

บทที่ ๒

แนวคิดของทฤษฎีจิตวิทยา

เพื่อให้มองเห็นแนวคิด หลักการของการวิจัย เรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย" ในบทนี้ ผู้วิจัยจะเสนอเนื้อหา แนวความคิดของการบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคลากรห้องสมุด ทฤษฎี หลักการศึกษา ความพึงพอใจในการทำงาน องค์ประกอบ และปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความพึงพอใจในการทำงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อให้เห็น ความสัมพันธ์ของแนวความคิด หลักการที่ผู้วิจัยได้ใช้ในงานวิจัยนี้

แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นเรื่องที่ยากยิ่งและซับซ้อน เพราะ เกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก ซึ่งต่างจิตต่างใจ ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม ภูมิหลัง และ อคติพลต่าง ๆ ยิ่งไปกว่านั้น ธรรมชาติของบุคคลจะต้องมีการตอบโต้ มีการติดต่อใน ระหว่างบุคคลด้วย และเนื่องจากทุกสิ่งทุกอย่างในโลกมีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง สิ่งซึ่งเคยเป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงานของบุคคล เมื่อวานนี้ อาจเป็นสิ่งไร้ประโยชน์ ไม่มีความหมายในวันนี้ก็ได้

การบริหารงานบุคคลนั้น เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน
เทเลอร์ (Taylor) ซึ่งได้รับสมญานามว่า เป็นบิดาของ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์นั้น ได้พยายามหาวิธีทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานมากที่สุดและมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยให้ต้นทุนต่ำด้วย ผลจากการศึกษา เทเลอร์ได้แนวคิดที่ว่า ผู้บริหารควรมีหน้าที่ดังนี้

๑. กำหนดวิธีทำงาน โดยหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ แทนที่จะปล่อยให้คนงานทำงานแบบตามถนัด
๒. ให้หลักวิชาในการคัดเลือกและฝึกอบรมคนงาน
๓. ประสานงานกับฝ่ายคนงานเพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามหลักการ บริหารแบบวิทยาศาสตร์
๔. ผู้บริหารจะต้องวางแผนงานและแนวปฏิบัติให้คนงานถือเป็นหลักปฏิบัติ

โดยสรุปแล้ว เทเลอร์ได้เน้นด้านการวัดผลงาน (Work Measurement) เพื่อประโยชน์ในการคิดคำนวณค่าจ้าง แรงงาน เป็นประการสำคัญ

๑พรณี ปาระเสริญวงศ์, ธีรนาถ มานะกิจ และ ปทุมวรรณ สุพรรณโอชากุล, การจัดตั้งองค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๑๕), หน้า ๘-๑๐.

สองสามีภรรยา กิลเบรธ (Gilbreth) นำหลักการทำงานตามแบบวิทยาศาสตร์ไปทดลองใช้ ในการดำเนินชีวิตในครอบครัว ซึ่งเป็นครอบครัวใหญ่ โดยค้นวิธีเรียงอิฐให้ได้เร็วที่สุด ศึกษาถึงวิธีการเคลื่อนไหวในการทำงาน สนใจที่จะให้มีการใช้แรงงานน้อยที่สุด โดยให้มีการเคลื่อนไหวน้อยด้วยทั้งอยู่ในท่าทำงานที่สะดวกสบายที่สุด โดยสรุปเป็นสาระสำคัญของการค้นพบได้ดังนี้

๑. ค้นหาและจำแนกประเภทวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด
๒. พยายามลดกฎเกณฑ์ในการทำงานให้น้อยลง
๓. ประยุกต์กฎเกณฑ์ให้เข้ากับมาตรฐานของวิธีปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อจะเพิ่มผลผลิต แต่ลดชั่วโมงการทำงานให้น้อยลง โดยสรุปแล้วระบบของกิลเบรธ เน้นถึงวิธีการทำงานโดยใช้แรงงานน้อยที่สุดแต่ให้ได้ผลผลิตมากที่สุด^๑

ฟาโยล (Fayol) กล่าวว่า "หลัก" (Principles) นั้น มีไว้ใช้เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงานมิใช่กฎหมาย หากเป็นแต่เพียงสิ่งที่คิดขึ้นมาเพื่อใช้ในโอกาสที่จำเป็นเท่านั้น สำหรับผู้บริหารนั้น จำเป็นต้องมีความรู้ในทางการบริหาร เพื่อจะได้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ฟาโยล ได้วางหลักการบริหารไว้ ๑๔ ข้อ ซึ่งผู้บริหารควรจะต้องคำนึงถึงคือ

๑. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยเน้นว่าอำนาจต้องควบคู่กับความรับผิดชอบ
๒. เอกภาพในการบังคับบัญชา การทำงานใดก็ตามควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาคนเดียว
๓. เอกภาพในการอำนวยการ ควรมีหัวหน้าเพียงคนเดียว มีแผนงานเดียว เพื่อจุดประสงค์อันเดียว
๔. ต้องจัดสายการบังคับบัญชาให้เหมาะสม
๕. การแบ่งงานกันทำ เพื่อก่อให้เกิดความชำนาญงานเฉพาะอย่าง
๖. ระเบียบวินัย ต้องมีระเบียบวินัย เคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

^๑ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐-๑๒.

๗. ประโยชน์ส่วนบุคคล ต้องรองจากประโยชน์ของส่วนรวม ผู้บริหารต้องทำเป็นตัวอย่าง

๘. การให้ผลประโยชน์ตอบแทน เงินเดือน ค่าจ้าง ต้องถือหลักความยุติธรรม

๙. การรวมอำนาจไว้ในส่วนกลาง ควรพิจารณาจากประโยชน์ซึ่งหน่วยงานจะได้รับว่าควรจบรวมหรือกระจายอำนาจมากน้อยเพียงใด

๑๐. ระเบียบข้อบังคับ ควรมีระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้บุคลากรยึดเป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่

๑๑. ความเสมอภาค ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม

๑๒. ความมั่นคงในการทำงาน การดำรงอยู่ในตำแหน่งใด ๆ ย่อมต้องการเวลาเพื่อเรียนรู้และทำงานให้ได้ดี

๑๓. ความคิดริเริ่ม ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่ม

๑๔. ความสามัคคี ผู้บริหารควรส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามัคคีกัน^๑

เทเลอร์ และ ฟาโยล มีจุดสนใจที่ต่างกัน แต่มีเป้าหมายที่ตรงกันในการกำหนดวิธีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ขึ้น เทเลอร์มุ่งศึกษาถึงการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ส่วนฟาโยลมุ่งศึกษาหน้าที่ของงานที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ ซึ่งให้เห็นหน้าที่สำคัญและหลักบริหารสำหรับผู้บริหาร ส่วนแฟรงค์ กิลเบรธและกรรยามีส่วนช่วยคิดค้นเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวและเวลาที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนช่วยเหลือในด้านสวัสดิการแก่คนงานมาก^๒

ผู้บริหารเริ่มเน้นถึงปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคล โดยให้ความสำคัญว่า บุคคล หรือ "คน" เป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจ เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง คุต (Good) ได้ให้คำจำกัดความของ "บุคคล" ไว้ว่า เป็นปัจเจกชนที่ผูกพันกับสถาบันที่ตนมีส่วนร่วมอยู่ ไม่ว่าจะเป็นลูกจ้าง หรือนักเรียน^๓

^๑ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓-๑๖.

^๒ ธงชัย สันติวงศ์, องค์การและการบริหารการศึกษา การจัดการในทางธุรกิจ, พิมพ์ครั้งที่ ๓. (กรุงเทพฯ. : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๙, หน้า ๒๕-๓๔.

^๓ Carter V. Good, Dictionary of Education (New York : McGraw-Hill, 1973), p. 417.

ประมาณ ค.ศ. ๑๙๓๐ เริ่มยุคการศึกษาการบริหารตามแนวมนุษยสัมพันธ์ การค้นคว้าของนักมนุษยสัมพันธ์ในระยะแรกมุ่งศึกษาเฉพาะความพอใจของคนงาน และขวัญของคนงานจากการทดลองของมาโย (Mayo) คือ "Hawthorne Experiments" นั้น พบว่าการบริหารที่มีประสิทธิภาพคือ การรู้จักชักนำคนให้ทำงาน และความต้องการทางด้านสังคมภายในกลุ่มต่าง ๆ มีส่วนทำให้คนงานพอใจและทำงานได้ดี ข้อเสนอแนะของมาโยคือ หาทางเข้าใจปัญหาเกี่ยวกับตัวคนให้ดีที่สุด และใช้ประโยชน์ของวิชาความรู้จากสาขาต่าง ๆ ทางด้านสังคมศาสตร์มาแก้ไข ปัญหาข้อขัดแย้ง ถ้าสร้างบรรยากาศในองค์การให้ทุกฝ่าย เข้ากันได้ คนงานจะได้รับความพอใจสูงขึ้น และกำลังความสามารถทางการผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้น^๑

ประมาณ ค.ศ. ๑๙๕๐ เป็นระยะการจัดการตามทฤษฎีแผนใหม่โดย เบลค (Blake) และมูตัน (Mouton) ให้ความเห็นว่าผู้บริหารไม่ควรให้ความสำคัญกับคนหรือผลผลิตอย่างเดียวอย่างหนึ่งมากเกินไป แต่ควรให้ความสำคัญกับการบริหาร และมุ่งถึงการผลิตเป็นหลัก^๒ สิ่งที่ เบลคต้องการ เน้นได้แก่การจัดองค์การในลักษณะที่เป็นระบบ โดยศึกษาถึงองค์ประกอบและสิ่งแวดล้อม ซึ่งถือว่าเป็นระบบรวมขององค์การ^๓ ลักษณะแห่งความสัมพันธ์อันเป็นระบบสำคัญที่จะเชื่อมโยงระเบียบการจ้องค์การ เข้ากับระบบสิ่งแวดล้อมและการปรับตัว เข้าหากันโดยมีบุคคลเป็นองค์ประกอบที่ต้องศึกษาพฤติกรรมต่าง ๆ การบริหารตามทฤษฎีแผนใหม่ที่สำคัญได้แก่ การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective, MBO) กับการพัฒนาองค์การ (Organization Development, OD)

^๑ธงชัย สันติวงศ์, องค์การและการบริหารการศึกษาการจัดการในทางธุรกิจ, พิมพ์ครั้งที่ ๓. (กรุงเทพ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๔), หน้า ๔๑-๔๓.

^๒Robert Rogers Blake, and Jane S. Mouton, Group Dynamics : Key to Decision Making(Houston : Gulf Publishing Co., 1961). pp.27-38.

^๓สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๔), หน้า ๑๒.

การบริหารงานตามแนวทฤษฎีแผนใหม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าทางด้านการบริหารงานบุคคลมาก ที่สำคัญคือการทำงานตามลักษณะเฉพาะทำให้เกิดผลในด้านประสิทธิภาพบุคคลให้มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เกิดระบบจำแนกตำแหน่งตามความรู้ความสามารถ มีการอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทันการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการแผนใหม่ และความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม มีการรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน มีการจูงใจให้ทำงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการทะนุบำรุงรักษาทรัพยากรกำลังคนให้มีประสิทธิภาพ

แวนซ์ไวลล์ (Van Zwoll) ได้กล่าวถึงความหมายของ "การบริหารงานบุคคล" ว่าเป็นกิจกรรมเฉพาะที่ซับซ้อน โดยมุ่งที่จะใช้ความพยายามให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิผลสูงสุดตามจุดมุ่งหมายของสถาบัน ความซับซ้อนเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคณะทำงาน การประสานงาน การรายงานและการจัดงบประมาณ ซึ่งล้วนเป็นปัญหาของการบริหารงานบุคคลทั้งสิ้น^๑

กู๊ด (Good) ได้แยกการบริหารงานบุคคลเป็น ๓ ลักษณะดังนี้

๑. เป็นงานที่รับภาระปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากสัมพันธภาพต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน
๒. เป็นการบริหารด้านกิจกรรมนักเรียน
๓. ในระดับอุดมศึกษา จะมีลักษณะเป็นการจัดการกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของสถาบันคือ ผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ ช่วยวิชาการ อธิการ และนิสิตนักศึกษา^๒

^๑Janies A. Van Zwoll, School Personnel Administration (New York : Appleton-Century-Crofts, 1965), p. 3.

^๒Carter V. Good, Dictionary of Education (New York : McGraw-Hill, 1973), p. 14.

ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจึงเป็นกระบวนการวางนโยบาย และการบริหารงาน เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละ หน่วยงาน การบริหารงานบุคคล รวมถึงการเลือก การ ศักดิ์สรร การจัดคนให้เหมาะกับงาน การพัฒนาการปรับปรุงสภาพการทำงานของบุคคลเพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ผลผลิต มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็ให้บุคคลนั้นได้รับความสุขและสวัสดิภาพที่ดีที่สุด

การวางพื้นฐานการบริหารงานบุคคลในแต่ละสถาบัน มักยึดหลักการและเหตุผลที่จะ เป็นกรให้ความมั่นใจต่อบุคลากรในสถาบันนั้น ๆ ว่าบุคลากรจะมีความมั่นคงในงานได้รับความ เจริญก้าวหน้า ทำให้บุคลากรมีคุณค่า ได้รับชื่อเสียง ได้รับการยกย่อง เพราะการที่สถาบันใด จะได้ผลงานออกมาอย่างที่ได้ตั้งความประสงค์หรือตั้งเป้าหมายไว้นั้นจะต้องได้รับความร่วมมือ ร่วมใจจากบุคลากร ดังนั้นจึงต้องเอาใจใส่ในสวัสดิภาพของบุคลากร ต้องดูแล บำรุงรักษา และพัฒนาบุคลากรด้วย

การบริหารงานบุคคลากรห้องสมุด

การบริหารงานบุคคลในห้องสมุด ก็เช่นเดียวกับการบริหารงานบุคคลในหน่วยงาน อื่น ๆ แต่เนื่องจากห้องสมุดส่วนใหญ่มีขนาดไม่ใหญ่โตกว้างขวางนัก แบบในการบริหารงาน บุคคลของห้องสมุดจึงมักจะเป็นในแบบผู้อำนวยการ กล่าวคือจะมอบให้อยู่ในอำนาจหน้าที่ของ ผู้บริหารงานบุคคลแต่เพียงคนเดียว แต่แม้กระนั้นก็ตาม ห้องสมุดที่จะมีผู้บริหารงานบุคคลได้ ต้องเป็นห้องสมุดที่ใหญ่พอสมควร และมีจำนวนเจ้าหน้าที่มากเท่านั้น สมาคมห้องสมุดอเมริกัน^๑ เสนอไว้ว่าถ้าห้องสมุดมีเจ้าหน้าที่ตั้งแต่ ๒๕ คนขึ้นไปควรมอบหน้าที่ในการบริหารงานให้แก่บรรณารักษ์ ผู้ช่วย (Asst. librarian) The American Library Association Board on Personnel Administration เสนอแนะว่าถ้าห้องสมุดมีเจ้าหน้าที่ตั้งแต่ ๗๕ คนขึ้นไป ควรมีผู้บริหาร

^๑ American Library Association, Personnel Organization and Procedure : A Manual Suggested for Use in Public Libraries, The Association, Chicago, 1952.

งานบุคคลโดยเฉพาะ ๑ คน แต่ แม็คแครมิด^๑ (McDiarmid) มีความเห็นว่า ห้องสมุดประชาชน ที่มีเจ้าหน้าที่ ๑๕๐ คนขึ้นไป ควรมีเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลโดยเฉพาะ ๑ คน

แม้ว่าในปัจจุบันนี้ จะได้มีการเน้นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการจัดหน่วยบริหารงานบุคคลในห้องสมุดมากขึ้น แต่ก็คงเป็นไปได้แค่เฉพาะในห้องสมุดใหญ่เท่านั้น ซึ่งอาจแบ่งการบริหารงานได้อย่างเด็ดขาด ออสทีน^๒ (Osteen) ได้แบ่งหน่วยงานในห้องสมุดเป็น Line Administrators, Functional Administrators และ Staff Administrators

สายงานหลัก (Line Administrators) มีผู้บริหารที่เป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ควบคุมเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ควบคุมการปฏิบัติงานและวัสดุโดยตรง มีอำนาจที่จะสั่งการใด ๆ ได้ เช่น หัวหน้าบรรณารักษ์

สายงานสัมพันธ์ตามหน้าที่และลักษณะงาน (Functional Administrators) มีผู้บริหารงานพิเศษซึ่งเป็นงานเฉพาะ เช่น หัวหน้าแผนกหนังสือเด็ก หรือผู้ควบคุมหนังสือหายาก เป็นต้น

สายงานที่ปรึกษา (Staff Administrators) มีผู้บริหารซึ่งไม่มีอำนาจโดยตรงที่จะสั่งงาน แต่เป็นผู้ที่มีหน้าที่ช่วยเหลือ แนะนำ ปรึกษาหารือ และให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารงานในสายงานหลัก เพื่อประกอบการพิจารณาในการที่จะตัดสินใจสั่งการใด ๆ

สำหรับผู้ที่มีหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลในห้องสมุดมักจะมีฐานะอยู่ในสายงานช่วย (Staff Administrators)

สำหรับห้องสมุดเล็ก ๆ เจ้าหน้าที่ห้องสมุดอาจเป็นหัวหน้าบรรณารักษ์เสียเอง จะต้องทำงานหลายหน้าที่ กล่าวคือ อาจต้องทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงานบุคคลเสียเอง แต่ไม่ว่าจะเป็นห้องสมุดใหญ่ที่มีจำนวนเจ้าหน้าที่มาก มีผู้บริหารงานบุคคลโดยเฉพาะ หรือในห้องสมุดเล็กซึ่งบรรณารักษ์จะต้องทำหน้าที่เสียเองก็ตาม บรรณารักษ์อื่น ๆ ในห้องสมุดจะต้อง

^๑John McDiarmid, "Personnel Management" in The Administration of the American Public Library, American Library Association, University of Illinois Press, Chicago, 1953.

^๒Phyllis Osteen, "The Personnel Office and the Personnel Officer" Library Trend 3 : 95-96, July, 1954.

รับผิดชอบในการบริหารงานห้องสมุดอยู่บ้าง เพราะผู้บริหารงานห้องสมุดย่อมต้องการทราบข้อ
 สันทัดประกอบการพิจารณาจำเป็นจะต้องมีความร่วมมือร่วมใจในหมู่บรรณารักษ์ เพื่อให้การบริหาร
 งานบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ผู้อยู่ในบังคับบัญชาได้ตระหนักถึงความสนใจและเอา
 ใจใส่ ซึ่งจะให้มีขวัญในการทำงาน ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีปรากฏว่า ผู้บริหารสนใจใน
 หนังสือ สิ่งตีพิมพ์ วัสดุอุปกรณ์ในห้องสมุดมากกว่าตัวบรรณารักษ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เพราะ
 ถ้าบรรณารักษ์ขาดขวัญและกำลังใจแล้ว ย่อมขาดความสนใจและขาดความเอาใจใส่ในหน้าที่
 การงาน แม้นในห้องสมุดจะมีหนังสือดี และมีจำนวนมากมายเพียงใด ห้องสมุดนั้นจะไม่
 สามารถให้บริการที่ดีแก่ผู้ใช้ห้องสมุดได้เลย

ผู้บริหารงานบุคคลของห้องสมุดควรจะต้องมีความรู้ในสาขาการบริหารงานบุคคล มี
 ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ และความรู้ทางบรรณารักษศาสตร์ ถ้ามีความรู้ทั้งการ
 บริหารงานบุคคลแต่เพียงอย่างเดียว แต่ขาดความรู้ทางบรรณารักษศาสตร์ หรือทางพฤติกรรม
 ของมนุษย์แล้ว การบริหารงานบุคคลย่อมมีข้อขัดข้อง และไม่ได้ผลสมบูรณ์ ดังนั้นจำเป็น
 ต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานของห้องสมุด มีความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมของแต่ละบุคคลใน
 ห้องสมุดนั้น เพื่อจะได้ทราบว่า จะได้รับความร่วมมือหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพียงใด
 สิ่งสำคัญในการบริหารงานบุคคลอีกประการหนึ่งคือ ผู้บริหารงานบุคคลจะต้องสามารถใช้ความ
 รู้ ความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ให้เข้ากับงาน สิ่งแวดล้อม ในเวลาอันเหมาะสม ภายใต้
 สถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง และในขณะเดียวกันก็ต้องกระทำตามหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง ฉะนั้น
 การบริหารงานบุคคลจึงเป็นเรื่องของการใช้ความคิดวิเคราะห์ก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินการ
 อย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่ควรเน้นหนักแต่เพียงการคัดเลือกบุคคล และการรับคนเข้าใหม่เท่านั้น
 แต่ควรมีการวางแผนเพื่อพัฒนาคนและเพื่อความก้าวหน้าของเจ้าหน้าที่ด้วย

อุไรพรรณ หล่อศิริ ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารงานห้องสมุดควรใช้หลักการ
 บริหารแบบมีหลักเกณฑ์ควบคุมไปกับหลักการบริหารงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์ ชั้นแรกคือการ
 วางแผนงานและการจัดองค์การ ชั้นที่สองคือนำหลักการบริหารงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์มาใช้
 จะเป็นปัจจัยสำคัญมากในการที่จะทำให้งานดำเนินไปด้วยดี^๑

^๑อุไรพรรณ หล่อศิริ, "การศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
 บรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือกับบรรณารักษ์ฝ่ายบริการตอบคำถามของห้อง
 สมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบรรณารักษศาสตร์
 บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๔), หน้า ๓๔.

ดร.นวนิตย์ อินทรามะ ได้ให้ข้อคิดว่าการปฏิบัติงานของห้องสมุดจะมีประสิทธิภาพ
 มากน้อยเพียงใดนั้นอาจพิจารณาได้จากคำตอบของปัญหาดังต่อไปนี้คือ

๑. ผู้อำนวยการห้องสมุด หรือหัวหน้าบรรณารักษ์นั้นเป็นผู้ที่ใคร ๆ สามารถเข้า
 ถึงเพียงใดหรือไม่
๒. ขวัญของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ดี เลว เพียงใด
๓. เจ้าหน้าที่มีความสุขสบายใจเพียงใด
๔. เจ้าหน้าที่แนะนำห้องสมุดของตนแก่ผู้อื่นหรือไม่
๕. เมื่อมีการกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ได้มีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธี
 การปฏิบัติงานของห้องสมุด ตลอดจนสวัสดิการของเจ้าหน้าที่ด้วยหรือไม่
๖. ผู้บริหารงานและเจ้าหน้าที่ห้องสมุดทำงานร่วมกันด้วยดีหรือไม่
๗. ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ห้องสมุด และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในหน่วยงาน
 ดี หรือ เลว เพียงใด
๘. สายการบังคับบัญชาจัดกันอย่างถูกต้อง เหมาะสมหรือไม่
๙. ฐานะของบรรณารักษ์ ตำแหน่ง และการกำหนดอัตราเงินเดือนเหมือนกับ
 ห้องสมุดในสถาบันอื่นที่มีลักษณะเหมือนกันหรือไม่
๑๐. ผู้ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลเป็นผู้มีความสามารถหรือไม่^๑

ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) นี้ มีผู้ให้ความหมายไว้
 ต่าง ๆ กัน แต่โดยเนื้อหาแล้วมีความคล้ายคลึงกัน ตามพจนานุกรมราชบัณฑิตสถาน พ.ศ.
 ๒๔๙๓ กล่าวว่า "พึง" เป็นคำช่วยกริยา หมายความว่า "ควร" เช่น พึงใจ หมายความว่า

 เหมาะใจ พอใจ ชอบใจ

^๑นวนิตย์ อินทรามะ, การบริหารงานบุคคลในห้องสมุด เสนอต่อคณะกรรมการ
 ส่งเสริมงานวิจัย สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์ ตุลาคม ๒๕๑๖ อันดับที่ ๓๐๑ (อัดสำเนา).

เหมาะใจ, พอใจ, ชอบใจ^๑ คำในภาษาไทยที่มีความหมายคล้ายคลึงกันกับความพึงพอใจในการทำงาน และทัศนคติในการทำงาน คำเหล่านี้ได้นำมาใช้ในงานวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานอยู่เสมอ

กู๊ด (Good) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า "หมายถึงคุณภาพ สภาพหรือระดับความพอใจซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน"^๒

โวลแมน (Wolman) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า ความพอใจคือ ความรู้สึก (feeling) มีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายความต้องการหรือแรงจูงใจ^๓

รูม (Vroom) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน กับทัศนคติในการทำงาน ความหมายอาจใช้แทนกันได้เพราะว่า ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานมีความหมายคล้ายคลึงกันมากกับทัศนคติที่ดีและทัศนคติที่ไม่ดีในการทำงาน ส่วนคำว่าขวัญในการทำงานนั้นรูมกล่าวว่า มีความหมายที่แคบกว่าความพึงพอใจในการทำงาน และทัศนคติในการทำงาน^๔ แต่ในความคิดเห็นของบลัมและเนย์เลอร์ (Blum and Naylor) ซึ่งทำงานวิจัยในสาขาจิตวิทยาเกี่ยวกับทางอุตสาหกรรมให้ความเห็นเกี่ยวกับท่าทีหรือทัศนคติที่ดีต่องาน ความพึงพอใจในการทำงาน และขวัญในวงการอุตสาหกรรม นั้นกล่าวว่า ถึงแม้ว่าความพึงพอใจในการทำงานจะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานก็ตาม ความหมายที่แตกต่างกันก็คือ ความพึง

^๑ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๓, โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, ๒๕๐๕), หน้า ๖๖๕.

^๒Carter V. Good, Dictionary of Education, (New York : McGraw-Hill, 1973), p. 320.

^๓Benjamin B. Wolman, Dictionary of Behavioral Science, (New York : Van Nostrand Reinhold, 1973), p. 384.

^๔Victor H. Vroom, Work and Motivation, (New York : John Wiley and Sons, 1964), p. 99.

พอใจหมายถึงทัศนคติที่ดีทั่วไปต่องาน ซึ่งเป็นผลรวมของทัศนคติหลาย ๆ อย่าง ส่วนขวัญในวงการอุตสาหกรรมหมายถึง ความรู้สึกในความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานในการมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์เดียวกันและมีความพอใจในวัตถุประสงค์นั้น ความพร้อมที่จะทำเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของงาน^๑

เบียร์ (Beer) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นทัศนคติของคณงานที่มีต่อหน่วยงาน งานที่เขาทำอยู่เพื่อนร่วมงานและความหวังทางจิตวิทยาในสภาพการทำงาน เบียร์ได้กล่าวถึงขวัญในการทำงานว่าเป็นความรู้สึกของกลุ่มคนที่มีต่อวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างเดียวกัน^๒

แอปเปิลไวท์ (Applewhite) แยกความหมายของคำว่าขวัญและกำลังใจว่าเป็นเรื่องของกลุ่มคณงานต่อหน่วยงานนั้น แต่ความพึงพอใจเป็นเรื่องของบุคคลเป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงาน ความพึงพอใจในงานมีความหมายกว้าง รวมถึงความพอใจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่นการมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพอใจเกี่ยวกับรายได้^๓

มอร์ส (Morse) ให้ความหมายของความพึงพอใจในเชิงจิตวิทยาว่า ความพึงพอใจในงานหมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงใจในงาน และความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อเกิดความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง เมื่อได้รับการตอบสนองความเครียดนั้นจะลดลง หรือหมดไปทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้^๔

^๑ M.L. Blum and J.C. Naylor, Industrial Psychology, (New York: Harper & Row, 1968), p. 365.

^๒ Michael Beer, "Organizational Size and Satisfaction," Academy of Management Journal 7 (March 1964) : 34-44.

^๓ Phillip B. Applewhite, Organizational Behavior, (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1965), p. 8.

^๔ Nancy C. Morse, Satisfactions in the White Collar Job, (Michigan : University of Michigan Press, 1955), p. 27..

สเตร้าส และเซเลย์ (Strauss and Sayles) กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึงความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ ซึ่งสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้ คำนิยามนี้เน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงาน^๑

สมิท (Smith) ให้ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลรวมทางจิตวิทยา สรีรวิทยาและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้ผู้ทำงานในหน่วยงานนั้นพูดได้อย่างจริงใจว่าเขาพอใจในการทำงาน^๒

สมิท และ เคนดอล (Smith and Kendall) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า "ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกรวม ๆ ระหว่างความคาดหวังและประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน ความรู้สึกพึงพอใจจึงรวมอยู่กับความคาดหวังไม่เพียงแต่งานที่ทำอยู่เท่านั้น แต่ยังรวมถึงความคาดหวังส่วนบุคคลที่มีพื้นฐานและประสบการณ์และความต้องการทางจิตวิทยาของเขาด้วย"^๓

กิลเมอร์ (Gilmer) ได้ให้เหตุผลว่า ทศนคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับความพึงพอใจก่อให้เกิดขวัญดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายใน ซึ่งได้แก่ การสนใจ และองค์ประกอบภายนอกซึ่งออกมาในรูปที่เห็นได้เช่นรางวัล^๔

^๑George Strauss and Leonard R. Sayles, Personnel : The Human Problems of Management, (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1960), p. 119-121.

^๒Henry Clay Smith, Psychology of Industrial Behavior, (New York : McGraw-Hill, 1955), pp. 114-115.

^๓Patricia C. Smith, Lome M. Kendall and Charles L. Hulin, The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, (Chicago, Rand McNally, 1969), p. 37.

^๔Von Haller B. Gilmer, Industrial and Organizational Psychology, (New York : McGraw-Hill, 1971), pp. 252-253.

นิวคัมเมอร์(Newcomer) ให้ความหมายเรื่องความพึงพอใจในงานของผู้บริหารว่าต่างจากความหมายทั่วไปว่าผู้บริหารจะเกิดความพึงพอใจ เมื่องานในตำแหน่งท้าทายต่อสติปัญญาของตนและมีความน่าสนใจอื่น ๆ ประกอบด้วย รายได้ที่พอเพียง ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ และสิทธิพิเศษบางประการของตำแหน่งนั้น^๑

อีวานชีวิกและโดแนลลี่ (Ivancevich and Donnelly) ให้ความสำคัญกับความไว้วางใจในความพึงพอใจเป็นทัศนคติที่เห็นพ้องด้วยของคนงานที่มีต่อการทำงานของเขาในปัจจุบัน^๒

ฮูลิน (Hulin) กล่าวไว้ว่า "ความพึงพอใจในการทำงานต้องรวมถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นของคนงานต่อการตอบสนองในการทำงาน กับการพาดพิงถึงงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ความรู้สึกนี้ยังรวมไปถึงความคาดหวังของคนที่ได้รับบริการและการตอบแทนที่เขาได้รับในการทำงาน"^๓

เดวิส (Davis) ได้นำความหมายของความพึงพอใจงานของบูลล็อก (Bullock) มากล่าวไว้ว่าหมายถึง "ทัศนคติซึ่งเป็นดุลยภาพรวบยอดของความรู้สึกพอใจ และไม่พอใจที่ผ่านมาของผู้ปฏิบัติงานต่องานที่ทำ ทัศนคตินี้จะแสดงให้เห็นได้ว่า เขามีความพอใจหรือไม่ โดยการประเมินดูงานและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผลนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงานตามที่มุ่งหวังไว้ และยังขึ้นอยู่กับความร่วมมือช่วยเหลือกันในการทำงานให้บรรลุผลทั้งงาน และผู้ปฏิบัติงาน"^๔

^๑Mabel Newcomer, The Big Business Executive, (New York : Columbia University Press, 1955), p. 12.

^๒J.M.Ivancevich and J.H. Donnelly, "Job Satisfaction Research : A Management Guide for Practitioners, "Personnel Journal 47 (March, 1968) : 172-177.

^๓Charles L. Hulin, "Effects of Community Characteristics on Measures of Job Satisfaction," Journal of Applied Psychology 50(2) (April, 1966) : 185-192.

^๔Margaret K. Davis, "Intrarole Conflict and Job Satisfaction on Psychiatric Units, "Nursing Research 23 (1974) : 483.

เฟรนช์ (French) ได้ให้ความเห็นว่า "สภาพของงานที่ดี เช่นมีการแบ่งงานหรือการบริหารงานดี สามารถทำให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ ทั้งนี้เพราะลักษณะของงานที่ดีจะก่อให้เกิดสถานภาพทางสังคมสูง และทำให้บุคคลสามารถปรับบุคลิกภาพของตนเองให้เข้ากับสภาพสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้"

ซีคอร์ดและแบคแมน ((Secord and Backman) กล่าวว่า "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจากความต้องการของบุคคลากรในองค์กร บางคนอาจพอใจเนื่องจากผลงานที่ทำสำเร็จ บางคนพอใจเพราะลักษณะการปฏิบัติงาน แต่บางคนพอใจเพราะเพื่อนร่วมงาน"

กรีน (Green) ได้สรุปว่าบุคคลเมื่อมีความพึงพอใจในการทำงานจะเกิดความตั้งใจในการทำงานและเต็มใจที่จะอุทิศเวลา, แรงกาย ความคิดของตนเองเพื่อสนองความต้องการของหน่วยงาน"

ความหมายของ "ความพึงพอใจในการทำงาน" ที่ได้กล่าวมานั้น ถึงแม้จะมีทั้งความหมายที่คล้ายตามกันและขัดแย้งกันอยู่บ้าง ก็พอจะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด หรือทัศนคติในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ และองค์ประกอบอื่น ๆ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับการตอบสนองความต้องการของบุคคลทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ อาจกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมและจิตใจของบุคคลซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ความพึงพอใจอาจเปลี่ยนแปลงได้เมื่อกาลเวลาหรือสถานการณ์แวดล้อมอื่น ๆ เปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารควรจะได้ติดตามศึกษาอยู่ตลอดเวลา

^๑Wendell French, The Personnel Management Process, (Boston : Houghton Mifflin, 1964), pp. 28-29.

^๒Paul F. Secord and Carl W. Backman, Social Psychology, (New York : McGraw-Hill, 1964), p. 391.

^๓C.N. Green, "The Satisfaction-Performance Controversy, New Developments and Their Implication, "Business Horizon, (October, 1972) : 31-41.

เวลา โดยเฉพาะในระบะที่มีการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานเช่น เปลี่ยนนโยบาย ผู้บริหาร และ องค์ประกอบอื่น เพื่อสำรวจตรวจสอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อจะได้ทำการแก้ไขปรับปรุงองค์ประกอบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้เอื้อหรือสนองความต้องการของบุคลากรตลอดไปให้องค์การได้ดำเนินงานตามเป้าหมายได้อย่างเต็มที่ .

องค์ประกอบและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ การที่บุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารและสิ่งจูงใจที่เป็นองค์ประกอบและมีอยู่ในหน่วยงานนั้น ถ้าองค์การหรือหน่วยงานนั้นมีผู้บริหารที่มีความเข้าใจในเรื่องการบริหารงานบุคคลอย่างดีประกอบด้วยมีปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจมาก บุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานนั้นย่อมเกิดความพึงพอใจในการทำงานมาก การจูงใจในการทำงานคือ การสร้างส่วนประกอบในการทำงานเพื่อโน้มน้าวมจติใจให้คนมีความรู้สึกผูกพันอยู่กับงาน อยากทำงานโดยทุ่มเทและเสียสละเพื่อองค์การและหน่วยงาน การจูงใจ (Motivation) จะเกิดได้ต้องอาศัยสิ่งจูงใจ (Incentive) เป็นเครื่องล่อ ดังที่สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวถึงการจูงใจว่า "หมายถึงความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามสิ่งจูงใจ"^๑ เช่นเดียวกับที่ ภิญญู สาธร กล่าวว่า "เป็นความพยายามอย่างมีระบบของหน่วยงานที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญหน้าบุคลากรบรรจใหม่ เพื่อให้เขามีความสุข ความพอใจกับงาน และตำแหน่งของเขา"^๒

^๑สมพงษ์ เกษมสิน, สารานุกรมการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๑๐๘.

^๒ภิญญู สาธร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๒๕๔.

การจูงใจนั้น บีช (Beach) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า หมายถึงความเต็มใจที่จะใช้พลังในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย^๑

ชรูเดน และ เชอร์แมน^๒ (Chruden and Sherman) ได้จำแนกสิ่งจูงใจออกเป็น ๒ ประการคือ

๑. สิ่งจูงใจทางบวก (Positive Incentives) ประกอบด้วยเงิน ความมั่นคงปลอดภัย การชมเชย การยอมรับนับถือ การแข่งขัน การได้รับรู้ผลงาน การมีส่วนร่วม สิ่งจูงใจทางบวกนี้เป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

๒. สิ่งจูงใจทางลบ (Negative Incentives) ได้แก่การบังคับ การขู่เข็ญ และการลงโทษ สิ่งจูงใจทางลบจะก่อให้เกิดบุคลากรเกิดความคับข้องใจในการปฏิบัติหน้าที่การงาน

สมพงษ์ เกษมสิน^๓ ได้แบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

๑. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) เป็นสิ่งจูงใจที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ สิ่งจูงใจประเภทนี้มี ๒ ชนิด

ก. สิ่งจูงใจทางตรง (Direct Incentive) ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าจ้าง

ข. สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect Incentive) ได้แก่ บำเหน็จ บำนาญ และผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ

^๑ Dale S. Beach, Personnel : Management People At Work, (New York : The Macmillan Co., 1965), p. 379.

^๒ Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman Jr., Personnel Management, (Cincinnati : South-Western Publishing Co., 1968), pp. 306-309.

^๓ สมพงษ์ เกษมสิน, สารานุกรมการบริหาร, หน้า ๗๔-๗๖.

๒. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non-financial Incentive) เป็นสิ่งจูงใจที่มักจะเป็นเรื่องที่สามารถสนองต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับจากหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในงาน^๑

กิลเมอร์ (Gilmer) มีความสนใจและได้ศึกษาความพึงพอใจในกรทำงานของบุคคลต่าง ๆ ได้สรุปองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ ๑๐ ประการ ดังนี้

๑. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นความรู้น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าจะไม่มีความสำคัญมากนัก

๒. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การมีโอกาสนำหน้าจากความสามารถในการทำงานย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ผู้ชายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง

๓. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบัน และการดำเนินงานของสถาบัน

๔. ค่าจ้าง (Wages) คนงานชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขายิ่งกว่าคนงานหญิง และผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าทำการในหน่วยงานของรัฐ

๕. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานที่ตรงตามความต้องการและความถนัดก็จะเกิดความพึงพอใจ

๖. การนิเทศงาน (Supervision) การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันหนึ่งที่ทำให้

^๑ สมพงษ์ เกษมสิน, สารานุกรมการบริหาร, หน้า ๗๕-๗๖.

ย้ายงานและลาออกจากงาน

๗. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

๘. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากสำหรับผู้มีระดับการศึกษาสูง กระบวนการทำงานและบุคคลระดับต่าง ๆ ที่ร่วมกันปฏิบัติงานงานที่ได้รับมอบหมาย จะสำเร็จได้ก็เพราะมีกระบวนการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผลงานทุกกระบวนการ ต้องมีการติดต่อสื่อสารเป็นตัวเชื่อม

๙. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงทำงาน มีงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับหญิงมากกว่าชาย

๑๐. สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย^๑

ทิฟฟิน และ แมคคอร์มิก (Tiffin and McCormick) ศึกษาถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจ และได้สรุปองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยเฉพาะงานของเอกชน เช่น โรงงาน และ บริษัทต่าง ๆ ดังนี้

๑. สภาพการทำงาน
๒. บริษัทและการจัดการ
๓. ค่าจ้าง
๔. ชั่วโมงในการทำงาน



^๑Von Haller B. Gilmer, Applied Psychology, (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), pp. 380-384.

๕. เพื่อนร่วมงาน
๖. ลักษณะของงาน
๗. การนิเทศงาน
๘. การเลื่อนตำแหน่ง^๑

จากการศึกษาของมาสโลว์ สเตราส์ กับ เชลเลย์ และ กิบสัน กับ ฮันท์ ที่จะกล่าวต่อไปนี้ แสดงให้เห็นว่า มนุษย์ทุกคนย่อมมีความต้องการ ซึ่งอาจจะเป็นความต้องการทาง ด้านร่างกายหรือความต้องการทางด้านจิตใจ ผู้บริหารที่จะต้องศึกษาถึงความต้องการของ บุคลากรในองค์การ เพื่อใช้ความต้องการของบุคลากรให้เป็นประโยชน์โดยการหาสิ่งจูงใจ ตรงตามความต้องการ เพื่อจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เกิด ประโยชน์ และได้ผลผลิตมากที่สุด ผู้บริหารต้องคำนึงว่าสิ่งจูงใจนั้นจะต้องสามารถตอบสนอง ความต้องการต่าง ๆ ของบุคลากรได้ตามประสงค์

กิบสัน และ ฮันท์^๒ (Gibson and Hunt) กล่าวถึง อากีริส (Argyris) ผู้ซึ่ง ศึกษาความต้องการของคนงานจำนวน ๔๐๐ คน พบว่า คนงานมีความต้องการสามารถจัดเป็น ๕ ประการดังนี้

๑. ต้องการรับผิดชอบงานด้วยตนเอง
๒. ต้องการที่จะได้รับคำแนะนำ
๓. ต้องการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือตำแหน่งงาน
๔. ต้องการปฏิบัติงานอย่างอิสระ
๕. ต้องการความมั่นคง และความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน

^๑Joseph Tiffin and Ernest J. McCormick, Industrial Psychology (London : George Allen and Unwin Ltd., 1968), p. 339.

^๒Oliver R. Gibson and Harold C. Hunt, The School Personnel Administration (Boston : Houghton Mifflin Company, 1965), p. 259.

สเตราส์ และ เซเลย์^๑ (Strauss and Sayles) ได้กล่าวถึงความต้องการที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมี ๓ ประการ ซึ่งมีความเห็นสอดคล้องกับมาสโลว์คือ

๑. ความต้องการทางร่างกายและความมั่นคงปลอดภัย (Physical and Security Needs)
๒. ความต้องการทางสังคม (Social Needs)
๓. ความต้องการเฉพาะตัว (Egoistic Needs) เช่น ความต้องการเป็นอิสระในการทำงาน ความต้องการความสำเร็จในงาน

เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่าประกอบด้วย

๑. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของตอบแทนที่ให้แก่วุ้ปฏิบัติงานในรูปของวัตถุ
๒. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Personal Non-material Opportunities) หมายถึงโอกาสที่จะมีชื่อเสียง ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัวหรือโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งดี ๆ
๓. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) ได้แก่สภาพวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน
๔. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions) หมายถึงการที่หน่วยงานสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่
๕. ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational Attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน การยกย่องยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

^๑George Strauss and Leonard R. Sayles, Personnel : The Human Problems of Management, 2nd ed. (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1967), pp. 6-7.

๖. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานโดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมตรงกับความสามารถของบุคคลและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Adaptation of Conditions to Habitual Methods and Attitudes) หมายถึงการปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละบุคคล

๗. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง (The Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น ช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน

๘. สภาพของการอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร (The Condition of Communion) หมายถึง ความพอใจของบุคลากรที่อยู่ร่วมกันฉันท์มิตร รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนิทสนม กลมเกลียว ร่วมมือกันอย่างดีในการทำงาน

วิธีจูงใจของ บาร์นาร์ดตั้งที่กล่าวมาแล้วนั้น ตอบสนองความต้องการทุกลำดับขั้นตามทฤษฎีมาสโลว์ ซึ่งจะได้อธิบายต่อไป เริ่มต้นตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อต้องการยังชีพ โดยให้สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน สิ่งของ และการจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็นการสนองความต้องการทางกายให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมความเท่าเทียมกัน การให้มีโอกาสร่วมแสดงความสามารถโดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานเป็นการตอบสนองความต้องการทางจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน ดังนั้นวิธีการจูงใจของ บาร์นาร์ด จึงเป็นวิธีการจูงใจที่จัดว่าสมบูรณ์ในแง่สนองความต้องการของบุคคล

มาสโลว์ (Maslow) ได้เขียน "ทฤษฎีสิ่งจูงใจ" (Motivator Theory) หรือที่

เรียกว่า "ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ" (Maslow's General Theory of Human Motivation)^๑ เป็นทฤษฎีซึ่ง มาสโลว์ตั้งสมมุติฐานสิ่งจูงใจจากความต้องการของมนุษย์และ



^๑Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge : Harvard University Press, 1968), pp. 142-149.

^๒A.H. Maslow, Motivation and Personality, (New York : Harper & Brothers, 1954), p. 80.

และได้วางกระบวนการทางความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอยู่ และความต้องการของมนุษย์มีลำดับชั้นจากต่ำไปหาสูง (Hierarchy of Needs) ซึ่งแบ่งออกเป็น ๔ ชั้นดังนี้

๑. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด, เช่นความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ฯลฯ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย ในด้านนี้โดยปกติแล้ว องค์การทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนด้วยวิธีการทางอ้อมคือ การจ่ายเงินค่าจ้าง

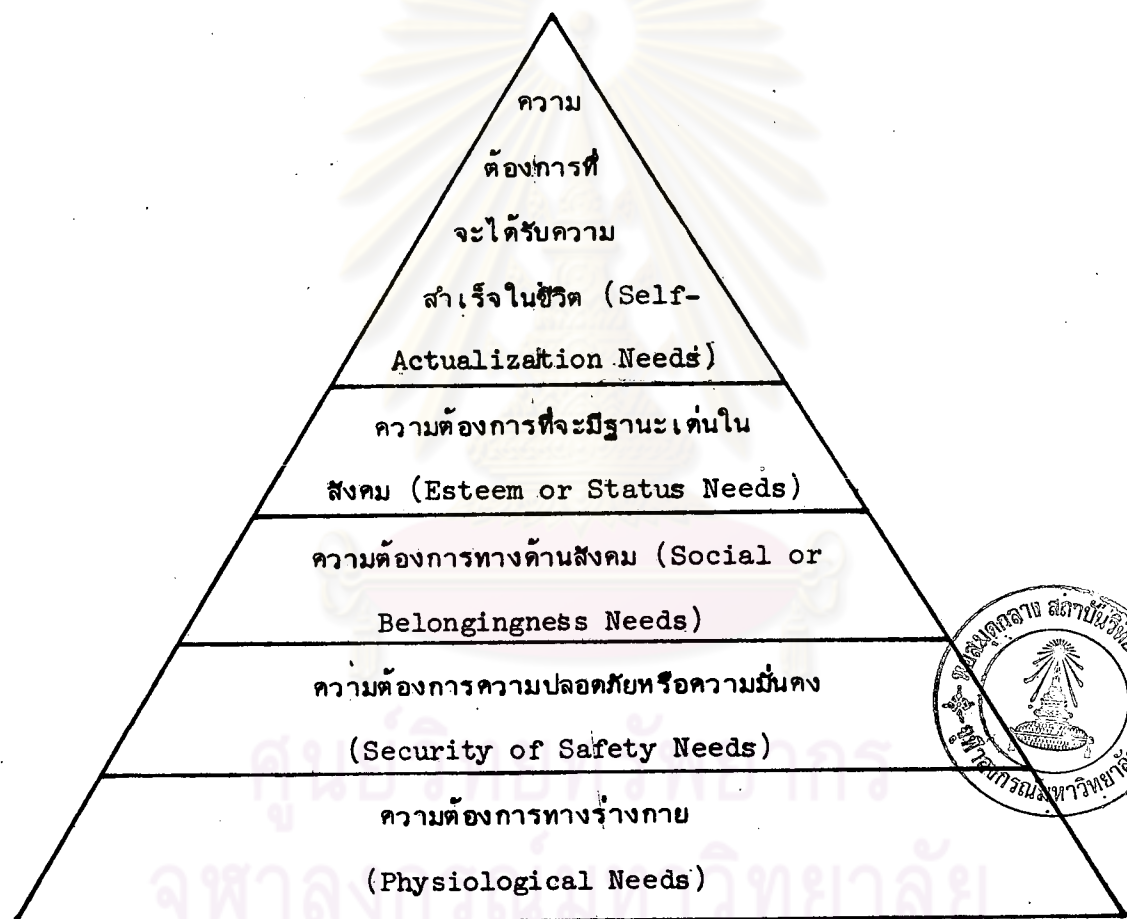
๒. ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security of Safety Needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนความมั่นคงนั้น หมายถึงความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพ เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม

๓. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongingness Needs) ภายหลังจากที่คนได้รับการสนองในสองขั้นดังกล่าวแล้วก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้นคือ ความต้องการทางสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ความต้องการทางด้านนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าคุณเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ

๔. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or Status Needs) ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้คือ ความมั่นใจในตัวเอง ในเรื่องความสามารถ ความรู้และความสำคัญในตัวของตัวเอง รวมตลอดทั้งความต้อง

การที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น (หรืออยากที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญใน
ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน การดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์การ

๕. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization or
Self-Realization) ลำดับชั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือ ความต้องการที่อยากจะ
สำเร็จในชีวิตตามความนึกคิด หรือความคาดหวัง ทะเยอทะยานใฝ่ฝันที่อยากได้รับผลสำเร็จ
ในสิ่งอันสูงส่งในทัศนะของตน ลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow's Hierarchy
Needs สามารถเขียนเป็นภาพแสดงได้ดังนี้



แผนภูมิที่ ๑ แสดงลำดับชั้นของความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์^๑

^๑สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนไทย, หน้า ๓๐๕.

สาระสำคัญของทฤษฎีความต้องการตามลำดับชั้นของมาสโลว์ สรุปได้ว่า ความต้องการทั้ง ๕ ชั้นของมนุษย์มีความสำคัญไม่เท่ากัน บุคคลแต่ละคนจะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับการบำบัดความต้องการในแต่ละประเภทที่เกิดขึ้น การมุ่งใจตามทฤษฎีนี้จะต้องพยายามตอบสนองความต้องการลำดับชั้นที่แตกต่างกันไปและความต้องการตั้งแต่ลำดับที่ ๑ ถึง ๕ จะมีความสำคัญแก่บุคคลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความพึงพอใจที่ได้รับจากการสนองความต้องการในลำดับต้นๆ

แมคเกรเกอร์ (McGregor) ศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มี

ชื่อเสียงแห่งสถาบันเทคโนโลยี แมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology) ซึ่งเป็นนักค้นคว้าทางพฤติกรรมศาสตร์ ได้เขียนหนังสือชื่อ "The Human Side of Enterprise" ซึ่งได้ตั้งข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับแบบแผนพฤติกรรมของคนในองค์กรไว้ในรูป Theory X และ Theory Y^๑

ทฤษฎี X มีสมมุติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคนคือ

๑. คนโดยส่วนเฉลี่ยมีสัญชาตญาณเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน จะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้
๒. เนื่องจากคนไม่ชอบทำงาน จึงต้องมีการใช้อำนาจบังคับ จะพยายามแนะนำหรือขู่ว่าจะลงโทษ เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์
๓. คนโดยส่วนเฉลี่ยชอบให้มีผู้คอยแนะนำชี้แนะในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด^๒

โดยสาระสำคัญแล้ว ทฤษฎี X ชี้ให้เห็นว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส ในขณะที่เดวิดแกมมมนุษย์สนใจประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ดังนั้นในการมุ่งใจเพื่อให้คนปฏิบัติงานต้องใช้บังคับให้เกิดความเกรงกลัว และให้ผลตอบแทน

^๑Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, (New York : McGraw-Hill Book Company, 1960). อ้างถึงใน อังชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๔), หน้า ๓๔๖.

^๒ชิต นิลพานิช และ โสภณ ปภาพจน์, "การพัฒนาองค์การ" ใน ปัญหาและการบริหารงานฝึกรวม สำนักฝึกรวมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๕๒๐), หน้า ๒๕๖.

ทางกายภาพ^๑ ทฤษฎีนี้แม้มิได้กล่าวอย่างชัดเจนว่าจะใช้วิธีลงโทษ หรือข่มขู่ด้วยวิธีใดก็ตาม แต่
ก็แสดงออกถึงการบังคับโดยทางอ้อมด้วยวิธีการจ่ายผลตอบแทนโดยตรงเท่านั้น^๒

ทฤษฎี Y มีสมมุติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคนคือ

๑. คนมักจะทุ่มเทแรงกายและแรงใจให้กับงานตามปกติ ราวกับว่าเป็นการเล่น
หรือการพักผ่อน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและลักษณะของการควบคุมงาน

๒. การควบคุมจากบุคคลอื่นและการบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนทำงาน
บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทุกคนปรารถนาที่จะเป็นตัวของตัวเอง และควบคุมตัวเองใน
การทำงาน เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่เขามีสวนผูกพัน

๓. การที่คนมีความผูกพัน (Commitment) ต่อวัตถุประสงค์จะเป็นแรงจูงใจอย่าง
หนึ่งที่จะผลักดันให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตนมีส่วนผูกพัน

๔. คนเราไม่เพียงแต่ต้องการมีความรับผิดชอบด้วยตนเองเท่านั้น แต่ยังแสวงหา
ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย

๕. คนส่วนมากมีความสามารถค่อนข้างสูงในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด
และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาองค์การ^๓

ทฤษฎี Y เป็นแนวความคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้งและเป็นการมอง
พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานในองค์การจะสำเร็จโดย
ได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังและมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลและโดยให้
ตั้งอยู่ในความพอใจด้วย^๔

^๑ ธีรนิภา คุปรัตน์, "ทฤษฎีและแนวความคิดทางพฤติกรรมศาสตร์" เอกสารการ
อบรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาาระดับสูง รุ่น ๔ ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๔-๒๓ สิงหาคม ๒๕๒๓, หน้า ๑.

^๒ ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช,
๒๕๑๔), หน้า ๓๔๘.

^๓ ชิต นิลพานิช และ โสภณ ปภาพจน์ "การพัฒนาองค์การ" ใน ปัญหาและการ
บริหารงานฝึกรวม, หน้า ๒๕๗.

^๔ ไพบุลย์ ช่างเรียน และ สมปราณี จอมเทศ, วิทยาการจัดการและพฤติกรรม
บริหารองค์การ (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๔๑.

เฮอริชเบอร์ก, บูลเนอร์ และ สไนเดอร์แมน^๑ (Herzberg, Mausner, and Snyderman) ศึกษาถึงผลที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้ทฤษฎีสององค์ประกอบของ เฮอริชเบอร์ก (Herzber's Two Factor Theory) หรือที่มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น Motivation-Maintenance Theory, Dual Factor Theory หรือ Motivation-Hygiene Theory เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน เฮอริชเบอร์ก และคณะ ได้ทำการทดลองโดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีประมาณ ๒๐๐ คน จากอุตสาหกรรม ๑๑ แห่ง ในบริเวณเมืองพิตสเบิร์ก (Pittsburg) รัฐเพนซิลวาเนีย (Pennsylvania) ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการสอบถามคนงานแต่ละคนเพื่อหาคำตอบว่า "อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกว่าชอบหรือไม่ชอบงาน" ตลอดจนหาเหตุผล จากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เฮอริชเบอร์กและคณะ ได้สรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ ๒ ประเภทที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบงานของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าว เฮอริชเบอร์ก เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factor) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor)

ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มี ๕ ประการ คือ

๑. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึงการที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

๒. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึงการได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการ

^๑Federick Herzberg, Bernard Mausner and Barara B. Snyderman, The Motivation to Work, (New York : John Wiley and Sons, 1959), p. 157.

แสดงออกซึ่งใจที่ส่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง บรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

๓. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึงงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำให้อัตโนมัติลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว

๔. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

๕. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยจำวน (Maintenance Factor) หมายถึงปัจจัยที่จะจำวนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น^๑ ปัจจัยจำวนมีดังนี้คือ

๑. เงินเดือน (Salary) เงินเดือน และการเลื่อนชั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

๒. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะ (Skill) วิชาชีพ

๓. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Inter-Personal Relations Superior, Subordinate, Peers) หมายถึงการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

^๑ ธีรนิภา คุปรัตน์, "ทฤษฎีและแนวความคิดทางพฤติกรรมศาสตร์" เอกสารการอบรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาาระดับสูง รุ่น ๔ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๔-๒๓ สิงหาคม ๒๕๒๓, หน้า ๘. (ขัดสำเนา)

๔. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึงอาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

๕. นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึงการจัดการและการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

๖. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

๗. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึงความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับงานในที่แห่งใหม่

๘. ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

๙. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึงความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

ปัจจัยค่าจูนไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้คุณไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเฮร์ซเบอร์กคือ ปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยค่าจูนนั้น จะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ และปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำ^๑ กล่าวคือปัจจัยค่าจูนย่อมจะเป็นสาเหตุที่ทำให้คุณเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำถ้าไม่มีปัจจัยค่าจูนอยู่ แต่ถ้ามีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่าคนจะมีความพอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ปัจจัยค่าจูนเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คุณไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง^๒ ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้คุณเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ แต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจคนให้เกิดความ

^๑ สมยศ นาริการ, การพัฒนาองค์การและการจูงใจ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล, ๒๕๒๑), หน้า ๔๔-๑๐๐.

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๔-๑๐๐.

พอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้นข้อสมมุติฐานที่สำคัญของ เฮอริชเบอร์เกอร์ก็คือความพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน^๑

สมยศ นาวิกการ และ ผุสดี รุมาคม^๒ กล่าวถึงความเกี่ยวพันระหว่างทฤษฎีของ มาสโลว์, เฮอริชเบอร์เกอร์ และ แมคเกรเกอร์ว่ามีลักษณะสอดคล้องสัมพันธ์กัน โดยดูที่ความต้องการระดับต่ำทั้งสามประเภทของทฤษฎีจูงใจของมาสโลว์ คือความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง และความต้องการทางด้านสังคม อาจเปรียบเทียบได้กับปัจจัยห้าขั้นที่เรียกว่า Maintenance Factors หรือ Hygiene Factors ของเฮอริชเบอร์เกอร์ และเทียบได้กับทฤษฎี X ของดักลาส แมคเกรเกอร์ ความต้องการระดับสูงคือความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม และความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต เปรียบเสมือนปัจจัยจูงใจที่เรียกว่า Motivational Factors ที่เกี่ยวกับการยกย่องนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน และลักษณะงาน ทฤษฎี Y ตั้งข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับการตอบสนองความต้องการของคนไว้ว่า คนมีความปรารถนาที่จะตอบสนองความต้องการของเขา จากความต้องการระดับสูง มีความต้องการในเรื่องความรับผิดชอบ การควบคุมและการสั่งการด้วยตนเองและคนมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ดังนั้นความต้องการระดับสูงตามทฤษฎีของมาสโลว์ และปัจจัยจูงใจของเฮอริชเบอร์เกอร์ จึงใช้ข้อสมมุติฐานอย่างเดียวกันตามทฤษฎี Y

จากองค์ประกอบและปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงาน ตามแนวความคิด และทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวมานั้น พอสรุปและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ความต้องการหรือสิ่งจูงใจ (Needs, Wants, Desires, Derives, Motives) เป็นจุดมุ่งหมาย (Goals) ของมนุษย์และจุดมุ่งหมาย (Goals) คือสิ่งกำหนดพฤติกรรม (Behaviors) ดังนั้นในการบริหารงานที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารมีความจำเป็น

^๑ สมยศ นาวิกการ และ ผุสดี รุมาคม, องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม (กรุงเทพฯ : ๒๕๒๑), หน้า ๔๔-๑๐๐.

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๔๒-๓๕๓.

อย่างยิ่งที่จะต้องตระหนักว่า คนมีความต้องการเป็นจุดมุ่งหมาย การที่จะให้คนทำงานด้วยความเต็มใจอย่างมีประสิทธิภาพสูงได้นั้น ต้องมีสิ่งจูงใจหรือมีสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการอันเป็นจุดมุ่งหมายของเขาได้

องค์ประกอบและปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจที่กล่าวมานั้น เป็นส่วนสำคัญในการกำหนดกรอบของแนวความคิดในการวิจัย (Research Frame Work) ทำให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดตัวปัจจัยสำคัญสำหรับการวิจัยได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ในประเทศไทยมีเพียงเรื่องเดียว เป็นงานวิจัยของ อุไรพรรณ หล่อศิริ^๑ เรื่อง "การศึกษาเปรียบเทียบความพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือกับบรรณารักษ์ฝ่ายบริการตอบคำถามของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย" เป็นการศึกษาเปรียบเทียบความพอใจในการปฏิบัติงานและตรวจสอบสภาพความพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ทั้งสองฝ่าย โดยรวบรวมปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้บรรณารักษ์ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจในการปฏิบัติงานสูง และปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้บรรณารักษ์ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจในการปฏิบัติงานต่ำ โดยศึกษาความเห็นของบรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือ กับบรรณารักษ์ฝ่ายบริการตอบคำถามของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ๑๒ แห่ง ผลการวิจัยสรุปดังนี้

๑. บรรณารักษ์ฝ่ายบริการตอบคำถาม พื่อใจในการปฏิบัติงานมากกว่าบรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือเพียงปัจจัยเดียวเท่านั้น ได้แก่ปัจจัยเกี่ยวกับการให้บริการแก่สังคมคือ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ปัจจัยที่มีแนวโน้มว่าจะแตก

^๑อุไรพรรณ หล่อศิริ, "การศึกษาเปรียบเทียบความพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือ กับบรรณารักษ์ฝ่ายบริการตอบคำถามของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต แผนกวิชาบรรณารักษศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๔), หน้า ง-จ.

ต่างกันที่ระดับ .๐๕ ในปัจจัยเกี่ยวกับสถานภาพทางสังคม และสภาวะและความสะดวกต่าง ๆ

๒. ปัจจัยสถานภาพทางสังคม บรรณารักษ์ฝ่ายบริการตอบคำถามมีแนวโน้มที่จะพอใจมากกว่าบรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือ

๓. ปัจจัยสภาวะและความสะดวกต่าง ๆ บรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือมีแนวโน้มที่จะพอใจมากกว่าบรรณารักษ์ฝ่ายบริการตอบคำถาม

๔. สภาพความพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ฝ่ายบริการตอบคำถามส่วนใหญ่สูงกว่าความพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือ แต่ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

๕. ปัจจัยต่าง ๆ ที่บรรณารักษ์ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจสูง คือ การร่วมงานกับเพื่อนร่วมงาน ความสมฤทธิผลในการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปฏิบัติงาน และความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

๖. เมื่อจัดลำดับของความพอใจสูง บรรณารักษ์ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ บรรณารักษ์ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจสูง ลำดับแรกเกี่ยวกับการร่วมงานกับเพื่อนร่วมงาน และมีความพอใจสูงลำดับสุดท้ายเกี่ยวกับความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

๗. บรรณารักษ์ทั้งสองฝ่ายไม่มีความพอใจเกี่ยวกับสถานภาพทางสังคม ความก้าวหน้าในฐานะและตำแหน่ง ค่าตอบแทนที่เหมาะสม นโยบายของห้องสมุดและการปฏิบัติการยอมรับนับถือ และหัวหน้างานที่สามารถและยุติธรรม

๘. เมื่อจัดลำดับของความไม่พอใจ ความพอใจของบรรณารักษ์ทั้งสองฝ่ายไม่สัมพันธ์กัน เช่น บรรณารักษ์ทั้งสองฝ่ายไม่พอใจสถานภาพสังคมเป็นลำดับแรก แต่ในด้านสภาวะและความสะดวกต่าง ๆ บรรณารักษ์ฝ่ายบริการตอบคำถามไม่พอใจ เป็นลำดับที่ ๒ ในขณะที่บรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือไม่พอใจ เป็นลำดับที่ ๑๑

ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้

๑. ในด้านผู้บริหารห้องสมุด

๑.๑ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บรรณารักษ์มีโอกาสหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนงานกันได้ตามความสนใจ เพื่อขจัดปัญหาความเบื่อหน่ายในการทำงานจำเจด้านเดียว

๑.๒ ปรับปรุงปัจจัยสภาวะและความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยตามความจำเป็น เพื่อสนองความต้องการของบรรณารักษ์ฝ่ายบริการ

ตอบคำถาม

๑.๓ สนับสนุนให้บรรณารักษ์ทั้งสองฝ่ายได้มีโอกาสก้าวหน้าโดยเท่าเทียมกัน

๒. ในด้านผู้บริหารมหาวิทยาลัย

๒.๑ ส่งเสริมและแก้ปัญหาสถานภาพของบรรณารักษ์ให้ทัดเทียมกับอาจารย์

๒.๒ จัดหางบประมาณและเงินอุดหนุนห้องสมุดให้มากขึ้น

๓. โรงเรียนบรรณารักษ์ทุกแห่งควรจะไปปลูกฝังนิสัยนักศึกษาบรรณารักษ์ให้รู้จักและรักษาไว้ซึ่งปรัชญาบรรณารักษ์ ความภาคภูมิใจ และทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ นอกเหนือจากการเรียน การสอน การฝึกงานตามห้องสมุดก็เป็นสิ่งสำคัญ นิสิตนักศึกษาบรรณารักษ์สามารถเรียนรู้และเข้าใจงานได้อย่างถูกต้อง เมื่อสำเร็จการศึกษาออกไปเป็นบรรณารักษ์ก็จะสามารถเลือกงานที่ตรงกับความต้องการ ความเปื้อน่ายในการงานก็จะไม่บังเกิดขึ้น

งานวิจัยอีกเรื่องหนึ่งที่พอจะเกี่ยวข้องในเรื่องความพึงพอใจการทำงานของบรรณารักษ์ คือ เรื่องขวัญของบรรณารักษ์คืองานวิจัยของ สุขุม นิลเชษฐ์^๑ ศึกษาเรื่อง "ขวัญของบรรณารักษ์ในสังกัดของโรงเรียนรัฐบาลกรมสามัญศึกษา" โดยทำการสำรวจบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางทุกโรงเรียน และบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนประจำจังหวัดทุกจังหวัด รวม ๑๘๔ คน ผลจากการวิจัยนี้มีข้อสรุปว่า ขวัญของบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาลอยู่ในฐานะปานกลาง เกือบดี ขวัญของบรรณารักษ์เพศชายกับเพศหญิงแตกต่างกัน โดยที่บรรณารักษ์เพศหญิงมีขวัญดีกว่าบรรณารักษ์เพศชาย องค์ประกอบด้านความสะดวกสบายในการทำงาน ความพอใจในการทำงานและความรับผิดชอบมีส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมความรู้สึกต่อขวัญในการทำงานของบรรณารักษ์มากน้อยตามลำดับ

^๑ สุขุม นิลเชษฐ์, "ขวัญของบรรณารักษ์ในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล กรมวิสามัญศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบรรณารักษศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๖), หน้า ๔๔.

ถึงแม้ว่าในวงการบรรณาธิการ หรือหน่วยงานห้องสมุดจะได้ศึกษาในเรื่องความพึงพอใจในการทำงานน้อยมาก แต่มีงานวิจัยในหน่วยงานอื่นที่น่าสนใจ และจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้จะขอนำมากล่าวในที่นี้เช่น

ในปี ค.ศ. ๑๙๗๔ จารูวรรณ เสวกสุวรรณ ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสำรวจที่สร้างขึ้นเอง ประกอบด้วยข้อทดสอบย่อย ๗ อย่าง มีทั้งหมด ๔๐ ข้อ ผลการวิจัยปรากฏว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับปานกลาง แต่ความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการกับโอกาสก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ความพึงพอใจในเรื่องศักดิ์ศรีของอาชีพอยู่ในระดับสูง^๑

ในปีเดียวกัน ปราณี อารยะศาสตร์ เขียนวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน และวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา" ผู้วิจัยใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้บริหาร และสร้างแบบสอบถามโดยใช้ผู้บริหารระดับโรงเรียนและวิทยาลัย ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เป็นประชากรจำนวน ๑๖๓ คน แยกเป็นผู้บริหารระดับโรงเรียน ๑๓๖ คน ผู้บริหารระดับวิทยาลัย ๒๗ คน แบบสอบถามใช้ทฤษฎีจูงใจค้ำจุน (The Motivation-Hygiene Theory) ของ เฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg) ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารระดับวิทยาลัยมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้บริหารระดับโรงเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารทั้งสองระดับอยู่ในระดับปานกลาง และความพอใจข้อปัจจัยต่าง ๆ ภายในกลุ่มแตกต่างกันน้อย ความพึงพอใจในการทำงานของสถานศึกษาวิชาชีพต่าง ๆ อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ยกเว้นกลุ่มวิทยาลัยพาณิชยการที่มีความพอใจในปัจจัยต่าง ๆ สูงกว่ากลุ่มอื่น ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารทั้ง ๒ ระดับ มีความเห็นตรงกันคือ เรื่องความมั่นคงในการทำงาน เป็นอันดับสูงสุด รองลงมาได้แก่เรื่องลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานตามลำดับ ความพอใจน้อยมีผลตรงกับความไม่พอใจในการทำ

^๑ จารูวรรณ เสวกสุวรรณ, "ความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต แผนกวิชาพยาบาลศึกษา คณะครุศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔), หน้า ๖-๗.

งานของผู้บริหารทั้ง ๒ ระดับ ในปัจจัยจำจุนเรื่องเงินเดือนและผลประโยชน์ก็ถืออยู่ในอันดับต่ำสุด สูงขึ้นมาได้แก่เรื่อง สภาพการทำงาน นโยบาย การบริหารงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ในการบริหารงานตามอุดมคติของผู้บริหารทั้ง ๒ ระดับมีความเห็นตรงกันว่า เงินเดือนและตำแหน่ง เป็นปัจจัยที่สำคัญน้อยที่สุด ในส่วนที่แตกต่างกันคือผู้บริหารระดับวิทยาลัย เห็นว่าความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารระดับโรงเรียนเห็นว่าสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญที่สุด^๑

ปี ค.ศ. ๑๙๗๖ มนุษย์ บุญเชิด ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศฝ่ายสามัญศึกษาประจำจังหวัด" เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยแบ่งองค์ประกอบออกเป็น ๑๑ องค์ประกอบ จำนวนประชากร ๓๕๔ คน ผลการวิจัยปรากฏว่า องค์ประกอบที่ศึกษานิเทศรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้แก่ ลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบและปริมาณงาน สถานภาพของงานและตำแหน่ง การยอมรับนับถือ นโยบายของการนิเทศ และผลการสัมฤทธิ์ของงาน องค์ประกอบที่ศึกษานิเทศรู้สึกไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้แก่ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เงินเดือน และผลประโยชน์ก็ถือดู ความก้าวหน้าและความมั่นคงของงานและการบริหาร^๒

มินิเตอร์ (Miniter)^๓ ศึกษาพบว่าบรรณารักษ์หญิงมีความสุขและความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบรรณารักษ์ชาย แม้ว่าบรรณารักษ์ชายจะได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์อื่น ๆ เช่น เกียรติ ตำแหน่งการบริหารสูงกว่าก็ตาม

^๑ปราณี อารยะศาสตร์, "ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔), หน้า ก-ฉ.

^๒มนุษย์ บุญเชิด, "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศฝ่ายสามัญศึกษาประจำจังหวัด" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔), หน้า ง-จ.

^๓John J. Miniter, "An Analysis of Job Satisfaction Among Public College or University, and Special Librarians," Dissertation Abstracts International 36 (February 1976) : 5090A-5091A.

ปัจจัยในเรื่องเพศนี้มีนักวิจัยหลายคนให้ความสนใจ แต่ไม่พบความแตกต่างที่เห็นได้ชัดจนอย่างแท้จริงนัก เช่น จากการศึกษาของ ชไฟโร และ สเติน^๑ (Shapiro and Stern) พบว่าคนงานหญิงมีความพึงพอใจในค่าจ้างมากกว่าคนงานชายในระดับเดียวกัน อย่างไรก็ตามในการทำงานระดับสูงพบว่า ผู้ชำนาญงานชายมีความพึงพอใจในอัตราค่าจ้างมากกว่าเพศหญิงในระดับเดียวกัน และเมื่อทดสอบองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การนิเทศงาน และผู้ร่วมงานก็พบว่าในระดับเดียวกันแล้วคนงานหญิงมีความพึงพอใจมากกว่าคนงานชาย ในขณะที่งานระดับสูง ผู้ชำนาญงานชายมีความพึงพอใจมากกว่าผู้ชำนาญงานหญิง ความพึงพอใจในการทำงานและการเลื่อนตำแหน่งงานสูงมากในคนงานชายมากกว่าคนงานหญิง

จากการศึกษาของมิลเลอร์ และ มัทฮาร์ด^๒ (Miller and Muthard) พบว่าความแตกต่างในเรื่องเพศไม่มีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจแตกต่างกัน ถ้าไม่มีปัจจัยอื่นมาประกอบ เช่น ระดับของงาน โอกาสการเลื่อนตำแหน่ง การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และสภาพของสังคม

คิลบริดจ์^๓ (Kilbridge) พบว่าเพศชายมีอัตราการย้ายงานสูงกว่าเพศหญิง แต่เพศหญิงมีอัตราการขาดงานมากกว่าเพศชาย

^๑Jack H. Shapiro and Louis W. Stern, "Job Satisfaction : Male and Female, Professional and Non-Professional Workers," Personnel Journal 54(7) : 406 (July, 1975) : 388-389.

^๒L.A. Miller and J.E. Muthard, "Job Satisfaction and Counselor Performance in State Rehabilitation Agencies," Journal of Applied Psychology 49 (August 1965) : 280-283.

^๓Maurice D. Kilbridge, "Turnover, Absence and Transfer Rate as Indicators of Employee Dissatisfaction with Repetitive work," Industrial and Labor Relations Review (Reprint).

อย่างไรก็ตามตัวแปรในเรื่องเพศยังไม่มีผลการวิจัยที่ยืนยันถึงข้อแตกต่างในเรื่องความพึงพอใจมากนัก ผลการวิจัยส่วนมากกลับพบว่าองค์ประกอบในเรื่องอายุเป็นตัวแปรสำคัญในการตรวจสอบความพึงพอใจในการทำงาน โดยทั่วไปแล้วคนงานที่มีอายุมากจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าคนหนุ่มสาวในสภาพของงานชนิดเดียวกัน จากการศึกษาของ ซาเลย์ และโอทิส^๑ (Saleh and Otis) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานจะสูงขึ้นเรื่อย ๆ ตามอายุ และจะลดลงเมื่อใกล้ ๆ จะเกษียณอายุ สันดู และ สันดู (Sandhu and Sandhu)

ได้ศึกษาความสนใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยและนักศึกษาริชาตบรรณารักษศาสตร์ในประเทศแคนาดาพบว่า ทั้งบรรณารักษ์วิชาชีพกับนักศึกษาที่จะจบออกไปเป็นบรรณารักษ์เลือกทำหน้าที่บริการตอบคำถามเป็นอันดับแรก งานจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือเป็นอันดับที่ ๗ งานที่ให้เลือกมีทั้งหมด ๑๐ อย่าง จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าไม่มีผู้ใดเรียงที่จะทำงานด้านบริการตอบคำถาม แต่งานจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือไม่มีใครมีผู้ใดชอบ แม้ขณะที่เริ่มจะเป็นบรรณารักษ์หรือขณะที่ยังศึกษาอยู่ในการประกอบอาชีพบางคนอาจได้ปฏิบัติงานที่ตนสนใจ แต่บางคนต้องฝืนปฏิบัติงานที่ตนไม่ชอบหรือไม่พอใจที่จะปฏิบัติเลย^๒

ปี ค.ศ. ๑๙๗๔ วินเซนต์ (Vincent) ได้ทำการวิจัยหัวข้อเรื่องเกี่ยวกับความพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ในแง่โครงสร้างของหน่วยงาน (Departmental patterns) โดยตั้งคำถามเฉพาะว่า "งานที่ท่านทำเป็นประจำ งานใดที่ท่านรู้สึกสนุก และอยากทำมากที่สุด" ผลปรากฏว่าบรรณารักษ์จำนวน ๓ ใน ๔ ของผู้ตอบแบบสอบถาม บรรณารักษ์บริการตอบคำถามสนใจและรู้สึกสนุกกับงาน

^๑Shoukry D. Saleh and Jay L. Otis, "Age and Level of Job Satisfaction," Personnel Psychology 17 (Winter 1964) : 425-430.

^๒Roop K. Sandhu and Harjit Sandhu, "Job Perception of University Librarians and Library Students," Canadian Library Journal 28 (November-December 1971) : 438-445.

ที่ทำมากกว่าบรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือ^๑ วินเซนตีได้สรุปว่า ที่เป็นดังนี้ เนื่องจากโครงสร้างของหน่วยงาน งานจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือมีกฎเกณฑ์ที่ต้องยึดถือมาก ทำให้บรรณารักษ์ไม่ชอบ^๒

การวิจัยของสันจู และ สันจู ตรงกับของวินเซนตี คือ บรรณารักษ์มีความพอใจที่จะทำงานบริการตอบคำถามมากกว่างานหน้าที่อื่น ๆ

ในปี ค.ศ. ๑๙๗๔ คริสแมน (Crisman) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์บทบาทของบรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือของห้องสมุดสถาบันทางวิชาการ โดยสุ่มตัวอย่างประชากรจากบรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือจำนวน ๓๐ คน บรรณารักษ์ฝ่ายบริการตอบคำถามจำนวน ๒๓ คน และบรรณารักษ์วิชาชีพอื่น ๆ ๓๕ คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

๑. บรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือมีความคิดว่า ตนมีบทบาทน้อยต่องานอาชีพ
๒. บรรณารักษ์ฝ่ายนี้ที่อยู่ในวัยหนุ่มสาว (อายุต่ำกว่า ๓๕) เห็นภาพพจน์ต่อบทบาทงานอาชีพของตนในทางลบ
๓. บรรณารักษ์ฝ่ายนี้ยอมรับว่างานแผนกอื่น ๆ น่าสนใจกว่า
๔. บรรณารักษ์ฝ่ายนี้มีความพอใจในการปฏิบัติหน้าที่น้อยกว่าบรรณารักษ์ฝ่ายอื่น ๆ
๕. บรรณารักษ์ฝ่ายนี้ส่วนใหญ่ไม่พอใจงานของตน (อายุต่ำกว่า ๓๕ ปี)
๖. บรรณารักษ์ฝ่ายนี้ต้องการไปทำงานที่แผนกอื่นมาก
๗. บรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือส่วนใหญ่ไม่ต้องการทำงาน

^๑Donald Edward Perry Vincent, "A Study of Administrative Style in Five University Libraries and Its Reflection in Staff Attitudes and Internal Management Process" (Ph.D. dissertation, Graduate School of Library Science, University of Michigan, 1974), p. 8.

^๒Ibid., pp. 37-39.

หน้าที่นี้ (ส่วนใหญ่อายุต่ำกว่า ๓๕ ปี)^๑

ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายต้องประกอบไปด้วย ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง บุคลากรจะมีประสิทธิภาพในการทำงานมากหรือน้อย ย่อมเกิดจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทัศนคตินี้เกิดจากอารมณ์ ความรู้สึกของจิตใจ อาจแสดงออกทางพฤติกรรมต่าง ๆ โดยมีปฏิริยาต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา การดำเนินงานเป็นต้น ปฏิริยาอาจก่อให้เกิดผลดีหรือผลเสียต่อหน่วยงานได้ สภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีลักษณะไม่คงที่อาจมีระดับสูงชั่วระยะหนึ่งแล้วตกลงมาสู่ระดับต่ำได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงของสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีผลต่อการดำเนินงานมาก ผู้บริหารไม่ควรจะละเลย ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ควรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่กล่าวมาแล้วยืนยันให้เห็นถึงองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยหรือเป็นตัวแปรสำคัญ บ่งชี้ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวอาจรวบรวมเข้าด้วยกัน หรือเพิ่มปัจจัยขึ้น ทั้งนี้แล้วแต่สภาพของหน่วยงาน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์พิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย แล้วนำมาสรุปกำหนดกรอบแห่งความคิดในการวิจัยกำหนดตัวปัจจัยสำคัญ ๆ ซึ่งครอบคลุมสภาพเป็นจริงที่ปรากฏอยู่ (Empirical) ในสังคม ซึ่งกรอบของแนวความคิดในการวิจัยครั้งนี้จะประกอบด้วยตัวแปรหรือปัจจัยสำคัญ ๑๐ ปัจจัย ดังได้กล่าวมาแล้ว

^๑Larry George Chrisman, "An Analysis of Cataloger's Role within the Academic Library Organization" (Ph.D. Dissertation, Indiana University, Graduate Library School, 1975), p. 182.