

ชีวิตของทัศนแพทย์

หน่วยงานใด ๆ ก็ตาม ย่อมจะต้องมีบทบาท ( Role ) และความคาดหวัง ( Expectations ) ของตนเองโดยเฉพาะ เช่น กระทรวงสาธารณสุข มีบทบาท คือ การบำบัดทุกข์บำรุงสุขประชาชนทั้งด้านสุขภาพ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ รวมทั้งพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม อันจะมีผลต่อสุขภาพด้วย ถ้าหากไปทำงานหน้าที่อื่นก็จะมีความหมายไปและมีความคาดหวังอยู่ว่า ให้สามารถบริการประชาชนของประเทศไทยได้อย่างทั่วถึง เพื่อประชาชนของประเทศจะได้เป็นประชาชนที่มีคุณภาพเนื่องจากมีสุขภาพสมบูรณ์ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ เป็นต้น ในขณะเดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ๆ ก็ย่อมจะมีบุคลิกลักษณะ ( Personality ) และความต้องการ ( Need Disposition ) ของตนเอง ซึ่งในการตัดสินใจ ( Decision - Making ) ใด ๆ ของผู้บริหาร จะต้องรักษาความสอดคล้องระหว่าง บทบาทและความคาดหวังของหน่วยงาน กับ บุคลิกลักษณะ และความต้องการของสมาชิกผู้ร่วมงาน ไม่ตัดสินใจเอาเพียงเข้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่จะต้องอยู่กึ่งกลางระหว่างทั้ง ๒ ฝ่าย เรียกว่า ต้องพยายามรักษา "Dynamic Equilibrium" นั้นเอง อันเปรียบได้กับสามเหลี่ยมมุมฉากที่บรรจุอยู่ในรูปครึ่งวงกลมที่ยอดของมุมฉากสามารถเลื่อนไปทางซ้าย หรือขวามากน้อยเท่าใดก็ได้ ตราบเท่าที่สามเหลี่ยมมุมฉากนั้น ยังรักษาความเป็นสามเหลี่ยมมุมฉากอยู่ได้ ตามภาพประกอบที่ ๒ ข้างล่างนี้

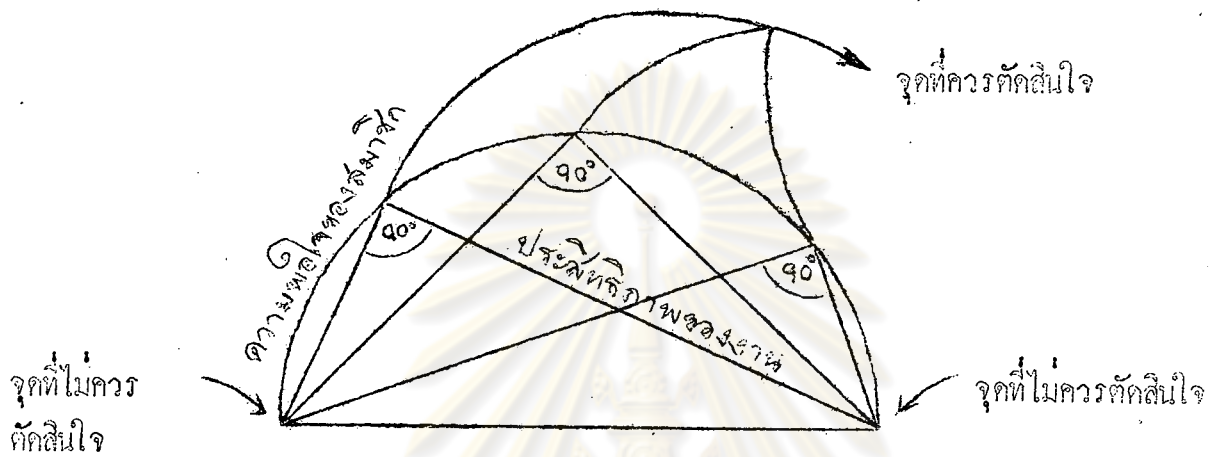
กล่าวง่าย ๆ ก็คือ การบริหารงานในหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม ผู้บริหารควรมีจุดหมายปลายทางสำคัญอยู่ ๒ ประการ คือ

ประการแรก ให้การดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ( Efficiency ) ซึ่งได้เคยมีการวิจัยแล้วว่า หน่วยงานใดมีประสิทธิภาพสูงผลที่ตามมาก็คือ

---

๑ ทรงรักดี ศรีภาพสินธุ์ , "รูปแบบขององค์การ" , นิตยา ๑๖ ( กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
ณัฐสภา , ๒๕๑๓ ) , หน้า ๒๗ - ๒๘

ภาพประกอบที่ ๒ จุดที่ควรตัดสินใจและจุดที่ไม่ควรตัดสินใจ



ที่มา :- ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์, "รูปแบบขององค์การ", หน้า ๑๖ ( กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์  
ศุภสภา , ๒๕๑๗ ) , หน้า ๒๘

จะมีผลิตผลสูง ( High Efficiency  $\longrightarrow$  High Production ) <sup>๒</sup>

ประการที่สอง ให้สมาชิกผู้ร่วมงานเกิดความพอใจในการทำงาน ( Job Satisfaction )  
จากการวิจัยเช่นกัน พบว่า หากสมาชิกผู้ร่วมงานมีความพอใจสูงแล้ว ผลที่ตามมาก็คือ จะมีการปรับ  
ปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขกันต่าง ๆ ของหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นอยู่เสมอ ( High Job  
Satisfaction  $\longrightarrow$  High Adaptiveness ) <sup>๓</sup>

แนวทางที่จะบรรลุจุดหมายปลายทาง ๒ ประการข้างต้นนี้ ก็คือการเสริมสร้างกำลังใจ  
หรือ กำลังขวัญ ของสมาชิกผู้ร่วมงาน

<sup>๒</sup> เรื่องเดียวกัน , หน้า ๒๔

<sup>๓</sup> เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน

#### ๔.๑ ความหมายของ "ขวัญ" และความสำคัญของ "ขวัญ" ในการปฏิบัติงาน

ได้มีผู้ให้ความหมายของ "ขวัญ" หรือที่ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Morale" ไว้คล้าย ๆ กันหลายท่านด้วยกัน สำหรับในที่นี้ จะถือตามหนังสือการบริหาร ของ อาจารย์สมพงษ์ เกษมสิน ซึ่งให้ความหมายของ "ขวัญ" ไว้ว่า "ขวัญ เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่เกี่ยวกับการทำงานนั้น คือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลา และร่างกายของตนเอง เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ " ๔

"ขวัญ" เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการทำงานเป็นหมู่คณะ กล่าวคือ ขวัญเป็นทัศนคติ หรือ สภาวะทางจิตใจของสมาชิกในหมู่คณะ หรือในหน่วยงาน ที่แต่ละคนมีต่อการปฏิบัติงาน ขวัญจึงเป็นเสมือนแกนกลางของทรัพยากรการบริหารทางค่านิยมคฤลีในอันที่จะอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่หน่วยงาน และแน่ที่เกี่ยว หากหน่วยงานใดมีสมาชิกที่มีขวัญในการทำงานต่ำ ก็เป็นที่คาดหมายได้ว่ากิจกรรมงานของหน่วยงานนั้น ย่อมไม่บรรลุผล และอาจทำให้หน่วยงานนั้นต้องสลายตัวไปในที่สุด ดังนั้น ถึงแม้ว่า ภาระหน้าที่ของผู้นำหรือหัวหน้างานจะมีมากมาย และลคหัดันแตกต่างกันก็ตาม แต่สิ่งที่สำคัญซึ่งหัวหน้างาน หรือผู้บริหารทุกระดับชั้นควรจะต้องสนใจก็คือ การน้อมนำจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานให้ประสานสามัคคี ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกุ่มในอันที่จะนำหน่วยงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นไปตามคำกล่าวที่ว่า การบริหารที่ดี ควรให้ไค้ซึ่งผลงานและนำใจ ๕

#### ๔.๒ ขวัญของทัศนแพทย์ที่รับราชการในกระทรวงสาธารณสุข

เนื่องจากทัศนแพทย์ที่รับราชการในกระทรวงสาธารณสุข มักจะประสบปัญหาทางคานต่าง ๆ

๔ สมพงษ์ เกษมสิน , การบริหาร ( พิมพ์ครั้งที่ ๔ , กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด , ๒๕๑๓ ) , หน้า ๒๒๑

๕ เรื่องเดียวกัน , หน้า ๒๑๘ - ๒๒๐ , ๒๒๔

อันเป็นอุปสรรคต่อการที่จะปฏิบัติงานทันตกรรมตามหน้าที่ให้โดยดีที่อยู่เสมอ ทั้งทางด้านการพยาบาล การบริหารและทางด้านการบริหาร อาทิเช่น ขาดการกำหนดขอบเขตของงานทันตกรรมที่แน่นอน ขาดงบประมาณ , ขาดกำลังคน และขาดเครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เป็นต้น จึงทำให้ทันตแพทย์ไม่มั่นใจในความมั่นคงของงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งทั้งนี้ ย่อมส่งผลให้ทันตแพทย์มีกำลังขวัญต่ำไปทั่ว

### ตารางที่ ๑๖

ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกมีปัญหในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ภายในแผนกทันตกรรมที่ประจำอยู่ กับ การมีกำลังใจของทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรม

การมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	การมีกำลังใจของทันตแพทย์		รวม
	มีกำลังใจ	ไม่มีกำลังใจ	
มีปัญหามากพอสมควร	๒๓.๘ (๑๐)	๗๖.๒ (๓๒)	๙๙.๙ (๔๒)
มีปัญหาลittle น้อย	๓๖.๘ (๑๒)	๒๓.๒ (๒๑)	๖๐.๐ (๓๓)
ไม่มีปัญหาเลย	๑๐๐.๐ ( ๓)	—	๑๐๐.๐ ( ๓)
รวม	๑๖๐.๖ (๖๕)	๑๐๐.๐ (๔๓)	๒๖๐.๖ (๑๐๘)

จากตารางที่ ๑๖ ปรากฏว่า มีทันตแพทย์ที่ตอบว่า มีปัญหามากพอสมควรในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ เพียงร้อยละ ๒๓.๘ เท่านั้น ที่มีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ตรงข้ามกับทันตแพทย์ที่ตอบว่าไม่มีปัญหาเลย ซึ่งมีถึงร้อยละ ๑๐๐.๐ ที่ตอบว่ามีกำลังใจ ส่วนทันตแพทย์ที่ตอบว่ามีปัญหาลittle น้อย มีร้อยละ ๓๖.๘ ตอบว่ามีกำลังใจ

