

บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กุญแจสำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คือการจูงใจ ซึ่งเป็นการกระตุ้นปลุกเร้าให้พนักงานในองค์กรมีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ในองค์กรธุรกิจการจูงใจนั้นมีความจำเป็นต่อกระบวนการเพิ่มผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้เพราะบุคคลที่ได้รับการจูงใจที่ถูกต้องจะทำงานเต็มเวลาเต็มกำลัง มีความมุ่งมั่นที่จะให้ผลงานออกมาดีที่สุด ซึ่งส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในองค์กรและความสำเร็จของตนเอง

การศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ลีโอ ฟู้ดส์ จำกัด จะใช้แนวความคิดและทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฟรเดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Fredrick Herzberg's Need Two Factor Theory) ซึ่งเฮอร์ซเบิร์ก ได้เสนอแนวคิดดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีของเฟรเดริก เฮอร์ซเบิร์ก

Frederick Herzberg, B. Mnusner, and B. Synderman (1959) อธิบายว่า เขาได้เริ่มวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ทฤษฎีแรงจูงใจโดยการทำแบบสอบถามนักบัญชีและวิศวกร 200 คน เขาใช้การสัมภาษณ์โดยการตอบคำถามในสิ่งที่ผู้ตอบคำถามรู้สึกชอบและรู้สึกไม่ชอบในการทำงาน ให้ผู้ตอบคำถามอธิบายรายละเอียดเมื่อรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจเกี่ยวกับงานแล้วจัดเป็นหมวดหมู่ประเภทของประสบการณ์ที่เหมือนกันทั้งพอใจและไม่พอใจ เพราะเขาเชื่อว่าความสัมพันธ์ที่มีกับงานเป็นพื้นฐานอย่างหนึ่งเกี่ยวกับความคิดของแต่ละคนว่างานนั้นล้มเหลวหรือสำเร็จ การที่แต่ละคนคิดว่างาน ของตัวเองดีหรือไม่ดีนั้นมีตัวแปรหลายปัจจัย เขาได้กำหนดตัวแปรในการศึกษา เพื่อให้เกิดความชัดเจนและเข้าใจง่าย ดังนี้ คือ การได้รับการยอมรับ (Recognition) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) โอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) ความสำเร็จในการทำงาน (Advancement) เงินเดือน (Salary) ความสัมพันธ์ในงาน (Interpersonal Relations with Supervision, Subordinate, and peers) การบังคับบัญชา (Supervision-Technical) ความรับผิดชอบ (Responsibility) นโยบายการบริหารงานของบริษัท (Company Policy and Administration) สภาพการทำงาน (Working Conditions) ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) ปัจจัยในชีวิตส่วนตัว (Factor in Personal Life) ตำแหน่งงาน (Status) และความมั่นคงในการทำงาน (Job Security)

จากการตอบคำถาม เฮอร์ชเบิร์ก ได้สรุปว่าคำตอบของคนที่มีระดับกับงานจะแตกต่างจากกลุ่มที่คิดว่างานไม่ดี อย่างเห็นได้ชัด (วิเชียร วิทยอุดม, 2547) สามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มที่มีความไม่พอใจในงานจะเกิดจากปัจจัยภายนอกของสิ่งแวดล้อมของงาน และกลุ่มที่มีความพอใจในงานจะเกิดจากปัจจัยภายในของสิ่งแวดล้อมของงาน เฮอร์ชเบิร์ก กล่าวว่าสิ่งที่ตรงข้ามกับความพอใจไม่ใช่ความพอใจอย่างที่เชื่อกันโดยปกติ การกำจัดสิ่งที่ทำให้ไม่พอใจนั้นไม่จำเป็นว่าจะทำให้งานน่าอภิรมย์ขึ้น เขาเสนอว่าสิ่งที่ตรงข้ามกับความพอใจ (Satisfaction) คือความไม่พอใจ (No Satisfaction) และสิ่งที่ตรงข้ามกับความไม่พอใจ (Dissatisfaction) คือไม่ทำให้ไม่มีความไม่พอใจ (No Dissatisfaction) ปัจจัยที่นำไปสู่ความพึงพอใจในงานนั้นแยกอยู่อย่างอิสระเป็นเอกเทศจากสิ่งนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในงาน จากแนวคิดข้างต้น เฮอร์ชเบิร์ก ได้สรุปเป็นทฤษฎีซึ่งเรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ซึ่งประกอบไปด้วย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541)

1) **ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation Factor)** เป็นปัจจัยภายใน (ความต้องการภายใน) ของพนักงาน ที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง โดยจะเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจและเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้านคือ

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) คือ การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเมื่องานสำเร็จเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่คาดไว้ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงานและผลของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

1.2 การได้รับการยอมรับในความสามารถและได้รับการยกย่องนับถือ (Recognition) คือ การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง หรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถรวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและความมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) คือ การมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จเป็นต้น

1.4 ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) คือ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายความสามารถในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด ตรงความรู้ที่ได้ศึกษามาเป็นต้น

1.5 โอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) คือ การได้มีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

1.6 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การที่ได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงานหรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมายไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงานได้แก่ ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบและการได้รับมอบหมายงานที่สำคัญเป็นต้น

2) ปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfaction) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงแต่เป็นเพียงสิ่งที่จะช่วยสกัดกั้นไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่พนักงานจะต้องได้รับการตอบสนองตอบ เพราะถ้าไม่มีให้หรือให้ไม่เพียงพอจะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้แล้วจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 10 ด้านด้วยกันคือ

2.1 นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (Company Policy and Administration) คือ นโยบายการควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการวิธีการบริหารงานขององค์กร มีการแบ่งงานไม่ซ้ำซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน มีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.2 วิธีการปกครองการบังคับบัญชา (Supervisions Technical) คือ ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน ความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervision) คือ ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) คือ ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

2.5 ความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น (Interpersonal Relation with Other Division) คือ ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลแผนกอื่น

2.6 ค่าตอบแทน (Pay) คือ ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น

2.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) เช่น ความมั่นคงของบริษัท ภาพพจน์ชื่อเสียง หรือขนาดของบริษัท

2.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

2.9 สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพการทำงานในที่ทำงาน แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ บรรยากาศในการทำงาน

2.10 ตำแหน่งงาน (Status) คือ อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี ความสำคัญของงานต่อบริษัท เป็นต้น

ปัจจัยควบคุมที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ถ้าเมื่อใดปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation Factors) ลดต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นอย่างมาก ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานก็พลอยตกต่ำไปด้วย ในทางตรงกันข้ามถ้าเมื่อใดปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Hygiene Factors) ลดต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นหรือขาดไป ก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน เกิดความเบื่อหน่ายที่ถอยหมุดกำลังใจในการทำงาน จนอาจเป็นสาเหตุทำให้พนักงานต้องลาออกจากงาน

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดหาปัจจัยควบคุมนี้ ขึ้นมาตอบสนองความต้องการของพนักงาน เพื่อเป็นการสร้างการจูงใจและขจัดความไม่พอใจของพนักงานให้หมดไป จะทำให้พนักงานในองค์กรร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้มากยิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปิยวดี สอนสิงห์ (2543) ได้ศึกษา ความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน กรณีศึกษา บริษัท บิวตี้รีเทล (ประเทศไทย) จำกัดในเขตภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจปัจจัยจูงใจโดยรวมในระดับปานกลาง และในรายละเอียดของปัจจัยพบว่า กลุ่มปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน ที่พนักงานให้ความสำคัญ และความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน และด้านความสำเร็จ ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

และด้านการยอมรับจากบุคคลภายนอก กลุ่มปัจจัยจิตใจที่รักษาสุขลักษณะจิต ที่พนักงานให้ความสำคัญ และความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านตำแหน่งงาน ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน และด้านความมั่นคงในชีวิตส่วนตัว ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กันเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบาย และการบริหารงาน และด้านค่าตอบแทน ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญ และระดับความพึงพอใจในระดับปานกลางคือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

สมใจ ชูติปาโร (2547) ได้ศึกษา ปัจจัยจิตใจในการทำงานของแรงงานไทยในโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง ในจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า แรงงานไทยระดับปฏิบัติการที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่เยือกแข็งในจังหวัดสมุทรสาคร ให้ความสำคัญเฉลี่ยโดยรวมต่อปัจจัยจิตใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญปัจจัยความสำเร็จของงานเป็นลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก และมีการให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ตามลำดับดังนี้ ลักษณะและขอบเขตของงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าและโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สำหรับปัจจัยที่รักษาสุขลักษณะจิตให้ความสำคัญเฉลี่ยโดยรวมในระดับมาก โดยมีการให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ตามลำดับ ดังนี้ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (หัวหน้างาน) นโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความมั่นคง ความเป็นอยู่ในชีวิตส่วนตัว และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และมีการให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ตามลำดับ ดังนี้ ความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น ตำแหน่งหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบันสภาพการทำงาน สวัสดิการ และค่าตอบแทน

สำหรับปัญหาต่อปัจจัยจิตใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานมีระดับของปัญหาเฉลี่ยโดยรวมในระดับปานกลาง โดยมีระดับของปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดระดับปานกลาง เรื่องความก้าวหน้า และโอกาสก้าวหน้าในการหน้าที่การงาน ส่วนปัญหาต่อปัจจัยจิตใจที่รักษาสุขลักษณะจิตมีระดับของปัญหาเฉลี่ยโดยรวมในระดับน้อย โดยมีระดับของปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดระดับปานกลางเรื่องค่าตอบแทน