

บทที่ 16

การจูงใจพนักงาน

(Employee Motivation)

การจูงใจ (Motivation) เป็นคำทั่วไป ซึ่งใช้กับเรื่องของแรงขับ ความต้องการ ความจำเป็น ความปรารถนา และกำลังผลักดันซึ่งคล้ายคลึงกัน ผู้บริหารจูงใจโดยการจัดหาสภาวะการณ์ ซึ่งช่วยทำให้สมาชิกองค์การ ทำงานหรือเป็นสิ่งที่ภายในซึ่งเป็นเหตุให้แต่ละคนประพฤติในสิ่งที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังนั้น การจูงใจ คือ ความตั้งใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมาก เพื่อกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยมีเงื่อนไขว่า ความสามารถในการใช้ความพยายามนั้น ต้องสนองตอบความต้องการอย่างเพียงพอ



การจูงใจ คือ ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในระดับสูงเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยขึ้นอยู่กับความสามารถในการใช้ความมานะพยายาม เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในของของแต่ละคน องค์ประกอบที่สำคัญของการจูงใจที่ 3 อย่าง คือ

1. ความมานะพยายาม (Effort)
2. เป้าหมายขององค์การ (Organizational Goals)
3. ความต้องการ (Needs)

ความมานะพยายาม (Effort) เป็นการวัดความเข้มแข็งหรือความแรงกล้า เมื่อคนเราถูกจูงใจก็จะใช้ความพยายามมากขึ้น และไปในทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

ความต้องการ (Needs) หมายถึง ภาวะภายในบางอย่าง ซึ่งทำให้ผลที่ได้เป็นสิ่งที่น่าดึงดูดใจ หากความต้องการไม่ได้รับการตอบสนองก็จะทำให้เกิดความเครียด ซึ่งจะไปกระตุ้น

แรงขับภายในแต่ละคน แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมในการค้นหาเป้าหมาย ถ้าบรรลุเป้าหมายก็จะตอบสนองของความต้องการ และนำไปสู่การลดความตึงเครียดลงในที่สุด การจูงใจเป็นกระบวนการของความต้องการกับความพึงพอใจ

ทฤษฎีการจูงใจแบบร่วมสมัย

(Contemporary Theories of Motivation)

ทฤษฎีแบบดั้งเดิมเป็นที่รู้จักกันดี แต่โชคไม่ดีที่ไม่ค่อยมีการค้นคว้า สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว แต่ทฤษฎีร่วมสมัยเป็นทฤษฎีที่ค่อนข้างมีเหตุผล และมีเอกสารการค้นคว้าที่สนับสนุนการนำไปใช้มากกว่า

1. ทฤษฎี ERG (ERG theory)

เป็นการนำผลงานของ Maslow ไปศึกษาค้นคว้าต่อโดย Clayton Alderfer แห่งมหาวิทยาลัย Yale โดยการวางแนวศึกษาที่ใช้หลักการค้นคว้าวิจัยมากกว่าแบบเก่า Alderfer ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 4 อย่าง แทนที่จะเป็น 5 อย่างแบบ Maslow คือ

- 1.1 ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs)
- 1.2 ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness needs)
- 1.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs)

ทฤษฎี ERG แตกต่างจากทฤษฎี Maslow ดังนี้

1. คนเราอาจมีความต้องการมากกว่าหนึ่งอย่างเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน
2. หากความต้องการในระดับสูงได้รับการตอบสนอง ความต้องการในระดับต่ำก็จะเพิ่มขึ้น

2. ทฤษฎีความต้องการ McClelland

เป็นทฤษฎีและแนวคิดของ David McClelland และเพื่อนได้เสนอว่า ความต้องการที่สำคัญในองค์การมีอยู่ 3 ประการ ในการศึกษา และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจูงใจได้แก่

- ความต้องการประสบความสำเร็จ (Needs for achievement - nAch) เป็นแรงขับที่ต้องการให้เก่งหรือล้ำหน้าผู้อื่น ซึ่งเกี่ยวข้องกับมาตรฐานที่วางไว้ และฝ่าฟันเพื่อความสำเร็จ
- ความต้องการอำนาจ (Need for Power – nAff) เป็นความต้องการที่จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามแนวทางที่ต้องการ

- ความต้องการหรือเป็นเพื่อน (Need for Power – affiliation - nAff) เป็นความปรารถนาที่จะผูกมิตรและมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างบุคคล

จากการสนับสนุนของการค้นคว้าวิจัยสรุปได้ว่า

1. บุคคลที่มีความต้องการประสบความสำเร็จสูง จะมีความชอบมากกว่าในเรื่องของสภาพการทำงานที่มีความรับผิดชอบเป็นการส่วนบุคคล ข้อมูลย้อนกลับ และความเสียพอดประมาณ
2. คนที่มีความต้องการประสบความสำเร็จสูงไม่จำเป็นต้องก้าวขึ้นไปเป็นผู้บริหารที่ดีก็ได้ โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ ความสำเร็จอยู่ที่ผลงานของตนเองว่าดีแค่ไหน
3. ความต้องการมีอำนาจ และความต้องการผูกพัน มีแนวโน้มที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความสำเร็จของผู้บริหาร

3. ทฤษฎีการประเมินความเข้าใจ (Cognitive Evaluation Theory)

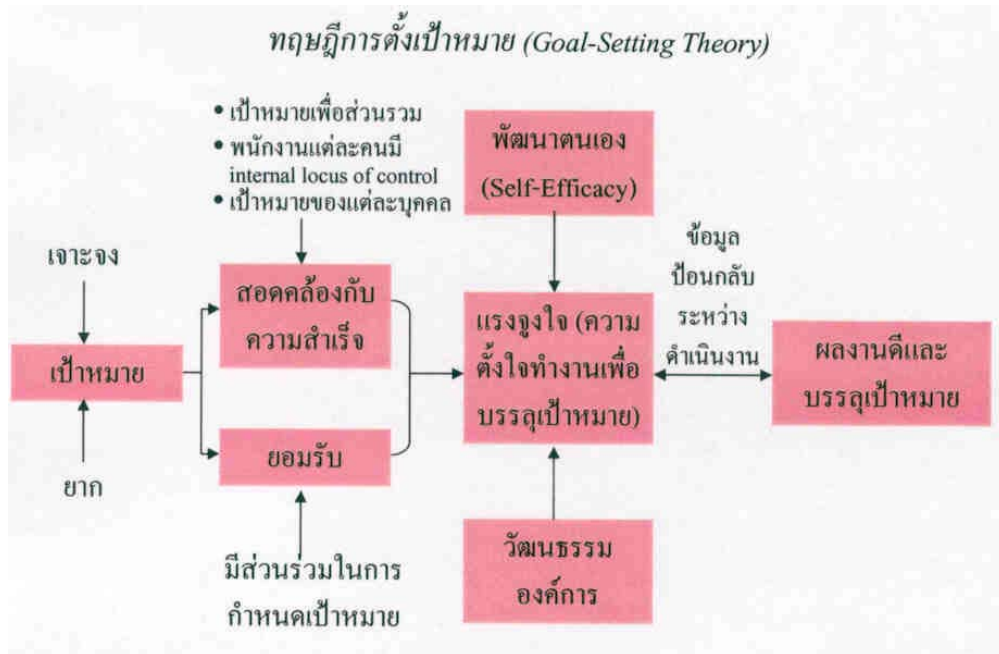
Deci ได้เสนอแนวคิดในปี 1960s โดยได้แนะนำว่ารางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เช่น ค่าจ้างจากการทำงาน ซึ่งเมื่อก่อนถือรางวัลภายใน (Intrinsic rewards) เนื่องจากความพอใจยินดีร่วมกับองค์ประกอบของงาน มีแนวโน้มจะลดระดับของการจูงใจทั้งหมด

ทฤษฎีการจูงใจสมัยก่อน ได้ตั้งข้อสมมติฐานว่าการจูงใจภายใน เช่น ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ และสมรรถนะในการทำงานเป็นอิสระ หรือไม่ขึ้นอยู่กับรางวัลภายนอก เช่น การจ่ายค่าจ้างที่สูงขึ้น การเลื่อนขั้น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี นั่นคือ ถ้าเราจูงใจปัจจัยภายในก็ไม่มีผลต่อปัจจัยภายนอก

แต่ทฤษฎี Cognitive Evaluation มีความเห็นที่แย้งกันคือ เมื่อใช้รางวัลภายนอก เช่นการจ่ายค่าจ้างที่สูงขึ้นสำหรับผลงานที่ดีเป็นตัวจูงใจรางวัลภายใน ซึ่งได้รับจากการที่เขาทำงานที่ชอบจะลดลงหรือพูดได้อีกอย่างหนึ่งว่า เมื่อรางวัลภายนอกได้ถูกนำไปให้คนใดคนหนึ่งเพื่อทำงานที่เขาสนใจ จะเป็นสาเหตุทำให้ความสนใจในตัวงานที่ทำภายในมีแนวโน้มลดลง

ทฤษฎีที่ได้รับการสนับสนุนจากการศึกษามากมาย อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่า การใช้ตัวจูงใจภายนอกไม่จำเป็นต้องระงับตัวจูงใจภายใน ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือ ไม่ว่าบุคคลจะถูกจูงใจภายในหรือไม่ก็ตาม ครั้นแล้วได้รับรางวัลภายนอกนั้น มีความเห็นว่ารางวัลภายนอกเป็นตัวควบคุมหรือใช้ได้ ฟิงเจดจำไว้ว่าในโลกของความเป็นจริงนั้น ถึงแม้ว่ามีรางวัลภายในจากการทำงานอย่างมากมาย ก็ยังมีอำนาจต่อการเสริมแรงของความจูงใจรางวัลภายนอกอยู่ดี

4. ทฤษฎีการวางเป้าหมาย (Goal-Setting Theory)



ทฤษฎีดังกล่าวมีแนวคิดที่ว่าเป้าหมายเฉพาะและยากนำไปสู่การปฏิบัติงานที่สูงขึ้นอันเป็นผลงานของ Edwin Locke (1960s) ที่เสนอว่า ความตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมายเป็นที่มาของการจูงใจที่สำคัญ เราอาจกล่าวได้ว่าเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงจะเพิ่มการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นกว่าเป้าหมายที่ง่าย ความผูกพันของสาธารณชนต่อเป้าหมายจะมีผลทำให้เพิ่มความผูกพันในเป้าหมายขององค์กร และผลสะท้อนกลับจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นกว่าการที่ไม่มีผลสะท้อนกลับเลย

สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน คือ ความขัดแย้งหรือความเชื่อในขีดความสามารถของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงาน (Self - efficacy) คนที่มีความเชื่อในขีดความสามารถของตนเองสูง (High Self - Efficacy) จะมีความพยายามและฝ่าฟันอุปสรรคในการทำงานเพื่อเป้าหมายที่สูงขึ้นมากกว่าพวกที่เชื่อในขีดความสามารถของตนเองต่ำ (Low self - efficacy)

5. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางการศึกษาด้านพฤติกรรมซึ่งแตกต่างจาก Goal Setting theory ซึ่งเป็นทฤษฎีเสริมแรงได้แนวคิดว่ารางวัลภายนอกหรือการลงโทษจะสิ่งทีก่อให้เกิดพฤติกรรมทฤษฎีการเสริมแรงได้ให้ความสนใจในปัจจัยภายในของบุคคล แต่มุ่งเน้นเพียงแต่ว่ามีอะไรเกิดขึ้นเท่านั้น ในขณะที่ทฤษฎี Goal - Setting กล่าวว่า การจูงใจทั้งหมดเกิดจากความรู้อ ความ

เข้าใจภายใน ส่วนทฤษฎีเสริมแรงจะเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับการวางเงื่อนไขไปปฏิบัติการ (Operant conditionings) ของ Skinner

6. ทฤษฎีความยุติธรรม (Equity theory)

เมื่อแต่ละคนเปรียบเทียบปัจจัยในการทำงาน (inputs) เช่น ความสามารถ ความพยายาม ความเหน็ดเหนื่อย ฯลฯ และผลงาน (outcomes) ของตนเองกับผู้อื่น เพื่อที่จะจัดความไม่ยุติธรรมออกไป

ลักษณะของการเปรียบเทียบอ้างอิงของพนักงานมี 4 แบบ คือ

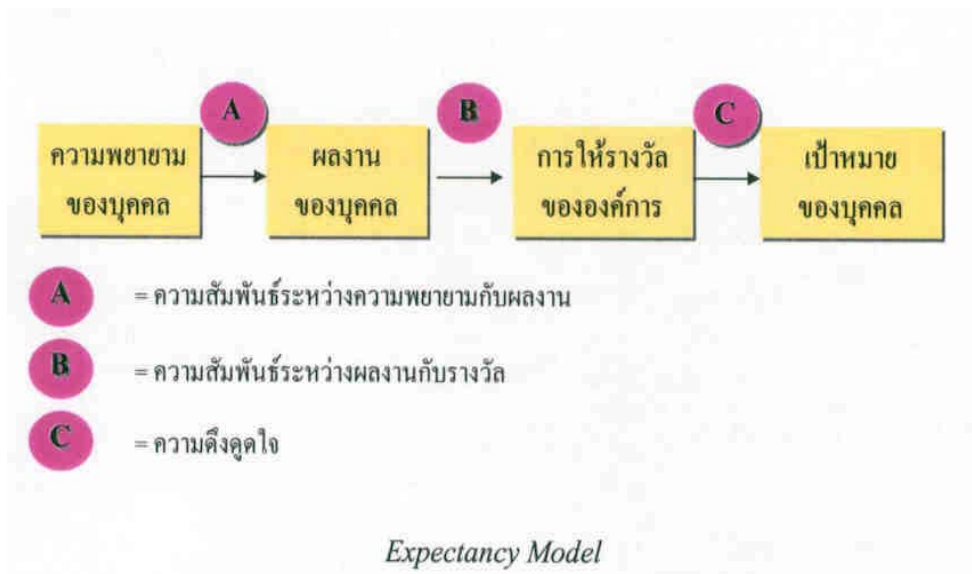
1. Self – inside ใช้ตนเองซึ่งเคยทำงานในตำแหน่งใดตำแหน่งที่แตกต่างไป จากตำแหน่งงานปัจจุบันภายในองค์การเป็นตัวเปรียบเทียบ
2. Self – outside ใช้ตนเองซึ่งเคยทำงานในตำแหน่งภายนอกองค์การมาเปรียบเทียบ
3. Other – inside ใช้ผู้อื่นที่ทำงานภายในองค์การมาเปรียบเทียบ
4. Other – outside ใช้ผู้อื่นที่ทำงานภายนอกองค์การมาเปรียบเทียบ

จากลักษณะการเปรียบเทียบดังกล่าวข้างต้น พนักงานสามารถเปรียบเทียบตนเองกับเพื่อนฝูงเพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงานในองค์การเหนือจากงานที่ตนเองเคยปฏิบัติมาก่อน

ทฤษฎีนี้ก่อให้เกิดแนวคิดในเรื่องความยุติธรรม 2 อย่าง คือ

1. Distributive Justice ซึ่งเป็นแนวคิดดั้งเดิม โดยมองความยุติธรรมที่จำนวนและการจัดสรรรางวัลระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ
2. Procedural Justice เป็นการมองความยุติธรรมที่กระบวนการที่ใช้ในการจัดสรรรางวัล ประจักษ์พยานชี้ให้เห็นว่า Distributive justice มีอิทธิพลต่อพนักงานมากกว่า Procedural justice ในขณะนี้ Procedural justice มีผลต่อความผูกพันขององค์การที่มีต่อพนักงานความไว้วางใจผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจลาออกจากองค์การ

7. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory)



เป็นแนวคิดของ Victor Vroom โดยกล่าวว่า ความแข็งแกร่งของความโน้มเอียงที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งภายใต้แนวทางที่แน่นอนขึ้นอยู่กับความแข็งแกร่งของความคาดหวังว่าการกระทำนั้นจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่จะได้รับ และขึ้นอยู่กับความดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่มีต่อบุคคลแต่ละคน ทฤษฎีดังกล่าวแสดงถึงความสัมพันธ์ 3 อย่าง คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติงาน (Effort – performance relationship) เป็นการมองว่าสิ่งที่แต่ละคนได้ใช้ความพยายามในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ควรจะเป็น
2. ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัล (Performance – reward relationship) คือ ระดับของความเชื่อว่า การกระทำในระดับใดระดับหนึ่ง โดยเฉพาะจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ปรารถนา
3. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลกับเป้าหมายส่วนบุคคล-ความดึงดูดใจ (Rewards – personal goals relationships) เป็นระดับที่รางวัลซึ่งองค์กรจัดให้ ก่อให้เกิดความพอใจต่อเป้าหมาย หรือความต้องการและรางวัลดังกล่าวสามารถดึงดูดใจแต่ละบุคคลหรือไม่

การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by objectives - MBO)

การบริหารโดยวัตถุประสงค์เน้นเรื่องการทำทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายรวมซึ่งมีตัวตน (tangible) สามารถพิสูจน์ได้ (variable) และวัดได้ (measurable) แนวคิดนี้เสนอโดย Peter F. Drucker เมื่อประมาณ 40 ปีมาแล้ว เป็นวิธีการใช้เป้าหมายเพื่อจูงใจบุคคลในองค์กรมากกว่าวิธีการบังคับ ซึ่งใช้กันมานาน ความสำคัญของทฤษฎีนี้คือการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ขององค์กรให้เป็นวัตถุประสงค์เฉพาะสำหรับหน่วยงานขององค์กร และสมาชิกขององค์กรแต่ละคน โดยวัตถุประสงค์ดังกล่าวถูกกำหนดจากฝ่ายบริหาร แล้วถ่ายทอดลงมายังพนักงานในระดับล่างต่างๆ

ดังนั้น MBO หรือการบริหารโดยวัตถุประสงค์ คือ โปรแกรมหรือระเบียบวาระ ซึ่งประกอบไปด้วย เป้าหมายเฉพาะเจาะจง การจัดการโดยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนรวมทั้งมีการสะท้อนกลับ (feedback) ของความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามเป้าหมายนั้น

การเชื่อมโยง MBO กับทฤษฎี Goal-setting การที่เป้าหมายมีความยากมีผลทำให้เพิ่มการปฏิบัติงานของแต่ละคนในองค์กรให้มากขึ้นกว่าเป้าหมายที่ง่าย ส่วนเป้าหมายเฉพาะที่ยากจะเป็นผลให้เพิ่มระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นกว่าการที่ไม่มีเป้าหมายโดยสิ้นเชิงหรือเป้าหมายเฉพาะ และการได้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) อย่างรวดเร็ว MBO ถือว่าเป้าหมายถูกมองว่าเป็นสิ่งที่เป็นไปได้หรือกระทำได้ แต่มีสิ่งเดียวที่ค้านแนวคิดก็คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ในทางปฏิบัติ MBO เป็นเทคนิคที่ได้รับความนิยมในวงการธุรกิจ การศึกษา รัฐบาล การสาธารณสุข และองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร ความล้มเหลวของการนำไปใช้อยู่ที่ผลลัพธ์ของการคาดหวังที่ไม่เป็นจริงที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ ขาดการยอมรับหรือผูกพันจากฝ่ายบริหารระดับสูง และความไม่สามารถหรือไม่เต็มใจของฝ่ายบริหารในการจัดสรรรางวัลที่ใช้หลักเกณฑ์ความสำเร็จตามเป้าหมายมาพิจารณา

โปรแกรมการยกย่องชมเชยพนักงาน (Employee Recognition Programs)

โปรแกรมหกดังกล่าวมีหลายรูปแบบ แต่รูปแบบที่ดีที่สุดจะใช้แหล่งที่มาหลายอย่าง และควรคำนึงถึงความพยายามของทั้งแต่ละบุคคล และกลุ่มในหลายๆ รูปแบบเพื่อบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน การจูงใจนั้นอาจใช้การยกย่องชมเชยต่อหน้าสาธารณชน การให้รางวัลสำหรับงานด้านบริการลูกค้า และการให้รางวัลเล็กๆ น้อยๆ เช่น เลื่อยยึด, เขี่ยอกน้ำ ฯลฯ

ทฤษฎีการเสริมแรงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับโปรแกรมการยกย่องชมเชยพนักงาน ควรให้รางวัลทันทีที่ผลงานเข้าเป้าหรือประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ การ

เสริมแรงอาจทำรูปแบบง่าย เช่น “ขอบคุณ” หรือส่งข่าวสารชื่นชมเชยยกย่องทาง E-mail หรือการประกาศยกย่องให้รู้ทั่วกัน

ในทางปฏิบัติมีหลายบริษัทนำโปรแกรมดังกล่าวไปใช้โดยไม่สิ้นเปลืองเงินโปรแกรมที่รู้จักกันดีคือ การใช้ระบบการให้คำแนะนำซึ่งเสียค่าใช้จ่ายน้อย

โปรแกรมการให้พนักงานมีส่วนร่วม

(Employee Involvement Programs)

เป็นกระบวนการในการส่งเสริมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โปรแกรมนี้เป็นการทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น การให้พนักงานมีส่วนร่วม (Employee Involvement) จึงครอบคลุมถึงเทคนิคต่างๆ ในการบริหารการมีส่วนร่วม การมีประชาธิปไตยในที่ทำงาน การให้อำนาจเบ็ดเสร็จ และการให้พนักงานได้มีส่วนเข้ามาเป็นเจ้าของ การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นได้กลายมาเป็นแนวปฏิบัติอย่างแพร่หลายในสหรัฐอเมริกา ซึ่งใช้การทำงานเป็นทีมงานและการปรับปรุงโครงสร้างการทำงาน

ตัวอย่างโปรแกรมการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม

(Examples of Employee Involvement Programs)

การบริหารแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Management) เป็นการให้เข้าร่วมตัดสินใจ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีอำนาจตัดสินใจเสนอผู้บังคับบัญชาของตน การกระทำเช่นนี้เนื่องจากลักษณะงานในปัจจุบันมีความยุ่งยากซับซ้อน ซึ่งบ่อยครั้งพนักงานจะรู้ปัญหาที่นั่นๆ ดีกว่าผู้บังคับบัญชา เพราะปฏิบัติอยู่เป็นประจำ

การเป็นตัวแทนในการมีส่วนร่วม (Representative Participation)

จุดประสงค์ของการเป็นตัวแทนในการมีส่วนร่วมคือ การแจกจ่ายอำนาจภายในองค์กร โดยการให้พนักงานมีความเท่าเทียมมากขึ้น โดยได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหาร และผู้ถือหุ้น รูปแบบที่ใช้กันคือ สภาแรงงาน และบอร์ดของตัวแทน วิธีนี้ใช้ได้ผลดีในเยอรมันและยุโรป บางประเทศมากกว่าในสหรัฐอเมริกา

Quality Circles-QC

วิธีการที่เริ่มจากประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ไปได้รับความนิยมที่ญี่ปุ่นในปี 1950 QC เป็นกลุ่มทำงานของพนักงานประกอบด้วยคน 8 –10 คน และ Supervisor มาช่วยกันร่วมรับผิดชอบงาน โดยมีการประชุมกันประจำสัปดาห์ละครั้ง เพื่อถกเถียงปัญหาเกี่ยวกับด้านคุณภาพและมีการกำหนดและประเมินผลย้อนกลับของตนเอง แนวคิดเกี่ยวกับ QC ส่วนหนึ่งคือการสอนให้พนักงานมาส่วนร่วมในด้านทักษะของการติดต่อสื่อสาร กลยุทธ์เกี่ยวกับคุณภาพในหลายรูปแบบ และเทคนิคการวัดผลและวิเคราะห์ปัญหา ปัญหาใหญ่ของ QC ได้รับความนิยมประมาณต้นปี 1980 แต่

บริษัทส่วนใหญ่ได้นำแนวคิดด้านคุณภาพดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ โดยเน้นเรื่องการทำให้นักงงานมีส่วนร่วมนมากขึ้น

แผนการให้นักงงานได้มีโอกาสเป็นผู้ถือหุ้น

(Employee Stock Ownership Plans - ESOPs)

เป็นแผนการวัดผลประโยชน์ของกิจการให้แก่พนักงานวิธีหนึ่ง โดยการมีสิทธิซื้อหุ้นของบริษัทในราคาตามบัญชี หุ้นของกิจการบางแห่งมีพนักงานถือหุ้น 100 เปอร์เซ็นต์ ESOPs เพิ่มความพึงพอใจแก่พนักงาน และมีผลทำให้การปฏิบัติงานและการจูงใจสูงขึ้น

ทฤษฎีการจูงใจที่นำมาประยุกต์ใช้ในเรื่องการให้นักงงานมีส่วนร่วมนั้นมีทฤษฎีด้วยกัน เช่น Maslow's self - esteem, ทฤษฎี Y และทฤษฎี ERG เพื่อกระตุ้นความต้องการประสบความสำเร็จโปรดแกรมดังกล่าวเป็นการจูงใจพนักงานด้วยปัจจัยภายใน โดยเพิ่มโอกาสในความเจริญก้าวหน้าความรับผิดชอบและมีส่วนเกี่ยวข้องในต้วงานนั้น เป็นต้น

โปรแกรมการมีส่วนร่วมของพนักงานในทางปฏิบัติ ประเทศเยอรมัน ฝรั่งเศส ฮอลแลนด์ อิสราเอล และประเทศแถบสแกนดิเนเวีย รวมทั้งญี่ปุ่น ได้ตั้งหลักการประชาธิปไตยในอุตสาหกรรมอย่างเนวเหนียว ส่วนสหรัฐอเมริกา ซึ่งนำการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการเป็นตัวแทนมีส่วนร่วมค่อนข้างเข้ามา แต่บริษัทเหล่านั้น ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมกลายเป็นเรื่องธรรมดาแล้ว ถึงแม้ว่าผู้หันมาใช้การใช้บทบาทการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม สนับสนุน และให้การแนะนำการ QC ครั้งหนึ่งเคยได้รับความนิยมอย่างมาก อย่างไรก็ตาม กำลังจะถูกแทนที่โดยโครงสร้างการทำงานแบบทีม และ ESOPs เริ่มเข้ามามีบทบาทหลังจากที่เชื้อช้ำในตอนแรก

โปรแกรมการจ่ายค่าตอบแทนแบบผันแปร (Variable - Pay Programs)

การจ่ายค่าตอบแทนนั้นจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน แผนการจูงใจไม่ว่าจะใช้หลักความน่าจะเป็นของกำไรหรือการลดต้นทุนก็ตาม ต่างก็ต้องอาศัยการจ่ายค่าตอบแทนแบบผันแปร ได้แก่ การจ่ายค่าแรงรายขึ้น การจ่ายค่าแรงจูงใจ การแบ่งปันกำไร โบนัส และการจ่ายตามผลที่ได้รับ

การจ่ายค่าแรงให้แต่ละบุคคลโดยใช้หลักเวลาการทำงานหรืออาวุโส นั้น การจ่ายค่าแรงควรยึดถือการวัดผลการทำงานของแต่ละคนและของกลุ่ม

ทฤษฎีการคาดหวังสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการจ่ายค่าแรงแบบผันแปรบุคคลแต่ละคนจะมองถึงความแข็งแกร่งในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลที่ได้รับ หากต้องการผลการจูงใจให้ได้สูงสุดถ้ารางวัลที่ได้รับเน้นปัจจัยที่ไม่ใช่ผลการปฏิบัติงานมากขึ้นเท่าไร พนักงานก็มีแนวโน้มที่จะลดความพยายามมากขึ้น

ในทางปฏิบัตินั้น จะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามค่าครองชีพรายปี การจ่ายตามผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารได้ยึดหลักดังกล่าวมานานแล้ว แต่ปัจจุบันได้ขยายไปยังฝ่ายบุคคลที่ไม่ใช่ผู้บริหาร

อุปสรรคบางประการคือ การวัดผลการปฏิบัติงานอย่างไร การแยกในการแยกจากค่าครองชีพตามมาตรฐานที่เพิ่มขึ้น และความกลัวของพนักงานที่จะต้องสูญเสียรายได้ นั้นหมายความว่าพนักงานได้มีส่วนร่วมในเรื่องการเสี่ยงพอๆ กับการได้รับรางวัลจากกิจการที่เขาทำงานอยู่

การจ่ายค่าจ้างแรงงานที่มีทักษะ (Skill-based Pay Plans)

การจ่ายค่าแรงงานวิธีนี้ยึดหลักทักษะของพนักงานมากกว่ายึดหลักตำแหน่งหน้าที่ ยศ หรือชั้นของการทำงาน แต่วิธีนี้จะพิจารณาจ่ายจากทักษะของพนักงานที่มีหรือทำงานอะไรได้บ้าง วิธีดังกล่าวจะยืดหยุ่นได้ สำหรับฝ่ายบริหารในการระบุนิตของงาน ถ้าทักษะนั้นสามารถสับเปลี่ยนกันได้

ทฤษฎีการจูงใจที่นำมาใช้กับวิธีการดังกล่าวมีหลายทฤษฎี เช่น การสนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้ ขยายทักษะ และปลูกฝังนั้นต้องเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ ตามทฤษฎี ERG บุคคลที่ได้คะแนนความสำเร็จสูง (high nAch) จะสามารถทำได้ดีในการจ่ายค่าจ้างแบบนี้ วิธีการได้ขยายออกไป และนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานพนักงาน และความพึงพอใจที่สูงขึ้นแนวความคิดดังกล่าวได้เข้ามาเยือนเรากำลังกลายเป็นสังคมที่อยู่พื้นฐานทักษะ ซึ่งบุคคลต่างๆ ไม่ใช่ผู้ถือครองตำแหน่งงาน แต่เป็นนายหน้าด้านทักษะ (Skill brokers)

ผลประโยชน์ที่ยืดหยุ่นได้ (Flexible Benefits)

ผลประโยชน์ที่แต่ละคนต้องการจะมีความแตกต่างกัน คนบางคนมีลูกเล็กจึงมีความต้องการความสนับสนุนด้านสุขภาพอนามัย แต่บางคนต้องการการดูแลผู้สูงวัย บางคนต้องการเวลาส่วนตัวความต้องการเหล่านี้ปรากฏอยู่ในที่ทำงานทุกแห่ง

การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนแบบยืดหยุ่น เป็นการอนุญาตให้พนักงานสามารถเลือกการตอบแทนแบบที่ตนต้องการจากรายการ (menu) ที่บริษัทจัดทำขึ้น วิธีนี้แต่ละคนสามารถเลือกชุดของการตอบแทนที่ได้ออกแบบสำเร็จรูปสำหรับแต่ละคน ตามความต้องการและตามสถานการณ์ แผนการเหล่านี้สามารถสนองความต้องการในกรณีที่มีความหลากหลายของแรงงาน โดยปกติผลประโยชน์ต่างๆ ที่องค์กรจัดให้มีมูลค่าประมาณ 40 เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนพนักงาน ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นสำหรับองค์กรที่ควรใช้เงินเพื่อการจูงใจโดยวิธีข้างต้น

ทฤษฎีการคาดหวังนั้นขึ้นอยู่กับรางวัลที่ได้รับควรจะสนองเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงาน คือ พนักงานเห็นค่าของรางวัลหรือพอใจกับรางวัลที่ได้รับหรือไม่ รางวัลที่เป็นผลประโยชน์ส่วนบุคคลได้ให้โอกาสพนักงานเลือกชุดของผลตอบแทน (Compensation package) ซึ่งพนักงานพอใจสูงสุด และสนองความต้องการได้มากที่สุด

ผลประโยชน์ตอบแทนที่ยืดหยุ่นได้สามารถดึงดูดพนักงานได้ดีกว่าวิธีอื่น โดยสามารถเลือกประโยชน์ตามที่ต้องการ

การจูงใจกรณีพิเศษ (Special Issues In Motivation)

1. **การจูงใจผู้ทำงานวิชาชีพ (Motivating Professionals)** คนเหล่านี้ได้รับการศึกษาอย่างต่ำระดับปริญญาตรี และมีความพึงพอใจในการทำงานอย่างมาก ความผูกพันต่อองค์กรของคนเหล่านี้มีอย่างแน่นเหนียวและช้านานแล้ว ความจงรักภักดีต่อวิชาชีพ จึงมีมากกว่ามีต่อผู้บังคับบัญชาหรือเจ้านาย ความท้าทายงานเป็นตัวสนับสนุนการจูงใจที่ไม่จำเป็นต้องเป็นในรูปแบบตัวเงิน

2. **การจูงใจคนงานกลุ่มเฉพาะที่ทำงานชั่วคราว (Motivation contingent Workers)** ในปี 1995 เกือบ 5 เปอร์เซ็นต์ของแรงงานของคโมอเมริกันได้ลงความเห็นว่าเป็นส่วนหนึ่งของกำลังแรงงานที่เป็นงานชั่วคราว เนื่องจากพนักงานเหล่านี้ไม่มีความมั่นคงในการทำงานเหมือนพนักงานประจำการจูงใจพนักงานกลุ่มนี้ จึงควรให้โอกาสได้เปลี่ยนสถานภาพมาเป็นพนักงานประจำหรือมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ

3. **การจูงใจพนักงานระดับล่าง (Motivating Low – skilled , Minimum Wage Employees)** คนส่วนใหญ่มักเข้าใจว่า พนักงานระดับระดับล่างควรจูงใจโดยใช้เงินเป็นสิ่งตอบแทน ซึ่งถ้าใช้วิธีนี้วิธีเดียวต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก จึงควรรหาวิธีจูงใจอย่างอื่นมาด้วย เช่น การให้ความสำคัญหรือการยกย่องอาจมีการประกาศรายชื่อพนักงานดีเด่นรายเดือน ติดประกาศให้ทราบทั่วกัน

คำถามท้ายบท

บทที่ 16

1. การกระตุ้นหรือการจูงใจ (Motivation) หมายถึงอะไร จำเป็นอย่างไรที่ผู้จัดการจะต้องเรียนรู้หลักการในเรื่องนี้
 2. ให้อธิบายทฤษฎี หรือแนวคิดดังต่อไปนี้ โดยละเอียด
 - 2.1. The Three-needs Theory
 - 2.2. Goal-setting Theory
 - 2.3. Reinforcement Theory
 - 2.4. Equity Theory
 - 2.5. The Job Characteristics Model (JCM)
 - 2.6. Cognitive Evaluation Theory
 - 2.7. Management by Objectives
 - 2.8. Extrinsic Reward และ Intrinsic Reward
 - 2.9. Job Enrichment และ Job Enlargement
 - 2.10. Compressed Workweek, Flextime, Job Sharing และ Employee stock Ownership Plans (ESOPs)
 3. Expectancy Theory, Goal-setting Theory และ Reinforcement Theory มีความสำคัญและสัมพันธ์กันอย่างไร
-