หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แนวความคิดจากการศึกษาวิชาการบริหารงานห้องสมุดขั้นสูง (118-623) เพื่อให้มองเห็นแนวความคิดหลักการวิจัยเรื่อง "สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุดกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา" ในบทนี้ผู้วิจัยจึงใคร่ขอเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็น 3 ตอนคือ

1. พฤติกรรมผู้บริหาร
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1. พฤติกรรมผู้บริหาร

ความหมายของภาวะผู้นำกับพฤติกรรมผู้บริหาร

ผู้นำหรือภาวะผู้นำได้มีผู้ให้คำนิยามไว้มากมาย เช่น นภาพร โกศัลวัฒน์ (2521: 26-27) ได้สรุปว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ใช้ศิลปะแห่งการทำงานร่วมกันกับกลุ่มบุคคลอื่นโดยใช้อำนาจและอิทธิพลโน้มน้าวจิตใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานตามที่ตนต้องการให้เป็นไปในทางที่จะให้ได้มาซึ่งประสิทธิผลในการทำงานร่วมกันให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์และเป็นการทำงานร่วมกันในบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความตั้งใจ และร่วมมือกันทำเป็นอย่างดีระหว่างผู้นำและบุคคลในกลุ่ม และได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ก็หมายถึง การใช้ศิลปะและกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้ดำเนินกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำหมายถึง ศิลปะในการใช้ความสามารถที่จะให้บุคคลอื่นคล้อยตามเรา และทำตามเราด้วยความเต็มใจ ในสิ่งที่เราต้องการให้เขาทำ

อุทัย หิรัญโต (2519: 9) ได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำในเชิงปฏิบัติว่า ผู้นำคือผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการ จูงใจ ประนีประนอม และประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่และอำนาจบารมี เป็นเครื่องมือในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการ และไม่เป็นพิธีการ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิด-

พลังร่วมของกลุ่มในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Ordway (1963: 20) ที่กล่าวว่าการเป็นผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลจูงใจคน เพื่อให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้ได้ผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยที่คนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งพึงปฏิบัติ เช่นเดียวกับความเห็นของบรรชุม รอดประเสริฐ (2525: 4) ที่ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่มและเป็นผู้ใช้อิทธิพลนั้นทำให้บุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับตนด้วยความพึงพอใจ และบรรลุถึงเป้าหมายดังที่ผู้นำปรารถนา การใช้อิทธิพลของผู้นำที่ดีนั้นจะต้องอยู่ในลักษณะของการนำ มิใช่เป็นการบังคับผลักดัน

Terry (1979: 493) ได้ให้ทัศนะว่า "ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลให้พยายามทำตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มด้วยความเต็มใจ" ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Koontz และ O'Donnell (1959: 435) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลให้ปฏิบัติตามเพื่อความสัมฤทธิผลของเป้าหมายโดยทั่วไป" ส่วน Tannenbaum, Weschler และ Massarik (1959: 16) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า "เป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลที่ใช้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง และสั่งการโดยกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยเฉพาะหรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้" นอกจากนี้ Morphet และคณะ (1967: 122) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง "อิทธิพลของการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อถือ และความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น"

ส่วน Fiedler (1967: 78-79) มีความเห็นว่าผู้นำจะต้องมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้บริหาร ประธาน ฯลฯ โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม

2. เป็นผู้ได้รับเลือกจากกลุ่ม

3. ผู้นำอาจไม่ได้รับเลือกหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ แต่เขาเป็นผู้ที่แสดงให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุดโดยการใช้สังคมมิติ

เดโช สวนานนท์ (2510: 134-135) มีความเห็นสอดคล้องกับ Fiedler และมีความเห็นเพิ่มเติมว่าผู้นำจะอยู่ในรูปของพฤติกรรมของสมาชิกในหมู่คณะ กล่าวคือ หมู่คณะจะแสดงออกถึงความรักต่อคนกลางคนหนึ่งคือผู้นำและอีกรูปแบบหนึ่งคือผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมผู้นำหรือมีความเป็นผู้นำ

นั่นคือ ผู้นำเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้

English, Horence B.และ English, Eva Champney (1960: 289) ได้ให้ทัศนะคำว่า ผู้นำ ไว้ว่า ผู้นำคือ

1. บุคคลที่มีการกระทำที่จะชี้แนวทาง ควบคุมทัศนคติหรือการกระทำของผู้ตามในสถานการณ์หนึ่งๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคคลนั้นเป็นบุคคลในกลุ่มที่มีอิทธิพลหรืออำนาจในการที่จะกระทำดังกล่าว

2. บุคคลที่ผู้อื่นเห็นว่ามีลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ

3. บุคคลที่มีหน้าที่เป็นทางการที่จะให้คำแนะนำหรือออกคำสั่งเพื่อควบคุมพฤติกรรมของกลุ่ม โดยการควบคุมพฤติกรรมนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ของบุคคลนั้น

4. เป็นบุคคลที่ได้รับคะแนนสังคมมิติสูงสุด

จากที่ได้กล่าวมานี้สรุปได้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม บุคคลในกลุ่มจะยอมรับและปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือคำสั่งของเขา ผู้นำหรือผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลเดียวกัน ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจจะไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มก็ได้ เพราะเขาขาดความเป็นผู้นำ บุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มอาจได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกในกลุ่ม หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม ทั้งนี้เพราะเขามีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว ในหน่วยงานหนึ่ง ๆ อาจจะมีผู้นำได้หลายคนนอกเหนือจากผู้นำโดยตำแหน่ง ผู้บริหารที่ดีจึงได้แก่ผู้ที่สามารถใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานโดยสามารถปรับสภาพแวดล้อมเพื่อใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์แก่งานมากที่สุด โดยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีจิตใจร่วมมือกันปฏิบัติงานและมีความสามัคคีกันให้มากที่สุดนั่นเอง

<u>แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ</u>

การศึกษาภาวะผู้นำในสมัยดั้งเดิมมีลักษณะเป็นการศึกษาวิเคราะห์ชีวิตของบุคคลสำคัญ (Great-men Approach) แนวความคิดของการศึกษาชีวิตของบุคคลสำคัญก็เพื่อเข้าใจภาวะผู้นำ คือ คนในสมัยนั้นมีความเชื่อว่าผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่ได้รับมาแต่กำเนิด (Leaders are born not made) ยิ่งไปกว่านั้นคนส่วนมากยังเชื่อว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายหน้าที่มาจากพระเจ้าหรือจากสวรรค์เบื้องบนให้มานำหรือมาแก้ไขปัญหาของสังคม ผู้นำโดยกำเนิดนี้จะเป็นผู้นำของสังคมที่แท้จริง และจะปรากฏตัวขึ้นเสมอเมื่อโลกมีความจำเป็น (Spotts 1969: 138)

แนวความคิดเกี่ยวกับการศึกษาชีวิตของบุคคลสำคัญได้นำไปสู่แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่งคือ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) แนวทางการศึกษาแบบนี้มีรากฐานมาจากความรู้ที่ว่า คุณลักษณะของบุคคลมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการเป็นผู้นำหรือเป็นบุคคลสำคัญของโลก(Lipham and Hoeh1974:84) และคุณลักษณะเหล่านี้เป็นของที่ได้รับมาแต่กำเนิดหรือได้รับมาจากสวรรค์ การเป็นผู้นำหรือบุคคลสำคัญนี้จะมีเครื่องหมายทางร่างกายบ่งบอก เช่น ลักษณะผิวพรรณ ลักษณะเส้นผม ลักษณะลายมือ ลายเท้าหรือสัดส่วนของร่างกาย เป็นต้น ผิดแผกไปจากบุคคลธรรมดา ส่วนในด้านจิตใจก็เชื่อว่าบุคคลพิเศษเหล่านี้จะมีปฏิพานไหวพริบ ความสุขุมรอบคอบ ความอดทน ความเสียสละ และคุณสมบัติที่ดีอื่น ๆ สูงกว่าบุคคลทั่วไป สำหรับในสังคมไทย แนวความคิดแบบนี้เป็นแนวความคิดที่แพร่หลายมาก เพราะมีรากฐานมาจากประวัติของพุทธศาสนา ซึ่งเป็นศาสนาประจำชาติของไทย ตามพุทธประวัตินั้นได้กล่าวกันว่าพระพุทธเจ้าเป็นบุคคลที่มีลักษณะทางร่างกายแตกต่างจากมนุษย์ธรรมดาหลายประการด้วยกัน นอกจากนี้ยังมีคุณสมบัติทางจิตใจ ซึ่งสะสมมาจากภพ จากชาติ ต่าง ๆ ในอดีต เช่น ความเมตตากรุณา ความกล้าหาญ ความอดทน ความเสียสละ และความเพียร เป็นต้น ก็มีมากเหนือมนุษย์ธรรมดาอย่างที่จะเปรียบเทียบกันไม่ได้ จึงทำให้พระพุทธเจ้าสามารถที่จะตรัสรู้เป็นสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ คติจากพุทธศาสนานี้เองมีอิทธิพลให้คนไทยยกย่อง นับถือบุคคลที่มีคุณลักษณะทางร่างกายพิเศษดังกล่าว โดยถือว่าเป็นลักษณะมงคล และยอมรับนับถือบุคคลที่มีคุณสมบัติทางจิตใจที่เหนือมนุษย์

การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะทางร่างกายอย่างจริงจังได้เริ่มขึ้นเมื่อประมาณหนึ่งร้อยปีมานี้เอง โดยได้มีผู้ค้นคว้าหลายคนทำการศึกษาชีวิตของผู้นำและบุคคลสำคัญของโลก เพื่อหาดูว่ามีลักษณะที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดาอย่างไรบ้าง แต่การศึกษาเหล่านี้ก็ไม่ได้ผลอะไร เพราะไม่สามารถชี้ได้ชัดว่ามีลักษณะทางร่างกายอย่างใดบ้างที่ผู้นำหรือบุคคลสำคัญเหล่านั้นมีแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดาบ้าง เช่น ส่วนสูง ขนาดของร่างกาย น้ำหนัก กำลัง และสุขภาพ เป็นต้น ตัวอย่างกรณีการศึกษาเกี่ยวกับส่วนสูงของร่างกาย จากรายงานการศึกษา 13 รายงาน มี 9 รายงานยืนยันว่าผู้นำสูงกว่าคนธรรมดา มี 2 รายงานยืนยันว่าผู้นำต้องเตี้ยกว่าคนธรรมดา และอีก 2 รายงานไม่พบความแตกต่างระหว่างบุคคลสองกลุ่มนี้ เมื่อไม่ได้ข้อสรุปตามที่ต้องการ การศึกษาเพื่อหาความแตกต่างทางร่างกายจึงเริ่มคลายความสำคัญ ต่อมาเมื่อเทคนิคในการวัดลักษณะทางจิตใจได้พัฒนาขึ้น การศึกษาค้นคว้าจึงเปลี่ยนมามุ่งที่ลักษณะเหล่านี้ เช่น สติปัญญา (Intelligence) ความก้าวร้าว (Aggressiveness) การรับรู้ (Perception) ความจำ (Memory) ฯลฯ

(Lawless 1972: 302) แต่ผลการศึกษาก็เช่นเดียวกันกับการศึกษาลักษณะทางร่างกาย กล่าวคือ ลักษณะทางจิตใจที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำนั้นก็อาจหาพบได้ในบุคคลธรรมดาทั่วไปด้วย Stogdill (1958: 58) ได้สรุปว่า "บุคคลไม่ได้เป็นผู้นำขึ้นได้ เพราะอาศัยแต่คุณสมบัติทางร่างกายหรือจิตใจที่มีอยู่ แต่เป็นเพราะการผสมผสานกันระหว่างแบบแผนของลักษณะส่วนตัวนั้นกับกิจกรรมและเป้าหมายของคนหมู่นั้น"

แนวโน้มในการศึกษาภาวะผู้นำในระยะหลังจึงเปลี่ยนมาให้ความสำคัญแก่สถานการณ์มากขึ้น (Situational Approach) แนวความคิดตามการศึกษาแบบนี้เชื่อว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับพฤติกรรมของสมาชิกหมู่นั้น และสถานการณ์แวดล้อมอื่น ๆ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงอาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้ (Hersey and Blanchard 1972: 68-69)

L = F (l, f, s)

L = ความสำเร็จในการเป็นผู้นำ

l = พฤติกรรมของผู้นำ

f = พฤติกรรมของผู้ตาม

s = สถานการณ์แวดล้อม

ภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่สถานการณ์นั้น มุ่งไปที่พฤติกรรมที่สังเกตุได้ ไม่ใช่คุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือคุณสมบัติที่ได้มา การศึกษาจะมุ่งไปที่พฤติกรรมของผู้นำ กลุ่มสมาชิก (ผู้ตาม) และสถานการณ์ต่าง ๆ นอกจากการเน้นเรื่องพฤติกรรมและสิ่งแวดล้อมแล้ว ยังเชื่อว่าจะต้องมีการฝึกอบรมบุคคลแต่ละบุคคลให้รู้จักปรับแบบพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ฉะนั้นจึงเชื่อกันว่าคนส่วนใหญ่สามารถที่จะปรับปรุงพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ด้วยการศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา (ถวิล เกื้อกูลวงศ์ ม.ป.ป.: 4)

<u>ความแตกต่างระหว่าง "ผู้นำ" กับ "ผู้บริหาร"</u>

ผู้บริหาร (Administrator) กับผู้นำ (Leader) ถ้าจะวิเคราะห์แล้วจะมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง กล่าวคือ"ผู้บริหาร" จะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งเป็นทางการไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้ง ถ้าผู้บริหารที่ได้รับการคัดเลือก แต่งตั้ง หรือเลือกตั้งอย่างมีเกณฑ์และอยู่ในระบบคุณธรรมแล้วผู้บริหารก็มักจะมีคุณสมบัติของผู้นำมาเป็นเกณฑ์วัดอยู่ด้วยเสมอ ส่วน "ผู้นำ" จะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยมีกลุ่มช่วยกันร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ของ-

หน่วยงานขึ้น ผู้นำอาจเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งบริหารหรือไม่มีตำแหน่งก็ได้ แต่จะเป็นผู้ที่สามารถจูงใจให้คนร่วมมือกันปฏิบัติงาน คนมีศรัทธาและเชื่อถือในความสามารถ ดังนั้นผู้บริหารและผู้นำอาจจะเป็นคนคนเดียวกันหรือจะเป็นคนละคนก็ได้ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ 2522: 113) ผู้นำอาจจะเป็นผู้บริหารหรือไม่เป็นผู้บริหารก็ได้ แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำของหน่วยงาน ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีฐานะและบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารงาน

นอกจากนี้ยังมีคำอีกหลายคำที่มีความหมายคล้ายคลึงกับผู้นำหรือผู้บริหาร ได้แก่ ผู้จัดการ (Manager) ผู้อำนวยการ (Director) ถึงแม้ความหมายจะไม่เหมือนกันทีเดียว แต่ก็มีความหมายซ้ำซ้อนกันมากในทางการบริหาร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ฐานะของตำแหน่ง ขอบข่ายของหน้าที่และความรับผิดชอบ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2522: 1)

ประเภทของผู้บริหาร

การวิเคราะห์ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชานั้น ได้มีผู้ศึกษาไว้หลายคน โดยพิจารณาแยกประเภทผู้บริหารไว้หลายด้านด้วยกัน ดังเช่น อนุศักดิ์ ศรีรัตโนภาส (2519: 8-12) ได้จำแนกประเภทของผู้บริหารออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ตามลักษณะและคุณสมบัติของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. การแบ่งประเภทผู้บริหารตามวิธีการที่ผู้บริหารใช้ปกครองกลุ่มของตน ซึ่งแบ่งได้เป็น
   1.1 ผู้บริหารแบบอัตตาธิปไตย หรือผู้บริหารแบบเผด็จการ
   1.2 ผู้บริหารแบบอิสระเสรี หรือผู้บริหารแบบปล่อยตามสบาย
   1.3 ผู้บริหารแบบประชาธิปไตย
2. การแบ่งประเภทผู้บริหารตามประวัติความเป็นมาในขณะที่เข้าดำรงตำแหน่ง ซึ่งแบ่งได้เป็น
   2.1 ผู้บริหารแบบแต่งตั้ง
   2.2 ผู้บริหารแบบเลือกตั้ง
3. การแบ่งประเภทผู้บริหารตามลักษณะความมั่นคงของตำแหน่ง ซึ่งแบ่งได้เป็น
   3.1 ผู้บริหารแบบหมุนเวียน
   3.2 ผู้บริหารแบบไม่หมุนเวียน
4. การแบ่งประเภทผู้บริหารตามทัศนคติ และแรงจูงใจที่เกี่ยวกับการทำงานในกลุ่ม ซึ่งแบ่งได้เป็น
   4.1 ผู้บริหารแบบมุ่งกิจสัมพันธ์

4.2 ผู้บริหารแบบมุ่งงาน

1. การแบ่งผู้บริหารตามวิธีการที่ผู้บริหารใช้ปกครอง สามารถแบ่งได้ 3 แบบ (ทินวัฒน์ มฤคพิทักษ์ 2529: 2)

1.1 ผู้บริหารแบบอัตตาธิปไตย หรือผู้บริหารแบบเผด็จการ (Autocratic Leaders) ผู้บริหารแบบนี้จะเอาความคิดเห็นของตนเองเป็นใหญ่ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ชอบออกคำสั่ง และไม่ชอบให้คนโต้แย้ง

1.2 ผู้บริหารแบบอิสระเสรี หรือผู้บริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leaders) คือ ผู้บริหารประเภทที่ไม่ค่อยยุ่งเกี่ยวกับลูกน้อง ใครจะทำอะไรก็ทำไป ใครไม่อยากทำอะไรก็อย่าทำ ไม่ชอบบังคับบัญชา ขอให้ทุกอย่างเป็นไปโดยปกติธรรมดาเป็นใช้ได้

1.3 ผู้บริหารแบบประชาธิปไตย (Autocratic Leaders) คือ ผู้บริหารที่ถือความเห็นส่วนใหญ่เป็นหลักไว้ก่อนเสมอ ชอบปรึกษาหารือ ชอบให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการลงมติในกรณีที่มีผู้คัดค้าน และถือเอาเสียงข้างมากเป็นเกณฑ์เสมอ

2. การแบ่งผู้บริหารตามประวัติความเป็นมาของการดำรงตำแหน่ง สามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2522: 90)

2.1 ผู้บริหารแบบแต่งตั้ง ผู้บริหารประเภทนี้จะได้มาโดยผู้มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งบุคคลนั้นให้ดำรงตำแหน่งตามความเหมาะสม วิธีนี้ย่อมทำให้เกิดการเล่นพรรคเล่นพวก ประจบสอพลอผู้มีอำนาจ วิธีการแต่งตั้งอาจดีได้ถ้าผู้มีอำนาจมีความยุติธรรม ปราศจากอคติ มีอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยผู้มีอำนาจแต่งตั้งตัดสินใจในการสั่งแต่งตั้งได้คือ ให้มีการชาวเสียงจากเพื่อนร่วมงานก่อน แล้วผู้มีอำนาจจึงแต่งตั้งจากบุคคลที่ได้คัดเลือกมาแล้วนั้น

2.2 ผู้บริหารแบบเลือกตั้ง ผู้บริหารประเภทนี้จะได้มาโดยการลงคะแนนเสียงของคนส่วนมาก วิธีการเลือกตั้งนี้อาจดีในส่วนที่ผู้บริหารจะต้องกระตือรือร้นในการทำงาน เพราะเกรงว่าจะไม่ได้รับเลือกอีก แต่ส่วนเสียที่สำคัญคือ ขาดความเป็นตัวของตัวเอง เวลาตัดสินใจก็มักจะคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับบุคคลที่เลือกตนมา การกระจายอำนาจก็จะกระจายให้แก่พรรคพวกที่เลือกตนขึ้นมา ส่วนเสียอีกประการหนึ่งคือ ถ้าตนเองไม่ได้รับการเลือกในครั้งต่อไปอีก ก็มักจะยากในการทำใจและปรับตนเองให้เป็นสมาชิกที่ดีของหน่วยงานได้อย่างมีความสุข

012398

3. การแบ่งผู้บริหารตามลักษณะความมั่นคงของตำแหน่ง สามารถแบ่งได้ 2 แบบ (อนุศักดิ์ ศรีรัตโนภาส 2519: 19)

3.1 ผู้บริหารแบบหมุนเวียน คือ มีการกำหนดระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร เช่น วาระละ 4 ปี หรือ 2 ปีบ้าง แล้วเปลี่ยนให้สมาชิกในกลุ่มหรือสมาชิกนอกกลุ่มเข้ามาเป็นผู้บริหารแทน

3.2 ผู้บริหารแบบไม่หมุนเวียน คือ ผู้บริหารสามารถอยู่ในตำแหน่งได้ตลอดไปโดยไม่มีกำหนด จะพ้นจากตำแหน่งก็ต่อเมื่อตาย ลาออก หรือเกษียณอายุราชการ

กล่าวได้ว่าผู้บริหารแบบหมุนเวียนจะมีขวัญและกำลังใจตลอดจนการปฏิบัติงานในกลุ่มด้อยกว่าผู้บริหารแบบไม่หมุนเวียน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารแบบหมุนเวียนจะเกิดความวิตกกังวลว่าจะต้องถูกลงจากตำแหน่งในเวลาข้างหน้า สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มที่มีผู้บริหารแบบหมุนเวียนจะมีขวัญ กำลังใจ และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผู้บริหารแบบไม่หมุนเวียน

4. การแบ่งผู้บริหารตามทัศนคติและแรงจูงใจที่เกี่ยวกับการทำงาน สามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ (ถวิล เกื้อกูลวงศ์ ม.ป.ป.: 11-13)

4.1 ผู้บริหารแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Consideration) คือ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมแสดงออกต่อผู้ร่วมงานโดยเน้นความเป็นมิตรที่ดี มีความเป็นกันเอง ความไว้เนื้อเชื่อใจ ความเห็นอกเห็นใจ มีความนับถือซึ่งกันและกัน การให้เกียรติยกย่อง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและจริงใจ

4.2 ผู้บริหารแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) คือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมแสดงออกต่อผู้ร่วมงานในลักษณะการแจกแจงงาน กำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานจะเป็นไปตามตำแหน่ง หน้าที่และภาระกิจที่ได้รับมอบหมาย

ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อคนหรือ ผู้ร่วมงานหรือมุ่งกิจสัมพันธ์ (Consideration) เป็นหลักนั้นจะมีลักษณะดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์ 2516: 397)

1. มีความมั่นคงในการเป็นผู้นำ และเห็นคุณค่าของคนงานเสมอ และจะสนใจในความสำเร็จและทุกข์สุขของคนในบังคับบัญชาของตน

2. จะไม่ทำตนเป็นผู้คอยขัดขวางหรือรบกวนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตรงกัน-

ข้ามกลับจะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือเจือจุนและสนับสนุน

3. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และยินดีเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีอิสระเต็มที่ในการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. พยายามเสริมสร้างให้คนงานมีความจงรักภักดี ด้วยการใช้วิธีให้คนงานมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ และให้ร่วมในการตัดสินใจในปัญหาที่จะมีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในส่วนของเขา

ส่วนผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารที่ให้ความสำคัญต่องานเป็นหลักหรือมุ่งงาน (Initiating Structure) จะมีลักษณะดังนี้

1. มีความสนใจหรือให้ความสำคัญต่องานที่ทำ

2. ถือว่าคนงานเป็นสื่อหรือเครื่องหมายอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

3. เพื่อให้สำเร็จผลในงานที่ทำ เขาจึงต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด มิให้งานที่ทำต้องเสียหาย

4. ไม่พยายามมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเลย และถือว่าอำนาจในการตัดสินใจจะเป็นสิทธิ์ขาดของเขาแต่ผู้เดียว

นอกจากนี้ Flippo (1966: 70) ยังได้แบ่งประเภทของผู้บริหารเป็น 2 แบบคือ

1. ผู้บริหารแบบนิเสธ (Negative leaders) คือผู้บริหารที่ใช้แนวการบริหารที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัว ยอมปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความจำใจ ผู้บริหารแบบนี้อาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือในการบริหารและเป็นผู้บริหารที่มีลักษณะเผด็จการหรืออัตตาธิปไตยมากที่สุด

2. ผู้บริหารแบบปฏิฐาน (Positive leaders) คือ ผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมแสดงความคิดเห็น รวมทั้งมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบในเหตุผลของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารแบบนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมากที่สุด

<u>คุณสมบัติของผู้บริหาร</u>

บุคคลใดก็ตามที่มีความรับผิดชอบเป็นผู้บริหารนั้นจะต้องมีคุณสมบัติของผู้บริหารอยู่ด้วย เพราะถ้าขาดคุณสมบัติของผู้บริหารแล้วก็จะไม่สามารถควบคุมงานและควบคุมคนได้ บัญชา แก้วเกตุทอง (2523: 77-99) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารว่า ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีคุณ-

สมบัติดังต่อไปนี้

1. มีความรู้ (Knowledge)

2. มีความกล้า (Courange) ไม่หวาดกลัว กล้าเผชิญต่อความจริง กล้าที่จะรับโทษ รับคำตำหนิ

3. มีความคิดริเริ่ม (Initiative)

4. มีความเด็ดขาด (Decisiveness) ตกลงใจได้ถูกต้องโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง มีความมั่นคง แน่นอน ไม่ลังเล

5. มีความแนบเนียน (Tact) คือ ต้องรู้จักกาลเทศะ มีอุบายในการแก้ปัญหา มีอุบายในการจูงใจคนให้คล้อยตาม มีวิธีการผ่อนคลายสถานการณ์ที่ตึงเครียดให้ลดลง

6. มีความสำนึกในความยุติธรรม (Sense of justice)

7. มีความเชื่อถือได้ (Dependability)

8. มีความอดทน (Physical endurance)

9. มีลักษณะท่าทางดี (Good posture and good bearing) ได้แก่ ลักษณะท่าทางขณะพูด การวางตัวในสังคม

10. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)

11. ไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)

12. มีความซื่อสัตย์ สุจริต (Integrity)

13. มีความภักดี (Loyalty) ต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

14. มีการตัดสินใจที่ดี ถูกต้อง (Judement)

<u>หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร</u>

โดยทั่วไปผู้บริหารมีหน้าที่บริหารงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยให้มีประสิทธิภาพและตรงตามนโยบายที่กำหนดไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่งผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้งานดี ได้งานมากในขณะเดียวกันผู้บริหารก็จะต้องรับผิดชอบต่อผลงานของตนและสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้ปฏิบัติไปทั้งหมดด้วย

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารแบ่งได้เป็น 2 พวกใหญ่ ๆ (Krench, Crutchfield, and Ballachy 1962: 428-430) คือ หน้าที่หลัก (Primary Function) เป็นหน้าที่ที่จำเป็นต่อการเป็นผู้บริหาร และหน้าที่รอง (Secondary Function) เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารยอมรับทำให้

กลุ่มเพื่อผลทางด้านจิตใจ

หน้าที่หลัก (Primary Function) ประกอบด้วย

1. หน้าที่บริหาร หน้าที่ที่เห็นชัดเจนของผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในกลุ่มแบบใด คือ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่บริหารและประสานงานในกลุ่ม ไม่ว่าเขาจะตัดสินนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรงหรือไม่ก็ตาม เขาก็มีความรับผิดชอบที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ในการบริหารนโยบายเหล่านั้น แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าผู้บริหารจะต้องลงมือทำเองทั้งหมด อาจเป็นเพียงให้มีผู้รับช่วงงานไปทำ

2. หน้าที่วางแผน ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่วางแผนหรือมีวิธีการอันจะทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องเผชิญต่อสถานการณ์ที่จะต้องใช้การตัดสินใจทันทีหรืออาจจะวางแผนไว้เป็นระยะยาว บ่อยครั้งที่ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนแต่เพียงผู้เดียว สมาชิกในกลุ่มจะรับรู้งานเป็นส่วน ๆ ตามที่ตนรับผิดชอบไป

3. หน้าที่วางนโยบาย โดยทั่วไปการวางนโยบายอาจกระทำได้ 3 ทางคือ กลุ่มผู้มีอำนาจทำหน้าที่วางนโยบาย มีการร่วมให้ความเห็นโดยผู้บริหารอันดับรองลงไปบ้าง แล้วมีการออกคำสั่งเพื่อดำเนินงานกันเป็นทอด ๆ ลงมา หรือสมาชิกทั้งหมดในกลุ่มร่วมกันวางนโยบายเกี่ยวกับกิจการงานต่าง ๆ ของกลุ่ม อีกประการหนึ่งคือ ผู้บริหารวางนโยบายเพียงผู้เดียว

4. หน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญงานบางด้านเฉพาะ ปัจจุบันนี้สังคมเปลี่ยนแปลงไป หน่วยงานมีสาขาแยกเฉพาะมากขึ้น ผู้บริหารย่อมต้องแสวงหาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อความเหมาะสมกับงานนั้น ๆ

5. ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม ผู้บริหารจำเป็นต้องรับหน้าที่นี้ เพราะเป็นเรื่องยากลำบากที่ทุก ๆ คนในกลุ่มจะติดต่อโดยตรงกับคนในกลุ่มอื่น ๆ ได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นตัวแทนของคนในกลุ่มในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในกลุ่มอื่น

6. หน้าที่ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม ผู้บริหารอยู่ในฐานะที่ควบคุมความสัมพันธ์ของคนในกลุ่มได้ ผู้บริหารบางคนจะวางตนสนิทสนมกับคนในกลุ่มได้ดี บางคนก็ให้ความสนิทสนมแก่คนเพียงสองสามคนในกลุ่มและใช้คนเหล่านั้นเป็นสื่อสัมพันธ์ไปยังคนอื่น ๆ ในกลุ่มต่อไป

7. หน้าที่ให้คุณ-ให้โทษแก่สมาชิก สิทธิดังกล่าวของผู้บริหารจะทำให้เขาควบคุมกลุ่มได้ส่วนใหญ่การลงโทษหรือการให้รางวัลเป็นการกระทำภายนอก เช่น การเลื่อนตำแหน่ง หรือมอบงานที่รู้ว่าสมาชิกผู้นั้นไม่พอใจจะทำ

8. หน้าที่ลดความขัดแย้งระหว่างคนในกลุ่ม และทำหน้าที่ตัดสินไกล่เกลี่ยให้คืนดีกัน

หน้าที่รอง (Secondary Function) ประกอบด้วย

1. หน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่าง ในบุคคลบางกลุ่ม เช่น ทหาร พระ ผู้บริหารจะต้องแสดงตนเป็นตัวอย่างให้ผู้ตามหรือสมาชิกยึดถือปฏิบัติตาม

2. หน้าที่เป็นสัญญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้บริหารของกลุ่มจะถือเป็นเสมือนเครื่องหมายประจำกลุ่ม ผู้บริหารประเภทนี้มักจะเป็นบุคคลในคณะกรรมการของกลุ่มเป็นเวลานาน ในขณะที่สมาชิกคนอื่น ๆ สับเปลี่ยนกันเรื่อย ๆ

3. หน้าที่เป็นตัวแทนรับผิดชอบ เมื่อสมาชิกของกลุ่มเกิดปัญหาเฉพาะหรือเมื่อต้องการการตัดสินใจ โดยสมาชิกในกลุ่มมีความเชื่อมั่นในผู้บริหารของเขาและให้ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินให้

4. ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นบุคคลในอุดมคติของสมาชิก เป็นที่เคารพยกย่องในด้านคุณค่าต่าง ๆ และทุกคนเชื่อฟังเขา

5. ผู้บริหารบางคนเป็นบุคคลที่คนอื่น ๆ ต้องการเอาเยี่ยงอย่าง (Father Figure) ผู้บริหารจึงมักมีอำนาจมากในกลุ่ม เพราะเขาเป็นที่เคารพและคนอื่นยึดถือเป็นตัวอย่าง

6. ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ยอมรับผิดหรือเป็นผู้ที่ถูกโอนความผิดมาให้ในกรณีนี้เนื่องมาจาก เมื่อกลุ่มได้รับความบีบคั้นจากภายนอก สมาชิกในกลุ่มจะระบายความไม่พอใจ ความก้าวร้าว ความคับข้องใจ มายังผู้บริหารซึ่งถือเป็นตัวแทนของกลุ่ม ซึ่งผู้บริหารต้องมีหน้าที่รับผิดชอบที่จะขจัดปัญหาที่เกิดขึ้น

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารตามที่กล่าวมานี้ ในกลุ่มที่มีการปกครองต่างกัน สถานการณ์ต่างกัน ความสำคัญมากน้อยของแต่ละบทบาทหน้าที่ย่อมเปลี่ยนแปลงไปด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของต่างประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุดของต่างประเทศ ยังมีผู้ศึกษากันน้อยมากได้แก่งานวิจัยของ Dragon (1977: 7380A - 7381A), Rike (1977: 7382A - 7383A) และ Mott (1981: 3769A)

Dragon (1977: 7380A - 7381A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารที่ผู้บริหารประเมินตัวเองกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารห้องสมุดที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน โดยรวบรวมข้อมูลจากบรรณารักษ์ 166 คน และผู้บริหารห้องสมุด 28 คน ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย 23 แห่งในสหรัฐอเมริกา เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) วัดพฤติกรรมผู้บริหาร 2 ด้านคือ ด้านมุ่งกิจสัมพันธ์และด้านมุ่งงาน

ผลการวิจัยพบว่าผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าตนเองแสดงพฤติกรรมในเรื่องการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อขัดแย้งและการทำให้เกิดความสามัคคีในห้องสมุด สูงกว่าความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุดด้านมุ่งกิจสัมพันธ์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์แตกต่างกัน แต่พฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุดด้านมุ่งงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์ ไม่แตกต่างกันแต่ประการใด ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นว่าผู้บริหารห้องสมุดมีพฤติกรรมด้านมุ่งงานต่ำ แต่มีพฤติกรรมด้านมุ่งกิจสัมพันธ์สูง นอกจากนี้บรรณารักษ์ยังให้ความเห็นว่าผู้บริหารห้องสมุดที่เป็นเพศชายมีความใจกว้างยอมรับความไม่แน่นอนและให้เสรีภาพในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้บริหารห้องสมุดที่เป็นเพศหญิง แต่ผู้บริหารห้องสมุดที่เป็นเพศหญิงแสดงพฤติกรรมในเรื่องการเป็นตัวแทนของผู้ร่วมงานได้สูงกว่าผู้บริหารห้องสมุดที่เป็นเพศชาย

Rike (1977: 7382A - 7383A) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาบทบาทที่คาดหวังและความเข้าใจบทบาทของพฤติกรรมผู้บริหารของคณะผู้อำนวยการห้องสมุดของ State Library Agencies จำนวน 50 แห่ง กลุ่มตัวอย่างคือผู้อำนวยการห้องสมุดของ State Library Agencies ผู้บังคับบัญชาขั้นเหนือกว่าผู้อำนวยการและผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้อำนวยการ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) วัดพฤติกรรมผู้บริหาร 2 ด้านคือ ด้านมุ่งกิจสัมพันธ์และด้านมุ่งงาน โดยใช้

LBDQ - Ideal วัดความคาดหวังจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่มข้างต้น เพื่อหาบทบาทพฤติกรรมการบริหารของผู้อำนวยการ

LBDQ - Real หาลักษณะพฤติกรรมการบริหารของผู้อำนวยการ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการ ผู้บังคับบัญชาขั้นเหนือกว่าผู้อำนวยการ และผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้อำนวยการ เห็นความจำเป็นในการปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารของกลุ่มในหน่วยงานของตน และทั้งสามกลุ่มมีความเห็นว่าผู้อำนวยการในอุดมคติหรือที่คาดหวังไว้นั้น ควรมีพฤติกรรม-

ด้านมุ่งกิจสัมพันธ์และด้านมุ่งงานสูงพอ ๆ กัน ผู้บังคับบัญชาขั้นเหนือขึ้นไปต้องการให้ผู้อำนวยการมีพฤติกรรมทั้งสองด้านสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

Mott (1981: 3769 A) ได้ทำการสำรวจทัศนคติเกี่ยวกับการจัดการบริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในรัฐเทนเนสซี ตลอดจนความคิดเห็นในแง่ต่าง ๆ ของการจัดการห้องสมุด การกำหนดรูปแบบและเทคนิคที่ผู้บริหารห้องสมุดใช้บริหารห้องสมุด ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งได้รับการรับรองจาก Southern Association of Colleges and Schools ในรัฐเทนเนสซี่ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามที่ส่งไป 59 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลจำนวน 54 ฉบับ

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารห้องสมุดส่วนใหญ่มีทัศนคติในทางบวกต่อหลักการบริหารงานโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยอมรับว่าวิธีการดังกล่าวเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารห้องสมุดให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การวางแผนการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ก็ถือว่ามีความสำคัญมากต่อการบริหารห้องสมุดเช่นเดียวกัน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานเป็นเรื่องที่พึงกระทำ และยังพบว่าการติดต่อสื่อสารจะมีผลกระทบในทุกแง่ของงานห้องสมุด

สรุป

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุดของต่างประเทศ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

พฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุดด้านมุ่งกิจสัมพันธ์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์มีความแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุดด้านมุ่งงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์นั้น ไม่มีความแตกต่างกัน (Dragon 1977: 7380 A - 7381 A) ผู้บริหารห้องสมุดตามที่คาดหวังกัน ควรมีพฤติกรรมด้านมุ่งกิจสัมพันธ์และด้านมุ่งงานสูงพอ ๆ กันทั้งสองด้าน (Rike 1977: 7382 A - 7383 A) ผู้บริหารห้องสมุดยอมรับว่าการบริหารห้องสมุดโดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารนั้น จะทำให้การบริหารประสบผลสำเร็จและเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมาก (Mott 1981: 3769 A) นอกจากนี้ผู้บริหารห้องสมุดที่เป็นเพศชายมีความใจกว้าง ให้เสรีภาพในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าผู้บริหารที่เป็นเพศหญิง (Dragon 1977: 7380 A - 7381 A)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของไทย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุดของไทยนั้น ยังมีผู้ศึกษาค้นคว้ากันน้อย ได้แก่งานวิจัยของ จินตนา เวปุลละ (2521) และสมสรวง พฤติกุล (2522)

จินตนา เวปุลละ (2521) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุดในด้านพฤติกรรมมุ่ง-กิจสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงาน และเพื่อศึกษาความคาดหวังของบรรณารักษ์ที่มีต่อพฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุด ตลอดจนเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารห้องสมุดกับบรรณารักษ์ในด้านพฤติกรรมที่-ผู้บริหารปฏิบัติจริงและพฤติกรรมที่คาดหวัง โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์ห้อง-สมุดมหาวิทยาลัย 10 แห่ง ได้แบบสอบถามกลับคืนมาและนำไปวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 112 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้คือ แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้บริหารที่มีชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)

ผลการวิจัยพบว่าทั้งผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์ต่างมีความต้องการให้ผู้บริหารห้อง-สมุดแสดงพฤติกรรมทั้งด้านมุ่งกิจสัมพันธ์และด้านมุ่งงานมากกว่าที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนั้น และพบว่า พฤติกรรมด้านมุ่งกิจสัมพันธ์ที่ปฏิบัติจริงตามความคิดเห็นของผู้บริหารห้องสมุดและบรรณารักษ์นั้นมี-ความแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมผู้บริหารทั้งสองด้านตามความคาดหวังของผู้บริหารห้องสมุดและ บรรณารักษ์นั้นไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารห้องสมุดที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรม การบริหารแตกต่างกันด้วย แต่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการ-บริหารไม่แตกต่างกันแต่ประการใด

สมสรวง พฤติกุล (2522) ได้ศึกษาบทบาทผู้บริหารและความคาดหวังของบรรณารักษ์ ในการบริหารงานห้องสมุดในวิทยาลัยครู โดยส่งแบบสอบถามถึงผู้บริหารวิทยาลัยครู 36 คน และหัวหน้าบรรณารักษ์ 36 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากผู้บริหาร 32 คนและจากหัวหน้า-บรรณารักษ์ 29 คน

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารวิทยาลัยครูและหัวหน้าบรรณารักษ์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาท ที่ปฏิบัติจริงในการบริหารงานห้องสมุดทุกด้าน โดยเฉลี่ยแล้วอยู่ในระดับปานกลาง แต่หัวหน้า-บรรณารักษ์มีความเห็นว่าผู้บริหารได้มีบทบาทที่ปฏิบัติจริงในการบริหารงานห้องสมุดอยู่ในระดับน้อย ทั้งในด้านการเงิน บุคลากร อาคารสถานที่ ครุภัณฑ์ กิจกรรมและบริการของห้องสมุด นอกจากนี้ หัวหน้าบรรณารักษ์ได้คาดหวังไว้ว่า ผู้บริหารควรปฏิบัติมากที่สุดในด้านต่อไปนี้คือ ด้านการเงินได้ แก่การอำนวยความสะดวกในการเบิกจ่ายเงิน ด้านบุคลากรได้แก่การให้บรรณารักษ์เข้าฝึกอบรม

เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ด้านอาคารสถานที่ได้แก่การสนับสนุนให้มีอาคารเป็นเอกเทศ และด้านกิจกรรมและบริการได้แก่การกระตุ้นให้อาจารย์และนักศึกษาใช้บริการของห้องสมุด อย่างไรก็ตามทั้งผู้บริหารและหัวหน้าบรรณารักษ์ต่างก็มีความเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารควรปฏิบัติงานห้องสมุดทุกด้านในระดับมากกว่าที่ได้ปฏิบัติอยู่จริงในขณะนั้น

สรุป

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุดของไทย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ผู้บริหารควรปฏิบัติงานห้องสมุดทุกด้านให้มากกว่าที่ได้ปฏิบัติอยู่จริงในขณะนั้น (สมสรวง พฤติกุล 2522) และผู้บริหารห้องสมุดควรมีพฤติกรรมด้านมุ่งกิจสัมพันธ์และด้านมุ่งงานให้มากกว่าที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนั้น ผู้บริหารห้องสมุดที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการบริหารแตกต่างกัน แต่ผู้บริหารห้องสมุดที่มีประสบการณ์การบริหารแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการบริหารไม่แตกต่างกัน (จินตนา เวปุลละ 2521)

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มีผู้ให้คำนิยามของ "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction)" ไว้ต่าง ๆ กันมากมาย แต่เนื้อหาโดยสรุปแล้วจะมีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ

Good (1973: 320) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า "หมายถึง คุณภาพ สภาพ หรือระดับความพอใจซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน"

Smith (1955: 114) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นผลรวมทางจิต-วิทยา สรีรวิทยาและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ พูดได้อย่างจริงใจว่าเขาพอใจในการปฏิบัติงาน การที่ผู้บริหารพอใจในการทำงานหรือการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจในการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีวิธีทำให้บุคลากรสมความปรารถนาทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสิ่ง-แวดล้อม ให้อยู่ในสัดส่วนที่พอดี จึงจะทำให้เกิดความพอใจในการทำงานได้

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Strauss and Sayles (1960: 119-121) มีความเห็นว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติก็ต่อเมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทางด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้

Smith, Kendall and Hulin (1969: 37) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกรวม ๆ ระหว่างความคาดหวังและประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน ความรู้สึกพึงพอใจจึงรวมอยู่กับความคาดหวังไม่เพียงแต่งานที่ทำอยู่เท่านั้น แต่ยังรวมถึงความคาดหวังส่วนบุคคลที่มีพื้นฐาน ประสบการณ์ และความต้องการทางจิตวิทยาของเขาด้วย

Wolman (1973: 384) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า ความพอใจคือ ความรู้สึก (feeling) มีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความต้องการหรือแรงจูงใจ

Morse (1955: 27) ให้ความหมายของความพึงพอใจในเชิงจิตวิทยาว่า ความพึงพอใจหมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน และความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อเกิดความต้องการมากจะเกิดปฏิกริยาเรียกร้อง เมื่อได้รับการตอบสนองความเครียดนั้นจะลดลงหรือหมดไปทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

Hulin (1966: 185-192) กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานต้องรวมถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นของคนงานต่อการตอบสนองในการทำงาน กับการพาดพิงถึงงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ความรู้สึกนี้ยังรวมไปถึงความคาดหวังของคนที่ได้รับบริการและการตอบแทนที่เขาได้รับในการทำงาน

French (1964: 28-29) ได้ให้ความเห็นว่าสภาพของงานที่ดี เช่น มีการแบ่งงานหรือการบริหารงานดี สามารถทำให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ ทั้งนี้เพราะลักษณะของงานที่ดีจะก่อให้เกิดสถานภาพทางสังคมสูง และทำให้บุคคลสามารถปรับบุคลิกภาพของตนเองให้เข้ากับสภาพสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์การได้

Secord and Backman (1964: 391) กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจากความต้องการของบุคลากรในองค์การ บางคนอาจพอใจเนื่องจากผลงานที่ทำสำเร็จ บางคนพอใจเพราะลักษณะการปฏิบัติงาน แต่บางคนพอใจเพราะเพื่อนร่วมงาน

Green (1972: 31-41) ได้สรุปว่าเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงาน จะเกิดความตั้งใจในการทำงานและเต็มใจที่จะอุทิศเวลา แรงกาย ความคิดของตนเพื่อสนองความต้องการของหน่วยงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน ทัศนคติในการทำงานและขวัญในการทำงานนั้นมีความหมายใกล้เคียงกัน ดังเช่น Vroom (1964: 99) กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงานกับทัศนคติในการทำงานความหมายอาจใช้แทนกันได้เพราะว่าความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานมีความหมายคล้ายคลึงกันมากกับทัศนคติที่ดีและทัศนคติที่ไม่ดีในการทำงาน ส่วนคำว่าขวัญในการทำงานนั้น Vroom กล่าวว่ามีความหมายที่แคบกว่าความพึงพอใจในการทำงาน และทัศนคติในการทำงาน

Ivancevich and Donelly (1968: 172-177) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าความพึงพอใจเป็นทัศนคติที่เห็นพ้องด้วยของคนงานที่มีต่อการทำงานของเขาในปัจจุบัน

Beer (1964: 34-44) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นทัศนคติของคนงานที่มีต่อหน่วยงาน งานที่เขาทำอยู่ เพื่อนร่วมงาน และความหวังทางจิตวิทยาในสภาพของการทำงาน Beer ได้กล่าวถึงขวัญในการทำงานว่าเป็นความรู้สึกของกลุ่มคนที่มีต่อวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างเดียวกัน

Gilmer (1971: 252-253) ได้ให้เหตุผลว่าทัศนคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับความพึงพอใจก่อให้เกิดขวัญที่ดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายใน ซึ่งได้แก่การจูงใจ และองค์ประกอบภายนอกซึ่งออกมาในรูปที่เห็นได้ เช่น รางวัล

Applewhite (1965: 8) ได้แยกความหมายของคำว่า ขวัญและกำลังใจว่าเป็นเรื่องของกลุ่มคนงานต่อหน่วยงานนั้น แต่ความพึงพอใจเป็นเรื่องของบุคคลเป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานมีความหมายรวมไปถึงความพอใจต่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และพอใจในรายได้ที่ได้รับ เป็นต้น

จากความหมายและคำอธิบายต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วพอจะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานหมายถึงความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานที่ทำอยู่และต่อสภาพแวดล้อมของงานหรืออีกนัยหนึ่งคือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนั่นเอง ถ้าความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ของการทำงานได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ก็จะทำให้

เกิดความพึงพอใจในการทำงานและผลที่ตามมาก็คือ ทำให้บุคคลนั้นเกิดความอุตสาหะ พากเพียรในการทำงานจนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมและจิตใจของบุคคล ความพึงพอใจนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลาหรือสถานการณ์แวดล้อมอื่น ๆ

<u>ทฤษฎีพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน</u>

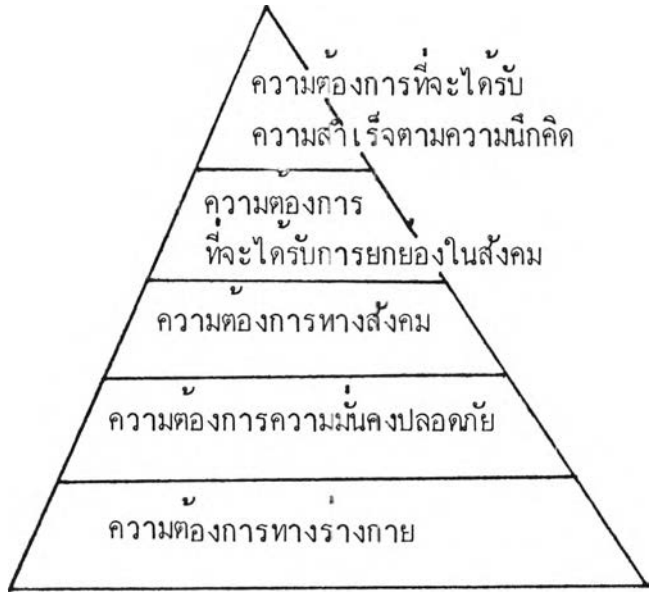
ได้มีทฤษฎีที่กล่าวถึงสิ่งจูงใจและองค์ประกอบที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกันมาก สำหรับทฤษฎีที่สำคัญมีดังนี้

1. ทฤษฎีความต้องการตามขั้นตอนของ Maslow (Dunathan and Saluzzi 1980: 17-19)

Abraham Maslow ได้เสนอทฤษฎีความต้องการตามขั้นตอน (Needs-Hierachy Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เหมาะสมสำหรับนำมาดัดแปลงใช้ในงานบริหารบุคคลของห้องสมุด ทฤษฎีนี้มีทัศนะว่าความต้องการของมนุษย์นั้นเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน

มาสโลว์ ยืนยันว่าลำดับขั้นของความต้องการนี้เป็นแรงขับขั้นพื้นฐานที่จะจูงใจให้บุคคลแต่ละคนเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน ไม่คิดโยกย้ายเปลี่ยนงานและมุ่งทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ดังปรากฏในแผนภูมิ

<u>แผนภูมิที่ 1</u> ลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์



ความต้องการของคนเรานั้นมักเป็นไปตามลำดับขั้น แต่ไม่จำเป็นว่าความต้องการขั้นต่ำจะต้องได้รับการตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์เสียก่อน ความต้องการขั้นต่อไปจึงจะเกิดขึ้นได้ เพราะความต้องการของคนเราอย่างใดอย่างหนึ่งอาจยังไม่หมดไป ความต้องการอีกอย่างหนึ่งก็อาจจะเกิดขึ้นได้ แต่เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป

ลำดับขั้นของความต้องการมีดังนี้ (ปิยะนุช สุจิต 2528: 25)

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ถ้ามนุษย์ไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว ชีวิตก็จะดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการนี้ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ที่อยู่อาศัย และความต้องการทางเพศ ความต้องการขั้นนี้หากไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะไม่เกิดความต้องการในขั้นต่อไป

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security or Safety Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอแล้ว มนุษย์ก็จะนึกถึงความต้องการในลำดับขั้นต่อไป นั่นคือความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งได้แก่อุบัติเหตุ อาชญากรรม โรคภัยไข้เจ็บ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และความมั่นคงในการทำงาน

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belonging Needs) ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองในสองขั้นดังกล่าวแล้ว ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้นคือ ความต้องการทางสังคม ความต้องการด้านนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่รวมกันและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคมอยู่เสมอ

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem or Status Needs) ความต้องการขั้นนี้มีความสำคัญมากต่อการบริหารงาน มาสโลว์ได้แบ่งความต้องการประเภทนี้ออกเป็นสองชนิด คือ

4.1 ความต้องการได้รับความนิยมนับถือ จะเกี่ยวกับความต้องการด้านชื่อเสียง การมีสถานภาพทางสังคมที่ดี มีความรู้สึกว่าตนเป็นบุคคลสำคัญ ได้รับความสนใจ เอาใจใส่และระลึกถึงจากบุคคลอื่น

4.2 ความต้องการมีอิสระ เป็นความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จต้องการความสนับสนุน มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ต้องการความเป็นอิสระ มีเสรีภาพ

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-Actualization)

เป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์คือความต้องการที่อยากจะสำเร็จในชีวิตตามความนึกคิดหรือความคาดหวัง ความทะเยอทะยานใฝ่ฝัน

สาระสำคัญของทฤษฎีของมาสโลว์นี้ สรุปได้ว่าความต้องการทั้ง 5 ขั้นของมนุษย์มีความสำคัญไม่เท่ากัน บุคคลแต่ละคนจะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับการบำบัดความต้องการในแต่ละขั้นที่เกิดขึ้น

2. ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg

Herzberg, Mausner และ Snyderman (1959: 113-115) ศึกษาถึงผลที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg's Motivative-Maintenance Theory หรือมีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น Two Factor Theory, Dual Factor Theory หรือ Motivative-Hygience Theory) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน เฮอร์ซเบอร์กและคณะได้ทำการทดลองโดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีประมาณ 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในเมือง Pittsburg มลรัฐ Pennsylvania ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการสอบถามคนงานแต่ละคนเพื่อหาคำตอบว่า "อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกชอบหรือไม่ชอบ" ตลอดจนหาเหตุผลจากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เฮอร์ซเบอร์กและคณะ ได้สรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประเภทที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าว เฮอร์ซเบอร์กเรียกว่า ปัจจัยกระตุ้น (Motivative Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) (โปรดดูภาคผนวก)

