

## บทที่ 5

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 4 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัด สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) 2. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในสังกัด สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) 3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในสังกัด สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) และ 4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในสังกัด สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 257 คน เก็บคืนได้ จำนวน 215 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.65

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การแสดงความคิดเห็นการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กร จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ 1. ด้านผลตอบแทน 2. ด้านกระบวนการ 3. ด้านระบบ และ 4. ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมมีข้อคำถามจำนวน 60 ข้อ

ตอนที่ 3 การแสดงความคิดเห็นความผูกพันต่อองค์กร จำแนกเป็น 3 ด้าน คือ

1. ด้านจิตใจ 2. ด้านความมั่นคง และ 3. ด้านบรรทัดฐาน รวมมีข้อคำถามจำนวน 17 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยดำเนินการแจกแบบสอบถามจำนวน 257 ฉบับ และได้แบบสอบถามกลับคืนจำนวน 215 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.65 จากนั้นผู้วิจัยคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Science) โดยการคำนวณค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า  $t$ -test ค่า  $F$ -test One-Way ANOVA และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

## สรุปผลการวิจัย

1. พนักงานมีระดับการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
2. พนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับปานกลาง
3. การศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานเกี่ยวกับการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน นอกนั้นไม่พบความแตกต่างกัน
4. การศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ พบความแตกต่างกัน 3 กลุ่ม คือ 1. กลุ่มพนักงานที่มีอายุต่างกัน 2. กลุ่มพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน และ 3. กลุ่มพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน นอกนั้นไม่พบความแตกต่างกัน
5. การรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ จำนวน 3 คู่ คือ 1. ด้านการกำหนดค่าตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ 2. ด้านระบบกับความผูกพันด้านจิตใจ และ 3. ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาด้านจิตใจ

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการอภิปรายตามลำดับผลการวิจัยครั้งนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานในสังกัดสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) พบว่ามีการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า

ด้านการกำหนดค่าตอบแทน พนักงานในสังกัดของ สสวท. มีการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องการกำหนดค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานคิดว่าตอบแทนและเงินโบนัสที่พนักงานได้รับจากองค์การเป็นไปตามที่ตัวพนักงานคาดหวัง ส่วนในเรื่องการพิจารณาเงินเดือนให้แก่พนักงาน พนักงานคิดว่าตนได้รับการพิจารณาที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถ และการทุ่มเทแรงกายแรงใจของตนให้กับองค์การ เนื่องจากการกำหนดค่าตอบแทนให้แก่พนักงานองค์การจะมีเกณฑ์และเงื่อนไขให้การจ่ายอย่างชัดเจน และเป็นไปตามความเหมาะสม ผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่มีการรับรู้ว่าคุณค่าตนได้รับความยุติธรรมขององค์การด้านการกำหนดค่าตอบแทนในรูปของรางวัล

และสิ่งตอบแทนต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดให้จะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ และยินดีที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานต่อไป และพร้อมที่จะเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

จากแนวคิดของเชพเพิร์ด ลิวิกกี และมินตัน (Sheppard, Lewicki, & Minton, 1992, p. 19) กล่าวว่า การทำความเข้าใจเรื่องความยุติธรรมด้านผลตอบแทนจะต้องมองหลาย ๆ มุม โดยกล่าวถึงมาตรฐาน 6 ประการที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ที่ใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวเกิดจากการพิจารณาหลักพื้นฐานสำคัญ 2 ประการของความยุติธรรม ได้แก่ ความสมดุลและความถูกต้อง และเป้าหมายของความยุติธรรม 3 ประการ ได้แก่ 1. เป้าหมายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 2. เป้าหมายด้านความรู้สึกความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ 3. เป้าหมายด้านศักดิ์ศรีของความเป็นปัจเจกชนและความเป็นมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยสังเกตว่าผลการวิจัยของพนักงานในสังกัด สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) สอดคล้องกับหลักแนวคิดของเชพเพิร์ด ลิวิกกี และมินตัน ซึ่งเป็นพื้นฐานของความต้องการของมนุษย์หลังจากการลงทุนด้วยการปฏิบัติงาน และได้รับรางวัลหรือค่าตอบแทนกลับคืนด้วยความยุติธรรม

ด้านกระบวนการ พนักงานในสังกัดของ สสวท. มีการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องการกำหนดค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานคิดว่าการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างยุติธรรม ตรงตามความจริง และไม่มี การบิดเบือนข้อมูล ผู้ประเมินมีการแจ้งข้อมูลย้อนกลับให้กับผู้ถูกประเมินรับทราบถึงผลการประเมินทุกครั้งหลังการประเมิน เนื่องจากผู้ประเมินจะมีเกณฑ์มาตรฐานขององค์การสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ประเมินมีข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมินด้วยความถูกต้องแม่นยำ ในเรื่องกระบวนการตัดสินใจของผู้ประเมินเป็นไปอย่างยุติธรรมและเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้ ชักถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินขององค์การจึงเป็นไปอย่างโปร่งใส จากผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่านอกจากพนักงานต้องการความยุติธรรมด้านการกำหนดค่าตอบแทนแล้ว พนักงานยังต้องการความยุติธรรมทางด้านการกระบวนการของการประเมินด้วย โดยกระบวนการประเมินจะต้องมีความโปร่งใส เป็นธรรม มีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นไปตามมาตรฐานและศีลธรรม และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้

จากแนวคิดของเชพเพิร์ด ลิวิกกี และมินตัน (Sheppard, Lewicki, & Minton, 1992, p. 31) กล่าวว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการเกี่ยวข้องโดยตรงกับความยุติธรรมของกระบวนการในการตัดสินใจ โดยมาตรฐาน 6 ประการที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินความยุติธรรมด้านกระบวนการ ซึ่งพัฒนามาจากพื้นฐานสำคัญเกี่ยวกับความยุติธรรม ได้แก่ ความสมดุลและความถูกต้อง และเป้าหมายของความยุติธรรม 3 ประการ ได้แก่ 1. เป้าหมายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. เป้าหมายด้านความรู้สึกความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ 3. เป้าหมายด้านศักดิ์ศรีของความเป็นปัจเจกชนและความเป็นมนุษย์ โดยหลักความสอดคล้องกับความยุติธรรมด้านกระบวนการจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ 1. สิ่งที่ใช้ในการตัดสินใจ (Decision Inputs) คือ ประเด็นที่มีการหยิบยกขึ้นมา หรือกรอบของปัญหาที่นำไปสู่การตัดสินใจ และกลุ่มของบุคคลที่มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และ 2. อำนาจในการตัดสินใจ (Decision Power) คือ อำนาจของบุคคลที่ทำหน้าที่ตัดสินใจในขั้นสุดท้าย และหลักความถูกต้องกับความยุติธรรมด้านกระบวนการ ซึ่งบุคคลจะรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการก็ต่อเมื่อกระบวนการมีความถูกต้อง กล่าวคือ การตัดสินใจภายในองค์การต้องมีความแน่นอน ทั้งนี้ กระบวนการจะมีความถูกต้องและบรรลุเป้าหมายของความยุติธรรมในด้านต่าง ๆ ก็ต่อเมื่อ 1. ความเป็นกลาง (Neutral) คือ ข้อมูลที่หามาได้จะต้องมีความละเอียด โดยจะเน้นเรื่องความถูกต้องแม่นยำ เป็นกลาง รวมทั้งต้องมีการทบทวนหรือตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้องก่อนที่จะนำข้อมูลไปใช้ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของความยุติธรรมในด้านผลการปฏิบัติงาน 2. กระบวนการต้องมีความคงที่แน่นอน (Consistency with Specified Procedures) คือ กระบวนการที่กำหนดขึ้นจะต้องมีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ กล่าวคือ องค์การต้องมีกระบวนการที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณา ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของความยุติธรรมในด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียว และ 3. สถานะของบุคคลในกลุ่ม (Standing) คือบุคคลจะต้องได้รับการปฏิบัติด้วยวิธีการที่เหมือนกันในฐานะที่บุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของความยุติธรรมในด้านศักดิ์ศรีของความเป็นปัจเจกชนและความเป็นมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยสังเกตว่า พื้นฐานของความยุติธรรมด้านกระบวนการเป็นสิ่งที่สำคัญที่สอดคล้องกับความต้องการที่เกิดขึ้นของพนักงานในสังกัด สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) เพราะเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนสามารถยอมรับกับเกณฑ์ที่กำหนดได้

ด้านระบบ พนักงานในสังกัดของ สสวท. มีการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องการกำหนดค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแล้วพนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านระบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปอย่างยุติธรรม องค์การตระหนักถึงระบบความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานจะอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง โดยพนักงานทุกคนจะได้รับความเท่าเทียมกัน เกณฑ์ต่าง ๆ มีความยืดหยุ่นและให้ความยุติธรรมกับพนักงานทุกคน ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมทางด้านระบบของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

จากแนวคิดของเซพพาร์ด ลีวิกกี และมินตัน (Sheppard, Lewicki, & Minton, 1992, p. 38) กล่าวถึงหลักความสมดุลและความถูกต้องของการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบว่า การควบคุมการทำผิดของพนักงานจะต้องมีการบันทึกรายละเอียดงานในหน้าที่ให้มีความชัดเจน พิจารณาตามหลักความถูกต้อง แม่นยำจากความเป็นจริง การเลื่อนตำแหน่งจะต้องมีการกำหนดรายละเอียดไว้อย่างชัดเจน และให้โอกาสพนักงานทุกคนด้วยความเท่าเทียมกันอยู่ภายใต้ท้องถื่นการกำหนด มีการให้โอกาสกับพนักงานทุกคนได้เข้าถึงระบบด้วยความภาคภูมิใจ องค์การจะต้องมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อบุคคลหรือสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงโดยจะต้องให้เกิดความสมดุลอย่างมีเสถียรภาพของระบบ ดังนั้นระบบจะถูกมองว่ามีความยุติธรรม ซึ่งผู้วิจัยสังเกตว่าเป็นสิ่งที่พนักงานในสังกัด สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) ต้องการได้รับจากองค์การเป็นอย่างมาก เมื่อองค์การมอบความสมดุลและความถูกต้องให้กับพนักงาน องค์การจะได้รับตอบสนองจากพนักงานในบวก โดยที่เกิดผลดีทั้งตัวองค์การและตัวพนักงานด้วยเช่นกัน

ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานในสังกัดของ สสวท. มีการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องการกำหนดค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเมตตา ให้เกียรติพนักงานทุกคนในการคิดและการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล พนักงานยอมรับฟังความเหตุผลและการชี้แจงจากพนักงานด้วยความสุภาพ อ่อนโยน จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

จากแนวคิดของ กรีนเบิร์ก (Greenberg, 1993b cited in Bergue, 1996, pp. 64-68) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำเพียงพอที่จะอธิบายผลของการตัดสินใจ และสิ่งที่อธิบายจะต้องมีความถูกต้อง สามารถทำให้พนักงานคลายความกังวลใจลงได้ การมีความสัมพันธ์ที่ดีผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกันทุกคน เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่าได้ได้รับความยุติธรรมเท่าเทียมกับบุคคลอื่นภายในองค์การ ซึ่งผู้วิจัยคิดว่าเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานทุกคนในสังกัด สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) ที่ต้องการได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาอย่างยิ่ง

ดังแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมขององค์การของ เซพพาร์ด ลีวิกกี และมินตัน (Sheppard, Lewicki, & Minton, 1992) ในเรื่องหลักของความสมดุล คือบุคคลใด ๆ จะเปรียบเทียบการกระทำของตนกับการกระทำของบุคคลอื่นที่เหมือนกันในสถานการณ์เดียวกัน หากสิ่งที่ลงทุนไปมากกว่าผล ตอบแทนที่ได้รับ บุคคลดังกล่าวจะรู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม แต่ถ้าหากลงทุนไปมาก และได้ผลตอบแทนมากเช่นเดียวกัน บุคคลดังกล่าวจะรู้สึกว่าตนได้รับความ

บุคลิกธรรม ทั้งนี้การรับรู้ความบุคลิกธรรมหรือไม่บุคลิกธรรมในองค์การไม่ได้เกิดจากการเปรียบเทียบผลตอบแทนของตนกับบุคคลอื่นเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความรู้สึกภายในของบุคคลผู้นั้นด้วย และหลักของความถูกต้อง (Correctness) คือ ความถูกต้องในการตัดสินใจ วิธีปฏิบัติ หรือการกระทำต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ หลักของความถูกต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ ความคงที่แน่นอน (Consistency) ความแม่นยำ (Accuracy) ความชัดเจน (Clarity) วิธีปฏิบัติที่โปร่งใส (Procedural Thoroughness) และความสอดคล้องกับคุณธรรมและค่านิยมในเวลานั้น (Compatibility with the Morals and Values of the Times) มีความสอดคล้องกับการรับรู้ของพนักงานในสังกัด สสวท.

2. ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานในสังกัดสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในสังกัด สสวท. อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า

ด้านจิตใจ พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การพร้อมที่จะอยู่ปฏิบัติงานในองค์การนี้จนกว่าจะเกษียณอายุ มีความภาคภูมิใจในองค์การที่ตนปฏิบัติงาน รับรู้ว่าปัญหาขององค์การเป็นปัญหาหนึ่งของตน และพนักงานรู้สึกว่าการเป็นองค์การที่มีความหมายและสำคัญต่อตนเอง โดยคิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ด้านความมั่นคง พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ โดยพนักงานยังคำนึงความสำคัญขององค์การหากมีการลาออก อาจจะมีผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของพนักงานและครอบครัว เนื่องจากพนักงานยังตระหนักถึงความสำคัญขององค์การนี้ที่มีต่อความมั่นคงของตนเอง

ด้านบรรทัดฐาน พนักงานคนเราต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์การ และต้องการการยอมรับทางสังคมต่อองค์การ

ดังแนวคิดของ คานเตอร์ (Kanter, 1968 อ้างถึงใน สุภูมิตร บัวเสนาะ, 2546, หน้า 9) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความตั้งใจของบุคคลที่เป็นสมาชิกองค์การในการดำรงสมาชิกภาพไว้ เป็นลักษณะของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างบุคคลกับองค์การ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมและมีทัศนคติที่สอดคล้องกับองค์การ เป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลกับองค์การที่จะเชื่อมโยงเอาลักษณะทางบุคลิกภาพ และความสนใจของบุคคลให้สอดคล้องกับองค์การ ส่งผลให้บุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนเป็นสมาชิกอยู่โดยจะแสดงมาในรูปแบบของความพยายาม ความเสียสละเวลา และแรงงาน และความเต็มใจยินดีที่จะทุ่มเทพลังกายเพื่อทำงานให้กับองค์การ ซึ่งมีความสอดคล้องกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในสังกัด สสวท.

3. ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานเกี่ยวกับการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน

นอกนั้นไม่พบความแตกต่างกัน

ความแตกต่างทางการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานตำแหน่งงานระดับผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับหลาย ๆ องค์การ เนื่องจากผู้บริหารย่อมมีความคิดที่แตกต่างกับพนักงาน โดยผู้บริหารจะคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดกับองค์การและตัวพนักงานให้เป็นไปอย่างเหมาะสม ส่วนพนักงานจะมีความคิดที่จะได้รับประโยชน์จากองค์การตามที่ตนคาดหวังเท่านั้น

ดังทฤษฎีดุลยภาพของอดัมส์

อดัมส์ (Adam, 1965) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีที่กำหนดให้บุคคลมีความพยายามที่จะทำงาน ปฏิบัติงานอย่างจริงจังและพอใจในงานของตนเองหรือไม่ขึ้นอยู่กับความยุติธรรมที่ได้รับเป็นผลตอบแทนจากการทำงาน ความยุติธรรมที่ว่านี้คือ อัตราส่วนระหว่างสิ่งป้อนเข้า (Input) ที่บุคคลทุ่มเทให้กับการทำงานกับผลลัพธ์ (Output) ที่บุคคลได้รับตอบแทนออกมาหลังจากปฏิบัติงานไปแล้ว เปรียบเทียบกับอัตราส่วนแบบเดียวกันนี้ของบุคคลอื่น

เมื่อเกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นจะทำให้บุคคลมีการกระทำ เพื่อให้เกิดความยุติธรรม หรือลดความไม่ยุติธรรมนั้นลง และความรุนแรงของแรงจูงใจในการกระทำดังกล่าวขึ้นกับระดับความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้น กล่าวคือ เมื่อผลลัพธ์ที่แบ่งสรรไม่ได้ตามเกณฑ์ บุคคลนั้นย่อมรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรม และพยายามที่จะรักษาระดับของความยุติธรรมไว้ทั้งทางพฤติกรรม และความคาดคิด ซึ่งวิธีการลดความเครียดมีหลายวิธีดังที่ สิทธิโชค วรรณุตันติภู (2546) ได้เสนอไว้ 4 ประการดังนี้

1. เปลี่ยนแปลงระดับของสิ่งป้อนเข้า คือ ลดแรงหรือทำงานให้น้อยลงเมื่อพบว่าตนเองได้ผลลัพธ์น้อย หรือเพิ่มแรงให้มากขึ้นเมื่อเห็นว่าได้ผลลัพธ์มากกว่าผู้อื่น
2. เปลี่ยนแปลงระดับผลลัพธ์ให้มากขึ้น เมื่อพบว่าตนเองได้ผลลัพธ์น้อย หรือรับผลลัพธ์น้อยลงเมื่อเห็นว่าตนเองได้ผลลัพธ์มากแล้ว
3. บุคคลอาจจะไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนระดับของสิ่งป้อนเข้ากับผลลัพธ์ได้ด้วยตนเอง จึงต้องใช้วิธีบิดเบือนการรับรู้ กล่าวคือ คิดเอาเองว่าตนยังทำงานไม่มากพอ จึงได้ผลลัพธ์ออกมาน้อย หรืออาจจะคิดว่าผลลัพธ์ที่ได้นี้เพียงพอกับแรงงานที่ได้ลงไปแล้ว
4. บุคคลอาจจะหนีออกจากสถานการณ์ไป เมื่อพบว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมจากหน่วยงาน สาเหตุจากทำงานมากกว่าผู้อื่นแต่ได้ผลลัพธ์น้อยกว่าผู้อื่น บุคคลอาจหลบออกจากสถานการณ์โดยการลาออกจากหน่วยงานนั้นไป เพื่อไปหาหน่วยงานอื่นที่มีความยุติธรรมมากกว่า

จากทฤษฎีดุลยภาพของอดัมส์จะเห็นว่าความคิดของพนักงานในภาพรวมจะสอดคล้องกับทฤษฎีดุลยภาพของอดัมส์ เพราะเมื่อเกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นจะทำให้พนักงานมีการกระทำเพื่อให้เกิดความยุติธรรม หรือลดความไม่ยุติธรรมนั้นลง และความรุนแรงของแรงจูงใจใน

การกระทำดังกล่าวขึ้นกับระดับความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์การ

4. ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การต่างกัน นอกนั้นไม่พบความแตกต่างกัน

ด้วยตำแหน่งงานที่แตกต่างกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานย่อมมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารรับผิดชอบดูแลความเรียบร้อย ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าขององค์การเพื่อสนองนโยบายขององค์การ ส่วนพนักงานจะปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย โดยมิได้เข้าไปคลุกคลีเหมือนผู้บริหาร เมื่อผู้บริหารรับนโยบายการทำงานขององค์การมาเพื่อส่งมอบพนักงาน พนักงานจะต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่ เป็นความผูกพันต่อองค์การตามหน้าที่ของพนักงาน แต่สำหรับผู้บริหารจะต้องคลุกอยู่กับการบริหารการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งอาจจะเกิดจากความรับผิดชอบ แต่ทั้งผู้บริหารและพนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจที่สูงเหมือนกัน

คังเนวคิคของมาเดย์ และคณะ (Mowday et al., 1982, p. 3) กล่าวว่า เมื่อบุคคลรับเข้าทำงานในองค์การ ความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยนเริ่มเกิดขึ้นโดยที่แต่ละฝ่ายให้แลกเปลี่ยนบางอย่างและได้รับบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่าจากอีกฝ่าย ซึ่งสิ่งสำคัญของพันธะสัญญานี้เป็นธรรมชาติของการแลกเปลี่ยนทั้งความเป็นสมาชิกและคุณภาพของการเป็นสมาชิก หากมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลและองค์การบุคคลก็จะมี ความผูกพันต่อองค์การ และมีการคงพฤติกรรมมาทำงานให้กับองค์การต่อไป ซึ่งการที่บุคคลมีความต่อเนื่องของการเป็นสมาชิกในองค์การสามารถอธิบายได้จากข้อเสนอ 2 ประการ ดังนี้

1. การคาดหวัง (Expectancy Proposition) โดยแนวโน้มที่จะคงอยู่ในองค์การจะเพิ่มขึ้น ถ้าหากบุคคลคาดหวังการได้รับรางวัลสัมพันธ์กับการคงสมาชิกภาพขององค์การ
2. ความผูกพัน (Commitment Proposition) เป็นแนวโน้มที่จะอยู่ในองค์การเพิ่มขึ้นหากบุคคลมีการลงทุนต่อองค์การเพิ่มขึ้น ความรู้สึกเป็นหนึ่งองค์การจะเพิ่มขึ้น โอกาสเลือกหนทางที่จะไปจากองค์การก็จะถูกปิดกั้นจากการมีทักษะเฉพาะทางที่สั่งสมจากการทำงานในองค์การ และสถานภาพทางสังคมของบุคคลก็จะผูกพันบุคคลเข้าไว้กับองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งในการรักษานุคลากรให้อยู่กับองค์การตลอดไป อีกทั้งยังทุ่มเทพลังความสามารถทางสติปัญญาและกำลังกายอย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การและตัวพนักงานเอง ความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนกับองค์การ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความพึงพอใจในการทำงาน โดยไม่ให้พนักงานรู้สึกถูกบังคับให้ทำงาน อันเป็นสาเหตุของการขาดงาน และการลาออก ซึ่งในเรื่องนี้ สเตียร์ (Steers, 1977, pp. 46-57) ให้ทัศนะว่า ความผูกพันต่อองค์การนั้นสามารถใช้ทำนายอัตรา

การเข้าออกจากงานของสมาชิกองค์การได้ด้วย

5. การรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ จำนวน 3 คู่ คือ 1. ด้านการกำหนดค่าตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ 2. ด้านระบบกับความผูกพันด้านจิตใจ และ 3. ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาด้านจิตใจ

ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าความผูกพันด้านจิตใจของพนักงานจะเป็นตัวที่สำคัญในการช่วยให้พนักงานอยู่กับองค์การด้วยความสมัครใจที่จะอยู่ และอยู่ปฏิบัติงานภายในองค์การด้วยความพอใจของพนักงาน

ดังแนวคิดของบุชานัน (Buchanan, 1979) และมาวเคย์ และคณะ กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติของพนักงาน หรือเป็นความตั้งใจในการกระทำกิจกรรม เช่น ความต้องการที่จะอยู่ในองค์การ ความตั้งใจทุ่มเททำงานเพื่อองค์การและเป้าหมายขององค์การ สิ่งนำของความตั้งใจเหล่านี้มาจากประสบการณ์ทางบวกในการทำงาน คุณลักษณะส่วนบุคคล และลักษณะงาน ผลลัพธ์ของความตั้งใจเหล่านี้จะเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ลดการขาดงาน และลดการลาออก ดังนั้นความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้พนักงานอยู่กับองค์การด้วยความจงรักภักดี และเป็นสิ่งที่องค์การต้องแสดงให้เห็นว่าองค์การให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างมาก

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ควรนำผลการวิจัยไปปรับปรุงองค์การเกี่ยวกับการวิจัยนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและตระหนักถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ต่อพนักงานและควรขยายผลสู่องค์การที่มีคุณลักษณะคล้ายคลึงกัน ในการพัฒนาองค์การให้พนักงานมีการรับรู้เข้าใจและตระหนักถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การอย่างถูกต้อง

2. ควรนำผลการวิจัยในด้านปัจจัยส่วนบุคคล เช่น การเปลี่ยนช่วงอายุ ระดับการศึกษา ความรู้ความเข้าใจในเรื่องของระบบประเมินของพนักงาน เป็นต้น ไปปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ พนักงาน และเพื่อพนักงานในองค์การให้มีการรับรู้ เข้าใจและตระหนักถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การอย่างถูกต้อง

3. ควรมีการวิเคราะห์การรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน และความผูกพันต่อองค์การ 3 ด้าน และนำไปปรับปรุงแก้ไขภายในองค์การ หรือองค์การที่เกี่ยวข้อง และองค์การที่มีสภาพการปฏิบัติงานคล้าย ๆ กับกลุ่มตัวอย่างได้พัฒนาให้

ก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อองค์การที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไขให้องค์การได้มีการพัฒนาและปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์ ในส่วนของการวิจัยครั้งต่อไป องค์การที่เกี่ยวข้องควรปรับให้มีการวิจัยในด้านอื่นๆ ดังนี้

1. ควรดำเนินการวิจัยในเรื่องการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การกับประชากรและกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ เพื่อให้องค์การอื่น ๆ สามารถพัฒนาปรับปรุงองค์การของตนได้อย่างเหมาะสม
2. ควรทำการวิจัยในหน่วยงานประเภทอื่น ๆ โดยเปรียบเทียบความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อมีการใช้ผู้ประเมินคนเดียวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสานที่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และตัวพนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงรูปแบบของระบบการประเมิน
3. เมื่อภาวะเศรษฐกิจอยู่ในสถานะที่มั่นคง ควรจะทำการวิจัยซ้ำเพื่อศึกษาผลของสภาพเศรษฐกิจที่มีผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน