

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mix Methods Research) ประกอบด้วยการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษารูปแบบของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อยืนยันรูปแบบของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ได้จากการศึกษาเชิงคุณภาพ ตลอดจนใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารหน่วยงานหรือองค์กรทางการแพทย์เพื่อความสมบูรณ์ของงานวิจัยนี้ การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยแรงจูงใจ โดยใช้การศึกษาปัจจัยเชิงโครงสร้างที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย และนำผลที่ได้เสนอแนะแนวทางการลดการลาออกของแพทย์เพื่อการคงอยู่ในระบบราชการไทย ประชากรสำหรับการศึกษา คือ ผู้ที่รับราชการในตำแหน่งนายแพทย์ ในระบบราชการไทยทุกสาขา ของกระทรวงสาธารณสุขที่ได้ลาออกจากราชการตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2552 ถึง 31 ธันวาคม 2556 มีจำนวนทั้งสิ้น 3,367 คน และแพทย์ผู้บริหารหน่วยงานราชการในกระทรวงสาธารณสุข ทั้งสายบริหารและสายวิชาการ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลศูนย์/ทั่วไป/ชุมชน ในระบบราชการไทยทุกสาขา

การวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยใช้ การกลุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิโดยอาศัยสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) จำแนกตามเขตการบริการสุขภาพทั้ง 12 เขต แล้วสุ่มตัวอย่างจากแต่ละเขตตามสัดส่วนด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) กำหนดขนาดตัวอย่างตามวิธีคำนวณขนาดตัวอย่างของทอมสัน (Thompson, S.K. 2002, p.85) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน (e) เท่ากับ 0.05 สัมประสิทธิ์ความผันแปรของประชากร (CV) เท่ากับ 0.5 ทำให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 350 คน สำหรับการศึกษาระดับคุณภาพประกอบด้วยการศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารหน่วยงานราชการในกระทรวงสาธารณสุข ทั้งสายบริหาร และสายวิชาการ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลศูนย์/ทั่วไป/ชุมชน ด้วยการกำหนดตัวอย่างแบบเจาะจงจำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย แบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 1 ชุด มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัย เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างทั้งฉบับด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.95 และแบบสัมภาษณ์จำนวน 1 ฉบับที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัย เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ สถิติที่ใช้ในการศึกษา

ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบสองชั้น (Two Stage Factor Analysis) ในรูปแบบของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structure Equation Model : SEM) ผลการศึกษาสรุปได้ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1.1 การศึกษาข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์

ผลการศึกษาพบว่าแพทย์ที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุระหว่าง 25-34 ปี มีภูมิลำเนาอยู่ในภาคตะวันออก มีรายได้ต่อเดือน 50,001-100,000 บาท สถานภาพสมรสโสด เป็นแพทย์สายปฏิบัติการ มีคุณวุฒิปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็นแพทย์ประเภทแพทย์ทั่วไป สาเหตุสำคัญที่ทำให้แพทย์ลาออกจากระบบราชการไทย กระทรวงสาธารณสุขมากที่สุด คือ หน้าที่ความรับผิดชอบที่หนักเกินไป รongลงมาเป็นเรื่องความก้าวหน้าในด้านหน้าที่ในการทำงาน และถัดมาเป็นเรื่องผู้บริหารหน่วยงาน และ/หรือผู้บังคับบัญชา ผู้ที่มีส่วนในการตัดสินใจลาได้แก่เพื่อน รongลงมาเป็นเพื่อนร่วมงาน และถัดมาเป็นพ่อแม่

5.1.2 ปัจจัยภายในองค์การ เป็นองค์ประกอบของการลาออกของแพทย์ในระบบราชการ

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยภายในองค์การ เป็นองค์ประกอบของการลาออกของแพทย์ในระบบราชการ ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบย่อยของปัจจัยภายในทั้ง 7 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ปัจจัยที่มีค่าสูงที่สุดใน 7 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันในองค์การ รongลงมาเป็นด้านวัฒนธรรมองค์การขององค์การทางการแพทย์ ถัดมาเป็นด้านนโยบายองค์การทางการแพทย์ และด้านโครงสร้างขององค์การทางการแพทย์ ส่วนด้านที่ต่ำที่สุด คือ ความมั่นคงในงานและวิชาชีพ และความเสถียรในวิชาชีพ แต่ละด้านสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

ด้านความผูกพันกับองค์การ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยที่มีผลต่อความผูกพันมาก ได้แก่ เรื่องความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การแพทย์ในระบบราชการไทย เรื่องความรู้สึกว่าปัญหาขององค์การเปรียบเสมือนปัญหาของตนเอง เรื่องความรู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานเปรียบเสมือนคนในครอบครัว เรื่องความพร้อมให้ความร่วมมือกับองค์การแพทย์ในระบบราชการไทย ส่วนเรื่องต่ำที่สุด คือ ความพร้อมเสียสละอุทิศตนเพื่อองค์การแพทย์ในระบบราชการไทย

ด้านความมั่นคงในงานและวิชาชีพ และความเสถียรในวิชาชีพ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยที่มีผลต่อความคิดเห็นต่อความมั่นคงในงานและวิชาชีพ และความเสถียรในวิชาชีพมาก ได้แก่ เรื่องตำแหน่งและเงินเดือนที่ดีกว่าไม่ใช่ว่าเหตุผลที่ทำให้แพทย์ลาออกจากองค์การทางการแพทย์ เรื่องการได้รับความเป็นธรรมจากหน่วยงานเมื่อมีปัญหาร้องเรียน เรื่องการทำงานในองค์การแพทย์ในระบบราชการไทยเสี่ยงต่อการถูก ฟ้องร้องจากคนไข้หรือญาติคนไข้ และเรื่องความรู้สึกว่าองค์การ

ทางการแพทย์มีความมั่นคง ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เรื่องการประเมินความดีความชอบของบุคลากรในหน่วยงานอยู่บนพื้นฐานแห่งความถูกต้อง

ด้านความพึงพอใจ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยที่มีผลต่อความพึงพอใจมาก ได้แก่ เรื่องความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อองค์การในองค์การทางการแพทย์ เรื่องสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาในการทำงานในองค์การทางการแพทย์ ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในด้านนี้คือ เรื่องได้รับความชื่นชมและยกย่องจากการทำงานในองค์การทางการแพทย์

ด้านภาระงาน ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยที่มีผลต่อด้านภาระงานมาก ได้แก่ เรื่องมีความเข้าใจต่องานที่ทำเป็นอย่างดี เรื่องความรู้สึกว่าแพทย์มีอิสระในการทำงาน เรื่องรู้สึกว่างานมีความหลากหลาย เรื่องลักษณะงานเปิดโอกาสได้ติดต่อกับคนทั้งภายในและภายนอกองค์การและเรื่องรู้สึกว่าภารกิจที่แพทย์ได้รับในองค์การทางการแพทย์มีความท้าทาย

ด้านนโยบายขององค์การทางการแพทย์ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยที่มีผลต่อด้านนโยบายขององค์การทางการแพทย์มาก ได้แก่ เรื่ององค์การทางการแพทย์มีกระบวนการการติดตามการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา เรื่ององค์การทางการแพทย์มีการนำนโยบายมากำหนดเป็นแนวทางการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ เรื่ององค์การทางการแพทย์มีการกำหนด เป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน

ด้านโครงสร้างขององค์การทางการแพทย์ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยที่มีผลต่อด้านโครงสร้างขององค์การทางการแพทย์มาก ได้แก่ เรื่องโครงสร้างองค์การมีการจัดตั้งทีมเฉพาะกิจจากสาขาวิชาชีพเพื่อแก้ไขปัญหา เรื่องโครงสร้างองค์การมีลำดับสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนในการสั่งการและการมอบหมายงาน ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ เรื่องโครงสร้างองค์การมีช่วงการควบคุมไม่มากหรือน้อยไปทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

ด้านวัฒนธรรมขององค์การขององค์การทางการแพทย์ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยที่มีผลต่อด้านวัฒนธรรมขององค์การขององค์การทางการแพทย์มาก ได้แก่ เรื่อง การทำงานเป็นทีม เรื่องบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือพัฒนางาน เรื่องการบริการด้วยหัวใจเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน และเรื่องการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ เรื่อง การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่ากระบวนการ

5.1.3 ปัจจัยแรงจูงใจเป็นองค์ประกอบของการลาออกของแพทย์ในระบบราชการ

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยแรงจูงใจ เป็นองค์ประกอบของการลาออกของแพทย์ในระบบราชการอยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบย่อยของปัจจัยแรงจูงใจทั้ง 6 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ปัจจัยที่มีค่าสูงที่สุดใน 6 ด้าน ได้แก่ ความเชื่อว่าสภาพแวดล้อมหรือบริบทจะเอื้อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์การทางการแพทย์ รองลงมาเป็นด้านความเชื่อว่าตนมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การประเมินเป้าหมายส่วนบุคคลแต่ละด้านสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

แรงจูงใจด้านการประเมินเป้าหมายส่วนบุคคล ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยที่มีผลต่อด้านแรงจูงใจด้านการประเมินเป้าหมายส่วนบุคคลมาก ได้แก่ เรื่องบุคลากรขององค์การทางการแพทย์มีการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล เรื่องบุคลากรขององค์การทางการแพทย์มีการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ บุคลากรขององค์การทางการแพทย์มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานในทุกงานหรือทุกครั้งี่ทำงาน

แรงจูงใจด้านการประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด โดยทุกๆ เรื่องมีค่าเฉลี่ยระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในด้านนี้ ได้แก่ องค์การทางการแพทย์มีการปรับเปลี่ยนบริบทโดยมีเป้าหมาย (Goals) รองลงมาเป็นเรื่ององค์การทางการแพทย์มีการทบทวนบริบทของการทำงานเสมอๆ และองค์การทางการแพทย์มีการปรับเปลี่ยนบริบทโดยให้ความสำคัญต่อเป้าหมายในการทำงาน ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ องค์การทางการแพทย์มีการปรับเปลี่ยนบริบทของการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

แรงจูงใจด้านการประเมินผลงานว่ามีความก้าวหน้าที่จะบรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด โดยทุกๆ เรื่องมีค่าเฉลี่ยระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในด้านนี้ ได้แก่ เรื่องในองค์การทางการแพทย์มีการวัดและประเมินผลงานที่ทำกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และบุคลากรในองค์การทางการแพทย์มีการวัดและประเมินผลงานที่ทำกับเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้ รองลงมาเป็นเรื่องบุคลากรในองค์การทางการแพทย์มีการประเมินผลงานและผลกระทบที่มีต่อเพื่อนส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ในองค์การทางการแพทย์นอกจากจะมีการประเมินผลงานตามเป้าหมายแล้วยังมีการประเมินผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม

แรงจูงใจด้านความเชื่อว่าตนมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด โดยทุกๆ เรื่องมีค่าเฉลี่ยระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในด้านนี้ ได้แก่ เรื่องสามารถปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ และมีประสบการณ์ที่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายได้ รองลงมาเป็นเรื่องความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายได้ ส่วนเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มีทักษะและความชำนาญที่สามารถจะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายได้ และเรื่องมีพฤติกรรมที่สามารถจะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายได้

แรงจูงใจด้านความเชื่อว่าสภาพแวดล้อมหรือบริบทจะเอื้อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์การทางการแพทย์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยทุกๆ เรื่องมีค่าเฉลี่ยระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ เรื่องสภาพแวดล้อมและบรรยากาศทั่วไปในที่ทำงาน เช่น เสียง แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ ความเหมาะสม และส่งเสริมให้แพทย์ทำงานได้สะดวก เรื่องความพึงพอใจในอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมต่างๆ ไปขององค์การที่มีลักษณะทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน เรื่องการจัดสถานที่ในการทำงานเป็นสัดส่วน สะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย และสะดวกต่อการทำงาน และเรื่องรู้สึกมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินตลอดเวลา

ที่แพทย์ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานแห่งนี้ รองลงมาเป็นเรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีช่วยให้แพทย์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่ององค์การทางการแพทย์

แรงจูงใจด้านกระบวนการกระตุ้นทางอารมณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยทุกๆ เรื่องมีค่าเฉลี่ยระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในด้านนี้ ได้แก่ เรื่องกระบวนการทำงานขององค์การทางการแพทย์มีผลต่อความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ส่วนเรื่องที่เหลือมีค่าเฉลี่ยเท่ากันทั้ง 4 เรื่อง ได้แก่ เรื่องกระบวนการทำงานขององค์การทางการแพทย์มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน เรื่องกระบวนการทำงานขององค์การทางการแพทย์มีผลต่อความเสี่ยงในด้านกฎหมาย เรื่องกระบวนการทำงานขององค์การทางการแพทย์มีผลต่อการควบคุมอารมณ์ และเรื่องกระบวนการทำงานขององค์การทางการแพทย์มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบปัจจัยภายในองค์การ องค์ประกอบปัจจัยแรงจูงใจ กับการลาออกของแพทย์ด้วยวิธีการ Maximum Likelihood พบว่าตัวแบบที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อผ่อนคลายให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ $\chi^2 = 71.57, df = 49, p\text{-value} = 0.019, CFI = 1.00, GFI = 0.97, AGFI = 0.94, RMSEA = 0.036$ และ $SRMR = 0.021$ สรุปได้ว่าตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบปัจจัยภายในองค์การ องค์ประกอบปัจจัยแรงจูงใจ กับการลาออกของแพทย์ที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสรุปได้ว่า องค์ประกอบปัจจัยภายในองค์การและองค์ประกอบปัจจัยแรงจูงใจ ที่ได้สังเคราะห์และวิเคราะห์ขึ้นเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการลาออกของแพทย์จริงด้วยค่าความคลาดเคลื่อนที่ต่ำและค่าความกลมกลืนที่สูง โดยองค์ประกอบปัจจัยภายในองค์การ มีน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่า องค์ประกอบปัจจัยแรงจูงใจ มีน้ำหนักเท่ากับ 0.88 และ 0.99 ตามลำดับ ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ตัวแปรโครงสร้างขององค์การทางการแพทย์ รองลงมาเป็นตัวแปร ความผูกพันในองค์การและตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรขององค์การทางการแพทย์ ตัวแปรที่มีน้ำหนักน้อยที่สุดคือ ตัวแปรความมั่นคงในงานและวิชาชีพและความเสี่ยงในวิชาชีพ ส่วนองค์ประกอบปัจจัยแรงจูงใจ ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ตัวแปรการประเมินผลงานว่ามีความก้าวหน้าที่จะบรรลุเป้าหมาย และตัวแปรความเชื่อว่าตนมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย รองลงมาเป็นตัวแปรกระบวนการกระตุ้นทางอารมณ์ ตัวแปรที่มีน้ำหนักน้อยที่สุด คือ ตัวแปรการประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย

ผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

จากคำถามการวิจัย “ปัจจัยภายในองค์การ และปัจจัยแรงจูงใจ เป็นองค์ประกอบของการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทยหรือไม่ และแนวทางในการลดการลาออกของแพทย์เพื่อการ

คงอยู่ในระบบราชการไทยเป็นอย่างไร ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสมมติฐานเพื่อตอบคำถามการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

1. ปัจจัยภายในองค์กร เป็นองค์ประกอบของการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย
2. ปัจจัยแรงจูงใจ เป็นองค์ประกอบของการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย

ผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 2 ข้อ ผลการทดสอบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง(SEM) ได้ค่าดัชนีความกลมกลืนยังสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงสรุปได้ว่าปัจจัยภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทยมีค่าน้ำหนักปัจจัย หรืออิทธิพลเท่ากับ 0.88 และปัจจัยแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย มีค่าน้ำหนักปัจจัยหรืออิทธิพลเท่ากับ 0.99 สอดคล้องกับสมมติฐานทั้ง 2 ข้อ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดทีในปัจจัย พบว่า ปัจจัยภายในทั้ง 7 ปัจจัยมีอิทธิพลต่อปัจจัยภายในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดย 1) ความผูกพันในองค์กร มีค่าน้ำหนักปัจจัยหรืออิทธิพลเท่ากับ 0.97 2) ความมั่นคงในงานและวิชาชีพ และความเสถียรในวิชาชีพมีค่าน้ำหนักปัจจัยหรืออิทธิพลเท่ากับ 0.85 3) ความพึงพอใจในการทำงานในองค์กรทางการแพทย์มีค่าน้ำหนักปัจจัยหรืออิทธิพลเท่ากับ 0.91 4) ภาระงาน 0.96 5) นโยบายขององค์กรทางการแพทย์มีค่าน้ำหนักปัจจัยหรืออิทธิพลเท่ากับ 0.94 6) โครงสร้างขององค์กรทางการแพทย์มีค่าน้ำหนักปัจจัยหรืออิทธิพลเท่ากับ 0.99 และ 7) วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรทางการแพทย์มีค่าน้ำหนักปัจจัยหรืออิทธิพลเท่ากับ 0.97 ตัวแปรทุกตัวมีอิทธิพลต่อปัจจัยภายในองค์กรปัจจัยภายในลาออกด้วยค่าน้ำหนักปัจจัยหรืออิทธิพลเท่ากับ 0.88 องค์กรมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออก ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้ง 7 มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจการ

ปัจจัยแรงจูงใจ ทั้ง 6 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อปัจจัยแรงจูงใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดย 1) การประเมินเป้าหมายส่วนบุคคลมีค่าน้ำหนักปัจจัยหรืออิทธิพลเท่ากับ 0.86 2) การประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายมีค่าน้ำหนักปัจจัยหรืออิทธิพลเท่ากับ 0.81 3) การประเมินผลงานว่ามีความก้าวหน้าที่จะบรรลุเป้าหมายมีค่าน้ำหนักปัจจัยหรืออิทธิพลเท่ากับ 0.96 4) ความเชื่อว่าตนมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายมีค่าน้ำหนักปัจจัยหรืออิทธิพลเท่ากับ 0.96 5) ความเชื่อว่าสภาพแวดล้อมหรือบริบทจะเอื้อให้สามารถ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กรทางการแพทย์มีค่าน้ำหนักปัจจัยหรืออิทธิพลเท่ากับ 0.92 และ 6) กระบวนการกระตุ้นทางอารมณ์มีค่าน้ำหนักปัจจัยหรืออิทธิพลเท่ากับ 0.94 ตัวแปรทุกตัวมีอิทธิพลต่อปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออก ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้ง 6 มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจการลาออกด้วยค่าน้ำหนักปัจจัยหรืออิทธิพลเท่ากับ 0.99

5.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรทางการแพทย์จำนวน 12 ราย นำมาสรุปความคิดเห็นออกเป็นประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย ได้ดังนี้

ด้านความผูกพันในองค์กร

องค์กรทางการแพทย์ ความผูกพันในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์สูงมากกับการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย มีสาเหตุหลัก มาจาก 3 สาเหตุหลัก ได้แก่

1) พันธะผูกพัน และระยะเวลาในการอยู่ในองค์กร ระบบการคัดเลือกและข้อผูกพันหลังจบการศึกษา เงื่อนไข ระยะเวลาและระบบที่ใช้ในการเลือกสถานที่ที่ใช้ทุนที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของแพทย์ความผูกพันต่อองค์กรจึงมีน้อย ต่างจากแพทย์บางคนอาจได้ทำงานในโรงพยาบาลที่มีศักยภาพสูง ได้อยู่ในพื้นที่ที่ตนเองต้องการ หรือมีครอบครัวในพื้นที่ที่ปฏิบัติงาน มีคลินิกส่วนตัว ความผูกพันและความพึงพอใจต่อหน่วยงานก็จะสูงกว่ากลุ่มแรก การอยู่ในองค์กรในระยะเวลาที่ยาวนานความผูกพันก็จะสูงขึ้นนอกจากนี้จากการศึกษายังพบว่า แพทย์รุ่นเก่าๆ มักมีความผูกพันกับองค์กรสูงกว่าแพทย์รุ่นหลังๆ

2) ระบบการบริหารจัดการ นโยบายขององค์กรทางการแพทย์ ความช่วยเหลือสนับสนุนขององค์กรแพทย์ นโยบายสนับสนุนของผู้บริหารองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพทางสังคมที่ผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยกันด้วยน้ำใจไมตรีที่มีให้ มีระบบการทำงานที่ดีมีการแบ่งภาระงานชัดเจน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร ทำให้เกิดความผูกพันต่อกันในองค์กร

3) แรงจูงใจและ/หรือผลตอบแทนในการทำงานมีผลต่อความผูกพันในการทำงานในองค์กร ภาระงานค่อนข้างหนักปริมาณงานมาก ค่าตอบแทนและสวัสดิการน้อย ไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน ความคาดหวังสูงในการทำงาน การทำงานมากเกินไปเกิดความเหนื่อยล้าเกิดความเครียดจากการทำงาน ค่าตอบแทนเมื่อเทียบกับองค์กรทางการแพทย์ของเอกชนค่อนข้างต่ำกว่าเอกชนมีผลส่งเสริมต่อการตัดสินใจลาออกจากระบบราชการ

ด้านความมั่นคงในงานและวิชาชีพ

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรทางการแพทย์ และพิจารณาจากบริบท สรุปได้ว่าอาชีพแพทย์เป็นอาชีพที่มีความมั่นคงสูงในเรื่องของสถานะทางสังคม มีความต่อเนื่องในการจ้างงาน มีงานรองรับ มีการเพิ่มพูนทักษะ ความมั่นคงด้านรายได้ดีพอสมควร แต่ปัจจัยที่มีผลต่อความมั่นคงของแพทย์มากที่สุดเป็นเรื่องของความเสี่ยงจากการให้บริการทางการแพทย์ คือ การถูกฟ้องร้องจากผู้ป่วย และ/หรือญาติผู้ป่วยที่ไม่พอใจผลการรักษา แม้ว่าการรักษานั้นแพทย์ดำเนินการอย่างมีมาตรฐานถูกต้องตามหลักวิชาทางการแพทย์ และคุณธรรมจริยธรรมแล้วก็ตาม ความเสี่ยงนี้เกิดขึ้นได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ระดับความเสี่ยงนี้บางท่านให้ความเห็นว่าสอดคล้องกับปริมาณงานที่ทำ ทำน้อยความเสี่ยงก็น้อย ทำงานมากความเสี่ยงในการทำงานมากตามไปด้วย แพทย์ที่ทำงานในภาครัฐค่อนข้างมีความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องมาก เพราะปริมาณงานและระบบการทำงานไม่เอื้อต่อการทำงานที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ปัจจุบันมีแพทย์บางส่วนลาออกไปทำธุรกิจส่วนตัว “ไปเป็นพ่อค้า เป็นหมอพาณิชย์เพิ่มมากขึ้น” เนื่องจากรายได้และภาระงานที่ไม่สอดคล้อง

กัน ในภาครัฐ รายได้ไม่ค่อยดีนักเมื่อเทียบกับภาระงาน หากเวลาการทำงานมากขึ้น ความเสี่ยงในการทำงานก็มากขึ้น ตามระยะเวลาและแปรผันตรงจากการทำงาน การบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี สามารถลดความเสี่ยงในวิชาชีพได้ด้วยการทำให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพและคุณธรรม จริยธรรม คู่มือเรื่องอุปกรณ์เครื่องมือทางการแพทย์ ระบบการส่งต่อตลอด จนการรักษาตาม มาตรฐาน ซึ่งเน้นเรื่องความปลอดภัยในการให้บริการทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

ด้านความพึงพอใจในงาน

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า แพทย์ทุกคนปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับ ตามมาตรฐานของวิชาชีพ ความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับตัวบุคคลและสถานที่ปฏิบัติงาน แพทย์ และบุคลากรทางการแพทย์ส่วนที่พึงพอใจในงานน้อย เนื่องจากปริมาณงานค่อนข้างมากเมื่อเทียบกับปริมาณบุคลากรในภาครัฐ ค่าตอบแทนที่ได้รับยังน้อยกว่าภาคเอกชนค่อนข้างมาก ไม่เหมาะสม กับภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ รายได้ที่ได้รับไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ รู้สึกเหน็ดเหนื่อยต่อสภาพ งานและชีวิตความเป็นอยู่ที่เกิดขึ้น ซึ่งในระยะยาวอาจมีปัญหาต่อสุขภาพได้

กลุ่มที่มีความพึงพอใจมาก เป็นกลุ่มที่อยู่ในหน่วยงานหรือองค์กรที่ตนเองพอใจ สะดวกสบาย เดินทางสะดวก การย้ายออกมีการย้ายเข้าทดแทน บุคลากรเพียงพอรายได้ดี สวัสดิการ ดี สถานที่ท่องเที่ยว ผ่อนคลายก็เยอะมีโรงพยาบาลเอกชนช่วยในการดูแลบริการรักษาผู้ป่วยแบ่งเบา ภาระของโรงพยาบาลภาครัฐรู้สึกที่ตนเองมีความเต็มใจในการทำงาน มีความรักในวิชาชีพ ความ ภูมิใจในวิชาชีพและการทำงาน รู้สึกแห่งเกียรติและศักดิ์ศรี ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ศึกษาเล่า เรียนมา เกิดความพึงพอใจ และมีความพึงพอใจในตนเองเป็นที่สุด

ด้านภาระงาน

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การทางการแพทย์ส่วนใหญ่ได้แสดงความ คิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาระงานว่าค่อนข้างหนัก มีผู้รับบริการจำนวนมาก “แพทย์ถือเป็น แรงงานที่ถูกฝึกให้ทำงานอยู่เวรทั้งวันทั้งคืน” เข้ามาก็ต้องทำงานต่อ ถึงแม้ว่าจะทำงานไม่ไหวก็ต้องทำ ซึ่งผู้รับบริการมีความต้องการและความคาดหวังในการได้รับบริการค่อนข้างสูงมากอาชีพแพทย์ใน ภาครัฐจึงเป็นอะไร ที่หนักและเหนื่อยเมื่อเทียบกับภาคเอกชน ปัจจัยภาระงานนั้นมีผลมากต่อการ ตัดสินใจลาออกจากระบบราชการในโรงพยาบาลของรัฐจึงควรมีการศึกษาเรื่องภาระงานของแพทย์ อย่างจริงจัง เนื่องจากมีจำนวนผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้นทุกๆ ปีซึ่งประชาชนทั่วไปที่ไม่มีกำลังซื้อ หรือมีปัญหาเรื่องค่าใช้จ่ายก็จะมารับการบริการจากโรงพยาบาลของภาครัฐมากขึ้น ก่อให้เกิด ความเครียดในการทำงานเพราะงานค่อนข้างหนักเมื่อเทียบกับปริมาณแพทย์ผู้ให้บริการ แต่ใน ขณะเดียวกันถ้าแพทย์มากเกินไปก็ไม่ได้ แพทย์อยากได้แต่เงินแต่ไม่อยากจะทำงาน ควรปรับให้ เหมาะสมตามปริมาณงาน และควรจัดการภาระงานให้เหมาะสมต่อแพทย์ผู้ให้บริการไม่น้อยไม่มาก เกินไป ซึ่งแพทย์แต่ละคนจะมีความคาดหวังกับเป้าหมายของตัวเอง แพทย์ที่จบใหม่ๆ จะมีความ ต้องการปัจจัยสี่ และปัจจัยด้านอื่นๆ ค่อนข้างมาก ทำให้มีความต้องการเรื่องของรายได้และค่าตอบแทน

ค่อนข้างสูง ส่วนมองในเรื่องของความสัมพันธ์กับวิชาชีพนั้นก็ต้องปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐานของวิชาชีพและจริยธรรม ตลอดจนถึงเรื่องความปลอดภัยมาเป็นอันดับหนึ่งการลาออกและความพึงพอใจต่างๆ เหล่านี้ จึงแตกต่างกันตามประสบการณ์ที่แพทย์ได้พบแตกต่างกัน

ดังนั้นควรตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว และควรมีการแบ่งงาน กระจายภาระงานให้เหมาะสม สมดุลกันไม่ให้ไปหนักที่ใครคนใดคนหนึ่งโดยมีการแบ่งงานอย่างยุติธรรมและมีความเสมอภาคในการทำงาน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรและผู้รับบริการถ้าจำนวนแพทย์ในพื้นที่มีน้อย ภาระงานมากก็เกิดความไม่สมดุลอาจจะคิดลาออก ถึงแม้ว่าค่าตอบแทนจะเพิ่มขึ้นบ้างก็ตาม แต่ด้วยภาระงานที่ได้รับมันหนักจนเกินไป ไม่สามารถทำงานอยู่ได้ ไม่มีเวลาพักผ่อน เกิดความเครียดจากการทำงาน มีผลต่อสุขภาพร่างกาย จึงมีการตัดสินใจลาออกได้อย่างแน่นอน

ด้านนโยบาย

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรทางการแพทย์ ส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นว่าในเรื่องปัจจัยด้านนโยบาย อยากเสนอให้กระทรวงสาธารณสุขแยกวิชาชีพแพทย์ออกจากระบบราชการทั่วไป โดยให้วิชาชีพแพทย์ไม่ต้องขึ้นอยู่กับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยให้เงินเดือนเหมือนกับอัยการศาล ผู้พิพากษา และมีการปรับเรื่องเงินเดือนและค่าตอบแทนต่างๆ จะต้องจัดให้เหมาะสม ซึ่งถ้าเอาวิชาชีพแพทย์ไปผูกกับระบบราชการ ทำให้เกิดความท้อแท้ เสียสมดุล และปัญหาสมองไหลได้ โดยมีส่วนสำคัญอย่างมากในระดับของแพทย์ผู้ปฏิบัติงาน จึงจะต้องกำหนดนโยบายอย่างดี นโยบายของภาครัฐ มีผลต่อการดำเนินงานทั้งเรื่องอำนาจความสะดวกในการทำงานและเป็นอุปสรรคในการทำงานแตกต่างกันไป โดยองค์กรรับนโยบายต่างๆ มาจากกระทรวงนำมาสู่การปฏิบัติ ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ก่อให้เกิดภาระงานเพิ่มขึ้น เพราะบางอย่างเหล่านั้นแพทย์ก็ไม่ได้เห็นด้วย เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยด้านนโยบายมีผลทางอ้อม นโยบายที่นำมาปฏิบัติบางครั้งทำให้เกิดความอึดอัดใจของแพทย์ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายหลักขององค์กร และส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากระบบเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารองค์กรทางการแพทย์บางท่านมองว่า ปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายมีความชัดเจนดี มีการวิจัยในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาวิเคราะห์แก้ไขปรับปรุง เสนอแนวทางเลือกที่ดีให้เหมาะสมกับการทำงานในภาครัฐ นโยบายแต่ละด้านดีและชัดเจนอยู่แล้ว ไม่ค่อยมีผลต่อการทำงานมากนัก เพราะแพทย์ทุกคนอยากเป็นคนดีของสังคม อยากทำงานเพื่อสังคม เป็นผู้เสียสละ นโยบายจึงเป็นข้อตกลงร่วมกันในการทำงานที่ดีนั้นหมายความว่า มีผลต่อการดำเนินงาน ในเรื่องบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ เช่น นโยบายการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรวิชาชีพแพทย์ตามความถนัดและความสนใจ นโยบายด้านวัฒนธรรมขององค์กรแพทย์ เป็นต้น นโยบายเหล่านี้เป็นนโยบายที่ควรสนับสนุน ส่งเสริม เป็นอย่างยิ่ง ทำให้เกิดความรัก ความผูกพันกับองค์กร ซึ่งสามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างดี นอกจากนั้นยังมี นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรทางสาธารณสุขและทางการแพทย์ นโยบายด้านการเงินการคลัง ค่าตอบแทน ควรปรับให้เหมาะสม

ควรมีการประเมินระหว่างภาระงานกับค่าตอบแทนที่ได้รับ ควรให้ความสำคัญด้านสวัสดิการต่างๆ ให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับอำนวยความสะดวก ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ดูแลความเป็นอยู่ ในด้านต่างๆ ให้เหมาะสม ในทางกลับกันมีผู้ให้การสัมภาษณ์ท่านหนึ่ง ได้กล่าวเน้นในเรื่องของปัญหางบประมาณ ขาดความอิสระในการทำงาน แต่ก็ไม่สิ้นเชิง ซึ่งเป็นโครงการหรือนโยบายของรัฐบาลโดยการหาฐานเสียง ซึ่งก็มีประโยชน์ต่อผู้รับบริการทางการแพทย์เพิ่มมากขึ้น แต่ไม่มีใครพูดถึงสวัสดิการค่าตอบแทนของแพทย์ที่ควรได้รับเพิ่มขึ้น จึงถือว่าเป็นงานที่หนักและขาดอิสรภาพซึ่งเป็นการดูแลเฉพาะคนไข้หรือผู้รับบริการ แต่ไม่ได้ดูระบบสวัสดิการค่าตอบแทนของแพทย์และพยาบาล เช่น นโยบาย 30 บาทรักษาทุกโรคเพิ่มปริมาณผู้ป่วยและผู้รับบริการในโรงพยาบาลภาครัฐค่อนข้างสูงมาก แพทย์ต้องรับภาระหนักในการทำงานเพิ่มขึ้นหลายเท่าตัว แต่ค่าตอบแทน ค่าเวร สวัสดิการนั้นไม่ได้เปลี่ยนแปลงซึ่งโครงการนี้ทำให้ประชาชนลดภาระค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาพยาบาลของตนเอง แต่แพทย์ยังทำงานหนักมากขึ้นโดยขาดสวัสดิการที่ดี "ยิ่งถูกยิ่งเสียด"

โดยสามารถกล่าวสรุปโดยภาพรวมได้ว่า ควรมีการกำหนดนโยบายที่เป็นแบบแผนชัดเจน ตลอดจนสำรวจความต้องการของแพทย์ที่ทำงานในภาครัฐ และทบทวนปัญหาการขาดแคลนแพทย์ เพื่อให้สอดคล้องกันโดยทุกๆ ฝ่ายต้องหันหน้ามาร่วมมือกันในการทำงาน

ด้านโครงสร้างองค์กร

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรทางการแพทย์ ในเรื่องของปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรนั้นส่วนใหญ่มองว่า ขึ้นอยู่กับระดับขององค์กรและการออกแบบขององค์กร โครงสร้างองค์กรมีผลสำคัญต่อการทำงานการจัดโครงสร้างองค์กรควรให้มีความร่วมมือเป็นสหวิชาชีพ ทำให้แพทย์รู้สึกว่าคุณค่าในองค์กร ซึ่งคิดว่าดีและมีความเหมาะสมคืออยู่แล้ว เพราะหลัก ๆ เน้นอยู่ที่ผู้ปฏิบัติงาน และสถานที่ทำงาน ซึ่งจะมีการจัดการระบบระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้การบริหารจัดการสะดวก ง่ายและคล่องตัวในการทำงานได้มากขึ้น ซึ่งโครงสร้างองค์กรนั้นมีผลต่อระบบ ขั้นตอนการทำงานและอำนาจหน้าที่ของแต่ละคนรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน โดยเห็นว่าไม่ได้มีผลกระทบต่อการทำงานของแพทย์หรือการตัดสินใจกับการลาออกของแพทย์โดยตรง เป็นเพียงการวางโครงสร้างการบังคับบัญชาเท่านั้น เพื่อให้เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจนขึ้น ซึ่งการลาออกส่วนใหญ่นั้นเกิดจากรื่องของภาระงานและเรื่องค่าตอบแทนเป็นส่วนมาก

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรทางการแพทย์ แห่งหนึ่ง ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรในโรงพยาบาลแห่งที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีการปรับตัวด้านโครงสร้างที่รวดเร็วมาก จากโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลาง ไปเป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาดใหญ่ และไปเป็นโรงพยาบาลทั่วไปเลย จึงมีการส่งแพทย์ไปเรียนต่อเฉพาะทางมากขึ้นคนที่ไปเรียนเฉพาะทางมาควรเข้ามาช่วยในส่วนที่ตนเองไปเรียนมา ต้องดูระบบให้เหมาะสมกับปริมาณงานและปริมาณแพทย์ โดยดูจากบทบาทหน้าที่ขององค์กร แพทย์ต่อองค์กร โครงสร้างขององค์กรแพทย์ในองค์กรนั้น ๆ มีการแบ่งฝ่าย แบ่งหน่วยงานเพื่อ

ความสะดวก และเอื้อต่อการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนระบบการบริการผู้ป่วย ถือว่าโครงสร้างองค์การที่ดีและเหมาะสม

และอีกท่านกล่าวว่าโครงสร้างองค์การนั้นมีผลต่อการทำงานในระดับหนึ่ง ซึ่งที่เห็นได้ชัดคือ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลจังหวัดกับตำแหน่งนายแพทย์สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ซึ่งบางทีนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดไม่สามารถสั่งการผู้อำนวยการโรงพยาบาลจังหวัดได้ ได้เพียงแต่เป็นการขอความร่วมมือเท่านั้น ซึ่งบางทีเกิดจากระบบโครงสร้างขององค์การและสายการบังคับบัญชาทำให้ยากต่อการทำงานประสานงานได้ และโครงสร้างองค์การค่อนข้างใหญ่ ไม่กระชับเท่าที่ควร ทำให้เข้าในการบริหารจัดการเรื่องต่างๆ ไม่ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ควรมีการปรับโครงสร้างให้สะดวกและง่ายต่ออำนาจการตัดสินใจในด้านบริหารจัดการ การวางแผนงานและสายการบังคับบัญชา เพื่อความสะดวกต่อการดำเนินงานและผลสัมฤทธิ์ที่ได้

ด้านวัฒนธรรมองค์การ

ผู้บริหารองค์การทางการแพทย์ ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการลาออกของแพทย์ในภาครัฐค่อนข้างสูง ขึ้นอยู่กับระบบการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นสำคัญ เป็นผลรวมจากทั้งหมดขององค์การที่มาร่วมกันมา ที่มีการกำหนดแบบแผน แนวทางปฏิบัติร่วมกัน เพื่อการอยู่ร่วมกันในองค์การ เชื่อว่ามีผลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของงานที่จะเกิดขึ้น ถ้าสิ่งแวดล้อมดี เอื้ออำนวยต่อการทำงานผลลัพธ์ก็ย่อมดีตามไปด้วย ถ้าสิ่งแวดล้อมไม่เหมาะสมในการทำงานหรือมีปัญหาอุปสรรคในการทำงานค่อนข้างมาก ก็จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานออกมาไม่ดี ไม่สัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ตั้งวางไว้อย่างแน่นอนอนซึ่งมีแตกต่างกันในตัวแต่ละบุคคลในเรื่องการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคลด้วยกันมีผลอย่างมากต่อการลาออกเพราะถือว่ามีความสำคัญในด้านจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ยกตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมชุมชนเมืองในจังหวัดชลบุรี แพทย์สามารถมีที่ทางเลือกในการเลือกสถานที่ปฏิบัติงานได้ เพราะมีทั้งโรงพยาบาลภาครัฐและภาคเอกชนค่อนข้างมาก ทำให้แพทย์มีโอกาสเลือกที่เหมาะสมกับตัวเองมากขึ้น การตัดสินใจก็ง่าย ความผูกพันก็น้อย ในขณะที่เดียวกันวัฒนธรรมชุมชนของโรงพยาบาลต่างจังหวัด โรงพยาบาลเล็กๆ ประจำอำเภอ พบว่ามีความผูกพันของแพทย์ต่อสิ่งแวดล้อมทั้งทางด้านกายภาพและบุคคลค่อนข้างสูงกว่าวัฒนธรรมชุมชนเมือง ทำให้มีความผูกพันมากกว่าในโรงพยาบาลในเมืองหรือโรงพยาบาลขนาดใหญ่ เพราะทุกคนมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันมากกว่า รู้จักกันเข้าใจกัน ทำงานใกล้ชิดร่วมมือกันทำงาน ทำให้มองเห็นได้ว่าแพทย์ในโรงพยาบาลในเขตเมืองมีการไหลเข้าออกมากกว่าแพทย์ในเขตชนบท พบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การในองค์การในเมืองจะมีลักษณะที่ต่างคนต่างอยู่ มีผลต่อการลาออกมากกว่าองค์การในสังคมชนบทหรือต่างจังหวัดที่อยู่ห่างไกล ซึ่งวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญมากต่อการตัดสินใจการลาออก เช่น ตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงพยาบาล ซึ่งจะต้องมีหน้าที่ทั้งการบริหารโรงพยาบาลและการให้บริการแก่ผู้ป่วยทั่วไป ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว ผู้อำนวยการบางแห่งไม่ได้มาให้บริการ

แก่ผู้ป่วยหรือผู้รับบริการเลย ดูระบบการบริหารเพียงอย่างเดียวทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งของแพทย์ในเมืองกับแพทย์ในชนบทอยู่ในเรื่องของความคุ้มค่าของแพทย์ในการทำงาน เช่น แพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนและแพทย์โรงพยาบาลจังหวัด แพทย์ในโรงพยาบาลขนาดใหญ่และแพทย์โรงพยาบาลขนาดเล็ก ทุกอย่างล้วนแต่วัดด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว วัฒนธรรมองค์กรแพทย์ทุกวันนี้ถูกส่งคมมาเน้นในเรื่องของการเรียนเฉพาะทาง ได้เป็นแพทย์เฉพาะทางแต่ละสาขา (Board) และสาขาย่อยต่างๆ (Sub-Board)

นอกจากนี้ผู้บริหารองค์กรทางการแพทย์ท่านหนึ่ง กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญค่อนข้างมาก เช่น เรื่องของความอาวุโส เรื่องของกิจกรรมกีฬาสร้างความสามัคคี ซึ่งตัวท่านเองค่อนข้างมีความสุข มีความเป็นตัวของตัวเองสูงมาก องค์กรแพทย์มีการพูดคุยปรึกษาหารือกันเป็นประจำ มี staff ที่คอยดูแลน้องๆ อย่างดี ไม่เอาเปรียบน้องๆ เน้นเรื่องความสามัคคีขององค์กรแพทย์ และกับเพื่อนร่วมงานวิชาชีพอื่นๆ ความเห็นอกเห็นใจกันของเพื่อนร่วมงาน เป็นเรื่องของกำลังใจให้กันและกันซึ่งมีความสำคัญมาก งานทุกอย่างต้องใช้ความสามัคคี ช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน เพื่อให้สัมฤทธิ์ผล วัฒนธรรมการบริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์ถือว่าเป็นหลักสำคัญในการทำงาน และยังคงกล่าวอีกว่าวัฒนธรรมองค์กรในยุคสมัยปัจจุบันค่อนข้างแย่ลง ทั้งในเรื่องของการใช้ชีวิตร่วมกันในองค์กรหรือสัมพันธ์ภาพของบุคลากรด้วยกันเมื่อสมัยก่อนมีความใกล้ชิดกันมากของเจ้าหน้าที่และผู้รับบริการ ผู้รับบริการบางคนก็จะมึนหม ผลไม้ จากที่บ้านมาฝากในลักษณะแทนคำขอบคุณ อยู่กันเหมือนพี่น้อง ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน ดูแลกันไป สมัยนี้ผู้รับบริการมีค่อนข้างสูงมากกว่าในอดีต แพทย์ผู้ให้บริการให้บริการไม่ทั่วถึง เกิดข้อร้องเรียนทำให้สัมพันธ์ภาพระหว่างแพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่โรงพยาบาล และผู้รับบริการเปลี่ยนไป

ปัจจัยด้านแรงจูงใจด้านการประเมินเป้าหมายส่วนบุคคล

ผู้บริหารองค์กรทางการแพทย์ให้ความเห็นว่า ถ้ากล่าวถึงปัจจัยด้านแรงจูงใจด้านการประเมินเป้าหมายส่วนบุคคล แพทย์ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่แต่ละท่านมีเป้าหมายในการทำงานในชีวิตที่แตกต่างกัน แพทย์เป็นอาชีพการให้บริการด้านสาธารณสุข เน้นเรื่องการให้บริการในการส่งเสริม ป้องกัน รักษา ฟื้นฟู รายได้ของแพทย์ในระบบราชการมักไม่ได้ขึ้นอยู่กับปริมาณงานทำงานหนักแค่ไหนก็ได้รายได้เท่าเดิม ซึ่งเป้าหมายของแพทย์ผู้ให้บริการเหล่านั้น จึงอาจแตกต่างออกไปอย่างชัดเจน เพราะเน้นเรื่องของการบริการ ซึ่งต่างจากแพทย์บางท่านที่เน้นแต่เรื่องของการบริหาร เมื่อก่อนการทำประเมินค่อนข้างยากเพราะปัจจัยด้านบุคลากรที่มีอยู่จำกัด แต่ปัจจุบันนี้สามารถที่จะประเมินเป้าหมายส่วนบุคคลได้ดีมากยิ่งขึ้น มีปัจจัยในด้านการบริหารจัดการด้านบุคคลของภาครัฐ ซึ่งแพทย์ในภาครัฐและแพทย์ในภาคเอกชนจะมีเป้าหมายส่วนบุคคลที่แตกต่างกันอย่าง องค์กรต้องศึกษาและเข้าใจถึงเป้าหมายส่วนบุคคลแต่ละคน ซึ่งคนรุ่นใหม่มีแนวคิดที่แตกต่างไปจากเดิม มีวิสัยทัศน์มุมมองแตกต่างกันไป มีเป้าหมายอุดมการณ์ ความเสียสละแตกต่างไปจากเดิมค่อนข้างมาก นอกจากนี้ยังมีผลอย่างยิ่งต่อการทำงานและการตัดสินใจลาออกของแพทย์ โดย

มีความแตกต่างกันตามเป้าหมายที่แต่ละคนตั้งไว้ ซึ่งแต่ละคนก็จะมีเป้าหมายที่แน่ชัดชัดเจนคนเหล่านั้ต้องการอะไร อย่างไร เมื่อไหร่ ทุกคนก็จะมองแสวงหาเป้าหมายของตัวเอง ซึ่งความแตกต่างกันเป็นไปตามความต้องการของแต่ละบุคคลเฉพาะตัว เป้าหมายเหล่านั้ก็จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้ ควรมีการประเมินที่ยุติธรรมเข้าใจข้อจำกัด และเน้นเรื่องความตั้งใจในการทำงานจะทำให้แพทย์มีกำลังใจในการทำงานการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) ในขั้นที่สาม เรื่องของมาตรฐานการรักษาการดูแลผู้ป่วยเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ มีการศึกษากฎนิศึกษาเป็นกรณีร่วมกัน มีการประชุมกันทุกสัปดาห์ มีทีมการดูแลแบบสหวิชาชีพ (Patient Care Team) เข้ามาช่วย ซึ่งแพทย์ทุกคนก็จะปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนเองเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งต้องมีการประเมินเป้าหมายส่วนบุคคลเป็นระยะ เพื่อการติดตามผลการดำเนินงาน แพทย์ทุกๆ คนมีเป้าหมายส่วนตัว อันได้แก่ เป้าหมายด้านครอบครัวความเจริญก้าวหน้าทางกรงาน ความมั่นคงในอาชีพ ด้านการเงินและสังคม ด้านสุขภาพกาย ซึ่งแพทย์ทุกคนต่างตระหนัก เข้าใจดีต่อเป้าหมายของตนเอง และขององค์กรว่าต้องมีการประเมินเป้าหมายส่วนบุคคล ตามภาระหน้าที่ที่แต่ละคนได้รับอย่างเท่าเทียมกันและเหมาะสม โดยให้มองถึง 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ เวลา เงิน และความสุข ถ้าทั้ง 3 ส่วนนี้เหมาะสม ก็จะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงมากนัก จากประสบการณ์การทำงานของภาครัฐของแพทย์ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านนี้ค่อนข้างไม่ดี กล่าวคือจะทำงานมากก็เท่านั้น จะทำงานน้อยก็เท่านั้น ทำให้เกิดการเก็งงานกัน มาสายบ้างลงก่อนเวลาบ้าง เป็นต้น ทำให้บางที่ยากต่อการดำเนินไปสู่เป้าหมายส่วนบุคคลดังที่ตนต้องการ เพราะมีปัญหาอุปสรรคในการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงานและผู้ร่วมงานซึ่งส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างมาก เพราะเป้าหมายของแพทย์หลายคนก็ต้องการค่าตอบแทนที่เหมาะสมซึ่งมีผลต่อการลาออกเช่นกัน ทั้งเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายเพื่อองค์กรนั้นๆ ที่ตนทำงานอยู่ ดังนั้นจึงเห็นว่าการบริหารจัดการจะต้องตอบสนองต่อเป้าหมายของแพทย์แต่ละคนและเป้าหมายรวมขององค์กรนั้นด้วย

ปัจจัยแรงจูงใจด้านการประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย

ผู้บริหารองค์กรทางการแพทย์ส่วนใหญ่ได้ ให้ความคิดเห็นเรื่องปัจจัยแรงจูงใจด้านการประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายว่า ทุกวันนี้เทคโนโลยีที่เจริญขึ้นแพทย์ไม่ได้มีภาระงานเบาขึ้นแต่อย่างใด จำนวนแพทย์ที่เพิ่มขึ้น ปริมาณงานก็เพิ่มมากขึ้นเท่าตัว เมื่อเทียบกับอัตราการเข้ารับราชการในแต่ละปีกับอัตราการลาออก และเทียบจากอัตราการเข้ารับบริการของผู้รับบริการจากเดิม 1.3 เป็น 4.0 เท่า ซึ่งเพิ่มขึ้น 3 เท่า โดยมีแพทย์เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยไม่สมดุลกัน โรงพยาบาลชุมชนบางแห่งก็มีการส่งต่อผู้ป่วยไปยังโรงพยาบาลจังหวัดตรวจดูแลรักษาต่อเลย ทำให้ผู้ป่วยสูญเสียโอกาสในการรักษาด้วยการผ่าตัด เช่น ภาวะของไส้ติ่งแตก จากเดิมเป็นเพียงไส้ติ่งอักเสบแต่โรงพยาบาลชุมชนไม่สามารถให้การรักษาโดยการผ่าตัดได้ อาจจะเป็นเพราะขาดแคลนบุคลากรและเครื่องมือจึงส่งต่อไปยังโรงพยาบาลจังหวัดให้ทำการรักษา ซึ่งการรักษายากขึ้นเกิดภาวะไส้ติ่งแตก จำเป็นต้องรีบเร่งในการรักษา เป็นต้น

ซึ่งเน้นกระบวนการการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ ความต้องการเป็นหัวข้อเรื่องของสวัสดิการ ค่าตอบแทน และสร้างมาตรฐานแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นหลักในการประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ถ้ามีการบริหารจัดการที่ดีมีการบริการที่ดีก็จะนำไปสู่เป้าหมายร่วมกันที่ดีเป็นไปตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล ถ้าไม่เป็นไปตามที่คาดหวังและตั้งใจไว้ของแต่ละบุคคลก็อาจเกิดการลาออกของแพทย์จากระบบราชการได้ จึงควรมีการประเมินเป้าหมาย วิธีการ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายเป็นระยะๆ มีผลอย่างยิ่งต่อการนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งก็จะมีประเมินผลร่วมกันเป็นระยะๆ ซึ่งถือว่ามิขั้นตอน ระเบียบแบบแผนการปฏิบัติค่อนข้างคืออยู่แล้ว และมองว่าการประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้นยังไม่ 100% ซึ่งมีข้อจำกัด เช่น แพทย์บางท่านมาอยู่ทำงานเพื่อเน้นด้านวิชาการ แต่บางท่านมาอยู่เพื่อเน้นการให้บริการการดูแลรักษาผู้ป่วย ซึ่งแต่ละคนมีความแตกต่างกัน โดยความต้องการความมั่นคงทางเศรษฐกิจ อาจจะต้องไปทำงานพิเศษต่างๆ ในสถานบริการเอกชน ปัจจัยด้านการประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายมีผลไม่มาก อาจมีผลกระทบหากการประเมินวิธีการถูกตรวจสอบว่าไม่โปร่งใส ก็มีผลต่อการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทยพอสมควร กล่าวคือ ต้องมีหลักในการประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายเพื่อติดตามผลการดำเนินการว่าจะมีวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายอย่างไร มีผลในการศึกษาแนวทางในการประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายอย่างแน่นอน มีความสำคัญมากต่อการประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายในบรรทัดฐานเดียวกัน

ปัจจัยแรงจูงใจด้านการประเมินผลงานว่ามีความก้าวหน้าที่จะบรรลุเป้าหมาย

ผู้บริหารองค์การทางการแพทย์ส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็น ว่า ปัจจัยแรงจูงใจด้านการประเมินผลงานว่ามีความก้าวหน้าที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น เป็นการประเมินผลงานหน่วยงานหรือองค์การ ว่ามีความก้าวหน้าขึ้นตามศักยภาพของหน่วยงาน ทั้งด้านบุคลากรและเครื่องมือ อุปกรณ์ทางการแพทย์ ในปัจจุบันมีการประเมินที่เป็นระเบียบแบบแผนชัดเจน ตรงไปตรงมา มีการติดตามประเมินผลเป็นระยะที่เหมาะสม ก่อนข้างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่มีผลต่อการทำงานค่อนข้างมาก เพราะการประเมินผลงานนั้นมีผลกระทบต่อการทำงาน ขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยทั่วไปแล้ว การประเมินผลงานมีระเบียบแบบแผนในการประเมินคืออยู่แล้ว มีการประเมินที่เหมาะสม เป็นธรรมชาติตามมาตรฐาน ระเบียบวิธีปฏิบัติเดียวกัน ก็จะได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งเป็นทั้งขวัญกำลังใจ และสามารถทำให้งานในส่วนถัดไปสัมฤทธิ์ผลได้ด้วยดีเช่นกัน โดยเป็นการประเมินผลงานว่ามีความก้าวหน้าเพียงใดแล้วต้องมาดูเป้าหมายนั้นสำเร็จหรือไม่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร จึงถือว่าขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก ซึ่งมีผลต่อการลาออกของแพทย์ ถ้าขาดความโปร่งใส ความเสมอภาค และความยุติธรรมหรือเป็นไปในลักษณะเล่นพรรคเล่นพวก โดยยึดถือหลักมาตรฐานเดียวกัน ในการประเมินวิเคราะห์ความก้าวหน้าของงานที่เกิดขึ้น และต้องยกเลิกเกี่ยวกับระบบเส้นสาย การอุปถัมภ์ ผากฝั่ง เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ ในการประเมินผลงานของแต่ละบุคคลออกไป

ปัจจัยแรงจูงใจด้านการประเมินผลงานว่ามีความก้าวหน้าที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น เน้นเรื่องของความโปร่งใส ชัดเจนและยุติธรรมในการประเมินผลงาน โดยมีเกณฑ์การประเมินที่เป็นที่ยอมรับ ซึ่งมองว่าสามารถนำไปสู่เป้าหมายได้อย่างดีเยี่ยมตามความต้องการของแพทย์เองโดยคำนึงถึง 1. กฎระเบียบมาตรฐาน 2. ตามระยะเวลาการประเมินวิธีการที่นำไปสู่เป้าหมายนั้นมีมาตรฐานเดียวกัน เป็นแนวทางปฏิบัติที่ใช้ร่วมกันเพื่อวัตถุประสงค์ของงานซึ่งเป็นหลักการประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ใช้ร่วมกัน เพื่อคลี่คลายปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานซึ่งโดยทั่วไปขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ การประเมินพิจารณาความดีความชอบต้องอยู่ในความยุติธรรม เสมอภาค ในการประเมินผลการดำเนินงานซึ่งมักจะไม่ได้รับ ก่อให้เกิดขาดแรงจูงใจที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งส่วนตัวและส่วนรวม เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ไปใช้ทุนต่างจังหวัดกับเพื่อนๆ ที่เรียนจบพร้อมกัน ในตำแหน่งช่วยราชการเพียงคนเดียวซึ่งเป็นผลให้แพทย์ผู้ให้สัมภาษณ์นั้นไม่ได้รับการพิจารณาประเมินความดีความชอบ 2 ชั้น แม้ว่าจะทำงานหนักแค่ไหนก็ตามเพราะไม่มีสิทธิ์ได้จึงรู้สึกว่ามันไม่ยุติธรรม ซึ่งตามระเบียบได้กำหนดไว้เช่นนั้นว่าข้าราชการที่มีตำแหน่งช่วยราชการนั้นไม่ได้รับการพิจารณาในการประเมินความดีความชอบให้ 2 ชั้นได้ ผู้สัมภาษณ์จึงลาออกและไปเรียนต่อ ดังนั้นการประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายจะต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีระบบระเบียบที่ชัดเจนแน่นอน เพื่อให้ได้มาตรฐานเดียวกันและนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งถือว่าการประเมินวิธีการจะนำไปสู่เป้าหมายมีผลอย่างมาก

ปัจจัยแรงจูงใจด้านความเชื่อว่าตนมีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การทางการแพทย์ ผู้ให้การสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นว่าปัจจัยแรงจูงใจด้านความเชื่อว่าตนมีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น แพทย์ทุกคนมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวเองว่าสามารถทำงานได้ดี มีความมุ่งมั่นในตัวเองค่อนข้างสูงมากที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายของตนเองและของส่วนรวมองค์การได้อย่างดีซึ่งสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างแน่นอน และขับเคลื่อนองค์การไปสู่ทิศทางที่ดี ประสพผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

ปัจจัยด้านแรงจูงใจด้านความเชื่อว่าสภาพแวดล้อมหรือบริบทจะเอื้อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การทางการแพทย์ ผู้ให้การสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ได้ให้ความคิดเห็นว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจด้านความเชื่อว่าสภาพแวดล้อมหรือบริบทจะเอื้อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการทำงานและผลสัมฤทธิ์ของงานค่อนข้างสูงถ้าสภาพแวดล้อมในองค์การดีเยี่ยมเอื้ออำนวยต่อการทำงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ง่าย มีระบบระเบียบแบบแผนที่ดี มีการติดต่อสื่อสารและมีแหล่งข้อมูลข่าวสารที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว มีผลต่อการทำงานและเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันสร้างความสุขและลดความเครียดในการทำงาน โดยมีผลในแง่คุณภาพชีวิตและความสบายใจในการทำงานผลสัมฤทธิ์ของงานออกมาดี แต่ถ้า

สภาพแวดล้อมในบริบทในองค์กร ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานก็จะเกิดอุปสรรคปัญหาต่างๆ ระหว่างการทำงาน หลังการทำงาน ผลสัมฤทธิ์ของงานออกไม่ดีพอเท่าที่ควร ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานด้วยกันเองหรือสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ภูมิศาสตร์ต่างๆ มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้วิเคราะห์แบ่งออกได้ดังนี้ 1. ระดับการพัฒนาของโรงพยาบาลสภาพแวดล้อมของโรงพยาบาล 2. สภาพเศรษฐกิจสภาพภูมิศาสตร์ของที่ตั้งของโรงพยาบาลนั้น ๆ เช่น บนเกาะ บนภูเขาสูง 3. ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่มที่จะนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมด้านบุคคล ที่มีผลสูงสุดต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าและผลสัมฤทธิ์ของงานอาจกล่าวสรุปได้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานและบริบทต่างๆ ของการทำงานมีผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงาน เป็นอย่างมาก ทั้งในด้านของบุคลากรด้วยกันเอง และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่สำคัญ เพื่อที่จะทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และยังคงว่าการเพิ่มศักยภาพและแรงจูงใจในการทำงานนั้น สามารถสร้างแรงขับเคลื่อนพลังในตัวของแต่ละคนออกมาได้ เพื่อมาพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย

ปัจจัยแรงจูงใจด้านกระบวนการการกระตุ้นทางอารมณ์

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรทางการแพทย์โดยส่วนใหญ่ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจด้านกระบวนการการกระตุ้นทางอารมณ์ว่า มีผลต่อการทำงานในทุกมิติทั้งทางบวกและทางลบ ไม่ว่าจะเป็นการให้รางวัลแรงต่างๆ หรือแม้กระทั่งการลงโทษ ต่างก็มีผลต่อการทำงาน ซึ่งแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไป ซึ่งมีความสำคัญต่อการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นอย่างมาก เป็นไปในทางที่ค่อนข้างดี มีการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการการตัดสินใจการลาออกของแพทย์ ซึ่งกระทรวงสาธารณสุขเห็นความสำคัญและเร่งแก้ไขปัญหาดังกล่าว ถือว่าเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานถ้าสภาพแวดล้อมในบริบทต่างๆ เอื้อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี ก็สามารถที่จะมีผลต่อการกระตุ้นทางอารมณ์ให้เกิดความรัก ความผูกพัน ความต้องการที่จะอยู่ในองค์กรมากขึ้น โดยถ้าไปพบเจอปัญหาหรืออุปสรรคที่ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว หรือมีความเสี่ยงสูงในการทำงาน ก็จะมีความรู้สึกว่าถูกทอดทิ้ง ระบบไม่ดี และก่อให้เกิดความผิดหวังไม่อยากจะอยู่ในระบบต่อไป เป็นสาเหตุทำให้เกิดการตัดสินใจลาออก

ผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านกล่าวมา ตนเองไม่มีความผูกพันในองค์กร การกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานค่อนข้างน้อย ไม่ดีเท่าที่ควร เช่น องค์กรที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ทำงานอยู่ ถ้าใครอยากลาออกก็ออกไปไม่ได้ที่คิดจะดิ้นรั้งไว้ในระบบหรือหาเหตุผลเพื่อมาแก้ไขปัญหาการลาออกที่เพิ่มมากขึ้น อาจจะเป็นเรื่องของ การพิจารณาผลตอบแทน ความยุติธรรมในการประเมินความดีความชอบ ซึ่งแพทย์ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า "ผมจะไม่อยู่ในองค์กรที่ไม่มีความยุติธรรมอย่างแน่นอน" และอีกสาเหตุก็คือ เรื่องของภาระงานที่ค่อนข้างหนักระบบการส่งต่อผู้ป่วยไม่ดี เช่น ถ้าตัดสินใจส่งเร็วก็ถูกตำหนิหรือถ้าตัดสินใจส่งช้าก็ถูกตำหนิเช่นกัน ว่าทำไมถึงปล่อยให้ผู้ป่วยมี

อาการหนักมากจึงค่อยส่งมารักษาต่อซึ่งควรจะต้องมีกฎระเบียบมาตรการที่ใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันในการส่งต่อ เพื่อลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ มิฉะนั้นแล้วจะทำให้เกิดอันตรายและความเสียหาย ต่อผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพและผู้ป่วยได้ ปัจจัยแรงจูงใจด้านกระบวนการกระตุ้นทางอารมณ์ มีผลทุกแง่มุม ทั้งแรงจูงใจทางลบและทางบวกส่งเสริมให้เกิดการกระตุ้น ในการทำงาน ความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น ถ้าได้รับคำชมเชย ชื่นชม หรือรางวัลอื่นใด ก็จะเกิดความพึงพอใจ และเป็นแนวทางที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ส่วนแรงจูงใจในทางลบ ก็สร้างขึ้นไว้เป็นมาตรฐานบทลงโทษในการทำงานร่วมกันตามกฎหมายและกติกายขององค์กรนั้นๆ

อาจสรุปได้ว่า แพทย์และคนเราทุกคนต้องการการยอมรับ ดังนั้นควรจะมีกระบวนการการกระตุ้นทางอารมณ์ที่ดีและเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานในทางบวก และเกิดการยอมรับ ซึ่งมองเห็นว่าปัจจัยด้านกระบวนการการกระตุ้นทางอารมณ์มีผลมากพอสมควร ในบริบทที่งานมีปริมาณมาก ควรกระตุ้นทางอารมณ์ทางด้านบวก เช่น การชมเชย มองเห็นความสำคัญให้รางวัล ซึ่งทั้งหมดมีผลต่อการคงอยู่ของแพทย์ และผลสัมฤทธิ์ของงานตั้งแต่วะยะเริ่มแรกจนถึงระยะสิ้นสุดการทำงาน ดังนั้นแรงกระตุ้นทั้งทางบวกและทางลบ จึงมีอิทธิพลต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง จึงควรมีการกำหนดให้เป็นระเบียบแบบแผนเหมาะสม ทุกคนยอมรับได้เป็นมาตรฐานและข้อตกลงร่วมกัน อีกมุมมองมองถึงเรื่องของบรรยากาศในที่ทำงาน ที่ช่วยสร้างอารมณ์ในการทำงาน สร้างความผ่อนคลายลดความเครียดจากการทำงานโดยมีผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยถือว่าเพื่อนร่วมงานสำคัญที่สุดเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ได้มากที่สุด การได้รับรู้ว่าตนเองมีความสำคัญอย่างไรในชุมชนนั้นๆ ชุมชนนั้นต้องการแพทย์เพียงใดทำให้เกิดการคงอยู่ได้ ซึ่งสิ่งกระตุ้นต่างๆ มีผลต่อการลาออก การได้เข้าไปคลุกคลีกับชุมชนกับผู้ป่วยเกิดความเห็นอกเห็นใจกัน ก็เป็นสิ่งที่ทำให้แพทย์เหล่านั้นรู้สึกได้ว่าตัวเองมีคุณค่า การได้รับการดูแลอย่างดีจากผู้ป่วยในชุมชนของแพทย์เองก็เช่นกันถือว่าเป็นรางวัลที่พวกเขาภูมิใจและมีความสุข

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผลทุกปัจจัยคือ

ตัวแบบการลาออกของแพทย์ที่ได้พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นั่นคือ ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของแพทย์ โดยมีน้ำหนักปัจจัยสูงมากทั้งสองปัจจัย แสดงว่าแนวคิดและทฤษฎีที่ได้พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีปัจจัยภายในองค์กรทั้ง 7 ประการ และทฤษฎีแรงจูงใจของ Ford (1992) ทั้ง 6 ประการ มีอิทธิพลต่อการลาออกจริง เมื่อพิจารณาจากน้ำหนักของปัจจัยพบว่า น้ำหนักของปัจจัยแรงจูงใจมีน้ำหนักมากกว่าปัจจัยภายใน

องค์การ ซึ่งอธิบายได้ว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการลาออกมากกว่าปัจจัยภายในองค์การ กล่าวคือ การคงอยู่ในองค์การของแพทย์ปัจจัยแรงจูงใจมีอิทธิพลมาก ปัจจัยแรงจูงใจนี้ถูกกำหนดมา

จากปัจจัยย่อย 6 ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการวิเคราะห์องค์ประกอบแล้วสร้างเป็นคะแนนองค์ประกอบ องค์ประกอบทั้ง 6 เรียงตามลำดับน้ำหนักได้แก่ 1) การประเมินเป้าหมายส่วนบุคคล 2) ความเชื่อว่าตนมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย 3) กระบวนการกระตุ้นทางอารมณ์ 4) การประเมินผลงานว่ามีความก้าวหน้าที่จะบรรลุเป้าหมาย 5) ความเชื่อว่าสภาพแวดล้อมหรือบริบทจะเอื้อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และ 6) การประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายหมายความว่าถ้าองค์ประกอบย่อย 6 ตัวแปร นี้มีค่าสูงการคงอยู่ของแพทย์ก็จะสูงตามไปด้วย นั่นคือจากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ถ้าหน่วยงานทางการแพทย์ต้องการให้แพทย์คงอยู่ในองค์การต่อไปควรพิจารณาให้ความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจเป็นอันดับแรก และพิจารณาปัจจัยภายในองค์การเป็นอันดับที่สองการพิจารณาองค์ประกอบปัจจัยแรงจูงใจของ Ford ต้องพิจารณาเป็น 2 ชั้น ชั้นที่ 1 พิจารณาตัวแปรที่องค์ประกอบย่อย 6 ตัวแปร ตามน้ำหนักปัจจัยที่กล่าวถึงแล้ว ชั้นที่ 2 พิจารณา ที่ตัวแปรวัดหรือตัวแปรสังเกตในแต่ละองค์ประกอบย่อย ทั้ง 6 ได้แก่

การประเมินเป้าหมายส่วนบุคคล เป็นองค์ประกอบย่อยตัวแรกของปัจจัยแรงจูงใจ น้ำหนักของการประเมินเป้าหมายส่วนบุคคลถูกกำหนดด้วยตัวแปรสังเกตหรือตัวแปรวัด จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล 2) การตั้งเป้าหมายในการทำงานในทุกงานหรือทุกครั้งทำงาน 3) การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์การ 4) การตั้งความหวังให้บรรลุ เป้าหมายโดยรวม และ 5) การตั้งเป้าหมายในพัฒนาการของหน่วยงาน โดยผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรที่มีน้ำหนักมากที่สุด คือ การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ รองลงมาเป็นเรื่องการตั้งเป้าหมายในพัฒนาการของหน่วยงาน ส่วนตัวแปร เรื่องการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล การตั้งเป้าหมายในการทำงานในทุกงานหรือทุกครั้งทำงาน การตั้งความหวังให้บรรลุเป้าหมายโดยรวม มีน้ำหนักรองๆ ลงมาแต่ก็มีน้ำหนักค่อนข้างมากเช่นกันต่อองค์ประกอบย่อยการประเมินเป้าหมายส่วนบุคคล จึงอาจกล่าวได้ว่า องค์ประกอบย่อยนี้มีความสำคัญต่อการคงอยู่หรือการลาออกของแพทย์เป็นอย่างยิ่งความมั่นคงขององค์การ คือ การคงอยู่ของพนักงานในองค์การ การคงอยู่ของพนักงานขึ้นอยู่กับปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยแรงจูงใจส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับพนักงานในองค์การมีคุณภาพมีความรู้มีอุดมการณ์มีการประเมินเป้าหมายส่วนบุคคล ผลการศึกษาเชิงปริมาณนี้เมื่อนำมาอภิปรายร่วมกับการศึกษาเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่าผู้บริหารองค์การทางการแพทย์มองประเด็นนี้ไปในเรื่องเป้าหมายส่วนตัวของแพทย์เองขยายไปในเรื่องของการดำเนินชีวิต อุดมการณ์ในการทำงานของคนรุ่นเก่ากับใหม่ แพทย์ของภาครัฐและแพทย์ในภาคเอกชนจะมีเป้าหมายส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลอย่างยิ่งต่อการทำงานและการตัดสินใจลาออกของแพทย์ การพิจารณาเป้าหมายส่วนบุคคลตอบสนองเป้าหมายให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ ควรมีการประเมินที่ยุติธรรมเข้าใจข้อจำกัด และเน้นเรื่องความตั้งใจใน

การทำงานจะทำให้แพทย์มีกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) เรื่องของมาตรฐานการรักษาการดูแลผู้ป่วยเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ มีการศึกษากรณีศึกษาเป็นกรณีร่วมกัน มีการประชุมกันทุกสัปดาห์ มีทีมการดูแลแบบสหวิชาชีพ (Patient Care Team) เข้ามาช่วย จะทำให้แพทย์ทุกคนปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนจนเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ ต้องมีการประเมินเป้าหมายส่วนบุคคลเป็นระยะ เพื่อการติดตามผลการดำเนินงาน แพทย์ทุกๆ คนมีเป้าหมายส่วนตัว อันได้แก่ เป้าหมายด้านครอบครัว ความเจริญก้าวหน้าทางงาน ความมั่นคงในอาชีพ ด้านการเงินและสังคม ด้านสุขภาพกาย ซึ่งแพทย์ทุกคนต่างตระหนักเข้าใจดีต่อเป้าหมายของตนเองและขององค์กรว่าต้องมีการประเมินเป้าหมายส่วนบุคคล ตามภาระหน้าที่ที่แต่ละคนได้รับอย่างเท่าเทียมกันและเหมาะสม โดยให้มองถึง 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ เวลา เงิน และความสุข ถ้าทั้ง 3 ส่วนนี้เหมาะสม ก็จะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงมากนักจากประสบการณ์การทำงานของภาครัฐของแพทย์ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านนี้ค่อนข้างไม่ดี กล่าวคือจะทำงานมากก็เท่านั้น จะทำงานน้อยก็เท่านั้น ทำให้เกิดการเกี่ยงงานกัน มาสายบ้าง ล่วงก่อนเวลาบ้าง เป็นต้น ทำให้บางทียากต่อการดำเนินไปสู่เป้าหมายส่วนบุคคลดังที่ตนต้องการ เพราะมีปัญหาอุปสรรคในการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงานและร่วมงาน ซึ่งส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างมาก เพราะเป้าหมายของแพทย์หลายคนก็ต้องการค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งมีผลต่อการลาออกเช่นกันทั้งเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายเพื่อองค์กรนั้นๆ ที่ตนทำงานอยู่ ดังนั้นจึงเห็นว่าการบริหารจัดการจะต้องตอบสนองต่อเป้าหมายของแพทย์แต่ละคนและเป้าหมายรวมขององค์กรนั้นด้วย

การประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุดของปัจจัยแรงจูงใจ อาจจะเป็นเพราะสภาพการบริหารจัดการในวัฒนธรรมองค์กรของไทยไม่ค่อยคุ้นชินกับการประเมิน แต่ในการวิจัยนี้น้ำหนักปัจจัยต่ำที่สุดแต่ไม่ได้หมายถึงน้ำหนักน้อย น้ำหนักปัจจัยเกิน 0.80 เช่นกัน โดยน้ำหนักของการประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายถูกกำหนดด้วยตัวแปรสังเกตรหรือตัวแปรวัด จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การทบทวนบริบทของการทำงานเสมอๆ 2) การประเมินบริบทใน การทำงานเสมอๆ 3) การปรับเปลี่ยนบริบทของการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 4) การปรับเปลี่ยนบริบทโดยให้ความสำคัญ ต่อเป้าหมายในการทำงาน และ 5) การปรับเปลี่ยนบริบทโดยมีเป้าหมาย (Goals) โดยผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ตัวแปรที่มีน้ำหนักมากที่สุดคือ องค์การทางการแพทย์มีการประเมินบริบทในการทำงานเสมอๆ รองลงมาเป็นเรื่องมีการปรับเปลี่ยนบริบทของการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีการทบทวนบริบทของการทำงานเสมอๆ การพัฒนาองค์การให้คงอยู่ จึงควรให้ความสำคัญกับปัจจัยแรงจูงใจในองค์ประกอบย่อยการประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายซึ่งเป็นการประเมินบริบทและปรับเปลี่ยนบริบทในองค์กรเพื่อเข้าสู่เป้าหมายขององค์กร ในประเด็นนี้ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรทางการแพทย์ได้ขยายปัจจัยแรงจูงใจด้านการประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายไป

ในเรื่องบริบทในการทำงานที่นำเทคโนโลยีที่เจริญเข้ามาช่วยแต่ภาระงานของแพทย์ยังคงหนัก เช่นเดิม ปริมาณแพทย์ที่เพิ่มขึ้นไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน ทำให้อัตราการเข้ารับราชการกับอัตรา การลาออกไม่สมดุลและการเข้ารับบริการของผู้รับบริการจากเดิม 1.3 เป็น 4.0 เท่า ซึ่งเพิ่มขึ้น 3 เท่า การไม่สามารถบริการได้ในโรงพยาบาลต้องมีการส่งต่อไปโรงพยาบาลที่ใหญ่กว่า ทำให้สูญเสีย โอกาสในการรักษา การรักษายากขึ้นเกิด ดังนั้นการประเมินวิธีการจึงต้องลงมาถึงการเน้น กระบวนการการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ ความต้องการเป็นหลัก เรื่องของสวัสดิการ ค่าตอบแทน และสร้างมาตรฐานแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นหลักในการประเมินวิธีการที่จะ นำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ถ้ามีการบริหารจัดการที่ดี มีการบริการที่ดีก็จะนำไปสู่เป้าหมายร่วมกันที่ดี เป็นไปตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล ถ้าไม่เป็นไปตามที่คาดหวังและตั้งใจไว้ของแต่ละบุคคลก็อาจ เกิดการลาออกของแพทย์จากระบบราชการได้จึงควรมีการประเมินเป้าหมาย วิธีการ ที่จะนำไปสู่ เป้าหมายเป็นระยะๆ มีผลอย่างยิ่งต่อการนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะมีการประเมินผลร่วมกันเป็น ระยะๆ ซึ่งถือว่ามันขั้นตอน ระเบียบแบบแผนการปฏิบัติค่อนข้างคืออยู่แล้ว และมองว่าการประเมิน วิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้นยังไม่ 100% ซึ่งมีข้อจำกัด เช่น แพทย์บางท่านมาอยู่ทำงานเพื่อเน้น ด้านวิชาการ แต่บางท่านมาอยู่เพื่อเน้นการให้บริการดูแลรักษาผู้ป่วย ซึ่งแต่ละคนมีความ แตกต่างกัน โดยความต้องการความมั่นคงทางเศรษฐกิจ อาจจะต้องไปทำงานพิเศษต่างๆ ในสถาน บริการเอกชน ปัจจัยด้านการประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายมีผลไม่มาก อาจมีผลกระทบหาก การประเมินวิธีการถูกตรวจสอบว่าไม่โปร่งใส ก็มีผลต่อการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย พอสมควร กล่าวคือ ต้องมีหลักในการประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายเพื่อติดตามผลการ ดำเนินการว่าจะมีวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายอย่างไร มีผลในการศึกษาแนวทางในการประเมิน วิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายอย่างแน่นอน มีความสำคัญมากต่อการประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่ เป้าหมายในบรรทัดฐานเดียวกัน

การประเมินผลงานว่ามีความก้าวหน้าที่จะบรรลุเป้าหมายเป็นองค์ประกอบย่อยที่มีน้ำหนัก ปัจจัยสูงที่สุดน้ำหนักของการประเมินผลงานว่ามีความก้าวหน้าที่จะบรรลุเป้าหมาย ถูกกำหนดด้วย ตัวแปรสังเกตหรือตัวแปรวัด จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) องค์การมีการวัดและประเมินผลงานที่ทำ กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2) บุคลากรในองค์การมีการวัดและประเมินผลงานที่ทำได้กับเป้าหมายที่ตนเอง ตั้งไว้ 3) บุคลากรในองค์การมีการวัดและประเมินผลงานที่ทำได้กับเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้และ เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน 4) องค์การมีการประเมิน ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม เช่น ความ พึงพอใจของลูกค้า ความรับผิดชอบต่อสังคม และ 5) บุคลากรในองค์การมีการประเมินผลงานและ ผลกระทบที่มีต่อเพื่อน โดยผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรที่มีน้ำหนักมากที่สุด คือ บุคลากร ในองค์การมีการวัดและประเมินผลงานที่ทำได้กับเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้และเปรียบเทียบกับเกณฑ์ มาตรฐานรองลงมาเป็นเรื่ององค์การมีการประเมิน ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม เช่น ความพึงพอใจ ของลูกค้าความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนตัวแปรสังเกตก็มีน้ำหนักปัจจัยรองๆ ลงมาจึงกล่าวได้ว่าการ

ประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าในองค์กรทางการแพทย์ทั้งในภาพขององค์กรและส่วนปัจเจกบุคคลมีความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจเป็นอย่างมาก การบริหารจัดการในองค์กรประกอบด้วยการประเมินผลงานว่ามีความก้าวหน้าที่จะบรรลุเป้าหมาย จึงเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรทางการแพทย์ดำรงอยู่ในระบบต่อไป ผลการศึกษาในปัจจัยแรงจูงใจด้านการประเมินผลงานว่ามีความก้าวหน้าที่จะบรรลุเป้าหมายจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรทำให้เห็นสภาพที่เป็นจริงและความคิดเห็นของแพทย์ในองค์กรที่สรุปได้ว่า ปัจจุบันมีการประเมินที่เป็นระเบียบแบบแผนชัดเจนตรงไปตรงมา มีการติดตามประเมินผลเป็นระยะที่เหมาะสม ค่อนข้างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่มีผลกระทบต่อการทำงาน ขวัญกำลังใจในการทำงาน การประเมินที่เหมาะสมเป็นธรรมชาติตามมาตรฐานระเบียบวิธีปฏิบัติเดียวกันก็จะได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งเป็นทั้งขวัญกำลังใจและสามารถทำให้งานในส่วนถัดไปสัมฤทธิ์ผลได้ด้วยดีเช่นกัน ถ้าขาดความโปร่งใส ความเสมอภาค และความยุติธรรมหรือเป็นไปในลักษณะเล่นพรรคเล่นพวกไม่ยึดถือหลักมาตรฐานเดียวกัน มีระบบเส้นสาย การอุปถัมภ์ ผากฝั่งเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่จะส่งผลต่อการลาออกของแพทย์

ความเชื่อว่าตนมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรประกอบย้อยที่มีน้ำหนักปัจจัยสูงที่สุดคือปัจจัยหนึ่งต่อปัจจัยแรงจูงใจน้ำหนักของความเชื่อว่าตนมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ถูกกำหนดด้วยตัวแปรสังเกตหรือตัวแปรวัด จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายได้ 2) การมีทักษะและความชำนาญที่สามารถจะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายได้ 3) การมีพฤติกรรมที่สามารถจะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายได้ 4) สามารถปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ และ 5) มีประสบการณ์ที่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ตัวแปรที่มีน้ำหนักมากที่สุดคือมีพฤติกรรมที่สามารถจะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายได้รองลงมาเป็นเรื่องความสามารถปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ ส่วนเรื่องมีความรู้ความสามารถ มีทักษะและความชำนาญมีประสบการณ์ มีน้ำหนักรองๆ ลงไป จึงกล่าวได้ว่าพฤติกรรมและเรื่องความสามารถที่ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับผู้อื่นที่สามารถจะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายได้มีความสำคัญมากและเป็นตัวแปรที่สร้างปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทางการแพทย์ไม่ให้ลาออกจากระบบหรือหน่วยงานทางการแพทย์ และเมื่อนำผลการศึกษาเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรทางการแพทย์ในสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจด้านความเชื่อว่าตนมีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น แพทย์ทุกคนมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวเองว่าสามารถทำงานได้ดี มีความมุ่งมั่นในตัวเองค่อนข้างสูงมากที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายของตนเองและของส่วนรวมองค์กรได้อย่างดี ซึ่งสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างแน่นอน และขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ทิศทางที่ดี ประสพผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ซึ่งอาจจะสรุปได้ว่าการลาออกไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของแพทย์ในองค์กรแต่ขึ้นกับปัจจัยอื่นๆ

ความเชื่อว่าสภาพแวดล้อมหรือบริบทจะเอื้อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีน้ำหนักปัจจัยสูงน้ำหนักของความเชื่อว่าสภาพแวดล้อมหรือบริบทจะเอื้อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายถูกกำหนดด้วยตัวแปรสังเกตหรือตัวแปรวัด จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศทั่วไปในที่ทำงาน เช่น เสียง แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศความเหมาะสมและส่งเสริมให้แพทย์ทำงานสะดวก 2) ความพึงพอใจในอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมต่างๆ ไปขององค์กรที่มีลักษณะทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน 3) การจัดสถานที่ในการทำงานเป็นสัดส่วนสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อยและสะดวกต่อการทำงาน 4) ความรู้สึกมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดเวลาที่แพทย์ปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน 5) การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีช่วยให้แพทย์ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ตัวแปรที่มีน้ำหนักมากที่สุดคือความรู้สึกมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินตลอดเวลาที่แพทย์ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานซึ่งน่าจะเป็นความต้องการสูงสุดของคนทั่วไป ร่องลงมาเป็นเรื่องการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีช่วยให้แพทย์ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง น่าจะเป็นเหตุผลเดียวกับหน่วยงานต่างๆ ไปที่ความต้องการระบบที่สามารถช่วยแบ่งเบาภาระและสร้างความสะดวกในการทำงาน ส่วนในเรื่องที่เหลือก็มีความสำคัญต่อความเชื่อว่าสภาพแวดล้อมหรือบริบทจะเอื้อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้แต่น้ำหนักร่องลงมา ดังนั้นความปลอดภัยและระบบเทคโนโลยีจึงมีความสำคัญต่อปัจจัยแรงจูงใจมากเมื่อนำผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การทางการแพทย์มาพิจารณาร่วมกับการศึกษาเชิงปริมาณ พบว่าสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการทำงานและผลสัมฤทธิ์ของงานค่อนข้างสูง ถ้าสภาพแวดล้อมในองค์การดีเยี่ยมเอื้ออำนวยต่อการทำงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ง่าย มีระบบระเบียบแบบแผนที่ดี มีการติดต่อสื่อสารและมีแหล่งข้อมูลข่าวสารที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว มีผลต่อการทำงานและเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน สร้างความสุขและลดความเครียดในการทำงาน โดยมีผลในแง่คุณภาพชีวิตและความสบายใจในการทำงาน ผลสัมฤทธิ์ของงานออกมาดี ดังนั้นสภาพแวดล้อมในการทำงานและบริบทต่างๆ ของการทำงานมีผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานผู้ร่วมงานเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านของบุคลากรด้วยกันเองและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่สำคัญ เพื่อที่จะทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และยังมองว่าการเพิ่มศักยภาพและแรงจูงใจในการทำงานนั้น สามารถสร้างแรงขับเคลื่อนพลังในตัวของแต่ละคนออกมาได้ เพื่อมาพัฒนางานงานให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลได้ดียิ่งขึ้น

กระบวนการกระตุ้นทางอารมณ์ เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีน้ำหนักปัจจัยสูงมากอีกปัจจัยหนึ่งของปัจจัยแรงจูงใจ โดยน้ำหนักของกระบวนการกระตุ้นทางอารมณ์ ถูกกำหนดด้วยตัวแปรสังเกตหรือตัวแปรวัด จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ กระบวนการทำงานขององค์กรมีผลต่อ 1) ความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) ความเสี่ยงในด้านกฎหมาย

4) การควบคุม อารมณ์ และ 5) พฤติกรรมการปฏิบัติงาน โดยผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรที่มีน้ำหนักมากที่สุดคือ กระบวนการทำงานขององค์กรมีผลต่อความเสี่ยงในด้านกฎหมายซึ่งสอดคล้องกับข่าวสารทางสังคมในปัจจุบันที่มีข่าวเรื่องการฟ้องร้องแพทย์ที่ปฏิบัติหน้าที่บ่อยๆ การดูแลแพทย์ในองค์กรเรื่องนี้จึงมีน้ำหนักมาก รองลงมาเป็นเรื่อง การควบคุมทางอารมณ์มีน้ำหนักสูงมากเช่นกัน การดูแลการจำแนกการคัดกรองผู้ป่วยก่อนส่งถึงมือแพทย์ หรือการให้การดูแลแพทย์ให้ได้พักผ่อนเพื่อคลายอารมณ์จึงมีผลต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน และการคงอยู่ของแพทย์ในระบบ ส่วนเรื่องกระบวนการทำงานขององค์กรทางการแพทย์มีผลต่อความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานมีน้ำหนักปัจจัยรองๆ ลงมาส่วนเรื่องกระบวนการทำงานขององค์กรทางการแพทย์มีผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานมีน้ำหนักน้อยที่สุด ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าพฤติกรรมการทำงานของแพทย์มีมาตรฐานไม่ได้ขึ้นอยู่กับกระบวนการทำงานขององค์กร และเมื่อนำผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรทางการแพทย์ ได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกับทฤษฎีที่ว่าปัจจัยแรงจูงใจด้านกระบวนการกระตุ้นทางอารมณ์ มีผลต่อการทำงานในทุกมิติทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งการให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งมีผลต่อการทำงานและผลสัมฤทธิ์มาก กระบวนการทำงานขององค์กร สภาพแวดล้อมในบริบทต่างๆ ที่เอื้อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีก็สามารถที่จะมีผลต่อการกระตุ้นทางอารมณ์ให้เกิดความรัก ความผูกพัน ความต้องการที่จะอยู่ในองค์กรมากขึ้น โดยถ้าไปพบเจอปัญหาหรืออุปสรรค ที่ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว หรือมีความเสี่ยงสูงในการทำงาน รู้สึกว่าถูกทอดทิ้ง ระบบไม่ดี และก่อให้เกิดความผิดหวัง เป็นสาเหตุทำให้เกิดการตัดสินใจลาออก สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันบางแห่งความผูกพันของพนักงานมีน้อยมาก การกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานไม่ดีเท่าที่ควร ปล่อยปะละเลย ไม่ให้ความสำคัญกับการลาออกของแพทย์ ใครอยากลาออกก็ออกไปขาดความสนใจเรื่องการพิจารณาผลตอบแทน ความยุติธรรมใน การประเมินความดีความชอบ ภาระงานที่ค่อนข้างหนัก ขาดการดูแลระบบที่ให้การคุ้มครองผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่ดี เช่น ระบบการส่งต่อผู้ป่วยส่งเร็วก็ถูกดำเนินส่งช้าก็ถูกดำเนิน ปัจจัยแรงจูงใจในเรื่องนี้จึงมีความสำคัญมากต่อการอยู่ในระบบของแพทย์ในองค์กร ปัจจัยแรงจูงใจด้านกระบวนการกระตุ้นทางอารมณ์จึงควรเป็นปัจจัยที่หน่วยงานในองค์กรนำมาพิจารณาวางแผนปรับปรุงหน่วยงานให้เกิดความก้าวหน้าและพัฒนาต่อไป

ผลการศึกษาที่สอดคล้องกับรูปแบบปัจจัยเชิงสาเหตุในองค์ประกอบของปัจจัยแรงจูงใจนี้ นอกจากจะได้องค์ความรู้เพิ่มขึ้นในเรื่องของปัจจัยแล้ว ยังยืนยันการศึกษาการศึกษาผลกระทบหรืออิทธิพลว่าการศึกษาในรูปแบบที่ซับซ้อนก็สามารถหาคำอธิบายได้นั้น คือ ตัวแปรสังเกตหรือตัวแปรวัด สามารถร่วมกันอธิบายองค์ประกอบย่อยทั้ง 6 ได้ องค์ประกอบย่อยทั้ง 6 สามารถอธิบายปัจจัยแรงจูงใจได้และปัจจัยแรงจูงใจสามารถอธิบายการลาออกหรือการคงอยู่ในองค์กรได้ นี่ก็ประเด็นที่ได้จากการศึกษาในส่วนนี้

สำหรับปัจจัยภายในองค์การถึงแม้จะมีน้ำหนักปัจจัยต่ำกว่าปัจจัยแรงจูงใจ แต่น้ำหนักปัจจัยก็มีค่าสูงมากต่อการลาออกของแพทย์ หมายความว่า ถ้าต้องการให้แพทย์คงอยู่ในองค์การก็ควรหาวิธีการเพิ่มปัจจัยภายในองค์การให้สูงขึ้นการเพิ่มปัจจัยภายในองค์การนี้ต้องพิจารณาเพิ่มองค์ประกอบย่อยทั้ง 7 ตัวแปร องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญที่สุด คือ โครงสร้างขององค์การทางการแพทย์รองลงมาเป็นเรื่องความผูกพันในองค์การและวัฒนธรรมองค์การขององค์การทางการแพทย์ ภาระงาน นโยบายขององค์การทางการแพทย์ ความพึงพอใจในการทำงานในองค์การ และสุดท้ายคือ ความมั่นคงในงานและวิชาชีพ และความเสถียรในวิชาชีพ ผลสรุปของการศึกษาทำให้ทราบว่า องค์ประกอบย่อยทั้ง 7 มีผลต่อปัจจัยภายในองค์การสูงมากทั้ง 7 ปัจจัยการจะเพิ่มหรือลดองค์ประกอบย่อยทั้ง 7 ต้องพิจารณาให้ลงไปถึงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์ประกอบย่อยทั้ง 7 เพื่อพิจารณาน้ำหนักของตัวแปรสังเกตหรือตัวแปรวัด ตัวแปรสังเกตที่มีน้ำหนักมากจะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบย่อยมาก ดังนี้

โครงสร้างขององค์การทางการแพทย์ เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีน้ำหนักปัจจัยสูงที่สุด ของปัจจัยองค์ประกอบปัจจัยภายในองค์การ โดยน้ำหนักของโครงสร้างขององค์การทางการแพทย์ถูกกำหนดด้วยตัวแปรสังเกตหรือตัวแปรวัด จำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) การกระจายอำนาจให้หน่วยงานระดับรองลงมา 2) การมีช่วงการควบคุมไม่มากหรือน้อยไปทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ 3) การมีช่องทางการสื่อสารระหว่างกันที่ชัดเจน 4) การมีการแบ่งสายงานภายในสอดคล้องกับนโยบายหรือแผนงาน 5) การมีลำดับสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนในการสั่งการการมอบหมายงาน และการมีการจัดตั้งทีมเฉพาะกิจจากสหสาขาวิชาชีพเพื่อแก้ไขปัญหาโดยผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ตัวแปรที่มีน้ำหนักมากที่สุด คือ การมีช่วงการควบคุมไม่มากหรือน้อยไปทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ และการมีช่องทางการสื่อสารระหว่างกันที่ชัดเจน รองลงมาเป็นเรื่องโครงสร้างองค์การมีลำดับสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนในการสั่งการการมอบหมายงานมีการกระจายอำนาจให้หน่วยงานระดับรองลงมา และมีการแบ่งสายงานภายในสอดคล้องกับนโยบายหรือแผนงาน ส่วนเรื่อง โครงสร้างองค์การมีการจัดตั้งทีมเฉพาะกิจจากสหสาขาวิชาชีพเพื่อแก้ไขปัญหา มีน้ำหนักปัจจัยน้อยกว่าเรื่องอื่นๆ จากการวิเคราะห์น้ำหนักของตัวแปรสังเกตจึงกล่าวได้ว่าการกำหนดช่วงการควบคุมไม่มากหรือน้อยไปและการมีช่องทางการสื่อสารระหว่างกันที่ชัดเจน มีผลต่อองค์ประกอบย่อยโครงสร้างขององค์การมากและส่งผลผ่านไปถึงการคงอยู่หรือการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย การศึกษาที่สรุปผลว่า โครงสร้างขององค์การมีอิทธิพลหรือส่งผลต่อการลาออกนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ สุกัลย์ แลปรุรัตน์ (2557) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจลาออก ศึกษาในพนักงานเจนเนอเรชันวาย ของธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดขอนแก่น ประเทศไทย สอดคล้องกับการศึกษาของ พงศ์พรรณ คุ่มทรัพย์ และ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2556) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจในการลาออกของพนักงานกรมการขนส่งทางบก สอดคล้องกับการศึกษาของ วราภรณ์ นาควิลัย (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออก

ของพนักงานบริษัท GGG (ประเทศไทย) จำกัด สอดคล้องกับการศึกษาของ สวรรณกมล จันทระ โน และ ประสพชัย พสนุนท์ (2557) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของ พนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Guy Pare, Michel Tremblay, Patrick Lalonde (2001) จากงานวิจัยเรื่อง "Workforce Retention: What Do IT Employees Really Want?" ได้ทำการศึกษาและทดสอบตัวแบบที่รวมปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ก่อนข้างสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การทางการแพทย์ที่ให้ความเห็นว่า โครงสร้างองค์การมีผลสำคัญต่อการทำงานการจัดโครงสร้างองค์การควรให้มีความร่วมมือเป็นสหวิชาชีพทำให้แพทย์รู้สึกว่าคุณค่าในองค์การ ซึ่งคิดว่าดีและมีความเหมาะสมคืออยู่แล้ว เพราะหลัก ๆ เน้นอยู่ที่ผู้ปฏิบัติงาน และสถานที่ทำงาน ซึ่งจะมีการจัดการระบบระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้การบริหารจัดการสะดวก ง่ายและคล่องตัวในการทำงานได้มากขึ้น ซึ่งโครงสร้างองค์การนั้นมีผลต่อระบบขั้นตอน การทำงานและอำนาจหน้าที่ที่แต่ละคนรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน โดยเห็นว่าไม่ได้มีผลกระทบต่อการทำงานของแพทย์หรือการตัดสินใจกับการลาออกของแพทย์โดยตรง เป็นเพียงการวาง โครงสร้าง การบังคับบัญชาเท่านั้น เพื่อให้เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจนขึ้น บางท่านได้ให้ความเห็นว่า โครงสร้าง องค์การนั้นมีผลต่อการทำงานในระดับหนึ่ง ซึ่งที่เห็นได้ชัดคือ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาล จังหวัดกับตำแหน่งนายแพทย์สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ซึ่งบางทีนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดไม่สามารถสั่งการผู้อำนวยการโรงพยาบาลจังหวัดได้ ได้เพียงแต่เป็นการขอความร่วมมือเท่านั้นซึ่งบางทีเกิดจากระบบ โครงสร้างขององค์การ และสายการบังคับบัญชาทำให้ยากต่อการทำงาน ประสานงานได้ และโครงสร้างองค์การค่อนข้างใหญ่ ไม่กระชับเท่าที่ควรทำให้เข้าในการบริหารจัดการ เรื่องต่างๆ ไม่ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ควรมีการปรับ โครงสร้างให้สะดวกและง่ายต่ออำนาจการตัดสินใจในด้านบริหารจัดการ การวางแผนงานและสายการบังคับบัญชาเพื่อความสะดวกต่อการดำเนินงานและผลสัมฤทธิ์ที่ได้

ความผูกพันในองค์การเป็นองค์ประกอบย่อยที่มีน้ำหนักปัจจัยสูงที่สุดรองลงมาจาก โครงสร้างขององค์การทางการแพทย์ โดยน้ำหนักของความผูกพันในองค์การถูกกำหนดด้วยตัวแปร สังเกตหรือตัวแปรวัด จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ 2) ความรู้สึกว่ามีปัญหาขององค์การเปรียบเสมือนปัญหาของตนเอง 3) ความรู้สึกว่าเป็นส่วนร่วมงาน เปรียบเสมือนคนในครอบครัว 4) ความพร้อมให้ความร่วมมือกับองค์การ และ 5) ความพร้อม เสียสละอุทิศตนเพื่อองค์การแพทย์ใน โดยผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ตัวแปรที่มีน้ำหนักมากที่สุดคือ ความรู้สึกว่าเป็นส่วนร่วมงานเปรียบเสมือนคนในครอบครัวความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วน หนึ่งขององค์การ และความรู้สึกว่ามีปัญหาขององค์การเปรียบเสมือนปัญหาของตนเองรองลงมา เป็นความพร้อมให้ความร่วมมือกับองค์การและความพร้อมเสียสละอุทิศตนเพื่อองค์การแพทย์ ใน ตัวแปรสังเกตทั้ง 5 ตัวมีน้ำหนักต่อความผูกพันสูงมาก หมายความว่าถ้าหน่วยงานหรือองค์การ

สามารถทำให้พนักงานในองค์กร มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงานเปรียบเสมือนคนในครอบครัวรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และรู้สึกว่าปัญหาขององค์กรเปรียบเสมือนปัญหาของตนเองได้ ความผูกพันก็จะส่งผลให้องค์ประกอบด้านปัจจัยภายในองค์กรสูง เมื่อปัจจัยภายในองค์กรสูงปัญหาการลาออกของพนักงานก็จะลดลง การศึกษาที่สามารถสรุปได้ว่าความผูกพันมีผลต่อการลาออกของพนักงานนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ กำธร พุกขานานนท์ และคณะ (2546) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของแพทย์ภาครัฐผลการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษา ของ ชีรวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย (2558) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับห้าดาวในเขตกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับการศึกษาของ สายบัว บุญหมื่น นภาพร ชันชนภา มนตรี พิริยะกุล และ ประยงค์ มีใจชื่อ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลภาครัฐ สอดคล้องกับการศึกษาของ ศรีณย์ พิมพ็ทอง (2557) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในประเทศไทย สอดคล้องกับการศึกษาของ สลักจิต ตันตินบุญทวีวัฒน์ และ คัดนางค์ มณีศรี (2556) ได้ศึกษา อิทธิพลของความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ความพึงพอใจในงานและความผูกพันกับองค์กร ต่อความตั้งใจลาออก สอดคล้องกับการศึกษาของ A.R. Elangovan (2001) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยทางด้านความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กรที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ McGuire, Houser, Jarrar, Moy, & Wall (2003) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานในสถานพยาบาล การศึกษาทั้งหมดนี้สนับสนุนรูปแบบของการวิจัยครั้งนี้ว่า ความผูกพันส่งผลต่อการลาออกของพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ผลการศึกษายังสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรทางการแพทย์ ให้ความเห็นเห็นว่า ความผูกพันในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์สูงมากกับการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย มีสาเหตุหลักที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร มาจาก 3 สาเหตุหลัก ได้แก่ 1) พันธะผูกพัน และระยะเวลาในการอยู่ในองค์กร การอยู่ในองค์กรในระยะเวลาที่สั้นๆ ความผูกพันในองค์กรจึงมีน้อย สำหรับกลุ่มที่อยู่ในองค์กร 5 ปี ขึ้นไป ความผูกพันก็จะสูงขึ้นตามลำดับ และเงื่อนไขของพันธะข้อผูกพันของระบบ 2) ระบบการบริหารจัดการนโยบายขององค์กรทางการแพทย์ ความช่วยเหลือสนับสนุนขององค์กรแพทย์ นโยบายสนับสนุนของผู้บริหารองค์กรสภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพทางสังคมที่ผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชายึดเหนี่ยวกันด้วยน้ำใจไมตรีที่มีให้ มีระบบการทำงานที่ดี มีการแบ่งภาระงานชัดเจน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร มีความรักใคร่ กลมเกลียว สามัคคี ถ้อยทีถ้อยอาศัยกันสมาชิกในองค์กรทำงานด้วยความสบายใจทำให้เกิดความผูกพันต่อกันในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร บุคลากรที่อยู่ในองค์กรขนาดเล็กมีความผูกพันที่ดีต่อกันเกิดความผูกพันกันจนเป็นความผูกพันต่อองค์กรที่สูงกว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่ องค์กรขนาดใหญ่ความผูกพันความ

ใกล้ชิดกันน้อยลง แต่ละคนทำหน้าที่ของตนเอง ความสุขในการทำงานน้อย อาจจะมีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อน ร่วมร่วมงานและองค์กรที่ทำงานด้วย หรืออาจจะเกิดจากการคาดหวังของผู้รับบริการการคาดหวังที่จะให้บริการที่ดี แต่ภาระงานหนักจำนวนคนเข้ารับบริการมาก ประสิทธิภาพในการให้บริการลดลง ประสิทธิภาพขององค์กรลดลง องค์กรได้รับการยอมรับลดลง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กรลดลง จำนวนการลาออกของแพทย์ก็จะมากขึ้น และ 3) แรงจูงใจและ/หรือผลตอบแทน แรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อความผูกพันในการทำงานในองค์กร ภาระงานค่อนข้างหนักปริมาณงานมาก ค่าตอบแทนและสวัสดิการน้อย ที่ไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน ความคาดหวังสูงในการทำงาน การทำงานมากเกินไปเกิดความเหนื่อยล้าเกิดความเครียดจากการทำงาน ค่าตอบแทนเมื่อเทียบกับองค์กรทางการแพทย์ของเอกชนค่อนข้างต่ำกว่าเอกชนมาก เมื่อมองในมุมมองของตลาดวิชาชีพ หน่วยงานเอกชน จึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้แพทย์ลาออก และสิ่งที่ตนเองจะได้รับจากองค์กร สวัสดิการขององค์กร ตลอดจนระบบราชการ มีการให้คุณค่าของแพทย์เฉพาะทางจะน้อยกว่าแพทย์ทั่วไปที่ทำงาน 10 ปี มีความแตกต่างค่อนข้างสูง และมีผลส่งเสริมต่อการตัดสินใจลาออกจากระบบราชการ

วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรทางการแพทย์ เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีน้ำหนักปัจจัยสูงที่สุดรองลงมาจาก โครงสร้างขององค์กรทางการแพทย์เช่นเดียวกับความผูกพันในองค์กร โดยน้ำหนักของวัฒนธรรมองค์กรทางการแพทย์ ถูกกำหนดด้วยตัวแปรสังเกตหรือตัวแปรวัด จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1)การทำงานเป็นทีม 2) บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือพัฒนา งาน 3) การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่ากระบวนการ 4) การบริการด้วยหัวใจเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน 5) การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ตัวแปรที่มีน้ำหนักมากที่สุดคือ การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่ากระบวนการและการบริการด้วยหัวใจเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน รองลงมาเป็นเรื่อง บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือพัฒนา งาน การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและการทำงานเป็นทีม กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรจะสูงหรือต่ำเป็นผลมาจากตัวแปรสังเกต การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่ากระบวนการ และการบริการด้วยหัวใจ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน จึงอาจจะกล่าวได้ว่า การทำงานของแพทย์ วัฒนธรรมองค์กรใน การทำงานเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่ากระบวนการและเน้นการทำงานเฉพาะบุคคลมากกว่าการทำงานเป็นทีม ผลจากการศึกษาตัวแปรย่อยเหล่านี้ส่งผลต่อองค์ประกอบย่อยด้านวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อปัจจัยภายใน ปัจจัยภายในส่งผลต่อการคงอยู่และการลาออกของพนักงานในองค์กรจึงสอดคล้องกับตัวแบบที่ได้สร้างขึ้น การศึกษาในส่วนนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ สวรรณกมล จันทระโน และประสพชัย พสนุนท์ (2557) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ สุภัค นาญ (2557) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษา :

บริษัท เวียร์ โลจิสติกส์ จำกัด สอดคล้องกับการศึกษาของ พัฒน์พงษ์ ขุนวิทยา (2551) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ฟุจิทสี เท็น (ประเทศไทย) สอดคล้องกับการศึกษาของ วรณวิสา ดำรงสกุลวงษ์ (2557) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในอุตสาหกรรมฟอกหนัง : กรณีศึกษาบริษัท อินเตอร์ไฮส จำกัด (มหาชน) สอดคล้องกับการศึกษาของ Jyotsna Bhatnagar (2007) ศึกษาแนวทางในการรักษาพนักงานที่ทำงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สอดคล้องกับการศึกษาของ David J. Mellor, Kathleen A. Moore and Claude Loquet (2004) ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจลาออก และสอดคล้องกับการศึกษาของ R. Ryan Nelson, Peter A. Todd อ้างถึงใน Igbaria & Shayo (2004) ศึกษาทางด้านลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจ และเมื่อนำผลการศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ ผู้บริหารองค์การทางการแพทย์ ส่วนใหญ่ให้ข้อสรุปที่สอดคล้องกับงานวิจัยนี้ที่ว่าวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการลาออกของแพทย์ในภาครัฐค่อนข้างสูง ระบบการทำงานสภาพแวดล้อมในการทำงานการกำหนดแบบแผน แนวทางปฏิบัติร่วมกันเพื่อการอยู่ร่วมกันในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคลด้วยกัน การลงมาดูแลทั้งเรื่องการบริหารและการบริการของผู้บริหาร การให้ความสำคัญของ ความอาวุโส กิจกรรมสร้างความสามัคคี ความเป็นอิสระองค์การ แพทย์มีการพูดคุยปรึกษาหารือกันเป็นประจำ มี ทีมงาน ที่คอยดูแลน้องๆ อย่างดีไม่เอาเปรียบน้องๆ เน้นเรื่องความสามัคคีขององค์กรแพทย์ และกับเพื่อนร่วมงานวิชาชีพอื่นๆ ความเห็นอกเห็นใจกันของเพื่อนร่วมงาน เป็นเรื่องของกำลังใจให้กันและกัน ซึ่งมีความสำคัญมากงานทุกอย่างต้องใช้ความสามัคคีช่วยเหลือ เกื้อกูลกันจะช่วยลดปัญหาการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย สอดคล้องกับตัวแบบที่ได้ศึกษาในครั้งนี้

ภาระงานเป็นองค์ประกอบย่อยที่มีน้ำหนักปัจจัยสูงอีกองค์ประกอบหนึ่งของปัจจัยภายในองค์การ โดยน้ำหนักของภาระงานถูกกำหนดด้วยตัวแปรสังเกตหรือตัวแปรวัด จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความรู้สึกว่าคุณมีอิสระในการทำงาน 2) ความรู้สึกว่าคุณมีความหลากหลาย 3) ลักษณะงานเปิดโอกาสได้ติดต่อกับคนทั้งภายในและภายนอกองค์การ 4) ความรู้สึกว่าการกิจที่ท่านได้รับในองค์การทางการแพทย์มีความท้าทาย 5) มีความเข้าใจต่องานที่ท่านทำเป็นอย่างดี โดยผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ตัวแปรที่มีน้ำหนักมากที่สุด คือ ลักษณะงานเปิดโอกาสได้ติดต่อกับคนทั้งภายในและภายนอกองค์การและความรู้สึกว่าคุณมีความหลากหลาย รองลงมาเป็นเรื่อง ความรู้สึกว่าคุณมีอิสระในการทำงานรู้สึกว่าการกิจที่แพทย์ได้รับในองค์การทางการแพทย์มีความท้าทาย ส่วนต่ำที่สุดเป็นเรื่องมีความเข้าใจต่องานที่ท่านทำเป็นอย่างดี ตัวแปรสังเกตทุกตัวมีน้ำหนักสูงต่อองค์ประกอบด้านภาระงานและภาระงานส่งผลต่อองค์ประกอบด้านปัจจัยภายในองค์การ องค์ประกอบด้านปัจจัยภายในองค์การส่งผลต่อการคงอยู่หรือการลาออกจากหน่วยงานของพนักงาน สอดคล้องกับตัวแบบที่ได้สร้างขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาเชิงคุณภาพที่ได้ผลจากการสัมภาษณ์ว่า ภาระงานของแพทย์ค่อนข้างหนัก มีผู้รับบริการจำนวนมาก ทำงานไม่จำกัดเวลาทั้ง

กลางวันและกลางคืนผู้รับบริการมีความต้องการและความคาดหวังในการได้รับบริการค่อนข้างสูงมาก โดยเฉพาะอาชีพแพทย์ในภาครัฐหนักและเหนื่อยมากเมื่อเทียบกับภาคเอกชนอัตราส่วนของแพทย์ต่อผู้รับบริการค่อนข้างสูง พบว่าแพทย์ 1 คนต้องรับผิดชอบผู้รับบริการค่อนข้างมาก ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงานเพราะงานค่อนข้างหนักเมื่อเทียบกับปริมาณแพทย์ผู้ให้บริการ ควรปรับให้เหมาะสมตามปริมาณงาน และควรจัดการะงานให้เหมาะสมต่อแพทย์ผู้ให้บริการไม่น้อยไม่มากเกินไป และต้องปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐานของวิชาชีพและจริยธรรม ตลอดจนมองถึงเรื่องของความปลอดภัย สอดคล้องกับการศึกษาของ นิลเนตร วีระสมบัติ (2552) ศึกษาเรื่องการคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนของประเทศไทย ดังนั้นเพื่อลดปัญหาการลาออกของแพทย์ องค์กรควรตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวและควรมีการแบ่งงาน กระจายภาระงานให้เหมาะสม สมดุลกัน ไม่ให้ไปหนักที่ใครคนใดคนหนึ่ง โดยมีการแบ่งงานอย่างยุติธรรมและมีความเสมอภาคในการทำงาน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรและผู้รับบริการถ้าจำนวนแพทย์ในพื้นที่มีน้อยภาระงานมากก็เกิดความไม่สมดุลอาจจะคิดลาออก ถึงแม้ว่าค่าตอบแทนจะเพิ่มขึ้นบ้างก็ตาม แต่ด้วยภาระงานที่ได้รับมันหนักจนเกินไป ไม่สามารถทำงานอยู่ได้ ไม่มีเวลาพักผ่อน เกิดความเครียดจากการทำงาน มีผลต่อสุขภาพร่างกาย จึงมีการตัดสินใจลาออกได้อย่างแน่นอน

นโยบายขององค์กรทางการแพทย์ เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีน้ำหนักปัจจัยสูงอีกองค์ประกอบหนึ่งของปัจจัยภายในองค์กร โดยน้ำหนักของนโยบายขององค์กรทางการแพทย์ถูกกำหนดด้วยตัวแปรสังเกตหรือตัวแปรวัด จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) องค์กรทางการแพทย์มีการกำหนดเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน 2) องค์กรทางการแพทย์มีการนำนโยบายมากำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน 3) องค์กรทางการแพทย์มีการนำนโยบายมากำหนดเป็นแนวทางการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา 4) องค์กรทางการแพทย์มีกระบวนการติดตามการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา 5) กระบวนการแต่งตั้งโยกย้ายบุคลากรทางการแพทย์มีผลมาจากนโยบายขององค์กร โดยผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ตัวแปรที่มีน้ำหนักมากที่สุด คือ องค์กรทางการแพทย์มีการนำนโยบายมากำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานองค์กรทางการแพทย์มีการนำนโยบายมากำหนดเป็นแนวทางการบริหารงาน ของผู้บังคับบัญชาและองค์กรทางการแพทย์มีกระบวนการติดตามการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา รองลงมาเป็นเรื่องกระบวนการแต่งตั้งโยกย้ายบุคลากรทางการแพทย์มีผลมาจากนโยบายขององค์กรและองค์กรทางการแพทย์มีการกำหนดเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน น้ำหนักปัจจัยของตัวแปรสังเกตทั้ง 5 นี้มีค่าอยู่ในระดับกลางๆ ไม่สูงมากนักแต่ก็ยอมรับได้ว่าส่งผลต่อองค์ประกอบย่อย นโยบายขององค์กรทางการแพทย์และนโยบายส่งผลต่อการลาออกหรือการคงอยู่ของแพทย์ สอดคล้องกับตัวแบบที่ได้สร้างและพัฒนาไว้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ บุญส่ง พจนสุวรรณชัย และคณะ (2546) ศึกษาสาเหตุและปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทยกรณีศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของ อัครรัตน์ พูลกระจ่าง (2552) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและ

ความตั้งใจลาออกของพนักงานบริษัท ไทยเม็ททอล จำกัด สอดคล้องกับการศึกษาของ ชีรวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย (2558) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับห้าดาวในเขตกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับการศึกษาของ วรณวิสา คำรงสกุลวงษ์ (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน ในอุตสาหกรรมฟอกหนัง : กรณีศึกษาบริษัท อินเตอร์ไฮค์ จำกัด (มหาชน) สอดคล้องกับการศึกษาของ Thatcher, J. B., Stepina, L. P., and Boyle, R. J. (2003) สอดคล้องกับการศึกษาของ Jyotsna Bhatnagar (2007) ศึกษาแนวทางในการรักษาพนักงานที่ทำงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ สอดคล้องกับการศึกษาของ R. Ryan Nelson, Peter A. Todd อ้างถึงใน Igbaria & Shayo (2004) ศึกษาทางด้านลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจ เมื่อนำผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร องค์กรทางการแพทย์มาพิจารณาพร้อมกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ มุมมองของผู้บริหารจะเป็นไปใน แนวของการทำงานปัจจุบันที่ต้องการให้กระทรวงสาธารณสุขแยกวิชาชีพแพทย์ออกจากระบบ ราชการทั่วไปไม่ขึ้นอยู่กับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ให้มีอิสระเหมือนกับอัยการ ศาล ผู้พิพากษา และมีการปรับเรื่องเงินเดือนและค่าตอบแทนต่างๆ จะต้องจัดให้เหมาะสม ไม่ควร นำวิชาชีพแพทย์ไปผูกกับระบบราชการ และมองว่า การกำหนดนโยบายที่ดีมีผลต่อการทำงานทั้ง เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงานและเป็นอุปสรรคในการทำงานแตกต่างกันไปองค์การรับ นโยบายต่างๆ มาจากกระทรวงนำมาสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่อาจ ก่อให้เกิดภาระงานเพิ่มขึ้น เพราะนโยบายลงมาจากด้านบนเพียงอย่างเดียวขาดการสื่อสารองค์การที่ดี นโยบายบางอย่างแพทย์ก็ไม่ได้เห็นด้วย เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ทำให้เกิดความอึดอัด ใจของแพทย์ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายหลักขององค์การ และส่งผลกระทบต่อตัดสินใจลาออก จากระบบเพิ่มมากขึ้น แต่ผู้บริหารองค์กรทางการแพทย์แต่ผู้บริหารบางท่านมองว่า ปัจจัยภายใน องค์กรด้านนโยบายมีความชัดเจนดี นโยบายจึงเป็นข้อตกลงร่วมกันในการทำงานที่ดีนั้น หมายความว่า มีผลต่อการทำงานในเรื่องบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ เช่น นโยบาย การพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรวิชาชีพแพทย์ตามความถนัดและความสนใจ นโยบายด้านวัฒนธรรมขององค์กรแพทย์ เป็นต้น นโยบายเหล่านี้เป็นนโยบายที่ควรสนับสนุน ส่งเสริม เป็นอย่างยิ่ง ทำให้เกิดความรัก ความ ผูกพันกับองค์กร ซึ่งสามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างดี นอกจากนั้นยังมี นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร ทางสาธารณสุขและทางการแพทย์ นโยบายด้านการเงินการคลัง ค่าตอบแทน ควรปรับให้เหมาะสม ควรมีการประเมินระหว่างภาระงานกับค่าตอบแทน ที่ได้รับ ควรให้ความสำคัญด้านสวัสดิการต่างๆ ให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับอำนวยความสะดวก ความปลอดภัยในการ ปฏิบัติงานดูแลความเป็นอยู่ในด้านต่างๆ ให้เหมาะสม จึงกล่าวได้ว่านโยบายเป็นปัจจัยแรงจูงใจ ภายในที่มีความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กรและมีผลต่อการลาออกหรือการคงอยู่ของแพทย์ เป็นอย่างยิ่งสอดคล้องกับตัวแบบที่ได้สร้างขึ้นในงานวิจัยนี้

ความพึงพอใจในการทำงานในองค์กรทางการแพทย์ เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีน้ำหนัก ปัจจัยสูงอีกองค์ประกอบหนึ่งของปัจจัยภายในองค์กร โดยน้ำหนักของ ความพึงพอใจในการทำงาน ในองค์กรทางการแพทย์ ถูกกำหนดด้วยตัวแปรสังเกตหรือตัวแปรวัด จำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่

- 1) ความรู้สึกว่าตัวตนเองมีบทบาทและมีความสำคัญต่อองค์กร
- 2) ได้รับความชื่นชมและยกย่อง จากการทำงานในองค์กรทางการแพทย์
- 3) ความรู้สึกพอใจต่อรายได้ในการทำงานในองค์กรทางการแพทย์
- 4) ความรู้สึกว่าองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของท่านได้อย่างเหมาะสม
- 5) สัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาในการทำงานในองค์กรทางการแพทย์ และ
- 6) ความเชื่อมั่น และไว้วางใจต่อองค์กรในองค์กรทางการแพทย์โดยผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ตัวแปรที่มี น้ำหนักมากที่สุด คือ สัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาในการทำงานในองค์กรทางการแพทย์ และ ความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อองค์กรในองค์กรทางการแพทย์ และความรู้สึกว่าองค์กรสามารถ ตอบสนองความต้องการของท่านได้อย่างเหมาะสม รองลงมาเป็น ความรู้สึกพอใจต่อรายได้ในการ ทำงานในองค์กรทางการแพทย์ และได้รับความชื่นชมและยกย่องจากการทำงานในองค์กรทาง การแพทย์ ส่วนเรื่องที่สำคัญที่สุด ความรู้สึกที่ตัวตนเองมีบทบาทและมีความสำคัญต่อองค์กร ตัวแปร สังเกตส่วนใหญ่มีน้ำหนักค่อนข้างสูงต่อองค์ประกอบย่อยด้านความพึงพอใจในการทำงานใน องค์กรทางการแพทย์ องค์ประกอบด้านปัจจัยภายในองค์กร จึงทำให้กล่าวได้ว่า ตัวแปรเหล่านี้ ส่งผลต่อการลาออกหรือการคงอยู่ของพนักงานในระบบ สอดคล้องกับแบบที่ดั่งไว้และยังสอดคล้อง กับการศึกษาของ วรณวิสา ดำรงสกุลวงษ์ (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการ ลาออกของพนักงานในอุตสาหกรรมฟอกหนัง : กรณีศึกษาบริษัท อินเตอร์ไฮส จำกัด (มหาชน) สอดคล้องกับการศึกษาของ กำธร พุกขานานนท์ และคณะ (2546) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการ ลาออกของแพทย์ภาครัฐ สอดคล้องกับการศึกษาของ นิลเนตร วีระสมบัติ (2552) ศึกษาเรื่อง การ คงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนของประเทศไทย สอดคล้องกับการศึกษาของ พนิดพิชา ศักดิ์ฉัตรมงคล และ ณกมล จันทร์สม (2557) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อการลาออกของ พนักงานธนาคารขนาดเล็ก กรณีศึกษา ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ สอดคล้องกับการศึกษาของ วาสนา บัวบำรุง (2555) ศึกษาแนวโน้มการลาออกของพนักงานแรงงาน ภายนอก (Contract Out) บริษัท ซี ซี คอนเทนท์ คอมเมอร์เชียล จำกัด (สาขาระยอง) สอดคล้องกับ การศึกษาของ ณปภัช นาคเจือทอง (2553) ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของ พนักงานในเขตอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยาและสอดคล้องกับการศึกษาของ ชีรุฒติ ตรีประสิทธิ์ชัย (2558) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับห้าดาวในเขตกรุงเทพฯ สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร องค์กรทางการแพทย์ ที่พบว่าความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับตัวบุคคลและสถานที่ปฏิบัติงาน แพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ส่วนที่พึงพอใจในงานน้อยเนื่องจาก ปริมาณงานค่อนข้างมากเมื่อ เทียบกับปริมาณบุคลากรในภาครัฐ คำตอบแทนที่ได้รับ ยังน้อยกว่าภาคเอกชนค่อนข้างมากไม่

เหมาะสมกับภาระหน้าที่รับผิดชอบรายได้ที่ได้รับ ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ไม่สัมพันธ์กับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายที่ทำและที่รับผิดชอบ ซึ่งมีค่อนข้างสูงและหนักมาก ทำงานหนักกว่าภาคเอกชน แต่ผลตอบแทนน้อยกว่า เครียดกับปริมาณงาน ภาระงานที่ได้รับ รู้สึกเหน็ดเหนื่อยต่อสภาพงานและชีวิตความเป็นอยู่ที่เกิดขึ้น ซึ่งในระยะยาวอาจมีปัญหาด้านสุขภาพได้ จึงมักจะมีการขอย้ายไปทำงานในโรงพยาบาลที่ใหญ่ขึ้นที่ มีการจัดการที่ดีและมีการแบ่งหน้าที่ผู้รับผิดชอบชัดเจน ทำให้รู้สึกสบายขึ้น หรือมีผลต่อการตัดสินใจการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย

ความมั่นคงในงานและวิชาชีพ และความเสถียรในวิชาชีพ เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีน้ำหนักปัจจัยสูงอีกองค์ประกอบหนึ่งของปัจจัยภายในองค์กร แต่มีค่าต่ำที่สุดในองค์ประกอบย่อยทั้ง 7 โดยน้ำหนักของ ความมั่นคงในงานและวิชาชีพ และความเสถียรในวิชาชีพ ถูกกำหนดด้วยตัวแปรสังเกตหรือตัวแปรวัด จำนวน 7 ตัวแปร ได้แก่ 1) การได้รับความเป็นธรรมจากหน่วยงานเมื่อมีปัญหา ร้องเรียน 2) การทำงานในองค์กรแพทย์ในระบบราชการไทยเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องจากคนไข้หรือญาติคนไข้ 3) ตำแหน่งและเงินเดือนที่ดีกว่าไม่ใช่ว่าเหตุผลที่ทำให้แพทย์ลาออกจากองค์กรทางการแพทย์ 4) ความรู้สึกว่าองค์กรทางการแพทย์มีความมั่นคง 5) ความเชื่อมั่นในความยุติธรรม ความถูกต้อง ความเหมาะสมในการประเมินความรู้ความสามารถ 6) การประเมินความดีความชอบของบุคลากรในหน่วยงานอยู่บนพื้นฐานแห่งความถูกต้อง และ 7) องค์กรทางการแพทย์มีการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตัวแปรที่มีน้ำหนักมากที่สุด คือ ความเชื่อมั่นใน ความยุติธรรม ความถูกต้อง ความเหมาะสมในการประเมินความรู้ ความสามารถ และการประเมินความดีความชอบของบุคลากรในหน่วยงาน อยู่บนพื้นฐานแห่งความถูกต้อง รองลงมาเป็นการทำงานในองค์กรแพทย์ในระบบราชการไทยเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องจากคนไข้หรือญาติคนไข้ ตำแหน่งและเงินเดือนที่ดีกว่าไม่ใช่ว่าเหตุผลที่ทำให้แพทย์ลาออกจากองค์กรทางการแพทย์ ความรู้สึกว่าองค์กรทางการแพทย์มีความมั่นคงและองค์กรทางการแพทย์มีการส่งเสริมการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ ส่วนเรื่องที่มีค่าต่ำที่สุดคือ การได้รับความเป็นธรรมจากหน่วยงานเมื่อมีปัญหา ร้องเรียน ตัวแปรเหล่านี้ ส่งผลต่อองค์ประกอบย่อยด้านความมั่นคงในงานและวิชาชีพ และความเสถียรในวิชาชีพ องค์ประกอบย่อยด้านความมั่นคงในงานและวิชาชีพ และ ความเสถียรในวิชาชีพ ส่งผลต่อองค์ประกอบด้านปัจจัยภายในองค์กรจึงกล่าวได้ว่า ตัวแปรสังเกตทั้ง 7 ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานในหน่วยงาน การศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ ธีรวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย (2558) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับห้าดาวในเขตกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับการศึกษาของ นิลเนต วีระสมบัติ (2552) ศึกษาเรื่อง การคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนของประเทศไทย สอดคล้องกับการศึกษาของ พนิดพิชา ศักดิ์ฉัตรมงคล และ ณกมล จันทร์สม (2557) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานธนาคารขนาดเล็ก กรณีศึกษา ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ สอดคล้องกับการศึกษาของ Damien Joseph and Soon Ang (2003)

ศึกษาเรื่อง Turnover of IT Professionals : A Quantitative Analysis of the Literature และสอดคล้องกับการศึกษาของ Patrick Chang Boom Lee อ้างใน Igarria & Shayo (2004) ศึกษาการศึกษาตัวแปรที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านบทบาทหน้าที่ที่ส่งผลต่อความตั้งใจจะลาออก ผลการศึกษาพบว่าสาเหตุสูงสุดของการลาออก คือ โอกาสความก้าวหน้า ความมั่นคงของงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Jyotsna Bhatnagar (2007) ศึกษาแนวทางในการรักษานักงานที่ทำงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สอดคล้องกับการศึกษาของ วรรณวิสา ดำรงสกุลวงษ์ (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในอุตสาหกรรมฟอกหนัง : กรณีศึกษาบริษัท อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน) และสอดคล้องกับการศึกษาของ R. Ryan Nelson, Peter A. Todd อ้างถึงใน Igarria & Shayo (2004) ศึกษาวิจัยทางด้านลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยเชิงใจ และผลการศึกษาที่สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ ผู้บริหารองค์การทางการแพทย์ ที่กล่าวว่า อาชีพแพทย์เป็นอาชีพที่มีความมั่นคงสูงในเรื่องของสถานะทางสังคม ความต่อเนื่องในการจ้างงานมีงานรองรับ มีการเพิ่มพูนทักษะความมั่นคงด้านรายได้ที่พอสมควร แต่ปัจจัยที่มีผลต่อความมั่นคงของแพทย์มากที่สุดเป็นเรื่องของความเสี่ยงจากการให้บริการทางการแพทย์ คือ การถูกฟ้องร้องจากผู้ป่วย และ/หรือญาติผู้ป่วยที่ไม่พอใจผลการรักษา แม้ว่าการรักษานั้นแพทย์ดำเนินการอย่างมีมาตรฐานถูกต้องตามหลักวิชาการทางการแพทย์และคุณธรรมจริยธรรมแล้วก็ตาม ความเสี่ยงนี้เกิดขึ้นได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ระดับความเสี่ยงนี้บางท่านให้ความเห็นว่า สอดคล้องกับปริมาณงานที่ทำความเสี่ยงก็น้อยทำงานมากความเสี่ยงในการทำงานมากตามไปด้วย แพทย์ที่ทำงานในภาครัฐค่อนข้างมีความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องมาก เพราะปริมาณงานและระบบการทำงานไม่เอื้อต่อการทำงานที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร การฟ้องร้องนั้นเป็นการฟ้องร้ององค์การในภาครัฐ ไม่ได้ฟ้องร้องที่ตัวแพทย์ โดยตรงเป็นการฟ้องร้องหน่วยงานหรือองค์การที่แพทย์ผู้นั้นปฏิบัติงานอยู่ องค์การจึงเป็นผู้รับผิดชอบดูแล ช่วยเหลือแพทย์ที่มีปัญหาการฟ้องร้องนั้น ซึ่งถือว่าภาครัฐก็ให้ความเชื่อมั่นในการทำงานเช่นกัน แพทย์ท่านหนึ่งให้ความเห็นว่า ความเสี่ยงในภาคเอกชนมีความเสี่ยงในการบริการน้อยกว่าภาครัฐเพราะมีการสร้างระบบระเบียบที่ดีเหมาะกับการพัฒนางาน มีแบบแผนการทำงานที่เป็นแนวทางเดียวกันอย่างชัดเจน สร้างมาตรฐานในการทำงานอย่างดี เช่น Hospital Accreditation (HA) หรือการรับรองคุณภาพมาตรฐานโรงพยาบาล การฟ้องร้องแพทย์เป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อการคงอยู่ของแพทย์ในสาขาที่มีความเสี่ยงสูง ดังนั้นแพทย์จึงได้รับความคุ้มครอง ดูแล เมื่อการให้บริการนั้นเป็นไปตามมาตรฐานมีส่วนที่รับรองไว้ตามกฎหมาย อย่างไรก็ตามโดยธรรมชาติของภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น ก็ควรมีการป้องกันโดยการเพิ่มมาตรฐาน ศักยภาพด้านต่างๆในการให้บริการมิฉะนั้นแพทย์จะตัดสินใจลาออกมากขึ้นเพื่อลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานของตนเอง

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย” จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า ตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หากจะธำรงรักษาแพทย์ไว้ในระบบราชการไทยหรือลดอัตราการลาออกจากระบบราชการสังกัดกระทรวงสาธารณสุขนั้นควรพิจารณาทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยแรงจูงใจ มีข้อเสนอแนะจากตัวแบบเพื่อการบริหารจัดการดังนี้

1. วางแผนการบริการจัดการองค์การเพื่อเพิ่มปัจจัยภายในองค์การทั้ง 7 ปัจจัย ตามตัวชี้วัดย่อยได้แก่

1.1 เพิ่มความผูกพันในองค์การด้วยการให้แพทย์ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทมีความสำคัญต่อองค์การ โดยการสร้างบรรยากาศให้แพทย์มีความรู้สึกว่ามีใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ปัญหาขององค์การเหมือนปัญหาของตนเอง เพื่อนร่วมงานเปรียบเสมือนคนในครอบครัว มีความพร้อมในการร่วมมือกับองค์การ อุทิศตนเสียสละเพื่อองค์การ

1.2 เพิ่มความมั่นคงในงานและวิชาชีพ และความเสถียรในวิชาชีพ โดยมีระบบการดูแลให้ได้รับความเป็นธรรมจากหน่วยงานเมื่อมีปัญหาร้องเรียน ลดความเสี่ยงจากการถูกร้องเรียนจากผู้เข้ารับบริการ ดูแลเรื่องตำแหน่งและเงินเดือนให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ดูแลเรื่องความมั่นคง ความถูกต้องยุติธรรมในการประเมินความรู้ความสามารถ ความดีความชอบ และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

1.3 เพิ่มความพึงพอใจในการทำงานในองค์การทางการแพทย์ของบุคลากร ด้วยการให้แพทย์ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทมีความสำคัญต่อองค์การ ได้รับความยกย่องชื่นชมจากองค์การ เพิ่มรายได้ให้เหมาะสมกับหน้าที่ สร้างระบบที่ตอบสนองกับความต้องการของแพทย์ สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บริหาร และสร้างความไว้วางใจต่อองค์การ

1.4 จัดภาระงานให้เหมาะสม ให้ความอิสระในการทำงาน ให้งานที่มีความหลากหลาย เปิดโอกาสให้ติดต่อกับคนทั้งภายนอกและภายใน ให้งานที่มีความท้าทาย และส่งเสริมให้มีความเข้าใจในงานที่ทำ

1.5 ดูแลเรื่องนโยบายองค์การทางการแพทย์ กำหนดเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ชัดเจน และ ให้แพทย์มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

1.6 กำหนดโครงสร้างขององค์การทางการแพทย์ ที่มีการกระจายอำนาจให้ระดับรองๆ ลงมา มีช่วงการควบคุมที่เหมาะสม มีช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจนแบ่งสายงานที่สอดคล้องกับนโยบาย จัดลำดับสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนมีการตั้งทีมงานเฉพาะกิจเพื่อแก้ไขปัญหา

1.7 ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การขององค์การทางการแพทย์ ให้เกิดการทำงานเป็น

ทีมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่ากระบวนการบริการด้วยหัวใจและมีกระบวนการถ่ายทอดการเรียนรู้ในรูปแบบของ Knowledge Management

2. วางแผนการบริหารจัดการ โดยนำปัจจัยแรงจูงใจมาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการได้แก่

2.1 ส่งเสริมให้มีการประเมินเป้าหมายส่วนบุคคล ได้แก่ บุคลากรขององค์การทางการแพทย์มีการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล ตั้งเป้าหมายในการทำงานในทุกงาน มีการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การทางการแพทย์ มีการตั้งความหวังให้บรรลุเป้าหมาย โดยรวมมีการตั้งเป้าหมายในพัฒนาการของหน่วยงาน

2.2 ส่งเสริมให้มีการประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ได้แก่ องค์การทางการแพทย์ มีการทบทวนบริบทของการทำงานเสมอๆ มีการประเมินบริบทในการทำงานเสมอๆ มีการปรับเปลี่ยนบริบทของการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ มีการปรับเปลี่ยนบริบท โดยให้ความสำคัญต่อเป้าหมายในการทำงาน

2.3 ส่งเสริมให้มีการประเมินผลงานว่ามีความก้าวหน้าที่จะบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ให้องค์การทางการแพทย์มีการวัดและประเมินผลงานที่ทำกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ บุคลากรในองค์การทางการแพทย์มีการวัดและประเมินผลงานที่ทำได้กับเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้ มีการวัดและประเมินผลงานที่ทำ ได้กับเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้ มีการประเมินผลงานและผลกระทบที่มีต่อเพื่อน

2.4 พัฒนาให้เกิดความเชื่อว่าตนมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ความรู้ความสามารถ ทักษะและความชำนาญ พฤติกรรม และประสบการณ์ที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายได้

2.5 พัฒนาให้เกิดความเชื่อว่าสภาพแวดล้อมหรือบริบทจะเอื้อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การทางการแพทย์ ได้แก่ สภาพแวดล้อม และบรรยากาศทั่วไปในที่ทำงาน เช่น เสียง แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ ความเหมาะสมและส่งเสริมให้แพทย์ทำงานสะดวก ความพึงพอใจในอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมต่างๆไปขององค์การที่มีลักษณะ ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน การจัดสถานที่ในการทำงานเป็นสัดส่วนสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย และสะดวกต่อการทำงานรู้สึกมีความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินตลอดเวลาที่แพทย์ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานแห่งนี้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีช่วยให้แพทย์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

2.6 การกระบวนการกระตุ้นทางอารมณ์ ได้แก่ กระบวนการทำงานขององค์การทางการแพทย์มีผลต่อความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ความพึงพอใจในการทำงาน ความเสี่ยงในด้านกฎหมาย การควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมการทำงาน

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ตัวแปรที่สำคัญ การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของแพทย์

ในระบบราชการไทย” จากวัตถุประสงค์ และสมมติฐานที่กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการศึกษาและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่จะศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ได้ตัวแปร 4 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ ตัวแปรลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ภูมิภาค รายได้ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน คุณวุฒิ และประเภทของแพทย์ กลุ่มที่สองตัวแปรปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ด้านความผูกพัน ด้านความมั่นคงในอาชีพด้านความพึงพอใจ ด้านภาระงาน ด้านนโยบาย ด้านโครงสร้าง และด้านวัฒนธรรมองค์กร กลุ่มที่สามตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจ การประเมินเป้าหมายส่วนบุคคล การประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย การประเมินผลงานว่ามีความก้าวหน้าที่จะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ความเชื่อว่าตนมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ ความเชื่อว่าสภาพแวดล้อมหรือบริบทจะเอื้อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ และกระบวนการกระตุ้นทางอารมณ์ และกลุ่มที่สี่ตัวแปรการลาออก การลาออกจากระบบราชการ (Turnover) (เป็นคะแนนหรือดัชนีการลาออกที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ) ผู้วิจัยเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปว่า ควรมีการศึกษาในเรื่องลักษณะเดียวกันนี้ในมิติอื่นๆ เช่น มิติทางสังคมทางเศรษฐกิจ การเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างอาเซียน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อคงอยู่ของแพทย์ในระบบราชการไทย และการย้ายเข้าออกของแพทย์ระหว่างภาครัฐและเอกชน เป็นต้น น่าจะเป็นประโยชน์และได้เห็นในหลายมุมมองที่สะท้อนถึงปัญหาการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย

2) **เทคนิคการวิจัยแบบอื่นๆ** ในการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบแบบแผนวิธีวิจัยเชิงผสม (Mixed Methods Research) โดยผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนวรรณกรรม ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย และเอกสาร(Document Research) ที่เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการลาออกของแพทย์ในระบบราชการไทย ผล จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้เป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างซึ่งมีปัจจัยภายในองค์กรทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ความผูกพัน ความมั่นคงในอาชีพ ความพึงพอใจ ภาระงานนโยบาย โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยแรงจูงใจประกอบด้วย 6 องค์ประกอบได้แก่ การประเมินเป้าหมายส่วนบุคคลการประเมินวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายการประเมินผลงานว่ามีความก้าวหน้าที่จะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใดความเชื่อว่าตนมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ ความเชื่อว่าสภาพแวดล้อมหรือบริบทจะเอื้อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ และกระบวนการกระตุ้นทางอารมณ์ ที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการลาออก ซึ่งเป็นค่าดัชนีของการลาออกที่เป็นอิทธิพลมาจากปัจจัยทั้ง 2 กลุ่มจำนวน 13 ปัจจัยย่อย เพื่อเป็นการยืนยันรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างและหาระดับอิทธิพลของตัวแปรที่เป็นบริบทแต่ละตัวมีต่อการตัดสินใจลาออก จึงต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในวิธีการวิจัยที่เรียกว่าการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของแพทย์ที่ลาออกจากระบบราชการตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2552 ถึง 31 ธันวาคม 2556 หลังจากได้รับผลการวิจัยเชิงปริมาณแล้ว ผู้วิจัยจะใช้ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่

ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารจัดการองค์การ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการลาออกจากราชการของแพทย์ไทย กระทรวงสาธารณสุข และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การทางการแพทย์ เพื่อเป็นการยืนยันแนวทางหรือรูปแบบที่ได้และหรือสร้างให้สมบูรณ์มากขึ้น จึงใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากคณะผู้บริหารองค์การที่เกี่ยวข้อง ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสัมภาษณ์ในการศึกษาค้นคว้าได้แก่ บุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานด้านสาธารณสุขในด้านต่างๆ ตัวแพทย์ที่ลาออก โดยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 12 คน ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก 12 คน ได้แก่ แพทย์ที่ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขประจำเขตต่างๆ จำนวน 2 คน นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด 1 คน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศูนย์/ผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั่วไป/ผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชน 9 คนบูรณาการเข้ากับผลการวิจัยเชิงปริมาณ นำมาวางแผนการบริหารจัดการองค์การทางการแพทย์เพื่อลดปัญหาการลาออกจากราชการของแพทย์ไทย และนำเสนอแผนหรือแนวทางนี้ต่อผู้บริหารหน่วยงานทางการแพทย์ในระดับต่าง ๆ ในกระทรวงสาธารณสุขของไทย เพื่อพิจารณาให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะต่อแผนหรือแนวทางที่ได้จัดทำขึ้นในลักษณะของการวิพากษ์และการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผู้วิจัยมีการใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ใช้การแจกความถี่ (Frequency) การหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติเชิงอนุมานใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และ การศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) ในรูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบ 2 ชั้น เสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปว่าควรใช้การศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) ในรูปแบบ Path Analysis เพื่อหาผลกระทบทางตรงและและกระทบทางอ้อมของปัจจัยเชิงสาเหตุต่างๆ ที่ส่งผลต่อการลาออก เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่แน่นอน ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเรื่องที่สนใจในอนาคต

3) ประชากรในการวิจัย ในการวิจัยเรื่องนี้ ประชากรในการศึกษาคือแพทย์ แพทย์ผู้บริหารหน่วยงานราชการในกระทรวงสาธารณสุข ทั้งสายบริหารและสายวิชาการ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ โรงพยาบาล และผู้ที่รับราชการในตำแหน่งนายแพทย์ในระบบราชการไทยทุกสาขา ในกระทรวงสาธารณสุขที่ได้ลาออกจากราชการตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2552 ถึง 31 ธันวาคม 2556 ทั้ง 12 เขตบริการสุขภาพ ประชากรกลุ่มเป้าหมาย คือ แพทย์ที่ลาออกจากระบบราชการแล้วเท่านั้น ซึ่งการทำวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ และเพื่อเป็นการยืนยันแนวทางหรือรูปแบบที่ได้และหรือสร้างให้สมบูรณ์มากขึ้นจึงใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากคณะผู้บริหาร องค์การที่เกี่ยวข้อง ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสัมภาษณ์ในการศึกษาค้นคว้าได้แก่ บุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานด้านสาธารณสุขในด้านต่างๆ โดยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 12 คน ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก 12 คน ได้แก่

แพทย์ที่ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขประจำเขตต่างๆ จำนวน 2 คน นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด 1 คน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศูนย์/ผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั่วไป/ผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชน 9 คน ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษากับกลุ่มแพทย์ที่ยังอยู่ในระบบราชการสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และบุคลากรในองค์กรที่ไม่ใช่แพทย์ด้วยเพื่อให้เห็นมุมมองของทุกๆ ฝ่าย