

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการศึกษา ดังนี้

#### แนวคิด และทฤษฎี

ความพึงพอใจในการทำงาน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) เป็นความรู้สึกร่วมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน ซึ่งผลตอบแทนคือทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงาน มีความตั้งใจในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

**ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg** (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) เป็นทฤษฎีซึ่งเสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย 2 แนวคิดคือ (1) แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจไปยังความไม่พึงพอใจ และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจซึ่งเป็นปัจจัยภายใน(ความต้องการภายใน)ของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน(Job Satisfiers) (2) แนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจไปยังความไม่มีความไม่พึงพอใจ และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสุขอนามัย ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfiers)

ทฤษฎี 2 ปัจจัยมีองค์ประกอบดังนี้

1. **ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ** (Motivation Factors หรือ Motivators) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรงและเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจและเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน มี 6 ข้อ ได้แก่

1) **ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน** (Achievement) คือการที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย รู้จักแก้ปัญหาและรู้จักการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น

2) **การได้รับการยอมรับนับถือ** (Recognition) คือ การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน

การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี ให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงาน

3) ความก้าวหน้าในงาน (Advancement) คือ การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

4) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Contents) คือ เป็นงานที่น่าสนใจ ต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ทำทลายให้ลงมือทำ เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

5) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) ได้แก่ โอกาสในการที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และยังหมายถึงการที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

6) ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นปัจจัยจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

**2. ปัจจัยการธำรงรักษา (Maintenance Factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors)** เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน การเสนอสุขอนามัยไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของ Herzberg แต่เป็นการป้องกันความไม่พึงพอใจ ปัจจัยเหล่านี้จะคงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มืออยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์กรแล้วจะก่อให้เกิดความไม่ชอบงานขึ้น แต่ถ้าปัจจัยธำรงรักษาดีก็ยังไม่ส่งผลให้คนรักงานหรือเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เป็นเหมือนการรักษาสุขอนามัยซึ่งถ้ารักษาไม่ดีก็จะเกิดปัญหาในการทำงานได้ ปัจจัยสุขอนามัยนี้มี 10 ด้านได้แก่

1) นโยบายและการบริหาร (Company Policies and Administration) หมายถึง การจัดการและบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการดำเนินงาน การนิเทศงานและความยุติธรรมในการบริหาร ย่อมมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคลากรในหน่วยงานหรือองค์กร

3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Superiors) ได้แก่ ความสนิทสนม ความเป็นกันเอง ความร่วมมือ การให้ความช่วยเหลือ เอาใจใส่จากหัวหน้างาน

4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำงาน

5) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinates) หมายถึง การได้รับความร่วมมือ สนับสนุน ช่วยเหลือ ปฏิบัติตามหน้าที่ที่มอบหมายอย่างเต็มใจ และมีประสิทธิผล

6) ตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน (Status) หมายถึงการเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน

7) ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Security) ได้แก่ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน ความมั่นคงในการทำงานหรือความมั่นคงขององค์กรย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงาน

8) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน เช่นผู้ปฏิบัติงานถูกแต่งตั้งไปทำงานในที่ทำงานแห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้ไม่มีความสุขจึงเกิดความไม่พอใจในการทำงานในที่ทำงานแห่งใหม่ได้ เป็นต้น

9) สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

10) ค่าตอบแทน (Pay) ได้แก่ การเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงาน เงินตอบแทนอื่น ๆ เช่น โบนัส บำเหน็จพิเศษ และสวัสดิการต่าง ๆ เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

อย่างไรก็ดี ปัจจัยธำรงรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัยนั้นเป็นสิ่งสกัดกั้นไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ เพราะการใช้สิ่งจูงใจที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน หรือการชูเชิญลงโทษจะทำให้พนักงานทำงานด้วยความจำเป็น ทำให้ไม่มีความรู้สึกพึงพอใจต่องาน ปัจจัยธำรงรักษาจึงเป็นเพียงปัจจัยเสริมให้บุคลากรไม่มีความไม่พึงพอใจในการทำงานอยู่ หากปัจจัยธำรงรักษาอยู่ต่ำกว่าระดับที่ผู้ปฏิบัติงานยอมรับจะทำให้เกิดความไม่พอใจ แต่ถ้าอยู่เท่ากับหรือสูงกว่าระดับที่ยอมรับ ความไม่พอใจก็จะไม่เกิดขึ้น การไม่มีความไม่พอใจจะนำไปสู่สถานะที่เป็นกลางเท่านั้น ไม่ใช่ตัวกระตุ้นความพอใจแต่อย่างใด ดังนั้นจึงควรใช้ปัจจัยจูงใจเป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่นการออกแบบงานให้น่าทำ มีความท้าทาย สร้างให้เกิดการยอมรับนับถือในความสำเร็จ โดยที่เมื่อพนักงานทำงานแล้ว

รู้สึกว่าตนเองมีความหมาย ทำทายความสามารถ ได้พัฒนาตนเอง พนักงานก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน

หลักการของ Herzberg สามารถเขียนเป็นตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎี 2 ปัจจัย กับปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานได้ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 1 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg

ปัจจัยการจูงใจ (Motivation Factors) หรือตัวจูงใจ (Motivators)	ปัจจัยการรักษา (Maintenance Factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors)
ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement)	นโยบายและการบริหาร (Company Policies and Administration)
การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)	วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical)
ความก้าวหน้าในงาน (Advancement)	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Superior, Subordinate and Peers)
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Content)	ตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน (Status)
โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth)	ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job Security)
ความรับผิดชอบ (Responsibility)	ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life)
	สภาพการทำงาน (Working Conditions)
	ค่าตอบแทน (Pay)
↓	↓
ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfiers)	ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfiers)

จากทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวข้างต้น จะถูกนำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ต่อปัจจัยการจูงใจและปัจจัยสุขอนามัย ตามทฤษฎีของ Herzberg

ลิขสิทธิ์เป็นของ Chiang Mai University  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

**จารุมาศ ปาละรัตน์ (2548)** ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ โดยใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านค่าตอบแทน ด้านตำแหน่ง ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา และให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานพนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน เป็นปัจจัยที่กระตุ้นการทำงานที่สำคัญสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านโอกาสในการเจริญเติบโต

ผลการศึกษา ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดความท้อถอยในการทำงาน พบว่า ความไม่แน่นอนในการดำรงอยู่ของ สกน. เป็นปัจจัยที่พบมากที่สุดรองลงมาได้แก่ ตำแหน่งงานที่ทำอยู่ไม่มีโอกาสก้าวหน้า ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ไม่มีความมั่นคง ไม่ได้ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ผลตอบแทนที่ได้รับจากธนาคารไม่เพียงพอ ลักษณะงานที่ทำอยู่ไม่ตรงกับความต้องการ ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญไม่มอบหมายงาน ไม่ได้ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และไม่ได้ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

ปัญหาในการปฏิบัติงานของพนักงานที่พบมากที่สุดได้แก่ ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติไม่มีความมั่นคงรองลงมาได้แก่ ไม่มีการกำหนดแนวทางในการเลื่อนตำแหน่งให้ชัดเจน ไม่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง ไม่มีโอกาสแสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการแนะนำหรือสอนงานจากผู้บังคับบัญชา ไม่เข้าใจกลยุทธ์และแผนงานของส่วนงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานไม่ดี ไม่มีอิสระในการทำงาน และงานในความรับผิดชอบมีมากเกินไป

**มณฑนา เสนาธรรม (2545)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดลำปาง โดยใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานต่อปัจจัยจูงใจโดยรวมมีค่าเฉลี่ยปานกลาง โดยในรายละเอียดพบว่าปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมากได้แก่ ด้านผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและการได้รับการยอมรับนับถือ ระดับปานกลางได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความ

รับผิดชอบ และความก้าวหน้า ด้านความพึงพอใจที่มีต่อปัจจัยารรักษาพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยในรายละเอียดปัจจัยที่มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดได้แก่ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และความมั่นคงในงาน ส่วนปัจจัยที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลางได้แก่เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน และวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved