

ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน ของอาจารย์มหาวิทยาลัย

ประพจน์ นันทรามาศ

ในบรรดาปัจจัยหลักของการบริหารงานต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการจัดการนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ คน เพราะถ้ามีคนจำนวนพอสมควร มีความรู้ความสามารถ เหมาะแก่หน้าที่การงาน และมีการจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้รับผลดีและประสิทธิผล ย่อมง่ายขึ้นเป็นอันมาก จนอาจกล่าวได้ว่า “คนสำคัญยิ่งกว่าเงินและสิ่งของมากมายนัก เพราะถ้าคนมีความสามารถแล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและรวดเร็ว”(1) ฉะนั้น เมื่อคนหรือบุคลากรในหน่วยงานมีความสำคัญเช่นนี้แล้ว จึงจำเป็นที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องบำรุงรักษาบุคลากร โดยเฉพาะผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นอยู่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นเวลานาน ๆ และคอยหาวิธีกระตุ้นจิตใจให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดผลดีต่อหน่วยงานอยู่เสมอ

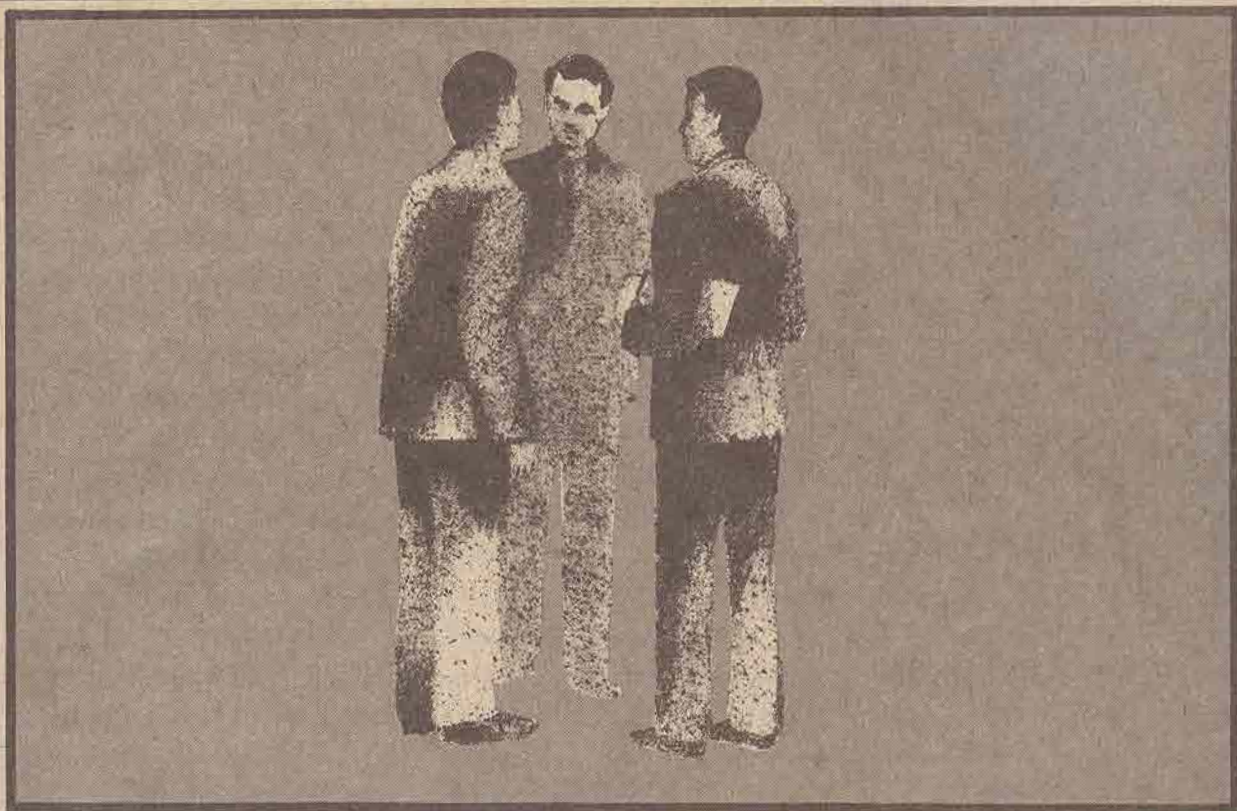
การกระตุ้นใจของบุคลากรก็คือ การทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั่นเอง เพราะเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ก็จะเริ่มปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็งยิ่งขึ้น งานจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น จะมีเวลาปฏิบัติงานมากขึ้น ตั้งใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น ซึ่งล้วนแต่จะทำให้มีความอุตสาหกรรมในการทำงานไปอีกยาวนาน ตรงกันข้ามหากบุคลากร ไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะมีส่วนทำให้การปฏิบัติงานเสื่อมทรามลงงานจะดำเนินไปโดยไม่ราบรื่น ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานจะขาดไป ระดับการปฏิบัติงานจะลดต่ำลง ผลสำเร็จของงานจะขาดไป การปฏิบัติหน้าที่จะเฉื่อยชาลงทุกที(2)

สำหรับความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้มีผู้กล่าวไว้ว่า หมายถึง “คุณภาพ สภาพหรือระดับของความพึงพอใจ

ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานของเขา”(3) และหมายถึง “ความรู้สึกที่เกิดขึ้น เมื่อได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือเป็นความรู้สึกขั้นสุดท้ายที่เกิดขึ้นโดยแรงกระตุ้นจากความสำเร็จตามวัตถุประสงค์”(4) อย่างไรก็ตาม ความพึงพอใจของแต่ละบุคคลไม่มีวันสิ้นสุด บุคคลจึงมีโอกาสที่จะไม่พึงพอใจในสิ่งที่เคยพึงพอใจมาแล้วก็ได้ ฉะนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องคอยสำรวจตรวจสอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานอยู่เสมอ เพื่อจะได้ทำการแก้ไขปรับปรุงองค์ประกอบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ให้สนองความต้องการของบุคลากรอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น ได้มีการศึกษาและวิจัยอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรม ในขณะที่มหาวิทยาลัยของบ้าน

(1) สนิทพงศ์ เกษมธิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 2. (2) เบลีย์ เอ. เวน เบลีย์, การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีในราชการและธุรกิจ, แปลโดย จันตรี สมประสงค์พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการ วิจัยแห่งชาติ, 2522), หน้า 108. (3) Curran V. Good, Dictionary of Education, 2d. ed., (New York: McGraw-Hill Book Co., 1973), p.3. (4) James Dreyer, A Dictionary of Psychology, (Maryland: Penguin Book Co., 1972), p.256.



การศึกษาและวิจัยในด้านนี้ไปเสีย เพิ่งมาระยะ 4-5 ปีนี้เอง ที่มหาวิทยาลัยเริ่มมีบทบาทแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการศึกษาและวิจัย เรื่องความพึงพอใจของอาจารย์ในการทำงาน ในมหาวิทยาลัยมากขึ้น⁽¹⁾ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย นับว่าเป็นเรื่องสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรจะได้เอาใจใส่และให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะอาจารย์มหาวิทยาลัยมีภาระหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมาก เพราะนอกจากจะทำหน้าที่สอนวิชาการ เพื่อสนองความต้องการกำลังคนของสังคมแล้ว ยังจะต้องทำการวิจัย และให้บริการอีกด้วย ในด้านการสอนจะรวมไปถึงงาน เตรียมการเรียนการสอน งานสร้างข้อทดสอบ และการประเมินผลการศึกษา ในด้านการวิจัยจะรวมไปถึงงานวิจัย ซึ่งดำเนินงานเป็นส่วนตัว งานวิจัยที่ทำเป็นส่วนรวมและงานเขียนหนังสือและตำราต่าง ๆ ส่วนในด้าน

บริการนั้น หมายถึงงานที่นอกเหนือไปจากงานสอนและงานวิจัย ซึ่งการบริการนี้ครอบคลุมไปถึงการให้บริการภายในมหาวิทยาลัย และการให้บริการแก่ชุมชนด้วย⁽²⁾ นอกจากภาระหน้าที่ดังกล่าวแล้ว ในสภาพปัจจุบัน อาจารย์มหาวิทยาลัยยังต้องประสบกับปัญหาในด้านอื่น ๆ อีกมากมายที่จะเป็นสิ่งมาบั่นทอนความตั้งใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เสียได้ ดังเช่นอัตราค่าครองชีพที่สูงขึ้น ทำให้รายได้ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเริ่มไม่เพียงพอจบลำรายจ่าย และองค์การเอกชน ได้กลายเป็นคู่แข่งสำคัญของมหาวิทยาลัยที่จะพยายามดึงตัวอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถไป โดยให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า นอกจากนั้นในเรื่องเกี่ยวกับตำแหน่ง ก็ปรากฏว่ามีลักษณะที่เสียเปรียบกว่าตำแหน่งข้าราชการพลเรือนโดยทั่วไป⁽³⁾ และจากผลการวิจัยเรื่อง บทบาทของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ของ รพี สุวรรณะชฎ พบว่าในขณะที่