เมื่อได้พิจารณาตามหลักการบริหารงานแล้ว มีความเห็นว่า การที่ทันตแพทย์ต้องประสบปัญหาต่าง ๆ มากมายจนเป็นเหตุให้หมดกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่การงานดังกล่าว น่าจะเป็นผลเนื่องมาจาก การบริหารงานทันตกรรมของกระทรวงสาธารณสุขในปัจจุบันไม่ได้ เป็นไปตามแนวทาง เสริมสร้าง

ขวัญหรือกำลังใจ จึงขาดองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดกำลังใจที่ดีของทันตแพทย์อยู่หลายประการด้วยกัน ดังนั้น ในตอนต่อไปนี้จะพิจารณาว่า ขวัญหรือกำลังใจของทันตแพทย์ มีความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับการบริหารงานทันตกรรมของกระทรวงสาธารณสุขจริงหรือไม่ โดยจะแยกออกพิจารณา เป็น ๒ ตอน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรการบริหารงานทันตกรรมของกระทรวงสาธารณสุข กับกำลังใจของทันตแพทย์ที่บริหารการในกระทรวงสาธารณสุข ตอนหนึ่ง และความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารงานทันตกรรมของกระทรวงสาธารณสุข กับ กำลังใจของทันตแพทย์ที่บริหารการในกระทรวงสาธารณสุข อีกตอนหนึ่ง

#### ๔.๒.๑ ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรการบริหารงานทันตกรรมกับกำลังใจของทันตแพทย์

หน่วยงานทันตกรรมของราชการ ส่วนมากขาดแคลนงบประมาณในการที่จะดำเนินงานทันตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพพอเพียง ซึ่งพอจะค้นหาสาเหตุได้ว่า เนื่องมาจาก การเสนอขออนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของแผนกทันตกรรมแต่ละแห่ง ที่ต้องผ่านการพิจารณาให้ความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา ซึ่งในแต่ละขั้นตอนเหล่านั้น ไม่มีทันตแพทย์เป็นผู้พิจารณาให้ความเห็นชอบรวมอยู่ด้วยเลย แม้แต่คนเดียว ตามที่กล่าวมาแล้วในบทที่ ๓

#### ตารางที่ ๑๗

ความสัมพันธ์ระหว่างความเพียงพอของงบประมาณต่อแผนกทันตกรรมได้รับในแง่ละปีโดยเฉลี่ย กับ การมีกำลังใจของทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรม

ความเพียงพอของงบประมาณ	การมีกำลังใจของทันตแพทย์		รวม
	มีกำลังใจ	ไม่มีกำลังใจ	
เพียงพอ	๕๘.๘ (๑๐)	๔๑.๒ ( ๗)	๙๙.๘ ( ๑๗)
ไม่เพียงพอ	๓๑.๘ (๑๑)	๖๘.๖ (๒๔)	๑๐๐.๔ (๓๕)
อื่น ๆ	๑๕.๘ ( ๘)	๘๔.๖ (๒๒)	๑๐๐.๓ (๒๖)
รวม	๑๐๖.๔ (๒๘)	๑๙๐.๔ (๕๓)	๒๙๖.๘ (๘๑)

ข้อมูลในตารางที่ ๑๗ นี้ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของทันตแพทย์กับความเพียงพอของงบประมาณที่แผนกทันตกรรมได้รับในแต่ละปี ซึ่งปรากฏว่า ในบรรดาทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรมที่ตอบว่าได้รับงบประมาณเพียงพอ นั้น ร้อยละ ๕๕.๕ ตอบว่ามีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ส่วนทันตแพทย์ที่ตอบว่าได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ ร้อยละ ๓๑.๕ ตอบว่ามีกำลังใจ สำหรับในตารางซึ่งใส่ว่า "อื่น ๆ" อันหมายถึง ทันตแพทย์ที่ตอบว่าทางโรงพยาบาลไม่มีงบประมาณประจำให้แก่แผนกทันตกรรม แล้วแต่ละข้อ มูลติจากผู้อำนวยการโรงพยาบาลเป็นคราว ๆ ไปนั้น มีเพียงร้อยละ ๑๕.๕ เท่านั้นที่ตอบว่ามีกำลังใจ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า กำลังใจหรือขวัญของทันตแพทย์ มีความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับทรัพยากรการบริหารด้านงบประมาณ ด้วยประการหนึ่ง

การที่ระดมขวัญของทันตแพทย์เปลี่ยนแปลงไปกามระดับความเพียงพอของงบประมาณดังกล่าวนี้ พวจะอธิบายได้ว่า เนื่องมาจาก กิจกรรมด้านทันตกรรมเป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติภายในสถานที่ที่จะอำนวยความสะดวก อันจำเป็นแก่การประกอบอาชีพนี้ทุกประการ กล่าวคือ นอกจากสถานะของห้องทำงานต้องมี แสงสว่างเพียงพอ มีน้ำและไฟฟ้าแล้ว ยังต้องมีเครื่องมือ ยาและอุปกรณ์อื่น ๆ สำหรับการปฏิบัติงานทันตกรรมให้โดยลัด ที่สำคัญต้องมีบุคลากรทางด้านนี้เพียงพออีกด้วย แต่ทันตแพทย์ที่บริหารการในโรงพยาบาลต่าง ๆ ของกระทรวงสาธารณสุขในปัจจุบันนี้ เมื่อต้องการสั่งอำนวยความสะดวกดังกล่าวเหล่านี้ ก็มักจะไม่ได้รับเสียเป็นส่วนใหญ่ เพราะเหตุว่าประเทศไทยยังได้ชื่อว่า เป็นประเทศที่ยากจน ไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะสนับสนุนกิจกรรมทันตกรรมได้เต็มที่ ประกอบกับรัฐบาลไม่เห็นความสำคัญของงานทันตกรรม จึงให้งบประมาณจำกัด ไม่เพียงพอที่จะซื้อยา ซื้อเครื่องมืออำนวยความสะดวก และจ้างผู้ช่วยทันตแพทย์ประเภทต่าง ๆ อันเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ลดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และนั่นทอนกำลังใจของทันตแพทย์ให้กำลังอย่างมาก ด้วยทันตแพทย์ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามความสามารถที่ได้รับการฝึกมา และนอกจากนี้ที่สำคัญทันตแพทย์ยังต้องปฏิบัติงานบางประเภทที่สามารถให้ช่วยทดแทนได้เสียเอง ซึ่งเป็นการบั่นทอนกำลังกายและกำลังใจของทันตแพทย์อย่างมาก

ในปัจจุบันนี้ กระทรวงสาธารณสุข ยังไม่มีเจ้าหน้าที่ทันตแพทย์อยู่ในระดับบริหารงานทันตสาธารณสุขของประเทศเลย <sup>๒</sup> (ซึ่งแตกต่างจากประเทศต่าง ๆ ที่มีการดำเนินงานทางทันตกรรม

<sup>๒</sup> ศิกระ ยุกคะเนงันท์ , บัญหาทางทันตสาธารณสุขของประเทศไทย , เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร วันที่ ๑๕ พ.ร. ๒๕๑๕ - ๒๕๑๖ (สำเนา) , หน้า ๒๒

ตามคำแนะนำขององค์การอนามัยโลกอันเป็นที่ยอมรับจากวงการทันตแพทย์ทั่วโลกว่าถูกต้อง เป็นต้นว่า  
ทุกโรงพยาบาลภายในประเทศไทย ก็มีหน่วยทันตกรรมรวมอยู่ด้วย เช่นเดียวกับประเทศไทย  
แก่ทันตแพทย์ของเขาไม่ได้ขึ้นกับผู้อำนวยการโรงพยาบาล หากแต่ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการทันตกรรม  
โดยเฉพาะ หรือที่เรียกว่า Dental Director ซึ่งปฏิบัติงานขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีสาธารณสุขอีกต่อ  
หนึ่ง ทันตแพทย์ในประเทศไทยจึงปฏิบัติงานกันได้อย่างเต็มที่ )<sup>๓</sup> ทำให้เป็นอุปสรรคอย่างสำคัญ  
ต่อความคล่องตัว ในการไถ่รับเครื่องมือ เครื่องใช้ที่ดีและถูกต้องตามประสงค์ของทันตแพทย์

### ตารางที่ ๑๘

ความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวในการขอเบิกเครื่องมือและอุปกรณ์อื่น ๆ ของแผนกทันตกรรม  
กับการมีกำลังใจของทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรม

ความคล่องตัวในการขอเบิกอุปกรณ์	การมีกำลังใจของทันตแพทย์		รวม
	มีกำลังใจ	ไม่มีกำลังใจ	
มีความคล่องตัว	๓๑.๔ (๑๐)	๒๔.๖ (๘)	๑๗.๕ (๑๔)
ไม่มีความคล่องตัว	๒๓.๔ (๑๔)	๗๖.๖ (๘๕)	๘๒.๑ (๖๔)
รวม	๓๒.๑ (๒๔)	๒๗.๕ (๕๓)	๑๐๐.๐ (๗๘)

ความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวในการขอเบิกอุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงานทันตกรรม กับ  
กำลังใจของทันตแพทย์ ที่แสดงไว้ในตารางที่ ๑๘ นี้ จะเห็นว่า มีทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรมที่  
ตอบว่า มีความคล่องตัวในการขอเบิกอุปกรณ์ต่างทันตกรรม ถึงร้อยละ ๓๑.๔ ตอบว่ามีกำลังใจในการ  
ปฏิบัติหน้าที่ ในขณะที่เกี่ยวกับทันตแพทย์ที่ตอบว่าไม่มีความคล่องตัวในการขอเบิกอุปกรณ์ต่างทันตกรรม  
เพียงร้อยละ ๒๓.๔ เท่านั้น ที่ตอบว่ามีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ต่างทันตกรรม

<sup>๓</sup> จุฑิตรี บุคยอังกูร , "หมอภูธร" , จดหมายข่าว , ๒๕ (กันยายน , ๒๕๑๘) , ไม่มีเลขหน้า

ตารางที่ ๑๘

ความสัมพันธ์ระหว่างการมีปัญหาขาดแคลนเครื่องมือและอุปกรณ์อื่น ๆ ของแผนกทันตกรรม กับ  
การมีกำลังใจของทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรม

การมีปัญหาการขาดแคลนอุปกรณ์	การมีกำลังใจของทันตแพทย์		รวม
	มีกำลังใจ	ไม่มีกำลังใจ	
มีปัญหามากพอสมควร	๒๓.๖ (๑๓)	๗๖.๔ (๔๒)	๑๐๐.๐ (๕๕)
มีปัญหาบ้างเล็กน้อย	๔๔.๔ (๘)	๕๕.๖ (๑๐)	๑๐๐.๐ (๑๘)
ไม่มีปัญหาเลย	๔๐.๐ (๔)	๒๐.๐ (๑)	๖๐.๐ (๕)
รวม	๑๐๘.๐ (๒๕)	๑๕๒.๐ (๕๓)	๒๖๐.๐ (๗๘)

ตารางที่ ๑๘ สามารถอ่านได้ว่า ทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรมที่ตอบว่ามีปัญหาขาดแคลนอุปกรณ์ต่างทันตกรรมมากพอสมควร ร้อยละ ๒๓.๖ ตอบว่ามีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งนับว่าน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับทันตแพทย์ที่ตอบว่ามีปัญหานี้เพียงเล็กน้อย และทันตแพทย์ที่ตอบว่าไม่มีปัญหานี้เลย ซึ่งมีถึงร้อยละ ๔๔.๔ และร้อยละ ๔๐.๐ ตามลำดับ ที่ตอบว่ามีกำลังใจ

จากตารางที่ ๑๘ และตารางที่ ๑๙ ทำให้เห็นได้อย่างชัดเจนมากขึ้นว่า กำลังใจหรือขวัญของทันตแพทย์มีความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับทรัพยากรการบริหารงานทันตกรรมทางด้าน เครื่องมือ และอุปกรณ์อื่น ๆ สำหรับการปฏิบัติงานให้ได้ดี ทั้งนี้สามารถอธิบายได้คล้ายเหตุผลเดียวกับที่ได้กล่าวมาข้างแล้วในบทที่ ๓ คือ การทำงานของทันตแพทย์นั้น มีลักษณะแตกต่างจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข แขนงอื่น ๆ อยู่มาก ตรงที่ว่าทันตแพทย์จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือเป็นสำคัญ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเครื่องมือที่ช่วยได้มาก นอกจากจะช่วยผ่อนแรงทันตแพทย์แล้ว ยังช่วยให้ทันตแพทย์ปฏิบัติงานได้เร็วได้ปริมาณมากขึ้นในเวลาเท่าเดิม หรือน้อยกว่าเดิม และสามารถปฏิบัติงานได้ในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น ถ้าไม่มีเครื่องมือ การปฏิบัติงานทันตกรรมของทันตแพทย์ก็จะจำกัดอยู่ในวงแคบ ๆ เช่นเดียวกับ รังสีแพทย์ที่ไม่มีเครื่องมือเอกซเรย์ และการที่มีทันตแพทย์ปรืออยู่ไว้ แต่ไม่มีโอกาสให้



ปฏิบัติงานได้เต็มที่ตามความสามารถ ย่อมเป็นการสูญเสียอย่างมากมายของประเทศ ซึ่งเป็นการผิด  
วัตถุประสงค์สำคัญของหน่วยราชการ ในอันที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลให้บังเกิดผลอย่าง  
มีประสิทธิภาพและประหยัดที่สุด นอกจากนี้ที่สำคัญยิ่งนับว่าเป็นมาอย่างมหันต์ ในการทำลายชีวิตา และ  
อุดมการณ์ของทันตแพทย์ในอันที่จะทำประโยชน์ให้สังคมอีกด้วย สรุปแล้ว วิธีแก้ปัญหานี้ ก็คือ  
ผู้บังคับบัญชาควร เป็นทันตแพทย์ด้วยกัน เพื่อจะได้เข้าใจว่า ทันตแพทย์จำเป็นต้องใช้เครื่องมือและ  
อุปกรณ์อะไรบ้างในการให้บริการทันตกรรมแก่ประชาชน

๔.๒.๒ ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารงานทันตกรรมกับกำลังขวัญของทันตแพทย์

จากการศึกษาคำตอบในแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา ปรากฏว่าความมีมนุษยสัมพันธ์ และการร่วม  
มือร่วมใจ เพื่อปฏิบัติงานตามที่ให้ประสานสอดคล้องกัน ในระหว่างทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรม  
กับผู้บังคับบัญชา และในระหว่างผู้บังคับบัญชากันเองภายในแผนกทันตกรรมแต่ละแห่งนั้น เป็น  
ไปอย่างราบรื่นพอสมควร อาทิเช่น ในด้านการเคารพเชื่อฟังที่ผู้บังคับบัญชามีต่อ ทันตแพทย์หัวหน้า  
แผนกทันตกรรม และในด้านการอุทิศตัวต่อการปฏิบัติงานตามที่ของบรรดาผู้บังคับบัญชา เป็นคน  
ซึ่งทั้งนี้อาจให้เหตุผลได้ว่า เป็นเพราะทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรมเหล่านี้ เข้าใจงานทาง  
ด้านทันตกรรมก็พอที่จะสามารถใ้ภาวะผู้นำสูงใจผู้บังคับบัญชาให้รวมมือร่วมใจกันได้อย่างเต็มที่ ใน  
การปฏิบัติงานตาม — ที่หัวหน้าแผนกทันตกรรม แนะนำและสั่งการ เพื่อให้การดำเนินงานทันตกรรมเป็น  
ไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานแต่ละแห่ง

ตารางที่ ๒๐ แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการมีกำลังใจของทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรม  
กับความเคารพเชื่อฟังที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาภายในแผนกทันตกรรมที่ประจำอยู่ ปรากฏว่า มีทันตแพทย์  
ที่ตอบว่าผู้บังคับบัญชามีความเคารพเชื่อฟังมากพอสมควร ร้อยละ ๘๖.๘ ตอบว่ามีกำลังใจในการปฏิบัติ

---

←ทันตแพทย์สมาคมแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ , การพัฒนาทันตสาธารณสุขของ  
ประเทศไทย , เอกสารสรุปในการสัมมนาในการประชุมใหญ่วิสามัญ ครั้งที่ ๑ , ๒๕๑๗ (ส่วนา) ,  
ไม่มีเลขหน้า  
ฤทธิ นุศยอังกฤษ เรื่องเดิม , ไม่มีเลขหน้า

ตารางที่ ๒๐

ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกของทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรม เกี่ยวกับความ เคารพเชื่อ  
ฟังของผู้ไต่บังคับบัญชาภายในแผนกทันตกรรม กับ การมีกำลังใจของทันตแพทย์หัวหน้าแผนกทันตกรรม

ความ เคารพเชื่อฟังของผู้ไต่บังคับบัญชา	การมีกำลังใจของทันตแพทย์		รวม
	มีกำลังใจ	ไม่มีกำลังใจ	
มีความเคารพเชื่อฟังมากพอสมควร	๔๒.๔ (๒๕)	๕๗.๖ (๓๔)	๑๐๐.๐ (๕๙)
มีความเคารพเชื่อฟังบ้างเล็กน้อย	—	๑๐๐.๐ ( ๒)	๑๐๐.๐ ( ๒)
ไม่มีความเคารพเชื่อฟังเลย	—	๑๐๐.๐ ( ๑)	๑๐๐.๐ ( ๑)
อื่น ๆ *	—	๑๐๐.๐ (๑๖)	๑๐๐.๐ (๑๖)
รวม	๑๒๒.๑ (๒๕)	๒๗๖.๕ (๕๓)	๓๙๘.๖ (๗๘)

หมายเหตุ :— "อื่น ๆ" หมายถึง "ไม่มีผู้ไต่บังคับบัญชา"

หน้าที่ ในขณะที่ไม่มีทันตแพทย์ที่ตอบว่า ผู้ไต่บังคับบัญชาไม่มีความ เคารพเชื่อฟังตอบว่ามีกำลังใจเลย  
แม่แกลนเคียว ซึ่งก็เช่นเดียวกับทันตแพทย์ที่ตอบว่าผู้ไต่บังคับบัญชามีความ เคารพเชื่อฟังบ้างเล็กน้อย  
และทันตแพทย์ที่ตอบว่าไม่มีผู้ไต่บังคับบัญชา จากตารางนี้พอจะกล่าวได้ว่า กำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่  
ของทันตแพทย์ เป็นตัวแปรตาม ( Dependent Variable ) ความเคารพเชื่อฟังที่ทันตแพทย์ได้  
รับจากผู้ไต่บังคับบัญชา ( Independent Variable ) ซึ่งพอจะอธิบายได้ว่า เหตุที่เป็นเช่นนี้  
เพราะตามธรรมชาติของคนมีความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม ( Esteem or Egoistic  
Needs ) ในที่นี้ การที่มีตำแหน่งสูง และมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลายในหน่วยงาน  
ก็เป็น ทางหนึ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการนี้ได้ จึงทำให้ทันตแพทย์มีกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน  
และต่อสู้แข่งขันกับอุปสรรคความยากลำบากต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน

ตารางที่ ๒๑

ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกของทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรม เกี่ยวกับความร่วมมือกัน  
ปฏิบัติงานในระหว่างผู้ไต่บังคัมภีรชาของแผนกทันตกรรม กับ การมีกำลังใจของทันตแพทย์ หัวหน้าแผนก  
ทันตกรรม

ความร่วมมือกันในระหว่างผู้ไต่บังคัมภีรชา	การมีกำลังใจของทันตแพทย์		รวม
	มีกำลังใจ	ไม่มีกำลังใจ	
มีความร่วมมือกันดีพอสมควร	๓๓.๕ (๒๕)	๒๖.๕ (๕)	๕๓.๖ (๓๕)
มีความร่วมมือกันปานกลาง ๆ ครึ่ง	—	๑๐๐.๐ (๑)	๑.๓ (๑)
ไม่มีความร่วมมือกันเลย	—	๑๐๐.๐ (๑)	๑.๓ (๑)
อื่น ๆ *	—	๑๐๐.๐ (๑)	๕๓.๕ (๕๒)
<b>รวม</b>	<b>๓๒.๑ (๒๕)</b>	<b>๒๗.๕ (๕๓)</b>	<b>๑๐๐.๐ (๙๕)</b>

หมายเหตุ :- \* "อื่น ๆ " หมายถึง "มีผู้ไต่บังคัมภีรชาคนเดียว" และ "ไม่มีผู้ไต่บังคัมภีรชา"

ความสัมพันธ์ระหว่างกำลังใจของทันตแพทย์กับความรู้สึกของทันตแพทย์เกี่ยวกับความร่วมมือกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ในระหว่างผู้ไต่บังคัมภีรชา ภายในแผนกทันตกรรม ตามตารางที่ ๒๑ นี้ ผลปรากฏว่า ทันตแพทย์ที่ตอบว่าผู้ไต่บังคัมภีรชาที่มีความร่วมมือกันดีพอสมควร ถึงร้อยละ ๓๓.๕ ตอบว่ามีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ สำหรับทันตแพทย์ที่ตอบว่าผู้ไต่บังคัมภีรชาไม่มีความร่วมมือกันเลยนั้น ไม่มีตอบว่ามีกำลังใจเลย ซึ่งเช่นเดียวกับทันตแพทย์ที่ตอบว่า ผู้ไต่บังคัมภีรชาที่มีความร่วมมือกันบ้างเป็นครั้งคราวปานกลาง ๆ ครึ่ง และทันตแพทย์ที่ตอบว่า มีผู้ไต่บังคัมภีรชาร่วมคนเดียวและทันตแพทย์ที่ตอบว่า ไม่มีผู้ไต่บังคัมภีรชา

ตามข้อมูลในตารางที่ ๒๑ นี้ ในส่วนที่ผู้ไต่บังคัมภีรชาที่มีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี อาจสันนิษฐานได้ว่า เนื่องมาจากผู้ไต่บังคัมภีรชาที่ปฏิบัติงานร่วมกันเหล่านั้นเกิดความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ รวมทั้งได้รับความพึงพอใจจากการติดต่อสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทั้งในและนอกเวลาทำการ อันนำ

มาซึ่งบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานและความราบรื่นในการประสานงานกัน เพราะทั้งงานและเพื่อนร่วมงาน กลายมาเป็นที่มาของความพอใจ จึงเป็นเหตุจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเต็มความสามารถเพื่อความสำเร็จและชื่อเสียงของหน่วยงาน<sup>๑๐</sup> ซึ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ใ้บังคับบัญชาเช่นนี้ ก็จะเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชาด้วย ในการควบคุมงานน้อยลง แต่ได้ผลงานดีขึ้น และก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใ้บังคับบัญชาในที่สุด เมื่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใ้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใ้บังคับบัญชากับตนเอง เป็นไปอย่างราบรื่น โดยตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเคารพซึ่งกันและเข้าใจซึ่งกันและกันแล้ว ก็ย่อมจะนำมาซึ่งบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน และทำให้ผู้บังคับบัญชา มีสุขภาพจิตที่ดี ส่งให้มีกำลังขวัญหรือกำลังใจ อันเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการที่จะช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นด้วย

อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์อันดีในระหว่างต้นตแพทย์ หัวหน้าแผนกทัศนศรรมกับผู้ใ้บังคับบัญชา และในระหว่างผู้ใ้บังคับบัญชากับตนเอง จะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อ ต้นตแพทย์หรือผู้บังคับบัญชา ดำเนินการตามหลักประชาธิปไตย และหลักมนุษยสัมพันธ์ ( Human Relations ) ที่ดี<sup>๑๑</sup> ตามที่ Kieth Davis ได้ให้คำนิยามของมนุษยสัมพันธ์ในทัศนะของผู้บังคับบัญชาไว้ว่า "มนุษยสัมพันธ์ คือ การจูงใจบุคคลในองค์การให้ทำงานเป็นทีม ( Team work ) เพื่อสนองความต้องการของบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ"<sup>๑๒</sup> อาทิเช่น ต้องเข้าใจปัญหาความต้องการและความรู้สึกของผู้ใ้บังคับบัญชา , ต้องเป็นกันเองและใกล้ชิดกับผู้ใ้บังคับบัญชา บ้างในบางโอกาสโดยเท่าเทียมกัน เพื่อลดความรู้สึกแตกต่าง ( Social Distance ) ระหว่าง "ผู้น้อย" กับ "ผู้ใหญ่" , ต้องมีแผนการปฏิบัติงานที่แน่นอน และเปิดโอกาสให้ผู้ใ้บังคับบัญชาทราบโดยปริกษาและ

<sup>๑๐</sup> ประเสริฐ แยมกลิ่นฟูง , กลุ่มประมุขและกลุ่มหุคิยภูมิ ( เอกสารประกอบคำบรรยายวิชา สังคมวิทยา - มานุษยวิทยา จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย , สำเนา ) , หน้า ๑๒

<sup>๑๑</sup> เรื่องเดียวกัน หน้า ๑๑

<sup>๑๒</sup> อ้างถึงใน อชวัน วายวานนท์ , "มนุษยสัมพันธ์แบบตะวันตกกับราชการไทย" , วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์ , ๔ ( ตุลาคม , ๒๕๑๕ ) , ๕๑๕

อธิบายให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงเหตุผลในการตัดสินใจ ( Decision - Making ) ในเรื่องต่าง ๆ, ท่องทราบถึงจุดอ่อนแอและจุดเข้มแข็งในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาทุกคน เป็นต้น นอกจากนี้ทัศนคติหรือ ผู้บังคับบัญชา ยังจะต้องดูแลให้ความสัมพันธ์ในระหว่างผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่นอีกด้วย กล่าวคือ ป้องกันไม่ให้เกิดการขัดแย้งกันในเรื่องนิสัยใจคอส่วนตัวและในหน้าที่การงาน อันจะนำไปสู่การแตกแยกความสามัคคีและเสียขวัญในการปฏิบัติงานในที่สุด โดยส่งเสริมให้มีการติดต่อสังสรรค์หลัง เวลาปฏิบัติงานและให้โอกาสทุกคนได้ติดต่อเข้าใจในงานของกันและกัน เพื่อ ใ้กระบายปัญหาความรูสึกอีกอัน รวมทั้งความต้องการต่าง ๆ ของตน จะใ้ทำให้ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น ๑๓

เนื่องจากภายในหน่วยงานประกอบด้วยความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในระหว่างสมาชิก ซึ่งความสัมพันธ์ทั้งสองแบบนี้ต่างก็มีบทบาทและความสำคัญของตนเองในหน่วยงาน คือ การทำงานในหน่วยงานจำเป็นต้องใช้ความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ หรือความสัมพันธ์แบบทุติยภูมิ ( Secondary Relations ) เป็นหลัก ใ้แก่การควบคุมและรับผิดชอบเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา การติดต่อเป็นไประหว่างตำแหน่งต่าง ๆ และเป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่วางไว้ล่วงหน้า ความสัมพันธ์แบบนี้อาจทำให้เกิดความตึงเครียดและความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน ทางแก่วิธีหนึ่งก็คือการสร้างความสัมพันธ์แบบปฐมภูมิขึ้นมาช่วยใ้ผู้บังคับบัญชารู้สึกมีความใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา และใ้ใหญ่ที่ปฏิบัติงานร่วมกันรู้สึกมีความใกล้ชิด รวมทั้งใ้ได้รับความพึงพอใจในการติดต่อสัมพันธ์กัน ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ดังนั้นในการบริหารงานที่ดี จึงควรใ้ใช้ความสัมพันธ์ทั้งสองแบบนี้ใ้ประสานสัมพันธ์เพื่อการจัดระเบียบหน่วยงานที่มั่นคง ซึ่งความรู้ทางสังคม และความเข้าใจในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง จะช่วยให้สามารถใช้ความสัมพันธ์ทั้งสองแบบนี้ผสมกันอย่างใ้ผลดีที่สุด ๑๔

๑๓ ประเสริฐ แยมกัฒนพงษ์ เรื่องเดิม , หน้า ๑๑ - ๑๒

๑๔ เรื่องเดียวกัน , หน้า ๑๑ , ๑๖ , ๑๗

ตารางที่ ๒๒

ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกมีข้อขัดแย้งทางคานส่วนตัวกับบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานอื่น ๆ ภายในโรงพยาบาลที่ประจำอยู่ กับ การมีกำลังใจของทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรม

การมีข้อขัดแย้งทางคานส่วนตัว	การมีกำลังใจของทันตแพทย์		รวม
	มีกำลังใจ	ไม่มีกำลังใจ	
มีข้อขัดแย้งกันมากพอสมควร	—	๑๐๐.๐ ( ๕ )	๒.๘ ( ๕ )
มีข้อขัดแย้งกันบ้างเล็กน้อย	๒๘.๘ ( ๕ )	๗๐.๖ ( ๑๒ )	๒๑๐.๘ ( ๑๗ )
ไม่มีข้อขัดแย้งกันเลย	๓๕.๗ ( ๒๐ )	๖๘.๓ ( ๓๖ )	๗๑๐.๘ ( ๕๖ )
รวม	๓๒.๑ ( ๒๕ )	๖๗.๘ ( ๕๓ )	๑๐๐.๐ ( ๙๕ )

ความสัมพันธ์ในตารางที่ ๒๒ นี้ ปรากฏว่า ในจำนวนทันตแพทย์ที่ตอบว่ามีข้อขัดแย้งส่วนตัวกับบุคคลในหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งต้องทำงานร่วมกับเขาตามหน้าที่ภายในโรงพยาบาลที่ประจำอยู่ ไม่มีเลยสักคนเดียวที่ตอบว่ามีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่การงาน ตอบว่าไม่มีกำลังใจทั้งสิ้น ร้อยละ ๑๐๐.๐ ในขณะที่ทันตแพทย์ที่ตอบว่าไม่มีข้อขัดแย้งกันเลย ร้อยละ ๓๕.๗ ตอบว่ามีกำลังใจร้อยละ ๒๘.๘ ตามข้อมูลดังกล่าวนี้จะเห็นได้ว่า กำลังใจของทันตแพทย์มีความสัมพันธ์เป็นตัวแปรตามความมีข้อขัดแย้งส่วนตัวกับบุคคลในหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งสามารถหาเหตุผลมาอธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าวได้ว่า เป็นเพราะตามธรรมชาติของมนุษย์ทุกคน มีความต้องการทางสังคม ( Social or Belonging Needs ) อันหมายถึงความต้องการที่จะมีโอกาสเข้าร่วมเป็นหน่วยหนึ่งของกลุ่ม ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่ม ได้รับความเป็นมิตรภาพและความรักจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการในขั้นนี้ของบุคคลเป็นความต้องการที่จะให้บุคคล หรือเพื่อนร่วมงานยอมรับในความสำเร็จของตน ซึ่งเป็นหนทางที่จะก่อให้เกิดกำลังใจที่พึงได้ ๑๕

เนื่องจากหน่วยงานอื่น ๆ ไม่ทราบว่าหน่วยงานทันตกรรมมีขอบเขตการปฏิบัติงานแค่ไหน  
กิจกรรมบางอย่างที่ทันตแพทย์ปฏิบัติได้ เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานอื่น ๆ ก็คิดว่ากิจกรรมเหล่านั้น ทันตแพทย์  
ไม่สามารถจัดทำได้อันเป็นอุปสรรคในการประสานงานอย่างยิ่ง ดังได้กล่าวมาแล้วในบทที่ ๓ นอกจากนี้  
นี้ ยังทำให้ทันตแพทย์ไม่มีโอกาสปฏิบัติงานและแสดงความสามารถได้เต็มภูมิความรู้ที่มียู่ และมีความ  
รู้สึกท้อว่าหน่วยงานอื่น ๆ ถูกดูความสามารถของทันตแพทย์อย่างมาก ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่  
บั่นทอนกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่การงานของทันตแพทย์ให้ลดน้อยถอยลงทุกที ๆ (ตามตารางที่ ๒๓)

ตารางที่ ๒๓

ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกมีปัญหาด้านการประสานงานในหน้าที่ กับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในโรงพยาบาลที่ประจำอยู่  
กับการมีกำลังใจของทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรม

การมีปัญหาด้านการประสานงาน	การมีกำลังใจของทันตแพทย์		รวม
	มีกำลังใจ	ไม่มีกำลังใจ	
มีปัญหามากพอสมควร	๒๓๑.๐ (๑๐)	๓๓๐.๐ (๒๓)	๕๖๑.๐ (๓๓)
มีปัญหาบ้างเล็กน้อย	๒๓๐.๓ (๓)	๓๖๐.๓ (๒๓)	๕๙๐.๖ (๓๐)
ไม่มีปัญหาเลย	๓๒๐.๓ (๘)	๒๓๐.๓ (๓)	๕๕๐.๖ (๑๑)
รวม	๗๘๑.๖ (๒๑)	๙๒๐.๖ (๔๓)	๑๗๐๒.๒ (๖๔)

จากข้อมูลตามตารางที่ ๒๓ นี้ พบว่าทันตแพทย์ที่ตอบว่ามีปัญหาด้านการประสานงานตามหน้าที่  
กับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในโรงพยาบาลที่ประจำอยู่ ร้อยละ ๒๓ เท่านั้น ที่ตอบว่ามีกำลังใจในการปฏิบัติ  
หน้าที่การงาน ตรงข้ามกับทันตแพทย์ที่ตอบว่า ไม่มีปัญหาด้านนี้เลย ถึงร้อยละ ๗๖.๗ ตอบว่ามีกำลังใจ  
ในการปฏิบัติหน้าที่ สรุปได้ว่ากำลังใจของทันตแพทย์ มีความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับ การมีปัญหาด้านการประสาน  
งานตามหน้าที่กับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในโรงพยาบาลด้วย

ตามที่ทราบแล้วว่า การให้บริการทางทันตกรรมของกระทรวงสาธารณสุขส่วนใหญ่อยู่ใน

โรงพยาบาล ทันตแพทย์ส่วนใหญ่จึงถูกกระจายไปตามโรงพยาบาลต่าง ๆ ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุม บังคับบัญชาของผู้อำนวยการโรงพยาบาล <sup>๑๖</sup> ดังนั้นงานทางด้านทันตกรรมจะสมบูรณ์ก็ด้วยความช่วยเหลือและสนับสนุนของผู้อำนวยการโรงพยาบาลในการที่จะให้กำลังคน , งบประมาณ , เครื่องมือ <sup>๑๗</sup> และที่สำคัญ คือ จักการอำนวยความสะดวกให้เจ้าหน้าที่ทางด้านทันตกรรมทุกคนได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ

### ตารางที่ ๒๔

ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกของทันตแพทย์หัวหน้าแผนกทันตกรรมเกี่ยวกับความเข้าใจงานทันตกรรมของผู้อำนวยการโรงพยาบาล กับการมีกำลังใจของทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรม

ความเข้าใจงานของผู้อำนวยการ	การมีกำลังใจของทันตแพทย์		รวม
	มีกำลังใจ	ไม่มีกำลังใจ	
เข้าใจดีพอสมควร	๗๕.๐ ( ๓ )	๒๕.๐ ( ๑ )	๕.๑ ( ๔ )
เข้าใจอย่างกว้าง ๆ หรือ เพียงบางด้าน	๔๓.๑ ( ๒๒ )	๕๖.๘ ( ๒๘ )	๒๕.๘ ( ๕๑ )
ไม่เข้าใจเลย	—	๑๐๐.๐ ( ๒๓ )	๒๕.๕ ( ๒๓ )
รวม	๓๒.๑ ( ๒๕ )	๓๗.๕ ( ๕๓ )	๑๐๐.๐ ( ๗๘ )

ในตารางที่ ๒๔ นี้ ทันตแพทย์ที่มีความคิดว่า ผู้อำนวยการโรงพยาบาลมีความเข้าใจงาน

<sup>๑๖</sup>ทันตแพทย์สมาคมแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ , ปัญหาทันตสาธารณสุขของประเทศไทยและข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ( สำนัก , ๒๕๑๑ ) , หน้า ๑๒

<sup>๑๗</sup>สังข์ เปล่งวานิช และคณะ , "การสัมมนาเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของทันตแพทย์" , วารสารกรมการแพทย์ , ๓ ( พฤษภาคม , ๒๕๑๔ ) , ๓๐๖



พันตกรรรมก็พอสมควร ถึงร้อยละ ๗๕.๐ ตอบว่ามีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ส่วนในจำนวนทันตแพทย์ ที่คิดว่าผู้อำนวยการโรงพยาบาลมีความเข้าใจงานทันตกรรรมอย่างกว้าง ๆ หรือเพียงบางค่านั้น มี ร้อยละ ๔๓.๑ ที่ตอบว่ามีกำลังใจ และไม่มีทันตแพทย์ที่คิดว่าผู้อำนวยการโรงพยาบาลไม่เข้าใจงาน ทันตกรรรมตอบว่า มีกำลังใจเลย

### ตารางที่ ๒๕

ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกของทันตแพทย์หัวหน้าแผนกทันตกรรรมเกี่ยวกับการให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือของผู้อำนวยการโรงพยาบาล กับการมีกำลังใจของทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรรม

การให้ความสนับสนุนของผู้อำนวยการ	การมีกำลังใจของทันตแพทย์		รวม
	มีกำลังใจ	ไม่มีกำลังใจ	
ให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือเต็มที่	๔๕.๐ (๑๗)	๑๕.๐ (๓)	๒๕.๖ (๒๐)
ให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือเป็น บางโอกาสนาน ๆ ครั้ง	๑๕.๖ (๗)	๔๘.๘ (๑๘)	๕๗.๑ (๔๕)
ไม่เคยให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือ เลย	๗.๗ (๑)	๘๒.๓ (๑๒)	๑๖.๑ (๑๓)
รวม	๗๖.๑ (๒๕)	๖๗.๑ (๕๓)	๑๐๐.๐ (๗๘)

จากตารางที่ ๒๕ นี้ เห็นได้ว่า มีทันตแพทย์ที่ตอบว่าได้รับความสนับสนุนและช่วยเหลือในการแก้ปัญหาการทำงานจากผู้อำนวยการโรงพยาบาลอย่างเต็มที่ ถึงร้อยละ ๔๕ ที่ตอบว่ามีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งตรงกันข้ามกับทันตแพทย์ที่ตอบว่าได้รับความสนับสนุนและช่วยเหลือเป็นบางโอกาสนาน ๆ ครั้ง และทันตแพทย์ที่ตอบว่าไม่เคยได้รับความสนับสนุนและช่วยเหลือจากผู้อำนวยการโรงพยาบาลเลย ซึ่งตอบว่ามีกำลังใจเพียง ร้อยละ ๑๕.๖ และ ร้อยละ ๗.๗ ตามลำดับ

เมื่อนำตารางที่ ๒๔ และตารางที่ ๒๕ มาพิจารณาร่วมกันแล้ว สามารถอธิบายได้ว่า การ

ที่ทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรมส่วนมากไม่มีกำลังใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ เป็นผลมาจากหลายสาเหตุซึ่งความไม่เข้าใจงานทันตกรรมคือพอของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่วนมาก ก็เป็นสาเหตุประการหนึ่ง ประกอบกับผู้อำนวยการโรงพยาบาลมีงานที่อยู่ในความรับผิดชอบมากเกินไป ตามที่กล่าวไว้ในบทที่ ๓ จึงทำให้ผู้ดูแล และให้ความสนใจไม่ถึงทันตแพทย์ ทันตแพทย์ส่วนมากจึงเสมือนถูกทอดทิ้งไม่ได้รับการเอาใจใส่จากหัวหน้าหน่วยงานเท่าที่ควร รวมทั้งขาดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในอันที่จะช่วยให้ปฏิบัติงานทันตกรรมได้ผลดี สุขภาพของทันตแพทย์ก็จะทรุดโทรมทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นการบั่นทอนกำลังใจของทันตแพทย์ในการปฏิบัติงานของรัฐอย่างยิ่ง คำนิยมที่กึ่งและอุดมการณ์สูงส่งแต่เดิมที่มีอยู่ในตัวก็ลดน้อยถอยลง เมื่อตกอยู่ในความทุกข์มากขึ้น ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่การงาน ก็ลดหย่อนลง เมื่อเป็นเช่นนี้ จะหวังให้ทันตแพทย์เหล่านี้หันมาคิดถึงปัญหาของส่วนรวมได้อย่างไร ๘๘

อย่างไรก็ตาม ถ้าหากว่าทันตแพทย์ต้องอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้ที่ไม่รู้อะไรในสาขาของงานทันตกรรม ทั้งเวลาที่มีไม่พอที่จะคิดพิจารณาใคร่ครองแก้ไขอุปสรรคและปรับปรุงงานทันตกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบ แต่ผู้บังคับบัญชานั้นยังยอมรับฟังความคิดเห็นของทันตแพทย์ ก็ยังจะพอแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าวได้ เพราะตามธรรมชาติแล้วมนุษย์เราย่อมมีความคิดเห็น และยอมมีความผูกพันกับหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ความเจริญก้าวหน้าหรือล้มเหลวของหน่วยงานย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกของหน่วยงานนั้นด้วยเสมอ ดังนั้นสมาชิกของหน่วยงานจึงย่อมมีความรู้สึกนึกคิดและปรารถนาที่จะได้มีส่วนร่วมช่วยในการบริหารงานของหน่วยงาน แม้เพียงผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานยอมรับฟังความคิดเห็นของเขาบ้างก็จะทำให้บุคคลนั้นรู้สึกว่า เขาได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วยงานแล้ว และเกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ในหน่วยงานนั้น ด้วยบุคคลนั้นได้สำนึกว่าหน้าที่และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ รวมทั้งวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นสิ่งที่สมาชิกอันมีตนเอง เป็นสมาชิกรวมอยู่ด้วยได้รวมกันก่อตั้งขึ้นและยอมรับร่วมกัน ดังนั้นจึงให้ความร่วมมือ ร่วมใจและร่วมรับผิดชอบในสิ่งที่ถูกคุม

๘๘ อ้าววัน วายวานนท์ , "ขวัญของข้าราชการกับความมั่นคงของชาติ" , วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ , ๑ ( มกราคม , ๒๕๑๓ ) , ๑๕๐

ร่วมกันสร้างสรรค์ขึ้นอย่างเต็มที่ ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาก็ด้วย กล่าวคือ สมาชิกของหน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานนั้น เกิดความรู้สึกรับผิดชอบด้วยตนเอง จึงเป็นการบรรเทาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ในการที่ควบคุมงานน้อยลงแต่ได้รับผลงานเท่าเดิม หรือดียิ่งขึ้น ๑๕

### ตารางที่ ๒๖

ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกของทันตแพทย์หัวหน้าแผนกทันตกรรม เกี่ยวกับการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงพยาบาล กับการมีกำลังใจของทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรม

การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อำนวยการ	การมีกำลังใจของทันตแพทย์		รวม
	มีกำลังใจ	ไม่มีกำลังใจ	
ยอมรับฟังความคิดเห็นและปฏิบัติตาม	๕๖.๐ (๒๔)	๔.๐ (๑)	๖๐.๐ (๒๕)
ยอมรับฟังความคิดเห็นแต่ไม่ปฏิบัติตาม	๒.๒ (๑)	๕๓.๘ (๔๕)	๕๖.๐ (๔๖)
ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นและไม่ปฏิบัติตาม	—	๑๐๐.๐ (๗)	๑๐๐.๐ (๗)
รวม	๖๐.๐ (๒๕)	๖๗.๘ (๕๓)	๑๒๗.๘ (๗๘)

จากตารางที่ ๒๖ พบว่า ในจำนวนทันตแพทย์ที่ตอบว่า ผู้อำนวยการโรงพยาบาลยอมรับฟังความคิดเห็นและปฏิบัติตาม มีถึงร้อยละ ๕๖.๐ ที่ตอบว่ามีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งมากกว่าทันตแพทย์ที่ตอบว่าผู้อำนวยการโรงพยาบาลยอมรับฟังความคิดเห็นแต่ไม่ปฏิบัติตาม ที่ตอบว่ามีกำลังใจอยู่ถึงร้อยละ ๕๓.๘ ส่วนทันตแพทย์ที่ตอบว่าผู้อำนวยการโรงพยาบาลไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นและไม่ปฏิบัติตามนั้น ไม่มีผู้ใดที่ตอบว่ามีกำลังใจเลย ทั้งร้อยละ ๑๐๐ ตอบว่าไม่มีกำลังใจ

ในปัจจุบันนี้ หันตแพทย์ส่วนมากหมกกำลังใจและไม่เอาใจใส่งานเท่าที่ควร เนื่องจากไม่มีสิทธิที่จะปฏิบัติงานของเขาได้โดยตรงและไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่ จึงปฏิบัติงานไปตามหน้าที่โดยไม่มีความกระตือรือร้นเท่าที่ควร ผลงานบริการที่ให้แก่ประชาชนก็ย่อมจะไม่มีประสิทธิภาพไปด้วย ซึ่งก็เป็นของธรรมดาตามหลักของการอำนวยการที่ว่า หากผู้นำของหน่วยงาน หรือหัวหน้างานไม่ปรารถนาที่จะให้สมาชิกของหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของหน่วยงานแล้ว ก็ย่อมเป็นการยากที่จะทำให้การอำนวยการที่ยึดหลักที่จะพัฒนาอำนวยการบุคคล หรือรวมพลังบุคคลให้มาร่วมกันปฏิบัติงาน สำเร็จด้วยดีได้ตามวัตถุประสงค์ของการบริหารงาน ๒๐

### ตารางที่ ๒๗

ความสัมพันธ์ระหว่างการมีกำลังใจกับความรู้สึกของทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรมเกี่ยวกับการมีกำลังใจในการปฏิบัติงานของทันตแพทย์ที่รับราชการในปัจจุบันนี้

การมีกำลังใจของทันตแพทย์	ทัศนคติเกี่ยวกับกำลังใจของทันตแพทย์		รวม
	มีกำลังใจ	ไม่มีกำลังใจ	
มีกำลังใจ	๔๘.๐ (๒๒)	๑๒.๐ (๓)	๓๖.๑ (๒๕)
ไม่มีกำลังใจ	๑๑.๓ (๖)	๔๘.๗ (๔๗)	๖๗.๐ (๕๓)
รวม	๓๕.๕ (๒๘)	๖๐.๗ (๕๐)	๑๐๐.๐ (๗๘)

ในตารางที่ ๒๗ ปรากฏว่าทันตแพทย์ที่ตอบว่ามีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ถึงร้อยละ ๔๘.๐ มีทัศนคติว่าทันตแพทย์ที่รับราชการในปัจจุบันมีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน ส่วนทันตแพทย์ที่ตอบว่าไม่มีกำลังใจนั้น มีเพียง ร้อยละ ๑๑.๓ เท่านั้นที่มความคิดเห็นว่าทันตแพทย์ที่รับราชการในปัจจุบันนี้

## กำลังใจในการปฏิบัติงาน

การที่ทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรมหมกกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ และมีผลทำให้มีความคิดเห็นว่าทันตแพทย์ส่วนมากที่รับราชการ ในปัจจุบันหมกกำลังใจในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน เนื่องมาจากปัญหาต่าง ๆ ที่ทันตแพทย์แต่ละคนได้ประสบจากการปฏิบัติงานที่เป็นผลมาจากการบริหารงานทันตกรรมของกระทรวงสาธารณสุขนั้น เป็นไปในรูปลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งทันตแพทย์ด้วยกันย่อมทราบและเข้าใจความรู้สึกของกันและกันดีกว่าผู้อื่น เมื่อคนมีปัญหาดัง ๆ ที่หมกกำลังใจ จึงสามารถสรุปได้ว่าทันตแพทย์คนอื่น ๆ ที่รับราชการก็หมกกำลังใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ เช่นเดียวกัน

## ตารางที่ ๒๘

ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกของทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรม เกี่ยวกับความเข้าใจงานทันตกรรมของผู้บริหารงานทันตกรรมระดับชาติ กับการมีกำลังใจของทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรม

ความเข้าใจงานของผู้บริหาร	การมีกำลังใจของทันตแพทย์		รวม
	มีกำลังใจ	ไม่มีกำลังใจ	
เข้าใจดีพอที่จะบริหารงานได้อย่างเหมาะสม	๓๑.๔ ( ๕ )	๒๘.๖ ( ๒ )	๕๐.๐ ( ๗ )
ไม่เข้าใจดีพอที่จะบริหารงานได้อย่างเหมาะสม	๕๒.๕ (๑๘)	๕๗.๑ (๒๔)	๑๐๙.๖ (๔๒)
ไม่มีความเข้าใจเลย	๖.๕ ( ๒ )	๕๓.๑ (๒๗)	๖๙.๖ (๒๙)
รวม	๘๐.๑ (๒๕)	๑๓๘.๘ (๕๓)	๒๑๘.๙ (๗๘)

สามารถอธิบายตารางที่ ๒๘ ได้ว่าในจำนวนทันตแพทย์ที่มีความรู้สึกว่าคุณบริหารงานทันตกรรมระดับชาติในปัจจุบันเข้าใจงานทันตกรรมดีพอนั้น มีถึงร้อยละ ๓๑.๔ ที่ตอบว่ามีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ สำหรับทันตแพทย์ที่มีความรู้สึกว่าคุณบริหารงานทันตกรรมไม่เข้าใจงานดีพอที่จะบริหารงานได้อย่างเหมาะสม ร้อยละ ๕๒.๕ ตอบว่ามีกำลังใจ ส่วนทันตแพทย์ที่มีความรู้สึกว่าคุณบริหารงานทันตกรรมไม่มีความ

เข้าใจงานเลข ร้อยละ ๖.๕ เท่านั้นที่ตอบว่ามีกำลังใจ เมื่อเปรียบเทียบคำตอบที่ได้ตามตารางที่ ๒๘ แล้ว พบว่า กำลังใจของทันตแพทย์ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของทันตแพทย์ เองที่มีต่อความเข้าใจงานทันตกรรมของผู้บริหารงานทันตสาธารณสุขของประเทศไทยในปัจจุบัน

### ตารางที่ ๒๙

ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกเกี่ยวกับความสนับสนุนที่หน่วยงานทันตกรรมได้รับจากรัฐบาล  
กับ การมีกำลังใจของทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรม

ความสนับสนุนที่ได้รับจากรัฐบาล	การมีกำลังใจของทันตแพทย์		รวม
	มีกำลังใจ	ไม่มีกำลังใจ	
ได้รับความสนับสนุนอย่างมาก	—	—	—
ได้รับความสนับสนุนพอสมควร	๒๗.๘ ( ๕ )	๗๒.๒ ( ๑๓ )	๑๐๐.๐ ( ๑๘ )
ได้รับสนับสนุนบ้างเล็กน้อย	๓๘.๕ ( ๑๕ )	๖๐.๕ ( ๒๓ )	๙๙.๐ ( ๓๘ )
ไม่ได้รับความสนับสนุนเลย	๒๒.๗ ( ๕ )	๗๗.๓ ( ๑๗ )	๑๐๐.๐ ( ๒๒ )
รวม	๓๒.๐ ( ๒๕ )	๖๗.๕ ( ๕๓ )	๑๐๐.๐ ( ๗๘ )

ตารางที่ ๒๙ นี้ แสดงว่าทันตแพทย์ที่มีความรู้สึกว่าหน่วยงานทางทันตกรรมภายในประเทศไทย ได้รับความสนับสนุนอย่างมากจากรัฐบาล หรือผู้มีอำนาจในระดับบริหารประเทศนั้น ไม่มีเลย ส่วนทันตแพทย์ที่มีความรู้สึกว่าหน่วยงานทันตกรรมได้รับความสนับสนุนพอสมควร ร้อยละ ๒๗.๘ ตอบว่ามีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งน้อยกว่าทันตแพทย์ที่มีความรู้สึกว่าหน่วยงานทันตกรรมได้รับความสนับสนุนบ้างเล็กน้อยและตอบว่ามีกำลังใจ ร้อยละ ๑๑.๗ สำหรับทันตแพทย์ที่มีความรู้สึกว่าหน่วยงานทันตกรรมไม่ได้รับความสนับสนุนเลย มีถึงร้อยละ ๒๒.๗ ที่ตอบว่ามีกำลังใจ

จากตารางที่ ๒๘ และตารางที่ ๒๙ สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อผู้บริหารงานทันตสาธารณสุขของชาติ ไม่เข้าใจงานทันตกรรมก็พอที่จะบริหารงานได้อย่างเหมาะสม ก็มักจะไม่เห็นความสำคัญ

ของทันตแพทย์เท่าที่ควรและไม่ส่งเสริมสนับสนุนให้ทันตแพทย์สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ ๓ ซึ่งสาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้เป็นผลมาจาก การที่ทันตแพทย์ไม่มีโอกาสได้บริหารงานทันตกรรมของประเทศเอง อันเป็นการทำลายขวัญของทันตแพทย์ ผู้เข้ารับราชการในหน่วยงานย่อย ๆ ของกระทรวงสาธารณสุขอย่างมาก เพราะเห็นว่าให้ทำก็และมีความสามารถตลอดจนเหนื่อยยากเพียงใด ก็ไม่มีโอกาสที่จะก้าวหน้าขึ้นไปในตำแหน่งอาวุโสชั้นบริหารที่จะสามารถจัดการวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ปัญหาทันตสาธารณสุขของชาติได้ตามหลักวิชาทันตแพทยศาสตร์ที่ได้อภิศึกษาเล่าเรียนมา<sup>๒๑</sup> อันเป็นไปตามหลักกรรมค้ำว่า ถ้าที่ไหนไม่สามารถจะทำให้คนได้เลื่อนฐานะขึ้นไปได้ก็จะทำให้คนทำงานหมดกำลังใจ ถอดอยและไม่อยากปฏิบัติงาน<sup>๒๒</sup>

การที่ทันตแพทย์ หัวหน้าแผนกทันตกรรม ซึ่งในที่นี้ถือว่าเป็นตัวแทนของทันตแพทย์ที่รับราชการภายในกระทรวงสาธารณสุข ส่วนมากหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ( ตารางที่ ๑๒ ) ก็ย่อมจะมีผลกระทบกระเทือนโดยตรงต่อการบริการทันตกรรมที่ให้แก่ประชาชนอย่างแน่นอน เพราะกำลังใจของทันตแพทย์เป็นส่วนผลักดันสำคัญให้ทันตแพทย์ทำประโยชน์ให้แก่ประชาชน ถ้าหากทันตแพทย์ไม่มีกำลังใจเสียแล้ว การบริการด้านนี้ก็ย่อมจะสมบูรณ์ไปไม่ได้ ทันตแพทย์ส่วนใหญ่จะไม่คิดเอาดีทางราชการทำงานตามหน้าที่ไปวันหนึ่ง ๆ ตามแต่จำนวนคนไข้ที่มาหาเท่านั้น ส่วนมากจะรับราชการค้ายและเปิดคลินิกส่วนตัว หรือปฏิบัติงานในคลินิกเอกชนด้วย ( ตารางที่ ๓๐ ) ซึ่งจะปฏิบัติงานอย่างดีเต็มความสามารถในคลินิกเหล่านั้น มากกว่าเมื่อเวลาปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานของรัฐ<sup>๒๓</sup>

<sup>๒๑</sup>ทันตแพทย์สมาคมแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ , ปัญหาทันตสาธารณสุขของประเทศไทย และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและจัดส่วนราชการกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๑๓ ( ลำเนา , ๒๕๑๓ ) , หน้า ๘

<sup>๒๒</sup>ม.ร.ว. นิกัสร์ ลคำวีย์ , "การอภิปรายเรื่องการพัฒนาวิชาชีพทันตแพทย์" , วิทยาสารทันตแพทยศาสตร์ , ๕ ( กันยายน - ตุลาคม , ๒๕๐๘ ) , ๓๑๒

<sup>๒๓</sup>สังข์ เปล่งวานิช และ คณะ เรื่องเดิม , หน้า ๓๐๘

ตารางที่ ๓๐

ความสัมพันธ์ระหว่าง ลักษณะการประกอบอาชีพกับการมีกำลังใจของทันตแพทย์ หัวหน้าแผนก

ทันตกรรม

ลักษณะการประกอบอาชีพ	การมีกำลังใจของทันตแพทย์		รวม
	มีกำลังใจ	ไม่มีกำลังใจ	
รับราชการและทำคลินิก	๒๗.๕ (๑๔)	๗๒.๑ (๔๕)	๙๙.๖ (๖๙)
รับราชการอย่างเดียว	๖๐.๐ (๖)	๔๐.๐ (๔)	๑๐๐.๐ (๑๐)
รวม	๘๗.๑ (๒๕)	๑๑๒.๑ (๕๓)	๑๙๙.๒ (๑๗๘)

จากตารางที่ ๓๐ นี้ นอกจากจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ทันตแพทย์ที่รับราชการอย่างเดียว มีเพียงร้อยละ ๑๒.๕ เท่านั้น ในขณะที่ทันตแพทย์ส่วนมากถึงร้อยละ ๘๗.๕ รับราชการและปฏิบัติงาน คลินิกส่วนตัว หรือคลินิกเอกชนด้วยแล้ว ยังแสดงให้เห็นว่ามีทันตแพทย์ที่รับราชการอย่างเดียว ร้อยละ ๖๐.๐ ตอบว่ามีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ส่วนทันตแพทย์ที่รับราชการและปฏิบัติงานในคลินิก ด้วยนั้น มีเพียงร้อยละ ๒๗.๕ เท่านั้นที่ตอบว่ามีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งพอจะอธิบาย ได้ว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้ทันตแพทย์ไม่คิดและลงมือรับใช้สังคมให้มากกว่านี้ เนื่องด้วยทันตแพทย์ ส่วนใหญ่ต้องทำงานมากและเหนื่อยเกินไป กล่าวคือ ทันตแพทย์ส่วนมากจะรับราชการวันละ ๕ ชั่วโมง และปฏิบัติงานในคลินิกในเวลาเย็นอีกประมาณวันละ ๔ ถึง ๕ ชั่วโมง ซึ่งรวมแล้ววันหนึ่ง ๆ ทันตแพทย์ ต้องทำงานถึง ๑๒ ชั่วโมง ในคนปกติซึ่งความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นเพียง ๘ ชั่วโมง มากกว่านี้สมองและกล้ามเนื้อต่าง ๆ จะเฉื่อยชาลง ดังนั้นในการที่ทันตแพทย์ต้องทำงานวัน ละ ๑๒ ชั่วโมง ทุกวัน หรือแทบทุกวัน จึงทำให้เกิดความเฉื่อยชาและเมื่อยหนายั้งทั้งร่างกายและ จิตใจ รวมทั้งความฉิวไวของสมองก็ลดลงมากด้วย ประสิทธิภาพของการทำงานจะลดลงไปเรื่อย ๆ ตามจำนวนปีที่ทำงานนานขึ้น ทำให้การทำงานประจำวันไม่ได้ดีเท่าที่ควรและความกึกเสริมสร้างงาน ในราชการก็น้อยกว่าที่ควรจะเป็น <sup>๒๔</sup>

<sup>๒๔</sup> อารุณ แสงกล้า, "บทบาทสำหรับทันตแพทย์ เรื่องทันตแพทย์กับปัญหาทันตสาธารณสุขของ ประเทศไทย", วิทยาสารทันตแพทยศาสตร์, ๕ (กันยายน - ตุลาคม, ๒๕๑๗), ๒๕๓



จริงอยู่จากการวิจัยพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรบางเรื่อง พบว่าการมีขวัญกำลังใจจำเป็นต่อหมายความว่า จะมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปด้วยเสมอไป และการมีขวัญกำลังใจก็จำเป็นจะต้องได้ประสิทธิภาพในการทำงานสูง แต่เมื่อพิจารณาถึงผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนรวมในสังคมและความยาวนานของระยะเวลาแล้ว การมีขวัญกำลังใจย่อมกระทบกระเทือนถึงผลงานอย่างแน่นอน ๒๕

จากการศึกษาในบทนี้ พอจะสรุปได้ว่า ในปัจจุบันทัศนแพทย์ที่รับราชการในกระทรวงสาธารณสุขส่วนมากต้องประสบอุปสรรคหลายประการ จนเป็นสาเหตุให้หมกมุ่นใจที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้เต็มที่เท่าที่ควร ในบรรดาปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่มีผลต่อระดับขวัญในการปฏิบัติหน้าที่ของทัศนแพทย์นั้น ที่สำคัญที่สุด กล่าวคือ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับกำลังขวัญของทัศนแพทย์ในกระทรวงสาธารณสุขซึ่งส่วนมากกระจายอยู่ตามแผนกทัศนกรรมของโรงพยาบาลต่าง ๆ ก็คือ ตัวแปรค่านผู้อำนวยกา  
โรงพยาบาล ผู้บังคับบัญชาโดยตรงและใกล้ชิดกับทัศนแพทย์มากที่สุดตามสายงานนั่นเอง ที่กล่าวเช่นนี้เป็นผลของการพิจารณาดูตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้อำนวยกา  
โดยตรง กับระดับขวัญของทัศนแพทย์ ตามตารางที่ ๑๗ , ๑๘ , ๑๙ , ๒๔ , ๒๕ และ ๒๖ ข้อมูล  
ตามตารางทั้ง ๖ ที่กล่าวมานี้ แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ตัวแปรที่แตกต่างกันทางค่านผู้อำนวยกา  
โรงพยาบาล ก่อให้เกิดผลแตกต่างกันในระดับขวัญของทัศนแพทย์แต่ละกลุ่มอย่างมาก

ดังนั้น ถ้าหากยังมีความจำเป็นที่จะต้องให้ทัศนแพทย์อยู่ใต้อำนาจของผู้อำนวยกาโรงพยาบาล  
ที่ไม่ใช่ทัศนแพทย์แล้ว ก็ควรจะคิด จักให้มีการฝึกอบรมผู้ที่ทำหน้าที่ผู้อำนวยกาโรงพยาบาลให้ทราบ  
ถึง หลักการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกในโรงพยาบาล ที่ผู้อำนวยกาโรงพยาบาลจะต้องเป็นผู้บริหาร  
และบังคับบัญชาโดยตรงเสียก่อน เพื่อเป็นการ เตรียมกับบริหารโรงพยาบาลที่เป็นนักวิชาการให้สามารถ  
เข้าใจหลักการบริหารงานของแต่ละแผนกได้ถูกต้องเหมาะสม สามารถเข้าใจกิจการงานของแต่ละ  
แผนกดีพอที่จะก่อความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานกิจการงานต่าง ๆ ภายใน  
โรงพยาบาลจะได้เจริญก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กันทุกด้าน ในที่สุด เมื่อมีการดำเนินการฝึกอบรม ผู้ที่  
จะเป็นผู้อำนวยกาโรงพยาบาลดังกล่าวแล้ว ก็เห็นว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องให้แพทย์เหล่านั้นเป็น

ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ทักษแพทย์ , เภสัชกร และนักวิชาชีพอื่น ๆ ที่มีบทบาทในโรงพยาบาล  
 เทียบเท่ากับแพทย์ตามสายงาน น่าจะสามารถผลักดันเปลี่ยนแปลงกันมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาล  
 ได้ ทั้งนี้โดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่เหมาะสมของแต่ละบุคคลนั้น ๆ เป็นสำคัญ

### ๔.๓ ความเป็นมาเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุข

ในการประชุมขององค์การอนามัยโลก เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๘๗ ดังกล่าวข้างต้นนั้นรัฐบาลไทยก็  
 ได้จัดส่งผู้แทนเข้าร่วมประชุมด้วยทั้งสองคราว และผู้แทนที่เข้าร่วมประชุมก็ได้เคยเสนอความเห็นใน  
 การจัดตั้งกรมทันตแพทย์ขึ้น เพื่อบริหารงานด้านทันตสาธารณสุขตามมติของที่ประชุม ต่อกระทรวง -  
 สาธารณสุขมาแล้วในฐานะที่เราเป็นประเทศที่ยึดมั่นในหลักการของสหประชาชาติ จึงควรที่จะได้ปฏิบัติ  
 การตามมติขององค์การอนามัยโลก เพื่อที่จะได้ส่งเสริมสุขภาพของประชาชนทั้งมวลให้มีความสมบูรณ์  
 ยิ่งขึ้น <sup>๒๖</sup> ซึ่งความเป็นมาเกี่ยวกับความพยายามแก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุขในประเทศไทยที่ได้  
 ดำเนินการมาแล้วนั้นอาจพอสรุปได้ดังนี้

ความเห็นเสนอแนะให้จัดตั้งหน่วยราชการบริหารงานทางทันตแพทย์ในระดับกรมขึ้นในประเทศ  
 ไทย ได้เริ่มมาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๔๘๖ ก่อนที่จะมีการประชุมทางวิชาการเกี่ยวกับการดูแลทันตสุขภาพ  
 ขององค์การอนามัยโลกที่ประเทศนิวซีแลนด์เสียอีก โดยศาสตราจารย์ พันเอก หลวงวาจิวทยาวิวัฒน์  
 วัฒนศิริ คณะทันตแพทยศาสตร์ ในขณะนั้น ได้บันทึกความคิดเห็นเกี่ยวกับการทันตแพทย์ในประเทศไทย  
 เสนออธิบดีกรมมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ ซึ่งสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เมื่อวันที่ ๑๕ กรกฎาคม  
 พ.ศ. ๒๔๘๖ ตอนหนึ่งของบันทึกฉบับนี้ได้เสนอว่า ควรจะจัดตั้งกรมทันตแพทย์ขึ้นในกระทรวง -  
 สาธารณสุข เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุข พร้อมกันนั้นได้ขอให้ปลัดกระทรวงสาธารณสุข

<sup>๒๖</sup>ทันตแพทย์สมาคมแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เรื่องเดิม , หน้า ๖

นำเรื่องนี้เสนอต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข<sup>๒๓</sup>

ต่อมา วันที่ ๒๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๗ หลังจากการประชุมครั้งแรกขององค์การอนามัยโลก เรื่องทันตสุขภาพ ซึ่งจัดขึ้นที่ประเทศนิวซีแลนด์ ใน พ.ศ. ๒๕๕๗ ศาสตราจารย์ พันโท สี สิริสิงห ซึ่งเป็นผู้แทนของประเทศไทยในการประชุมครั้งนี้ ได้รายงานผลของการประชุมต่อ ฯ พณ ฯ นายกรัฐมนตรี เกี่ยวกับการจัดตั้งกรมทันตแพทย์เพื่อกำเนินการด้านทันตกรรมด้วย และ ฯ พณ ฯ นายกรัฐมนตรี ใ้เสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา<sup>๒๔</sup>

คณะรัฐมนตรีได้ลงมติ เมื่อ วันที่ ๑๖ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ มอบให้กระทรวงสาธารณสุข กับกระทรวงศึกษาธิการ เสนอความเห็นเรื่อง การตั้งกรมทันตแพทย์ขึ้นในกระทรวงสาธารณสุข ตาม หนังสือที่ ศ.ส. ๔๕๒๒ / ๒๕๕๗ ลง วันที่ ๑๖ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ ปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้ เสนอตั้งกรมการพิจารณาเพื่อจัดตั้งกรมทันตแพทย์ต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข เมื่อ วันที่ ๒๗ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุขมีความเห็นว่าไม่ต้องคณะกรรมการ เพราะ เป็นเรื่องของกระทรวงสาธารณสุขโดยตรง และจะได้พิจารณาในโอกาสอันควรต่อไป<sup>๒๕</sup>

ศาสตราจารย์ พันโท สี สิริสิงห ได้มีหนังสือกราบเรียน ฯ พณ ฯ นายกรัฐมนตรี เสนอ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดตั้งกรมทันตแพทย์ในกระทรวงสาธารณสุขอีกครั้งหนึ่ง เมื่อ วันที่ ๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๘ คณะรัฐมนตรีได้แจ้งเรื่องมายังกระทรวงสาธารณสุข ขอให้พิจารณาว่าสมควรจะปรับปรุง ขยายตั้งกรม หรือไม่ และต้องใช้งบประมาณเท่าใด กระทรวงสาธารณสุขได้พิจารณาแล้วเห็นว่า สมควรตั้งกรมทันตแพทย์ขึ้นพร้อมกับ เสนอแผนภูมิกรมทันตแพทย์และงบประมาณการจัดตั้งในปีแรก เพื่อ

<sup>๒๓</sup> คณะกรรมการโครงการแผนทันตสาธารณสุข , ความเป็นมาเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาด้านทันตสาธารณสุข , เอกสารต่อท้ายหมายเลข ๑ ของ เอกสารประกอบการประชุม ซึ่งแก้ไขหลังจาก การประชุม เมื่อ ๑๐ เมษายน ๒๕๑๕ (สำเนา) , ไม่มีเลขหน้า และ

ทันตแพทย์สมาคมแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน

<sup>๒๔</sup> เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน

<sup>๒๕</sup> เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน

ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข ลงนามเสนอต่อคณะรัฐมนตรี แต่เนื่องจากขณะนั้นได้มีการพิจารณาทางงบประมาณไปแล้ว รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุขจึงให้เก็บเรื่องไว้เสนอคณะรัฐมนตรีชุดใหม่ ปี ๒๕๐๐ <sup>๓๐</sup>

วันที่ ๗ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๐๐ เลขาธิการคณะรัฐมนตรีฝ่ายบริหาร ได้มีหนังสือเกื่อนมายังปลัดกระทรวงสาธารณสุข เกี่ยวกับการจัดตั้งกรมทันตแพทย์ ตามหนังสือที่ ส.ส. ๘๐๖๗ / ๒๕๐๐ ปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้รายงานว่าจะได้นำเสนอ ฯ พล ฯ นายกรัฐมนตรี เพื่อพิจารณาต่อไป <sup>๓๑</sup>

ต่อมาจนถึงเดือน เมษายน พ.ศ. ๒๕๐๓ ที่ปรึกษาขององค์การอนามัยโลก ได้มาสำรวจภาวะเกี่ยวกับทันตสุขภาพในประเทศไทย และได้ทำรายงานเสนอขอคิดเห็นเกี่ยวกับการทันตสาธารณสุข โดยแนะนำให้จัดตั้งกรมการที่ปรึกษา ซึ่งในปีเดียวกันนั้นเองกระทรวงสาธารณสุขก็ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาทางทันตกรรมขึ้น ได้มีการประชุมกัน ๒ ครั้งและมีความเห็นว่า มีความจำเป็นต้องตั้งกรมทันตแพทย์ และควรมีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายเกี่ยวกับทันตแพทย์ ทั้งควรให้มีการส่งเสริมการศึกษาทางทันตแพทย์ด้วย <sup>๓๒</sup>

ในเดือน มกราคม พ.ศ. ๒๕๐๖ คณะรัฐมนตรีได้มีคำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการชั้นชุดหนึ่งเรียกว่า คณะกรรมการที่ปรึกษาทางทันตสาธารณสุข เพื่อกำเนินการจัดวางแผนงานทันตสาธารณสุข คณะกรรมการชุดนี้ ได้พิจารณาโครงการอบรมทันตภิบาลของกรมอนามัย เรื่องเดียว ซึ่งต่อมาได้จัดตั้งโรงเรียนทันตภิบาลขึ้น เมื่อ พ.ศ. ๒๕๑๑ โดยมีจุดประสงค์เพื่อผลิตทันตภิบาลระดับผู้ช่วย เพื่อการขยายงานบริการทันตสาธารณสุข ไปในสวนภูมิภาคที่มีความต้องการและยังขาดทันตแพทย์อยู่อย่างมาก <sup>๓๓</sup>

<sup>๓๐</sup> คณะกรรมการโครงการแผนทันตสาธารณสุข เรื่อง เกิม , ไม่มีเลขหน้า

<sup>๓๑</sup> เรื่องเดียวกัน , ไม่มีเลขหน้า

<sup>๓๒</sup> เรื่องเดียวกัน , ไม่มีเลขหน้า

<sup>๓๓</sup> เรื่องเดียวกัน , ไม่มีเลขหน้า

ในระหว่างเดือน พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๑๑ ถึงเดือน เมษายน พ.ศ. ๒๕๑๒ ที่ปรึกษาองค์การอนามัยโลกทางด้านทันตสุขภาพ ซึ่งเข้ามาดำเนินการช่วยเหลือในการจัดตั้งโรงเรียนทันตภิบาลของกระทรวงสาธารณสุข ก็ได้ให้ความเห็นสนับสนุนให้จัดตั้งหน่วยบริหารงาน เพื่อพัฒนาโครงการดูแลทันตสุขภาพของชาติ ในระดับกรมขึ้น เช่นเดียวกับกรมทันตสุขภาพของเพรเทศนิวซีแลนด์<sup>๓๔</sup>

ในปี พ.ศ. ๒๕๑๓ ทันตแพทยสมาคมแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้เสนอเอกสารเกี่ยวกับปัญหาทันตสาธารณสุขของประเทศไทย และขอเสนอแนะในการปรับปรุงและจัดส่วนราชการของกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๑๓ ไปยังรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข เพื่อขอให้กระทรวงสาธารณสุขจัดตั้ง สำนักโครงการทันตสาธารณสุขขึ้น ให้มีฐานะเทียบเท่ากรม โคนรวมหน่วยทันตกรรมต่าง ๆ ของกระทรวงสาธารณสุข เข้าไว้ด้วยกันในสำนักงานนี้ และมีหัวหน้าสำนักงานเป็นทันตแพทย์ เพื่อเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารงานรวมเฉพาะทางทันตกรรมของประเทศไทยให้เหมาะสม สามารถดูแลและส่งเสริมทันตสุขภาพของประชาชนได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งได้เสนอรายละเอียดของโครงการนี้แนบมาด้วย ซึ่งทางกระทรวงสาธารณสุขก็ได้รับไว้แล้ว<sup>๓๕</sup>

ในปี พ.ศ. ๒๕๑๔ จากการดำเนินงานของทันตแพทยสมาคมแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ กระทรวงสาธารณสุขยอมรับโครงการทันตสาธารณสุข เข้าเป็นโครงการหนึ่งใน ๑๕ โครงการสาธารณสุขแห่งชาติ ตามโครงการแผนพัฒนาสาธารณสุข ฉบับที่ ๔ ซึ่งจะเริ่มดำเนินงานในปี พ.ศ. ๒๕๒๐ ถึง พ.ศ. ๒๕๒๔.<sup>๓๖</sup>

## ศูนย์วิทยทรัพยากร

<sup>๓๔</sup>ทันตแพทยสมาคมแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เรื่องเดิม , หน้า ๗

<sup>๓๕</sup>สัมภาษณ์ นายกทันตแพทยสมาคมแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เมื่อ วันพุธที่ ๑๕ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๑๔ เวลา ๙.๓๐ น. - ๙.๓๐ น.

<sup>๓๖</sup>"แผนทันตสาธารณสุขผ่านการพิจารณา" , จดหมายข่าว , ๒๔ (กันยายน , ๒๕๑๔) , ๑