

ปัญญาและความพึงพอใจในการทำงาน ของนักกายภาพบำบัด

โดย สุตสาคร พุกโร
อินสอน บัวเขียว
ร.ต.ท นพพร แสงสุวรรณ
สุชิน หุ่มอ้อม
ไชยวัฒน์ ชำรงศรีสุข
ประดิษฐ์ กิ่งโก้*

1. อารัมภบท

กายภาพบำบัด (Physical Therapy) เป็นแขนงวิชาที่ใกล้เคียงกับวิชาแพทย์ (Paramedicine) เป็นวิชาที่ช่วยการรักษาความพิการที่ยังเหลืออยู่จากการรักษาทางแพทย์ ช่วยฟื้นฟูสมรรถภาพของร่างกายและจิตใจให้กลับคืนสู่สภาพเดิมมากที่สุด เป็นแผนการรักษาโรคขั้นที่ตามต่อจากสองขั้นแรกคือ การป้องกันโรคและการรักษาโดยทางยาหรือผ่าตัด กายภาพบำบัดเป็นการรักษาโรคโดยอาศัยหลักทางฟิสิกส์ เช่น กลศาสตร์ ความร้อน ความเย็น แสงเสียง และไฟฟ้า จึงเรียกได้อย่างหนึ่งว่า อายุรกรรมฟิสิกส์ (Physical Medicine)

วิชาชีพกายภาพบำบัดเป็นวิชาชีพใหม่สำหรับเมืองไทย โรงเรียนกายภาพบำบัดตั้งขึ้นในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดลเป็นครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2508 มีหน้าที่ผลิตนักกายภาพบำบัด (Physical Therapist) ให้แก่โรงพยาบาลต่างๆ การศึกษาวิชานี้ใช้เวลา 4 ปี รับผู้จบ ม.ศ. 5 โดยการคัดเลือกของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติปีละประมาณ 25 คน สองปีแรกต้องศึกษาวิชาวิทยาศาสตร์พื้นฐานและวิทยาศาสตร์การแพทย์จากคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล สองปีหลังเป็นการศึกษาค้นคว้าและปฏิบัติทาง

* คณะผู้วิจัยเป็นนักศึกษาระดับปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

กายภาพบำบัดจากโรงเรียนกายภาพบำบัด จบแล้วได้รับปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (กายภาพบำบัด) ปัจจุบันมีนักกายภาพบำบัดที่สำเร็จจากโรงเรียนกายภาพบำบัดไปแล้ว 95 คน

2. ปัญหาที่จะทำการวิจัย (Statement of the Problem)

เนื่องจากเป็นวิชาชีพที่ยังใหม่สำหรับเมืองไทย อุปสรรคในการทำงานของนักกายภาพบำบัด และปัญหาในการบริหารงานแก่นักกายภาพบำบัดจึงย่อมมีมากเป็นธรรมดา เช่น อุปสรรคหรือสถานที่ยังไม่พร้อม ผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายยังไม่เข้าใจเรื่องของกายภาพบำบัดดีพอ ทำให้การบริหารงานไม่ถูกต้อง ไม่มีประสิทธิภาพ เมื่อประสบปัญหาต่างๆ นักกายภาพบำบัดจึงมีความท้อแท้ใจ เบื่อหน่ายและไม่พอใจที่จะทำงานในวิชาชีพนี้ ดังจะเห็นได้ว่ามีนักกายภาพบำบัดลาออกจากรงานไปศึกษาวิชาอื่นในต่างประเทศเป็นจำนวน 17 คน เปลี่ยนอาชีพไปทำงานตำแหน่งอื่นหรือศึกษาต่อตำแหน่งอื่น ๆ 11 คน¹ แสดงว่าขวัญและความพึงพอใจของนักกายภาพบำบัดในการทำงานน่าจะมีน้อย

ดังนั้นวัตถุประสงค์ในการศึกษา (Objective of Study) ครั้งนี้ก็คือ ต้องการทราบว่าการทำงานในโรงพยาบาลนั้น นักกายภาพบำบัดมีกำลังขวัญและความพึงพอใจมากน้อยเพียงไร และต้องการทราบว่าขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัดนั้นมีอะไรเป็นมูลเหตุ

3. แนวความคิดในการวิจัย (Conceptual Framework for Analysis)

นักทฤษฎีหลายคนให้คำจำกัดความของคำว่า "ขวัญ" (Morale) แตกต่างกัน บางคนก็ใช้คำว่า "ความพึงพอใจในงาน" (Job Satisfaction) แทนคำว่าขวัญ Guion ได้กล่าวไว้ในเรื่อง "คำจำกัดความของขวัญ" (Some Definitions of Morale) ในหนังสือของ Fleishman ว่า²

- (1) ขวัญคือการที่ไม่มีข้อขัดแย้งกัน (Absence of conflict)
- (2) ขวัญคือความรู้สึกที่เป็นสุข (Feeling of happiness)
- (3) ขวัญคือการปรับตัวที่ดี (Good personal adjustment)
- (4) ขวัญเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสถานะในหน้าที่การงาน (EGO-involvement in one's job)
- (5) ขวัญคือความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม (Cohesiveness of the group)

¹ ได้จากสมาคมกายภาพบำบัดแห่งประเทศไทย

² Robert M. Guion, "Some Definitions of Morale," in Egwin A. Fleishman (ed.), *Studies in Personnel and Industrial Psychology* (Homewood, Illinois: The Dorsey Press, Inc., 1961), pp. 301-304.

- (6) ขวัญคือทัศนคติที่มีต่องาน (Job-related attitudes)
- (7) ขวัญเป็นการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม (Personal acceptance of the goals of the group)
- (8) ขวัญเป็นเรื่องของความต้องการของแต่ละคน ซึ่งถูกสนองตอบและเป็นเรื่องความพึงพอใจในหน้าที่การงาน

บางคนให้ความหมายว่า “ขวัญ” หมายถึงทัศนคติของแต่ละบุคคลที่มีต่องานที่กระทำ ความพึงพอใจในงานที่ทำและการปรับตัวของเขาเอง³

บางคนมุ่งพิจารณาถึงขวัญของกลุ่มบุคคลซึ่งทำให้การทำงานมีคุณภาพอันเนื่องมาจากความพยายาม ความกระตือรือร้น ในกรณีที่ขวัญของกลุ่มที่ยอมรับความหวังวัตถุประสงค์ของแต่ละคนในกลุ่มและของกลุ่มเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กล่าวคือมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ และความพยายามที่จะร่วมมือร่วมใจกันต่อสู้และแก้ไขอุปสรรคที่มาขัดขวาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เมื่อขวัญของผู้ที่ทำงานดีหรือขวัญของคนส่วนรวมในองค์การดี ย่อมทำให้งานที่เขาทำหรืองานขององค์การมีประสิทธิภาพดีขึ้นด้วย⁴

สำหรับ “ความพึงพอใจในการทำงาน” หมายถึงความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางค่านิยมและทางด้านจิตใจ และสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขา⁵ สภาพของงานที่ดีคือมีการแบ่งงานหรือการบริหารงานดี ก็ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้เช่นกัน ทั้งนี้เพราะลักษณะของงานที่ดีจะก่อให้เกิดสถานภาพทางสังคมสูง และทำให้บุคคลสามารถปรับบุคลิกภาพของตนเองให้เข้ากับสภาพสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์การได้⁶ เมื่อบุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์การได้เช่นนี้ ความพึงพอใจในงานก็ย่อมมีขึ้น

³ Arthur W. Sherman and Herbert J. Chrudden, *Personnel Management* (3rd ed.; Cincinnati, Chicago: South-Western Publishing Co., 1968), pp. 434.

⁴ Dale Yoder and others, *Handbook of Personnel Management and Labor Relations* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1958), p. 6.

⁵ George Strauss and Leonard R. Sayles, *Personnel: The Human Problems of Management* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1960), pp. 119-121.

⁶ Wendell French, *The Personnel Management Process* (Boston: Houghton Mifflin Co., 1964), pp. 28-29.

จากความหมายที่ได้กล่าวมา จึงเป็นการยากที่จะแยก “ขวัญ” และ “ความพึงพอใจในการทำงาน” ออกจากกัน เพราะมีความหมายที่คาบเกี่ยวและครอบคลุมกันอยู่ ดังนั้นการศึกษาวินัยในกรณีนี้จึงจะศึกษารวมเป็นเรื่องเดียวกัน⁷

ลักษณะสำคัญที่แสดงกำลังขวัญ คือ การขาดงาน (Absenteeism) และการออกจากงาน (turn over) ซึ่งจากการศึกษาของ Sherman โดยการศึกษาจากบริษัทต่าง ๆ 48 บริษัท ทำให้ได้เหตุที่คนงานลาออกจากงานดังนี้⁷

- (1) ไม่พอใจในเงินเดือนที่ได้
- (2) ไม่พอใจในโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้น (โอกาสแห่งความก้าวหน้า)
- (3) ไม่พอใจในสภาวะการทำงาน
- (4) สุขภาพไม่ดี
- (5) ไม่มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน
- (6) มีความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน
- (7) ไม่มีความสุขจากการทำงานในหน้าที่นั้น
- (8) หัวหน้าไม่มีความสามารถ
- (9) การบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ
- (10) ทางองค์การไม่สนใจในสภาพการทำงาน
- (11) ไม่มีอิสระในการติดต่อสื่อสารกับหัวหน้าระดับสูง

จะเห็นได้ว่าเหตุผลต่าง ๆ เหล่านี้เป็นผลให้ขวัญของผู้ปฏิบัติถึงงานลดต่ำลง

✓ โดยสรุปแล้วขวัญและความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกหรือทัศนคติของผู้ที่ทำงานที่มีต่องานที่กระทำอยู่ ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดี ย่อมหมายความว่ามีความกำลังขวัญดี อยู่ในระดับสูง การที่จะรู้ว่าความรู้สึกหรือทัศนคติดังกล่าวนี้เป็นอย่างไร ก็โดยอาศัยตัวชี้บอกกำลังขวัญเป็นเครื่องวัด ตัวชี้บอกกำลังขวัญมีมากมายหลายอย่างแล้วแต่จะเลือกใช้ให้เหมาะสมในการศึกษากำลังขวัญของนักกายภาพบำบัดครั้งนี้จะใช้ตัวชี้บอกเพียง 10 อย่างซึ่งจะได้กล่าวในตอนต่อไป ความรู้สึกหรือทัศนคติเช่นนี้จะดีหรือไม่ดีมากนักน้อยเพียงไรเป็นผลเนื่องมาจากภาวะการณ์บางอย่าง เช่น ผลประโยชน์ที่เขาได้รับจากงานนั้น สถานภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่ การบริหารงานของฝ่ายบริหารและโอกาสที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถเล่าที่เรียนมาในการทำงาน เป็นต้น และกำลังขวัญนี้จะส่งผลต่อไปถึงผลิตภาพ (Productivity) และประสิทธิผล (Effectiveness) ในการทำงานของคนคนนั้น ๆ ด้วย กล่าวคือ กำลังขวัญสูงจะทำให้มีผลิตภาพสูงและมีประสิทธิผลมาก

⁷ Sherman, *op. cit.*, p.435.

✓ 4. สมมติฐานในการศึกษา (Hypothesis)

การวิจัยเรื่องขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัด ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัด มีสหสัมพันธ์เชิงลบ (Negative Correlation) กับระยะเวลาที่ทำงานหรืออายุราชการของนักกายภาพบำบัด

กล่าวคือผู้วิจัยถือว่ายิ่งทำงานนาน นักกายภาพบำบัดยิ่งพบปัญหาข้อบกพร่องและอุปสรรคในการทำงานมาก ซึ่งทำให้ขวัญของนักกายภาพบำบัดลดลง ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาใหม่ ๆ ระยะเวลาที่ทำงานก็น้อยอยู่และยังคงคล่องงาน (active) อยู่ ขวัญจึงยังคงอยู่ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 2 ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัด มีสหสัมพันธ์เชิงปฏิฐาน (Positive Correlation) กับผลประโยชน์ตอบแทนทางเศรษฐกิจที่นักกายภาพบำบัดได้รับ

ผลประโยชน์ตอบแทนในที่นี้ รวมถึงเงินเดือนและรายได้พิเศษอื่น ๆ กันเกิดจากแรงงานของนักกายภาพบำบัดเอง เช่น รายได้จากบริการดูแลรักษาคนไข้พิเศษนอกโรงพยาบาล ซึ่งหมายความทั้งรายได้ที่เป็นตัวเงินและรายได้ที่เป็นสิ่งของ

สมมติฐานที่ 3 การมีสหสัมพันธ์เชิงปฏิฐานระหว่างขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัดกับนักกายภาพบำบัดที่เป็นเพศหญิง

ซึ่งผู้วิจัยถือว่างานด้านกายภาพบำบัดมีลักษณะของงานคล้ายงานของพยาบาล ต้องกระทำต่อคนไข้ตามข้อบ่งชี้ที่แพทย์ทางกายภาพบำบัดระบุ ดังนั้นนักกายภาพบำบัดที่เป็นเพศหญิงจึงน่าจะมีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานมากกว่านักกายภาพบำบัดที่เป็นชาย

สมมติฐานที่ 4 การมีสหสัมพันธ์เชิงปฏิฐานระหว่างขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัดกับการบริหารงานที่ดีหลักก่อนทันสมัย โดยฝ่ายบริหารของโรงพยาบาล

การบริหารงานดังกล่าวนี้ มีลักษณะเป็นการบริหารโดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ โดยถือว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นมนุษย์ปุถุชนซึ่งต้องการการยอมรับ การยกย่อง ต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ต้องการมีข้อขัดแย้งต่อกัน ทั้งนี้เพื่อให้แต่ละคนรู้สึกว่ามีหน้าที่ที่สำคัญต่อองค์การเท่าเทียมกัน ไม่รู้สึกด้อยกว่าคนอื่น ดังนั้นถ้าใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานก็จะทำให้กำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 5 ชวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัดมีสหสัมพันธ์เชิงปฏิฐาน กับสถานภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่

ผู้วิจัยถือว่า ถ้านักกายภาพบำบัดมีความเห็นว่า งานที่ตนทำอยู่มีสถานภาพสูง (high job status) ก็จะทำให้ชวัญของนักกายภาพบำบัดนั้นอยู่ในระดับสูง ในทางตรงข้ามถ้าเห็นว่างานที่ตนทำอยู่นั้นมีสถานภาพต่ำ เช่นเชื่อว่านักเรียน ม.ศ. ๓-๕ ก็ทำได้แล้วกำลังชวัญของนักกายภาพบำบัดคนนั้นก็อยู่ในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 6 การมีสหสัมพันธ์เชิงปฏิฐานระหว่างชวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัดกับโอกาสที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่เล่าเรียนมาในการทำงาน

โอกาสดังกล่าวนี้จะมีได้ต่อเมื่อ ในแผนกกายภาพบำบัดที่นักกายภาพบำบัดทำงานอยู่มีเครื่องใช้เครื่องมือครบ มีอุปกรณ์พร้อมมูล เพราะหากขาดสิ่งเหล่านี้แล้วก็ไม่อาจใช้ความรู้ที่เล่าเรียนมาในการรักษาคนไข้ได้ นอกจากนี้ยังรวมถึงโอกาสที่จะได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างอิสระ ไม่ถูกครอบงำโดยผู้หนึ่งผู้ใด มีโอกาสได้ตัดสินใจด้วยตัวเอง ใช้กำลังความคิดของตนเอง โอกาสเช่นนี้จะทำให้นักกายภาพบำบัดมีความรู้สึกว่างานที่เขาทำอยู่น่าสนใจ ตื่นเต้น และมีลักษณะที่ท้าทาย (challenge) เมื่อรู้สึกว่างานที่เขาทำอยู่น่าสนใจ ก็จะทำให้ชวัญและความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น ยังมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถที่เล่าเรียนมาในการทำงานมากเท่าไร ชวัญของนักกายภาพบำบัดก็ยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น

จากสมมติฐาน จะเห็นได้ว่าตัวแปรอิสระ (Independent variable) มีดังนี้คือ

- (1) ระยะเวลาที่ทำงานหรืออายุราชการของนักกายภาพบำบัด
- (2) ผลประโยชน์ตอบแทนทางเศรษฐกิจที่นักกายภาพบำบัดได้รับ
- (3) เพศ
- (4) การบริหารงานที่ยึดหลักอันทันสมัยโดยฝ่ายบริหารของโรงพยาบาล
- (5) สถานภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่
- (6) โอกาสที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่เล่าเรียนมาในการทำงาน

✓ส่วนชวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัดเป็นตัวแปรตาม

(Dependent variable)

ในการวัดกำลังชวัญในการปฏิบัติงานของนักกายภาพบำบัด ใช้ตัวชี้บอก(Indicators) เป็นเครื่องมือในการวัดอันได้แก่

- (1) ความพอใจในงานที่ทำ
- (2) ความพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน
- (3) ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบหรือการปฏิบัติอย่างอื่นของฝ่ายบริหารของโรงพยาบาล
- (4) ความสัมพันธ์ที่ีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- (5) โอกาสก้าวหน้าตามความสามารถ (ตามหลักคุณวุฒิ)
- (6) การยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา
- (7) ความภูมิใจที่ได้ทำงานในแผนกกายภาพบำบัดของโรงพยาบาลนั้นๆ
- (8) ความตรงต่อเวลาในการทำงาน
- (9) ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม
- (10) ความตั้งใจทำงาน

✓ 5. ขอบข่ายและวิธีการของการศึกษา (Scope and Method of Study)

5.1 หน่วยในการวิเคราะห์ (Units of Analysis)

หน่วยในการวิเคราะห์ของการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ บรรดานักกายภาพบำบัดซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลต่าง ๆ ในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งมีจำนวนจำแนกตามโรงพยาบาลต่าง ๆ คั้งนี้

โรงพยาบาลศิริราช	10 คน	โรงพยาบาลภูมิพล	3 คน
โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์	7 คน	โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า	2 คน
โรงพยาบาลสถาบันประสาทวิทยา	6 คน	โรงพยาบาลหญิง	3 คน
โรงพยาบาลตำรวจ	5 คน	โรงพยาบาลกลาง	1 คน
โรงพยาบาลเลิดสิน	4 คน	โรงพยาบาลชลประทาน	1 คน
โรงพยาบาลวชิราวุธ	4 คน	โรงพยาบาลปัญญาอ่อน	1 คน

รวมเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ 46 คน (คิดเป็นร้อยละ 92.0 ของนักกายภาพบำบัดที่ทำงานในโรงพยาบาลในกรุงเทพมหานคร)

✓ 5.2 วิธีการศึกษา

ใช้วิธีนำส่งแบบสอบถามด้วยตนเองให้นักกายภาพบำบัดกรอกพร้อมนัดวันเก็บ ซึ่งอยู่ในช่วงระยะเวลาวันที่ 24 ตุลาคม ถึงวันที่ 2 พฤศจิกายน 2516 คำถามที่ใช้ในแบบสอบถามประกอบไปด้วยคำถามแบบตกลง—ไม่ตกลง (agree-disagree) กับคำถามแบบกำหนดคำตอบ

ให้เลือก (Fixed alternative Questions) และคำถามแบบเปิด โอกาสให้ตอบได้อย่างกว้างขวาง (Open-ended Questions) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นวิธีการศึกษาแบบ Ex post facto

6. วิธีวิเคราะห์ข้อมูล (Method of Data Analysis)

ใช้วิธีนับแจกแจงความถี่และใช้เครื่องจักรคำนวณในการคำนวณแล้วเสนอรายการข้อมูลเป็นตารางและแผนภูมิเพื่อให้เข้าใจง่าย

ตัวชี้บอกแต่ละอย่างได้นำไปตั้งเป็นคำถาม ซึ่งมีคำถามประเภทบวก และคำถามประเภทลบ (Positive and Negative Questions) รวมเป็นจำนวนคำถามที่เกี่ยวกับขวัญทั้งหมด 23 ข้อ การให้คะแนนในคำตอบแต่ละข้อใช้หลักการของ Likert Scale โดยพิจารณาแนวคำถามคือถ้าคำถามประเภทบวกก็ให้คะแนน 5, 4, 3, 2, และ 1 สำหรับคำตอบที่เห็นด้วยอย่างมาก, เห็นด้วย, ไม่มีความเห็น, ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างมากตามลำดับ ถ้าเป็นคำถามประเภทลบก็ให้คะแนน 5, 4, 3, 2, และ 1 สำหรับคำตอบที่ไม่เห็นด้วยอย่างมาก, ไม่เห็นด้วย, ไม่มีความเห็น, เห็นด้วยและเห็นด้วยอย่างมาก ตามลำดับ

ระดับกำลังขวัญโดยเฉลี่ย (mcan) ของนักกายภาพบำบัดหาได้โดยใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\text{คะแนนรวมทั้งหมดของคำตอบ 23 ข้อ ของนักกายภาพบำบัด 46 คน}}{(\text{จำนวนนักกายภาพ } \times 46 \text{ คน}) \times (\text{จำนวนคำถาม 23 ข้อ})}$$

เกณฑ์ในการประเมินกำลังขวัญมีดังนี้

คะแนนเฉลี่ย (\bar{X})	1.0 – 1.8	กำลังขวัญต่ำมาก
"	1.9 – 2.6	กำลังขวัญต่ำ
"	2.7 – 3.4	กำลังขวัญปานกลาง
"	3.4 – 4.2	กำลังขวัญสูง
"	4.3 – 5.0	กำลังขวัญสูงมาก

* ในการแจกแจงความถี่ลงในตารางเพื่อการวิเคราะห์นั้น ถ้อยคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.0 เป็นเกณฑ์ กล่าวคือคะแนนเฉลี่ยของนักกายภาพบำบัดคนใดมากกว่า 3.0 ก็จัดเข้าไว้ในกลุ่มที่มีกำลังขวัญสูง ส่วนที่ต่ำกว่า 3.0 ถือว่ามีกำลังขวัญต่ำ

ในการพิสูจน์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองใช้ Chi-square test ซึ่งมีสูตร⁸

$$\chi^2 = N \cdot \phi^2$$

⁸H.O. Lancaster, *The Chi-squared Distribution* (New York : John Wiley & Sons, Inc., 1969), p.5.

เมื่อ $\chi^2 = \text{Chi-square}$

$N =$ จำนวนความถี่จากการสังเกตทั้งหมด (เท่ากับ 46 คน)

$\phi =$ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ในการทดสอบระดับของสหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองใช้ทดสอบด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (ϕ)

$$\phi = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a+b)(a+c)(b+d)(c+d)}}$$

ϕ มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1

$a, b, c, d,$ = ค่าความถี่ในแต่ละช่องของตารางแบบ 2×2 หรือตารางแบบ cross tabulation ดังนี้

	a	b	a + b
	c	d	c + d
Total	a + c	b + d	a + b + c + d

ถ้าค่า ϕ หาได้เท่ากับ .8 หรือ .9 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีสหสัมพันธ์กันมาก ถ้าหาได้เท่ากับ .1 หรือ .2 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีสหสัมพันธ์กันน้อยมาก

การจะดูว่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองเป็นสหสัมพันธ์เชิงปฏิฐานหรือเชิงนิเสธ พิจารณาได้จากเครื่องหมายซึ่งติดมากับค่า ϕ ถ้ามีเครื่องหมายบวก (+) แสดงว่ามีสหสัมพันธ์ในเชิงปฏิฐานต่อกัน ถ้ามีเครื่องหมายลบ (-) แสดงว่ามีสหสัมพันธ์ในเชิงนิเสธต่อกัน

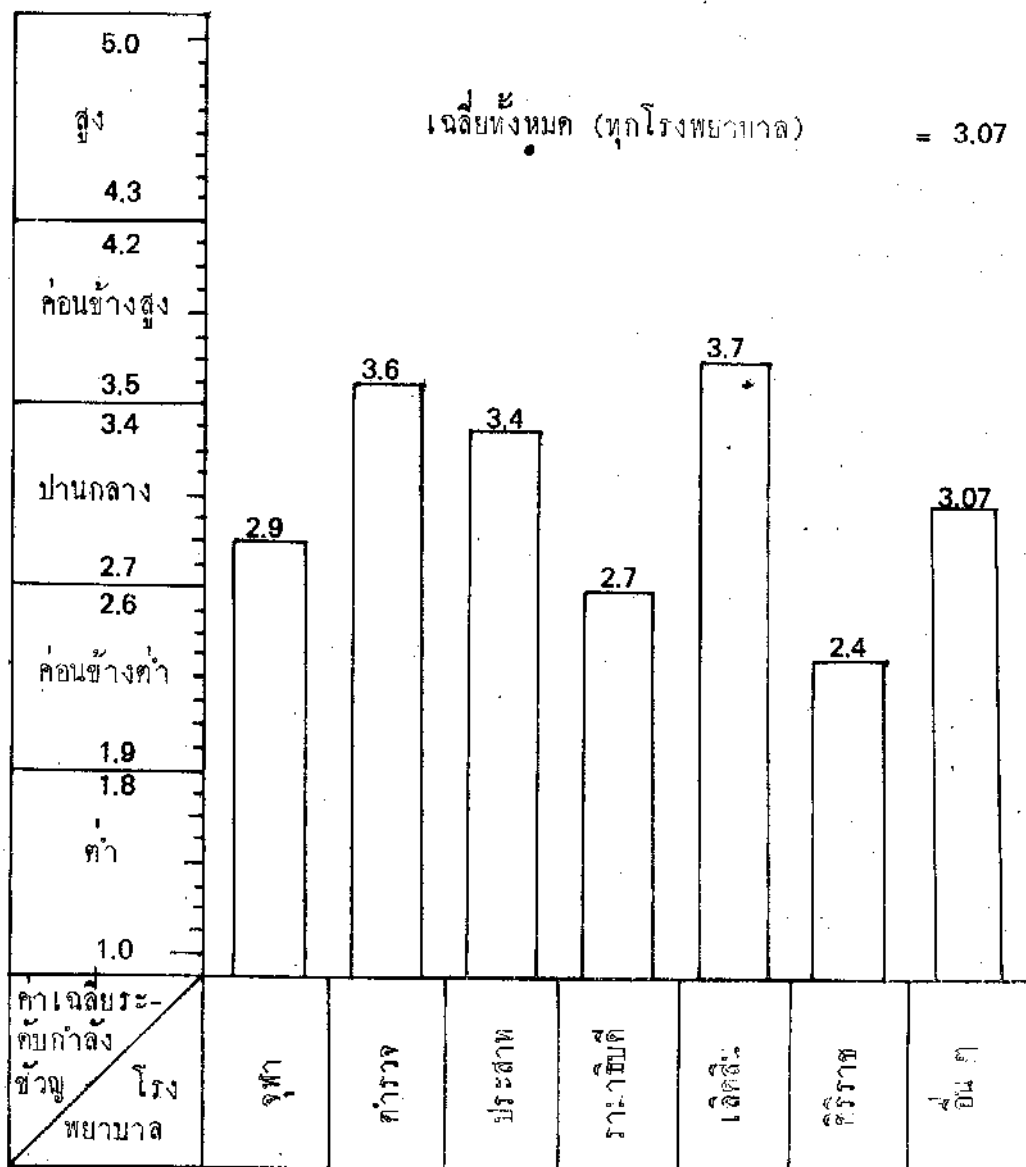
✓7. ผลการวิจัย

7.1 สภาพกำลังขวัญในการทำงาน

จากการคำนวณเพื่อหาระดับกำลังขวัญของนักกายภาพบำบัด ได้ผลว่านักกายภาพบำบัดที่อยู่ในหน่วยวิเคราะห์ทั้งหมดมีระดับกำลังขวัญโดยเฉลี่ย(mean) เท่ากับ 3.07 คะแนน (ในช่วงคะแนน 1-5) จึงกล่าวได้ว่า โดยทั่วไปแล้วนักกายภาพบำบัดที่อยู่ในหน่วยวิเคราะห์เป็นผู้มีกำลังขวัญปานกลาง

ระดับกำลังขวัญโดยเฉลี่ยของนักกายภาพบำบัดตามโรงพยาบาลต่าง ๆ ได้แสดงไว้ในภาพเปรียบเทียบระดับกำลังขวัญในการทำงานของนักกายภาพบำบัดจำแนกตามโรงพยาบาลดังนี้

ภาพเปรียบเทียบระดับกำลังขวัญในการทำงานของนักกายภาพบำบัด
จำแนกตามโรงพยาบาล



จากภาพจะเห็นว่านักกายภาพบำบัดในโรงพยาบาลศิริราชมีระดับกำลังขวัญต่ำสุดคือมีค่า 2.4 คะแนน ส่วนในโรงพยาบาลเลิดสินและโรงพยาบาลตำรวจมีระดับกำลังขวัญสูงไล่เรียงกันคือมีค่า 3.7 และ 3.6 คะแนนตามลำดับ

เป็นที่น่าสังเกตว่าในโรงพยาบาลใหญ่ ๆ มีชื่อเสียง ซึ่งมีจำนวนนักกายภาพบำบัดทำงานอยู่มาก เช่นในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ รามาธิบดีและศิริราช นักกายภาพบำบัดมีกำลังขวัญอยู่ในระดับต่ำกว่าในโรงพยาบาลอื่น ๆ ✓ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงพยาบาลดังกล่าวเป็นที่ตั้งของโรงเรียนแพทย์ โรงเรียนพยาบาล ผู้บริหารจึงมุ่งให้ความสนใจในด้านการผลิตแพทย์และพยาบาลมากกว่าที่จะมาสนใจบริหารงานทางกายภาพบำบัด ซึ่งถือว่าเป็นเพียงแผนกหรือหน่วยหนึ่งในโรงพยาบาลเท่านั้น เมื่อการบริหารงานด้านกายภาพบำบัดไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร ก็เป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัดอยู่ในระดับต่ำกว่าในโรงพยาบาลอื่น ๆ ได้

✓7.2 ความสัมพันธ์ระหว่างกำลังขวัญกับตัวแปรอิสระต่าง ๆ

จากการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลปรากฏว่าสมมติฐานที่ยอมรับหรือเชื่อถือได้ (accept) มีดังนี้คือ

สมมติฐานที่ 4 การมีสหสัมพันธ์เชิงปฏิฐานระหว่างขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัดกับการบริหารงานที่ยืดหยุ่นกันทันสมัย โดยฝ่ายบริหารของโรงพยาบาล

1) การแบ่งงานในแผนกกายภาพบำบัดปัจจุบัน

จากความเห็นของนักกายภาพบำบัดต่อการแบ่งงานในแผนก กล่าวได้ว่าการแบ่งงานมีผลต่อกำลังขวัญในการทำงานของนักกายภาพบำบัดมาก ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 1 ว่าผู้มีกำลังขวัญสูงมีความเห็นว่าการแบ่งงานในแผนกเหมาะสมแล้ว มีจำนวนร้อยละ 71.4 ส่วนผู้มีกำลังขวัญต่ำมีความเห็นว่าการแบ่งงานในแผนกยังไม่เหมาะสมมีจำนวนถึงร้อยละ 94.5 จากผลปรากฏเช่นนี้ทำให้พอทราบได้ว่าการแบ่งงานในแผนกมีผลต่อกำลังขวัญของนักกายภาพบำบัด ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

ตารางที่ 1*

จำนวนร้อยละของนักกายภาพบำบัดที่มีความเห็นต่อการแบ่งงานในแผนกกายภาพบำบัดกับระดับกำลังขวัญในการทำงาน

ความเห็นของนักกายภาพบำบัดต่อการแบ่งงานในแผนกกายภาพบำบัด	ระดับกำลังขวัญ		
	สูง	ต่ำ	รวม
เหมาะสมแล้ว	71.4	5.5	45.6
ไม่เหมาะสม	28.6	94.5	54.4
รวม	100.0	100.0	100.0
	(N=28)	(N=18)	(N=46)

$$P'[\chi^2] > 0.05, d.f. = 1$$

จากการคำนวณได้ค่า χ^2 ออกมาเท่ากับ 19.161 ซึ่งมากกว่าค่าจากตารางที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.841 และคำนวณได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (ϕ) เท่ากับ .6445 ทำให้เห็นได้ชัดเจนว่าระดับกำลังขวัญมีสหสัมพันธ์เชิงปฏิฐานกับการแบ่งงานในแผนกกายภาพบำบัดอย่างมีนัยสำคัญ