ปัจจัยกระตุ้น(Motivative Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ปัจจัยกระตุ้นมี 5 ประการคือ

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึงการที่บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จเสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จเขาก็จะเกิดความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึงการได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มารับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับ-

นี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่น-ใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึงงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้ง-แต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึงได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) หมายถึงปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยค้ำจุนมี 11 ประการดังนี้คือ

1. เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะ (Skill) วิชาชีพอีกด้วย

3. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation Subordinate) หมายถึงการที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดีและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

4. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึงอาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation Superior) หมายถึงการติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Peers) หมายถึงการติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน

7. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึงความสามารถของผู้บังคับบัญชา หรือความยุติธรรมในการบริหาร

8. นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน (Company Policy and Administration) หมายถึงการจัดการ การบริหารงานของหน่วยงานและการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงทำงาน รวมทั้งลักษณะแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

10. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึงความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับงานในที่แห่งใหม่

11. ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงของหน่วยงาน

ปัจจัยค้ำจุนไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเฮอร์ซ-เบอร์กคือ ปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยค้ำจุนนั้น จะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ และปัจจัยกระตุ้นจะมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำ (สมยศ นาวีการ 2521: 99-100) กล่าวคือ ปัจจัยค้ำจุนจะเป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำถ้าไม่มีปัจจัยค้ำจุนอยู่ แต่ถ้ามีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่าคนจะมีความพอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ปัจจัยค้ำจุนเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยกระตุ้นก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ แต่จะเป็นปัจจัยกระตุ้นหรือจูงใจคนให้เกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้นข้อสมมุติฐานที่สำคัญของเฮอร์ซเบอร์กก็คือความพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน (สมยศ นาวีการ และผุสดี รุมาคม 2521: 99-100)

เมื่อนำความต้องการของมนุษย์ในทัศนะของมาสโลว์ และเฮอร์ซเบอร์กมาเปรียบ-เทียบกัน จะเห็นได้ว่า

1. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด ซึ่งเป็นลำดับความต้องการขั้นที่ 5 ของมาสโลว์ เทียบได้กับความสำเร็จในการทำงาน ได้งานที่ตนต้องการ ซึ่งถือเป็นปัจจัยกระตุ้นตามทัศนะของเฮอร์ซเบอร์ก

2. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม ซึ่งเป็นลำดับความต้องการขั้นที่ 4 ของมาสโลว์ เทียบได้กับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าและความเจริญงอกงาม ซึ่งถือเป็นปัจจัยกระตุ้นตามทัศนะของเฮอร์ซเบอร์ก

3. ความต้องการทางสังคม ซึ่งเป็นลำดับความต้องการขั้นที่ 3 ของมาสโลว์ เทียบได้กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยค้ำจุนตามทัศนะของเฮอร์ซเบอร์ก

4. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งเป็นลำดับความต้องการขั้นที่ 2 ของ-มาสโลว์ เทียบได้กับนโยบายและการบริหารงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยค้ำจุนตามทัศนะของเฮอร์ซเบอร์ก

5. ความต้องการทางร่างกาย ซึ่งเป็นลำดับความต้องการขั้นที่ 1 ของมาสโลว์ เทียบได้กับสภาพการทำงาน เงินเดือน และความเป็นอยู่ส่วนตัว ซึ่งถือเป็นปัจจัยค้ำจุนตามทัศนะของเฮอร์ซเบอร์ก

3. <u>ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor</u> (บรรจบ เนียมมณี 2523: 215-217)

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y นี้เป็นผลงานของแมคเกรเกอร์ แห่งสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซท (Massachusetts Institute of Technology) สรุปได้ดังนี้

ทฤษฎี X ตามทฤษฎี X นี้ แมคเกรเกอร์ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับคนว่า คนมีลักษณะที่ไม่ดี ดังนี้คือ

1. คนโดยทั่ว ๆ ไปไม่ต้องการทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงบิดพริ้วได้จะทำทันที เพื่อตนจะได้ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยในการทำงานนั้น ๆ

2. คนไม่ชอบทำงาน ถ้าจะให้คนทำงานจะต้องมีการบังคับ ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด มีรางวัลให้เมื่อทำดี และต้องทำโทษเมื่อคนไม่ทำงาน

3. โดยทั่ว ๆ ไปคนจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นที่จะทำงาน แต่อยากมีความมั่นคง

สรุปแล้วทฤษฎี X นี้จะมองคนในแง่ร้าย คนมีความต้องการทางด้านร่างกายแต่เพียงอย่างเดียว ไม่มีความต้องการที่สูง ๆ ขึ้นไป ตามทฤษฎีนี้จะเต็มไปด้วยการบังคับ ควบคุม ลงโทษ มากกว่าการจูงใจให้คนมองเป้าหมายอันสูงส่งทางสังคม หรือความสำเร็จสูงสุดในชีวิต

ทฤษฎี Y ตามทฤษฎี Y นี้เป็นแนวทางใหม่ แมคเกรเกอร์ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับคนในแง่ดี ซึ่งตรงกันข้ามกับทฤษฎี X คือ

1. โดยทั่ว ๆ ไปใช่ว่าคนจะคอยหลีกเลี่ยงงานทั้งนั้น ถ้าได้ทำงานที่ตนชอบทำร่วมกับคนที่ถูกใจ อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม คนเราก็จะปรารถนาที่จะทำ แต่ถ้างานใดที่ต้องทำเพราะถูกบังคับ ควบคุม คนอาจจะไม่อยากทำงานนั้น ๆ ก็ได้

2. การควบคุมบังคับบัญชา บทลงโทษ การขมขู่ใด ๆ ไม่ใช่วิธีที่ดีในการทำงานของคน ทางที่ดีควรเปิดโอกาสให้ทำงานที่เขาชอบและให้รับผิดชอบในงานของเขาเอง เขาจึงจะเกิดความพอใจและทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

3. การที่กล่าวว่าคนไม่ชอบมีความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน แต่ชอบความมั่นคงส่วนตัวนั้น เป็นความรู้สึกที่เกิดจากประสบการณ์เก่า ๆ มากกว่า ลักษณะของคนไม่ได้มีคุณสมบัติดังกล่าวเพียงอย่างเดียว ถ้าได้มีการจัดการบริหารที่ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการแล้ว คนก็อยากทำงาน อยากมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

ทฤษฎี Y นี้ เน้นถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง และเป็นการมองพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานในองค์การจะสำเร็จได้โดยได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังและมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และโดยให้ตั้งอยู่ในความพึงพอใจด้วย (ไพบูลย์ ช่างเรียน และสมปราชญ์ จอมเทศ 2521: 71)

<u>ความเกี่ยวพันธ์ระหว่างทฤษฎีของ Maslow, Herzberg และ McGregor</u>

จากแนวคิดทั้งสามทฤษฎี อาจกล่าวได้ว่าความต้องการ 3 ประเภทแรกของมาสโลว์ คือความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐาน ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย และความต้องการทางสังคมนั้นอาจเปรียบเทียบได้กับความต้องการตามปัจจัยที่เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุนของเฮอร์ซเบอร์ก ส่วนความต้องการระดับสูงของมาสโลว์คือ ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคมและความต้องการได้รับความสำเร็จ อาจเปรียบเทียบได้กับความต้องการใน-

ปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยกระตุ้นของเฮอร์ซเบอร์ก

ส่วนทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์นั้นอาจเปรียบเทียบได้กับความต้องการระดับต่ำของมาสโลว์ และปัจจัยค้ำจุนของเฮอร์ซเบอร์ก และทฤษฎี X ก็อาจเปรียบเทียบได้กับความต้องการระดับสูงของมาสโลว์ และปัจจัยกระตุ้นของเฮอร์ซเบอร์ก

<u>องค์ประกอบและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน</u>

จากทฤษฎีที่สำคัญดังกล่าว ประสิทธิภาพและความสำเร็จในการทำงานของบุคคลนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ กัน ดังแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

Gilmer (1967: 380-384) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลอาชีพต่าง ๆ และได้สรุปว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมีดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นความรู้น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น การมีโอกาสก้าวหน้าจากความสามารถในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ผู้ชายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง

3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบันและการดำเนินงานของสถาบัน

4. ค่าจ้าง (Wages) คนงานชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขายิ่งกว่าคนงานหญิง และผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ทำงานในหน่วยงานของรัฐ

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

Barnard (1968: 142-149) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงานว่าประกอบด้วย

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของตอบแทนที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในรูปของวัตถุ

2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Personal Non-material Opportunities) หมายถึงโอกาสที่จะมีชื่อเสียง ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว หรือโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งดี ๆ

3. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) ได้แก่สภาพวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions) หมายถึงการที่หน่วยงานสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่

5. ความดึงดูดใจทางสังคม (Associational Attractiveness) หมายถึงความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในหมู่ผู้ร่วมงาน การยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน

6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานโดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมตรงกับความสามารถของบุคคลและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Adaptation of Conditions to Habitual Methods and Attitudes) หมายถึงการปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละคน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง (The Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น ช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าตนเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร (The Condition of Communion) หมายถึงความพอใจของบุคลากรที่อยู่ร่วมกันฉันท์มิตร รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนิทสนมกลมเกลียว ร่วมมือกันอย่างดีในการทำงาน

วิธีจูงใจของ Barnard นี้ ตอบสนองความต้องการทุกลำดับขั้นตามทฤษฎีความต้องการตามขั้นตอนของมาสโลว์ เริ่มตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อการยังชีพโดยให้สิ่งจูงใจเป็นเงินสิ่งของและการจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็นการสนองความต้องการทางกายให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมความเท่าเทียมกัน การให้มีโอกาสร่วมแสดงความสามารถโดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานเป็นการตอบสนองความต้องการทางจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน ดังนั้นวิธีการจูงใจของ Barnard จึงเป็นวิธีการจูงใจที่จัดว่าสมบูรณ์ในแง่สนองความต้องการของบุคคล (เปลื้องศรี อิงคนินันท์ 2526: 34)

10299531

ความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากจะเกิดจากปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของงานแล้ว ยังเกิดจากปัจจัยส่วนบุคคลได้อีก (Harrel 1964: 260-262) กล่าวคือ

1. เพศ จากการสำรวจหลายครั้งพบว่าเพศหญิงมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าเพศชาย อาจเป็นเพราะว่าเพศหญิงมีความต้องการด้านการเงิน และมีความทะเยอทะยานทางอาชีพน้อยกว่าเพศชาย

2. จำนวนผู้ที่อยู่ในความอุปการะ ผลจากการศึกษาระดับเจ้าหน้าที่ พนักงาน (White-collar workers) พบว่าบุคคลที่ต้องรับผิดชอบเลี้ยงดูผู้ที่อยู่ในความอุปการะจำนวนมากจะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยซึ่งสาเหตุนี้เนื่องจากปัญหาสภาวะการเงินที่บีบคั้นเขาอยู่

3. อายุ จากการศึกษาคนต่างกลุ่มกันจะได้ผลของความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน คือ เสมียนพนักงานที่ค่อนข้างมีอายุ แต่มีรายได้และสถานภาพการทำงานต่ำ จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง และจากการศึกษาในบางกลุ่มพบว่าความพึงพอใจในการทำงานจะสูงเมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น แต่ในบางกลุ่มกลับพบว่าแม้บุคคลจะมีอายุมากขึ้นแต่ความพึงพอใจในการทำงานจะลดลง

4. ระยะเวลาในการทำงาน จากการสำรวจหลายครั้งพบว่าในระยะแรกเริ่มเข้าทำงานบุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง และจะลดลงเรื่อย ๆ จนถึงปีที่ห้าหรือปีที่แปดจากนั้นจะเพิ่มขึ้นอีกเมื่อมีอายุการทำงานมากขึ้น และขวัญในการทำงานจะสูงที่สุดเมื่อทำงานมาแล้ว 20 ปี

5. ความเฉลียวฉลาด ความสัมพันธ์ระหว่างความเฉลียวฉลาดกับความพึงพอใจในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับความฉลาดของบุคคล และความยากง่ายของงานคือ ถ้าให้คนที่มีความเฉลียวฉลาดมาก ๆ มาทำงานที่ง่าย ๆ ก็จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายได้

6. ระดับการศึกษา มีหลักฐานมากมายที่แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งที่หาข้อสรุปไม่ได้ระหว่างความสัมพันธ์ของระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการทำงาน เช่น จากการศึกษากับเจ้าหน้าที่ พบว่ากลุ่มคนที่ไม่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงสุดแต่จากการศึกษาอื่น ๆ กลับพบว่าระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กัน

7. บุคลิกภาพส่วนตัว บุคลิกภาพส่วนตัวนี้นับว่าเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของต่างประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดได้มีผู้ศึกษากันมาก ผู้วิจัยจะขอแยกออกเป็น 5 ประเภทดังนี้คือ

1. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดตามแนวทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบอร์ก

2. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดตามแนวทฤษฎีความต้องการตามขั้นตอนของมาสโลว์

3. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดตามแนวทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบอร์กและตามแนวทฤษฎีความต้องการตามขั้นตอนของมาสโลว์

4. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติห้องสมุดในห้องสมุดประเภทต่าง ๆ

5. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดโดยเปรียบเทียบตามประเภทของงานในห้องสมุด

1. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดตามแนวทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบอร์กได้แก่ งานวิจัยของ Plate และ Stone (1974: 97-110)

Plate และ Stone (1974: 97-110) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดชาวอเมริกันและบรรณารักษ์ห้องสมุดชาวคานาเดียนที่เข้ามารับการอบรมในเดือนมีนาคม ค.ศ.1971 ซึ่งสมาคมห้องสมุดแห่งรัฐโอกลาโฮมา หอสมุดแห่งโอกลาโฮมา และโรงเรียนบรรณารักษศาสตร์แห่งมหาวิทยาลัยโอกลาโฮมาได้ร่วมกันจัดขึ้น ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม โดยให้บันทึกสิ่งที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติว่ามีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ และทำไมจึงรู้สึกเช่นนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้กลับคืนมาจากบรรณารักษ์ห้องสมุดชาวอเมริกัน 162 คนและบรรณารักษ์ห้องสมุดชาวคานาเดียน 75 คน

ผลการศึกษาได้สนับสนุนทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบอร์ก โดยพบว่าปัจจัยกระตุ้นเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยจะเกี่ยวข้องกับลักษณะภายในของงานได้แก่ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็นลักษณะประกอบหรือสภาพแวด-

ล้อมในการปฏิบัติงานได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน สถานะของอาชีพ เงินเดือน และความมั่นคงในงาน เพลทและสโตนพบว่าเหตุผลที่ทำให้บรรณารักษ์เหล่านั้นเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานจะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมดังกล่าว

2. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดตามแนวทฤษฎี ความต้องการตามขั้นตอนของมาสโลว์ ได้แก่ งานวิจัยของ Wahba (1975: 45-51)

Wahba (1975: 45-51) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจ และการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ โดยใช้แบบสอบถาม Need Satisfaction Questionnaire (NSQ) ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่พัฒนาจากทฤษฎีความต้องการตามขั้นตอนของมาสโลว์ และได้แยกความต้องการออกเป็น 5 ประการคือ ความมั่นคง สถานภาพทางสังคม การได้รับการยกย่อง ความมีอิสระภาพ และการได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด กลุ่มตัวอย่างคือ บรรณารักษ์งานเทคนิค บรรณารักษ์งานบริการ และผู้บริหารห้องสมุดรวม 202 คน จากห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา 23 แห่ง

ผลการวิจัยพบว่าบรรณารักษ์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ บรรณารักษ์ไม่พอใจต่อความก้าวหน้า ค่าจ้างและความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน บรรณารักษ์เพศหญิงกับบรรณารักษ์เพศชายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันคือ บรรณารักษ์เพศชายมีความพึงพอใจมากกว่าบรรณารักษ์หญิง นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารห้องสมุดมีความพึงพอใจในปัจจัยการควบคุมงาน ค่าจ้าง และความก้าวหน้าอยู่ในระดับสูงกว่าบรรณารักษ์งานเทคนิคและบรรณารักษ์งานบริการ

3. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดตามแนวทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบอร์กและตามแนวทฤษฎีความต้องการตามขั้นตอนของมาสโลว์ ได้แก่งานวิจัยของ Wahba (1978: 6367 A)

Wahba (1978: 6367 A) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย โดยทดสอบกับทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบอร์ก และทฤษฎีความต้องการตามขั้นตอนของมาสโลว์ โดยใช้แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีชื่อว่า Job Description Index (JDI)

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าบรรณารักษ์ไม่มีความพึงพอใจอย่างยิ่งต่อระบบการเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน และความไม่มั่นคงในการทำงาน

4. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดในห้องสมุดประเภทต่าง ๆ

4.1 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาได้แก่ งานวิจัยของ Vaughn และ Dunn (1974: 163-177), และ Lynch และ Verdin (1983: 434-447)

Vaughn และ Dunn (1974: 163-177) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์จำนวน 265 คนในห้องสมุดมหาวิทยาลัย 6 แห่ง* ซึ่งอยู่ในรัศมี 50 ไมล์จากย่านดัลลัส ฟอร์ท เวอร์ท ในสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามที่มีชื่อว่า Job Description Index (JDI) วัดปัจจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 5 ประการคือ ลักษณะของงาน การบังคับบัญชา ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และผู้ร่วมงาน

ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ต่อ 5 ปัจจัยดังกล่าวไม่มีความแตกต่างกันแต่ประการใด และยังพบว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและต่อผลการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ ตลอดจนมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานด้วย

Lynch และ Verdin (1983: 434-447) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดระดับวิชาชีพและไม่ใช่วิชาชีพ กับตัวแปรต่าง ๆ คืองานที่รับผิดชอบ อายุ เพศ กลุ่มอาชีพ การครองตำแหน่ง การบังคับบัญชา ข้อผูกมัดทางอาชีพ และหน่วยงาน โดยเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ระดับวิชาชีพและไม่ใช่วิชาชีพในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา 3 แห่งที่มีความเท่าเทียมกันในด้านเงินงบประมาณ จำนวนเจ้าหน้าที่และระดับการศึกษาที่เปิดสอนถึงปริญญาเอก เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ Jerald Hage and Michael Aiken

---

*มหาวิทยาลัยทั้ง 6 แห่งได้แก่ University of Texas, North Texas State University, Southern Methodist University, University of Dallas, Texas Christian University และ East Texas State University

ผลการวิจัยที่สำคัญพบว่าทั้งเจ้าหน้าที่ระดับวิชาชีพและไม่ใช่วิชาชีพที่มีประสบการณ์ทำงานห้องสมุดมานานจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์มาน้อย ซึ่งผลการวิจัยของไลนซ์และเวอร์ดินนี้ขัดกับผลการวิจัยของ Lindstrom (1980: 6051 A) ที่ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดวิทยาลัยชุมชน และบรรณารักษ์ห้องสมุดวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยของสถาบันที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีและปริญญาโทในรัฐคาลิฟรอเนีย ซึ่งผลการวิจัยข้อหนึ่งพบว่าบรรณรักษ์ที่ทำงานห้องสมุดมาน้อยจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าบรรณารักษ์ที่ทำงานห้องสมุดมานาน

4.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดในห้องสมุดเฉพาะได้แก่ งานวิจัยของ Stead และ Scamell (1980: 310-323)

Stead และ Scamell (1980: 310-323) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์วิชาชีพที่ได้เข้ารวมโครงการพัฒนาการบริหารซึ่งจัดโดยสมาคมห้องสมุดเฉพาะในเขตตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ.1975 โดยรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 64 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามที่มีชื่อว่า Job Description Index (JDI) สอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 5 ปัจจัยได้แก่ลักษณะงาน ค่าตอบแทน การบังคับบัญชา ความก้าวหน้า และเพื่อนร่วมงาน

ผลการวิจัยที่สำคัญพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ที่มีอายุต่างกันและความพึงพอใจต่อปัจจัยทั้งห้าของบรรณารักษ์นั้น ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าประสบการณ์ในการทำงานห้องสมุดกับความพึงพอใจในงานไม่มีความแตกต่างกัน แต่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์จะลดน้อยลง เมื่อบุคคลนั้นอยู่ในตำแหน่งหน้าที่เดิมเป็นเวลานานๆ

4.3 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดในห้องสมุดประเภทอื่น ๆ ได้แก่ งานวิจัยของ Miniter (1976: 5090A - 5091A , D'Elia (1979: 283-301) และ Maxin (1982: 6A - 7A)

Miniter (1976: 5090A - 5091A) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย และห้องสมุดเฉพาะ จำนวน 310 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีชื่อว่า Job Description

Index (JDI) วัดปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 5 ปัจจัยคือ ลักษณะงาน การบังคับบัญชา ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและเพื่อนร่วมงาน

ผลการวิจัยพบว่าบรรณารักษ์หญิงมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าบรรณารักษ์ชาย แม้ว่าบรรณารักษ์ชายจะได้รับค่าตอบแทนและตำแหน่งทางการบริหารสูงกว่าบรรณารักษ์หญิงก็ตาม นอกจากนี้ยังพบว่าบรรณารักษ์ห้องสมุดประชาชนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าบรรณารักษ์ห้องสมุดวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยและบรรณารักษ์ห้องสมุดเฉพาะ เพราะพวกเขามีความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถและมีวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานเหมาะสมกับงานที่ทำ ซึ่งต่างกับบรรณารักษ์อีกสองกลุ่ม ที่จำเป็นต้องติดต่อกับผู้ใช้บริการห้องสมุดที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชา ทำให้ต้องคอยหาความรู้พิเศษเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา

D'Elia (1979: 283-301) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ซึ่งเริ่มทำงานห้องสมุดได้ 6-18 เดือน ในห้องสมุดสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่ บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนบรรณารักษศาสตร์ 6 แห่งในสหรัฐอเมริกา จำนวน 314 คน โดยทดสอบตัวแปรเพศและประเภทของห้องสมุดที่บรรณารักษ์ปฏิบัติงานอยู่คือ ห้องสมุดโรงเรียน ห้องสมุดเฉพาะ บรรณารักษ์ที่ทำหน้าที่งานบริการในห้องสมุดประชาชน บรรณารักษ์ที่ทำหน้าที่งานบริการและบรรณารักษ์ที่ทำหน้าที่งานเทคนิคในห้องสมุดอุดมศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถาม 3 ประเภท คือ แบบสอบถามความต้องการในอาชีพ แบบสอบถามวัดความรับรู้ของบรรณารักษ์ต่อลักษณะงาน และแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์

ผลการศึกษาพบว่า เพศ ประเภทของห้องสมุดและความต้องการในอาชีพไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนองค์ประกอบที่กำหนดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์คือ ลักษณะสภาพแวดล้อมของงานได้แก่ บรรยากาศในการควบคุมงาน ลักษณะที่แท้จริงของงาน เดเลียได้สรุปว่าบรรยากาศในการควบคุมงานที่ดีจะมีส่วนในการส่งเสริมให้บรรณารักษ์ได้ทำงานโดยใช้ความคิดริเริ่มของตนเอง ได้ใช้ความสามารถและความรู้ทางวิชาชีพในการปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุด

Maxin (1982: 6A-7A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ บรรยากาศการทำงาน และความต้องการประสบผลสำเร็จในงานห้องสมุด เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบ-

ถามวัดตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ Brayfield and Rothe Job Questionnaire, Fineman's Job Climate Questionnaire, Work Preference Questionnaire และ Personal Data Questionnaire กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ ผู้อำนวยการห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา หัวหน้าห้องสมุดโรงเรียน หัวหน้าห้องสมุดประชาชน และหัวหน้าห้องสมุดเฉพาะ จำนวน 117 คน โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 69 ฉบับ

ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับการได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และบรรยากาศการทำงาน และพบว่าปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญอย่างลึกซึ้งกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าความต้องการประสบผลสำเร็จในงานห้องสมุดแต่เพียงอย่างเดียว บรรยากาศการทำงานสูงจะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ยังพบว่าหัวหน้าห้องสมุดประชาชนและหัวหน้าห้องสมุดเฉพาะมีความพึงพอใจต่อการได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และบรรยากาศการทำงาน สูงกว่าผู้อำนวยการห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาและหัวหน้าห้องสมุดโรงเรียน อัตราเงินเดือนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความต้องการประสบผลสำเร็จในงาน และผู้บริหารที่เป็นเพศชายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าผู้บริหารที่เป็นเพศหญิง

5. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดโดยเปรียบเทียบตามประเภทของงานในห้องสมุด ดังนี้

5.1 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดของบรรณารักษ์งานจัดหมู่และทำบัตรรายการ กับบรรณารักษ์งานบริการ ได้แก่ งานวิจัยของ Chwe (1978: 139-143), Azad (1979: 6379A) และ Burgess (1982: 73-79)

Chwe (1978: 139-143) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์งานจัดหมู่และทำบัตรรายการกับบรรณารักษ์บริการตอบคำถามของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา เมื่อปี ค.ศ. 1976 โดยสุ่มตัวอย่างจากบรรณารักษ์งานจัดหมู่และทำบัตรรายการ 183 คน และบรรณารักษ์งานบริการตอบคำถาม 178 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

ผลการวิจัยพบว่าสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของบรรณารักษ์ทั้งสองฝ่ายไม่แตกต่างกัน และจากการเปรียบเทียบในแต่ละปัจจัยพบว่าบรรณารักษ์งานจัดหมู่และทำบัตรรายการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าบรรณารักษ์งานบริการตอบคำถามในปัจจัยต่าง ๆ 6 ปัจจัยคือ ความคิดริเริ่ม การบริการสังคม การเปลี่ยนแปลงงาน สภาพการทำงาน คุณค่าทาง

จริยธรรม และค่าตอบแทน ปัจจัยที่ทำให้บรรณารักษ์ทั้งสองงานมีความพึงพอใจในระดับสูงได้แก่ คุณค่าทางจริยธรรม กิจกรรมในการทำงาน การให้บริการแก่สังคม ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบ ความมีอิสระภาพในการปฏิบัติงาน การใช้ความสามารถ ความมั่นคงในงาน การมีอำนาจหน้าที่ และความคิดริเริ่ม ส่วนปัจจัยที่มีความพึงพอใจในระดับต่ำได้แก่ ความก้าวหน้า นโยบายของห้องสมุดและการปฏิบัติ รายได้ สภาพการทำงาน สถานภาพทางสังคม ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เทคนิคการบังคับบัญชา และการได้รับการยอมรับนับถือ

Azad (1979: 6379A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดซึ่งไม่มีวุฒิทางบรรณารักษศาสตร์ที่รับผิดชอบงานบริการ กับเจ้าหน้าที่ห้องสมุดซึ่งไม่มีวุฒิทางบรรณารักษศาสตร์ที่รับผิดชอบงานเทคนิค ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย 8 แห่งในรัฐเพนซิลเวเนีย รัฐโอไฮโอ และรัฐเวอร์จิเนียตะวันตก ได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม กลุ่มละ 30 คน โดยใช้แบบสอบถามที่มีชื่อว่า Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่ทั้งสองงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันคือ เจ้าหน้าที่งานบริการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าเจ้าหน้าที่งานเทคนิค และผลการวิจัยได้สนับสนุนทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบอร์กเพียงบางส่วน กล่าวคือ เฮอร์ซเบอร์กสรุปไว้ว่าปัจจัยกระตุ้นเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและปัจจัยค้ำจุนเป็นเพียงแรงจูงใจให้คนทำงานต่อไป แต่เอชัดได้กล่าวว่าปัจจัยกระตุ้นมีแนวโน้มทำให้เกิดความพึงพอใจสูง มากกว่าทำให้ความพึงพอใจลดลง และปัจจัยค้ำจุนมีแนวโน้มทำให้เกิดความไม่พึงพอใจมากกว่าจะทำให้เกิดความพอใจ และเอชัดก็ได้สรุปว่าทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจได้เหมือนกัน

Burgess (1982: 73-79) ได้ศึกษาตามแนวทางของ Chwe (1978: 139-143)กล่าวคือ Burgess ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์งานบริการตอบคำถามกับบรรณารักษ์งานจัดหมู่และทำบัตรรายการในประเทศออสเตรเลีย เมื่อปี ค.ศ.1982 เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลคือ Minnesota Satisfaction Questionnaire(MSQ) เช่นกัน ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์นำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ 96 ฉบับโดยเป็นแบบสอบถามจากบรรณารักษ์งานบริการตอบคำถาม 32 คน และบรรณารักษ์งานจัดหมู่และทำบัตรรายการ 64 คน

ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ทั้งสองฝ่ายไม่แตกต่าง

กัน ซึ่งผลการศึกษาของเบอร์กิสส์นี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Chwe (1976) ที่พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์งานจัดหมู่และทำบัตรรายการกับบรรณารักษ์งานบริการตอบคำถาม ไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าบรรณารักษ์งานจัดหมู่และทำบัตรรายการมีความพึงพอใจน้อยกว่าบรรณารักษ์งานบริการตอบคำถามด้านบริการต่อสังคม ปัจจัยที่บรรณารักษ์ทั้งสองกลุ่มมีความพึงพอใจต่ำเหมือน ๆ กัน 3 ประการคือ ความก้าวหน้า นโยบายห้องสมุดและการปฏิบัติงาน และการได้รับการยอมรับนับถือ บรรณารักษ์ที่มีตำแหน่งสูง มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมานาน และมีอายุมากจะมีระดับความพึงพอใจสูง

5.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดของบรรณารักษ์งานจัดหมู่และทำบัตรรายการ กับบรรณารักษ์งานอื่น ๆ ได้แก่ งานวิจัยของ Chrisman (1975)

Chrisman (1975) ได้ศึกษาเปรียบเทียบบทบาทและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์งานจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือ กับบรรณารักษ์งานอื่น ๆ โดยสุ่มตัวอย่างจากบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาเป็นบรรณารักษ์งานจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือ 30 คน บรรณารักษ์งานบริการตอบคำถาม 23 คน และบรรณารักษ์งานอื่น ๆ 35 คน

ผลการวิจัยพบว่าบรรณารักษ์งานจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าบรรณารักษ์งานอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยบรรณารักษ์งานจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือมีความไม่พอใจในด้านงานเทคนิคที่ต้องทำเป็นประจำซ้ำซากทุกวัน มีความรู้สึกโดดเดี่ยว และขาดการติดต่อกับคนทั่วไป

5.3 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดของบรรณารักษ์งานบรรณานุกรมกับบรรณารักษ์งานอื่น ๆ ได้แก่งานวิจัยของ Swe (1982: 321-324)

Swe (1982: 321-324) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์งานบรรณานุกรมกับบรรณารักษ์งานอื่น ๆ ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา โดยสุ่มตัวอย่างบรรณารักษ์ประเภทละ 76 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์งานบรรณานุกรมและบรรณารักษ์งานอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกัน รวมทั้งไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างบรรณารักษ์ทั้งสองกลุ่มในด้านความพึงพอใจในลักษณะภายนอกได้แก่ ความมีอำนาจหน้าที่ นโยบายห้องสมุดและการปฏิบัติ การได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบ และการเปลี่ยนแปลงงาน

สรุป

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดของต่างประเทศ สามารถสรุปผลการวิจัยที่สำคัญได้ดังนี้

1. เพศ : Wahba (1975: 45-51) พบว่า บรรณารักษ์เพศชายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าบรรณารักษ์เพศหญิง แต่ Miniter (1976: 5090A-5091A) พบว่าบรรณารักษ์เพศหญิงมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าบรรณารักษ์เพศชาย

2. อายุ : Stead และ Scamell (1980: 310-323) พบว่าบรรณารักษ์ที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันแต่ประการใด

3. ระยะเวลาในการทำงาน : Lynch และ Verdin (1983: 434-447) พบว่าเจ้าหน้าที่ห้องสมุดระดับวิชาชีพและไม่ใช่ระดับวิชาชีพที่มีประสบการณ์ทำงานห้องสมุดมานานจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์มาน้อย ซึ่งขัดกับผลการวิจัยของ Lindstrom (1980: 6051A) ที่พบว่าบรรณารักษ์ที่ทำงานห้องสมุดมาน้อยจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าบรรณารักษ์ที่ทำงานห้องสมุดมานาน แต่ Stead และ Scamell (1980: 310-323) พบว่าประสบการณ์ในการทำงานห้องสมุดกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นไม่แตกต่างกันแต่ประการใด และยังพบด้วยว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์จะลดน้อยลงเมื่อบุคคลนั้นอยู่ในตำแหน่งหน้าที่เดิมเป็นเวลานาน ๆ

4. ประเภทของห้องสมุดกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน : Miniter (1976: 5090A-5091A) พบว่าผู้ปฏิบัติงานในห้องสมุดประชาชนจะมีความพึงพอใจมากกว่าผู้ปฏิบัติงานในห้องสมุดวิทยาลัย/มหาวิทยาลัย และห้องสมุดเฉพาะ และจากผลการวิจัยของ Wahba (1975: 45-51) (1978: 6367A) พบว่าบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจต่ำต่อความก้าวหน้า เงินเดือน ระบบการเลื่อนตำแหน่ง ความไม่มั่นคงในการทำงาน

5. ประเภทของงานในห้องสมุด : บรรณารักษ์งานจัดหมู่และทำบัตรรายการกับบรรณารักษ์งานบริการ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไปไม่แตกต่างกันแต่ประการใด (Chwe 1978: 139-143) และจากผลการวิจัยของ Burgess (1982: 73-79)พบว่าบรรณารักษ์งานบริการตอบคำถามและบรรณารักษ์งานจัดหมู่และทำบัตรรายการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันเช่นเดียวกัน แต่จากผลการวิจัยของ Chrisman (1975) พบว่าบรรณารักษ์งานจัดหมู่และทำบัตรรายการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าบรรณารักษ์งาน

อื่น ๆ ในห้องสมุดมหาวิทยาลัย และจากผลการวิจัยของ Swe (1982: 321-324)พบว่า บรรณารักษ์งานบรรณานุกรมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันกับบรรณารักษ์งานอื่น ๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของไทย

งานวิจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดของไทย ได้มีผู้ศึกษากันมากเช่นกัน ผู้วิจัยจะขอแยกออกเป็น 4 ประเภทดังนี้คือ

1. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียน
2. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดวิทยาลัยครู
3. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัย
4. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์หอสมุดแห่งชาติ

1. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนได้แก่ งานวิจัยของ สุขุม นิลเชษฐ์ (2516)

สุขุม นิลเชษฐ์ (2516) ได้ศึกษาขวัญของบรรณารักษ์ในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล กรมวิสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2514 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามโดยสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบรรณารักษ์กับผู้บริหารโรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างบรรณารักษ์กับครูอื่น ๆ รายได้ ความพึงพอใจในงานห้องสมุด ความสะดวกสบายในการทำงานห้องสมุด และความสัมพันธ์ระหว่างบรรณารักษ์และชุมชน

ผลการวิจัยที่สำคัญพบว่าขวัญของบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาลอยู่ในระดับปานกลางเกือบจะดี ขวัญของบรรณารักษ์เพศหญิงดีกว่าขวัญของบรรณารักษ์เพศชาย องค์ประกอบสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมความรู้สึกต่อขวัญในการทำงานของบรรณารักษ์ได้แก่ ความสะดวกสบายในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความรับผิดชอบ

2. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดวิทยาลัยครู ได้แก่งานวิจัยของ อรพินธุ์ พูนนารถ (2528)

อรพินธุ์ พูนนารถ (2528) ได้ศึกษาสภาพความพึงพอใจและปัจจัยที่มีผลต่อความพึง-พอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดของอาจารย์บรรณารักษ์ในวิทยาลัยครู รวมทั้งเปรียบเทียบความ-

พึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดของอาจารย์บรรณารักษ์วิทยาลัยครูกรุงเทพมหานคร กับอาจารย์บรรณารักษ์วิทยาลัยครูกลุ่มภูมิภาค เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามโดยส่งทางไปรษณีย์ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ 108 ฉบับ

ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์บรรณารักษ์ในวิทยาลัยครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดของอาจารย์บรรณารักษ์ในวิทยาลัยครูกลุ่มกรุงเทพมหานครกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดของอาจารย์บรรณารักษ์ในวิทยาลัยครูกลุ่มภูมิภาค มีความแตกต่างกัน โดยอาจารย์บรรณารักษ์ในวิทยาลัยครูกลุ่มกรุงเทพ-มหานครมีความพึงพอใจมากกว่าอาจารย์บรรณารักษ์วิทยาลัยครูกลุ่มภูมิภาคในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ค่าตอบแทน นโยบายและการบริหารงานของแผนกห้องสมุด ความสัมพันธ์กับผู้บังคับ-บัญชาและเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับนับถือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสะดวก-สบาย และสวัสดิการ ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานห้องสมุดของอาจารย์บรรณารักษ์ในวิทยาลัยครูเรียงตามลำดับปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดไปน้อยที่สุด (1-12) ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานของแผนกห้องสมุด ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสะดวกและสวัสดิการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความสำเร็จในการ-ทำงาน ความมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในการทำงาน การบริการสังคมและค่าตอบแทน

3. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัย ได้แก่ งานวิจัยของ อุไรพรรณ หล่อศิริ (2524) เปล่งศรี อิงคนินันท์ (2526) เสาวนีย์ นุชนาฏนนท์ (2526) และศรีเรือน โกศัลวัฒน์ (2527)

อุไรพรรณ หล่อศิริ (2524) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์งานจัดหมู่และทำบัตรรายการกับบรรณารักษ์งานบริการตอบคำถามในห้องสมุด - มหาวิทยาลัยในประเทศไทย โดยศึกษาความพึงพอใจในงานด้านปัจจัยต่าง ๆ 16 ปัจจัย ตามทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบอร์ก เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามที่มีชื่อว่า Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บรรณารักษ์ทั้ง 2 กลุ่ม รวมทั้งสิ้น 90 คน

ผลการวิจัยที่สำคัญพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน บรรณารักษ์งานบริการตอบคำถามมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าบรรณารักษ์งานจัดหมู่และทำบัตรรายการเพียงปัจจัยเดียวคือ การให้บริการแก่สังคม ปัจจัยที่บรรณารักษ์ทั้งสองงานมีความพึงพอใจสูงคือ การร่วมงานกับเพื่อนร่วมงาน สัมฤทธิผลในการปฏิบัติงาน ความมั่นคง ความสามารถ และความมีอิสระในการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่บรรณารักษ์ทั้งสองงานไม่มีความพึงพอใจคือสถานภาพทางสังคม ความก้าวหน้าในตำแหน่ง ค่าตอบแทน นโยบายห้องสมุดและการปฏิบัติ การได้รับการนับถือ และหัวหน้าที่ไม่มีความสามารถและยุติธรรม

เปล่งศรี อิงคนินันท์ (2526) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล สอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 10 ปัจจัย ตามทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบอร์ก ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ถึงบรรณารักษ์ที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 14 แห่ง รวม 332 คน

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่บรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวมมีความพึงพอใจมากมี 7 ปัจจัยคือ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยที่บรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจน้อยมี 3 ปัจจัยคือ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า และเงินเดือน นอกจากนี้ยังพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยจากมากไปน้อย ได้แก่ ความก้าวหน้า ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความมั่นคงในงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหาร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

เสาวนีย์ นุชนาฏนนท์ (2526) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดกลางและห้องสมุดคณะ สถาบัน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยศึกษาระดับความพึงพอใจและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ดังกล่าว ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้สร้างตามแบบทดสอบมาตรฐาน

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ของ Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เจ้าหน้าที่ห้องสมุดกลางและห้องสมุดคณะ สถาบัน รวม 110 คน

ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ห้องสมุดกลางและห้องสมุดคณะ สถาบัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดกลางมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงคือเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดกลางมีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำคือความก้าวหน้าในการทำงาน นโยบายและการปฏิบัติงานในห้องสมุด และความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ส่วนปัจจัยที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ สถาบัน มีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงคือ การบริการสังคมและความสำเร็จในการทำงาน และปัจจัยที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ สถาบันมีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำคือ ความก้าวหน้าในการทำงาน และค่าตอบแทน

ศรีเรือน โกศัลวัฒน์ (2527) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากบรรณารักษ์ที่เป็นข้าราชการและผู้บริหารห้องสมุดซึ่งปฏิบัติงานมาแล้วไม่ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 128 คน จากห้องสมุดมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 8 แห่งในกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม 2 ชุด ชุดแรกสอบถามผู้บริหารห้องสมุดแต่ละแห่งเพื่อประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ในห้องสมุดของตน และแบบสอบถามชุดที่สองสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ แบบสอบถามประกอบด้วยคำถาม 34 ข้อ รวม 5 ปัจจัย ได้แก่ ลักษณะงาน การปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น เพื่อนร่วมงาน การเลื่อนตำแหน่งและค่าตอบแทน

ผลการวิจัยพบว่า บรรณารักษ์ที่มีคุณภาพในการปฏิบัติงานในกลุ่มคุณภาพสูง คุณภาพปานกลาง และคุณภาพต่ำ ต่างก็มีความพึงพอใจต่อห้าปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง และบรรณารักษ์ทุกกลุ่มต่างก็มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันคือ มีความพึงพอใจในปัจจัยลักษณะงานเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การปกครองบังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน การเลื่อนตำแหน่ง และค่าตอบแทน ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าคุณภาพการทำงาน หน้าที่การงาน ระดับการศึกษา อายุการปฏิบัติงาน ตลอดจนสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันของบรรณารักษ์ มิได้ก่อให้เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์แต่ประการใด

4. การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่หอสมุดแห่งชาติ ได้แก่ งานวิจัยของปิยะนุช สุจิต (2528)

ปิยะนุช สุจิต (2528) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองหอสมุดแห่งชาติ โดยมุ่งศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองหอสมุดแห่งชาติ และเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในปัจจัยด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประเภทของงานว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ รวมทั้งสำรวจปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองหอสมุดแห่งชาติ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งได้ศึกษาจากทฤษฎีความต้องการตามขั้นตอนของมาสโลว์ โดยเก็บข้อมูลจากข้าราชการกองหอสมุดแห่งชาติรวม 82 คน ในจำนวนนี้เป็นบรรณารักษ์ 44 คน และเจ้าหน้าที่ 38 คน

ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการกองหอสมุดแห่งชาติมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีความพึงพอใจในปัจจัยสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงานเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ผู้ร่วมงาน ลักษณะงาน และสิ่งตอบแทน ตามลำดับ ข้าราชการที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานและระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในปัจจัยแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน สำหรับข้าราชการที่มีตำแหน่งแตกต่างกันและรับผิดชอบงานประเภทที่แตกต่างกัน จะมีความพึงพอใจในปัจจัยสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงานไม่แตกต่างกัน แต่มีความพึงพอใจในปัจจัยลักษณะงาน สิ่งตอบแทน และผู้ร่วมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุป

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุดของไทย สามารถสรุปผลการวิจัยที่สำคัญได้ดังนี้

1. เพศ : จากผลการวิจัยของ สุขุม นิลเชษฐ์ (2516) พบว่าบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนที่เป็นเพศหญิง มีขวัญในการปฏิบัติงานดีกว่าบรรณารักษ์ที่เป็นเพศชาย

2. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานห้องสมุด : จากการวิจัยพบว่าบรรณารักษ์ในห้องสมุดทุกประเภทได้แก่ บรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียน (สุขุม นิลเชษฐ์ 2516) บรรณารักษ์ห้องสมุดวิทยาลัยครู (อรพินธุ์ พูนนารถ 2528) บรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย (ศรีเรือน โกศัลวัฒน์ 2527) เจ้าหน้าที่ห้องสมุดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (เสาวนีย์ นุชนาฏนนท์ 2526) และบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่กองหอสมุดแห่งชาติ (ปิยะนุช สุจิต 2528) มีขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางด้วยกันหมดทั้งสิ้น

3. ประเภทของงานในห้องสมุด : จากผลการวิจัยของ อุไรพรรณ หล่อศิริ (2524) พบว่าบรรณารักษ์งานจัดหมู่และทำบัตรรายการ กับบรรณารักษ์งานบริการตอบคำถาม มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันแต่ประการใด

4. ปัจจัยที่บุคลากรห้องสมุดมีความพึงพอใจ : ปัจจัยที่บุคลากรห้องสมุดมีความพึงพอใจสูง 3 ประการได้แก่ การร่วมงานกับเพื่อนร่วมงาน (เปล่งศรี อิงคนินันท์ 2526; เสาวนีย์ นุชนาฏนนท์ 2526; อุไรพรรณ หล่อศิริ 2524) ความมั่นคงในงาน และการได้รับความสำเร็จในการทำงาน (เปล่งศรี อิงคนินันท์ 2526; อุไรพรรณ หล่อศิริ 2524) สำหรับปัจจัยที่บุคลากรห้องสมุดมีความพึงพอใจต่ำ 3 ประการ ได้แก่ การยอมรับนับถือ (เปล่งศรี อิงคนินันท์ 2526; อุไรพรรณ หล่อศิริ 2524) ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (เปล่งศรี อิงคนินันท์ 2526; เสาวนีย์ นุชนาฏนนท์ 2526; อุไรพรรณ หล่อศิริ 2524) และเงินเดือนหรือค่าตอบแทน (เปล่งศรี อิงคนินันท์ 2526; เสาวนีย์ นุชนาฏนนท์ 2526)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานทุกประเภท เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแต่ฝ่ายเดียว แต่จะต้องขึ้นกับทั้งสองฝ่าย ทุกคนจะต้องยอมรับว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อหน่วยงานและมีส่วนที่จะทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานอย่างเท่าเทียมกัน การที่คนทำงานให้กับหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งนั้นมิใช่เพื่อเงินเพียงอย่างเดียว แต่คนยังต้องการความสุขใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและสิ่งอื่น ๆ ด้วย ถ้าคนมีความสบายใจและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้วจะให้เงินเป็นการตอบแทนหรือไม่ คนก็รักที่จะทำงานให้ต่อไป ความสุขใจ ความสบายใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าบุคคลทั้งสองฝ่ายรู้ใจซึ่งกันและกัน รู้ความต้องการของกันและกันและเข้าใจซึ่งกันและกันแล้ว ความสุขใจ ความสบายใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็จะมีขึ้นอันเป็นบรรยากาศที่พึงปรารถนาในการปฏิบัติงานร่วมกัน

วัฒนา สูตรสุวรรณ (2514: 27-34) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาจะสร้างบรรยากาศของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นไม่ยากเลย เพียงแต่ผู้บริหารจะต้องไม่ทำในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต้องการ และผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องกระทำในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการเท่านั้น โดยแยกให้เห็นดังนี้

ก. สิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พึงปรารถนาให้ผู้บริหารกระทำ ได้แก่

1. การว่ากล่าวตักเตือนหรือตำหนิด้วยเสียงอันดังต่อหน้าผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงานของเขา การที่ผู้บริหารกระทำเช่นนี้เป็นการฉีกหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งที่ผู้บริหารควรกระทำคือจะต้องเรียกมาตักเตือนเป็นการส่วนตัวสองต่อสอง พร้อมทั้งชี้แจงข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องที่ทำผิด รวมทั้งเสนอข้อแก้ไขหรือข้อที่ควรปรับปรุงด้วยน้ำเสียงที่เป็นมิตร

2. การแสดงออกซึ่งความพอใจรักใคร่ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะอย่างออกหน้าออกตา เลือกที่รักมักที่ชัง ผู้บริหารควรวางตัวเป็นกลาง ให้ความสนิทสนมและพอใจรักใคร่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานอย่างเท่าเทียมกันทุกคน

3. ผู้บริหารไม่มีความรู้ในงานที่รับผิดชอบเพียงพอ เมื่อผู้บริหารไม่ทราบก็ควรจะรับโดยตรง เมื่อมีผู้ใดผู้หนึ่งรู้ก็ต้องยอมรับและใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และอย่ากลัวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกินหน้าตัวเอง

4. การให้คำแนะนำชี้แจง ตลอดจนออกคำสั่งไม่ถูกต้องหรือไม่ชัดเจน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเข้าใจหรือไม่ ไม่เคยสนใจ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามยาก หรือต้องแก้แล้วแก้อีก ผู้บริหารก็ไม่ยอมบอกว่าตนเองต้องการอย่างไร เท่ากับเป็นการกลั่นแกล้งอันทำให้อารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาขุ่นมัว ไม่สบายใจ

5. ผู้บริหารกำหนดเส้นตายของการปฏิบัติงานโดยไม่บอกให้ทราบล่วงหน้า ก่อนที่ผู้บริหจรจะสั่งงานโดยกำหนดเส้นตาย จะต้องศึกษางาน อุปสรรคข้อขัดข้อง เครื่องมือเครื่องใช้หรือทรัพยากรที่มีอยู่ หรือสอบถามผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบถึงความลำบาก ความยากง่ายของงานที่จะมอบหรือสั่งให้ทำเสียก่อน

6. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแพะรับบาปต่อความผิดพลาดทั้งหมดของผู้บริหาร โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือรู้เห็นแต่ประการใด เป็นการปัดความผิด รับแต่ความชอบ การกระทำดังกล่าวถือว่าเป็นการทำลายขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมาก โดยหลักการแล้วผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบเป็นคนแรก ไม่ใช่ผู้ใต้บังคับบัญชา

7. การไม่ต่อสู้หรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีโอกาสหรือถึงเวลา เช่น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นหรือมีความริเริ่มใหม่ ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน แต่ผู้บริหารกลับไม่ยอมรับฟังหรือไม่ให้การสนับสนุน หรือมิฉะนั้นก็หน่วงเหนี่ยวเอาไว้ให้เบื่อหน่าย

8. การคอยจับผิดผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำอะไรคอยแต่จะเอาผิด อ้างแต่ว่าผิดระเบียบ ผิดวินัยทำไม่ได้ ส่วนตัวผู้บริหารเองนั้นทำได้ ไม่ผิดเลย

9. การเข้าไปเกี่ยวข้องแทรกแทรงเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชามิได้ขอความช่วยเหลือ

10. ควบคุมหรือใกล้ชิดการปฏิบัติงานมากเกินไป ตรวจสอบงานทุกอย่างที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ไม่ให้ความไว้วางใจหรือไม่เชื่อถือในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำสิ่งใดก็ต้องไปปรึกษา ต้องขออนุญาต ต้องรายงาน หรือต้องเสนอบันทึกรำไป ไม่มองในแง่การมอบหรือการกระจายอำนาจ ซึ่งเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้ทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้บริหารก็จะต้องให้ความรับผิดชอบและต้องให้อิสระต่อการปฏิบัติงานด้วย

11. ติฉินนินทาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เพื่อนร่วมงานในกลุ่มเดียวกันฟัง ผู้บริหารควรจะบอกกล่าวกันโดยตรงเพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้มีโอกาสชี้แจงข้อกล่าวหา หรือปรับความเข้าใจกันได้

12. การจัดเครื่องมือเครื่องใช้ตลอดจนวัสดุครุภัณฑ์ที่จำเป็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เพียงพอ แต่ต้องการผลงานสูง ซึ่งของบางอย่างผู้ใต้บังคับบัญชาต้องจัดหามาด้วยทุนทรัพย์ส่วนตัว ทั้ง ๆ ที่เป็นงานราชการและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดหามาหรือต้องอำนวยความสะดวกให้

13. การไม่ยกย่องชมเชยผลงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้ดีหรือไม่แสดงความชื่นชมยินดีในงานที่ทำสำเร็จ แต่ถ้าทำไม่สำเร็จก็จะติเตียน ลงโทษ อันเป็นการไม่ส่งเสริมหรือไม่ - กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนเพื่องาน

14. การตัดสินใจไม่รวดเร็วและเฉียบขาด จะสั่งงานก็ลังเลใจ หรือเมื่อตัดสินใจไปแล้วก็เปลี่ยนใจง่าย ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำไม่ถูก

15. ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนหนึ่งเป็นทาส ไม่ใช่เป็นเพื่อนร่วมงาน แสดงอำนาจบาทใหญ่ ดุด่า เอาแต่อารมณ์ ไม่สุภาพหรือหยาบคาย ไม่ให้การยกย่อง ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาดก็ถือโอกาสซ้ำเติม ไม่คิดที่จะช่วยเหลือ ไม่ให้โอกาสแก้ไขปรับ-ปรุงตัวแต่ประการใด

16. กระทำตัวเป็นนายหรือเป็นผู้บังคับบัญชาในทุกโอกาส ไม่ดูกาลเทศะ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำตามที่ผู้บริหารสั่งเสมอ ถูกผิดอย่างไรหรือคนอื่นจะว่าอย่างไรไม่คำนึงถึง เพราะถือว่าตนเป็นนาย มีสิทธิที่จะบงการ สั่งการและควบคุมทุกอย่าง ไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องด้วย โดยหวังจะเอาแต่หน้าฝ่ายเดียว นอกจากนี้ผู้ใต้บังคับบัญชายังเข้าพบได้ยาก ไม่เป็นกันเอง และถือยศถือศักดิ์

17. ไม่ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความก้าวหน้า เช่น ไม่พิจารณาขึ้นเงิน-เดือน ไม่พิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือไม่เปิดโอกาสให้รับผิดชอบงานที่สูงขึ้นไปเมื่อถึงเวลาอันสมควร หรือไม่ให้โอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือแสดงความคิดริเริ่มเมื่อมีโอกาส

18. ไม่สนใจต่อสวัสดิการ หรือสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการไม่ช่วยบำบัดความทุกข์ร้อนของผู้ใต้บังคับบัญชา ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบกับชะตากรรมนั้นตามลำพัง ทั้ง ๆ ที่ความเดือดร้อนนั้นสืบเนื่องมาจากข้อบกพร่องของหน่วยงาน หรือของผู้บริหารเอง

19. การละเลยหรือไม่ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะได้ทราบว่าเขาทำได้ดีเพียงใด อันจะเป็นประโยชน์ต่อการที่เขาจะได้นำไปพิจารณาปรับปรุงตัวเองต่อไป ถ้าผู้บริหารละเลยไม่เอาใจใส่ประเมินค่าหรือประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แล้ว ก็เท่ากับไม่ได้ช่วยพัฒนาหรือเสริมสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้เจริญงอกงาม เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาหวังที่จะได้รับคำวิพากษ์วิจารณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงตัวเองและปรับปรุงการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาเสมอ

20. การให้คำมั่นสัญญาในสิ่งที่ไม่อาจทำหรือจัดให้ได้ ผู้บริหารบางคนชอบรับปากกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้คำมั่นสัญญาว่าจะทำอย่างนั้นอย่างนี้ เช่นจะให้เงินเดือน 2 ขั้น ทั้ง ๆ ที่ตัวเองไม่มีอำนาจหรือทำไม่ได้ แต่ก็พูดหรือสัญญาเรื่อยไป พอถึงเวลาจริง ๆ ก็ไม่ได้ทำตามสัญญาที่ให้ไว้

ข. สิ่งที่ผู้บริหารปรารถนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีหรือกระทำที่สำคัญ ได้แก่

1. มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดคุณสมบัติดังกล่าว จะทำให้ผู้บริหารลำบากใจหรือหนักใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ผู้บริหารไม่สามารถเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาได้ด้วยตนเอง

2. มีความเป็นมิตร ร่าเริงเบิกบาน และให้ความร่วมมือด้วยดี กิริยามารยาท ตลอดจน การพูดจาจะต้องรู้ว่าสิ่งใดควรสิ่งใดไม่ควรอย่างไร ใบหน้า ท่าทาง จะต้องยิ้มแย้มแจ่มใสและกระฉับกระเฉง ไม่ขัดขวางหรือเป็นตัวถ่วงความเจริญของหน่วยงาน

3. รักความเจริญก้าวหน้า มีความคิดริเริ่ม และมีเหตุมีผล มีการตัดสินใจดี แต่ไม่อวดดีอวดเด่นจนเกินไป คุณสมบัติดังกล่าวผู้บริหารที่ดีจะมีความปรารถนาเป็นอย่างยิ่ง เพราะเปิดทางให้หน่วยงานและผู้บริหารได้เจริญก้าวหน้าตามไปด้วย ผู้บริหารจะระอาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความหะเยอทะยาน ไม่สนใจทำงาน ไม่สนใจต่อการที่จะมีความรับผิดชอบมากขึ้นไปอีก ไม่ชอบคนที่คอยรับแต่คำสั่ง นอกจากนี้ผู้บริหารยังไม่ชอบคนที่ทำอะไรโดยไม่มีเหตุผลหรือชอบทำตามอารมณ์ และไม่ชอบคนที่ลังเลและงุ่มง่าม

4. มีความสนใจไม่เฉพาะงานที่ได้รับมอบหมายและอนาคตของตนเอง แต่ต้องสนใจงานส่วนรวมของหน่วยงานด้วย ผู้บริหารที่ปรารถนาดีต่อหน่วยงานต้องการให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าโดยพร้อมเพรียงกัน ไม่เจริญอยู่เพียงจุดเดียวหรือหน่วยเดียว ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องสนใจงานและอนาคตโดยส่วนรวมของหน่วยงานด้วย

5. รักและสนใจการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอันเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน แล้วนำความรู้นั้น ๆ มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องาน ผู้บริหารไม่ชอบผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับโอกาสให้ไป

ศึกษาเล่าเรียนแล้ว ไม่นำความรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ หรือเมื่อมีโอกาสก็ปลีกตัว หรือโอนย้ายไปอยู่ที่อื่น

6. เมื่อได้รับการฝึกอบรมหรือฝึกการทำงานจากผู้บริหารแล้ว จะต้องสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายตามลำพังได้ ไม่ต้องคอยควบคุมดูแลหรือสั่งสอนกันเรื่อยไป ทำให้เกิดความระอาใจ เพราะผู้บริหารจะต้องใช้เวลาบริหารงานอย่างอื่นที่สำคัญกว่าด้วย

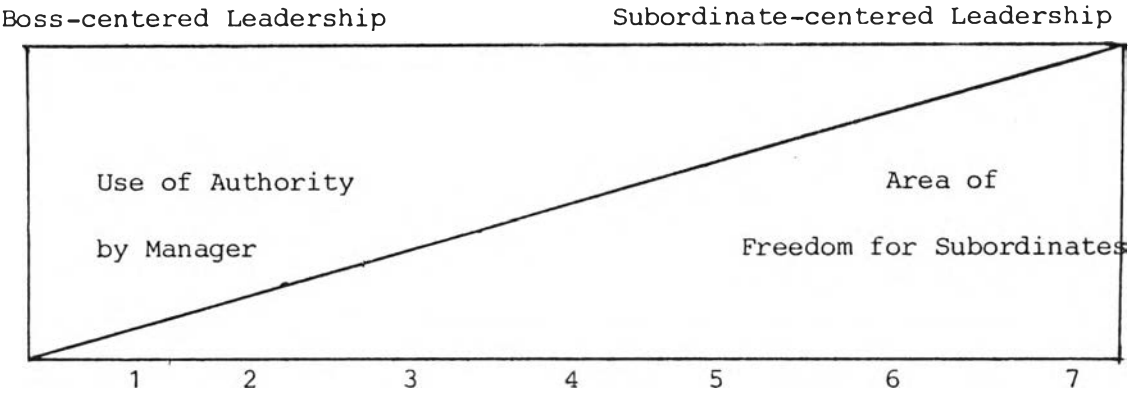
7. จะต้องเสนอข้อคิดเห็นในทางสร้างสรรค์เพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีที่ทำหรือที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ไม่ใช่ว่าระเบียบ คำสั่ง คำชี้แจงมีอยู่อย่างไรก็ปฏิบัติตามร่ำไป

8. จะต้องเคารพในหลักความยุติธรรมและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของหน่วยงานที่ได้วางไว้ ไม่เห็นแก่ได้หรือประโยชน์ส่วนตนเป็นใหญ่ เช่น เสนอตัวเองให้ได้เงินเดือน 2 ขั้นทั้ง ๆ ที่ไม่สมควรจะได้ ไม่สร้างปัญหาใด ๆ ให้แก่หน่วยงานหรือผู้บริหาร เช่น อาศัยอำนาจหน้าที่หรือตำแหน่งหาประโยชน์ใส่ตน บ่อนทำลายความสามัคคีและแยกพรรคแยกพวก

Tannenbaum และ Schmidt (1958: 95-101) เชื่อว่าผู้บริหารจะประสบปัญหา หรือจะประสบความสำเร็จในการบริหารงานนั้น จำเป็นจะต้องเลือกพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งในหน่วยงาน ดังนั้นพฤติกรรมของผู้บริหารจึงมีความเกี่ยวพันกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยตามสถานการณ์ ดังแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2 ลำดับขั้นของพฤติกรรมผู้บริหารกับอำนาจหน้าที่ที่ผู้บริหารใช้และการให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

Continuum of Leadership Behavior



แต่ละแบบของพฤติกรรมผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์กับความมากน้อยของอำนาจหน้าที่ที่ผู้บริหารใช้และความมากน้อยของการให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การกระทำของผู้บริหารที่อยู่ด้านซ้ายสุดจะหมายถึงการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่ในฐานะผู้บริหาร ส่วนด้านขวาสุดนั้นผู้บริหารจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยที่สุด โดยจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานกันเอง

ความมีอิสระในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีมากขึ้นเมื่อการกระทำต่าง ๆ ทางด้านการบริหารของผู้บริหารเคลื่อนจากซ้ายไปขวา (1 ไปถึง 7) ถ้าผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ของตนมากขึ้นเท่าใด การเข้าไปมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน ก็จะลดน้อยลงเท่านั้น จากแผนภูมิที่ 2 พฤติกรรมของผู้บริหารจะมี 7 ระดับ

ระดับที่ 1 ผู้บริหารจะเป็นผู้ระบุปัญหาที่จะต้องตัดสินใจ พิจารณาทางเลือกต่าง ๆ แล้วทำการตัดสินใจและสั่งการไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะเข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจน้อยมาก ในกรณีนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีโอกาสน้อยมากหรือแทบจะไม่มีโอกาสเลยที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ระดับที่ 2 พฤติกรรมของผู้บริหารจะมีการชักชวนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นชอบด้วยในการตัดสินใจของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารยอมรับว่าผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนอาจต่อต้านหรือไม่ยอมรับการตัดสินใจที่ได้กระทำไปก็ได้ ถ้าหากว่าผู้บริหารไม่ได้มีการอธิบายถึงการตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้รับรู้ก่อน

ระดับที่ 3 ผู้บริหารจะพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจที่ได้กระทำลงไปด้วยการชักชวนให้มีการถามคำถามต่าง ๆ การให้โอกาสซักถามได้นั้นย่อมจะทำให้ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจที่ผู้บริหารได้กระทำลงไปแล้ว ดังนั้นการตัดสินใจครั้งแรกที่กระทำโดยผู้บริหารนั้นจึงเป็นการตัดสินใจชั่วคราวที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายก็ยังคงอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหาร

ระดับที่ 5 ผู้บริหารจะเป็นผู้ระบุถึงปัญหา แต่จะขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจของการปฏิบัติงาน

ระดับที่ 6 ผู้บริหารจะเป็นผู้ระบุถึงปัญหาและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ จากนั้นจะปล่อยให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจเอง

ระดับที่ 7 ผู้บริหารจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระบุถึงปัญหาที่จะต้องทำการตัดสินใจ วิเคราะห์ และแก้ปัญหาเอง ซึ่งในสภาพการณ์เช่นนี้จะเป็นไปได้ก็แต่ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถเฉพาะตัวเป็นอย่างมาก เช่นในกรณีของนักวิจัย เป็นต้น

ในการที่ผู้บริหารจะใช้พฤติกรรมการบริหารระดับใดอันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเป็นเรื่องที่กระทำได้ยากทั้งนี้เพราะจะต้องขึ้นกับองค์ประกอบหลายประการคือความสามารถและเทคนิคของผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องปรับให้เข้ากันได้ดีจึงจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ บางครั้งผู้บริหารให้อิสระในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป ก็อาจ

ทำให้เกิดผลเสียในการปฏิบัติงานถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้นเป็นคนไม่รับผิดชอบหรือขาดความสามารถ ขณะเดียวกันถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนรับผิดชอบและมีความสามารถสูงอยู่แล้ว แต่ผู้บริหารไม่ให้อิสระในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้เกิดผลเสียในการปฏิบัติงานเช่นกัน รวมทั้งจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานตามมาด้วย

หลักการบริหารงานบุคคลโดยทั่ว ๆ ไปแล้วจะถือว่า ผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ ขวัญเป็นเรื่องสำคัญในการปฏิบัติงาน และรางวัลทางจิตใจมีผลกระตุ้นในการปฏิบัติงานมากกว่ารางวัลทางเศรษฐทรัพย์ ประธาน จันทรเจริญ (2519: 12) กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนี้เกี่ยวข้องกับขวัญของผู้ปฏิบัติงาน เพราะขวัญเป็นผลรวมของความพึงพอใจอันเป็นประสบการณ์ของลูกจ้างในฐานะเป็นผู้กระทำและสมาชิกขององค์การ ขวัญคือทัศนคติที่ดีต่องานและเป็นเรื่องความต้องการของแต่ละคนที่ได้รับการตอบสนอง ดังนั้นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานจะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน

นอกจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับขวัญของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วย เพราะแรงจูงใจ ความคาดหวัง และทัศนคติของบุคคลเป็นองค์ประกอบที่กำหนดความต้องการส่วนตัวของแต่ละบุคคล เมื่อความต้องการของบุคคลทั้งในด้านกายภาพ ด้านสังคม และด้านจิตวิทยาได้รับการสนองตอบจนถึงระดับหนึ่ง บุคคลก็จะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (D'Elia 1979: 284)

โดยหลักการแล้วหน่วยงานใดที่มีสิ่งจูงใจสูง บุคคลในหน่วยงานนั้นย่อมจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงตามไปด้วย สิ่งจูงใจนี้สามารถแบ่งออกได้เป็นสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน และสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า ความมั่นคงในงาน ความยุติธรรม พฤติกรรมผู้บริหาร บริการทางด้านสันทนาการ และอื่น ๆ สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินเหล่านี้จะมีผลกระทบทางจิตใจ และมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจึงจำเป็นต้องนำสิ่งจูงใจต่าง ๆ อันก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาใช้ในการบริหารงาน และการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ควบคู่ไปกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บริหารจะต้องตระหนักในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่สำคัญดังต่อไปนี้ (มนูญ วงศ์นารี 2522: 15-54)

1. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีคำร้องเรียน-ร้องทุกข์ หรือแสดงความไม่พอใจเรื่องใด-เรื่องหนึ่งที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องรีบดำเนินการโดยเร็ว ทั้งนี้เพื่อจะได้แก้ไข-ปัญหาอันเป็นความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ทันต่อเวลา

2. บอกหรือแจ้งข่าวสารข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้และเข้าใจเป็นอย่างดี

3. การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำนั้น ผู้บริหารจะต้องอธิบายงานนั้นจนเป็นที่เข้าใจชัดแจ้งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ลักษณะงานบางอย่างผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงและอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่างานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายไปนั้นมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับความสำเร็จของหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบว่างานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่นั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน อันทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนก็เป็นคนหนึ่งที่ทำให้งานชิ้นสำคัญนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อันเป็นสิ่งจูงใจและกระตุ้นให้ขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น ตลอดจนทำให้มีทัศนคติที่ดีอยากจะร่วมมือร่วมใจประสานงานกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ต่อไป

5. ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสม ทักษะ ตลอดจนความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก ก่อนการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ปฏิบัติงานได้ตรงตามความถนัดของตน อันนำไปสู่ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ถ้าผู้บริหารมอบหมายงานที่เกินกำลังหรือเกินความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ก็จะเป็นผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความท้อแท้ เสียขวัญ เสียกำลังใจ อันนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

6. ผู้บริหารจะต้องวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะและสม่ำเสมอ โดยตั้งอยู่บนความยุติธรรม ไม่เข้าข้างคนใดคนหนึ่ง ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนต้องการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน คือต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้เงินเดือนสูงขึ้น ได้ค่าตอบแทน-อื่น ๆ ตลอดจนต้องการได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในฐานะที่ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่หนึ่งคือการให้คุณหรือให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะต้องให้ความยุติ-ธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

7. ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยหลักการแล้วผู้บังคับบัญชาจะอยู่ในฐานะของการเป็นผู้นำและการเป็นผู้สอน เมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดมีจุดอ่อนในการ

ปฏิบัติงานก็จะต้องหาวิธีที่ดี ที่ถูกต้อง และเหมาะสมมาช่วยเหลือแก้ไข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดมีจุดแข็งก็จะต้องหาวิธีที่ดีที่เหมาะสมมาส่งเสริม เสริมสร้าง กระตุ้นเตือนและเร่งเร้าให้ความสามารถที่เขามีอยู่แล้ว ได้มีเพิ่มมากยิ่งขึ้น

8. ผู้บริหารจะต้องรู้จักให้คำชมเชย และให้ความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อที่จะรักษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงอยู่เสมอ

9. ผู้บริหารจะต้องจัดและทะนุบำรุงรักษาสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้อยู่ในสภาพที่ดีและสะดวกสบายอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านกายภาพ และด้านสังคม

10. ผู้บริหารจะต้องรักษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานตลอดจนสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

11. ผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ กฎระเบียบข้อบังคับ ตลอดจนมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพราะถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจถึงสิ่งเหล่านี้ดีพอแล้ว เขาก็จะปฏิบัติงานตามความพอใจ ไม่สนใจว่างานที่ทำนั้นจะสอดคล้องต่อนโยบายหรือวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด ขาดความรู้ความเข้าใจ อันจะก่อให้เกิดปัญหาตามมาได้

12. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อความปลอดภัย สุขภาพ ตลอดจนสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ช่วยเหลือ ให้ความสะดวก ความรวดเร็ว และให้ความเป็นธรรมอย่างเสมอหน้ากัน

สำหรับการบริหารงานห้องสมุดก็เช่นเดียวกับหน่วยงานอื่น ๆ ผู้บริหารห้องสมุดที่ดีจำเป็นต้องปรับพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสมกับสถานะการณ์ของห้องสมุด และจะต้องสร้างปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ให้พึงมีขึ้นในห้องสมุดให้มากที่สุดด้วย เนื่องจากผู้บริหารห้องสมุดอยู่ในฐานะที่จะให้คุณและให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารห้องสมุดยังเป็นปัจจัยอันสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย ถ้าบรรณารักษ์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ก็ย่อมทำให้บรรณารักษ์มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานตามไปด้วย และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ถ้าผู้บริหารห้องสมุดตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชามากหรือน้อยเกินไป หรือไม่ตั้งอยู่บนความยุติธรรมแล้ว บรรณารักษ์ผู้ปฏิบัติงานก็ย่อมเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานตามไปด้วย

บทบาทและหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารห้องสมุดคือ บริหารงานห้องสมุดให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ซึ่ง Wilson และ Tauber (1966: 127-128) ได้กล่าวถึงภาระหน้าที่ที่สำคัญของหัวหน้าบรรณารักษ์หรือผู้อำนวยการห้องสมุดในฐานะที่เป็นผู้บริหารห้องสมุดไว้ดังนี้คือ

1. กำหนดนโยบายการบริหารงานห้องสมุด ตลอดจนวางระเบียบต่าง ๆ ของห้องสมุด
2. มีส่วนในการวางนโยบายการศึกษาของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ
3. ร่วมในกิจกรรมของคณะกรรมการห้องสมุด
4. ติดต่อสัมพันธ์กับอธิการบดี และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ
5. รับผิดชอบการบริหารงานห้องสมุดแทนอธิการบดี
6. เลือกบรรจุ และแต่งตั้งบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ในห้องสมุด
7. ทำรายงานเสนอต่ออธิการบดีและคณะกรรมการมหาวิทยาลัย เสนอแนะการโยกย้ายเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด
8. ควบคุมแนะนำเกี่ยวกับการจัดหาหนังสือ และวัสดุห้องสมุด
9. เป็นผู้แทนห้องสมุด ติดต่อกับผู้ใช้บริการ
10. ทำรายงานเสนอต่ออธิการบดี และคณะกรรมการห้องสมุดมหาวิทยาลัย
11. ช่วยจัดหาทุนจากผู้บริจาค
12. จัดทำงบประมาณประจำปีของห้องสมุด
13. ร่วมมือกับบรรณารักษ์ และนักวิชาการต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้มีการใช้ห้องสมุดอย่างกว้างขวาง

นอกจากนี้ วิชญ์ ทับเที่ยง (2519: ไม่ปรากฏจำนวนหน้า) ได้กล่าวถึงงานในหน้าที่ของหัวหน้าบรรณารักษ์ ไว้ว่า

1. วางนโยบาย และระเบียบต่าง ๆ
2. ประสานงานกับผู้ใช้บริการและคนอื่น ๆ ในห้องสมุด
3. วางแผนงานกระบวนการรับ-จ่าย
4. ศึกษาวิจัยวิธีดำเนินงาน ประเมินผลงาน และการแก้ปัญหา

5. บริหารงานในแผนกทั้งงานบุคคลและงานวัสดุ

6. ให้คำแนะนำในการค้นคว้าเลือกวัสดุ

จากหน้าที่ดังกล่าวทำให้เห็นว่าผู้บริหารห้องสมุดย่อมมีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อบริการของห้องสมุด คุณภาพและลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารห้องสมุดย่อมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ในเรื่องนี้ McAnally และ Downs (1973: 103-123) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย ซึ่งสรุปได้ 3 ประการคือ

1. ผู้บริหารห้องสมุด จะต้องเป็นคนยืดหยุ่นและปรับตัวเองให้เป็นไปตามสถานการณ์และตามความเหมาะสม กฎเกณฑ์เก่า ๆ บางอย่างอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงไป หรืออาจเป็นปัญหา ห้องสมุดก็จะต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ผู้บริหารห้องสมุดจึงต้องเต็มใจที่จะยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บุคคลใดที่ไม่เปิดใจกว้างหรือไม่สามารถยอมรับความไม่แน่นอนนี้ได้ ก็ไม่เหมาะที่จะเข้ามาเป็นผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย

2. ผู้บริหารห้องสมุดจะต้องมีอารมณ์มั่นคง และสามารถรักษาอารมณ์ไว้ได้ในทุก-สถานการณ์

3. ผู้บริหารห้องสมุดจะต้องมีความอดทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น

นอกจากนี้ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยควรจะต้องมีความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวจิตใจคน สามารถที่จะเสนอความต้องการและสิ่งที่น่าสนใจของห้องสมุดต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณาจารย์ นิสิตนักศึกษา และสภามหาวิทยาลัยได้ Horn (1975: 464-472) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมไว้อย่างน่าสนใจว่า ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยควรมาจากบุคคลที่เคยปฏิบัติหน้าที่ - บรรณารักษ์มาก่อน และควรได้รับการฝึกอบรมทางวิชาการบริหารมาแล้ว โดยเฉพาะโรงเรียนบรรณารักษศาสตร์ควรเน้นวิชาการบริหารห้องสมุดที่มีอยู่ให้มากขึ้น เพื่อฝึกบรรณารักษ์ให้เป็นผู้บริหารห้องสมุดในโอกาสต่อไป

เนื่องจากผู้บริหารห้องสมุดมักจะประสบปัญหาในการบริหารงาน ซึ่งปัญหาดังกล่าวอาจเกิดจากผู้บริหารชั้นสูง ตัวผู้บริหารห้องสมุด ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานห้องสมุดเองก็ได้ ในเรื่องนี้ Willard (1976: 311-317) ได้ให้ความเห็นว่าผู้บริหารห้องสมุดมักจะประสบปัญหาต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารห้องสมุดกลัวการถูกวิพากษ์วิจารณ์ ไม่กล้าบังคับผู้อื่น ยึดมั่นแต่ระเบียบกฎ

เกณฑ์มากเกินไป การบริหารงานที่สับสน การบริหารงานแบบไม่มีหลักซึ่งมักจะผลักความผิดให้แก่ผู้ร่วมงานทำให้ผู้ร่วมงานเสียขวัญ การบริหารงานเฉพาะหน้าโดยไม่มีนโยบายวางไว้ การใช้-ระบบราชการมากไปทำให้เกิดความล่าช้าโดยไม่จำเป็น ตลอดจนยึดถือวิธีปฏิบัติงานวิธีใดวิธีหนึ่งซ้ำซากกัน ปัญหาดังกล่าวจะหมดไปได้โดยที่ผู้บริหารห้องสมุดจะต้องปฏิบัติงานโดยยึดหลัก 8 ประการดังนี้

1. ไม่ใช้ระบบการจัดการเพื่อผลประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ

2. ไม่กลัวบุคคลที่อยู่เหนือกว่า ถ้าหากตัวเองเป็นผู้กระทำถูก

3. ไม่กลัวผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ไม่ตัดสินใจอย่างง่าย ๆ ตามลำพังผู้เดียว ควรให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่มีความสำคัญ

5. ไม่ทำอะไรที่ง่ายเกินไป อันจะเกิดปัญหาตามมาได้

6. ไม่ใช้ความชอบหรือความไม่ชอบเป็นเครื่องตัดสินใจในการบริหาร

7. ไม่กลัวที่จะให้รางวัลหรือความดีความชอบแก่บุคคลที่ปฏิบัติงานดี และต้องกล้าลงโทษแก่บุคคลที่กระทำผิด

8. ไม่ทำอะไรเป็นความลับ หรือมีลับลมคมใน

ถ้าผู้บริหารห้องสมุดยึดหลัก 8 ประการดังกล่าวก็จะทำให้บรรยากาศการบริหารงานห้องสมุดเป็นไปด้วยความสุขและความราบรื่น บรรณารักษ์และผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ก็จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานและไม่รู้สึกเบื่อหน่ายเมื่อปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเกิดความเชื่อมั่นนับถือในตัวผู้บริหารห้องสมุด ผู้บริหารห้องสมุดเองก็จะมีความรักใคร่และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นผลให้ห้องสมุดสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง นวนิตย์ อินทรามะ (2516: ไม่ปรากฏจำนวนหน้า) ได้ให้ข้อคิดว่าการดำเนินงานของห้องสมุดจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้น อาจพิจารณาได้จากคำตอบของปัญหาดังต่อไปนี้

1. ผู้อำนวยการห้องสมุดหรือหัวหน้าบรรณารักษ์นั้นเป็นผู้ที่ใคร ๆ สามารถเข้าถึงได้เพียงใดหรือไม่

2. ขวัญของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดดี-เลวเพียงใด

3. เจ้าหน้าที่ห้องสมุดมีความสุขสบายเพียงใด

4. เจ้าหน้าที่แนะนำห้องสมุดของตนแก่ผู้อื่นหรือไม่

5. เมื่อมีการกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ได้มีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานของห้องสมุด ตลอดจนสวัสดิการของเจ้าหน้าที่ด้วยหรือไม่

6. ผู้บริหารงานและเจ้าหน้าที่ห้องสมุดทำงานร่วมกันดีหรือไม่

7. ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ห้องสมุดและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในหน่วยงานดีหรือเลวเพียงใด

8. สายการบังคับบัญชาจัดกันอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่

9. ฐานะของบรรณารักษ์ ตำแหน่งและการกำหนดอัตราเงินเดือนเหมือนกับห้องสมุดในสถาบันอื่น ๆ ที่มีลักษณะเหมือนกันหรือไม่

10. ผู้ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลเป็นผู้ที่มีความสามารถหรือไม่

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุดกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์

งานวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุดกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์นั้น ยังไม่เคยมีผู้ใดได้ศึกษามาก่อนทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ แต่ส่วนใหญ่จะเป็นการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารการศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้ใต้บังคับบัญชา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของต่างประเทศ

ในปี ค.ศ. 1963 Buck วิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้บริหารแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ต่อมาปี ค.ศ. 1968 Boyles และ Kroon ต่างก็พบผลการวิจัยเช่นเดียวกับ Buck แต่จากผลการวิจัยของ Fast ในปี ค.ศ. 1964 และ Hoff-man ในปี ค.ศ. 1968 พบว่าความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้บริหารแบบมุ่งกิจสัมพันธ์และแบบมุ่งงาน (อ้างอิงจาก Stogdill 1974: 394)

Sergiovanni และคณะ (1969: 54) ได้ศึกษาพบว่าบรรดาครูทั้งหลายชอบผู้บริหารที่มีพฤติกรรมด้านมุ่งกิจสัมพันธ์และด้านมุ่งงานผสมผสานกันไป ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Fast กับ Hoff-man ส่วน Seeman ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ก็พบว่าพฤติกรรมผู้บริหารด้านมุ่งกิจสัมพันธ์

ของครูใหญ่ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของครู (อ้างอิงจาก Vroom 1964: 10) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Buck, Boyles และ Kroon

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของไทย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุดกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ มีเพียงเรื่องเดียว ได้แก่ งานวิจัยของ เครือวัลย์ ลิ้มปิยะศรีสกุล (Kreaovan Limpiyasrisakul 1980)

เครือวัลย์ ลิ้มปิยะศรีสกุล (Kreaovan Limpiyasrisakul 1980) ได้วิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในเรื่องที่เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การและการวินิจฉัยสั่งการ มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในบรรยากาศขององค์การและการวินิจฉัยสั่งการกับความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในบรรยากาศขององค์การและการวินิจฉัยสั่งการ กับผลการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยแบบสอบถาม 3 ชุด และแบบสัมภาษณ์ 1 ชุด แบบสอบถามชุดที่หนึ่งคือ Profile of Organization Characteristic (POC) จัดขึ้นโดย Rensis Likert แบบสอบถามชุดที่สอง เป็นเครื่องมือสอบวัดตัวแปรตามคือความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ สร้างโดย Marchant แบบสอบถามชุดที่สาม เป็นเครื่องมือสอบวัดตัวแปรตามคือความพึงพอใจของอาจารย์ และนิสิต/นักศึกษา และแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือสอบวัดตัวแปรแทรกซ้อน 5 ตัวคือ วุฒิการศึกษาของเจ้าหน้าที่ งบประมาณห้องสมุด ระบบการบริหาร จำนวนเจ้าหน้าที่ห้องสมุด และจำนวนสิ่งพิมพ์ในห้องสมุด การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารห้องสมุด บรรณารักษ์ อาจารย์ และนิสิต/นักศึกษา รวมทั้งหมด 1,504 คน ของมหาวิทยาลัย 5 แห่งในกรุงเทพมหานครที่มีการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีและปริญญาโท

ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ในบรรยากาศของห้องสมุดในปัจจุบันกับความต้องการ - บรรยากาศของห้องสมุดของบรรณารักษ์และผู้บริหารห้องสมุดแตกต่างกัน บรรยากาศของห้องสมุด และการวินิจฉัยสั่งการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ - บรรณารักษ์ นอกจากนี้บรรยากาศของห้องสมุดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของอาจารย์และนิสิต/นักศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการบริการของห้องสมุด ความสะดวกต่าง ๆ ภายในห้องสมุด

และทรัพยากรของห้องสมุด การวินิจฉัยสั่งการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของอาจารย์ในเรื่องเกี่ยวกับการบริการของห้องสมุด ความสะดวกต่าง ๆ ภายในห้องสมุดและทรัพยากรของห้องสมุด เมื่อควบคุมผลของวุฒิการศึกษาของเจ้าหน้าที่ งบประมาณห้องสมุด จำนวนเจ้าหน้าที่ห้องสมุด และจำนวนสิ่งพิมพ์ในห้องสมุดต่อความพอใจของอาจารย์ และการวินิจฉัยสั่งการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของนิสิต/นักศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริการของห้องสมุด ความสะดวกต่าง ๆ ภายในห้องสมุด และทรัพยากรของห้องสมุด เมื่อควบคุมผลของวุฒิการศึกษาของเจ้าหน้าที่ งบประมาณห้องสมุดและจำนวนสิ่งพิมพ์ในห้องสมุด ต่อความพึงพอใจของนิสิต/นักศึกษา

ถึงแม้ว่าในวงการบรรณารักษศาสตร์หรือหน่วยงานห้องสมุดจะมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารห้องสมุดกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์กันน้อยมาก แต่ในวงการการศึกษาได้มีผู้ศึกษากันไว้พอสมควร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะขอนำมากล่าวในที่นี้ โดยจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในโรงเรียนและในหน่วยงานของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ งานวิจัยของ เขียน แสงหนุ่ม (2518), สุรชาติ สังข์รุ่ง (2520) และ วิรัช วิเศษสุวรรณ (2521)

เขียน แสงหนุ่ม (2518) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับผลสำเร็จและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่มีชื่อว่า Least-Preferred Coworker (LPC) ของฟิดเลอร์ ประชากรที่ศึกษาคือข้าราชการตำแหน่งผู้อำนวยการหรือเทียบเท่าสังกัดหน่วยงานส่วนกลาง กระทรวง-ศึกษาธิการ จำนวน 18 คน และผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 400 คน

ผลการวิจัยพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผู้บังคับบัญชาถืองานเป็นสำคัญ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผู้บังคับบัญชาถือมนุษยสัมพันธ์เป็นหลัก แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผู้บังคับบัญชาถือมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักนั้นกลับมีความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผู้บังคับบัญชาถืองานเป็นหลัก

สุรชาติ สังข์รุ่ง (2520) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู เก็บข้อมูลจากครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคกลาง เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้บริหาร Leader Behavior Description

Questionnaire (LBDQ) กับแบบสอบถามวัดความพึงพอใจที่ได้จากทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg

ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการบริหารทั้งด้านมุ่งกิจสัมพันธ์และด้านมุ่งงานของครูใหญ่อยู่ในระดับสูงทั้งสองด้าน โดยแสดงพฤติกรรมผู้บริหารด้านมุ่งกิจสัมพันธ์สูงกว่าพฤติกรรมด้านมุ่งงาน พฤติกรรมทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารด้านมุ่งกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูที่มีผู้บริหารมุ่งกิจสัมพันธ์ สูงกว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูที่มีผู้บริหารมุ่งงาน

วิรัช วิเศษสุวรรณ (2521) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารกับ-ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนราษฎร์ รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามวัด - พฤติกรรมผู้บริหาร Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) กับแบบสอบถามวัดความพึงพอใจที่ได้จากทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg โดยแจกแบบสอบถามกับครูโรงเรียนราษฎร์ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 732 คน ปีการศึกษา 2520 จำนวน 120 โรงเรียน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์มีพฤติกรรมด้านมุ่งกิจสัมพันธ์และด้านมุ่งงานอยู่ในเกณฑ์สูง และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูก็อยู่ในเกณฑ์สูงตามไปด้วย นอกจากนี้ยังพบว่าพฤติกรรมผู้บริหารทั้งด้านมุ่งกิจสัมพันธ์และด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ได้แก่ งานวิจัยของ เทศ แกล้วกสิกรรม (2527)

เทศ แกล้วกสิกรรม (2527) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้บริหาร Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) กับแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้จากทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ อาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัย-

รามคำแหง จำนวน 480 คน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีพฤติกรรมด้านมุ่งกิจสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน และทั้งอาจารย์และข้าราชการที่มีผู้บริหารด้านมุ่งกิจสัมพันธ์จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์และข้าราชการที่มีผู้บริหารด้านมุ่งงาน

สรุป

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของไทย สามารถสรุปผลการวิจัยที่สำคัญได้ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้บริหารด้านมุ่งกิจสัมพันธ์และด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (สุรชาติ สังข์รุ่ง 2520, วิรัช วิเศษสุวรรณ 2521)

2. ผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านมุ่งกิจสัมพันธ์และด้านมุ่งงาน อยู่ในระดับสูงทั้งสองด้าน (สุรชาติ สังข์รุ่ง 2520, วิรัช วิเศษสุวรรณ 2521)แต่จากผลการวิจัยของ เทศ แกล้วกสิกรรม (2527) พบว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีพฤติกรรมด้านมุ่งกิจสัมพันธ์สูงกว่าพฤติกรรมด้านมุ่งงาน

3. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผู้บริหารด้านมุ่งกิจสัมพันธ์จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผู้บริหารด้านมุ่งงาน (สุรชาติ สังข์รุ่ง 2520, เทศ แกล้วกสิกรรม 2527) แต่จากผลการวิจัยของ เขียน แสงหนุ่ม (2518) พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผู้บริหารมุ่งงานจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผู้บริหารมุ่งกิจสัมพันธ์เป็นหลัก

4. สำหรับการบริหารห้องสมุดกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น บรรณารักษ์มีความต้องการที่จะให้บรรยากาศการบริหารงานห้องสมุดเป็นการบริหารแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วม บรรยากาศของห้องสมุดและการวินิจฉัยสั่งการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการ - ปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ (Kreaovan Limpiyasrisakul 1980)