

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประเด็นและข้อคิดจากทฤษฎีการจูงใจและข้อควรคำนึงในบริบททางวัฒนธรรมสังคม

รศ. ดร. วิโรจน์ สารรัตน์

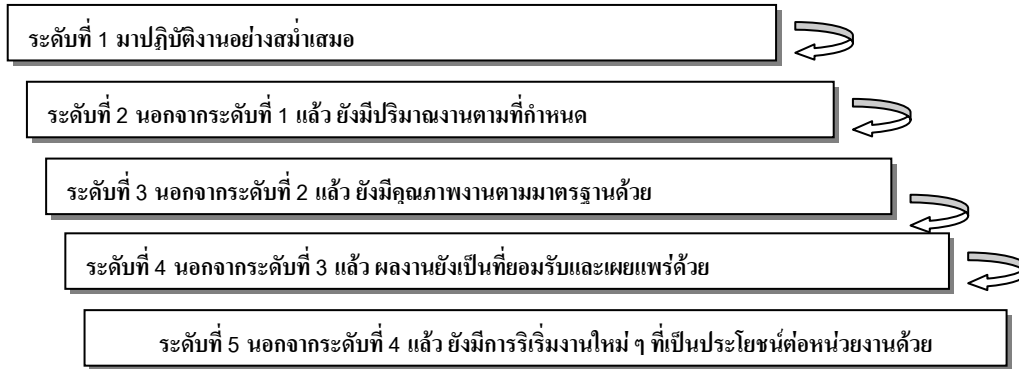
พิมพ์ในวารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 24 (3): 8-27.

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นกระบวนการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วมีการวัดผล การประเมินผล และการบันทึกผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับความคาดหวังนั้น แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พวกเขาได้ทราบ (Mohrman & others 1989) โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน แต่อาจใช้ในจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนา และการประเมินศักยภาพของบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น (Peck 1984 อ้างใน Bartol & others 1998) ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงท้าทายต่อบทบาททางการบริหารหลายประการ โดยเฉพาะการประเมินนั้นต้องมองหลายมิติ (multi-dimension) มีการประเมินที่หลากหลาย เช่น มีทั้งการประเมินที่เน้นพฤติกรรมและการประเมินที่เน้นผลลัพธ์ เป็นต้น (Cascio 1989) การประเมินที่เน้นพฤติกรรม (behavioral-orientation) มี 2 วิธีที่สำคัญ คือ 1) วิธีมาตราประมาณค่าแบบกราฟฟิค (graphic rating scales) กำหนดเป็นรายการพฤติกรรมหรือคุณลักษณะทั่ว ๆ ไปไว้ในตาราง (เช่น การมาทำงาน คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ความสัมพันธ์กับคนอื่น หรือความรู้ในงาน เป็นต้น) เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ข้อดีสำหรับวิธีการนี้คือ รายการพฤติกรรมหรือคุณลักษณะมีลักษณะกว้าง ๆ สามารถยืดหยุ่นนำไปใช้กับงานอื่นที่แตกต่างกันได้ แต่ก็อาจมีความสับสนบางประการ เช่น บางพฤติกรรมหรือบางคุณลักษณะในงานที่แตกต่างกัน อาจแปลความหมายไม่ตรงกัน เช่น คำว่า “คุณภาพ” ของงานหนึ่งอาจแตกต่างจากของอีกงานหนึ่ง เป็นต้น ดังนั้นเพื่อแก้ข้อบกพร่องดังกล่าว จึงได้มีการพัฒนาอีกวิธีการหนึ่งขึ้นมา คือ 2) วิธีมาตราประมาณค่าพฤติกรรมที่จัดแบ่งเป็นระดับขั้น (behaviorally anchored rating scales: BARS) โดยมีชุดของพฤติกรรมที่จัดตามลำดับขั้น (ทั้งสองวิธีการดูภาพประกอบ)

ปัจจัยประเมิน	ระดับการปฏิบัติงาน				
	ไม่พอใจ	มีเงื่อนไข	พอใจ	พอใจมาก	ดีเด่น
การมาทำงาน					
การเป็นที่พึงได้					
คุณภาพของงาน					
ปริมาณงาน					
ความสัมพันธ์กับคนอื่น					

ภาพประกอบแสดงวิธีการประเมินการปฏิบัติแบบมาตราประมาณค่าแบบกราฟฟิค

(ปรับปรุงจาก Bartol & others 1998 หน้า 446)



ภาพประกอบแสดงวิธีการประเมินค่าพฤติกรรมแบบแบ่งเป็นระดับขั้น

การสร้างเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน นั้น ควรคำนึงถึงทั้งเกณฑ์ด้านที่เป็นพฤติกรรมและเกณฑ์ที่เป็นผลลัพธ์หรือผลงาน ซึ่งในหน่วยงานแต่ละแห่งอาจกำหนดไม่เหมือนกัน ขึ้นกับบรรทัดฐาน ค่านิยม และความเชื่อของแต่ละหน่วยงานนั้น อย่างไรก็ตาม อาจพิจารณาได้จากเกณฑ์มาตรฐานของคุรุสภาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

	เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู พ.ศ. 2537
มาตรฐานที่ 1	ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ
มาตรฐานที่ 2	ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียน
มาตรฐานที่ 3	มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ
มาตรฐานที่ 4	พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
มาตรฐานที่ 5	พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
มาตรฐานที่ 6	จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลลวาทที่เกิดแก่นักเรียน
มาตรฐานที่ 7	รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ
มาตรฐานที่ 8	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
มาตรฐานที่ 9	ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์
มาตรฐานที่ 10	ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ในชุมชน
มาตรฐานที่ 11	แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

	แบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณครู พ.ศ. 2539
1.	ครูต้องรักและเมตตาศิษย์ โดยให้ความเอาใจใส่ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจในการศึกษาเล่าเรียนแก่ศิษย์โดยเสมอหน้า
2.	ครูต้องอบรม สั่งสอน ฝึกฝน สร้างเสริมความรู้ ทักษะและนิสัยที่ถูกต้องดีงามให้แก่ศิษย์อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ
3.	ครูต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ทั้งทางกาย วาจา และใจ
4.	ครูต้องไม่กระทำการเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์
5.	ครูต้องไม่แสวงหาผลประโยชน์อันเป็นอามิสสินจ้างจากศิษย์ในการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ และไม่ใช้ศิษย์กระทำการใด ๆ อันเป็นการหาประโยชน์ให้แก่ตนโดยมิชอบ
6.	ครูย่อมพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อยู่เสมอ
7.	ครูย่อมรักและศรัทธาในวิชาชีพครู และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพครู
8.	ครูพึงช่วยเหลือเกื้อกูลครูและชุมชนในทางสร้างสรรค์
9.	ครูพึงประพฤติปฏิบัติตน เป็นผู้นำการอนุรักษ์และพัฒนาภูมิปัญญาและวัฒนธรรมไทย

การประเมินที่เน้นผลลัพธ์ (results-orientation) เป็นการประเมินที่เป็นไปตามหลักการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ (Management By Objectives: MBO) คือ จากจุดหมายขององค์กรโดยรวม จุดหมายของหน่วยงานย่อย ตลอดจนจุดหมายส่วนบุคคล ที่กำหนดไว้ จะเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอตลอดปี เพื่อดูว่าพวกเขาทำงานได้ผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินแบบนี้เหมาะกับการประเมินผลการปฏิบัติงานพิเศษ โครงการ งานเชิงบริหารหรืองานเชิงพัฒนามากกว่างานประจำ แต่มีหลายองค์กรได้นำวิธีการประเมินแบบมาตราประมาณค่าแบบกราฟฟิก ซึ่งใช้ได้เหมาะสมกับงานประจำ มาใช้ควบคู่กับวิธีการประเมินแบบเน้นผลลัพธ์นี้ (Bartol & others 1998)

คำถามกรณีการประเมินผลที่เน้นผลลัพธ์ คือ 1) ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ระดับตัวบุคคลมีอะไรบ้าง (ภาระงานการสอน การสร้างผลงานทางวิชาการ การวิจัย เป็นต้น) 2) ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ระดับภาควิชาหรือหน่วยงานมีอะไรบ้าง (การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารภาควิชา เป็นต้น) และผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ระดับคณะ (การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารหรือทางวิชาการของคณะ เป็นต้น)

สำหรับเทคนิคในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น อาจใช้ระบบการประเมิน 180 องศา หรือ 360 องศา (Bartol & others 1998) กล่าวคือ **ระบบการประเมิน 180 องศา** (180-degree appraisal system) เป็นการประเมินที่มีเฉพาะผู้บริหารเป็นผู้ประเมินเท่านั้น แต่ยังให้กลุ่มเพื่อน ลูกค้าภายใน และบางกรณีอาจใช้ลูกค้าภายนอก เป็นผู้ร่วมการประเมินผลด้วย และหากเพิ่มผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินด้วย ก็จะเป็น **ระบบการประเมิน 360 องศา**

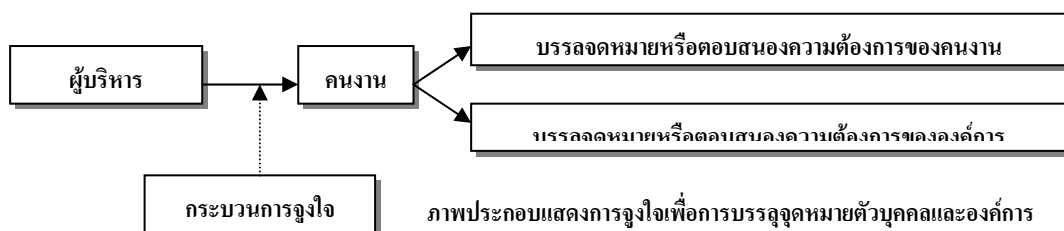
ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นอาจมีข้อผิดพลาด (error) อันเนื่องจากสาเหตุหลายประการที่ควรคำนึงถึง ดังนี้ เช่น

- 1) *halo effects* เกิดจากการใช้ความเห็นที่มีต่อคุณลักษณะเพียงหนึ่งหรือสองลักษณะไปประเมินคุณลักษณะอื่น ทั้งหมด
- 2) *contrast error* เป็นการเปรียบเทียบผู้ได้บังคับบัญชาคนหนึ่งกับอีกคนหนึ่ง ไม่ได้นำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน เช่น การประเมินคนงานที่ทำงานในระดับปกติคนหนึ่ง หากนำไปเปรียบเทียบกับคนที่ทำงานได้ “ไม่เป็นที่พอใจมาก” อีกคนหนึ่ง คนที่ทำงานระดับปกติก็มีโอกาสจะได้รับการประเมินในระดับ “ดีเด่น” เป็นต้น
- 3) *recency error* เป็นการประเมินจากผลการปฏิบัติงานเฉพาะในปัจจุบัน ไม่มองผลงานที่ผ่านมาด้วย
- 4) *leniency error* เป็นการประเมินด้วยความเมตตาใจดีมากเกินไป
- 5) *severity error* ประเมินด้วยความรุนแรงเกินไป
- 6) *self-serving bias* คือเป็นการประเมินโดยมองว่าตนเป็นผู้ทำให้สำเร็จ และมองคนอื่นว่าทำให้ล้มเหลว อันทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาต่อกันไปมา เพราะต่างฝ่ายต่างมองว่าตนเป็นผู้ก่อให้เกิดความสำเร็จ

Massie & Douglas (1981) ให้ข้อเสนอแนะว่า จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี นั้น ต้องเป็นไปเพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้รับการกระตุ้นเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และจะต้องสร้างระบบการประเมินแบบยึดหลักคุณธรรม (merit rating system) โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

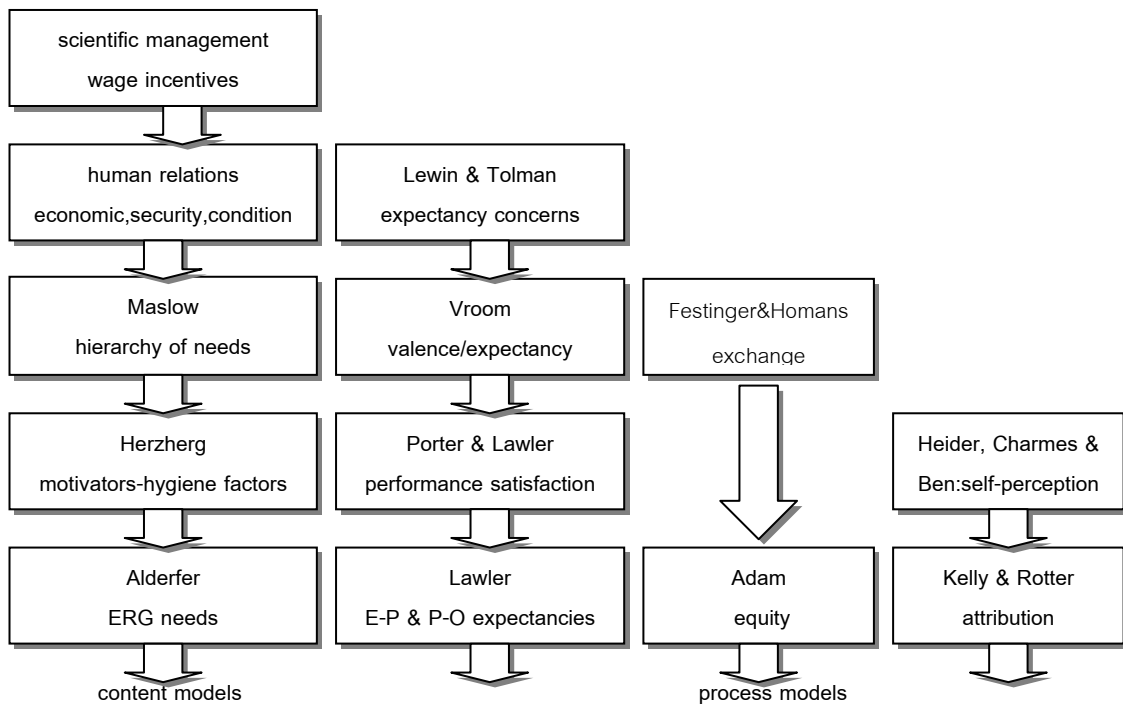
- 1) ระบบที่ดีควรมีการประเมินผล วันต่อวัน ทั้งในด้านดีและด้านที่ไม่ดี มีการบันทึกไว้
- 2) ผู้รับการประเมินควรได้รับการชี้แจงให้ทราบความจริงทันทีที่ผลการประเมินมีความชัดเจน
- 3) ระบบที่ดีผู้ได้รับการประเมินควรมีส่วนเกี่ยวข้องด้วย โดยควรทราบกฎเกณฑ์ในการประเมิน (rules of the game) และทราบว่าพวกเขาจะถูกประเมินอะไรบ้าง
- 4) ควรเป็นการประเมินผล “การปฏิบัติงาน” ไม่ใช่การประเมิน “ตัวบุคคล”
- 5) การประเมินควรคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานใหม่ว่ายังต้องอาศัยระยะเวลาในการฝึกฝนงาน ไม่ควรพิจารณาบนพื้นฐานเดียวกับผู้ได้รับการพัฒนามาแล้ว
- 6) วิธีการประเมิน ระดับของการประเมิน ควรได้รับการพัฒนาให้ชัดเจน ไม่ควรให้คลุมเครือ เช่น บางแห่งใช้ระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน แต่บางแห่งใช้พอใจมาก-พอใจน้อย เป็นต้น
- 7) มาตรฐานการปฏิบัติงานควรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจนำไปประเด้นและข้อคิดต่าง ๆ จากทฤษฎีการจูงใจมาประยุกต์ใช้ได้ เพราะในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจะต้องทำการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์การที่ตั้งไว้ (เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน) โดยเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ (Luthans 1981) อย่างไรก็ตาม การจูงใจคนให้ทำงานนั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการตอบสนองจุดหมายของตัวบุคคลและจุดหมายขององค์การควบคู่กันไปด้วย จะละเลยหรือให้ความสำคัญเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งคงไม่ได้ เนื่องจากคนและองค์การต่างมีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน คนเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์การใดก็ย่อมคาดหวังว่าจะได้รับการตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ด้วย เช่น ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน การดูแลเอาใจใส่ สภาพการทำงานที่เหมาะสม ความเป็นธรรม ความมีหน้ามีตา และโอกาสในความก้าวหน้า เป็นต้น ขณะเดียวกัน องค์การก็มีความคาดหวังเช่นกันว่า จะได้รับการทุ่มเทความพยายามจากคนงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้ได้ผลผลิตตามจุดหมายขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถจึงต้องบริหารงานให้จุดหมายของตัวบุคคลและจุดหมายขององค์การบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจ ซึ่งประกอบด้วยการคำนึงถึงความต้องการทั้งสองด้าน เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์และการบรรลุจุดหมายที่ต้องการ ดังภาพประกอบ



เกี่ยวกับกระบวนการจูงใจเชิงภาพประกอบ อธิบายได้ว่า บุคคลจะประกอบด้วยความต้องการ ซึ่งความต้องการนี้จะก่อให้เกิดความเครียดขึ้นในตัวบุคคล อันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น กระบวนการดังกล่าวนี้ดูเหมือนเป็นเรื่องง่าย ๆ แต่ในทางปฏิบัติกลับว่ามีความซับซ้อนและยุ่งยากมาก เนื่องจาก 1) บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน 2) พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมีหลากหลายวิธี แม้จะเป็นความต้องการอันเดียวกันก็ตาม 3) การกระทำของบุคคลไม่คงเส้นคงวาเปลี่ยนแปลงง่าย และ 4) บุคคลมีปฏิกิริยาต่อความล้มเหลวในการตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกัน เป็นต้น(Hellriegel & Slocum 1982) ดังนั้น การศึกษาทฤษฎีการจูงใจต่าง ๆ คงจะช่วยให้สามารถนำแนวคิดไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

ทฤษฎีการจูงใจ (motivation theory) มีวิวัฒนาการมาสองรูปแบบ คือ **รูปแบบเชิงเนื้อหา** (content models) และ**รูปแบบเชิงกระบวนการ** (process models) กรณีรูปแบบเชิงเนื้อหา เริ่มต้นมาตั้งแต่ยุคทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ คือ Frederick W. Taylor, Frank Gilberth และ Henry L. Gantt ที่เสนอแนวคิดการจูงใจด้วยค่าจ้าง มาถึงยุคของ G.E. Mayo ซึ่งเป็นยุคการบริหารที่ชนะเชิงพฤติกรรม ว่าด้วยเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ รวมถึงยุคของ Maslow, Herzberg, Alderfer และ McClelland สำหรับรูปแบบเชิงกระบวนการประกอบด้วยทฤษฎีความคาดหวังและทฤษฎีความเสมอภาค ดังภาพประกอบ

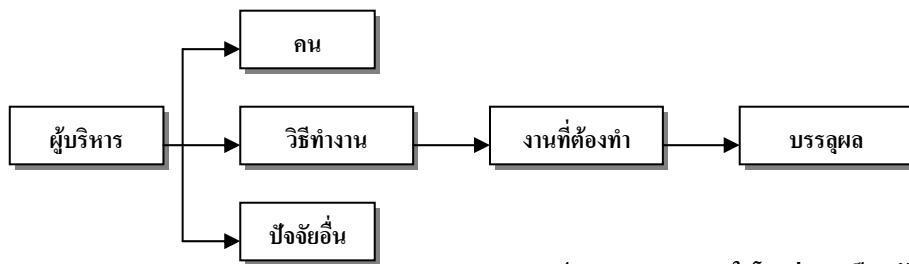


ภาพประกอบแสดงวิวัฒนาการของทฤษฎีการจูงใจ (ปรับปรุงจาก Luthans 1981 หน้า 176)

ทฤษฎีการจูงใจเชิงเนื้อหา (content models) เป็นทฤษฎีที่พยายามจะตอบคำถามว่า **“มีอะไรที่จะจูงใจคนให้ทำงานได้บ้าง”** (What it is that motivates people at work?) เกี่ยวข้องกับความต้องการ

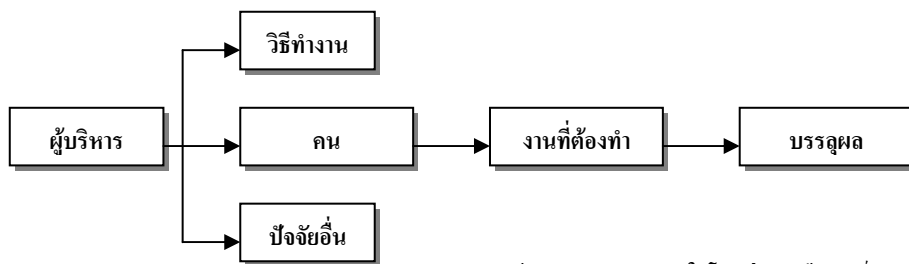
หรือแรงขับ (needs/drives) ที่คนงานมีหรือต้องการได้รับ และต้องการอะไรมากอะไรน้อย มีทฤษฎีที่สำคัญดังนี้

1. **ทฤษฎีการจูงใจในยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์** เป็นยุคการจูงใจด้วยค่าจ้าง (wage) เป็นยุคที่มุ่งงานเป็นหลัก (job-centered) โดยถือว่างานและวิธีการทำงานเป็นหัวใจของการจูงใจที่ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ มีการค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (one best way) สำหรับงานที่จะทำ แต่ละอย่าง เพื่อความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ คนเป็นเพียงมนุษย์เศรษฐกิจ (economic man) ที่มีเงินหรือรายได้เป็นสิ่งจูงใจ การจ่ายผลตอบแทนจะจ่ายให้ตามผลผลิต ใช้การปรับคนเข้ากับงาน ซึ่งงานนั้นได้กำหนดวิธีการเอาไว้แล้ว ดูภาพประกอบ



ภาพประกอบแสดงการจูงใจโดยมุ่งงานเป็นหลัก

2. **ทฤษฎีการจูงใจยุคการบริหารเชิงพฤติกรรม** เน้นความมีมนุษยสัมพันธ์ มุ่งสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่คนงาน ให้มีความเป็นอิสระที่จะริเริ่มเพื่อการสร้างสรรค์ การมีสิทธิที่จะเลือกวิธีการทำงาน ผู้บริหารจะเป็นฝ่ายพิจารณาปรับหรือจัดงานให้เหมาะสมหรือเป็นที่พึงพอใจแก่คนงานที่จะทำนั้น เป็นการยึดถือคนเป็นศูนย์กลาง (human-centered) มองคนเป็นมนุษย์สังคม (social man) มากกว่าการเป็นมนุษย์เศรษฐกิจ (economic man) ดูภาพประกอบ



ภาพประกอบแสดงการจูงใจโดยมุ่งคนเป็นศูนย์กลาง

หลักการของทฤษฎีทั้งสองต่างมีส่วนถูกต้อง จะแยกใช้ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งย่อมไม่ถูกต้อง ควรใช้ควบคู่กันไป ในทางปฏิบัติ ก็จำเป็นต้องกำหนดข้อกำหนดและวิธีการทำงานไว้ด้วย ขณะเดียวกันก็ต้องมีการจูงใจ เสริมแรง และความพึงพอใจให้กับคนงานด้วยเช่นกัน ทฤษฎีทั้งสองจึงมีความถูกต้องในตัวของมันเอง ไม่ขัดแย้งกัน แต่จะสนับสนุนซึ่งกันและกัน จึงจะบังเกิดผลมากที่สุด (Hellriegel & Slocum 1982; Dunham 1984; Luthans 1981; Holley & Jennings 1983)

3. **ทฤษฎีความต้องการของ Maslow** (Maslow's needs theory) ในปี 1943 Maslow ได้พิมพ์งานของเขาซึ่งเขาเชื่อว่า ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดลำดับขั้นได้ และเชื่ออีกว่า เมื่อความต้องการ

ในลำดับใดบรรลุผลแล้วก็จะไม่เป็นตัวจูงใจอีก แต่ความต้องการในลำดับสูงขึ้นไปจะเป็นตัวจูงใจแทน และเขาได้จัดลำดับความต้องการเป็น 5 ชั้น ดังภาพประกอบ โดยแต่ละชั้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

ความต้องการ

ความสำเร็จ

(self-actualization)

การยอมรับนับถือ

(self-esteem/self-respect)

สังคมหรือความรัก

(social or love)

ความปลอดภัยและมั่นคง

(safety & security)

ทางร่างกายและความอยู่รอด

(physiological & survival)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในองค์การ

1. งานที่ท้าทาย

2. ความริเริ่มสร้างสรรค์

3. ความก้าวหน้า

4. ความสำเร็จในงาน

1. ชื่องาน

2. เนื้องาน

3. การเพิ่มค่าจ้างที่เป็นธรรม

4. การยอมรับจากกลุ่มเพื่อนหรือผู้บริหาร

5. ความรับผิดชอบ

1. คุณภาพของการนิเทศ

2. กลุ่มทำงานที่เข้ากันได้

3. ความเป็นเพื่อนในอาชีพ

1. สภาพการทำงานที่ปลอดภัย

2. ผลประโยชน์พิเศษที่ได้รับ

3. การเพิ่มเงินเดือน

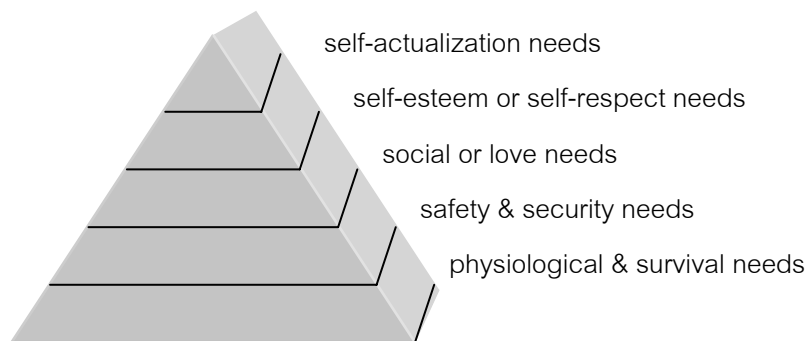
4. ความมั่นคงในการทำงาน

1. สภาพอุณหภูมิ

2. เงินเดือนที่เป็นธรรม

3. อาหารและเครื่องดื่ม

4. สภาพการทำงาน

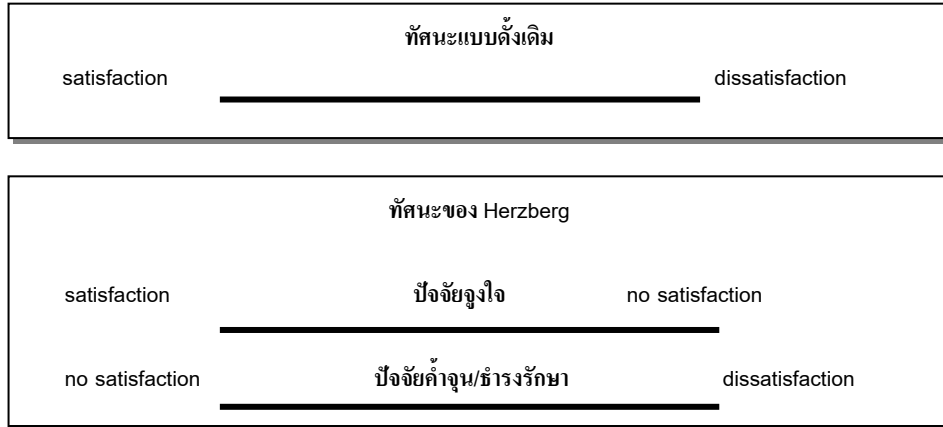


ภาพประกอบแสดงลำดับความต้องการ 5 ชั้นของ Maslow (ปรับปรุงจาก Dunham 1984 หน้า 106)

ทฤษฎีของ Maslow ได้รับการวิจารณ์ว่า เนื่องจากการจูงใจและพฤติกรรมของมนุษย์เป็นเรื่อง สลับซับซ้อน แต่จากการจัดลำดับขั้นความต้องการที่มีแบบแผนค่อนข้างแน่นอนดังกล่าว ได้มีข้อเสนอว่า 1) ไม่ควรยึดถือตัวทฤษฎีอย่างจริงจังว่า คนเราจะต้องมีความต้องการตามลำดับขั้นดังกล่าว เพราะ Maslow เองยังกล่าวว่า ความต้องการในลำดับขั้นต่าง ๆ นั้นมีความคาบเกี่ยวกันอยู่ คนเราอาจเกิดความต้องการ หลายลำดับขั้นในเวลาเดียวกันได้ เพียงแต่มีความมากน้อยต่างกันตามสภาพการณ์และความ รู้สึกนึกคิด ของแต่ละคนเท่านั้น และมีได้หมายความว่า มนุษย์จะต้องตอบสนองความต้องการในลำดับหนึ่งจนเต็ม แล้วจึงหาทางตอบสนองในลำดับขั้นต่อไป มนุษย์จะรู้สึกได้ถึง การได้รับการตอบสนองได้เพียงบางส่วน และไม่ได้รับการตอบสนองเป็นบางส่วนในเวลาเดียวกัน โดยอัตราส่วนความรู้สึกเกี่ยวกับการตอบสนอง ความต้องการนี้ จะลดหลั่นลงเป็นลำดับ เช่น คนธรรมดาทั่วไปอาจรู้สึกถึงการได้รับการตอบสนองทางร่างกาย ได้ 85% ขึ้นความปลอดภัยและมั่นคงได้ 70% ขึ้นสังคมหรือความรักได้ 50% ขึ้นการยอมรับนับถือได้ 40% และขึ้นความสำเร็จได้ 10% เป็นต้น (ไม่ได้รับการตอบสนอง 15%, 30%, 50%, 30% และ 90% ตามลำดับ) ซึ่งจะทำให้คนต้องจัดลำดับให้ความสำคัญกับสิ่งจูงใจต่าง ๆ ด้วยตัวของเขาเอง 2) บุคคลอาจมีความต้องการเพียงไม่กี่ด้าน และจะมุ่งตอบสนองความต้องการของตนเพียงในจุด นั้น ๆ เท่านั้น เช่น คน อาจคำนึงถึงเฉพาะความต้องการทางร่างกายและความอบอุ่นมั่นคงในครอบครัวเท่านั้น หรือบางคนอาจไม่ สนใจเรื่องนี้ แต่อาจทุ่มเทให้การสร้างผลงานเพื่อเป็นที่ยอมรับของคนรุ่นหลัง เป็นต้น 3) บุคคลอาจมีความต้องการไม่เป็นไปตามลำดับขั้นดังกล่าว เช่น คนที่ต้องการได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมและ เชื่อมั่นว่าอุดมการณ์ของตนถูกต้อง อาจจะยอมดำรงชีวิตอย่างเร้นแค้นเพียงเพื่อให้ได้รับการยอมรับนับถือ ก็ได้ เป็นต้น กรณีเช่นนี้ถือว่าความต้องการขั้นแรกของเขา ก็คือ การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ใช่ความ ต้องการทางร่างกาย (Hellriegel & Slocum 1982; Staw 1983; Dunham 1984)

4. **ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg** (two-factors theory) มีชื่อเรียกหลายชื่อ เช่น dual factors theory; motivation-maintenance และ motivation-hygiene theory เป็นต้น เป็นผลจาก การศึกษา สัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีประมาณ 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่งในเมือง **พิตส เบลอร์ก** เกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้พอใจหรือไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งพบว่า สิ่งที่ทำให้คนงานเกิดความไม่ พึงพอใจ (dissatisfaction) หากขาดสิ่งเหล่านี้ไป (แต่เมื่อมีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นตัวจูงใจในการ ทำงาน เป็นเพียงแต่ไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อการทำงานเท่านั้น) มักเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน ซึ่ง Herzberg เรียกว่า **ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยธำรงรักษา** (hygiene or maintenance factors) ประกอบด้วย **นโยบายและการบริหารองค์การ การนิเทศงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา กับเพื่อน ร่วมงาน และกับผู้ใต้บังคับบัญชา เงินเดือน ความมั่นคงในงาน ชีวิตส่วนตัว สภาพของงาน และ สถานภาพ** สิ่งที่พบอีกประการหนึ่งคือ สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (satisfaction) หากมีสิ่งเหล่านี้อยู่ (หากขาดหายไป จะทำให้ไม่มีความพึงพอใจ (no satisfaction) แต่ไม่ถึงกับทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction)) มักเกี่ยวข้องกับตัวงานที่ทำอยู่ ซึ่ง Herzberg เรียกว่า **ปัจจัยจูงใจ** (motivational factors) ประกอบด้วย **ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง ลักษณะของงาน โอกาสความก้าวหน้าส่วนบุคคล และความรับผิดชอบ** (Donnelly, Gibson & Ivancevich 1984) ผล

การศึกษาของ Herzberg ดังกล่าวนับว่า ตรงข้ามกับทัศนะดั้งเดิมเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งคนงานจะมีความพึงพอใจหรือไม่มีความพึงพอใจในการทำงานบนเส้นที่ต่อเนื่องกัน (continuum) ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบแสดงความพึงพอใจในการทำงานตามทัศนะดั้งเดิมกับทัศนะของ Herzberg
(ปรับปรุงจาก Donnelly, Gibson & Ivancevich 1984 หน้า 317)

จากทัศนะของ Herzberg ดังกล่าวมีผู้ให้ความเห็นว่า การที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานนั้น ควรพัฒนาหรือเพิ่มคุณค่าของงาน (job enrichment) มากกว่าการขยายเนื้องาน (job enlargement) ให้เนื้องานมีความท้าทาย ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีของ Herzberg ได้รับการวิจารณ์ใน 2 ลักษณะ คือลักษณะที่เกี่ยวกับความแตกต่างกันในการแปลความ และเกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัยที่ใช้ (Luthans 1981) ในลักษณะแรก พบว่าทฤษฎีของ Herzberg สามารถตีความได้ถึง 5 แง่มุม ดังนี้ คือ **แง่มุมแรก** มองว่า ปัจจัยจูงใจทุกตัวต่างร่วมกันส่งผลต่อความพึงพอใจมากกว่าความไม่พึงพอใจ และปัจจัยค้ำจุนทุกตัวต่างร่วมกันส่งผลต่อความไม่พึงพอใจมากกว่าความพึงพอใจ **แง่มุมที่สอง** มองว่า ปัจจัยจูงใจทุกตัวร่วมกันส่งผลต่อความพึงพอใจมากกว่าความไม่พึงพอใจและปัจจัยค้ำจุนทุกตัวต่างร่วมกันส่งผลต่อความไม่พึงพอใจมากกว่าปัจจัยจูงใจทุกตัวรวมกัน **แง่มุมที่สาม** มองว่า ปัจจัยจูงใจแต่ละตัวส่งผลต่อความพึงพอใจมากกว่าความไม่พึงพอใจ และในทางกลับกัน ปัจจัยค้ำจุนแต่ละตัวส่งผลต่อความไม่พึงพอใจมากกว่าความพึงพอใจ **แง่มุมที่สี่** มองว่า ปัจจัยค้ำจุนแต่ละตัวส่งผลต่อความไม่พึงพอใจมากกว่าปัจจัยจูงใจตัวใด ๆ และในทางกลับกัน ปัจจัยจูงใจแต่ละตัวส่งผลต่อความพึงพอใจมากกว่าปัจจัยค้ำจุนตัวใด ๆ **แง่มุมที่ห้า** มองว่า มีเฉพาะปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และมีเฉพาะปัจจัยค้ำจุนเท่านั้นที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจ (ตามทัศนะที่อธิบายข้างต้น)

ในลักษณะหลัง เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยนั้น ปรากฏว่ามีผู้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่แตกต่างจากที่ Herzberg ใช้แล้วพบว่า ได้ผลที่แตกต่างออกไป คือพบว่า ไม่สามารถจำแนกได้อย่างชัดเจนว่า ปัจจัยใดที่นำไปสู่ความพึงพอใจและปัจจัยใดที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจ และยังมียานวิจัยอีกชิ้นหนึ่งที่ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเช่นเดียวกับ Herzberg แต่ได้ผลที่ไม่ตรงกัน โดยพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นสามารถส่งผลต่อทั้งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน

House และ Wigdor (อ้างใน Dunham 1984) ให้ทัศนะว่า Herzberg ศึกษาค่อนข้างง่ายเกินไป และจากการวิเคราะห์ผลงานใหม่ของเขาพบว่า 1) เหตุการณ์ใด ๆ สามารถส่งผลต่อความพึงพอใจให้คนหนึ่งได้ แต่อาจส่งผลต่อความไม่พึงพอใจให้อีกคนหนึ่งได้ 2) ปัจจัยหนึ่ง ๆ สามารถส่งผลต่อทั้งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในคนงานกลุ่มเดียวกัน 3) ปัจจัยจูงใจสามารถส่งผลต่อความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจมากกว่าปัจจัยค้ำจุน นอกจากนี้ Vroom (อ้างใน Hellriegel & Slocum 1982) ยังให้ทัศนะอีกว่า ทฤษฎีของ Herzberg คล้ายคลึงกับทฤษฎีของ Maslow มาก และในทางปฏิบัติ ได้พิสูจน์ยืนยันว่า ทฤษฎีทั้งสองค่อนข้างเป็นจริงและใช้ได้กับกลุ่มอาชีพที่มีตำแหน่งสูง เช่น วิศวกรหรือนักบัญชี เป็นต้น แต่เมื่อนำไปใช้กับพนักงานระดับต่ำกว่าลงไป ผลปรากฏว่าไม่เป็นไปตามที่กล่าวมา ที่เดียวกัน แต่อย่างไรก็ตาม แม้จะมีข้อวิจารณ์และข้อสงสัยต่อทฤษฎีของ Herzberg ค่อนข้างมาก แต่ก็ถือว่าเป็นการทดสอบกัน ดีกว่าที่จะวางเฉย ขณะเดียวกันก็มีผู้นำทฤษฎีนี้ไปประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลาย

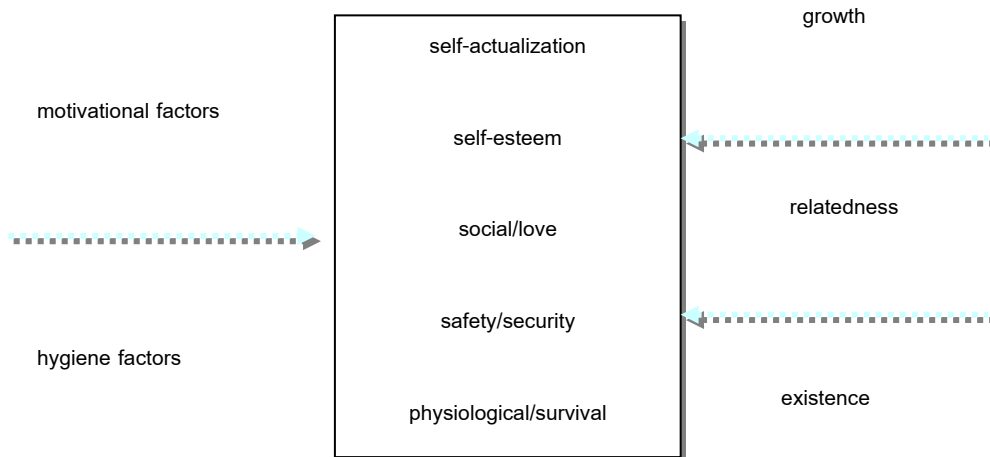
5. **ทฤษฎี ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG Theory)** Alderfer ได้นำพื้นฐานความรู้จากทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg มาสร้างรูปแบบการจูงใจขึ้นใหม่ที่คล้ายคลึงกัน โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ (Luthans 1981) ดังนี้ **1) ความต้องการอยู่รอด (E- existence)** เป็นความต้องการทางร่างกาย สิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น หรือในองค์กรก็เป็นค่าจ้าง โบนัส ผลประโยชน์ตอบแทน สภาพการทำงานที่ดี และสัญญาว่าจ้าง เป็นต้น **2) ความต้องการความสัมพันธ์ (R- relatedness)** เป็นความต้องการความสัมพันธ์ที่มีต่อกันกับบุคคลในองค์กร เป็นความต้องการทุกชนิดในเชิงมนุษย์สัมพันธ์ **3) ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (G - growth)** เป็นความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงสภาพ และความเติบโตก้าวหน้าของคนงาน ความอยากเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างออกไป การพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ความสามารถในองค์กรก็เป็นความต้องการความรับผิดชอบเพิ่ม การทำกิจกรรมใหม่ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่ และการมีโอกาสสัมผัสงานใหม่หลายด้านมากขึ้น

ทฤษฎี ERG มีสมมุติฐานที่สำคัญ 3 ประการ ที่มีส่วนคล้ายคลึงและแตกต่างจากทฤษฎีของ Maslow ดังนี้คือ 1) หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง เช่น หากเงินเดือนมีน้อย ความต้องการด้านนี้จะสูง เป็นต้น 2) หากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองมากพอแล้วจะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงขึ้นไปมีมากยิ่งขึ้น เช่น ได้รับค่าจ้างมากพอแล้ว ก็จะต้องการความยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น เป็นต้น 3) หากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคติดขัด ได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่ต่ำกว่าลงไป มีความสำคัญมากขึ้น เช่น ไม่มีโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้นได้ ก็จะหันมาสนใจและต้องการความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น เป็นต้น จากสมมุติฐานนี้ เห็นได้ว่า สองประการแรกคล้ายคลึงกับทฤษฎีของ Maslow แต่ประการที่สามแตกต่างกัน กล่าวคือ Maslow เน้นการได้รับการตอบสนองเป็นขั้น ๆ และก้าวหน้าเรื่อยไป แต่ Alderfer สามารถจะถอยหลังได้ โดยความต้องการใดไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะย้อนกลับไปหาความต้องการระดับต่ำกว่าทันที สำหรับทฤษฎี ERG ของ Alderfer กับทฤษฎีของ Maslow และทฤษฎีของ Herzberg แสดงภาพประกอบเปรียบเทียบกันได้ดังนี้

Herzberg's two factors

Maslow's hierarchy of needs

Alderfer's ERG needs



ภาพประกอบแสดงเปรียบเทียบทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg : Maslow : Alderfer

(ปรับปรุงจาก Luthans 1981 หน้า 185)

6. ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ McClelland (the need to achieve theory) เป็นทฤษฎีที่ McClelland เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนต่างมีความต้องการเหมือนกัน เพียงแต่มีขนาดมากน้อยต่างกันเท่านั้น ความต้องการนี้แบ่งออกไปเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement : nAch) เป็นความต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จในงานที่มีความท้าทาย และการบรรลุมาตรฐานของงานที่ทำได้อย่างดีเยี่ยม (excellence) โดยทั่วไปแล้ว บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จในงานสูงจะพยายามหาหรือสร้างสถานการณ์แข่งขันแข่งขັນให้กับตนเอง เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความพยายามของตนเอง และต้องการได้รับผลจากการทำงานนั้นในทันทีด้วย และบุคคลที่มีความต้องการเช่นนี้มักหลีกเลี่ยงงานที่มีจุดหมายที่เป็นไปไม่ได้หรือยากเกินไป เนื่องจากมีความเสี่ยงต่อความล้มเหลว (McClelland 1985 อ้างใน Bartol & others 1998) นอกจากนั้น บุคคลประเภทนี้ยังต้องการแก้ปัญหาด้วยความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร (Steers 1987) Bartol & others (1998) กล่าวว่า โดยทั่วไปจะมีคนเพียงประมาณ 10 % ขององค์กรที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ผู้บริหารพึงจัดสิ่งจูงใจให้บุคคลเหล่านี้ด้วยงานที่มีความท้าทาย สามารถบรรลุผลได้ และมีผลย้อนกลับทันที แม้ว่าบุคคลประเภทนี้จะมีแรงจูงใจจากภายใน (intrinsic motivation) ก็ตาม แต่ผู้บริหารก็พึงให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอก (extrinsic motivation) ด้วยเช่นกัน (Hackman & others 1977) ความต้องการอำนาจ (need for power : nPow) เป็นความต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ อำนาจนี้มีสองลักษณะคือ อำนาจเชิงส่วนตัว (personal power) เป็นอำนาจที่ต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ต้องการให้คนอื่นก็คิดต่อตนเองเป็นส่วนตัว ไม่ใช่เพื่อองค์กร บางครั้งอาจทำให้จุดหมายขององค์กรถูกทำลายลงได้ อีกลักษณะหนึ่งคือ อำนาจเชิงสถาบัน (institutional power) เป็นอำนาจที่มุ่งทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กร เป็นบุคคลที่พยายามหาอะไรทำเพื่อองค์กร อุทิศตนเพื่อองค์กร จึงเป็นบุคคลที่ผู้บริหารพึงส่งเสริมให้มีตำแหน่งเพื่อให้มีอิทธิพลต่อการใช้ความพยายามของคน

อื่นด้วย **ความต้องการความ สัมพันธ์** (need for affiliation : nAff) เป็นความต้องการความอบอุ่น และความเป็นมิตรกับคนอื่น จึงมักแสดงออกโดยหวังจะให้ได้รับการยอมรับจากคนอื่น หวังได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น จึงพยายามทำตนให้สอดคล้องกับความต้องการและความอยากได้ของคนอื่นและพยายามทำตนเป็นคนมีความจริงใจและพยายามเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นให้มาก บุคคลประเภทนี้ ผู้บริหารพึงสร้างแรงจูงใจโดยให้ทำงานแบบมีส่วนร่วมให้มากขึ้น

McClelland (อ้างใน Bartol & others 1998) วิเคราะห์บุคคลที่มีความต้องการสามกลุ่มนี้ว่า บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงมักทำอะไรเพื่อตนเองมากกว่าเพื่อคนอื่นหรือต่อองค์กร จึงอาจมีปัญหาการทำงานร่วมกับคนอื่นและการรอรับผลตอบแทนจากการทำงาน และกรณีคนที่มีความต้องการอำนาจเชิงส่วนตัวสูง ก็มักจะให้คนอื่นทำอะไรเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง และคนที่มีความต้องการความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นสูง ก็มักมีจุดอ่อนในทางการบริหาร คือมักคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากกว่าการบรรลุจุดหมายขององค์กร บุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งทางการบริหารมากกว่าลักษณะอื่น คือ คนที่มีความต้องการอำนาจเชิงสถาบันสูง เนื่องจากจะสามารถประสานความร่วมมือจากคนอื่นเพื่อทำงานให้บรรลุจุดหมายขององค์กรได้ อย่างไรก็ตาม บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงอาจเหมาะสมกับตำแหน่งทางการบริหารในองค์กรระยะเริ่มแรกหรือในสภาวะที่เผชิญกับการแข่งขันอย่างรุนแรง

ทฤษฎีของ Maslow , Herzberg , Alderfer และ McClelland ในเชิงเปรียบเทียบ รูปภาพประกอบ

Maslow	Herzberg	Alderfer	McClelland
self-actualization	motivational factors	growth	nAch
self-esteem		relatedness	nPow
social or love	hygiene factors		existence
safety and security			
physiological			

ภาพประกอบแสดงเปรียบเทียบทฤษฎีจูงใจในรูปแบบเชิงเนื้อหา 4 ทฤษฎี

(ปรับปรุงจาก Bartol & others 1998 หน้า 499)

ทฤษฎีการจูงใจเชิงกระบวนการ (process model) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงกระบวนการความคิดของคนที่มีการจูงใจว่าเป็นอย่างไร แตกต่างจากทฤษฎีเชิงเนื้อหาที่กล่าวถึงความต้องการ (needs) หรือพลังขับ (drives) ว่ามีอะไรกันบ้างที่จะจูงใจให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในที่นี้จะกล่าวถึง 3 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเสมอภาค และทฤษฎีการกำหนดจุดหมาย

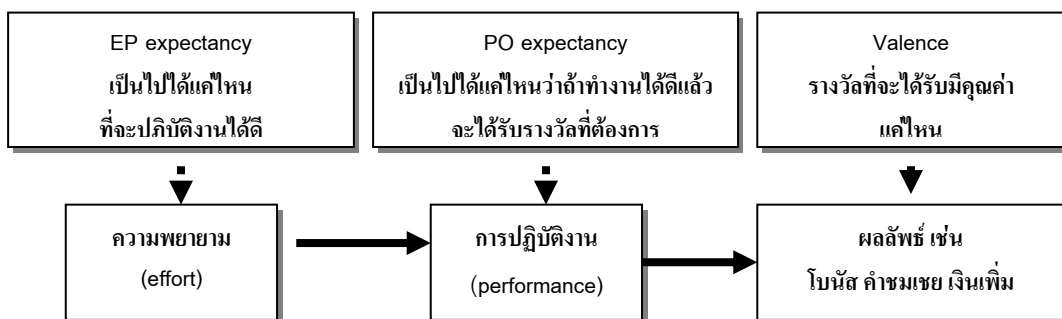
1. **ทฤษฎีความคาดหวัง** (expectancy theory) พัฒนาขึ้นโดย Vroom ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การที่คนงานจะมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความพยายาม (effort) เพื่อการปฏิบัติงาน (performance) เพื่อให้ได้

ผลงานตามที่ต้องการหรือไม่นั้นจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ และความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับ (Bartol & others 1998) คูภาพประกอบข้างล่าง

ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน (EP: effort-performance expectancy) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ว่าจะปฏิบัติงานได้หรือไม่ ซึ่งมักจะประเมินถึงความสามารถ (ability) และความเพียงพอของปัจจัยเชิงบริบทอื่น ๆ ด้วย เช่น ทรัพยากรที่จัดหามาได้ เป็นต้น **ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์** (PO: performance-outcome expectancy) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ว่าเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จแล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนอะไร (รางวัลตอบแทนมีสองลักษณะ คือ รางวัลตอบแทนภายนอก (extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่คนอื่นเอาให้ เช่น โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และรางวัลตอบแทนภายใน (intrinsic rewards) เป็นรางวัลที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง เช่น เกิดความภูมิใจในความสำเร็จของงาน เป็นต้น) บางกรณีอาจพิจารณาถึงผลลัพธ์ในทางลบด้วย (เช่น การสูญเสียเวลาว่าง การสูญเสียเวลาให้กับครอบครัวเนื่องจากต้องทุ่มเทให้กับงานมากขึ้น เป็นต้น) **ความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของรางวัล** (V: valence) ว่ามีความสำคัญมากน้อยแค่ไหน หากมีมากความคาดหวังก็จะสูง แต่ความคาดหวังนี้อาจถูกลบล้างด้วยคุณค่าของสิ่งที่จะได้รับในทางลบได้ เช่น การสูญเสียเวลา ดังกล่าวข้างต้น เป็นต้น (Gibson & others 1982)

การที่จะพิจารณาว่า คนงานจะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานหรือไม่ จะพิจารณาในองค์ประกอบทั้งสาม เป็นสูตรดังนี้ $(EP) \times (PO) \times (V) = \text{motivation}$ หากผลการประเมินหรือความคาดหวังในองค์ประกอบทั้งสามสูงการจูงใจก็จะสูงไปด้วย เป็นสูตรดังนี้ $\text{high EP} \times \text{high PO} \times \text{high V} = \text{high motivation}$ หรือบางกรณีความคาดหวังในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งต่ำหรือมีค่าเป็นศูนย์ (zero) ก็จะทำให้การจูงใจมีค่าเท่ากับศูนย์ไปด้วย ดังสูตร $\text{high EP} \times \text{zero PO} \times \text{high V} = \text{zero motivation}$ ทั้งนี้เนื่องจากความไม่แน่ใจว่าจะทำงานประสบผลสำเร็จหรือไม่

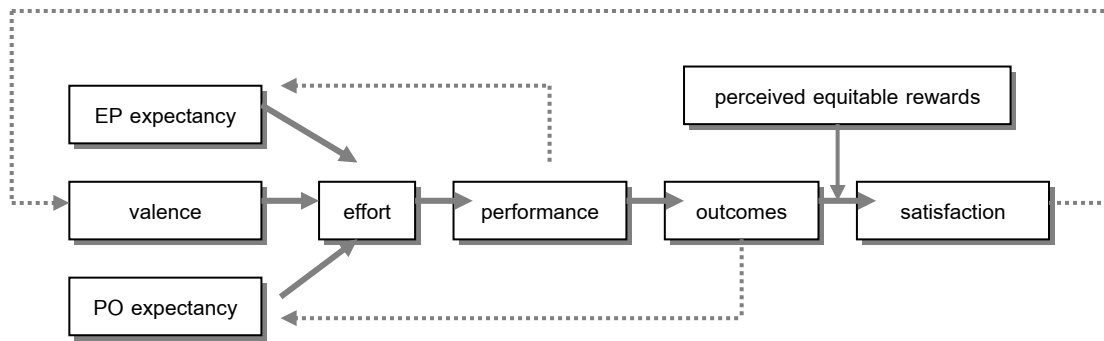
ในการปฏิบัติงาน หากการประเมินองค์ประกอบต่าง ๆ อยู่ในระดับไม่สูง แต่จำเป็นต้องมีการปฏิบัติ ก็อาจมีการต่อรองเพื่อให้เพิ่มคุณค่าของรางวัล หรือเพิ่มแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายาม (EP) หรือการปฏิบัติงาน (PO) ให้มากขึ้น หรืออาจจะสร้างทางเลือกอื่นเพื่อการเปรียบเทียบได้



ภาพประกอบแสดงองค์ประกอบพื้นฐานตามทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

(ปรับปรุงจาก Bartol & others 1998 หน้า 501)

Porter & Lawler (อ้างใน Bartol & others 1998) ได้พัฒนาทฤษฎีความคาดหวังดังกล่าวข้างต้น โดยขยายความให้ชัดเจนมากขึ้น เป็น expanded expectancy-theory model คูภาพประกอบข้างล่าง จากภาพประกอบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจ (satisfaction) มิได้นำไปสู่การปฏิบัติงาน (performance) แต่ในทางตรงกันข้าม การปฏิบัติงาน (แต่ก็ไม่เสมอไป) สามารถจะนำไปสู่ความพึงพอใจได้ โดยผ่านกระบวนการของรางวัลที่คาดว่าจะได้รับ



ภาพประกอบแสดงทฤษฎีความคาดหวังของ Porter & Lawler

(ปรับปรุงจาก Bartol & others 1998 หน้า 504)

จากรูปแบบในภาพประกอบดังกล่าว สมมุติว่า นาย ก ปฏิบัติงานได้ดี ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่ดี มีความภูมิใจในผลงานที่ทำ และมีความพึงพอใจเกิดขึ้น กรณีเช่นนี้ถือว่านาย ก มี high performance และ high satisfaction แต่สมมุติว่า นาย ข ปฏิบัติงานดี มีความภูมิใจในผลงาน แต่ไม่ได้ผลตอบแทนจากผู้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นค่าชมเชย โบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง กรณีเช่นนี้ถือว่า นาย ข มีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ เพราะเขารู้สึกว่าไม่ได้รับรางวัลที่เหมาะสม เป็นลักษณะ high performance แต่ low satisfaction และสมมุติว่า นาย ค ปฏิบัติงานเพียงเล็กน้อย แต่ได้รับโบนัสตอนปลายปี กรณีเช่นนี้ถือว่า นาย ค มี low performance แต่ high satisfaction คำถามสำหรับผู้บริหารก็คือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้เกิดกรณีแบบ นาย ก ขึ้นได้ นั่นคือ high performance และ high satisfaction และบทบาทของผู้บริหารที่ควรคำนึงถึงสำหรับทฤษฎีนี้ก็คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถสูงขึ้น การจัดหาทรัพยากรให้พอเพียง การกำหนดแนวปฏิบัติให้ชัดเจน การกำหนดจุดหมายการทำงานให้ท้าทายและบรรลุผลได้ และจัดให้มีรางวัล (ทั้งภายในและภายนอก) สำหรับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม โดยคำนึงถึงทฤษฎีการจูงใจเชิงเนื้อหาที่กล่าวถึงตอนต้นด้วยว่า คุณค่าของรางวัลที่คนงานคาดหวังจะได้รับนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันด้วย

2. ทฤษฎีความเสมอภาค (equity theory) พัฒนาโดย J. Stacy Adam (อ้างใน Bartol & others 1998) ทฤษฎีนี้เสนอแนวคิดที่ว่า สถานการณ์ที่คนงานจะเกิดความพึงพอใจคือ ความสมดุลหรือความเป็นธรรมที่เกิดขึ้น เมื่อเขาได้รับรู้ว่าสัดส่วนของ inputs กับ outcomes ที่เขาได้รับเท่าเทียมกับ สัดส่วนของ inputs กับ outcomes ของคนอื่นเมื่อเปรียบเทียบกับ การเปรียบเทียบนี้ขึ้นอยู่กับทัศนะของแต่ละบุคคล เช่น กรณีการขึ้นเงินเดือน เขาอาจเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนในแผนกงานอื่น หรือในองค์กรอื่น

ในระดับเดียวกัน และคำว่า inputs นี้ อาจหมายถึงระดับการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ ชั่วโมงการทำงาน และผลงาน และ outcomes อาจหมายถึง เงินเดือน โบนัส ค่าชมเชย ที่จอดรถ ที่ทำงาน เฟอร์นิเจอร์ และการมอบหมายงาน เป็นต้น

การพิจารณาสัดส่วน inputs – outcomes กับของคนอื่นดังกล่าว เป็นการพิจารณาแบบอิงกลุ่ม (related) ไม่ใช่การอิงเกณฑ์ (absolute) ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรม (inequity) ได้ในสามกรณี ดังต่อไปนี้ คือ

1. สัดส่วน inputs : outcomes ของเรา > สัดส่วน inputs : outcomes ของคนอื่น
2. สัดส่วน inputs : outcomes ของเรา < สัดส่วน inputs : outcomes ของคนอื่น
3. สัดส่วน inputs : outcomes ของเรา = สัดส่วน inputs : outcomes ของคนอื่น

ในสามกรณีดังกล่าว กรณีที่สองจะมีผลต่อความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมมากกว่ากรณีอื่น อันจะนำไปสู่ความเครียด (tension) และนำไปสู่การขาดหรือลดความไม่เป็นธรรมลง ยิ่งรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรมมากเท่าใด ความเครียดและความพยายามที่จะลดความไม่เป็นธรรมนั้นก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น ลาออกจากงาน การกระทำต่อคนอื่น หรือเปลี่ยน inputs หรือ outcomes ของตน หรือแม้กระทั่งการบิดเบือน inputs หรือ outcomes เป็นต้น ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารว่า จะต้องส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เข้าใจถึงการรับรู้ที่เป็นธรรมของพวกเขา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึง “กฎ” (rules) ที่ใช้ในการพิจารณาให้รางวัล และเชื่อมโยงไปถึงทฤษฎีความคาดหวังดังที่กล่าวมาแล้ว โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่าง performance กับ outcomes และต้องไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าถูกโกง (cheated) เพราะเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เขาารู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม (Luthans 1981)

3. ทฤษฎีการกำหนดจุดหมาย (goal-setting theory) ดังกล่าวมาแล้วในเรื่องการวางแผนว่าจุดหมาย (goal) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการวางแผน ซึ่งก็มีนักทฤษฎีได้พัฒนาแนวคิดดังกล่าวเป็นทฤษฎีการจูงใจ คือ Locke & Latham (อ้างใน Bartol & others 1998) ผู้เสนอความคิดว่า การกำหนดจุดหมายเพื่อบอกทิศทางการทำงาน เป็นการจูงใจให้มีการปฏิบัติงาน (performance) ที่สำคัญประการหนึ่ง โดยความสำเร็จของการกำหนดจุดหมายเพื่อเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น ขึ้นอยู่กับจุดหมายที่กำหนดนั้นว่า มีคุณลักษณะที่เหมาะสมเพียงใด ดังนี้ คือ ความเฉพาะเจาะจงและวัดผลได้ ความท้าทายความสามารถทำให้บรรลุผลได้ ความเกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กร และกำหนดเวลาแห่งความสำเร็จ

นอกจากนั้น ความมีพันธะผูกพันกับจุดหมาย (goal commitment) ก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการจูงใจให้คนปฏิบัติงาน ตามคำอธิบายในทฤษฎีความคาดหวังดังที่กล่าวมานั้น จะเห็นว่า การที่จะจูงใจคนให้ปฏิบัติงานใด ๆ นั้น คนจะมีระบบความคิดของตนเอง โดยจะมีความคาดหวังระหว่าง E-P (ว่า ฉันสามารถจะทำงานบรรลุจุดหมายได้หรือไม่?) ความคาดหวังระหว่าง P-O (ว่า ถ้าฉันทำสำเร็จ ฉันจะได้รับรางวัลตอบแทนหรือไม่?) และความคาดหวังกับคุณค่าของรางวัล (ว่า รางวัลที่จะได้รับมีคุณค่าต่อฉันเพียงใด?) ถ้าสูตรความคาดหวังดังกล่าวสูงทุกองค์ประกอบ แรงจูงใจในการทำงานก็จะสูงตามไปด้วย ใน

ทำนองเดียวกัน ถ้าบุคคลมีพันธะผูกพันกับจุดหมาย มีความมุ่งหวังจะให้บรรลุผล มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างการบรรลุผลสำเร็จกับรางวัลที่จะได้รับ และคุณค่าของรางวัลนั้นแล้ว ก็จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงด้วยเช่นกัน ดังนั้นทฤษฎีความคาดหวังกับทฤษฎีการกำหนดจุดหมายถึงอาจใช้อธิบายขยายความซึ่งกันและกันได้ (Garland 1984; Bartol & others 1998)

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงาน การวัดผลงาน การประเมินผลงาน และการบันทึกผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับความคาดหวังนั้น แล้วส่งข้อมูลให้พนักงานทราบ มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่อาจใช้ในจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมหรือพัฒนา เป็นต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรมีทั้งการประเมินเชิงพฤติกรรม และการประเมินผลลัพธ์ ผู้รับการประเมินควรมีส่วนร่วมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ได้ทราบกฎเกณฑ์การประเมิน และทราบสิ่งที่จะถูกประเมินด้วย และการประเมินควรเป็นการประเมินการปฏิบัติงาน มิใช่เป็นการประเมินตัวบุคคล นอกจากนี้ วิธีการประเมินและระดับของการประเมินควรกำหนดไว้อย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ และควรมุ่งตอบสนองทั้งต่อความต้องการส่วนบุคคลและขององค์การ

ความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีการจูงใจสามารถช่วยให้การบริหารเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ เพราะทฤษฎีการจูงใจจะช่วยให้ผู้บริหารได้กรอบแนวคิดว่ามีปัจจัยหรือสิ่งจูงใจอะไรบ้างที่สามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อให้บรรลุผลตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้นั้น และช่วยให้เข้าใจระบบความคิดของผู้ปฏิบัติงานว่าพวกเขามีความคาดหวังจากการปฏิบัติงาน โดยคาดหวังว่าเขาจะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุผลได้หรือไม่ เมื่อทำได้สำเร็จแล้วเขาจะได้รับรางวัลหรือไม่ และรางวัลที่เขาจะได้รับนั้นมีคุณค่าต่อเขาเพียงใด หากเขาคาดหวังไว้ว่า แม้จะทุ่มเทความพยายามมากเพียงใด เขาก็อาจทำงานไม่สำเร็จ หรือแม้สำเร็จอาจไม่ได้รับรางวัลหรือแม้ได้รับรางวัลอาจเป็นรางวัลที่ไม่ตรงกับความต้องการของเขา เขาก็จะไม่ทุ่มเทความพยายามให้กับงานนั้น

ประเด็นที่น่าท้าทายต่อผู้บริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นสิ่งสะท้อนความคาดหวังของหน่วยงาน เป็นผลลัพธ์ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริงและครอบคลุม ทำอย่างไรจึงจะสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อการบรรลุผลตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ทำอย่างไรจึงจะทำให้ผลจากการประเมินนั้นส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงานและต่อการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และทำอย่างไรจึงจะสามารถจัดสรรรางวัลเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังหรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเสมอภาคและเป็นธรรม โดยเฉพาะในกรณีการพิจารณาความดีความชอบประจำปี

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการจูงใจคนให้ทำงาน สำหรับบริบททางวัฒนธรรมสังคมไทยแล้วมีประเด็นเกี่ยวกับคุณลักษณะ พฤติกรรม วัฒนธรรม หรืออุปนิสัยในการทำงานของคนไทยหลายประการที่น่าจะเป็นปัญหาอุปสรรคที่ควรคำนึงถึงดังนี้ เช่น ผลการศึกษาวิจัยพบว่า คนไทยส่วนใหญ่ยึดมั่นในตัวบุคคลมากกว่าหลักการและเหตุผล คนไทยส่วนใหญ่มีความเคารพและ

คล้ายตามผู้มีวิญญูสูง โดยยึดถือหลักความเป็นผู้ใหญ่ที่มีอายุสูงกว่า ผู้น้อยต้องปฏิบัติตามผู้ใหญ่แบบ ลูกขุนพลอยพยักอยู่ตลอดเวลา ทำให้ขาดความเป็นตัวของตัวเอง ความคิดริเริ่มก็ไม่ปรากฏออกมา **คนไทยส่วนใหญ่**รักความเป็นอิสระหรือชอบทำอะไรโดยลำพัง ไม่นิยมการรวมกลุ่มหรือรับผิดชอบงานเป็นหมู่คณะ รักความเป็นอิสระของตนเอง จนทำให้เป็นคนเห็นแก่ตัวและเอาตัวรอดไว้ก่อน ซึ่งทำให้คนไทยไม่สนใจต่อการมีบทบาททางการเมือง หรือการทำงานแบบอุทิศตนเพื่อสังคมส่วนรวม **คนไทยส่วนใหญ่**มีลักษณะอำนาจนิยมมากกว่าอิสระนิยม เป็นความนิยมที่ผูกพันมาจากระบบศักดินา โดยถือว่า คนที่มีตำแหน่งหน้าที่สำคัญทางราชการเป็นผลจากบุญวาสนา ดังนั้นคนไทยจึงยอมรับอำนาจที่มาจากเบื้องบนโดยปริยาย เพราะถือว่า อำนาจที่มาจากเบื้องบนสามารถให้คุณให้โทษแก่ตนเองได้ตลอดเวลา จนทำให้ความผันแปรในระบบการเมืองเป็นไปตามความปรารถนาของเบื้องบน หนีห่างจากความต้องการของประชาชนเบื้องล่างไม่ **คนไทยส่วนใหญ่**นิยมการเล่นพรรคเล่นพวกมากกว่าคุณธรรม โดยถือความสัมพันธ์ส่วนตัวในการติดต่อหน้าที่ราชการ หรือการเข้ามีส่วนร่วมทางการเมือง โดยอาศัยความรู้จักมักคุ้นเกี่ยวข้องเป็นเครือข่าย มีการฝากฝังบุคคลให้ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ ทั้งทางหน้าที่ราชการและการเมือง ด้วยการให้อภิสิทธิ์เหนือบุคคลอื่นที่มีใช้พวกพ้อง **คนไทยส่วนใหญ่**มีความเฉื่อยชาโดยถือคติพอใจในสิ่งที่ตนเองมีอยู่ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน หรือเลือกแต่งงานที่เบาแรงแต่ได้ค่าตอบแทนสูง สภาพเช่นนี้เป็นผลมาจากค่านิยมในสังคมที่สั่งสอนให้คนไทยเคยชินกับความสะดวกสบาย รักความสนุกสนาน นิยมความฟุ่มเฟือยเกินฐานะ

คนไทยส่วนใหญ่มีแนวคิดและความเชื่อว่าการทำงานและการหาความสนุกเป็นกิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันได้ กล่าวคือ การดำเนินกิจกรรมใด ๆ ในสังคมไทยจะตั้งบนพื้นฐานของความสนุก หากขาดความสนุกสนาน คนไทยจะทำงานนั้นไม่ได้นาน พยายามหลีกเลี่ยงไปทำงานอื่นที่สนุกกว่า ลักษณะดังกล่าวอาจให้ประโยชน์คือ ทำให้เกิดความเพลิดเพลิน ไม่รู้สึกเบื่อหน่าย แต่หากมุ่งสนุกจนเกินไปจะทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลง ขาดความมุ่งมั่นในการทำงานที่จริงจัง เลื่องงาน ขาดวินัยในการทำงาน **คนไทยส่วนใหญ่**มีแนวคิดและความเชื่อว่าการทำงานอย่างเดียวไม่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ชีวิตการงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านอื่นๆ อีกด้วย เช่น บุญกรรม โชคชะตา ไสยศาสตร์ ความสัมพันธ์กับคนอื่น การประชาสัมพันธ์ตนเอง การรู้จักเลือกวิธีที่เหมาะสม เป็นต้น ซึ่งเป็นลักษณะที่ทำให้ไม่จริงจังกับการทำงาน แต่จะคอยหาโอกาสก้าวหน้าด้วยวิธีการต่าง ๆ แทน **คนไทยส่วนใหญ่**มีค่านิยมต่อการทำงานที่ไม่ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ ขาดความอดทนที่จะทำงานติดต่อกันเป็นเวลานาน ขาดความมานะพยายาม ไม่เสมอต้นเสมอปลาย ไม่พยายามทำสิ่งที่เห็นว่ายาก มุ่งทำแต่งงานที่ทำได้สำเร็จง่าย ๆ ซึ่งลักษณะดังกล่าว หากมีมาก ก็จะทำให้สังคมนั้นไม่สามารถแก้ปัญหาที่ ยาก ๆ ได้ และไม่สามารถประดิษฐ์หรือริเริ่มสิ่งใหม่ใด ๆ ที่ต้องใช้ความพยายามได้ **คนไทยส่วนใหญ่**มีค่านิยมต่อการทำงานที่ไม่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งลักษณะนี้แสดงให้เห็นได้ในคนทุกระดับ ทุกเพศทุกวัยและทุกอาชีพ เช่น การปล่อยงานที่ยังไม่เสร็จทิ้งไว้ การทำงานแต่เพียงขอให้เสร็จ ไม่ต้องการความเรียบร้อยบริบูรณ์ ซึ่งจะมีผลไปถึงการเลือกงานด้วย **คนไทยส่วนใหญ่**มีค่านิยมต่อการทำงานที่ไม่ต้องเสี่ยง ต้องการงานที่มีหลักประกันมั่นคง เช่น การเป็นข้าราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจ เป็นลูกจ้าง แต่ไม่ต้องการทำการค้าขายหรือประกอบอาชีพอิสระ ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและยากที่จะ

รับนวัตกรรมต่าง ๆ คนไทยส่วนใหญ่มีค่านิยมต่อการทำงานที่เป็นอิสระ เป็นงานที่ส่งเสริมความเป็นตัวของตัวเอง ทำงานได้ตามใจชอบ ไม่ผูกพันกับกฎเกณฑ์หรือถูกบังคับควบคุมมากนัก แม้งานที่มีรายได้ดี หากมีระเบียบกฎเกณฑ์มากก็อาจลาออกจากงานนั้น เพื่อไปทำงานที่มีอิสระมากกว่า ซึ่งลักษณะดังกล่าวมีข้อดีในแง่ที่ทำให้เป็นคนพึ่งตนเอง คิดสร้างงานใหม่ แต่หากความเป็นอิสระนั้นมีอัตราสูงจนไม่ยอมผูกพันตนเองกับบทบาทของกลุ่ม องค์กรหรือสถาบันใดแล้ว ย่อมเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

คนไทยส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่มีการวางแผนล่วงหน้า ส่วนใหญ่จะทำงาน โดยแก้ปัญหาเฉพาะหน้า รอให้เกิดปัญหาก่อนแล้วจึงหาทางแก้ไข ทำให้ขาดทิศทางและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และแน่นอน **คนไทยส่วนใหญ่มีพฤติกรรมที่ชอบแสดงความสามารถเพียงลำพัง** ซึ่งอาจมีผลมาจากการทำงานคนเดียวแล้วมีโอกาสแสดงฝีมือได้เต็มที่ มีลักษณะมุ่งตนเอง มีความเชื่อว่า กิจกรรมทั้งหลายต้องพึ่งความสามารถของตนเอง ลักษณะดังกล่าวมีประโยชน์ในแง่ที่จะช่วยให้ทำงานได้อย่างเต็มที่ แต่หากการทำงานนั้นมุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตัว ไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อส่วนรวมแล้วก็ควรจะต้องแก้ไข เพราะไม่มีสังคมใดที่จะสามารถพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็วโดยที่ต่างคนต่างทำ ไม่รวมมือกัน **คนไทยส่วนใหญ่ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม** ซึ่งเกิดจากคนไทยมีลักษณะเป็นตัวของตัวเอง โดยไม่ผูกพันต่อสังคมหรือสถาบัน มีลักษณะมุ่งประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญ และมีความรู้สึกตามสบาย ไม่ผูกพันกับสิ่งที่ลดความไม่สบายลง ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะทำให้ไม่สามารถทำงานที่ยากและมีปริมาณมากให้สำเร็จอย่างรวดเร็วได้ **คนไทยส่วนใหญ่ไม่มีวินัยในการทำงาน** ชอบทำงานตามความพอใจของตนเอง ไม่คำนึงถึงกฎเกณฑ์ของสังคมและขององค์กร โดยการทำงาน คนไทยอาจเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานไปตามที่ตนพอใจ การทำงานในระบบราชการจะยึดความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากกว่ายึดกฎเกณฑ์ ทั้งนี้เพราะคนไทยยึดตนเองเป็นศูนย์กลางและมองปัจจุบันมากกว่ามองถึงประโยชน์ในอนาคต

ข้าราชการไทยส่วนใหญ่ยึดถือระบบอุปถัมภ์ ทำให้มีพฤติกรรมที่จะต้องมิเจ้ากับข้า นายกับบ่าว ผู้ใหญ่กับผู้น้อย ผู้นำกับผู้ตาม ผู้อุปถัมภ์กับผู้ถูกอุปถัมภ์ อันนำไปสู่การเกิดระบบเส้นสายในวง ราชการไทย และเกิดคำกล่าวที่ว่า “ค่าของคนมิได้อยู่ที่ผลของงาน” และ “ค่าของคนอยู่ที่เป็นคนของใคร” ทำให้ขาดความรับผิดชอบและเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ทำงานไปวัน ๆ ตามความพอใจ **มีการปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาในทางที่ผิด** อันเป็นผลจากระบบอุปถัมภ์ คือ ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ชอบที่จะแสดงออกในความยิ่งใหญ่ วางตัวเป็นผู้มีอำนาจ จึงกระทำการให้การสนับสนุน ปกป้องรักษา คุ้มครอง ข้าราชการชั้นผู้น้อยจากผู้อื่น ขณะเดียวกัน ข้าราชการชั้นผู้น้อยก็มีหน้าที่ติดสอยห้อยตาม คอยปรนนิบัติรับใช้เอาอกเอาใจข้าราชการชั้นใหญ่นั้น การกระทำเช่นนี้แม้จะเกิดผลดีแก่ข้าราชการชั้นผู้น้อยนั้น แต่จะก่อให้เกิดความเลวร้ายต่อประเทศอย่างมหาศาล **ตัวใครตัวมันหรือปัจเจกชนนิยม** คือ ไม่สนใจที่จะให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ไม่นิยมการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาหากไม่มีผลประโยชน์ มีการชิงดีชิงเด่นเอาตัวรอด ใครหรือหน่วยงานใดดีกว่าเด่นกว่า จะอิจฉาริษยาและหาทางทำลาย ทำให้ความสามัคคีระหว่างข้าราชการเกิดขึ้นได้ยาก แทนที่ “สามัคคีคือพลัง” ก็จะเป็น “สามัคคีคือพัง” **ผักชีโรยหน้า** ทำงานอย่างฉาบฉวยตบตา ไม่คำนึงถึงความคงทนของผลงาน แต่มีวัตถุประสงค์เพื่อทำงานนั้นให้แล้วเสร็จ หรือเพื่อประกวด หรือเพื่อให้เสร็จทันต่อการมาตรวจงานของผู้มีอำนาจในการให้คุณให้โทษต่อข้าราชการผู้ทำงานนั้น ๆ **ปิดความรับผิดชอบ** มีสาเหตุสำคัญมาจากการไม่กล้าตัดสินใจ รวมทั้งคำสั่งต่าง ๆ ที่ออกมานั้น

คลุมเครือไม่ชัดเจน โดยเฉพาะข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ ความกล้าในการตัดสินใจจะลดลงตามลำดับ จะทำสิ่งใดก็คิดแล้วคิดอีก หากปิดความรับผิดชอบได้ก็จะรีบทำทันที โดยไม่สนใจต่อความล่าช้าของการปฏิบัติราชการ เพียงเพื่อรักษาตำแหน่งและผลประโยชน์ของตนเองเอาไว้ พฤติกรรมการปิดความรับผิดชอบที่มักพบเห็นเป็นประจำ เช่น การทำตัวเป็นทองไม่รู้ร้อน การโยนงานกัน โดยต่างฝ่ายต่างอ้างว่าอีกฝ่ายเป็นผู้ทำให้ล่าช้า แต่หากงานสำเร็จก็จะอ้างความเป็นเจ้าของ การปิดความรับผิดชอบเช่นนี้ ทำให้เกิดความล่าช้า เสียเวลา เสียเงินเสียทอง และสร้างความรำคาญใจให้กับประชาชน **ไม่ประสานงาน** หมายถึงการร่วมมือกันกับหน่วยราชการด้วยกันเอง และหน่วยงานเอกชน ซึ่งมีสาเหตุมาจากทัศนคติและพฤติกรรมของข้าราชการที่มุ่งแสวงหาประโยชน์ใส่ตัวมากกว่าคิดถึงประชาชน แต่การประสานงานอาจเป็นไปได้ด้วยดี ถ้าหน่วยราชการหรือข้าราชการในแต่ละหน่วยงานได้รับผลประโยชน์ตอบแทนมากเพียงพอ ไม่ว่าจะเป็นเงินหรือหน้า แต่ถ้าผลประโยชน์น้อย การประสานงานก็จะเกิดขึ้นน้อย ด้วย ข้ออ้างที่นำมาใช้คือ งานประจำของหน่วยงานของตนล้นมือ และกำลังเจ้าหน้าที่มีน้อย เข้าทำนองที่ว่า “เงินดีงานเดิน เงินเกินงานวิ่ง เงินสะดีงานหยุด” **เกียจคร้าน** ดังเห็นได้จากการมาสายกลับเร็ว ดังคำกล่าวที่ว่า “มาอย่างไทย ไปอย่างฝรั่ง” การเริ่มมาทำงานของข้าราชการจะไม่มีกรเริ่มทำงานก่อนเวลาราชการอย่างเด็ดขาด แต่ชอบเลิกงานก่อนเวลาเสมอ **อนุรักษ์นิยม** ไม่นิยมการเปลี่ยนแปลง ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ชอบรักษาสภาพเดิมที่เป็นประโยชน์แก่ตนมากกว่าการพัฒนา เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- Bartol, K. Martin, D., Tein, M., & Matthews, G. 1998. Management: A Pacific Rim Focus. (2nd ed.) Roseville NSW: McGraw-Hill.
- Bovee, C.L., Thrill, J.V., Wood, M.B. & Dovel G.P., 1993. Management. New York: McGraw-Hill.
- Cascio, W.E., 1989. Managing Human Resources. New York: McGraw-Hill.
- Collin, M. & George, W. 1995, Curriculum Alternative Approaches, Ongoing Issues. New York: Simon & Schuster.
- Donnelly, J.H., Gibson, J.L. & Ivancevich, J.M. 1984. Fundamentals of Management. (5th ed.) Texas: Business Publications.
- Dunham, R.B.1984.Organizational Behavior: People & Processes in Management. Illinois: Richard D. Irwin.
- Garland, H. 1984. “Relation of Effort Performance Expectancy to Performance in Goal-setting Experiences.” Journal of Applied Psychology, vol. 69, pp. 79-84.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H., 1982. Organizations Behavior, Structure, Process. (4th ed.) Texas: Business Publications.
- Hanner, W.C. 1987. “Reinforcement Theory & Contingency Management in Organizational Settings.” Reprinted in R.M. Steers & L.W. Porter. Motivation & Work Behavior. New York: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D. & Slocum, J.W. 1982. Management (3rd ed.) Sydney: Addison-Wesley.
- Holley, W.H. & Jennings K.M. 1983. Personnel Management. Illinois: One Salt Creek Lane.
- Luthans, F., 1981. Organizational Behavior (3rd ed.) New York: McGraw-Hill.

- Massie, J.L. & Douglas, J. 1981. Management: A Contemporary Introduction. (3rd ed.) New Jersey: Prentice-Hall.
- Mohrman, A.M., Jr., Resnick-West, S.M., & Lawler, E.E III. 1989. Designing Performance Appraisal Systems. San Francisco: Jossey-Bass.
- Staw, B.M., 1983. Psychological Foundation of Organizational Behavior (2nd ed.) California: Scott, Foresman and Company
- Steers, R.M. 1987. "Murray's Manifest Needs Theory." In R.M. Steers & L.W. Porter. Motivation and Work Behavior. New York: McGraw-Hill.