

บทความที่ : 22
Article :



การอํารงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของโรงเรียน
แพทยใหม่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Retention of Talented Personnel in the New
Medical Schools in Northeastern Thailand

ขวัญณภิส รัชตะวรรณ* และ จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์*

Kwannapis Ratchatawan* and Chindalak Vadhanasindhu*

* คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ [School of Public Administration, National Institute of Development Administration];

Corresponding author e-mail:lookne@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ศึกษาถึงปัจจัยสำคัญและแนวทางในการพัฒนาการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของโรงเรียนแพทย์ใหม่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและอาจารย์แพทย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้สังกัดโรงเรียนแพทย์ใหม่และผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งสิ้น 38 คน โดยเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกควบคู่กับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ตลอดจนผู้วิจัยได้รวบรวมและประยุกต์ใช้ข้อมูลจากเอกสารและเว็บไซต์ต่างๆ พร้อมกับตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า การธำรงรักษาอาจารย์แพทย์ให้ยังคงทำงานในองค์กรเดิมต่อไป ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับอาจารย์แพทย์ และรับฟังความคิดเห็นทุกคนอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับปรับปรุงการทำงานให้มีระบบและชัดเจนภายใต้การประเมินที่มีประสิทธิภาพควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรร่วมกับองค์กรอื่น รวมถึงพยายามแก้ไขปัญหาตอบสนองและสวัสดิการการบริหารจัดการต่างๆ ก็อาจมีความยืดหยุ่นตามเงื่อนไขหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้เกียรติ มีเหตุผล และมีความอดทน ตลอดจนสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน

คำสำคัญ: การธำรงรักษาบุคลากร; บุคลากรที่มีศักยภาพสูง; โรงเรียนแพทย์ใหม่

Abstract

The objectives of this research to study the significant factors and the development ways, there were doctoral staff retention in new Medical Schools in the northeast. The interviewee involved 38 medical staffs, administrators and Professionals of the selected institutions, the in-depth interview also comprehended through semi-structured questions and conducted the non-participant observation, then all was checked by methodological triangular. Furthermore, this research composed the data of the documents and websites. The results found that the medical staff retention, the administrator should attend to the value and always listen everyone's opinion, also clarify the work system based on the efficiency evaluation, at the same time, human resource development should be developed and cooperated other organizations, moreover, the salary and welfare issue is adjusted precipitately. Furthermore, the management can be flexible according to the conditions and real situations. Therefore, the administrator should be reasonable and tolerant, also honor and build good interaction with everyone.

Keywords: Retention; Talent; New Medical Schools

บทนำ

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความเหลื่อมล้ำของอัตราส่วนของบุคลากรทางการแพทย์ต่อจำนวนประชากรมากกว่าภูมิภาคอื่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งสัดส่วนของแพทย์ต่อประชากร จากข้อมูลของกระทรวงสาธารณสุข ปี พ.ศ. 2559 พบว่า สัดส่วนจำนวนแพทย์ต่อประชากรของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ 1 ต่อ 3,338 คน ขณะที่ค่าเฉลี่ยของทั้งประเทศอยู่ที่ 1 ต่อ 2,065 คน และสัดส่วนจำนวนพยาบาลวิชาชีพต่อประชากรของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ 1 ต่อ 587 คน ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของทั้งประเทศอยู่ที่ 1 ต่อ 423 คน ส่วนสัดส่วนจำนวนเตียงผู้ป่วยต่อประชากรของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ 1 ต่อ 636 คน ขณะที่ค่าเฉลี่ยของทั้งประเทศอยู่ที่ 1 ต่อ 459 คน (รายงานทรัพยากรสาธารณสุข สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข, 2560) แม้จะมีการเปิดโรงเรียนแพทย์ใหม่เพิ่มขึ้นอีก 3 สถาบัน เพื่อรองรับภารกิจต่างๆ และการดูแลรักษาผู้ป่วยที่เพิ่มขึ้น แต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อความจำเป็นในการผลิตบัณฑิตแพทย์ในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแพทย์ของภูมิภาคที่ยังคงต้องทำการผลิตอย่างต่อเนื่องด้วยข้อจำกัดที่การผลิตบัณฑิตแพทย์ไม่สามารถดำเนินการได้เหมือนกับสาขาวิชาชีพอื่น ด้วยเหตุผลเชื่อมโยงกันระหว่างจำนวนการรับนักศึกษา คุณภาพของการเรียนการสอน และงบประมาณ (แพทย์สภา, 2555) ขณะเดียวกันโรงเรียนแพทย์ใหม่เหล่านี้กำลังเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังคนในส่วนของอาจารย์แพทย์ที่จบวุฒิแพทยศาสตรบัณฑิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของชั้นพรีคลินิกที่มีอัตราการลาออกสูงในระยะแรกที่ตั้งโรงเรียนแพทย์ทำให้ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของโรงเรียนแพทย์ใหม่ตามมา

อาจารย์แพทย์เป็นสาขาวิชาชีพที่มีศักยภาพสูงภายใต้สภาพการณ์ขาดแคลนในเวลานี้ และเป็นกลุ่มบุคลากรที่ตลาดแรงงานด้านระบบการสาธารณสุขทั้งในและต่างประเทศต้องการอย่างมาก ทำให้กลุ่มคนเหล่านี้มีทางเลือกที่หลากหลาย โดยส่วนใหญ่แพทย์ประมาณครึ่งหนึ่งของประเทศปฏิบัติงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีประชากรประมาณ 5.68 ล้านคน ในขณะที่แพทย์อีกครั้งหนึ่งต้องดูแลประชากรที่เหลืออีก 60.51 ล้านคน (กรมการปกครอง, 2560) ซึ่งพบว่าพื้นที่ชนบทส่วนที่ขาดแคลนแพทย์มากที่สุดคือพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้ น่าจะเกี่ยวเนื่องจากการกระจายบุคลากร เป็นการกระจายตามเกณฑ์ของสถานพยาบาล เป็นปัญหาหนึ่งที่ทำให้เป็นปัญหาการกระจายที่ไม่สมดุล และเมื่อแยกสภาพปัญหาการขาดแคลนแพทย์

ในส่วนภูมิภาค พบว่าพื้นที่ที่อยู่นอกอำเภอเมืองหรือนอกเขตเทศบาลมีความขาดแคลนแพทย์สูงมาก (นิลเนตร วีระสมบัติ, 2552, น. 26) นอกจากนั้นแล้วอัตราการลาออกที่สูงในแต่ละปีจึงเสมือนดัชนีชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นว่า องค์กรไม่สามารถทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงรู้สึกมีความสุขกับงานที่ทำอยู่ ดังนั้น การลดอัตราการลาออกของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ดังเช่นอาจารย์แพทย์ในสังกัดโรงเรียนแพทย์ใหม่เหล่านี้ จึงจำเป็นต้องพยายามสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มคนดังกล่าวมีความรู้สึกผูกพันและจงรักภักดีด้วยการทุ่มเทความสามารถของตนเองให้กับการทำงาน ทั้งนี้ การที่องค์กรจะรักษาอัตราการเติบโตและดำรงขีดความสามารถแข่งขันให้อยู่ในระดับสูงอย่างต่อเนื่องได้นี้จำเป็นต้องรักษาบุคลากรเหล่านี้ให้ยังคงอยู่ในองค์กรจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมกับภารกิจ เพราะฉะนั้นองค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้ระบบภายในรองรับกับเป้าหมายที่ทำนายและเท่าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้การแข่งขันที่มีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น โดยถือเป็นสภาพการณ์ที่สร้างแรงกดดันต่อบุคลากรอันมีอาจหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบประกันคุณภาพทางการศึกษา ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นควบคู่กับการคาดหวังคุณภาพงานที่สูงขึ้นภายใต้อัตราค่าจ้างที่เท่าเดิม ซึ่งล้วนเป็นสาเหตุทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเหล่านี้ตัดสินใจลาออกจำนวนมาก

การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของโรงเรียนแพทย์ใหม่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงถือเป็นความท้าทายในการพัฒนาทางวิชาการที่จะเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการพัฒนาระบบการสาธารณสุขของประเทศไทยในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของโรงเรียนแพทย์ใหม่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของโรงเรียนแพทย์ใหม่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยแบ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารและอาจารย์แพทย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้สังกัดโรงพยาบาลใหม่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 3 แห่ง

โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ในการศึกษาแต่ละโรงเรียนแพทย์

ผู้วิจัยได้กำหนดหน่วยในการวิเคราะห์หลักเป็นผู้บริหารหลักที่เกี่ยวข้องคือ คณบดี และรองคณบดีในฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบุคลากรจำนวน 9 ราย จากโรงเรียนแพทย์ใหม่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 3 แห่ง เพื่อนำไปสู่ประเด็นหลักในการธำรงรักษาบุคลากรและนโยบายการบริหารบุคลากร รวมไปถึงฝ่ายบุคคลของโรงเรียนแพทย์ เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเอกสารที่เกี่ยวข้อง เมื่อผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากอาจารย์แพทย์ที่ปฏิบัติงานภายใต้สังกัดโรงเรียนแพทย์ใหม่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 3 แห่ง จำนวน 27 ราย โดยพิจารณาจากความพร้อมและความสมัครใจของผู้ให้ข้อมูล เพื่อทราบสาเหตุและปัจจัยที่ทำให้อาจารย์แพทย์คงอยู่ นอกจากนี้ ยังเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนแพทย์ เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิของโรงเรียนแพทย์เก่า รวมถึงกรรมการแพทยสภาจำนวน 2 ราย เพื่อเป็นการสอบทานข้อมูลที่ได้มา

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้าน และเพื่อเป็นการตรวจสอบความตรง (validity) ของข้อมูลผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ได้แก่ การเก็บข้อมูลจากเอกสารด้วยการสืบค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์กรหลักสูตรที่เปิดสอน ภารกิจ บุคลากร โครงสร้าง รายงานประจำปี แผนกลยุทธ์ และรายงานความต้องการและคาดหวังของบุคลากร จากเอกสารและเว็บไซต์ขององค์กรแต่ละแห่ง และการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์รวมกับการสังเกต (observation) และการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้ที่มีลักษณะคำถามกึ่งโครงสร้างแบบปลายเปิด ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกลุ่มอาจารย์แพทย์เป็นเป้าหมาย โดยคำถามทั้งหมดอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดการธำรงรักษาบุคลากร ความพึงพอใจและการลาออก ขณะเดียวกันผู้วิจัยเองก็ได้สังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมควบคู่กับการสัมภาษณ์ พร้อมกับบรรยายเปรียบเทียบกับแนวคิดต่างๆ ในการหาคำตอบ อีกทั้งผู้วิจัยยังได้ทำการยืนยันผลการวิจัยด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูลด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนของการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยในข้อ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของโรงเรียนแพทย์ใหม่ในเขตภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ โดยทำความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของสภาพปัญหาการลาออกของอาจารย์แพทย์ รวมถึงสาเหตุและปัจจัยหลักที่ทำให้อาจารย์แพทย์ลาออก และวิเคราะห์ว่าในสาเหตุต่างๆ เหล่านั้นมีการส่งผลต่อการคงอยู่ของอาจารย์แพทย์อย่างไร โดยผลการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะที่ 1 จะนำมาเป็นแนวทาง จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกรอบแนวคิดที่ปรับขึ้นใหม่จะถูกนำไปใช้ในการศึกษาระยะที่สองต่อไป

ระยะที่ 2 เพื่อศึกษาวิธีการธำรงรักษามูลค่าของที่มีศักยภาพสูงของโรงเรียนแพทย์ใหม่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยวิเคราะห์จากสภาพปัญหาการลาออกของอาจารย์แพทย์ที่ได้มาจากการทำวิจัยในระยะที่ 1 แล้วนำมาพัฒนาสังเคราะห์เป็นแนวทางในการธำรงรักษามูลค่าของที่มีศักยภาพสูงของโรงเรียนแพทย์ใหม่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในระยะนี้จะทำให้ทราบถึงวิธีการในการธำรงรักษามูลค่าของที่มีศักยภาพสูงของโรงเรียนแพทย์ใหม่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือแต่ละแห่ง อะไรคือปัจจัยสำคัญสำหรับท่านที่ทำให้คงอยู่กับองค์กร ประเด็นดังต่อไปนี้ (คำตอบแทนสวัสดิการ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ)

ระยะที่ 3 เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยในข้อ 2 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการธำรงรักษามูลค่าของที่มีศักยภาพสูงของโรงเรียนแพทย์ใหม่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยหลังจากที่ได้ผลการศึกษาในระยะที่ 1 และ 2 ผู้วิจัยจะสังเคราะห์เอาปัจจัยที่ส่งผลในทางบวกต่อการการธำรงรักษามูลค่าของที่มีศักยภาพสูงของโรงเรียนแพทย์ใหม่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนารูปแบบการธำรงรักษามูลค่าของที่มีศักยภาพสูงของโรงเรียนแพทย์ใหม่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเสริมข้อมูลเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิทางแพทยศาสตร์ศึกษามาปรับเป็นแนวทางในการพัฒนาการธำรงรักษามูลค่าของที่มีศักยภาพสูงของโรงเรียนแพทย์ใหม่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้สมบูรณ์มากที่สุดเพื่อนำมาสรุปเป็นผลการศึกษา

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เป็น 5 ขั้นตอน โดยผู้วิจัยได้ดัดแปลงจากแนวทางที่ Braun and Clark (2006) เสนอไว้ ได้แก่ 1) การทำความเข้าใจความคุ้นเคยกับข้อมูล 2) การกำหนดโค้ดเบื้องต้น 3) การค้นหาแก่นสาระ 4) การทบทวนและตั้งชื่อแก่นสาระ 5) การเขียนรายงานวิจัย

การทดสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (trustworthiness) เกี่ยวข้องกับความเที่ยง (reliability) และความตรง (validity) ของผลการวิจัย ซึ่งนักวิชาการ (Johnson, 1997; Newman and Benz 1998) ได้เสนอกลยุทธ์ในการทดสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลไว้หลายวิธี ซึ่งวิธีหนึ่งที่ใช้ในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล คือ การตรวจสอบสามเส้า (triangulation) ซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบทั้งในด้านข้อมูล ด้านระเบียบวิธี ด้านทฤษฎี โดยในงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การตรวจสอบสามเส้าใน 2 รูปแบบ ได้แก่

1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation) เน้นการตรวจสอบว่าข้อมูลถูกต้องหรือไม่โดยพิจารณาจากแหล่งข้อมูล โดยการใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูลจากแหล่งบุคคล ซึ่งในงานชิ้นนี้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลในแต่ละกรณีจากผู้ให้สัมภาษณ์หลากหลายกลุ่มทั้งที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนแพทย์ใหม่ อาจารย์แพทย์ที่ปฏิบัติงาน และบุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้มุมมองที่รอบด้านขึ้นเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

2) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (methodological triangulation) โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ กันเพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน ซึ่งในงานชิ้นนี้ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์เอกสาร ร่วมกับการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม สำหรับการศึกษาใน แต่ละกรณีศึกษา

ผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์อาจารย์แพทย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้สังกัดโรงเรียนแพทย์ใหม่ทั้ง 3 แห่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 27 คน แบ่งได้เป็นเพศชาย 7 คน (ร้อยละ 25.93) และเพศหญิง 20 คน (ร้อยละ 74.07) โดยส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 15 คน เท่ากับร้อยละ 55.56 ซึ่งอาจารย์แพทย์ที่ให้การสัมภาษณ์ครั้งนี้ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ซึ่งมีจำนวนมากถึง 23 คน หรือเท่ากับร้อยละ 85.18 และมีอายุการทำงานมาแล้วประมาณ 4-6 ปี จำนวน 10 คน เท่ากับร้อยละ 37.03 โดยอาจารย์แพทย์ที่มีภูมิลำเนาเดียวกับโรงเรียนแพทย์ที่กำลังปฏิบัติงานและจังหวัดใกล้เคียงมากถึง 18 คน หรือประมาณร้อยละ 66.67 และจำนวนอาจารย์แพทย์ที่มีภูมิลำเนาจากภูมิภาคอื่นเท่ากับ 9 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 อาจารย์แพทย์ส่วนใหญ่

จบการศึกษาเฉพาะด้านอายุรศาสตร์จำนวน 8 คน ตลอดจนด้านกุมารเวชศาสตร์และ ศัลยศาสตร์ จำนวน 4 คน (ร้อยละ 14.81) และ 3 คน (ร้อยละ 11.11) ตามลำดับ โดยผู้วิจัยสามารถสรุปถึงสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ได้ดังนี้

สาเหตุของการลาออก

การสัมภาษณ์อาจารย์แพทย์ทั้ง 3 สถาบัน ได้พบว่า สาเหตุสำคัญที่เกิดจาก เงื่อนไขส่วนบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยด้านภูมิลำเนาเป็นสำคัญ กล่าวคือ การ คัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานและขอรับทุนเพื่อไปศึกษาต่อเฉพาะด้านนั้น คณะกรรมการจะให้ความสำคัญและพิจารณาผลการเรียนเป็นอันดับแรก แต่ทว่า กลุ่มคนที่ได้รับการคัดเลือกส่วนใหญ่มาจากกรุงเทพมหานคร ดังนั้น เมื่อกลุ่มคน เหล่านี้กลับมาทำงานที่มหาวิทยาลัยต้นสังกัดก็ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นเวลา ยาวนาน อาจารย์แพทย์บางคนยอมจ่ายเงินตนเองเพื่อขอคืนทุนที่ได้รับภายใต้ เงื่อนไขที่กำหนดไว้ เนื่องจากแต่ละคนมีภาระหน้าที่ของครอบครัวที่ต้องรับผิดชอบ อาจารย์แพทย์หลายคนต้องกลับภูมิลำเนาเดิม เพื่อทำหน้าที่ดูแลบิดา มารดา และ ญาติพี่น้องตนเอง ขณะเดียวกันอาจารย์แพทย์ที่มีภูมิลำเนาหรือเรียนจบระดับ มัธยมศึกษาตอนปลายจากจังหวัดที่ตนเองกำลังปฏิบัติหน้าที่ก็กลับรู้สึกมีความสุขกับ การทำงานตลอดระยะเวลากว่า 10 ปีที่ผ่านมา ด้วยความเสียสละและทุ่มเททั้ง แรงกายและใจให้กับชุมชนในพื้นที่ เพื่อให้ภูมิลำเนาตนเองเกิดการเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาต่อไป นอกจากนี้ สถานภาพของอาจารย์แพทย์เองยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ เกิดการตัดสินใจลาออกด้วยเช่นกัน กล่าวคือ อาจารย์แพทย์หลายคนวางแผนอนาคต การศึกษาของบุตรตนเอง จึงจำเป็นต้องลาออกและโยกย้ายเข้ามาทำงานใน กรุงเทพมหานครแทน ซึ่งปัจจัยทั้งด้านภูมิลำเนาและสถานภาพยังมีความสัมพันธ์ ร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับอาจารย์แพทย์หญิงที่ครอบครัวแล้วมักต้องโยกย้าย ติดตามสามีกลับภูมิลำเนาเดิม จากดังกล่าวนี้ จะเห็นได้ว่า บิดา มารดา และบุตร เป็น กลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออก

อาจารย์แพทย์บางคนตัดสินใจลาออก เนื่องจากปัญหาด้านสุขภาพที่อาจ เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เพราะลักษณะงานของอาจารย์แพทย์ต้องทำงานใกล้ชิด กับผู้ป่วยเป็นประจำ ซึ่งอาจทำให้สภาพร่างกายของอาจารย์แพทย์เองทรุดโทรมลงได้ ประกอบกับการรักษาผู้ป่วยที่ต้องใช้ระยะเวลายาวนานจนอาจสร้างความเหนื่อยล้า

หรืออ่อนเพลียแก่ของอาจารย์แพทย์เองได้ อีกทั้ง หากสภาพร่างกายของอาจารย์แพทย์ผู้ให้การรักษาไม่พร้อมก็จะทำให้ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มตามศักยภาพของตนเองก็อาจส่งผลกระทบและเกิดความผิดพลาดต่อการปฏิบัติหน้าที่หรือก่อให้เกิดปัญหาอื่นตามมาได้เช่นกัน

ขณะที่องค์กรเองก็ถือเป็นสาเหตุสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของอาจารย์แพทย์ เนื่องจากโรงพยาบาลที่เป็นสถานที่ฝึกหัดและให้การเรียนการสอนแก่นักศึกษาแพทย์ของทั้ง 3 สถาบันเพิ่งเปิดให้บริการแก่ประชาชนทั่วไปมาเป็นเวลาไม่ถึง 10 ปี เท่านั้น จึงอาจต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการ ความเชื่อมั่น หรือสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความไม่พร้อมที่เกิดขึ้น อาจารย์แพทย์บางคนจึงรู้สึกไม่สะดวกที่จะทำงาน ทำให้การปฏิบัติหน้าที่โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการรักษาผู้ป่วยที่อาจารย์แพทย์เหล่านี้ไม่อาจสามารถแสดงศักยภาพตนเองได้อย่างเต็มที่ ซึ่งความไม่พร้อมที่เกิดขึ้นนี้ ไม่ว่าจะเป็นทั้งด้านสถานที่ เครื่องมือทางการแพทย์ ตลอดจนบุคลากรทางการแพทย์ที่ยังขาดแคลนอย่างมากในบางสาขาวิชา เช่น ประสาทวิทยา วิสัญญี ปัญหาความไม่พร้อมที่เกิดขึ้นกลายเป็นวงจรและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกของอาจารย์แพทย์ด้วยเช่นกัน เนื่องจากความไม่พร้อมเหล่านี้ส่งผลกระทบให้ลักษณะงานของบางสาขาเกิดความไม่ชัดเจนตามมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์แพทย์ที่จบการศึกษาเฉพาะด้านศัลยศาสตร์ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้โรงเรียนแพทย์บางแห่งไม่สามารถเปิดรับรักษาผู้ป่วยที่ต้องเข้ารับการผ่าตัดและพักฟื้นได้ ดังนั้น อาจารย์แพทย์ด้านศัลยกรรมจึงไม่มีโอกาสทำงานด้านหัตถการตามความรู้ความสามารถที่ตนเองได้ศึกษาเล่าเรียนมา แต่กลับต้องไปทำหน้าที่ตรวจรักษาโรคทั่วไป เช่น ใช้หวัด ท้องร่วง เหมือนกับแพทย์ทั่วไปที่ยังไม่ได้รับทุนไปศึกษาต่อเฉพาะด้าน ซึ่งทำให้รู้สึกไม่เห็นอนาคตในวิชาชีพทางการแพทย์ สอดคล้องกับความคิดเห็นของอาจารย์แพทย์ของคณะแพทยศาสตร์แห่งหนึ่งของโรงเรียนแพทย์ใหม่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือกล่าวว่า “...โรงเรียนแพทย์ถ้าโรงพยาบาลยังไม่เกิดจริงๆ อันนั้นมันเหมือนเป็นแค่แผนกผู้ป่วยนอกตรวจผู้ป่วยนอกอะไรอย่างนี้คะ หมอบางคนอาจจะไม่ชอบอาจจะเบื่อ เพราะว่าวันๆก็เจอแต่เป็นหวัดท้องเสีย เจอแต่นักศึกษามาทำแผล บางคนเขารู้สึกว่าเขาเรียนจบเฉพาะทางมาควรจะได้ตรวจโรคอะไรที่มันยากกว่านี้ ได้ใช้ความสามารถที่เรียนมาไม่เช่นนั้นเขาก็จะลืม สมมุติว่าเขาจบศัลยกรรมมาเขาก็อยาก

ผ่าตัด แต่มาอยู่ที่นี้เขาไม่มีเคสให้ผ่า เขาก็จะลืมนะ แล้วมานั่งให้เขาตรวจหัดเขาก็จะเบื่อใช้ไหมคะ หรือว่าจบอะไรที่มันต้องมีหัตถการมีอะไร สมมติจบเป็นหมอดมยามาแล้วไม่มีเคสให้ดมยาเขาจะทำอะไรละคะ พอมานั่งตรวจหัดเขาก็อาจจะแบบไม่ไหว...” สัมภาษณ์วันที่ 30 พฤศจิกายน 2560

อีกทั้งปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่เกิดขึ้นนี้ยังทำให้อาจารย์แพทย์หลายคนไม่สามารถทำงานวิจัยที่ตนเองถนัดได้ และงานวิจัยที่เกิดขึ้นอาจไม่ครอบคลุมทุกมิติด้วยเช่นกัน กล่าวคือ อาจารย์แพทย์หลายคนถนัดงานวิจัยที่เป็นกรณีศึกษา แต่พบว่า โรงเรียนแพทย์เองกำลังขาดแคลนแพทย์บางสาขาวิชา เช่น รังสีวิทยา จึงส่งผลทำให้แพทย์ทำการสมมติฐานโรคด้วยความรู้เฉพาะด้านของตนเองเท่านั้น ซึ่งไม่ครอบคลุมทุกมิติของปัญหาและอาจส่งผลทำให้ผลลัพธ์ของงานวิจัยดังกล่าวเกิดความผิดพลาดตามมาได้

เมื่อเปรียบเทียบสวัสดิการและค่าตอบแทนระหว่างอาจารย์แพทย์และแพทย์ที่ทำงานภายใต้สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จะเห็นได้ว่า แพทย์ที่ทำงานภายใต้สังกัดกระทรวงสาธารณสุขจะได้รับค่าตอบแทนเฉลี่ยแต่ละปีดีกว่าอาจารย์แพทย์ประมาณ 2-3 เท่า เลยทีเดียว ทั้งนี้ หากจำนวนเงินที่แตกต่างของแต่ละเดือนสะสมกันเป็นเวลาหลายนานก็จะเห็นได้ถึงความแตกต่างที่ชัดเจน จากการสัมภาษณ์อาจารย์แพทย์ของคณะแพทยศาสตร์แห่งหนึ่งของโรงเรียนแพทย์ใหม่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กล่าวว่า

“...ก็ยอมรับเลยว่าที่นี้น้อยเพราะว่าถ้าคุยกับคนอื่น ก็อาจจะเปรียบเทียบไม่ได้คือหมายถึงคนอื่นที่ไม่ใช่โรงเรียนแพทย์คือเขาก็เยอะกว่าอยู่แล้ว แต่ว่าก็ถามว่าโดยส่วนตัวรับได้ไหมก็คือรับได้อยู่ เพราะว่าเราก็คงจะในเรื่องของการบริการเราไม่ได้หนักเท่าของที่อื่น...” สัมภาษณ์วันที่ 6 มีนาคม 2561 ในทางกลับกันอาจารย์แพทย์จากคณะแพทยศาสตร์ของโรงเรียนแพทย์ใหม่อีกมหาวิทยาลัย ก็ได้กล่าวในประเด็นเรื่องค่าตอบแทนว่า

“...สำหรับตัวเองอยู่ได้ไม่ใช่ปัญหา ต้องบอกก่อนว่ามาจากกระบบราชการเพราะฉะนั้นถ้ามันสูงกว่าราชการคือพอใจแล้ว แต่ถ้าคนเคยไปอยู่เอกชนแล้วกลับมามองเขาก็จะไม่พอใจ แต่เราอยู่ระบบราชการมาเราโอเค...” สัมภาษณ์วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2561

แม้ว่า อาจารย์แพทย์จะได้รับค่าตอบแทนทั้งหมดสูงกว่าข้าราชการวิชาชีพอื่นแล้วก็ตาม แต่ทว่า มหาวิทยาลัยบางแห่งก็อาจมีสวัสดิการรองรับที่ไม่ดีพอ เช่น การเบิกจ่ายค่าเช่าบ้านที่กำหนดให้เพียง 2,500 บาท เท่านั้น แต่ทว่า ค่าเช่าที่พักอาศัยทั่วไปตามแต่ละเดือนกลับมีราคาสูงราว 3,000-4,000 บาท ส่วนมหาวิทยาลัยเองก็ไม่มีรถรับส่งให้แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย จึงทำให้อาจารย์แพทย์เหล่านี้ต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม ทั้งค่าเช่าที่พักอาศัยและค่าเดินทางไป-กลับระหว่างมหาวิทยาลัยและที่พักอาศัยตนเอง นอกจากนี้ สวัสดิการในการรักษาพยาบาลของอาจารย์แพทย์ที่เพิ่งบรรจุใหม่จะมีลักษณะเป็นระบบประกันสังคม ซึ่งแตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับแพทย์ที่ทำงานภายใต้สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เพราะการดูแลรักษามุ่งเน้นเพียงเฉพาะบุคคลนั้นเท่านั้น ไม่ครอบคลุมถึงบิดา มารดา และครอบครัว สวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลจึงไม่ใช่แรงจูงใจที่จะทำให้แพทย์สมัครและตัดสินใจเข้ามาปฏิบัติทำงานร่วมกับองค์กร แต่เนื่องจากอาจารย์แพทย์บางคนต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำครอบครัวและดูแลทุกคน ไม่ว่าจะเป็นญาติพี่น้องหรือทุกคนในครอบครัว จึงทำให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการกลายเป็นปัจจัยร่วมประการหนึ่งที่อาจารย์แพทย์หลายคนตัดสินใจลาออก เพื่อหาแนวทางหรือองค์กรอื่นที่เสนอค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่าควบคู่กับการทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลทุกคนในครอบครัว

ปัจจัยที่ทำให้อาจารย์แพทย์ยังคงอยู่ทำงานร่วมกับองค์กรเดิมต่อไป

เนื่องจากโรงเรียนแพทย์ใหม่แต่ละแห่งเปิดให้บริการในส่วนโรงพยาบาลแก่ประชาชนเป็นระยะเวลาเพียงไม่ถึง 10 ปีเท่านั้น ภารกิจต่างๆ ของแต่ละคนจึงอาจยังคงไม่มากนัก อาจารย์แพทย์ที่จบการศึกษาเฉพาะด้านที่เหมือนกันอาจมีภาระและงานที่ได้รับมอบหมายในปริมาณใกล้เคียงกัน การแบ่งงานรับผิดชอบยังคงมีความเท่าเทียมกัน แต่ทว่า อาจารย์แพทย์บางคนอาจไม่ต้องรับผิดชอบหน้าที่ดูแลรักษาผู้ป่วยมากนัก หากเปรียบเทียบกับโรงเรียนแพทย์ที่ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลานานเกือบกึ่งศตวรรษ เช่น โรงพยาบาลศรีนครินทร์ หรือโรงพยาบาลภายใต้สังกัดกระทรวงสาธารณสุข อาทิ โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์แพทย์ที่จบการศึกษาเฉพาะด้านศัลยศาสตร์ และไม่ต้องรับผิดชอบด้านการบริหารจะสามารถกลับภูมิลำเนาตนเองได้เป็นประจำ อาจารย์แพทย์เหล่านี้จึงรู้สึกพึงพอใจกับองค์กรที่กำลังทำงานร่วมอยู่ด้วย เพราะถือเป็นความสมดุลระหว่างการทำงานและวิถีชีวิต

ส่วนตัว เนื่องจากการรับผิดชอบผู้ป่วยจะต้องแบกรับแรงกดดันที่เกิดขึ้นทั้งความคาดหวังของผู้ป่วยและญาติผู้ป่วย ตลอดจนความเสี่ยงต่างๆ อาทิ ด้านกฎหมาย สุขภาพและโรคภัย นอกจากนี้ อาจารย์แพทย์บางคนก็รู้สึกพึงพอใจที่ได้ทำงานในบทบาทที่หลากหลาย ทั้งการเป็นอาจารย์ นักวิจัย และแพทย์ตามวิชาชีพที่เล่าเรียนมา ซึ่งภารกิจที่ต้องรับผิดชอบมิใช่แค่การให้บริการตรวจรักษาผู้ป่วยเพียงอย่างเดียว เพราะการเตรียมสื่อการสอนแต่ละครั้งก็ต้องเตรียมตัวและพัฒนาองค์ความรู้ของตนเองตลอดเวลา ประกอบกับต้องเข้าใจนักศึกษาที่เข้าเรียนในแต่ละครั้ง อาจารย์แพทย์จึงต้องหาเทคนิคใหม่ตลอดเวลา เพื่อมานำเสนอและประยุกต์ใช้กับกลุ่มนักศึกษาในการจัดการเรียนการสอน แต่ทว่า ลักษณะงานที่หลากหลายดังกล่าวข้างต้นนี้กลับทำให้อาจารย์แพทย์ส่วนหนึ่งตัดสินใจลาออก เพราะต้องการงานที่ท้าทายเพียงอย่างเดียวตามความรู้เฉพาะด้านที่ตนเองเล่าเรียนมา และไม่มีเวลาอื่นหรือไม่สามารถทำงานอื่น เช่น การสอน การวิจัยควบคู่ไปด้วยกันได้ แม้ว่าองค์กรจะให้การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพตนเองในแทบทุกด้านแล้วก็ตาม นอกจากนี้ อาจารย์แพทย์ที่ยังคงปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนแพทย์จนถึงทุกวันนี้ส่วนหนึ่งรู้สึกพึงพอใจที่งานวิจัยของตนเองได้รับการสนับสนุน ประกอบกับองค์กรได้มีการจัดสรรงบประมาณส่งเสริมให้แพทย์ได้รับการอบรมหรือพัฒนาศักยภาพตนเอง อาจารย์แพทย์หลายคนจึงรู้สึกพึงพอใจที่ตนเองสามารถทำงานด้านวิชาการตามที่ต้องการได้อย่างเต็มที่ตามความตั้งใจ

อาจารย์แพทย์จำนวนมากต่างมีความรู้สึกพึงพอใจกับการบริหารงานของผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและตัดสินใจภารกิจที่สำคัญขององค์กร แต่ทว่า การบริหารจัดการอาจมีปัญหาถึงความชัดเจนในสายบังคับบัญชาสำหรับบางภารกิจ เนื่องจากโรงเรียนแพทย์แต่ละแห่งเพิ่งเปิดให้บริการแก่ประชาชนทั่วไป จึงอาจมีภารกิจหลายด้านที่ต้องดำเนินการไปพร้อมกัน ทำให้โครงสร้างการปฏิบัติหน้าที่ยังมีลักษณะไม่เป็นทางการอยู่บ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานโครงการขนาดเล็ก หรืองานที่ได้รับมอบหมายต้องร่วมกับองค์กรอื่น ประกอบกับนโยบาย แผนงาน การแก้ไขปัญหา หรือแนวทางปฏิบัติของผู้บริหารก็มีลักษณะความคลุมเครือ ในเวลานี้ โรงเรียนแพทย์แต่ละแห่งที่กำลังขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรตนเองภายใต้ภารกิจการผลิตแพทย์ให้มีจำนวนที่สามารถรองรับกับสัดส่วนผู้ป่วยและความต้องการของประเทศ ดังนั้น ปริมาณงานจึงอาจมากขึ้นด้วยเงื่อนไขทางนโยบาย

ขององค์กรที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับและจำนวนผู้ป่วยที่เข้ารับการรักษา อาจส่งผลทำให้ความพึงพอใจของอาจารย์แพทย์ลดลงได้ เพราะความสมดุลของวิถีชีวิตส่วนตัวอาจหายไปสวนทางกับปริมาณงานและปัญหาต่างๆ ที่ต้องรับผิดชอบเพิ่มขึ้น จากดังกล่าวมานี้อาจส่งผลกระทบต่อการประเมินตามมาด้วยเช่นกัน เกณฑ์การประเมินที่ชีวิตจริงจำเป็นต้องเกิดจากการเข้าใจถึงสภาพปัญหาและสถานการณ์ที่โรงเรียนแพทย์กำลังเผชิญ เพราะหากมิได้มาจากบุคคลภายในและภายนอกที่เข้าใจการขับเคลื่อนและสถานการณ์ภายในนโยบายของประเทศ ผลลัพธ์จากการประเมินที่เกิดขึ้นก็อาจมิได้สะท้อนถึงสภาพการณ์หรือปัญหาขององค์กรที่แท้จริง ขณะเดียวกันอาจารย์แพทย์ที่ยังคงปฏิบัติหน้าที่ภายใต้สังกัดโรงเรียนแพทย์นี้ส่วนหนึ่งเป็นผู้ร่วมบุกเบิกมาตั้งแต่แรกเริ่ม จึงทำให้รู้สึกผูกพันเสมือนกับโรงเรียนแพทย์ที่ตนเองทำงานนี้เป็นบ้านอีกแห่งหนึ่งเลยทีเดียว ดังเช่นจากการให้สัมภาษณ์ของอาจารย์คณะแพทยศาสตร์ของโรงเรียนแพทย์ใหม่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือแห่งหนึ่งกล่าวว่า

“...อาจจะเป็นเพราะว่ามีส่วนร่วมในการดำเนินการคะ เช่นได้รับมอบหมายงานที่ทำให้คณะแพทย์เจริญก้าวหน้าขึ้นมีส่วนร่วมอย่างนี้อะคะ ความผูกพันก็น่าจะมาจากการที่เรามีส่วนร่วมนี้ละคะ การได้เป็นผู้บริหารก็เป็นส่วนหนึ่งคะเพราะว่าการเป็นผู้บริหารก็คือถ้าเราไม่มีความรู้สึกที่อยากจะพัฒนาแล้วมันก็คงจะไม่ได้ทำให้อยู่กระมังคะคิดว่าการที่ได้ตำแหน่งบริหารเป็นส่วนหนึ่ง...” สัมภาษณ์วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2561

นอกจากนั้นแล้วความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงานเหมือนทุกคนเป็นสมาชิกครอบครัวเดียวกัน ประกอบกับการบริหารงานที่มีลักษณะกระจายอำนาจให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จึงทำให้แพทย์หลายคนรู้สึกผูกพันกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เพราะผู้บริหารมองเห็นถึงความสำคัญในการทำงานของทุกคน กล่าวคือ ผู้บริหารสนับสนุนการทำงานของแต่ละคนในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการสอน การวิจัย และการดูแลรักษาผู้ป่วย พร้อมกับขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาต่างๆ ด้วยความร่วมมือของทุกคน ทำให้อาจารย์แพทย์หลายคนรู้สึกผูกพันและไม่กล้าตัดสินใจลาออก เพราะหากโยกย้ายไปองค์กรใหม่ก็อาจต้องเผชิญปัญหาหรือผู้บริหารไม่ดีเหมือนกับที่ปัจจุบันกำลังร่วมงานด้วยในเวลานี้ เช่นเดียวกับที่อาจารย์แพทย์หลายคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน โครงการ กฎระเบียบ และเกณฑ์ประเมินต่างๆ จึงทำให้รู้สึกเป็นหนึ่งเดียวและผูกพันกับองค์กร อีกทั้งโรงเรียนเหล่านี้มีภารกิจต้อง

ผลิตแพทย์ระดับบัณฑิตเพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถรองรับกับความต้องการของสังคม แพทย์จึงต้องทำหน้าที่สอนควบคู่ไปด้วยเช่นกัน ดังนั้น จึงทำให้อาจารย์แพทย์หลายคนรู้สึกผูกพันกับนักศึกษาที่ตนเองได้ให้การอบรมสั่งสอน ซึ่งจะจบออกไปเป็นแพทย์ที่จะทำหน้าที่ให้บริการและรับใช้ประชาชนต่อไป

แนวทางการพัฒนาการธำรงรักษาบุคลากรให้ยังคงทำงานร่วมกับองค์กรต่อไป

ขณะที่การพัฒนาการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงนี้กำลังเป็นประเด็นที่ท้าทายอย่างยิ่งในเวลานี้ เพราะเป็นกลุ่มคนที่มีคุณค่าและสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีวิธีการธำรงรักษาให้กลุ่มคนเหล่านี้ยังคงปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรเป็นระยะเวลานานต่อไป และทำให้เกิดความผูกพันองค์กรตามมา เช่น การเสนอค่าตอบแทนสูงมาก แม้ว่า ปัจจัยนี้จะเป็นสิ่งที่สามารถดำเนินการได้ทั่วไป แต่ก็ไม้อาจทำให้การธำรงรักษาอาจารย์แพทย์สำเร็จทุกกรณี บางองค์กรจึงเลือกใช้วิธีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ พร้อมกับพัฒนาคุณภาพองค์กรให้แพทย์ได้รู้สึกเชื่อมั่นกับการทำงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารยังต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน และทำงานภายใต้แนวทางปฏิบัติที่มีความชัดเจน การทำงานมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้มีลักษณะเป็นทีมเดียวกัน อีกทั้งโรงเรียนแพทย์เหล่านี้ยังจำเป็นต้องพยายามรักษาความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้รับบริการและมาตรฐานของวิชาชีพด้านการแพทย์ด้วยระบบบริหารจัดการบรรเทาความตึงเครียดระหว่างแพทย์และความคาดหวังของผู้ป่วย เนื่องด้วยเหตุผลที่แพทย์เป็นวิชาชีพที่มีความเป็นตัวตนสูงมากภายใต้บริบทที่สังคมไทยให้การยอมรับนับถือ การบริหารและอธิบายเหตุผลต่างๆ กับกลุ่มคนเหล่านี้จึงต้องมีเหตุผล อุดหนุน และให้เกียรติยอมรับร่วมกัน ดังนั้น ช่วงระยะเริ่มต้นในการเข้าทำงานของอาจารย์แพทย์แต่ละคนจึงมีนัยสำคัญกับการบริหารงานและสร้างการยอมรับของผู้บริหาร โดยอาจทำการปฐมนิเทศและชี้แจงถึงหัวใจสำคัญให้แก่อาจารย์แพทย์ใหม่ หรือพบปะอย่างไม่เป็นทางการ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาศักยภาพความรู้และความสามารถของอาจารย์แพทย์ก็ถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง โรงเรียนแพทย์จึงควรมีการบริหารจัดการโครงการแลกเปลี่ยนความรู้หรือบุคลากรระหว่างโรงเรียนแพทย์อื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งจะทำให้อาจารย์แพทย์เกิดความรู้สึกตื่นตัวและพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ตนเองมีศักยภาพและความสามารถที่จะรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

ผู้บริหารเองยังจำเป็นต้องทำการสอนหรือให้คำปรึกษาอาจารย์แพทย์ด้วยตนเอง เพื่อสร้างความไว้วางใจ การยอมรับ และความมั่นใจแก่ทุกคนที่ทำงานในโรงเรียนแพทย์ ซึ่งแนวคิดเชิงบวกที่เกิดขึ้นกับแต่ละคนนี้ จะช่วยเสริมสร้างความสามัคคีในการขับเคลื่อนการทำงานตามนโยบายและแผนงานขององค์กรภายใต้วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ที่ร่วมหล่อหลอมกัน

อภิปรายผลการศึกษา

การดำรงรักษาอาจารย์แพทย์ให้ยังคงทำงานร่วมกับองค์กรเดิมต่อไปของโรงเรียนแพทย์แต่ละแห่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือนี้กำลังเป็นโจทย์ที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะการลาออกที่เกิดขึ้นมีทั้งสาเหตุเฉพาะส่วนบุคคลและเหตุผลที่เชื่อมโยงกับองค์กร ผู้บริหารจึงต้องพยายามหาแนวทางปฏิบัติและแก้ไขที่ชัดเจน เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ทิศทางเดียวกัน เนื่องจากภาวะผู้นำ และสภาพแวดล้อมขององค์กรมีผลกระทบต่อการดำรงรักษาให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงตัดสินใจลาออกหรือยังคงปฏิบัติหน้าที่ทำงานในองค์กรเดิมต่อไปเช่นเดียวกัน (อรุณวดี นันทวัฒนานุกูล, พรรัตน์ แสงอาจ และอภิญา อิงอาจ, 2558: 67-68)

สาเหตุของการลาออกของอาจารย์แพทย์ที่ทำงานภายใต้สังกัดโรงเรียนแพทย์เกิดจากทั้งปัจจัยส่วนบุคคลและองค์กรเช่นเดียวกับกลุ่มคนที่มีศักยภาพสูงในองค์กรอื่น ซึ่งภูมิลำเนาและสถานภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้อาจารย์แพทย์หลายคนตัดสินใจลาออกเนื่องจากต้องโยกย้ายกลับภูมิลำเนาเดิม เพื่อดูแลบุพการีและญาติพี่น้องของตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของอิงครัตน์ สีเขียวสุขวงกู (2559:194) ที่ระบุว่า พ่อแม่เป็นกลุ่มบุคคลลำดับรองลงมาจากเพื่อนที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกมากที่สุดของแพทย์ภายใต้สังกัดภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์แพทย์หญิงที่มีครอบครัวแล้ว ที่อาจต้องโยกย้ายติดตามกลับไปภูมิลำเนาเดิมของสามีหรือเข้ามาในกรุงเทพมหานคร สถานภาพสมรสจึงเป็นสาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ezzedein & Ritchey (2009: 396-397) ที่พบว่า สถานภาพสมรสเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการรักษาสมดุลระหว่างการทำงานและวิถีชีวิตส่วนตัวของผู้บริหารหญิงภายใต้สังกัดองค์กรระดับแนวหน้าของโลกใน

สหรัฐอเมริกา นอกจากนี้ อาจารย์แพทย์บางคนตัดสินใจลาออกเนื่องจากปัญหาสุขภาพที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานด้วยเช่นกัน

ส่วนปัจจัยด้านองค์กรนี้สามารถอธิบายได้ว่า โรงเรียนแพทย์แต่ละแห่งต่างต้องแบกรับภารกิจทั้งการผลิตบัณฑิตและการดูแลรักษาผู้ป่วย ตลอดจนการสร้างความร่วมมือต่างๆ กับองค์กรอื่นภายนอก จึงทำให้การบริหารจัดการไม่มีความแน่ชัดและขาดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน อีกทั้งแพทย์บางคนไม่ถนัดกับงานบางประเภท เช่น การสอน จึงทำให้ต้องตัดสินใจลาออก สอดคล้องกับงานวิจัยของปฐมพงศ์ โศพานิชสุรีย์ (2553: 36) ที่พบว่า ลักษณะงาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อม และโอกาสที่ได้รับจากการทำงาน ล้วนถือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อความผูกพันของผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กร เช่นเดียวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของคนเก่งในระบบราชการ ซึ่งเชื่อมโยงกับสถานะทางอาชีพและสัมพันธภาพเป็นสำคัญ (วรราชพร อากาศแจ้ง, 2556:47) ขณะเดียวกันอาจารย์แพทย์บางคนให้ความสำคัญกับโอกาสในการพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งสวนทางกับการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนแพทย์ เนื่องจากตนเองไม่มีโอกาสได้ทำงานหรือรับผิดชอบภารกิจที่ทำหาย จึงไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรเดิม ทำให้ต้องแสวงหาปัจจัยหรือแรงจูงใจเหล่านี้ในองค์กรอื่น ซึ่งเป็นเหตุผลที่จะทำให้แพทย์ต้องคำนึงถึงความมั่นคงในอาชีพและวิถีชีวิต พร้อมกับการพิจารณาอนาคตตนเองระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ภายใต้สังกัดเดิมต่อไป หรือตัดสินใจลาออกตามหางานที่ทำหายเช่นเดียวกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กรหรือวิชาชีพอื่นๆ (Samuel & Chipunza, 2009: 414) ขณะเดียวกัน คำตอบแทนและสวัสดิการก็ถือเป็นปัจจัยด้านองค์กรที่อาจารย์แพทย์จำนวนหนึ่งตัดสินใจลาออก เพราะอาจไม่พึงพอใจหากเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ คำตอบแทนจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกและการปฏิบัติหน้าที่ (ปฐมพงศ์ โศพานิชสุรีย์, 2553: 36; Adzei & Atinga, 2012) คำตอบแทนและสวัสดิการของโรงเรียนแพทย์มิได้ถือเป็นแรงจูงใจในการสมัครเข้าทำงานร่วมกับองค์กร ในทางตรงกันข้าม ปัจจัยดังกล่าวกลับกลายเป็นปัจจัยร่วมประการหนึ่งที่แพทย์หลายคนนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจลาออก โดยมีความหมายรวมถึงสวัสดิการค่าเช่าที่พักอาศัย การเดินทาง และการรักษาพยาบาล ที่โรงเรียนแพทย์แต่ละแห่งไม่ได้จัดเตรียมรองรับไว้ดีพอ ขณะที่

สภาพแวดล้อมขององค์กรแต่ละแห่งยังคงเป็นโรงเรียนแพทย์ใหม่ที่เพิ่งเปิดให้บริการแก่ประชาชนทั่วไป จึงทำให้การดำเนินการต่างๆ กำลังอยู่ในระหว่างขั้นตอนการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมือต่างๆ ดังนั้น สิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมือต่างๆ จึงยังไม่ครบถ้วนหรือพร้อมสมบูรณ์ ประกอบกับปัญหาการขาดบุคลากรในบางสาขาวิชา ซึ่งส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่การรักษาผู้ป่วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งแพทย์ด้านศัลยกรรมที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มตามศักยภาพ และองค์ความรู้ที่ตนเองเล่าเรียนมา อีกทั้งทำให้อาจารย์แพทย์เหล่านี้รู้สึกมองไม่เห็นอนาคตและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ในทำนองเดียวกัน แพทย์บางคนก็ไม่สามารถทำงานวิจัยในกรณีศึกษาที่ตนเองสนใจได้หรืออาจได้ผลลัพธ์ไม่ครอบคลุมทุกมิติที่สมบูรณ์ อาจารย์แพทย์เหล่านี้จึงรู้สึกไม่พึงพอใจในงานและเบื่อหน่ายกับสภาพแวดล้อมขององค์กร แต่ในอีกมุมหนึ่งความไม่พร้อมดังกล่าวก็อาจทำให้อาจารย์แพทย์บางคนรู้สึกพึงพอใจในปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย เพราะสามารถบริหารเวลาในการปฏิบัติหน้าที่และวิถีชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุล โดยไม่ต้องแบกรับแรงกดดันและความตึงเครียดจากการทำงานตลอดเวลา ขณะเดียวกันอาจารย์แพทย์จำนวนหนึ่งก็รู้สึกพึงพอใจที่ตนเองสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ด้วยการสนับสนุนขององค์กร และสามารถทำงานได้หลายบทบาทหน้าที่ทั้งการสอน การวิจัย และการรักษาผู้ป่วย ซึ่งเป็นความท้าทายที่มีใช้เพียงทำงานตามวิชาชีพตนเองเท่านั้น ทำให้อาจารย์แพทย์พึงพอใจในงานที่ได้รับความท้าทายตลอดเวลา ประกอบกับเป็นการสร้างความผูกพันร่วมกันกับนักศึกษาที่ตนเองได้สอน ในทางตรงกันข้าม ความหลากหลายดังกล่าวกลับทำให้อาจารย์แพทย์หลายคนรู้สึกไม่ถนัดกับบางบทบาทที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ เช่น การเตรียมการสอน จนอาจกลายเป็นความวิตกกังวลและตัดสินใจลาออกในท้ายที่สุด เพื่อไปร่วมงานหรือทำงานด้านการรักษาผู้ป่วยเพียงอย่างเดียวตามสายวิชาชีพที่ตนเองจบการศึกษามา

ความพึงพอใจในงานและความผูกพันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้อาจารย์แพทย์ยังคงปฏิบัติหน้าที่ภายใต้สังกัดโรงเรียนแพทย์เดิมต่อไป ซึ่งอาจารย์แพทย์มีความพึงพอใจกับปริมาณภารกิจและวิถีชีวิตส่วนตัวที่ยังคงความสมดุลได้ในเวลานี้ แม้ว่าอาจารย์แพทย์ต้องทำหน้าที่หลากหลายบทบาทและรับผิดชอบภารกิจต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการสอน งานวิจัย และการรักษาผู้ป่วย โดยต่างรู้สึกพึงพอใจกับการส่งเสริมจากผู้บริหารและองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ พร้อมกับอาจารย์แพทย์แต่ละ

คนต้องพยายามค้นหาแนวทางใหม่ๆ ในการพัฒนาตนเอง การกิจ และองค์กร ซึ่งเป็นความท้าทายของอาจารย์แพทย์ที่จะต้องแก้ไขปัญหาและดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่กำหนดไว้ อาจารย์แพทย์จึงทุ่มเทกับการทำงานและการกิจต่างๆ ภายใต้สังกัดโรงเรียนแพทย์ในการขับเคลื่อนนโยบายต่างๆ ไปสู่ความสำเร็จ เพราะแต่ละคนพึงพอใจงาน ประกอบกับได้ปฏิบัติงานที่หลากหลายควบคู่กับการมีความคิดสร้างสรรค์และแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์กร จึงกลายเป็นความท้าทายของทุกคน ซึ่งสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนี้เป็นเหตุผลที่ทำให้แต่ละคนรู้สึกพึงพอใจในงาน (Dyk, Coetzee, & Takawira, 2013: 62) นอกจากนั้นแล้วอาจารย์แพทย์หลายคนมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และนักศึกษา จนกลายเป็นความรู้สึกผูกพันเสมือนครอบครัวเดียวกัน เนื่องจากการมองเห็นคุณค่า ยอมรับฟังความคิดเห็น และเคารพให้เกียรติกัน เหตุผลข้างต้นนี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้อาจารย์แพทย์แต่ละคนยังคงปฏิบัติหน้าที่ภายใต้สังกัดโรงเรียนแพทย์ต่อไป (McGuire, Houser, Jarrar, Moy, & Well, 2003)

ผู้บริหารถือเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม ทั้งการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจภารกิจสำคัญขององค์กรหรือแม้กระทั่งการปรับปรุงการจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องและเหมาะสมกับปริมาณงานที่แต่ละคนต้องรับผิดชอบภายใต้การสนับสนุนและนโยบายพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลที่ดำเนินการอย่างชัดเจนและจริงจังด้วยความต่อเนื่อง (นิลเนตร วีระสมบัติ, 2552) ขณะที่นโยบาย การบริหารงานที่ต้องร่วมกับองค์กรอื่นและโครงสร้างหรือสายงานบังคับบัญชา ยังขาดความชัดเจน และส่งผลทำให้อาจารย์แพทย์ที่ได้รับมอบหมายงานเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายกับงานอื่นนอกจากการรักษาผู้ป่วยเพียงอย่างเดียว แต่ทว่า การบริหารงานของผู้บริหารด้วยการเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจภารกิจขององค์กรก็ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้อาจารย์แพทย์หลายคนรู้สึกพึงพอใจในงานและสร้างความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ซึ่งความผูกพันที่เกิดขึ้นนี้อาจเชื่อมโยงถึงผู้บริหารด้วยเช่นเดียวกัน เพราะการมองเห็นคุณค่าและเปิดโอกาสร่วมกันพัฒนาองค์กร ทำให้อาจารย์แพทย์รู้สึกพึงพอใจและไม่ต้องการลาออกไปเผชิญปัญหาที่ระบบการบริหารจัดการขององค์กรใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์แพทย์ที่ร่วมกันบุกเบิกโรงเรียนแพทย์ตั้งแต่เริ่มต้นจัดตั้งองค์กร วางระบบการบริหารจัดการและกฎเกณฑ์ต่างๆ กลุ่มอาจารย์แพทย์เหล่านี้มี

ความผูกพันกับองค์กรและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างมาก ซึ่งให้ความสำคัญกับองค์กรเสมือนเป็นบ้านหลังที่สองและทุกคนในองค์กรถือเป็นพี่น้องกัน จึงทำให้อาจารย์แพทย์เหล่านี้ยังคงทำงานในองค์กรเดิมที่ตนเองร่วมกันสร้างขึ้นมากันต่อไป

การพัฒนาการธำรงรักษาอาจารย์แพทย์ให้ยังคงปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรเดิมนี้นี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญและมองเห็นคุณค่า ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นของทุกคนอย่างต่อเนื่อง โดยปรับปรุงการทำงานให้มีระบบและชัดเจนภายใต้การประเมินที่มีประสิทธิภาพ พร้อมกับแบ่งสรรและกระจายงานหรือภารกิจต่างๆ อย่างเท่าเทียมกัน อีกทั้งผู้บริหารต้องพิจารณาแก้ไขปัญหาตอบสนองและสวัสดิการให้เกิดความเป็นธรรม เพื่อรักษาความสมดุลระหว่างปริมาณงานและวิถีชีวิตส่วนตัว เพราะอาจารย์แพทย์ต้องทำงานบริการรักษาผู้ป่วยภายใต้แรงกดดันและความเสี่ยงต่างๆ อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการทั้งหมดก็สามารถยืดหยุ่นได้ตามเงื่อนไขหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้เกียรติ มีเหตุผล และมีความอดทนอย่างสูง อีกทั้งผู้บริหารยังต้องจำเป็นต้องสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน เพื่อลดความตึงเครียดและสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน พร้อมกับพัฒนาบุคลากรร่วมกับองค์กรอื่น เพื่อสร้างความตระหนักและพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่อาจารย์แพทย์ที่ต้องทำงานด้านการรักษาผู้ป่วยควบคู่กับงานอื่น ประกอบกับการขับเคลื่อนนโยบายที่เกิดขึ้นต้องมีความชัดเจนภายใต้ความร่วมมือของทุกคนด้วยทิศทางเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ

1. โรงเรียนแพทย์ควรดูแลอาจารย์แพทย์ด้วยความเป็นธรรม เพื่อลดความเสี่ยงและแรงกดดันจากปัญหาการร้องเรียน การดำเนินคดี และการฟ้องร้องต่อศาล ซึ่งจะทำให้อาจารย์แพทย์สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ภายใต้ความรู้สึกรับประกันในวิชาชีพและการร่วมรับผิดชอบขององค์กร
2. โรงเรียนแพทย์แต่ละแห่งจำเป็นต้องปรับปรุงปัญหาด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จำเป็น เพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณงานและภารกิจที่อาจารย์แพทย์แต่ละคนต้องรับผิดชอบ ทั้งด้านการสอน การวิจัย และการรักษาผู้ป่วย ซึ่งจะทำให้อาจารย์แพทย์มีความพึงพอใจในงานและรู้สึกได้ถึงมองเห็นคุณค่าของผู้บริหารในการให้ความสำคัญกับบทบาทและภารกิจของอาจารย์แพทย์

3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือทางการแพทย์ สิ่งอำนวยความสะดวกทั่วไป ตลอดจนปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์ในบางสาขาวิชา ล้วนเป็นสิ่งที่โรงเรียนแพทย์แต่ละแห่งจำเป็นต้องเร่งแก้ไข ปัญหาทั้งหมดนี้อย่าเร่งด่วน เมื่อโรงเรียนแพทย์สามารถดำเนินการเปิดให้บริการแก่ประชาชนทั่วไปได้อย่างสมบูรณ์ อาจารย์แพทย์หลายคนจะได้ทำงานรักษาผู้ป่วยเต็มตามศักยภาพตนเอง องค์กรสามารถขับเคลื่อนภารกิจผลิตแพทย์ให้เพียงพอกับจำนวนผู้ป่วยที่เข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลของภาครัฐทั่วทั้งประเทศด้วยสัดส่วนที่เหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

- นิลเนตร วีระสมบัติ. (2552). **การคงอยู่ของแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนของประเทศไทย.** (Online) สืบค้นจาก <http://libdcmis.nida.ac.th/thesis6/2552/b166478.pdf>, เข้าถึงเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2560.
- ปฐมพงษ์ โทพานิชสุรีย์. (2553). การรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กร: กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ. **วารสารบริหารธุรกิจ**, 33(127): 35-49.
- แพทยสภา. (2555). **เกณฑ์ว่าด้วยการขอเปิดดำเนินการ/ปรับปรุงหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต.** (Online) สืบค้นจาก https://www.tmc.or.th/news_file/36-2555-22-06-55.pdf, เข้าถึงเมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2560.
- รายงานทรัพยากรสาธารณสุข สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข. (2560). **จำนวนประชากรต่อบุคลากรทางการแพทย์ 1 คน จำแนกรายภาค ปี พ.ศ. 2547 – 2559 รายปี.** สืบค้นเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2561 จาก http://social.nesdb.go.th/SocialStat/StatReport_Final.aspx?reportid=663&template=1R2C&yeartype=M&subcatid=18
- วรราชพร อากาศแจ้ง. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ. **วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์**, 2(2): 47-58.
- อรุณวดี นันทวัฒน์นุกุล, พรรัตน์ แสดงอาจ และอภิญญา อิงอาจ. โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. **วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา คณะการจัดการและ**

การท่องเที่ยว, 4(1): 55-71

อิงครัตน์ สีเขียวสุขวงกุ. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของแพทย์ในระบบราชการของโรงพยาบาลในประเทศไทย. **วารสารบัณฑิตศึกษา**

มนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 5(1): 183-209

Adzei, F. A., & Atinga, R. A. (2012). “Motivation and Retention of Health Workers in Ghana’s District Hospitals: Addressing the Citical Issues.” **Journal of Health Organization and Management** 26(4). Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23115900>, July 7, 2017.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). **Using Thematic Analysis in Psychology**. Qualitative Research in Psychology, 3 (2), 77-101. Retrieved from http://eprints.uwe.ac.uk/11735/2/Thematic_analysis_revised_-_final.pdf

Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identify, Developing and Promoting Your Best People**. New York: McGraw- Hill.

Dyk, J., Coetzee, M., & Takwira, N. (2013). Satisfaction with retention factors as predictors of the job embeddedness of medical and information technology services staff. **Southern African Business Review**, 17(1), 57-75.

Ezzedeen, S. R. & Ritchey, K. G. (2009). Career Advancement and Family Balance Strategies of Executive Woman. **Gender in Management: An International Journal**, 24(6): 388-411.

Lawler, E. E. (2009). **Make Human Capital a Source of Competitive Advantage**. Los Angeles, CA: Center for Effective Organization.

Lawler, E. E., & Jenkins D. G. (1992). **Strategic Reward Systems**. Los Angeles, CA: Center for Effective Organization.

- Lockwood, N. R. (2006). "Talent management: Driver for Organizational Success." **HR Magazine** 51(6). Retrieved from <https://www.shrm.org/Research/Articles/Documents/0606RQuartpdf.pdf>, July 27, 2017
- McGuire, M., Houser, J., Jarrar, T., Moy, W., & Wall, M. (2003). "Retention: It's All About Respect." **The Health Manager** 22(1). Retrieved from https://journals.lww.com/healthcaremanagerjournal/Abstract/2003/01000/RetentionIt_s_All_About_Respect.7.aspx, July 7, 2017.
- Newman, Isadore & Benz, Carolyn R. (1998). **Qualitative-quantitative Research Methodology: Exploring the Interactive Continuum**. Carbondale and Edwardsville: Southern Illinois University Press.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee Retention and Turnover: Using Motivational Variables as a Panacea. **African Journal of Business Management**, 3(8): 410-415.
- Zeffane, R., & Connell, J. (2003). Trust and HRM in the New Millennium. **International Journal of Human Resource Management**, 14(1): 3-11.

Translated Thai References

- Arkardjang, W. (2013). Factors that affect the intention of talents to leave the bureaucracy. **WMS Journal of Management**, 2(2), 47-58.
- Report on Public Health Resources. **Bureau of Policy and Strategy. Ministry of Public Health**. (2017). Number of individual medical personnel to the population from 2004 to 2016 per year. Retrieved from http://social.nesdb.go.th/SocialStat/StatReport_Final.aspx?reportid=663&template=1R2C&yeartype=

M&subcatid=18

- Sikheawsukwongkot, I. (2559). Factors Turnover of Physicians in Thai Public Hospitals. **Journal of Graduate Study in Humanities and Social Sciences**, 5 (1): 183- 209.
- The Medical Council of Thailand. (2012). **Basic Medical Education WFME Global Standards for Quality Improvement**. Retrieved from https://www.tmc.or.th/news_file/36-2555-22-06-55.pdf
- Tophanitchsuree, P. (2010). Talent retention: A case study of civil servants. **Journal of Business Administration**, 33 (127), 35-49.
- Virasombat, N. (2009). **Physician retention in community hospitals of Thailand**. Retrieved May 25, 2017 from <http://libdcms.nida.ac.th/thesis6/2552/b166478.pdf>
- Nantawatananukul, A., Sadaenghan, P., & Ing-art, A. (2015). The Talent Management Model in Electrical and Electronics Industry Companies. **Burapha Journal of Business Management**, 4 (1): 55-71