ที่นักศึกษาและผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องการให้อาจารย์เป็นนักวิชาการ มีความสามารถในการสอน วิจัยและมีมนุษยสัมพันธ์นั้น อาจารย์เองกลับมีความรู้สึกว่าการสนองความต้องการของนักศึกษาและผู้บริหารดังกล่าว เป็นภาระที่หนักและยาก ทั้งนี้ เพราะมีสภาพการณ์ในมหาวิทยาลัยหลายประการ ที่ไม่เอื้ออำนวยความตั้งใจของอาจารย์ ในการที่จะพัฒนาตนเอง และในการที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลเต็มที่ และโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน ไม่ส่งเสริมให้อาจารย์รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย อาจารย์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่ภาระหน้าที่ในปัจจุบันนี้หนัก กับทั้งมีความยากลำบากในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ให้ตรงกับความคิดหมายของนักศึกษาและผู้บริหาร⁽⁴⁾

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ภาระหน้าที่ที่ความรับผิดชอบของอาจารย์มหาวิทยาลัยมีมากเพียงใด ฉะนั้นการที่จะให้อาจารย์ได้ปฏิบัติภาระ

⁽¹⁾ ไมซี ปัสันรนาหนะ, "ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์", *ขานมหาวิทยาลัยศิลปากร* 4 (มิถุนายน 2522), 5.
⁽²⁾ สจ๊จ อูรนาหนะ, "หน้าที่และความรับผิดชอบของ อาจารย์ผู้สอน", *นิตยสาร* 2 (เมษายน-มิถุนายน 2521).
⁽³⁾ สมนึก แสงเจริญและคนอื่น ๆ, "การวิเคราะห์ สถานภาพของพนักงานในมหาวิทยาลัยในสาขา ก.", *พัฒนาบริหาร ศาสตร์*, 2 (เมษายน 2522), 252.
⁽⁴⁾ รพี สุวรรณะชฎ, "บทบาทของอาจารย์ มหาวิทยาลัยในประเทศไทย", *ศุภปริทัศน์*, 1 (มีนาคม 2521), 17-20.

ให้ดำเนินดูสว่างไปด้วยดี ก็ต้องสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติตนให้เกิดแก่อาจารย์เสียก่อนเป็นเบื้องต้น และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นได้ ก็ต้องอาศัยการจูงใจ ซึ่งหมายถึง “ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามสิ่งสูงใจ (1) หรือ “ความเต็มใจที่จะใช้พลังในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จคนมีหมาย หรือเพื่อรางวัล (2)

ในเรื่องการจูงใจได้มีผู้ศึกษากันอย่างมากมาย แต่ในที่นี้จะขอกล่าวถึงเฉพาะที่เป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย

1. ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human Motivation) หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Need-Hierarchy Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า “มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองหรือพึงพอใจอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ความต้องการอย่างอื่น ๆ ก็จะเกิดขึ้นตามมาอีก ความต้องการของคนจะซ้ำซ้อนกัน ความต้องการอย่างหนึ่งอาจยังไม่ทั้งหมดไป ความต้องการอีกอย่างหนึ่งก็จะเกิดขึ้นอีกได้” ซึ่งความต้องการจะเป็นไปตามลำดับขั้น ดังนี้

- 1). ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดในการดำรงชีพ ได้แก่ อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความ ต้องการทางเพศ
- 2). ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความรู้สึกรู้สึกที่ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งรวมกับความก้าวหน้าและความอบอุ่นใจ
- 3). ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมก็จะเริ่มเป็นสิ่งสูงใจ

ที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคล เป็นความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับคนเข้าเป็นสมาชิก ได้รับการยอมรับจากคนอื่น ๆ ได้รับความเป็นมิตร และความรักจากเพื่อนร่วมงาน

4). ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นหรือมีชื่อเสียง (Esteem Needs) ความต้องการทางด้านนี้เป็นความต้องการระดับสูง ที่เกี่ยวกับความ ยากเด่นในสังคม ต้องการให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ รวมถึงความเชื่อมั่นในตัวเอง ในเรื่องความเชื่อมั่นในตัวเอง ในเรื่องความรู้ ความสามารถ ความเป็นอิสระและเสรีภาพ

5). ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-realization or Self-Actualization) เป็นความต้องการระดับสูงสุด ซึ่งเป็นความต้องการที่อยากจะทำให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง เป็นความต้องการที่ยากแก่การเสาะแสวงหาได้ (3)

2. ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย (Theory X and Theory Y) ซึ่งเสนอโดยศาสตราจารย์ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) แห่ง Massachusetts Institute of Technology ประเทศสหรัฐอเมริกา ความแตกต่างระหว่างสองทฤษฎีนี้คือ การมองคนในแง่ของสมมุติฐานต่างกัน

ทฤษฎี X เชื่อว่าถ้าจะมุ่งงานกันจริงๆ แล้ว จะไปมีวาทะถึงกันไม่ได้ เพราะธรรมชาติของคนไม่ชอบทำงาน แมคเกรเกอร์ ได้สรุปพฤติกรรมในการทำงานของคนตามทฤษฎี X ไว้ดังนี้

- 1). คนส่วนใหญ่มีนิสัยไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานเท่าที่สามารถจะทำได้
- 2). เนื่องจากลักษณะนิสัยไม่ชอบทำงานนี้เอง คนส่วนมากจึงต้องถูกบังคับ ควบคุม สั่งการ และขู่ว่าจะลงโทษ เพื่อที่จะให้ทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์
- 3). คนส่วนใหญ่ชอบคำสั่งมากกว่า เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความ

กระตือรือร้นเพียงเล็กน้อย ต้องการความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด

ส่วนทฤษฎี Y มีความเชื่อในทางตรงข้ามว่า ถ้าไม่ค้ำกึ่งถึงจิตใจของคนแล้ว จะไม่มีทางทำงานได้สำเร็จตามที่ต้องการ แมคเกรเกอร์ ได้สรุปพฤติกรรมในการทำงานของคนตามทฤษฎี Y ไว้ดังนี้

- 1). การใช้กำลังกายและกำลังสมองในการทำงาน เป็นสิ่งธรรมดาเช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อน
 - 2). การควบคุมจากภายนอกและการขู่จะลงโทษ ไม่ใช่วิธีที่จะก่อให้เกิดความพยายามที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ คนทั้งหลายจะสั่งงานแก่ตัวเองและควบคุมตนเองจนบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องที่ตนได้รับมอบหมาย
 - 3). การสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ด้วยการให้รางวัลตามความสำเร็จแห่งผลงานของแต่ละบุคคล จะสามารถอำนวยความสะดวกการปฏิบัติหน้าที่ได้โดยตรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ
 - 4). ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม คนส่วนใหญ่ไม่เพียงแต่จะยอมรับผิดชอบเท่านั้น หากแต่จะแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย
 - 5). ความสามารถในการจินตนาการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาในการทำงานขององค์การนั้น มีอยู่อย่างกว้างขวางในหมู่ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป
 - 6). ภายใต้สภาพการณ์ปัจจุบัน คนที่อยู่ในองค์การมีโอกาสแสดงความสามารถเพียงบางส่วนเท่านั้น (4)
3. ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ - กำจุน (The Motivation-Hygiene Theory) หรือบางทีก็เรียกว่า ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Dual-Factor Theory) ของเฟรดเดอริก เฮอร์สเบอร์ก (Frederick Herzberg) ศาสตราจารย์และหัวหน้าภาควิชาจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัย Western Reserve ประเทศสหรัฐอเมริกา สาเหตุที่ทำให้เฮอร์สเบอร์ก เสนอทฤษฎีนี้ก็เพื่อที่จะตอบคำถามที่ว่า “ประชาชนต้อง

(1) ลมพงศ์ เทชนสิน, สารานุกรมการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทวันพณิชย, 2517), หน้า 108 (2) Dale S. Beach, Personnel - Management People At Work, (New York : Macmillan Co., 1970), p. 443 (3) Abraham H. Maslow, Motivations and Personality, 2d. ed. (New York : Harper and Row, 1970), pp. 69-80. (4) Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, Reprinted (New Delhi : Tata McGraw-Hill Publishing Co., 1960), pp. 33-48.

การอะไรจากงานของเขา” และเพื่อพิสูจน์สมมุติฐานหลักที่ว่า องค์ประกอบที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวกและองค์ประกอบที่นำไปสู่ทัศนคติในทางลบในการปฏิบัติงานนั้น ไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งค้านกับสมมุติฐานดั้งเดิมที่ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติในทางบวกในการปฏิบัติงาน จะมีอิทธิพลต่อทัศนคติในทางลบด้วย

จากการค้นพบปรากฏว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ ปัจจัยจูงใจ (Motivators) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene)

ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวก เพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง นั่นคือความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง (Self-actualization) ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ ปัจจัยจูงใจประกอบด้วย

1. ความสำเร็จของงาน
2. การยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงาน
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้า

ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นภาวะแวดล้อม หรือเป็นส่วนประกอบของงาน ปัจจัยนี้อาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ปัจจัยนี้เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ปัจจัยสุขอนามัย ซึ่งเปรียบเสมือนหลักการในทางแพทย์ ที่ทำหน้าที่บำรุงสุขภาพให้ปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อม อันเกิดจากการกระทำของมนุษย์ สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ช่วยบำบัดโรค เป็นแต่ป้องกันและรักษาบรรยากาศให้ถูกสุขลักษณะ ปัจจัยค้ำจุนประกอบด้วย

1. การบังคับบัญชา
2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

4. เงินเดือน
5. นโยบายและการบริหารงาน
6. ผลประโยชน์เกื้อกูล
7. ความมั่นคงของงาน

เมื่อปัจจัยเหล่านี้ขาดหายไปหรือเลวลง ในระดับที่ปฏิบัติงานไม่สามารถจะยอมรับได้ เมื่อนั้นความไม่พึงพอใจในการทำงานก็จะตามมาในทางกลับกัน เมื่อภาวะแวดล้อมรอบงานเหมาะสมแล้ว ก็จะไม่รู้สึกไม่พอใจ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะมีทัศนคติในทางบวกมากนัก นอกจากนั้น เฮอร์สเบอร์ก ยังได้พบว่าปัจจัยทั้ง 2 ประเภทนี้แยกออกจากกันโดยเด็ดขาด กล่าวคือ ปัจจัยจูงใจไม่ได้เป็นมูลเหตุที่ทำให้คน

เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าขาดปัจจัยนี้ แต่จะเป็นมูลเหตุให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเท่านั้น ในทางตรงข้ามปัจจัยค้ำจุน อาจเป็นมูลเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ถ้าขาดหรือทำให้เสื่อมลงในปัจจัยนี้ แต่ถ้าหากปัจจัยนี้มีอยู่ ก็มีได้หมายความว่า คนจะพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพียงแต่อาจหยุดยั้งความไม่พึงพอใจไปชั่วขณะเท่านั้น (1)

จาก 3 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจซึ่งได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่ามีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน ดังจะขอเปรียบเทียบให้เห็นดังนี้

Maslow	McGregor	Herzberg
ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด ความต้องการมีชื่อเสียง	Theory X	Motivators
ความต้องการทางสังคม ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางร่างกาย	Theory Y	Hygienes



ทฤษฎีแต่ละอย่างก็นำมากล่าว มีไม่ เป็นยานเกี้ยวบริหารได้อย่างรัด เพราะแต่ละทฤษฎีก็มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันไป และเหมาะสมกับสถานการณ์แต่ละอย่างและสังคมแต่ละแห่ง ยิ่งในมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วยบุคคลที่เรียกว่าปัญญาชนเป็นส่วนใหญ่ มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาการแต่ละด้านแตกต่างกันไป ทำให้มีพฤติกรรมที่แตกต่างกันด้วย ฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถอย่างสูงที่จะประยุกต์ทฤษฎีทางการบริหารมาใช้ให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาคณะที่มีความรู้ให้อยู่ในมหาวิทยาลัยได้นาน ๆ ด้วยความพึงพอใจตลอดไป

(1) Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara B. Synderman, *The Motivation To Work*, 2d. ed. (New York: John Wiley and Son, 1959), pp. 113-119.