

แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของแพทย์
ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก สุทธิพันธ์ ขอสุข
ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลค่ายอดิศร

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2567

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของแพทย์
ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก

โดย พันเอก สุทธิพันธ์ ขอสุข

อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ยุทธนา ชันทอง

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2567 และเห็นชอบให้เป็น
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ ดีมาก

พลตรี

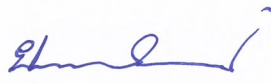


(ทองศักดิ์ มหาวงศ์)

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

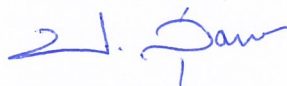
พันเอก



(ยุทธนา ชันทอง)

ประธานกรรมการ

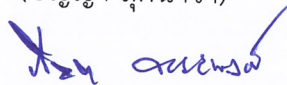
พันเอก



(ปิยญา สุดนาวา)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอก



(ปรีญญา ฉายะพงษ์)

กรรมการ

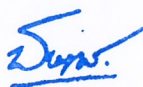
พันเอก



(ทัฬหพงษ์ บำเรอราช)

กรรมการ

พันเอกหญิง



(จันทิรา นาคบุญนำ)

กรรมการ

บทคัดย่อ

- ผู้วิจัย** พันเอก สุทธิพันธ์ ขอสุข
- เรื่อง** แนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของแพทย์ในโรงพยาบาล
สังกัดกองทัพบก
- วันที่** ๙ กันยายน 2567 จำนวนคำ : 9271 จำนวน 30 หน้า
- คำสำคัญ** เสริมสร้างแรงจูงใจ , การทำงาน , แพทย์ , กองทัพบก
- ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

การศึกษานี้ ต้องการศึกษาและหาแนวทางถึงปัจจัยที่จะนำมาเสริมสร้างแรงจูงใจให้แพทย์ยังคงทำงานอยู่ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ได้แก่ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้แพทย์ตัดสินใจลาออกจากโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก (2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจให้แพทย์ยังคงทำงานอยู่ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก (3) เพื่อหาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แพทย์ยังคงทำงานอยู่ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก ซึ่งใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการวิจัยเชิงเอกสารตามแนวทางที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนด ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ดึงดูดที่สำคัญเป็นแรงจูงใจในการทำงานของแพทย์ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก ได้แก่ (1) ความมั่นคงในการทำงาน (2) โอกาสในการศึกษาต่อแพทย์เฉพาะทางทั้งในและต่างประเทศ (3) ภาระงานที่รับผิดชอบ (4) สิ่งแวดล้อมในการทำงาน (5) ความผูกพันต่อองค์กร และ (6) นโยบายบริหารที่มีความยืดหยุ่น กล่าวคือ นโยบายบริหารที่มีความยืดหยุ่นในการบริหารทำให้สามารถปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ เศรษฐกิจ การเมืองได้ ซึ่งนโยบายบริหารนี้ถือเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้แพทย์มีรายได้ค่าตอบแทนเพิ่มมากขึ้น แก้ปัญหาเรื่องค่าตอบแทนที่เป็นจุดอ่อนของโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก เพื่อการพัฒนาด้านการบริการสาธารณสุขอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านความสามารถในการแข่งขัน

Abstract

Researcher COLONEL SUTHIPHAN KHOSUK

Title Guidelines to Enhance Work Motivation among
Physicians in Royal Thai Army-Affiliated Hospitals

Date  September 2024 **Word Count:** 9271 **Page Count:** 30

Keywords Motivation Enhancement, Work, Physicians, Army

Classification Unclassified

This study aimed to explore and identify factors that could enhance motivation among physicians to remain employed in Royal Thai Army-affiliated hospitals. The objectives of the study included: (1) Investigating the factors that led physicians to decide to resign from Royal Thai Army-affiliated hospitals, (2) Studying the motivational factors that encouraged physicians to continue working in Royal Thai Army-affiliated hospitals, (3) Finding guidelines to enhance motivation among physicians to remain employed in Royal Thai Army-affiliated hospitals. The research utilized a strategic research model and document analysis according to the guidelines set by the Army War College. The study found that the key attractive factors motivating physicians to work in Royal Thai Army-affiliated hospitals were (1) job security, (2) opportunities for further specialization both domestically and internationally, (3) workload, (4) work environment, (5) organizational commitment, and (6) flexible administrative policies. In essence, flexible administrative policies allow for adjustments to suit various situations, including economic and political contexts. These policies represent a strategic approach that plays a crucial role in motivating

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้
กรุณาประสิทธิประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยโดยเฉพาะท่านพันเอก ยุทธนา ชันทอง
ตำแหน่ง อาจารย์อำนวยการส่วน ส่วนการวิจัยและพัฒนาและวิชาการบริหาร วิทยาลัย
การทัพบก อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ปัญญา สุคนธา ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการกอง
กำลังพล กรมแพทย์ทหารบก ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำการ
ทำวิจัยในครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชา
ทุกท่าน เพื่อร่วมงานทุกระดับที่ได้ทำงานร่วมกันมาด้วยความทุ่มเท เสียสละ อดทน
ตลอดห้วงเวลาที่รับราชการ ทำให้การปฏิบัติราชการที่ผ่านมาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย
ทุกท่านที่กล่าวมาแล้ว เป็นผู้ที่ยกย่องแนะนำ ให้คำปรึกษาถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์
อันมีค่าแก่ผู้วิจัย ถือว่าเป็นเกียรติอย่างยิ่งที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกันมา

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารวิจัยฉบับนี้จะมีคุณค่าต่อกองทัพบก
รวมถึงผู้ที่สนใจในการศึกษาทั่วไป

สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
วิธีการศึกษา	5
ประโยชน์ที่ได้รับ	6
บทที่ 2 บทวิเคราะห์	
2.1 วิเคราะห์ปัจจัยที่ผลักดัน (Push Factor) ที่ทำให้แพทย์ตัดสินใจลาออกจากโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก	7
2.2 วิเคราะห์ปัจจัยที่ดึงดูด (Pull Factor) ที่เป็นแรงจูงใจให้แพทย์ยังคงทำงานอยู่ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก	9
2.3 วิเคราะห์หาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แพทย์ยังคงทำงานอยู่ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก	12
2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	15
2.5 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการเสริมสร้างให้บุคคลยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร	19
บทที่ 3 บทอภิปรายผล	
3.1 การเปรียบเทียบกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
3.2 การเปรียบเทียบกับแนวคิดและทฤษฎี	25

สารบัญ(ต่อ)

เนื้อหา	หน้า
บทที่ 4 บทสรุป	
4.1 สรุปผลการวิจัย	27
4.2 ข้อเสนอแนะการวิจัย	30
4.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	30
เอกสารอ้างอิง	
ประวัติย่อผู้วิจัย	

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561-2580)¹ มีประเด็นเร่งด่วน 5 ปีแรก คือ การยกระดับคุณภาพชีวิตเกี่ยวกับ 1) สภาพแวดล้อมรัฐ 2) เศรษฐกิจฐานราก 3) สังคมสูงวัย 4) การสาธารณสุข 5) การทำงานภาครัฐในความเร่งด่วน 3) สังคมสูงวัย คือการเตรียมความพร้อมรับมือด้านสุขภาพ สวัสดิการ 4) การสาธารณสุข คือการบริการสุขภาพบูรณาการกับชุมชน

ทั้งนี้สถานพยาบาลของรัฐ มีความหมายรวมถึงทั้งของกระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงกลาโหม ซึ่งถือเป็นเสาหลักสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุข คือการให้บริการสาธารณสุขแก่ประชาชนในภาครัฐ โดยจะต้องจัดทำอยู่ในลักษณะการให้บริการสาธารณะหรือสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ในส่วนของการบริการสาธารณสุขในโรงพยาบาลของกองทัพก ได้ให้บริการทั้งกำลังพล ครอบครัวของกองกำลังพล ตลอดจนประชาชนทั่วไป ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การให้บริการด้านสุขภาพได้นั้น ต้องอาศัยบุคลากรทางสาธารณสุขอันหลากหลายประกอบกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบวิชาชีพเวชกรรม หรือ แพทย์ ซึ่งมีหน้าที่รักษาเยียวยาความเจ็บไข้ของผู้ป่วย จึงถูกยกได้ว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญสูงสุดในกระบวนการให้บริการด้านสุขภาพ

อย่างไรก็ตาม ยังพบว่าสถานพยาบาลของเอกชนที่ทำหน้าที่ให้บริการด้านสาธารณสุขแก่ประชาชน ได้ดึงดูดแพทย์ออกจากระบบของสถานพยาบาลของรัฐด้วยปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลเหนือกว่า ซึ่งอาจจะทำให้การบริการด้านสุขภาพของรัฐประสบปัญหาต่างๆ ตามมาในอนาคต เพราะประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยโดยสมบูรณ์ (Aged Society)² นั้นหมายความว่า สังคมที่มีประชากรที่อายุ 60 ปีขึ้นไป ที่อยู่จริงในพื้นที่ต่อประชากรทุกช่วงอายุในพื้นที่เดียวกัน ในอัตราเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 20 ขึ้นไป หรือมีประชากรอายุ 65 ปีขึ้นไปที่อยู่จริงในพื้นที่ต่อประชากรทุกช่วงอายุในพื้นที่เดียวกัน จากข้อมูลประชากรของประเทศไทยปี 2556 ประชากรไทยมีจำนวน 64.6 ล้านคน เป็น

ผู้สูงอายุมากกว่า 9.6 ล้านคน คาดว่าในปี 2573 จะมีจำนวนผู้สูงอายุ 17.6 ล้านคน (ร้อยละ 26.3) และปี 2583 จะมีจำนวนถึง 20.5 ล้านคน (ร้อยละ 32.1)³

จากการเก็บข้อมูลด้านตัวเลขในการลาออกของแพทย์ จากข้อมูลนายทหารสัญญาบัตรลาออกจากราชการ ปี 2561-2566 กองกำลังพลกรมแพทย์ทหารบก⁴ และการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านสถิติจำนวนแพทย์ที่ลาออกปี 2556-2565 กระทรวงสาธารณสุข⁵ มีอัตราการลาออกของแพทย์เพิ่มจำนวนขึ้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ผู้วิจัยสนใจถึงปัญหาหรือปัจจัยที่ทำให้แพทย์ตัดสินใจลาออก โดย รศ.นพ. สุรศักดิ์ ลีลาอุดมลิปิ⁶ ประธานคณะกรรมการโรงพยาบาลสถาบันแพทย์แห่งประเทศไทย (UHOSNET) ได้วิเคราะห์ไว้ 3 ปัจจัย คือ

1. ภาระงานมากขึ้น โดยองค์การอนามัยโลก (WHO) แนะนำว่าสัดส่วนระหว่างจำนวนแพทย์ต่อผู้ป่วยของประเทศใดๆ ไม่ควรต่ำกว่า 1 ต่อ 1,000 (Deo, 2016) แต่ข้อมูลสถิติพบว่า สัดส่วนระหว่างจำนวนแพทย์ต่อผู้ป่วยของประเทศไทยมีเพียง 0.49 ต่อ 1,000

2. ทักษะคติของบุคลากร(แพทย์) รุ่นใหม่เปลี่ยนไป เรื่องค่าตอบแทน ค่าครองชีพไม่สอดคล้องกับภาวะปัจจุบัน โอกาสการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตัวเอง โอกาสความก้าวหน้าทางวิชาชีพ รวมไปถึงการฟ้องร้อง เพราะการรักษาคนไข้ในปัจจุบันก็ไม่เหมือนในอดีต

3. การเปลี่ยนแปลงความต้องการทางการแพทย์หลังสถานการณ์โควิด-19 ในภาคเอกชนไทยหรือต่างประเทศ มีความต้องการบุคลากรทางการแพทย์เพิ่มขึ้น

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสงสัยถึงปัจจัยที่สำคัญต่างๆ ที่ดึงดูด (Pull factors) ชักจูงหรือส่งผลให้แพทย์ยังคงทำงานกับโรงพยาบาลอยู่ ภายใต้ปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้ลาออก (Push factors) ไว้ได้นานๆ โดยมีแนวโน้มในการตัดสินใจลาออกของแพทย์เพิ่มมากขึ้นจากการเก็บสถิติการลาออกของแพทย์ในสังกัดกองทัพบก ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้คงอยู่และลาออกของแพทย์ในโรงพยาบาล เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและรองรับการบริการด้านสาธารณสุขสู่สังคมผู้สูงอายุให้มีประสิทธิภาพสูงสุดตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

คำถามการวิจัย

1. มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของแพทย์ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก
2. มีปัจจัยใดบ้างที่เป็นแรงจูงใจทำให้แพทย์ยังคงทำงานอยู่ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก
3. จะมีแนวทางอย่างไรในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แพทย์ยังคงทำงานอยู่ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้แพทย์ตัดสินใจลาออกจากโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจให้แพทย์ยังคงทำงานอยู่ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก
3. เพื่อหาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แพทย์ยังคงทำงานอยู่ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก

กรอบแนวคิดการวิจัย

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีการศึกษา

1. รูปแบบการวิจัย

ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการวิจัยเชิงเอกสารตามแนวทางที่วิทยาลัยการแพทย์กำหนด

2. ขอบเขตการศึกษา

2.1 เป็นการศึกษาค้นคว้าจากบทความ ข้อเขียน งานวิจัย ถึงปัจจัยที่ส่งผลในการคงอยู่และลาออกของแพทย์ เพื่อลดปัญหาการลาออกของแพทย์ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก

2.2 การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเพื่อหาแนวทางให้แพทย์ยังคงทำงานอยู่ในโรงพยาบาลและลดการลาออกของแพทย์ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก โดยมีระยะเวลา ตั้งแต่ ธันวาคม 2566 - มิถุนายน 2567

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการเก็บรวบรวมทางสถิติในการลาออกของแพทย์ สังกัดกองทัพบก และรวบรวมงานวิจัย บทความ เอกสารทางวิชาการ ตลอดจนข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การคิดเชิงยุทธศาสตร์นำมาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลให้แพทย์ยังคงอยู่ในโรงพยาบาลและปัจจัยที่ทำให้แพทย์ตัดสินใจลาออกจากโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก เพื่อปรับกลยุทธ์ในการดึงดูดให้แพทย์ยังคงทำงานอยู่และลดการลาออกของแพทย์ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

กิจกรรม \ ระยะเวลา	ธ.ค. 66	ม.ค. 67	ก.พ. 67	มี.ค. 67	เม.ย. 67	พ.ค. 67	มิ.ย. 67
เลือกเรื่องและกำหนดหัวข้อวิจัย	←→						
สอบการนำเสนอโครงร่างวิจัย		←→					
ศึกษาค้นคว้าที่มาของปัญหา		←→	→				
การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล				←→			
การสรุปผลการวิจัย					←→		
การนำเสนอผลการวิจัย						←→	
จัดทำรูปเล่ม							←→

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงปัจจัยต่างๆที่ส่งผลจนทำให้แพทย์ตัดสินใจลาออกจากโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบกได้
2. ทราบถึงปัจจัยต่างๆที่เป็นแรงจูงใจให้แพทย์ยังคงทำงานอยู่ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก
3. ได้แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อให้แพทย์ยังคงทำงานอยู่ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

บทวิเคราะห์

การลาออกของแพทย์ในหน่วยงานราชการทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนแพทย์ตามมาและมีแนวโน้มเพิ่มจำนวนสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะหลังเกิดสถานการณ์โควิด-19 มีผู้วิจัยหลายท่านต้องการค้นหาสาเหตุและปัจจัยต่างๆที่ทำให้เกิดปัญหาการลาออกของแพทย์เพื่อนำมาพัฒนาแก้ไขให้แพทย์ยังคงทำงานอยู่กับโรงพยาบาลของกรมการแพทย์ต่อไป ซึ่งนายถนัด มัตย์นอก⁸ ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง “การคงอยู่และลาออกของแพทย์ที่ปฏิบัติงานด้านรังสีวิทยาในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์” โดยได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่จะดึงดูด (Pull Factors) ชักจูงหรือส่งผลให้แพทย์เหล่านี้ยังคงทำงานกับโรงพยาบาลในสังกัดกรมการแพทย์ ภายใต้ปัจจัยที่จะเป็นตัวผลักดันให้ลาออก (Push Factors) ไว้ได้นาน ๆ และรวมถึงการพยายามเสนอแนะแนวทางหรือรูปแบบ การบริหารจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมในการทำให้แพทย์คงอยู่ ทำงานอยู่ในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ในส่วนกลางและที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคได้อย่างยั่งยืน

ทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจในการนำปัจจัยต่างๆมาวิเคราะห์ในเชิงยุทธศาสตร์เพื่อหาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของแพทย์จนเกิดความพึงพอใจที่จะยังคงทำงานอยู่ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพ โดยผู้วิจัยได้แบ่งปัจจัยเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ปัจจัยผลักดัน (Push factor) และ 2) ปัจจัยดึงดูด (Pull factor) ซึ่งสามารถวิเคราะห์ในแต่ละปัจจัยได้ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ปัจจัยที่ผลักดัน (Push factor) ที่ทำให้แพทย์ตัดสินใจลาออกจากโรงพยาบาล สังกัดกองทัพ

ปัจจัยที่ผลักดัน (Push factor) คือปัจจัยที่ทำให้แพทย์รู้สึกไม่พึงพอใจ ไม่ได้รับการตอบสนอง ทำให้ไม่มีความสุขในการทำงาน ได้แก่

2.1.1 ภาระงานที่รับผิดชอบ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กร หน้าที่การงานและภารกิจจึงหมายถึงกลุ่มของกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หน้าที่การงานจะมีอะไรบ้างและมีกี่กลุ่มขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์กร ลักษณะขององค์กร และขนาดขององค์กรด้วย นอกจากนี้แล้วยัง

ต้องมีการแบ่งงาน (Division of Work) หรือรวมหน้าที่การงานที่มีลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน หรือแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงาน แล้วมอบงานนั้นๆ ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถหรือความถนัดในการทำงานนั้นๆ โดยตั้งเป็นหน่วยงานย่อยขึ้นมารับผิดชอบ แพทย์ประจำการหรือไปปฏิบัติราชการในแต่ละแห่ง มอบหมายงานในปริมาณที่ไม่เท่ากันมีปริมาณมากน้อยแตกต่างกัน ตามโครงสร้างและขนาดของโรงพยาบาล บางโรงพยาบาลมีจำนวนคนใช้ค่อนข้างมาก แต่มีแพทย์จำนวนน้อย ทำให้การบริการตรวจรักษามีภาระมาก ซึ่งอาจต้องตรวจคนไข้นอกและคนไข้ที่รับไว้ในโรงพยาบาล รวมทั้งมีการออกหน่วยให้บริการภายนอกโรงพยาบาลและต้องอยู่เวร ซึ่งทำให้เวลาทำงานของแพทย์เกินกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

2.1.2 ความจำเป็นด้านครอบครัว แพทย์จบใหม่หรือแพทย์ฝึกหัดที่มีอายุน้อย ยังอยู่ในช่วงการเริ่มต้นของชีวิตราชการการทำงาน ภาวะความจำเป็นในเรื่องครอบครัวอาจจะไม่ใช่อันดับแรก แต่พอแพทย์เหล่านี้อายุมากขึ้น เปลี่ยนจากสถานะโสดเป็นสถานภาพสมรสอาจจะต้องมีความจำเป็นต้องย้ายถิ่นฐาน ด้วยสาเหตุได้รับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ดูแลพ่อแม่ที่แก่ชรา สร้างครอบครัวในจังหวัดที่มีโรงเรียนระดับมาตรฐานด้านการศึกษาเพื่อบุตร

2.1.3 นโยบายและระบบการบริหาร นโยบายสาธารณะ เป็นสิ่งที่รัฐบาลกำหนดขึ้นมาจากการตัดสินใจว่าสิ่งใดควรเลือกที่จะปฏิบัติ หรือไม่ควรที่จะนำมาปฏิบัติ รัฐบาลในฐานะสถาบันหรือหน่วยงานหรือตัวแทน ผู้กำหนดนโยบาย ไม่ได้สกัดกั้นแนวคิดใหม่ ๆ เนื่องจากต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อปรับแก้ค่านิยมและจัดลำดับความสำคัญ อันมีสาเหตุมาจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม วิวัฒนาการทางการเมือง และค่านิยมต่าง ๆ (Simon, 2007: 1)⁹ ทักษะ ความรู้ ความสามารถในการกำหนดนโยบายและนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญของการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ การปฏิรูประบบส่งผลให้การพัฒนา นโยบายสาธารณะและความร่วมมือในกระบวนการนโยบายสาธารณะเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการจัดการนโยบายให้มากขึ้น (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556, น.147)¹⁰

2.1.4 ความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้อง ปัจจุบันปัญหาด้านการฟ้องร้องแพทย์ทั้งด้านการประกอบวิชาชีพและด้านส่วนตัวมีเพิ่มมากขึ้น จนแพทย์หลายๆท่านให้ความสำคัญและเป็นกังวลมาก โดย สปสช.¹¹ (สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ) ชี้แนวโน้มการฟ้องร้องทางการแพทย์สูงขึ้นเรื่อย ๆ นพ.อิทธิพล กล่าวว่า “จากสถิติการ

ฟ้องร้องทางการแพทย์ย้อนหลัง 20 ปี (2539 - 31 ตุลาคม 2560) พบว่ามีการฟ้องร้องคดีฟ้องแพ่ง จำนวน 287 คดี คดีผู้บริโภค จำนวน 168 คดี คดีปกครอง 3 คดี รวมเป็น 499 คดี ทุณทรัพย์ที่ฟ้องรวมประมาณ 3,192 ล้านบาท จากคดีทั้งหมดที่ฟ้องร้อง มีคดีที่ศาลตัดสินถึงที่สุดแล้ว 66 คดี กระทรวงสาธารณสุข ชนะ 45 คดี แพ้ 21 คดี และมีการถอนฟ้องด้วยการไกล่เกลี่ยได้จบในชั้นศาล จำนวน 164 คดี จากสถิติพบว่าสาเหตุการฟ้องคดีกว่าครึ่งหนึ่งของคดีเป็นการรักษาผิดพลาด วินิจฉัยผิดพลาด รองลงมาเป็นการคลอด พฤติกรรมบริการ แพ้ยา รักษาผิดมาตรฐาน และคดีที่ศาลตัดสินจนถึงที่สุดและกระทรวงสาธารณสุขต้องชำระเงินให้กับผู้ฟ้องตามคำพิพากษาแล้ว 36 ล้านบาท”

2.1.5 ความเครียด (stress) คือ การตอบสนองของร่างกายที่เกิดขึ้นทั้งทางสรีรวิทยา (Physiological) และทางจิตวิทยา (Psychological) ต่อสิ่งที่มีมาคุกคามหรือเป็นอันตราย รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญและสิ่งที่ไม่คาดคิด ซึ่งอาจเกิดได้ทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในร่างกาย ความเครียด แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1.5.1 ความเครียดเฉียบพลัน หรือ Acute Stress คือ ความเครียดที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน เกิดขึ้นทันทีทันใด และร่างกายก็ตอบสนองต่อความเครียดนั้นโดยทันทีเช่นกัน เมื่อความเครียดนี้หายไปแล้ว ร่างกายจะค่อยๆ ปรับตัวให้เข้าสู่สภาวะปกติ เรียกว่าเป็นการรักษาคุณภาพของร่างกาย ความเครียดเฉียบพลัน ได้แก่ การที่ร่างกายตื่นตระหนกจากเสียงดัง อากาศร้อนหรือเย็น ความกลัวอันตราย ความหิวหรือแม้แต่การอยู่ในที่แออัด ในชุมชนที่มีคนมากๆ เป็นต้น

2.1.5.2 ความเครียดเรื้อรัง หรือ Chronic Stress คือ ความเครียดที่เกิดจากการสะสมเป็นระยะเวลาานหรือเกิดขึ้นทุกวัน ร่างกายไม่สามารถตอบสนองหรือแสดงออกต่อความเครียดนี้แล้วขจัดให้หายไป ไม่สามารถรักษาคุณภาพให้อยู่ในภาวะปกติได้ ความเครียดประเภทนี้จึงมีความรุนแรงมากกว่าประเภทที่ 1 (ความเครียดฉับพลัน) เพราะอาจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านบุคลิกภาพและอารมณ์ ผู้ที่กำลังประสบปัญหานี้จึงควรปรึกษาและเข้ารับคำแนะนำจากจิตแพทย์หรือนักจิตวิทยา

2.2.วิเคราะห์ปัจจัยที่ดึงดูด (Pull factor) ที่เป็นแรงจูงใจส่งผลให้แพทย์ยังคงทำงานอยู่ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก

ปัจจัยที่ดึงดูด (Pull factor) คือ ปัจจัยที่ทำให้แพทย์รู้สึกพึงพอใจในการทำงาน และต้องการที่จะทำงานต่อไป

2.2.1 ค่าตอบแทนสวัสดิการ

ค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลที่เป็นเงินและสิ่งต่าง ๆ ที่มีมูลค่าเป็นเงิน ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งพนักงานได้รับจากการทำงานให้กับองค์กร

2.2.1.1 ค่าตอบแทนพื้นฐาน (Base Compensation) คือ การจ่ายเงินตามอัตราที่มีรูปแบบแน่นอนเป็นประจำเพื่อตอบแทนการทำงานให้แก่พนักงาน ซึ่งอาจจ่ายเป็น “เงินเดือน” (Salary) ในลักษณะการเหมาจ่ายต่อสัปดาห์ ต่อเดือน หรือต่อปี ตามอัตราที่ตกลงกัน หรืออาจจ่ายให้เป็น “ค่าจ้าง” (Wage) ในลักษณะที่คำนวณจากระยะเวลาการทำงานเป็นรายชั่วโมง หรือรายวันอัตราที่ตกลงกัน

2.2.1.2 ค่าตอบแทนแบบจูงใจ (Incentive Pay Plans) คือ การให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี โดยกำหนดอัตราการจ่ายให้สัมพันธ์โดยตรงกับผลการทำงานของพนักงานแต่ละคนตามที่ทำได้นอกเหนือไปจากค่าจ้างหรือเงินเดือนพื้นฐาน ค่าตอบแทนประเภทนี้มีหลายรูปแบบ เช่น โบนัส (Bonus) ค่านายหน้า (Commission) การแบ่งส่วนกำไร (Profit Sharing) เป็นต้น

2.2.1.3 ผลประโยชน์เกื้อกูล (Employee Benefit) คือ การให้รางวัลแก่พนักงานซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและการดำรงตำแหน่งภายในองค์กร ซึ่งเป็นรางวัลทางอ้อมหรือเป็นค่าตอบแทนส่วนเพิ่มให้กับพนักงาน เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การรักษาพยาบาล บำเหน็จบำนาญ ค่าล่วงเวลา วันหยุด วันลา รถบริการรับส่งพนักงาน บ้านพักพนักงาน เป็นต้น

2.2.2 ความก้าวหน้าในวิชาชีพ คือ กระบวนการเรียนรู้ในระดับองค์กร เป็นการพัฒนาบุคลากรจากมุมมองขององค์กรเองที่มุ่งเน้นการพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนคุณสมบัติและขีดความสามารถของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเติบโตและก้าวหน้าขึ้นไปในสายงานได้ มาตรการต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนคุณสมบัติและขีดความสามารถของพนักงานให้พวกเขามีโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในสายงานต่อไป มีมาตรการต่าง ๆ ในการช่วยให้พนักงานมีโอกาสเติบโตและพัฒนาตนเองมากขึ้นองค์กรชั้นนำในหลายประเทศทั้งภาครัฐและเอกชน มีการนำมาตรการต่างๆ มาใช้

2.2.3 สภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมให้สามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งประกอบไปด้วย สถานที่ใน

การปฏิบัติงาน อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน แสง เสียง อุณหภูมิ เพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

2.2.4 ความมั่นคงในงาน คือ สภาพการทำงานที่ทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจว่าจะสามารถประกอบอาชีพนั้นได้ตามระยะเวลาที่กำหนดหรือตรงกับความต้องการพร้อมกับสวัสดิการต่างๆ ที่สร้าง ความพึงพอใจให้กับตนเอง รวมทั้งได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ตนเองให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน

2.2.5 ความผูกพันต่อองค์กร ได้มีนักวิชาการให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร อาทิ Buchanan (1974, p.533)¹² กล่าวว่า ความผูกพันขององค์กร คือ ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความผูกพันต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ปฏิบัติงานเสมือนว่าองค์กรเป็นของตนเอง เต็มใจที่จะทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตน และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกในองค์กรต่อไป Porter et al.(1974, p.603)¹³ กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีการ แสดงออกต่อองค์กรอย่างแนบแน่นแต่โดยมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กรที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ คือ

1. มีความเชื่ออย่างแรงกล้า ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. มีความเต็มใจทุ่มเทความพยายามอย่างมากต่อการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร
3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะพยายามรักษาไว้ ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่บุคลากรเจ้าหน้าที่มีความรู้สึกและแสดงออกถึงความรักใคร่ห่วงใยต่อองค์กรโดยเต็มใจที่จะลงหลักปักฐานโดยไม่คิดตีจากองค์กรแห่งนั้นพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ ยอมรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรโดยปราศจากเงื่อนไขต่าง ๆ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2.3 การวิเคราะห์หาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แพทย์ยังคงทำงานอยู่ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก

ผู้วิจัยได้นำปัจจัยต่างๆมาทำการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ด้วยSWOT Analysis โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.จุดแข็ง(Strengths) คือ ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจให้แพทย์มีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก

1.1 ความมั่นคงในการทำงาน อาชีพข้าราชการ ถือว่าเป็นอาชีพที่มั่นคง ดังนี้

1.1.1 ลักษณะงาน เป็นงานประจำที่ทำตามนโยบายของรัฐ ทำงานเป็นระบบ มีสายการบังคับบัญชา โดยตำแหน่ง และมีลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งถูกกำหนดไว้ตามกรอบหน้าที่ที่รับผิดชอบ

1.1.2 มีสวัสดิการ ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนประจำ มีค่าครองชีพ ค่ารักษาพยาบาล ค่าช่วยเหลือการศึกษาบุตร เงินโบนัส เงินกองทุนบำเหน็จบำนาญต่างๆ

1.1.3 มีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน ได้แก่ ระเบียบในการเข้าทำงาน การลา การออกจากงาน ทำให้มั่นใจได้ว่า ถ้าทำตามระเบียบก็จะสามารถทำงานได้จนถึงวัยเกษียณอายุ

1.2 โอกาสในการศึกษาต่อแพทย์เฉพาะทางทั้งในและต่างประเทศ

โดยกองทัพบก ได้ให้ทุนในการศึกษาต่อเฉพาะทางของแพทย์ โดยเป็นไปตามเงื่อนไขระเบียบของกองทัพบก เพื่อให้แพทย์สามารถพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและต่อยอดพัฒนาองค์ความรู้ในอนาคตด้วย

1.3 ภาระงานที่รับผิดชอบ แพทย์ในสังกัดโรงพยาบาลกองทัพบก จะทำการตรวจรักษาผู้เข้ารับบริการทางการแพทย์ตามหลักประกันสุขภาพ 4 กลุ่มเป้าหมาย คือ

1. สิทธิสวัสดิการรักษายาบาลข้าราชการ
2. สิทธิประกันสังคมสำหรับลูกจ้างภาคเอกชน
3. หลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า (30บาท รักษาทุกโรค)
4. สิทธิสวัสดิการเจ้าหน้าที่ของรัฐองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ซึ่งถ้าเทียบจำนวนคนไข้ที่เข้ารับบริการทางการแพทย์กับโรงพยาบาลรัฐในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขแล้วนั้นถือว่าโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกมีกลุ่มเป้าหมายที่น้อยกว่า

1.4 สิ่งแวดล้อมในการทำงาน โรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกได้ผ่านการรับรองมาตรฐาน HA (Hospital Accreditation) คือ การรับรองจากภายนอกเพื่อกระตุ้นให้สถานพยาบาล พัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยในการดูแลผู้ป่วย โดยอาศัยมาตรฐานที่อิงหลักการสากลเป็นกรอบในการพัฒนา

2. จุดอ่อน(Weaknesses) คือปัจจัยที่ผลักดันให้แพทย์เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน จนอาจส่งผลให้แพทย์ตัดสินใจลาออก

2.1 ค่าตอบแทน แพทย์ในสังกัดโรงพยาบาลกองทัพบก จะได้รับค่าตอบแทนซึ่งถ้าเปรียบเทียบกับโรงพยาบาลเอกชนแล้วต่ำกว่าถึง 10 เท่า ซึ่งค่าตอบแทนแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1.1 เงินเดือนเงินประจำตำแหน่ง แพทย์ในสังกัดโรงพยาบาลกองทัพบก ถือว่าเป็นข้าราชการทหาร สังกัดกระทรวงกลาโหม จะได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติเงินเดือนเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ.2538

2.1.2 ค่าตอบแทนเงินเพิ่มพิเศษสำหรับแพทย์ที่ไม่ทำเวชปฏิบัติส่วนตัว และหรือไม่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน เดือนละ 10,000 บาท ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการจ่ายค่าตอบแทนแนบท้ายข้อบังคับกระทรวงสาธารณสุขว่าด้วยการจ่ายเงินค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้กับหน่วยบริการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548

2.1.3 เงินเพิ่มพิเศษสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ (พ.ต.ส.) ของผู้ปฏิบัติงานค่ายสาธารณสุข อัตรา 5,000-10,000 บาท สำหรับ ระดับชำนาญการด้านเวชกรรม ตามสาขาระดับชำนาญการพิเศษ ตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญได้รับเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

2.2 ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การเจริญตามขั้นยศทางทหารใน 37 โรงพยาบาลทหาร มีอัตราการจัดหน่วยที่แตกต่างกัน ซึ่งอัตราการจัดก็เป็นแบบแผนเดิม แต่ปัจจุบันมีอัตราการผลิตแพทย์เพิ่มมากขึ้น แต่การจัดสรรแพทย์ขึ้นอยู่กับตำแหน่งทาง

ทหาร (ชกท.) จึงทำให้บางตำแหน่งไม่สามารถก้าวหน้าได้ ร่วมกับนโยบายการปรับลดกำลังพลของกองทัพบก ซึ่งการปรับลดกำลังพลได้หมายรวมในส่วนของสายงานแพทย์ด้วย

3. โอกาส (Opportunities)

นโยบายบริหาร มีความยืดหยุ่นในการบริหารเพื่อให้สามารถปรับให้ เข้ากับสถานการณ์ เศรษฐกิจ การเมืองได้ เช่น

3.1 การขอเปิด OPD (Out-Patient Department) นอกเวลาราชการ ตั้งแต่ 17.00 – 20.00 น. คือ การเปิดตรวจรักษาให้ “ผู้ป่วยนอก” ซึ่งเป็นการรักษาโดยไม่ต้องนอนพัก หรือไม่ต้องติดตามอาการในระยะ โดยแพทย์ที่ลงตรวจจะได้ค่าตอบแทนจากการตรวจเป็นกรณีไปตามจำนวนคนไข้ โดยยึดการคำนวณค่าตอบแทนแพทย์จากระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการจ่ายค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสถานพยาบาล สังกัดกองทัพบก พ.ศ. 2546 เพื่อเพิ่มรายได้ให้แพทย์ และคนไข้ที่ไม่สะดวกเข้ารับบริการทางการแพทย์ในเวลาราชการ

3.2 การขอเปิด OR (Operating Room) นอกเวลาราชการ คือ การขอเปิดห้องผ่าตัดนอกเวลา โดยแพทย์จะได้รับค่าตอบแทน ตามระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการจ่ายค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสถานพยาบาล สังกัดกองทัพบก พ.ศ. 2546

3.3 การอยู่เวรโรงพยาบาล โดยแพทย์จะได้รับค่าตอบแทนจากการอยู่เวรหลังเวลาราชการตั้งแต่ 16.00-08.00 น. โดยคิดอัตราการจ่ายผลตอบแทนตาม ระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการจ่ายค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสถานพยาบาล สังกัดกองทัพบก พ.ศ. 2552

ซึ่งนโยบายบริหารนี้เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ถูกมองว่าเป็นโอกาสในการสร้างแรงจูงใจให้แพทย์ในขณะที่เศรษฐกิจชะลอตัว ปัญหาสถานการณ์โควิด-19 ที่แพทย์และบุคลากรหมัดกำลังใจ เหนื่อยล้า

4. อุปสรรค(Threats)

นโยบายบริหาร จากนโยบายปรับลดกำลังพล แผนกลาโหม แผนแม่บท พ.ศ.2560-2569 มีนโยบายปรับลดกำลังพลลงปีละ 5 % ซึ่งหมายความรวมถึงส่วนงานแพทย์ด้วย โดยในปี 2567 นี้ ประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยโดยสมบูรณ์ เพราะมีอัตราของประชากรที่อายุ 60 ปีขึ้นไป ที่อยู่จริงในพื้นที่ต่อประชากรทุกช่วงอายุในพื้นที่เดียวกัน มากกว่า ร้อยละ 20 แล้ว ทำให้การบริการทางการแพทย์ต้องเผชิญกับปัญหาด้าน

บุคคลกรที่มีจำนวนลดลง รวมไปถึงโรคระบาดและโรคอุบัติใหม่ เช่น โควิด-19 จะทำให้บุคลากรที่มีอยู่เกิดภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น จนนำไปสู่การบริการทางการแพทย์ไม่ทั่วถึงและไม่เพียงพอ

โดยยังสามารถนำบทสรุปมากำหนดยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงการกำหนดยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>S : จุดแข็งภายใน</p> <p>S1 ความมั่นคง</p> <p>S2 โอกาสศึกษาต่อ</p> <p>S3 ภาระงานที่รับผิดชอบ</p> <p>S4 สิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน</p> <p>S5 ความผูกพันต่อองค์กร</p>	<p>W : จุดอ่อนภายใน</p> <p>W1 ค่าตอบแทนที่น้อยกว่าโรงพยาบาลเอกชน</p>
<p>O : โอกาสภายนอก</p> <p>O1 นโยบายบริหาร ด้านค่าตอบแทนปฏิบัติงานนอกระชาการ</p>	<p>SO : ยุทธศาสตร์เชิงรุก</p> <p>1 เพิ่มสวัสดิการในการทำงาน</p> <p>2 เพิ่มจำนวนทุนในการศึกษาต่อเฉพาะทางของแพทย์</p> <p>3 จัดให้แพทย์รับผิดชอบงานด้านบริการสาธารณสุขเป็นหลัก</p> <p>4 เพิ่มพื้นที่อาชีวนามัยในการทำงาน</p> <p>5 เพิ่มกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ของแพทย์ต่อคนในองค์กร</p>	<p>WO : ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข</p> <p>1 ใช้นโยบายเพิ่มค่าตอบแทนขอเปิด -OPD นอกเวลา</p> <p>-OR นอกเวลา</p> <p>-เวรโรงพยาบาล</p>
<p>T : อุปสรรคภายนอก</p> <p>T1 นโยบายบริหาร การปรับลดกำลังพล</p>	<p>ST : ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน</p> <p>1 กำหนดแนวทางนโยบายบริหารการปรับลดกำลังพลของกระทรวงกลาโหม โดยให้ในส่วนของสายงานแพทย์ได้รับการยกเว้นจากนโยบายนี้</p>	<p>WT : ยุทธศาสตร์เชิงรับ</p> <p>1 เอาชนะจุดอ่อน โดยทำให้แข็งแกร่ง (OS Strategy) ลดอุปสรรคในการแข่งขัน (T1 W1)</p>

2.4 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1943)¹⁴

เป็นทฤษฎีที่ถูกใช้กันอย่างแพร่หลายในการอธิบายแรงจูงใจของมนุษย์ ซึ่งมาสโลว์ได้อธิบายว่า มนุษย์นั้นมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งความต้องการที่รับการตอบสนองแล้วนั้น จะไม่เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรม แต่ในทางกลับกันความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสิ่งจูงใจที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมขึ้น โดยความ

ต้องการของมนุษย์นั้นนอกจากจะไม่มีที่สิ้นสุดตามที่ได้กล่าวไปแล้ว ยังมีความซับซ้อนอีกด้วย บางครั้งความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วแต่ยังไม่สิ้นสุด ก็เกิดความต้องการด้านอื่นเพิ่มขึ้นมานอกจากนี้ความต้องการของมนุษย์นั้นยังเป็นลำดับขั้นอีกด้วย ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 แสดงลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์¹⁵



ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ

ความต้องการทางด้านกายภาพ ถือเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่มนุษย์ต้องการอันเนื่องมาจากร่างกายเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิตที่ประกอบไปด้วย อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย

เมื่อความต้องการขั้นพื้นฐานได้ถูกตอบสนองแล้ว มนุษย์จะหันมาให้ความสนใจทางด้านความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินของตนเอง เช่น การทำร้ายร่างกายและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรัก

เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากความต้องการลำดับขั้นที่ 1 และ 2 ได้รับการตอบสนองแล้ว โดยที่ความต้องการด้านนี้จะเป็นความต้องการที่ซับซ้อน กล่าวคือ

ต้องการความรักจากการเข้าไปมีส่วนร่วมในกลุ่มสังคมต่างๆ เช่น ครอบครัว เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน และเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มนั้น

ขั้นที่ 4 ความต้องการความเคารพนับถือ

ความต้องการด้านนี้เป็นความต้องการที่มีความซับซ้อนมากขึ้นจากความต้องการในลำดับก่อนหน้า ซึ่งเป็นความต้องการการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ต้องการความเสมอภาคทางด้านต่างๆ เทียบเท่ากับคนอื่นๆ

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสมบูรณ์ของชีวิต

เป็นลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุด ซึ่งความต้องการในขั้นนี้มักเกิดได้ยาก และต้องมีความเข้าใจในชีวิตเป็นอย่างดี ซึ่งจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อความต้องการในลำดับขั้นก่อนหน้าได้รับการตอบสนองและเติมเต็มแล้วจึงจะเกิดได้

2.4.2 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริเบอร์ก

Herzberg Mausner and Snyderman (Herzberg et al.,1976)¹⁶ ได้ อธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นการจูงใจ(Motivation Factor) และปัจจัยที่เป็นการบำรุงรักษา (Hygiene Factor) ปัจจัยทั้ง 2 ประการนี้ มี อิทธิพลต่อความสำเร็จของงานอย่างมีนัยสำคัญ จากการสัมภาษณ์ความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงานของนักบัญชี และวิศวกรจำนวน 200 คน ผลการศึกษาสรุปว่า ความพึงพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานของคนมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ การที่บุคคลพึงพอใจในงานไม่ได้หมายความว่าคนๆ นั้นมีแรงจูงใจในการทำงานเสมอไป แต่ถ้าคนใดมีแรงจูงใจในการทำงานแล้ว คนๆ นั้นจะตั้งใจทำงานให้เกิดผลที่ดีที่สุด ผลการศึกษาจึง แสดงให้เห็นผลของปัจจัย 2 ประการ คือ ปัจจัยที่เป็นการจูงใจ และปัจจัยที่เป็นการบำรุงรักษาต่อเจตคติของบุคคล

2.4.2.1 ปัจจัยที่เป็นการจูงใจ

เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้คนเกิดแรงจูงใจในการทำงานทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ดังนี้

1. การสมฤทธิผล คือ พนักงานมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้

สำเร็จ

2. การยอมรับนับถือจากผู้อื่น คือ พนักงานมีความรู้สึกว่าจะสำเร็จแล้วมีคนยอมรับเขา
3. ลักษณะงานที่น่าสนใจ คือ พนักงานรู้สึกว่างานที่ทำ น่าสนใจ น่าทำ
4. ความรับผิดชอบ คือ พนักงานรู้สึกว่าเขารับผิดชอบตนเองและงานของเขา
5. โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า คือ พนักงานรู้สึกว่าเขามีความก้าวหน้าในงานที่ทำ
6. การเจริญเติบโต คือ พนักงานตระหนักว่าเขามีโอกาสที่จะเรียนรู้เพิ่มเติม และมีความเชี่ยวชาญ

2.4.2.2 ปัจจัยที่เป็นการบำรุงรักษา เป็นปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกจากงาน เมื่อไม่ได้จัดปัจจัยด้านนี้ให้พนักงาน เขาจะไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงาน ปัจจัยนี้ประกอบด้วย 10 ประการ ดังนี้

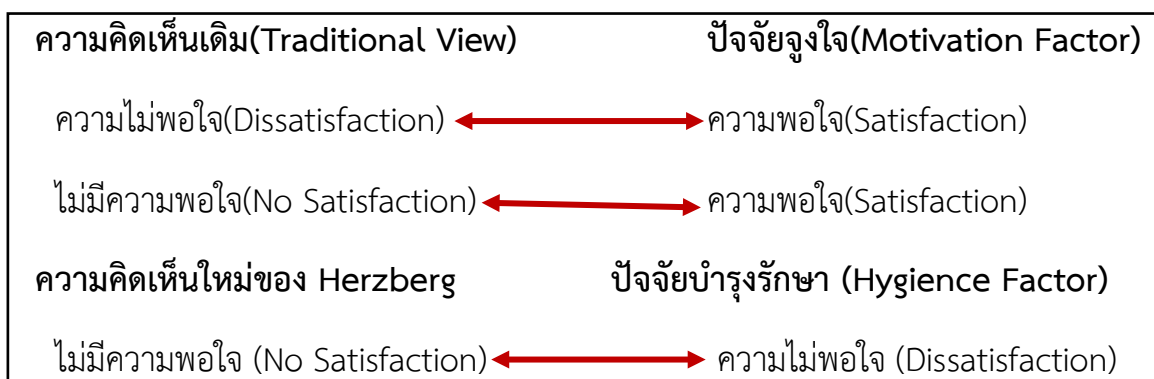
1. นโยบายและการบริหาร คือ พนักงานรู้สึกว่าฝ่ายบริหารจัดการมีการสื่อสารที่ดี และทราบถึงนโยบายขององค์กรที่เขาอยู่
2. การนิเทศงาน คือ พนักงานรู้สึกว่าบริหารตั้งใจสอนงาน และให้งานตามหน้าที่รับผิดชอบ
3. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน คือ พนักงานรู้สึกดีต่อหัวหน้าของเขา
4. ภาวะการณ์ทำงาน คือ พนักงานรู้สึกดีต่องานที่ทำ และสภาพการณ์ของที่ทำงาน
5. ค่าตอบแทนการทำงาน คือ พนักงานรู้สึกว่าค่าตอบแทนเหมาะสม
6. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน
7. ชีวิตส่วนตัว คือ พนักงานรู้สึกว่าชั่วโมงทำงานไม่ได้กระทบต่อชีวิตส่วนตัว

- 8. ความสัมพันธ์กับลูกน้อง คือ หัวหน้างานมีความรู้สึกที่ดีต่อลูกน้อง
- 9. สถานภาพ คือ พนักงานรู้สึกว่างานของเขามีตำแหน่งหน้าที่ดี
- 10. ความมั่นคง คือ พนักงานรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในงานที่ทำอยู่

ปัจจัยการบำรุงรักษาไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดที่ป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้ว อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่พนักงานได้จนส่งผลต่อการตัดสินใจลาออก

Herzberg และคณะ (Herzberg et al., 1976) มีความเห็นว่าสิ่งที่ตรงข้ามกับความพอใจ (Satisfaction) ไม่ใช่ความไม่พอใจ (Dissatisfaction) ดังที่เชื่อกันแต่เดิม การขจัดสิ่งทำให้เกิดความไม่พอใจออกไป ไม่จำเป็นว่าจะทำให้เกิดความพอใจขึ้นมาแทนที่ แต่ทำให้มีสถานะเป็นกลาง คือ ยั่งยืนดีที่จะทำงานต่อไปดังเดิม และสิ่งที่ตรงข้ามกับความพอใจ คือ ไม่มีความพอใจ (No Satisfaction) และสิ่งที่ตรงข้ามกับความไม่พอใจ คือ ไม่มีความพอใจ (No Dissatisfaction) ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 3 แสดงความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ – ไม่พึงพอใจ



2.5 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการเสริมสร้างให้บุคคลยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

จากการวิเคราะห์ทั้ง 4 หัวข้อ ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการเสริมสร้างให้บุคคลยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้

ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และลดการลาออกของแพทย์ในโรงพยาบาล สังกัด กองทัพบก ได้ดังนี้

2.5.1 เริ่มที่ผู้บริหารก่อน วัฒนธรรมองค์กรที่ดีต้องเริ่มจากผู้นำ หากผู้บริหารมีจิตใจรักองค์กร พร้อมสร้างความสมานฉันท์ ทำงานเป็นทีม ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีก็ย่อมจะสร้างบรรยากาศและพลังงานดี ๆ ในที่ทำงาน

2.5.2 สร้างความผูกพันกับหัวหน้า หัวหน้างานที่ดีควรให้ความสำคัญกับลูกน้อง ทั้งในเรื่องของการทำงานและเรื่องชีวิตส่วนตัว หากหัวหน้ามองเห็นความสำคัญ และให้คุณค่ากับงานที่ลูกน้องทำก็จะช่วยสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องได้ หรือถ้าหัวหน้ามีความเห็นอกเห็นใจลูกน้องในเรื่องส่วนตัว เช่น เมื่อมีคนในครอบครัวของลูกน้องเจ็บป่วย ก็อนุญาตให้ ลาเพื่อให้ลูกน้องไปดูแลคนครอบครัว หรือคอยถามไถ่สารทุกข์สุขดิบ ก็จะช่วยซื้อใจลูกน้องและสร้างความผูกพันขึ้นมาได้

2.5.3 โฟกัสที่การสื่อสาร การสื่อสารถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่หลาย ๆ คนให้ความสำคัญกับการสื่อสารมาก เพราะหากสื่อสารได้ดี เข้าใจเรื่องเดียวกันแล้ว ก็จะทำให้การทำงานง่ายขึ้นและประสบความสำเร็จได้ ยิ่งในการสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรแล้ว การสื่อสารเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ขาดไม่ได้ เพราะยิ่งสื่อสาร ยิ่งเข้าใจและผูกพันกันแน่นแฟ้นมากขึ้น

2.5.4 สร้างความผูกพันเฉพาะบุคคล คุณควรตระว่าไม่ใช่ทุกคนจะชอบของอย่างเดียวกัน การปฏิบัติต่อพนักงานก็เช่นกัน คุณควรรู้ว่าพนักงานแบบไหนควรปฏิบัติด้วยอย่างไรถึงจะซื้อใจพวกเขาได้ ที่สำคัญไปกว่านั้นควรเอาความต้องการของพนักงานเข้ามาเป็นข้อในการพิจารณาด้วย เพราะสุดท้ายแล้วพนักงานจะรู้สึกดีกับองค์กรที่ปฏิบัติต่อพวกเขาแบบที่พวกเขาต้องการมากกว่า

2.5.5 สร้างวัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยแรงจูงใจ สมัยนี้เงินไม่ใช่ปัจจัยเดียวที่ทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรอีกแล้ว และคนที่ดีอาจจะไม่สามารถซื้อได้ด้วยเงินด้วยซ้ำ ดังนั้นองค์กรจึงควรสร้างวัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยแรงจูงใจ เช่น การทำงานที่นี้ให้อะไรได้มากกว่าเงิน มอบความก้าวหน้า พัฒนาความสามารถ หรือทำให้พนักงานเติบโตไปพร้อม ๆ กับองค์กรได้อย่างไรบ้าง

2.5.6 สร้างวิธีการให้คำแนะนำติชม นอกจากองค์กรจะมีสิทธิประเมินพนักงานแล้ว ถ้าอยากให้พนักงานรักในองค์กร ก็ต้องอนุญาตให้พนักงานประเมินองค์กรได้

ด้วยเช่นเดียวกัน ศึกษาอย่างจริงจังว่าพนักงานชอบอะไร ไม่ชอบอะไร ผ่านแบบสำรวจ เพื่อมองหาจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กรเอามาพัฒนาปรับปรุงแก้ไข เพื่อสร้างความผูกพัน และวัฒนธรรมองค์กรแบบที่คนที่ทำงานอยู่มีความสุขที่จะมาทำงานจนไม่อยากจะลาออก

2.5.7 เสริมแรงและให้รางวัลกับพฤติกรรมที่ดี นอกจากเงิน ที่เป็นรางวัลที่พนักงานอยากได้แล้ว ยังมีชื่อเสียงให้ความสำเร็จที่พนักงานก็อยากได้เช่นกัน บางคนอาจจะอยากได้รับการยอมรับและยกย่องในความสำเร็จมากกว่าเงินด้วยซ้ำ หากพนักงานทำดี ไม่ว่าจะป็นในเรื่องของการทำงาน หรือการมีพฤติกรรมที่ดี องค์กรควรให้คุณค่า และแสดงออกถึงการให้คุณค่า นั้น ผ่านการให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากเงิน อาจจะเป็นโล่ประกาศเกียรติคุณ ที่จะทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจว่าองค์กรเห็นคุณค่าและเป็นแบบอย่างให้คนอื่น ๆ อยากทำตาม

2.5.8 คอยสนับสนุนและชี้ทาง เป้าหมายของการทำงานคือความสำเร็จ องค์กรที่ดีจึงควรสร้างวัฒนธรรมการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะป็นในระดับหัวหน้า และลูกน้อง ที่หัวหน้าควรเป็นผู้ชี้แนะ และให้คำแนะนำในการทำงาน รวมไปถึงคอยติดตามผลงานของลูกน้อง และในระดับเพื่อนร่วมงาน ที่ควรสนับสนุนการทำงานของกัน และกัน ให้คำแนะนำในมุมมองที่อีกคนอาจมองข้ามไป เน้นการทำงานเป็นทีมที่คอยช่วยเหลือกันมากกว่าการโตไปคนเดียว

2.5.9 เอาผลงานเป็นที่ตั้ง แน่แน่นอนว่าการที่องค์กรสร้างความผูกพันขึ้นมา ภายในก็เพราะไม่อยากให้พนักงานลาออก แต่พนักงานที่องค์กรจะต้องรั้งไว้ก็ต้องเป็นพนักงานที่ดีมีคุณภาพด้วย ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับผลงานของพนักงานเป็นอันดับต้น ๆ เพราะที่จะทำให้องค์กรเติบโตไปได้ คือพนักงานที่ทำงานได้ดีและมอบผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

2.5.10 จ้างคนที่เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กร ของทุกอย่างย่อมมีที่ที่เหมาะสม พนักงานก็เช่นกัน เมื่อคุณตั้งใจสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาแล้ว ก็ควรมองหาพนักงานที่เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ เข้ามาทำงานด้วย เพราะถ้าหากบองค์กรและพนักงานไม่ได้มองเห็นภาพและจุดหมายเดียวกันอยู่ ก็เป็นเรื่องยากที่จะทำให้พนักงานคนนั้นผูกพันกับองค์กรได้

บทที่ 3

บทอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัจจัยที่ผลักดัน (Push factor) และปัจจัยที่ดึงดูด (Pull factor) เพื่อให้แพทย์ยังคงทำงานอยู่ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบกได้นั้น ผู้วิจัยได้นำปัจจัยต่างๆ มาทำการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ด้วย SWOT Analysis เพื่อหาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของแพทย์ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก จากการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยที่ดึงดูด มี 5 ปัจจัยหลัก ที่ทำให้แพทย์เกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ค่าตอบแทนสวัสดิการ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยที่ผลักดัน มี 5 ปัจจัยเช่นกันที่ทำให้แพทย์เกิดความไม่พึงพอใจในงาน จนนำไปสู่การตัดสินใจลาออก คือ ภาระที่รับผิดชอบ ความจำเป็นด้านครอบครัว นโยบายและระบบบริหาร ความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้อง และความเครียด ซึ่งรายละเอียดเป็นไปตามที่กล่าวมาในบทที่ 2

ในบทนี้ จะเป็นการอภิปรายเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการอภิปรายเปรียบเทียบกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

3.1 การเปรียบเทียบกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยค้นพบสาเหตุที่เป็นปัจจัยที่ทำให้แพทย์ตัดสินใจลาออกและปัจจัยที่ทำให้แพทย์ยังคงทำงานอยู่ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก โดยได้นำปัจจัยต่างๆ มาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แพทย์ทำงานอยู่ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบกต่อไป และเพื่อลดปัญหาการลาออกและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของแพทย์ และการบริการด้านสาธารณสุข มีความสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง “การคงอยู่และลาออกของแพทย์ที่ปฏิบัติงานด้านรังสีวิทยาในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์” โดยนายถนัดกิจ มาตย์นอก คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2560⁸ ซึ่งผลการวิจัยในเรื่อง การคงอยู่และการลาออกของแพทย์ที่ปฏิบัติงานด้านรังสีวิทยาในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ ได้แบ่งปัจจัยออกเป็น 2 ประเภทเช่นกัน คือ ปัจจัยดึงดูด และปัจจัยผลักดัน โดยมีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยไว้ด้วย ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงการจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่และลาออกของแพทย์ที่ปฏิบัติงานด้านรังสีวิทยาในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์

ปัจจัยดึงดูด	ปัจจัยผลักดัน
1. หน้าที่ความรับผิดชอบ	1. ความจำเป็นด้านครอบครัว
2. ความมั่นคงในการจ้างงาน	2. ภาระงานที่รับผิดชอบ
3. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3. นโยบายและระบบบริหาร
4. ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน	4. ความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้อง
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	5. โอกาสในการศึกษาต่อหลักสูตรเฉพาะทาง
6. ความผูกพันต่อองค์กร	
7. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	

โดยได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่และลาออกของแพทย์ที่ปฏิบัติงานด้านรังสีวิทยาในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ ไว้ดังนี้

3.1.1 ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ

แม้ว่าอัตราเงินเดือนของแพทย์ที่ปฏิบัติงานด้านรังสีวิทยาในโรงพยาบาลของรัฐบาลจะถือว่าน้อยเมื่อเทียบกับอัตราเงินเดือนของแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนแต่แพทย์ เฉพาะทางในสาขานี้ สามารถที่จะรับงานพิเศษทำนอกเวลาราชการได้อีกทั้งสวัสดิการอื่น ๆ ที่รัฐได้จัดสรรให้ข้าราชการ ได้แก่ สิทธิการรักษาพยาบาลให้กับตัวข้าราชการ บิดา มารดา คู่สมรส และบุตร อีกทั้งค่าเล่าเรียนบุตร ยังเป็นที่น่าพอใจสำหรับแพทย์ส่วนใหญ่ที่ตัดสินใจรับราชการ

3.1.2 หน้าที่ความรับผิดชอบ

แพทย์ส่วนใหญ่มีความภาคภูมิใจในเกียรติแห่งวิชาชีพ และได้รับการปลูกฝังให้ยึดถือหลักจรรยาบรรณวิชาชีพตั้งแต่เมื่อครั้งยังเป็นนักเรียนแพทย์ ถึงแม้ว่าอาจจะมีแพทย์บางรายที่ไม่ชอบงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย อาทิเช่น งานด้านบริหาร แต่ในขณะที่เดียวกันก็มีแพทย์ในจำนวนที่ไม่น้อยมีความคาดหวังจะเติบโตในสายงานวิชาชีพหรือเปลี่ยนแปลงสายงานไปสู่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทบริหาร ดังนั้น แพทย์เหล่านี้จึงมีความมุ่งมั่นที่จะศึกษาเรียนรู้และ ส่งสมประสบการณ์ในงานที่หลากหลาย

3.1.3 ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

ปัจจุบันสำนักงาน ก.พ. ได้เปิดโอกาสให้ส่วนราชการที่มีตำแหน่งในสายงานแพทย์ได้ประเมินค่างานแล้วนำเสนอ อ.ก.พ.กระทรวงเพื่อกำหนดกรอบตำแหน่งให้สามารถเลื่อนระดับได้ถึงเชี่ยวชาญได้ทุกตำแหน่ง โดยให้แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่และปริมาณงาน รวมทั้งภาระงาน ดังนั้น เมื่อเทียบกับตำแหน่งในสายงานอื่นที่อยู่ภายใต้สังกัดกรมการแพทย์แล้ว ตำแหน่งแพทย์ถือว่าเป็นสายงานที่มีความก้าวหน้าและเติบโตในสายงานวิชาชีพได้มากที่สุด

3.1.4 ความผูกพันต่อองค์กร

การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรหรือในโรงพยาบาล ไม่ว่าจะเป็นความผูกพันหรือว่าความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือแม้แต่กับผู้ใต้บังคับบัญชา ถือเป็นความช่วยเหลืออุปสรรคในการทำงานอย่างหนึ่งที่จะช่วยธำรงรักษาแพทย์ให้คงอยู่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ได้ต่อไปอีกในระยะเวลาที่ยาวนานขึ้น

3.1.5 ความมั่นคงในการจ้างงาน

อาชีพข้าราชการ ถือเป็นอาชีพที่มีความมั่นคงในการจ้างงานมากที่สุด เมื่อเทียบกับงานอื่นๆ หรือแม้แต่แพทย์ในสาขาขาดแคลนที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน ถึงแม้ว่าจะมีแพทย์บางรายที่ให้ข้อคิดเห็นที่ไม่จำเป็นต้องมีความมั่นคง ขอแค่ทำงานในโรงพยาบาลเอกชนประมาณสิบปีก็มีเงินในจำนวนมากแล้ว แต่อย่างไรก็ตาม ความมั่นคงในการจ้างงานก็ยังมีส่วนช่วยให้ลดภาวะความเครียดที่เกิดจากการทำงานได้เป็นอย่างดี

3.1.6 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

หน่วยงานหรือโรงพยาบาลจะสามารถธำรงรักษาแพทย์หรือบุคลากรให้คงอยู่ปฏิบัติงานได้เป็นระยะเวลายาวนานเท่าใดนั้น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมที่เป็นวัตถุ หรือที่ไม่ใช่วัตถุ ทั้งที่เป็นสิ่งที่มีชีวิต หรือไม่มีชีวิต ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญด้วยกันทั้งนั้น

3.1.7 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

ตามที่หน่วยงานหรือโรงพยาบาลแห่งใดได้มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือข้อราชการ หรือจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถช่วยให้ลดข้อผิดพลาดในการทำงานถือเป็นแรงจูงใจสำคัญที่จะธำรงรักษาแพทย์ให้คงอยู่ปฏิบัติงานต่อไปได้อีก นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่า จากเดิมที่ผู้วิจัยเคยตั้งสมมุติฐานไว้ว่ามีบางปัจจัยที่

อาจผลักดันให้แพทย์ที่ปฏิบัติงานด้านรังสีวิทยาในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ ตัดสินใจลาออกจากราชการ แต่เมื่อได้ทำการศึกษาแล้วกลับพบว่า ปัจจัยดังกล่าวแทบจะ ไม่มีส่วนทำให้แพทย์ลาออกจากราชการได้เลย ตรงกันข้ามอาจเป็นปัจจัยดึงดูดที่ทำให้ แพทย์คงอยู่ปฏิบัติงานด้านรังสีวิทยาในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์อีกต่อไป ดังนี้

3.1.8 โอกาสในการศึกษาต่อหลักสูตรแพทย์ในสาขาเฉพาะทาง

สถาบันมะเร็งแห่งชาติ โรงพยาบาลมหาวชิราลงกรณธัญบุรี หรือ โรงพยาบาลมะเร็งที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค อีก 6 แห่ง ค่อนข้างที่จะเปิดโอกาสให้แพทย์ได้ลา ศึกษาต่อหลักสูตรในสาขาเฉพาะทางได้อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น ปัจจัยในข้อนี้จึงไม่ใช่ปัจจัย ผลักดันให้แพทย์ต้องลาออกจากราชการ

3.1.9 ความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องหรือร้องเรียน

แพทย์ที่ปฏิบัติงานด้านรังสีวิทยามีหน้าหลักในการให้บริการตรวจรักษา ผู้ป่วยมะเร็ง ซึ่งผู้ป่วยด้วยโรคนี้ถือเป็นผู้ป่วยเรื้อรังที่ผ่านการคัดกรองมาจากแพทย์ที่ ปฏิบัติงานในสาขาอื่น ๆ มากพอสมควรแล้ว อีกทั้งญาติของผู้ป่วยก็ค่อนข้างที่จะเข้าใจเพื่อ ไร่บ้างแล้ว ด้วยเหตุนี้ ถือได้ว่าแพทย์ที่ปฏิบัติงานด้านรังสีวิทยาแทบจะไม่ต้องได้รับความเสี่ยง จากการถูกฟ้องร้องแต่อย่างใด อย่างมาก ก็อาจเป็นได้แค่จำเลยร่วมเท่านั้น ดังนั้น ปัจจัย ในข้อนี้จึงไม่ใช่ปัจจัยผลักดันให้แพทย์ต้องลาออกจากราชการอีกต่อไป

โดยสรุปงานวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า อัตราการลาออกจากราชการลดลง และมีแนวโน้มที่จะคงอยู่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ต่อไปอีก ด้วยเหตุผล เกี่ยวกับปัจจัยดึงดูด ซึ่งมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับงานของผู้วิจัย

3.2 การเปรียบเทียบกับแนวคิดและทฤษฎี

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) และ ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริเบอร์ก มาใช้ในการวิเคราะห์ จากทฤษฎี 2 ปัจจัย เกี่ยวกับความ พึงพอใจและไม่พึงพอใจ สามารถนำปัจจัยมาวิเคราะห์ ได้ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยที่เป็นการจูงใจและปัจจัยที่เป็นการบำรุงรักษาตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอร์เบอร์ก

ปัจจัยที่เป็นการจูงใจ (กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน)	ปัจจัยที่เป็นการบำรุงรักษา (ช่วยให้พนักงานคงอยู่ และรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกจากงาน)
(1)ภาระงานที่ได้รับมอบหมาย (2)ความก้าวหน้าในวิชาชีพ (3)โอกาสในการศึกษาต่อ	(1)ความมั่นคงในการทำงาน (2)สิ่งแวดล้อมในการทำงาน (3)ค่าตอบแทน/สวัสดิการ (4)นโยบายบริหาร (5)ความผูกพันต่อองค์กร

ผู้วิจัยได้นำปัจจัยต่างๆ มาทำการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ด้วย SWOT Analysis ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ด้วย SWOT Analysis

จุดแข็ง : (1)ความมั่นคงในการทำงาน (2)โอกาสในการศึกษาต่อ (3)ภาระงานที่รับผิดชอบ (4)สิ่งแวดล้อมในการทำงาน (5)ความผูกพันต่อองค์กร	โอกาส : (1)นโยบายบริหาร (นโยบายยืดหยุ่นเพิ่มค่าตอบแทน) - OPD นอกเวลา - OR นอกเวลา - เวรโรงพยาบาล
จุดอ่อน : (1)ค่าตอบแทน	อุปสรรค : (1)นโยบายบริหาร (การปรับลดกำลังพล)

โดยสรุป จุดแข็งและโอกาสของโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก มีปัจจัยบำรุงรักษาให้แพทย์เกิดความพึงพอใจที่จะคงอยู่ต่อไป และสามารถสร้างแรงจูงใจให้แพทย์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 4

บทสรุป

จากการวิเคราะห์และอภิปรายถึงปัจจัยที่ส่งผลให้แพทย์เกิดความไม่พึงพอใจจนตัดสินใจลาออก และปัจจัยที่ส่งผลให้แพทย์เกิดความพึงพอใจในการทำงานและตัดสินใจยังคงทำงานอยู่ต่อในโรงพยาบาลของสังกัดกองทัพบก จนค้นพบสาเหตุของปัจจัยที่จะสามารถเป็นแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แพทย์ยังคงทำงานอยู่ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบกได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ด้วย SWOT Analysis ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสามารถสรุป ได้ดังนี้

4.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยในเรื่อง การศึกษาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของแพทย์ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือปัจจัยดึงดูดและปัจจัยผลักดัน ซึ่งมีบางปัจจัยที่ใกล้เคียงกัน และเมื่อนำมาวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ด้วย SWOT Analysis แล้ว จึงจะสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

4.1.1 ปัจจัยที่ทำให้แพทย์ตัดสินใจลาออกจากโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก

ประกอบไปด้วย ปัจจัยผลักดัน(Push factor) หรือจุดอ่อน(Weaknesses)/อุปสรรค (Threats)

4.1.1.1 **ค่าตอบแทน** แพทย์ในสังกัดโรงพยาบาลกองทัพบก จะได้รับค่าตอบแทนซึ่งถ้าเปรียบเทียบกับโรงพยาบาลเอกชนแล้วต่ำกว่าถึง 10 เท่า ซึ่งค่าตอบแทนแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

(1)เงินเดือนเงินประจำตำแหน่ง แพทย์ในสังกัดโรงพยาบาลกองทัพบก ถือว่าเป็นข้าราชการทหาร สังกัดกระทรวงกลาโหม จะได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติเงินเดือนเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ.2538

(2)ค่าตอบแทนเงินเพิ่มพิเศษสำหรับแพทย์ที่ไม่ทำเวชปฏิบัติส่วนตัว และหรือไม่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน เดือนละ 10,000 บาท ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการจ่ายค่าตอบแทนแนบท้ายข้อบังคับกระทรวงสาธารณสุขว่าด้วยการจ่ายเงินค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้กับหน่วยบริการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548

(3)เงินเพิ่มพิเศษสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ (พ.ต.ส.) ของผู้ปฏิบัติงานด้วยสาธารณสุข อัตรา 5,000-10,000 บาท สำหรับ ระดับชำนาญการ ด้านเวชกรรม ตามสาขาระดับชำนาญการพิเศษ ตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญได้รับเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

4.1.1.2 **นโยบายบริหาร** จากนโยบายปรับลดกำลังพล แผนกลาโหม แผนแม่บท พ.ศ.2560-2569 มีนโยบายปรับลดกำลังพลลงปีละ 5 % ซึ่งมีความรวมถึงส่วนงานแพทย์ด้วย โดยในปี 2567 นี้ ประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยโดยสมบูรณ์ เพราะมีอัตราของประชากรที่อายุ 60 ปีขึ้นไป ที่อยู่จริงในพื้นที่ต่อประชากรทุกช่วงอายุในพื้นที่เดียวกัน มากกว่า ร้อยละ 20 แล้ว ทำให้การบริการทางการแพทย์ต้องเผชิญกับปัญหาด้านบุคลากรที่มีจำนวนลดลง รวมไปถึงโรคระบาดและโรคอุบัติใหม่ เช่น โควิด-19 จะทำให้บุคลากรที่มีอยู่เกิดภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น จนนำไปสู่การบริการทางการแพทย์ไม่ทั่วถึงและไม่เพียงพอ

4.1.2 **ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจให้แพทย์ยังคงทำงานอยู่ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก** ประกอบไปด้วยปัจจัยดึงดูด (Pull factor) หรือ จุดแข็ง (Strengths)

4.1.2.1 **ความมั่นคงในการทำงาน** อาชีพรับราชการ ถือว่าเป็นอาชีพที่มั่นคง ดังนี้

(1) ลักษณะงาน เป็นงานประจำที่ทำตามนโยบายของรัฐ ทำงานเป็นระบบ มีสายการบังคับบัญชา โดยตำแหน่ง และมีลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งถูกกำหนดไว้ตามกรอบหน้าที่ที่รับผิดชอบ

(2) มีสวัสดิการพร้อมผู้ปฏิบัติงานจะได้รับ ค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนประจำ มีค่าครองชีพ ค่ารักษาพยาบาล ค่าช่วยเหลือการศึกษาบุตร เงินโบนัส เงินกองทุนบำเหน็จบำนาญต่างๆ

(3) มีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน ได้แก่ ระเบียบในการเข้าทำงาน การลา การออกจากงาน ทำให้มั่นใจได้ว่า ถ้าทำตามระเบียบก็จะสามารถทำงานได้จนถึงวัยเกษียณอายุ

4.1.2.2 โอกาสในการศึกษาต่อแพทย์เฉพาะทางทั้งในและต่างประเทศ

โดยกองทัพบก ได้ให้ทุนในการศึกษาต่อเฉพาะทางของแพทย์ โดยเป็นไปตามเงื่อนไขระเบียบของกองทัพบก เพื่อให้แพทย์สามารถพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและต่อยอดพัฒนาองค์ความรู้ในอนาคตด้วย

4.1.2.3 ภาระงานที่รับผิดชอบ แพทย์ในสังกัดโรงพยาบาลกองทัพบก จะทำการตรวจรักษาผู้เข้ารับบริการทางการแพทย์ตามหลักประกันสุขภาพ 4 กลุ่มเป้าหมาย คือ

1. สิทธิสวัสดิการรักษายาบาลข้าราชการ
2. สิทธิประกันสังคมสำหรับลูกจ้างภาคเอกชน
3. หลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า (30บาท รักษาทุกโรค)
4. สิทธิสวัสดิการเจ้าหน้าที่ของรัฐองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ซึ่งถ้าเทียบจำนวนคนไข้ที่เข้ารับบริการทางการแพทย์กับโรงพยาบาลรัฐในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขแล้วนั้นถือว่าโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกมีกลุ่มเป้าหมายที่น้อยกว่า

4.1.2.4 สิ่งแวดล้อมในการทำงาน โรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกได้ผ่านการรับรองมาตรฐาน HA (Hospital Accreditation) คือ การรับรองจากภายนอกเพื่อกระตุ้นให้สถานพยาบาล พัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยในการดูแลผู้ป่วย โดยอาศัยมาตรฐานที่อิงหลักการสากลเป็นกรอบในการพัฒนา

4.1.2.5 ความผูกพันต่อองค์กร แพทย์ในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก ได้ฝึกด้านระเบียบวินัยเช่นเดียวกับนักเรียนนายร้อย จปร. มีความรักสามัคคีในหมู่คณะ มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีความภาคภูมิใจในเกียรติยศและงานของตน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง มีความรักความผูกพันต่อองค์กรเป็นอย่างดี

4.1.3 แนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แพทย์ยังคงทำงานอยู่ในสังกัดโรงพยาบาลกองทัพบก จากการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ด้วย SWOT Analysis โรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกสามารถนำ โอกาส (Opportunities) มาเสริมสร้างเป็นแรงจูงใจให้แพทย์ยังคงทำงานอยู่ในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบกได้ ดังนี้

4.3.1.1 นโยบายบริหาร มีความยืดหยุ่นในการบริหารเพื่อให้สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ เศรษฐกิจ การเมืองได้ เช่น

1. การขอเปิด OPD (Out-Patient Department) นอกเวลาราชการ ตั้งแต่ 17.00 – 20.00 น. คือ การเปิดตรวจรักษาให้ “ผู้ป่วยนอก” ซึ่งเป็นการรักษาโดยไม่ต้องนอนพัก หรือไม่ต้องติดตามอาการในระยะ โดยแพทย์ที่ลงตรวจจะได้คำตอบแทนจากการตรวจเป็นกรณีไปตามจำนวนคนไข้ โดยยึดการคำนวณคำตอบแทนแพทย์จากระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการจ่ายคำตอบแทนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสถานพยาบาล สังกัดกองทัพบก พ.ศ. 2546 เพื่อเพิ่มรายได้ให้แพทย์ และคนไข้ที่ไม่สะดวกเข้ารับบริการทางการแพทย์ในเวลาราชการ

2. การขอเปิด OR (Operating Room) นอกเวลาราชการ คือ การขอเปิดห้องผ่าตัดนอกเวลา โดยแพทย์จะได้รับคำตอบแทน ตามระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการจ่ายคำตอบแทนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสถานพยาบาล สังกัดกองทัพบก พ.ศ. 2546

3. การอยู่เวรโรงพยาบาล โดยแพทย์จะได้รับคำตอบแทนจากการอยู่เวรหลังเวลาราชการตั้งแต่ 16.00-08.00 น. โดยคิดอัตราการจ่ายผลตอบแทนตาม ระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการจ่ายคำตอบแทนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสถานพยาบาล สังกัดกองทัพบก พ.ศ. 2552

4.2 ข้อเสนอแนะการวิจัย

4.2.1 นโยบายบริหาร จากนโยบายปรับลดกำลังพล แผนกลาโหม แผนแม่บท พ.ศ.2560-2569 มีนโยบายปรับลดกำลังพลลงปีละ 5 % ซึ่งหมายความรวมถึงส่วนงานแพทย์ด้วย โดยนโยบายไม่มีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบันและขัดต่อแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่เตรียมความพร้อมด้านบริการสาธารณสุขเพื่อรองรับสังคมสูงวัย โดยสมบูรณ์

4.3 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการหาแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจสำหรับแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก แต่ในส่วนของบริการด้านสาธารณสุข ยังมีบุคลากรด้านอื่นอีกมากมายที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนการให้บริการด้านสาธารณสุข

ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะการทำวิจัยในครั้งต่อไป ให้ครอบคลุมบุคลากรด้านอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานด้านการให้บริการสาธารณสุขในโรงพยาบาล สังกัดกองทัพบก เพื่อให้ได้รู้ถึงตัวแปรอื่นๆ หรือปัจจัยอื่นๆ ที่จะสามารถนำมาเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดของกองทัพไทย

เอกสารอ้างอิง

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี(2561-2580) (อินเทอร์เน็ต)(เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2566) เข้าถึงได้จาก [https://www.senate.go.th/view/181/ยุทธศาสตร์ชาติ 20ปี/TH-TH](https://www.senate.go.th/view/181/ยุทธศาสตร์ชาติ%20ปี/TH-TH)
2. กรมกิจการผู้สูงอายุ สังกคมผู้สูงอายุในปัจจุบันและเศรษฐกิจในประเทศไทย (อินเทอร์เน็ต) (เข้าถึงเมื่อ 22 ธันวาคม 2566) เข้าถึงได้จาก <http://dop.go.th>
3. มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย มส.ผส. (อินเทอร์เน็ต) (เข้าถึงเมื่อ 22 ธันวาคม 2566) เข้าถึงได้จาก <http://thaigri.org>
4. หนังสือราชการ ข้อมูลนายทหารสัญญาบัตรลาออกราชการปี 2561-2566 กองกำลังพล กรมแพทย์ทหารบก
5. แพทย์สภา สถิติแพทย์ (อินเทอร์เน็ต) (เข้าถึงเมื่อ 19 ธันวาคม 2566) เข้าถึงได้จาก <http://www.tmc.or.th>
6. รศ.นพ.สุรศักดิ์ ลีลาอุดมลิปิ ผอ.รพ.รามาริบัติ ประธานคณะกรรมการโรงพยาบาลกลุ่มสถาบันแพทย์แห่งประเทศไทย (UNOSNET) บทวิเคราะห์ (เข้าถึงเมื่อ 23 ธันวาคม 2566) เข้าถึงได้จาก <http://region7.prd.go.th/th/comtent/category/detail/id/57/iid/187403#:~:text=รศ.นพ.สุรศักดิ์%20ลีลาอุดมลิปิ>
7. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 หมวดหมายที่ 4 (อินเทอร์เน็ต) เข้าถึงเมื่อ 22 ธันวาคม 2566) เข้าถึงได้จาก <http://pub.nstda.or.th/gov-dx/tag/แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ>
8. นายคณิต มาตรนอก (2560) การคงอยู่และการลาออกของแพทย์ที่ปฏิบัติงานด้านรังสีวิทยาในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์
9. Simon, Christopher A. (2007). Public policy: preferences and outcomes. New York: Pearson Education.
10. เรื่องวิทย์ เกสรสุวรรณ (2556)การจัดการภาครัฐแนวใหม่ กรุงเทพฯ : บริษัท บพิชการพิมพ์ จำกัด

- 11.สปสช.ชี้แนวโน้มการฟ้องร้องทางการแพทย์สูงขึ้นเรื่อยๆ (บทความ) เข้าถึงเมื่อ 6 กุมภาพันธ์ 2567 เข้าถึงได้จาก www.hfocus.org/content/2019/16725
- 12.Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- 13.Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- 14.Maslow AH. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50(4):370-96.
- 15.ภาพแสดงลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์(Maslow's Hierarchy of Needs) เข้าถึงได้จาก <https://www.urbiner.com/post/maslow-hierarchy-of-needs#viewer-2hbj4> เข้าถึงเมื่อ 13 กุมภาพันธ์ 2567
- 16.Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1976). *The motivation to work*. John Wiley

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก สุทธิพันธ์ ขอสุข
วัน เดือน ปีเกิด	4 พฤษภาคม 2519
ประวัติสำเร็จการศึกษา	
พ.ศ. 2543	แพทยศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า รุ่นที่ 20
พ.ศ. 2551	แพทย์ประจำบ้าน สาขาศัลยศาสตร์ออร์โธปิดิกส์

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2543 - 2544	แพทย์เพิ่มพูนทักษะ โรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิ ประสงค์
พ.ศ. 2544 - 2547	นายแพทย์กรมทหารราบที่ 16 ค่ายบดินทรเดชา
พ.ศ. 2547 - 2551	ศึกษาแพทย์ประจำบ้าน โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า
พ.ศ. 2551 - 2553	ศัลยแพทย์โรคกระดูกและข้อ โรงพยาบาลค่ายสุรสีห์ มทบ.17
พ.ศ. 2553 - 2557	หัวหน้าแผนกศัลยกรรม โรงพยาบาลโรงเรียนนาย ร้อยพระจุลจอมเกล้า
พ.ศ. 2558 - 2564	หัวหน้ากองศัลยกรรม โรงพยาบาลโรงเรียนนายร้อย พระจุลจอมเกล้า
พ.ศ. 2564 - 2565	ผู้อำนวยการโรงพยาบาลค่ายสุรสิงหนาท มทบ.19

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2565 - ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการโรงพยาบาลค่ายอดิศร มทบ.18
----------------------	--------------------------------------