

บทบาทของรางวัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

THE ROLE OF REWARDS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ชลธิชา ทิพย์ประทุม¹ จิราวรรณ คงคล้าย² และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน³
Chonticha Tippratun¹Jirawan Kongklay² and Chalermchai Kittisaknawin³

¹สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม จังหวัดกรุงเทพมหานคร

²สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดเพชรบุรี

³สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดเพชรบุรี

บทคัดย่อ

บทความนี้ใช้การศึกษาและวิเคราะห์บนพื้นฐานของแนวคิด ทฤษฎี และหลักฐานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับรางวัลตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) อธิบายความหมายและรูปแบบของรางวัลที่นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 2) อธิบายความสำคัญและผลกระทบของการใช้รางวัลจากหลักฐานเชิงประจักษ์ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ใช้รางวัลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้องค์กรได้ทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับบทบาทของรางวัล เนื่องจากการให้รางวัลที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานและบริบทของแต่ละองค์กร กลายเป็นประเด็นที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต้องให้ความสนใจ เพราะองค์กรจำเป็นต้องจูงใจพนักงานด้วยการใช้รางวัลเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเลือกใช้รางวัลให้มีความเหมาะสม โดยการสร้างสมดุลระหว่างรางวัลรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นรางวัลที่เป็นตัวเงินและรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน เพราะเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณค่าของพนักงานที่มีความพยายามในการทำงานจนก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ABSTRACT

This article study and analyze on basis of theoretical and empirical evident about rewards from past to present. This study aims 1) to explain the meaning and type of rewards that used in human resource management and 2) to explain the significant and impact of rewards from empirical evident as well as provide recommendations to applying rewards with human resource management. The organization needs to pay more attention to understanding regarding the role of rewards, because the rewards are appropriate and accordance with the employee requirement and organizational context become the topic that human resource management must attention. Since organization has to motivate employee by rewards for reinforcing the job satisfaction. Therefore, it's absolutely necessary to

select the rewards with appropriate. By balancing reward among the various type of rewards, whether the financial rewards and non – financial rewards, because there are as an indicator to the value of employee effort in working and effect to performance efficiency as well as affect to achieve the goal of organization.

คำสำคัญ

รางวัล การบริหารทรัพยากรมนุษย์

Keywords

Reward Human Resources Management

บทนำ

หากจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน “รางวัล (Reward)” ถือเป็นประเด็นหนึ่งที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในฐานะที่เป็นตัวแทนของสิ่งใดก็ตามที่มีคุณค่าต่อพนักงาน จากการศึกษาวิจัยที่นายจ้างยินดีเสนอรางวัลให้เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับผลงานของพนักงาน (Bustamam & et al., 2014) ซึ่งพื้นฐานของรางวัลได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ของนักจิตวิทยาหลายท่าน โดยนักจิตวิทยาท่านแรกที่ได้เริ่มศึกษาเกี่ยวกับด้านพฤติกรรมศาสตร์ คือ Sigmund Freud (1964) บิดาแห่งทฤษฎีจิตวิเคราะห์ นอกจากนี้แนวคิดเกี่ยวกับรางวัลยังมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการจูงใจ และมีความใกล้เคียงกันมากทั้งในส่วนของทฤษฎีกลุ่มเนื้อหา เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham Maslow (1970) และทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Frederick Herzberg (1959) และกลุ่มกระบวนการ เช่น ทฤษฎีความเสมอภาคของ J.Stacy Adams (1965) และทฤษฎีความคาดหวังของ Victor Vroom (1986) เป็นต้น

ในบริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการใช้จัดการกับพนักงาน และยังมีมีความเกี่ยวข้องกับส่วนงานต่างๆ ภายในองค์กร เนื่องจาก การให้รางวัลเป็นรากฐานของการสร้างความสัมพันธ์ในการจ้างงาน ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Bratton & Gold, 2007) ในทางตรงกันข้าม การขาดการจูงใจด้วยรางวัลเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมอันไม่พึงประสงค์ ทำให้พนักงานมีความพยายามในการทำงานลดลง เกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ไม่มีความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรต่ำ จนนำไปสู่การลาออกจากงานในที่สุด (Bustamam & et al., 2014; Simendinger & Moore, 1985) จากปัญหาดังกล่าวทำให้องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการจูงใจพนักงานด้วยการใช้รางวัลมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ให้แก่พนักงาน

แต่อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพของการให้รางวัลขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร และความต้องการของพนักงาน โดยพื้นฐานสำคัญที่องค์กรต้องนำมาพิจารณา คือ พนักงานแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน การสันนิษฐานว่าทุกคนจะมีความต้องการที่เหมือนกันอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ (Lai, 2009)

บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) อธิบายความหมายและรูปแบบของรางวัลที่นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 2) อธิบายความสำคัญและผลกระทบของการใช้รางวัลจากหลักฐานเชิงประจักษ์ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ใช้รางวัลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

เนื้อหา

การให้รางวัลที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน กลายเป็นประเด็นที่เป็นความท้าทายของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน แต่การที่จะนำรางวัลมาใช้ในองค์การเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในดำเนินงานนั้น ประการแรกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือผู้จัดการ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเข้าใจในความหมายและรูปแบบของรางวัลก่อน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับรางวัล โดยผู้เขียนได้รวบรวมและสังเคราะห์ พบว่า มีความหมายเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน จึงสามารถสรุปได้ดังนี้

รางวัลเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายขององค์การ เพื่อที่จะสร้างระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพและมีความเป็นธรรมในการตอบสนองต่อคุณค่าของพนักงานที่มีต่อองค์การ ซึ่งการสร้างระบบรางวัลที่ดีจำเป็นต้องมีการออกแบบการดำเนินงาน และปรับปรุงกระบวนการให้รางวัลอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการกำหนดเป้าหมายมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงพฤติกรรมทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ (Armstrong & Stephens, 2006) เนื่องจากการให้รางวัลเป็นหน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และที่สำคัญ คือ มีหน้าที่ในการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับองค์การ เพราะรางวัลใช้ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและนายจ้าง โดยรางวัลถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการชักนำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Drucker & White, 2000) ตลอดจนใช้เครื่องมือส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้ความพยายามในการทำงานให้แก่องค์การ (Stredwick, 2005) โดยการที่องค์การให้การยอมรับและมอบรางวัลตามผลงานของพนักงาน ถือเป็นการการันตีคุณค่าของพนักงานจากสิ่งที่พวกเขาพยายาม (Armstrong, 2010) จึงอาจกล่าวได้ว่า รางวัลเป็นผลที่สืบเนื่องมาจากความสามารถหลักขององค์การในการดึงดูดใจและรักษาพนักงานที่ดีและมีคุณภาพ ตลอดจนจูงใจพนักงานที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลทำให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (Barber & Bretz, 2000)

แต่อย่างไรก็ตาม การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพนั้น องค์การต้องทำให้พนักงานรู้งานของพวกเขา คือ อะไร สิ่งใด คือ ทักษะที่ต้องใช้ในการทำงานนั้น และอะไรเป็นแรงจูงใจที่จำเป็นในการทำงาน และที่สำคัญ คือ การทำงานในสภาพแวดล้อมแบบใดที่ช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการกระทำที่ตั้งใจให้เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมา ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของ Victor Vroom (1986) ที่ได้กล่าวไว้ว่า “ต้องมีการนำรางวัลไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการและพฤติกรรมของแต่ละบุคคล” เพราะเมื่อพนักงานมีความพยายาม เขาจะเชื่อว่าความพยายามนั้นจะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและยอมรับได้ และภายใต้ความเชื่อที่ว่าผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพก็จะทำให้ได้รับรางวัล ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของพนักงาน แต่อย่างไรก็ตามรางวัลที่องค์การมอบให้ควรที่จะสอดคล้องกับความพยายามของพนักงาน ดังที่ J.Stacy Adams (1965) กล่าวไว้ในทฤษฎีความเสมอภาค เพราะเมื่อพนักงานได้ทุ่มเททำงานโดยใช้

ประสบการณ์ ทักษะ ความรู้ ความพยายาม ความรับผิดชอบ เป็นต้น พนักงานก็ควรที่จะได้รับรางวัลจากองค์การที่เสมอภาคกับสิ่งที่ได้ลงทุนไป เช่น เงินเดือน โบนัส การได้รับการยอมรับ การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง เงื่อนไขในการทำงานที่ดี การได้ทำงานที่ท้าทาย เป็นต้น

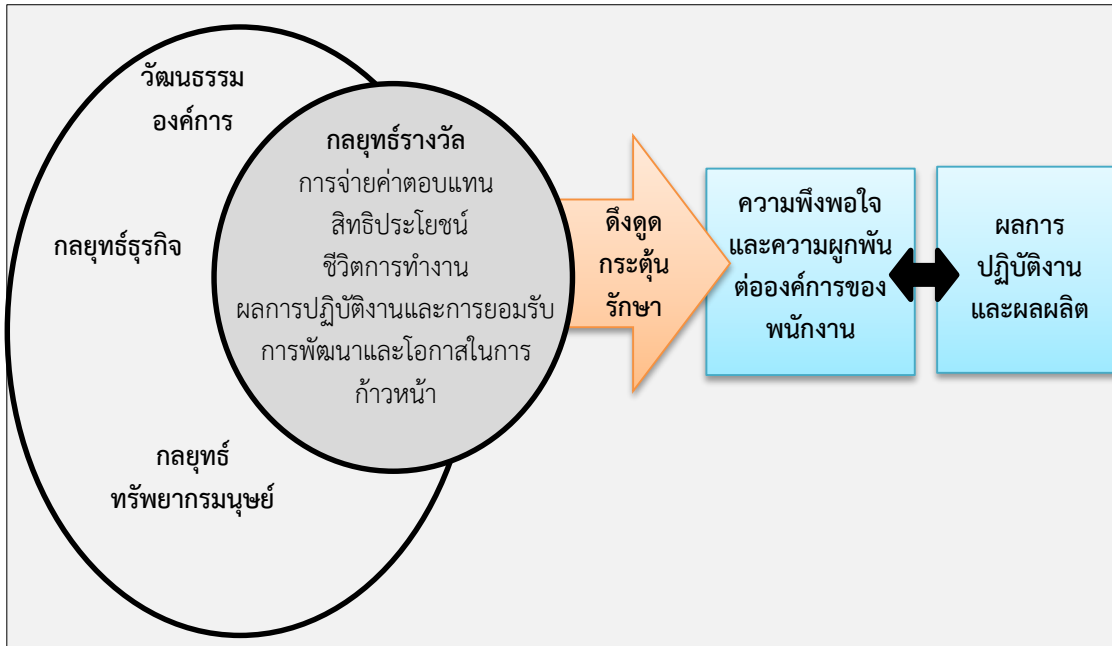
รางวัลที่เป็นตัวเงิน (Financial reward) ถือเป็นรางวัลรูปแบบหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะมีส่วนช่วยในการป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานและจูงใจพนักงาน แม้จะเป็นที่ทราบกันดีว่ารางวัลที่เป็นตัวเงินไม่สามารถจูงใจพนักงานได้ในระยะยาวก็ตาม เพราะการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินเป็นการจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) ที่มากระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมตามท้องเคการต้องการ รางวัลที่เป็นตัวเงินที่องค์การมอบให้พนักงานอาจจะเป็นการได้รับเงิน หรือโบนัส เป็นต้น ซึ่งถือว่าแรงจูงใจประเภทนี้ไม่มีความคงทนถาวรพนักงานจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะกรณีที่ต้องการรางวัลเท่านั้น (ชลธิชา ทิพย์ประทุม, 2558)

แต่อย่างไรก็ตาม Deepro (1994) ได้กล่าวไว้ว่า “ในขณะที่การใช้เงินอาจจะไม่เป็นการจูงใจที่ดีมาก แต่หากขาดการจูงใจด้วยเงินมันก็เป็นตัวบั่นทอนแรงจูงใจเช่นกัน” จึงเป็นสิ่งบ่งชี้ว่ารางวัลที่เป็นตัวเงินยังมีความสำคัญต่อการจูงใจพนักงาน นอกจากนี้ รางวัลที่เป็นตัวเงินไม่เพียงแต่มีความสำคัญในแง่ของคุณค่าที่ใช้เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนเท่านั้น แต่ยังเป็นสิ่งที่มีคุณค่าที่จับต้องได้ของการรับรู้คุณค่าของแต่ละบุคคล การปรับปรุงตนเอง และเป็นสัญลักษณ์แสดงสถานภาพและความสำเร็จของตนเอง (Armstrong, 1996) ดังนั้น องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากรางวัลที่เป็นตัวเงินในการสนับสนุนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การได้ (Bustamam & et al., 2014)

อีกรูปแบบหนึ่ง คือ รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non – financial reward) ซึ่งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าพนักงานไม่จำเป็นต้องได้รับผลประโยชน์ในแง่ของการเงิน เพราะในปัจจุบันนี้พนักงานมีความต้องการมากกว่าสิ่งที่เป็นตัวเงินจากความพยายามของเขา นั่นหมายความว่าพนักงานมองหาสิ่งที่ได้รับกลับมาจากการกระบวนกรแลกเปลี่ยนที่ต้องมีคุณค่าและมีความหมายต่อพวกเขามากกว่าที่จะได้รับเพียงแคเงิน ดังที่ Johnson & Welsh (1999) กล่าวว่า “พนักงานมีความต้องการมากกว่ารางวัลที่เป็นตัวเงินจากความพยายามของพวกเขา” ดังนั้น การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินจึงมีส่วนช่วยเพิ่มการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มความพึงพอใจในงานให้แก่พนักงานได้ เพราะการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินถือเป็นการจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) เนื่องจากเป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคลซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวรทำให้พนักงานเห็นองค์การเป็นสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว พนักงานก็จะมีความจงรักภักดีต่อองค์การ และเมื่อองค์การประสบภาวะขาดทุนในการดำเนินการ ไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนที่ดีได้ แต่ด้วยความพึงพอใจและความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์การ พนักงานก็จะร่วมกันลดค่าใช้จ่ายและช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่ (ชลธิชา ทิพย์ประทุม, 2558)

โดย WorldatWork (2010) ถือว่า การให้รางวัลเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แบ่งรางวัลออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน,

สิทธิประโยชน์, ชีวิตการทำงาน, ผลการปฏิบัติงานและการได้รับการยอมรับ และการพัฒนาและโอกาสในการก้าวหน้า ดังแสดงให้เห็นในแผนภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลของรางวัล

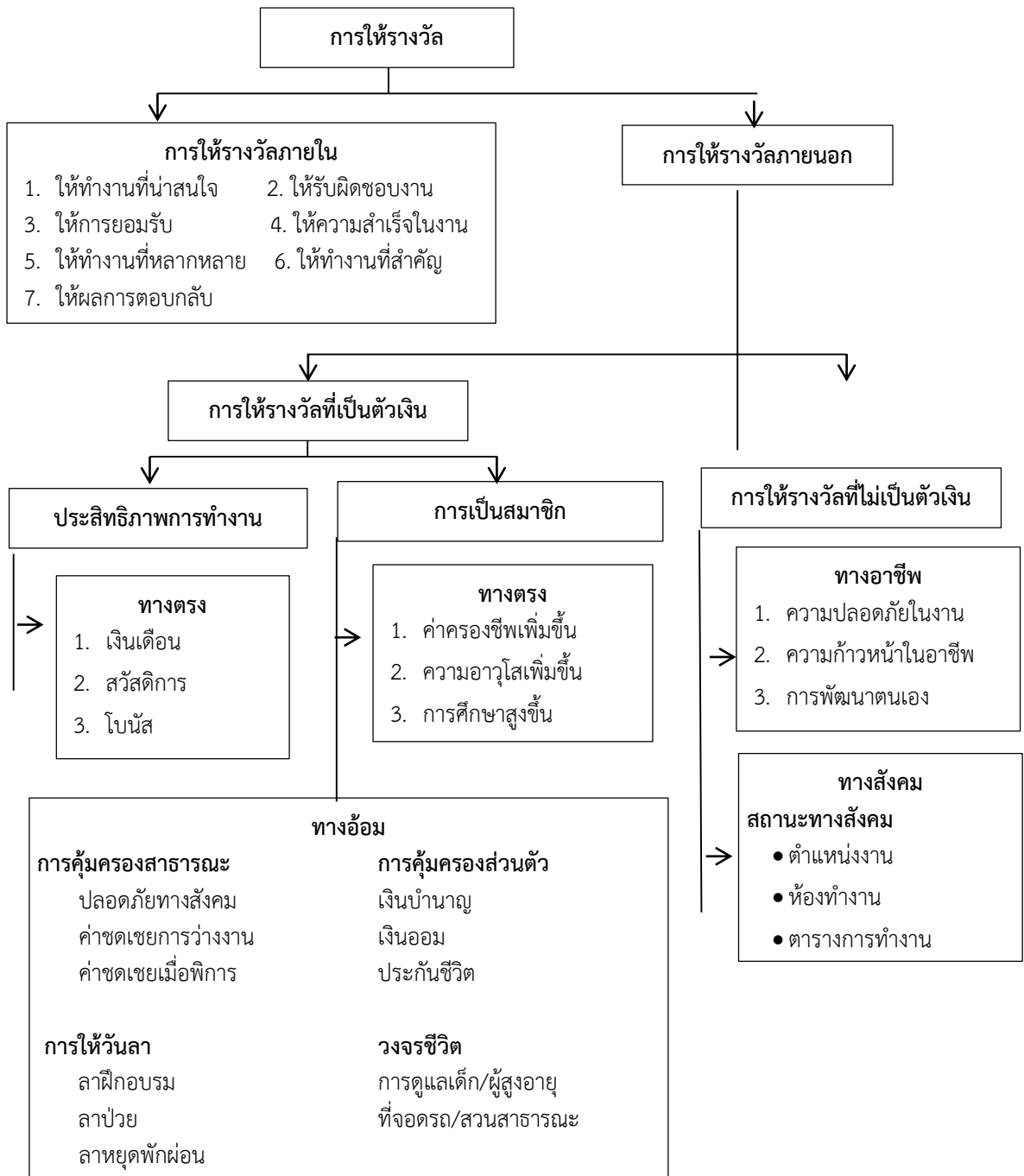
ที่มา: WorldatWork (2010)

จากโมเดลของรางวัลจะเห็นได้ว่า การให้รางวัลส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ผ่านกระบวนการดึงดูด กระตุ้น และรักษาพนักงานไว้ ซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและผลผลิตที่องค์กรจะได้รับจากพนักงาน แต่การจัดการรางวัลให้มีประสิทธิภาพนั้น องค์กรต้องกำหนดให้กลยุทธ์รางวัลเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ดังแผนภาพที่ 2 ที่แสดงให้เห็นว่ารางวัลมีอยู่รูปแบบหลักอยู่ 2 รูปแบบ คือ การให้รางวัลภายใน และการให้รางวัลภายนอก โดยการให้รางวัลภายนอก สามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ รางวัลที่เป็นตัวเงิน และรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน

แต่อย่างไรก็ตาม การเลือกรูปแบบรางวัลแบบใดมาประยุกต์ใช้ ย่อมต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรและความต้องการของพนักงาน ดังกรณีศึกษาของ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มบริษัทชั้นนำในภูมิภาคอาเซียนที่ดำเนินธุรกิจมาตลอด 100 ปี ตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน ภายใต้หลักบรรษัทภิบาลที่ดี โดยเน้นการจัดระบบรางวัลที่การสร้างความเป็นธรรมให้กับพนักงานแต่ละคน โดยบริษัทมีหลักการให้รางวัลตามสมรรถนะ (Competency) ของพนักงาน ภายใต้หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับค่าตอบแทนประจำปี การปรับค่าตอบแทนเนื่องจากการเลื่อนตำแหน่ง การปรับค่าตอบแทนเพื่อความเหมาะสม และการจัดลำดับศักยภาพการทำงาน เป็นต้น และ บริษัท ซีโนเดอร์ อิเล็กทริก ประเทศไทย บริษัทข้ามชาติที่ผลิต

อุปกรณ์ป้องกันทางไฟฟ้า แรงดันต่ำและแรงดันกลาง ที่มีคุณภาพมาตรฐานระดับโลก ซึ่งมีการใช้รางวัลเพื่อดึงดูดใจและรักษาพนักงาน โดยบริษัทจะจัดสรรแพคเกจรางวัลให้พนักงานเลือกได้ตามความเหมาะสม ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้พนักงานมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี และที่สำคัญคือ การแสดงให้พนักงานได้รับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในฐานะหุ้นส่วนที่สำคัญของบริษัท



ภาพที่ 2 รูปแบบของรางวัล
 ที่มา: Chelladurai, P. (2006)

จากที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่ามีการเลือกใช้รูปแบบรางวัลให้มีประสิทธิภาพของแต่ละองค์การ มีความแตกต่างกันออกไปตามแต่ละบริบทและสถานการณ์ ตลอดจนจำเป็นต้องมีการผสมผสานทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงินและรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่ยากและท้าทายที่จะเลือกใช้รางวัลรูปแบบใดจึงจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจสูงสุด

ประการที่สอง จะเห็นได้ว่าทั้งรางวัลมีความสำคัญและก่อให้เกิดผลกระทบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านบวกและด้านลบ เนื่องจากรางวัลที่เป็นตัวเงินและรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินล้วนเป็นดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของพนักงาน เพราะเมื่อพนักงานพอใจกับรางวัล สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีความพึงพอใจในงาน ก็จะไปสู่การมีผลการปฏิบัติที่ดีและมีประสิทธิภาพ (Diener, 2000) ซึ่งรางวัลรูปแบบต่าง ๆ ยังมีความสอดคล้องกับดัชนีที่อธิบายความพึงพอใจในงาน (Job Descriptive Index: JDI) ของพนักงานที่ใช้กันอย่างกว้างขวางในจิตวิทยา โดยมาตรวัด 5 ด้านที่สำคัญ (Smith & Hulin, 1969) คือ

1. ตัวงาน (Work Itself) หมายถึง ลักษณะงานที่มีความน่าสนใจ เป็นงานที่ทำทำไม่เบื่อ มีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีโอกาสที่จะได้รับการยอมรับให้รับผิดชอบงานต่าง ๆ และมีโอกาสที่จะดำเนินงานเองให้สำเร็จตลอดกระบวนการ

2. ค่าจ้าง (Pay) หมายถึง ปริมาณของค่าตอบแทนทางการเงินที่ได้รับ ซึ่งมีความยุติธรรมและมีความเสมอภาคจากค่าจ้างที่ได้รับจากองค์การอื่น

3. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Promotion Opportunities) หมายถึง โอกาสในการก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคคลในหน่วยงานซึ่งเป็นไปด้วยความยุติธรรมและเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้

4. การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่จะให้การช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการแสดงออกทางพฤติกรรมที่จะให้การสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

5. เพื่อนร่วมงาน (Coworkers) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การได้รับการสนับสนุนการเพื่อนร่วมงาน และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Locke (1976) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากการประเมินการทำงานในมิติที่มีความหลากหลายตามประสบการณ์ของพนักงาน การประเมินการทำงานในมิติที่มีความหลากหลาย ได้แก่ การประเมินงานของตนเอง, การถูกควบคุมดูแล, การจ่ายค่าตอบแทน, นโยบายการเลื่อนตำแหน่ง และเพื่อนร่วมงาน เมื่อพนักงานแสดงความรู้สึกที่มีต่องานไม่ว่าจะเป็นด้านบวกหรือด้านลบ พนักงานมีแนวโน้มที่จะแสดงถึงความพึงพอใจในงานออกมา

แต่ผู้เขียนต้องการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความรอบคอบในการเลือกใช้รางวัลให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน เนื่องจากประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานขึ้นอยู่กับการจัดการระบบรางวัล ดังเห็นได้จากงานวิจัยของ Pinar Güngör (2011) ที่พบว่า ระบบการให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานธนาคารในเมืองอิสตันบูล ประเทศตุรกี ดังนั้น องค์การจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การให้รางวัลเพื่อจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน

แต่เนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน องค์กรไม่สามารถสรุปได้ว่าทุกคนต้องการเงิน หรือทุกคนต้องการสิ่งอื่นที่ไม่ใช่เงิน ดังที่เห็นได้จากการวิจัยของ Western Electric ระหว่างปี 1927 - 1932 โดย Elton Mayo และคณะ (Shafritz & Ott, 2001) ที่ทำทดลองที่โรงงานฮอว์ธอร์น (Hawthorn) ซึ่งจากการทดลองพบว่ามีผลต่อการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับสิ่งที่ถูกฝังอยู่ในหัวของคนงานว่าพวกเขาเป็น “สัตว์เศรษฐกิจ” การจูงใจคนงานในเบื้องต้นควรจูงใจด้วยผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ตรรกะนี้จึงถูกนำมาใช้ในการจูงใจคนงานเป็นส่วนใหญ่ แต่จากการทดลองก็ทำให้ต้องละทิ้งความคิดเดิม และตั้งสมมติฐานใหม่ว่ามนุษย์เป็น “สัตว์สังคม” เพราะสิ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ ความรู้สึกนึกคิดของคนงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้จัดการจำเป็นต้องใช้สัญชาตญาณในการรับรู้เพื่อที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ จากผลการทดลอง พบว่า โดยทั่วไปความพึงพอใจที่คนงานต้องการจะมาจากการได้รับการยอมรับ (Recognition) และเป็นคนที่มีความสำคัญในสายตาเพื่อนและผู้ร่วมงาน เงินเป็นเพียงส่วนเล็กน้อยส่วนหนึ่ง แต่การได้รับการยอมรับจากเจ้านาย การถูกขอให้มาช่วยคนที่มาทำงานใหม่ การถูกขอให้ช่วยดูแลการดำเนินงานที่ยากลำบาก การให้ทำงานที่ต้องใช้ทักษะพิเศษ ทั้งหมดนี้ เป็นการให้การยอมรับจากสังคม เนื่องจาก คนงานต้องการที่จะมีจุดยืนในกลุ่ม ต้องการมีตัวตนและเป็นคนที่มีความสำคัญในสังคมที่อยู่ ต้องการที่จะมีทักษะที่เป็นประโยชน์ ต้องการความปลอดภัยที่ไม่ได้มาจากจำนวนเงินที่มีอยู่ในธนาคาร แต่มาจากการได้รับการยอมรับในฐานะการเป็นสมาชิกของกลุ่ม (Shafritz & Ott, 2001) ดังนั้น จากงานวิจัยของ Elton Mayo และคณะทำให้เห็นได้ว่ารางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินก็มีความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่น้อยไปกว่ารางวัลที่เป็นตัวเงิน แต่ในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่กลับมีแนวโน้มที่จะมุ่งเน้นเฉพาะรางวัลที่เป็นตัวเงิน ทำให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินกลายเป็นสิ่งที่ถูกมองข้ามเพิ่มมากขึ้น (Chiang & Birtch, 2008)

แต่อย่างไรก็ตาม งานวิจัยเชิงประจักษ์ของ Bustamam et al. (2014) ก็ทำให้เห็นได้ว่าเงินยังเป็นปัจจัยที่มนุษย์ต้องการมากที่สุด โดยจากผลการวิจัย พบว่า พนักงานบริการส่วนหน้าในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศมาเลเซีย มีความพึงพอใจในรางวัลที่เป็นตัวเงิน ($r = 0.819^{**}$, $p < 0.01$) มากกว่ารางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ($r = 0.740^{**}$, $p < 0.01$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความพึงพอใจในงานได้รับอิทธิพลทางบวกจากรางวัลที่เป็นตัวเงิน ($\beta = 0.597$, $p < 0.01$) มากกว่าและรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ($\beta = 0.438$, $p < 0.01$) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Feifei, Chen et al (2015) ที่พบว่า การให้รางวัลที่เป็นตัวเงินมีอิทธิพลกับความตั้งใจลาออก ($\beta = -0.246^{***}$, $p < 0.001$) ของพยาบาลในโรงพยาบาลประเทศจีนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ เมื่อพนักงานไม่มีความพึงพอใจในงานจะนำไปสู่ความตั้งใจลาออกในที่สุด ดังนั้น จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงได้เลยว่ารางวัลที่เป็นตัวเงิน ยังมีความสำคัญที่ทำให้พนักงานตั้งตารอ และเนื่องจากพนักงานที่ทำหน้าที่บริการส่วนใหญ่ไม่มีวันหยุดประจำ ต้องทำงาน 7 วันต่อสัปดาห์ มีชั่วโมงการทำงานที่ยาวนาน ค่าแรงต่ำ อยู่ภายใต้ลักษณะงานที่เข้มงวด ความมั่นคงในงานต่ำ และได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาน้อย ด้วยเหตุนี้จึงทำให้พนักงานมุ่งเน้นไปที่รางวัลที่เป็นตัวเงิน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Douglas McGregor (1985) ที่กล่าวว่า งานที่มีความเบื่อหน่ายจะได้รับการพัฒนา ก็ต่อเมื่อมีการจ่ายผลตอบแทนจำนวนมาก

ในทางกลับกัน ต้องยอมรับว่ารางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การได้รับการยอมรับก็มีความสำคัญที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานเช่นกัน ดังผลงานวิจัยของ Feifei, Chen et al. (2015) ที่พบว่ารางวัลทางจิตวิทยาที่หัวหน้าพยาบาลมอบให้แก่พยาบาลในโรงพยาบาลประเทศจีนมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ($\beta = 0.336^{***}$, $p < 0.001$) และความผูกพันต่อองค์กร ($\beta = 0.418^{***}$, $p < 0.001$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะพนักงานมีความคาดหวังว่าจะได้สิ่งที่ตอบกลับมามากกว่ารางวัลที่เป็นตัวเงิน แนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham Maslow (1970) เนื่องจากเมื่อพนักงานเกิดความพึงพอใจจากการได้รับผลตอบแทนแล้ว พนักงานย่อมต้องการตอบสนองความต้องการขั้นต่อไป อีกทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของ Frederick Herzberg (1959) ที่ได้แนะนำว่าปัจจัยจูงใจอย่างเช่นเงินเดือนมีส่วนช่วยเพียงแค่อป้องกันไม่ให้นักงาเกิดความไม่พึงพอใจเท่านั้น แต่การได้รับการยอมรับจะเกิดผลกระทบทางบวกต่อความพึงพอใจในงานระยะยาวจากการที่พวกเขาได้ค้นพบบางสิ่งบางอย่างที่มีความหมายจากงานของพวกเขา

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าการสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่พนักงาน องค์กรจำเป็นต้องผสมผสานระหว่างการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน โดยต้องพยายามสร้างสมดุลระหว่างรางวัลทั้ง 2 ประเภท เนื่องจากหากใช้รางวัลที่เป็นตัวเงินมากกว่าเกินไปอาจกระทบต่อต้นทุนขององค์กร แต่หากใช้เพียงแค่วางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินอาจทำให้องค์กรต้องสูญเสียพนักงาน เนื่องจากพนักงานอาจมีแนวโน้มที่จะย้ายงานหากองค์กรอื่นให้ข้อเสนอที่จูงใจมากกว่า

สรุป

จากวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ข้อ ผู้เขียนได้ศึกษาและวิเคราะห์บนพื้นฐานของแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยเชิงประจักษ์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่ออธิบายถึงความหมาย ความสำคัญ ของรางวัลกับการประยุกต์ใช้กับงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร อย่างไรก็ตาม รางวัลถือว่าเป็นสิ่งประเด้นใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการกล่าวถึงกันเรื่อยมา แต่จากการศึกษาที่ผ่านมาทำให้เห็นว่ามีควมจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องเข้าใจในบทบาทของรางวัลอย่างแท้จริง ตลอดจนนำไปใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพราะหากขาดการทำ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับบทบาทของรางวัล ย่อมส่งผลถึงการนำไปใช้ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ อีกทั้งยังกระทบถึงต้นทุนขององค์กรอีกด้วย

เนื่องจากรางวัลมีรากฐานสำคัญมาจากทฤษฎีการจูงใจ จึงอาจกล่าวได้ว่ารางวัลเป็นปัจจัยสำคัญในการจูงใจพนักงานให้มีความพึงพอใจในงาน แต่ก็ไม่สามารถหาข้อสรุปได้ว่าการจูงใจพนักงานด้วยรางวัลนั้น จะต้องใช้รางวัลในรูปแบบใด สัดส่วนเท่าไร จึงจะเหมาะสม เนื่องจากแต่ละองค์กรมีบริบทในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน และที่สำคัญ คือ พนักงานแต่ละคนมีความเป็นปัจเจกบุคคล มีความต้องการที่ไม่สิ้นสุด หลากหลายและแตกต่างกัน ดังคำกล่าวของ Abraham Maslow (1970) ที่ว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ก็ยังสามารถนำมาใช้ได้ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพราะเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองในปัจจุบันขั้นพื้นฐานแล้ว ย่อมต้องการได้รับการตอบสนองในขั้นถัดไป ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่สำคัญของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าจะจัดสรรรางวัลอย่างไรจึงจะตอบสนองกับความต้องการดังกล่าวได้

แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในการเลือกใช้รางวัลให้มีความเหมาะสม คือ การสร้างสมดุลระหว่างรางวัลรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นรางวัลที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส สวัสดิการ เงินบำนาญ และเงินออม เป็นต้น และรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้ทำงานที่น่าสนใจ การให้การยอมรับ การให้ทำงานที่หลากหลาย และการโอกาสในการพัฒนาตนเอง เป็นต้น ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ฐานะที่เป็นพันธมิตรทางกลยุทธ์ (Strategic partner) กับผู้บริหารขององค์กร ในการวิเคราะห์ว่าพนักงานมีความต้องการแบบใด ซึ่งถือเป็นเรื่องยากเช่นกันที่องค์กรจะตอบสนองความต้องการของพนักงานทุกคนได้ แต่อย่างไรก็ดี ความยุติธรรม (Justice) ถือเป็นสิ่งสำคัญในการให้รางวัลแก่พนักงาน เนื่องจากพนักงานย่อมรับรู้ได้ถึงความยุติธรรมและความเท่าเทียมในสิ่งที่ตนเองได้รับจากกระบวนการแลกเปลี่ยนรางวัลจากองค์กรและความพยายามของตนเอง

ดังนั้น พนักงานที่มีความพยายามจนก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรจึงสมควรได้รับรางวัล เพราะเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณค่าจากความพยายามของพนักงาน แต่ที่สำคัญรางวัลต้องตรงกับความต้องการของพนักงานเช่นกัน มิฉะนั้น อาจทำให้องค์กรต้องสูญเสียคนเก่ง (Talent) หรือพนักงานที่มีประสิทธิภาพไปในที่สุด

บรรณานุกรม

- ชลธิชา ทิพย์ประทุม. (2558). เอกสารประกอบการสอน วิชา พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- Adam, Stacy J. (1965). Inequality in Social Exchange. In L. Berkowitz ed. **Advances in Experimental Psychology**. 2 (1965), 267 – 299.
- Armstrong, M. (2010). **Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward**. 3th ed. London: Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (1996). **Reward management**. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Stephens, T. (2006). **A handbook of employee reward management and practice**. Page Limited. United Kingdom: Kogan
- Barber, A. E. & Bretz Jr, R. D. (2000). **Compensation, attraction and retention**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bratton, J & Gold, J. (2007). **Human Resource Management: Theory and Practice**. 4th ed. Hampshire, UK: Macmillan.
- Bustamam & et al. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. **Social and Behavioral Sciences**. 144 (2014), 392 – 402.
- Chelladurai, P. (2006). **Human Resource Management in Sport and Recreation**. Human Kinetics. Champagne. IL.

- Chiang, F. F. T. and Birtch, T. A. (2008). Achieving task and extra-task -related behaviors: a case of gender and position differences in the perceived role of rewards in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**. 27, 491 -503.
- Deeproose, D. (1994). **How to recognize and reward employees**. New York: American Management Association.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness, and a proposal for national index. **American Psychologist**. 55, 34-43.
- Drucker, J., & White, G. (2000). **The context of reward management, in White, G., & Drucker, J. Reward Management: A Critical Text**. Routledge Studies in Employment Relations. London.
- Feifei Chen, Min Yang, Wei Gao, YeLiu & Sara De Gieter (2015). Impact of satisfactions with psychological reward and pay on Chinese nurses' work attitudes. **Applied Nursing Research**. 28 (2015), e29–e34.
- Freud, S. (1964). **Group Psychology and the Analysis of the Ego Sigmund Freud**. New York: Bantam Books.
- Herzberg, Frederick, Bernard, Mausner & Barbara Snyderman (1959). **The Motivation to work**. 2nd ed. New York : John Wiley And Sons.
- Johnson, J. A. & Welsh, D. H. B. (1999). Reinforcement of core values: a case study at a medium sized electronics manufacturing plant. **Journal of Applied Psychology**. 72(4), 544 -551.
- Lai, C. (2009). **Motivating employees through incentive programs**. Finland: Jyvaskeyla University of Applied Science.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally.
- Maslow, Abraham H. (1970). **Motivation and Personality**. 2nd ed. New York: Harper and Row Publishers.
- McGregor, D. (1985). **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill.
- Pinar Güngör (2011). The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. **Procedia Social and Behavioral Sciences**. 24 (2011), 1510–1520.
- Shafritz, Jay M. & Ott, J. Steven. (2001). **Classics of Organization Theory**. 5th ed. United States of America: Wadsworth Publishing Company.

Simendinger, E. A., & Moore, T. F. (1985). **Organizational burnout in health care facilities.** Rockville, MD: Aspen Systems Cooperation.

Smith., Kendall. & Hulin (1969). **The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes.** Chicago.

Stredwick, J. (2005). **Introduction to Human Resource Management.** London: Butterworth-Heinemann.

Vroom, Victor H. (1986). **Work and Motivation.** New York: Free Press.

WorldatWork. (2010). **The Relative Influence of Total Rewards Elements on Attraction, Motivation and Retention.** USA: WorldatWork The total rewards association.