

บทที่ 2

แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินธุรกิจทุกประเภท เป้าหมายของธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะส่งผลต่อความสำเร็จอันจะนำมาซึ่งความก้าวหน้าและเจริญเติบโตต่อไปในอนาคต ซึ่งผู้บริหารทุกคนนอกจากจะต้องเป็นผู้มีความรู้ในการดำเนินธุรกิจแล้ว ยังจะต้องมีความสามารถในการจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคนให้ร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อให้ธุรกิจสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตซึ่งเป้าหมายหลักจะให้ความสำคัญต่อผลผลิต จึงต้องอาศัยแรงงานในระดับปฏิบัติการซึ่งถือเป็นแรงงานส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรง ดังนั้นผู้บริหารในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต จึงต้องค้นหาวิธีที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

การศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จะใช้แนวความคิดและทฤษฎีของ เฟรดเดอริก เฮอริชเบิร์ก (Frederick Herzberg) ซึ่งเฮอริชเบิร์ก ได้เสนอแนวคิดดังนี้

แนวความคิดและทฤษฎีของเฮอริชเบิร์ก

เฟรดเดอริก เฮอริชเบิร์ก เป็นนักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงคนหนึ่ง ได้มีแนวความคิดที่คล้ายกับแนวคิดของอับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ว่าความต้องการทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะแสวงหาสิ่งมาบำบัด โดยตามแนวคิดหรือทฤษฎีของมาสโลว์ได้สรุปความต้องการของมนุษย์หรือที่เรียกว่าลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs)¹ ว่ามี 5 ขั้นด้วยกันคือ

1. ความต้องการขั้นพื้นฐานหรือความต้องการทางร่างกาย (Basic Needs or Physiological Needs)
2. ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety and Security Needs)

¹ Heinz Wehrich and Harold Koontz , *Management A Global Perspective*, (10th ed. Singapore : McGraw-Hill Inc., 1993), p.468

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs)
4. ความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่นและตนเอง (Esteem Needs)
5. ความต้องการที่จะรู้จักตนเอง (Self-Actualization) หรือความต้องการแสวงหาความก้าวหน้าให้แก่ตนเอง หรือความต้องการพัฒนาตนเองให้เจริญเติบโต (Growth Needs)

โดยแนวความคิดของเฮอริชเบิร์กได้ให้ความสำคัญโดยเฉพาะกับความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในขณะที่มาสโลว์มุ่งเน้นที่ความต้องการของมนุษย์ โดยเฮอริชเบิร์กได้ทำการศึกษาโดยทำการสัมภาษณ์พนักงานที่มีอาชีพวิศวกรและนักบัญชีในเมืองพิตส์เบิร์ก รวมทั้งสิ้น 200 คน ด้วยการถามถึงสภาพการณ์ในการทำงานที่ก่อให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ (Satisfiers) และความรู้สึกไม่พึงพอใจ (Dissatisfiers) ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์ดังกล่าวเฮอริชเบิร์กสามารถจัดกลุ่มสภาพการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ สภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจ ซึ่งถึงแม้ว่าจะมีสภาพการณ์เหล่านี้ก็ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ โดยเฮอริชเบิร์กได้เรียกสภาพการณ์กลุ่มนี้ว่า ปัจจัยจูงใจอนามัยหรือปัจจัยบำรุงรักษาหรือปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขภาพลักษณะจิต (Maintenance or Hygiene Factors) และอีกสภาพการณ์หนึ่งคือสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดในการทำงานของพนักงานได้... ซึ่งเฮอริชเบิร์กได้เรียกสภาพการณ์กลุ่มนี้ว่าปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivational Factors or Motivators or Satisfiers)

จากแนวความคิดข้างต้น เฮอริชเบิร์กได้สรุปเป็นทฤษฎีซึ่งเรียกว่าทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory)² ซึ่งประกอบด้วย

1. ปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานหรือปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขภาพลักษณะจิต (Maintenance or Hygiene Factors)

เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่จะช่วยสกัดกั้นไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่พนักงานจะต้องได้รับการสนองตอบ เพราะถ้าไม่มีให้หรือมีให้ไม่เพียงพอจะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ก็ไม่ได้นิยามความว่าถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้แล้วก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 10 ด้านด้วยกันคือ

² Keith Davis , Human Relations and Organizational Behavior, (4th ed. , McGraw-Hill :1972), p. 54-55

1.1 นโยบายการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration) เช่น นโยบายการควบคุมดูแล ระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน

1.2 การบังคับบัญชา (Supervision) เช่น ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการกระจายงานของผู้บังคับบัญชา

1.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervision) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

1.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

1.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinates) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

1.6 ค่าตอบแทน (Compensation) เช่น ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการต่างๆ เป็นต้น

1.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) เช่น ความมั่นคงของบริษัท ภาพพจน์ชื่อเสียงหรือขนาดของบริษัท

1.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) เช่น สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

1.9 สภาพการทำงาน (Working Conditions) เช่น สภาพการทำงานในที่ทำงาน แสงสว่าง เสียง อุณหภูมิ การระบายอากาศ บรรยากาศในการทำงาน

1.10 ตำแหน่งงาน (Status) เช่น ความสำคัญของงานต่อบริษัท

2. ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานหรือปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors or Motivators)

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวคนทุกคนอยู่แล้ว โดยจะเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้านคือ

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) เช่น การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้

2.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) เช่น การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง หรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ

2.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) เช่น การมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

2.4 ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) เช่น ความน่าสนใจของงาน ความมีอิสระในการทำงาน หรือความท้าทายของงาน เป็นต้น

2.5 โอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) เช่น การได้มีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2.6 ความรับผิดชอบ (Responsibility) เช่น การที่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

จะเห็นได้ว่าปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivational Factors) เช่น ผลสำเร็จในงาน และความรับผิดชอบในหน้าที่การงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงซึ่งเกิดจากการทำงานและผลงานของพนักงาน และในด้านการยอมรับยกย่องและชมเชยและด้านความก้าวหน้า นั้นเป็นสิ่งที่พนักงานจะได้รับจากงานที่ทำ โดยปัจจัยเหล่านี้จะมุ่งเน้นที่ตัวงาน (Job Centered) ในขณะที่ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตหรือปัจจัยอนามัย (Maintenance or Hygiene Factors) จะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เช่น ด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านสภาพการทำงาน เป็นต้น

อย่างไรก็ดี เฮอริชเบิร์กได้พยายามชี้ให้นักบริหารเข้าใจว่า ปัจจัยอนามัยนั้นเป็นสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ เพราะการใช้เงินหรือสิ่งจูงใจที่ไม่เกี่ยวกับงานหรือบีบบังคับให้พนักงานทำงานด้วยการขู่หรือการลงโทษ³ จะทำให้พนักงานทำงานด้วยความจำเป็นไม่มีความรู้สึกพึงพอใจต่องาน ดังนั้นจึงควรจะใช้ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivational Factors) เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การออกแบบงานให้น่าทำ โดยที่เมื่อพนักงานทำงานนั้นแล้วรู้สึกตนเองมีความหมาย ทำความท้าทายความสามารถ ทำแล้วได้พัฒนาตนเอง

³ สิทธิโชค วรานุสันติกุล. ศิลปการบังคับบัญชา . (พิมพ์ครั้งที่ 2 , กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บู๊คแบงก์, 2540), หน้า 32