

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ ในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาแบบภาคตัดขวาง (Cross-Sectional Descriptive Research) เพื่อศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคล แรงจูงใจ และการสนับสนุนองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ประกอบด้วยทันตแพทย์จาก 4 จังหวัด ได้แก่ ขอนแก่น ร้อยเอ็ด กาฬสินธุ์ และมหาสารคาม จากโรงพยาบาลชุมชนจำนวน 68 แห่ง และมีจำนวนทันตแพทย์ในปัจุบันประมาณ 2553 จำนวน 160 คน (กองอัตรากำลังกระทรวงสาธารณสุข, 2553) เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ได้ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน และผ่านการตรวจสอบความเที่ยงโดยใช้วิธีของ ครอนบาช (Cronbach's Method) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเท่ากับ 0.96 แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 160 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เจาะลึกทำการสัมภาษณ์กลุ่มบุคคลที่รู้ข้อมูลในเรื่องสมรรถนะของทันตแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนมากที่สุด (Key informants) ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงานทันตกรรม สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด 2 จังหวัด จำนวน 2 คน (จังหวัดขอนแก่น และมหาสารคาม) ทันตแพทย์ระดับชำนาญการพิเศษในจังหวัดขอนแก่นจำนวน 1 คน ทันตแพทย์เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา (Specialist) จำนวน 1 คน (จังหวัดมหาสารคาม และขอนแก่น) ทันตแพทย์หัวหน้าฝ่ายทันตสาธารณสุขในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 จำนวน 3 คน (จังหวัดขอนแก่น ร้อยเอ็ด และกาฬสินธุ์) ทันตแพทย์ทั่วไป (General Practice) ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 จำนวน 3 คน (จังหวัดขอนแก่น ร้อยเอ็ด และกาฬสินธุ์) รวมทั้งหมด 11 คน เก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างวันที่ 1 มกราคม 2554 ถึงวันที่ 30 มกราคม 2554 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยสถิติที่ใช้ คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่ามัธยฐานและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายคุณลักษณะส่วนบุคคล แรงจูงใจ การสนับสนุนองค์กรและการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 และสถิติเชิงอนุมาน ผู้วิจัยใช้สถิติ Pearson Product Moment Correlation

Coefficient เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ได้แก่คุณลักษณะส่วนบุคคล แรงจูงใจ การสนับสนุนองค์กรกับระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ส่วนการวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 นั้นใช้วิธี Stepwise Multiple Regression Analysis

ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยดังนี้

### 5.1.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล ของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12

คุณลักษณะส่วนบุคคลของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 76.9 เพศชาย จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 23 อายุระหว่าง 24-30 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 41.8 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6 อายุเฉลี่ย 31.11 ปี (S.D.= 5.645) อายุเฉลี่ย 31.11 ปี (S.D.= 5.645) อายุต่ำสุด 24 ปี อายุสูงสุด 58 ปี สถานภาพสมรสคู่ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 25 สถานภาพโสด จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 74.4 ส่วนสถานภาพอื่นได้แก่หม้าย หย่า แยก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6 ระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 128 คน ระดับการศึกษาเหนือปริญญาอันได้แก่ วุฒิบัณฑิต อนุมัติบัณฑิต ปริญญาโท สาขาอื่น ๆ และเป็นทันตแพทย์เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา จำนวน 32 ราย คิดเป็นร้อยละ 20

รายได้ของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 อยู่ในระหว่าง 30,000-50,000ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 45.6 อยู่ระหว่าง 50,001-100,000 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 41.7 อยู่ระหว่าง 100,001 -150,000 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 มากกว่า 150,000 จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 รายได้เฉลี่ย 60,002.50 บาท (S.D. = 24165.800) รายได้ต่ำสุด 30,000 บาท รายได้สูงสุด 200,000 บาท ในส่วนของ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานของ S.D. = 24165.800) สามารถแบ่งเป็นช่วงได้ดังนี้ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน จำนวน 1-10 ปี จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 86.3 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน จำนวน 11-20 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนมากกว่า 21 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนน้อยที่สุดจำนวน 1 ปี และสูงสุดที่ 30 ปี ค่าเฉลี่ยของระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน 5 ปี (S.D. 4.8 ปี)



### 5.1.2 ระดับแรงจูงใจ ของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุข ที่ 12

เมื่อพิจารณา ปัจจัยแรงจูงใจจาก 2 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่ง และปัจจัยค้ำจุนประกอบด้วย เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปกครองบังคับบัญชา นโยบายการบริหาร สภาพของการปฏิบัติงาน สถานภาพของวิชาชีพ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ของทันตแพทย์โรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 นั้น ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมนั้นมีระดับปัจจัยจูงใจ อันประกอบด้วย ความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่ง อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D. = 0.38) และในส่วนระดับของปัจจัยค้ำจุนประกอบด้วย เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปกครองบังคับบัญชา นโยบายการบริหาร สภาพของการปฏิบัติงาน สถานภาพของวิชาชีพ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัวนั้น ผลการวิจัยพบว่าในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D. = 0.36)

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าปัจจัยจูงใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือความรับผิดชอบ (Responsibility) พบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 (S.D. = 0.43) รองลงมาได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 (S.D. = 0.55) และพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 (S.D. = 0.47)

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าปัจจัยค้ำจุนที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านสถานภาพวิชาชีพ (Work Status) พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 (S.D. = 0.50) รองลงมา คือด้าน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 (S.D. = 0.60) และพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 (S.D. = 0.59)

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมคือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 พบว่า ทันตแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนให้ความสำคัญกับ ความรับผิดชอบในหน้าที่มากกว่าคำตอบแทนที่ได้รับ โดยเฉพาะทันตแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา หรือมีการศึกษาเหนือปริญญา จะให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อการรักษาคนไข้ทางทันตกรรมเป็นอย่างมาก

### 5.1.2.1 ระดับของปัจจัยจิตใจในด้านความสำเร็จในการทำงานของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12

#### 1) ปัจจัยจิตใจในด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) ของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12

ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.83 (S.D.= 0.49) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดและอยู่ในระดับมาก คือสามารถปฏิบัติงานในการให้บริการด้านทันตกรรมด้านต่าง ๆ ให้สำเร็จทันตามเวลาที่กำหนด ค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D.=0.60) รองลงมาคือ ความพึงพอใจกับผลการปฏิบัติงานด้านบริการทันตกรรม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.79 (S.D.=0.60) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดและอยู่ในระดับมากคือความรู้สึภาคภูมิใจกับความสำเร็จกับผลปฏิบัติงานด้านบริการทันตกรรม และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานด้านบริการแล้วสามารถแก้ไขปัญหาได้ ทั้งสองประเด็นมีค่าเฉลี่ย 3.69 (S.D.=0.58) เท่ากัน

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ได้ข้อมูลเพิ่มเติมคือ การยังไม่ได้ศึกษาต่อในระดับเหนือปริญญาทำให้ทันตแพทย์ยังขาดความมั่นใจในด้านความสำเร็จกับผลปฏิบัติงานด้านบริการทันตกรรม ด้านการวางแผนการรักษา ตลอดจนไม่มั่นใจในผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการรักษา

#### 2) ปัจจัยจิตใจด้านการยอมรับนับถือ (Recognition) ของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12

ผลการวิจัย พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านปัจจัยจิตใจด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.76 (S.D.= 0.47) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และอยู่ในระดับมาก คือผู้มารับบริการให้การยอมรับบริการด้านบริการทันตกรรมค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D.=0.60) รองลงมาคือ เพื่อนร่วมงานในหน่วยให้การยอมรับนับถือในความสามารถในการปฏิบัติงานด้านบริการทันตกรรม มีค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D.=0.52) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดและอยู่ในระดับมาก คือ ได้มีโอกาสในการให้คำปรึกษาในการบริการ ด้านทันตกรรมแก่ผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย 4.00 (S.D.=0.52)

#### 3) ปัจจัยจิตใจในด้านลักษณะงาน (Work itself) ทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านปัจจัยจิตใจด้านลักษณะงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D.= 0.47) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดและอยู่ในระดับมาก คือได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริการ ทันตกรรมใน

หน่วยงานค่าเฉลี่ย 4.30 (S.D.= 0.64) รองลงมาคือ ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริการ ทันตกรรม ในหน่วยงานค่าเฉลี่ย 4.06 (S.D.= 0.75) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดและอยู่ในระดับปานกลางคือ การสามารถหาวิธีใหม่ ๆ ในการให้บริการด้านทันตกรรมแก่ประชาชนผู้มารับบริการค่าเฉลี่ย 3.49 (S.D.=0.65)

#### 4) ปัจจัยจูงใจในด้านความรับผิดชอบ (Responsibility ของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจด้าน ความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.29 (S.D.= 0.43) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดและอยู่ในระดับมาก คือสามารถที่จะรับผิดชอบกับผลการปฏิบัติงานด้านบริการทันตกรรมที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านบวก หรือ ด้านลบค่าเฉลี่ย 4.46 (S.D.= 0.58) รองลงมาคือได้ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้มารับบริการ เท่าเทียมกัน ค่าเฉลี่ย 4.35 (S.D.= 0.57) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดและอยู่ในระดับมากคือ การปฏิบัติงานด้านบริการทันตกรรมในหน่วยงาน ทำให้มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นค่าเฉลี่ย 4.26 (S.D.=0.43)

#### 5) ปัจจัยจูงใจในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) ของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.96 (S.D.= 0.35) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดและอยู่ในระดับมาก คือประสบการณ์ในการทำงานในโรงพยาบาลชุมชนทำให้มีความมั่นใจในการให้บริการ ทันตกรรมมากขึ้น ค่าเฉลี่ย 4.21 (S.D.= 0.76) รองลงมาคือการปฏิบัติงานด้านบริการทันตกรรมช่วยเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D.= 0.76) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดและอยู่ในระดับมากคือ งานด้านบริการทันตกรรมที่กำลังรับผิดชอบ อยู่ในปัจจุบัน เป็นงานที่ส่งเสริมความก้าวหน้า ในตำแหน่ง หน้าที่ราชการ มีค่าเฉลี่ย 4.26 (S.D.=0.43)

#### 5.1.2.2 ระดับของปัจจัยค่าจูงของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12

##### 1) ปัจจัยค่าจูงในด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary and benefits) ของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านปัจจัยค่าจูงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.76 (S.D.= 0.68) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดและอยู่ในระดับมาก คือเงินเดือนและค่าตอบแทน ค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D.= 0.68) รองลงมาคือ

รายได้จากการปฏิบัติงานของทำให้ได้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่สุขสบายขึ้นค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D.= 0.75) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดและอยู่ในระดับมากคือ ได้รับสวัสดิการที่ดีจากโรงพยาบาลที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ มีค่าเฉลี่ย 3.64 (S.D.=0.68)

**2) ปัจจัยค้ำจุนในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) ของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12**

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุนด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.83 (S.D.= 0.59) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดและอยู่ในระดับมาก คือบรรยากาศในการปฏิบัติงานในหน่วยงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันดี รองลงมาคือเพื่อนร่วมงานของให้ความร่วมมือในการ การปฏิบัติงานด้านบริการทันตกรรมในหน่วยงานเป็นอย่างดีค่าเฉลี่ย 3.93 (S.D.= 0.64) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดและอยู่ในระดับมากคือเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานของทุกคนไว้วางใจซึ่งกันและกันค่าเฉลี่ย 3.93 (S.D.=0.64)

**3) ปัจจัยค้ำจุนในการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-technical) ของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12**

ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุนด้านการปกครองบังคับบัญชาอยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ย 3.83 (S.D.=0.59) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับ มากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนในการสนับสนุน ให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จค่าเฉลี่ย 3.93 (S.D.=0.80) รองลงมา คือที่สุด ผู้บังคับบัญชาบริหารงานด้วยความยุติธรรม เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ค่าเฉลี่ย 3.81 (S.D.=0.96) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ได้รับการนิเทศการปฏิบัติงานด้านบริการเภสัชกรรมจากผู้บังคับบัญชา อย่างสม่ำเสมอ ค่าเฉลี่ย 3.06 (S.D.=0.83)

**4) ปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) ของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12**

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหาร อยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D.=0.55) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานมากทุกข้อ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นเพื่อหาโอกาสในการปฏิบัติงานด้านบริการทันตกรรมค่าเฉลี่ย 4.02 (S.D.=0.68) รองลงมาคือได้มีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานด้านบริการทันตกรรมของหน่วยงาน จากผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย 3.95 (S.D.=0.83) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานของมีนโยบายในการปฏิบัติงาน ด้านบริการทันตกรรมที่ชัดเจนค่าเฉลี่ย 3.76 (S.D.=0.69)

5) ปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพการปฏิบัติงาน (Work condition) ของ  
 ทนตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุนด้าน การปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางค่าเฉลี่ย 3.44 (S.D.=0.59) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ หน่วยงาน มีระบบการป้องกัน อันตรายที่อาจจะเกิดขึ้นกับบุคลากร เช่น ระบบ ป้องกันการติดเชื้อค่าเฉลี่ย 3.77(S.D.=0.77) รองลงมาคือหน่วยงาน จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ย 3.46 (S.D.=0.74) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ จำนวนบุคลากรในหน่วยงานเพียงพอกับปริมาณงานที่รับผิดชอบค่าเฉลี่ย 3.20 (S.D.=1.07)

6) ปัจจัยค้ำจุนด้านสถานภาพวิชาชีพ (Work status) ของทนตแพทย์  
 ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุนด้าน สถานภาพวิชาชีพ อยู่ในระดับปานกลางค่าเฉลี่ย 4.30 (S.D.=0.68) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุดในระดับที่มากที่สุดคือคือ วิชาชีพทนตแพทย์เป็นวิชาชีพที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรีในสังคมค่าเฉลี่ย 4.54 (S.D.=0.89) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยในระดับน้อยในระดับที่มากที่สุดคือ ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันมีความก้าวหน้าเทียบเท่ากับตำแหน่งอื่น ๆ ในโรงพยาบาลค่าเฉลี่ย 4.12 (S.D.=0.75)

7) ปัจจัยค้ำจุนด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job security) ของ  
 ทนตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุนด้าน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ย 4.13 (S.D.=0.60) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อที่มีค่าเฉลี่ย ในระดับที่มากและข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ท่านกำลังปฏิบัติอยู่ ค่าเฉลี่ย 4.14 (S.D.=0.59) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในระดับที่มากที่สุดคือ การปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านมีการควบคุม ป้องกันการติดเชื้อแบบครบวงจรค่าเฉลี่ย 3.67 (S.D.=0.92)

8) ปัจจัยค้ำจุนด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in personal life)  
 ของทนตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12

ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจด้านปัจจัยค้ำจุนด้านชีวิต ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in personal life) อยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ย 3.77 (S.D.=0.60) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อที่มีค่าเฉลี่ย ในระดับที่มากและข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ได้มี

ความสุขจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานค่าเฉลี่ย 3.91 (S.D.=0.73) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในระดับที่มากที่สุดคือ การปฏิบัติงานทางทัศนคติกรมทำให้ชีวิตส่วนตัวดีขึ้นค่าเฉลี่ย 3.66 (S.D.=0.71)

### 5.1.3 ระดับปัจจัยการสนับสนุนองค์การของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12

ผลการวิจัยพบว่า ระดับของปัจจัยด้านการสนับสนุนองค์การของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการสนับสนุนองค์การอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.50 (S.D.=0.50) มีการสนับสนุนองค์การในทุกด้านในระดับที่มากที่สุดและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ในมีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.60 (S.D.=0.77) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านงบประมาณค่าเฉลี่ย 3.60 (S.D.=0.71) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ด้านปัจจัยด้านการบริหารมีการสนับสนุนด้านนี้ในระดับในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.51(S.D.=0.74)

#### 5.1.3.1 ระดับปัจจัยการสนับสนุนองค์การด้านปัจจัยด้านบุคลากร (Man) ของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12

เมื่อนำมาวิเคราะห์รายด้าน กลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนองค์การในด้านปัจจัยด้านบุคลากร อยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ย 3.53(S.D.=0.60) เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและอยู่ในระดับมากที่สุดคือ องค์การสนับสนุนให้ได้มีโอกาส พัฒนาความรู้เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย ค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D.=0.80) ในระดับที่รองลงมาคือสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมเพื่อพัฒนางานค่าเฉลี่ย 3.70 (S.D.=0.77) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในระดับที่ปานกลางคือมีการวางแผนงานกำลังคนให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับปริมาณงานค่าเฉลี่ย 3.22 (S.D.=0.76)

#### 5.1.3.2 ระดับปัจจัยการสนับสนุนองค์การด้านด้านงบประมาณ (Budgeting) ของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12

ผลการวิจัยการสนับสนุนจากองค์การเมื่อทำการวิเคราะห์ด้านงบประมาณ พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนองค์การในด้านปัจจัยด้านงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลางค่าเฉลี่ย 3.47 (S.D.=0.58) เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากันมีสองข้อคือ มีการการวางแผนงบประมาณความสอดคล้องกับการดำเนินงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์และวิธีการจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงานตาม สมรรถนะหลักคำเนึงถึงสภาพปัญหาขององค์กรทั้งสองประเด็นมีค่าเฉลี่ย ค่าเฉลี่ย 3.60 (S.D.=0.71) ในระดับที่รองลงมาคือการควบคุมกำกับการใช้

งบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ค่าเฉลี่ย 3.51 (S.D.=0.74) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุดในระดับที่ปานกลางคือกฎระเบียบในการเบิกจ่ายงบประมาณ มีความคล่องตัวและเอื้อต่อ การพัฒนาสมรรถนะของ ทันตแพทย์งานค่าเฉลี่ย 3.32 (S.D.=0.83)

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมสอง ประเด็น ประเด็นแรกกฎระเบียบในการเบิกจ่ายงบประมาณ ที่ขาดความคล่องตัวไม่มีความแน่นอน เช่นการได้ค่าตอบแทนนอกเวลา เงินค่าตอบแทนพิเศษต่างได้ไม่ตรงเวลา และไม่ตรงตามจำนวนที่ตกลงไว้แต่แรกทำให้ทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 ขาดความเชื่อมั่นในองค์กรเกิดความเบื่อหน่ายสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาสมรรถนะของทันตแพทย์ ประเด็นที่สอง งานของทันตแพทย์เป็นงานที่ต้องใช้ต้นทุนในการรักษาผู้ป่วยทางทันตกรรม จำเป็นต้องใช้ปัจจัยด้านงบประมาณ (Budgeting) สนับสนุนอย่างมาก เช่น การทำงานทันตกรรม เฉพาะสาขาที่ทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 มีความสามารถที่จะให้การรักษาผู้ป่วยทางทันตกรรมได้ แต่องค์กรไม่สามารถให้การสนับสนุนปัจจัยด้าน งบประมาณ (Budgeting) ในการดำเนินการทำให้ทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงาน เสียโอกาสในการใช้ ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้เป็นที่ประจักษ์ และเป็นโอกาสของผู้ป่วยทางทันตกรรมใน การได้รับการรักษาทันตกรรมชั้นสูงที่โรงพยาบาลใกล้บ้าน

### 5.1.3.3 ระดับของปัจจัยด้านการสนับสนุนองค์กรด้านปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) ของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 1

ผลการวิจัยการสนับสนุนจากองค์กรเมื่อทำการวิเคราะห์ด้านวัสดุอุปกรณ์ เมื่อนำมาวิเคราะห์รายด้าน กลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนองค์กรในด้านปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.32 (S.D.=0.69) เมื่อพิจารณารายชื่อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและอยู่ใน ระดับที่มากที่สุด คือ มีการวางแผนในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการสนับสนุนสมรรถนะ หลักให้ตรงกับ ความต้องการใช้ค่าเฉลี่ย 3.59 (S.D.=0.83) ในระดับที่รองลงมาคือสำรวจความ ต้องการใช้วัสดุอุปกรณ์ในการสนับสนุนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 3.56 (S.D.=0.79) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในระดับที่ปานกลางคือการอบรมคู่มือสมรรถนะหลักที่ ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมีเนื้อหาตรงกับความต้องการจำเป็นสำหรับ ทันตแพทย์ ค่าเฉลี่ย 2.86 (S.D.=1.08)

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมคือผู้ที่เป็ นแกนนำในการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กรซึ่งเป็นเรื่องใหม่นั้นนั้นต้องมีความแม่นยำในการถ่ายทอด ความรู้ แนวคิด ประโยชน์ของการนำมาใช้ นอกจากนั้นจะต้องสามารถเปรียบเทียบกับ การจ่าย ค่าตอบแทนแบบเดิมที่ไม่ได้อ้างอิงไปกับสมรรถนะได้อีกด้วย จึงจะทำให้คนในองค์กรมีแนวโน้ม

ที่จะยอมรับ และปรับตัวในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะภายใต้แนวคิดค่าตอบแทนที่อ้างอิงไปกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้

#### 5.1.3.4 ระดับปัจจัยการสนับสนุนองค์การด้านกระบวนการบริหาร

(Administrative Processes) ของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12

ผลการวิเคราะห์การสนับสนุนจากองค์การด้านการบริหาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการสนับสนุนองค์การในด้านกระบวนการด้านการบริหารอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.66 (S.D.=0.55) เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและอยู่ในระดับที่มากที่สุด คือ มีส่วนร่วมในการแบ่งงานที่รับผิดชอบสำหรับ ทันตแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชน ค่าเฉลี่ย 3.96 (S.D.=0.77) ในระดับที่รองลงมาคือการจัดทำผังโครงสร้างสายการบังคับบัญชาเพื่อให้ง่ายต่อการบริหารงาน 3.90 (S.D.=0.823) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในระดับที่ปานกลางคือ วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อใช้ในการวางแผนสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชน ค่าเฉลี่ย 3.39 (S.D.=0.71)

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมคือผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า หัวหน้าฝ่ายทันตสาธารณสุขในโรงพยาบาลชุมชน เขตสาธารณสุขที่ 12 ยังต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมในด้านความรู้และทักษะกระบวนการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารทรัพยากรบุคคล (Staffing) และการควบคุมสั่งการ (Directing) เพราะถ้าสิ่งเหล่านี้ยังมีความบกพร่องจะทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

#### 5.1.4 ระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12

ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ พบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่าง มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.17 (S.D.=0.44) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ สมรรถนะด้านจริยธรรมค่าเฉลี่ย 4.33 (S.D.=0.51) รองลงมา คือสมรรถนะด้านการบริการที่ดี ค่าเฉลี่ย 4.33 (S.D.=0.57) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D.=0.53)

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กลุ่มบุคคลที่ให้ข้อมูลได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมคือหัวหน้าฝ่ายทันตสาธารณสุขในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 ยังต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมในด้านความรู้และทักษะกระบวนการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารทรัพยากรบุคคล (Staffing) และการควบคุมสั่งการ (Directing) เพราะงานทันตกรรมนอกจากจะเป็นงานที่มีทั้งการตั้งรับในการให้

การรักษาผู้ป่วยทางทันตกรรมในคลินิกแล้ว ยังต้องมีงานเชิงรุก (Active Services) ร่วมด้วย การที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรให้ความสำคัญน้อย ในนโยบายของหัวหน้าฝ่ายทันตสาธารณสุขจะส่งผลกระทบต่อสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านการบริการที่ดี สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพตลอดจนสมรรถนะด้านความร่วมมือแรงร่วมใจของพนักงานในองค์กร โดยเฉพาะ การขาดความรู้และทักษะกระบวนการบริหารของหัวหน้า จะทำให้พนักงานในฝ่ายทันตสาธารณสุขเสียประโยชน์ที่ควรจะได้รับ

ในการตั้งเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ ควรเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในการกำหนดเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของทันตแพทย์ ควรมีการให้นำหนักคะแนนในงานคลินิก รักษา งานในชุมชน และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำไปกำหนดเป็นเกณฑ์ในการประเมิน ผู้เชี่ยวชาญแนะนำว่าควรมีการเปรียบเทียบกับองค์กรข้างเคียง (Benchmarking) ร่วมกับการใช้นโยบายจากส่วนกลางในการการตั้งเกณฑ์การประเมินสมรรถนะตลอดจนในการตั้งเกณฑ์การประเมินสมรรถนะไม่ควรเป็นกฎตายตัวว่าต้องเป็นแบบใดแบบหนึ่ง แต่ให้ขึ้นกับองค์กรที่ทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน เขตสาธารณสุขที่ 12 สังกัดอยู่เป็นสำคัญ

ซึ่งผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ในเขตสาธารณสุขที่ 12 เป็นดังนี้

### 1) ระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement)

ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชน เขตสาธารณสุขที่ 12 เมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติงานรายด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่าในกลุ่มตัวอย่าง มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.01 (S.D.=0.54) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ มีส่วนร่วมในการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานให้ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย 4.11 (S.D.=0.74) รองลงมาคือ การตัดสินใจปฏิบัติงานภายใต้ภาวะเสี่ยงโดยยึดประโยชน์สูงสุดของประชาชน มีค่าเฉลี่ย 4.04 (S.D.=0.68) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ค่าเฉลี่ย 3.87 (S.D.=0.63)

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าหัวหน้าฝ่ายทันตสาธารณสุขในโรงพยาบาลชุมชน เขตสาธารณสุขที่ 12 ยังต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมในด้านความรู้และทักษะกระบวนการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารทรัพยากรบุคคล (Staffing) และการควบคุมสั่งการ (Directing) เพราะถ้าสิ่งเหล่านี้ยังมีความบกพร่องจะทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

## 2) ระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ในด้านการบริการที่ดี (Service Mind)

ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์เมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติงานรายด้านการบริการที่ดี พบว่าในกลุ่มตัวอย่าง มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.33 (S.D.=0.57) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ มีความตั้งใจในการให้บริการแก่ประชาชนผู้มารับบริการ มีค่าเฉลี่ย 4.40 (S.D.=0.64) รองลงมาคือ ให้บริการโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มารับบริการ มีค่าเฉลี่ย 4.37 (S.D.=0.60) ส่วนด้านมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ให้บริการโดยยึดประโยชน์สูงสุดของประชาชน ค่าเฉลี่ย 3.37 (S.D.=0.62)

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมคือทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 นั้นให้ความสำคัญกับงานคลินิกรักษาและมีความถนัดในงานคลินิกรักษามากกว่างานทันตสาธารณสุข ดังนั้น ควรมีการให้น้ำหนักในงานให้เหมาะสม เพราะงานมีความแตกต่างในเนื้อหา เมื่อทำงานคลินิกรักษามากก็จะทำงานทันตสาธารณสุขน้อย หรือทำงานทันตสาธารณสุขมากก็จะสามารถทำงานคลินิกรักษาได้น้อย เพราะการตั้งเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ ควรเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

## 3) ระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ในด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์เมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่าในกลุ่มตัวอย่าง มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.86 (S.D.=0.53) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ มีความสนใจในองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 4.16 (S.D.=0.68) รองลงมาคือ การพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน ค่าเฉลี่ย 3.89 (S.D.=0.67) ส่วนด้านมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ความสามารถนำความรู้วิชาการ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับปรุงในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 3.71 (S.D.=0.68)

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมคือทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 ควรให้ความสนใจทั้งในด้านคลินิกรักษา งานด้านทันตสาธารณสุขและงานด้านบริหารควบคู่กันไป เพราะทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 มักจะให้ความสนใจด้านคลินิกรักษา มากกว่าด้านอื่น ๆ

โดยเฉพาะทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 ที่ครองตำแหน่งบริหารนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องศึกษางานด้านบริหารควบคู่กันไปด้วย

#### 4) ระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ในด้านจริยธรรม (Integrity)

ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์เมื่อพิจารณา ด้านจริยธรรม พบว่าในกลุ่มตัวอย่าง มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.33 (S.D.=0.51) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ชื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 4.46 (S.D.=0.55) รองลงมาคือรักษาความลับของผู้ป่วยที่ให้บริการค่าเฉลี่ย 4.42 (S.D.=0.59) ส่วนด้านมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์และ ชื่อเสียงของโรงพยาบาลชุมชนที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ค่าเฉลี่ย 4.18 (S.D.=0.70)

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กลุ่มตัวอย่าง ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมคือการวัดในข้อนี้จะเป็นนามธรรมควรปรับปรุงให้สามารถจับต้องได้ วัดได้ (Objective) เช่น มีหลักฐานชัดเจนว่าทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 ได้กระทำการบางอย่างที่ไม่มี ความเหมาะสมต่อจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพทันตแพทย์ เช่น ข้อร้องเรียนในการปฏิบัติงานต่าง ๆ

#### 5) ระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ในด้านความร่วมมือร่วมใจ (Team Work)

ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์เมื่อพิจารณา ระดับการปฏิบัติงาน ด้านความร่วมมือร่วมใจ พบว่าในกลุ่มตัวอย่าง มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.31 (S.D.=0.52) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานในการทำงานของหน่วยงานค่าเฉลี่ย 4.34 (S.D.=0.58) รองลงมาคือ รักษาความลับของผู้ป่วยที่ให้บริการค่าเฉลี่ย 4.34 (S.D.=0.53) ส่วนด้านมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือความกระตือรือร้นในการปรับปรุงการทำงานค่าเฉลี่ย 4.27 (S.D.=0.64)

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กลุ่มตัวอย่าง ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมคือถ้าเกณฑ์การประเมินสมรรถนะในด้านความร่วมมือร่วมใจ (Team Work) ไม่มีความชัดเจน เข้าใจได้ยาก หรือไม่ครอบคลุมกิจกรรมในการทำงานร่วมกัน ก็อาจจะทำให้ทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 ขาดความสามัคคีเนื่องจากเกณฑ์ที่ใช้วัดสมรรถนะก็ได้หรือแทนที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจที่แท้จริงก็จะเป็นการร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ได้ตามเกณฑ์สมรรถนะแทน

### 5.1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านการสนับสนุนองค์กร กับระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านการสนับสนุนองค์กร กับระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีรายละเอียดดังนี้

#### 5.1.5.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า

เพศ (หญิง) ไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12

อายุ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำทางลบกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r=0.234$ ,  $p\text{-value}=0.003$ )

ระดับการศึกษา (ปริญญาตรี) ไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12

รายได้ มีความสัมพันธ์ระดับต่ำทางบวกกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r= 0.197$ ,  $p\text{-value}=0.013$ )

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ระดับต่ำทางบวกกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r= 0.292$ ,  $p\text{-value}=0.01$ )

สถานภาพสมรส (คู่) มีความสัมพันธ์ต่ำทางลบกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r=-0.198$ ,  $p\text{-value}=0.01$ )

#### 5.1.5.2 แรงจูงใจ พบว่า

ในภาพรวมของแรงจูงใจ พบว่า มีความสัมพันธ์ระดับปานกลางทางบวกกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r=0.530$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ) และเมื่อแยกเป็นรายด้าน มีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยจิตใจ ในภาพรวม( $r=0.536$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ) มีความสัมพันธ์ระดับปานกลางทางบวกกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อพิจารณาปัจจัยจิตใจรายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงาน ( $r=0.547$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ) ด้านการยอมรับนับถือ ( $r=0.461$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ) ด้านลักษณะของงาน ( $r=0.570$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ) ด้านความรับผิดชอบ ( $r=0.549$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ) และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ( $r=0.335$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ) มีความสัมพันธ์ระดับปานกลางทางบวกกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน เขตสาธารณสุขที่ 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2) ปัจจัยค่าจ้าง ในภาพรวม( $r=0.458$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ) มีความสัมพันธ์ระดับปานกลางทางบวกกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน เขตสาธารณสุขที่ 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับปัจจัยค่าจ้างรายด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $r=0.206$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ) ด้านการปกครองบังคับบัญชา ( $r=0.341$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ) ด้านนโยบายและการบริหาร ( $r=0.376$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ) ด้านสถานภาพของวิชาชีพ ( $r=0.545$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ) ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ( $r=0.428$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ) และด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ( $r=0.384$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ) มีความสัมพันธ์ระดับปานกลางทางบวกกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน เขตสาธารณสุขที่ 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนปัจจัยค่าจ้างด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทน ( $r=0.234$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ) และด้านสภาพการปฏิบัติงาน ( $r=0.168$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ) เป็นด้านที่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมคือ นโยบายของหน่วยงานและความสามารถในการวางแผนงานของหัวหน้าฝ่ายทันตสาธารณสุข จะส่งผลต่อสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านการบริการที่ดี สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตลอดจนสมรรถนะด้านความร่วมมือร่วมใจ ของพนักงานในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฝ่ายทันตสาธารณสุขเพราะ การขาดความรู้และทักษะทางกระบวนการบริหารของหัวหน้าฝ่าย จะทำให้เจ้าหน้าที่ในฝ่ายทันตสาธารณสุขเสียประโยชน์ที่ควรจะได้รับ เช่น งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

#### 5.1.5.3 ด้านการสนับสนุนจากองค์กร พบว่า

ผลการวิเคราะห์ด้านการสนับสนุนจากองค์กรในภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์ระดับสูงทางบวกกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r=0.83$ ,  $p\text{-value}<0.001$ )

เมื่อพิจารณาด้านการสนับสนุนองค์การ พบว่าปัจจัยด้านบุคลากร มีความสัมพันธ์ระดับปานกลางทางบวก กับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r=0.524$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ) ส่วนด้านปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านปัจจัยด้านงบประมาณ มีความสัมพันธ์ต่ำทางบวกกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r=0.208$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ) และ ( $r=0.461$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ) ส่วนด้านปัจจัยด้านการบริหาร ( $r=0.833$ ,  $p\text{-value}<0.001$ ) มีความสัมพันธ์ระดับสูงทางบวกกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมคือ การสนับสนุนจากหน่วยงานมีความสำคัญยิ่งเพื่อส่งเสริมให้เกิดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของทันตแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชน โดยเฉพาะ การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น นอกจากจะเกิดประโยชน์โดยตรงกับการให้บริการประชาชนแล้ว ยังส่งผลให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะของทันตแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนอีกด้วย

#### 5.1.6 ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อ การปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรอิสระที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 และถูกเลือกเข้าสมการนั้นมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนตัวแปรอิสระที่ไม่ได้ถูกเลือกเข้าสมการเป็นตัวแปรที่มีค่านัยสำคัญทางสถิติมากกว่า 0.05 โดยตัวแปรที่ถูกเลือกเข้าในสมการเรียงลำดับดังนี้ ปัจจัยจิตใจด้านลักษณะงาน ( $p\text{-value}=0.01$ ) ปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จในการทำงาน ( $p\text{-value}<0.001$ ) ปัจจัยค่าจ้างด้านสถานภาพวิชาชีพ ( $p\text{-value}=0.001$ ) ปัจจัยจิตใจด้านความรับผิดชอบ ( $p\text{-value}=0.01$ ) ปัจจัยค่าจ้างการปกครองบังคับบัญชา ( $p\text{-value}<0.001$ ) ปัจจัยจิตใจความก้าวหน้าในตำแหน่ง ( $p\text{-value}<0.001$ ) ปัจจัยค่าจ้างด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $p\text{-value}<0.001$ ) ตามลำดับ

แทนค่าสมการได้ดังนี้

$$Y = 2.104 + (0.238) (\text{ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงาน}) + (0.243) (\text{ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน}) + (0.249) (\text{ปัจจัยจูงใจด้านสถานภาพวิชาชีพ}) + (0.241) (\text{ปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบ}) + (0.181) (\text{ปัจจัยจูงใจด้านการปกครองบังคับบัญชา}) - (0.152) (\text{ปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง}) - (0.108) (\text{ปัจจัยจูงใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล})$$

ซึ่งตัวแปรอิสระทั้งเจ็ดตัว สามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ได้ร้อยละ 56.0

### 5.1.7 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12

จากประเด็นปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 โดยรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด โดยกลุ่มตัวอย่างได้เสนอปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะทั้งหมด 58 ฉบับจากแบบสอบถาม 160 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 36.25 โดยปัญหาอุปสรรคส่วนใหญ่ คือด้านการสนับสนุนองค์การ ร้อยละ 43.10 รองลงมา คือด้านแรงจูงใจ ร้อยละ 31.03 และสุดท้ายคือด้านสมรรถนะหลัก ร้อยละ 25.8 ด้านที่น้อยที่สุด คือ ด้านจริยธรรมร้อยละ 13.3 ส่วน ส่วนใหญ่เป็นข้อเสนอแนะอยู่ในการสนับสนุนองค์การ ร้อยละ 48.2 รองลงมา ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ร้อยละ 31.03 และสุดท้ายคือด้านสมรรถนะหลัก ร้อยละ 20.6 ตามลำดับ

จากประเด็นปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะไว้ ประกอบด้วย ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะด้านแรงจูงใจ ด้านการสนับสนุนจากองค์การ และด้านสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน เขตสาธารณสุขที่ 12 ตามประเด็นที่เสนอตามลำดับ ดังนี้

#### ปัญหาอุปสรรค

##### 1. แรงจูงใจ

1.1 ทันตแพทย์มีหลายบทบาทหน้าที่มากเกินไปในบางครั้งไม่มีความถนัดและซ้ำซ้อนและไม่สามารถดูแลคนไข้เท่าที่ควร

1.2 สิ่งแวดล้อมในสำนักงานไม่มีความความสะดวก เช่น อุปกรณ์ไม่เพียงพอ ทำให้ยากต่อการเกิดความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ ไม่ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน

1.3 ค่าตอบแทนของทันตแพทย์ โรงพยาบาลชุมชนขนาดใหญ่มีค่าใช้จ่ายจำนวนมาก แต่ทันตแพทย์ ได้รับเงินค่าตอบแทนน้อยกว่าโรงพยาบาลขนาดเล็กกว่า ที่มีจำนวนคน ใช้น้อยกว่า

1.4 ทันตแพทย์ที่เริ่มใช้ทุนจะมีอายุน้อย ไม่ค่อยรู้จักคนนอกฝ่าย และได้รับตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย มีผลต่อการยอมรับและการบริหารจัดการภายในฝ่าย

### ข้อเสนอแนะ

1.1 ควรให้ทันตแพทย์ได้ทำงานตามถนัด หรือได้เลือกกว่ามีความเหมาะสมกับงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

1.2 แก้ไขเรื่องสิ่งแวดล้อม จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอกับจำนวนที่ต้องการ และจัดสิ่งแวดล้อมในการให้บริการให้เป็นสัดส่วน

1.3 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรทบทวนเรื่องค่าตอบแทน ให้มีความเท่าเทียมละสอดคล้องกับโรงพยาบาลข้างเคียง

1.4 ควรมีการหมุนเวียนให้ทันตแพทย์รุ่นพี่รุ่นน้องให้มาช่วยดูแลภายใต้การจัดการของสาธารณสุขจังหวัดเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารจัดการทั้งในและนอกฝ่าย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และเพิ่มขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

### ปัญหาอุปสรรค

#### 2. ด้านการสนับสนุนองค์กร

2.1 ห้องทันตกรรมขาดอัตรากำลังของบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ในการให้บริการไม่ทันสมัย และเกิดการชำรุดบ่อย

2.2 ทันตแพทย์ต้องรับผิดชอบงานพัฒนาคุณภาพ และงานบริหาร ทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอในการดูแลผู้ป่วยทางทันตกรรม

2.3 ทันตแพทย์ไม่มีความถนัดเรื่องการบริหารเมื่อได้รับมอบหมายทำให้ปฏิบัติงานออกมาได้ไม่ดีเท่าที่ควร

### ข้อเสนอแนะ

- 2.1 จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอ จัดอบรมเรื่องการใช้งานและการดูแลรักษาให้กับบุคลากร และการซ่อมบำรุงแก่ฝ่ายซ่อมบำรุงของโรงพยาบาล
- 2.2 กระจายทันตแพทย์เข้าสู่โรงพยาบาลชุมชนให้เพียงพอ และจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ ให้ทันตแพทย์มีความสุข
- 2.3 สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดควรจัดอบรมหลักสูตรการบริหารให้กับทันตแพทย์ก่อนเข้ารับการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน

### ปัญหาอุปสรรค

#### 3. ด้านสมรรถนะหลัก

- 3.1 ทันตแพทย์จะมีอายุน้อยส่งผลต่อการยอมรับนับถือในองค์กร โดยเฉพาะถ้าได้รับผิดชอบตำแหน่งทางการบริหาร
- 3.2 การศึกษาต่อของทันตแพทย์ไม่ได้รับการสนับสนุนเรื่องทุน และการกลับมาใช้ทุนของทันตแพทย์เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา
- 3.3 โรงพยาบาลชุมชนไม่สามารถสนับสนุนให้ทันตแพทย์ทำงานได้อย่างเต็มความสามารถในการรักษาผู้ป่วย
- 3.4 ผู้บริหารควรมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน
- 3.5 ควรใช้ระบบ KPI หรือ Competency ในการจ่ายค่าตอบแทนอย่างแท้จริง
- 3.6 ทันตแพทย์ที่เป็นหัวหน้าฝ่ายงานหนัก รับผิดชอบทุกอย่างแต่ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน

### ข้อเสนอแนะ

- 3.1 ให้ทันตแพทย์ได้เข้าอบรมการบริหารก่อนเข้าใช้ทุนและมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารงานในโรงพยาบาลชุมชน
- 3.2 ควรมีการส่งเสริมการศึกษาต่อและสัญญาการกลับมาใช้ทุน ตลอดจนร่วมกันพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนหลังจากจบการศึกษา
- 3.3 โรงพยาบาลควรมีการสนับสนุนการบริการประชาชนให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนผู้มารับบริการ และยังช่วยเพิ่มความชำนาญให้กับทันตแพทย์อีกด้วย

3.4 ปรับเปลี่ยนทักษะของผู้บริหาร และกำหนดวัฒนธรรมในองค์กรให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน

3.5 ส่งเสริมให้มีการใช้ KPI หรือ Competency ในการวัดความสำเร็จในการทำงานให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกคนที่มีความตั้งใจสามารถเข้าถึง และชี้แจงถึงการได้มาของการเลื่อนขั้น และการได้มาของค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น เพิ่มให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ และลดปัญหาข้อขัดแย้งในองค์กร

3.6 ควรเพิ่มค่าตอบแทนในการรับตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นหัวหน้าฝ่ายในอนาคต

## 5.2 การทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

จากสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลและแรงจูงใจ และการสนับสนุนองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ซึ่งจากผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

### 5.2.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล

ได้แก่ เพศ (หญิง) อายุ รายได้ ระดับการศึกษา (ปริญญาตรี) สถานภาพสมรส (คู่) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ผลการวิจัย ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

### 5.2.2 แรงจูงใจ

ได้แก่ ปังจัญจูงใจ และปังจัญค้ำจูน มีผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 พบว่า

#### 5.2.2.1 ปังจัญจูงใจ

1) ปังจัญจูงใจด้านลักษณะงาน และปังจัญจูงใจด้านความรับผิดชอบ มีผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐาน

2) ปังจัญจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงาน มีผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐาน



3) ปัจจัยเชิงจิตด้านความรับผิดชอบ มีผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐาน

4) ปัจจัยเชิงจิตด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง มีผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐาน

5) ปัจจัยเชิงจิตด้านการยอมรับนับถือ ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ผลการวิจัยเป็นไม่ไปตามสมมติฐาน

#### 5.2.2.1 ปัจจัยค่าจูน

1) ปัจจัยค่าจูนด้านสถานภาพวิชาชีพ มีผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐาน

2) ปัจจัยค่าจูนด้านปัจจัยค่าจูนการปกครองบังคับบัญชา มีผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐาน

3) ปัจจัยค่าจูนด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐาน

4) ปัจจัยค่าจูนด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทน นโยบายการบริหาร สภาพการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ผลการวิจัยไม่ไปตามสมมติฐาน

### 5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

5.3.1.1 ควรสนับสนุนให้ทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 หาวิธีการใหม่ ๆ ในการให้บริการแก่ประชาชนผู้มารับบริการเพื่อให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

5.3.1.2 ควรสนับสนุนให้ทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพตามความรู้ความสามารถ เท่าเทียมกันทุกตำแหน่งเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

5.3.1.3 ควรเปิดโอกาสให้ทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานในหน่วยงานเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานรักษาผู้ป่วยทางทันตกรรมด้วยตนเอง

5.3.1.4 ควรจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสสละลาพัชติกรรม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์เพื่อทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันซึ่งจะส่งผลต่อความร่วมมือร่วมใจภายในองค์กร

5.3.1.5 ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวางแผนในการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้เกิดการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจตรงกัน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในแผนงานที่ร่วมกันวางไว้ล่วงหน้า

5.3.1.6 ควรจัดทำหลักสูตรนักรบริหารให้กับทันตแพทย์ ก่อนที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างานทันตกรรมในโรงพยาบาลชุมชน

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาแนวทางการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในการดำเนินงานในฝ่ายทันตกรรมโรงพยาบาลชุมชน เขตสาธารณสุขที่ 12

5.3.2.2 ควรศึกษาแนวทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงานของทันตแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12