

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบดังนี้

#### แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจของเฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542) ได้อธิบายถึง แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของเฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ 2 กลุ่ม หรือ Two-Factors Theory of Motivation ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานหรือปัจจัยอนามัย หรือปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่ช่วยสกัดกั้นไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่พนักงานจะต้องได้รับการสนองตอบเพราะถ้าไม่มีให้หรือมีให้ไม่เพียงพอจะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้แล้วก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 10 ด้านด้วยกันคือ

1.1 นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration) เช่น นโยบายการควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน

1.2 การบังคับบัญชา (Supervision) เช่น ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการกระจายงานของผู้บังคับบัญชา

1.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervisor) 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 ตำแหน่งงาน (Status) เช่น ความสำคัญของงานต่อบริษัท

1.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) เช่น ความมั่นคงของบริษัท ภาพพจน์ ชื่อเสียงหรือขนาดของบริษัท

1.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) เช่น สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

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

1.10 ค่าตอบแทน (Compensation) เช่น ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น

2. ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานหรือปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors or Motivators) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวคนทุกคนอยู่แล้ว โดยจะเป็นตัวกระตุ้นให้ ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้านคือ

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) เช่น การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้

2.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) เช่น การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้างหรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ

2.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) เช่น การมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

2.4 ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) เช่น ความน่าสนใจของงาน ความมีอิสระในการทำงานหรือความท้าทายของงาน เป็นต้น

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

2.6 ความรับผิดชอบ (Responsibility) เช่น การที่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

จะเห็นได้ว่าปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivational Factors) เช่น ผลสำเร็จในงานและความรับผิดชอบในหน้าที่การงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงซึ่งเกิดจากการทำงานและผลงานของพนักงาน และในด้านการยอมรับยกย่องและชมเชยและด้านความก้าวหน้า นั้นเป็นสิ่งที่พนักงานจะได้รับจากงานที่ทำ โดยปัจจัยเหล่านี้จะมุ่งเน้นที่ตัวงาน (Job Centered) ในขณะที่ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตหรือปัจจัยอนามัย (Maintenance or Hygiene Factors) จะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เช่น ด้านนโยบายและการบริหารบริษัท ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านสภาพการทำงาน เป็นต้น

อย่างไรก็ดีเฮิร์ชเบอร์ก พยายามชี้ให้นักบริหารเข้าใจว่าปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานหรือปัจจัยอนามัย หรือปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต (Maintenance or Hygiene Factors) นั้นเป็นสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้เพราะการใช้เงินหรือสิ่งจูงใจที่ไม่เกี่ยวกับงานหรือบีบบังคับให้พนักงานทำงานด้วยการขู่หรือการลงโทษ จะทำให้พนักงานทำงานด้วยความจำเป็นไม่มีความรู้สึกพึงพอใจต่องาน ดังนั้นจึงควรจะใช้ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานหรือปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors or Motivators) เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การออกแบบงานให้นำทำ โดยที่เมื่อพนักงานทำงานนั้นแล้วรู้สึกตนเองมีความหมาย ทำหายความสามารถทำแล้วได้พัฒนาตนเอง พนักงานจะเกิดความพึงพอใจในงาน

จากหลักการของเฮิร์ชเบอร์กข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจในการทำงาน 2 กลุ่มกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) ดังรูป

## รูปแสดงทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory)



จากรูปแสดงทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ลักษณะงานที่ทำ โอกาสในการเจริญเติบโต และความรับผิดชอบ เป็นพื้นฐานในการโน้มน้าวบุคคลให้

เข้าสู่องค์กรซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตซึ่งได้แก่นโยบายการบริหารของบริษัท การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน ชีวิตส่วนตัว สภาพการทำงาน และตำแหน่งงาน จะเป็นปัจจัยเสริมให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ หากปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตอยู่ต่ำกว่าระดับที่ผู้ปฏิบัติงานที่ยอมรับหรือสูงกว่าความไม่พอใจจะไม่เกิดขึ้น การไม่มีความพอใจจะนำไปสู่สถานะที่เป็นกลางเท่านั้น ไม่ใช่ระดับของความพอใจใด ๆ เกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจและสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจตามแนวคิดของ Frederick Herzberg

จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้วข้างต้น จะถูกนำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาถึงปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง

#### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542) ทำการศึกษาเรื่อง "ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยจูงใจทุกปัจจัยมีความสำคัญมากในการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารของบริษัท ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ชีวิตส่วนตัว ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ตำแหน่งงาน ผลสำเร็จในการทำงาน โอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ลักษณะของงานที่ทำ และการยอมรับจากผู้อื่น"

ในด้านความพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความพอใจต่อปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตเกือบทุกปัจจัยโดยรวมอยู่ในระดับพอใจมากได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงานตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ชีวิตส่วนตัว การบังคับบัญชา สภาพการทำงานและนโยบายการบริหารของบริษัท ยกเว้นค่าตอบแทนซึ่งส่วนใหญ่มีความพอใจที่ในระดับพอใจน้อย ส่วนความพอใจต่อปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานเกือบทุกปัจจัยในระดับพอใจมาก ได้แก่ลักษณะของงานที่ทำและการยอมรับจากผู้อื่น ยกเว้นความก้าวหน้าในหน้าที่การงานซึ่งส่วนใหญ่มีความพอใจในระดับพอใจน้อย

ณัฐชนันท์ นาทิพย์ (2542) ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานท่าอากาศยาน เชียงใหม่ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านศักดิ์ศรีของ

อาชีพในระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง คือ สัมพันธภาพในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ นโยบายการบริหารงานและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ส่วนสาเหตุที่ทำให้พนักงานไม่มีความพึงพอใจได้แก่ ผู้บริหารขาดความยุติธรรม พนักงานในองค์กรขาดความสามัคคี และพนักงานทำงานไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง

**ปิยวุฒิ สอนสิงห์ (2543)** ทำการศึกษาถึงความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน : กรณีศึกษา บริษัท บิวท์ รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด ในเขตการขายภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการยอมรับจากบุคคลภายนอก และด้านปัจจัยที่รักษาสุขลักษณะจิตให้ความสำคัญในระดับมากได้แก่ด้านตำแหน่งงาน การบังคับบัญชา ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน สภาพการปฏิบัติงานและความมั่นคงในชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารงาน และค่าตอบแทน และให้ความสำคัญในระดับปานกลางด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา