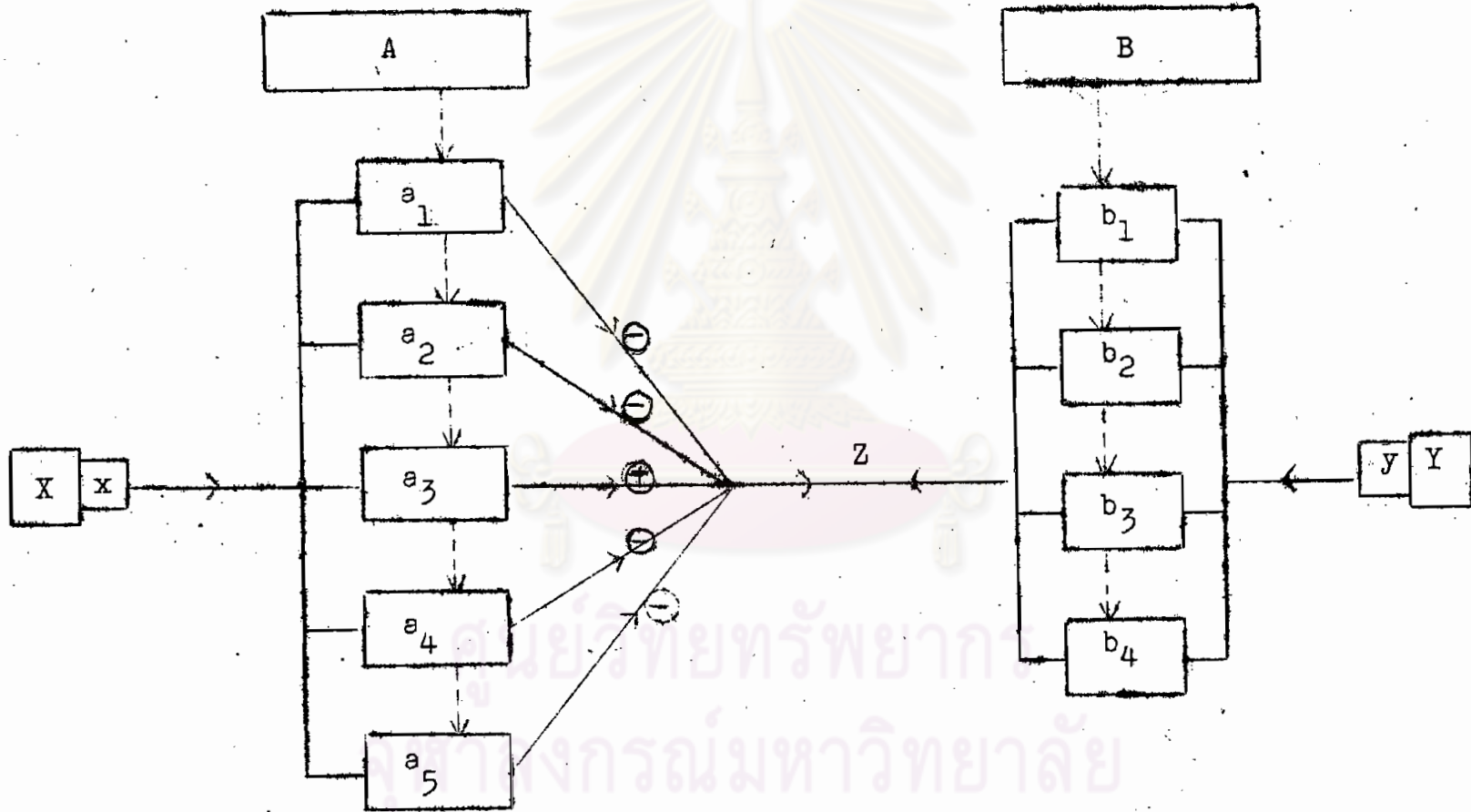
ในเรื่องการโน้มน้าวจิตใจของ จ. บริหารงานทั่วไปให้เกิดความผูกพันแนบแน่น
กับกอง จ. ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกในการเป็นส่วนหนึ่ง และมีความสำคัญต่อกระทรวง
สาธารณสุขนั้น กอง จ. สป.สส. ก็ไม่เคยให้ความสนใจเลย จ. บริหารงานทั่วไปแต่ละ
คนต่างมีความรู้สึกผูกพันกับ รพจ. ที่ตนดำรงตำแหน่งอยู่เท่านั้น

อย่างไรก็ตาม จ. บริหารงานทั่วไปของ รพจ. แต่ละคนก็มีความรู้สึกหรือพฤติ
กรรมต่อปัญหาดังกล่าวในระดับที่ต่างกันไป กล่าวคือ จ. บริหารงานทั่วไปที่ปฏิบัติงาน ใน
ตำแหน่งนี้มานาน มีประสบการณ์สูง และสร้างฐานอำนาจของตนขึ้นใน รพจ. ใดแล้ว ก็
ย่อมไม่มีปัญหาในค่านี้นัก ยิ่งมีอายุราชการสูง ความเลียบชั้นในระบบราชการก็จะยิ่ง
เสริมให้พฤติริยาต่อปัญหาดังกล่าวลง ก็มีลักษณะคล้อยตามไปเสียทุกอย่าง จ. บริหารงาน
ทั่วไปที่ประจำอยู่ใน รพจ. ขนาดใหญ่ ซึ่งโดยพื้นฐานแล้วย่อมมีความภาคภูมิใจในตำแหน่ง
หน้าที่และความสามารถของตนสูงกว่า จ. บริหารงานทั่วไปใน รพจ. ขนาดเล็ก ก็ย่อม
ไม่รู้สึกว่าปัญหานี้มีมาก และสำหรับ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเจ้า
หน้าที่ของกอง จ. สป.สส. สูง มีความสะดวกสบายในการติดต่อประสานงานกับกอง จ.
สป.สส. ก็มักจะมองข้ามปัญหาดังกล่าวไป แต่สำหรับ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีการศึกษา
สูง มองเห็นปัญหาดังกล่าวชัดเจน ก็มักจะมีความคิดและพฤติกรรมต่อปัญหารุนแรงขึ้น
ดังตัวแบบที่ 6 ในหน้าถัดไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวแบบที่ 6 แสดง

ความคิดและพฤติกรรมของ จ.บริหารงานทั่วไปต่อปัญหาการประสานงานด้านการเสริมสร้างกำลังใจและการบำรุงขวัญ
ระหว่างกอง จ. สป. สส. กับ รพจ.



จากตัวแบบที่ 6

A = ปัจจัยกำหนดความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีต่อปัญหาการประสานงานด้านการเสริมสร้างกำลังใจและการบำรุงขวัญ

a_1 = อายุการดำรงตำแหน่ง จ. บริหารงานทั่วไปของ รพจ.

a_2 = อายุราชการของ จ. บริหารงานทั่วไป

a_3 = การศึกษาของ จ. บริหารงานทั่วไป

a_4 = ฐานะของ รพจ. ที่ จ. บริหารงานทั่วไปประจำอยู่

a_5 = ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ.สป. สส.

Z = การประสานงานด้านการเสริมสร้างกำลังใจและการบำรุงขวัญ

B = สภาพของปัญหาการประสานงานด้านการเสริมสร้างกำลังใจและการบำรุงขวัญ

b_1 = ปัญหาการไม่ให้ความสำคัญแก่การให้บริการทางวิชาการ

b_2 = ปัญหาการไม่ให้ความสำคัญในการรับฟังปัญหาและหาทางแก้ไข

b_3 = ปัญหาการขาดการโน้มน้าวจิตใจให้เกิดความผูกพันซึ่งกันและกัน

b_4 = ปัญหาการไม่ส่งเสริมการพัฒนาอาชีพให้ จ. บริหารงานทั่วไปเกิดความภาคภูมิใจในอาชีพ

X = รพจ.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

x = จ. บริหารงานทั่วไป

Y = สป.สส.

y = กอง จ.

⊕ = แปรผันตรง

⊖ = แปรผันกลับ

→ = มีส่วนกำหนด

↔ = ประสานงานกัน

..... = ประกอบด้วย

94



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เพื่อทดสอบว่า ปัญหาการประสานงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลระหว่างกอง จ. สป.สส. กับ รพจ. ซึ่งผู้เขียนได้พยายามอธิบายและสร้างตัวแบบประกอบ โดยใช้ ประสบการณ์และการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของกอง จ. สป.สส. หลายท่านมาประกอบกันนี้ เป็นความจริงเพียงใด ในบทความต่อไป ผู้เขียนจึงใช้วิธีออกแบบสอบถาม จ. บริหารงานทั่วไปของ รพจ. ทั่วประเทศ ซึ่งในเวลานี้มีตัวบุคคลดำรงตำแหน่งอยู่รวมทั้งสิ้น 89 คน จากตำแหน่งทั้งหมด 171 ตำแหน่ง (รวมทั้งตำแหน่งที่มีอัตราเงินเดือนและตำแหน่งรองงบประมาณ) และประมวลคำตอบทั้งหมดมาแจกแจงลงในตาราง เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม และทดสอบความสัมพันธ์นั้นด้วยการหาสัมประสิทธิ์ของสหสัมพันธ์ (correlation).



ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย