

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การค้นคว้า สํารวจเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่จะศึกษาทั้ง 3 ตัวแปร คือ การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา การรับรู้ความยุติธรรมและผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้วิจัยจะนำเสนอดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา

ความหมายของอำนาจ

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) ได้ให้ความหมายของอำนาจว่า หมายถึง สิทธิ อิทธิพล ที่จะบังคับให้ผู้อื่นต้องยอมทำตามไม่ว่าจะด้วยความสมัครใจหรือไม่ หรือความสามารถบันดาลให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เช่น อำนาจบังคับของกฎหมาย อำนาจบังคับบัญชา ความสามารถหรือสิ่งที่สามารถทำหรือบันดาลให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ เช่น อำนาจคุณพระศรีรัตนตรัย อำนาจสิ่งศักดิ์สิทธิ์ กำลังพลัง เช่น อำนาจจิต อำนาจฝ่ายสูง อำนาจฝ่ายต่ำ ความรุนแรง เช่น ชอบใช้อำนาจการบังคับบัญชา เช่น อยู่ได้อำนาจการบังคับของศาล

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) กล่าวว่า อำนาจ ในที่นี้มีความหมายรวมถึงคำ 3 คำ ในภาษาอังกฤษ คือ Power, Influence และ Authority ความหมายของแต่ละคำมีดังนี้

พลังอำนาจ (Power) เป็นอำนาจที่ซ่อนเร้นภายใน (Potential Force) ของผู้เป็นอำนาจที่พร้อมจะให้ผู้บังคับนำไปใช้ ผู้บังคับได้รับพลังอำนาจจากหน่วยงานหรือองค์กร โดยใช้สิทธิที่จะสั่งการประเมินผล ให้รางวัลหรือลงโทษภายในขอบเขตที่กำหนด

อิทธิพล (Influence) เป็นคำที่มีได้แสดงความหมายในทางที่ไม่ดี อิทธิพลเป็นรูปหนึ่งของอำนาจ และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่งมีผลกระทบต่อความคิด ทศนคติ หรือการกระทำ ของอีกบุคคลหนึ่ง การใช้อิทธิพลมีรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจูงใจ การเกลี้ยกล่อม การเสนอแนะ เป็นต้น โดยเมื่อผู้นำใช้อิทธิพลผู้ตามจะเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ทั้ง ๆ ที่ผู้ตามมีสิทธิที่จะใช้ดุลยพินิจว่าควรจะทำตามหรือไม่

อำนาจหน้าที่ หรือสิทธิอำนาจ (Authority) เป็นอำนาจที่องค์กรมอบให้กับผู้ดำรงตำแหน่ง เพื่อที่จะได้ปฏิบัติภารกิจขององค์กรได้สำเร็จ เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ บุคคลนั้นจะมีอำนาจและความรับผิดชอบ ดังนั้น อำนาจหน้าที่จึงเป็นสิทธิที่ผู้นำจะทำทุกอย่างในสิ่งที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติสิ่งที่ต้องรับผิดชอบให้สำเร็จ อำนาจหน้าที่จึงเป็นสิทธิที่ผู้นำจะตัดสินใจว่าควรจะทำอย่างไร สิทธิที่จะปฏิบัติสิ่งนั้นเองหรือมอบให้ผู้อื่นปฏิบัติ อำนาจหน้าที่จะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้ตามยอมรับ

เชน (Schein, 1973, p. 184) ให้แนวคิดว่า อำนาจ หมายถึง การเป็นเจ้าของการครอบครองทรัพยากรทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางกายภาพ ทางเศรษฐกิจ ทางสังคม ทรัพยากรบุคคล หรือทรัพยากรทางจิตวิทยาที่บุคคลอื่นต้องการจะมี ต้องการจะได้ ตามแนวคิดนี้ บุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น ๆ สามารถเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต และลักษณะท่าทาง ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ๆ ได้

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา สรุปความหมายเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลในการใช้อิทธิพลทำให้บุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะคติ เจตคติ ความคิดเห็น และยอมทำตามความต้องการของตนเองได้

แหล่งที่มาของอำนาจ

แหล่งที่มาของอำนาจ (Sources of Power) คือ การที่ผู้นำสามารถใช้อำนาจต่าง ๆ นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ โดยจะต้องใช้อำนาจซึ่งมีที่มาจากนี้

1. ด้านอำนาจตามกฎหมาย
2. ด้านอำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล
3. ด้านอำนาจในการลงโทษ
4. ด้านอำนาจที่เกิดจากการมีข้อมูลข่าวสาร
5. ด้านอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ
6. ด้านอำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง

1. ด้านอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากตำแหน่งเฉพาะอย่างในโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ซึ่งเป็นอำนาจตามตำแหน่งเฉพาะอย่าง เช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิต ประธานบริษัท เป็นต้น ข้อสังเกตที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ คือ อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายอาจจะเป็นไปตามโครงสร้างหน้าที่ขององค์กร มีลักษณะเป็นทางการ ผู้เป็นผู้บริหารสามารถจะสั่งให้ลูกน้องแต่ละคนทำงานได้

2. ด้านอำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล หรืออำนาจในการให้คุณค่า (Reward Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถที่จะจัดหารางวัลที่มีค่าให้กับบุคคลอื่น เป็นความสามารถให้สิ่งต่าง ๆ

ที่มีคุณค่าต่อผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเพิ่มเงินเดือน การจ่ายเงินโบนัส การพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรือสามารถจัดฝึกอบรมพิเศษ โดยทั่วไปถ้าผู้บริหารมีอำนาจในการให้ประโยชน์ มากก็ถือว่ามีความอำนาจชนิดนี้มาก ในทางตรงกันข้ามถ้าหากผู้บริหารไม่มีความสามารถในการจัดหา สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในรูปของรางวัลแล้ว จะทำให้ขาดอำนาจนี้ไปโดยปริยาย

3. ด้านอำนาจในการลงโทษ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถที่จะ ลงโทษบุคคลอื่น เช่น สามารถลดตำแหน่ง ลดเงินเดือน ตัดเงินเดือน ไล่ออก ซึ่งเป็นอำนาจที่จะ ลงโทษพนักงานที่มีความผิด หรือไม่ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา อำนาจชนิดนี้เป็นอำนาจที่ ตรงกันข้ามกับอำนาจการให้รางวัล ผู้มีความสามารถในการให้ประโยชน์มากเท่าไรก็จะมีอำนาจ ในการให้โทษน้อยลงไปวิธีการแสดงอำนาจแบบนี้มักจะเป็นการลดหรือตัดสิ่งที่เป็นคุณค่าสำหรับ ตัวผู้ปฏิบัติงาน เช่น การไล่ออกจากงานในกรณีทุจริตในหน้าที่หรือไม่ทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะในงานที่สำคัญ

4. ด้านอำนาจที่เกิดจากการมีข้อมูลข่าวสารมาก (Informational Power) เป็นอำนาจที่ เกิดจากความสามารถในการควบคุม การประเมินการควบคุม การเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญ ผู้ใดที่มี ข้อมูลมากผู้นั้นสามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร จำเป็นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องสำหรับการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ เช่น การประชุมกรรมการบริหารเพื่อ พิจารณาว่าจะดำเนินธุรกิจที่กำไรตกต่ำต่อไปได้หรือไม่ ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากรายงาน ต่าง ๆ ในการติดตามประเมินผลการทำงานในช่วงต่าง ๆ ของโครงการ รายงานเหล่านี้จะเป็นข้อมูล สำคัญสำหรับผู้บริหาร ในแต่ละระดับ

5. ด้านอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากทักษะ ส่วนตัว ความรู้ด้านเทคนิคและประสบการณ์ของผู้บริหาร ที่เกิดจากความรู้และประสบการณ์ที่ ผ่านมา จึงเกิดการทำงานในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากคนทั่วไป ถ้าหากผู้บริหาร มีอำนาจชนิดนี้ก็จะสามารถช่วยเหลือให้คำแนะนำในเรื่องที่ตนถนัดได้ เช่น เป็นผู้ที่มีความชำนาญ ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และเป็นผู้วางระบบคอมพิวเตอร์ในบริษัท เป็นผู้ที่มีความสามารถในการ แก้ปัญหาให้กับพนักงานที่ใช้คอมพิวเตอร์ ซึ่งจะถูกดึงไปทำงานในหน่วยใดหน่วยหนึ่งด้วย ค่าจ้างสูงเพราะเป็นบุคคลที่สำคัญในองค์กร

6. ด้านอำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถ ในการที่จะสร้างความเคารพยกย่องและความรักดี เป็นผู้นำที่เป็นที่เคารพยกย่องเนื่องจากอยู่ใน สังกัดของสถาบันหรือกลุ่มคนที่มีชื่อเสียงได้รับการยอมรับเชื่อถืออยู่แล้ว เช่น จบการศึกษา รุ่นเดียวกัน นามสกุลเดียวกัน เป็นคนภาคเดียวกัน ความรู้สึกร่วมนี้จึงกลายเป็นอำนาจโดยปริยาย นอกจากนี้ผู้นำที่เป็นตัวอย่างที่ดีมีพฤติกรรมที่เหมาะสมจะสามารถนำคนได้โดยง่าย อาจไม่ต้อง

อาศัยอำนาจบังคับบัญชาเลย

ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำความเข้าใจว่าบทบาทของผู้บริหารในการใช้อำนาจใด ๆ ต้องเกิดปฏิกิริยาทั้งยอมรับและต่อต้านจากพนักงาน ผู้บริหารจะต้องเลือกใช้ประเภทของอำนาจให้เหมาะสมกับความจำเป็นและสถานการณ์ ถ้าหากผู้บริหารจะใช้อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ หรืออำนาจที่เกิดจากการอ้างอิงก็จะได้รับการยอมรับมากกว่าการใช้อำนาจประเภทอื่น ๆ (สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542, หน้า 434-435)

การประยุกต์ใช้อำนาจ (The Application of Power) เมื่อผู้นำประยุกต์การใช้อำนาจในการมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของแรงงานในโรงงาน พนักงานจะมีปฏิกิริยาหนึ่งใน 3 วิธีต่อไปนี้

1. การแสดงการยอมรับ (Commitment) โดยการยอมรับเป้าหมายของผู้นำและทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น
2. การให้ความร่วมมือ (Compliance) ในกรณีนี้จะไม่กระตือรือร้นเป็นเพียงผู้รับและใช้ความพยายามทำตามคำสั่งของผู้นำ
3. การต่อต้าน (Resistance) ของพนักงานเป็นผู้ที่ขัดขวางเป้าหมายของผู้นำและพยายามที่จะเลี่ยงการทำงานที่มอบหมาย

ปฏิกิริยาของผู้นำขึ้นกับแหล่งของอำนาจผู้นำและวิธีการซึ่งอำนาจมีการประยุกต์ใช้ การวิจัยเสนอแนะว่า

1. พนักงานมีปฏิกิริยายอมรับควรจะใช้อำนาจของผู้เชี่ยวชาญ
2. พนักงานซึ่งมีความพึงพอใจและมีแนวโน้มที่จะกระทำดีขึ้น

เมื่อผู้อำนวยการควบคุมโดยผู้บริหารจะใช้ผู้นำแบบเชี่ยวชาญหรือผู้นำแบบอ้างอิง อย่างไรก็ตามอำนาจที่เกิดจากการที่ข้อมูลข่าวสารและอำนาจในการให้รางวัลมาก ถ้าพนักงานมีปฏิกิริยาความร่วมมือ ในกรณีที่ใช้อำนาจบังคับพนักงาน จะใช้บังคับเมื่อพนักงานมีปฏิกิริยาแบ่งออกเป็น 4 ช่อง ดังภาพที่ 2-1

ลักษณะของอำนาจ (Type of power)	ปฏิกิริยาตอบสนองของพนักงาน (Employee reaction)		
	แสดงการยอมรับ (Commitment)	การให้ความร่วมมือ (Compliance)	การต่อต้าน (Resistance)
1. อำนาจอ้างอิง (Referent)	ถ้าคำขอร้องเป็นที่ เชื่อว่าสำคัญสำหรับ ผู้นำ	เป็นไปได้ถ้าการ ขอร้องเป็นที่รับรู้ว่ามี สำคัญสำหรับผู้นำ	เป็นไปได้ถ้าการ ขอร้องในบางสิ่งจะนำ อันตรายมาสู่ผู้นำ
2. ผู้เชี่ยวชาญ (Expert)	เป็นไปได้ถ้าคำ ขอร้องมีการชักจูง และถ้าพนักงานมี ส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมายงาน ของผู้นำ	เป็นไปได้ถ้าคำขอร้อง มีการชักจูงแต่ พนักงานมีความเชือ ยเกี่ยวกับเป้าหมาย งาน	เป็นไปได้ถ้าผู้นำยัง และ/หรือ ถ้าพนักงาน ขัดขวางเป้าหมาย องค์กร
3. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate)	เป็นไปได้ถ้าคำ ขอร้องสุภาพและ เหมาะสม	ในกรณีถ้าคำขอร้อง ถูกต้องตามกฎหมาย	เป็นไปได้ถ้าผู้นำมี ความต้องการแบบดู ถูกหมิ่นประมาทหรือ ถ้าคำขอร้องไม่ เหมาะสม
4. อำนาจที่เกิดจากการ มีข้อมูลข่าวสาร (Informational)	เป็นไปได้ถ้าผู้นำมี ข้อมูลที่จะพิจารณา คำขอร้อง	ในกรณีที่คำขอร้อง ได้รับการสนับสนุน ด้วยข้อมูลที่มีเหตุผล	เป็นไปได้ถ้าผู้นำ ปกปิดหรือบิดเบือน ข้อมูล
5. อำนาจที่เกิดจากการ ให้รางวัล (Reward)	เป็นไปได้ถ้าใช้ด้วย วิธีการที่ฉลาดเฉพาะ อย่าง	เป็นไปได้ถ้าใช้ด้วย วิธีการที่ไม่เป็น ทางการ	เป็นไปได้ถ้าใช้ใน กรณีที่คดโกง
6. อำนาจในการลงโทษ (Coercive)	ไม่น่าเป็นไปได้	เป็นไปได้ถ้าใช้ใน ลักษณะให้การ ช่วยเหลือ เป็นไปได้ ถ้าใช้วิธีการไม่ลงโทษ	เป็นไปได้ถ้าใช้ใน ลักษณะการเป็นศัตรู หรือการคดโกง

ภาพที่ 2-1 อำนาจและปฏิกิริยาตอบสนอง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

กรีนเบิร์ก (Greenberg, 1990, p. 400) กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง ความยุติธรรมของผลตอบแทนที่องค์การจัดสรรให้กับพนักงาน และความยุติธรรมของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อกำหนดผลตอบแทน

มัวร์แมน (Moorman, 1991, p. 845) กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง วิธีการหรือหนทางที่พนักงานตัดสินใจว่าเขาได้รับการปฏิบัติด้วยความยุติธรรมในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรในการทำงานอื่น ๆ

เบิร์ก (Beugre, 1996, p. 13) กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ความยุติธรรมในการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ซึ่งเป็นที่ที่บุคคลทำการแลกเปลี่ยนกันทางด้านสังคมหรือเศรษฐกิจ และยังเกี่ยวข้องถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และองค์การ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นระบบหนึ่งของสังคม

ออร์แกน (Organ, 1988 cited in Skarlicki & Latham, 1996, p. 161) กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าได้รับการปฏิบัติจากองค์การและผู้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม

โฟลเกอร์ และครอปานซานโน (Folger & Cropanzano, 1998) กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การเกี่ยวข้องกับกฎเกณฑ์และบรรทัดฐานทางสังคมที่ใช้ในการควบคุม ดูแลการจัดสรรผลตอบแทน (ทั้งในการให้รางวัลและการลงโทษ) ที่พนักงานควรจะได้รับและรวมถึงกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจ เพื่อจัดสรรผลตอบแทนและการตัดสินใจในด้านอื่น ๆ และการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลด้วย

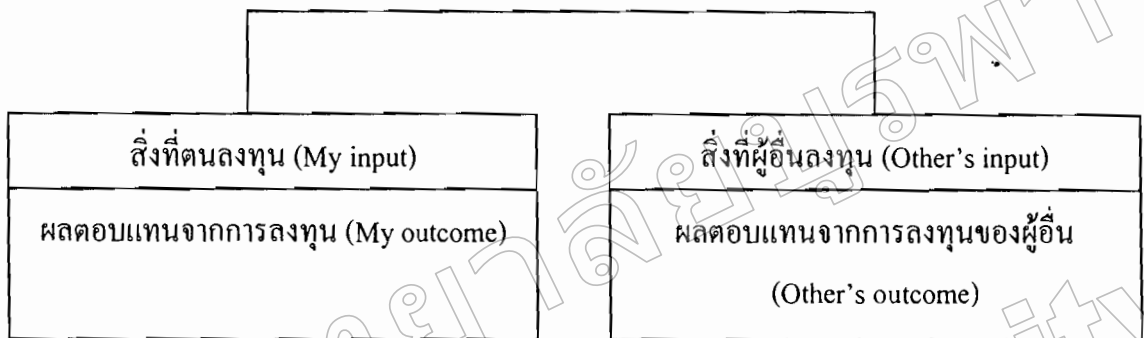
คอลควิท และคณะ (Colquitt, et al., 2001, p. 425) กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง ความเหมาะสมถูกต้อง ชอบธรรม และตรงไปตรงมา

จากการศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรม ผู้วิจัยขอสรุปความหมายเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ว่า การรับรู้ความยุติธรรม หมายถึง การรับรู้ของพนักงานในองค์การในกระบวนการที่ใช้ในการกำหนดผลตอบแทน พฤติกรรมการแสดงออกของพนักงานในองค์การ รวมถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การด้วย

หลักที่ใช้ในการตัดสินใจความยุติธรรม

เชพเพิร์ด ลิวิกกี และมินตัน (Sheppard, Lewicki & Minton, 1992, pp. 10 -12) กล่าวว่า หลักในการประเมินกระบวนการ หรือกระทำต่าง ๆ จะประกอบด้วยหลักสำคัญ 2 ประการ คือ

1. หลักของความสมดุล (Balance) เป็นการเปรียบเทียบการกระทำของตนเองกับการกระทำของบุคคลอื่นที่เหมือนกันในสถานการณ์เดียวกันหรือสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน โดยสร้างสมการของผลตอบแทนต่อคุณค่าของสิ่งที่คนลงทุน หากสิ่งที่ลงทุนไปมากกว่าผลตอบแทนที่ได้รับ จะรู้สึกว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรม แต่หากลงทุนไปมากและได้ผลตอบแทนมากกว่าเช่นเดียวกัน จะรู้สึกว่าตนได้รับความยุติธรรม ดังแสดงในภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 ความสมดุลตามหลักการตัดสินความยุติธรรม

2. หลักของความถูกต้อง (Correctness) เป็นการแสดงถึงคุณภาพของการตัดสินใจ วิธีปฏิบัติ หรือการกระทำต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร หลักของความถูกต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ ความคงที่แน่นอน (Consistency) ความแม่นยำ (Accuracy) ความชัดเจน (Clarity) วิธีปฏิบัติที่โปร่งใส (Procedural thoroughness) และความสอดคล้องกับคุณธรรมและค่านิยมในเวลานั้น (Compatibility with the morals and values of the times)

ประเภทของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร

เชพเพิร์ด ลิวิกกี และมินตัน (Sheppard, Lewicki & Minton, 1992, pp. 12-14)

แบ่งระดับของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) ได้แก่ ความสมดุลและความถูกต้องในการจัดสรรผลตอบแทน เช่น การจ่ายค่าจ้าง

2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) ได้แก่ ความยุติธรรมด้านกระบวนการในการตัดสินใจ เช่น ในการจ่ายค่าตอบแทน นอกจากบุคคลจะประเมินความยุติธรรมในการจัดสรรผลตอบแทนแล้ว ยังประเมินถึงกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินผลตอบแทนว่ามีความยุติธรรมหรือไม่

3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ (Systemic Justice) ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งเป็นตัวกำหนดกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ระบบการบังคับบัญชา

การสร้างข้อมูล และระบบการรับข้อมูลในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่เข้าใจได้ยากโดยเฉพาะคนที่อยู่ภายนอกองค์กร และไม่ได้เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

กรีนเบิร์ก (Greenberg, 1990, p. 64) แบ่งประเภทของความยุติธรรมโดยเน้นถึงข้อกำหนดของความยุติธรรม 2 แนวทาง ดังแสดงในตารางที่ 2-3

ข้อกำหนด	ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ	ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์
เชิงโครงสร้าง	ความยุติธรรมด้านระบบ	ความยุติธรรมด้านองค์ประกอบ
เชิงสังคม	ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร	ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล

ภาพที่ 2-3 ความยุติธรรมตามข้อกำหนดเชิงโครงสร้าง และเชิงสังคม

1. ข้อกำหนดเชิงโครงสร้าง เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นถึงแบบแผนของการจัดสรรทรัพยากร และกระบวนการ ตามกฎของการกำหนดผลตอบแทน 3 ประการ ได้แก่ กฎของความยุติธรรม (Equity Rules) กฎของความเท่าเทียม (Equality Rules) และกฎของความต้องการ (Need Rules) เช่น การจ่ายค่าจ้าง การจัดการกับข้อโต้แย้ง ซึ่งประกอบด้วยความยุติธรรม 2 ประเภท คือ

1.1 ความยุติธรรมด้านระบบ หมายถึง ความยุติธรรมเชิงกระบวนการประเภทหนึ่งที่บรรลุได้ด้วยแนวทางและข้อกำหนดด้านโครงสร้าง ได้แก่ กฎระเบียบและนโยบาย ที่เป็นทางการ และการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อพนักงาน

1.2 ความยุติธรรมด้านองค์ประกอบ (Configural Justice) หมายถึง ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์ประเภทหนึ่งที่บรรลุได้ด้วยแนวทางด้านโครงสร้าง ที่อาจเป็นไปตามบรรทัดฐานทางสังคม เช่น ความเท่าเทียม หรือเป็นไปตามความต้องการให้บรรลุเป้าหมาย เช่น ลดความคับข้องใจให้เหลือน้อยที่สุด

2. ข้อกำหนดเชิงสังคม เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับการปฏิบัติต่าง ๆ ต่อบุคคลอย่างให้เกียรติเปิดเผย ซื่อสัตย์และจริงใจ ประกอบด้วยความยุติธรรม 2 ประเภท คือ

2.1 ความยุติธรรมด้านการได้รับข้อมูลข่าวสาร (Informational Justice) หมายถึง ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ ซึ่งเกิดจากการให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการที่แสดงถึงความตระหนักในความสำคัญของบุคคล การมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการตัดสินใจ การมีข่าวสารที่เพียงพอก่อนทำการตัดสินใจ และการได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอและเหมาะสม

2.2 ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice) หมายถึง ความยุติธรรมที่เกิดได้โดยการแสดงความตระหนักถึง บุคคลที่ได้รับการแจกจ่ายผลตอบแทน โดยจะพิจารณาถึงการปฏิบัติต่าง ๆ เช่น ความซื่อสัตย์ การเคารพและให้เกียรติที่บุคคลอื่นมีต่อตนเอง

ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน

กรีนเบิร์ก (Greenberg, 1990, p. 399) กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน หมายถึง การรับรู้ว่าผลตอบแทนที่ตนได้รับจากองค์การมีความยุติธรรม

เชพเพิร์ด ลิวิกกี และมินตัน (Sheppard, Lewicki & Minton, 1992, p. 12) กล่าวว่า ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าผลตอบแทนที่ตนได้รับมีความเสมอภาคและถูกต้อง เช่น ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง หรือ การจัดสรรทรัพยากรในการทำงาน

โฟลเกอร์ และครอปานซาโน (Folger & Cropanzano, 1998) กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าผลตอบแทนหรือการจัดสรรผลตอบแทนที่ได้รับมีความยุติธรรม

จากการศึกษานิยามและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ผู้วิจัยขอสรุปความหมายเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์การ เพื่อตอบแทนความพยายามที่ตนได้มอบให้กับการทำงาน มีความสมดุลและถูกต้อง รวมไปถึงการนำผลตอบแทนของผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงานในองค์การมาเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ตนได้รับด้วย

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน

ก่อน ค.ศ. 1975 การศึกษาในเรื่องความยุติธรรมส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน โดยจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้รับผลตอบแทนตามที่ตนได้คาดหวังไว้เมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่จะได้รับแนวคิดมาจากงานของอดัมส์ (Adams, 1965 อ้างถึงใน พัลลภ พูลวิทยกิจ, 2539, หน้า 12 - 18) ซึ่งใช้กรอบทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ในการประเมินความยุติธรรม ตามแนวคิดของอดัมส์เห็นว่า สิ่งที่บุคคลคำนึงถึงนั้นไม่ใช่แค่ผลตอบแทนที่สูงสุดเท่านั้น แต่ยังคำนึงถึงผลลัพธ์นั้นยุติธรรมหรือไม่ อดัมส์เสนอว่า วิธีทางหนึ่งที่จะตัดสินว่าผลตอบแทนนั้นยุติธรรมหรือไม่ก็คือการคำนวณอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น ระดับการศึกษา สถิติปัญญา ความสามารถ และประสบการณ์ กับผลตอบแทนที่ตนเองได้รับเปรียบเทียบกับคนอื่น งานวิจัยส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่าบุคคลพิจารณาความยุติธรรมในด้านผลตอบแทน โดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์การในหลายประการ ซึ่งประกอบด้วย ค่าตอบแทน ความท้าทายของงาน ความมั่นคงในงาน นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในด้านผลตอบแทนกับทัศนคติและพฤติกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน เช่น ผลการ

ปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นในองค์กร และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

ทฤษฎีดุลยภาพของอดัมส์ (Adams's Theory)

โครงสร้างหลักที่สำคัญของความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยน ตามหลักทฤษฎีดุลยภาพของอดัมส์ (Adams, 1965 cited in Mowday, 1991, pp. 112 -114) คือ สิ่งทีลงทุน (Inputs) และผลตอบแทน (Outcome) โดยสิ่งที่ลงทุนหมายถึง สิ่งทีบุคคลเสียสละลงทุนการแลกเปลี่ยนโดยคาดหวังสิ่งตอบแทนคืน เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ การฝึกฝนอบรม ฯลฯ และผลตอบแทน ซึ่งประกอบด้วย รางวัล หรือสิ่งต่าง ๆ ทีบุคคลได้รับการแลกเปลี่ยน เช่น ค่าจ้าง อำนาจในการควบคุมบังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และสวัสดิการต่าง ๆ

ซึ่งสิ่งทีพนักงานลงทุนและผลตอบแทนจากการลงทุนของพนักงาน ตามความหมายของอดัมส์ (Adams, 1965) นั้น จะต้องประกอบด้วยเงื่อนไขสองข้อด้วยกัน คือ สิ่งนั้นจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange) เช่น เป็นผลตอบแทนจากการแลกเปลี่ยน และสิ่งนั้นจะต้องได้รับการยอมรับจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) คือฝ่ายนายจ้าง และ/หรือฝ่ายลูกจ้าง ถ้าปราศจากเงื่อนไขทั้งสองข้อนี้ก็ไม่สามารถพิจารณาสิ่งนั้น ๆ ว่าเป็นสิ่งทีพนักงานลงทุน หรือผลลัพธ์จากการลงทุนได้

ตามทฤษฎีดุลยภาพของอดัมส์ (Adams, 1965) ได้กล่าวถึงขั้นตอนต่าง ๆ ทีจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ความไม่ยุติธรรม ดังนี้

1. การทีบุคคลรับรู้ความไม่ยุติธรรม จะเกิดความตึงเครียดขึ้นในตัวบุคคลนั้น
2. ปริมาณความเครียดเป็นสัดส่วนโดยตรงกับขนาดของความไม่ยุติธรรมทีได้รับ
3. ความตึงเครียดทีเกิดขึ้น จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้ทำพฤติกรรมเพื่อลดความเครียดนั้น
4. ขนาดของแรงจูงใจในการลดความไม่ยุติธรรมเป็นสัดส่วนโดยตรงกับขนาดของการรับรู้ความไม่ยุติธรรม

ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ

ลินด์ และไทเลอร์ (Lind & Tyler, 1988) กล่าวว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการ หมายถึง ความยุติธรรมของกระบวนการหรือวิธีการทีใช้ในการกำหนดผลตอบแทน

กรีนเบิร์ก (Greenberg, 1990, p. 2) กล่าวว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการ หมายถึง ความยุติธรรมของวิธีการทีองค์กรนำมาใช้ในการกำหนดผลตอบแทน

จอห์น (John, 1996, pp. 141- 142) กล่าวว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเห็นว่ากระบวนการทีใช้ในการตัดสินใจมีความสมเหตุสมผล โดยในกระบวนการตัดสินใจจะต้องประกอบไปด้วยลักษณะงาน ดังนี้

1. มีเหตุผลเพียงพอในการตัดสินใจ
2. กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีความคงที่แน่นอนกับทุกคนในทุกช่วงเวลา
3. มีข้อมูลที่ชัดเจน และปราศจากอคติ
4. กระบวนการหรือผลตอบแทนมีความดึงดูด

โฟลเกอร์ และครอปานซาโน (Folger & Cropanzano, 1998, p. 26) กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าการ กลไก หรือกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในการกำหนดผลตอบแทนมีความยุติธรรม เช่น กระบวนการในการตัดสินใจ กระบวนการแก้ไขข้อพิพาท หรือกระบวนการจัดสรรสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ

จากการศึกษานิยามและแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ผู้วิจัยขอสรุปความหมายเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อวิธีการ วิธีปฏิบัติ กระบวนการในการตัดสินใจเพื่อกำหนดผลตอบแทนภายในองค์การ ให้มีความยุติธรรม โดยจะต้องมีความโปร่งใส ชัดเจน ถูกต้อง แม่นยำ มีความเชื่อถือได้ และพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและสามารถตรวจสอบกระบวนการตัดสินใจนั้นได้

แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ

นอกจากแนวความคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนที่พนักงานได้รับแล้ว กระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดผลตอบแทนก็เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญในเรื่องการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ซึ่งการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการจะเน้นไปในลักษณะของกระบวนการ ซึ่งมีต้นกำเนิดมาจากแนวคิดด้านปฏิกริยาของคู่พิพาทที่มีต่อกระบวนการทางกฎหมาย ของทิบอล และวอร์กเกอร์ (Thibaut & Walker cited in Greenberg, n.d., pp. 13 - 14) ซึ่งยอมรับโดยทั่วกันว่า กระบวนการตัดสินใจหรือการพิจารณาที่ยุติธรรม มีอิทธิพลอย่างมากต่อการยอมรับผลของการตัดสินใจของสาธารณชน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวคิดดังกล่าว จึงได้มีการศึกษาเปรียบเทียบกับกระบวนการแก้ไขข้อพิพาท ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ คู่พิพาท (Two Disputants) ได้แก่ คู่กรณีในศาล การเข้าแทรกแซงโดยกลุ่มที่ 3 (Intervening Third Party) เช่น ผู้พิพากษา และกระบวนการแก้ไขข้อพิพาท (Two Stage of the Dispute-resolution Process) ที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนของกระบวนการ (Process Stage) ได้แก่ ช่วงนำหลักฐานมาแสดง และขั้นตอนของการตัดสินใจ (Decision Stage) ได้แก่ ช่วงระหว่างที่นำหลักฐานมาใช้ในการแก้ปัญหาคู่พิพาท

ทิบอล และวอร์กเกอร์ (Thibaut & Walker cited in Greenberg, n.d., p. 14) สนใจเปรียบเทียบกระบวนการในการตัดสินใจที่ควบคุมโดยบุคคลเพียงคนเดียวทั้งผลการตัดสินใจและ

กระบวนการ และกระบวนการตัดสินใจโดยให้กลุ่มที่ 3 (ผู้พิพากษา) เป็นผู้ตัดสินใจ และไม่มี การควบคุมกระบวนการตัดสินใจ เพราะทำให้มองเห็นความแตกต่างของระบบกฎหมายได้อย่าง ชัดเจน เช่น ระบบกล่าวหา (Adversary System) ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกาและ อังกฤษ เป็นระบบที่ให้ผู้พิพากษาควบคุมการตัดสินใจของคณะลูกขุน แต่ให้ผู้พิพากษาที่มีส่วนใน กระบวนการด้วย เช่น การคัดเลือกทนายความ หรือการเลือกวิธีการที่จะนำเสนอหลักฐาน เป็นต้น แต่ระบบไต่สวนหรือระบบค้นหาความจริง (Inquisitorial System) ซึ่งเป็นระบบกฎหมายที่ใช้กัน ในภาคพื้นยุโรป ผู้พิพากษาจะเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลและแสดงหลักฐาน รวมทั้งการควบคุม การตัดสินใจของคณะลูกขุนด้วย ความสามารถในการควบคุม ได้แก่ การคัดเลือกหรือนำหลักฐาน มาใช้ในการแก้ปัญหาคือข้อพิพาทนั้น เรียกว่า กระบวนการในการควบคุม (Process Control) และ ความสามารถในการตัดสินใจผลของข้อพิพาทด้วยตนเองนั้น เรียกว่า การควบคุมการตัดสินใจ (Decision Control)

การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการของเชพเพิร์ด ลีวิกกี และมินตัน

เชพเพิร์ด ลีวิกกี และมินตัน (Sheppard, Lewicki & Minton, 1992, p. 31) กล่าวว่า

ความยุติธรรมด้านกระบวนการ เกี่ยวข้องโดยตรงกับความยุติธรรมของกระบวนการในการตัดสินใจ โดยมาตรฐาน 6 ประการที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินความยุติธรรมด้านกระบวนการ ซึ่งพัฒนา มาจากหลักพื้นฐานสำคัญเกี่ยวกับความยุติธรรม ได้แก่ ความสมดุล และความถูกต้อง และเป้าหมาย ของการรับรู้ความยุติธรรมทั้ง 3 ประการ ได้แก่ เป้าหมายด้านประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เป้าหมายด้านความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเป้าหมายด้านศักดิ์ศรีของความเป็นปัจเจกชน และความเป็นมนุษย์ ทำให้มาตรฐานความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความแตกต่างกัน 6 ประการ ดังภาพที่ 2-4

เป้าหมายของความยุติธรรม	ความสมดุล	ความถูกต้อง
เป้าหมายด้านผลการปฏิบัติงาน	การให้มีการตรวจสอบและความสมดุล (Check and Balance)	ความเป็นกลาง (Neutral)
เป้าหมายด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	ความสมดุลของอำนาจ (Balance of Power)	ความคงที่ของกระบวนการ (Consistency with Specified procedures)
เป้าหมายด้านศักดิ์ศรีของความ เป็นปัจเจกชนและความเป็นมนุษย์	ความสมดุลในการลงทุน (Balance of Inputs)	สถานะของบุคคลในกลุ่ม (Standing)

ภาพที่ 2-4 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ

หลักความสมดุลกับความยุติธรรมด้านกระบวนการ

ปัญหาในเรื่องความสมดุลและการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ จะเข้าใจได้ง่ายขึ้น ถ้าสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ของสิ่งสำคัญ 2 ประการในกระบวนการตัดสินใจภายในองค์กรได้แก่

- 1. สิ่งที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ (Decision Inputs) คือ ประเด็นที่ได้มีการหยิบยกขึ้นมาหรือกรอบของปัญหาที่นำไปสู่การตัดสินใจ และกลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
- 2. อำนาจในการตัดสินใจ (Decision Power) คือ อำนาจของบุคคลที่ทำหน้าที่ตัดสินใจในขั้นสุดท้าย

ทั้งนี้ กระบวนการจะมีความสมดุล และบรรลุเป้าหมายของความยุติธรรมในด้านต่าง ๆ ได้ก็ต่อเมื่อ

- 1. การให้มีการตรวจสอบและความสมดุล (Check and Balance) จะต้องมีการตรวจสอบกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างเพียงพอ และมีอคติน้อยที่สุด ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายความยุติธรรมด้านผลการปฏิบัติงาน
- 2. ความสมดุลของอำนาจ (Balance of Power) กระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรต้องไม่ถูกรอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และต้องเกิดความสมดุลในอำนาจ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. ความสมดุลในการลงทุน (Balance of Inputs) กระบวนการที่สมดุล คือ กระบวนการที่เปิดโอกาสให้ตัวแทนจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมทั้งในกระบวนการ และการตัดสินใจในขั้นสุดท้ายด้วย ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายความยุติธรรมด้านศักดิ์ศรีของความเป็นปัจเจกชน และความเป็นมนุษย์

หลักความถูกต้องกับความยุติธรรมด้านกระบวนการ

บุคคลจะรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการก็ต่อเมื่อกระบวนการมีความจำเป็น กล่าวคือ การตัดสินใจภายในองค์กรต้องมีความแน่นอน ทั้งนี้ กระบวนการจะมีความถูกต้องและบรรลุเป้าหมายของความยุติธรรมในด้านต่าง ๆ ได้ก็ต่อเมื่อ

1. ความเป็นกลาง (Neutral) ข้อมูลที่นำมาได้มีความละเอียด โดยจะเน้นในเรื่องความถูกต้องแม่นยำ เป็นกลาง รวมทั้งต้องมีการทบทวน หรือตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้องก่อนที่จะนำข้อมูลไปใช้ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของความยุติธรรมในด้านผลการปฏิบัติงาน

2. กระบวนการต้องมีความคงที่แน่นอน (Consistency with Specified Procedures) กระบวนการที่กำหนดขึ้นต้องเป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ กล่าวคือ องค์กรจะต้องมีกระบวนการที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณา แม้ว่าเวลาที่พิจารณาอาจแตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของความยุติธรรมด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียว

3. สถานะของบุคคลในกลุ่ม (Standing) บุคคลจะต้องได้รับการปฏิบัติด้วยวิธีการที่เหมือนกันในฐานะที่บุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของความยุติธรรมด้านศักดิ์ศรีของความเป็นปัจเจกชนและความเป็นมนุษย์

ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ

เชพเพิร์ด ลิวิกกี และมินตัน (Sheppard, Lewicki & Minton, 1992, p. 13) กล่าวว่า ความยุติธรรมด้านระบบเกี่ยวข้องกับการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรว่ามีความยุติธรรม เช่น ระบบอำนาจ กระบวนการกำหนดข้อมูล เป็นต้น

ภัทรนฤณ พันธุ์สีดา (2543, หน้า 36) กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบคือระบบต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้น มีความโปร่งใส ไม่มีอคติ พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการปฏิบัติจากองค์กรเหมือนกันภายใต้ระบบที่องค์กรกำหนดขึ้น เช่น ระบบบังคับบัญชา ระบบการรับรู้ข้อมูลในองค์กร เป็นต้น

จากการศึกษานิยามและแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ ผู้วิจัยขอสรุปความหมายเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อระบบต่าง ๆ ขององค์กรที่กำหนดขึ้น ทั้งทางด้านการบังคับบัญชาและการรับรู้

ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร ต้องมีความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ ระบบต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้นยังต้องสามารถปรับเปลี่ยนไปให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันได้อีกด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ

เชพพาร์ด ลิวิกกี และมินตัน (Sheppard, Lewicki & Minton, 1992, p. 38) ได้กล่าวถึงมาตรฐาน 6 ประการที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินความยุติธรรมด้านระบบ โดยมาตรฐานดังกล่าวพัฒนามาจากแนวคิดเกี่ยวกับหลักพื้นฐานสำคัญ 2 ประการของความยุติธรรม คือ ความสมดุลและความถูกต้อง และเป้าหมายของความยุติธรรม 3 ประการ ได้แก่ เป้าหมายด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป้าหมายด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเป้าหมายด้านศักดิ์ศรีของความเป็นปัจเจกชนและความเป็นมนุษย์ เป็นผลให้มาตรฐานความยุติธรรมด้านระบบมีความแตกต่างกัน 6 ประการ ดังนี้

เป้าหมายของความยุติธรรม	ความสมดุล	ความถูกต้อง
เป้าหมายด้านผลการปฏิบัติงาน	การควบคุมการกระทำผิด (Control of abuse)	การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Responsive to change)
เป้าหมายด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	ความครอบคลุม (Inclusion)	ความมีเสถียรภาพ (Stability)
เป้าหมายด้านศักดิ์ศรีของความเป็นปัจเจกชนและความเป็นมนุษย์	โอกาส (Opportunity)	ความถูกต้องตามกฎหมายและการสนับสนุนให้ได้รับผลประโยชน์ที่แท้จริง (Legitimizes and sustains real interest)

ภาพที่ 2-5 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ

หลักความสมดุลและการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ

1. การควบคุมการกระทำผิด (Control of Abuse) จะทำให้บรรดาเป้าหมายด้านผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะไม่มีพนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งใด ๆ ได้รับอำนาจ หรือใช้ประโยชน์จากการมีอำนาจนั้นเกิดสมควร ซึ่งการป้องกันสามารถทำได้ด้วยวิธีการง่าย ๆ เช่น การทำรายละเอียดงานในหน้าที่ให้มีความชัดเจน จนกระทั่งถึงวิธีการที่มีความละเอียดมากขึ้น เช่น การเพิ่มตำแหน่งที่เท่าเทียมกัน แต่ให้อำนาจต่างกัน เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจกัน หรือการให้มีการทบทวนเกี่ยวกับอำนาจการตัดสินใจของพนักงานในตำแหน่งนั้น ๆ

2. ความครอบคลุม (Inclusion) ช่วยให้บริการรูปร่างหน้าตาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กล่าวคือ พนักงานทุกคนจะต้องอยู่ภายใต้ระบบที่องค์การกำหนด และได้รับผลกระทบจากระบบอย่างเท่าเทียมกัน

3. โอกาส (Opportunity) โอกาสที่บุคคลจะได้เข้าถึงระบบ หรือเป็นส่วนหนึ่งของระบบ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายด้านความมีเกียรติและภาคภูมิใจในความเป็นมนุษย์ ทั้งนี้ ความเสมอภาคของโอกาสจะเกิดขึ้นได้เมื่อเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเท่าเทียมกัน โดยการแข่งกันจะมีความเท่าเทียมกันได้ ผู้แข่งขันจะต้องมีคุณสมบัติประจำตัวที่เท่าเทียมกันด้วย

หลักความถูกต้องและการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ

1. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Responsive to Change) เมื่อบุคคลหรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลง ระบบหรือกระบวนการควรมีการเปลี่ยนแปลงตามความจำเป็น เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยหลักของความถูกต้องในการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบก็คือ ต้องมีความสมดุลระหว่างความมีเสถียรภาพ และการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

2. ความมีเสถียรภาพ (Stability) ระบบจะต้องมีเสถียรภาพและความแน่นอนโดยในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้านผลตอบแทน และด้านกระบวนการนั้นจะต้องใช้วิธีการเดียวกันหรือได้ข้อตัดสินใจที่เหมือนกันในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันแม้ว่าจะต่างเวลาหรือบุคคลกันก็ตาม

3. ความถูกต้องตามกฎหมายและการสนับสนุนให้ได้รับผลประโยชน์ที่แท้จริง (Legitimizes and Sustains Real Interest) เป็นการกำหนดระบบต่าง ๆ ในกระบวนการดำเนินงานขององค์การให้ไม่ขัดกฎหมายและตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของบุคคล

ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

ไบส์ และมอก (Bies & Moag, cited in Skarwicky & Latham, 1996, p. 161) กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่า ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม และมีเหตุผลที่สามารถอธิบายในสิ่งที่เขาทำได้

โฟลเกอร์ และครอปานซาโน (Folger & Cropanzano, 1998, p. 151) กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าได้รับการปฏิบัติจากผู้อื่นด้วยความยุติธรรม

เทปเปอร์ และคณะ (Tepper, et al., 1998, pp. 144 - 160) กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน หมายถึง การรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาว่า ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อเขาด้วยความยุติธรรมในระหว่างที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

2569 1 1

352.231
0 4880

จากการศึกษานิยามและแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ผู้วิจัยขอสรุปความหมายเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้มีความยุติธรรม โดยมีเหตุผลที่ชัดเจนและสามารถอธิบายเหตุผลการตัดสินใจในงานให้พนักงานเข้าใจได้ รวมไปถึงการปฏิบัติต่อพนักงานด้วยการให้เกียรติ สุภาพ อ่อนโยน และเคารพซึ่งกันและกัน

แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

กรีนเบิร์ก (Greenberg, 1993 cited in Bergue, 1996, pp. 64 - 68) ได้จำแนกการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอที่จะอธิบายผลของการตัดสินใจ และสิ่งที่อธิบายมีความถูกต้องเหมาะสม ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อพนักงาน และสามารถอธิบายในสิ่งที่พนักงานมีความกังวลใจได้

2. การรับรู้การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน หมายถึง การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นในองค์การหรือบุคคลที่มีการแลกเปลี่ยนกันทางสังคม ซึ่งในองค์การอาจหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในด้านต่าง ๆ ข้างต้น ผู้วิจัยขอทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การจากแนวความคิดของเชฟพาร์ด ลิวิกกิ และมินตัน แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการ และด้านระบบ และจากแนวความคิดของกรีนเบิร์ก แบ่งเป็น 1 ด้าน คือ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2528, หน้า 17) ให้คำนิยามว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีต่อการปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2531, หน้า 13) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลงานที่พนักงานผู้นั้นปฏิบัติได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณ และแบบอย่างของการปฏิบัติที่แสดงออกมาว่าเป็นอย่างไร

เมอร์ฟี และคลีฟแลนด์ (Murphy & Cleveland, 1991) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำของบุคคลที่มีต่อหน้าที่การงาน ตามบทบาทที่เขาได้รับ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่เขาเผชิญอยู่

คาสซิโอ (Cascio, 1978, p. 275) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลสำเร็จของงานที่พนักงานได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติ

บอร์แมน (Borman, 1993 cited in Arvey & Murphy, 1998, p. 146) ได้แบ่งการปฏิบัติงาน (Performance) ของพนักงานในองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การปฏิบัติงานตามงานหรือบทบาทหน้าที่ (Task Performance) เป็นพฤติกรรม การปฏิบัติงานของพนักงาน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่องค์การกำหนดไว้ให้อย่างชัดเจน ในลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทักษะความชำนาญในกิจกรรมหลัก ที่มี ความสำคัญต่องานที่ได้รับมอบหมายนั้น

2. การปฏิบัติงานตามบริบท (Contextual Performance) เป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากที่องค์การได้กำหนดไว้ในลักษณะงานโดยตรง แต่เป็นพฤติกรรมที่ทำความ สัมผัสใจของพนักงาน และเป็นพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและความสัมพันธ์ทาง สังคมขึ้นในองค์การ หรือเป็นลักษณะของพฤติกรรมเพื่อสังคมในองค์การ (Pro-social Behavior)

จากการศึกษานิยามและแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยขอสรุปความหมายเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลของความสำเร็จของงานที่พนักงานได้รับ มอบหมายให้ปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งส่งผลให้องค์การเกิดความก้าวหน้า มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บวร ประพฤติดี (2520, หน้า 21) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการ ที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกถึงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้

คาสซิโอ (Cascio, 1978, p. 315) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน ข้อมูล เหล่านี้จะนำไปใช้ประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน เช่น เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจในการบริหารบุคคล ในการทำวิจัยด้านการบริหารงานบุคคล ใช้คาดการณ์ผลการปฏิบัติงานในอนาคตและใช้กำหนด เป้าหมายในการฝึกอบรมพัฒนาบุคคล

ซิกูลา (Sikula, 1976, p. 205) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) หมายถึง กิจกรรมด้านการบริหารงานที่จะพยายามจะวัดค่าความสามารถ และการมีส่วนร่วมในงานหรือผลงานของบุคคลในตำแหน่งนั้น ๆ กล่าวอย่างง่าย ๆ ว่าเป็นการหา

ประโยชน์หรืออิทธิพลของงานของผู้ปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจพิจารณาจาก ปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำเสร็จแล้ว ประกอบกับคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีและ ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นการประเมินบุคคลอย่างเป็น ระบบ โดยคำนึงถึงผลการทำงาน ขอบเขต และศักยภาพในการพัฒนาอนาคตของเขาด้วย

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์การ ดังนี้คือ

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็น อย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชามีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุง หรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงาน เป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีส่วนใด ที่ควรจะคงไว้และส่วนใดควรจะปรับปรุง พนักงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้ว ก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น
2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนย่อมส่งผลต่อ การปฏิบัติงานโดยรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อ องค์การมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อ องค์การยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้
3. ความสำคัญต่อองค์การ เนื่องจากผลสำเร็จขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของ พนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่า พนักงานแต่ละ คนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์การจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้ การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงาน ดังที่กล่าวมา หน่วยงานต่าง ๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงาน ของคนอย่างไรก็ตาม แม้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะไม่ใช่วิธีที่แปลกใหม่สำหรับประเทศ ไทย เพราะมีการนำมาใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นระยะเวลานานพอสมควรแล้วก็ตาม แต่วิธีการจะ นำมาใช้ให้เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลอย่างจริงจังแก่หน่วยงานต่าง ๆ มิใช่เรื่องง่าย เนื่องจาก ขนาด ประเภทและลักษณะของหน่วยงานมีความแตกต่างกัน ฉะนั้น การวางระบบการประเมินผล

การปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ คิดตามมาในภายหลังจากที่นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ เช่น การต่อต้านจากผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมิน การไม่ยอมรับของพนักงานผู้รับการประเมิน การไม่สามารถสรุปผลการประเมินได้หลังจากที่ทำการประเมินแล้ว

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องให้ทิศทางเดียวกัน วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป มีดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปี แก่พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้าย และปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดีข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุงเพิ่ม เสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน
4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดี ระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายาม ร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมิน อย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา
5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กรมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่า ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่ออะไร และองค์กรได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังหรือไม่ โดยทั่วไปประโยชน์ที่พึงได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบ หรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กรเดียวกันโดยเสมอหน้าและถ้วนทั่ว เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก

2. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย หรือการลดขั้นลดตำแหน่งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน นอกจากนี้อาจมีการให้พนักงานที่หย่อนสมรรถภาพหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานออกจากงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์กรออกไป ทั้งยังก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์การอีกด้วย

4. ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร

5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข

6. เป็นเรื่องจูงใจให้พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง และสามารถมั่นใจได้ว่าตนจะได้รับความยุติธรรม

7. ส่งเสริมความเข้าใจ และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

8. ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน เป็นต้น

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการสำคัญ ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์มีดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าบุคคล (Weigh the Work – Not the Worker) กล่าวคือ ผู้ประเมินจะคำนึงถึงการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานเท่านั้นมิได้มุ่งประเมินค่าของตัวบุคคลหรือของพนักงานอย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติหลักการนี้มักจะทำให้เกิดความสับสนอยู่เสมอ เพราะวิธีการวัดเพื่อการประเมินมีหลายวิธีซึ่งบางครั้งเราจำเป็นต้องใช้วิธีวัดโดยอ้อม กล่าวคือ วัดพฤติกรรมของพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานแล้วประเมินค่าออกมาจึงทำให้เกิดการสับสนขึ้นในบางครั้ง เช่น วัดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น ซึ่งความจริงแล้วเราวัดพฤติกรรมของพนักงานมิใช่ตัวของพนักงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งเนื่องจากในกระบวนการวัด ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ที่เพียงแต่การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงาน และการประสานงานเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งควบคุม ดูแลงานที่ตนมอบหมายสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาไปนั้น ให้ดำเนินไปจนบรรลุผลสำเร็จ การจะควบคุมและติดตามงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดทำมาตรการในการควบคุมและติดตามงาน ซึ่งมาตรการที่สำคัญอันหนึ่ง คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั่นเอง จึงนับได้ว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน หมายถึง ความเชื่อมั่นได้ (Reliability) ในผลการประเมิน และความเที่ยงตรง (Validity) ของผลการประเมินดังนี้

3.1 ความเชื่อมั่นได้ หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลาย ๆ ครั้ง ความคงเส้นคงวานี้ชี้ให้เห็นได้จาก

3.1.1 เมื่อผู้ประเมินบุคคลหนึ่งบุคคลใดหลาย ๆ ครั้ง และผลที่ออกมาเหมือนกัน เช่นนี้มีความคงเส้นคงวา (Consistency) และผู้ประเมินอาจจะกลับมาประเมินอีกหลังจากนั้น 2-4 สัปดาห์ โดยประเมินภายในขอบเขตของสิ่งที่ปรากฏอยู่เดิม คือ งานไม่เปลี่ยนแปลงและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินเดิม ถ้าผลเหมือนกันอีกแสดงว่ามีความคงเส้นคงวา

3.1.2 เมื่อใช้ผู้ประเมินหลาย ๆ คนคอยสังเกตผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกันในการทำงานและนำผลมาเปรียบเทียบกัน ถ้าสอดคล้องกันก็แสดงว่ามีความคงเส้นคงวา ทำนองเดียวกันกับการใช้เครื่องมือวัดอันหนึ่ง เช่น ไม้บรรทัดวัดความยาวของสิ่งของอย่างหนึ่ง ควรจะได้ผลเช่นเดิมไม่ว่าใครจะเป็นผู้วัดหรือวัดเมื่อใดก็ตาม

3.2 ความเที่ยงตรง หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าวคือในการประเมินต้องการให้ผลประเมินเป็นเครื่องแสดงคุณค่าของคนที่ทำงานที่มีผลต่อหน่วยงานได้จริง ผลประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์ดี หมายความว่า บุคคลนั้นทำงานดีจริง ๆ เมื่อมีความเที่ยงตรงในเบื้องต้นนี้แล้วการนำผลประเมินไปใช้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ในการเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน ฝึกอบรมเหล่านั้น ก็จะได้ผลตรงตามที่ต้องการ ไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน ที่สำคัญได้แก่ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure on Performance Appraisal) รายละเอียดเกี่ยวกับเครื่องมือ

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินทราบถึงข้อดี ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชาจะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึก ซักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญว่าผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้แจ้งผล และสามารถทำให้พนักงานผู้รับการประเมินรับรู้ และยอมรับผลการประเมินซึ่งนับเป็นภารกิจที่ยากที่สุดในกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้แจ้งจึงต้องมีเทคนิค หรือวิธีการที่เหมาะสม ก็จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติกรแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จนอกจากจะช่วยส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานแล้ว ยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานอีกด้วย

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

6.1 กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่า จะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด

6.2 เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

6.3 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

6.4 ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน เพื่อความเข้าใจ ยอมรับและร่วมมือ

6.5 กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะกำหนดให้ ปีละหนึ่งครั้ง หรือหกเดือนต่อครั้ง

6.6 กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและประสานงาน โดยปกติ องค์การจะมอบให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

6.7 ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

6.8 วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ คือ หลักจากผู้ประเมินทำการประเมินแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบจะรวบรวมผลการประเมินจากหน่วยงานต่าง ๆ มาวิเคราะห์เพื่อประมวล เสนอผู้บริหารระดับต่าง ๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแจ้ง และหารือผลการปฏิบัติงาน เป็นการสื่อสารกลับ (Feedback) ให้ผู้รับการประเมินทราบด้วย เพื่อจะ ได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

6.9 การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่า ผลการประเมินดังกล่าวสามารถนำไปใช้ ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งติดตามการดำเนินการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ว่า ได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำ ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับกลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบการประเมินผลต่อไป

สถาบันการศึกษาที่ทำการวิจัยนี้ เป็นสถาบันการศึกษาที่เน้นการจัดการศึกษาเพื่อให้ บัณฑิตมีคุณลักษณะที่มีทักษะด้านช่างอุตสาหกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ วิศวกรรมศาสตร์ สถาปัตยกรรม การท่องเที่ยว โรงแรม ภาษา คหกรรม เสื้อผ้า และเครื่องแต่งกาย บริหารธุรกิจและ ทักษะด้านธุรกิจ รวมทั้งการจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรนานาชาติ นักศึกษาสามารถปฏิบัติงาน ได้จริงมีความคิดสร้างสรรค์ ที่ทำให้สามารถประกอบอาชีพได้หลายอาชีพ สถาบันการศึกษาแห่งนี้ ประกอบด้วยวิทยาเขตในสังกัด 3 แห่ง ที่มีชื่อเสียงและมีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษาหลาย หลายวิชาชีพมานาน อันได้แก่ วิทยาเขตที่มีชื่อเสียงในการจัดการศึกษาด้านช่างอุตสาหกรรม ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาเป็นเวลานานทั้งยังเป็นวิทยาลัยเทคนิคแห่งแรกในประเทศไทย นอกจากนี้ยังมีวิทยาเขตที่มีชื่อเสียงในการจัดการศึกษาด้านบริหารธุรกิจและภาษาต่างประเทศ และ วิทยาเขตที่มีชื่อเสียงในด้านการเป็นสถานศึกษาด้านการช่างสตรีและคหกรรมศาสตร์มาช้านาน

ปัจจุบันสถาบันการศึกษาแห่งนี้ มีเป้าหมายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการผลิตบัณฑิต และพัฒนาสังคม เป็นมหาวิทยาลัยทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มุ่งเน้นผลิตบัณฑิตทาง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 รวมทั้งเป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการผลิต นักปฏิบัติการที่มีรอบรู้ทางทฤษฎีและทักษะปฏิบัติ ทั้งเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

ในวิชาชีพ มีการพัฒนา ระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพในเรื่องต่อไปนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา

จารุณี ธรนิตยกุล (2541, หน้า 1) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้ากับความพึงพอใจในงาน ตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา โดยทำการศึกษากับพนักงานประจำในบริษัทประกันชีวิต 6 แห่ง จำนวน 385 คน ผลการศึกษาพบว่า อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจการอ้างอิง และอำนาจการให้รางวัล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ส่วนอำนาจการให้โทษ และอำนาจโดยตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

สาธิตี ศรีสง่า (2542, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารในแต่ละด้านกับสถานการณ์ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยทำการศึกษากับอาจารย์ที่ทำงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 จำนวน 360 คน พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 อยู่ในระดับปานกลาง และการใช้อำนาจของผู้บริหารที่มีขนาดโรงเรียนต่างกันและสถานที่ตั้งต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

อานวย ศิริแพทย์ (2543, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยทำการศึกษาจากข้าราชการครูที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 จำนวน 377 คน พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามประเภทโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนแต่ละด้านและโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางถึงระดับสูงกับประสิทธิผลของโรงเรียนแต่ละด้านและโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนและประเภทโรงเรียน

สมศักดิ์ ตั้งกลชาญ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่กับผลการปฏิบัติงานของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยทำการศึกษากับผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดและหัวหน้างานในฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จำนวน 61 จังหวัด รวม 305 คน พบว่า

1. คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่โดยรวมและทุกคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง เพศและวุฒิการศึกษาของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่อยู่ในระดับมาก

2. คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่จำแนกตามตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง เพศและวุฒิการศึกษาของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผลการปฏิบัติงานของฝ่ายการเจ้าหน้าที่โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง เพศและวุฒิการศึกษาของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่อยู่ในระดับมาก

4. ผลการปฏิบัติงานของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ จำแนกตามวุฒิการศึกษาของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อจำแนกตามเพศของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ไม่แตกต่างกัน

5. คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของฝ่ายการเจ้าหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จวน สดใจรัก (2544, หน้า 63) ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศรีราชา พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมีการใช้อำนาจอยู่ในระดับมาก ได้แก่ อำนาจเชิงสัมพันธ์ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการให้รางวัลทั้งนี้เพราะปัจจุบันผู้บริหารทุกโรงเรียนได้มีการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่าง ๆ โดยการเข้ารับการอบรมให้มีความชำนาญในหลักการบริหาร การใช้เทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ มีการประสานงานกับหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงาน ทำให้การดำเนินงานมีความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

ราฮิม และอาฟซา (Rahim & Afza, 1993, pp. 611- 625) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างฐานอำนาจของผู้นำ ได้แก่ อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล อำนาจในการลงโทษ อำนาจโดยตำแหน่ง อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ และอำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง กับความพึงพอใจในงาน และศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรอำนาจการให้โทษ อำนาจโดยตำแหน่ง อำนาจการอ้างอิง และอำนาจความเชี่ยวชาญกับความโน้มเอียงที่จะออกจางาน โดยทำการศึกษากับนักบัญชีชาวสหรัฐอเมริกา จำนวนทั้งสิ้น 308 คน ผลการศึกษาพบว่า อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ส่วนอำนาจด้านอื่น ๆ ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการให้โทษ อำนาจโดยตำแหน่งนั้น พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร

ภัทรนฤณ พันธุ์สีดา (2543, หน้า 112) ทำการวิจัยมุ่งศึกษาถึง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรของรัฐแห่งหนึ่ง พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในแต่ละรูปแบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมทั้ง 3 ด้าน สูงสุด ได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ อย่างไรก็ตามการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมให้ความร่วมมือ

โสมสุดา เล็กอุดากร (2547, บทคัดย่อ) ทำการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพยาบาล พบว่า

1. พยาบาลมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรอยู่ในระดับสูง มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูง และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง
2. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้านกระบวนการและด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรด้านพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่และพฤติกรรมให้ร่วมมือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่และพฤติกรรมให้ร่วมมือสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพยาบาลได้ร้อยละ 58.3

นุชนารณ อยู่ดี (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ผลการวิจัยแสดงว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และบุคลิกภาพเชิงรุกเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานคือ หากพนักงานมีความรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกในระดับสูง จะมีผลการปฏิบัติงานที่สูงด้วย

โคโนฟสกี และครอปานซาโน (Konovsky & Cropanzano, 1991 cited in Cohen & Spector, 2001) ทำการวิจัยภาคสนาม พบว่า ผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ แต่เกือบจะไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนและด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน โดยผู้วิจัยอธิบายว่า อาจเป็นไปได้ว่าเมื่อผลตอบแทนถูกจัดสรรอย่างไม่เป็นธรรม บุคคลจะพิจารณาไปที่กระบวนการหรือวิธีการในการจัดสรรนั้น

ถ้าหากพบว่าไม่ยุติธรรมพวกเขาก็จะหยุดพิจารณา (Withhold Performance) และพยายามทำให้เกิดความเท่าเทียมหรือความยุติธรรมขึ้นในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนทางสังคม

แมคฟาลิน และสวีนีย์ (McFarlin & Sweeney, 1992 cited in Kimmel, 1997) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนเป็นตัวทำนายผลตอบแทนส่วนบุคคลได้ดีกว่าการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการเป็นตัวทำนายต่อผลลัพธ์ขององค์กรได้ดีกว่าการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน นอกจากนี้ยังพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการส่งผลร่วมกันต่อผลลัพธ์ขององค์กร

คอลลิวท และคณะ (Colquitt, et al., 2001) ได้ทำการรวบรวมและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรในรอบ 25 ปีที่ผ่านมา จำนวนทั้งสิ้น 183 เรื่อง ผลการรวบรวมและทบทวนพบว่า ถึงแม้ว่ามีมิติต่าง ๆ ของความยุติธรรมที่ถูกพิจารณาจะได้ผลออกมาใกล้เคียงกัน แต่งานวิจัยเหล่านี้ก็ได้อธิบายเกี่ยวกับเรื่องการรับรู้ความยุติธรรมให้สามารถเข้าใจได้มากขึ้น นอกจากนี้ ผลจากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหลายยังได้แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ในภาพรวมและความสัมพันธ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะของความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และความยุติธรรมด้านระบบข้อมูลข่าวสารกับตัวแปรอื่น ๆ เช่น ความพึงพอใจงาน ความผูกพันกับองค์กร บทบาทอำนาจหน้าที่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน

โคเฮน-ซาราส และสเปคเตอร์ (Cohen & Spector, 2001) ทำการศึกษาในเรื่องของการรับรู้ความยุติธรรม โดยผลการวิจัยสนับสนุนการทำนายการแลกเปลี่ยนทางสังคมในเรื่องของความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) กับผลการปฏิบัติงาน แต่ไม่สามารถทำนายความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interactional Justice) กับผลการปฏิบัติงานได้และผลการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Organizational Related Behavior) และมีความแตกต่างที่เห็นได้ชัดระหว่างการวิจัยภาคสนามกับการวิจัยเชิงทดลอง ในขณะที่ผลงานวิจัยภาคสนามแสดงให้เห็นความสัมพันธ์อย่างมากระหว่างความยุติธรรมด้านกระบวนการกับผลการปฏิบัติงาน แต่ผลจากงานวิจัยเชิงทดลองแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์น้อยมากระหว่างความยุติธรรมด้านกระบวนการกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่างานวิจัยในห้องทดลองความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมและผลการปฏิบัติงานมีน้อยกว่าในการวิจัยภาคสนาม เนื่องจากผลการปฏิบัติงานได้รับอิทธิพลจากสถานการณ์ที่กำหนดไว้ในทางทดลองมากกว่าที่เกิดขึ้นจริงในภาคสนาม

ถ้าหากพบว่าไม่ยุติธรรมพวกเขาก็จะหยุดพิจารณา (Withhold Performance) และพยายามที่จะเกิดความเท่าเทียมหรือความยุติธรรมขึ้นในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนทางสังคม

แมคฟาลิน และสวินนี (McFarlin & Sweeney, 1992) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนเป็นตัวทำนายผลตอบแทนส่วนบุคคลได้ดีกว่าการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการเป็นตัวทำนายต่อผลลัพธ์ขององค์กรได้ดีกว่าการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน นอกจากนี้ยังพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการส่งผลร่วมกันต่อผลลัพธ์ขององค์กร

คอลคิท และคณะ (Colquitt, et al., 2001) ได้ทำการรวบรวมและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรในรอบ 25 ปีที่ผ่านมา จำนวนทั้งสิ้น 183 เรื่อง ผลการรวบรวมและทบทวนพบว่า ถึงแม้ว่ามิติต่าง ๆ ของความยุติธรรมที่ถูกพิจารณาจะได้ผลออกมาใกล้เคียงกัน แต่งานวิจัยเหล่านี้ก็ได้อธิบายเกี่ยวกับเรื่องการรับรู้ความยุติธรรมให้สามารถเข้าใจได้มากขึ้น นอกจากนี้ ผลจากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหลายยังได้แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ในภาพรวมและความสัมพันธ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะของความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และความยุติธรรมด้านระบบข้อมูลข่าวสารกับตัวแปรอื่น ๆ เช่น ความพึงพอใจงาน ความผูกพันกับองค์กร บทบาทอำนาจหน้าที่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน

โคเฮน – ซาราส และสเปคเตอร์ (Cohen & Spector, 2001) ทำการศึกษาในเรื่องของการรับรู้ความยุติธรรม โดยผลการวิจัยสนับสนุนการทำนายการแลกเปลี่ยนทางสังคมในเรื่องของความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) กับผลการปฏิบัติงาน แต่ไม่สามารถทำนายความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interactional Justice) กับผลการปฏิบัติงานได้และผลการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Organizational Related Behavior) และมีความแตกต่างที่เห็นได้ชัดระหว่างการวิจัยภาคสนามกับการวิจัยเชิงทดลอง ในขณะที่ผลงานวิจัยภาคสนามแสดงให้เห็นความสัมพันธ์อย่างมากระหว่างความยุติธรรมด้านกระบวนการกับผลการปฏิบัติงาน แต่ผลจากงานวิจัยเชิงทดลองแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์น้อยมากระหว่างความยุติธรรมด้านกระบวนการกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่างานวิจัยในห้องทดลองความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมและผลการปฏิบัติงานมีน้อยกว่าในการวิจัยภาคสนาม เนื่องจากผลการปฏิบัติงานได้รับอิทธิพลจากสถานการณ์ที่กำหนดไว้ในทดลองมากกว่าที่เกิดขึ้นจริงในภาคสนาม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้พบว่า การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในงานต่างกันไม่แตกต่างกัน การใช้อำนาจตามความเชี่ยวชาญและอำนาจจากการอ้างอิงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานซึ่งเป็นผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น ส่วนอำนาจการลงโทษและอำนาจโดยตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานซึ่งอาจส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานไม่มีคุณภาพ นอกจากนี้ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์อย่างมากกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถทำนายได้ว่าเมื่อกระบวนการในการจ่ายค่าตอบแทนไม่เหมาะสมจะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่ดีตามไปด้วย