ทั้งนี้ผู้กล่าวไว้ว่า งานเป็นบ่อเกิดแห่งความพึงพอใจ (Sources of Satisfaction) ดังนั้นการแบ่งงาน (division of work) จึงมีอิทธิพลต่อกิจกรรมและความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจในงาน มีความสนใจในงานและเห็นว่าเป็นงานที่สนุกและท้าทาย (Fascinating and challenge) ต่อเมื่องานที่เขาได้รับมอบให้กระทำนั้นมีสาระ (job content) กล่าวคือมีขอบเขตของงาน (job scope) ที่กว้างขวางพอไม่ใช่ให้ทำงานอย่างเดียวกันซ้ำแล้วซ้ำอีก (monotony) อันจะทำให้เกิดความอ่อนเพลียและเบื่อหน่าย (Fatigue and boredom) ได้ง่าย นอกจากนั้นงานนั้นจะต้องมีความลึกซึ้งพอ (job depth) เพื่อให้เขาได้ใช้ความคิดความสามารถ และควบคุมเองบ้าง⁹ ไม่ใช่ให้ทำงานง่ายๆ ทำสิ่งใครๆ ก็ทำได้

ความสัมพันธ์ในหน้าที่การงาน (job relation) ของคนในหน่วยงานก็มีส่วนทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจได้เช่นกัน เพราะการติดต่อสัมพันธ์กันในหน้าที่การงานเช่นนี้ทำให้คนในหน่วยงานมีการรับรู้ร่วมกัน (shared perception) ในงานที่กระทำ ดังนั้นการแบ่งงาน

* ตารางที่นำมาแสดงทั้งหมด ไม่ใช่ตารางที่ใช้ในการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และค่า χ^2 โดยใช้สูตรดังได้กล่าวไว้ในข้อ (๑) แต่เป็นตารางที่ดัดแปลงมาจากตารางแจกแจงความถี่นั้นขึ้น (ที่ใช้ในกระคำนวณค่าทั้งสอง) โดยคัดออกมาเป็นร้อยละทั้งนี้เพื่อให้เห็นชัดและเข้าใจง่าย

⁹ Joseph A. Litterer, *The Analysis of Organizations* (New York: John Wileys & Sons, Inc., 1966), pp. 188-192.

ที่ตึงต้องคำนึงว่า ความสัมพันธ์กันในลักษณะใดเป็นสิ่งที่ต้องการ (required interaction) และความสัมพันธ์อย่างไรพอจะอนุโลมให้มีได้ (permitted interaction)¹⁰

2) การมีผู้บังคับบัญชาหลายคนในแผนกกายภาพบำบัด

ผู้บังคับบัญชาของนักกายภาพบำบัด คือแพทย์ทางกายภาพบำบัดซึ่งเป็นผู้วินิจฉัยโรคของคนไข้ในขั้นแรก หลังจากนั้นจะพิจารณาวางแผนการรักษา ร่วมกับนักกายภาพบำบัด ส่วนในขั้นปฏิบัติต่อคนไข้จะเป็นหน้าที่ของนักกายภาพบำบัดภายใต้การดูแลและนำอย่างใกล้ชิดของแพทย์ทางกายภาพบำบัด แม้ว่าตามหลักเอกภาพการควบคุมบังคับบัญชา (unity of command) ที่ว่าผู้ปฏิบัติงานจะมีผู้บังคับบัญชาได้เพียงคนเดียว แต่ในทางปฏิบัติจริง ๆ ในวงราชการไทยมักไม่ค่อยเป็นไปตามทฤษฎีนี้ จากการสำรวจก่อนการวิจัยครั้งนี้พบว่าแผนกกายภาพบำบัดของโรงพยาบาลบางแห่งมีแพทย์ประจำอยู่ถึง 7 คน บางแห่งมี 3 คน บางแห่งมีคนเดียวและส่วนมากมี 2 คน ในแผนกที่มีแพทย์ประจำอยู่ 2 คนนั้น ถึงแม้ว่าทั้งสองคนจะมีตำแหน่งต่างกันตามสายการบังคับบัญชา (chain of command) เช่น เป็นแพทย์โทและแพทย์เอกหรือเป็นรองหัวหน้าแผนกและหัวหน้าแผนก แต่ในการทำงานต่อคนไข้ แพทย์ทั้งสองคนแบ่งงานกันทำและมีการสั่งข้าม (bypassing) ซึ่งเท่ากับว่าในการทำงานในแผนกนั้นนักกายภาพบำบัดมีผู้บังคับบัญชาสองคน คือรับงาน (คนไข้) จากผู้บังคับบัญชาทั้งสองคน (แพทย์) มาทำ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงได้แบ่งจำนวนผู้บังคับบัญชาในแผนกกายภาพบำบัดออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มที่มีจำนวนมากกว่า 2 คน กับกลุ่มที่มีจำนวน 1-2 คน เพื่ออนุโลมให้เป็นไปตามทางปฏิบัติ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2

จำนวนร้อยละของนักกายภาพบำบัดกับระดับกำลังขวัญในการทำงาน จำแนกตามจำนวนผู้บังคับบัญชาในแผนกกายภาพบำบัด

จำนวนผู้บังคับบัญชาใน แผนกกายภาพบำบัด	ระดับกำลังขวัญ		
	สูง	ต่ำ	รวม
1-2 คน	92.8	61.1	80.4
มากกว่า 2 คน	7.2	38.9	19.6
รวม	100.0	100.0	100.0
	(N = 28)	(N = 18)	(N = 46)

$$P [\chi^2] > 0.05, d.f. = 1$$

¹⁰ *Ibid.*, pp. 193-196.

จากตารางทำให้เห็นว่านักกายภาพบำบัดที่มีกำลังขวัญสูงส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในแผนกกายภาพบำบัดที่มีผู้บังคับบัญชาเพียง 1—2 คน และจากการคำนวณได้ค่า X^2 ออกมาเท่ากับ 7.016 ยิ่งทำให้เชื่อได้ว่าการมีผู้บังคับบัญชา 1—2 คน มีสหสัมพันธ์กับกำลังขวัญของนักกายภาพบำบัดในเชิงปฏิฐาน (ดูจากเครื่องหมายบวกที่ติดมากับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์) เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้เท่ากับ .3905 จะสังเกตได้ว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันไม่มากนัก แต่อย่างไรก็ตามก็พอเชื่อได้ว่าถ้ามีผู้บังคับบัญชามากกว่า 2 คนขึ้นไปจะทำให้กำลังขวัญของนักกายภาพบำบัดตกต่ำลง

ผลการวิจัยข้อนี้สนับสนุนการบริหารงานโดยยึดหลักเอกภาพของการบังคับบัญชา ถึงแม้ว่าจำนวนผู้บังคับบัญชา 1—2 คน ตามตารางที่ 2 จะไม่เป็นไปตามหลักเอกภาพของการบังคับบัญชา แต่ก็ถือได้ว่าใกล้เคียงกันพอจะอนุโลมให้เป็นไปตามทางปฏิบัติได้ มีผู้กล่าวไว้ว่าถึงคนงานจะมีนายสองคน หลักเอกภาพของการบังคับบัญชาก็ยังคงอยู่ ถ้านายทั้งสองคนนั้นมีการประสานงานกัน¹¹ การบริหารงานโดยยึดหลักเอกภาพของการบังคับบัญชาจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่สบาย มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานที่ได้รับมอบจากหัวหน้าให้สำเร็จลุล่วงไป ไม่เช่นนั้นแล้วผู้ปฏิบัติงานจะมีแต่ความยุ่งยากลำบากใจที่ต้องรับคำสั่งซึ่งขัดแย้งกัน (conflicting orders) จากนายทั้งสองคน หรืองานที่นายทั้งสองคนมอบหมายลงมาจะเกินขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่จะกระทำได้¹² อันจะทำให้กำลังขวัญตกต่ำในที่สุด

3) การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 3 เห็นได้ว่านักกายภาพบำบัดที่มีระดับกำลังขวัญสูงเป็นจำนวนร้อยละ 96.4 เป็นผู้มีความเห็นว่าการติดต่อกับผู้บังคับบัญชาเป็นไปโดยง่าย มีจำนวนเพียงร้อยละ 3.6 เท่านั้นที่เห็นว่าการติดต่อดังกล่าวเป็นไปด้วยความยากลำบาก แต่ก็ยังมีกำลังขวัญสูงถึงนี้จึงพอเห็นทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองได้ว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงปฏิฐานต่อกัน

¹¹ Edwin B. Flippo, *Principles of Personnel Management* (2nd ed.; New York: McGraw-Hill Book Co., 1966), pp. 56-57.

¹² *Ibid.*

ตารางที่ 8

จำนวนร้อยละของนักกายภาพบำบัดที่มีความเห็นต่อการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา
 บัญชาที่ระดับกำลังขวัญในการทำงาน

การติดต่อกับผู้บังคับบัญชา	ระดับกำลังขวัญ		
	สูง	ต่ำ	รวม
เป็นไปได้โดยง่าย	96.4	50.0	78.2
เป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก	3.6	50.0	21.8
รวม	100.0	100.0	100.0
	(N = 28)	(N = 18)	(N = 46)

$$P [\chi^2] > 0.05, \text{d.f.} = 1$$

จากการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ออกมาได้เท่ากับ .5494 ค่าจำนวนค่า χ^2 ออกมาได้เท่ากับ 13.883 (ซึ่งมากกว่าค่าที่เบ็ดจากตาราง) จึงสรุปได้ว่าการติดต่อกับผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับระดับกำลังขวัญของนักกายภาพบำบัดอย่างมีนัยสำคัญ และเป็นความสัมพันธ์ในเชิงปฏิฐานซึ่งตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง กล่าวอีกอย่างคือ ถ้าติดต่อกับผู้บังคับบัญชาได้ง่าย นักกายภาพบำบัดจะมีกำลังขวัญในการทำงานมากขึ้น

ทั้งนี้เพราะว่าการติดต่อสื่อสาร (Communication) ที่มีประสิทธิผลจะช่วยขจัดความไม่ลงรอยกัน ความเดือตร้อนและความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน ในทางกลับกันถ้าการติดต่อสื่อสารนั้นทำให้ได้รับข่าวสารที่ผิด ๆ (misinformation) ก็จะทำให้เกิดความยุ่งยากใจ (frustration) และมีการวิพากษ์วิจารณ์ (criticism) ได้ ผู้ปฏิบัติงานจะไม่มี ความกระตือรือร้นในการทำงาน ถ้าหากขาดการติดต่อกับผู้บังคับบัญชา เพราะทำให้ไม่รู้แน่ว่าเป้าหมาย ความรู้สึกนึกคิดและความสนใจของผู้บังคับบัญชานั้นเป็นอย่างไร¹³

¹³ Dale Yoder, *Personnel Principles and Policies: Modern Manpower Management* (2nd ed.; Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1959), pp. 419-420.

✓ การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลที่ทำให้ขวัญในการทำงานดีขึ้น มีลักษณะ เป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) เพราะการติดต่อสื่อสารแบบสองทางทำให้ การจูงใจ (motivation) สมฤทธิ์ผล กล่าวคือ การจูงใจขึ้นอยู่กับติดต่อสื่อสารในองค์การ การติดต่อสื่อสารในลักษณะดังกล่าวจะช่วยบีบคั้นไม่ให้ผู้ปฏิบัติทำงานมีความยุ่งยากใจ ความขัดข้องใจและการวิพากษ์วิจารณ์¹⁴

มีผู้กล่าวไว้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการกระทำที่เหนี่ยวนำให้บุคคลอื่นตีความหมาย ความคิดเห็น (Ideas) หรือมีความเข้าใจในความคิดเห็นตามที่ผู้พูดหรือผู้เขียนตั้งใจ การติดต่อสื่อสารตามความหมายนี้จึงขาด “ความเข้าใจ” ไม่ได้ ถ้าขาด “ความเข้าใจ” เสียแล้ว ก็ไม่เรียกว่าการติดต่อสื่อสาร “ความเข้าใจ” นี้ทำให้เกิดการยอมรับ (acceptance) และการยอมรับทำให้มีทัศนคติและกำลังขวัญที่ดีของสมาชิกในองค์การ¹⁵

✓ 4) การมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา

จากตารางที่ 4 จะเห็นได้ว่านักกายภาพบำบัดในกลุ่มที่มีกำลังขวัญสูง เป็นผู้มีความเห็นว่ามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา มีจำนวนร้อยละ 85.8 และในกลุ่มที่มีกำลังขวัญต่ำเป็นผู้มีความเห็นว่ามีไม่ส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา เป็นจำนวนร้อยละ 72.3 ทำให้พอมองเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชามีผลต่อระดับกำลังขวัญในการทำงานของนักกายภาพบำบัด

ตารางที่ 4

จำนวนร้อยละของนักกายภาพบำบัดที่มีความเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา กับระดับกำลังขวัญในการทำงาน

ความเห็นของนักกายภาพบำบัด	ระดับกำลังขวัญ		
	สูง	ต่ำ	รวม
มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น	85.8	27.7	63.0
ไม่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น	14.2	72.3	37.0
รวม	100.0	100.0	100.0
	(N = 28)	(N = 18)	(N = 46)

$$* P[\chi^2] > 0.05, d.f. = 1$$

¹⁴ *Ibid.*, p. 423.

¹⁵ Flippo, *op. cit.*, pp. 406-407.

จากการคำนวณได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .5858 และได้ค่า x^2 ออกมาเท่ากับ 16.785 จึงพูดได้ว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในเชิงปฏิฐานต่อกันในระดับปานกลางและเป็นความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ เมื่อมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นนักรายภาพบำบัดจะมีกำลังขวัญสูง ในทางกลับกันถ้าไม่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมน้อย นักรายภาพบำบัดจะมีกำลังขวัญต่ำซึ่งอธิบายได้ว่า

การมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น (participation) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกตระหนักในตัวเอง (feeling of self-actualization) มีความรู้สึกพึงพอใจ มีความรู้สึกว่าตนเองมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานมากขึ้น และมีความรู้สึกเป็นกันเองมากขึ้น¹⁶

ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานจากการที่ได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น พอสรุปได้ดังนี้¹⁷

- (1) มีความพึงพอใจเพราะรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการควบคุมและตัดสินใจ
- (2) การมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเป็นการยกระดับอารมณ์ให้สูงขึ้น (ego-enhancing) คือทำให้รู้สึกว่าเป็นอิสระ มีอำนาจ มีความสำคัญต่อองค์กร และรู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จ
- (3) ผลตอบแทนจากการที่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นก็คือ สามารถสนองผลประโยชน์ของเขา (self-interest) ได้มากขึ้น
- (4) มีความพึงพอใจเพราะรู้สึกว่ามิพบกาทในการบริหารงานมากขึ้น ซึ่งเป็นการลดความยุ่งยากใจของผู้ปฏิบัติงาน
- (5) การมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น เป็นวิธีการกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้สึกนึกคิดซึ่งกันและกัน อันเป็นวิธีที่ช่วยลดข้อแตกต่าง (Discrepancies) ของการรับรู้ อุดมการณ์หรือความจงรักภักดี เพราะข้อแตกต่างดังกล่าวจะทำให้มีข้อขัดแย้ง (conflict) ซึ่งเป็นสิ่งทำลายขวัญในการปฏิบัติงาน
- (6) การมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นช่วยลดการต่อต้าน (Opposition) ซึ่งกันและกัน และทำให้มีทัศนคติที่ร่วมแรงร่วมใจกันมากขึ้น (Cooperative attitudes)

¹⁶ Arnold S. Tannenbaum, *Social Psychology of the Work Organization* (Belmont, California: Wadsworth, 1967), p. 92.

¹⁷ *Ibid.*, pp. 98-99.

สมมติฐานที่ 5 ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักรายภาพบำบัดที่มีสหสัมพันธ์เชิงปฏิฐานกับสถานภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่

ตารางที่ 5

จำนวนร้อยละของนักรายภาพบำบัดที่มีทัศนคติต่อสถานภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่กับระดับกำลังขวัญในการทำงาน

ทัศนคติของนักรายภาพบำบัด ต่อสถานภาพของงาน	ระดับกำลังขวัญ		
	สูง	ต่ำ	รวม
เห็นว่ามีสถานภาพสูง	42.8	11.1	30.4
เห็นว่ามีสถานภาพต่ำ	57.2	88.9	69.6
รวม	100.0 (N=28)	100.0 (N=18)	100.0 (N=46)

$$P [x^2] > 0.05, d.f. = 1$$

จากตารางที่ 5 เห็นว่าสถานภาพของงานมีความสัมพันธ์เชิงปฏิฐานกับกำลังขวัญในการทำงาน และจากการคำนวณได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .3367 ซึ่งหมายความว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันไม่มากนักแต่มีแนวโน้มว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงปฏิฐานต่อกัน และจากการคำนวณได้ค่า x^2 ออกมาเท่ากับ 5.215 ซึ่งมากกว่าค่าที่เบ็ดจากตารางเล็กน้อย (3.841) จึงกล่าวสรุปได้ว่า ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักรายภาพบำบัดมีสหสัมพันธ์เชิงปฏิฐานกับสถานภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่ ทั้งนี้เป็นไปตามที่ Litterer กล่าวไว้ว่างานที่มีสถานภาพสูงกว่า (high-status job) ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจมากกว่า สถานภาพในที่นี้เป็นสถานภาพที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อว่าเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ ตัวอย่างเช่นผู้ชายมีความไม่พอใจที่จะทำงานล้างจานหรือบ้วนนมเด็กเพราะเขาเชื่อว่างานนี้มีสถานภาพต่ำสำหรับผู้ชาย¹⁸ ใน

¹⁸ Litterer, *op. cit.*, p.192.

กรณีของนักกายภาพบำบัด สถานภาพดังกล่าวเป็นสถานภาพทางวิชาชีพ (occupational status) เช่นเดียวกับแพทย์ วิศวกรหรือทนายความ ถ้าหากนักกายภาพบำบัดมีความเชื่อว่าจะงานที่เขาทำอยู่ มีสถานภาพทางวิชาชีพต่ำ เช่นนักเรียนมศ. 3—5 ก็สามารทำได้แล้ว เขาจะไม่พอใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น คือกำลังขวัญตนเอง ทั้งนี้เพราะว่าผู้ที่ทำงานที่มีสถานภาพต่ำไม่เป็นที่ยอมรับนับถือจากคนทั่วไป โดยคนทั่วไปเห็นว่าการยอมรับนับถือหรือรับคำสั่งจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่มีสถานภาพของงานต่ำจะทำให้เสียหน้าและเกิดความรู้สึกว่าตนหมดความสำคัญลง¹⁹ ด้วยเหตุนี้ผู้ปฏิบัติงานที่มีสถานภาพสูงกว่าจึงมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่า

สมมติฐานที่ 6 การมีสหสัมพันธ์เชิงปฏิฐานระหว่างขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัดกับโอกาสที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่เล่าเรียนมาในการทำงาน

จากการวิจัยได้ผลว่าความพร้อมมูลของเครื่องมือและอุปกรณ์ในแผนกกายภาพบำบัดไม่ได้มีส่วนสัมพันธ์กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของนักกายภาพบำบัดเลย กล่าวคือความพร้อมหรือไม่พร้อมของเครื่องมืออุปกรณ์ไม่มีผลกระทบต่อกำลังขวัญของนักกายภาพบำบัด แต่สิ่งที่มีผลต่อกำลังขวัญ คือ โอกาสที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างอิสระหรือโอกาสในการตัดสินใจเองในการทำงาน ซึ่งเห็นได้จากตารางที่ 6

ตารางที่ 6

จำนวนร้อยละของนักกายภาพบำบัดที่มีความเห็นต่อโอกาสที่ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้นักกายภาพบำบัดตัดสินใจเองในการทำงาน กับระดับกำลังขวัญในการทำงาน

ความเห็นของนักกายภาพบำบัด	ระดับกำลังขวัญ		
	สูง	ต่ำ	รวม
มีโอกาสได้ตัดสินใจเองมาก	78.6	16.6	54.3
มีโอกาสได้ตัดสินใจเองน้อย	21.4	83.4	45.7
รวม	100.0	100.0	100.0
	(N=28)	(N=18)	(N=46)

$$P[\chi^2] > 0.05, \text{ d.f.} = 1$$

¹⁹ Flippo, *op. cit.*, pp. 431-432.

จากตารางที่ 6 เห็นได้ว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในทิศทางที่เป็นปฏิภาคต่อกันจากการคำนวณได้ค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์เท่ากับ .6065 และคำนวณได้ค่า X^2 ออกมาเท่ากับ 16.922 จึงสรุปได้ว่า ระดับกำลังขวัญของนักกายภาพบำบัดมีความสัมพันธ์ในเชิงปฏิฐานกับโอกาสที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่เล่าเรียนมาในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ

โอกาสดังกล่าวจะมีมากหรือน้อยเป็นเรื่องของการมอบหมายอำนาจ (delegation of authority) จากผู้บังคับบัญชา เพราะอำนาจ (authority) เป็นสิทธิในการตัดสินใจว่าควรจะทำอะไร อำนาจเป็นสิทธิในการกระทำหรือการบังคับบัญชาให้คนอื่นกระทำ²⁰ ถ้าอำนาจที่ได้รับมอบมีน้อยกว่าความรับผิดชอบ (Responsibility) การปฏิบัติงานก็ไม้อาจจะกระทำได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่อดอยหมกกำลังใจ ขาดความกระตือรือร้น อันเป็นลักษณะของผู้มีกำลังขวัญต่ำ ถ้าอำนาจมีมากกว่าความรับผิดชอบ ก็อาจไปวิตรอนสิทธิของคนอื่นได้ หรือถ้าหากมีแต่ความรับผิดชอบไม่มีอำนาจซึ่งไม่เรียกว่าเป็นการมอบหมายอำนาจ แต่เรียกว่าเป็นการมอบหมายงาน (assignment) ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความเบื่อหน่ายเร็ว และ ความเบื่อหน่ายทำให้เกิดความอ่อนเพลีย (Fatigue) ได้ง่ายขึ้น ในกรณีนี้ถือได้ว่านักกายภาพบำบัดมีความรับผิดชอบมากเพราะมีส่วนรับผิดชอบต่อการหายหรือไม่หายจากโรคของคนไข้ทางกายภาพบำบัด ดังนั้นจึงควรได้รับมอบอำนาจที่มากพอ เพื่อให้ได้สัดส่วนกัน (Commensurate) กับความรับผิดชอบตามหลักความเท่ากันของอำนาจและความรับผิดชอบ (Principle of Coequal authority and Responsibility)²¹ อันจะทำให้แก่นักกายภาพบำบัดมีโอกาสดำเนินการเองในการทำงานมากซึ่งเป็นสิ่งที่พึงพอใจของเขา

ส่วนสมมติฐานอื่นนอกเหนือจากนี้ ไม่เป็นที่ยอมรับ (reject) เนื่องจากคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ได้ค่าน้อยมาก อีกทั้งยังคำนวณค่า X^2 ได้น้อยกว่าจากการเปิดตารางอีกด้วย ตัวอย่างเช่น

จากการทดสอบสมมติฐานที่ว่าระยะเวลาที่ทำงานกับระดับกำลังขวัญของนักกายภาพบำบัดมีสหพันธ์เชิงนิเสธต่อกันนั้น คำนวณได้ค่า X^2 เท่ากับ .707 และคำนวณได้ค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์เท่ากับ -.1240 จึงสรุปได้ว่าระยะเวลาที่ทำงานหรืออายุราชการมิได้มีความสัมพันธ์กับระดับกำลังขวัญในการทำงานของนักกายภาพบำบัดอย่างมีนัยสำคัญเลย แต่มีแนวโน้มที่ตัว

²⁰ *Ibid.*, p.55.

²¹ *Ibid.*, pp.55-56.

แปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เชิงนิเสธต่อกันตามที่ตั้งไว้ในสมมติฐาน และจะเป็นไปตามที่ Yoder ได้ทำการเปรียบเทียบไว้ว่า เมื่อระยะเวลาที่ทำงานมากกว่า 2 ปีขึ้นไปแล้ว ระดับกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานจะลดลงอย่างรวดเร็ว²² เหตุที่สมมติฐานไม่เป็นที่ยอมรับและไม่เป็นไปตามที่มีผู้กล่าวไว้ อาจจะเนื่องมาจากว่ามีตัวแปรอื่น ๆ เข้ามาแทรกแซง (intervening variables)

ส่วนสมมติฐานที่ว่าผลประโยชน์ตอบแทนทางเศรษฐกิจกับกำลังขวัญในการทำงานของนักกายภาพบำบัดมีสหพันธ์เชิงปฏิฐานต่อกันนั้น ค่าขนาดได้ค่า r^2 เท่ากับ .922 และค่าขนาดได้ค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์เท่ากับ -0.1416 จึงทำให้ไม่อาจยอมรับสมมติฐานนี้ได้ ถ้าพิจารณาคุณค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ กล่าวได้ว่าตัวแปรทั้งสองกลับมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ในเชิงนิเสธต่อกัน ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะ

✓ โดยธรรมชาติมนุษย์เป็นผู้ที่มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อได้อย่างหนึ่งก็ยังต้องการอีกอย่างหนึ่งเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เป็นลำดับขั้นขึ้นไป ซึ่งเรียกว่าเป็น Hierarchy of Needs มนุษย์จะพยายามเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการที่ยังไม่ถูกสนองตอบ (unsatisfied needs)²³ เมื่อความต้องการยังไม่ถูกสนองตอบย่อมทำให้บุคคลนั้นไม่มีความพึงพอใจ อีกกรณีหนึ่ง อาจจะเป็นเพราะว่าในการวิจัยครั้งนี้โดยเฉพาะในการทดสอบสมมติฐานอันนี้ มีตัวแปรอื่น ๆ เข้ามาแทรกแซง (intervening variables) ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้

จากคำตอบในแบบสอบถามที่ได้จากนักกายภาพบำบัดทราบว่า ผลประโยชน์ตอบแทนทางเศรษฐกิจของนักกายภาพบำบัดส่วนมากเป็นรูปเงินเดือน ซึ่งในเรื่องค่าจ้างหรือเงินเดือนนี้มีผู้กล่าวไว้ว่า ไม่แน่เสมอไปว่าค่าจ้างหรือเงินเดือนจะเป็นสิ่งจูงใจที่ดีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีสภาพขวัญและความพึงพอใจที่ดี²⁴ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ ค่าจ้าง เงินเดือนที่ได้รับไม่มีผลทำให้กำลังขวัญในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเลย แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าเงินเดือนที่เพิ่มมากขึ้นจะมีผลทำให้กำลังขวัญต่ำลง

²² Dale Yoder, *op. cit.*, p. 458.

²³ A.H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," in Herbert G. Hicks, *The Management of Organization* (New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1967), pp.237-238.

²⁴ Garth L. Mangum, "Are Wage Incentives Becoming Obsolete?", in Paul Pigors (ed.), *Management of Human Resources* (2nd ed.; New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1969), pp. 531-551.

8. สรุปและเสนอแนะ

✓ จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัดมีได้ขึ้นอยู่กับเงินเดือนที่ได้รับ แต่ขึ้นอยู่กับการบริหารงานโดยยึดหลักขั้นต้นสมัยดังกล่าวแล้วเป็นสำคัญ สาระสำคัญผลการวิจัยครั้งนี้พอจะสรุปได้ว่า ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัดในเขตกรุงเทพมหานครจะอยู่ในระดับสูงหรือต่ำเพียงไร ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

(1) การแบ่งงานในแผนกกายภาพบำบัด กล่าวคือถ้าการแบ่งงานในแผนกกายภาพบำบัดนั้นเป็นไปด้วยความเหมาะสม ก็จะทำให้ขวัญในการทำงานสูง

(2) จำนวนผู้บังคับบัญชา ถ้ามีการบริหารงานโดยยึดหลักเอกภาพในการบังคับบัญชาแล้วจะทำให้กำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงาน (นักกายภาพบำบัด) สูง ในทางกลับกันถ้ามีจำนวนผู้บังคับบัญชาในแผนกมาก จะทำให้กำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานต่ำ

(3) การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ขวัญของนักกายภาพบำบัดจะอยู่ในระดับสูงถ้าการติดต่อสื่อสารนั้นเป็นไปโดยง่ายและมีประสิทธิผล

(4) การมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น นักกายภาพบำบัดที่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นจะเป็นผู้มีกำลังขวัญในการทำงานสูงกว่าผู้ที่ไม่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น

(5) สถานภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่ ถ้านักกายภาพบำบัดมีความเชื่อว่างานในอาชีพของตนนั้นมีสถานภาพสูง จะทำให้มีสภาพกำลังขวัญและความพึงพอใจในการทำงานที่ดี ในทางตรงข้ามถ้ามีคนที่ตนทำอยู่มีสถานภาพต่ำก็จะทำให้กำลังขวัญตกต่ำด้วย

(6) โอกาสที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่เล่าเรียนมาในการทำงาน กล่าวคือ ถ้ามีโอกาสมากในการใช้ความรู้ความสามารถที่มีอย่างอิสระ หรือมีโอกาสได้ตัดสินใจด้วยตัวเองมากแล้ว นักกายภาพบำบัดจะมีกำลังขวัญในการทำงานสูง

จากผลการวิจัย ทำให้ทราบระดับกำลังขวัญโดยเฉลี่ยของนักกายภาพบำบัดในโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร ว่าอยู่ในระดับปานกลาง แต่การจะพูดว่าระดับกำลังขวัญดังกล่าวเป็นที่น่าพอใจแล้ว ยังพูดไม่ได้เต็มที่นัก เพราะเมื่อพิจารณาแยกตามโรงพยาบาลแล้ว เห็นว่ายังมีโรงพยาบาลหลายแห่งที่นักกายภาพบำบัดมีกำลังขวัญในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งหมายความว่าประสิทธิภาพของงานในแผนกกายภาพบำบัดในโรงพยาบาลนั้น ๆ อยู่ในระดับต่ำด้วย ทั้งนี้เพราะประสิทธิภาพของงานขึ้นอยู่กับกำลังขวัญในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น

จึงควรได้ปรับปรุงประสิทธิภาพของงานโดยมุ่งปรับปรุงในเรื่องกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานเป็น
จุดสำคัญ

การศึกษาคั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อทราบกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานในแผนกกายภาพ
บำบัดซึ่งเป็นเพียงแผนกหนึ่งในหลายแผนกของโรงพยาบาลเท่านั้น ประโยชน์ที่พึงจะได้จาก
การศึกษาคั้งนี้ จึงเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของงานในแผนกกายภาพบำบัด
เท่านั้น จะนำผลการวิจัยคั้งนี้ไปประกอบการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพของงานในโรง
พยาบาลโดยส่วนรวมยังไม่ได้

การรักษาพยาบาลเป็นบริการอย่างหนึ่งของรัฐบาลซึ่งรับผิดชอบต่อประชาชน(responsible
government) ที่ให้แก่ประชาชน เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพพลานามัยดี การให้บริการของทาง
ราชการเป็นเรื่องของการบริหารราชการ ซึ่งมีข้อแตกต่างจากการบริหารธุรกิจในแง่ที่ว่า การ
บริหารราชการมุ่งให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจ (ส่วนทางธุรกิจมุ่งที่ผลกำไร) ความพึงพอใจ
ของประชาชนผู้รับบริการเป็นตัวชี้บอกรายหนึ่งว่าการบริหารราชการนั้น ๆ มีประสิทธิภาพมาก
น้อยเพียงใด คั้งนี้การที่จะทราบว่าประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนของโรงพยาบาล
มีมากน้อยเพียงไร นอกจากจะดูจากผลงานของโรงพยาบาลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
แล้ว วิธีหนึ่งก็คือ ควรทำการศึกษาคั้งเพื่อทราบกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานในแผนกต่าง ๆ
ซึ่งอาจทำการศึกษาแยกเป็นแผนก ๆ หรือศึกษารวมทั้งหมดในโรงพยาบาลก็ได้ ในขณะเดียวกัน
สิ่งที่ขาดไม่ได้คือ ควรจะต้องทำการศึกษาเพื่อทราบทัศนคติหรือระดับความพึงพอใจของ
ประชาชนผู้รับบริการด้วย ทั้งนี้เพื่อจะได้นำผลการศึกษาทั้งสองกรณี มาประกอบการพิจารณา
ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของโรงพยาบาลให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น