

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. องค์กร
2. ความพึงพอใจในการทำงาน
3. ความผูกพันต่อองค์กร
4. มหาวิทยาลัยเอกชนกับการจัดการศึกษา
5. ห้องสมุดและบุคลากรห้องสมุดกับการให้บริการทางการศึกษาในมหาวิทยาลัย
6. การดำเนินงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์กร

องค์กรเป็นการรวมกลุ่มทางสังคมรูปแบบหนึ่งที่มาร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการทำงานจะมีระบบของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ โครงสร้าง บทบาท อำนาจหน้าที่ ระบบการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์และนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรนี้ ผู้วิจัยนำเสนอใน 3 เรื่องคือ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และผู้บริหารกับความสำคัญขององค์กร

โครงสร้างองค์กร

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 15-23) ให้แนวคิดว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร โครงสร้างของงาน โครงสร้างของการพัฒนาบุคคล และโครงสร้างของการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

1. โครงสร้างขององค์กร (Structure of Organization) โครงสร้างขององค์กรเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความร่วมมือภายในองค์กร องค์กรที่ดีควรเป็นองค์กรแบบทีมงาน (Team Organization) สมาชิกในองค์กรควรพบกันได้ง่ายและมีกิจกรรมร่วมกัน มีระดับการบังคับบัญชาน้อย ผู้บังคับบัญชาสามารถติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนได้โดยง่าย หากในองค์กรมีหลายทีมงาน แต่ละทีมงานควรมีความเชื่อมโยงความสัมพันธ์กัน มีกิจกรรมร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารโดยตรงถึงกันได้ หัวหน้าทีมงานแต่ละทีมต้องเป็นผู้เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานให้ได้

2. โครงสร้างของงาน (Structure of Work) องค์ประกอบของงานในองค์กรมี 4 อย่างคือ งานวางแผน งานควบคุม งานประจำ และงานบริหาร องค์กรแบบเดิมจะมอบหมายงานประจำให้กับบุคลากรระดับล่างขององค์กร บุคลากรระดับกลางจะทำงานวางแผนและควบคุม บุคลากรระดับสูงจะทำงานบริหาร ก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายและไม่สนใจในงาน แต่องค์กรในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงการมอบหมายงาน โดยการขยายขอบเขตของงาน และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลเพิ่มขึ้น เพื่อให้แต่ละบุคคลสามารถปฏิบัติงานอย่างครบวงจรทั้งวางแผน กระทำ และควบคุมงานของตนเอง ทั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มความน่าสนใจในงาน กระตุ้นให้บุคลากรคิด และสร้างสรรค์งานได้ ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำเร็จในการทำงาน วิธีการนี้เรียกว่า การเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment) เป็นการจูงใจให้บุคลากรค้นหาคุณค่าจากการทำงานและตอบสนองความพอใจในการทำงาน

3. โครงสร้างของการพัฒนาบุคลากร (Structure of Manpower Development) องค์กรต้องมีแผนพัฒนาสายงานอาชีพ (CDP: Career Development Programme) เพื่อพัฒนาบุคลากรอันเป็นพื้นฐานให้องค์กรพัฒนาขึ้น แผนงานพัฒนาสายงานอาชีพของบุคลากรมี 3 ขั้นตอนคือ

3.1 การพิจารณาทิศทางการพัฒนาสายงานอาชีพของบุคคลในระยะยาว (ภายในช่วง 10 ปี)

3.2 การระบุแผนพัฒนาสายงานอาชีพของบุคลากรในระยะสั้น (ภายในช่วง 3 ปี) บนรากฐานของแผนงานระยะยาว ภายในแผนงาน ขอบเขตของงาน และความรับผิดชอบที่จะขยายขึ้นทีละน้อย

3.3 การประเมินผลความก้าวหน้าของบุคลากรทุกปี ผู้บริหารจะต้องกำหนดเป้าหมายพัฒนาบุคลากรและผลสำเร็จของงานบนพื้นฐานที่ว่า บุคลากรควรจะมีการพัฒนางาน และทำงานที่แตกต่างกันสองหรือสามอย่างภายในระยะเวลาสิบปี การวางแผนพัฒนาบุคลากรต้องมีการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กรเพื่อให้เกิดการยอมรับและมีการปฏิบัติที่ได้ผลสูงสุด

การจะให้เกิดการตัดสินใจร่วมกันย่อมต้องมีการประชุมอภิปราย โดยการจัดให้สมาชิกทุกคนขององค์กรได้อภิปรายอาจทำให้เสียเวลา แต่จะก่อให้เกิดการยอมรับในทิศทางการพัฒนาที่กำหนดไว้สูง เนื่องจากทุกคนได้รับทราบข่าวสารที่สมบูรณ์ถูกต้องตรงกัน พร้อมกัน มีการสื่อสารสองทาง ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลข่าวสารความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับโดยตรงมากขึ้น แตกต่างจากการบริหารแบบเดิมที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารหรือให้ข้อมูลข่าวสารฝ่ายเดียว โดยไม่ได้รับทราบข้อมูล หรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชามากเท่าที่ควร การสื่อสารแบบนี้เรียกว่า “กระบวนการข่าวสารที่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม” บุคลากรจะรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีส่วนร่วมตั้งแต่การ

วางแผนพัฒนา มิใช่มีส่วนร่วมแค่การปฏิบัติในภายหลัง ดังนั้นจึงรู้ดีกว่าต้องทุ่มเทความพยายามให้โครงการต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเต็มที่

4. โครงสร้างของการติดต่อสื่อสาร (Structure of Communication) การติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข่าวสารมีความสำคัญต่อการควบคุมงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ การสื่อสารในองค์กรยุคเก่าเป็นการสื่อสารทางเดียว ผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งหรือให้ข้อมูลข่าวสารไปตามลำดับสายงาน หัวหน้างานในระดับต่าง ๆ มีหน้าที่ถ่ายทอดหรือพูดซ้ำคำพูดของผู้บังคับบัญชา โดยมีได้ค่านิ่งว่าผู้ปฏิบัติจะเข้าใจหรือไม่ ผู้ปฏิบัติจึงปฏิบัติงานต่าง ๆ ไปโดยขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์และไม่รู้สีกมีส่วนร่วมรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ แต่ในองค์กรสมัยใหม่จะให้การสื่อสารสองทาง เน้นการอภิปรายกลุ่มเพื่อหาข้อสรุปของการตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ มากขึ้น ข้อสำคัญของการสื่อสารแบบใหม่นี้อยู่ที่ผู้บริหารต้องรับฟังข้อมูลจากบุคลากรทุกคนอย่างจริงจังและใส่ใจ ให้ทุกคนร่วมตัดสินใจมิใช่เลือกฟังข้อมูลจากบางคนหรือใส่ใจบางข้อมูล หรือเพียงแค่จัดประชุมให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสฟังข้อมูล ฟังผลการตัดสินใจ หรือฟังคำสั่งโดยตรงจากผู้บริหารแต่ไม่ได้ให้โอกาสพูดหรือตัดสินใจร่วม ซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมเดิม ๆ คือการทำตามคำสั่งโดยไม่เต็มใจ

วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมมีคำจำกัดความที่หลากหลาย ส่วนแล้วแต่มีคำดังต่อไปนี้คือ ความคิด (Idea) แนวคิด (Concept) อุดมการณ์ (Ideology) ค่านิยม (Value) ทักษะคติ (Attitude) เป้าหมาย (Goal) บรรทัดฐาน (Norm) พฤติกรรมการเรียนรู้ (Learned Behavior) สัญลักษณ์ (Symbol) พิธี (Rite) พิธีการ (Ritual) ประเพณี (Custom) เรื่องเล่าขาน (Myth) และสิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) วัฒนธรรมเกิดขึ้นจากการค้นรณของมนุษย์ เพื่อจัดการกับความไม่แน่นอนและเพื่อสร้างความเป็นระเบียบในสังคม เป็นเรื่องของกลุ่มความเข้าใจร่วมกันในมวลหมู่สมาชิกซึ่งปกติมักไม่เขียนไว้อย่างชัดเจน เป็นวิวัฒนาการที่ไม่หยุดนิ่งส่งต่อกันไปยังสมาชิกใหม่ด้วยการสื่อสาร ได้รับการยอมรับว่าเป็นโครงสร้างทางสังคม ซึ่งชี้นำการรับรู้และการคิด สร้างมาตรฐานแนวคิด และการตัดสินใจที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติสัมพันธ์ทางสังคม มีจุดหมายหลักเพื่อการแก้ปัญหาขององค์กร (Roberts & Hunts, 1991, p. 115; Sackman, 1991, pp. 16-178; Trice & Bayer, 1993, pp. 1-2; Mainiero & Tromlery, 1994, p. 329; Conrard & Poole, 1998, p. 116; Shani & Lau, 2000, p. 35)

องค์กรทุกแห่งมีวัฒนธรรมเป็นของตนเอง วัฒนธรรมองค์กรคือ ระบบของการกระทำ ความเชื่อ และค่านิยมร่วมกัน รวมทั้งความเข้าใจเกี่ยวกับเอกลักษณ์ของหน่วยงาน วิธีปฏิบัติงาน ลักษณะของสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกที่พัฒนาสืบทอดกันมาจนเกิดเป็นพฤติกรรมที่คุ้นเคยกันภายในองค์กรซึ่งชี้นำการกระทำและความคาดหวังในหมู่สมาชิก (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1991, p. 267) แนวทางปฏิบัติ ทักษะคติ ค่านิยมต่อตนเองและผู้อื่นในองค์กรอาจหล่อหลอมขึ้นเป็น

วัฒนธรรมขององค์กรไปในที่สุด (ขรรยง ธรรมธัชอารี, 2549, หน้า 16) ในทางสังคมวิทยาเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่องค์กรมีและช่วยอธิบายผลการปฏิบัติงานขององค์กร ด้วยความสำคัญของวัฒนธรรมดังกล่าว ทำให้นักทฤษฎีและผู้บริหารองค์กรตระหนักและให้ความสนใจต่อพลังของสมาชิกในองค์กร ทั้งนี้เพราะมนุษย์มีความเชื่อ มีค่านิยม มีวิธีการตีความข่าวสาร และเหตุการณ์ต่างๆแตกต่างกัน (Conrad & Poole, 1998, p. 14) ทำให้วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัญหาที่ท้าทายและสำคัญในการปรับองค์กร รวมทั้งการออกแบบองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนากลยุทธ์ทางการบริหาร เพราะกระบวนการต่างๆเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ฝังแน่นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร (Schneider & Barsoux, 1997, p. 20)

เมื่อกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กร โดยทั่วไปหมายถึงวัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) ขององค์กรนั้น ๆ วัฒนธรรมเด่นเป็นค่านิยมร่วมหลักในองค์กรที่ได้รับการยอมรับและปฏิบัติร่วมกันอย่างแพร่หลายในหมู่สมาชิก คำว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นคำพรรณนา (Descriptive Term) ไม่สามารถตัดสินด้วยความชอบหรือไม่ชอบของสมาชิกได้ แตกต่างจากความพึงพอใจที่เป็น การประเมินสภาพการณ์ (Evaluation) วัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายใน องค์กรที่รวมเอาข้อสมมติ (Set of Assumptions) ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมี ร่วมกัน และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการ ในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการมีความหมายหรือการตีความร่วม ซึ่ง ส่วนมากรู้กันภายในและมีลักษณะเฉพาะกลุ่ม (Robbins, 1994, p. 245; Gordon, 1999, p. 342; Johns, 1996, p. 288; Moorhead & Griffin, 1998, p. 512)

จากแนวคิดหลากหลายในเรื่องวัฒนธรรมดังกล่าวสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรคือกลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกและช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่จะได้รับการยอมรับจากสมาชิกร่วมองค์กร เกิดแนวการปฏิบัติที่ สืบต่อกันมา โดยอาจแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มคือ

1. กลุ่มของแนวคิดหรือความคิด บรรทัดฐาน อุดมการณ์ ทัศนคติ ค่านิยม ที่สมาชิกของ องค์กรมีร่วมกัน จนเกิดเป็นรูปแบบพฤติกรรมการปฏิบัติเฉพาะในองค์กร สร้างมาตรฐานแนวคิด และการตัดสินใจที่ส่วนมากรู้กันภายในและเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งต้องตีความจากรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ และการกระทำ
2. กลุ่มของสิ่งประดิษฐ์และสัญลักษณ์ เป็นการสร้างสิ่งของขึ้นมาแทนความเชื่อและสื่อ ความหมายที่เห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. กลุ่มของพิธีกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกแสดงออกร่วมกันในรูปของการแสดงเพื่อสื่อ ความหมาย

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการบริหาร ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วิธีการตัดสินใจ ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน คุณภาพในการปฏิบัติงาน การตีความสภาพแวดล้อมขององค์กร การดำเนินงานต่อข่าวสาร วิธีปฏิบัติงาน การสร้างความมั่นคง และเอกลักษณ์ร่วม สร้างพฤติกรรมที่สอดคล้องกันในหมู่สมาชิก ส่งผลต่อความประทับใจของสมาชิกในรูปของการปฏิบัติงาน การสร้างสรรค์ ความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพในการปฏิบัติงาน ผลผลิต และการปรับตัวขององค์กร เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งอาชีพของบุคคลอาจมีผลกระทบจากระดับความสอดคล้องของบุคลิกภาพกับวัฒนธรรมองค์กร (พร ภิศก, 2546, หน้า 36) วัฒนธรรมที่ไม่ดีจะส่งผลเสียต่อการปรับปรุงองค์กร ในทางตรงข้ามหากสมาชิกในองค์กรมีวัฒนธรรมที่ดี เช่น การรับผิดชอบต่อนหน้าที่ การมุ่งมั่นทำงานให้มีประสิทธิภาพ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การประสานงาน และการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้องค์กรเข้มแข็งเติบโต (ยรรยง ชรรณชัชวารี, 2549, หน้า 16)

ผู้บริหารกับความสำเร็จขององค์กร

ในการบริหารงานยุคใหม่จำเป็นต้องเผชิญกับความรุนแรงและความรวดเร็ว ทั้งกระแสของการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทุกองค์กรจึงต้องอาศัยศักยภาพของทีมงานและของผู้นำองค์กร รวมถึงความเป็นระบบที่ต้องดำเนินไปให้เกิดสิ่งที่ถูกต้องอยู่ตลอดเวลาความสำเร็จจึงจะเกิดขึ้นได้ โดยระบบที่ถูกต้องของแต่ละองค์กรนั้นจะขึ้นอยู่กับพื้นฐานของวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Value) ที่สอดคล้องกัน สภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยภายนอกนอกทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี เริ่มทวีความสำคัญมากขึ้นจนเข้าไปมีอิทธิพลต่อการบริหารงานภายในขององค์กรต่าง ๆ อย่างสูงยิ่ง โดยเฉพาะวิสัยทัศน์ซึ่งจะเป็นตัวตั้งในการบริหารงาน เพราะวิสัยทัศน์คือความมุ่งหมาย ความคาดหวังของบุคคลหรือองค์กรในสถานภาพที่ประสงค์จะเป็นหรือจะไปในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นศูนย์รวมแห่งศรัทธาและความมุ่งมั่น ร่วมแรงร่วมใจจากสมาชิกทุกคนและพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ องค์กรที่จะเป็นผู้นำได้จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พนักงานทั่วทั้งองค์กรต้องรับทราบและเห็นพ้องที่จะร่วมกันมุ่งมั่นปฏิบัติงานตามแผน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้นให้ได้ภายในเวลาที่กำหนด ต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ หมายถึงต้องมีวิธีการและขั้นตอน รวมถึงผู้รับผิดชอบที่ถูกต้อง ชัดเจน วิสัยทัศน์นั้นจึงจะสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่มีผลประโยชน์ร่วมกันหรือผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญ (Stakeholders) ขององค์กรนั้น และสามารถที่จะนำไปแปรเปลี่ยนให้เป็นแผนปฏิบัติการ (Operation Plan) ขององค์กรต่อไปได้ และผู้ที่กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรก็คือผู้บริหารนั่นเอง (วีรวิธ มาจะศิริานนท์, 2542, หน้า 12-24) สมยศ นาวิกาน (2545, หน้า 3-4) กล่าวว่า การบริหารมักมีผู้ให้ความหมายว่าเป็นศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น การบริหารจะกำกับองค์กร กำหนดว่าองค์กรดำเนินกิจการอะไร จะไปในทิศทางไหน ต้องทำอะไรบ้างเพื่อไปถึงเป้าหมาย ต้องทำอะไร ใครเป็นผู้กระทำและ

จะทำเมื่อไร การบริหารคือการทำงานร่วมกับบุคคล เพื่อสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจะมีประสิทธิภาพเมื่อการบริหารบรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ การบริหารจะมีประสิทธิภาพถ้าทรัพยากรขององค์กรถูกใช้อย่างประหยัด กระบวนการบริหารประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญดังนี้

1. จัดองค์กร (Organizing) เป็นการจัดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและธุรกิจการงานขององค์กร
2. วางแผนและควบคุม (Planning and Controlling) เป็นการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และทิศทางขององค์กร ควบคุม ติดตามและประเมินผลความคืบหน้า ตลอดจนแก้ไขปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้น
3. การตัดสินใจ (Decision-Making) เป็นการใช้เหตุผลและดุลยพินิจในการตัดสินใจตัดสินใจขององค์กรในอนาคต
4. การจูงใจ (Motivating) เป็นการกระตุ้นบุคคลให้ทุ่มเทความพยายาม เพื่อจะให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

กระบวนการบริหารจะเริ่มขึ้นขึ้นที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรขึ้นมา ฝ่ายงาน แผนกหรือส่วนงานต่าง ๆ จะกำหนดเป้าหมายเฉพาะเรื่องลงไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา ซึ่งเป้าหมายเหล่านี้ต้องสนับสนุนวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรด้วย จากนั้นแต่ละบุคคลจะต้องกำหนดเป้าหมายของตนเองโดยต้องทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ตนสังกัดอยู่เสียก่อน เป้าหมายของบุคคลนั้นจะถูกทบทวนโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพื่อให้มีความสอดคล้องกัน ดังนั้นการติดต่อสื่อสารจึงมีสองทิศทางคือ จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน การวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (สมยศ นาวิการ, 2545, หน้า 7-8) ชี้ให้เห็นว่าการบริหารมีอยู่ 2 ด้าน คือมนุษย์และองค์กร ทั้งสองเป็นปัจจัยที่เป็นอิสระจากกัน การตัดสินใจต่าง ๆ จะขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งสองประการนี้ การบริหารมี 4 รูปแบบคือ

แบบที่ 1 การบริหารแบบป้องกันตัวเอง (Self-Defensive Style) เป็นการบริหารที่มุ่งทั้งมนุษย์และองค์กรต่ำ ผู้บริหารแบบนี้จะพยายามป้องกันฐานะของตนเอง ให้ความสนใจทั้งงานขององค์กรและความต้องการของพนักงานน้อย

แบบที่ 2 การบริหารแบบมุ่งงาน (Task-Oriented Style) เป็นการบริหารที่มุ่งองค์กรสูงและมุ่งมนุษย์ต่ำ ผู้บริหารแบบนี้ให้ความสำคัญสูงกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

แบบที่ 3 การบริหารแบบมุ่งมนุษยสัมพันธ์ (Human-Relation Oriented Style) เป็นการบริหารที่มุ่งมนุษย์สูงและมุ่งองค์กรต่ำ ผู้บริหารแบบนี้จะเน้นความสามัคคีและความต้องการของบุคคลมาก

การศึกษาวิเคราะห์ประเภทของผู้นำโดยเบลคและมอตตัน (Blake & Mouton) พบว่าผู้นำมี 2 ประเภทคือ ผู้นำที่มุ่งคน (Concern for People) และผู้นำที่มุ่งงาน (Concern for Production) จะมีพฤติกรรมการบริหาร 5 รูปแบบ (Daft, 1999, p. 76) คือ

2. การบริหารโดยอำนาจหน้าที่ (Authority Compliance Management) เป็นการ
บริหารงานที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญกับผลผลิตมากกว่าการให้ความสำคัญกับคน
การบริหารงานในลักษณะนี้มีผลงานที่มีประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากการจัดการที่ดี แต่จะไม่มี
ความสัมพันธ์ระหว่างคนที่ดี

4. การบริหารแบบสโมสร (Country Club Management) เป็นการบริหารงานที่ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานแต่ได้ผลงานต่ำสุด

จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือการให้ความสำคัญกับงานและคนในระดับสูงหรือการบริหารแบบทีมงาน แต่ไม่ว่าลักษณะผู้นำขององค์กรจะเป็นอย่างไรก็ตามในการบริหารงานนั้นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งคือจะต้องมีการวัดผลอยู่อย่างสม่ำเสมอ ให้ความสำคัญความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่นั้นไม่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรจะเป็นไปในลักษณะใดล้วนแล้วแต่จำเป็นต้องทำงานเป็นทีม (Team Working) และทีมงานดังกล่าวจะดำรงอยู่ได้จะต้องมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันถือเป็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ประเภทหนึ่งด้วยเช่นกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นเสมือนโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เพื่อให้กิจกรรมดำเนินงานทุกประการเป็นไปด้วยความเข้าใจอันดีและด้วยความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองและทีมงานให้มีความสามารถและเพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ในการช่วยกันนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ถึงแม้ในระหว่างขั้นตอนการดำเนินงานจะเกิดอุปสรรคและความล่าช้าไป

บ้างแต่ก็ถือว่าเป็นการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดประสบการณ์ที่คุ้มค่า เพราะองค์กรที่จะก้าวหน้าได้นั้นจะต้องมีทีมงานที่อจรรยงที่จะเรียนรู้และเก่งที่จะทำงาน (วีรวุฒิ มาณะศิริรานนท์, 2542, หน้า 84-86) ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำซึ่งเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและมีข้อตกลงร่วมกันเพื่อร่วมกันกระทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกระบวนการที่เอื้อให้เกิดการรวมพลังเพื่อให้วัตถุประสงค์สำเร็จ (Yukl, 2004, p. 7)

กระบวนการของภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ โดยผู้นำสามารถใช้อำนาจที่ได้รับการแต่งตั้งภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แหล่งที่มาของอำนาจนั้นประกอบด้วย 7 แหล่งที่สำคัญ (Yukl, 2004, p. 144) คือ

1. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากโครงสร้างองค์กร และได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ เป็นอำนาจที่สามารถสั่งการให้พนักงานปฏิบัติตาม
2. อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการจัดหารางวัลให้กับบุคคลอื่นกล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานยินยอมที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่งเพื่อต้องการได้รับรางวัลตอบแทน
3. อำนาจการบังคับและการลงโทษ (Coercive Power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดขึ้นจากความสามารถในการลงโทษบุคคลอื่นได้
4. อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการสร้างความเคารพยกย่องและความจงรักภักดี
5. อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากทักษะส่วนบุคคล
6. อำนาจด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Power) เป็นอำนาจที่เกี่ยวกับการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญและความสามารถในการควบคุมข้อมูล อำนาจด้านข้อมูลข่าวสารคืออำนาจที่เกิดจากความสามารถในการควบคุมข่าวสาร การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร หรือความสามารถบิดเบือนข่าวสาร หรือเปิดเผยข้อมูลที่ไม่ถูกต้องได้
7. อำนาจด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Ecological Power) คือการมีอำนาจเหนือสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี และงานในองค์กร รูปแบบหนึ่งของการมีอำนาจเหนือสิ่งแวดล้อมคือการมีอำนาจในการปรับและออกแบบงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

การศึกษาของแอดเดอร์สัน คอนซัลติง (Aderson Consulting) เรื่อง The Evolving Role of Executive Leadership (Weiss, 2001, p. 195) พบว่า ผู้นำที่ดีควรมีความสามารถในด้านต่าง ๆ คือ

มีความคิดในระดับมหภาค มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีการพัฒนานุเคราะห์ มีการมอบอำนาจ มีความสามารถในการสร้างทีมงาน และความสามารถในการสร้างความพึงพอใจ

ความพึงพอใจในการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานนี้ ผู้วิจัยนำเสนอใน 4 เรื่องคือ ความเครียดในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน ขวัญและกำลังใจในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงาน

ความเครียดในการทำงาน

ความเครียดเป็นโรคสำคัญของมนุษย์ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันซึ่งมีการแข่งขันกันอย่างเข้มข้นเพื่อการอยู่รอด ความเครียดทำให้คนอ่อนเพลีย โดยเฉพาะในองค์กรเมื่อบุคลากรมีความเครียดจะทำให้ไม่มีจิตใจทำงาน ร่างกายเหนื่อยล้า ซึ่งเป็นผลทำให้ค่าใช้จ่ายในองค์กรเพิ่มขึ้น งานแทบทุกประเภททำให้เกิดความเครียดขึ้นได้ ผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์ได้ว่า บุคลากรคนใดกำลังมีปัญหาความเครียดจากการทำงาน เพื่อจะได้ช่วยลดความเครียดเหล่านั้นลงและเป็นจุดเริ่มต้นในการป้องกันมิให้ความเครียดนั้นก่อปัญหาอีก (นวนิตย์ อินทรามะ, 2539, หน้า 32)

ความเครียดและสุขภาพมีความสัมพันธ์กันดังนี้

1. สาเหตุของความเครียด (Source of Stress) มีสาเหตุหลายทาง ทั้งตัวบุคคลเอง ครอบครัว เพื่อน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และบ่อยครั้งที่ความเครียดเกิดจากสาเหตุปัจจัยหลายประการพร้อมกัน
2. ผลของความเครียด (Effect of Stress) โดยทั่วไปจะเกี่ยวกับอารมณ์ ความรู้สึก เช่น ความซึมเศร้า ความวิตกกังวล ความหงุดหงิด และผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสรีระ เช่น ปวดศีรษะ ท้องปั่นป่วน เป็นต้น
3. พฤติกรรม (Behavior) เป็นการแสดงออกที่สัมพันธ์กับความรู้สึก เช่น การแยกตนเองออกจากกลุ่ม การนอนมากผิดปกติ หรือการนอนไม่หลับ ใจสั่น ตัดสินใจไม่รอบคอบ เป็นต้น
4. สุขภาพ (Health) ทั้งสุขภาพกายและใจ ทั้งทางบวกและลบ เช่น การมีความมุ่งมั่นในการเผชิญต่อความเครียด หรือการท้อแท้ สิ้นหวัง และหลีกเลี่ยง เป็นต้น

ไรซ์ (Rice, 1999, pp. 4-5) ให้ความเห็นว่า ความเครียดมี 2 ลักษณะตามสาเหตุของการเกิดคือ

1. ความเครียดที่เกิดขึ้นเนื่องจากความทุกข์ (Distress) เป็นความเครียดทางลบที่สิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นกับบุคคล มีลักษณะที่ก่อให้เกิดความไม่สบายใจและนำไปสู่ความคับข้องใจ เช่น ความเครียดที่เกิดจากการหย่าร้าง ญาติมิตรเสียชีวิต การเจ็บป่วย การตกงาน เป็นต้น

2. ความเครียดที่เกิดขึ้นเนื่องจากความสุข (Eustress) เป็นความเครียดทางบวก เกิดขึ้นเนื่องจากมีความสุข สนุกสนาน ได้รับประสบการณ์ที่เพลิดเพลิน เช่น การเตรียมตัวแต่งงาน หรือการเตรียมตัวแข่งขันกีฬาสำคัญ หรือเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน เป็นต้น

มิลเลอร์ (Miller, 1986, pp. 915-916) แบ่งความเครียดออกเป็น 2 ชนิดคือ

1. ความเครียดทางร่างกาย (Physical Stress) แบ่งเป็น 2 ชนิดตามปฏิกิริยาตอบสนองคือ

1.1 ความเครียดชนิดเฉียบพลัน (Emergency Stress) เป็นความรู้สึกที่มีต่อสิ่งที่คุกคามชีวิตที่เกิดขึ้นในทันทีทันใด เช่น ได้รับอุบัติเหตุ ได้รับบาดเจ็บ หรืออยู่ในสถานการณ์ที่น่ากลัว เป็นต้น

1.2 ความเครียดชนิดต่อเนื่อง (Continuous Stress) เป็นความรู้สึกที่มีต่อสิ่งที่คุกคามชีวิตในลักษณะต่อเนื่องไม่สิ้นสุด เช่น การเปลี่ยนแปลงของร่างกายในวัยต่าง ๆ

2. ความเครียดทางจิตใจ (Psychological Stress) เป็นการตอบสนองของร่างกายเมื่อคิดว่ามีอันตรายเกิดขึ้น

บราวน์และ โมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980, pp. 170-172) วิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียดในงานไว้ 4 ประการ คือ งาน ลักษณะของบุคคล และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ระบบรางวัล และปัจจัยส่วนบุคคล มีรายละเอียดดังนี้

1. งาน เป็นความเครียดที่เกิดจากงานที่ได้รับมอบหมาย (Task-Based Stress)

1.1 งานยาก

1.2 งานคลุมเครือ

1.3 งานมากเกินไปไม่สามารถทำให้เสร็จทันเวลา

2. ลักษณะของบุคคลและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

2.1 ความเครียดที่เกิดจากบทบาทของตน (Role-Based Stress) เป็นความเครียดเนื่องจากผู้อื่นมีความคาดหวังต่องานหรือพฤติกรรมการทำงาน เช่น หัวหน้าต้องการให้คนทำงานให้ได้มากที่สุด ผู้ป่วยต้องการให้พยาบาลเอาใจใส่ดูแลอย่างดี เป็นต้น ความคาดหวังต่าง ๆ เหล่านี้สามารถก่อให้เกิดความเครียดได้ และถ้าทั้งสองฝ่ายมีความไม่เข้าใจหรือมีเจตคติที่ไม่ดีต่อกันอยู่แล้วยังยิ่งก่อให้เกิดความเครียดมากขึ้น

2.2 สิ่งแวดล้อมทางสังคม (Social Environment) ได้แก่ การขาดอิสระในการทำงาน ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นต้น

2.3 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) ได้แก่ ความร้อน ความเย็น และสิ่งอื่น ๆ ที่มีผลต่อสรีระและสุขภาพของบุคคล เป็นต้น

3. ระบบรางวัล เป็นระบบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. ปัจจัยส่วนบุคคล

4.1 ลักษณะอุปนิสัยของบุคคล เช่น เป็นบุคคลที่วิตกกังวลง่าย เป็นต้น

4.2 ลักษณะครอบครัวและปัญหาในครอบครัว

ความเครียดเป็นสภาวะปกติของชีวิตไม่มีใครหลีกเลี่ยงได้ ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้มนุษย์ต้องปรับตัว ซึ่งเป็นสาเหตุของความเครียด โดยความเครียดเกิดจากสาเหตุพื้นฐาน 4 ประการคือ

1. สิ่งแวดล้อมทำให้บุคคลต้องปรับตัว ต้องทนกับสภาพอากาศเสี่ยง การจราจร มลภาวะ เป็นต้น

2. สังคม สภาวะทางสังคมที่บุคคลต้องเผชิญ เช่น ปัญหาเศรษฐกิจ การตกงาน การเตรียมตัวสอบสัมภาษณ์ การนำเสนองาน ความขัดแย้ง ไม่มีเวลา สูญเสียผู้เป็นที่รัก เป็นต้น

3. ร่างกาย การเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วในวัยรุ่น สตรีวัยหมดประจำเดือน ความเจ็บป่วย ความชรา อุบัติเหตุ ขาดประสบการณ์ ขาดสารอาหาร นอนไม่หลับ ปฏิกริยาทางกายต่อสภาพแวดล้อม ความกดดันทางสังคมและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้เป็นผลให้เกิดอาการเครียด เช่น กังวล กล้ามเนื้อเกร็ง ปวดศีรษะ และปวดท้อง

4. ความคิด สมองรับรู้และตีความเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนจากสิ่งแวดล้อมและร่างกาย และจะตั้งการเมื่อจำเป็นต้องตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Emergency Response)

ความเครียดแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1. ความเครียดที่ดี (Eustress) ความเครียดที่ให้ผลในทางบวก เช่น ทำให้เกิดแรงกระตุ้นให้ทำงานได้ดี

2. ความเครียดที่ไม่ดี (Distress) ความเครียดที่ให้ผลในทางลบ ความเครียดลักษณะนี้ หากสะสมมากเกินไปจะบั่นทอนและทำลายภูมิคุ้มกันต้านทานส่งผลเสียต่อสุขภาพ

ความเครียดมี 3 ระดับ คือ

1. ความเครียดต่ำ ระดับนี้มีความเครียดน้อย เป็นความเครียดระยะสั้น ๆ นาน ๆ ครั้ง การจัดการกับความเครียดระดับนี้ทำได้ด้วยตนเองตามปกติ เช่น การพักผ่อน การหยุดงานเพื่อพักผ่อน หรือใช้วิธีผ่อนคลายต่าง ๆ เช่น เล่นกีฬา ฟังเพลง เป็นต้น

2. ความเครียดปานกลาง ระดับนี้จะเกิดขึ้นเป็นประจำและนานกว่าระดับแรก ถ้าจัดการได้ยาก วิธีผ่อนคลายแบบปกติใช้ไม่ได้ผล นอนพักทั้งคืนหรือพักผ่อนสุดสัปดาห์ก็ยังรู้สึกเหนื่อย ต้องใช้เวลาและความพยายามเป็นพิเศษในการดูแลตนเอง

3. ความเครียดสูง ระดับนี้เป็นอาการเครียดต่อเนื่อง ส่งผลถึงสุขภาพกายและจิต เช่น โรคกระเพาะ หรือโรคซึมเศร้า การผ่อนคลายความเครียดแบบปกติจะไม่ช่วยให้อาการดีขึ้น ต้องมี

การรักษาทางยาและทางสุขภาพจิต ต้องใช้เวลามากกว่าจะทุเลา ความเครียดแบบนี้ส่งผลต่องาน สัมพันธภาพกับผู้อื่นหรือแม้แต่ชีวิต

ในด้านของกรมสุขภาพจิต (2542, หน้า 1-2) ให้ความหมายของ “ความเครียด” ไว้ว่า ความเครียด คือ เหตุการณ์หรือสภาพใดก็ตามที่ก่อให้เกิดความลำบากใจในการตัดสินใจ ความวิตกกังวลในความสัมพันธ์กับใครบางคน ความวิตกกังวลในความไม่แน่นอนของสถานการณ์ หรือเกิดความรู้สึกกลัวอันตรายที่จะเกิดขึ้น โดยมีสาเหตุดังนี้

1. สาเหตุจากจิตใจ เช่น ความต้องการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในจิตใจและกลัวว่าจะไม่ได้ดังที่หวังไว้ซึ่งจะทำให้คน ๆ นั้นเกิดความเครียด เช่น กลัวทำงานที่ได้รับมอบหมายไม่สำเร็จ หรือปมด้อยต่าง ๆ ที่อยู่ในใจ เช่น ไม่รวยเท่าผู้อื่น เป็นต้น
2. สาเหตุจากความเปลี่ยนแปลงในชีวิต สถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้คนมีความเครียดได้ เช่น การเข้าทำงานใหม่ การเปลี่ยนงาน การย้ายที่อยู่ คนที่รักเจ็บป่วยหรือเสียชีวิต เป็นต้น
3. สาเหตุจากความเจ็บป่วย การเจ็บป่วยบ่อย การเจ็บป่วยด้วยโรคเรื้อรังหรือร้ายแรง ทำให้คนเกิดความเครียดได้

ในเรื่องของความเครียดในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับบรรณารักษ์และบุคลากรห้องสมุดนั้น รพพิมพ์ เมษศรีอรุณ (2536) ได้ศึกษาเรื่อง สาเหตุของความเครียดในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐมีความเครียดในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง โดยสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียดสูงเรียงตามลำดับ ได้แก่ ความเครียดจากการปฏิบัติงาน ความเครียดจากความไม่ก้าวหน้าในงาน ความเครียดจากเพื่อนร่วมงาน ความเครียดจากผู้บังคับบัญชา และความเครียดจากสภาพแวดล้อม โดยบรรณารักษ์จากห้องสมุดขนาดใหญ่จะมีความเครียดจากการปฏิบัติงาน ความเครียดจากผู้บังคับบัญชา และความเครียดจากเพื่อนร่วมงานมากกว่าบรรณารักษ์จากห้องสมุดขนาดเล็ก ส่วนความเครียดด้านความไม่ก้าวหน้าในงานและความเครียดด้านสภาพแวดล้อมไม่แตกต่างกัน

แรงจูงใจในการทำงาน

นักวิจัย นักทฤษฎีการบริหาร และนักจิตวิทยาพฤติกรรม ไม่ได้เห็นพ้องกันอย่างเต็มที่ว่าอะไรเป็นสิ่งที่จูงใจบุคคลให้ปฏิบัติงานในองค์กร แต่เห็นพ้องกันโดยทั่วไปว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการจูงใจมีดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2536, หน้า 394-397)

1. โอกาสของความก้าวหน้า
2. เงิน
3. ความท้าทายของงาน
4. การมีส่วนร่วมในการวางแผน

5. การยกย่องและสถานภาพ
6. ความรับผิดชอบและอำนาจ
7. ความมั่นคง
8. ความเป็นอิสระในการกระทำ
9. โอกาสของความเจริญเติบโตส่วนบุคคล
10. สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี

สมยศ นาวิการ (2536, หน้า 366-399) ให้แนวคิดที่ว่า ตัวแปรพื้นที่สำคัญในองค์กรที่มีผลกระทบต่อการจูงใจมีอยู่ 3 อย่างคือ ลักษณะของบุคคล ลักษณะของงาน และลักษณะทางสถานการณ์ของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพื้นที่เหล่านี้เป็นสิ่งที่กำหนดขนาดของแรงจูงใจของพนักงานคือ

1. ลักษณะของบุคคล หมายถึง ความสนใจ ทักษะคติ และความต้องการที่บุคคลนำเข้ามาในสถานการณ์ของการทำงาน มองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าบุคคลแตกต่างกันทางลักษณะเหล่านี้ แรงจูงใจของบุคคลจึงแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น บุคคลหนึ่งอาจจะต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ดังนั้นเขาจะถูกจูงใจด้วยตำแหน่งหน้าที่ บุคคลอีกคนหนึ่งอาจต้องการเงิน ดังนั้นเขาจะถูกจูงใจด้วยการได้เงินเดือนที่สูง

2. ลักษณะของงาน หมายถึง ลักษณะงานของบุคคล ลักษณะดังกล่าวนี้ ได้แก่ ขนาดของความรับผิดชอบของบุคคล ความแตกต่างกันของงานและขนาดของการตอบสนองความพอใจของงาน ตัวอย่างเช่น งานที่ตอบสนองความพอใจจากภายในได้จะจูงใจบุคคลได้มากกว่างานที่ตอบสนองความพอใจจากภายในไม่ได้

3. ลักษณะทางสถานการณ์ของงาน หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นกับบุคคลในสภาพแวดล้อมของการทำงานและการปฏิบัติขององค์กรต่อสมาชิกในองค์กร

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึง ทฤษฎีความต้องการและแบบจำลองความคาดหวังว่า ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) นั้น ได้รับความสนใจและการประยุกต์ใช้ภายในสภาพแวดล้อมขององค์กรมากกว่าทฤษฎีการจูงใจอื่น ๆ มาสโลว์ได้ให้ทฤษฎีที่ไม่เพียงแต่แยกประเภทความต้องการของมนุษย์เท่านั้น แต่ยังให้ข้อเสนอแนะทางการบริหารพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรในแง่ของลำดับความต้องการ 5 ประการดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการอากาศ น้ำ อาหาร และความต้องการทางเพศ
2. ความต้องการความปลอดภัย (Security Needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยและความปลอดภัยจากความกลัวและการถูกคามต่าง ๆ

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) ได้แก่ ความต้องการความรัก ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง และการติดต่อของมนุษย์

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) ได้แก่ ความต้องการความเคารพนับถือตนเอง ความเคารพนับถือผู้อื่น การยกย่อง และเกียรติยศชื่อเสียง

5. ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization Needs) ได้แก่ ความต้องการความเจริญเติบโต และความต้องการใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

ส่วนแบบจำลองความคาดหวังจะแสดงให้เห็นถึงข้อเสนอแนะที่ชัดเจนหลายอย่างในการจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ข้อเสนอแนะเหล่านี้ได้แก่ การพิจารณาถึงรางวัลที่ให้คุณค่าโดยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน การพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานที่ต้องการและระดับผลการปฏิบัติงานที่สามารถบรรลุถึงได้ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ปัจจัยที่อาจขัดขวางความมีประสิทธิภาพของรางวัลและการให้รางวัลต้องเพียงพอ โดยให้ความเห็นว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความซับซ้อนในการจูงใจมีดังนี้

1. ความต้องการของบุคคลแตกต่างกัน
2. ความต้องการของบุคคลเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
3. สภาวะทางสังคมเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
4. ฝ่ายบริหารขาดการควบคุมสภาพแวดล้อมที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน

แนวความคิดของการจูงใจพัฒนาขึ้นโดยนักพฤติกรรมศาสตร์ ในอดีตใช้คำว่า “สิ่งจูงใจ” (Incentive) แทนคำว่า “แรงจูงใจ” (Motivation) ความแตกต่างระหว่างสิ่งจูงใจและแรงจูงใจคือ สิ่งจูงใจเป็นแรงผลักดันจากภายนอก ในขณะที่แรงจูงใจเป็นแรงกระตุ้นจากภายใน แนวทางของสิ่งจูงใจเน้นที่การลงโทษและการให้รางวัล ส่วนแนวทางของแรงจูงใจจะสนับสนุนให้บุคคลคิดเพื่อตัวเองและกำหนดเป้าหมายของตนเอง สิ่งจูงใจมักเป็นรางวัลที่เป็นเงินหรือสิ่งของ แต่แรงจูงใจจะเป็นรางวัลภายใน เช่น ความรู้สึกพอใจ ความสำเร็จและความเจริญเติบโตส่วนบุคคล

นอกจากนี้ สตีทซ์เชค วรานุสันติกุล (2540, หน้า 26-44) และสมยศ นาวิการ (2545, หน้า 40-49) ได้เสนอแนวคิดเรื่องการจูงใจไว้ว่า การจูงใจคือการกระทำเพื่อกระตุ้นให้บุคคลมีท่าทีที่ดีต่อการบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารควรส่งเสริมการตัดสินใจแบบร่วมมือร่วมใจกับผู้ปฏิบัติแทนการออกคำสั่ง ควรเปลี่ยนจากการสั่งเป็นการให้ข้อเสนอแนะ ต้องอธิบายเป้าหมายว่าองค์กรต้องการอะไรให้ผู้ปฏิบัติกำหนดเป้าหมายของตนเองโดยใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นพื้นฐาน และหาแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กรและปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยความสมัครใจเต็มใจ เมื่อได้แนวทางการปฏิบัติแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็ควรมอบหมายภาระรับผิดชอบด้วยการไว้วางใจให้อิสระในการปฏิบัติงานและรับผิดชอบในความผิดพลาดอันอาจจะ

เกิดขึ้น โดยมีการประเมินผล พิจารณาสาเหตุของความผิดพลาดและแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ยังได้นำเสนอแนวคิด ทฤษฎีของนักพฤติกรรมศาสตร์ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์เกี่ยวกับแรงจูงใจไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) ของอับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) มาสโลว์ยืนยันว่าบุคคลสามารถมีจำนวนของความต้องการได้อย่างไม่จบสิ้น โดยจัดลำดับความต้องการของบุคคลไว้ 5 ลำดับดังนี้

1.1 ความต้องการเพื่อความอยู่รอดของมนุษย์ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ

1.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย

1.3 ความต้องการความรัก ความเป็นเจ้าของ

1.4 ความต้องการการยอมรับนับถือ

1.5 ความต้องการที่จะบรรลุความสำเร็จสมหวังในชีวิต

มาสโลว์ ให้แนวคิดว่า ความสำคัญทางด้านร่างกายเพื่อความอยู่รอดมีความสำคัญมากที่สุด เป็นความต้องการที่จำเป็นสำหรับการมีชีวิตอยู่ นับเป็นความต้องการที่ตอบสนองได้ง่ายที่สุด หากบุคคลไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับนี้จะไม่มีความสนใจความต้องการในระดับอื่น ๆ เลย ต่อเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะมุ่งสู่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งจะเป็นความต้องการที่ยุ่ยากมากขึ้นและตอบสนองได้ยากขึ้นตามลำดับ โดยความต้องการความสมหวังของชีวิตเป็นระดับความต้องการที่ไม่มีขอบเขตจำกัด

2. ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ เฟรเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ที่แบ่งปัจจัยจูงใจบุคคลออกเป็น 2 กลุ่มคือ ปัจจัยอนามัย และปัจจัยจูงใจ ดังนี้

2.1 ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ทำหน้าที่คล้ายกับการรักษาอนามัยหรือสุขภาพ ไม่ได้ทำให้บุคคลมีสุขภาพดีขึ้น แต่ป้องกันไม่ให้เกิดสุขภาพไม่ดีเท่านั้น ปัจจัยนี้ไม่ได้ทำให้เกิดความพอใจหรือสุขใจ แต่จะป้องกันการเกิดความไม่พอใจหรือไม่สุขใจได้

2.2 ปัจจัยจูงใจ หรือตัวกระตุ้น (Motivators) เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความสุข หรือความพอใจในงานที่ทำ

เฮิร์ซเบิร์กมีความเห็นว่า การตอบสนองปัจจัยอนามัยมากเกินไปเพียงเพื่อให้พนักงานเกิดความพอใจ จะทำให้พนักงานเสียนิสัยจะคอยเรียกร้องอยู่เรื่อยไป เขาจะคิดว่าทำงานเพื่อนาย เพื่อเงินเดือนที่สูงขึ้น เพื่อเพื่อน เพื่อตำแหน่ง แต่จะไม่เกิดความรู้สึกว่าทำงานเพราะงานสนุก ทำทายน่าสนใจ ซึ่งความคิดแบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้รับปัจจัยจูงใจตอบสนองความต้องการ ไม่ควรใช้

เงินหรือสิ่งจูงใจที่ไม่เกี่ยวกับงานมาล่อเป็นรางวัลหรือบีบบังคับให้ทำงานด้วยการขู่ลงโทษ เพราะสิ่งเหล่านี้ไม่สามารถจูงใจให้ทำงานอย่างยั่งยืน ควรใช้วิธีการออกแบบงานให้น่าทำ เพราะลักษณะของงานนั้นทำแล้วรู้สึกตนเองมีความหมาย ทำหายความสามารถ ทำแล้วได้พัฒนาตนเอง เรียกว่า Job Enrichment

3. ทฤษฎีการจูงใจด้วยการเพิ่มพลัง (Reinforcement Theory) ของ สกินเนอร์ (B.F. Skinner) เชื่อว่า ภายใต้อะไรก็ตามที่ทำให้เกิดพฤติกรรม มีความเป็นไปได้มากที่คนเราจะกระทำพฤติกรรมซ้ำแบบเดิม ถ้าหากว่าเขาได้ทำพฤติกรรมนั้นในอดีตมาแล้วและได้รับผลเป็นที่น่าพอใจ ผลแห่งการกระทำนี้อาจจะไปควบคุมให้เกิดพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกันนี้ในอนาคตได้อีก ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) นี้ เชื่อในเรื่องกฎของผล (Law of Effect) ว่าพฤติกรรมที่จะก่อผลในทางบวกควรได้รับการเสริมแรงซ้ำ ๆ ส่วนพฤติกรรมที่จะก่อผลในทางลบควรเป็นไปในทางตรงกันข้าม การเสริมแรงจึงควรให้เงื่อนไขที่จะนำไปสู่การตอบสนองหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซ้ำ ๆ จนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม (Behavioral Modification) ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมีการเสริมแรง 4 ชนิด คือ การเสริมแรงในทางบวก (Positive) การเสริมแรงในทางลบ (Negative) การหยุดยั้ง (Extinction) และการลงโทษ (Punishment) ในสองชนิดแรกมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพฤติกรรมหรือก่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ส่วนสองชนิดหลังเพื่อลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ สกินเนอร์เชื่อว่าการเสริมแรงทางบวกและการหยุดยั้งจะกระตุ้นความมีวุฒิภาวะของบุคคล (Maturity) เพราะบุคคลจะเกิดความสำนึกในตนเองและจะไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ส่วนการเสริมแรงในทางลบและการลงโทษจะไปกระตุ้นความไม่มีความมีวุฒิภาวะของบุคคล (Immaturity) เพราะเป็นการบังคับ หากไม่มีการบังคับก็จะกลับไปสู่พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้

4. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ จอห์น สเตซี อัดัม (John Stacy Adam) เชื่อว่ามนุษย์มีความสามารถในการคิดมาก เรื่องบางเรื่องที่ไม่น่าจะเป็นเรื่องอาจกลายเป็นเรื่องลูกกลามใหญ่โตได้ คนเราจะต้องมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์จากการทำงานของตนเองกับเพื่อนร่วมงานเสมอ โดยเอาผลลัพธ์ที่ตนได้เปรียบเทียบกับพลังงานและสิ่งที่ตนทุ่มเทลงไปในงาน และอาจเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานในลักษณะเดียวกันนี้ ถ้ามองว่าไม่ยุติธรรมก็จะพยายามแก้ไขให้เกิดความยุติธรรมมิฉะนั้นจะเกิดความรู้สึกเครียดในใจ ดังนั้นการจูงใจให้คนทำงานต้องทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าได้รับความยุติธรรม

ทฤษฎีนี้เสนอแนวคิดที่ว่า สถานการณ์ที่บุคคลจะเกิดความพึงพอใจคือ ความสมดุลหรือความเป็นธรรมที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลได้รับรู้ว่าสัดส่วนของ Inputs กับ Outcomes ที่บุคคลได้รับเท่าเทียมกับสัดส่วนของคนอื่นหรือไม่ หากบุคคลรู้สึกว่าเป็นธรรมก็จะเกิดความเครียดและจะพยายาม

ลดความเครียดโดยการแสดงออกในทางลบ เช่น ลาออกจากงาน การกระทำไม่ดีต่อผู้อื่น หรือการปิดเบือนต่าง ๆ

ส่วน วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 98-106) ได้นำเสนอหลักการและทฤษฎีการจูงใจจากนักทฤษฎีการบริหาร และนักจิตวิทยาพฤติกรรมคนอื่น ๆ ไว้อีกดังนี้

1. ทฤษฎีการจูงใจอีอาร์จี (ERG Theory) ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ที่ได้นำพื้นฐานความรู้ของมาสโลว์และเฮอร์ซเบิร์กมาสร้างเป็นรูปแบบการจูงใจขึ้นใหม่ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ

1.1 ความต้องการการอยู่รอด (E-Existence) เป็นความต้องการทางร่างกาย สิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ

1.2 ความต้องการความสัมพันธ์ (R-Relatedness) เป็นความต้องการความสัมพันธ์ที่มีต่อกันกับบุคคลในองค์กร เป็นความต้องการทุกชนิดในเชิงมนุษยสัมพันธ์

1.3 ความต้องการความก้าวหน้าและเติบโต (G-Growth) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงสภาพ และความเติบโตก้าวหน้าในงาน ความอยากเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก พัฒนาความรู้ความสามารถ และมีโอกาสสัมผัสงานใหม่ๆ หลาย ๆ ด้าน

ทฤษฎีนี้แตกต่างจากมาสโลว์คือ หากความต้องการด้านใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการระดับนั้นหรือความต้องการที่อยู่ต่ำกว่าจะมีมากขึ้น และหากความต้องการใดได้รับการตอบสนองอย่างพอใจแล้ว ความต้องการในด้านที่สูงกว่าจะมีมากขึ้น แต่ถ้าความต้องการในระดับสูงมีอุปสรรคในการตอบสนองก็จะหันไปเพิ่มความต้องการในระดับที่ต่ำกว่ามากขึ้นอีก

2. ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จหรือทฤษฎีจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (The Need to Achieve Theory) ของ แมคเคลเลนด (McClelland) ซึ่งมีความเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการเหมือนกัน เพียงแต่มีขนาดมากน้อยต่างกัน ความต้องการนี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่คือ

2.1 ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จในงานที่มีความท้าทายและการบรรลุมาตรฐานของงานที่ทำได้อย่างดีเยี่ยม จะพยายามสร้างสถานการณ์แข่งขันให้กับตัวเองเพื่อจะได้ทำงานให้สำเร็จด้วยความพยายามของตนเองและต้องการได้รับผลจากการทำงานนั้นในทันที มักหลีกเลี่ยงงานที่มีจุดหมายยากเกินไปเนื่องจากมีความเสี่ยงต่อการล้มเหลว ควรสร้างแรงจูงใจด้วยงานที่มีความท้าทายและต้องมีผลย้อนกลับในทันที

2.2 ความต้องการอำนาจ เป็นความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ อำนาจเชิงส่วนตัว (Personal Power) เป็นความต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ต้องการให้คนอื่นภักดีต่อตนเองมากกว่าองค์กร บางครั้งอาจทำลายจุดมุ่งหมายขององค์กรได้ และอำนาจเชิงสถาบัน (Institutional Power) เป็นความต้องการที่จะ

ทำงานร่วมกับคนอื่นเพื่อแก้ปัญหาขององค์กร พยายามอุทิศตนให้องค์กร ควรสร้างแรงจูงใจด้วยการให้มีตำแหน่งที่มีอิทธิพลต่อควบคุมการใช้ความพยายามของคนอื่น

2.3 ความต้องการความสัมพันธ์ เป็นความต้องการความอบอุ่นและความเป็นมิตรกับคนอื่น หวังได้รับการยอมรับและความมีน้ำใจจากคนอื่น จึงพยายามทำตนให้มีความจริงใจและพยายามทำความเข้าใจกับความรู้สึกของคนอื่น บุคคลแบบนี้ต้องสร้างแรงจูงใจโดยการให้ทำงานแบบมีส่วนร่วม

3. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) พัฒนขึ้นโดย วิคเตอร์ วรูม (Victor Vroom) ซึ่งให้เห็นว่า การที่บุคคลจะมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความพยายาม (Effort) เพื่อการปฏิบัติงาน (Performance) เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการหรือไม่นั้น จะพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

3.1 ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินความเป็นไปได้ว่าจะปฏิบัติงานได้หรือไม่ ซึ่งมักจะประเมินถึงความสามารถ (Ability) และความเพียงพอของปัจจัยอื่นๆ ด้วย

3.2 ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ เป็นการประเมินความเป็นไปได้ว่าเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จแล้วจะได้รางวัลอะไรตอบแทน ทั้งรางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) เช่น ตำแหน่ง ค่าตอบแทน และรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) เช่น ความภูมิใจ รวมถึงการประเมินความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นด้วย

3.3 ความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของรางวัล เป็นการประเมินความสำคัญของรางวัลว่ามากน้อยแค่ไหน หากมีความคาดหวังจะสูง แต่ความคาดหวังนี้อาจถูกลบล้างด้วยสิ่งที่จะได้กลับมาในทางลบด้วย เช่น การสูญเสียเวลา

4. ทฤษฎีการกำหนดจุดหมาย (Goal-Setting Theory) ของ เอ็ดวิน ลอค (Edwin Locke) เสนอความคิดว่า จุดหมายเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการวางแผน การกำหนดจุดหมายเพื่อบอกทิศทางการทำงานเป็นการจูงใจให้มีการปฏิบัติงาน (Performance) โดยความสำเร็จของการกำหนดจุดหมายเพื่อเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับจุดหมายที่กำหนดนั้นว่ามีลักษณะที่เหมาะสมเพียงใดคือ ต้องมีความเฉพาะเจาะจงและวัดผลได้ ต้องมีความท้าทายความสามารถและสามารถทำให้บรรลุผลได้ ต้องมีความเกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กร และต้องมีกำหนดเวลาของความสำเร็จ การมีพันธะผูกพันกับจุดหมาย (Goal Commitment) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการจูงใจให้คนปฏิบัติงาน เพราะคนจะมีความคิดเป็นของตนเอง หากความคาดหวังใดๆ มีแนวโน้มว่าจะบรรลุผลสำเร็จได้ก็จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง ทฤษฎีนี้เชื่อว่าจิตใจของมนุษย์จะถูกกระตุ้นโดยเป้าหมาย (Goal) ให้ต้องแสดงพฤติกรรมเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายให้ได้ トラบใดที่ยังไม่

สามารถทำได้สำเร็จตามเป้าหมายจะมีความรู้สึกที่ไม่สบายใจเหมือนมีอะไรค้างคาในใจที่ต้องทำ
ข้อสรุปของทฤษฎีนี้คือ

4.1 คนเราจะมีความรู้สึกที่ต้องผูกพันตนเองกับเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ได้ตั้ง
เอาไว้และตนเองมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายด้วย ถ้าเป็นเช่นนั้นคนเราจึงต้องยืนหยัดอย่างแน่วแน่ที่จะ
กระทำงานบรรลุเป้าหมาย

4.2 เป้าหมายที่มีความยาก (ไม่ใช่งานยาก) จะจูงใจให้คนทำงานได้ผลงานดีกว่า
เป้าหมายง่าย (ไม่ใช่งานง่าย) เป้าหมายยากหมายถึงเป้าหมายที่มีเกณฑ์สูง

4.3 เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงมากจะจูงใจให้ทำมากกว่าเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน
หรือกว้าง

4.4 สิ่งจูงใจให้ทำงานทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นเงิน คอมมิชชั่น ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)
การแข่งขัน ฯลฯ จะไม่มีความหมายจูงใจไม่ได้ ถ้าหากว่าไม่ได้ผูกพันสิ่งจูงใจเหล่านี้กับเป้าหมาย
เพราะคนเราจะไม่รู้ว่าที่ได้สิ่งเหล่านี้มาเพราะได้ทำอะไรไป

การบริหารงานในปัจจุบันนี้ ยอมรับกันว่าการเพิ่มประสิทธิภาพของงานอยู่ที่แรงจูงใจ
และความสามารถที่ยังไม่ถูกดึงออกมาใช้ของกำลังคน การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ
กว่าการลงทุนด้านเครื่องมืออุปกรณ์ ผู้บริหารในปัจจุบันต้องพิจารณาทั้งสิทธิของบริษัทและสิทธิ
ของบุคคล ทั้งสองสิ่งนี้มีใช้ความขัดแย้งกัน แต่การรวมสองสิ่งนี้เข้าด้วยกันกลับเป็นการตอบสนอง
ความต้องการขององค์กรและความต้องการของบุคคลได้อย่างลงตัวโดยปราศจากความขัดแย้งหรือ
มีความขัดแย้งน้อยที่สุด การสร้างความพอใจในการทำงานให้กับบุคลากรมิใช่ปัญหา แต่ความ
พอใจในงานหรือทัศนคติที่ดีต่องานจะทำให้บุคลากรเต็มใจทำงานมากขึ้น เป็นโอกาสที่จะทำให้
องค์กรมีความมั่นคงและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการจูงใจเกิดขึ้นจาก
ความต้องการก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างที่มีเป้าหมายคือการตอบสนองความต้องการ

ในเรื่องของแรงจูงใจในการทำงานนี้ ธรวรรณ พลหาญ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า ข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานคือ ลักษณะ
ของงาน ความสำเร็จในงาน และความก้าวหน้าในงาน โดยเสนอว่าการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
ที่สำคัญคือ ต้องการให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้อย่างเสมอภาค ยึดความ สามารถเป็นหลัก
โดยไม่ใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ควรจัดสวัสดิการที่เหมาะสม และพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ขวัญและกำลังใจในการทำงานมีส่วนสัมพันธ์กันกับแรงจูงใจ ธงชัย สันติวงษ์ (2545,
หน้า 198-217) และวิญญู อังคนารักษ์ (2522, หน้า 10-11) กล่าวถึง ขวัญกำลังใจในการทำงานและ

แรงจูงใจไว้ดังนี้

ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการจูงใจนั้น ทักษะของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดประการแรกที่จะมีผลต่อลักษณะแบบของผู้นำว่าจะเป็นแบบใด ถ้าหากผู้บริหารมีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคนหนักไป ในทางทฤษฎี X หรือการมีทัศนคติมองว่าคนผู้ทำงานส่วนใหญ่เป็นคนที่มีพื้นฐานไม่ดี ไม่สนใจ ทຸ່ມทำงาน เกียจคร้าน และพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ต้องใช้วิธีการบังคับสั่งให้ทำจึงจะ ทำแล้วดังนี้ แบบของความเป็นผู้นำก็จะเป็นแบบเผด็จการหรือนิยมการใช้อำนาจหน้าที่บังคับหรือ ใช้พระเดชมากกว่าพระคุณ ในทางตรงกันข้ามถ้าข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคนของผู้บริหารหนักไป ในทางทฤษฎี Y หรือการมีทัศนคติเป็นไปในทางที่ว่า คนทุกคนรักและชอบงานที่ทำ สนใจ รับผิดชอบ สนุกกับการทำงานที่ทำ และไม่ต้องมีการควบคุมใกล้ชิด สามารถควบคุมและรับผิดชอบตนเองได้ ดังนี้ แบบของผู้นำก็จะเป็นแบบประชาธิปไตยที่นิยมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและมุ่งที่จะให้ คำแนะนำปรึกษากับลูกน้องตลอดเวลา การปฏิบัติต่อคนโดยเฉพาะการจูงใจคนให้ทำงานจะเป็นไป ในแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อผู้ทำงานด้วย ถ้าผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีแล้ว โอกาสการจูงใจจะมีสูง แต่ถ้าทัศนคติไม่ดีแล้วโอกาสจูงใจจะมีน้อย และจะเป็นไปในทางบังคับ ข่มขู่ลงโทษ ซึ่งจะมีผลต่อขวัญกำลังใจของผู้ทำงานพลอยตกต่ำลงด้วย

หลัก 4 ประการของการใช้ประโยชน์บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. จัดหาคนที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน
2. บรรจุให้ทำงานที่สัมพันธ์กับความสามารถและความสนใจ
3. พัฒนาโดยการให้การศึกษาและอบรม เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผล

4. พยายามทำให้คนมีความพึงพอใจในงาน

พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมา มีสาเหตุดังนี้

1. ความต้องการ (Needs) ความต้องการคือ สาเหตุพื้นฐานที่ทำให้เกิดพฤติกรรม ทั้งนี้ เป็นไปตามหลักความจริงที่ว่า คนทุกคนต่างก็มีความต้องการที่หวังจะได้รับการตอบสนองเสมอ และในการแสวงหาสิ่งต่างๆ มาตอบสนองนั่นเอง บุคคลนั้น ๆ ก็จะแสดงออกเป็นการกระทำหรือที่ เรียกว่าพฤติกรรม
2. ความปรารถนา (Wants or Desires) ความปรารถนา คือความต้องการที่ระบุดออกมา เป็นสิ่งของหรือความปรารถนาเฉพาะอย่าง เช่น การอยากได้ซึ่งตำแหน่งที่มีเกียรติ เป็นต้น
3. พฤติกรรม (Behavior) พฤติกรรม หรือการกระทำที่แต่ละคนแสดงออกมาในขณะที่ ทำการตอบสนองความต้องการของตน เช่น ความขยันขันแข็ง ความคิดสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้น หรือการแสดงทัศนคติให้เข้าร่วมมือ

4. เป้าหมาย (Goals) เป้าหมายคือจุดประสงค์ของพฤติกรรมที่มุ่งหวังจะได้รับจากการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม เป้าหมายอาจเป็นสิ่งที่ของ สภาพเงื่อนไข หรือกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การขยันทำงานเพื่อหวังได้เงินเดือนของกินของใช้ หรือความสบายใจในการทำงาน หรือการได้ทำในสิ่งที่ตนชอบพอ เป้าหมายมักจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความต้องการและความปรารถนา แต่จะต่างกันตรงที่เป้าหมายจะเป็นสิ่งที่อยู่ภายนอก แต่ความต้องการจะเป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวคนนั้น ๆ

จากรูปแบบขั้นต้นจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงรูปแบบของการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม ในทางปฏิบัติในการจัดการนั้น เป้าหมายคือรางวัลและผลตอบแทนต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน ที่องค์กรธุรกิจต่าง ๆ จะจัดเอาไว้ เพื่อใช้ล่อใจและตอบสนองความต้องการหรือความปรารถนาของคนที่มีอยู่ ส่วนพฤติกรรมคือปรากฏการณ์ที่ผู้บริหารจะใช้สังเกตผลการแสดงออกของพนักงานทั้งในหน้าทำงานและนอกหน้าทำงาน ในเวลาเดียวกันความปรารถนาหรือความต้องการที่มีอยู่นั้นคือสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องสังเกตและวิเคราะห์ดู

การที่ผู้บังคับบัญชาจะสร้างขวัญขึ้นในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการดังนี้

1. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าตนมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน

2. สถานที่ทำงานที่ดี สถานที่ทำงานที่ดีเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดสถานที่ทำงานดีจะช่วยให้การทำงานเร็วขึ้น ได้ผลงานมากขึ้น บุคลากรมีความรักและความพอใจในงานของตนมากขึ้น

3. โอกาสที่จะก้าวหน้า คนทุกคนมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้าในงาน มิใช่แค่เพียงเงินเดือนเท่านั้นที่จะสำคัญ แต่จะคำนึงถึงความก้าวหน้าในอนาคตด้วย ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนก้าวหน้าในงานให้มากที่สุด

4. วัตถุประสงค์ที่มีคุณค่าอย่างแท้จริง หากคนเรารู้ว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่ามีประโยชน์ จะตั้งใจทำสิ่งนั้นมากขึ้น ในงานที่มีเงินเดือนเท่ากันแต่หากงานหนึ่งมีประโยชน์มากกว่า คนเราย่อมเลือกงานที่มีประโยชน์มากกว่าทำ

ผู้บริหารสามารถให้การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารได้คือ

1. ผู้ร่วมงานจะต้องมีส่วนรับรู้ในนโยบายและแผนงานขององค์กร
2. ผู้บริหารและบุคลากรจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตรงกัน
3. ต้องสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรในองค์กรว่าเขาจะได้รับสิ่งตอบแทนคุ้มค่ากับเวลาและแรงงาน

4. บุคลากรทุกคนในองค์กรควรได้รับการยกย่องในผลสำเร็จของการปฏิบัติงานร่วมกัน

5. ภาระหน้าที่ในงานควรกำหนดอย่างชัดเจน
6. ลักษณะของงานและสภาพการปฏิบัติงานควรมีลักษณะเหมาะสมและน้อมนำไป
เกิดความคิดสร้างสรรค์
7. แผนการดำเนินงานของหน่วยงานจะต้องพร้อมที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่
อาจจะเกิดขึ้นได้เสมอ
8. ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงานต้องมีความสามัคคีกันอย่างสร้างสรรค์
9. มาตรการที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานจะต้องยุติธรรมและได้กำหนดไว้เป็นการ
แน่นอนล่วงหน้า

ในด้านของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามความเป็นจริงและปราศจากการลำเอียงย่อมเป็น
หนทางช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณค่าต่อองค์กรได้มากขึ้น ประโยชน์ของการประเมินผลการ
ปฏิบัติงานคือ เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสทราบว่าตนทำงานได้ดีหรือไม่ดีอย่างไร เป็นปัจจัยที่
สำคัญในการพิจารณาให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจะช่วยสร้าง
ขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรได้อย่างดี

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2531, หน้า 167-171) และสมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 163-167, หน้า
220-237) ได้ให้แนวคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้บังคับบัญชา
ผลการประเมินย่อมเป็นประโยชน์ทั้งต่อตัวผู้บังคับบัญชาเอง ผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้นไปและ
ผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะทุกฝ่ายมีหน้าที่ร่วมกันในการวางแผนนโยบายส่วนรวมขององค์กร ผลการประเมิน
จะเป็นประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการขึ้นเงินเดือน จะเป็นไปโดยยุติธรรม เพราะมี
ข้อเปรียบเทียบเป็นหลักฐานในการพิจารณา หากมีการร้องเรียนขอความเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชา
สามารถแสดงหลักฐานแจ้งข้อบกพร่องได้
2. การโอนย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ และการให้ออกจากตำแหน่ง ผลการประเมินจะช่วยชี้ว่า
บุคลากรคนใด มีความชำนาญ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานนั้นหรือไม่
3. การพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดวิธีการฝึกอบรม
บุคลากรให้ถูกต้องตามความจำเป็น
4. การปรับปรุงวิธีการสรรหาบุคลากร ข้อมูลจากการประเมินจะช่วยชี้ให้เห็นความ
แตกต่างของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ ปรับปรุงวิธีการทดสอบ และสรรหา
บุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. การพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบ ผลการประเมินจะช่วยให้การพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบเป็นไปด้วยความยุติธรรมและมีเหตุผล

6. ขวัญกำลังใจ การประเมินจะเป็นเครื่องจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังเต็มความรู้ความสามารถ

การที่จะให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่นั้น นับว่าเป็นภาระที่นักบริหารต้องใช้ความพยายามอย่างมาก ทั้งนี้เพราะเป็นปกติธรรมชาติของมนุษย์ที่มีความต้องการสิ่งจูงใจต่างกัน ดังนั้นปัจจัยบางอย่างที่สามารถจูงใจหรือกระตุ้นการทำงานกับพนักงานคนหนึ่งนั้นอาจไม่สามารถใช้จูงใจบุคคลอื่นก็ได้ และในเวลาเดียวกันในกรณีของคนบางคนนั้นการจูงใจอาจกระทำได้ในบางวันเท่านั้น ครั้นเวลาผ่านไปการใช้ปัจจัยเดียวกันนั้นเพื่อจูงใจต่อไปอาจไม่เกิดผลก็ได้

ปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจของคน รวมทั้งที่จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของคนที่สามารถสรุปได้ดังนี้คือ

1. การต้องได้รับการจ่ายค่าตอบแทนที่พอเพียงและสมเหตุสมผล
2. การประเมินค่างาน (Job Evaluation) เพื่อกำหนดค่างานและค่าตอบแทนจะต้องมีความถูกต้อง สามารถชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของงานเปรียบเทียบกัน
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ ความปลอดภัย และความสะอาดของสถานที่
4. สวัสดิการที่ให้กับคนงาน ทั้งห้องอาหาร รถสวัสดิการ ห้องน้ำ การรักษาพยาบาล การฝึกอบรม การประกันสุขภาพ และอุปกรณ์การพักผ่อนต่าง ๆ
5. ความยุติธรรมในโอกาสเลื่อนขั้น โยกย้าย และการพัฒนา
6. ความยุติธรรมในการสอบสวนข้อกล่าวหาและข้อร้องเรียน
7. การให้ระบบการตอบแทนแบบจูงใจโดยมีหลักเกณฑ์และมีความเป็นธรรม
8. คุณภาพของผู้นำที่เป็นผู้บังคับบัญชา

ปัจจัยข้างต้นนี้เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความเอาใจใส่ของฝ่ายบริหารที่มีต่อสมาชิกขององค์กร นอกจากนี้สาเหตุที่บุคคลจะมีความพอใจในงานเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับวิธีการปกครองบังคับบัญชา เช่น วิธีการมอบหมายงาน การใช้วินัย การปกครอง และวิธีการออกคำสั่งหรือการสั่งการ เป็นต้น สำหรับนักบริหารแล้วย่อมหลีกเลี่ยงการสั่งการไม่ได้ ในการสั่งการเพื่อให้พฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง และได้ผลิตผลสูงด้วยนั้น ย่อมจะขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนประกอบของการสั่งการประการต่าง ๆ คือ

1. การจูงใจ (Motivation) ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของพฤติกรรมทั้งปวง
2. ทักษะของผู้บริหาร หรือข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคนที่ผู้บริหารยึดถืออยู่

3. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญสำหรับการสร้างความเข้าใจระหว่างกันของบุคคลในองค์กร

4. แบบของผู้นำ (Leadership) ซึ่งจะเป็นพฤติกรรมของผู้นำในการแสดงออกเพื่อการชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมีประสิทธิภาพต่างกัน

5. บทบาทในการประสานงาน (Coordination) โดยการใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างทีมงานที่ดีให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันและมีความสามัคคีในองค์กร

ในเรื่องของขวัญ กำลังใจในการทำงานนั้น มีผู้ศึกษาวิจัยในเรื่องดังกล่าวไว้ดังนี้

อุดม สารรัตน์ (2540) ศึกษาเรื่อง สภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจคือ ความยุติธรรมในหน่วยงาน โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ รายได้และผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา โดยมีแนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจคือ ผู้บังคับบัญช ควรเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ความสามารถ และต้องชี้แจงจุดหมายของงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ รวมทั้งต้องยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา และการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม

วิโรจน์ วงศ์ใจ (2545) ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในวิทยาลัยพลศึกษา พบว่า ในด้านของผู้บริหารมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจในด้านความร่วมมือในการกำหนดนโยบายมากที่สุด รองลงมาคือด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนด้านของครูผู้สอนมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจในด้านสภาพการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และความรู้สึกว่าประสบความสำเร็จ

ในด้านขวัญ กำลังใจในการทำงานของบรรณารักษ์นั้น มีผู้ศึกษาวิจัยไว้เช่นกันคือ

สายสุณี ฤทธิ์รงค์ (2533) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับคุณสมบัติส่วนตัวและมโนทัศน์ต่อสภาพแวดล้อมทางวิชาชีพของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ขวัญของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความสัมพันธ์กับเงินเดือนและอายุการทำงาน ส่วนมโนทัศน์ต่อสภาพแวดล้อมทางวิชาชีพที่มีผลต่อขวัญได้แก่ระเบียบกฎเกณฑ์การขอตำแหน่งทางวิชาการ การได้รับการยอมรับจากบุคลากรอื่นและนักศึกษาในมหาวิทยาลัย การทำงานในวันหยุดและการด้อยเกี่ยงานหลังบุคลากรอื่น

สุนทร โง้วชนะวัฒน์ (2536) ศึกษาเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของครูบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

7 ด้านคือ ด้านบทบาทของผู้บริหาร ด้านหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายของหน่วยงาน ด้านการให้บำเหน็จรางวัล ด้านสภาพการทำงาน และด้านสภาพส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูบรรณารักษ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยครูบรรณารักษ์ที่มีเงินเดือนสูงมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูบรรณารักษ์ที่มีเงินเดือนต่ำในด้านปัจจัยเรื่องความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และครูบรรณารักษ์ที่มีอายุงานนานมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูบรรณารักษ์ที่มีอายุน้อยในด้านปัจจัยเรื่องหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ

ความพึงพอใจในการทำงาน

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2540, หน้า 26-44) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงาน พร้อมทั้งนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีความพึงพอใจในงานของนักพฤติกรรมศาสตร์ไว้ดังนี้

ความพึงพอใจในงานที่ทำ (Job Satisfaction) คือเจตคติที่คนมีต่องานที่ตนทำอยู่ อาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ เจตคติที่มีต่อส่วนย่อยของงาน เช่น ชอบหัวหน้า เบื่อการเดินทางไปทำงาน รับรู้ว่าเป็นเพื่อนร่วมงานเป็นคนดี ฯลฯ และเจตคติที่มีต่องานในลักษณะรวบยอด เช่น งานนี้น่าเบื่อ งานนี้ฉันตื่นเต้น ชอบงานแบบนี้ ฯลฯ

ส่วนทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ มีดังนี้

1. ทฤษฎีว่าด้วยความแตกต่างระหว่างการรับรู้ คนเรามักจะตั้งความคาดหวังเอาไว้ในงานที่ตนเองทำว่าจะได้ผลลัพธ์อย่างไร และเมื่อได้ผลลัพธ์ออกมาจริง เขาต้องเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่คาดหวังกับผลลัพธ์ที่ได้มาจริงว่ามีความใกล้เคียงกันหรือไม่ ถ้าใกล้เคียงกันเขาจะเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ และถ้าแตกต่างกันเขาจะไม่พึงพอใจ ยิ่งต่างกันมากเท่าไรยิ่งไม่พอใจมากเท่านั้น

2. ทฤษฎียุติธรรม คือการเปรียบเทียบอัตราส่วนของแรงงานที่ทุ่มเทให้กับงาน ผลลัพธ์ที่ได้ตอบแทนกลับมาระหว่างของตนเองกับของเพื่อนร่วมงานคนอื่น ความพึงพอใจจะมีได้เมื่อพบว่าอัตราส่วนดังกล่าวของตนเองเท่าเทียมกับคนอื่น ถ้าหากไม่เท่าเทียมกับคนอื่นก็จะเกิดความไม่พึงพอใจ

3. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์สเบิร์ก คือการแบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท โดยประเภทแรกเรียกว่าปัจจัยที่ทำให้ไม่พึงพอใจต่องาน ได้แก่ ค่าจ้าง สวัสดิการ ความสัมพันธ์กับคนร่วมงาน ฯลฯ ถ้าองค์การตอบสนองสิ่งเหล่านี้ไม่ดีพอจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ส่วนประเภทที่สองเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่องาน ได้แก่ ความรับผิดชอบมากขึ้น ความก้าวหน้า การเป็นอิสระต่อตนเอง ในงานที่ทำ ฯลฯ ที่สำคัญคือการให้ปัจจัยชนิดแรกมากขึ้นเพียงใดก็ตาม ไม่ได้ทำให้คนงานเกิดความพึงพอใจต่องานแต่จะทำให้ความไม่พึงพอใจต่องานลดน้อยลงเท่านั้น

ความพึงพอใจในงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดทิศทางของพฤติกรรมในการทำนายพฤติกรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้นควรจะต้องรู้ใน 3 สิ่งต่อไปนี้คือ

1. ความเชื่อของคนทำงานที่มีต่องานนั้น (Beliefs about the Job) เช่น งานที่ทำนี้น่าสนุก ตื่นเต้น
2. เจตคติต่องานนั้น (Job Attitudes) เช่น รู้สึกพึงพอใจต่องานที่ทำอยู่
3. ความตั้งใจที่จะแสดงพฤติกรรม (Behavioral Intentions) เช่น เจตนาที่จะทำงานให้ดีขึ้น ขยันทำงานมากขึ้น

ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กร ขึ้นอยู่กับการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของบุคลากรในองค์กร การที่บุคคลจะทุ่มเทกำลังความสามารถทั้งหมดที่มีอยู่ออกมาใช้ในการทำงานนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลนั้น ๆ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532, หน้า 126) กล่าวถึง ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. การรับรู้ในปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้องค์กรสามารถนำไปใช้ในการสร้างปัจจัยเหล่านี้ให้เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
2. ความพึงพอใจในการทำงาน จะทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน ลดการขาดงาน การมาทำงานสาย และขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน
3. ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นการเพิ่มผลผลิตของตัวบุคคล ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

การที่บุคคลจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจประสบความสำเร็จในการทำงานได้ จะต้องสามารถทำงานได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ มีความสุขที่ได้ทำงาน มีความสุขที่มีเพื่อนร่วมงานดี ได้รับการยอมรับ และมีความรักในงาน

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน มีผู้สนใจศึกษาไว้ดังนี้

อรนิตย์ ญาณศิริ (2539) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการคณะศึกษาศาสตร์ (บางเขน) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ระดับความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานคือ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงานและความรับผิดชอบ การปกครองบังคับบัญชา และความปลอดภัยในการทำงาน

รสริน สกุลโรจนประวัติ (2541) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานคือ ลักษณะงาน ความสำเร็จในงาน สภาพแวดล้อมของการทำงาน การยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลคือค่าตอบแทน

วไลพร เก่งธัญการ (2542) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานสายวิชาการ ศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พบว่า ความพึงพอใจในงานโดยรวมของพนักงานสายวิชาการ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยอยู่ในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจในปัจจัยเชิงจิตด้านคุณลักษณะงานสูงในด้านของความรับผิดชอบและลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

เพชรรัตน์ แยมแก้ว (2545) ศึกษาเรื่อง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลของจังหวัดนครปฐม พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานคือ สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรกับผู้บังคับบัญชา และวัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ส่วนปัจจัยส่วนตัว เช่น อายุงาน ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

ยุวดี ไทยเจียมอารีย์ (2545) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรณีศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานคือ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสก้าวหน้าในงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความมั่นคงในงาน ส่วนสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

อรจิรา บุญทอง (2545) ศึกษาเรื่อง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทสายธุรกิจประเภทอาหารและเครื่องดื่มในกรุงเทพมหานคร พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานคือ สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา และบรรยากาศในที่ทำงาน ส่วนปัจจัยส่วนตัว เช่น อายุงาน ฝ่ายงานที่สังกัด ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

ชาตรี พัฒนเลิศพันธ์ (2546) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านคุณลักษณะงานที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานสอบบัญชี ในสำนักงานสอบบัญชี ดี ไอ เอ พบว่า คุณลักษณะของงานที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานคือ ความหลากหลายของทักษะ ความสำคัญของงาน ความเด่นชัดของงาน ผลสะท้อนกลับของงาน และความมีอิสระในการตัดสินใจ

ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของบรรณารักษ์ มีผู้สนใจศึกษาไว้ดังนี้

ศรีเรือน โกศลวัฒน์ (2527) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร พบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานครมีความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพึงพอใจในงานคือ ลักษณะงาน การปกครองบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน การเลื่อนตำแหน่ง และค่าตอบแทน ส่วนปัจจัยส่วนตัว เช่น อายุงาน และระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

จินดา จิตเพียร (2541, หน้า 33-44) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บริการยืม-คืนหนังสือห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานปานกลางทั้ง 4 ด้านคือ ลักษณะงาน สิ่งแวดล้อม ผู้ร่วมงาน สิ่งตอบแทน โดย

ในด้านลักษณะงานมีความพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับประโยชน์ของงานที่มีต่อตนเองและต่อส่วนรวม รองลงมาได้แก่ ปริมาณงานกับความสามารถและความรับผิดชอบของตนเอง ในด้านสิ่งแวดล้อมมีความพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับความเหมาะสมของที่ตั้งหน่วยงาน รองลงมาได้แก่ ความกว้างขวางของหน่วยงาน ด้านผู้ร่วมงาน มีความพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา และความรับผิดชอบในการทำงานของผู้บังคับบัญชา โดยมีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านความสามัคคีของเพื่อนร่วมงาน ด้านสิ่งตอบแทน มีความพึงพอใจมากที่สุดเกี่ยวกับ ความภูมิใจในงานที่ทำ รองลงมาคือความมั่นคงในงานและเงินเดือน

ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นปัญหาในการบริหารงานประการหนึ่งจนมีคำกล่าวว่า ปัญหาของผู้บริหารคือ คนที่อยากให้ออกกลับไม่ออก คนที่ต้องการให้อยู่ยาวนาน ๆ มักจะเป็นคนที่ลาออกไป ทุกครั้งที่มีการลาออกก็เกิดการสูญเสียทุกกรณี สมาคมการจัดการอเมริกันและอากุสทีน (Augustine, n.d. อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2539, หน้า 45) ทำการวิจัยพบว่า ค่าเสียหายที่เกิดจากการออกจากงานของบุคลากรคนหนึ่งจะตกอยู่ประมาณ 300-700 เท่าของค่าจ้างต่อชั่วโมงของตำแหน่งนั้น

การออกจากงานก่อให้เกิดความสูญเสียต่อองค์กร แต่การออกจากงานของบุคลากรก็ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรด้วยเช่นกัน ประโยชน์ของการเข้า-ออกจากงานพิจารณาได้เป็น 3 แนวทางคือ

1. เกิดประโยชน์ต่อตัวบุคลากรเอง กรณีที่บุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กรแล้วไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ หรือเข้าไปอยู่ในตำแหน่งงานที่จำเจหาอนาคตความก้าวหน้าไม่ได้ ขวัญกำลังใจย่อมตกต่ำลงทำให้เกิดผลเสียต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการที่มีโครงการดึงบุคลากรให้อยู่กับองค์กรโดยใช้ผลประโยชน์ตอบแทนผูกไว้กับอายุงานโดยมิได้พิจารณาถึงผลกระทบที่ตามมาอย่างรอบคอบ
2. อาจทำให้มีบุคลากรที่มีอายุงานนานแต่ใจไม่อยู่กับองค์กร ดำเนินองค์กรทุกวันโดยไม่คิดจะลาออก เมื่อเป็นเช่นนี้จะมีผลเสียมากกว่าผลดี เพราะทัศนคติเชิงลบจะถูกถ่ายทอดไปทั่วองค์กร ทำให้ความผูกพันจงรักภักดีต่อองค์กรน้อยลงซึ่งไม่เป็นผลดีต่อองค์กร แต่ในทางกลับกัน หากว่าบุคลากรเหล่านี้ได้ออกไปทำงานในที่ใหม่ที่เขารัก มีตำแหน่งงานที่ก้าวหน้าก็จะเป็นประโยชน์ต่อตัวบุคลากรเอง และองค์กรได้บุคลากรใหม่เข้ามาแทนที่
3. อาจจะได้รับเทคโนโลยีและแนวคิดใหม่ ๆ ที่ติดตัวมาจากบุคลากรใหม่ที่เข้ามา

อันอาจเป็นความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร เพราะจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้

การออกจากงานสามารถแบ่งแยกประเภทออกได้น้อย 4 ประเภทคือ

1. การลาออกโดยสมัครใจ คือการลาออกจากงานโดยบุคลากรเป็นผู้ริเริ่มขึ้นมาโดยมิได้มีการบังคับ
2. การเลิกจ้างหรือไล่ออก คือการออกจากงานโดยนายจ้างเป็นผู้ริเริ่มขึ้นมา โดยให้ออกปลดออก ไล่ออก โดยลูกจ้างมิได้ยินยอมหรือสมัครใจ
3. การออกจากงานโดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ คือการที่บุคลากรต้องออกจากงานโดยมีเหตุจำเป็นบังคับและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เช่น การเกษียณอายุ การเจ็บป่วยจนไม่สามารถทำงานได้ หรือทุพพลภาพ เป็นต้น
4. การออกจากงานซึ่งสามารถหลีกเลี่ยงได้คือ กรณีที่บุคลากรลาออกไปแต่การลาออกนั้นสามารถหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้นได้ เช่น กรณีที่บุคลากรมีความไม่พอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานซึ่งขาดความยุติธรรม หรือการที่นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนผิดพลาด ทำให้บุคลากรลาออกไปทำงานกับองค์กรอื่น ซึ่งหากองค์กรได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวแล้ว บุคลากรจะอยู่ทำงานต่อไปกับองค์กร เป็นต้น

การออกจากงานนั้นก่อให้เกิดความสูญเสีย เป็นหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องทั้งหัวหน้างานและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องจัดการอย่างน้อยที่สุด 2 แนวทางคือ

1. จะต้องแน่ใจได้ว่ากิจการจะดำเนินต่อไปได้อย่างไม่สะดุดหยุดยั้ง นั่นคือ จะต้องวางแผนกำลังคนเอาไว้ให้พอเหมาะ โดยอาศัยสถิติข้อมูลการลาออกจากงานของพนักงานมาเป็นฐานในการดำเนินการ
2. การป้องกันปัญหาการลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะเจาะลึกลงไปยังการออกจากงานประเภทที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยหาสาเหตุที่แท้จริงแล้วทำการแก้ไขปัญหานั้นให้ถูกต้อง ซึ่งจะเป็นการแก้ไขและป้องกันปัญหาการลาออกจากงานของพนักงานไปได้ในตัวด้วย

การแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงาน ต้องใช้การรวบรวมสถิติทางการบริหารงานบุคคล เช่น สถิติเกี่ยวกับการเข้า-ออกของพนักงาน (Turn-Over Rate) การขาดงาน การลาจิจ และการลาป่วย (Absenteeism Rate) การเกิดอุบัติเหตุในงาน (Injuries Rate) ตลอดจนสถิติเบื้องต้นเกี่ยวกับพนักงาน โดยแบ่งเป็นกลุ่ม ๆ เช่น

1. แบ่งตามระดับตำแหน่งงาน
 - ระดับปฏิบัติการ
 - ระดับสนับสนุน

- ระดับวิชาชีพ/ วิชาการ/ หัวหน้างาน
- ระดับบริหาร

2. แบ่งตามวัย

- วัยหนุ่ม
- วัยกลางคน
- วัยชรา

3. แบ่งตามเพศ

- หญิง
- ชาย

4. แบ่งตามกลุ่มงาน/ ประเภทของงาน

ทั้งนี้สถิติดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ในการสนองตอบให้ตรงตามความต้องการของพนักงานในแต่ละกลุ่ม

การทำงานเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับมนุษย์ เพราะการทำงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของมนุษย์ได้ ทั้งด้านความจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตและยังตอบสนองต่อความต้องการทางด้านจิตใจ ซึ่งจะทำให้บุคคลได้รู้จักคุณค่าในตนเอง เกิดความภูมิใจ นอกจากนี้การทำงานยังเป็นสิ่งบ่งบอกถึงการยอมรับของคนในสังคม ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมบางประการของบุคลากรในการทำงานนั้นเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงานได้ดีอีกด้วย (พรพรรณ อุ้นจันทร์, 2543, หน้า 24) เช่น

การขาดงาน (Absenteeism) การที่พนักงานไม่มาทำงานนั้น ถือว่าเป็นความล้มเหลวในการจัดการ

การออกจากงาน (Turn-Over) เป็นการสูญเสียสมาชิกขององค์กร การมีบุคลากรเข้าหรือออกหมุนเวียนมากเกินไปหรือสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพ จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร

การสอบถามข้อมูลความจริงถึงสาเหตุการลาออกจากบุคลากรที่ลาออกไปแล้วอย่างจริงจังตรงไปตรงมาจะช่วยให้องค์กรรู้สาเหตุของการลาออกได้ เพื่อแก้ไขสภาพการทำงานที่เป็นปัญหาให้บุคลากรลาออก การสัมภาษณ์ผู้ที่ลาออกจากงานไปแล้วอาจได้ข้อมูลเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น หากสัมภาษณ์บุคลากรที่ยังคงทำงานอยู่เพิ่มเติมประกอบด้วยจะทำให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนขึ้น การสัมภาษณ์นี้ควรทำอย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง การสัมภาษณ์แบบนี้จะช่วยให้บุคลากรที่ยังทำงานอยู่รู้สึกว่างค์กรสนใจเอาใจใส่และยังช่วยในการรักษาค้นไว้กับองค์กรอีกด้วย

การสำรวจทัศนคติ (Attitude Surveys) ของบุคลากรที่ยังคงทำงานอยู่ ควรมีคำถามปลายเปิดประกอบ เพื่อให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นความรู้สึกออกมา การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจ จะช่วยให้รู้จักแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เพราะจุดอ่อนต่าง ๆ จะเป็นตัวก่อให้เกิดความไม่พอใจของบุคลากรและเป็นตัวผลักดันให้บุคลากรลาออก (จำเนียร จวงตระกูล, 2539, หน้า 19)

สาเหตุของการลาออกมีหลายปัจจัย แต่พอจะแบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือ

1. ปัจจัยดึงหรือปัจจัยภายนอก เช่น การเดินทางไม่สะดวก เสียเวลามาก งานอื่นที่ท้าทายและให้ค่าตอบแทนสูงกว่า นอกจากนี้สังคมส่วนตัวของบุคลากรอาจเป็นแรงจูงใจให้หางานใหม่เพื่อให้ได้ตำแหน่งหรือเงินเดือนเทียบเท่ากับเพื่อนร่วมรุ่นร่วมสถาบันเมื่อตอนเรียน

2. ปัจจัยดันหรือปัจจัยภายใน เช่น ความไม่พอใจในสภาพการทำงาน ความไม่พอใจในหัวหน้างานหรือผู้จัดการ ความรู้สึกที่ไม่เป็นธรรมในการให้ค่าให้โทษ หรือตำแหน่งหน้าที่การทำงานไม่มีความก้าวหน้า ไม่มีโอกาสได้พัฒนาตนเอง เป็นสาเหตุให้บุคลากรลาออกได้

โดยทั่วไปแล้วปัจจัยดึงมักเป็นปลายเหตุ ปัจจัยสาเหตุมักจะเป็นปัจจัยดันหรือปัจจัยภายใน เพราะหากความสัมพันธ์ในงานดี บุคลากรพอใจ มีความสุข รักและผูกพันต่อองค์กรแล้ว ย่อมไม่มีแรงจูงใจที่จะผลักดันให้ไปหางานใหม่

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจที่บุคลากรมีต่อการทำงาน ใช้ทำนายพฤติกรรมการทำงานในอนาคตได้ ความพึงพอใจในงานเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น ความแตกต่างระหว่างรางวัลที่ได้รับกับการลงแรงงานมีมากเกินไป หรือองค์กรไม่ให้ผลประโยชน์ที่สมาชิกเชื่อว่าควรจะได้รับ เป็นต้น ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรมีผลต่อการปฏิบัติงานในหลายประเด็น (Robins, 1997, pp. 156-158) ดังนี้

1. ความพึงพอใจในงานกับขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Job Satisfaction and Productivity) ความรู้สึกที่ดีต่องานไม่มีผลโดยตรงต่อการเพิ่มผลผลิต แต่ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตเป็นปัจจัยหนึ่งที่เกิดความพึงพอใจในงานได้ กล่าวคือ บุคลากรที่มีการปฏิบัติงานดีสามารถเพิ่มผลผลิตที่ดีให้กับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้และรู้สึกว่าตัวเองทำงานได้ดี ประสพผลสำเร็จ ได้รับคำชม เป็นที่ยอมรับของสมาชิกอื่น ๆ ในองค์กร เขาจะเกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน

2. ความพึงพอใจกับการขาดงาน (Job Satisfaction and Absenteeism) ความพึงพอใจในงานกับการขาดงานมีความสัมพันธ์กันในเชิงลบ เมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานเพราะทำงานผิดพลาดหรือทำได้ไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะเกิดทัศนคติทางลบต่องานที่ทำ และมีแนวโน้มที่จะขาดงานบ่อย

3. ความพึงพอใจในงานกับการเข้าหรือออกงาน (Job Satisfaction and Turn-Over)

ความพึงพอใจในงานกับการเข้าหรือออกงานมีความสัมพันธ์เป็นเชิงลบ เมื่อบุคคลไม่พึงพอใจในงานมากขึ้นอัตราการเข้าหรือออกงานจะสูง ปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าหรือออกงาน ได้แก่ สภาพตลาดแรงงาน ประสบการณ์ในการเลือกงาน ผลตอบแทนจากการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และความมั่นคงในอาชีพ เป็นต้น

พฤติกรรมที่เป็นตัวบ่งชี้ความไม่พอใจในงาน (Behavior Related to Job Dissatisfaction)

มี 2 พฤติกรรมคือ

1. การสร้างสรรค์/ การทำลาย (Constructiveness/ Destructiveness)
2. การกระทำ/ ไม่กระทำ (Activity/ Passivity)

พฤติกรรมที่เป็นสัญญาณแสดงความไม่พึงพอใจในการทำงานดังกล่าวมี 4 ลักษณะคือ

1. การลาออก เป็นพฤติกรรมเชิงลบ พฤติกรรมนี้เป็นการแสดงออกตรงไปตรงมาว่าบุคคลประสงค์จะออกจากองค์กร พฤติกรรมนี้ยังรวมไปถึงผู้ที่ยังไม่ลาออกแต่กำลังมองหาใหม่ด้วย
2. ให้สัญญาณเตือน เป็นพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ มีการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหให้กับองค์กร มีความมุ่งหมายที่จะแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร
3. การรอเวลาแก้ไขปรับปรุง เป็นพฤติกรรมเชิงลบที่มีลักษณะสร้างสรรค์ บุคคลจะแสดงออกโดยใช้วิธีการถึงจุดบกพร่องและปัญหาขององค์กร แต่จะไม่เสนอวิธีแก้ไขหรือลงมือแก้ไขปัญหเอง เพราะถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ตนเองมีหน้าที่รอให้ผู้บริหารแก้ไขปัญหเท่านั้น
4. การละทิ้งหน้าที่ เป็นพฤติกรรมเชิงลบและไม่สร้างสรรค์ แสดงออกถึงการขาดความรับผิดชอบ พฤติกรรมนี้มักจะออกมาในรูปของการมาสายเป็นประจำ ขาดงานบ่อย ทำงานผิดพลาดมาก

การพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกถึงสัญญาณของความไม่พึงพอใจในการทำงานดังกล่าว เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการเจรจาต่อรองและวางแผนปรับปรุงสภาพการทำงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาที่จะก่อความเสียหายให้แก่องค์กรได้

ในการบริหารงานบุคคลและนโยบายขององค์กรนั้น มีหลายเรื่องที่ต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมอย่างระมัดระวัง และเรื่องที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมากคือเรื่องของค่าตอบแทนหรือค่าจ้างนั่นเอง เกียรติกิจ คุ่มไพโรจน์ (2539, หน้า 9-14) ได้กล่าวถึงเรื่องของค่าตอบแทนหรือค่าจ้างไว้ดังนี้

ค่าจ้าง คือ ประเภทค่าตอบแทนประเภทหนึ่งที่ผู้ว่าจ้างตกลงจ่ายให้แก่ผู้รับจ้างตามจำนวนและระยะเวลาที่ได้ตกลงร่วมกัน (ในที่นี้จะหมายถึง การจ่ายค่าจ้างเป็นตัวเงิน) ค่าจ้างที่จ่าย

ให้ผู้รับจ้างนั้นเปรียบเสมือนตัวกระตุ้นให้ผู้รับจ้างเกิดขวัญกำลังใจและทุ่มเทที่จะปฏิบัติงานให้กับผู้ว่าจ้างอย่างเต็มความสามารถ อันจะเป็นเหตุให้เกิดผลดีต่อผู้ว่าจ้างในรูปแบบของคุณภาพงาน เรื่องค่าจ้างเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ผู้ว่าจ้างต้องพึงระวังให้มาก เพราะเป็นเรื่องที่กระทบต่อจิตใจได้ง่าย การปรับเปลี่ยนค่าจ้างมีหลายวิธี ดังนี้

1. การปรับค่าจ้างตามการประเมินผลงาน (Merit Increase) ลักษณะการปรับค่าจ้างประเภทนี้จะขึ้นอยู่กับผลสำเร็จของพนักงานในระยะเวลาหนึ่ง และได้นำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่ได้กำหนดไว้แล้วและพิจารณาว่าผลงานที่ทำนั้น ดีกว่า ต่ำกว่า หรือเป็นไปตามมาตรฐาน

2. การปรับค่าจ้างอันเนื่องมาจากการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การปรับค่าจ้างในลักษณะนี้เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะการเพิ่มตำแหน่งหมายถึงการเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น การปรับค่าจ้างในลักษณะนี้จะไม่ยึดถือค่าครองชีพ หรืออัตราการปรับในตลาดการจ้างงาน หรือสถานการณ์อื่นใดที่เป็นปัจจัยภายนอกมาเป็นเกณฑ์การพิจารณา สามารถกำหนดเป็นกฎเกณฑ์และอัตราที่แน่นอนได้

3. การปรับค่าจ้างอันเนื่องมาจากการเลื่อนขั้น (Up Grade) การปรับค่าจ้างลักษณะนี้หมายถึง การเลื่อนขั้นตำแหน่งงานที่อยู่ในสายงานเดียวกัน โดยพนักงานทำงานมาระยะเวลาหนึ่งแล้วมีความชำนาญมากขึ้น และมีผลการปฏิบัติงานดีในช่วงเวลาที่ผ่านมา

4. การปรับอัตราค่าจ้างตามวุฒิการศึกษา (Educational Improvement) พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่ำแต่ขวนขวายศึกษาเพิ่มเติมจนได้วุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น พนักงานประเภทนี้จะมีควมภูมิใจในความสำเร็จของตนเองและหวังจะได้อัตราค่าจ้างที่สูงขึ้น หัวหน้าที่ฉลาดจะต้องตระหนักในความสำเร็จและความหวังของลูกน้อง โดยจะต้องเพิ่มงานในหน้าที่รับผิดชอบให้มากขึ้นเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งต่อไป

5. การปรับอัตราค่าจ้างอันเนื่องจากการเปลี่ยนมาตรฐานการทำงาน (Change of Job Requirement) วิธีการทำงานในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป มีการนำเครื่องจักร เครื่องมือใหม่ ๆ รวมถึงนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน พนักงานจึงต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง ต้องขวนขวายศึกษาหาความรู้เพื่อใช้เครื่องมือใหม่ดังกล่าวและปรับตัวให้เข้าวิธีการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป

6. การปรับอัตราค่าจ้างอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในตลาดการจ้างงาน (Market Rate Adjustment) ปัจจุบันมีการขยายตัวของธุรกิจอย่างรวดเร็วและการแข่งขันมีสูง การปรับอัตราค่าจ้างลักษณะนี้ เป็นการสำรวจค่าจ้างและสวัสดิการขององค์กรอื่นมาเปรียบเทียบกับองค์กรของเรา

ว่าสูงหรือต่ำกว่ากันเพียงใด ทั้งนี้เพื่อความเหมาะสมและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ในการดึงดูดพนักงานให้คงทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปได้

7. การปรับเปลี่ยนค่าจ้างเนื่องจากการปรับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ (Minimum Wage Change) มีวิธีการปรับหลายวิธี คณะกรรมการบริหารขององค์กรจะต้องคัดเลือกวิธีที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 132-140) เสนอรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารและความผูกพันต่อองค์กรไว้ 9 แบบดังนี้

1. แบบมุ่งงาน มี 3 แบบคือ

1.1 เผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) จะผูกพันอยู่กับงานเป็นลำดับแรก และผูกพันต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติตามคำสั่งและทำงานได้ตามที่ต้องการ บุคคลที่ต้องการความเป็นอิสระยากที่จะทำงานกับผู้บริหารแบบนี้ได้ วิธีการของผู้บริหารแบบนี้จะเรียบง่ายและมีประสิทธิภาพ โน้มเอียงที่จะสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร และจะสร้างแบบอย่างโดยการอุทิศตัวเอง และทำงานอย่างหนักและคาดหวังว่าบุคคลอื่นจะทำตาม

1.2 นักเทคนิค (Technocrat) จะผูกพันอยู่ที่กลไกของงาน มุ่งอยู่ที่การออกแบบสิ่งต่าง ๆ และทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยไม่ได้พิจารณาว่าสิ่งที่ทำดีหรือไม่ดีต่อองค์กร บางครั้งระบบและเทคนิคของผู้บริหารแบบนี้มีความเหมาะสมกับความต้องการขององค์กรเป็นอย่างมาก ในกรณีนี้ผลผลิตจะเพิ่มขึ้น แต่บางครั้งผู้บริหารแบบนี้จะประณีตจนเกินไปหรือไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ในกรณีนี้ผลผลิตจะลดลง

1.3 เผด็จการ (Autocrat) จะผูกพันต่อองค์กรน้อยมาก ความผูกพันคือ การใช้วิธีการของตนเองและการใช้อำนาจส่วนบุคคล ผู้บริหารแบบนี้มีทัศนคติว่าสิ่งต่าง ๆ ควรจะถูกทำอย่างไร และจะใช้ความพยายามทุกอย่างเพื่อความแน่ใจว่าบุคคลอื่นทำตามความต้องการของตนเอง

2. แบบมุ่งสถานการณ์ มี 3 แบบคือ

2.1 นักวิชาชีพ (Professional) จะมีความผูกพันกับงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรเป็นอย่างมาก พยายามสร้างสภาพแวดล้อมที่ความรู้สึกผูกพันเหล่านี้แพร่ไปสู่บุคคลอื่น ความสำเร็จของผู้บริหารแบบนี้เกิดจากความซื่อสัตย์ทั้งต่อองค์กรและบุคลากรอย่างเสมอภาค คาดหวังผลการปฏิบัติงานที่สูงจากผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งตนเอง ถือเป็นสิ่งที่ท้าทายแทนที่จะข่มขู่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

2.2 ผู้ทำตามระเบียบ (Bureaucrat) จะผูกพันต่อองค์กรอย่างลึกซึ้ง มองสิ่งเหล่านี้ว่าเป็นหน้าที่ เพื่อความแน่ใจว่าสิ่งต่าง ๆ ดำเนินไปตามความคาดหมาย ผู้บริหารแบบนี้จะผูกพันต่อองค์กรและกฎขององค์กร

2.3 ผู้หนีงาน (Defector) จะผูกพันอยู่กับความอยู่รอดส่วนตน จะอยู่ในองค์กรและวางแผนที่จะอยู่จนกระทั่งปลดเกษียณ ทำสิ่งต่าง ๆ ให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เนื่องจากเชื่อว่าในสถานะที่ต้องดิ้นรน ไม่ได้ให้ความสนใจตนเอง และในสถานะที่เลวร้ายขององค์กรจะไล่ตนเองออก ผู้บริหารแบบนี้ไม่มีความรู้สึกซื่อสัตย์และผูกพันต่อองค์กร

3. แบบมุ่งความสัมพันธ์ มี 3 แบบคือ

3.1 ผู้สอน (Instructor) จะมีความผูกพันต่อบุคคลเป็นลำดับแรก ผลที่เกิดขึ้นคือผู้ได้บังคับบัญชาจะได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดี และมีความเชื่อมั่นในงาน

3.2 นักการทูต (Diplomat) จะผูกพันต่อองค์กรภายใต้การผสมผสานกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ขององค์กร พอใจที่จะแก้ไขความขัดแย้งขององค์กรเพื่อเพิ่มความสำเร็จโดยรวม แต่จะต้องมีผลประโยชน์ของตนเองอยู่ด้วย

3.3 ผู้ปรองดอง (Emissary) จะมีความผูกพันต่อบุคคลแต่เพียงเพื่อความนิยมของตัวเองเท่านั้น เต็มใจที่จะละทิ้งเป้าหมายขององค์กรเพื่อสร้างความนิยมให้กับตนเอง

มหาวิทยาลัยเอกชนกับการจัดการศึกษา

คำว่า “มหาวิทยาลัย” หมายถึง ที่อยู่ของวิชาหรือความรู้อันยิ่งใหญ่ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “University” ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Universities” ซึ่งหมายถึงชุมชน (Society) หรือกลุ่ม (Association) ดังนั้นคำว่า “University” จึงเป็น Society or Association of Masters and Scholars คือ เป็นสังคมหรือกลุ่มของนักวิชาการ หรือผู้ทรงภูมิวิทยา ที่มารวมกันเพื่อการเรียนรู้ ความเจริญของงานทางความคิด (ดิเรก ธรรมาคม, 2547, หน้า 12-14) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึง “มหาวิทยาลัย” ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

มหาวิทยาลัย เป็นประชาคมทางวิชาการและเป็นชุมทรัพย์ทางปัญญาอันประกอบด้วย นักวิชาการแขนงต่าง ๆ นักวิชาการในมหาวิทยาลัยมีสิทธิและหน้าที่ในการช่วยเหลือสนับสนุนต่อการพิจารณากำหนดวิถีทางที่เหมาะสมแห่งสังคมของตน เป็นสถาบันที่สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นมนุษย์ ความอดกลั้น ความมีเหตุผล ความก้าวหน้า การแสวงหาความคิดใหม่ และการแสวงหาความจริง มหาวิทยาลัยจะต้องสนับสนุนการก้าวไปข้างหน้าของมนุษยชาติ เป็นสถาบันที่มีความเป็นอิสระ และมีบรรยากาศในทางวิชาการที่เป็นอิสระ นักวิชาการในมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชน จะต้องอยู่ในฐานะที่ไม่ผูกพันกับกรอบหรือแนวปฏิบัติเช่นเดียวกับข้าราชการอื่นๆ มหาวิทยาลัยจะปราศจากความหมายโดยสิ้นเชิง หากไม่สามารถรักษาไว้ซึ่งสิทธิและเสรีภาพในการแสดงออกและแสวงหาความเป็นจริงอันเป็นอิสระทางวิชาการ มหาวิทยาลัยมิใช่มีหน้าที่เพียงการรับช่วงให้การศึกษา หรือการผลิตบัณฑิต หรือสร้างกำลังคน (Manpower Training) เพื่อป้อนระบบ

เศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทในการพัฒนา สะสมและถ่ายทอดความรู้เพื่อเตรียมคนรุ่นใหม่ให้ ทำหน้าที่ของสมาชิกในสังคมที่ดีได้ ซึ่งเป็นจุดเด่นหรือภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย อันจะนำไปสู่ ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) และต้องชี้นำสังคมในเรื่องต่าง ๆ ที่ถูกต้องอีกด้วย

บทบาท ภารกิจ หน้าที ของมหาวิทยาลัยมี 4 ประการคือ

1. การสอน การสอนเป็นกระบวนการในการถ่ายทอดความรู้และการสร้างคนให้มีความรู้ความสามารถ การสอนจะผลิตกำลังคนให้ตรงกับความต้องการของสังคม รวมทั้งเป็นการ พัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถและความเจริญในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญาและสังคม รวมทั้งมีความรับผิดชอบด้วย
2. การวิจัย การวิจัยเป็นการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ที่ทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการ หรือ ทำให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติด้วยกระบวนการอันเป็นที่ยอมรับกันในแต่ละสาขา และมหาวิทยาลัย มีหน้าที่จะต้องเผยแพร่ความรู้เพื่อเป็นบริการแก่สังคม การวิจัยมีทั้งการวิจัยพื้นฐานที่เกี่ยวกับการเรียน การสอน การวิจัยบริสุทธิ์เพื่อการแสวงหาความรู้ใหม่ และการวิจัยประยุกต์เพื่อแก้ปัญหาหรือนำ ผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ประโยชน์
3. การบริการวิชาการแก่สังคม การให้บริการทางวิชาการหมายถึง การให้บริการทาง วิชาการแก่ราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน โดยอาศัยความรู้และความสามารถทางวิชาการ แต่เดิม มหาวิทยาลัยจะไม่เกี่ยวข้องกับสังคมมากนักเพราะมุ่งแต่จะแสวงหาความรู้ใหม่ ต่อมาเมื่อแนวคิดที่จะ นำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่สังคมมากขึ้น เพราะมหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของสังคมจึงต้อง รับใช้สังคมที่ตนอยู่ด้วย ซึ่งการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมนี้เป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้มหาวิทยาลัยและ สังคมมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น
4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นการรักษาเอกลักษณ์ ของชาติไว้ไม่ให้วัฒนธรรมต่างชาติเข้ามาทำลาย เผยแพร่ให้โลกได้รู้จักภูมิปัญญาและความเจริญ ของชาติที่มีมาอย่างยาวนาน

แต่เดิมในประเทศไทยมีแต่มหาวิทยาลัยที่จัดตั้งโดยรัฐเท่านั้นโดยไม่ส่งเสริมให้เอกชน จัดการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย แต่ต่อมารัฐได้อนุญาตให้เอกชนจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ได้และมีพระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2512 ขึ้น เบื้องต้นเปิดสอนในระดับต่ำกว่าปริญญา ในขณะที่ต่อมาได้พัฒนาและขยายหลักสูตรจนสามารถสอนถึงระดับปริญญาได้ การดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยเอกชนในปัจจุบันนี้เป็นไปตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 โดยมหาวิทยาลัยเอกชนจะเปิดสอนในหลักสูตรที่ไม่แตกต่างไปจากมหาวิทยาลัยของรัฐและเน้นใน สาขาวิชาที่ตนเองมีความพร้อมเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาทางสังคมและเศรษฐกิจได้ (จิรวัดน์ รัตนาวรรณ, 2546, หน้า 9-13)

กฤษณา ลิกขมาน (2543, หน้า 116-117) เสนอข้อควรพิจารณาเพื่อให้มหาวิทยาลัย เอกชนดำรงอยู่ได้และพัฒนาเติบโตต่อไปในอนาคตดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยเอกชน จะต้องมีความชัดเจนสอดคล้องกับความต้องการของสังคม
2. หลักสูตรที่จะมีในอนาคต 10 ปีข้างหน้า ต้องเน้นให้มีความคิดสร้างสรรค์ หลักสูตรมีความหลากหลาย ไม่แข่งขันลอกเลียนแบบกัน ตอบสนองต่อลูกค้าหรือผู้เรียนที่แตกต่างกัน
3. การลงทุนเพื่ออนาคตเป็นเรื่องสำคัญ เพราะการจัดการศึกษาในระดับนี้จะต้องมีคุณภาพ
4. สาขาวิชาที่เปิดสอนในอนาคตจะเน้นวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้น หรือเน้นในศาสตร์ที่ผู้เรียนนำไปประกอบอาชีพได้ หลักสูตรจะเป็นแบบก้าวหน้า ประสมประสาน (Integrated) เน้นประโยชน์ใช้สอย เช่น ภาษาอังกฤษกับธุรกิจ เศรษฐศาสตร์กับธุรกิจ คอมพิวเตอร์กับระบบบริหาร เป็นต้น
5. การกิจด้านการวิจัยและกิจการด้านอื่น ๆ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ยังประโยชน์ให้กับมหาวิทยาลัยเอกชนในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งโดยไม่เป็นการเสียค่าใช้จ่ายแต่เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป

ในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) ได้กำหนดจุดสูงสุดของการพัฒนาอุดมศึกษาไว้คือ การทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและความอยู่ดีมีสุขของคนไทย เป็นการพัฒนาแบบองค์รวมที่ยึดคนและชุมชนเป็นศูนย์กลาง มีคุณภาพทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม ให้คนไทยรู้เท่าทันโลก สามารถพึ่งพาตนเองได้ โดยที่ยังคงอนุรักษ์ไว้ซึ่งวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ของความเป็นไทย มุ่งให้ประเทศไทยมีระบบเศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนฐานความรู้ และนำไปสู่การเป็น “สังคมแห่งการเรียนรู้” (Learning Society) ในที่สุด (อาณัติ สิมัคเดช, 2546, หน้า 18-19) ในปัจจุบันรัฐยอมรับโดยข้อเท็จจริงและโดยกฎหมายแล้วว่า บทบาทของเอกชนในภารกิจด้านศึกษานั้น เอกชนสามารถจัดทำได้เท่าเทียมกับรัฐ

ห้องสมุดและบุคลากรห้องสมุดกับการให้บริการทางการศึกษาในมหาวิทยาลัย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ปฏิรูปปรับเปลี่ยนการศึกษาแบบเดิมไปสู่ การศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม และจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงสุดเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาลักษณะของคนไทยที่พึงปรารถนา คือ ดี เก่ง และมีความสุข ปฏิรูปการเรียนรู้ให้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา ในมาตรา 25 กำหนดบทบาทของรัฐในการส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบอย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ ห้องสมุดจึงเป็นแหล่ง

เรียนรู้ที่สำคัญและสนองต่อการปฏิรูปการศึกษา เป็นที่จัดประสบการณ์การเรียนรู้ทั้งมวลโดยมุ่งให้ผู้เรียนค้นคว้าแสวงหาความรู้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจอันจะนำไปสู่การคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องจริงจัง (ชูศักดิ์วิชัย แสนปัญญา, 2546, หน้า 42-46) ระบบการศึกษาในมหาวิทยาลัยนั้น นอกจากจะให้การศึกษาระดับปริญญาแล้ว ยังมุ่งที่จะส่งเสริมให้นักศึกษาค้นคว้าหาความรู้ได้ด้วยตนเอง ดังนั้นห้องสมุดจึงเป็นแหล่งทรัพยากรทางสติปัญญาที่สำคัญที่สุดในมหาวิทยาลัย เป็นสถานที่อำนวยความสะดวกต่อการศึกษารวมทั้งของอาจารย์และนักศึกษา แต่ไม่ว่าห้องสมุดจะสมบูรณ์พร้อมเพียงใด ถ้าปราศจากบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในงานส่วนต่าง ๆ ของห้องสมุดแล้ว การให้การสนับสนุนทางวิชาการแก่การเรียนการสอนและการวิจัยย่อมไม่มีประสิทธิภาพเลย (จินดา จิตเพียร, 2541, หน้า 33-34) อาจกล่าวได้ว่าห้องสมุดและบุคลากรห้องสมุดมีความสัมพันธ์กับการศึกษาอย่างแยกไม่ออกเลยทีเดียว

บทบาทของห้องสมุดกับการให้บริการทางศึกษา

ความเป็นเลิศทางวิชาการเป็นอุดมคติของมหาวิทยาลัยทั่วไป เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ การวิจัยค้นคว้า การคิดค้น ประดิษฐ์สิ่งใหม่ และการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม จึงเป็นที่ยอมรับโดยปริยายว่าบทบาทสำคัญของมหาวิทยาลัยคือ การเป็นผู้นำในด้านความเป็นเลิศทางวิชาการซึ่งหมายถึง การทำให้เกิดการพัฒนาก้าวหน้าอันนำไปสู่จุดหมายขององค์กร หรือหมายถึงวิชาการที่ได้รับการพัฒนาก้าวหน้าในระดับชั้นนำ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพสังคมส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประเทศชาติโดยส่วนรวมด้วย (พจน์ สะเพียรชัย, 2532, หน้า 17)

การเป็นเลิศทางวิชาการนั้น ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณภาพของบัณฑิต
2. ผลงานทางวิชาการ
3. การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม
4. อัตราส่วนอาจารย์ต่อจำนวนนักศึกษา
5. สัดส่วนคุณวุฒิของอาจารย์
6. การประเมินผลการเรียนการสอน
7. ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์
8. การสร้างคุณภาพของนักวิชาการ
9. อุปกรณ์การเรียนการสอนและห้องสมุด

จะเห็นได้ว่า ห้องสมุดเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะทำให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ สุกัญญา มกุฏอรุณี (2545, หน้า 15-16) กล่าวว่า ไร่ว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยต้องเป็นดัชนีบ่งชี้

ความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ควบคู่ไปกับบทบาทการเป็นหน่วยงานที่แสดงควมมีคุณค่าต่อสังคม (Social Relevance) นั้นหมายถึงนอกจากห้องสมุดจะมีบทบาททางด้านการศึกษแล้วยังต้องมีบทบาทสำคัญต่อชุมชนด้วย ในอุดมคติห้องสมุดต้องมีบทบาทเด่นชัดที่สุดในมหาวิทยาลัยเพราะเป็นแหล่งรวมของการศึกษาค้นคว้า แต่ในความเป็นจริงแล้วห้องสมุดยังไม่มีบทบาทถึงขนาดจะเป็นตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการได้เลย เนื่องจากว่ามหาวิทยาลัยให้ความสำคัญต่อห้องสมุดน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ดังนั้นการบริหารจัดการเพื่อให้ห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญและให้ความสำคัญกับการมีและการใช้ห้องสมุด ผู้บริหารที่ฉลาดอาจกำหนดเป็นนโยบายของสถาบันในการใช้ห้องสมุดเพื่อการเรียนรู้อย่างแท้จริง ผู้บริหารควรใช้เวลาเพื่อการนิเทศ ติดตาม รับฟังปัญหาการใช้และการพัฒนาห้องสมุด เพราะความสนใจของผู้บริหารจะมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จในการพัฒนาห้องสมุด (พนม พงษ์ไพบูลย์, 2547, หน้า 41-43)

บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมห้องสมุด มีดังนี้

1. ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการจัดการห้องสมุด
2. เน้นความสำคัญของห้องสมุดว่าเป็นเสมือนหัวใจของงานวิชาการ การปฏิรูปการเรียนรู้
3. จัดบุคลากรเข้าทำงานอย่างเหมาะสม
4. ให้การสนับสนุนทางการเงิน
5. สนับสนุนในเรื่องสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และอื่น ๆ
6. สนับสนุนการจัดบริการและกิจกรรมห้องสมุด
7. เป็นที่ปรึกษาแก่คณะทำงานห้องสมุด
8. นิเทศและติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ

วิริทธิ์ ธรรมนารถสกุล (2546, หน้า 51) กล่าวถึงห้องสมุดไว้ว่าห้องสมุดคือ แหล่งเรียนรู้สำหรับการศึกษาในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ห้องสมุดเป็นองค์กรทำหน้าที่รวบรวม จัดเก็บ อนุรักษ์ จัดระบบ และบริการทรัพยากรสารสนเทศเพื่อการศึกษา (Education) การหาข้อมูลข่าวสาร (Information) การวิจัย (Research) การพักผ่อน (Recreation) การจูงใจใฝ่ดี ใฝ่สัมฤทธิ์ (Inspiration) การตัดสินใจที่ถูกต้อง (Right-Decission) การปฏิบัติงานอาชีพ (Career) การอยู่ในสังคมได้ดี (Smooth Social Relationship) ในปัจจุบันนี้ถือได้ว่าเป็นยุคดิจิทัล ห้องสมุดมหาวิทยาลัยต้องปรับตนเองให้เป็นห้องสมุดที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาสภาพของการเรียนรู้แบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างในปัจจุบัน มีบทบาทในการเป็นผู้ประสานงานกลางของ E-Learning ต้องเอื้อให้เข้าถึงแหล่งสารสนเทศสำหรับหลักสูตรรายวิชา โดยการคัดเลือกแหล่งสารสนเทศ การบริการดิจิทัล การเสนอเนื้อหาทางการศึกษา และการทำงาน

ร่วมกับอาจารย์ผู้สอน (นิตยา บุญปรีตร, 2546, หน้า 82-85) E-Learning เป็นการผสมผสานของ เทคโนโลยีการสื่อสาร การศึกษา สารสนเทศและการฝึกอบรม เป็นการเรียนรู้รูปแบบใหม่โดยใช้ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ ได้เปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้ที่มีผู้สอนเป็นศูนย์กลาง (Instructor-Centric) มาเป็นการเรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Learner-Centric) การเรียนการสอนออนไลน์ทำให้ ไม่ติดอยู่ในกรอบของห้องเรียนและตารางการเรียนการสอน ปรับเปลี่ยนจุดเน้นจากการสอนเป็น การเรียนรู้จากสารสนเทศ และจากการให้ความสำคัญกับผู้สอนเป็นให้ความสำคัญกับผู้เรียน ห้องสมุดสัมพันธ์กับ E-Learning ในส่วนของการสร้างเนื้อหาบทเรียนและการเชื่อมโยงไปยัง แหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การใช้ประโยชน์จาก E-Library และ E-Learning คือ การจัดเนื้อหา การ บริการข้อมูลและการส่งข้อมูล การใช้เทคโนโลยีในการจัดการ การมีบุคลากรดำเนินงานและการ คำนึงถึงผู้ใช้เป็นสำคัญ เป็นการนำห้องสมุดมาใกล้ตัวผู้ใช่มากขึ้น โดยที่ผู้ใช้ไม่ต้องเดินทางมา ห้องสมุดเอง ผู้ใช้สามารถเลือกเวลาในการเรียนรู้ได้เองโดยข้อมูลข่าวสารนั้นและสามารถใช้ประโยชน์ ร่วมกันได้ ทั้งนี้การเรียนแบบ E-Learning จึงมีขอบเขตการเรียนรู้ที่เปิดกว้างกว่าการเรียนการสอน ในห้องเรียนเพราะให้อิสระแก่ผู้เรียนมากขึ้น ช่วยให้ผู้เรียนมีทางเลือกและมีโอกาสโดยเฉพาะผู้ที่อยู่ ห่างไกลสถาบันการศึกษาก็สามารถเรียนรู้ได้ (นันทิพย์ วิภาวิน, 2545, หน้า 85-86) เรื่องห้องสมุดกับ การเรียนแบบ E-Learning นี้ สอดคล้องกับแนวคิดของภารดี รัตนอุดม (2538, หน้า 47-49) ที่ว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยจะต้องสนองตอบความต้องการสารสนเทศของนักศึกษาทางไกลได้ นักศึกษา ต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลในห้องสมุดได้โดยใช้บริการออนไลน์ผ่านทางด่วนสารสนเทศ (Information Superhighway) ผ่านทางข่ายงานอินเทอร์เน็ต และต้องใช้เวลาเพียงไม่กี่นาที ปัจจุบันการพัฒนา ข่ายงานคอมพิวเตอร์เป็นไปอย่างรวดเร็ว การให้ข้อมูลในระยะทางไกลจากส่วนกลางเพื่อให้บริการ แก่ผู้ใช้ที่อยู่ตามที่ต่าง ๆ ทำได้ดีขึ้น ข่ายงานอินเทอร์เน็ตทำให้นักศึกษาทางไกลสามารถค้นหา สารสนเทศ สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ หรือทำกิจกรรมร่วมกัน ประโยชน์โดยรวม ของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการศึกษาและอบรมมีผลต่อเศรษฐกิจของประเทศคือ การ ช่วยลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการศึกษาในขณะที่มีการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

บุคลากรห้องสมุดกับการให้บริการทางการศึกษา

ห้องสมุดเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพของบัณฑิตและคุณภาพการศึกษา ห้องสมุดเป็นปัจจัยที่ทำให้คุณภาพของบัณฑิตและคุณภาพการศึกษาของแต่ละสถาบันแตกต่างกัน บุคลากรห้องสมุด (Library Staffing) จึงต้องปรับปรุงทักษะความรู้ ความสามารถในการทำงาน เพื่อให้ทันกับสภาพแวดล้อมของห้องสมุดยุคใหม่ ต้องพัฒนาคุณสมบัติและทักษะในทุก ๆ ด้าน ทั้ง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การสอนและการถ่ายทอดความรู้ ต้องเป็นบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา

นอกเหนือไปจากความรู้ความสามารถในหน้าที่บุคลากรห้องสมุดในยุคดิจิทัล พึงมีคุณสมบัติหรือทักษะที่สำคัญ 4 ด้าน (วลัยลักษณ์ แสงสุวรรณกุล, 2548, หน้า 1-2) ได้แก่

1. ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) หมายถึง จะต้องเป็นผู้ที่หมั่นเรียนรู้ตลอดเวลา และว่องไวที่จะเรียนรู้ มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน สามารถทำงานได้ด้วยตนเองและภายใต้แรงกดดันจากเปลี่ยนแปลง และการมีจรรยาบรรณในการใช้สารสนเทศ
2. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น อินเทอร์เน็ต เทคโนโลยีการจัดทำดัชนีและฐานข้อมูล การออกแบบเว็บเพจ โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน เป็นต้น
3. ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skills) ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการโครงการ การจัดการความเสี่ยง และมีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรและห้องสมุด
4. ทักษะการให้บริการ (Service Skills) ต้องมีทักษะด้านการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน และผู้ใช้บริการ มีทักษะการฝึกอบรมและการสอน ต้องมีความเข้าใจผู้ใช้บริการ และต้องมีความสามารถในการสร้างบริการใหม่ ๆ ตลอดเวลา

นอกจากทักษะดังกล่าวแล้ว บุคลากรห้องสมุดควรมีคุณสมบัติและปฏิบัติตนดังนี้ (วรารัณ อินทรพิณฑุวัฒน์, 2542, หน้า 33)

1. มีความศรัทธาและความมุ่งมั่นในบทบาทของการมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา
2. เน้นการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมในการจัดทำโครงการหรือบริการที่เข้าถึงผู้ใช้ที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เป็นดัชนีในการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา
3. ควบคุมการจัดหาสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ให้มีความหลากหลายและมีความเป็นสหสาขาวิชา ให้มากที่สุด ในราคาที่คุ้มค่าที่สุด
4. ควรพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการให้บริการทางวิชาการมากขึ้น และส่งเสริมให้ห้องสมุดเป็นแหล่งความรู้ (Knowledge Place) อย่างแท้จริง ไม่ใช่เป็นเพียงแหล่งสารสนเทศ (Information Place)
5. ควรติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาประยุกต์กับงานบริการอย่างคุ้มค่าและเข้าถึงผู้ใช่มากที่สุด สามารถวิเคราะห์ฐานข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกห้องสมุดได้ สามารถเป็นตัวกลางเชื่อมต่อข้อมูลให้แก่สถาบันที่ห้องสมุดสังกัด
6. ต้องมีจิตวิญญาณที่คำนึงถึงผู้ใช้เป็นอันดับแรก สามารถแปรเจตนารมณ์ดังกล่าวให้ออกมาเป็นการประกอบการให้แก่ผู้ใช้ได้เหนือกว่าจิตความต้องการพื้นฐานที่ผู้ใช้เรียกร้อง สามารถ

เสนอตัวเลือกของข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายเพื่อขยายโอกาสในการให้บริการแก่ผู้ใช้ได้อย่างมาก ที่สุดท้ายได้การริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

7. ควรมีการสื่อสารที่เข้าถึงตัวผู้ใช่มากขึ้น มีการฝึกอบรมเทคนิคการให้บริการลูกค้ายุคใหม่ ใช้กลยุทธ์การตลาดที่เชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาตนให้มีแนวคิดใหม่ มีบุคลิกภาพที่ผสมผสานในเชิงธุรกิจที่เป็นวิสัยทัศน์สู่โลกภายนอกมากกว่าการยึดติดอยู่กับห้องสมุดและแนวคิดการให้บริการเฉพาะเมื่อผู้ใช้บริการมาถึงห้องสมุดเท่านั้น

คุณสมบัติของบุคลากรห้องสมุดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของกอร์แมน (Gorman, 1995, pp. 784-785) และอินเนอร์ (Intner, 1998, p. 49) ที่เสนอคุณลักษณะ แนวคิดและแนวปฏิบัติตนของบุคลากรห้องสมุดไว้ว่า

1. ให้บริการแก่นุชนชาติ ต้องให้ความช่วยเหลือ ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ
2. ยอมรับสื่อความรู้ทุกรูปแบบ ต้องไม่สนใจว่าสื่อทันสมัยหรือไม่ แต่ต้องพิจารณาที่ประโยชน์และความคุ้มค่าในการใช้งาน
3. นำเทคโนโลยีมาใช้อย่างชาญฉลาด ต้องยอมรับเทคโนโลยีและรู้จักนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม
4. ให้เสรีภาพในการเข้าถึงความรู้ ต้องเปิดโอกาสและหาช่องทางให้ผู้ใช้บริการเข้าถึงความรู้ที่มีอยู่ในห้องสมุดได้มากที่สุด
5. เชื่อมโยงอดีตกับอนาคต ต้องปรับใช้สิ่งที่มีอยู่เดิมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้เหมาะสมในการให้บริการ โดยไม่ละทิ้งของเดิมหรือใช้แต่ของใหม่

คุณสมบัติของบุคลากรห้องสมุดดังกล่าวมาทั้งหมด ล้วนแล้วแต่เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการเป็นผู้ให้บริการในห้องสมุดเพื่อการศึกษาทั้งสิ้น หากบุคลากรห้องสมุดปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนแล้ว ห้องสมุดจะเป็นแหล่งความรู้ที่ช่วยส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการให้แก่สถาบันการศึกษาได้โดยสมบูรณ์

การดำเนินงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนมีฐานะทางโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เทียบเท่าคณะเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยของรัฐ และได้รับงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานจากมหาวิทยาลัย โดยในแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีวิธีบริหารจัดการงบประมาณในส่วนของห้องสมุดแตกต่างกันไป สรุปได้ 3 ลักษณะคือ

1. บริหารจัดการเอง การบริหารจัดการงบประมาณลักษณะนี้ ห้องสมุดจะดำเนินการจัดสรรปันส่วนงบประมาณ รวมทั้งดำเนินการด้านหลักฐานทางการเงินการบัญชีเองทั้งหมด โดยสรุปงบประมาณและส่งหลักฐานทางการเงินการบัญชีให้มหาวิทยาลัยเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

2. กึ่งบริหารจัดการเอง การบริหารจัดการงบประมาณลักษณะนี้ ห้องสมุดดำเนินการจัดสรรปันส่วนงบประมาณบางส่วนเองได้ แต่บางส่วนต้องขออนุมัติจากมหาวิทยาลัยเป็นกรณีไป และการดำเนินการด้านหลักฐานทางการเงินการบัญชีต้องดำเนินการร่วมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการเงินการบัญชีของมหาวิทยาลัย

3. ไม่บริหารจัดการเอง การบริหารจัดการงบประมาณลักษณะนี้ ฝ่ายบริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการเงินการบัญชีของมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการทั้งหมด ห้องสมุดมีหน้าที่บริหารจัดการงานในหน้าที่เฉพาะวิชาชีพเท่านั้น

บุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน

มหาวิทยาลัยเอกชนมีการบริหารงานบุคคลที่ไม่เป็นระบบราชการ เน้นการบริหารบุคคลที่สามารถดึงดูดให้ผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมทั้งความรู้ความสามารถ ตั้งใจจริง มีบุคลิกภาพ มีความประพฤติดี ตลอดจนศรัทธาที่จะเข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกันก็มีนโยบายที่จะจัดบุคคลที่ไม่มีความเหมาะสมและขาดความรู้ความสามารถทั้งในตำแหน่งทางวิชาการ บริหาร และธุรการออกจากมหาวิทยาลัยโดยถือหลักการบริหารบุคคลแบบ “เข้ายาก ออกง่าย” (จุฬา มนัสไพบุลย์, 2542, หน้า 5)

มหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละแห่งจะมีแนวนโยบายในการบริหารงานและดำเนินงานเป็นของตนเองโดยยึดตามข้อกำหนดของพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานเป็นแนวทางในการกำหนดเงินเดือน/ ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทนและสวัสดิการ ตลอดจนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ต่อบุคลากรในมหาวิทยาลัยในฐานะนายจ้างและลูกจ้าง โดยสามารถสรุปตำแหน่งงานของมหาวิทยาลัยเอกชนได้ 3 ตำแหน่งคือ

1. อาจารย์ มีภาระหน้าที่ดังนี้

1.1 อาจารย์ที่มีภาระงานบริหาร มี 2 ลักษณะคือ

1.1.1 มีภาระงานบริหารและภาระงานสอน

1.1.2 มีภาระงานบริหารแต่ไม่มีภาระงานสอน

1.2 อาจารย์ที่ไม่มีภาระงานบริหาร มี 2 ลักษณะคือ

1.2.1 มีภาระงานสอน ได้แก่ อาจารย์ที่สังกัดคณะวิชาต่าง ๆ และอาจารย์ที่สังกัด

ศูนย์/ สำนัก/ สำนักงาน (ในมหาวิทยาลัยบางแห่ง)

1.2.2 ไม่มีภาระงานสอน ได้แก่ อาจารย์ที่สังกัดศูนย์/ สำนัก/ สำนักงาน
(ในมหาวิทยาลัยบางแห่ง)

2. เจ้าหน้าที่ มี 2 สังกัดคือ

2.1 สังกัดคณะ

2.2 สังกัดศูนย์/ สำนัก/ สำนักงาน

3. พนักงาน มี 2 ลักษณะคือ

3.1 พนักงานประจำ (รับค่าจ้างเหมาจ่ายเป็นรายเดือน)

3.2 พนักงานรายวัน (รับค่าจ้างเหมาจ่ายเป็นรายวัน ไม่ต่ำกว่าอัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่
กฎหมายกำหนด)

สำหรับในห้องสมุดจะมีบุคลากรทั้ง 3 ตำแหน่งงานดังกล่าว บุคลากรคนใดจะอยู่ใน
ตำแหน่งใดขึ้นกับว่าสมัครเข้าทำงาน ผ่านการคัดเลือก และให้ทดลองงานในตำแหน่งใด เมื่อผ่าน
การทดลองงานแล้วจะได้รับการบรรจุในตำแหน่งนั้น (ในส่วนของตำแหน่งเจ้าหน้าที่ หากมีการ
ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และต้องการปรับเปลี่ยนตำแหน่งเป็นอาจารย์ ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนด
ที่แต่ละมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ เมื่อผ่านการพิจารณาจากคณะผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณา
ตำแหน่งแล้ว จึงจะมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งเป็นอาจารย์) บุคลากรในห้องสมุดสามารถจำแนกตาม
วุฒิการศึกษาได้ดังนี้

1. จบการศึกษาระดับปริญญาสาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์/ สารนิเทศศาสตร์ จะทำงาน
ได้ทั้งตำแหน่งอาจารย์และเจ้าหน้าที่

2. จบการศึกษาระดับปริญญาสาขาวิชาอื่น ๆ จะทำงานได้ทั้งตำแหน่งอาจารย์ เจ้าหน้าที่
และพนักงาน

3. จบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา จะทำงานได้ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่และพนักงาน
ภาระหน้าที่ของบุคลากรห้องสมุดตามตำแหน่งงานมีดังนี้

1. ภาระงานในระดับผู้อำนวยการสำนัก/ หัวหน้าสำนัก/ หัวหน้าสำนักงาน จะเป็นผู้ที่
สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาสาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์/ สารนิเทศศาสตร์

2. ภาระงานในระดับหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้างาน มีดังนี้

2.1 ฝ่ายงานที่ต้องใช้ความรู้เฉพาะทางในวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์/ สารนิเทศศาสตร์
โดยตรง เช่น ฝ่าย/ งานเทคนิค ฝ่าย/ งานจัดหาหรือพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ ฝ่าย/ งานวารสาร
ฝ่าย/ งานบริการ เป็นต้น จะเป็นผู้ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาสาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์/
สารนิเทศศาสตร์

2.2 ฝ่ายงานที่ไม่จำเป็นต้องใช้ความรู้เฉพาะทางในวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์/ สารนิเทศศาสตร์โดยตรง เช่น ฝ่าย/ งานเทคโนโลยีสารสนเทศหรืองานระบบ ฝ่าย/ งานเลขานุการ เป็นต้น จะเป็นผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาสาขาวิชาอื่นที่ตรงกับภาระหน้าที่ เช่น คอมพิวเตอร์ บัญชี เป็นต้น

3. ภาระงานในระดับปฏิบัติการ มีดังนี้

3.1 งานที่ต้องใช้ความรู้เฉพาะทางในวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์/ สารนิเทศศาสตร์โดยตรง จะเป็นผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาสาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์/ สารนิเทศศาสตร์ มีทั้งตำแหน่งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ โดยมีชื่อเรียกกันภายในที่ระบุถึงภาระงานที่รับผิดชอบ เช่น บรรณารักษ์ นักเอกสารสนเทศ นักจดหมายเหตุ นักคอมพิวเตอร์ นักบัญชี วิศวกร เป็นต้น

3.2 งานที่ไม่จำเป็นต้องใช้ความรู้เฉพาะทางในวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์/ สารนิเทศศาสตร์โดยตรง จะเป็นผู้ที่จบการศึกษาในสาขาต่าง ๆ ทั้งระดับปริญญาและระดับต่ำกว่าปริญญา มีทั้งตำแหน่งเจ้าหน้าที่และพนักงาน

นอกเหนือจากภาระหน้าที่ในงานห้องสมุดแล้ว บุคลากรห้องสมุดจะต้องปฏิบัติหน้าที่พิเศษต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัย เช่น การเป็นทีมงานตามโครงการพิเศษต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย หรือปฏิบัติหน้าที่ให้แก่หน่วยงานอื่น ๆ ตามคำสั่งของมหาวิทยาลัยด้วย

ในด้านการสรรหาบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนมี 3 ลักษณะคือ

1. ห้องสมุดดำเนินการเองโดยประสานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านงานบุคคลของมหาวิทยาลัย การสรรหาลักษณะนี้ห้องสมุดประกาศรับเองหรือไม่ก็ได้ แต่การดำเนินการสรรหาห้องสมุดจะดำเนินการเอง

2. ห้องสมุดดำเนินการร่วมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านงานบุคคลของมหาวิทยาลัย การสรรหาลักษณะนี้ห้องสมุดประกาศรับเองหรือไม่ก็ได้ แต่การดำเนินการสรรหาหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านงานบุคคลของมหาวิทยาลัยจะดำเนินการร่วมกับห้องสมุด

3. มหาวิทยาลัยดำเนินการให้ การสรรหาลักษณะนี้ห้องสมุดเพียงแจ้งตำแหน่ง อัตรา และคุณสมบัติให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านงานบุคคลของมหาวิทยาลัยทราบ และหน่วยงานดังกล่าวจะดำเนินการสรรหาให้

ทั้งนี้การสรรหาดังกล่าวเป็นการสรรหาบุคลากรห้องสมุดระดับหัวหน้าฝ่าย/ งานภายในห้องสมุดและระดับปฏิบัติการ ไม่รวมถึงการสรรหาบุคลากรระดับผู้อำนวยการสำนัก/ หัวหน้าสำนัก/ หัวหน้าสำนักงาน ซึ่งมหาวิทยาลัยจะดำเนินการสรรหาเอง

ฝ่ายงานในห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนมีการแบ่งฝ่ายงานภายในและการเรียกชื่อฝ่ายงานใกล้เคียงกัน

กับห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละแห่งจะแบ่งฝ่ายงานภายในไม่เท่ากัน ซึ่งจะขึ้นอยู่กับภาระงานและความคล่องตัวในการบริหารจัดการของห้องสมุดมหาวิทยาลัยนั้น ๆ สรุปได้ดังนี้

1. ฝ่ายธุรการ/ สารบรรณ/ สำนักเลขานุการ ในบางมหาวิทยาลัยจะแยกออกเป็นฝ่ายงานชัดเจน มีหน้าที่เกี่ยวกับธุรการและวัสดุ ครุภัณฑ์ห้องสมุด เช่น งานพิมพ์เอกสาร งานหนังสือเวียน เบิกจ่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ห้องสมุด และงบประมาณต่าง ๆ ที่มีใช้การจัดซื้อ/ จัดหาทรัพยากรสารสนเทศ เป็นต้น แต่บางมหาวิทยาลัยจะมีหน้าที่จัดซื้อ/ จัดหาทรัพยากรสารสนเทศด้วย
2. ฝ่ายจัดหา/ พัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ มีหน้าที่จัดซื้อ/ จัดหาทรัพยากรสารสนเทศให้กับห้องสมุด บางมหาวิทยาลัยจะจัดซื้อ/ จัดหาหนังสือและสื่ออื่น ๆ ไม่รวมวารสารและหนังสือพิมพ์ แต่บางมหาวิทยาลัยจะรวมวารสารและหนังสือพิมพ์ด้วย บางมหาวิทยาลัยแยกเป็นฝ่ายงานอย่างชัดเจน แต่ในบางมหาวิทยาลัยจะเป็นงาน ๆ หนึ่งที่รวมอยู่กับฝ่ายธุรการ/ สารบรรณ/ สำนักเลขานุการ
3. ฝ่ายเทคนิค มีหน้าที่จัดเตรียมทรัพยากรสารสนเทศเพื่อให้บริการ เช่น การวิเคราะห์หมวดหมู่และทำรายการ และการซ่อมบำรุงทรัพยากรสารสนเทศที่ชำรุด เป็นต้น ในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มักแยกออกเป็นฝ่ายงานอย่างชัดเจน แต่มีบางมหาวิทยาลัยที่จะเป็นงาน ๆ หนึ่งที่รวมอยู่กับฝ่ายจัดหา/ พัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ
4. ฝ่ายวารสาร มีหน้าที่ให้บริการเกี่ยวกับวารสารและหนังสือพิมพ์ บางมหาวิทยาลัยจะแยกเป็นฝ่ายงานชัดเจน มีหน้าที่ตั้งแต่จัดซื้อ/ จัดหาจนถึงให้บริการ รวมถึงซ่อมบำรุงด้วย แต่บางมหาวิทยาลัยจะเป็นงาน ๆ หนึ่งที่รวมอยู่กับฝ่ายบริการ
5. ฝ่ายบริการ มีหน้าที่ให้บริการยืม-คืนทรัพยากรสารสนเทศ บริการตอบคำถาม และจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ห้องสมุด ทุกมหาวิทยาลัยจะมีฝ่ายงานนี้ แต่ภาระหน้าที่จะแตกต่างกันไป เช่น บางมหาวิทยาลัยจะรวมงานวารสารและงานโสตทัศนศึกษาไว้ด้วย แต่บางมหาวิทยาลัยจะไม่รวม เป็นต้น
6. ฝ่ายโสตทัศนวัสดุ/ สื่อมัลติมีเดีย/ งานระบบ มีหน้าที่ให้บริการสื่อไม่ตีพิมพ์ (รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง) คู่มือระบบและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ จัดทำ/ ดูแลเว็บไซต์ของห้องสมุด เป็นต้น ฝ่ายงานนี้เป็นอีกฝ่ายหนึ่งที่ไม่ได้มีในทุกมหาวิทยาลัย บางแห่งจะรวมอยู่กับงานบริการ (ในส่วนของการบริการสื่อไม่ตีพิมพ์ต่าง ๆ และวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง) ส่วนด้านการดูแลระบบและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ รวมถึงจัดทำ/ดูแลเว็บไซต์ของห้องสมุด ในบางมหาวิทยาลัยจะรวมอยู่กับฝ่ายงานธุรการ/ สารบรรณ/ สำนักเลขานุการ

เงินเดือน/ ค่าจ้าง และสวัสดิการของมหาวิทยาลัยเอกชน

มหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละแห่งจะมีบัญชีเงินเดือน/ อัตราค่าจ้างของตนเอง โดยยึดเกณฑ์

อัตราค่าจ้างงานในตลาดแรงงานเป็นหลัก มีการปรับฐานเงินเดือนและค่าจ้างเป็นระยะตามความเหมาะสมกับค่าครองชีพ โดยส่วนใหญ่บุคลากรของมหาวิทยาลัยเอกชนจะได้รับเงินเดือน/ ค่าจ้างตามบัญชีที่กำหนดไว้ แต่อาจมีการตกลงเงินเดือน/ ค่าจ้างเป็นรายบุคคลด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพิจารณาของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

สำหรับบุคลากรที่มีตำแหน่งทางวิชาการ (ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์) บุคลากรระดับบริหาร และบุคลากรที่มีค่าวิชาชีพ ในแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีอัตราค่าตอบแทน รวมทั้งข้อกำหนดต่าง ๆ เป็นของตนเอง ซึ่งผู้ที่มีสิทธิได้รับค่าตอบแทนในส่วนนี้ต้องศึกษาและปฏิบัติตามข้อกำหนดจึงจะได้รับค่าตอบแทน

ส่วนเงินค่าตอบแทนอื่น ๆ แต่ละมหาวิทยาลัยจะกำหนดประเภทของภารกิจและอัตราค่าตอบแทนเป็นของตนเองเช่นกัน อาทิ ค่าสอน ค่าออกข้อสอบ ค่าคุมสอบ ค่าตรวจข้อสอบ ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเหนือภาระงานประจำ และค่าตอบแทนการปฏิบัติงานในวันหยุด เป็นต้น

ในด้านของสวัสดิการนั้น สามารถแยกได้ 2 ส่วน (พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 กฎกระทรวงและประกาศที่เกี่ยวข้อง; รวมกฎหมายครูและบุคลากรทางการศึกษา) คือ

1. สวัสดิการพื้นฐาน ทุกมหาวิทยาลัยจะมีสวัสดิการพื้นฐานตามกฎหมายกำหนดเหมือนกัน เช่น ประกันสังคม ประกันอุบัติเหตุ ตรวจสุขภาพประจำปี วันหยุดประจำปี สัปดาห์ (ทำงานไม่เกินสัปดาห์ละ 48 ชั่วโมง) วันหยุดตามประเพณี (ใช้ตามที่รัฐบาลประกาศ หรือแต่ละมหาวิทยาลัยกำหนดเองก็ได้ ทั้งนี้ต้องไม่ต่ำกว่า 13 วัน/ปี) วันหยุดพักผ่อนประจำปี (สำหรับบุคลากรที่ได้รับการบรรจุแล้ว มีสิทธิหยุดพักผ่อนประจำปีได้ปีละไม่ต่ำกว่า 6 วัน ทั้งนี้มหาวิทยาลัยกำหนดวัน หรือบุคลากรกำหนดก็ได้ ขึ้นกับระเบียบการหยุดงานของแต่ละมหาวิทยาลัย) วันลาตามกฎหมาย (ลาป่วย ลากิจ ลาคลอด ลาอุปสมบท ลาประกอบพิธีฮัจญ์ ลาเพื่อพัฒนาตนเอง) และมีกองทุนเพื่อพัฒนาบุคลากร (อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน) เป็นต้น

2. สวัสดิการพิเศษ แต่ละมหาวิทยาลัยกำหนดเอง เช่น เสื้อผ้าที่เป็นเครื่องหมายของมหาวิทยาลัย สวัสดิการรักษาพยาบาลพิเศษ สวัสดิการช่วยเหลือรักษาพยาบาลบุคลากร สวัสดิการช่วยเหลือรักษาพยาบาลคู่สมรสและบุตร สวัสดิการช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร สวัสดิการเงินกู้ฉุกเฉิน สวัสดิการเงินกู้ไปต่างประเทศ สวัสดิการช่วยเหลือค่าครองชีพ สวัสดิการเงินกู้เพื่อเทคโนโลยี (คอมพิวเตอร์) และทุนศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

มหาวิทยาลัยเอกชนเป็นองค์กรธุรกิจทางการศึกษาภายใต้ข้อบังคับของพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และอาศัยพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานเป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยทุกมหาวิทยาลัยล้วนมีเป้าหมายเดียวกันคือการเป็นมหาวิทยาลัยที่ได้มาตรฐานและมีความเป็นเลิศทางวิชาการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรมีดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยในประเทศที่เรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบรรณารักษ์ มีดังนี้

สุภาสินี วิเชียร (2544) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรคือ แนวทางการบริหารงาน โดยบุคลากรที่มีอายุงานน้อยยอมรับแนวทางการบริหารงานได้มากกว่าบุคลากรที่มีอายุงานมาก

พรพรรณ ศรีใจวงศ์ (2541) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยรวมค่อนข้างสูง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรคือลักษณะของงานด้าน ความท้าทายของงาน ความสำคัญของหน้าที่การงาน และโอกาสความก้าวหน้าในงาน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรคือ ทัศนคติต่องานและเพื่อนร่วมงาน โดยมีข้อเสนอเพิ่มเติมจากบรรณารักษ์ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรคือ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้ และผู้บังคับบัญชาต้องยุติธรรม

งานวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กรอื่น ๆ มีดังนี้

ธีระ วีระธรรมสาริต (2532) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณี ผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก/เทียบเท่าของเครือซีเมนต์ไทย พบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ อายุงาน และการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยเป็นความสัมพันธ์ในเชิงแปรผันตามกัน ยกเว้นตัวแปรระดับการศึกษาเป็นไปในลักษณะผกผันกัน ส่วนตัวแปรอื่น ๆ ได้แก่ เพศ และสถานภาพสมรส ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าลักษณะงานที่ทำและประสบการณ์จากการทำงานในองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อสถาบันของอาจารย์ในสาขาครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พบว่า อาจารย์ในสาขาครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมค่อนข้างมาก โดยอาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนต่ำและปานกลางจะมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าอาจารย์ที่มีระดับเงินเดือนสูง ส่วนปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการผูกพันต่อองค์กรคือ ความสนใจในงาน ความพึงพอใจทั่วไปในงาน ความก้าวหน้า รายได้ และมิตรสัมพันธ์

นภาเพ็ญ โทมาศวิน (2533) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรี พบว่า ลักษณะงานที่ท้าทาย โอกาสก้าวหน้า การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ระบบการพิจารณาความดีความชอบ ความรู้ที่ถือว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

วชิระ ขาวหา (2534) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อสถาบันของนิสิตคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า สภาพแวดล้อมของสถาบันและปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนและอาจารย์มีผลต่อความผูกพันต่อสถาบัน

อังคณา โกสีย์สวัสดิ์ (2534) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันกับสถาบันและความพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า อาจารย์มีความผูกพันกับสถาบันในระดับมาก และมีความพึงพอใจในงานในระดับปานกลาง และความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับสถาบัน

อุษณีย์ คำนอรัตน์ (2536) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเทียบตามตัวแปรพบว่า ด้านอายุ บุคลากรที่มีอายุ 31 ปีขึ้นไปมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี ด้านระดับการศึกษา บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไปมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ด้านที่พักอาศัยไม่พบความแตกต่าง ด้านประสบการณ์ทำงาน บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน 7 ปีขึ้นไปมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 7 ปี ด้านสถานภาพการปฏิบัติงานนั้น บุคลากรที่มีสถานภาพการปฏิบัติงานระดับหัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้างานมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคลากรที่มีสถานภาพการปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการ และด้านสายการปฏิบัติงานไม่พบความแตกต่าง

ประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรตามที่เป็นจริงมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันกับองค์กร

กรกฎ พลพานิช (2540) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพการตลาด บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ พื้นฐานการศึกษา สถานภาพสมรส และอายุงาน ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ โอกาสก้าวหน้าในงาน การเห็นความสำคัญของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

ภราติ บุตรศักดิ์ศรี (2540) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงานและแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์การของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความรับผิดชอบทางการเงินต่อครอบครัว ระยะเวลาเดินทางมาทำงาน และสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานไม่มีผลต่อการทำนายแนวโน้มการลาออกจากงาน แต่ความพึงพอใจในหัวหน้างาน ความพึงพอใจด้านความมั่นคงในงาน และความพึงพอใจในด้านความก้าวหน้าในงานสามารถทำนายแนวโน้มการลาออกจากงานได้

ระพีพร เบญจาทิกุล (2540) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับความผูกพันต่อองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานสายงานบริการ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ พบว่า ส่วนใหญ่พนักงานสายบริการของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีความผูกพันต่อองค์การในระดับมาก ตัวแปรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การคือ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

ชฎาภา ประเสริฐทรง (2541) ศึกษาเรื่อง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ พบว่า อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่ง อายุงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

อุทิศ เตชะพลติ (2541) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างจุดหมายในอาชีพและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์การภาครัฐและเอกชน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการภาครัฐ มีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมมากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการภาคเอกชน โดยจุดมุ่งหมายในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการภาคเอกชนคือ การมีความสามารถในการบริหาร ความคิดริเริ่ม และการเป็นผู้ประกอบการ ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการภาครัฐ คือด้านความมั่นคงในงาน และพนักงานดีเด่นมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานทั่วไป

ชลทิชา หวังรายนาม (2542) ศึกษาเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษาสำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรี พบว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรีมีความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลาง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การในด้านของความเหลื่อมล้ำของอำนาจมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ

บัญชา นิ้มประเสริฐ (2542) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า บุคลากรในสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง พร้อมทั้งจะใช้เวลาพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์การและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ ในด้านของความ

ผูกพันต่อองค์การนั้น ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ แต่ระดับความพึงพอใจในงานที่ต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยบุคลากรที่มีความพึงพอใจในงานสูงจะมีความผูกพันต่อองค์การสูงและบุคลากรที่มีความพึงพอใจในงานต่ำจะผูกพันต่อองค์การต่ำด้วย

อริญญา สุวรรณวิก (2542) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทยูคอม พบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมาก โดยพนักงานที่สมรสแล้วมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่เป็นโสด พนักงานที่เงินเดือนสูงมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าพนักงานที่มีเงินเดือนต่ำ พนักงานที่มีอายุมากมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย พนักงานที่มีตำแหน่งงานสูงมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่ำ แต่เพศและการศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

พรทิพย์ เตชะอาภรณ์ชัย (2543) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ ศึกษากรณีพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การคือ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการทำงาน และอัตราเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน

ศกาวรัตน์ อินทสมบัติ (2543) ศึกษาเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับสูง มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง และมีความตั้งใจในการลาออกในระดับต่ำ และการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ

นุสราณี จิตราภิรมย์ (2545) ศึกษาเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลาง โดยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ศิวพร เกื้อกุลเกียรติ (2545) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย พบว่า โดยรวมพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมาก และพนักงานที่มีลักษณะงานต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การต่างกัน

อุษณีย์ ธรรมสุวรรณ (2545) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า มีความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลาง ตัวแปรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ หน่วยงานที่สังกัด ลักษณะเวลาปฏิบัติงาน และที่พักอาศัย

สุนีย์ เวชพราหมณ์ (2546) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า อายุและประสบการณ์ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ ความพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้ ความพึงพอใจในสถานที่และอุปกรณ์ในที่ทำงาน ความพึงพอใจในนโยบายการบริหาร และสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในที่ทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยในต่างประเทศเรื่องความผูกพันต่อองค์กร มีดังนี้

เชลดอน (Sheldon, 1971, p. 143) ศึกษาถึง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานช่างในกิจการอุตสาหกรรม พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรมาเป็นเวลานานจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นตามลำดับ

แฮกแมน และลอว์เลอร์ (Hackman & Lawler, 1971, p. 260) ศึกษาถึง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรโทรศัพท์ทางตะวันออกของสหรัฐอเมริกา พบว่า หากพนักงานได้มีโอกาสทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง จะมีแรงจูงใจในการทำงานให้มีความผูกพันต่อการทำงานลดลง

ฮอลล์ และชไนเดอร์ (Hall & Schneider, 1972, p. 340) ศึกษาถึง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานป่าไม้ พบว่า ความท้าทายของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร เพราะงานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

ฮรีบีนียัค และอัลตูโท (Hrebiniak & Alutto, 1972, pp. 557-562) ศึกษาถึง ความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พบว่า ครูที่สมรสแล้วมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าครูที่ยังโสด อาจสรุปได้ว่าการมีครอบครัวทำให้เกิดความต้องการความมั่นคงในอาชีพมากกว่าคนที่ยังโสดจึงทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า การมีส่วนร่วมในการบริหาร การบังคับบัญชาและนโยบายองค์กรมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โอกาสในการเข้าสังคมมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร อาจสรุปได้ว่าคนเกิดความผ่อนคลาย ลดความตึงเครียด เนื่องจากได้มีการแสดงความคิดเห็นพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและปรึกษากันในเรื่องต่าง ๆ ได้ ส่วนระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ผูกพันกับความผูกพันต่อองค์กร โดยครูที่มีระดับการศึกษาสูงมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าครูที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า อาจสรุปได้ว่าระดับการศึกษาที่สูงเป็นที่ยอมรับของบุคคลในสังคมมากทำให้มีโอกาสหางานได้ง่ายจึงมีโอกาสสูงในการเปลี่ยนงาน

บุคานัน (Buchanan, 1974, p. 339) ศึกษาถึง ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารในองค์กรของภาครัฐและองค์กรของภาคเอกชน พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

มาร์ช และแมนนารี (Marsh & Mannari, 1977, p. 57) ศึกษาถึง ความผูกพันต่อองค์กร

และการออกจากงานของพนักงานบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าในญี่ปุ่น พบว่า ความมีอิสระในงานมีผลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

เมเยอร์ (Mayer, 1989, p. 152) ศึกษาถึง ความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการร้านขายอาหารในแคนาดา พบว่า การรับรู้ถึงโอกาสความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ไอเซนเบอร์เกอร์ ฟาโซโล และเดวิส-ลามาสโตร (Eisenberger, Fasolo & Davis-La Mastro, 1990, p. 56) ศึกษาถึง ความผูกพันต่อองค์กรของครู ตัวแทนบริษัทประกันภัย อาจารย์มหาวิทยาลัยและตำรวจ พบผลตรงกันในทุกกลุ่มตัวอย่างว่า หากองค์กรให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม บุคลากรจะมีความผูกพันต่อองค์กรและใช้ความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่

วาลเดนเบิร์ก และสการ์เพลโล (Vandenberg & Scarpello, 1990, p. 60) ศึกษาถึง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทประกันภัย พบว่า สิ่งตอบแทนที่บริษัทให้กับพนักงานตามความมุ่งหวังของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและทำให้อัตราการลาออกจากงานลดลง

แมทธิว และฟาร์ (Mathieu & Farr, 1991, p. 127) ศึกษาถึง ความผูกพันต่อองค์กรของวิศวกรและพนักงานขับรถประจำทาง พบว่า หากหน่วยงานให้อิสระในการทำงาน พวกเขาจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

รูบิน และบัทลาร์ (Rubin & Buttlar, 1992, p. 315) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของนักวิชาการ โสทัดสนศึกษาที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดโรงเรียนมัธยมศึกษาในโอไฮโอ พบว่า นักวิชาการโสตทัศนศึกษาที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่มีอายุน้อย

ฟอร์โทฟ (Fjortoft, 1993, p. 26) ศึกษาถึง ปัจจัยที่เป็นตัวทำนายถึงความผูกพันต่อคณะในมหาวิทยาลัยของผู้สอนในมหาวิทยาลัยอิลลินอยซ์ พบว่า ผู้สอนที่มีตำแหน่งสูงจะมีความผูกพันต่อสถาบันมากกว่าผู้สอนที่มีตำแหน่งต่ำกว่า และยังพบว่า การรับรู้ถึงรูปแบบการบริหารในฐานะสมาชิกและการมีส่วนร่วมในที่ประชุม สามารถใช้เป็นตัวทำนายถึงความผูกพันต่อองค์กรได้ เช่นเดียวกัน หากต้องการเพิ่มความผูกพันต่อคณะและสถาบัน ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจะต้องพยายามให้ผู้สอนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องนโยบายของมหาวิทยาลัย

แครเกอร์ (Kraeger, 1993, p. 1701 A) ศึกษาถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศในการทำงานของอาจารย์กับความผูกพันในการสอนของอาจารย์ พบว่า การมีเสรีภาพทางวิชาการทำให้เกิดความผูกพันในการสอน พฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร การแต่งตั้งบุคลากร การทดลองงานและการให้ออกจากงานมีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์

ออร์เพน (Orpen, 1993, p. 557) ศึกษาถึง อิทธิพลของบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อการสร้างให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร เพื่อทดสอบว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง จะมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันของพนักงานมากกว่าองค์กรที่มีบรรทัดฐานของวัฒนธรรม อ่อน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานใหม่ที่ผ่านกระบวนการจัดেলাทางสังคมภายในองค์กร มีความ สัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึผูกพันต่อองค์กรเฉพาะในองค์กรที่มีบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม แข็งแรงเท่านั้น

ทาร์เทอร์ (Tarter, 1993, p. 4368 A) ศึกษาถึง ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อ องค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยและวิทยาลัย พบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับ ทักษะคิตต้องานและความผูกพันต่อองค์กร โดยความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับทักษะคิตต่อ งานมากกว่าความผูกพันต่อองค์กร

โวเกล (Vogel, 1994, p. 30 A) ศึกษาถึง ความผูกพันในการสอนของผู้บริหารและ อาจารย์ในวิทยาลัยชุมชนอินิโนยส์ พบว่า กฎระเบียบของสถาบันและบรรยากาศในสถาบันมีผลต่อ ความผูกพันในการสอนและความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรทั้งงานวิจัยในประเทศและ งานวิจัยต่างประเทศสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ก่อผลบวกหรือลบต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึก พึงพอใจในงานอันมีตัวกระตุ้นที่สำคัญมากอันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานได้คือ ความมีอิสระ ในการทำงาน ความท้าทายในงาน ความก้าวหน้าในงาน และค่าตอบแทนในการทำงาน โดยสถานภาพ ส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรคือ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน