

(Recognition) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความน่าสนใจของงาน (Task Interest) การเจริญเติบโตในการทำงาน (Growth) ปัจจัยจูงใจดังกล่าวข้างต้นเป็นปัจจัยที่ Herzberg มองว่าสามารถจูงใจพนักงานให้อยากทำงานได้ ซึ่งนี่คือเหตุผลที่กล่าวไว้ข้างต้นว่า ในการใช้เงินเพื่อจูงใจพนักงานนั้น เราจำเป็นต้องมีวิธีการ หรือเหตุผลในการใช้เงินเพื่อจูงใจ เหตุผลดังกล่าว คือ ปัจจัยจูงใจในทฤษฎีของ Herzberg นี้เอง ในการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน เพื่อจูงใจพนักงานนั้น นักบริหารค่าจ้างจะต้องเชื่อมโยงทฤษฎีปัจจัยจูงใจนี้กับการบริหารเงินเดือนให้ได้ กล่าวคือ

ในปัจจัยด้านความสำเร็จและความตระหนักในความสำคัญของพนักงานนั้น เราสามารถใช้การขึ้นเงินเดือนประจำปีตามผลงาน และการขึ้นเงินเดือนกรณีเลื่อนตำแหน่งเป็นตัวบอกพนักงานได้ว่าเขากำลังประสบความสำเร็จในการทำงาน นั่นก็คือถ้าหากพนักงานสามารถทำผลงานได้ดี บริษัทเห็นความสามารถก็ขึ้นเงินเดือนให้สูงกว่าพนักงานที่ทำงานผลงานด้อยกว่า พร้อมกับบอกพนักงานให้ทราบถึงเหตุผลในการขึ้นเงินเดือน ให้มีนัยของความภาคภูมิใจซ่อนอยู่ในคำพูดด้วยยิ่งดี

ปัจจัยเรื่องความรับผิดชอบ เราก็สามารถใช้การเลื่อนตำแหน่งเป็นตัวบอกให้พนักงานทราบว่าตอนนี้เขากำลังจะมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น มีงานที่ท้าทายมากขึ้น (เรื่องนี้อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับเงินโดยตรง)

ปัจจัยการเจริญเติบโตในบริษัท บริษัทสามารถที่จะทำและออกแบบ Career path ซึ่งเป็นเส้นทางสายอาชีพของพนักงานที่เข้ามาทำงานในบริษัทให้พนักงานทราบว่าเขายู่กับบริษัทแล้วจะสามารถเจริญเติบโตไปได้แค่ไหน และในการเลื่อนระดับแต่ละครั้งนั้น เราก็จะมีการปรับเงินเดือนให้ตามความรับผิดชอบที่สูงขึ้นด้วย

จะเห็นได้ว่าเราสามารถนำตัวเงินมาเชื่อมโยงกับปัจจัยจูงใจของ Herzberg ได้ และสามารถที่จะใช้ในการจูงใจพนักงานให้อยากทำงานกับบริษัทได้ด้วย แต่สิ่งต่างๆเหล่านี้มันก็ไม่ได้รับประกันว่า ถ้าบริษัทมีครบถ้วนแล้ว พนักงานจะไม่ออกไปไหน ยังมีอีกหลายปัจจัยที่ทำให้พนักงานไม่อยากทำงาน สาเหตุที่พบบ่อยที่สุด ก็คือ สาเหตุจากหัวหน้างาน บางบริษัทมีระบบเงินเดือนที่ดีมาก มีระบบการจูงใจที่ดี แต่มีอัตราการลาออกของพนักงานสูงมาก

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถณมานะ, 2545) ได้ทำการศึกษาเรื่องเดียวกันโดยพิจารณาปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ การศึกษา Frederick Herzberg ได้สรุปว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้นจะต้องสัมพันธ์กับลักษณะในเนื้อหาของงาน Frederick Herzberg เรียกปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจนี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ปัจจัยจูงใจนี้ คือ ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ความเป็นไปที่เติบโต ความรับผิดชอบ ดังที่ได้กล่าวไปแล้ว

ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน จะสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเหนืองาน และ Frederick Herzberg เรียกปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจนี้ว่า ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยเพื่อความคงอยู่ ปัจจัยอนามัยนี้มีหลายประการ คือ สถานภาพ สัมพันธภาพกับผู้ควบคุมบังคับบัญชา สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารของบริษัท ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน ค่าจ้าง เมื่อนำเอาประเด็นปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัยมารวมกันเรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย

Frederick Herzberg เห็นว่าปัจจัยสุขอนามัย เป็นสภาพแวดล้อมอันสำคัญยิ่งของงานที่จะรักษาคคนไว้ในองค์กรในลักษณะที่ทำให้เขาพอที่จะทำงานได้ คือ ปัจจัยสุขอนามัยไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสาเหตุทำให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงานถึงแม้ปัจจัยสุขอนามัยจะได้รับการตอบสนองจะเป็นเพียงการช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานเท่านั้น แม้ผู้บริหารจะพยายามลดสิ่งที่ทำให้คนไม่พอใจในการทำงานมาจนถึงระดับศูนย์ พยายามตอบสนองความต้องการที่เกี่ยวกับปัจจัยสุขอนามัย เพียงการทำให้ไม่เกิดความไม่พอใจขึ้นเท่านั้น แต่จะไม่สามารถนำไปสู่ความพอใจในงาน หรือจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเต็มความสามารถได้ คือ ปัจจัยสุขอนามัยในตัวมันเอง ไม่สามารถจูงใจบุคคล มีแต่ปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่จะจูงใจบุคคลให้ทำงานได้ ถ้ายึดทฤษฎี Frederick Herzberg แล้ว บุคคลต้องทำงานที่มีลักษณะท้าทายจึงเป็นการจึงเป็นการจูงใจเขาให้ทำงาน

ทฤษฎีพฤติกรรม (กรวิทย์ ออกผล,2547(สร้อยตระกูล (ติวยานนท์)อรณณมานะ,2545)

พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง กิริยาอาการแสดงออกทุกรูปแบบของสิ่งมีชีวิต เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า ทั้งภายนอกและใน เป็นการแสดงออกที่เห็นได้จากภายนอก โดยรูปแบบของพฤติกรรมต่าง ๆ นั้นเป็นผลมาจากการทำงานร่วมกันของพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม

กลไกการเกิดพฤติกรรม การที่พฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งจะเกิดขึ้นได้นั้นจะต้องประกอบด้วยสิ่งเร้าหรือตัวกระตุ้น (Stimulus) เหตุจูงใจ (Motivation) ซึ่ง หมายถึงความพร้อมภายในร่างกายของสัตว์ก่อนที่จะแสดงพฤติกรรม เช่น ความหิว ความกระหาย เป็นต้น

ดังนั้นคำว่าพฤติกรรม (Behavior)(สร้อยตระกูล (ติวยานนท์)อรณณมานะ,2545) จึงรวมถึงสิ่งที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์การปฏิบัติซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผย และยังรวมถึงพฤติกรรมที่ยังมาแสดงออกหรือพฤติกรรมซ่อนเร้น ทั้งนี้รวมถึงกระบวนการภายในอื่นๆ

การจูงใจ (Motivation) เป็นเรื่องของความรู้สึกซึ่งไม่หยุดนิ่งอันยังผลให้เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำมนุษย์มีพฤติกรรมต่อเมื่อเขามีแรงขับ หรือแรงจูงใจหรือความอยากซึ่งเป็นผลของความต้องการที่เกิดขึ้น ความต้องการของมนุษย์เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

พฤติกรรมที่เกิดขึ้น เนื่องมาจากความต้องการจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจหรือสิ่งล่อใจ (Incentive) ซึ่งกลายเป็นเป้าหมายในที่สุด สิ่งจูงใจนั้นอาจเป็นสิ่งจูงใจที่มองเห็นหรือจับต้องได้ (tangible) หรือจับต้องไม่ได้ (intangible) ก็ได้ ถ้าสิ่งจูงใจนั้นเป็นสิ่งจูงใจแบบปฏิฐานหรือทางบวก (positive) ได้แก่ สิ่งที่บุคคลนั้นชื่นชอบ หรือทำให้เกิดความพึงพอใจ เช่น การชมเชย ค้ำยกย่อง การให้รางวัล สิ่งจูงใจแบบปฏิฐาน จะดึงดูดใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรม

การที่บุคคลมีแรงจูงใจ จะทำให้บุคคลพยายามสร้างพฤติกรรมมุ่งสู่บางสิ่งบางอย่างซึ่งกลายเป็นเป้าหมายที่แน่นอนที่บุคคลนั้นต้องการ และเมื่อบรรลุเป้าหมายอาจจะทำให้สาเหตุแห่งพฤติกรรมหมดไป ซึ่งยังผลทำให้ไม่มีการจูงใจและที่สุดจะไม่เกิดพฤติกรรมอีก

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

พรรัตน์ พันธุ์ศรีมังกร (2540) ได้ศึกษาเรื่องตัวแปรที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจภายในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพประจำการตามตฤณภูมิลักษณะงาน พบว่า ตัวแปรที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจภายในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพประจำการตามตฤณภูมิลักษณะงานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ ความต้องการความก้าวหน้า ความพึงพอใจในบริบทของงานที่แตกต่างกัน การรับรู้คุณค่าของงานกับการรับรู้ด้านความรับผิดชอบของงานและการรับรู้ผลลัพธ์ของงานกับแรงจูงใจภายในการทำงานที่มีความต้องการความก้าวหน้าและความพึงพอใจในบริบทที่แตกต่างกัน สักยภาพการจูงใจของงานกับแรงจูงใจภายในการทำงาน

ชมชื่น สมประเสริฐ (2542) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาล ปริญญาโท พ.ศ. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพยาบาลประกอบด้วย ลักษณะงาน ระบบบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และปัจจัยส่วนบุคคล ยุทธวิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลมี 9 ประการ คือ การตั้ง เป้าหมายที่ท้าทายในการทำงาน, การวางแผนเชิงยุทธวิธี, การประกาศเป้าหมายในการทำงาน, การลงมือ การตั้งใจกระทำตามแผน, การวิเคราะห์อุปสรรคในการทำงาน, การเปลี่ยนแปลงตนเอง และวัฒนธรรม การทำงาน, การได้รับความสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน, การมีส่วนร่วมในการบริหาร และการสะท้อน การวิเคราะห์ตนเอง

พัชรินทร์ กันต์ไพเราะ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมี 6 ด้าน คือ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ด้านความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้า ด้านรายได้และสวัสดิการ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจมาก และเมื่อ

เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน และ ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสายงานบริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสายงานสนับสนุนบริหาร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มี ประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

อัจฉราพร ศรีภุชญาพรรณ (2546) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง พบว่า พยาบาลที่เลือกทำงานในโรงพยาบาลเอกชน ส่วนมากมีเหตุผลสำคัญอันดับแรกเนื่องจาก ค่าจ้าง รongลงมา ระบบบริหาร พยาบาลส่วนมากมีความพึงพอใจต่อปัจจัยบำรุงรักษา ในด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากที่สุด รongลงมา ได้แก่ นโยบายและการบริหาร สวัสดิการ ค่าจ้าง และสภาพการทำงานตามลำดับ และ พยาบาลส่วนมากมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจ ในด้านการยอมรับนับถือมากที่สุด รongลงมาได้แก่ ความสำเร็จของงาน ตั๋วงาน ความรับผิดชอบและโอกาสก้าวหน้าตามลำดับ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved