

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้นำเสนอหัวข้อตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 1.1 ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรม
 - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร
 - 1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรม
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2.1 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2.3 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2.4 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2.5 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2.6 วิธีการประเมินผลและการเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2.7 ปัญหา และอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
 - 3.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร
 - 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
 - 3.3 ประเภทของความผูกพันต่อองค์กร
 - 3.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
 - 3.5 ผลของความผูกพันต่อองค์กร
4. สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมขององค์กร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 5.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมี นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ สรุปได้ โดยสังเขปดังนี้

กรีนเบิร์ก (Greenberg, 1990) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ไว้ว่า ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง ความยุติธรรมของผลตอบแทนที่องค์การจัดสรรให้กับ พนักงาน ด้วยความเที่ยงตรงและความเสมอภาคของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อกำหนดเป็น ผลตอบแทนของพนักงานในองค์การ

มัวร์แมน (Moorman, 1991) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้ว่า ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่พนักงานตัดสินใจว่าเขาได้รับการปฏิบัติด้วยความเที่ยงตรง และความเสมอภาคในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อ ตัวแปรในการทำงานอื่น ๆ

ซิเทอรา และเรนซ์ (Citera & Rentsch, 1993 cited in Beugre, 1996) ได้ให้ความหมายของ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้ว่า ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ถึงความ เที่ยงตรง และความเสมอภาคในองค์การที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรผลตอบแทน และกระบวนการ หรือวิธีการที่ใช้ในการพิจารณาผลตอบแทน

เบอร์ก (Beugre, 1996) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้ว่า ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ถึงความเที่ยงตรง และความเสมอภาคในการแลกเปลี่ยน สิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งเป็นสถานที่ซึ่งบุคคลทำการแลกเปลี่ยนกันทางด้านสังคม หรือเศรษฐกิจ และเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และองค์การ ซึ่งเปรียบเสมือนว่าเป็นระบบหนึ่งของสังคม

โฟลเกอร์ และครอปานซาโน (Folger & Cropanzano, 1998) ได้ให้ความหมายของ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ถึงความ เที่ยงตรง และความเสมอภาคที่เกี่ยวข้องกับกฎเกณฑ์และบรรทัดฐานทางสังคมที่ควบคุมการจัดสรร ผลตอบแทน (รางวัลและการลงโทษ) และกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อจัดสรรผลตอบแทน และการตัดสินใจในด้านอื่น ๆ รวมถึงการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลในองค์การด้วย

ภัทรนถน พันธุ์สีดา (2543) ได้สรุปความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานในการได้รับความยุติธรรมจาก องค์การ ทั้งในด้านผลตอบแทน กระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดผลตอบแทนในองค์การ

การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระบบต่าง ๆ ภายในองค์การ

จินตนา พงษ์ศรีทอง (2546) ได้สรุปความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานในองค์การที่ได้รับการปฏิบัติจากองค์การด้วยความยุติธรรม 4 ด้าน คือ 1. ด้านผลตอบแทน 2. ด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทน 3. ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และ 4. ด้านระบบงานหรือการบริหารภายในองค์การ

เปรมจิตร คล้ายเพชร (2548) ได้สรุปความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การที่พนักงานพิจารณาเกี่ยวกับความเที่ยงตรงและความเสมอภาคที่ตนได้รับจากการทำงานในองค์การ โดยตัดสินจากประสบการณ์การได้รับการปฏิบัติจากองค์การ โดยผ่านนโยบาย มาตรการ ข้อกำหนดในการทำงาน และจากการกระทำของตัวแทนขององค์การ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ไว้ดังนี้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานในองค์การถึงความเที่ยงตรง และความเสมอภาคที่ความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน ผลตอบแทนที่พนักงานได้รับ และความเกี่ยวข้องกับความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภายในองค์การ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และงานด้านการบริหารภายในองค์การที่ได้รับ

แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

หลักคำคุณใช้ในการตัดสินความยุติธรรม

เชพเพิร์ด ลิวิกกี และมินตัน (Sheppard, Lewicki, & Minton, 1992) ได้กล่าวถึงหลักคำคุณใช้ในการตัดสินความยุติธรรมในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ

1. หลักของความสมดุล (Balance) บุคคลใด ๆ จะเปรียบเทียบการกระทำของตนกับการกระทำของบุคคลอื่นที่เหมือนกันในสถานการณ์เดียวกัน หากสิ่งที่ลงทุนไปมากกว่าผลตอบแทนที่ได้รับ บุคคลดังกล่าวจะรู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม แต่ถ้าหากลงทุนไปมาก และได้ผลตอบแทนมากเช่นเดียวกัน บุคคลดังกล่าวจะรู้สึกว่าตนได้รับความยุติธรรม ทั้งนี้การรับรู้ความยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรมในองค์การไม่ได้เกิดจากการเปรียบเทียบผลตอบแทนของตนกับบุคคลอื่นเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความรู้สึกภายในของบุคคลผู้นั้นด้วย

2. หลักของความถูกต้อง (Correctness) ได้แก่ ความถูกต้องในการตัดสินใจ วิธีปฏิบัติ หรือการกระทำต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ หลักของความถูกต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ ความคงที่แน่นอน (Consistency) ความแม่นยำ (Accuracy) ความชัดเจน (Clarity) วิธีปฏิบัติที่

โปร่งใส (Procedural Thoroughness) และความสอดคล้องกับคุณธรรมและค่านิยมในเวลานั้น (Compatibility with the Morals and Values of the Times)

การจำแนกประเภทการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้จำแนกประเภทของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้หลายประการดังนี้

1. การจำแนกประเภทการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ตามแนวคิดของกรีนเบิร์ก (Greenberg, 1987) ได้จำแนกทฤษฎีความยุติธรรมในองค์การออกเป็น 2 มิติ ได้แก่

1.1 มิติเชิงรับและเชิงรุก (Reactive – Proactive Dimension)

1.1.1 มิติเชิงรับ (Reactive Theory of Justice) ทฤษฎีในกลุ่มนี้เกี่ยวข้องกับการที่บุคคลพยายามที่จะหลบหนี หรือหลีกเลี่ยงสภาพที่ทำให้บุคคลรู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม

1.1.2 มิติเชิงรุก (Proactive Theory of Justice) ทฤษฎีในกลุ่มนี้เกี่ยวข้องกับการที่บุคคลกระทำเพื่อส่งเสริมให้เกิดความยุติธรรม

1.2 มิติด้านกระบวนการและด้านเนื้อหา (Process – Content Dimension)

1.2.1 มิติด้านกระบวนการ (Process Dimension) เป็นแนวทางที่คณะลูกขุนใช้ในการตัดสินใจ กับผลที่เกิดจากการตัดสินใจนั้น เนื้อหาในทฤษฎีนี้จะเกี่ยวข้องกับความยุติธรรมของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจในองค์การ และการนำเอาผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติ

1.2.2 มิติด้านเนื้อหา (Content Dimension) ทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมที่เป็นผลมาจากการจัดสรรผลตอบแทน มิตินี้จะกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมของผลตอบแทนที่ได้รับจากหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ตาม

2. การจำแนกประเภทการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การตามแนวคิดของเชพเพิร์ด ลีวิกสกี และมินตัน (Sheppard, Lewicki, & Minton, 1992) ได้แบ่งระดับความยุติธรรมในองค์การออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

2.1 ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) ได้แก่ ความเที่ยงตรง เสมอภาค และความถูกต้องในการจัดสรรผลตอบแทน เช่น การจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งการรับรู้ความยุติธรรม ด้านผลตอบแทนเป็นเรื่องที่มีการกล่าวถึงมากที่สุดในเรื่องของความยุติธรรมในองค์การ

2.2 ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) ได้แก่ ความเที่ยงตรง เสมอภาคด้านกระบวนการในการตัดสินใจ เช่น ในการจ่ายค่าตอบแทน นอกจากบุคคลจะประเมินความยุติธรรมในการจัดสรรผลตอบแทนแล้ว ยังประเมินกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจ ผลตอบแทนว่ามีความยุติธรรมหรือไม่อีกด้วย

2.3 ความยุติธรรมด้านระบบ (Systematic Justice) ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งเป็นตัวกำหนดกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ เช่น ระบบการบังคับบัญชา การสร้างข้อมูล กระบวนการของข้อมูล และระบบการรับข้อมูลในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่เข้าใจได้ยาก โดยเฉพาะคนที่อยู่ภายนอกองค์การ และไม่ได้ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

เป้าหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

ลิเวนทัล และคณะ (Laventhal et al., 1976a cited in Shappard, Lewicki & Minton, 1992) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้ว่า บุคคลและองค์การต่าง ๆ ต้องการให้ดำเนินการในองค์การนั้น ๆ ให้เป็นไปด้วยความยุติธรรม โดยกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดความยุติธรรมในองค์การนั้นให้มีความแตกต่างกัน โดยแบ่งออกได้เป็น 3 ประการ คือ

1. เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน ได้แก่ การที่บุคคล กลุ่ม ส่วนงาน และองค์การ สามารถผลิตผลงานที่มีปริมาณและคุณภาพสูง แนวคิดนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีเศรษฐศาสตร์คลาสสิก (Classical Economic Theories)
2. เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยกลุ่มบุคคลพยายามสร้างความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม มีเอกลักษณ์เฉพาะในสังคมของตน ทั้งในระดับหน่วยงาน แผนก ฝ่าย หรือองค์การ เป้าหมายนี้มีความสำคัญมากในองค์การที่มีการทำงานเป็นทีม และเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อศักดิ์ศรีของความเป็นปัจเจกชนและความเป็นมนุษย์ โดยที่ผลตอบแทนจะต้องสร้างความพอใจให้แก่สมาชิกในองค์การ และสร้างความเป็นเอกลักษณ์และคุณค่าในตัวบุคคลในองค์การด้วย

ทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรม

ในการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน เนื่องจากพฤติกรรมด้านผลตอบแทนนั้นเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และเป็นความคาดหวังของบุคคลในการปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งจะได้นำเสนอโดยลำดับดังนี้

1. ทฤษฎีดุลยภาพของอดัมส์

อดัมส์ (Adam, 1976) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีที่กำหนดให้บุคคลมีความพยายามที่จะทำงาน ปฏิบัติงานอย่างจริงจังและพอใจในงานของตนเองหรือไม่ขึ้นอยู่กับความยุติธรรมที่ได้รับเป็นผลตอบแทนจากการทำงาน ความยุติธรรมที่ว่านี้คือ อัตราส่วนระหว่างสิ่งป้อนเข้า (Input) ที่บุคคลทุ่มเทให้กับการทำงานกับผลลัพธ์ (Output) ที่บุคคลได้รับตอบแทนออกมาหลังจากปฏิบัติงานไปแล้ว เปรียบเทียบกับอัตราส่วนแบบเดียวกันนี้ของบุคคลอื่น

เมื่อเกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นจะทำให้บุคคลมีการกระทำเพื่อให้เกิดความยุติธรรม หรือ ลดความไม่ยุติธรรมนั้นลง และความรุนแรงของแรงจูงใจในการกระทำดังกล่าวขึ้นกับระดับความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้น กล่าวคือ เมื่อผลลัพธ์ที่แบ่งสรรไม่ได้ตามเกณฑ์ บุคคลนั้นย่อมรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรม และพยายามที่จะรักษาระดับของความยุติธรรมไว้ทั้งทางพฤติกรรม และความคาดคิด ซึ่งวิธีการลดความเครียดมีหลายวิธีดังที่ สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2546) ได้เสนอไว้ 4 ประการดังนี้

1. เปลี่ยนแปลงระดับของสิ่งป้อนเข้า คือ ลดแรงหรือทำงานให้น้อยลงเมื่อพบว่าตนเองได้ผลลัพธ์น้อย หรือเพิ่มแรงให้มากขึ้นเมื่อเห็นว่าได้ผลลัพธ์มากกว่าผู้อื่น
 2. เปลี่ยนแปลงระดับผลลัพธ์ให้มากขึ้น เมื่อพบว่าตนเองได้ผลลัพธ์น้อย หรือรับผลลัพธ์น้อยลงเมื่อเห็นว่าตนเองได้ผลลัพธ์มากแล้ว
 3. บุคคลอาจจะไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนระดับของสิ่งป้อนเข้ากับผลลัพธ์ได้ด้วยตนเอง จึงต้องใช้วิธีบิดเบือนการรับรู้ กล่าวคือ คิดเอาเองว่าตนยังทำงานไม่มากพอ จึงได้ผลลัพธ์ออกมาน้อย หรืออาจจะคิดว่าผลลัพธ์ที่ได้นี้เพียงพอกับแรงงานที่ได้ลงไปแล้ว
 4. บุคคลถอยหนีออกจากสถานการณ์ไป เมื่อพบว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมจากหน่วยงาน สหเหตุจากทำงานมากกว่าผู้อื่นแต่ได้ผลลัพธ์น้อยกว่าผู้อื่น บุคคลอาจหลบออกจากสถานการณ์โดยการลาออกจากหน่วยงานนั้นไป เพื่อไปหาหน่วยงานอื่นที่มีความยุติธรรมมากกว่า
- จากการศึกษาทฤษฎีดุลยภาพของอดัมสวอร์ปได้ว่า ทฤษฎีนี้มุ่งให้เกิดความยุติธรรมในองค์การ โดยยึดหลักความสมดุลของผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานในองค์การ กับผลตอบแทนที่จะได้รับอย่างเหมาะสมและสมดุลกัน

2. ทฤษฎีดุลยภาพของวอลสเตอร์

วอลสเตอร์ และเบร์ชวาร์ด (Walster & Berscheid, 1976) ได้เสนอแนวคิด 4 ประการเกี่ยวกับทฤษฎีดุลยภาพไว้ดังนี้

- 2.1 แต่ละบุคคลจะพยายามให้ตนได้รับผลตอบแทนสูงสุด ซึ่งผลตอบแทนนั้นเกิดจากผลตอบแทนรวมลบด้วยต้นทุนที่บุคคลนั้นลงทุนไป
- 2.2 กลุ่มสามารถที่จะรวบรวมผลตอบแทนเอาไว้ในกลุ่มให้มากที่สุด โดยการทำให้สมาชิกยอมรับว่าระบบการแบ่งปันผลตอบแทน และต้นทุนที่เกิดขึ้นแก่สมาชิกทุกคนในกลุ่มจะเป็นไปด้วยความเสมอภาค ซึ่งสมาชิกจะค่อย ๆ ซึมซับระบบดังกล่าว และพยายามชักชวนให้สมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับและยึดมั่นต่อระบบการแบ่งปันที่มีความเสมอภาค
- 2.3 เมื่อบุคคลพบว่าไม่ได้มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน ก็จะเกิดความกังวลใจอย่างมาก และยิ่งรู้สึกว่าได้ไม่ได้รับความเสมอภาคมากเท่าไรความรู้สึกกังวลใจก็จะเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

2.4 เมื่อบุคคลพบว่าไม่ได้รับความเสมอภาคก็จะพยายามที่จะกำจัดความไม่เสมอภาคนั้น เพื่อนำความเสมอภาคกลับคืนมา ยิ่งความไม่เสมอภาคมีมากก็จะยิ่งรู้สึกกังวลมากขึ้นรวมทั้งจะรู้สึกว่าความเสมอภาคกลับคืนมาเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก วิธีการที่บุคคลจะใช้เพื่อนำความเสมอภาคกลับคืนมามี 2 วิธีด้วยกัน คือ

2.4.1 นำเอาความเสมอภาคกลับมาจริง ๆ โดยการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์จากการลงทุน หรือสิ่งที่ตนเองลงทุน หรือโดยการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์จากการลงทุน หรือสิ่งที่ผู้อื่นลงทุนอย่างเหมาะสม

2.4.2 การนำความเสมอภาคทางจิตใจกลับคืนมา โดยการบิดเบือนการรับรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์จากการลงทุน และสิ่งที่ลงทุนของตนเองและของผู้อื่นให้เหมาะสม

จากการศึกษาทฤษฎีดุลยภาพของวอลสเตอร์พอสสรุปได้ว่า บุคคลทั้งหลายมีความคิดที่จะให้ตนได้รับผลตอบแทนสูงสุด โดยให้สมดุลกับทุนที่ได้ลงไปและยังต้องการให้สมาชิกในกลุ่มหรือในองค์การยอมรับในความเสมอภาคที่สมาชิกในกลุ่มได้รับ หากไม่ได้รับความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกัน สมาชิกก็จะเกิดความกังวลใจและพยายามที่จะกำจัดความกังวลใจนั้นออกไปเพื่อให้เกิดความเสมอภาคหรือความยุติธรรมในองค์การขึ้น

3. ทฤษฎีความยุติธรรมในการจัดสรรผลตอบแทนของโฮแมน

โฮแมน (Homan, 1961 cited in Beugre, 1996) ได้ให้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความยุติธรรมในการจัดสรรผลตอบแทนไว้ว่า ความคาดหวังของบุคคลจะได้รับผลตอบแทนอย่างยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไป บุคคลจะรู้สึกโกรธ หากรู้สึกว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรม โดยความโกรธของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันตามระดับของการรับรู้ความยุติธรรมที่แต่ละคนได้รับในสังคม

ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลมีความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนกันสิ่งที่บุคคลทำการแลกเปลี่ยนเรียกว่า “สิ่งที่ลงทุนหรือต้นทุน (Investments or Costs)” สิ่งที่บุคคลได้รับ เรียกว่า “ผลกำไรหรือรางวัล (Profits or Rewards)” บุคคลจะเปรียบเทียบสิ่งที่ตนลงทุนกับสิ่งที่ตนได้รับเมื่อเทียบกับบุคคลอื่น ถ้าอัตราส่วนที่บุคคลสองคนได้รับเท่าเทียมกัน บุคคลจะรู้สึกว่าได้รับความยุติธรรม แต่ถ้าบุคคลรู้สึกว่าสิ่งที่ได้รับไม่เท่ากันก็จะรู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม ปฏิกริยาที่บุคคลไม่ได้รับความยุติธรรมมี 2 ลักษณะ คือ ถ้าสิ่งที่บุคคลได้รับมีค่าน้อยกว่าสิ่งที่คาดหวังก็จะมีความรู้สึกไม่ดี มีอคติ และแสดงพฤติกรรมก้าวร้าว แต่ถ้าสิ่งที่บุคคลได้รับมีค่ามากกว่าสิ่งที่คาดหวังก็จะมีความรู้สึกประหลาดใจ อย่างไรก็ตาม ความรู้สึกประหลาดใจมักจะไม่น่าเกิดขึ้นเพราะบุคคลมักจะหาเหตุผลให้กับตัวเองเสมอ เพื่อลด

ความรู้สึกดังกล่าว นอกจากนี้บุคคลยังเรียนรู้ที่จะหลีกเลี่ยงจากการแลกเปลี่ยนที่ไม่ยุติธรรม และเรียนรู้สิ่งที่ทำให้ตนเองได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมด้วย

โฮแมน (Homan, 1961 cited in Beugre, 1996) ได้กล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันนั้นมี 2 ประการ คือ

1. ถ้าบุคคล 2 คนมีความสัมพันธ์กันและเกิดการแลกเปลี่ยนกัน ผลตอบแทนที่บุคคลจะได้รับต้องมีสัดส่วนที่เหมาะสมกับต้นทุน โดยคนที่ลงทุนมากกว่าก็จะได้รับผลตอบแทนมากกว่าคนที่ลงทุนน้อย

2. ถ้าใครหรือผลตอบแทนสุทธิต้องมีอัตราส่วนที่เหมาะสมกับการลงทุน เช่น บุคคลที่ลงทุนมากต้องคาดหวังว่าจะได้รับกลับคืนมากกว่าบุคคลที่ลงทุนน้อย

4. ทฤษฎีความยุติธรรมด้านผลตอบแทนของดัชส์

ดัชส์ (Deutsch, 1975) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความยุติธรรมในการจัดสรรผลตอบแทนว่า ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนนั้นเป็นการกระจายเงื่อนไขหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของบุคคล ที่เป็นสมาชิกของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งความเป็นอยู่ที่ดินนั้นรวมถึงด้านร่างกาย จิตใจ เศรษฐกิจ และสังคม และความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเสมอภาคเรื่องผลตอบแทนนั้นอาจหมายถึงสิ่งที่เป็นประโยชน์หรือโทษ รางวัลหรือต้นทุน หรือสิ่งอื่นใด ซึ่งมีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของบุคคล สำหรับความไม่ยุติธรรมนั้น ดัชส์ (Deutsch, 1975) ได้กล่าวไว้ว่าความไม่ยุติธรรมนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการดังนี้

1. ธรรมชาติของสิ่งของหรือความเสียหายที่ได้รับ ความไม่ยุติธรรมอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้พิจารณาถึงคุณภาพ และปริมาณของผลลัพธ์ที่ได้จากการลงทุน ไม่ว่าจะเป็นสิ่งของหรือความเสียหายที่เกิดขึ้น

2. การมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการจัดสรรผลตอบแทน ความไม่ยุติธรรมอาจเกิดขึ้นเมื่อผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ไม่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดสรรผลตอบแทน

3. รูปแบบและเวลาที่ใช้ในการจัดสรรผลตอบแทน ความไม่ยุติธรรมอาจทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น หากหลักการและช่วงเวลาในการจัดสรรผลตอบแทนจากการลงทุนไม่เหมาะสม เช่น ถ้าพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม แต่ผู้บังคับบัญชาให้ผลตอบแทนการทำงานนั้นช้ากว่าระยะเวลาที่ควรจะได้ อาจทำให้พนักงานรู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม หรือในกรณีที่ผู้กระทำผิดได้รับการลงโทษภายหลังจากที่ได้กระทำผิดมาเป็นเวลานานแล้ว คนทั่วไปก็จะมองว่าเป็นการไม่ยุติธรรม นอกจากนี้กระบวนการในการจัดสรรผลตอบแทนจากการลงทุนที่กระทำอย่างลับ ๆ ยังเป็นการกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสงสัยเกี่ยวกับความยุติธรรมในผลตอบแทน และกระบวนการที่ใช้ในการจัดสรรผลตอบแทน

4. ความไม่ยุติธรรมของคุณค่า “คุณค่า” หมายถึง สิ่งที่ต้องการนำมาใช้เป็นกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจเพื่อจัดสรรผลตอบแทนแก่พนักงานในองค์กร ความไม่ยุติธรรมเกิดจากการที่บุคคลมีมุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ดังกล่าว

5. ความไม่ยุติธรรมของกฎเกณฑ์ มีสาเหตุมาจากผู้ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการแลกเปลี่ยนไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ รวมทั้งขาดข้อตกลงร่วมกันในกลุ่มว่าจะนำกฎเกณฑ์นั้นไปใช้อย่างไร

6. ความไม่ยุติธรรมเมื่อมีการนำไปใช้ บุคคลจะรู้สึกว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรมถ้าถูกบังคับให้ยอมรับกฎเกณฑ์ที่ตนไม่ได้เป็นผู้กำหนดขึ้น

7. ความไม่ยุติธรรมในกระบวนการตัดสินใจ การที่บุคคลจะรับรู้ว่าจะได้รับความยุติธรรมหรือไม่นั้น จะพิจารณาจากวิธีการที่นำมาใช้ในการตัดสินใจมากกว่าผลที่เกิดจากการตัดสินใจ

นอกจากนี้ ดัชส์ (Deutsch, 1975) ยังได้กล่าวถึงคุณค่าที่สำคัญซึ่งเป็นพื้นฐานของแนวคิดเกี่ยวกับความยุติธรรมด้านผลตอบแทน โดยจำแนกให้เห็นว่า บุคคลจะรับรู้ว่าจะได้รับความยุติธรรมในด้านผลตอบแทน ถ้าบุคคลนั้นได้รับผลตอบแทนตามองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. ได้รับผลตอบแทนในสัดส่วนเดียวกับจำนวนที่ลงทุนไป
2. ได้รับความเสมอภาค
3. ได้รับตามความต้องการ
4. ได้รับตามระดับความสามารถ
5. ได้รับตามความมานะพยายาม
6. ได้รับตามความสำเร็จ
7. ได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกันโดยไม่ลำเอียง หรือเลือกที่รักมักที่ชัง
8. ได้รับตามอุปสงค์และอุปทานของตลาด
9. ได้รับตามความต้องการพื้นฐาน
10. ได้รับตามหลักของการแลกเปลี่ยนประโยชน์ซึ่งกันและกัน
11. ได้รับไม่น้อยกว่าขั้นต่ำที่ต้องได้

จากการศึกษาแนวคิดทางทฤษฎีดังกล่าวสรุปได้ว่า ทฤษฎีความยุติธรรมด้านผลตอบแทนของดัชส์เป็นแนวคิดทางด้านจิตวิทยาสังคม ซึ่งเน้นความสำคัญทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม โดยต้องการให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลกับกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลมีความเป็นอยู่ที่ดี และกลุ่มก็ทำหน้าที่ของตนเองได้ดีเช่นเดียวกัน แบบจำลองความยุติธรรมด้านผลตอบแทนของดัชส์จึงเน้นความยุติธรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ที่จะช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยเห็นว่าคุณค่าโดยธรรมชาติของความยุติธรรมก็คือ การสนับสนุนให้

เกิดความร่วมมือในสังคมอย่างแท้จริง อันจะเป็นการส่งเสริมให้บุคคลมีความเป็นอยู่ที่ดี อย่างไรก็ตาม ก็ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่กลุ่มต้องเผชิญและลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลด้วย

5. ทฤษฎีการตัดสินใจความยุติธรรมของลีเวนทอลล์

ลีเวนทอลล์ (Leventhal, 1976 cited in Lee, 2000) ได้พัฒนา Justice Judgement Model ขึ้นเพื่ออธิบายการรับรู้ความยุติธรรม ซึ่งมีแนวคิดพื้นฐานจากทฤษฎียุติธรรม โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของบรรทัดฐานการแบ่งสรรผลลัพธ์ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งมีเกณฑ์ที่เฉพาะ โดยกฎของความยุติธรรมเกิดจากความเชื่อว่า ผลลัพธ์ต้องมีการแบ่งสรรด้วยเกณฑ์ที่ชัดเจน โมเดลนี้มีแนวคิดในเชิงรุกกว่าทฤษฎีดุลยภาพ โดยที่บุคคลตัดสินใจ “ความสมควรได้รับรางวัล” โดยการใช้กฎของความยุติธรรมที่แตกต่างกันหลาย ๆ ประการ ได้แก่ กฎของการลงทุน (Contribution Rule) กฎของความเท่าเทียม (Equality Rule) กฎของความต้องการ (Needs Rule) และได้เสนอระยะต่าง ๆ ที่บุคคลทำการประเมินความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์ออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

1. การถ่วงน้ำหนัก (Weighting) บุคคลจะเลือกใช้กฎเกณฑ์ของความยุติธรรมข้อใดและจะให้น้ำหนักเท่าใด
2. การประมาณเบื้องต้น (Preliminary Estimation) บุคคลจะประมาณการทั้งด้านปริมาณและประเภทของผลลัพธ์ที่ควรได้รับซึ่งมีพื้นฐานตามความยุติธรรมของแต่ละกฎ
3. การเปรียบเทียบกฎของความยุติธรรม (Rule Combination) เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ควรได้รับโดยมีพื้นฐานตามกฎแต่ละข้อจนถึงการประมาณการสุดท้าย
4. การประเมินผลลัพธ์ (Outcome Evaluation) ประเมินความยุติธรรมของรางวัลที่ได้รับจริงโดยเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ควรจะได้รับ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการตัดสินใจความยุติธรรมของลีเวนทอลล์ สรุปได้ว่า การตัดสินใจของบุคคลที่มีต่อความยุติธรรมอาจต้องพิจารณาจากกฎเกณฑ์หลาย ๆ ด้าน ได้แก่ กฎของการลงทุน กฎของความเท่าเทียม กฎของความจำเป็น เนื่องจากการประเมินกระบวนการที่ใช้แบ่งหรือจัดสรรผลตอบแทน อาศัยพื้นฐานของบรรทัดฐานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความยุติธรรม ความต้องการ และความเท่าเทียมกัน โดยที่บุคคลทุกคนหรือทุกกลุ่มบุคคลนั้นควรได้รับรางวัลตามผลของการลงทุนไป ดังนั้นในการประเมินความยุติธรรมควรใช้เกณฑ์ที่เป็นพื้นฐานของบุคคล ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ที่ปรากฏขึ้นจริง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้หลายประการ พอสรุปได้โดยสังเขปดังนี้

บีช (Beach, 1980) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง ระบบการวัดค่าผลของการปฏิบัติงานอย่างมีหลักการของบุคคล และการวัดค่าความสามารถเพื่อการพัฒนาบุคคลในอนาคต

บรูนส์ (Bruns, 1992) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง การวัดค่าผลของการปฏิบัติงานอย่างมีหลักการเพื่อให้รางวัลแก่พนักงานที่มีผลงานและได้กระทำเสร็จสิ้นลงไปแล้ว รวมถึงเป็นการวัดค่าศักยภาพของการปฏิบัติงานของบุคคลในอนาคต

ลีฟ และคริโน (Leap & Crino, 1993) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง กระบวนการการวัดค่าผลของการปฏิบัติงานอย่างมีหลักการ ด้วยคุณภาพและปริมาณของผลงานที่พนักงานทำได้

โบมองต์ (Beaumont, 1993) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง การวัดค่าผลของการปฏิบัติงานอย่างมีหลักการ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในปัจจุบัน และเป็นการพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคลในระยะยาว

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างผลงานกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ โดยอาศัยการยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติตามมาตรฐาน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงาน และคุณภาพงานของบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการให้รางวัล หรือลงโทษ ตลอดจนเพื่อการพัฒนาบุคคลต่อไปในอนาคต

ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์ (2542) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้น เพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนด และรายได้ที่บุคคลได้รับจากองค์การหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคคลในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

สุสดี รุมาคม (2548) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมินและการบริหารพฤติกรรม (Behavior) และผลที่ได้ (Outcome) จากการปฏิบัติงานของพนักงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัตตมกร (2548) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงาน และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้เป็นธรรม โดยทั่วกัน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินคุณค่าของบุคคลในองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของผลงานและเป็นการควบคุมปริมาณงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลายท่าน ซึ่งพอสรุปได้โดยสังเขปดังนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2542) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีส่วนช่วยควบคุมให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความยุติธรรม ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพขององค์การในอนาคต โดยที่การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ภายในองค์การดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อบุคลากร บุคลากรสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาผลงานของตนเอง หรือเป็นการแก้ไขข้อบกพร่องและเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง และยังเป็นแนวทางในการตัดสินใจเปลี่ยนงานกรณีที่ผลงานของตนไม่ได้มาตรฐาน
2. ความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการบริหารค่าตอบแทน การตัดสินใจในการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร
3. ความสำคัญต่อองค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นกลาง และนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้อย่างยุติธรรมมีส่วนในการสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร

อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2548) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผลพนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่ามีส่วนใดควรจะคงไว้ และส่วนใดควรจะปรับปรุง พนักงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับคืออยู่แล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องดังกล่าวได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร ผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อผู้เกี่ยวข้อง 3 ส่วน คือ 1. พนักงานผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำผลมาพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น 2. หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา เพื่อนำผลการประเมินมาพิจารณาในการให้ผลตอบแทนพนักงานและการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และ 3. องค์กรหรือหน่วยงาน จะได้นำผลการประเมินมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงการทำงานของพนักงาน หรือกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการให้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลไว้หลายประการด้วยกัน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1996) ได้กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ประการ คือ

1. เพื่อเป็นการให้รางวัลในการทำงานแก่พนักงานในองค์กร
2. เพื่อเป็นการแสดงหลักฐานในการให้คุณให้โทษแก่พนักงานตามระบบคุณธรรม

(Merit System)

3. เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาพนักงานในองค์กร
4. เพื่อค้นหาความต้องการในการฝึกอบรมพนักงานขององค์กร
5. เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน

เชิร์ค (Shaikh, 1995) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ประการ คือ

1. เพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถของพนักงานด้วยการให้การตอบสนองอย่างเป็นทางการแก่พฤติกรรมการทำงาน เช่น การให้รางวัล หรือการลงโทษ
2. เพื่อเป็นการช่วยเหลือพนักงานให้ทำงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร
3. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันปรับปรุงการทำงานในส่วนที่เห็นว่าเป็นข้อบกพร่องด้วยการจัดฝึกอบรม เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงาน และเป็นการสอนงานให้แก่พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เพื่อให้คำแนะนำแก่พนักงานในการพัฒนาตนเองให้เหมาะกับสายงานอาชีพ
5. เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งและการทดแทนตำแหน่งแก่พนักงาน

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2542) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 6 ประการ คือ

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร
2. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคคล ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่า บุคคลสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรม และการพัฒนาในรูปแบบใด

5. ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของพนักงาน เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับประโยชน์ใช้ได้ตรงตามความต้องการ

6. ใช้ประกอบในการบริหารงานด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างความยุติธรรมและการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี และเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2548) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ประการ คือ

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงานให้เป็นไปโดยความเสมอภาคและเป็นธรรม

2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้ายและปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดีข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุงเพิ่ม เสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน

4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนและผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา

5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่าควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

ผศ.ดร. รุมาคม (2548) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้เป็น 2 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านการประเมิน (Evaluative Objectives) และวัตถุประสงค์ด้านการพัฒนา (Developmental Objectives) ซึ่งจะได้นำเสนอรายละเอียดดังนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านการประเมิน (Evaluative Objectives) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของค่าตอบแทนพนักงาน การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน และเป็นการประเมินระบบการคัดเลือกพนักงานเข้าสู่ตำแหน่ง

2. วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนา (Developmental Objectives) เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในองค์กร และยังเป็นข้อมูลที่องค์กรจะต้องตระหนักในเรื่องจุดแข็งจุดอ่อนของพนักงานและองค์กรในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป อีกทั้งผลการประเมินยังเป็นข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจในการพัฒนาพนักงานด้านทักษะวิชาชีพและความสามารถเฉพาะทางด้วย

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. พิจารณาผลตอบแทนการปฏิบัติงานของพนักงานหรือรางวัลจากการปฏิบัติงาน รวมถึงการพิจารณาปรับเปลี่ยนหรือเลื่อนตำแหน่งของพนักงานด้วย 2. พิจารณานโยบายในการพัฒนาบุคลากรหรือพนักงานในองค์กรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นด้วยวิธีการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ฯลฯ 3. เพื่อให้พนักงาน หรือผู้บังคับบัญชามีข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจในการพัฒนางานขององค์กร และ 4. เพื่อให้เป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการงานบุคลากรและงานด้านการบริหาร โครงการอื่น ๆ ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีนักวิชาการได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลไว้หลายประการด้วยกัน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2548) กล่าวว่า ประโยชน์ที่พึงได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบ หรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน

2. ทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

3. เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์การอีกด้วย

4. ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็น และความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ

5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไข

6. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์การ ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ และมั่นใจว่าตนเองจะได้รับความยุติธรรม

7. ส่งเสริมความเข้าใจ และสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

8. ประโยชน์ด้านอื่น ๆ ได้แก่ เป็นการแนะแนวอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อมีการสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน เป็นต้น

ผุสดี รุมาคม (2548) กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงานเป็นส่วนที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ประโยชน์ของการประเมินการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. การปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นเครื่องมือในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น

2. การพัฒนาพนักงาน ช่วยให้เห็นความต้องการและโอกาสในการเจริญเติบโตและการพัฒนาพนักงาน และยังเป็นข้อมูลในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานตามความต้องการจำเป็น ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้มแข็งในองค์การ

3. ความเข้าใจการบังคับบัญชา เป็นการกระตุ้นผู้บังคับบัญชาให้สังเกตพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงงาน ข้อมูลจากการประเมินผลจะเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การกำหนดโทษพนักงาน

5. การปฏิบัติในเรื่องค่าจ้างเงินเดือน องค์การเป็นจำนวนมากใช้ผลจากการประเมินการปฏิบัติงานในการพิจารณาค่าจ้างเงินเดือนของพนักงาน แต่ละองค์การจึงให้มีการประเมินผลการปฏิบัติเพื่อใช้ในการพิจารณาค่าจ้างเงินเดือน

6. วางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกต้อง การประเมินช่วยให้ข้อมูลในการพัฒนาพนักงานในองค์กรได้ตรงประเด็นความต้องการในการพัฒนาตนเองขององค์กร

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อพนักงานผู้ปฏิบัติงานในองค์กรในด้านการพิจารณา ค่าตอบแทน การปรับเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาตนเอง และยังเป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาและองค์กรในการกำหนดแผนการพัฒนากุศลกร และองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป

4. หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการประเมินผลไว้หลายประการด้วยกัน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2542) ได้กล่าวถึงหลักของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจในหลักการ และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลว่ามีข้อดี ข้อเสีย และขอบเขตอย่างไร เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชนิดได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องกระทำตลอดเวลาตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมินทุกคน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานมิใช่การประเมินค่าบุคคล ดังนั้นผู้ทำการประเมินต้องให้ความสนใจกับคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละงานและผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคนตลอดจนบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานมีทั้งความเที่ยงตรง (Validity) และมีความเชื่อถือได้ (Reliability) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีความยุติธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการแจ้งผลของการประเมิน (Feedback) แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการประเมินรับรู้ผลการประเมินการปฏิบัติงานของตนในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ว่าเป็นไปตามความต้องการขององค์กรหรือไม่ และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2548) กล่าวถึงหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องอาศัยหลักการสำคัญดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าบุคคล (Weigh the Work – Not the Worker) ผู้ประเมินต้องคำนึงถึงการประเมินคุณค่าของผลการปฏิบัติงานเท่านั้นมิได้มุ่งประเมินค่าตัวบุคคลหรือพนักงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน หมายถึงเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินต้องมีความเชื่อมั่น (Reliability) และมีความเที่ยงตรง (Validity) ในการประเมิน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure on Performance Appraisal)

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมิน และหารือผลการปฏิบัติงานภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ผลการประเมินทั้ง ข้อดี ข้อบกพร่องที่ต้องแก้ไขปรับปรุง และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึกรับฟัง ข้อข้องใจ ขอคำแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การพัฒนาต่อไป

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีหลักการสำคัญในการประเมินดังนี้

1. การประเมินผลเป็นการประเมินคุณค่าผลงานของพนักงาน มิใช่การประเมินตัวบุคคล

2. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินที่มีความเชื่อมั่น (Reliability) และวัดได้เที่ยงตรง (Validity) และยังต้องมีเครื่องมืออื่น ๆ ประกอบ ได้แก่ ใบกำหนดภาระงาน ระเบียบการปฏิบัติงานบุคลากร มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นต้น

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ตามระยะเวลาที่กำหนด และต้องแจ้งผลการประเมินแก่พนักงานหรือบุคลากรทุกครั้ง เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขและพัฒนาต่อไป

5. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีนักวิชา

การหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลไว้หลายประการด้วยกัน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

มัมฟอร์ด (Mumford, 1986) กล่าวว่า การประเมินผลจะต้องมีการดำเนินการอย่าง ต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดมาตรฐานของงานที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. กำหนดช่วงเวลาและความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. กำหนดผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้

สุสติ รุมาคม (2548) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ระบุวัตถุประสงค์และนโยบายในการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นแนวทางว่าจะ ดำเนินการเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบการประเมิน และเครื่องมือที่จะถูก นำมาใช้ในการประเมิน

2. กำหนดสิ่งที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน (Performance Expectation) เพื่อนำมา กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

3. ตรวจสอบและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน

4. ประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน (บางกรณีอาจมีการให้ผู้ปฏิบัติงานร่วม ประเมินด้วย)

5. นำผลการประเมินมาอภิปรายและพิจารณาร่วมกัน

6. ตัดสินใจและสรุปผลการประเมินเป็น 2 ระบบควบคู่กัน คือ รูปแบบที่ไม่เป็น ทางการมักจะให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน วิธีการนี้มักมีการนำความรู้สึกส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย และรูปแบบที่เป็นทางการมีระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติ เพื่อให้สมเหตุสมผล และมีความเป็นธรรมมากขึ้น

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ 1. กำหนดวัตถุประสงค์ของ การประเมิน 2. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมิน 3. กำหนดวิธีการประเมินและการเก็บ ข้อมูลของการประเมิน 4. กำหนดช่วงเวลาและความถี่ในการประเมิน 5. กำหนดผู้รับผิดชอบใน การประเมิน ซึ่งการประเมินบางกรณีอาจให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานร่วมประเมินด้วย 6. ดำเนินการ

ประเมินและนำผลการประเมินมาร่วมกันอภิปรายร่วมกับพนักงาน และ 7. ตัดสินผลการประเมินและนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร

6. วิธีการประเมินผลและการเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

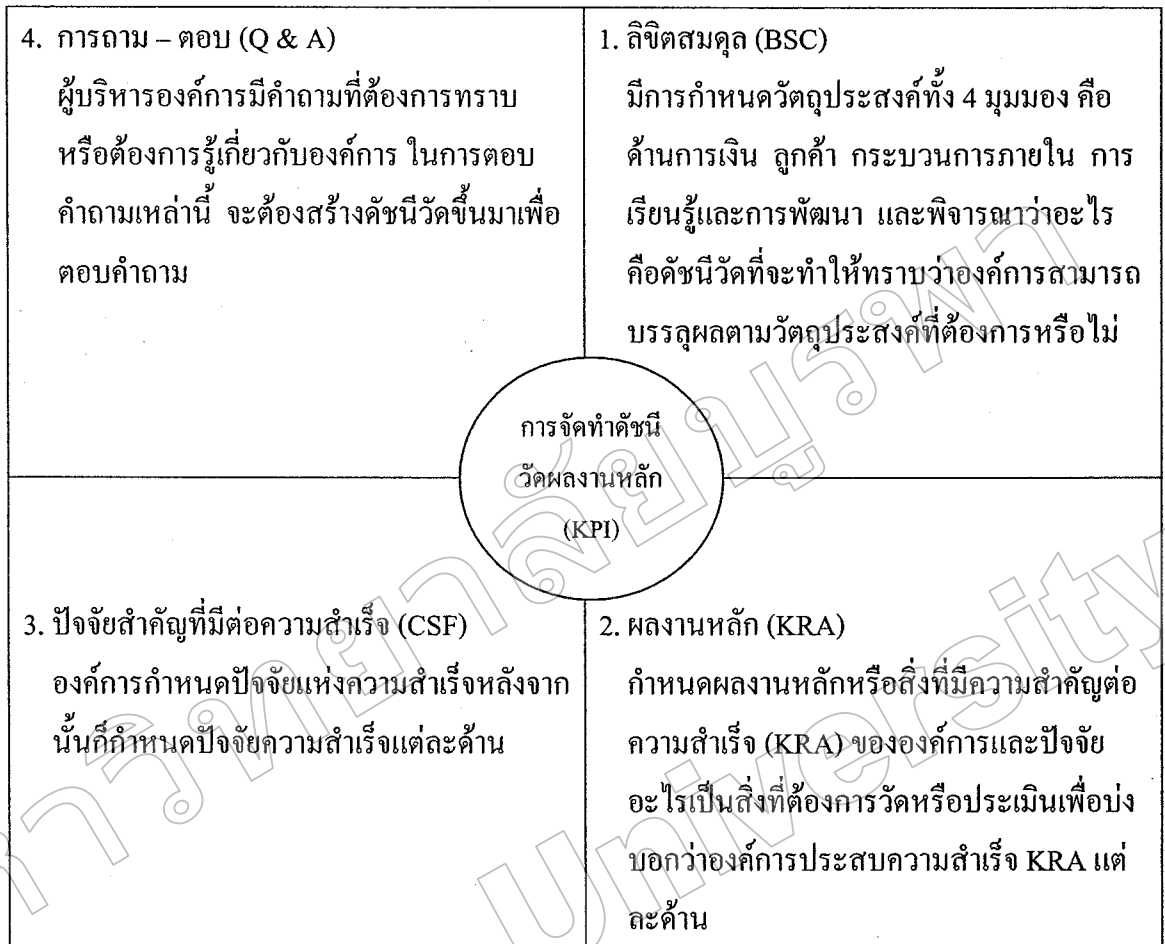
วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจญกร (2548, หน้า 21) ได้นำเสนอวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลายวิธี ตามความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ทั้งหมด 6 วิธี คือ 1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก 2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก 3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก 4. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน 5. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และ 6. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI: Key Performance Indicators)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้พนักงานของสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) เป็นกลุ่มตัวอย่าง และใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI) ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวมีคุณลักษณะด้านการปฏิบัติงาน ลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่าง ๆ เหมาะสมกับการประเมินโดยใช้วิธีการดังกล่าว ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอรายละเอียดของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI) พอสังเขปดังนี้

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจญกร (2548, หน้า 77 – 92) ได้เสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI) ไว้ว่า การประเมินผลโดยวิธีนี้เป็นการประเมินการปฏิบัติงานที่ได้รับความนิยมแพร่หลาย โดยเฉพาะองค์กรที่เน้นการบริหารจัดการสมัยใหม่ ซึ่งมีการพัฒนาดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI) เพื่อประเมินผลความสำเร็จขององค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถเจริญเติบโตแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

1. ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI: Key Performance Indicators) คือ เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานที่สำคัญในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร

ในการจัดทำดัชนีวัดผลงานหลักมีหลายวิธี ได้แก่ จัดทำจากलिขितสมุด (BSC: Balanced Scorecard) ผลงานหลัก (KRA: Key Result Area) ปัจจัยสำคัญที่มีต่อความสำเร็จ (CSF: Critical Success Factor) และจากการถาม – ตอบ (Question & Answer) ดังรายละเอียดตามแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพที่ 2 แผนภูมิแสดงวิธีต่าง ๆ ในการจัดทำดัชนีวัดผลงานหลัก (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต ฐัษณกร, 2548, หน้า 78)

2. ลิขิตสมคูล คือ เค้าโครง (Framework) หลายมิติที่ใช้สำหรับกำหนด ดำเนินการ และบริหารจัดการกลยุทธ์ทุกระดับ โดยมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ (Objectives) แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) และการวัดผลหรือประเมินผล (Measures) กับกลยุทธ์องค์กร

3. มุมมองลิขิตสมคูล แบ่งออกเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยแต่ละมุมมอง ประกอบด้วย

3.1 วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุผลในด้านต่าง ๆ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างวัตถุประสงค์ของมุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

มุมมอง (Perspective)	วัตถุประสงค์ (Objective)
ด้านการเงิน	มุ่งเน้นให้ทราบว่ากลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาและการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ โดยทั่วไปประกอบด้วยวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ ◎ การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) ◎ การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity Improvement)
ด้านลูกค้า	ประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ 5 ประการ คือ ◎ ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ◎ การรักษาลูกค้าเดิม (Customer Retention) ◎ การแสวงหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) ◎ ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ◎ กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability)
ด้านกระบวนการภายใน	มีวัตถุประสงค์เพื่อให้กระบวนการภายในที่สำคัญ ๆ สามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการและช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงินทั้งนี้ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่แห่งคุณค่า(Value Chain) ของ Michael E. Porter มาใช้ในการบริหารจัดการกระบวนการภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลักและกิจกรรมรอง
	กิจกรรมหลัก ◎ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ (Inbound Logistics) ◎ กิจกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่าง ๆ ออกมาเป็นสินค้า (Operations) ◎ กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่ผลิตแล้วไปยังผู้บริโภค (Outbound Logistics) ◎ กิจกรรมเกี่ยวกับการชักจูงให้ซื้อสินค้า และบริการ (Marketing and Sales)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

มุมมอง (Perspective)	วัตถุประสงค์ (Objective)
	กิจกรรมรอง ◎ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดหาหรือจัดซื้อ (Procurement) ◎ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าแก่สินค้าหรือกระบวนการ (Technology Development) ◎ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ◎ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการทั่วไปในองค์กร การวางแผน การบัญชีและการเงิน เป็นต้น (Firm Infrastructure)
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ภายใต้มุมมองด้านนี้องค์กรจะต้องพิจารณาว่าในการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงิน ลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ พัฒนาและเตรียมตัวอย่างไร ดังนั้นวัตถุประสงค์ในด้านนี้ ได้แก่ ◎ ด้านทรัพยากรบุคคล - ทักษะความสามารถของพนักงาน - ทักษะคิดและความพึงพอใจของพนักงาน - อัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover) ◎ วัฒนธรรมและระบบจูงใจที่เอื้ออำนวยในการทำงานของพนักงาน ◎ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของมุมมองต่าง ๆ จะต้องมีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล โดยวัตถุประสงค์ในมุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในมุมมองกระบวนการภายใน วัตถุประสงค์ในมุมมองกระบวนการภายใน สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในมุมมองลูกค้า วัตถุประสงค์ในมุมมองลูกค้าสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเงิน ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันเหล่านี้เป็นจุดสำคัญของลิจิตสมดุลในอันที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร

3.2 ดัชนีวัดผลงานหลัก (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ดัชนีวัดของวัตถุประสงค์แต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กร

บรรลुวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3.3 เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายที่ตัวเลขที่องค์การต้องการจะบรรลุของดัชนีวัดแต่ละประการ

3.4 แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) เป็นสิ่งที่องค์การจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยขั้นนี้ยังมีใช้แผนปฏิบัติการเป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

4. กระบวนการในการจัดทำลิจิตสมคูล ในการจัดทำลิจิตสมคูลประกอบด้วยขั้นตอน ๆ ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ทราบทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การอย่างชัดเจน

4.2 กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การ โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ

4.3 วิเคราะห์และกำหนดว่า ลิจิตสมคูลขององค์การควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง (มีมากกว่า 4 หรือน้อยกว่า 4 มุมมองได้ตามความเหมาะสมขององค์การนั้น ๆ) และแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4.4 จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์การโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์การจะสามารถดำเนินงาน และบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การได้นั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง

4.5 ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

4.6 จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจนในลักษณะความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล

4.6.1 การจัดทำดัชนีวัด

4.6.2 การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน

4.6.3 การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

4.7 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยัน และเห็นชอบในแผนกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

4.8 ภายใต้วัดอุปสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัดอุปสงค์นั้นในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของดัชนีวัดฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรมหรือโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ

4.9 เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถที่จะแปลง (Cascade) ดัชนีวัดและเป้าหมายระดับองค์การให้เป็นของผู้บริหารรองลงไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดดัชนีวัดให้กับผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไป

5. คุณลักษณะสำคัญของดัชนีวัดผลงานหลัก

ดัชนีวัดผลงานหลัก คือ ดัชนีของวัดอุปสงค์แต่ละด้านซึ่งดัชนีวัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์การบรรลุวัดอุปสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ ทั้งนี้คุณลักษณะสำคัญของดัชนีวัดผลงานหลักมีดังนี้

5.1 มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ

5.2 ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์การเท่านั้น โดยดัชนีวัดที่มีความสำคัญแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

5.2.1 ประเภทที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์การหรือที่เรียกว่า Performance Indicators

5.2.2 ดัชนีวัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ามีความผิดพลาดเมื่อใด จะก่อให้เกิดปัญหาใหญ่หลวงต่อองค์การ ดัชนีวัดนี้เรียกว่า Danger Indicator

5.3 ประกอบด้วยดัชนีวัดผลด้านการเงินและด้านอื่น ๆ (การเรียนรู้และการพัฒนา กระบวนการภายใน และลูกค้า) เพราะดัชนีวัดผลด้านการเงินบ่งบอกถึงผลการดำเนินงานในอดีตหรือเหตุการณ์ที่ผ่านพ้นมาแล้ว องค์การต้องมีดัชนีวัดอื่นที่ช่วยชี้ให้เห็นถึงผลการดำเนินงานในอนาคต แม้ว่าในสิ่งที่องค์การต้องการวัดหรือประเมินมีเป็นจำนวนมาก แต่องค์การจะต้องคัดเลือกเฉพาะดัชนีวัดที่สำคัญ ๆ ทั้งหมดประมาณ 20 – 25 ตัวเท่านั้น และร้อยละ 80 ควรเป็นดัชนีวัดด้านอื่น ๆ ที่มิใช่ด้านการเงิน

5.4 ประกอบด้วยดัชนีวัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และดัชนีวัดที่เป็นผล (Lagging Indicators)

5.4.1 ดัชนีวัดที่เป็นผล (Leading Indicators) เป็นดัชนีวัดตัวชี้หน้าที่ทำให้เกิดผลจากวัดอุปสงค์ที่กำหนด

5.4.2 ดัชนีวัดที่เป็นผล (Lagging Indicators) เป็นดัชนีวัดผลลัพธ์ที่เกิดจาก

วัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งเป็นเพียงการบอกให้รู้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต

5.5 คำนีวัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบทุกตัว

5.6 คำนีวัดที่สร้างขึ้นไม่ควรเป็นคำนีวัดที่องค์การสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์การประกอบด้วยคำนีวัดไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไปจะทำให้คำนีวัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์การ

5.7 สามารถวัดได้ และสามารถหาข้อมูลสนับสนุนในการวัดหรือประเมินได้

5.8 มีความชัดเจน (Validity of KPI) และเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5.9 สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริง (Validity of KPI) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการวัดหรือประเมิน

5.10 สามารถนำไปเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์การหรือหน่วยงานอื่น หรือผลการดำเนินงานในอดีต (Comparability of KPI)

5.11 คำนีวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับคำนีวัดอื่นในเชิงเหตุและผล (Relationships with other KPIs)

5.12 ช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดีว่าการดำเนินงานของตนเอง ของหน่วยงาน และขององค์การเป็นอย่างไร

5.13 จะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การ

6. การแปลงคำนีวัดผลงานหลักระดับองค์การสู่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ

การแปลงคำนีวัดผลงานหลักจากระดับองค์การเป็นระดับผู้บริหาร หรือพนักงาน จะทำให้คำนีวัดในการดำเนินงานของผู้บริหารทุกระดับ และหน่วยงานทุกหน่วยงานมีความสอดคล้องกับองค์การ (Alignment)

ในการแปลงคำนีวัดนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะพิจารณาว่าคำนีวัดขององค์การตัวไหนบ้างที่ตนเองจะต้องรับผิดชอบ ซึ่งรวมถึงคำนีวัดที่เป็นเหตุนำไปสู่คำนีวัดตัวอื่น ๆ เมื่อสามารถกำหนดคำนีวัดของตนได้แล้ว จึงแปลงลงไปสู่ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไป

การแปลงคำนีวัดจากผู้บริหารระดับสูงลงมายังพนักงานระดับล่าง สามารถดำเนินการได้หลายวิธี ได้แก่

6.1 วิธี Top – Down Approach โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดคำนีวัดของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าประกอบด้วยตัวไหนบ้าง วิธีนี้ใช้ในกรณีที่ผู้บริหารมีความรู้หรือมีข้อมูลที่ดีเกี่ยวกับงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ

6.2 ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนดคำนีวัดของพนักงานแต่ละคน โดยจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกันคำนีวัดของผู้บริหาร

7. หลักการสำคัญในการสร้าง Personal Scorecard

ในการสร้าง Personal Scorecard มีหลักการสำคัญในการจัดทำ ซึ่งประกอบด้วย

7.1 ใน Scorecard ของพนักงานแต่ละคนควรประกอบด้วยวัตถุประสงค์ และดัชนีวัดอย่างน้อย 1 ตัวจากมุมมองแต่ละด้าน ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถมีดัชนีวัดได้ทั้ง 4 มุมมอง โดย

7.1.1 ภายใต้มุมมองด้านการเงิน อาจประกอบด้วยวัตถุประสงค์ด้านรายได้ หรือด้านต้นทุนก็ได้ เนื่องจากผู้บริหารบางคนอาจจะไม่ได้อยู่ตำแหน่งที่ก่อให้เกิดรายได้แก่องค์กร แต่ทุกตำแหน่งจะต้องเกี่ยวกับการประหยัดหรือการลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย

7.1.2 ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ การมุ่งเน้นที่จะต้องสนองต่อความต้องการของลูกค้า พนักงานทุกคนย่อมมีลูกค้าของตน โดยอาจเป็นลูกค้าภายในหรือลูกค้าภายนอกองค์กรก็ได้

7.1.3 ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินกิจกรรมหลักของพนักงานแต่ละคน

7.1.4 ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการในกรณีที่พนักงานผู้นั้นมีผู้ได้บังคับบัญชาที่สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาได้ หรือในกรณีที่พนักงานธรรมดาที่สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาดตนเองได้

7.2 ใน Scorecard ของแต่ละคนไม่ควรมีดัชนีวัดเกิน 15 ตัว เนื่องจากหากมีดัชนีวัดมากเกินไปจะทำให้เสียเวลามากเกินไปในการติดตามข้อมูลและดัชนีวัด

7.3 ใน Scorecard ของแต่ละคน ควรประกอบด้วยดัชนีวัดที่สนับสนุนและสอดคล้องกับดัชนีวัดของผู้บังคับบัญชาของตนเอง และควรประกอบด้วยดัชนีวัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และดัชนีวัดที่เป็นผล (Lagging Indicators)

7.4 ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาทั้งระดับต้นระดับกลางและระดับสูงจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาของตน

7.5 ภายใต้อะ Personal Scorecard ของพนักงานแต่ละคนควรประกอบด้วยวัตถุประสงค์ และดัชนีวัดที่แสดงถึงความร่วมมือหรือสนับสนุนการทำงานของฝ่ายหรือแผนกอื่นด้วย เพื่อมิให้การกำหนดดัชนีวัดเป็นการทำให้พนักงานแต่ละคนมุ่งเน้นแต่ผลการดำเนินงานของตนมากเกินไป

7.6 การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ภายใต้อะ Scorecard ส่วนบุคคลของพนักงานจะต้องได้รับความเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานผู้นั้นโดยตรง

8. ข้อควรคำนึงและข้อพึงระวังเกี่ยวกับลิจิตสมดุลและดัชนีวัดผลงานหลัก

ลิจิตสมดุลและดัชนีวัดผลงานหลักเป็นสิ่งที่ควบคู่กัน เพราะดัชนีวัดผลงานหลักเป็นตัววัดว่าองค์การบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในลิจิตสมดุลหรือไม่ ดังนั้นในการ

จัดทำลิจิตสมดุและดัชนีวัดผลงานหลัก เพื่อใช้วัดหรือประเมินผลองค์การและบุคคลมีข้อควรคำนึงและข้อพึงระวังในการดำเนินการดังนี้

8.1 ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงสุดจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และมีความพร้อมที่จะเผชิญปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ รวมทั้งพร้อมที่จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มิใช่หมอบให้ผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นผู้รับผิดชอบ เพราะจะมีผลต่อการเอาจริงและการให้ความร่วมมือของพนักงาน โดยจะมีความแตกต่างอย่างชัดเจน ระหว่างการที่ผู้บริหารระดับสูงสุดเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้นำ

8.2 ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้างบรรยากาศให้พนักงานรู้สึกว่า องค์การไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ต่อไป จะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การเมื่อพนักงานเริ่มเห็นความสำคัญและความจำเป็น ก็จะเริ่มยอมรับและให้การสนับสนุน ซึ่งจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงง่ายขึ้น

8.3 พนักงานทุกคนภายในองค์การจะต้องมีส่วนร่วมรับรู้ และให้การสนับสนุนในการนำลิจิตสมดุและดัชนีวัดผลงานหลักไปใช้ในการประเมิน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องสื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงานทุกคนให้ชัดเจนถึงหลักการ แนวคิด ความสำคัญ ความจำเป็นและประโยชน์ที่องค์การและพนักงานจะได้รับจากการจัดทำลิจิตสมดุ และดัชนีวัดผลงานหลัก ขึ้นตอนนี้เป็นสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นมาก เพราะการจะทำให้เรื่องนี้สำเร็จจะต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกคน

8.4 เมื่อเริ่มนำลิจิตสมดุและดัชนีวัดผลงานหลักมาใช้ในองค์การแล้ว ควรรีบทำให้เห็นผลในระดับหนึ่งโดยเร็ว เพราะการรื้อหรือการนำมาใช้ซ้ำเกินไป และไม่เห็นผลในระยะเวลาอันใกล้ย่อมส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน เป็นสิ่งที่ยากมากที่จะทำให้ลิจิตสมดุและดัชนีวัดผลงานหลักมีความสมบูรณ์ เนื่องจากดัชนีวัดผลงานหลักเป็นสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

8.5 เมื่อนำลิจิตสมดุและดัชนีวัดผลงานหลักหรือสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การ จะพบกับ การต่อต้านจากผู้บริหารหรือพนักงานบางกลุ่มทำตนเป็นพวกที่ช่างสงสัย ทำให้การนำดัชนีวัดผลงานหลักไปใช้เป็นไปด้วยความยากลำบาก อย่างไรก็ตามเรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้นจึงต้องรอบคอบและให้ความสำคัญต่อการสื่อสารและการทำความเข้าใจกับพนักงาน

8.6 ต้องระวังมิให้การนำลิจิตสมดุและดัชนีวัดผลงานหลัก มาใช้เป็นเสมือนโครงการหนึ่งที่มีกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด แต่เป็นสิ่งที่องค์การจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และจะต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไป

8.7 การจัดทำดัชนีวัดและเป้าหมายจะต้องไม่ง่ายหรือยากเกินไป จะต้องเป็นดัชนีวัดที่ดีและมีเป้าหมายที่ทำหายอย่างเหมาะสม

8.8 ไม่ควรเร่งรีบนำลิจิตสมมูลและดัชนีวัดผลงานหลัก ไปผูกกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร ควรรอให้ระบบนิ่งก่อน ทั้งในด้านดัชนีวัด เป้าหมาย หรือข้อมูลต่าง ๆ

7. ปัญหา และอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับปัญหา และอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผล ไว้หลายประการด้วยกัน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

สมิทเธอร์ แบร์รี่ และรีลลีย์ (Smither, Barry & Reilly, 1989) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. อุปทานหรือภาพลวง (Halo Effect) ผู้ประเมินมีแนวโน้มที่จะประเมินบุคคลตามภาพที่ตนเห็นหรือประทับใจ เช่น ถ้าเห็นว่าเขามีท่าทางดีก็จะประเมินหรือนึกไปในทางที่ดี แต่ถ้าเห็นเขาไม่ดีก็มักจะคิดว่าต้องไม่ดีตลอดไปเช่นเดียวกัน
2. มาตรฐานที่แตกต่างกัน (Constant Error) การที่ผู้ประเมินใช้มาตรฐานแตกต่างกันในการตัดสินใจประเมินผลการปฏิบัติงาน จะทำให้พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับที่ใกล้เคียงกันได้รับผลการประเมินที่แตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวเป็นผลต่างของมาตรฐานในการประเมินของผู้ประเมินมากกว่าความสามารถในการปฏิบัติงาน
3. แนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Central Tendency) ผู้ประเมินใช้มาตรฐานแคบ ๆ ในการให้ความแตกต่างระหว่างคนที่ทำงานดีที่สุดกับคนที่ทำงานแย่มาก เป็นการประเมินที่ให้คะแนน ผู้ถูกประเมินทุกคนในระดับกลาง ๆ ไม่เน้นหนักไปทางด้านบวกหรือลบด้านใดด้านหนึ่ง ตามความเป็นจริง
4. ความผิดพลาดที่เกิดจากการประเมินผลงานที่เพิ่งเกิดก่อนการประเมิน (Recency Error) ผู้ประเมินมักจะประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเฉพาะเหตุการณ์ที่จำได้หรือเพิ่งจบลงไป ไม่ใช่ผลการปฏิบัติงานตลอดวงจรดำเนินงานนั้น
5. ความคล้ายคลึงกับตน (Similar to Me Error) ผู้ประเมินมักจะให้การประเมินในทางบวกแก่ผู้ที่มีความคล้ายคลึงกับตน เพื่อเป็นการยกสถานภาพของตนให้สูงขึ้น เช่น ผู้ประเมินเพศชายมักจะประเมินให้เพศชายมีคะแนนสูง หรือผู้ถูกประเมินจบการศึกษามาจากสถาบันเดียวกับผู้ประเมินก็จะได้คะแนนสูงไปด้วย

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2548) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดการต่อต้านทั้ง ๆ ที่มี

ความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถสรุปสาเหตุของปัญหาในการประเมินผล การปฏิบัติงานได้เป็น 3 ด้าน คือ

1. ด้านวิธีการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี ผู้ประเมินจึงต้อง พิจารณาความเหมาะสมในการเลือกใช้
2. ด้านตัวผู้ประเมิน ผู้ประเมินเป็นบุคคลธรรมดาที่มีความคิด ความเชื่อ ความรู้สึก และ อารมณ์ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าผู้ประเมินอาจมีอคติ ความลำเอียงต่อผู้ถูกประเมินได้
3. ด้านตัวผู้รับการประเมิน ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาจากระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานหรือจากตัวผู้รับการประเมินเองก็ได้ หากผู้รับการประเมินไม่พอใจในผลการประเมินเขา ย่อมต้องถามหาเหตุผลและคำอธิบายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีปัญหา เพราะไม่น่าเชื่อถือและ ไม่เที่ยงตรงในทรรศนะของผู้รับการประเมิน

สุสดี รุมาคม (2548) กล่าวว่า วิธีการประเมินการปฏิบัติงานหลายวิธีถูกวิจารณ์อย่าง รุนแรง ปัญหาหลายประการที่ได้ถูกกล่าวถึงเป็นประจำไม่ได้เกิดขึ้นจากวิธีการประเมิน แต่เป็น การสะท้อนให้เห็นถึงการใช้วิธีการประเมินอย่างไม่เหมาะสมมากกว่า ซึ่งสามารถสรุปปัญหาการ ประเมินการปฏิบัติงานได้ดังนี้

1. ขาดความเป็นรูปธรรม (Lack of Objectivity) การประเมินแบบเก่าจะขาดความเป็น รูปธรรม ปัจจัยที่ถูกนำมาใช้ เช่น ทักษะ ทักษะ ความจงรักภักดี และบุคลิกภาพ เป็นปัจจัยที่ไม่ สามารถวัดได้จริง และปัจจัยเหล่านี้อาจเกี่ยวข้องเพียงเล็กน้อยในการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. ข้อผิดพลาดที่เกิดจากความประทับใจเป็นพิเศษ (Halo Error) ข้อผิดพลาดที่เกิดจาก ความประทับใจเป็นพิเศษเกิดขึ้นเมื่อผู้ประเมินรับรู้ปัจจัยหนึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญสุดยอด และให้ การประเมินโดยส่วนรวมว่าดีหรือไม่ดีแก่พนักงาน โดยยึดถือปัจจัยนี้ เช่น หัวหน้าแผนกบัญชีให้ คุณค่าที่สูงแก่ความละเอียด ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในระบบการประเมินการปฏิบัติงานของ องค์กร ในขณะที่หัวหน้าแผนกบัญชีทำการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานบัญชีอาวุโส เขาได้บันทึกว่าพนักงานบัญชีอาวุโสผู้นี้ไม่ใช่บุคคลที่มีความละเอียด และประเมินปัจจัยนี้อยู่ใน ระดับต่ำ
3. การประเมินแบบผ่อนปรน/แบบเข้มงวด (Leniency Strictness) การทำการประเมินอยู่ใน ระดับสูงโดยไม่สมควร เป็นการประเมินแบบผ่อนปรนพฤติกรรมเช่นนี้มักจะถูกระงับโดยความ พิจารณาที่จะหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้ง การประเมินแบบนี้จะทำให้เกิดปัญหาหลายอย่างขึ้นใน องค์กรได้
4. แนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Central Tendency) ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นประจำเมื่อ พนักงานถูกประเมินอย่างไม่ถูกต้องใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยหรือค่ากลาง ระบบการประเมินตามจิตนาการ

(Rating Scale) บางระบบต้องการให้ผู้ประเมินอ้างเหตุผลสนับสนุนเป็นลายลักษณ์อักษรในการประเมินที่มีขนาดสูงสุดหรือต่ำสุด

5. อคติที่เกิดจากพฤติกรรมซึ่งเพิ่งผ่านพ้นไปไม่นาน (Recent Behavior Bias) โดยธรรมชาติแล้ว ผู้ประเมินจะจำพฤติกรรมของผู้รับการประเมินที่เพิ่งผ่านมาไม่นานได้แม่นยำกว่าการกระทำที่เกิดขึ้นในอดีตเป็นเวลานาน ซึ่งมักจะทำให้เกิดความลำเอียงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินได้

6. อคติส่วนตัว (Personal Bias) ผู้บังคับบัญชาที่ทำการประเมินการปฏิบัติงานอาจมีอคติที่สัมพันธ์อยู่กับคุณลักษณะส่วนตัวของพนักงาน เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เพศ การไร้ความสามารถ หรืออายุ ความลำเอียงนี้ยังคงเป็นปัญหาสำหรับการประเมินอยู่ต่อไป

7. บทบาทของผู้ตัดสินการประเมิน (Judgemental Role of Evaluator) ผู้บังคับบัญชามักควบคุมกระบวนการทุกด้าน การเปลี่ยนแปลงแก้ไขการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา เพื่ออ้างเหตุผลสนับสนุนการขึ้นค่าตอบแทน และการตัดสินใจเลื่อนตำแหน่ง เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาอาจใช้ระบบในที่คิดได้

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับปัญหา และอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานสรุปได้ว่า สาเหตุของปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการดังนี้

1. เทคนิคและวิธีการประเมินที่อาศัยเครื่องมือในการประเมินที่ขาดความเชื่อมั่น ไม่มีความเที่ยงตรงในการประเมิน
2. ผู้ประเมินมีความรู้สึกนึกคิดที่ไม่เป็นธรรมและมีอคติ
3. รูปแบบการประเมินที่ไม่เข้มงวดหรือเข้มงวดมากเกินไป
4. ผู้รับการประเมินขาดความรู้ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และไม่มั่นใจว่าวิธีการประเมินนั้น ๆ จะมีความยุติธรรมต่อผู้รับการประเมิน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

คานเตอร์ (Kanter, 1968 อ้างถึงใน สุภมิตร บัวเสนาะ, 2546, หน้า 9) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความตั้งใจของบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กรในการดำรงสมาชิกภาพไว้ เป็นลักษณะของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมและมีทัศนคติที่สอดคล้องกับองค์กร เป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลกับองค์กรที่จะเชื่อมโยงเอาลักษณะทางบุคลิกภาพ และความสนใจของบุคคลให้

สอดคล้องกับองค์การ ส่งผลให้บุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนเป็นสมาชิกอยู่โดยจะแสดงมาในรูปของความพยายาม ความเสียสละเวลา และแรงงาน และความเต็มใจยินดีที่จะทุ่มเทพลังงานเพื่อทำงานให้กับองค์การ

บุคานัน (Buchanan, 1974, p. 340) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นข้อผูกพันของผู้บริหารที่มีต่อองค์การ และเห็นว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนและมีองค์ประกอบทางด้านจิตวิทยาเกี่ยวข้องอันได้แก่

1. ความรู้สึกส่วนตัวที่มีความเกี่ยวข้องเป็นพวกเดียวกับองค์การ
2. ความรู้สึกของการมีส่วนร่วมหรือผูกพันทางจิตวิทยา ในภาระหน้าที่ต่อองค์การของปัจเจกบุคคล
3. ความรู้สึกจงรักภักดีและชื่นชมต่อองค์การ โดยแสดงได้จากความไม่เต็มใจจะจากองค์การไปทีอื่น

ไอเซนเบอร์เกอร์ และคณะ (Eisenberger et al., 1991 อ้างถึงใน ศุภมิตร บัวเสนาะ, 2546) เสนอว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติ ซึ่งแสดงออกถึงความรู้สึกร่วมเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการที่บุคคลรับรู้ถึงการเกื้อกูลสนับสนุนขององค์การ และผลที่ตามมาคือ ความอดสาหัสของสมาชิกและความเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานเพื่อองค์การ

มาวเดย์ และคณะ (Mowday et al., 1982, p. 27) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลเข้าร่วมในองค์การ ซึ่งสามารถจำแนกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ ความเชื่อมั่นอย่างแน่วแน่ และการยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ ความปรารถนาที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์การ ความต้องการที่จะลงความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ และได้ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นหนาและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเอง เพื่อสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น

ฮรีบิเนียค และอัลทโท (Hrebiniak & Alutto, 1972) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ยิ่งสมาชิกมีมุมมองการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์การไปในทางบวกมากเท่าใด ก็ยิ่งมีความผูกพันต่อองค์การมากยิ่งขึ้นเท่านั้น

ฮิกส์ (Hicks, 1976, pp. 416-417) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นการประสานพฤติกรรมของสมาชิกกับเป้าหมายขององค์การที่กำหนดกิจกรรมและพฤติกรรมไว้แล้ว ในการเสนอแนวทางและการเข้ามามีส่วนร่วม การที่สมาชิกแสดงตนเห็นด้วยกับจุดมุ่งหมายขององค์การและตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น ก็ยังเป็นแรงจูงใจให้ใช้ผลงานที่มีอยู่

เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์นั้น แม้ว่าอาจจะต้องยอมสละผลประโยชน์ส่วนตัวบางอย่างก็ตาม

ไมเนอร์ (Miner, 1992 อ้างถึงใน ชลธิชา หวังรายนาม, 2542, หน้า 40-41) ได้ศึกษาและรวบรวมแนวคิดของ โมด์ เคย์ พอเตอร์ และสตีลเลอร์ โดยแบ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 2 ด้าน ที่สำคัญคือ

1. ความผูกพันทางด้านการพฤติกรรม (Behavioral Commitment) เป็นความผูกพันต่อองค์กรในรูปของพฤติกรรมการแสดงออกอย่างต่อเนื่องคงเส้นคงวา คือ เมื่อคนเกิดความผูกพันต่อองค์กรจะมีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่อง คงเส้นคงวาในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน และพยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพ เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้นจากการที่เขาได้มาลงทุนลงแรงไปในองค์กร และเป็นการยากหรือไปไม่ได้ที่จะเรียกการลงทุนนั้นกลับคืนมา

2. ความผูกพันทางด้านทัศนคติ (Attitudinal Commitment) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร บุคคลจะแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กรเชิงทัศนคติในรูปของความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อทำงานให้กับองค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสถานภาพสมาชิกขององค์กรไว้

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เซอร์ริงตัน (Cherrington, 1994 อ้างถึงใน ชลธิชา หวังรายนาม, 2542, หน้า 40-41) ได้แบ่งความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หรือเรียกว่า ความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณ (Calculative Commitment) ก็คือ ความเต็มใจของบุคคลที่จะคงอยู่เฉพาะในองค์กรนั้น ๆ เพราะรางวัลทางด้านเศรษฐศาสตร์มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ เช่น พนักงานเชื่อว่าองค์กรให้เงินเดือนมากกว่า สภาพาส่งกว่า เพื่อร่วมงานเป็นมิตรมากกว่า และน่าสนใจมากกว่า

2. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หรือเรียกว่า ความผูกพันด้านจริยธรรม (Moral Commitment) เป็นการยอมรับของบุคคลต่อค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร เช่น พนักงานรู้สึกผูกพันด้านจริยธรรมต่อองค์กร และจะเพิ่มมากขึ้น เมื่อลักษณะเฉพาะของบุคคลและความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองของเขาสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

สตีลเลอร์ (Steers, 1992 อ้างถึงใน พิญญา แสงชื่น, 2545, หน้า 13-15) ได้เสนอแบบจำลองซึ่งสร้างขึ้นจากการอาศัยข้อมูลเท่าที่มีการศึกษากันไว้ โดยแบบจำลองนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนสำคัญ ดังนี้

1. ปัจจัยกำหนดความผูกพันต่อองค์กร (Antecedent of Commitment)

2. ลักษณะความผูกพันต่อองค์กร (Commitment)

3. ผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร (Outcome of Commitment)

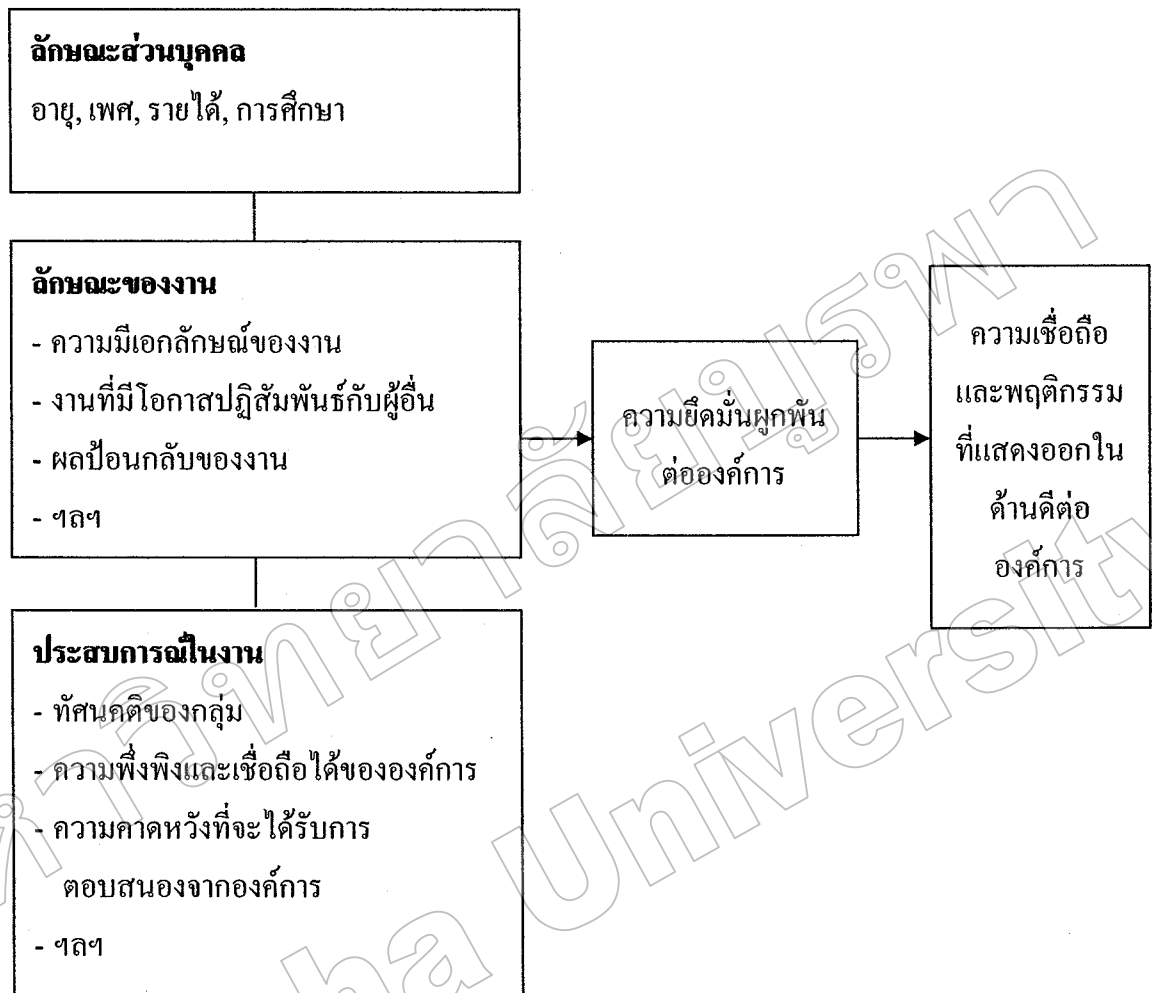
นอกจากนี้แบบจำลองยังได้เสนอถึงองค์ประกอบของปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับรายได้ สถานภาพสมรส เป็นต้น

2. ลักษณะของงาน (Work Characteristic) หมายถึง ลักษณะของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบอยู่ ได้แก่ ความหลากหลายของงานความท้าทายในงาน เป็นต้น

3. ประสบการณ์ในงาน (Work Experiences) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่ามีความรู้ต่อการปฏิบัติงานในองค์กรที่ผ่านมามีอะไรบ้าง เช่น ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความรู้สึกไว้วางใจเชื่อถือที่สมาชิกมีต่อองค์กร

จากแนวคิดของ สเตียร์ (Steers, 1992 อ้างถึงใน เพ็ญนิภา แสงชื่น, 2545, หน้า 13-15) ข้างต้นสามารถกำหนดแบบจำลองได้ ดังปรากฏในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แบบจำลองแสดงปัจจัยกำหนดที่มาและผลของการมีความผูกพันต่อองค์กร (Steers, 1977)

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่ได้นำเสนอตั้งกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรได้ว่า หมายถึง พนักงานแต่ละคนในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรที่เป็นผลจากการแลกเปลี่ยนจากการทำงานในองค์กร ที่แสดงออกทั้งในด้านความรู้สึกและพฤติกรรม โดยเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความพยายามที่จะใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างแรงกล้า และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

สาระสำคัญที่กล่าวในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร มักเป็นรูปแบบของการแลกเปลี่ยนบุคคลเข้าทำงานในองค์กรด้วยความต้องการ สิ่งปรารถนา ทักษะและอื่นๆ และคาดหวังว่าจะได้ทำงานในสภาพการทำงานที่ตนสามารถใช้ความสามารถและการได้รับการตอบสนองความต้องการที่น่าพอใจ ไอเซนเบอร์เกอร์ และคณะ (Eisenberger et al., 1991) ได้ให้ทัศนะว่า กระบวนการของการผูกพันต่อองค์กรสามารถอธิบายได้โดยใช้แนวคิดของการแลกเปลี่ยนทางสังคม ซึ่งเน้นถึงความเชื่อของพนักงานเกี่ยวกับการที่องค์กรมีความผูกพันกับตนสอดคล้องกับมาวเดย์ และคณะ (Mowday et al., 1982, p. 3) ที่ได้ให้ทัศนะว่า เมื่อบุคคลรับเข้าทำงานในองค์กร ความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยนเริ่มเกิดขึ้นโดยที่แต่ละฝ่ายให้แลกเปลี่ยนบางอย่างและได้รับบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่าจากอีกฝ่าย ซึ่งสิ่งสำคัญของพันธะสัญญานี้เป็นธรรมชาติของการแลกเปลี่ยนทั้งความเป็นสมาชิกและคุณภาพของการเป็นสมาชิก หากมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลและองค์กรบุคคลก็就会有ความผูกพันต่อองค์กร และมีการคงพฤติกรรมมาทำงานให้กับองค์กรต่อไป ซึ่งการที่บุคคลมีความต่อเนื่องของการเป็นสมาชิกในองค์กรสามารถอธิบายได้จากข้อเสนอ 2 ประการ ดังนี้

1. การคาดหวัง (Expectancy Proposition) โดยแนวโน้มที่จะคงอยู่ในองค์กรจะเพิ่มขึ้น ถ้าหากบุคคลคาดหวังการได้รับรางวัลสัมพันธ์กับการคงสมาชิกภาพขององค์กร
2. ความผูกพัน (Commitment Proposition) เป็นแนวโน้มที่จะอยู่ในองค์กรเพิ่มขึ้นหากบุคคลมีการลงทุนต่อองค์กรเพิ่มขึ้น ความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวจะเพิ่มขึ้น โอกาสเลือกหนทางที่จะไปจากองค์กรก็จะถูกปิดกั้นจากการมีทักษะเฉพาะทางที่สั่งสมจากการทำงานในองค์กร และสถานภาพทางสังคมของบุคคลก็จะผูกพันบุคคลเข้าไว้กับองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรตลอดไป อีกทั้งยังทุ่มเทพลังความสามารถทางสติปัญญาและกำลังกายอย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและตัวพนักงานเอง ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนกับองค์กร ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความพึงพอใจในการทำงานโดยไม่ให้พนักงานรู้สึกว่าถูกบังคับให้ทำงาน อันเป็นสาเหตุของการขาดงาน และการลาออก ซึ่งในเรื่องนี้ สเตียร์ (1977, pp. 46-57) ให้ทัศนะว่า ความผูกพันต่อองค์กรนั้นสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกองค์กร อีกทั้งยังเป็นตัวชี้ถึงควมมีประสิทธิผลขององค์กรอีกด้วย

ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการมีประสิทธิผลขององค์การ ธรณี มหานนท์ (2529, หน้า 97 อ้างถึงใน ถาวร ศุภสิริวุฒิ, 2539) ยังมีความเห็นว่า ความผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์การ ดังนี้คือ

1. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอยู่ในระดับสูง (ตามความเห็นของมาร์ชเคย์ และคณะในปี 1974)
2. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างมาก มีความปรารถนาอย่างสูงที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งตนเองเลื่อมใส ศรัทธา ดังที่ปรากฏจากผลงานวิจัยของโคช และสเติร์ ในปี 1976 และพอร์เตอร์ สเติร์ มาวเคย์ และโบว์ลีน ในปี 1974
3. บุคคลซึ่งมีความผูกพันต่อองค์การ และเลื่อมใส ศรัทธาในเป้าหมายขององค์การ บุคคลดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างาน คือหนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์แก่องค์การเพื่อทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ
4. จากความหมายของคำว่า ความรู้สึกผูกพัน (Commitment) อาจคาดหวังได้ว่า บุคคลซึ่งอาจมีความรู้สึกผูกพันสูง จะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์การ ซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีกว่าคนอื่น (จากการศึกษาของ มาวเคย์ และคณะในปี 1974) นอกจากนี้บุคคลผู้มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การสูงก็มักมีความตั้งใจอย่างมากที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป ความตั้งใจดังกล่าวจะถูกแปรเปลี่ยนไปสู่อายุการทำงานยาวขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันมากขึ้น

โซล (School, 1981) ได้รวบรวมแนวคิดของนักวิจัยและนักวิชาการศึกษาหลายท่านที่ได้ให้ข้อคิดที่เกี่ยวกับกลไกของการเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ แบ่งได้เป็น 4 ประการ คือ

1. การลงทุน (Investment) จากข้อเสนอของเบคเกอร์ (Becker, 1960) ที่ว่าการลงทุนของบุคคลในองค์การเป็นเสมือนกลไกของการคงความเป็นสมาชิกไว้โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “การลงทุน” เป็นสิ่งที่ลดแนวโน้มการลาออกจากองค์การของบุคคล ซึ่งพิจารณาได้ว่าการลงทุนเป็นเสมือนการสั่งสมบางสิ่ง เพื่อให้ได้รับบางอย่างในอนาคต จากการเข้าไปมีส่วนร่วมในปัจจุบันซึ่งผูกโยงบุคคลเข้ากับการเป็นสมาชิกองค์การอย่างต่อเนื่อง เป็นการแลกเปลี่ยนโดยที่บุคคลลงทุนทุ่มเททำงานในวันนี้ โดยมีการคาดหวังถึงสิ่งที่จะได้รับในอนาคต
2. การแลกเปลี่ยนประโยชน์ (Reciprocity) จากแนวคิดของเกาเนอร์ (Gouldner, 1960) ที่ว่าการแลกเปลี่ยนเป็นบรรทัดฐานที่พบได้ทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรทัดฐานที่ว่า บุคคลควรช่วยเหลือบุคคลที่เคยช่วยเหลือตน และไม่ควรทำร้ายคนที่เคยช่วยเหลือตน และเปรียบเทียบแนวคิดนี้กับแนวคิดของการลงทุนที่ว่าบุคคลที่ว่าบุคคลทำงานเพื่อให้ได้รับรางวัลในอนาคต แต่การ

แลกเปลี่ยนมีแนวคิดตรงกันข้ามคือ บุคคลจะได้รับผลประโยชน์ เช่น การได้รับการอบรมหรือโอกาสที่ท้าทายความสามารถ โดยถูกคาดหวังว่าจะตอบแทนองค์การด้วยผลการปฏิบัติงานในอนาคต เป็นการแลกเปลี่ยน

3. การมีทางเลือกอื่น (Alternatives) โดยซาลานสิก (Salancik, 1977) กล่าวว่า เมื่อประสิทธิภาพของบุคคลมีความเฉพาะต่อองค์การที่ทำงานอยู่มากขึ้น ความสามารถในการย้ายองค์การก็จะลดน้อยลง

4. การแสดงตน (Identification) โดยไฟร์แมน และฮาวิกเฮิร์ส (Friedman & Havighurst, 1954) กล่าวว่า งานเป็นแหล่งแสดงสถานภาพที่สำคัญของบุคคล มีแนวโน้มที่บุคคล จะยึดติดอยู่กับสถานภาพทางสังคมแล้วการเปลี่ยนแปลงโดยการย้ายงาน หรือลาออกก็จะเป็นการยากขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีความผูกพันต่อองค์การดังกล่าว สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติที่มีความสำคัญต่อองค์การ ในเรื่อง

1. ความผูกพันต่อองค์การในเรื่องการเข้า – ออกจากงาน ทั้งนี้ความผูกพันต่อองค์การเป็นแนวคิดที่มีลักษณะสัมพันธ์ทางความรู้สึกมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน และค่อนข้างมีเสถียรภาพมากกว่า
2. ความผูกพันต่อองค์การเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความทุ่มเทแรงกายแรงใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ เนื่องจากเกิดจากความรู้สึกภายในของพนักงานที่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
3. ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์ในเรื่องของความต้องการของบุคคลในองค์การกับเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ
4. ช่วยลดความกดดันจากการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์การมีความรัก ความผูกพัน และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การของตัวเอง

ประเภทของความผูกพัน

ความผูกพันต่อองค์การ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำความเข้าใจ และอธิบายถึงพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับการทำงานของพนักงานในองค์การ มาวเดย์ และคณะ (Mowday et al., 1979 อ้างถึงใน Decotis & Summers, 1987, pp. 446-447) ได้จัดประเภทของการศึกษาความผูกพันต่อองค์การเป็น 2 กลุ่ม คือ ด้านทัศนคติและด้านพฤติกรรม โดยที่แนวคิดด้านทัศนคติให้ความหมาย ความผูกพันต่อองค์การในเชิงของความรู้สึก และการตอบสนองทางจิตใจ และการยึดติดกับองค์การ ส่วนด้านพฤติกรรมมุ่งเน้นพฤติกรรมที่เชื่อมโยงบุคคลเข้ากับองค์การ ดังนี้

1. แนวคิดความผูกพันต่อองค์การด้านพฤติกรรม (Behavioral Commitment)

แนวคิดนี้เป็นกระบวนการที่บุคคลผูกพันตนเองเข้ากับองค์การ โดยเน้นถึงการกระทำของบุคคลนั้น ๆ ซึ่ง ซาลานสิก (Salancik, 1977 อ้างถึงใน เปรมจิตร คล้ายเพชร, 2548) และ สตอว์ (Staw, 1977) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การในเชิงวงจรของพฤติกรรม นั่นคือ “เป็นการที่บุคคลผูกพันตนเองด้วยการกระทำและด้วยการกระทำดังกล่าวเชื่อว่าคงการกระทำไว้ และเกี่ยวพันตนเข้ากับองค์การ” นอกจากนี้โซล (School, 1981) ได้ให้แนวคิดด้านพฤติกรรมว่าเป็นการลงทุนของบุคคล กล่าวคือ ความผูกพันเป็นประเภทของแรงที่กำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ เช่นเดียวกับ เบคเคอร์ (Becker, 1960) ที่ได้นิยามทฤษฎีการเปรียบเทียบผลได้-ผลเสีย (Side-Bet Theory) ในการอธิบายความผูกพันเชิงพฤติกรรม ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่พนักงานยึดติดกับองค์การในเรื่องที่พนักงานลงทุน เช่น เวลา ความพยายาม และรางวัล โดยเป็นการลงทุนสิ่งสมที่บุคคลให้คุณค่าซึ่งได้หากเขาออกจากองค์การไป เช่น บำเหน็จบำนาญ ความรู้เฉพาะทาง และความ เป็นอาวุโส กล่าวคือ เบคเคอร์อธิบายความผูกพันว่า เป็นแนวโน้มที่จะยึดมั่นกับกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ หรือกำหนดไว้ เพื่อคงสภาพความเป็นสมาชิกในองค์การไว้ นั่นคือ พนักงานถูกขังอยู่ในองค์การ เนื่องจากพิจารณาถึงความคุ้มค่าหากต้องลาออกจากองค์การไป

แนวคิดทางด้านพฤติกรรมนั้นพฤติกรรมที่แสดงถึงความผูกพันแตกต่างจากพฤติกรรมอื่น ด้วยระดับที่เหนือธรรมดา นั่นคือ พฤติกรรมของบุคคลที่เหนือความคาดหมายของบรรทัดฐานองค์การ ดังนั้นแนวคิดเชิงพฤติกรรมเน้นที่ “การแสดงออกที่สามารถแสดงถึงความผูกพันต่อองค์การ” นั่นคือ พฤติกรรมหรือการกระทำต่าง ๆ ที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ การเข้าร่วมองค์การ ที่มากกว่าปกติ อายุงาน และผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. แนวคิดความผูกพันต่อองค์การด้านทัศนคติ (Attitudinal Commitment)

แนวคิดนี้ระดับของความจงรักภักดีที่บุคคลมีให้แก่องค์การ โดยเน้นถึงการที่บุคคลรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ บุชานัน (Buchanan, 1974) ได้เสนอความหมายของบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การว่า “ผู้ที่มีจิตใจผูกพันยึดติดกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ” เช่นเดียวกับ มาวเดย์ และคณะ (Mowday et al., 1982) ที่ให้นิยามความผูกพันต่อองค์การว่า “เป็นสภาวะที่บุคคลเกี่ยวข้องกับ (Identifies) กับองค์การ และเป้าหมายขององค์การ และปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย”

แนวคิดนี้ พิจารณาว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติของพนักงาน หรือเป็น ความตั้งใจในการกระทำกิจกรรม เช่น ความต้องการที่จะคงอยู่ในองค์การ ความตั้งใจทุ่มเททำงาน เพื่อองค์การและเป้าหมายขององค์การ สิ่งนำของความตั้งใจเหล่านี้มาจากประสบการณ์ทางบวก

ในการทำงาน คุณลักษณะส่วนบุคคล และลักษณะงาน ผลลัพธ์ของความตั้งใจเหล่านี้จะเพิ่มผล การปฏิบัติงาน ลดการขาดงาน และลดการลาออก

อย่างไรก็ตาม เดอคอติส และซัมเมอร์ (Decotis & Summers, 1987, p. 447) ได้ให้ข้อเสนอ ว่าความผูกพันด้านพฤติกรรมและด้านทัศนคติเกิดขึ้นไปพร้อม ๆ อย่างสอดคล้องกัน และมีความ คล้ายคลึงกันมากกว่าแตกต่างกัน ซึ่งทั้ง 2 แนวคิดประกอบด้วย 4 ลักษณะของความผูกพันต่อ องค์กร ได้แก่

1. ความผ산เข้าไว้ของเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรด้วยเป้าหมายและค่านิยม
3. ความต้องการที่จะอยู่ในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยม
4. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทพนักงานเพื่อประโยชน์ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรและ

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบุคคลด้วย

การศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรมักสนใจทั้งด้านพฤติกรรมและด้าน ทัศนคติ โดยการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรด้านพฤติกรรมมีมาตรวัดที่พัฒนาขึ้นโดย ฮีไบนิแอค และอัลโต (Hrebiniak & Alutto, 1972) เพื่อใช้วัดพฤติกรรมกันแพร่หลาย ส่วนในการศึกษาด้าน ทัศนคติ มีแบบสอบถามด้านความผูกพันต่อองค์กรที่พัฒนาขึ้นโดย มาวเดย์ และคณะ (Mowday et al., 1982) ที่นิยมใช้วัดความผูกพันต่อองค์กรด้านทัศนคติกันอย่างแพร่หลาย ต่อมาเมเยอร์ และอัลเลน (Meyer & Allen, 1984) ได้รวมการศึกษาด้านความผูกพันต่อองค์กรด้านพฤติกรรม และด้านทัศนคติเข้าด้วยกัน และแบ่งความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ ความ ผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ซึ่งสะท้อนความเชื่ออย่างแรงกล้าในเป้าหมายขององค์กร มีความรู้สึก ร่วมในคุณค่าที่สำคัญขององค์กร รู้สึกพึงพอใจในการมีส่วนร่วมในองค์กร และความผูกพัน ต่อองค์กรด้านการคงอยู่ ซึ่งเป็นการพิจารณาถึงความคุ้มค่าใช้จ่าย และข้อจำกัดของโอกาสที่ จำกัดในการย้ายไปสู่องค์กรอื่นต่อมา อัลเลน และเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990) ได้เพิ่ม องค์ประกอบที่สามคือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่งมีแนวคิดว่ามี ความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากความรู้สึกด้านจริยธรรมและหน้าที่ศีลธรรม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน

นักวิจัยหลายท่านได้ทำการศึกษา หรือให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กร เช่น สเตียร์ (Steers, 1977 cited in Decotis & Summers, 1987, p. 449) ได้ รวบรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อกับองค์กร และแบ่งตัวแปรออกเป็น 2 ประเภท คือ ตัวแปรส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ เชื้อชาติ บุคลิกภาพ และทัศนคติ และตัวแปรแวดล้อม เป็นตัวแปรที่เกิดขึ้นโดยองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร และกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

มาวเคย์ และสตีลส์ (Mowday & Steers, 1982, pp. 29-35) ได้แบ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา เป็นต้น คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาทหน้าที่งาน ได้แก่ ขอบเขตของงาน ความซับซ้อนในใจหน้าที่ และความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่งาน ด้านคุณลักษณะด้านโครงสร้างองค์การ ได้แก่ ความเคร่งครัดในระเบียบ การกระจายอำนาจในองค์การ และด้านประสบการณ์จากการทำงาน ได้แก่ การที่องค์กรเป็นที่พึงพิงได้ การรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ การบรรลุสิ่งที่คาดหวัง การที่เพื่อนร่วมงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ความยุติธรรมของผลตอบแทนที่ได้รับ รูปแบบภาวะผู้นำ เป็นต้น

เมเยอร์ และอัลเลน (Meyer & Allen, 1997 cited in Hawkins, 1998, p. 21) ศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ตัวทำนายของความผูกพันต่อองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ลักษณะทางด้านองค์การ เช่น ขนาดองค์การ การให้อำนาจในการตัดสินใจ และการกระจายอำนาจ เป็นต้น ประสบการณ์ในการทำงาน เช่น การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และการรับรู้ความยุติธรรม เป็นต้น และคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ และอายุงาน เป็นต้น

ไอเวอร์สัน และบัททิจีเย (Iverson & Buttigieg, 1998, pp. 321-340) ได้เสนอว่ามีปัจจัยที่เป็นสิ่งนำของการเกิดความผูกพันต่อองค์การ 3 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยส่วนบุคคล เป็นลักษณะส่วนบุคคลที่พนักงานนำมาสู่หรือมีประสบการณ์ในองค์การ ได้แก่ การศึกษา อายุงาน ค่านิยม ความรับผิดชอบต่อครอบครัว การคาดหวังในงาน อารมณ์ความรู้สึก และแรงจูงใจในงาน

2. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับงาน ได้แก่ ความเสี่ยงอันตรายในการทำงาน การมีอิสระในการตัดสินใจ การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ความมั่นคงในงาน งานที่มีลักษณะต้องทำเป็นประจำ โอกาสความก้าวหน้าในงาน ค่าตอบแทน ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ ความสัมพันธ์กับระดับบริหาร และการได้รับการยกย่องจากสังคม

3. ปัจจัยแวดล้อม ได้แก่ การแรงงานสัมพันธ์ และมีโอกาสการเลือกในงานจะเห็นได้ว่ามีปัจจัยที่แตกต่างกันหลายด้านที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยดังกล่าวอาจเป็นปัจจัยด้านบุคคล หรือปัจจัยทางด้านการจัดการต่าง ๆ ขององค์การมอทธาซ (Mottaz, 1988, p. 478) ให้ความเห็นว่า ปัจจัยด้านบุคคลมีผลที่น้อยมาก หรือไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ แต่ปัจจัยด้านการจัดการต่าง ๆ ขององค์การที่ส่งผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อองค์การได้มากกว่า ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นแนวทางเกี่ยวกับการดำเนินการขององค์การ ทั้งที่เป็นสิ่งที่น่าพอใจ และไม่สามารถสังเกตได้ เช่น ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ

วิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดอัตราค่าจ้าง และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น กระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว พบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเมเยอร์ (Mayer, 2003) ได้เสนอการดำเนินการที่องค์กรสามารถทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร และต้องการที่จะทำงานอยู่กับองค์กร ได้แก่

1. ประสบการณ์จากการทำงาน (Work Experiences)

ความผูกพันต่อองค์กรจะสูง หากพนักงานมีประสบการณ์ในการทำงานประจำวันที่ รู้สึกว่ามีความสบายใจในการทำงาน ได้แก่ ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทางบวก และได้ใช้ความสามารถในการทำงาน เช่น งานที่มีความท้าทาย และมีโอกาสใช้ความสามารถและมีความรับผิดชอบในงาน

2. ความสอดคล้องเข้ากันได้ของค่านิยม (Value Fit) พนักงานต้องการที่จะอยู่และทำงานกับองค์กร เมื่อค่านิยมของตนสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร

3. การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support)

พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรเมื่อรู้สึกว่าองค์กรมีความผูกพันกับตน แม้ว่าการจัดให้มีความมั่นคงในงาน ซึ่งเป็นหนทางหนึ่งที่องค์กรเห็นว่ามีผลผูกพันกับพนักงาน แต่ก็ไม่ใช่เพียงหนทางเดียว พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงเมื่อพวกเขารับรู้ว่าการคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและเห็นว่าการทำงานของพนักงานนั้นมีคุณค่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ในการทำงานประจำวันผ่านทางนโยบายและกฎระเบียบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4. ความยุติธรรมองค์กร (Organizational Justice)

บุคคลคาดหวังและให้คุณค่าต่อการปฏิบัติที่ยุติธรรม การรับรู้ความยุติธรรมได้รับอิทธิพลจากการให้ในสิ่งที่มีค่าตามความคาดหวังของพนักงาน เช่น ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น พนักงานมีความคาดหวังต่อการได้รับการปฏิบัติอย่างให้เกียรติและความเคารพ และจะตอบสนองในทางที่ดีหากองค์กรทำเช่นนั้นกับตน

ในปัจจุบัน องค์กรต้องการแรงงานที่ผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร แต่องค์กรมักจะเลือกพนักงานเข้าทำงานตามสถานการณ์ที่จำเป็นมากกว่าจะสร้าง และพัฒนาทักษะของพนักงาน ประกอบกับความมั่นคงในการจ้างที่ลดลง ทำให้พนักงานรู้สึกว่าต้องรับผิดชอบต่อการคงไว้ให้มีอาชีพ ส่งผลให้ชนวนขายที่จะย้ายงานด้วยการพัฒนาทักษะความสามารถ และพิจารณาการทำงานในองค์กรที่หลากหลาย ซึ่งความสัมพันธ์ที่ไม่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างดังกล่าวเพิ่มโอกาสที่จะสูญเสียพนักงานที่มีประสบการณ์ ทักษะ และความรู้ที่หาทดแทนได้ยาก แนวทางหนึ่งที่สามารถเป็นหนทางในการแก้ปัญหา คือ การสร้างให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรผ่าน

ระบบต่างๆ ขององค์การ เช่น การมีส่วนร่วมในองค์การ หรือการบริหารจัดการเพื่อความผูกพันต่อองค์การ (Ito & Brotheridge, 2001, p. 253) ซึ่งกลยุทธ์การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การได้

ผลของความผูกพันต่อองค์การ

การมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงจะส่งผลดีต่อทั้งพนักงานและองค์การ เช่น การมีความผูกพันต่อองค์การที่สูงจะมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพและเงินบำนาญของพนักงาน และจะมีผลดีต่อองค์การ โดยที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การสูงช่วยให้องค์การมีความมั่นคงและมีสถานะงานที่ดี ความผูกพันต่อองค์การมีผลดังนี้ (Mowday et al., 1982, pp. 137-142)

ผลต่อพนักงาน

ผลของการมีความผูกพันของพนักงาน คือ การรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์การ รู้สึกมีความมั่นคง ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายและจุดหมายในชีวิต และมีมุมมองต่อตนเองในทางบวกหากพิจารณาตามนโยบายการให้รางวัลขององค์การ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การจะได้รับรางวัลมากกว่าเนื่องจากทุ่มเททำงาน และคงความเป็นสมาชิกขององค์การและมีความจงรักภักดี นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญต่อมุมมองของตนเอง และการเสียสละการทำงาน ซึ่งจะมีความสำคัญมากในคนที่ไม่มีครอบครัว หรือคนที่ไม่มีความสัมพันธ์ทางสังคมอื่นนอกจากงาน

ความผูกพันต่อองค์การที่ต่ำจะมีผลต่ออาชีพของพนักงานผู้นั้นในทางลบ โดยที่หัวหน้าจะเลือกคนที่สามารถไว้ใจได้ และไม่ต้องการคนที่ใจแคบ ดังนั้นหากพนักงานไม่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์การอาจไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

ผลต่อองค์การ

พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นผลจากการทุ่มเททำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้ยังมีความเอื้ออาทร อัตรการลาออก การขาดงานที่ต่ำทำให้องค์การมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่มีพนักงานที่มีความผูกพันสูงจะเป็นที่ประทับใจกับบุคคลภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นส่วนช่วยเพิ่มความสามารถในการคัดเลือกคนและจ้างคนที่มีคุณภาพสูงที่สนใจทำงานกับองค์การ

จากแนวคิดต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมทางบวกหลายด้าน กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์การสามารถลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน มีอายุการทำงานในองค์การที่ยาวนาน อัตราการทำงานมีความสม่ำเสมอต่อการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลผลิตที่ออกมามีประสิทธิภาพและคุณภาพ พนักงานที่มีการปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและทำงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ นอกจากนี้

ยังช่วยลดพฤติกรรมการทำงานให้ผู้อื่น ได้แก่ การลดการมาทำงานสาย การขาดงาน และการลาออก นอกจากนี้ยังมีผลต่อทัศนคติและอารมณ์ ได้แก่ การมีระดับอารมณ์ดี มีความจงรักภักดี มีแรงจูงใจในการทำงานและมีส่วนร่วมในการทำงานหรือกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ นอกจากนี้ ยังมีผลต่อการบริการต่อลูกค้าอีกด้วย โดยองค์การสร้างให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การจะทำให้เกิดความพึงพอใจและจงรักภักดีของลูกค้า (Allen & Grisaffe, 2001)

หากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การค่าจะมีผลต่อความเฉื่อยชาในการทำงาน การขาดงาน และมีอัตราการลาออกสูง มีการขาดความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การ ปริมาณและคุณภาพของงานต่ำ ไม่จงรักภักดีต่อองค์การ ส่งผลต่อความไว้วางใจของลูกค้า

ด้วยเหตุผลดังกล่าว องค์การจึงควรให้ความสนใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีประสิทธิผลที่ดีหรือไม่ดีจากการทำงานให้กับองค์การและจะส่งผลต่อทัศนคติที่พนักงานมีต่อองค์การในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาความผูกพันต่อองค์การในมุมมองของการแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานกับองค์การ โดยผ่านการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งพนักงานจะตัดสินใจจากการได้รับการปฏิบัติต่างๆ ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ หากพนักงานรับรู้ว่าได้รับความยุติธรรมในการปฏิบัติในด้านต่างๆ จากองค์การก็จะส่งผลให้พนักงานมีกำลังใจที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้องค์การ มีความผูกพันต่อองค์การเป็นการแลกเปลี่ยน โดยยึดแนวคิดความผูกพันต่อองค์การของอัลเลน และเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990) ในแนวทางการศึกษาความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ในลักษณะที่รู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การยอมรับค่านิยมขององค์การ มีความทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างแท้จริง โดยแบ่งความผูกพันออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกผูกพันของพนักงานหรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การ
2. ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการจ่ายค่าตอบแทนการแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่ในองค์การของพนักงาน
3. ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ภาระผูกพันหรือหน้าที่ของพนักงานที่ได้รับการปลูกฝังว่า พวกเขาควรจะอยู่ในองค์การ เป็นเรื่องของความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการของพนักงานที่มีต่อองค์การ

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ประวัติความเป็นมา

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) ได้จัดตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2513 โดยมีสำนักงานชั่วคราวที่ห้องประชุมกองการสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้อำนวยการคนแรกของ สสวท. คือ นายสนั่น สุมิตร อดีตปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ต่อมาได้มีประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 42 ลงวันที่ 16 มกราคม 2515 ประกาศตั้ง สสวท. อย่างเป็นทางการ ตามประกาศของคณะปฏิวัติ สสวท. เป็นนิติบุคคล โดยคณะกรรมการ กฤษฎีกาได้ตีความว่ามีสถานะเช่นเดียวกับสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย (ปัจจุบัน คือ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย) ซึ่งมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง สสวท. มีดังนี้

1. ริเริ่ม ดำเนินการ และส่งเสริมการค้นคว้าและวิจัยหลักสูตร วิธีสอนและการวัดผล การสอน เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยีทุกระดับการศึกษา
2. ส่งเสริม และดำเนินการฝึกอบรมครู อาจารย์ นักเรียน นิสิต และนักศึกษา เกี่ยวกับการสอนวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี
3. ส่งเสริม และดำเนินการค้นคว้า ปรับปรุง และประดิษฐ์อุปกรณ์ เกี่ยวกับการสอน วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี
4. ส่งเสริม และดำเนินการค้นคว้า ปรับปรุง และจัดทำแบบเรียน แบบฝึกหัด หนังสือ อุเทศ หนังสืออ่านประกอบ และคู่มือครู เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี

สสวท. ภายใต้กฎหมายใหม่

ในระยะ 8 ปีแรกของการดำเนินงาน สสวท. ได้รับความช่วยเหลือจากโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) และองค์การศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) ทั้งในรูปของทุนการศึกษาต่อ ทุนดูงานต่างประเทศ ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศ ตลอดจนงบประมาณดำเนินการบางส่วน ทำให้การดำเนินงานของ สสวท. ในระยะแรกมีความเข้มแข็งมาก และส่งผลต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันนี้ แต่เมื่อ UNDP หยุดให้ความช่วยเหลือ สสวท. ต้องพึ่งงบประมาณจากรัฐเพียงอย่างเดียว ประกอบกับ สสวท. ต้องอยู่ใน กฎ กติกาของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งส่วนใหญ่จะเหมาะสำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีรายได้ ทำให้ สสวท. ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงานมาก จึงได้มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายเพื่อให้การดำเนินงานของ สสวท. มีความคล่องตัวมากขึ้น ขณะนี้พระราชบัญญัติสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ฉบับปัจจุบันได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 1 กันยายน 2541 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 2 กันยายน 2541 เป็นต้นไป

สถานภาพของ สสวท. ในปัจจุบัน

ตามกฎหมายฉบับปัจจุบัน (พ.ศ. 2541) มาตรา 7 ได้กำหนดสถานภาพของ สสวท. ไว้ดังนี้
 “มาตรา 7 ให้สถาบันเป็นนิติบุคคลและเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น”

อาจกล่าวได้ว่า สสวท. มีสถานภาพทางกฎหมายเป็นองค์การมหาชน แต่ในขณะนั้น ยังไม่มีพระราชบัญญัติองค์การมหาชนใช้บังคับ

หลังจากที่รัฐสภาได้ให้ความเห็นชอบในการตราพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ขึ้นใช้บังคับแล้ว สสวท. ซึ่งมีสถานภาพทางกฎหมายเป็นองค์การมหาชนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีพระราชบัญญัติเฉพาะของตนเองก่อนพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 จึงได้รับการรับรองในฐานะที่เป็นองค์การมหาชน ซึ่งมีลักษณะอันเป็นองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการคือ

1. เป็นหน่วยงานของรัฐ เป็นนิติบุคคล สามารถตัดสินใจทำนิติกรรมต่าง ๆ ด้วยตัวเองได้ และมีสิทธิในฐานะองค์กรในภาคมหาชนเช่นเดียวกับหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐ เป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ แต่ได้รับการปฏิบัติในฐานะเดียวกับส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจทั้งหลาย
2. ได้รับงบประมาณในลักษณะของเงินอุดหนุนจากรัฐ
3. มีอำนาจหน้าที่และภารกิจเฉพาะด้าน ในฐานะองค์การมหาชนอันเป็นหน่วยงานรูปแบบพิเศษที่รัฐจัดตั้งขึ้นในภายหลังเพื่อดำเนินภารกิจเฉพาะ จากที่ได้มีการจัดตั้งส่วนราชการขึ้นเพื่อรองรับภารกิจในการจัดทำบริการสาธารณะ ซึ่งมีลักษณะเป็นภารกิจทั่วไป
4. มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน สสวท. เป็นผู้รับผิดชอบเองในการตัดสินใจดำเนินการอย่างเป็นอิสระ โดยวิธีการทำงานที่ สสวท. เห็นว่าจะจะเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติภารกิจและเอื้ออำนวยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงานที่ได้รับมอบหมายจากรัฐอย่างแท้จริงตามหลักความเป็นอิสระ
5. อยู่ภายใต้ระบบควบคุมตรวจสอบของรัฐ ความเป็นอิสระของ สสวท. มีความหมายแต่เพียงความเป็นอิสระในทางเทคนิคที่กฎหมายรับรองไว้เพื่อให้ภารกิจที่กฎหมายมอบหมายไว้สามารถลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น สสวท. จะต้องรับผิดชอบและจะต้องถูกควบคุมตรวจสอบในผลสำเร็จของภารกิจที่รัฐมอบให้ปฏิบัติอยู่เสมอ ภายใต้แนวทางที่การควบคุมตรวจสอบนั้นจะต้องไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อความเป็นอิสระขององค์การมหาชน

วัตถุประสงค์ของ สสวท. ตามกฎหมายใหม่

วัตถุประสงค์ของ สสวท. ตามกฎหมายใหม่ มีดังต่อไปนี้

1. ริเริ่ม ดำเนินการ และส่งเสริมการค้นคว้าและวิจัยหลักสูตร วิธีสอน และการประเมินผลการเรียนการสอนเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยีทุกระดับการศึกษา
2. ส่งเสริมและดำเนินการฝึกอบรมครู อาจารย์ นักเรียน นิสิต และนักศึกษา เกี่ยวกับการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี
3. ส่งเสริมและดำเนินการค้นคว้า ปรับปรุง และจัดทำแบบเรียน แบบฝึกหัด เอกสารทางวิชาการ และสื่อการเรียนการสอนทุกประเภท ตลอดทั้งประดิษฐ์อุปกรณ์เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี
4. ส่งเสริมและดำเนินการประเมินมาตรฐานแบบเรียน แบบฝึกหัด เอกสารทางวิชาการ สื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอน และการประเมินมาตรฐานการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยี

วัตถุประสงค์ข้อ 1 – 3 เป็นวัตถุประสงค์เดิมที่มีอยู่ในประกาศของคณะปฏิวัติ ส่วนวัตถุประสงค์ข้อ 4 เป็นวัตถุประสงค์ที่เพิ่มเติมใหม่

วิสัยทัศน์และพันธกิจของ สสวท.

สสวท. จะเป็น องค์กรที่มีความเป็นเลิศในด้านของการวิจัย การพัฒนา การฝึกอบรม และการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูล เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยีของสถานศึกษา ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิภาพสูง และทันสมัยอยู่เสมอ

พันธกิจของ สสวท. คือ การส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานกับสถานศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ เป็นเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพสูงในการดำเนินงานจัดการศึกษาวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ ทำให้คนไทยมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี ในระดับมาตรฐานสากล ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอันมีวัฒนธรรมวิทยาศาสตร์เป็นพื้นฐาน บนพื้นฐานแห่งความเป็นไทย ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทำให้ประเทศชาติอยู่ในฐานะที่พึ่งพาตนเองได้ และสามารถพัฒนาองค์ความรู้ตลอดจนภูมิปัญญาดั้งเดิมให้วัฒนาสถาพร และมีการถ่ายทอดสืบเนื่องต่อไป

พันธกิจดังกล่าวจะบรรลุได้โดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งระหว่าง สสวท. กับองค์กรและหน่วยงานทุกหน่วยที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งต่างประเทศและในประเทศ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ในการ

1. ส่งเสริมให้สถานศึกษาดำเนินการวิจัยพัฒนาหลักสูตร สื่อ และกระบวนการต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม

กับสภาพการณ์จริงขึ้นใช้ให้เป็นที่แพร่หลาย

2. ส่งเสริมและดำเนินการให้มีการสร้างและการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในด้านนี้อย่างทั่วถึง

3. กำกับดูแล ควบคุม ให้การจัดการศึกษาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี ในทุกระดับและทุกรูปแบบ เป็นไปอย่างมีคุณภาพสูงทั่วทั้งระบบโดยครบวงจร

4. ถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการดำเนินงานจัดการศึกษาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี

5. ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมวิทยาศาสตร์ในสังคมไทยอย่างต่อเนื่อง

6. แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และข้อมูลข่าวสารอย่างทันการ

7. เสาะหาและจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างเหมาะสมและเพียงพอ

8. สนับสนุนการพัฒนารายการประเทืองปัญญาด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยีสู่มวลชน อย่างแพร่หลาย

ภารกิจหลักในการจัดการศึกษาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยีและขอบข่าย

หน้าที่ของ สสวท.

จากพันธกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยีดังที่ได้กล่าวมา สสวท. จึงได้กำหนดภารกิจหลักของตนในการจัดการศึกษาโดยพิจารณาถึงการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานสำหรับความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนี้คือ

1. การจัดการศึกษาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยีในระบบอันเป็น การศึกษาภาคบังคับ เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตสำหรับคนทั่วไป

2. การจัดการศึกษาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี สำหรับผู้มีความ สามารถพิเศษ

3. จัดการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย อันเป็นการศึกษาต่อเนื่องและ ตลอดชีวิต เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต และเพื่อสร้างสรรค์และส่งเสริมวัฒนธรรมวิทยาศาสตร์

ต่อไปนี้เป็นรายละเอียดของภารกิจในการจัดการศึกษาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี สำหรับความต้องการทั้ง 3 ประการดังที่กล่าวมาข้างต้น บทบาทของ สสวท. ในการ ดำเนินภารกิจดังกล่าว ตลอดจนประเด็นปัญหาเฉพาะหน้าที่เป็นความต้องการเร่งด่วนของประเทศ ซึ่งได้กำหนดขึ้นโดยพิจารณาจากข้อมูลความต้องการ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งจากการ ค้นคว้าเอกสาร อันมีกรอบวิสัยทัศน์และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) และยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้านการพัฒนากำลังคน ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นหลัก รวมทั้งข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการ

ประชุมสัมมนาต่าง ๆ เช่น การสัมมนายุทธศาสตร์การพัฒนาศาสตร์และเทคโนโลยี ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 และการระดมความคิดในการจัดทำแผนแม่บทของ สสวท.

การจัดการศึกษาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตสำหรับคนทั่วไป

ภารกิจในการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยีในระบบ เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตสำหรับคนทั่วไปนั้น โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตร
 - 1.1 การจัดทำกรอบหลักสูตร
 - 1.2 การจัดทำสาระและมาตรฐานหลักสูตร
 - 1.3 การจัดทำสาระและมาตรฐานการเรียนรู้
2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน
3. การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน
4. การพัฒนาครู
 - 4.1 การผลิตครู
 - 4.2 การอบรมครู
5. การจัดการเรียนการสอนและการประเมินผล
6. การบริหารจัดการ
 - 6.2 ระดับสถานศึกษา
 - 6.3 ระดับพื้นที่การศึกษา
 - 6.4 ระดับประเทศ
7. การควบคุมมาตรฐานการศึกษา
 - 7.1 ระดับสถานศึกษา
 - 7.2 ระดับพื้นที่การศึกษา
 - 7.3 ระดับประเทศ

บทบาทของ สสวท.

ในเรื่องของการพัฒนาหลักสูตร สื่อ และกิจกรรมการเรียนการสอน สำหรับหน้าที่ของ สสวท. ในการดำเนินงานตามแนวปฏิรูปการศึกษา บทบาทและภารกิจจะเปลี่ยนไปจากเดิมมาก หน้าที่ของหน่วยงานกลางเช่น สสวท. จะทำหน้าที่เพียงจัดทำสาระและมาตรฐานหลักสูตร

ส่วนการจัดทำเนื้อหาสาระการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อและกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นหน้าที่ของสถานศึกษา ซึ่งอาจจะรวมกันเข้าเป็นกลุ่ม หรือดำเนินการโดยการสนับสนุนของพื้นที่การศึกษา เพื่อจัดทำให้เหมาะสมกับสภาพในแต่ละท้องถิ่น แต่ สสวท. อยู่ในฐานะที่จะสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาและพื้นที่การศึกษา โดยจัดทำต้นแบบกิจกรรมการเรียนการสอน และสื่อการเรียนการสอน ให้เป็นตัวอย่างแก่สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนประสานงานและร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น นักวิชาการในส่วนภูมิภาค และบุคลากรของสถานศึกษาในพื้นที่การศึกษา ในการวิจัยและพัฒนา กิจกรรมและสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับนักเรียนและความต้องการของภูมิภาคนั้น ๆ

1. ในเรื่องของการผลิตและพัฒนาครูนั้น สสวท. อยู่ในฐานะที่จะร่วมมือกับสถาบันผลิตครู สถานศึกษา นักวิชาการ องค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เป็นเครือข่ายในการกำหนดแผนการอบรมและจัดอบรมครูอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ และนำข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาครูป้อนให้แก่สถาบันผลิตครู เพื่อออกแบบและพัฒนาโปรแกรมการผลิตครูที่มีคุณภาพสูงและตรงกับความต้องการ

2. ในเรื่องของการเรียนการสอนและการประเมินผล สสวท. อยู่ในฐานะที่จะดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนการสอนและการประเมินผล โดยการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบและเทคนิคของการสอนแล้วเผยแพร่ให้แก่สถานศึกษา ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปรับเปลี่ยนเครื่องมือ กระบวนการ และรูปแบบของการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับการเรียนการสอนตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ในหลักสูตร

3. บทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งของ สสวท. ในเรื่องนี้ก็คือการทำหน้าที่ในการประเมินและประกันคุณภาพการจัดการศึกษาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยีในโรงเรียน โดยร่วมมือกับหน่วยงานเครือข่ายต่าง ๆ ในการกำหนดมาตรฐานการเรียนการสอน ประเมินคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนให้มีการยกระดับคุณภาพ ตลอดจนประกันคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งการบริหารจัดการในโรงเรียน

การจัดการศึกษาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี สำหรับผู้มีความสามารถพิเศษ

การจัดการศึกษาให้แก่ผู้มีความสามารถพิเศษโดยครบวงจรนั้น ควรมีการดำเนินการฟุ้งฟักเลี้ยงดูให้ถูกต้องแต่ต้น ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนเข้าโรงเรียน ศึกษาในระดับสูงในมหาวิทยาลัยถึงการส่งเสริมต่อเนื่องแม้สำเร็จการศึกษาแล้ว ซึ่งแนวทางในการจัดการศึกษานั้นในระยะก่อนวัยเรียนควรมีการเผยแพร่ความรู้และวิธีการที่ถูกต้องในการจัดสภาพแวดล้อมและสังเกตพฤติกรรมของเด็ก เพื่อช่วยให้ค้นพบลักษณะของความสามารถพิเศษที่ปรากฏออกมา อันจะได้หาแนวทางในการส่งเสริมต่อไป

ในระดับประถมศึกษา ควรมีการจัดกิจกรรมและสิ่งแวดล้อม เพื่อกระตุ้นให้ความสามารถพิเศษที่มีอยู่ในเด็กเริ่มฟุ้งและเบ่งบาน เช่นการจัดค่าย จัดสื่อต่าง ๆ ให้ศึกษา สำหรับในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสามารถพิเศษ ซึ่งอาจเป็นการจัดกิจกรรมเสริมในโรงเรียน การจัดห้องเรียนพิเศษให้สำหรับนักเรียนที่มีความสามารถสูงเยี่ยม ก็ควรจัดให้มีโรงเรียนเฉพาะทาง เพื่อให้ได้พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ส่วนการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ควรมีการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนพิเศษเฉพาะกลุ่มหรือเฉพาะตัว และควรให้ได้รับการศึกษาสูงสุด โดยเน้นในเรื่องของการวิจัยและพัฒนา และเมื่อจบการศึกษาแล้ว ก็ควรได้รับโอกาสในการที่จะได้ทำงานและประกอบอาชีพที่เหมาะสม เพื่อสร้างสรรค์อันยอดเยี่ยมต่อไป

สสวท. สามารถมีส่วนในการวิจัยพัฒนาเครื่องมือซึ่งคุณลักษณะ รูปแบบของการพัฒนาวิธีการ กิจกรรม และสื่อที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการประเมินผลการจัดการศึกษา ให้แก่ผู้มีความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี โดยการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหน่วยงานหลักแห่งหนึ่งในเรื่องนี้ก็คือ โรงเรียนวิทยาศาสตร์

การจัดการศึกษานอกระบบ และการจัดการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต และเพื่อสร้างสรรค์และส่งเสริมวัฒนธรรมวิทยาศาสตร์

เป็นการจัดการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยีแก่คนไทยทุกคน โดยผ่านสื่อต่าง ๆ โดยเฉพาะสื่อมวลชน อันถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งที่จะให้การศึกษาในเรื่องนี้ประสบผล ในการดำเนินงานจึงมีความจำเป็นในการสร้างเครือข่ายการทำงาน โดยร่วมมือกับสื่อมวลชนอย่างใกล้ชิด มีการจัดทำรายการทางวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี สำหรับประชาชน เผยแพร่ทางสื่อมวลชน เพื่อให้ฟังความรู้อันเป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิต และให้แนวคิดที่เป็นวิทยาศาสตร์ อันมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในสังคม นอกจากสื่อมวลชนและสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ แล้ว ผู้นำชุมชนท้องถิ่นในรูปแบบต่าง ๆ เป็นผู้มีความสำคัญยิ่งในการสนับสนุนการศึกษาในเรื่องนี้ เนื่องจากบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ที่ได้รับ การนับถือศรัทธาจากชุมชน มีความสามารถที่จะสื่อสารทำความเข้าใจและสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชนในท้องถิ่น ในการดำเนินงานจึงควรมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจทางวิทยาศาสตร์ ให้แก่ผู้นำชุมชนเหล่านี้ เพื่อนำไปถ่ายทอดให้แก่สมาชิกในชุมชนต่อไป

สสวท. อยู่ในฐานะที่จะร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ศูนย์วิทยาศาสตร์ กรมการศึกษา นอกโรงเรียน และองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.) เพื่อเป็นเครือข่ายในการดำเนินงานวิจัยเพื่อพัฒนารายการสำหรับการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย รวมทั้งรายการทางสื่อมวลชน เช่น โทรทัศน์ วิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ ฯลฯ สำหรับเผยแพร่ให้แก่ประชาชน ตลอดจนพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ทางวิทยาศาสตร์ในชีวิตประจำวัน เสนอต่อผู้นำ

ชุมชน เพื่อนำไปถ่ายทอดให้แก่สมาชิกเป็นประจำ ในส่วนของการดำเนินการเพื่อเผยแพร่ วัฒนธรรมวิทยาศาสตร์สู่สังคมนั้น สสวท. สามารถที่จะมีบทบาทในการดำเนินงานผ่านทาง สถานศึกษา ครูและนักเรียน

ความต้องการเร่งด่วนของประเทศอันเป็นที่ประจักษ์ชัดเจน

เป็นที่เห็นพ้องกันทั่วไปว่า ความต้องการเร่งด่วนของประเทศชาติ สำหรับการจัดการศึกษาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี อันเป็นปัญหาเฉพาะหน้า ขณะนี้มี 3 ประการใหญ่ ๆ คือ

1. การให้การศึกษาต่อเนื่องโดยตลอดชีวิต เท่าที่เป็นอยู่ขณะนี้ยังไม่เป็นไปอย่างแพร่หลายและยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ โดยเฉพาะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีซึ่งเป็นเรื่องที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สมาชิกของสังคมทุกคนมีความจำเป็นที่จะต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ แนวคิด และวิธีการใหม่ๆ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ ถ้าไม่เสริมสร้างให้มีการศึกษาต่อเนื่องที่เข้มแข็ง สังคมส่วนใหญ่จะล้าสมัย
2. โลกในอนาคต จะเป็นโลกแห่ง Automation และ Digital Technology การสร้างพื้นฐานที่เพียงพอในเรื่องนี้ เป็นสิ่งที่ต้องทำ
3. การจัดการศึกษาเท่าที่เป็นอยู่ในด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี ขณะนี้ให้ผลิตผลที่มีคุณภาพไม่เป็นที่ต้องการ ซึ่งจะทำให้ไม่เป็นที่ต้องการของสังคมโลกอีกต่อไป

แผนแม่บทระยะยาว เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยีของ สสวท. ที่กำหนดขึ้น ได้คำนึงถึงบทบาทภารกิจหลักของ สสวท. ในการดำเนินการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนความต้องการเร่งด่วนของประเทศชาติอันเป็นปัญหาเฉพาะหน้าดังกล่าวเป็นสำคัญ

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) เป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของเยาวชนไทย ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรสมควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ซึ่งขณะนี้ สสวท. ประสบกับปัญหาในเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานภายในหน่วยงาน เนื่องจากตัวพนักงานไม่เข้าใจถึงหลักเกณฑ์และระบบของการประเมินอย่างแท้จริง สสวท. นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในหน่วยงานเพื่อช่วยในการบริหารจัดการระบบการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน เนื่องจาก สสวท. มีระบบการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากหน่วยงานอื่น มีการปฏิบัติภารกิจพิเศษ การปฏิบัติงานจะต้องมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาลักษณะนี้

หน่วยงานย่อมต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อให้ความสำคัญต่อการและตัวพนักงาน และเพื่อ
ธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม และการประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน ซึ่งจะได้นำเสนอรายละเอียดตามลำดับดังนี้

งานวิจัยภายในประเทศ

วรพงษ์ รวีรัฐ (2522) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลงานของพนักงานในรัฐวิสาหกิจ
และเอกชน: ศึกษาเปรียบเทียบเฉพาะการไฟฟ้านครหลวงและบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด
ผลการวิจัย พบว่า การไฟฟ้านครหลวงและบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ต่างก็มีระบบการ
ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับองค์กร ในส่วนของการประเมินเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้น
เงินเดือนการไฟฟ้านครหลวงมีการประเมินพนักงานทุกระดับเช่นเดียวกับบริษัทบอร์เนียว
แต่การไฟฟ้านครหลวงมีการประเมินปีละ 3 ครั้ง ส่วนบริษัทบอร์เนียวมีการประเมินปีละ 1 ครั้ง
โดยผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างจากการไฟฟ้านครหลวง จำนวน 974 คน และบริษัทบอร์เนียว (ประเทศ
ไทย) จำกัด จำนวน 150 คน โดยใช้ค่าความถี่และร้อยละในการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

1. การไฟฟ้านครหลวงและบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ต่างก็มีการประเมินผล
การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเป็นทางการที่เหมาะสมกับลักษณะของงานแต่ละองค์กร โดยมี
การบันทึกข้อมูลเป็นระยะไว้เป็นหลักฐาน เพื่อเป็นหลักพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงาน
และใช้เป็นส่วนประกอบในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงาน
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีขององค์กรทั้งสอง
มีขั้นตอนและวิธีการแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย กล่าวคือ

2.1 การไฟฟ้านครหลวงได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณา
ขึ้นเงินเดือนพนักงาน ตั้งแต่ระดับหัวหน้ากองไปจนกระทั่งถึงพนักงานรายเดือนต่ำสุด โดยมี
การทบทวนผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้รับการประเมินปีละ 3 ครั้ง เพื่อใช้เป็นหลัก
ในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
เพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานขึ้นว่า ผลการปฏิบัติงานแบบใดที่เรียกว่าได้มาตรฐาน (ผลงานเป็นที่พอใจ)
แบบใดที่เรียกว่า ผลงานต่ำกว่ามาตรฐานและแบบใดที่เรียกว่า ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (ผลงาน
ดีเด่น) และกำหนดให้ใช้แบบฟอร์มหรือปัจจัยเดียวกันในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงานทุกตำแหน่ง

สำหรับพนักงานระดับสูงกว่าหัวหน้ากองขึ้นไปไม่ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากแต่ใช้วิธีพิจารณาของผู้บังคับบัญชา หรือคณะกรรมการเป็นหลักในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี

2.2 พนักงานประจำส่วนใหญ่ เห็นด้วยกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่บริษัท กำหนดไว้ในเรื่องต่าง ๆ ตั้งแต่บริษัทจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผล เพื่อใช้ในการประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี (ปริยาพร พิงพิบูลย์, 2542, หน้า 21-22)

วิรัช ชูตินธรา (2528) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะ กรณีบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ผลการวิจัย พบว่า 1. เมืองไทยประกันชีวิตมีระบบการประเมิน พนักงานอย่างเป็นทางการ แต่ประเมินพนักงานเพียงกลุ่มเดียวคือกลุ่มของพนักงานประจำ ทัวไปและนำผลมาพิจารณาการขึ้นเงินเดือนประจำปี 2. พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยกับวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ซึ่งมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนรวมถึงระบุตัวผู้ ประเมินซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง 3. พนักงานระดับบริหารและพนักงานขายมีความคิดเห็น คล้ายกับพนักงานประจำเป็นส่วนใหญ่ในเรื่องความถี่ของการประเมินผล และต้องแจ้งให้ผู้รับ การประเมินทราบล่วงหน้า

วีรวรรณ อัสวไพบูลย์ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์วิธีการประเมินผลงานของ พนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย ผลการวิจัยพบว่า ธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบมีนโยบายหลักที่ให้มี การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาการปรับขึ้นเงินเดือน และการพิจารณา เลื่อนตำแหน่งของพนักงานเป็นส่วนใหญ่ ส่วนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ธนาคารนิยมใช้ มากที่สุด คือ การให้คะแนนตามมาตราส่วน การเขียนบรรยาย และการจัดอันดับ

อลงกรณ์ มีสุทธา (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กฟผ. พบว่า ความรู้ความ เข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน กฟผ. มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการยอมรับหรือการเห็น ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน แบบอำนาจนิยมของพนักงาน กฟผ. มีความสัมพันธ์ทางลบกับการยอมรับหรือการเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พรพิมล สุวรรณิก (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะคิดของข้าราชการที่มีต่อระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการสาย ข และ ค ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า หน่วยงานต่าง ๆ ส่วนใหญ่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินที่ไม่แตกต่างกัน โดยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับผลการ

ปฏิบัติงานทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยมีผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปเป็นผู้ประเมินและประเมินปีละ 1 ครั้ง สำหรับทัศนคติของข้าราชการเกี่ยวกับการประเมินผล พบว่า ข้าราชการมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นข้าราชการยังมีทัศนคติที่ไม่ค่อยดีนัก

เสตนา รัตนบุรี (2538) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทัศนคติของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า การสื่อสารแห่งประเทศไทยมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบวิธีการประเมินตามค่าคะแนนสำหรับพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจต่อวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่อง ความหมาย หลักการ วัตถุประสงค์ วิธีการและประโยชน์ของการประเมิน

สมชัย แซ่จิ้ง (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาลักษณะของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีขนาด ประเภทกิจการ และสัญญาติของเจ้าขององค์การที่แตกต่างกัน พบว่า องค์การที่มีขนาดและประเภทกิจการต่างกันมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ขณะที่องค์การที่เจ้าของมีสัญชาติต่างกันจะมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน และปัญหาในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์การกำลังประสบอยู่ ได้แก่ 1. ผู้ประเมินมักประเมินโดยไม่ให้คะแนนออกมาเป็นกลาง ๆ 2. ผู้ประเมินนำเอาความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ถูกประเมินมาเป็นเกณฑ์ในการประเมิน และ 3. ผู้ประเมินมักประเมินตัวบุคคลแทนที่จะประเมินผลการปฏิบัติงาน

โยธิน สรรเสริญคุณ (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อระบบการประเมินศักยภาพพนักงาน: ศึกษากรณีธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ในภาพรวมผู้บังคับบัญชายอมรับระบบการประเมินศักยภาพอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ยกเว้นการเตรียมการอธิบายเกี่ยวกับระบบการประเมินศักยภาพให้เป็นที่เข้าใจนั้น ผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่า มีการเตรียมการน้อยในส่วนของการแบบฟอร์มการประเมินศักยภาพ ผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับพร้อมทั้งมีข้อเสนอแนะว่าควรมีความยุติธรรมในการประเมิน

ปรียาพร พึ่งพิบูลย์ (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำงานในธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีขนาดแตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า

1. ตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ด้านอายุมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพนักงานที่มีอายุในช่วงปานกลางมีการรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยและพนักงานที่มีอายุมาก

แต่ตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานด้านอื่น ๆ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีอิทธิพลต่อการรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. พนักงานที่ถูกประเมินโดยผู้ประเมินที่มีลักษณะต่างกันจะรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน โดยพนักงานที่รับรู้ว่าคุณประเมินมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนสูงกว่าจะรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมมากกว่า พนักงานที่รับรู้ว่าคุณประเมินมีความรู้ความเข้าใจว่าคุณประเมินในหน้าที่ของตนต่ำกว่าพนักงานที่รับรู้ว่าคุณประเมินมีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงกว่าจะรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมมากกว่าพนักงานที่รับรู้ว่าคุณประเมินมีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต่ำกว่า

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ จำนวนของผู้ประเมิน ความชัดเจน การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบมีอิทธิพลต่อการรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพนักงานที่ถูกประเมินโดยมีผู้ประเมินมากกว่า 2 คน รับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมน้อยกว่าพนักงานที่ถูกประเมินโดยผู้ประเมิน 1 คน และพนักงานที่ถูกประเมินโดยมีจำนวนผู้ประเมิน 2 คน พนักงานที่รับรู้ความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายการทำงานมีการรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้รับรู้ความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน และพนักงานที่ได้รับการแจ้งผลการประเมินให้ทราบมีการรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้รับการประเมินให้ทราบ

ดังนั้นผลที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้คือ ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

งานวิจัยต่างประเทศ

พลาทซ์ (Platz, 1985 อ้างถึงใน มานพ ชูนิล, 2536) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ลักษณะขององค์การที่มีผลกระทบต่อการรับรู้เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลของผู้ถูกประเมิน และความตั้งใจของผู้ถูกประเมินต่อการเปลี่ยนแปลง พลาทซ์ได้วัดลักษณะขององค์การ การรับรู้เกี่ยวกับกระบวนการประเมินของผู้ถูกประเมิน และความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลงของผู้ถูกประเมิน โดยได้เก็บข้อมูลจากพนักงานธนาคาร 3 แห่ง จำนวนทั้งหมด 163 คน จากการวิเคราะห์ค่าถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะขององค์การ 4 ประการ คือ การเปิดเผยกระบวนการประเมินผล ความถี่ในการประเมิน การมีส่วนร่วมในช่วงการแจ้งผลการปฏิบัติงาน และ

ความสัมพันธ์ที่ีระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในกระบวนการประเมินผลของผู้ถูกประเมินอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลต่อความตั้งใจ การย้ายงานของผู้ถูกประเมินผล และความตั้งใจร้องทุกข์อย่างเป็นทางการของผู้ถูกประเมิน

โซล คูเปอร์ และแมคเคนนา (Scholl, Cooper & Mc. Kenna, 1987) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การเลือกตัวอ้างอิงเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจรับรู้ความเสมอภาค: ผลของความแตกต่างที่มีต่อพฤติกรรมและทัศนคติด้านผลตอบแทนของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า งานที่เท่าเทียมกัน ระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เท่าเทียมกัน และความรู้สึกถึงความเท่าเทียมกันภายใน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กล่าวคือ ถ้าพนักงานรับรู้ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่องค์กรให้กับพนักงานมีความยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับคนที่ทำงานเหมือนกัน ในองค์กรเดียวกัน และเมื่อเปรียบเทียบจำนวนเงินที่ได้รับ กับจำนวนที่คาดหวังจากระบบการจ่ายค่าตอบแทนในองค์กร รวมทั้งจากการประเมินค่าภายในตนเอง จะเป็นผลให้พนักงานมีพฤติกรรมในการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากผลการวิจัยของพลาทซ์ พบว่า การเปิดเผยกระบวนการประเมินผล ความถี่ในการประเมิน การมีส่วนร่วมในช่วงการแจ้งผลการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ที่ีระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในกระบวนการประเมินผลของผู้ถูกประเมินอย่างมีนัยสำคัญ มีอิทธิพลต่อจิตใจของพนักงานเป็นอย่างยิ่ง และความเท่าเทียมกันทางสังคมของพนักงานนั้นมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วย

มัวร์แมน (Moorman, 1991) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของพนักงานว่า ได้รับการปฏิบัติจากองค์กรด้วยความยุติธรรม กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมตามกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม และนำแนวคิดทางทฤษฎีดุลยภาพ และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมต่างๆ มาเป็นพื้นฐานในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ว่าคุณเองได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากผลการวิจัยของมัวร์แมน พบว่า การรับรู้ว่าคุณเองได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรมมีผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในลักษณะต่างๆ

บาร์ลิง และฟิลลิปส์ (Barling & Phillips, 1991) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ด้านกระบวนการ และด้านผลตอบแทนในสถานที่ทำงาน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ

ความไว้วางใจในการบริหาร ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ และพฤติกรรมการทำงาน ส่วนความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในการบริหารงานเท่านั้น

จากผลการวิจัยของบาร์ลิ่ง และฟิลิปส์ พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางจิตใจต่อพนักงานที่ได้รับการปฏิบัติ หากพนักงานมีการรับรู้ว่าคุณได้รับการปฏิบัติด้วยความยุติธรรมก็จะส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการแสดงออกของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

อีแกน (Egan, 1993) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ที่ได้รับผลตอบแทนจากองค์การด้วยความยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน การรับรู้ที่ได้รับผลตอบแทนจากองค์การด้วยความยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะโครงสร้างกระบวนการทำงาน และการรับรู้ที่ได้รับการปฏิบัติจากผู้ร่วมงานด้วยความยุติธรรม กับพฤติกรรมการทำงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ที่ได้รับผลตอบแทนจากองค์การด้วยความยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน และการรับรู้ที่ได้รับการปฏิบัติจากผู้ร่วมงานด้วยความยุติธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ แต่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ที่ได้รับผลตอบแทนจากองค์การด้วยความยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับโครงสร้างกระบวนการทำงานกับพฤติกรรมการทำงานหรือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

จากผลการวิจัยของอีแกน พบว่า การรับรู้ที่ได้รับผลตอบแทนจากองค์การด้วยความยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน และการรับรู้ได้รับการปฏิบัติจากผู้ร่วมงานด้วยความยุติธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

เบิร์ก (Beugre, 1996) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาผลกระทบของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมความก้าวร้าวในสถานที่ทำงาน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมความก้าวร้าว แต่การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ มีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมความก้าวร้าว กล่าวคือ ถ้าพนักงานรับรู้ว่าคุณได้รับความยุติธรรมด้านผลตอบแทนจะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมความก้าวร้าวมากขึ้น

จากผลการวิจัยของเบิร์ก พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมความก้าวร้าว หากพนักงานมีการรับรู้ถึงความยุติธรรมที่ตนเองได้รับก็จะมีการแสดงออกทางพฤติกรรมตามความรู้สึกที่ตนมี พนักงานที่รับรู้ว่าคุณได้รับความยุติธรรมก็จะแสดงพฤติกรรมในทางบวกและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

สการ์ลิกกี และโฟลเกอร์ (Skarlicki & Folger, 1997) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การสำรวจพฤติกรรมการแก้แค้นในสถานที่ทำงาน: บทบาทของความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการ และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งจำนวน 240 คนในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ปฏิกริยาระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการ และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถทำนายพฤติกรรมการแก้แค้นในที่ทำงานได้ โดยเมื่อพนักงานรับรู้ว่าจะได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา และความยุติธรรมด้านกระบวนการด้านผลตอบแทนต่ำ การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนจะส่งผลต่อพฤติกรรมการแก้แค้น นอกจากนี้ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมด้านผลตอบแทน และความยุติธรรมด้านกระบวนการจะทำให้เกิดพฤติกรรมแก้แค้นก็ต่อเมื่อ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้เกิดพฤติกรรมการแก้แค้นในที่ทำงานเมื่อรับรู้ถึงความยุติธรรมด้านกระบวนการต่ำ

สการ์ลิกกี และลาทาม (Skarlicki & Latham, 1997) ได้ทำการวิจัย เรื่อง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การภายในสหภาพแรงงาน: การทดสอบทฤษฎีความยุติธรรมภายในองค์การ กลุ่มอย่างทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็นสมาชิกของสหภาพรัฐวิสาหกิจในกลุ่มการบริการของประเทศแคนาดา ทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ จำนวน 601 คน ในกลุ่มทดลองผู้วิจัยได้จัดอบรมด้านความยุติธรรมในองค์การให้แก่ผู้บังคับบัญชา แต่ในกลุ่มควบคุมผู้บังคับบัญชาจะไม่ได้รับการอบรมในหลักสูตรดังกล่าว หลังจากนั้นเป็นเวลา 3 เดือนจึงให้เพื่อนร่วมงานประเมินพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานพบว่า การเพิ่มระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การให้แก่พนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กล่าวคือ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของพนักงานในกลุ่มที่ผู้บังคับบัญชาได้รับการอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรด้านความยุติธรรมจะสูงกว่ากลุ่มที่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้รับการอบรม รวมทั้งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ทั้งการทำให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ และการช่วยเหลือกัน ระหว่างเพื่อนร่วมงานในกลุ่มที่ผู้บังคับบัญชาได้รับการอบรมสูงกว่าพนักงานที่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้รับการอบรม นอกจากนี้การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การยังทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับพฤติกรรมการทำประโยชน์ให้กับองค์การ แต่ไม่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับพฤติกรรมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

จากผลการวิจัยของสการ์ลิกกี และลาทาม พบว่า ปฏิกริยาระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการ และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ส่งผลให้พนักงานแสดง

พฤติกรรมที่ก้าวร้าวต่อเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา หากพนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมที่ตนได้รับก็จะแสดงพฤติกรรมในทางที่ดีต่อองค์กร โดยการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อีกทั้งยังทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และการช่วยเหลือกัน ระหว่างเพื่อนร่วมงานในกลุ่ม

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University