

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการศึกษา ดังนี้

#### แนวคิด และทฤษฎี

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

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg' Two-Factors Theory)(อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) เป็นทฤษฎีซึ่งเสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ (1) แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจไปยังความไม่พึงพอใจ และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจซึ่งเป็นปัจจัยภายใน (ความต้องการภายใน) ของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfiers) (2) แนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจไปยังความไม่มีความไม่พึงพอใจ และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสุขอนามัย ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfiers)

ทฤษฎีสองปัจจัยมีองค์ประกอบดังนี้

1. ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation Factors หรือ Motivators) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน โดยตรงและเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจและเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน มี 6 ข้อ ได้แก่

1) ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement) คือการที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย รู้จักแก้ปัญหาและรู้จักการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น

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

3) ความก้าวหน้าในงาน (Advancement) คือ การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

4) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Contents) คือ เป็นงานที่น่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำให้งานให้ลงมือทำ เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

5) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) ได้แก่ โอกาสในการที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และยังหมายถึงการที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

6) ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิดเป็นปัจจัยจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

2. ปัจจัยการธำรงรักษา (Maintenance Factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน การเสนอสุขอนามัยไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของ Herzberg แต่เป็นการป้องกันความไม่พึงพอใจ ปัจจัยเหล่านี้จะคงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มืออยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์กรแล้วจะก่อให้เกิดความไม่ชอบงานขึ้น แต่ถ้าปัจจัยธำรงรักษาดีก็ยังไม่ส่งผลให้คนรักงานหรือเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เป็นเหมือนการรักษาสุขอนามัยซึ่งถ้ารักษาไม่ดีก็จะเกิดปัญหาในการทำงานได้ ปัจจัยสุขอนามัยนี้มี 10 ด้าน ได้แก่

1) นโยบายและการบริหาร (Company Policies and Administration) หมายถึงการจัดการและบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

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

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

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

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

6) ตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน (Status) หมายถึงการเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน

7) ความมั่นคงในงาน (Security) ได้แก่ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน ความมั่นคงในการทำงานหรือความมั่นคงขององค์กรย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงาน

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

9) สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ สถานะทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่นอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

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

อย่างไรก็ดี ปัจจัยการธำรงรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัยนั้นเป็นสิ่งสำคัญไม่น้อยให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ เพราะการใช้สิ่งจูงใจที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน หรือการชูเชิญลวงโทษจะทำให้พนักงานทำงานด้วยความจำเป็นทำให้ไม่มีความรู้สึกพึงพอใจต่องาน ปัจจัยธำรงรักษาจึงเป็นเพียงปัจจัยเสริมให้บุคลากรไม่มีความไม่พึงพอใจในการทำงานอยู่ หากปัจจัยธำรงรักษาอยู่ต่ำกว่าระดับที่ผู้ปฏิบัติงานยอมรับจะทำให้เกิดความไม่พอใจ แต่ถ้าอยู่เท่ากันหรือสูงกว่าระดับที่ยอมรับ ความไม่พอใจก็จะไม่เกิดขึ้น การไม่มีความไม่พอใจจะนำไปสู่สถานะที่เป็นกลางเท่านั้น ไม่ใช่ตัวกระตุ้นความพอใจแต่อย่างใด ดังนั้นจึงควรใช้ปัจจัยจูงใจเป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การออกแบบงานให้นำทำ มีความท้าทาย สร้างให้เกิดการยอมรับนับถือในความสำเร็จ โดยที่เมื่อพนักงานทำงานแล้ว รู้สึกว่าตนเองมีความหมาย ทำทหายความสามารถ ได้พัฒนาตนเอง พนักงานก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน

จากทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวข้างต้น จะถูกนำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานสาขา ของ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย และ พะเยา ต่อปัจจัยการจูงใจและปัจจัยสุขอนามัย ตาม ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factors Theory)

#### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จงกลณี จันทร์ทะเล (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนการผลิต บริษัทจอร์จ เจนเซน (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้ทฤษฎีทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) และ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factors Theory) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยอนามัย ด้านความมั่นคงและความปลอดภัยในอาชีพ และด้านเงื่อนไขสภาพการทำงานทางด้านกายภาพ พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ด้านอัตราค่าจ้างและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายบริษัท และด้านคุณภาพการนิเทศงาน พนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในส่วนของปัจจัยกระตุ้นนั้น ด้านการมีโอกาสดำเนินการสำเร็จในการทำงานพนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ด้านการยอมรับว่าทำงานดี ด้านการมีโอกาสดำเนินการก้าวหน้าหรือได้ศึกษาต่อ ด้านการได้รับความรับผิดชอบเพิ่มสูงขึ้น และด้านลักษณะของงานที่ให้ทำพนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านการมีโอกาสดำเนินการเลื่อนตำแหน่ง พนักงานมีความพึงพอใจในระดับน้อย

จารุมาศ ปาละรัตน์ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factors Theory) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่รักษาสภาพลักษณะจิตระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านค่าตอบแทน ด้านตำแหน่ง ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา และให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานพนักงานให้ความสำคัญใน ระดับมาก ได้แก่ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน เป็นปัจจัยที่กระตุ้นการทำงานที่สำคัญสูงสุด ผลการศึกษา ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดความท้อถอยในการทำงาน พบว่า ความไม่แน่นอนในการดำรงอยู่ของ สำนักงานภาคเหนือ ปัญหาในการปฏิบัติงานของพนักงานที่พบมากที่สุดได้แก่ ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติไม่มีความมั่นคง

**ฉัตรชัย บุญเพ็ญ (2547)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท จันวานิชย์ ซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factors Theory) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท จันวานิชย์ ซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง โดยมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับความพึงพอใจปานกลาง โดยพนักงานมีความพึงพอใจด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับในความสามารถด้านลักษณะของงานเป็นที่น่าสนใจ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง ปัจจัยบำรุงรักษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับความพึงพอใจปานกลาง โดยพนักงานมีความพึงพอใจด้านนโยบายการบริหารองค์กร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านตำแหน่งการงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับความพึงพอใจปานกลาง ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจด้านเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับพึงพอใจน้อย

**มณฑนา เสนาธรรม (2545)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดลำปาง โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factors Theory) ผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานต่อปัจจัยจูงใจโดยรวมมีค่าเฉลี่ยปานกลางโดยในรายละเอียดพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจระดับมากได้แก่ ด้านผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและการได้รับการยอมรับนับถือ ระดับปานกลางได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ด้านความพึงพอใจที่มีต่อปัจจัยบำรุงรักษาพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยในรายละเอียดปัจจัยที่มีความพึงพอใจในระดับมากได้แก่ความสัมพันธ์กับผู้บังคับ บัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัวและความมั่นคงในการทำงาน ส่วนปัจจัยที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลางได้แก่เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน และวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา

**วิไลลักษณ์ ทองวินิชิตลปะ (2547)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงใจในการทำงานของบุคลากรในโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม 1 โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factors Theory) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในด้านความสำเร็จของงาน ในระดับมากส่วนปัจจัยจูงใจในด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าของหน้าที่การงาน บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานต่อปัจจัยจูงใจในระดับมาก ในรายละเอียด

พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ในระดับมากที่สุด ส่วนปัจจัยค้ำ  
จุนในด้านความมั่นคง สถานะของอาชีพ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา  
ของผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน และด้านนโยบายและการบริการ บุคลากรมีความพึงพอใจ  
ในระดับมาก และปัจจัยค้ำจุนในด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า  
ในอนาคต บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved