

## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้เป็นการเสนอแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย การเสนอจะแบ่งออกเป็น ๔ ตอน คือ ความหมายของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และงานในหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชา

#### ความหมายของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน ( job satisfaction ) และความไม่พึงพอใจในการทำงาน ( job dissatisfaction ) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายอย่างดังต่อไปนี้

มอร์ส ( Morse ) อธิบายเป็นเชิงจิตวิทยาว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นสิ่งที่ช่วยลดความเครียดของผู้ทำงาน ความเครียดเกิดจากความต้องการของคนทำงาน เมื่อคนมีความต้องการมากก็จะมีปฏิกิริยาเรียกร้อง ถ้าการเรียกร้องได้รับการตอบสนองความเครียดก็จะลดลง ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน แต่ถ้าความเครียดมีมากและการเรียกร้องไม่ได้รับการตอบสนอง จะเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน<sup>๑</sup> สเตร้าส์ ( Strauss ) และ เซย์ลิส ( Sayles ) ให้ความหมายในเชิงอุตสาหกรรมว่า ความพึงพอใจในการทำงานคือความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้เมื่อคนที่ทำงานได้รับประโยชน์ตอบ

---

<sup>๑</sup>Nancy C. Morse, Satisfaction in the White Collar Job (Michigan ; University of Michigan Press, 1955), p.27.

สนองความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงาน<sup>๑</sup> ทั้งสองความหมายนี้มีความคล้ายคลึงกันในแง่ที่เน้นการตอบสนองความต้องการ ส่วน วรูม ( Vroom ) ได้ให้ความหมายกว้างออกไปอีกว่า ความพึงพอใจในการทำงานและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานมีความหมาย เหมือนกันและใช้แทนกันได้ ทั้งสองคำนี้หมายถึง การปรับตัวทางอารมณ์ส่วนบุคคลต่อบทบาทในการทำงาน ทัศนคติที่ดีต่อการทำงานก็คือ ความพึงพอใจในการทำงาน และทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงานก็คือ ความไม่พึงพอใจในการทำงาน<sup>๒</sup> แต่ บลัม ( Blum ) และ เนย์เลอร์ ( Naylor ) เห็นว่า แม้ว่าความพึงพอใจในการทำงานและทัศนคติต่อการทำงานจะใช้แทนกันได้ในบางแห่งแต่ทั้งสองคำนี้ก็ไม่ได้มีความหมาย เหมือนกัน เสียทีเดียว กล่าวคือ ความพึงพอใจในการทำงานนั้นเป็นผลมาจากทัศนคติที่ดีหลาย ๆ ด้าน ที่มีต่องานที่ทำ รวมทั้งทัศนคติที่ดีต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานและต่อชีวิตความเป็นอยู่ด้วย ความพึงพอใจในการทำงานที่เกิดขึ้นในคนหลายคนทำงานด้วยกันจะทำให้เกิดขวัญ ( Morale ) ในกลุ่มของพนักงานเหล่านั้น<sup>๓</sup> ความหมายนี้มีส่วนคล้ายคลึงกับความหมายของ แอปเปิลไวท์ ( Applewhite ) ที่ว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเฉพาะส่วนบุคคล แต่ขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นสิ่งที่เกิดในกลุ่มคนทำงานด้วยกัน และได้อธิบายว่า เมื่อเริ่มต้นทำงานบุคคลจะเริ่มมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมทั่วไปของที่ทำงาน ต่อมาความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเพราะการได้ทำงานร่วมกับเพื่อนฝูงที่สามารถ เข้ากันได้ดี และในที่สุดความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเพราะสิ่งที่ได้รับตอบแทน จาก

---

<sup>๑</sup>George Strauss and Leonard R. Sayles, Personnel: The Human Problems of Management fourth edition (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1955)pp. 39 - 40.

<sup>๒</sup>Victor H. Vroom, Work and Motivation (New York : John Wiley & Sons, 1964), p. 99.

<sup>๓</sup>Milton L. Blum and James C. Naylor, Industrial Psychology: Its Theoretical and Social Foundation (New York: Harper & Row, Publishers , 1986), p. 356.

การทำงาน<sup>๑</sup> แต่ โวลแมน ( Wolman ) เห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกมี  
 ความสุข เมื่อผู้ทำงานได้ทำงานประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย<sup>๒</sup> ความหมายของโวลแมน  
 เน้นที่ความสำเร็จในการทำงานทำให้เกิดความพึงพอใจ เช่นเดียวกับ ล็อค ( Locke ) ซึ่งกล่าวว่า  
 ว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นสภาพทางอารมณ์ที่เป็นผลจากการประเมินการทำงานว่า ได้  
 ประสบผลสำเร็จหรือได้ผ่านอุปสรรคต่าง ๆ จนบรรลุจุดประสงค์ของการทำงานแล้ว ล็อค เน้นว่า  
 ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความคิดรวบยอดทางด้านอารมณ์และเป็นความรู้สึก ไม่ใช่เป็นการ  
 กระทำที่มองเห็นได้<sup>๓</sup>.

ความหมายที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางก็คือความหมายของ กู๊ด ( Good ) ซึ่ง  
 กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานหมายถึง คุณภาพ สภาพ หรือระดับความพอใจอันเป็นผลมาจาก  
 ความสนใจและทัศนคติที่ดีที่มีต่อการทำงาน<sup>๔</sup>

เมื่อสรุปความหมายที่กล่าวมาทั้งหมดนี้พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน ( job  
 satisfaction ) หมายถึง ความรู้สึกรัก ยินดี ชอบ เต็มใจ อันเป็นทัศนคติที่ดีต่องานเพราะว่า  
 งานที่ทำได้ตอบสนองความต้องการของผู้ทำงาน แต่ถ้าผู้ทำงานรู้สึกไม่ยินดี ไม่ชอบ ไม่เต็มใจ อัน  
 เป็นทัศนคติที่ไม่ดีต่องานเพราะว่างานนั้นไม่ได้สนองตอบความต้องการของผู้ทำงาน ก็จะเกิดความ

<sup>๑</sup>Phillip B. Applewhite, Organizational Behavior (New Jersey :  
 Prentice - Hall, Inc., 1965 ), p. 23.

<sup>๒</sup>Benjamin B. Wolman, Dictionary of Behavioral Science (New York:  
 Van Nostrand Reinhold, 1973), p. 384.

<sup>๓</sup>Edwin A. Locke, "What is Job Satisfaction" in Richard W. Beatty  
 and Craig Eric Schneier, Personnel Administration (Massachusetts :  
 Addison-Westley Publishing Company, 1977 ), pp. 350 - 351 .

<sup>๔</sup>Carter V. Good, Dictionary of Education (New York: McGraw - Hill,  
 1973 ), p. 320.

รู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน ( job dissatisfaction )

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน

เมื่อหน่วยงานได้รับคนเข้าทำงานจะโดยวิธีสอบคัดเลือก คัดเลือก เลือกตั้ง แต่งตั้ง หรือวิธีใดก็ตาม บุคคลที่ผ่านกระบวนการดังกล่าวนี้มาแล้วย่อมจะมีคุณสมบัติพื้นฐานที่จะสามารถปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานนั้นได้ หากเขายังบกพร่องคุณสมบัติบางประการ หน่วยงานก็สามารถจัดให้มีการ ประถมนิเทศ อบรม หรือฝึกหัดเพิ่มเติมเพื่อเป็นการพัฒนาบุคคลที่ย่อมจะทำได้เสมอ ในทางปฏิบัติ หน่วยงานต่าง ๆ ก็ได้ทำอยู่แล้ว แม้กระนั้นภารกิจของผู้บริหารก็ยังไม่สำเร็จสิ้นลงเพียงเท่านั้นไม่เพราะว่าการประถมนิเทศ การอบรม หรือการฝึกหัดเพิ่มเติมเป็นการพัฒนาบุคคลทางด้านความรู้ความสามารถ ( ability ) เท่านั้น ผู้บริหารก็ยังไม่อาจจะเชื่อได้ว่า บุคคลที่ผ่านกระบวนการเหล่านี้มาแล้วจะ มีความตั้งใจหรือมีความเต็มใจ ( willingness ) ที่จะทำงานให้กับหน่วยงานโดยเต็มความสามารถ ที่มีอยู่ตลอดไปหรือไม่ ด้วยเหตุนี้จึงได้มีการศึกษาหาสาเหตุที่จะกระตุ้นให้บุคคลในหน่วยงาน มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานหรือมีความพึงพอใจที่จะทำงานให้กับหน่วยงานตามความรู้ความสามารถที่มีอยู่ อย่างสม่ำเสมอ

ในปี พ.ศ. ๒๔๗๐ ( ค.ศ. ๑๙๒๗ ) เมโย ( Mayo ) และเพื่อนร่วมงานที่มหาวิทยาลัย ฮาวาร์ด มีความสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานในโรงงาน จึงได้ศึกษาพฤติกรรมของพนักงานใน บริษัทเวสต์เทอรัน อีเลคตริก ( Western Electric Company ) โดยได้ทดลองให้พนักงานกลุ่มหนึ่งที่เป็น "กลุ่มทดลอง" ทำงานโดยมีการเปลี่ยนแปลงสภาพของที่ทำงาน เช่น การเปลี่ยนแปลง ระดับแสงสว่างของห้อง การหยุดพักบ่อย ๆ และให้กลุ่มพนักงานอีกกลุ่มหนึ่งที่เป็น "กลุ่มควบคุม" ทำงานในสภาพปกติธรรมดา ในกลุ่มทดลองนั้นเมื่อสภาพต่าง ๆ ของห้องเปลี่ยนแปลงไป ผลผลิตก็ยังคงเพิ่มขึ้นตามที่ได้คาดหมาย เมื่อลดแสงสว่างลงผลผลิตก็ยังคงเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันในกลุ่มควบคุม นั้นแม้จะไม่มี การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผลผลิตก็เพิ่มขึ้น เมโยและคณะจึงได้สัมภาษณ์พนักงานเหล่านี้เพื่อ ค้นหาคำตอบจากการทดลองที่ใช้เวลามากกว่า ๕ ปี ในที่สุดก็พบว่า เมื่อพนักงานได้รับความสนใจเป็นพิเศษจากฝ่ายบริหาร ประสิทธิภาพของการผลิตจะเพิ่มขึ้น โดยไม่ต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมของการทำงานจะเป็นอย่างไร คนงานที่อยู่ในโครงการศึกษานี้ได้มีการรวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมทางสังคมของคนงาน สภาพดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการ

ทำงาน กล่าวคือทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานสูงขึ้น เมโย และผู้ร่วมงานได้สรุปว่า ฝ่ายบริหารต้องยอมรับความต้องการของพนักงานที่ว่า เขามีความต้องการได้รับการยกย่องและการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคม ซึ่งจะทำให้เขามีความรู้สึกว่ามีศักดิ์ศรีและคุณค่า<sup>๑</sup> ผลจากการศึกษาของ เมโยและคณะครั้งนี้ ทำให้ผู้บริหารหน่วยงานได้ระลึกว่า สถานที่ทำงานไม่ใช่สำหรับทำงานเท่านั้น แต่เป็นสภาพแวดล้อมทางสังคมที่บรรดาพนักงานสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น และสภาพดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพและปริมาณของการผลิต

เสนาะ ดิยาวี และคณะ กล่าวว่า ความเต็มใจและไม่เต็มใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถคุมได้ถ้าอาศัยวิชาพฤติกรรมศาสตร์ค้นหาสาเหตุที่ทำให้คนรู้สึกไม่เต็มใจในการทำงานและขจัดสิ่งนั้นออกไป ขณะเดียวกันก็สร้างสิ่งที่จะก่อให้เกิดความเต็มใจในการทำงานใหม่มีในองค์การเสมอ<sup>๒</sup> วุฒิชัย จำนงค์ ก็มีความเห็นสอดคล้องในแง่ที่ว่า การจ่ายเงินเดือนหรือค่าตอบแทนแก่พนักงานจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานแก่พนักงานนั้นหาเป็นการเพียงพอไม่ หากแต่จะต้องใช้วิธีการจูงใจเข้ามาช่วยแก้ไขด้วย เพราะคนที่ได้รับการจูงใจ (motivated person) จะเป็นผู้ที่มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานและมีความตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไปอีก<sup>๓</sup>

การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานได้รับความสนใจมาโดยลำดับ มีการขยายขอบเขตจากวงการอุตสาหกรรมออกไปสู่การบริหารธุรกิจด้านอื่น ๆ รวมทั้งด้านการศึกษาด้วย

ชรูเดน (Chruden) และ เซอร์แมน (Sherman) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้

<sup>๑</sup>Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization (New York : The Viking Press 6th edition, 1968), pp. 53-94.

<sup>๒</sup>เสนาะ ดิยาวี, สุปราณี ศรีนัตราภิมุข และ นิยะดา ชุณหวงค์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๒), หน้า ๒๕๕.

<sup>๓</sup>วุฒิชัย จำนงค์, การจูงใจในองค์การธุรกิจ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียน สโตร์, ๒๕๒๕), หน้า ๑-๒.

และกล่าวถึงสิ่งที่จริงใจให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานไว้เป็น ๒ กลุ่มคือ สิ่งล่อใจทางบวก ( positive incentives ) หมายถึงสิ่งที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ เงิน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน การได้รับการยกย่องชมเชย ความรู้สึกว่ามีส่วนเป็นเจ้าของ ( belongingness ) การแข่งขันกันทำงาน ( competition ) การได้รับรู้ผลของงานที่ตนเองได้ทำ ( knowledge of results ) และการมีส่วนร่วม ( participation ) สิ่งล่อใจในทางลบ ( negative incentives ) หมายถึงสิ่งที่จะสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การกล่าวตำหนิ ดุด่า การลงโทษ สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การเกิดความขัดแย้ง ( conflict ) ในหมู่คนทำงาน<sup>๑</sup> ตามความเห็นของชรูเดนและ เซอร์แมนจะเห็นว่าสิ่งล่อใจในทางบวกนั้นส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง แต่สิ่งล่อใจในทางลบนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชา

สเตร้าส์ ( Strauss ) และ เซย์ลิส ( Sayles ) กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานนั้น ขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้คือ

๑. ความคาดหวัง ( expectation ) ถ้าตั้งความหวังไว้สูง แต่เมื่อทำงานไม่ได้ผลตามที่คาดหวังก็รู้สึกไม่พอใจ แต่ถ้าคาดหวังไว้ต่ำ และผลก็ได้้น้อยตามที่คาดไว้ก็ยังจะรู้สึกน่าพอใจมากกว่าเพราะไม่ผิดหวัง

๒. การประเมินตนเอง ( self-evaluation ) ถ้าประเมินตัวเองว่า งานนี้ตัวเองไม่เก่งหรือไม่ถนัด ผลงานที่ได้มากหรือน้อยก็มีความพอใจ แต่ถ้าคิดว่าตัวเองมีความสามารถสูง แต่ทำงานไม่ได้ผลดีก็จะต้องผิดหวังและอาจจะเกิดความไม่พึงพอใจบ่อย ๆ

๓. ทัศนคติทางสังคม ( social-norms ) ถ้าหากได้ทำงานที่คนอื่นในสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นคนที่เราเชื่อถือเห็นว่างานที่เราทำนั้นมีความสำคัญ เป็นงานดี งานเด่น ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจ แต่ถ้าเป็นงานที่คนในสังคมไม่ค่อยยอมรับก็จะไม่พึงพอใจ

๔. การเปรียบเทียบคนในสังคม ( social-comparison ) ถ้าคนอื่นหรือเพื่อนฝูงส่วน

---

<sup>๑</sup>Herbert J. Chrudden and Arthur O. Sherman Jr., Personnel Management (Ohio : South Western Publishing Company, 1968) , pp. 306 - 309 .

ใหญ่ได้ทำงานที่มีลักษณะดีเกินกว่าเรา เราก็คงมีความไม่พึงพอใจในงานที่เราทำมากกว่าที่จะเห็นว่างานที่เราทำกับงานที่เขาทำก็มีลักษณะเหมือน ๆ กัน

๕. ความสัมพันธ์ของสิ่งที่ป้อนใส่เข้าไปกับสิ่งที่ออกมาจากงาน ( input / output relations ) ถ้าเราได้ฝึกฝนตนเองมีความสามารถ มีความขยันขันแข็งแต่ได้รับงานที่มีค่าตอบแทนต่ำ หรือเรามีความพยายามสูง ทุ่มเทให้กับการทำงาน แต่ผลงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ทั้งสองกรณีนี้ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

๖. การมีความผูกพัน ( commitment ) ถ้าเราตัดสินใจทำงานอย่างหนึ่งโดยคนทั่วไปหรือเพื่อนฝูงก็รู้เห็นและเราก็คงมีความผูกพันกับงานนั้น ความผูกพันนี้ก็จะส่งผลทำให้เรามีความพอใจที่จะทำงานนั้น

๗. การได้รับรู้ในเบื้องต้น ( priming ) ถ้ามีคนบอกลักษณะงานที่เราจะทำให้เราทราบก่อน เราก็คงรับรู้่างานนั้นมีลักษณะอย่างไร สำคัญอย่างไร แต่ถ้าภายหลังงานไม่ได้เป็นไปตามที่ได้รับ การบอกเล่าหรือเราได้ทราบมาก็อาจจะทำให้เกิดหวัง เกิดความไม่พึงพอใจได้<sup>๑</sup>

บาร์นาร์ด ( Barnard ) กล่าวถึงบรรดาสิ่งจูงใจในการทำงานแบ่งเป็นสองกลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มที่ทำให้พอใจเป็นรายบุคคลได้แก่

๑. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ( material inducements ) ได้แก่เงิน สิ่งของหรือสภาพทางกายภาพ ซึ่งสามารถให้กับบุคคลเป็นสิ่งล่อใจ เฉพาะตัวเป็นรายบุคคล

๒. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสส่วนบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ ( personal non-material opportunities ) สิ่งจูงใจในข้อนี้ได้แก่ ตำแหน่งการงาน สิทธิพิเศษ การมีอำนาจเกียรติยศ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีค่ามากกว่าสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุสิ่งของ

๓. สภาพของที่ทำงานที่พึงปรารถนา ( desirable physical conditions ) ได้แก่สภาพหรือสิ่งแวดล้อมของสำนักงาน ได้แก่ สำนักงาน เครื่องมือเครื่องใช้ ที่ให้ความสะดวกในสำนักงาน

<sup>๑</sup>George Strauss and Leonard Sayles, op. cit., p. 17.

๔. ผลประโยชน์ที่เป็นอุดมคติ ( ideal benefaction ) เป็นสิ่งจูงใจที่เรียกได้ว่าเป็นสิ่งที่มีอำนาจที่สุดแต่มักจะได้รับการละเลยมากที่สุด ผลประโยชน์ที่เป็นอุดมคติที่จะเกิดกับคนที่ทำงานได้แก่ ความรู้สึกภูมิใจในการทำงานอย่างสุดฝีมือ ความรู้สึกเกี่ยวกับความพอดีและความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นต้น

สำหรับอีกกลุ่มหนึ่งนั้น บาร์นาร์ด กล่าวว่า เป็นสิ่งจูงใจโดยทั่วไปได้แก่

๑. ความดึงดูดใจให้เข้าร่วมสมาคม ( associational attractiveness ) เป็นความพอใจที่ได้สมาคมกับคนอื่น ได้คบหากันกับคนที่ต่างผิวพรรณ ต่างศาสนา ต่างวัย สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความผูกพันต่อกัน

๒. การปรับสภาพให้เข้ากับวิธีการและทัศนคติของบุคคลอื่น ( adaptation of conditions to habitual method and attitude ) หมายถึงการปรับวิธีการทำงานของตนให้สอดคล้องกับบุคคลอื่น เนื่องจากคนเรามีความแตกต่างระหว่างบุคคล แต่ในการทำงานถ้ามีความยึดมั่นถือมั่นในตนเอง ไม่ยอมปรับตัวก็ทำให้ไม่เป็นที่ยอมรับของคนอื่น

๓. โอกาสที่ได้มีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น ( opportunity of enlarged participation ) หมายถึง โอกาสที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบมากขึ้นโดยเฉพาะกับองค์การที่จะให้ประโยชน์ องค์การที่มีความยิ่งใหญ่ ขณะเดียวกันก็ไม่อยากมีส่วนร่วมกับองค์การขนาดเล็กหรือองค์การที่ให้ประโยชน์น้อย

๔. สภาพการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ( condition of communion ) เป็นสภาพที่ได้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ เพราะมีความผูกพันทางสังคม มีความเป็นมิตร แม้จะเป็นองค์การอุปถัมภ์ ( informal organization ) แต่ก็มีความสำคัญต่อองค์การรูปนัย ( formal organization )<sup>๑</sup>

สิ่งที่บาร์นาร์ดเสนอนี้เป็นสิ่งที่สามารถสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานของคนได้ทั้งที่เป็นเรื่องของบุคคลและสำหรับกลุ่มคนทั่วไป เริ่มตั้งแต่ความต้องการด้านวัตถุซึ่งเป็นความต้องการขั้นต่ำสุดจนถึงความต้องการด้านจิตใจ ซึ่งเป็นความต้องการระดับสูง

<sup>๑</sup>Chester I. Barnard, The Function of the Executive (Massachusetts : Harvard University Press, 1962 ), pp. 142 - 149.



บีช ( Beach ) ได้ศึกษาถึงสาเหตุสำคัญที่ทำให้ผู้ทำงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และได้ข้อสรุปที่สำคัญ ๔ ประการคือ

๑. ลักษณะของงาน ( nature of the work ) ลักษณะของงานที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ทำให้น่าเบื่อหน่ายคืองานที่ทำซ้ำซาก จำเจ ไม่มีอะไรใหม่จึงไม่ทำให้รู้สึกตื่นเต้นกระฉับกระฉวย

๒. งานที่ไม่มีความมั่นคง ( job insecurity ) ลักษณะงานดังกล่าวคืองานที่ไม่มั่นคงถาวร ระยะเวลาการจ้างงานไม่แน่นอน หรือมีสาเหตุอื่นจะทำให้ผู้ทำงานถูกปลดออก หรือไล่ออกได้ง่าย ๆ ด้วยสาเหตุเพียงเล็กน้อย

๓. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( interpersonal relations ) ความสัมพันธ์ของคนทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้สูงมาก กล่าวคือ ในกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกันมักจะมีควมอิจฉาริษยา การแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันด้วยวิธีการที่ไม่เหมาะสม การแบ่งพรรคแบ่งพวก มีข้อขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องทำให้เกิดความไม่พึงพอใจได้สูงมาก

๔. การเลื่อนตำแหน่ง ( upward mobility and status ) คนจำนวนมากที่มีความทะเยอทะยาน ถือว่าการทำงานเป็นสิ่งที่เข็ดหน้าชู้ตา ดังนั้นการได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือฐานะในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจได้สูง แต่โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือฐานะดังกล่าวมักจะถูกสกัดกั้นหรือถูกจำกัดเอาไว้ด้วยวิธีใดก็ตามซึ่งมีอยู่เสมอ ทำให้คนที่ทำงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน<sup>๑</sup>

ลักษณะที่บีช เสนอมาทั้งหมดนี้เป็นลักษณะที่น่าจะเกิดขึ้นในกลุ่มผู้ทำงานในระดับต้น คือไม่ใช่ผู้บริหารในระดับสูง ปัจจุบันแต่ละอย่างที่กล่าวถึง เป็นปัจจัยขั้นพื้นฐาน แต่ถ้าจะนับความถี่ที่เกิดขึ้น ก็น่าจะมีค่าสูง เพราะคนที่ทำงานในระดับต้น เช่นนี้มีจำนวนมากกว่าคนที่ทำงานในระดับสูง หรือใน

---

<sup>๑</sup>Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at Work (London : The McMillan Company, 1970 ), pp. 454 - 455.

ระดับบริหารงานซึ่งมีจำนวนน้อย ทำให้ความถี่ต่ำ

จากการศึกษาของ กิลเมอร์ ( Gilmer ) แห่งสถาบันเทคโนโลยีคาร์เนกี กล่าวถึงความไม่พึงพอใจในการทำงานหลังจากได้ศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของคนที่มีต่องานที่เขาทำว่า ผู้ที่มีความไม่พึงพอใจในการทำงานในอุตสาหกรรมแขนงต่าง ๆ ส่วนมากอยู่ในวัยหนุ่มและอัตรานี้จะลดลงในคนที่อายุราว ๓๐ ปีขึ้นไป ผู้ที่มีทัศนคติในทางลบต่องานนั้นส่วนมากเป็นพวกที่ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ยากอารมณ์ไม่คงที่ ไม่ชอบปรากฏตัวและไม่เป็นมิตรกับใครง่าย ๆ เมื่อใช้คำถามว่า คุณต้องการอะไรมากที่สุดในการทำงาน สิ่งไหนที่ช่วยทำให้คุณมีความพอใจในการทำงานและสิ่งไหนที่เป็นสาเหตุทำให้คุณไม่พึงพอใจมากที่สุด แล้วนำคำตอบมาวิเคราะห์ กิลเมอร์ก็พบว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานมีความสำคัญต่อคนทำงาน เรียงตามลำดับดังต่อไปนี้

๑. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ( security ) คือมีความแน่นอนว่าจะได้รับการว่าจ้างต่อไปในสถานที่ทำงานที่มีความมั่นคงถาวร ผู้ที่เห็นความสำคัญในเรื่องนี้น้อยก็เฉพาะในกลุ่มคนที่มีการศึกษาดี มีความรู้ความสามารถดีเท่านั้น

๒. โอกาสก้าวหน้า ( opportunity for advancement ) ความก้าวหน้ามีความสำคัญต่อคนที่มีความทะเยอทะยาน มีอายุน้อยและมีความสามารถในการทำงาน แต่สำหรับผู้ที่ทำงานในระดับสูงก็จะเห็นว่าเรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องสำคัญเลย

๓. บริษัทและการบริหารงาน ( company and management ) นั่นคือถ้า บริษัทมีขนาดใหญ่ มีชื่อเสียง มีรายได้ดี และมีความสัมพันธ์อันดีต่อสาธารณชน มีการบริหารงานเป็นที่เชื่อถือก็จะทำให้มีความพอใจสูง

๔. ค่าจ้าง ( Wages ) จากการศึกษาก็พบว่า ค่าจ้างเป็นสาเหตุทำให้เกิดความไม่พึงพอใจมากกว่าความพอใจ ค่าจ้างมีความสำคัญต่อผู้ขายมากกว่าผู้หญิง และต่อคนทำงานในโรงงานมากกว่าคนทำงานในสำนักงาน

๕. ลักษณะงานเฉพาะอย่าง ( intrinsic aspects of the job ) ลักษณะของงานมีความสำคัญต่อคนที่ทำงาน เพราะว่าคนแต่ละคนได้รับการฝึกฝนและมีความสามารถสำหรับงานเฉพาะอย่างไม่เหมือนกัน บางคนอาจจะชอบงานที่ทำให้ได้รับความเชื่อถือ บางคนอาจจะชอบงานที่ไม่ยุ่งยาก งานที่ต้องมีการเดินทางบ่อย ๆ งานที่ไม่ต้องใช้ความเคร่งเครียด ความพึงพอใจในการ

ทำงานเกิดขึ้น เพราะเขาได้ทำงานที่มีลักษณะตามความสามารถหรือไม่

๖. ผู้นิเทศงาน ( supervisor ) ผู้นิเทศงานนั้นอาจจะ เป็นเหมือนพ่อที่คอยให้คำแนะนำ หรืออาจจะ เป็นเจ้านายที่น่ารำคาญก็ได้ ฉะนั้นผู้นิเทศงานจึงอาจจะทำให้คนงานพอใจ หรือไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ก็ได้ คนงานผู้หญิงมีความอ่อนไหวต่อการนิเทศมากกว่าผู้ชาย แต่การนิเทศงานที่ไม่ดี เป็นสาเหตุทำให้เกิดการขาดงาน หรือการลาออกจากการทำงานของคนงานทั้งชายและหญิง

๗. ลักษณะทางสังคมของงาน ( social aspects of the job ) สิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของทัศนคติที่มีต่องานซึ่งสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่องานได้ คนที่ทำงานร่วมกับกลุ่มที่ทำงานเก่ง มีความสามัคคีกันดีจะมีความสุขมากกว่าคนที่ทำงานร่วมกับกลุ่มที่ทำงานไม่ได้ความและมีความแตกแยก ลักษณะ เช่นนี้จะมีความสำคัญต่อคนงานหญิงมากกว่าคนงานชาย

๘. การติดต่อสื่อสาร ( communication ) ในกลุ่มของคนทำงานในระดับต่ำนั้น เห็นว่าการสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งที่ไม่น่าพึงพอใจ เพราะว่า พวกเขาจะได้รับแต่คำสั่ง คำแนะนำ ข้อมูลต่างๆ โดยเป็นฝ่ายรับฟังอยู่ตลอดเวลา แต่ก็ เป็นสิ่งที่น่าพึงพอใจสำหรับผู้ที่มีการศึกษาดีหรือผู้ทำงานในระดับสูง

๙. สภาพการทำงาน ( working conditions ) หมายถึง อุณหภูมิ เสียง แสง การถ่ายเทอากาศ ที่จอดรถ โรงอาหาร ห้องน้ำ รวมไปถึงระบบป้องกันอันตราย มีความสำคัญต่อคนทำงานแต่ก็มีผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานน้อย เมื่อเริ่มทำงานมีความสำคัญมากต่อผู้ชายและผู้หญิงที่แต่งงานแล้ว

๑๐. ผลประโยชน์ตอบแทน ( benefit ) การจ่ายเงินชดเชยเมื่อออกจากงาน การรักษาพยาบาล การลา การหยุดพักผ่อน และการมีวันหยุด มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คนงานมักจะ ไม่มีความสนใจในเรื่องนี้ เพราะส่วนใหญ่มีสหพันธ์คนงานคอยดูแลผลประโยชน์ให้แล้ว<sup>๑</sup>

คนสุดท้ายที่จะกล่าวถึงในเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานก็คือ ฟลิปโป ( Flippo ) ซึ่งกล่าวว่าเป็นการสรุปว่า ในองค์การมีหลายสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจได้ ผู้บริหารมักจะคิดว่า เงิน เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

---

<sup>๑</sup>B. von Haller Gilmer, Applied Psychology (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967 ), pp. 367 - 384 .

เพราะเงินสามารถแลกเปลี่ยนกับสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการดำรงชีวิตได้ แต่ที่นั่นก็เป็นความต้องการในระดับหนึ่งเท่านั้น ผู้ทำงานที่สามารถหารายได้ราว ๔๐,๐๐๐ ดอลลาร์ต่อปี อาจขยันทำงานเพื่อให้ได้ ๑๐๐,๐๐๐ ดอลลาร์ต่อปี ทั้ง ๆ ที่เขาต้องเสียภาษีเพิ่มอีกในอัตราที่สูงขึ้น แต่ตัวเลขหกหลักนั้น เป็นสัญลักษณ์ที่แสดงฐานะที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งซึ่งเป็นเรื่องนอกเหนือจากตัวเงินจริง ๆ ฟิลิปโปกล่าวถึงสิ่งที่บุคคลคิดว่าจะได้รับจากองค์การมีดังต่อไปนี้

๑. เงิน ( pay ) ความต้องการในข้อนี้ก็เพื่อสนองตอบความต้องการทางด้านวัตถุ ฐานะความเป็นอยู่และความมีหน้ามีตา แต่ลำพังเงินเพียงอย่างเดียวนั้นก็ยังไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ตลอดไป

๒. ความมั่นคงของงาน ( security of job ) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีมีมาก ความมั่นคงของงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ ความต้องการที่จะมีหลักประกันว่าจะไม่ตกงานเป็นความต้องการในระดับสูง

๓. เพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ ( congenial associate ) ความต้องการในข้อนี้เป็นความต้องการการยอมรับทางสังคม ฝ่ายบริหารสามารถจะช่วยเหลือได้ โดยจัดให้มีกิจกรรมทางด้านสังคม เพื่อให้เกิดความสนิทสนมในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

๔. การได้รับความไว้วางใจในการทำงาน ( credit for work done ) ความต้องการในข้อนี้ก็เพื่อความมีอิสระในการทำงาน การได้รับการยกย่องนับถือ ตลอดจนการมีชื่อเสียงปรากฏต่อสาธารณชนในผลงานที่ได้ทำไปแล้ว

๕. งานที่มีความหมาย ( a meaningful job ) ความต้องการในข้อนี้คือต้องการทำงานที่มีความท้าทายความสามารถ ไม่ใช่งานซ้ำซากจำเจ มีการขยายงานออกไปหรือมีงานใหม่ การทำงานเช่นนี้จะทำให้เกิดความพอใจ

๖. โอกาสที่จะก้าวหน้า ( opportunity to advance ) แม้ว่าจะไม่ใช่ทุกคนที่ต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน แต่ส่วนใหญ่ก็มีความต้องการโอกาสที่จะก้าวหน้าเพื่อว่าจะได้ใช้โอกาสเช่นนั้นยกฐานะตนเองขึ้นไปอีกระดับหนึ่งเรื่อย ๆ ไป

๗. สภาพสถานที่ทำงานที่เหมาะสม ( comfortable, safe and attractive working conditions ) เป็นความสะดวกสบายภายในสำนักงาน มีเครื่องมือเครื่องใช้อย่างเพียงพอ โต๊ะ เก้าอี้ แม้แต่พรมปูพื้นก็สามารถแสดงฐานะของผู้ทำงานว่ามีความสำคัญแค่ไหน

๘. ผู้นำที่มีสมรรถภาพและยุติธรรม ( competent and fair leadership )

ความต้องการในเรื่องนี้เกี่ยวข้องกับความมั่นคงด้วย เพราะผู้นำที่มีสมรรถภาพจะทำให้องค์การดำเนินไปได้ด้วยดี มีความมั่นคง และเขาก็จะได้รับความยุติธรรมด้วย การได้ทำงานตามคำสั่งหรือคำแนะนำของเจ้านายที่มีความสามารถ ผู้ทำงานก็มีความหวังที่จะได้รับผลสำเร็จจากการทำงานนั้นด้วยเช่นกัน<sup>๑</sup>

เมื่อพิจารณาจากที่กล่าวนี้ จะเห็นว่าสิ่งที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นที่เป็นวัตถุสิ่งของ และเงินก็ช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจได้ แต่ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น คือสิ่งที่มีผลทางด้านจิตใจของผู้ทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีในหมู่ผู้ทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยอมรับซึ่งแสดงออกโดยการให้โอกาสมีส่วนร่วมหรือมอบความไว้วางใจในการทำงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทั้ง เมโย, บาร์นาร์ด, ปีช, กิลเมอร์ และ ฟลิปโป ทุกคนต่างก็ให้ความสำคัญ สิ่งที่ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาต้องระลึกเสมอก็คือ คนที่ทำงานกับเรานั้น มีความต้องการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งอยู่ในใจเสมอ เราได้พยายามค้นหาและ เปิดโอกาสให้เขาได้รับสิ่งที่เขาต้องการบ้างหรือยัง ถ้าเขาเห็นว่า เขาไม่มีโอกาสจะได้รับสิ่งที่เขาต้องการนั้นเลย เขาก็จะทำงานโดยให้ผ่านไปวัน ๆ ไม่มีความกระตือรือร้น ไม่มีความหวัง เป็นประการแรก และ เมื่อใดที่เขาได้รับความสมหวังบ้าง ความพึงพอใจในการทำงานก็จะเริ่มเกิดขึ้น เมื่อผู้บริหารเปิดโอกาสให้เขามากขึ้น ความพึงพอใจก็จะเพิ่มขึ้นและจะเกิดความก้าวหน้าและบรรลุจุดประสงค์ขององค์การในที่สุด

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน

ปัญหาที่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารมาเป็นเวลานานก็คือว่า เมื่อได้มีการสรรหาคนเข้ามาอยู่ในองค์การแล้ว จะทำอย่างไรจึงจะทำให้เขาเต็มใจทำงานให้เราโดยใช้ความรู้ความสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์การให้มากที่สุด นักวิชาการจึงได้ศึกษาเรื่องนี้มาเป็นระยะเวลานาน

<sup>๑</sup>Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management (New York : McGraw-Hill Book Company, 1966 ), pp. 367 - 369.

แนวความคิดที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานและความไม่พึงพอใจในการทำงานจึงได้รับความสนใจสำหรับนักวิชาการตั้งได้กล่าวมาแล้ว ต่อไปนี้จะได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีที่ได้มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันดังนี้

ทฤษฎีสมัยใหม่เริ่มแรกนั้นน่าจะมาจากผลงานของ เทเลอร์ ( Taylor ) ผู้ซึ่งได้รับการขนานนามว่าเป็นบิดาของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ( scientific management ) แนวความคิดของ เทเลอร์ขึ้นอยู่กับความเชื่อที่ว่า ระบบการให้ผลตอบแทนซึ่งใช้อยู่ในระยะนั้น ไม่ได้เป็นระบบการให้ผลตอบแทนที่กำหนดขึ้นมาสำหรับบุคคลที่มีผลผลิตสูง เขาเชื่อว่า ถ้าคนที่มีฝีมือ มีผลผลิตสูง เห็นว่าตนเองได้รับผลตอบแทนเท่ากับผู้ที่มิมีผลผลิตต่ำแล้ว คนงานที่มีผลผลิตสูงจะลดการผลิตลงทันที เทเลอร์จึงได้เสนอแนะระบบของการให้ผลตอบแทนที่อาศัยผลผลิตของแต่ละคนเป็นเกณฑ์ ระบบการจ่ายผลตอบแทนของ เทเลอร์นั้นมีลักษณะพิเศษคือ มีอัตราการจ่ายผลตอบแทนต่อหน่วยหรือต่อชิ้น เป็นสองอัตรา อัตราหนึ่งใช้กับระดับของผลผลิตที่ยังไม่ถึงมาตรฐาน และอีกอัตราหนึ่งใช้กับระดับของผลผลิตที่เท่ากับมาตรฐานหรือสูงกว่าจะได้รับผลตอบแทนอีกอัตราหนึ่งซึ่งสูงกว่าอัตราแรก<sup>๑</sup> จากทฤษฎีของ เทเลอร์นี้แสดงให้เห็นว่า ได้ใช้เงิน เป็นสิ่งกระตุ้นให้คนที่มีความรู้ความสามารถมีความพึงพอใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถให้กับองค์กร ซึ่งก็ทำให้ทั้งฝ่ายทำงานและฝ่ายนายจ้าง สามารถอยู่ร่วมกันได้โดยไม่มีข้อขัดแย้ง และมีความพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย แต่ก็มีผู้เห็นว่าแนวความคิดนี้มองคนเหมือนเป็นเครื่องจักร ไม่ได้พิจารณาองค์ประกอบอื่นเข้าไปด้วย

แมคเกรเกอร์ ( McGregor ) ได้กำหนดทฤษฎี X ขึ้นมาเพื่ออธิบายลักษณะของมนุษย์ในการทำงานว่า มนุษย์นั้นมีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้เพราะมนุษย์ไม่ชอบทำงาน ดังนั้นจึงต้องใช้อำนาจหรือกำลังบังคับ ควบคุม ช่มชู้หรือมีการลงโทษเพื่อให้เขาทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ นอกจากนั้นในการทำงานต้องมีคนคอยชี้แนะ มนุษย์พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานต่ำ ต้องการความอยู่รอดปลอดภัยเท่านั้น ด้วยความเชื่อเช่นนี้เป็นพื้นฐาน ผู้บริหารจึงบริหารด้วยการ เข้มงวดกับผู้ใต้บังคับบัญชางานจึงจะสำเร็จได้

<sup>๑</sup> สมยศ นาวิการ และ มุสดี รุมาคม, องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล จำกัด, ๒๕๒๐), หน้า ๓๒๖ - ๓๒๗.

มีการลงโทษเมื่อทำงานไม่ดีและมีการให้รางวัลตอบแทนเมื่องานประสบผลสำเร็จ ต่อมาแมคเกรเกอร์ได้เสนอทฤษฎี Y ซึ่งมีลักษณะตรงกันข้าม คือมองเห็นมนุษย์เป็นผู้รักดี มีความรับผิดชอบอยากก้าวหน้า ชอบทำงานเป็นธรรมชาติ ไม่ควรใช้วิธีการลงโทษข่มขู่แต่ควรใช้วิธีให้เขาทำงานโดยควบคุมตัวเอง ให้สามารถคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน<sup>๑</sup> ตามทฤษฎี X นั้นการจะให้คนทำงานต้องใช้กำลังผลักดัน แต่ตามทฤษฎี Y นั้นเชื่อว่าคนจะทำงานเมื่อมีการจูงใจด้วยวิธีการอื่นๆ โดยการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน การให้อิสระในการทำงาน มอบหมายให้รับผิดชอบการทำงานตามความเหมาะสม ทำให้เกิดผลดีทางจิตใจ

แนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจที่สำคัญต่อมาคือ ทฤษฎีการจูงใจ (Motivation Theory) ของ มาสโลว์ (Maslow) หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทฤษฎีลำดับของความต้องการ (Need Hierachy Theory) ตามทฤษฎีนี้มาสโลว์ยึดเอาการสนองตอบความต้องการของมนุษย์จูงใจให้เขาทำงาน แต่ความต้องการของมนุษย์นั้นมีระดับแตกต่างกันจากระดับต่ำสุดขึ้นไป ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่ช่วยในการจูงใจอีกต่อไป แต่ความต้องการอาจจะมีการซ้ำซ้อนกันบ้างคือขณะที่ความต้องการระดับหนึ่งยังได้รับการตอบสนองไม่หมดความต้องการระดับสูงขึ้นไปก็เกิดขึ้นมาอีก มาสโลว์ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์เป็น ๕ ระดับคือ

๑. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการที่จะให้ร่างกายดำรงอยู่ได้ ตามธรรมชาติร่างกายต้องการน้ำ อาหาร อากาศ การพักผ่อนหลับนอน ความต้องการทางเพศ เป็นต้น เมื่อความต้องการเหล่านี้ถูกตอบสนองแล้ว จะเกิดความต้องการในระดับสูงขึ้นไปอีก

๒. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (safety needs) เมื่อร่างกายสามารถดำรงอยู่ได้แล้ว มนุษย์ก็ต้องการให้ชีวิตนี้ดำรงอยู่ได้อย่างปลอดภัย ไม่มีโรคร้ายมาเบียดเบียน ได้รับความคุ้มครองจากอาชญากรรม ไม่เกิดความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ในประการนี้การที่คนเรามีงานทำ เป็นหลักฐานมั่นคงก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ได้

---

<sup>๑</sup>Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1960), pp. 33 - 53.

๓. ความต้องการทางด้านสังคม ( social needs ) ต้องการให้สังคมยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีคนคบหาสมาคม มีเพื่อนฝูงไปมาหาสู่ มีการแต่งงาน มีครอบครัว สังคมขยายวงกว้างออกไปทั้งที่บ้านที่ทำงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาที่ไม่ทอดทิ้งคนที่ทำงาน มีความสัมพันธ์อันดี เห็นความสำคัญในฐานะที่เป็นเพื่อนมนุษย์ ความพึงพอใจในการทำงานก็จะเกิดขึ้น

๔. ความต้องการได้รับการยกย่อง ( esteem needs ) เป็นความต้องการในระดับสูงขึ้นไปอีก คือต้องการประสบผลสำเร็จ มีความรู้ มีความสามารถ เพื่อให้ผู้อื่นยกย่องนับถือชื่นชมยินดี อยู่ในสถานภาพที่อวดคนอื่นได้ ผู้บังคับบัญชาที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานที่ใช้ความสามารถที่มีอยู่จนประสบผลสำเร็จและให้เขาได้รับการยกย่อง ชมเชยตามสภาพงาน จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงาน

๕. ความต้องการความสมหวังในชีวิต ( the needs for self actualization ) ความต้องการประเภทนี้เป็นความต้องการระดับสูงสุด คือต้องการทำอะไรก็ตามที่ตนเองอยากจะทำให้ได้ สามารถทำสิ่งใดโดยไม่ต้องคอยง้อผู้อื่นแม้ว่างานนั้นจะยากแต่ด้วยความพร้อมและความสามารถที่มีอยู่ สิ่งที่ตนเองอยากทำก็เป็นไปได้ ผู้ที่มีขีดความสามารถสูง เช่นนี้ต้องการความเป็นอิสระในการทำงานมาก<sup>๑</sup>

ตามแนวทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์นี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายามศึกษาความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชายู่เสมอว่า แต่ละบุคคลมีความต้องการสิ่งใดในระดับใด เพื่อว่าจะสามารถสนองตอบความต้องการของเขาได้ การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถสนองตอบความต้องการของเขาได้ในระดับที่พอใจ เขาก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน แต่ถ้าไม่สามารถสนองตอบความต้องการของเขาให้ได้ในระดับที่เขาต้องการ เขาก็จะเกิดความไม่พึงพอใจที่จะทำงานให้กับหน่วยงานนั้นต่อไปอีก

ทฤษฎีที่น่าสนใจอีกทฤษฎีหนึ่งคือ ทฤษฎีการจูงใจและทฤษฎีอนามัย ( Motivation Hygiene Theory ) ซึ่ง เฮอร์สเบิร์ก ( Herzberg ) และคณะของเขาเป็นผู้เสนอ โดยเฮอร์สเบิร์กและคณะได้ทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การจูงใจให้ทำงาน (The Motivation to Work )

---

<sup>๑</sup> Abraham H. Maslow, Motivation and Personality (New York : McGraw-Hill Book Company, 1976) pp. 80 - 92.



คณะผู้ทำวิจัยได้สัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกรด้วยคำถามว่า ขอให้บอกชื่อว่า เมื่อท่านเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีอะไรเป็นสาเหตุ ปรากฏว่ามีเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นคำตอบถึง ๔๗๖ เรื่อง เมื่อนำมาวิเคราะห์โดยละเอียดเป็นเรื่อง ๆ แล้วเขาสามารถแยกคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานที่มีผู้ตอบมีความถี่สูง ๕ อันดับแรกคือ

๑. ความสำเร็จในการทำงาน ( achievement ) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการประสบผลสำเร็จในการทำงาน สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ผลของการทำงานสำเร็จยังคงปรากฏให้เห็นประจักษ์

๒. การได้รับการยอมรับนับถือ ( recognition ) หมายถึงการได้รับการเชื่อถือโดยมีผู้กล่าวถึงผลงาน ผู้ที่กล่าวถึงนั้นอาจจะเป็นผู้ใดเทศก์ ผู้บริหาร ลูกน้อง หรือเพื่อนฝูงที่รู้จักกันทั่ว ๆ ไป

๓. ลักษณะงานที่ทำ ( work itself ) หมายถึงงานที่ทำมีลักษณะท้าทายความสามารถงานน่าสนใจ งานที่สามารถทำด้วยตัวเองโดยตลอด พวกวิศวกรมีความพอใจที่ได้ประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เป็นต้น

๔. ความรับผิดชอบต่องาน ( responsibility ) หมายถึง การทำงานโดยไม่ต้องมีใครควบคุมดูแล แต่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ งานที่เกิดขึ้นใหม่และได้รับมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบ

๕. ความก้าวหน้าในการทำงาน ( advancement ) หมายถึง การได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งจากการทำงาน โดยเฉพาะเป็นการเลื่อนที่ไม่ได้คาดหวังมาก่อน การได้รับเลื่อนเงินเดือนก็ถือว่าเป็นความก้าวหน้าในการทำงานด้วย

เมื่อคณะทำงานวิจัยได้วิเคราะห์คำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ในเรื่องสาเหตุที่ทำให้คนเหล่านี้มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน ปรากฏว่าเรื่องที่เขากล่าวถึงมากที่สุด ๕ ประการแรกคือ

๑. นโยบายและการบริหารงานของบริษัท ( company policy and administration ) สิ่งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ได้แก่ ความไม่มีประสิทธิภาพของบริษัท ไม่มีประสิทธิภาพในการผลิต การทำงานซ้ำซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจ รวมทั้งการไม่ได้รับความเป็นธรรม

๒. วิธีการปกครองบังคับบัญชา ( supervision technical ) เป็นเรื่องเกี่ยวกับ

การไม่ได้รับความยุติธรรมในเรื่องงานบุคคล การบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีวุฒิแต่ไม่มีประสบการณ์จากการทำงาน ผู้มีประสบการณ์ไม่มีความรู้ความสามารถ ไม่สามารถให้คำแนะนำได้

๓. เงินเดือน ( salary ) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจ่ายค่าจ้างที่ไม่เป็นธรรม การเลื่อนเงินเดือนล่าช้า การจ่ายเงินเดือนสำหรับผู้บรรจุใหม่กับผู้ที่ทำงานนานไม่แตกต่างกัน

๔. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( interpersonal relationship ) เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ทำงานกับเพื่อนร่วมงาน กับผู้บังคับบัญชา หรือกับผู้บังคับบัญชา การเข้มงวดกวดขันการทำงาน

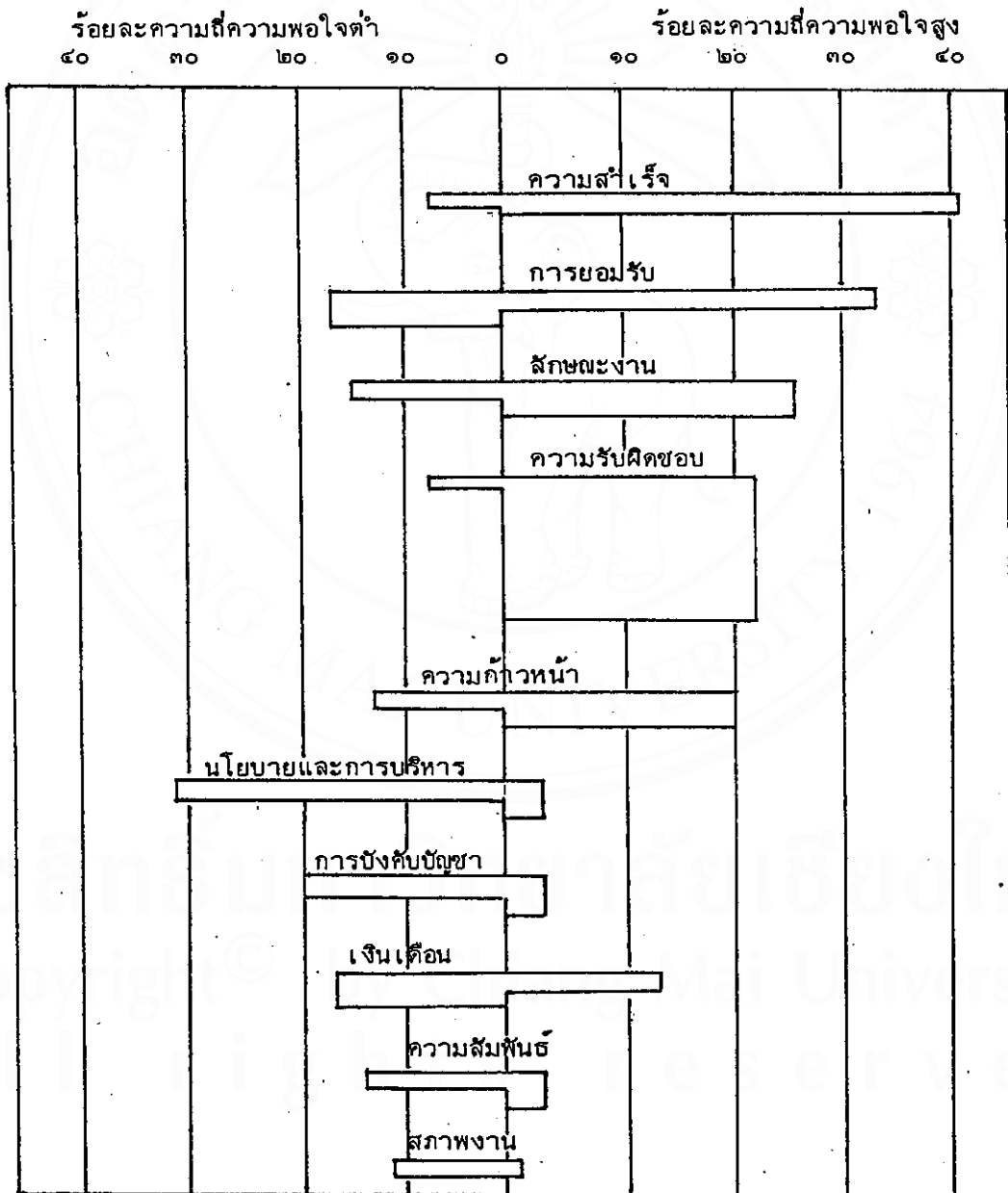
๕. สภาพการทำงาน ( working condition ) เป็นเรื่องเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน มีสภาพดี มีเครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอ แสง อากาศ ดี ท่าเลที่ตั้งไปมาสะดวกสำหรับผู้ทำงาน<sup>๑</sup> สรุปผลการวิเคราะห์ดังภาพที่ ๑ หน้า ๒๔

เฮอรัลเบิร์ก เห็นว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของคนมี ๒ กลุ่มดังกล่าวแล้วเป็นปัจจัยที่แยกจากกัน ในกลุ่มแรกเป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความพอใจในการทำงาน ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการงานหรือเนื้อหาของงานที่จูงใจให้คนชอบทำ รวมเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ ( Motivation factors ) ส่วนปัจจัยอีกกลุ่มหนึ่ง เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานหรือจะเรียกว่า เป็นสภาพแวดล้อมของงานก็ได้ ปัจจัยกลุ่มนี้ถ้าอยู่ในสภาพที่ดี ความไม่พึงพอใจก็จะไม่เกิดกับผู้ทำงาน

---

<sup>๑</sup>Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara Bloch Snyderman  
op. cit., pp. 44 - 49 and pp. 79 - 83.

ภาพที่ ๑ การเปรียบเทียบปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจและปัจจัยที่สร้างความไม่พึงพอใจในการทำงานของ เฮอร์ส เบิร์ก<sup>๑</sup>



<sup>๑</sup> Ibid., p. 81.

แต่ถ้าขาดไปหรืออยู่ในสภาพที่ไม่ดี ความไม่พึงพอใจก็จะเกิดขึ้น ปัจจัยกลุ่มนี้จึงทำหน้าที่เหมือนเป็น ภูมิคุ้มกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน จึงรวมเรียกกลุ่มนี้ว่า ปัจจัยอนามัย ( hygiene factors )<sup>๑</sup>

จากทฤษฎีของ เฮอรัลด์ เบิร์กนี้ทำให้ผู้บริหารทราบว่า ปัจจัยอนามัยจะมีผลกระทบต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน และปัจจัยจูงใจมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารจึงควรพิจารณาถึงทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสองด้าน คือด้านที่ทำให้เขามีความสุขและด้านที่ทำให้เขาไม่มีความสุขในการทำงาน ดังนั้นจากความเชื่อเดิมที่ว่า การเพิ่มค่าจ้าง การปรับปรุงความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของการทำงานจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตและลดการขาดงานหรือการลาออกจากงานนั้นคงจะไม่ถูกต้องเสมอไป เพราะปัจจัยเหล่านี้ทำให้พนักงานไม่เกิดความไม่พึงพอใจต่องานเท่านั้น และปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่จะทำให้เขาเกิดความพอใจในการทำงานได้<sup>๒</sup> และปัจจัยทั้งสองกลุ่มนี้ก็ส่งผลไปในทางตรงกันข้ามกันเสมอ กล่าวคือ ปัจจัยจูงใจจะช่วยส่งเสริมสร้างความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน ตรงกันข้ามปัจจัยอนามัยที่จะโน้มน้าวจิตใจของพนักงานไปในทางที่เสื่อม เกิดความรู้สึกไม่พอใจเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ หรือจะสรุปสั้น ๆ ว่า ปัจจัยจูงใจมีผลต่อ เจตคติแห่งการทำงานส่วนใหญ่ในทางการสร้างสรรค์ แต่ปัจจัยอนามัยมีผลต่อ เจตคติแห่งการทำงานไปในทางการทำลาย<sup>๓</sup>

ทฤษฎีทั้งสามทฤษฎีที่กล่าวมาแล้ว เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายและมีความสัมพันธ์กันมาก เมื่อนำเอาทฤษฎีของแมคเกรเกอร์ ทฤษฎีของมาสโลว์ และทฤษฎีของเฮอรัลด์ เบิร์ก มาเปรียบ-

<sup>๑</sup>Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara Bloch Snyderman  
op. cit., pp 111 - 115 .

<sup>๒</sup>สมยศ นารีการ, ทฤษฎีองค์การ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๒๖),  
หน้า ๒๐๔ - ๒๐๕.

<sup>๓</sup>ทองอินทร์ วงศ์โสธร, หลักและระบบบริหารการศึกษา ( กรุงเทพมหานคร :  
อัมรินทร์การพิมพ์, ๒๕๒๓), หน้า ๔๘ - ๔๙.

เทียบกันจะพบว่าทั้งสามทฤษฎีมีแนวทางในการจงใจให้คนมีความพึงพอใจในการทำงาน ในแนวที่คล้ายกันดังนี้ ทฤษฎี X กล่าวถึง มนุษย์ต้องการความอยู่รอดปลอดภัย การทำงานต้องมีผู้สั่งหรือคอยชี้แนะ ต้องมีการข่มขู่หรือลงโทษ จึงจะทำงาน เพื่อให้ได้รางวัลตอบแทน เปรียบเทียบกับความต้องการขั้นต้นของมาสโลว์ คือความต้องการทางด้านร่างกาย ต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางด้านสังคม เพื่อให้ตัวเองอยู่รอดเช่นกัน และเมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีของเฮอรัลด์-เบิร์ก ก็เปรียบเทียบได้กับปัจจัยอนามัย คือ ถ้าหน่วยงานมีสภาพแวดล้อมการทำงานดี เงินเดือนเพียงพอ มีความสัมพันธ์ต่อกัน การบังคับบัญชาเป็นไปตามสายงาน พนักงานก็จะทำงานไปได้โดยไม่ต้องครุ่นหรือเรียกร้องสิ่งใด แต่ถ้าสิ่งเหล่านี้ขาดไปก็จะเห็นว่าตัวเองไม่ปลอดภัย ไม่มีความมั่นคง ส่วนปัจจัยจิตใจของเฮอรัลด์-เบิร์กนั้น สอดคล้องกับ ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ และความต้องการในระดับสูงของมาสโลว์ กล่าวคือ มนุษย์มีความต้องการ ความสมหวังในชีวิต ความสำเร็จในการทำงาน ต้องการการได้รับการยกย่อง ความก้าวหน้า ต้องการเกียรติชื่อเสียง ความรับผิดชอบ ต้องการการทำงานที่มีลักษณะงานที่ถูกใจ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ โดยไม่ต้องมีการควบคุม คือทำงานอย่างมีอิสระ ซึ่งก็สอดคล้องกันทั้ง ๓ ทฤษฎี ดังตาราง เปรียบเทียบความสัมพันธ์ของทฤษฎีทั้งสามในตารางที่ ๒ หน้า ๓๒

ตาราง ๒ การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของทฤษฎีของ แมคเกรเกอร์ มาสโลว์ และ  
เฮอรัลด์ เปรอร์ก

แมคเกรเกอร์	มาสโลว์	เฮอรัลด์ เปรอร์ก
<p><u>ทฤษฎี X</u></p> <p>การข่มขู่ลงโทษ การให้รางวัลตอบแทน การสั่งให้ทำงาน ความอยู่รอดปลอดภัย</p>	<p><u>ความต้องการระดับต้น</u></p> <p>ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการด้านสังคม ความต้องการความปลอดภัย</p>	<p><u>ปัจจัยอนามัย</u></p> <p>เงิน เดือน สภาพที่ทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล นโยบายและการ บริหารงาน</p>
<p><u>ทฤษฎี Y</u></p> <p>ความรับผิดชอบ ความคิดสร้างสรรค์ ชอบทำงาน มีความอยากก้าวหน้า</p>	<p><u>ความต้องการระดับสูง</u></p> <p>ความต้องการได้รับการ ยกย่อง ความต้องการความสม- หวังในชีวิต</p>	<p><u>ปัจจัยจูงใจ</u></p> <p>ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่พอใจ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า</p>

ในประเทศไทยก็ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน ทั้งที่เป็นงานวิจัยและการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาซึ่งจะกล่าวถึงต่อไปนี้

จรรยา รุ่งสุวรรณ และคณะ ได้ทำการวิจัยถึงสาเหตุที่พยาบาลลาออกจากโรงพยาบาล นครเชียงใหม่ ก็ได้พบสาเหตุที่น่าสนใจคือ ประการแรกเกี่ยวกับงาน พยาบาลส่วนมากทำงานหนัก ทั้งด้านการพยาบาล ด้านบริการและการบันทึกต่าง ๆ แทนแพทย์ด้วย ประการต่อมาคือสภาพที่ทำงาน ยังคับแคบผู้ป่วยมากเกินไป เครื่องมือเครื่องใช้ไม่พอ การเบิกจ่ายแต่ละครั้งก็ใช้เวลานาน ประการที่สาม เป็น เรื่องความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟัง เหตุผลในการทำงาน กับแพทย์ก็ต้องทนต่อการดูค่าตอบแทนของแพทย์ที่แสดงออกขณะปฏิบัติงาน ประการที่สี่ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนก็มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ชิงดีชิงเด่นกัน มีความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ประการที่ห้า คือปัญหาด้าน เศรษฐกิจและสวัสดิการ พยาบาลต้องปฏิบัติงานเวรбая เวรตึกแต่ไม่มีที่พักอาศัย ให้อย่างเพียงพอ โรงอาหารคับแคบไม่ดีพอ ไม่มีโอกาสได้ทำงานหารายได้พิเศษ ประการสุดท้ายคือด้านความก้าวหน้าทางการศึกษา พยาบาลไม่มีโอกาสจะได้ศึกษาต่อนอกจากจะต้องคืนรชนช่วยศึกษานอกเวลาเอาเอง ปัจจุบันเหล่านี้ทำให้พยาบาลลาออกไปปฏิบัติงานที่อื่น หรือไปทำงานต่างประเทศเป็นจำนวนไม่น้อย<sup>๑</sup>

มบุญ บุญเชิด พบว่าศึกษานิเทศก์ฝ่ายสามัญศึกษาประจำจังหวัดมีความไม่พึงพอใจ ในสภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือนหรือผลประโยชน์ที่ควรจะได้ ความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงของงานและการบริหารงาน แต่ก็มี ความพอใจในเรื่องลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำงานด้วยกัน ความรับผิดชอบและปริมาณงาน การยอมรับนับถือ และผลสัมฤทธิ์ของงาน<sup>๒</sup> ผลการวิจัยนี้คล้ายกับงานวิจัยของ คำนิ้ง นกแก้ว ที่พบว่าครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

<sup>๑</sup>จรรยา รุ่งสุวรรณ, ทัศนาศ มหานุภาพ, ศรีจงกล สารพันธ์, กลอยใจ เนตราคม และ เดือนฉาย เนียมทรัพย์, สาเหตุที่พยาบาลลาออกจากโรงพยาบาลนครเชียงใหม่ (งานวิจัยคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เอกสารจัดสำเนาเย็บเล่ม ๒๕๑๗), หน้า ๔๖ - ๔๗.

<sup>๒</sup>มบุญ บุญเชิด ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ฝ่ายสามัญศึกษาประจำจังหวัด วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒๕๑๘, หน้า ง - จ.

ในเขตการศึกษา ๓ มีความไม่พึงพอใจในการทำงานเนื่องมาจาก สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน เงินเดือนและผลประโยชน์ เกื้อกูลและความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และมีความพึงพอใจในการทำงานในเรื่องของการได้รับความนับถือ ความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบและลักษณะของงานที่ทำ<sup>๑</sup> ทั้งสองคนที่กล่าวต่างก็พบว่า เรื่องของเงินเดือน สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน และความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

เดช กาญจนางกูร ได้วิจัยพบว่าอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ๖ คณะ ที่ตั้งอยู่ทางด้านเชิงดอยสุเทพ คือ คณะเกษตรศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ และคณะสังคมศาสตร์ มีความไม่พึงพอใจในการทำงาน ๔ ประการ ตามลำดับคือ สวัสดิการ นโยบายและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย สภาพสิ่งแวดล้อมของที่ทำงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แต่อาจารย์เหล่านี้มีความพึงพอใจในปัจจุบัน ๖ ประการตามลำดับคือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน สถานภาพ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน การบังคับบัญชา<sup>๒</sup> เมื่อเปรียบเทียบกับผลงานของ กมล รักษวน ที่วิจัยพบว่าความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคเหนือ ๔ ประการตามลำดับ มากไปหาน้อยคือ ลักษณะของงานที่ทำ ความเจริญก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา รายได้สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทน การได้รับการยอมรับนับถือ สภาพการทำงาน การปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา<sup>๓</sup> จะพบว่า อาจารย์ในมหาวิทยาลัย-

<sup>๑</sup>คำนึ่ง นกแก้ว, ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา ๓ (บทคัดย่อวิทยานิพนธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๓), หน้า ๒๔๔ - ๒๔๗.

<sup>๒</sup>เดช กาญจนางกูร, ความพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๒๕), หน้า ก.

<sup>๓</sup>กมล รักษวน, ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคเหนือ (บทคัดย่อวิทยานิพนธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๓), หน้า ๒๔๑ - ๒๔๒.



เชียงใหม่และอาจารย์ในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคเหนือมีความพึงพอใจสูงใน เรื่องลักษณะของงานที่ทำอยู่ และการมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่สูง เช่นกัน ในเรื่องความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานนั้นอยู่ในระดับกลาง ๆ เช่นเดียวกัน ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานนั้น อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และอาจารย์ในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคเหนือมีความไม่พอใจในเรื่อง นโยบายและการบริหารงานของสถาบันการศึกษาของตนเอง เช่นเดียวกัน แต่ที่มีความแตกต่างกันมากที่สุดก็คือปัจจัยในเรื่องความ เจริญก้าวหน้าในการทำงาน อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เห็นว่าความ เจริญก้าวหน้าในการทำงานของตนนั้น เป็นสิ่งที่ไม่น่าพอใจ เป็นอย่างยิ่ง คือ จัดอยู่ในอันดับสุดท้ายในขณะที่อาจารย์ในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคเหนือเห็นว่า ความเจริญก้าวหน้าในการทำงานของตนนั้น เป็นที่น่าพอใจมากคืออยู่ในอันดับที่สอง สำหรับ เงินเดือนและรายได้ของอาจารย์ทั้งสองกลุ่มนี้ต่างก็มีความพึงพอใจอยู่ในระดับกลาง ๆ เช่นเดียวกัน

นิยม ศรีวิเศษ ก็ได้วิจัยพบว่าปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการส่วนจังหวัดตำแหน่งครูในเขตการศึกษา ๔ มีความพึงพอใจในระดับสูงในด้านความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และมีความพึงพอใจในระดับปานกลางในเรื่องความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ลักษณะงานที่ทำ การปกครองบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงานและเงินเดือน<sup>๑</sup>

เปล่งศรี อิงคณินท์ ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมีความสำคัญตามลำดับ ๑๐ ประการคือ ความก้าวหน้า ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และเงินเดือน<sup>๒</sup>

<sup>๑</sup>นิยม ศรีวิเศษ, ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการส่วนจังหวัด ตำแหน่งครู เขตการศึกษา ๔ วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ๒๕๒๑, หน้า ๖๔

<sup>๒</sup>เปล่งศรี อิงคณินท์, ความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๖, หน้า ๘๒.

เมื่อพิจารณาผลงานของนิยาม ศิริวิเศษ และ เปล่งศรี อิงคณินันท์ แล้วจะพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับ เงินเดือนและสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น ทำให้เกิดความพึงพอใจน้อยที่สุด นั่นคือ คนทั้งสองกลุ่มนี้มีความไม่พึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและ เงินเดือนในระดับที่สูงมากที่สุด สองกลุ่ม ส่วนการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งเป็น เรื่องของการบริหารก็สร้างความไม่พึงพอใจ เป็นอันดับถัดขึ้นมา จึง เห็นได้ว่า ผลที่ทั้งสองคนได้ค้นพบนี้มีส่วนสอดคล้องกับทฤษฎีของ เฮอรัลด์เบิร์กคือเป็น ปัจจัยที่จัดอยู่ในพวกปัจจัยอนามัย ( Hygiene factors ) ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกไม่พอใจ เมื่อองค์การขาดสิ่งเหล่านี้ หรือไม่ได้รับการดูแลให้อยู่ในสภาพที่ดีจากฝ่ายบริหาร และถ้าพิจารณาจากปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจสูงใน ๔ อันดับแรกของ เปล่งศรี อิงคณินันท์แล้วก็จะพบว่า ทั้ง ๔ ประการสอดคล้องกับทฤษฎีของ เฮอรัลด์เบิร์ก ใน เรื่องของปัจจัยจูงใจ ( Motivation factors ) ทุกประการ เพียงแต่การ เรียงอันดับที่ ๑ ถึง ๔ อาจจะไม่ตรงกันเท่านั้น

ในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคม เศรษฐกิจ และวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจและสัมฤทธิ์ผลของงานของหัวหน้าภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น ดิน ปรชัญญฤทธิ์ ได้พบว่าจากหัวหน้าภาควิชามีปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

๑. ปัญหาสภาพแวดล้อม เรียงจากหนักมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัญหาโครงสร้างการบริหารมูลเหตุจูงใจในการทำงาน การเตรียมคนไว้สับทอตตำแหน่งและการสรรหาบุคลากร
๒. ปัญหาการทำงาน หัวหน้าภาควิชาต้องรับผิดชอบงานสารพัดเพราะบุคลากรและอาจารย์ไม่ยอมปฏิบัติหน้าที่ ระบบการบริหารงานไม่ดี และหัวหน้าภาควิชาไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง
๓. ปัญหาความสัมพันธ์ของบุคคล มีความขัดแย้งของอาจารย์ในภาค อาจารย์อาวุโส ไม่ยอมรับร่วมกิจกรรมของภาควิชา และผู้บริหารระดับสูงใช้วิธีการที่ไม่เหมาะสม เพื่อผลประโยชน์ของพรรคพวก
๔. ปัญหาของหัวหน้าภาควิชาเองได้แก่ ไม่มีเวลาให้กับการบริหารและการสอนเพียงพอ ไม่มีโอกาสก้าวหน้าทางวิชาการ ไม่มีเวลาเขียนตำราหรือทำวิจัย และขาดเทคนิคและทักษะในการบริหาร

ในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคม เศรษฐกิจและวิธีการปฏิบัติทางการบริหาร กับความพึงพอใจและสัมฤทธิ์ผลของงานก็ปรากฏว่า หัวหน้าภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่มีระดับซีและเงินเดือนต่ำ มีความพึงพอใจในการทำงานหัวหน้าภาควิชาในระดับสูงกว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีระดับซีและเงินเดือนสูง และหัวหน้าภาควิชาทุกคนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจในเกณฑ์การได้รับพิจารณาเงินเดือนสองชั้นสูงมาก คือมีโอกาสได้รับทุกคน และเกณฑ์ที่มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลของงานสูงมาก<sup>๑</sup>

#### งานในหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชา

ภาควิชา ( academic department ) เป็นหน่วยงานบริหารหน่วยสุดท้ายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา แต่เป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดของสถาบันเช่นกัน ความสำเร็จและความล้มเหลวของการบริหารสถานศึกษาจะอยู่ที่ภาควิชาเป็นสำคัญ เพราะว่า ภาควิชาเป็นหน่วยงานซึ่งรับนโยบายนิเทศ และ เป้าหมายของสถาบันมาปฏิบัติให้บรรลุผล<sup>๒</sup> ภาควิชาจึงเป็นหัวใจของกิจการอุดมศึกษา เพราะภาควิชาเป็นจุดศูนย์กลางของงานทางวิชาการและความก้าวหน้าทางวิชาการของมนุษยชาติ<sup>๓</sup> การปฏิบัติงานของภาควิชาจะต้องสอดคล้องกับนโยบาย และระเบียบปฏิบัติงานของสถาบันและคณะวิชาที่สังกัดอยู่ หัวหน้าภาควิชาจึงมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย วางแผนโครงการ ทำหน้าที่ประสานงาน ควบคุมและดำเนินงานวิชาการ หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับอาจารย์มากที่สุด โดยปฏิบัติงานอยู่ระหว่างคน ๒ ฝ่าย ฝ่ายหนึ่งคือผู้บริหารได้แก่ อธิการ รองอธิการ

<sup>๑</sup> ดิน ปรัชญพฤทธ์, "หัวหน้าภาควิชา : ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคม เศรษฐกิจและวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจและสัมฤทธิ์ผลของงาน : กรณีศึกษาที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย," วารสารสังคมศาสตร์ ๔ ธันวาคม ๒๕๒๕, หน้า ๗๕ - ๘๔.

<sup>๒</sup> จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, "เอกสารประกอบการสัมมนาหัวหน้าภาควิชา" อ้างใน "การบริหารงานภาควิชา" โดยเล็ก พงษ์สมิครไทย วารสารอุดมศึกษาเอกชน ปีที่ ๘ ฉบับที่ ๑ "อุทัย บุญประเสริฐ, สามประเภทในภาควิชา บทความเสนอในการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงานของภาควิชา ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ตุลาคม ๒๕๒๗ เอกสารโรเนียว ๑๒ หน้า

หัวหน้าคณะวิชา อีกฝ่ายหนึ่งได้แก่คณาจารย์ในภาควิชา<sup>๑</sup> ดังนั้นบทบาทหน้าที่ที่หัวหน้าภาควิชารับผิดชอบจึงมีความสำคัญต่อสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูได้มีกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูว่า "ในภาควิชา ให้มีหัวหน้าภาควิชาคนหนึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ" กรมการฝึกหัดครูได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขั้นต่ำของหัวหน้าภาควิชาดังต่อไปนี้

๑. ทำการสอนอย่างน้อยสัปดาห์ละ ๒ ชั่วโมง
  ๒. ผลิต เอกสารทางวิชาการอย่างน้อยปีละ ๑ เรื่อง
  ๓. ประชุมอาจารย์ในภาควิชาอย่างน้อยเดือนละ ๒ ครั้ง เพื่อติดตามเร่งรัดชี้แจงนโยบาย ปรับแผนให้ทันเหตุการณ์และกาลเวลา
  ๔. ศึกษาโครงการใหม่ แนวปฏิบัติใหม่ของภาควิชาร่วมกับอาจารย์ที่เกี่ยวข้องก่อนนำเสนอผู้บริหาร เพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติดำเนินการ
  ๕. ปฏิบัติงานตามที่กรรมการประจำวิทยาลัย อธิการ รองอธิการ หัวหน้าคณะวิชา กำหนดให้ทำ
  ๖. บริหารงานตามตำแหน่งหน้าที่ของตนมิให้เกิดข้อบกพร่อง
  ๗. ริเริ่มพัฒนางานในตำแหน่งหน้าที่ให้เกิดผลดีต่อราชการ ต่อกรม ต่อวิทยาลัย ต่อคณะวิชา และต่อชุมชน
  ๘. เข้าร่วมการสัมมนาทางวิชาการอย่างน้อยปีการศึกษาละ ๑ ครั้ง
  ๙. ร่วมฟังการบรรยายทางวิชาการประจำเดือนของวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ ๖ ครั้ง<sup>๒</sup>
- จากการกำหนดมาตรฐานดังกล่าวบางประการยังไม่ละเอียดพอ วิทยาลัยครูแต่ละแห่งจึงได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับงานหัวหน้าภาควิชาเพิ่มเติมอีก วิทยาลัยครูเพชรบุรี ได้ระบุงานใน

<sup>๑</sup> ศรีอรุณ ฤทธิรงค์, งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครู กลุ่มภาคกลาง วิทยาลัยนอร์ท ค.ม.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒๕๒๓, หน้า ๕๐.

<sup>๒</sup> ศูนย์วิจัยวางแผนและพัฒนาวิทยาลัยครูเชียงใหม่ เรื่องเดิม หน้า ๕๑.

หน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา นอกเหนือจากนี้คือ

๑. การนิเทศนักศึกษาฝึกสอนในวิชา เอกที่ภาควิชารับผิดชอบ
๒. การจัดทำเอกสารประกอบการสอน ตำราเรียน
๓. การวางแผนเปิดรายวิชาที่สอนในระยะยาว
๔. การควบคุมการเรียนการสอนและการวัดผลภายในภาควิชา
๕. การส่งเสริมการทำวิจัย เผยแพร่ผลงานวิจัยของอาจารย์ในภาควิชา
๖. การจัดทำบัญชีพัสดุ งานจัดซื้อ จัดจ้าง<sup>๑</sup>

วิทยาลัยครูจันทรเกษม นอกจากจะกำหนดว่า รับผิดชอบกิจการทุกด้านของภาควิชาแล้ว ยังได้เพิ่มเติมอีกดังนี้ :

๑. ประสานงานและอำนวยความสะดวกด้านบริหาร วัสดุอุปกรณ์แก่คณาจารย์ในภาควิชา
๒. ควบคุมการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชาให้เป็นไปตามคำสั่งและนโยบายของวิทยาลัย
๓. พิจารณาให้ทุนและโทษแก่คณาจารย์สังกัดภาควิชาและ เสนอต่อคณะวิชา<sup>๒</sup>

จากงานวิจัยของ ศรีอรุณ ฤทธิรงค์ ที่ได้ศึกษางานในความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชา พบว่า หัวหน้าภาควิชาต้องรับผิดชอบงานสำคัญ ๕ ด้าน คือ ด้านธุรการ ได้แก่ การเงิน การบริหารทั่วไป การรับผิดชอบโครงการต่าง ๆ ของภาควิชา รวมทั้ง เสนองงบประมาณประจำปีของภาควิชา งานด้านวิชาการประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย วางโครงการ ควบคุมประสานงานด้านวิชาการ โดยเฉพาะ งานด้านบริหารบุคคลประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การพิจารณาความดีความชอบอาจารย์ในภาควิชา และการส่งเสริมพัฒนาอาจารย์ งานด้านกิจการนักศึกษาประกอบด้วย การ

<sup>๑</sup>วิทยาลัยครูเพชรบุรี, "หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชา" ใน คู่มืออาจารย์, (เพชรบุรี : วิทยาลัยครูเพชรบุรี, ๒๕๒๐), หน้า ๔๖.

<sup>๒</sup>วิทยาลัยครูจันทรเกษม, "รายงานบังคับบัญชาหัวหน้าภาควิชา" ใน เอกสารแนะนำวิทยาลัยครูจันทรเกษม (กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยครูจันทรเกษม, ๒๕๒๒)

วางแผนรับนักศึกษา การจัดกิจกรรม เสริมหลักสูตร และงานด้านความสัมพันธ์ชุมชน ได้แก่การเผยแพร่วิชาการสู่ชุมชน<sup>๑</sup> อย่างไรก็ตาม ในการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชา นั้น แม้ว่าจะได้กำหนดรายละเอียดงานในหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาแล้ว แต่ในการปฏิบัติงานหัวหน้าภาควิชา นั้น หัวหน้าภาควิชาอาจจะมีประสบการณ์ทางการบริหารมาน้อย และไม่เคยผ่านการอบรมด้านการบริหารมาก่อน<sup>๒</sup> ทำให้ไม่เข้าใจรายละเอียดในวิธีปฏิบัติ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานอีกด้วย หากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นอาจจะสร้างความขัดแย้งและความไม่ไว้วางใจในหัวหน้าภาควิชา<sup>๓</sup> ทำให้เป็นอุปสรรคในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น ในการสัมมนาหัวหน้าภาควิชาของวิทยาลัยครู เชียงใหม่ หัวหน้าภาควิชา ก็พบว่า การบริหารงานภาควิชามีปัญหาทั้งระบบการบริหารในระดับสูง งานรับผิดชอบของภาควิชา งานบริหารบุคลากรและ เรื่องงบประมาณของภาควิชา เช่น ไม่มีความชัดเจนในเรื่องนโยบายของวิทยาลัย ชวัญและกำลังใจไม่ได้รับการส่งเสริม หัวหน้าภาควิชาไม่มีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตรและการฝึกงานของนักศึกษา หัวหน้าภาควิชาไม่มีส่วนร่วมในการจัดเวลาเรียนนักศึกษา การจัดกิจกรรมของนักศึกษา ในด้านการบริหารบุคคลนั้น หัวหน้าภาควิชาไม่ได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาให้อาจารย์ในภาควิชาไปทำงานพิเศษนอกภาควิชา ในเรื่องงบประมาณนั้น ภาควิชาได้รับงบประมาณน้อยเกินไปจนไม่อาจจะบริหารงานวิชาการให้เต็มที่ได้<sup>๔</sup> สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จะเป็นสาเหตุทำให้หัวหน้าภาควิชาซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารงานวิทยาลัยครูมีความท้อแท้ใจในการบริหารงาน ภาควิชาได้ การศึกษาถึงปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ในตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชาว่า

<sup>๑</sup>ศรีอรุณ ฤทธิรงค์, งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคกลาง (บทคัดย่อวิทยานิพนธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๒), หน้า ๒๒๗

<sup>๒</sup>อุดม จุลลัตย์, พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคเหนือ (วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาวิทยาลัยศิลปากร ๒๕๒๗), หน้า ๑๒๕.

<sup>๓</sup>บุญช่วย ศิริเกษ, ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจารย์ในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (บทคัดย่อวิทยานิพนธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๕), หน้า ๔๔

<sup>๔</sup>วีระ คำวิเศษณ์, สรุปผลการสัมมนาหัวหน้าภาควิชา วิทยาลัยครู เชียงใหม่ (เอกสารอัดสำเนา ๘ หน้า, ๒๕๒๕), หน้า ๑ - ๘.

มีปัจจัยใดบ้างที่จะมีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ในตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชา ทำให้หัวหน้าภาควิชาทำงาน  
ได้ไม่เต็มที่ ก็จะเป็นแนวทางในการนำมาแก้ไขการบริหารงานของวิทยาลัยครูต่อไป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved