

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาประกอบ ดังนี้

#### ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

##### ความหมายของการจูงใจ (Motivation)

การจูงใจ (Motivation) หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความริเริ่ม ความทุ่ม รัษาพฤติกรรมและการกระทำหรือเป็นสภาพภายใน ซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545: 305)

##### แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจของเฟรเดริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg)

เฟรเดริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล โดยได้ศึกษาถึงความต้องการของพนักงานในองค์กรหรือการจูงใจในการทำงานว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบคือคนต้องการความสุขจากการทำงาน ซึ่งความสุขจากการทำงานนั้นเกิดจากความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยที่ส่งผลถึงความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจนั้นไม่ได้มาจากปัจจัยเดียวกันแต่สามารถแยกปัจจัยเป็นสองกลุ่ม จึงให้ชื่อเรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545: 314) แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ 2 กลุ่ม หรือ Two-Factor of Motivation ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พอใจในการทำงานหรือปัจจัยอนามัย หรือปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่ช่วยสกัดกั้นไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจซึ่ง ส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่พนักงานจะต้องได้รับการสนองตอบเพราะถ้าไม่มีให้หรือมีให้ไม่เพียงพอจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าถ้าไม่ให้ปัจจัยเหล่านี้แล้วก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 10 ด้านด้วยกันคือ

1.1 นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการ และการบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายใน เช่น นโยบายการควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน

1.2 การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการทำงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร เช่น ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการกระจายงานของผู้บังคับบัญชา

1.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervisor) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะ เป็นกิริยาจากที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับความช่วยเหลือ จากหัวหน้างาน

1.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) หมายถึง การติดต่อ ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันดี เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับความช่วยเหลือ จากเพื่อนร่วมงาน

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

1.6 ตำแหน่งงาน (Status) หมายถึง ความสำคัญของตำแหน่งงาน ความภาคภูมิใจในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ เช่น ความสำคัญของงานต่อบริษัท

1.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงในการบริหาร เช่น ความมั่นคงของบริษัท ภาพพจน์ ชื่อเสียงหรือขนาดของบริษัท

1.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน หรือ การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้ไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

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

1.10 ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง เงินเดือนและผลตอบแทนอื่น ๆ รวมถึง การเลื่อนขั้นเงินเดือนในองค์กรนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กร เช่นผลตอบแทน ในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

2. ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานหรือปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors or Motivators) เป็นความต้องการภายในของพนักงาน ที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการ ทำงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวคนทุกคนอยู่แล้ว โดยจะเป็นตัว กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจและเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติในทางบวกและ การจูงใจที่แท้จริง ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน คือ

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงาน ได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกัน ปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ เช่น การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้ สำเร็จลุล่วงไปได้

2.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่า จากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน จากบุคคลภายนอก การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการ ยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดถึงการยอมรับ ในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่ใน ความสำเร็จนั้นด้วย เช่น การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้างหรือได้รับการยกย่องชมเชย ในความสามารถ

2.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสดำเนินการศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่ม หรือได้รับการ ฝึกอบรม เช่น การมีโอกาสดำเนินการขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

2.4 ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดย ลำพังแต่ผู้เดียว เช่น ความน่าสนใจของงาน ความมีอิสระในการทำงานหรือความท้าทายของงาน

2.5 โอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลรับการ แต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน ความสามารถได้รับความก้าวหน้าในทศวรรษวิชาชีพ เช่น การ ได้มีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น

2.6 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด เช่น การที่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

จะเห็นได้ว่าปัจจัยจูงใจในการทำงานที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivational Factors) เช่น ผลสำเร็จในงานและความรับผิดชอบในหน้าที่การงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงซึ่งเกิดจากการทำงานและผลงานของพนักงาน และในด้านการยอมรับยกย่องและชมเชยและด้านความก้าวหน้าเป็นสิ่งทีพนักงานจะได้รับจากงานที่ทำ โดยปัจจัยเหล่านี้จะมุ่งเน้นที่ตัวงาน (Job Centered) ในขณะที่ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตหรือปัจจัยอนามัย (Maintenance or Hygiene Factors) จะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เช่น ด้านนโยบายและการบริหารบริษัท ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านสภาพการทำงาน เป็นต้น

อย่างไรก็ดี Herzberg พยายามชี้ให้นักบริหารเข้าใจว่าปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานหรือปัจจัยอนามัย หรือปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต (Maintenance or Hygiene Factors) นั้นเป็นสิ่งที่สกัดกั้นไม่ได้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้เพราะการให้เงินหรือสิ่งจูงใจที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานหรือบีบบังคับให้พนักงานทำงานด้วยการขู่หรือลงโทษ จะทำให้พนักงานทำงานด้วยความจำเป็นไม่มีความรู้สึกพึงพอใจต่องาน ดังนั้น จึงควรจะใช้ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานหรือปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors or Motivators) เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การออกแบบงานให้นำมาทำ โดยที่เมื่อพนักงานทำงานนั้นแล้วรู้สึกว่าตนเองมีความหมาย ทำทายความสามารถทำแล้วได้พัฒนาตนเอง พนักงานจะเกิดความพึงพอใจในงาน

จากหลักการของ Herzberg ข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจในการทำงาน 2 กลุ่มกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) ดังรูป

Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved

แผนภาพที่ 1 แสดงทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two Factors Theory)



จากรูปแสดงทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับยอมรับ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ลักษณะงานที่ทำให้โอกาสในการเจริญเติบโต และความรับผิดชอบ เป็นพื้นฐานในการโน้มน้าวบุคคลให้เข้าสู่องค์กร ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตซึ่งได้แก่ นโยบายการบริหารของบริษัท การบังคับบัญชา ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน ชีวิตส่วนตัว สภาพการทำงาน และตำแหน่งงาน จะเป็นปัจจัยเสริมให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ หากปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตอยู่ต่ำกว่าระดับที่ผู้ปฏิบัติงานยอมรับหรือสูงกว่า ความไม่พอใจจะไม่เกิดขึ้น การไม่มีความพอใจจะนำไปสู่สถานะที่เป็นกลางเท่านั้น ไม่ใช่ระดับความพอใจใด ๆ เกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจและสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจและสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจตามแนวคิดของ Herzberg

จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะถูกนำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาถึงปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ

#### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542) ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยจูงใจทุกปัจจัยมีความสำคัญในระดับมาก ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตให้ความสำคัญในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับดังนี้ สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารของบริษัท ความสัมพันธ์ของหัวหน้างาน ชีวิตส่วนตัว ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ตำแหน่งงาน และปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานให้ความสำคัญในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ผลสำเร็จในการทำงาน โอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ลักษณะของงานที่ทำ และการยอมรับจากผู้อื่น

ในด้านความพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความพอใจต่อปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตเกือบทุกปัจจัย โดยรวมอยู่ในระดับพอใจมากได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงานตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ชีวิตส่วนตัว การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน และนโยบายการบริหารงานของบริษัท ยกเว้นค่าตอบแทนซึ่งส่วนใหญ่มีความพอใจในระดับพื่อน้อย ส่วนความพอใจต่อปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานเกือบทุกปัจจัยในระดับพื่อน้อยมาก ได้แก่ลักษณะของงานที่ทำ และการยอมรับจากผู้อื่น ยกเว้นความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งส่วนใหญ่มีความพอใจในระดับพื่อน้อย

โสภิตา เพ็ญทอง (2545) ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมูลนิธิโครงการหลวงให้ความสำคัญกับปัจจัยเชิงจิตในกลุ่มปัจจัยเชิงจิตที่รักษาสุขภาพจิตในระดับมาก และให้ความสำคัญปัจจัยเชิงจิตที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานในระดับปานกลาง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ปัจจัยที่รักษาสุขภาพลักษณะจิตที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน นโยบายและการบริหาร ตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน การบังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น และให้ความสำคัญในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ดังนี้ สภาพการทำงาน และค่าตอบแทน

ปัจจัยเชิงจิตที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานพนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ ผลสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำและความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และให้ความสำคัญในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการยอมรับยกย่อง และชมเชยจากผู้อื่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

มัทธนา เสนาธรรม (2545) ทำการศึกษา เรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดลำปาง พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานต่อปัจจัยเชิงจิต โดยรวมเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยในรายละเอียดพบว่าปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน และการได้รับการยอมรับนับถือ ส่วนปัจจัยที่มีความพอใจในระดับปานกลางได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานต่อปัจจัยข้างต้น พบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยในรายละเอียดปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และความมั่นคงในงาน ส่วนปัจจัยที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลางได้แก่ เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา นโยบาย และการบริหารงาน สภาพการทำงาน และวิธีการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา