

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎี

2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory) ได้มีการพัฒนาโดย Frederick Herzberg ในปี ค.ศ. 1950-1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ. 1960-1969 (อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550) ซึ่งเสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และแนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่มีความไม่พึงพอใจ (No Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หรือกล่าวได้ว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย (1) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และ (2) ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) **ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors or Motivators)** เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของพนักงานที่มีอิทธิพลในการสร้าง ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นกลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้ ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่ แท้จริง ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้านได้แก่

1.1) **ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)** คือ การที่สามารถทำงานได้สำเร็จ ทันทตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ความสามารถใน การแก้ไขปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จ ก็เกิดความรู้สึกพอใจ ในความสำเร็จนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่คาดไว้ การเปิด โอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ ความสำเร็จของงาน และผลของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

1.2) การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือ การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง หรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใด ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีเกียรติ ศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

1.3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หรือโอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) คือ การมีโอกาสดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ การมีโอกาสดำรงตำแหน่งที่ท้าทายเพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรในองค์กรอยากทำงาน

1.4) ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) คือ ความน่าสนใจของงาน ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสำคัญ มีคุณค่า เป็นงานที่ใช้ความคิด มีความท้าทายความสามารถในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัดและตรงความรู้ที่ได้ศึกษามา เป็นต้น

1.5) ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงาน หรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ และได้รับมอบหมายงานสำคัญ เป็นต้น

2) ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้นักงนงานเกิดความไม่พอใจแต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่พนักงานจะต้องได้รับการสนองตอบ เพราะถ้าไม่มีให้หรือให้ไม่เพียงพอ จะทำให้นักงนงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้แล้วจะทำให้นักงนงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้าน ได้แก่

2.1) นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration) คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ นโยบายการควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการ วิธีการบริหารงานขององค์กร มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.2) การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (Supervision) คือ ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการดูแล ควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน และความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

2.3) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervision) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

2.4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

2.5) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.6) ตำแหน่งงาน (Status) คือ อาชีพนั้นๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความสำคัญของงานต่อบริษัท เป็นต้น

2.7) ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ ชื่อเสียง หรือขนาดของบริษัทหรือองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

2.8) ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการทำงานหรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

2.9) สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงาน เช่น เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิ ภาวะบรรยากาศ กลิ่น บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ทำงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

2.10) ค่าตอบแทน (Compensations) และสวัสดิการ (Welfares) คือผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานสำหรับการทำงานในองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นในรูปแบบของเงินเดือน ค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานเหมาะสมกับงานที่ทำ โดยการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเหมาะสมเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับพนักงานที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งพนักงานได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพและการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อน/พักร้อน บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

ทั้งนี้ จากทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรเดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg's Two-Factor Theory) ดังกล่าวข้างต้น สามารถแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัย ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยตามทฤษฎีสองปัจจัยของ

เฟรเดริกเฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg's Two-Factor Theory)

ปัจจัยควบคุมที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ถ้าเมื่อใดปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ลดลงต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นอย่างมาก ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานที่จะลดต่ำไปด้วย และในทางกลับกัน ถ้าเมื่อใดที่ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ลดต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นหรือขาดไป ก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน เกิดความเบื่อหน่าย ท้อถอย หหมดกำลังใจในการทำงาน จนอาจเป็นสาเหตุทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากงาน

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารจะต้องจัดหาปัจจัยทั้งสองกลุ่มขึ้นมา เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างเหมาะสม เป็นการสร้างแรงจูงใจและขจัดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานของพนักงานให้หมดไป ทำให้พนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจ มีความรัก และผูกพันกับองค์กร เกิดการร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรเติบโตและพัฒนาไปในทิศทางที่ดีในอนาคต

2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จุฑารัตน์ น้อยท่าช้าง (2548) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท กรุงไทยอาหารสัตว์ จำกัด (มหาชน) แขวงบางมด เขตจอมทอง กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับระดับการจูงใจจากปัจจัยจูงใจ 5 ด้าน คือด้านลักษณะงาน ด้านความสำเร็จ ด้านการยกย่อง ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ใช้วิธีการศึกษาแบบสำรวจ (Survey Research) โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 280 คน ผลการศึกษาพบว่า เมื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมคิดเป็น 3.19 หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมมีระดับความพึงพอใจไม่รู้สึกกระตือรือร้น ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาการทำงานในบริษัท พบว่า พนักงานชาย - หญิงมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีระดับการศึกษาต่างกัน มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน และระยะเวลาการทำงานในบริษัทต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับระดับการจูงใจจากปัจจัยจูงใจด้านต่างๆ พบว่าพนักงานมีระดับการจูงใจจากปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จ และความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงาน ด้านการยกย่อง และด้านความก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง

ณัฐจรี เพชรปานิวงศ์ (2549) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน โดยอาศัยทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ในการศึกษาได้ใช้แบบสอบถามสอบถามพนักงานจำนวน 267 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญโดยรวมในระดับมากกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน และให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่กระตุ้นการทำงานและปัจจัยที่ช่วยลดความพึงพอใจในระดับมากเช่นเดียวกัน สำหรับปัญหาที่ผู้ตอบแบบสอบถามพบว่ามีปัญหาภาพรวมในระดับปานกลางต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน โดยบริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์เกษตรอบแห้งหรือขนมขบเคี้ยว มีปัญหาในระดับปานกลาง ส่วนบริษัทที่ผลิตอาหารเกษตรแช่เย็นหรือแช่แข็ง และบริษัทที่ผลิตผลิตภัณฑ์นม มีปัญหาในระดับน้อย

กรวิทย์ ศานติอาวรณ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ฟิ้งน้อยเบเกอรี่ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ฟิ้งน้อยเบเกอรี่ จำกัด ตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานและปัจจัยจูงใจตัวกระตุ้นในการทำงาน ในการศึกษาครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 207 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจมีผลต่อการทำงานโดยเฉลี่ยในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านชีวิตส่วนตัว ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านตำแหน่งงาน และปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ปัจจัยจูงใจกระตุ้นในการทำงาน มีผลต่อการทำงานโดยเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานในระดับมาก มีดังนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านลักษณะของงาน ส่วนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน พบว่า ปัญหาที่พนักงานเห็นว่ามีผลต่อการทำงาน 3 อันดับแรก ได้แก่ ปัญหาด้านสภาพการทำงาน รองลงมาคือ ปัญหาด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานและปัญหาด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท