

แรงจูงใจ 2 ปัจจัย พลังสู่ความสำเร็จ

TWO POWERFUL MOTIVATION FACTORS TO SUCCESS

กมลพร กัลยาณมิตร^{1*}
Kamolporn Kalyanamitra

บทคัดย่อ

การที่องค์กรใดจะบรรลุถึงเป้าหมายแห่งความสำเร็จได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอันเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในบรรดาทรัพยากรการบริหารที่เรียกว่า 4Ms ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การบริหาร แม้ว่าการกำหนดลักษณะงานและเป้าหมายผลงานจะมีส่วนช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผลที่คาดหวังได้ แต่หากบุคลากรมี “แรงจูงใจ” ในการทำงานแล้ว ย่อมทำให้บุคลากรมีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เพราะแรงจูงใจเป็นเสมือนแรงขับ ที่ซ่อนอยู่ภายในจิตใจของบุคลากร ช่วยขับเคลื่อนพลังในการทำงานให้รุกไปข้างหน้า มุ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ดังเช่น ทฤษฎีแรงจูงใจที่มีชื่อเสียง คือ ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฟรดริก เฮิร์ซเบิร์ก ได้เสนอไว้ว่าบุคลากรในองค์กรจะทำงานมีประสิทธิภาพสูงนั้น มีแรงจูงใจด้านใดที่จะช่วยเสริมแรงในการทำงานให้เพิ่มขึ้น ซึ่งทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย (1) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และ (2) ปัจจัยยอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

คำสำคัญ: แรงจูงใจ ทฤษฎีสองปัจจัย

¹หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

*ผู้นิพนธ์ประสานงาน: kramonporn@hotmail.com

ABSTRACT

The success of organizations depends on the work performance of the personnel working in the organizations. Man or personnel is one of the most important factors among the 4M's: man, money, material and management. Without of the nature of work and the set target could play an important role in helping the employees to achieve the assigned tasks. However, if they were highly motivated, they would be willing and eager to work to a greater extent. It is so largely because motivation in a driving force in the mind of the personnel, the motivation puts in motion, the work energy of the personnel that leads to the great success of organization. The well-known theory – Frederick Herzberg's Two-Factors Theory (1959) - states that the high efficiency of the employees' work performance is brought about by some kind of motivation; the motivation helps to reinforce the work performance. The two factors of Herzberg's theory are 1) motivating factors or the factor stimulating the employees to work; and 2) hygiene factor or the factor reducing the unsatisfaction caused by work performance.

Keywords: Motivation, Two factor theory

บทนำ

การที่องค์กรใดจะบรรลุถึงเป้าหมายแห่งความสำเร็จได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอันเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในบรรดาทรัพยากรการบริหาร ที่เรียกว่า 4Ms ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) การบริหาร(Management) แม้ว่า การกำหนดลักษณะงานและเป้าหมายผลงานจะมีส่วนช่วยให้บุคลากรปฏิบัติให้เป็นไปตามผลที่คาดหวังได้ แต่หากบุคลากรมี “แรงจูงใจ (Motivation)” ในการทำงานแล้ว ย่อมทำให้บุคลากรมีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เพราะแรงจูงใจเป็นเสมือนแรงขับ (Driving Force) ที่ซ่อนอยู่ภายในจิตใจของบุคลากร ช่วยขับเคลื่อนพลังในการทำงานให้รุกไปข้างหน้ามุ่งต่อการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร ทำให้องค์กรได้รับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ได้ง่ายขึ้น โดยมีนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้แตกต่างกันไปมากมาย แต่ทฤษฎีหนึ่งที่นำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานไว้อย่างน่าสนใจและทำให้เข้าใจได้ง่ายว่าบุคลากรในองค์กรจะทำงานมีประสิทธิภาพสูงนั้น มีแรงจูงใจด้านใดที่จะช่วยเสริมแรงในการทำงานให้เพิ่มขึ้นได้ ซึ่งผู้เขียนเห็นว่า ทฤษฎีสองปัจจัย ของ เฟรเดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg's Two-Factor Theory) (Herberg, et al., 1959) เป็นทฤษฎีที่สามารถนำมาใช้ในกรณีนี้ได้เหมาะสม โดยจะนำเสนอรายละเอียดของแนวคิดทฤษฎีในลำดับต่อไป

ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motivation) ในความหมายทางจิตวิทยา หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง แรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นปัจจัยให้บุคคลพยายามทำงานให้เจริญก้าวหน้า ซึ่ง เฮอเบิร์ต จี ฮิตส์ (Herbert, 1972) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นผลของความแตกต่าง ระหว่างความต้องการ หรือแรงบันดาลใจ ความปรารถนา ความอยากได้ (Aspiration) กับความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ (Achievement) คือ $Motivation = Aspiration - Achievement$

โดยนำมาอธิบายได้ว่า ถ้าหากความต้องการมีมากกว่าความสำเร็จ แรงจูงใจจะเป็นบวก หมายถึงว่า สามารถจูงใจบุคคลให้กระทำกิจกรรมได้ หากว่าความสำเร็จของเขายังไม่เท่ากับความต้องการที่อยากได้ และแรงจูงใจมีค่าเป็นศูนย์ เมื่อเขาประสบความสำเร็จในการทำสิ่งนั้นแล้ว แต่ในความเป็นจริงแล้ว ธรรมชาติของมนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด ตามที่ Abraham Maslow ได้เสนอไว้ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) ว่าความต้องการที่ไม่สิ้นสุดนี้จะเกิดขึ้นเมื่อได้สิ่งที่ต้องการในขณะหนึ่งแล้ว เวลาต่อมาก็ยังมีความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นอีก (กมลพร กัลยาณมิตร, 2552) อย่างไรก็ตามหากประสบความสำเร็จตามความต้องการ (ความอยากได้) ที่ตั้งใจไว้ในครั้งแรกแล้วก็ตาม แรงจูงใจไม่ได้ลดลงเท่ากับศูนย์ เนื่องจากมีการขยับความต้องการอยากได้สูงขึ้นไปอีก และความสำเร็จจะเป็นสิ่งที่วิ่งตามความต้องการไปเรื่อย ๆ นั้นหมายความว่า แรงจูงใจยังมีอยู่ตราบเท่าที่ความพึงพอใจยังไม่เท่ากับความต้องการอยากได้ ดังที่ McGregor (1969) ศาสตราจารย์สาขาการบริหารอุตสาหกรรม แห่ง เอ็ม.ไอ.ที. ได้กล่าวว่า “แรงจูงใจ คือ แนวโน้มแห่งการพัฒนาความสามารถ ที่จะรับผิดชอบงาน เป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวตนของมนุษย์ทุกคน”

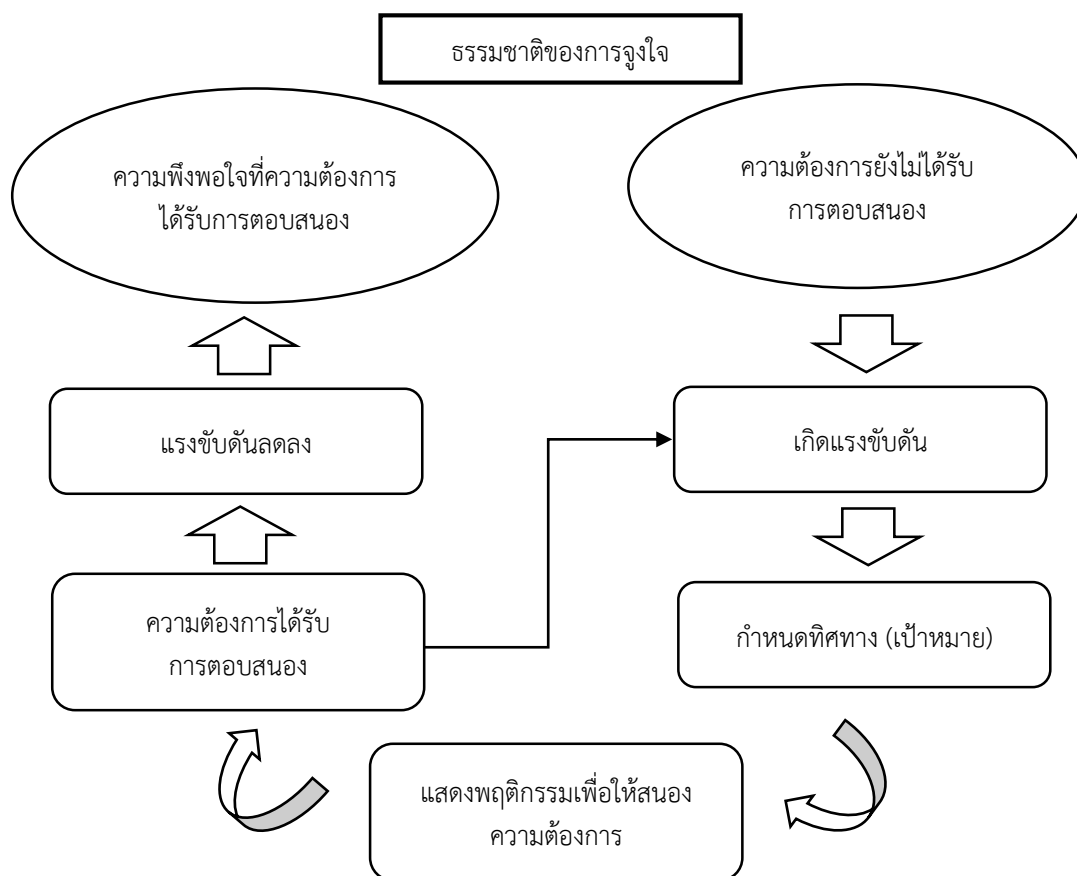
จากที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ผู้เขียนสรุปได้ว่า แรงจูงใจ แรงเสริม แรงขับ หรือแรงผลักดันที่ทำให้เกิดความกระตือรือร้น ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำให้พฤติกรรมของบุคคลมีพลัง ทิศทาง และมีความรู้สึกร่มมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญหรือไม่?

หากมีการตั้งคำถามว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานหรือไม่? คำตอบก็คือ สำคัญมาก เพราะการทำงานโดยอาศัยความสามารถของบุคลากรเพียงอย่างเดียว คงได้ผลงานไม่มากเท่ากับการเพิ่มการเสริมแรงจูงใจ เหมือนกับการยกโต๊ะ ยกเพียงคนเดียวไม่ไหว ได้แค่ขยับโต๊ะเท่านั้น แต่หากมีคนช่วย ก็สามารถยกโต๊ะได้ การทำงานของบุคลากรในองค์กรก็ไม่ต่างกัน ย่อมต้องการตัวช่วยเช่นเดียวกัน หากแต่เป็นตัวช่วยทางจิตใจ ซึ่งไม่สามารถมองเห็นได้ แต่เป็นพลังพิเศษที่อยู่ภายในของทุกคน มากน้อยต่างกันไป เพราะสิ่งกระตุ้นภายในทำให้มีความพยายามที่จะทำงานให้ดียิ่งขึ้น แรงจูงใจจึงเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความรู้สึกรักอยากจะทำอย่างหนึ่งอย่างใด อาจจะเรียกว่าเป็นแรงบันดาลใจก็ได้ และยังทำให้เกิดความกล้าในการกระทำอย่างหนึ่งอย่างใด ซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จมาแล้วมากมาย

เนื่องจากธรรมชาติของการจูงใจเมื่อบุคลากรเกิดความต้องการ จะมีการแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้สนองความต้องการ เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนอง แรงขับเคลื่อนจะลดลง ทำให้เกิดความพึงพอใจ ส่วนด้านที่ความต้องการของบุคลากรไม่ได้รับการตอบสนอง จะเกิดแรงขับเคลื่อน

เพื่อกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายของความต้องการ และมีการแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อสนองความต้องการ ดังแผนภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กระบวนการจูงใจ
ที่มา: พวงเพชร วัชรอยู่ (2549)

แรงจูงใจมีประโยชน์หรือไม่ ?

- แรงจูงใจมีประโยชน์และมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคลากรหลายประการดังต่อไปนี้
1. แรงจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคลมีพลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ให้มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นทำงานให้สำเร็จ
 2. แรงจูงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงาน (Persistence) ให้มีความมานะ อดทน บากบั่นไม่ท้อถอยกับปัญหาและอุปสรรค
 3. แรงจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน (Variability) ให้ดีขึ้น บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง หากทำงานไม่สำเร็จ ก็จะพยายามค้นหาค้นคว้าและแก้ไขให้ดีขึ้น

4. แรงจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีความมุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า มีจรรยาบรรณในการทำงาน (Work Ethics) มีความรับผิดชอบ มีวินัยในการทำงาน

ประโยชน์ที่ได้จากแรงจูงใจทั้ง 4 ประการ ข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่า องค์การใดมีบุคลากรที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมส่งผลให้องค์การนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายตามนโยบายได้ นอกจากนี้แล้ว ยังมีบุคลากรอีกส่วนหนึ่งซึ่งเชื่อว่า การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานให้มีคุณภาพขึ้นอยู่กับแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานร่วมกับความสามารถ ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงต้องให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรภายในองค์การร่วมกับความสามารถของแต่ละคนที่มีแตกต่างกันออกไป

Pigors & Myers (1981) ยังเสนอความเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่เป็แรงจูงใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จไว้ว่า ต้องมีองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ
2. ลักษณะของงานที่ทำได้มีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
3. มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่
4. มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็งานที่มีความมั่นคง
5. มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี
6. ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
7. มีการแบ่งเวลาทำงานและเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล
8. มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันนในสังคมอย่างดี

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฟรเดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg)

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ได้มีการพัฒนาโดยเฟรเดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ในปี ค.ศ. 1950-1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ. 1960-1969 (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550) ซึ่งเสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และแนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังการไม่มีความไม่พึงพอใจ (No Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) หรือกล่าวได้ว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย (1) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และ (2) ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors or Motivators) เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของบุคลากรที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นกลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) คือ การที่สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่คาดหวัง การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือ การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง หรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หรือโอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) คือ การมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

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

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

2. ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้เกิดความไม่พอใจ แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐาน ที่จำเป็นต้องได้รับการสนองตอบ เพราะถ้าไม่มีให้หรือให้ไม่เพียงพอ จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้แล้ว จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้าน ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration) คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ นโยบาย การควบคุม ดูแล ระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการ วิธีการบริหารงานขององค์กร มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.2 การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (Supervision) คือ ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงาน

มีความชัดเจน วิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของ ผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน และความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

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

2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงาน ร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือ จากเพื่อนร่วมงาน

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงาน ร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.6 ตำแหน่งงาน (Status) คือ อาชีพนั้น ๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติ และศักดิ์ศรี มีความสำคัญของงานต่อองค์กร เป็นต้น

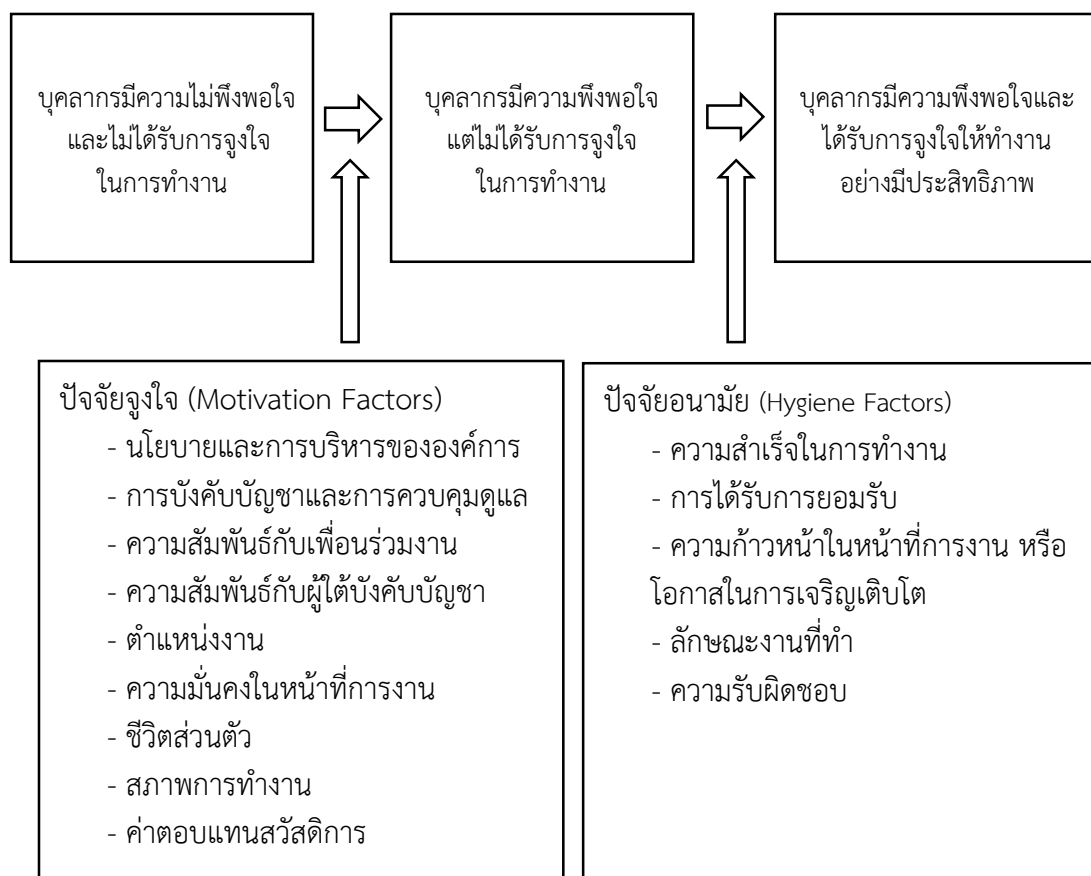
2.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อ ความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ ชื่อเสียง หรือขนาด ขององค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

2.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับ จากการงานหรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวก ในการเดินทางมาทำงาน

2.9 สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงาน เช่น ห้องทำงาน เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ กลิ่น บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมง ในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบ ต่อผู้ทำงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

2.10 ค่าตอบแทน (Compensations) และสวัสดิการ (Welfares) คือ ผลตอบแทน ที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากรสำหรับการทำงานให้องค์กร ไม่ว่าจะเป็นในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานให้เหมาะสม การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเป็นธรรม เป็นที่พอใจของบุคลากร นอกจากนี้ ยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับบุคลากรที่เป็นผลมาจากการทำงาน ในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งบุคลากรได้รับเพิ่มเติม นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพและการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อนหรือ พักร้อน เงินช่วยค่าครองชีพ เงินโบนัส เป็นต้น

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ของความพอใจที่เกิดจากแรงจูงใจตามองค์ประกอบของทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮิร์ชเบิร์ก ตามรายละเอียดแผนภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฟรดริก เฮอริชเบิร์ก (Frederick Herzberg's Two-Factor Theory)

ที่มา: Herzberg (1959)

แผนภาพข้างต้นนี้ แสดงถึงความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจ ถ้าเมื่อใดปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ลดลงต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นอย่างมาก ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานก็จะลดต่ำไปด้วย แต่ในทางกลับกัน ถ้าปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ลดต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นหรือขาดไป ก็จะทำให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน รู้สึกเบื่อหน่าย ท้อถอย และหมดกำลังใจในการทำงาน จนอาจเป็นสาเหตุทำให้บุคลากรตัดสินใจลาออกจากงานในที่สุด

บทสรุป

แรงจูงใจเปรียบเสมือนพลังพิเศษที่พร้อมจะปะทุออกมาเป็นพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงานที่สร้างประโยชน์แก่องค์กร หากแต่ต้องได้รับการเสริมแรงภายใน พลังพิเศษนี้จึงจะแสดงออกมา แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และส่งผลต่อความเติบโต ความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคง ขององค์กร เนื่องจากบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ซึ่งเป็น

คุณสมบัติส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคนที่ติดตัวมาก่อนที่จะได้รับการเสริมแรงใจ ผู้บริหารจึงต้องจัดให้มีปัจจัยทั้งสองกลุ่ม เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรให้เหมาะสม เป็นการสร้างแรงจูงใจและจัดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานของบุคลากรให้หมดไป เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจ มีความรักและผูกพันกับองค์กร ร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างกระตือรือร้น ในการช่วยกันพัฒนาองค์กรให้เติบโตและเจริญก้าวหน้าไปอย่างมั่นคง โดยอาศัยองค์ประกอบของทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก เป็นแนวทางสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้ “แรงจูงใจ 2 ปัจจัย” เป็นพลังนำสู่ความสำเร็จ” ย่อมทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพิ่มขึ้นและส่งผลสำเร็จต่อองค์กรทั้งในด้านคุณค่าและมูลค่าได้โดยง่าย

เอกสารอ้างอิง

กมลพร กัลยาณมิตร. (2552). **ทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ธนบุรี.

พวงเพชร วัชรอยู่. (2549). **แรงจูงใจในการทำงาน**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ:
ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

Herbert, H. G. (1972). **The Management of Organization: A Systems and Human
Resources Approach**. (12th ed.). New York: Appletion-Century-Crofts.

Herzberg, F. et al. (1959). **The Motivation to work**. New York: John Wiley and Sons.

McGregor, D. (1969). **The Human Side of Enterprise**. Now York: McGraw-Hill.

Pigors, P. & Myers, C. A. (1981). **Personnel Administration**. (9th ed.). Tokyo:
McGraw-Hill.