

การเปรียบเทียบผลของการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชากับโดยคณะกรรมการ  
ต่อการรับรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ



นางสาวสุรีย์วรรณ สรวงระแก้ว

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ


คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2546

ISBN 974-17-4694-6

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

PERFORMANCE APPRAISAL BY SUPERVISOR AND COMMITTEE: A COMPARISON OF  
THE EFFECTS ON PERCEPTION OF JUSTICE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR



Miss Sureewan Songsrakaew

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Arts in Industrial and Organizational Psychology

Faculty of Psychology

Chulalongkorn University

Academic Year 2003

ISBN 974-17-4694-6



สุรียัศวรณ สรงสระแก้ว : การเปรียบเทียบผลของการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา กับโดยคณะกรรมการต่อการรับรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ.

(PERFORMANCE APPRAISAL BY SUPERVISOR AND COMMITTEE: A COMPARISON OF THE EFFECTS ON PERCEPTION OF JUSTICE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR). อ. ที่ปรึกษา: ศาสตราจารย์ ดร. ชัยพร วิชาวุธ ; 73 หน้า. ISBN 974-17-4694-6.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การระหว่างพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชากับพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ ตลอดจนศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานต่างกัน คือประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) มาตรฐานการรับรู้ความเป็นธรรมต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และการประเมินโดยคณะกรรมการ 2) มาตรฐานพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ กลุ่มตัวอย่างประกอบไปด้วยพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา จำนวน 60 คน และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ จำนวน 65 คน

ผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ รับรู้ความเป็นธรรมและมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การในระดับที่สูงกว่า พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ( $p < .01$  ทั้ง 2 กรณี) นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การทั้งในกลุ่มพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และกลุ่มพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการและไม่ว่าจะประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวหรือโดยคณะกรรมการ ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การที่เกิดขึ้นในพนักงานทั้งสองกลุ่มก็ไม่มีความแตกต่างกัน

สาขาวิชา .....จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.....ลายมือชื่อนิติ.....  
ปีการศึกษา.....2546.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

## 4478152138 : MAJOR INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

KEY WORD: PERFORMANCE APPRAISAL / JUSTICE / ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR

SUREEWAN SONGSRAKAEW : PERFORMANCE APPRAISAL BY SUPERVISOR AND  
COMMITTEE: A COMPARISON OF THE EFFECTS ON PERCEPTION OF JUSTICE  
AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR . THESIS ADVISOR : PROF.  
CHAIYAPORN WICHAWUT, Ph.D., 73 pp. ISBN 974-17-4694-6

The purpose of this research was to compare perception of fairness in performance appraisal and organizational citizenship behavior between employees who were appraised by supervisors and those appraised by committees. The research also examined the relationship between perception of justice and organizational citizenship behavior of employees appraised by these two systems. The measurement consisted of a perception of justice scale and an organizational citizenship behavior scale. The sample consisted of 60 employees who were appraised by supervisors and 65 employees who were appraised by committees.

Results indicated that employees who were appraised by committees perceived fairness and performed organizational citizenship behavior at a higher level than employees who were appraised by supervisors ( $p < .01$ ). Furthermore, results showed that there was no significant difference between the two groups in the relationship between perception of fairness and organizational citizenship behavior.

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Field of study Industrial and Organizational Psychology. Student's signature.....

Academic year....2003..... Advisor's signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ย่อมไม่สามารถสำเร็จลุล่วง หากมิได้รับความกรุณาอย่างยิ่ง จาก ศาสตราจารย์ ดร.ชัยพร วิชชาวุธ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้โอกาสแก่ผู้วิจัยพร้อมทั้ง เมตตาสละเวลาเพื่อให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ แนวทางปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ของ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ด้วยความเอาใจใส่ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ ประธาน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรรณระพี สุทธิวรรณ กรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาตลอดจนให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวินท์ ธิมนันทกุล และคณาจารย์ ทุกท่านที่ให้ความเมตตาแก่ผู้วิจัย ช่วยอบรมประสิทธิ์ประสาทความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ให้ ผู้วิจัยได้มีความรู้ความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ทั้งในทางวิชาการและในการดำเนินชีวิต

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้คำแนะนำและให้ข้อมูลที่เป็น ประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารของ บริษัททุกแห่ง สำหรับความอนุเคราะห์และโอกาสที่มอบให้แก่ผู้วิจัยในการเก็บข้อมูลตลอดจน พนักงานทุกท่านที่สละเวลาและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งทำให้ งานวิจัยฉบับนี้ สามารถดำเนินการต่อไปได้

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ๆ ทุกคน ที่คอยเป็นกำลังใจ ร่วมทุกข์ร่วมสุขและให้ความ ช่วยเหลือในทุกๆ เรื่องรวมทั้งเจ้าหน้าที่คณะจิตวิทยาผู้คอยเป็นธุระจัดการเอกสารต่างๆ แก่ผู้วิจัย

และท้ายสุด คุณพ่อคุณแม่ ผู้ซึ่งคอยเป็นกำลังใจ ดูแลและห่วงใยในทุกๆ ขณะจิต ผู้ซึ่งคอยยื่นเคียงข้างผู้วิจัยไม่ว่ายามทุกข์หรือยามสุข ตลอดช่วงเวลากการทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณ ณ โอกาสนี้

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ซ
บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	21
เหตุผลและสมมติฐานของการวิจัย .....	21
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	24
ข้อจำกัดของการวิจัย .....	26
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	27
วิธีดำเนินการวิจัย .....	28
ประชากร .....	28
กลุ่มตัวอย่าง .....	28
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	29
การพัฒนาเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ .....	29
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	33
ผลการวิจัย .....	36
อภิปรายผลการวิจัย .....	44
สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ .....	48
รายการอ้างอิง .....	52
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก .....	58
ภาคผนวก ข .....	59
ภาคผนวก ค .....	64
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	73

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1	จำนวนของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ แบ่งตามเพศของพนักงาน.....28
2	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ.....38
3	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนการรับรู้ความเป็นธรรม ของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ และ พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ด้วยวิธี t-test.....39
4	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนพฤติกรรม เป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดย คณะกรรมการและพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดย ผู้บังคับบัญชา และการวิเคราะห์ค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มด้วยวิธี t-test.....41
5	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรม การเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงาน โดยคณะกรรมการ และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชา การแปลงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นคะแนน พิชเชอร์ซี และผลการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่าง ด้วยวิธี Z-test.....42



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ประเมินค่า การปฏิบัติงานและผลงานของพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจ ทางการบริหารงานบุคคล เช่นเรื่องผลตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือนำข้อมูลมา ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ดังนั้นการประเมินการปฏิบัติงานพนักงานจึงมีความสำคัญทั้งต่อตัว พนักงานและต่อองค์กร

ในการประเมินการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะเป็นบุคคลที่องค์กรส่วนใหญ่มอบหมายให้เป็นผู้ประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน จากงานวิจัยที่สำรวจเกี่ยวกับระบบ การประเมินการปฏิบัติงานขององค์กร พบว่าผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากแนวคิดที่ว่าผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ ในงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานและเป็นบุคคลที่สามารถสังเกตถึงการปฏิบัติงาน และ พฤติกรรมต่างๆ ของพนักงานได้ดีกว่าบุคคลอื่น (Bernardin & Beatly, 1984 cited in Casio, 1991)แต่อย่างไรก็ตามการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพียงคนเดียวยังคงมีข้อจำกัดที่ได้รับ การกล่าวถึงคือในเรื่องของความผิดพลาดของการประเมิน การนำอคติมาใช้ในการประเมิน จึง นำไปสู่แนวคิดที่จะประเมินการปฏิบัติงานโดยบุคคลที่นอกเหนือไปจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพียงคนเดียว ไม่ว่าจะเป็น การประเมินตนเองของพนักงาน การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน การ ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินโดยกลุ่มบุคคลหรือการประเมินโดยคณะกรรมการ

การประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ เป็นการประเมินที่มีผู้ประเมินเป็น กลุ่มบุคคลประกอบไปด้วย ผู้บังคับบัญชาโดยตรง และผู้บังคับบัญชาท่านอื่นๆ ในหน่วยงาน เดียวกันพร้อมทั้งผู้บังคับบัญชาในระดับสูงถัดขึ้นไป ร่วมกันพิจารณาประเมิน ซึ่งวิธีการประเมิน แบบนี้ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่มีการนำมาใช้ในองค์กรของไทย จากผลสำรวจขององค์กรเอกชนจำนวน 284 องค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการเป็นวิธีที่ นำมาใช้เป็นอันดับที่ 2 รองจากการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง (สมชัย, 2539) เนื่องจาก การประเมินโดยคณะกรรมการเป็นการร่วมกันพิจารณาประเมินพนักงานโดยมีมุมมองจากบุคคล

หลายคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพนักงานในการทำงาน ไม่ใช่เพียงจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงเท่านั้น จึงน่าจะเป็นแนวทางที่จะส่งเสริมให้การประเมินมีความเป็นธรรมและเหมาะสมเพิ่มมากขึ้น

ความยุติธรรมหรือความเป็นธรรมขององค์กร เป็นแนวคิดที่ศึกษาการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อองค์กร และผู้นำว่ามีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม งานวิจัยที่ผ่านมาได้ศึกษาการรับรู้ความเป็นธรรมหลายมิติ ทั้งการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร (Distributive Justice) การรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อกระบวนการ ขั้นตอนที่ใช้ในการตัดสินใจผลตอบแทน (Procedural Justice) สำหรับในงานวิจัยนี้ศึกษาถึงการรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยเฉพาะลงไปที่การรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง

จากงานวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่า การรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานต่อองค์กร Murphy และ Cleveland (1995, cited in Muchinsky, 1997) เสนอว่าองค์กรที่สามารถสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน จะนำไปสู่ความพึงพอใจและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานรับรู้วาระบบนั้นไม่เป็นธรรม ไม่มีเหตุผล ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็มีแนวโน้มที่ลดลง จึงอาจกล่าวได้ว่าพนักงานที่มีความคิดหรือความเชื่อที่ตนได้รับความเป็นธรรมในการประเมินการปฏิบัติงานจากองค์กร จะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมต่างๆ ที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ที่องค์กรกำหนดไว้ของพนักงาน เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่แล้ว ยังมีพฤติกรรมอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีส่วนช่วยเสริมประสิทธิผลขององค์กร นั่นคือ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือจากและเกินกว่าบทบาทหน้าที่ประจำที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ดังที่ Katz และ Kahn (1966, cited in Smith, Organ & Near, 1983) กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมที่พิเศษนอกเหนือจากหน้าที่เหล่านี้ จะช่วยหล่อลื่นกลไกการทำงานของระบบสังคมภายในองค์กร ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน เกิดการพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน Organ (1988, cited in Organ, 1997) ได้ให้คำจำกัดความพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรว่า เป็นพฤติกรรมที่มีได้กำหนดไว้ในคำอธิบายงาน (Job Description) หรือในบทบาทหน้าที่ของ

ตำแหน่งงานนั้นๆ ว่าต้องปฏิบัติ และเป็นพฤติกรรมซึ่งไม่ส่งผลต่อสิ่งตอบแทนในรูปของรางวัลหรือ การเลื่อนขั้นในระบบผลตอบแทนที่เป็นทางการขององค์กร และพฤติกรรมเหล่านี้สามารถนำไปสู่ ระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลขององค์กร

ในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นธรรม และพฤติกรรมการ เป็นสมาชิกขององค์กร ระหว่างพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ พร้อมทั้งศึกษาว่าพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาและโดย คณะกรรมการมีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกของ องค์กรต่างกันหรือไม่

## แนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. ความหมายและแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงาน

#### 1.1 ความหมายของการประเมินการปฏิบัติงาน

การประเมินการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนของการตัดสินใจและการ สื่อสารไปยังพนักงานถึงผลการปฏิบัติงานของพวกเขา และกำหนดแนวทางการพัฒนาและ ปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน (Byars, 1997) รวมทั้งเป็นการประเมินถึงข้อบกพร่อง ข้อ ได้เปรียบในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นระบบ (Cascio, 1991) การประเมินผลการ ปฏิบัติงานนอกจากจะมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาขึ้นค่าตอบแทน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสำหรับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร หรือ มีพฤติกรรมปฏิบัติงานและผลงานที่ตรงตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด วัตถุประสงค์อีกข้อ หนึ่ง คือเรื่องของการพัฒนาและปรับปรุงศักยภาพของบุคลากร ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะ เป็นข้อมูลป้อนกลับ เพื่อที่องค์กรหรือพนักงานจะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพ ซึ่งจะส่ง ผลรวมต่อการพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กรต่อไป

สำหรับในงานวิจัยนี้การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงกระบวนการประเมิน ค่าพนักงานทางด้านการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลไป ใช้ในการตัดสินใจทางการบริหารงานบุคคลหรือการพัฒนาบุคลากร

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงาน

### 2.2.1 ปัญหาที่เกิดขึ้นในการประเมินการปฏิบัติงาน

ในกระบวนการประเมินการปฏิบัติงาน มีปัญหาที่เกิดขึ้นหลายส่วนทั้งในส่วนของปัญหาที่มาจากระบบประเมิน เช่น เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินไม่สอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบของพนักงาน วิธีการประเมินมีความซับซ้อน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีปัญหาที่มาจากตัวบุคคล ซึ่งได้แก่ ตัวผู้ถูกประเมิน หรือพนักงาน และตัวผู้ประเมิน

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้นอกจากขึ้นอยู่กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้ประเมินแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับการประเมินก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ หากพนักงานไม่เห็นคุณค่าและศรัทธาต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ผลักดันให้พนักงานเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน หรือปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงานได้ การมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการประเมินการปฏิบัติงาน ไม่ศรัทธาในระบบการประเมินการปฏิบัติงาน ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากการที่ผู้รับการประเมินมีความรู้สึกว่าเขาเองไม่ได้รับความเป็นธรรมในการประเมิน ผู้ประเมินมีความลำเอียง หรือแม้แต่การไม่เห็นด้วยกับหัวข้อที่ใช้ในการประเมินและวิธีการประเมินเมื่อผลการประเมินนั้นไม่ตรงกับความคิดของผู้รับการประเมิน

ถึงแม้จะมีการออกแบบระบบการประเมินที่เป็นมาตรฐาน และเชื่อถือได้แต่ปัญหาในการประเมินยังอาจเกิดขึ้นได้ การประเมินการปฏิบัติงานประกอบด้วย 2 กระบวนการคือการสังเกต และการตัดสินซึ่งทั้งสองส่วนอาจได้รับการครอบงำได้โดยอคติ เนื่องจากการประเมินขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของบุคคล ดังนั้นมีความเป็นไปได้ที่บุคคลผู้ทำหน้าที่ตัดสินจะถูกครอบงำโดยอคติ (Cascio, 1991) และนำไปสู่ความผิดพลาดในการตัดสินได้

กล่าวได้ว่าบุคคลซึ่งทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานถือเป็นส่วนที่มีความสำคัญส่วนหนึ่งที่จะนำไปสู่การรับรู้ของพนักงานถึงความเป็นธรรมของกระบวนการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นธรรมระหว่างพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมิน และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยมีคณะกรรมการเป็นผู้ประเมิน

### 2.2.2 ผู้ประเมินการปฏิบัติงาน

บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่อยู่ในสถานะที่สามารถสังเกตพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของผู้ที่ถูกประเมินได้ ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมิติต่างๆ ของงาน ต้องมีความเข้าใจถึงรูปแบบของมาตรวัดหรือเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงาน และเป็นบุคคลที่ได้ทำการประเมินงานอย่างมีจิตสำนึก (Ferris & Rowland, 1990)

จากการสำรวจเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นว่า หน่วยงานส่วนใหญ่ได้ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน (Henderson, 1984) สำหรับงานวิจัยในประเทศซึ่งสำรวจเกี่ยวกับระบบการประเมินการปฏิบัติงานขององค์การเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 284 องค์การ พบว่า องค์การที่ทำการเก็บข้อมูล ส่วนใหญ่ประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง (สมชัย, 2539)

ซึ่งอาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงถือได้ว่าเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับพนักงานที่สุด ทำให้ผู้บังคับบัญชานั้นเป็นบุคคลที่รู้ว่าพนักงานควรจะทำสิ่งใด (Cascio, 1991) เป็นบุคคลที่มีโอกาสสังเกตการทำงานของพนักงานได้กว้างที่สุด (Cascio, 1991; Ferris & Rowland, 1990) และเข้าใจถึงข้อจำกัดตลอดจนสิ่งขัดขวางการปฏิบัติงาน หรือเข้าใจว่าพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ไหนจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานนั้นเพิ่มขึ้น นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญคือ ผู้บังคับบัญชานั้นจะตระหนักถึงสิ่งที่พนักงานจะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย

แต่อย่างไรก็ตามการที่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะสามารถสังเกตและประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานได้ครบในทุกๆ แง่มุม หรือตระหนักและใส่ใจต่อพฤติกรรมที่แสดงออก รวมถึงผลของพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลงานของพนักงานได้อย่างครบถ้วนนั้นเป็นสิ่งที่ลำบาก ดังนั้นจึงนำไปสู่แนวทางการประเมินการปฏิบัติงานโดยให้บุคคลอื่นๆ เข้ามาเป็นผู้ร่วมสังเกตและประเมินพนักงาน รวมถึงการให้พนักงานเป็นผู้ประเมินตนเอง การใช้ผู้ประเมินมากกว่า 1 คนนี้น่าจะนำมาซึ่งการประเมินการปฏิบัติงานที่มีความตรงมากขึ้น และลดโอกาสในความผิดพลาดโดยสามารถระบุและวัดมิติของพฤติกรรมที่หลากหลายและถูกต้องมากขึ้นและลดความลำเอียงของผู้ประเมินที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้มากกว่าเมื่อใช้ผู้ประเมินคนเดียว เนื่องจากจะช่วยทำให้มีการพิจารณาประเมินในหลากหลายความเห็นมุมมองของผู้ประเมิน

การประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ (Committee Rating) แนวทางนี้เป็น การประเมินผลโดยกลุ่มบุคคลที่แต่งตั้งขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วย หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา

โดยตรง มีการติดต่อกับพนักงานผู้นั้นในช่วงเวลาที่ผ่านมา โดยเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาจากแผนกอื่นๆ อีกประมาณ 3-4 คน โดยอาจจะมีผู้ประสานงานคือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจะทำการประเมินทั้งกับพนักงานภายใต้บังคับบัญชาของตนเอง และของส่วนงานอื่นด้วย มีการเพิ่มกลุ่มจากระดับการตรวจสอบที่สูงถัดขึ้นไป แนวทางการประเมินของกลุ่มหรือคณะกรรมการนี้ อยู่บนพื้นฐานที่ว่า บุคคลหลายคนผู้ซึ่งรู้ถึงประเด็นของการประเมินสามารถให้ข้อมูลที่มากกว่าผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (French, 1994) ซึ่งการประเมินโดยกลุ่มบุคคลนี้ น่าจะทำให้ผลการประเมินน่าเชื่อถือมากขึ้นและอาจช่วยกำจัดความลำเอียงที่เกิดขึ้นจากการให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินเพียงคนเดียว ทำให้เกิดความเป็นธรรมกับผู้ถูกประเมินมากขึ้น

## 2. ความหมายและแนวความคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความเป็นธรรม

### 2.1 ความหมายของการรับรู้ความเป็นธรรม

ความยุติธรรมขององค์การ เป็นการรับรู้ของพนักงานว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากองค์การและผู้นำขององค์การ (Muchinsky, 1997; Skarlicki & Latham, 1996) สำหรับแนวทางในการตัดสินความเป็นธรรม Leventhal (1980, cited in Niehoff & Moorman, 1993; Colquitt, 2001) ได้เสนอถึง หลักการขจัดอคติ หรือมีความเป็นกลาง (Bias suppression) ว่าเป็นหนึ่งในหลักการที่นำไปสู่ความเป็นธรรมของกระบวนการหรือขั้นตอนต่างๆ สำหรับในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า "การรับรู้ความเป็นธรรม" ในความหมายเดียวกับ "ความยุติธรรมในองค์การ" และได้ให้ความหมายของการรับรู้ความเป็นธรรมคือ ความคิดหรือความเชื่อของพนักงานที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานว่า มีความเป็นกลางในการประเมิน มีความเที่ยงตรง เป็นธรรม และเชื่อถือได้

### 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความเป็นธรรม

ความเป็นธรรมในองค์การ เป็นแนวคิดที่ได้รับการสนใจศึกษาในช่วงก่อนปี 1975 ซึ่งในช่วงแรกการศึกษามุ่งเน้นไปที่ ความเป็นธรรมของผลตอบแทนของพนักงานที่ได้รับจากองค์การ

ความเป็นธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) เป็นการรับรู้ของพนักงานว่าผลตอบแทนเช่น เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เงินโบนัส ที่ได้รับการแบ่งสรรจากองค์การมีความเท่าเทียมกัน (Niehoff & Moorman, 1993) โดยแนวคิดที่ใช้ในการอธิบายความเป็นธรรมด้านผลตอบแทนนั้นคือ ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory) ของ Adams (1986, cited in Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng Yee, 2001) ตามแนวคิดของ Adams ความเป็นธรรม

อธิบายได้จากการพิจารณาสัดส่วนของสิ่งที่บุคคลลงทุนไว้ในงาน ตัวอย่างเช่นประสบการณ์ในการทำงาน การศึกษา และสิ่งตอบแทนที่บุคคลได้รับ เทียบกับสิ่งที่ได้รับและสิ่งที่ลงทุนไปของบุคคลอื่น การพิจารณาความเป็นธรรมนอกจากใช้แนวคิดความเท่าเทียมกัน ยังมีการใช้หลักอื่นๆ ในการตัดสินความเป็นธรรมด้านผลตอบแทน เช่น หลักของความเสมอภาค (Equality) และหลักแห่งความจำเป็น (Need)

ในระยะต่อมา แนวทางการศึกษาความเป็นธรรมขององค์กรได้ให้ความสนใจไปที่ความเป็นธรรมของกระบวนการหรือวิธีการที่ใช้ในการตัดสินผลตอบแทน Thibaut และ Walker (1975, cited in Colquitt et al., 2001) เป็นผู้เสนอแนวคิดของความเป็นธรรมด้านกระบวนการ ซึ่งในเบื้องต้นมุ่งศึกษาประเด็นของกระบวนการทางกฎหมาย ซึ่งพบว่าบุคคลที่มีส่วนได้เป็นผู้ควบคุมกระบวนการหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินคดีความ จะยอมรับผลการตัดสินว่ามีความเป็นธรรม ต่อมา Leventhal, Karuza & Fry (1980, cited in Colquitt et al., 2001) ได้นำแนวคิดนี้ไปศึกษาในบริบทที่นอกเหนือจากด้านกฎหมายคือบริบทขององค์กร

ความเป็นธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) เป็นการรับรู้ของพนักงานว่ากระบวนการหรือวิธีการที่ใช้ในการกำหนดผลตอบแทนนั้นเป็นไปในแนวทางที่เป็นธรรมและเหมาะสม (Niehoff & Moorman, 1993; Greenberg, 1990) รวมไปถึงความเป็นธรรมของนโยบาย ระเบียบขั้นตอนต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการตัดสินใจด้วย (Muchinsky, 1997) Leventhal และคณะ(1980, cited in Niehoff & Moorman, 1993; Colquitt, 2001) ได้เสนอเกณฑ์ในการพิจารณาความเป็นธรรมด้านกระบวนการ 6 เกณฑ์ดังนี้ หลักของความสม่ำเสมอ (Consistency) เช่นกระบวนการนั้นได้รับการนำไปใช้กับทุกคน และไม่ว่าจะเวลาใดก็ตาม, หลักของการขาดความมือคด หรือมีความเป็นกลาง (Bias suppression) เช่นผู้ประเมินมีความเป็นกลาง, หลักของความแม่นยำ (Accuracy) เช่นในกระบวนการมีการนำข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำมาใช้ในการพิจารณา, หลักของความถูกต้องเหมาะสม (Correctability) เช่น เมื่อเกิดความผิดพลาด ไม่ถูกต้องในการตัดสินมีกระบวนการที่จะทำการแก้ไขได้ หลักของความเป็นตัวแทน (representativeness) เช่นความคิดเห็นของกลุ่มต่างๆ ที่ได้รับผลจากการตัดสินใจถูกนำมาใช้ในการพิจารณา, และหลักของศีลธรรม (Ethicality) กระบวนการเป็นไปในแนวทางของหลักพื้นฐานทางด้านศีลธรรมและจรรยาบรรณ ซึ่งหากหลักการเหล่านี้เกิดขึ้น พนักงานก็จะพิจารณาว่ากระบวนการนั้นเป็นธรรม นอกจากนี้การได้รับสิทธิได้รับเสียงระหว่างกระบวนการตัดสินใจ หรือการมีอิทธิพลเหนือผลตอบแทน ก็จะนำไปสู่การรับรู้ความเป็นธรรมเช่นเดียวกัน (Thibaut & Walker, 1975, cited in Colquitt, 2001)

การศึกษาความเป็นธรรมในองค์กร นอกจากจะได้รับการศึกษาเป็น 2 แนวทางข้างต้นแล้ว ยังมีงานวิจัยส่วนหนึ่งได้ทำการศึกษาถึงความเป็นธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice) Bies และ Moag (1986, cited in Colquitt, 2001) ได้เสนอแนวคิดของความเป็นธรรมโดยให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณภาพในการปฏิบัติระหว่างกันที่บุคคลได้รับ

ความเป็นธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ หมายถึงความเป็นธรรมจากการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาต่อพนักงาน ในแง่ของการนำกระบวนการ หรือวิธีการขององค์กรมาปฏิบัติใช้ หรือในแง่ของการอธิบายถึงที่มา หรือเหตุผลของกระบวนการที่นำมาใช้เหล่านั้น (Niehoff & Moorman, 1993) ความเป็นธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์นี้ได้รับการศึกษาเบื้องต้นเป็น 4 เงื่อนไขคือการตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผล (Justification), ความซื่อสัตย์ (Truthfulness) เช่นผู้มีอำนาจแสดงออกด้วยความจริงใจและไม่หลอกลวง), ปฏิบัติต่อด้วยความเคารพ (Respect) เช่น ปฏิบัติต่อด้วยความสุภาพ, แสดงออกอย่างเหมาะสม ถูกต้อง (Propriety) เช่น หลีกเลี่ยงจากการกล่าวหรือแสดงความเห็นอย่างไม่เหมาะสม ( Bies & Moag, 1986, cited in Colquitt, 2001)

งานวิจัยหลายชิ้นได้ศึกษาความเป็นธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของมิติความเป็นธรรมด้านกระบวนการ เนื่องจากพบความสัมพันธ์ในระดับสูงระหว่างความเป็นธรรมด้านกระบวนการ และความเป็นธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ (Folger, 1987, cited in Colquitt et al., 2001; Folger & Konovsky, 1989) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่ศึกษาความเป็นธรรมด้านปฏิสัมพันธ์และความเป็นธรรมด้านกระบวนการแยกส่วนกัน (Moorman, 1991; Skarlicki & Folger, 1997)

### 2.2.1 ผลของการรับรู้ความเป็นธรรม

จากงานวิจัยที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่าการรับรู้ความเป็นธรรม มีความสำคัญต่อความคิดความรู้สึกของพนักงาน รวมถึงพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร เมื่อพนักงานรับรู้ถึงความเป็นธรรมขององค์กร พนักงานมีแนวโน้มที่มีความพอใจในงาน มีความผูกพันมั่นต่อองค์กร มีความไว้วางใจต่อหัวหน้าและองค์กร มีพฤติกรรมจรรยาบรรณน้อย มีพฤติกรรมที่ตอบสนองในทางลบน้อย ความตั้งใจในการลาออกจางานน้อย มีผลการปฏิบัติงานสูงและมีพฤติกรรมของการเป็นสมาชิกขององค์กร

**ความพึงพอใจในงาน** การรับรู้ความเป็นธรรมต่อผลตอบแทนที่ได้รับ และการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน ซึ่งในงานของ McFarlin และ Sweeney (1992) พบว่าการรับรู้ความเป็นธรรมด้านผลตอบแทนของพนักงาน สามารถทำนายความพึงพอใจในงานในระดับที่สูงกว่า



ความเป็นธรรมด้านกระบวนการ ส่วนงานของ Masterson, Lewis, Goldman และ Taylor (2000) เสนอว่าการรับรู้ความเป็นธรรมด้านกระบวนการเป็นตัวทำนายที่สำคัญต่อความพึงพอใจในงาน มากกว่าความเป็นธรรมด้านปฏิสัมพันธ์

**ความผูกใจมั่นต่อองค์กร** จากงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่าการที่พนักงานรับรู้ว่ามีรายได้และสิ่งตอบแทนจากองค์กรและกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจผลตอบแทนเหมาะสมและเป็นธรรม จะทำให้พวกเขามีความผูกใจมั่นต่อองค์กรสูง (Magner, Johnson & Elfrink, 1994) โดยมีงานวิจัยส่วนหนึ่งพบว่า การรับรู้ความเป็นธรรมต่อผลตอบแทนมีผลต่อความผูกใจมั่นต่อองค์กร ในระดับที่สูงกว่าการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อกระบวนการ (Lowe & Vodanovich, 1995) แต่ก็มีงานวิจัยส่วนหนึ่งที่เสนอว่าการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อกระบวนการ เป็นตัวทำนายความผูกใจมั่นต่อองค์กร ได้ดีกว่าการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อผลตอบแทนที่ได้รับ (Masterson et al., 2000; McFarlin & Sweeney, 1992)

**ความไว้วางใจ** จากงานวิจัยที่ผ่านมาพบความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจและความเป็นธรรม โดยเฉพาะความเป็นธรรมด้านกระบวนการจะมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจสูงกว่าความเป็นธรรมด้านผลตอบแทน (Alexander & Ruderman, 1987; Konovsky & Pugh, 1994)

**พฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กร** Organ (1990, cited in Colquitt et al., 2001) เสนอว่าการรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานจะช่วยผลักดันให้พนักงานแสดงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กร งานวิจัยที่ผ่านมาพบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมด้านกระบวนการและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กร (Ball, Trevino, & Sims, 1994; Moorman, 1991) ซึ่งเมื่อพิจารณาระหว่างความเป็นธรรมด้านกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจและความเป็นธรรมของผลตอบแทนที่ได้รับ พบว่าความเป็นธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กรในระดับที่สูงกว่า เช่นเดียวกับงานของ Skarlicki และ Latham (1996) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่รับรู้ความเป็นธรรมด้านกระบวนการและด้านปฏิสัมพันธ์จากผู้บังคับบัญชาผู้ซึ่งที่ได้รับการฝึกอบรมหลักการด้านความเป็นธรรม พนักงานมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่ง Organ เสนอว่าความเป็นธรรมส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กรเนื่องจากความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนทางสังคมมีการพัฒนา โดยการปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเป็นธรรมจะก่อให้เกิดความมั่นใจที่จะแสดง

พฤติกรรมอย่างสมัครใจ และในระยะยาวจะส่งผลไปสู่การตอบแทนกลับขององค์กรและผู้นำองค์กร

นอกจากความคิด และความรู้สึกของพนักงานที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น มีงานวิจัยที่อธิบายถึงผลของพฤติกรรมของพนักงานที่ได้รับการปฏิบัติในงานอย่างไม่ยุติธรรมว่าจะมีพฤติกรรมอย่างไร เมื่ออยู่ในสถานะที่ไม่เป็นธรรม พนักงานจะตอบสนองต่อสภาวะนั้นในหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการยอมรับต่อสภาวะนั้น หรือหลีกเลี่ยงจากสภาวะนั้นๆ หรือทำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

**พฤติกรรมตอบได้ในทางลบ** พฤติกรรมตอบได้ในทางลบของพนักงานสามารถแสดงออกได้ในรูปแบบต่างๆ ตัวอย่างเช่น การลักขโมย การแก้แค้น ซึ่งงานวิจัยของ Greenberg (1990) เสนอว่าพฤติกรรมการลักขโมยน่าจะเป็นการโต้ตอบอย่างจริงจังของพนักงานต่อค่าตอบแทนที่มีระดับต่ำและไม่เท่าเทียมกัน เนื่องจากการลักขโมยเป็นวิธีที่จะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจที่สมดุลมากขึ้นระหว่างพนักงานและองค์กร นอกจากนี้ Skarlicki และ Folger (1997) พบว่าพฤติกรรมการแก้แค้นของพนักงานมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความเป็นธรรมทั้งด้านกระบวนการ ด้านปฏิสัมพันธ์ และด้านผลตอบแทน

**การถอนตัวจากองค์กร** รูปแบบของการถอนตัวจากองค์กร เช่น การละเลยไม่สนใจงาน การขาดงาน จนไปถึงการลาออกจากงาน งานวิจัยบางงานพบว่า การถอนตัวจากงานของพนักงานได้รับอิทธิพลจากความเป็นธรรมด้านผลตอบแทน รวมถึงได้รับอิทธิพลจากความเป็นธรรมด้านกระบวนการ (Dailey & Kirk, 1992) โดยงานวิจัยของ Masterson และคณะ (2000) แสดงให้เห็นว่าความเป็นธรรมด้านกระบวนการมีผลต่อการถอนตัวของพนักงานมากกว่าความเป็นธรรมด้านปฏิสัมพันธ์

จากที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น ผลของการรับรู้ความเป็นธรรมนั้นส่งผลทั้งต่อความคิด ความรู้สึกตลอดจนส่งผลต่อไปยังพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานที่ผ่านมา มีการศึกษาใน 2 ลักษณะคือ พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ (In-Role Behavior) เป็นพฤติกรรมที่องค์กรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานปฏิบัติอย่างชัดเจน และอยู่ภายใต้เงื่อนไขการให้รางวัล หรือการลงโทษ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่องค์กรใช้ในผลการประเมินการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมนอกเหนือหน้าที่ (Extra-Role Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้ระบุไว้ในคำบรรยายลักษณะงานหรือถูกกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ แต่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยให้ความสนใจพฤติกรรมของพนักงานที่เป็นพฤติกรรมนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ หรือ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กร เนื่องจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติ

ด้วยตนเอง แม้ว่าพฤติกรรมเหล่านี้จะไม่อยู่ในขอบข่ายของหน้าที่ที่องค์กรกำหนดให้ปฏิบัติตาม ซึ่งมีแนวโน้มว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรนี้จะป็นรูปแบบของการตอบแทนของพนักงานต่อการรับรู้ความเป็นธรรมที่ตนเองได้รับจากองค์กร

### 3. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กร

#### 3.1 ความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กร

การศึกษาแนวคิดในเรื่องพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational citizenship behavior: OCB) ได้มีการนิยามถึงพฤติกรรมเหล่านี้ไว้มากมาย ซึ่งลักษณะสำคัญของการนิยามพฤติกรรมเหล่านี้ที่ผ่านมาก็คือ เป็นพฤติกรรมของพนักงานซึ่งแม้ว่าจะไม่ใช่พฤติกรรมที่จำเป็นอย่างยิ่งต่องานในบทบาทหน้าที่ แต่เป็นพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมและอำนวยความสะดวกแก่ระบบงานขององค์กร (Lee & Allen, 2002) เช่นเดียวกับที่ Organ (1988, cited in Pond, Nacoste, Mohr, & Rodriguez, 1997) ได้เสนอลักษณะสำคัญของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กร ดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรเป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้ระบุไว้ในบทบาทหน้าที่หรือในคำอธิบายงานตามสัญญาการจ้างขององค์กรว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติ โดยพฤติกรรมนี้มีลักษณะของการเลือกกระทำด้วยตนเองของพนักงาน (Discretionary) และพนักงานเข้าใจโดยทั่วกันว่า การละเว้นที่จะกระทำพฤติกรรมเหล่านั้นจะไม่เกิดความผิดหรือโทษแก่ตนเอง

2. พฤติกรรมที่เกิดขึ้น ไม่ส่งผลโดยตรงต่อการได้สิ่งตอบแทนที่เป็นทางการตามระบบผลตอบแทนขององค์กรหรือไม่มีการยืนยันว่าจะได้รับสิ่งชดเชยตอบกลับจากการปฏิบัติพฤติกรรมนั้นๆ โดยพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรนั้นอาจเป็นตัวนำไปสู่การตอบแทนในอนาคตหรือไม่ก็ได้ และรางวัลที่อาจจะได้รับนั้นจะไม่แน่นอนถ้าเปรียบเทียบกับกรปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล (ผลดีภาพสูงขึ้น) การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ หรือการมีความชำนาญด้านเทคนิค Organ (1997) และ

3. พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรหรือประโยชน์ขององค์กรโดยรวม

สำหรับในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรดังนี้คือ พฤติกรรมของพนักงานที่นอกเหนือไปจากบทบาทหน้าที่ของพนักงานที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ซึ่งการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติพฤติกรรมเหล่านี้ ไม่ได้นำไปสู่การได้รางวัลหรือการ

ลงโทษจากองค์การอย่างชัดเจน แต่เป็นพฤติกรรมที่พนักงานสมัครใจปฏิบัติ และเป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

### 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ

#### 3.2.1 องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การที่ผ่านมา ได้แบ่งองค์ประกอบของพฤติกรรมไว้หลากหลาย ซึ่งมีทั้งการผสมผสานและการทับซ้อนกันของลักษณะพฤติกรรมในแต่ละองค์ประกอบ การแบ่งองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การในงานวิจัยที่ผ่านมา อาทิเช่น

Smith และคณะ (1983) ทำการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบ (Factor analysis) และพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่คำนึงถึงตนเอง (Altruism) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความตั้งใจโดยตรงที่จะช่วยเหลือบุคคลอีกคนหนึ่งในสถานการณ์เฉพาะระหว่างคนสองคน เช่น ช่วยงานเพื่อนร่วมงานที่ลาหยุด อาสาช่วยเหลือในสิ่งที่ไม่ได้มีการร้องขอ ช่วยแนะนำพนักงานใหม่ ทั้งๆ ที่ไม่ใช่กฎข้อบังคับ เป็นต้น

2. การเชื่อฟังปฏิบัติตาม (Generalized Compliance) เป็นพฤติกรรมที่มีใช้การแสดงออกระหว่างบุคคล แต่เป็นการปฏิบัติตามบรรทัดฐานที่แสดงถึงการเป็นพนักงานที่ดี เช่น ตรงต่อเวลา ไม่หยุดพักในเวลาที่ไม่สมควร ไม่ใช่เวลางานในการพูดคุยเล่นกับคนอื่น ซึ่งพฤติกรรมในกลุ่มนี้ได้รวมการสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) ของพนักงาน และเป็นพฤติกรรมที่เป็นไปเพื่อผลประโยชน์โดยรวมขององค์การมากกว่าเพื่อผลประโยชน์ในระดับบุคคล

William และ Anderson (1991) ได้แบ่งองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ โดยพิจารณาถึงกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลจากพฤติกรรมนี้ โดยแบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การที่มีต่อบุคคล หรือ OCBI เป็นพฤติกรรมที่ส่งผลโดยตรงในเบื้องต้นต่อปัจเจกบุคคลภายในองค์การ และส่งผลในทางอ้อมต่อองค์การ เช่น การช่วยเหลืองานเพื่อนร่วมงานที่ขาดงาน ตระหนักถึงผลประโยชน์ส่วนบุคคลของผู้อื่น การช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างบุคคล เป็นต้น

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การที่มีต่อองค์การ หรือ OCBO เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์โดยทั่วไปต่อองค์การ เช่น ยึดมั่นต่อกฎระเบียบที่ไม่เป็นทางการ

จากการแบ่งองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ทั้งของ Smith และคณะ (1983) และ William และ Anderson (1991) กล่าวได้ว่ามีความคล้ายคลึงกันในการแบ่งพฤติกรรมเป็น 2 องค์ประกอบ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในส่วนของข้อคำถามในองค์ประกอบการช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่คำนึงถึงตนเอง หรือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ที่มีต่อบุคคล พบว่าในมาตรวัดของ William และ Anderson ข้อคำถามมีความชัดเจนในการบ่งบอกว่า เป็นพฤติกรรมระหว่างบุคคลที่ส่งผลต่อบุคคล ส่วนข้อคำถามในงานของ Smith และคณะ มีบางข้อคำถาม เช่นเสนอคำแนะนำที่สร้างสรรค์เพื่อพัฒนาหน่วยงานของตน ให้ความใส่ใจต่อระบบงานที่ส่งเสริมภาพพจน์ขององค์การแม้ไม่ใช่สิ่งที่ระบุให้ทำ ซึ่งค่อนข้างจะเป็นการผสมผสานระหว่างองค์ประกอบทั้งสองของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ

Organ (1988, cited in Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990) ได้จำแนกองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การเป็น 5 องค์ประกอบ คือ

1. พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ (Altruism) คือพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นเอง โดยมีลักษณะของการช่วยเหลือบุคคลอื่นในเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับงานหรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์การ ซึ่งรวมไปถึงการให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เช่น ลูกค้าขององค์การ เป็นต้น
2. พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) คือการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์การอย่างเคร่งครัด ซึ่งเกินกว่าความคาดหมายในบทบาทที่องค์การกำหนดไว้ในระดับต่ำสุด ตลอดจนช่วยดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์การ ไม่ใช่เวลาไปปฏิบัติภารกิจส่วนตัวเป็นต้น
3. พฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) คือพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความอดทนอดกลั้นต่อสถานการณ์ความกดดันต่างๆ ที่เข้ามาบรรจบกัน เช่น หลีกเลี่ยงการบ่นหรือตำหนิผู้อื่นในเรื่องไม่เป็นเรื่อง ผ่อนคลายความรู้สึกคับแค้นใจจากการถูกดูถูก ไม่ทำให้เรื่องเล็กเป็นเรื่องใหญ่ เป็นต้น
4. พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) คือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคล ซึ่งแสดงถึงความตั้งใจที่จะป้องกันปัญหาจากตนเองที่อาจจะส่งผลกระทบต่อผู้อื่นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน
5. พฤติกรรมให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) คือพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่าบุคคลมีส่วนร่วมรับผิดชอบ มีส่วนเกี่ยวข้อง และรู้สึกใส่ใจเกี่ยวกับการดำรงอยู่ของบริษัท เช่น ให้ความสนใจในการเข้าร่วมฟังการประชุมของบริษัท เสนอแนะสิ่งๆ ที่สร้างสรรค์ที่สามารถทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ

สำหรับการแบ่งองค์ประกอบตามแนวคิดของ Organ (1988, cited in LePine, Erez, & Johnson, 2002) กล่าวว่าได้ว่าพฤติกรรมทำให้ความช่วยเหลือ และพฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น มีความใกล้เคียงกับองค์ประกอบด้านการช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่คำนึงถึงตนเอง หรือพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์การที่มีต่อบุคคล ในขณะที่พฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ และพฤติกรรมให้ความร่วมมือ มีความใกล้เคียงกับองค์ประกอบด้านการเชื่อฟังปฏิบัติตามทั่วไป หรือพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์การที่มีต่อองค์การ

ในการศึกษาของ Van Dyne, Graham, และ Dienesch (1994) ได้จำแนกองค์ประกอบของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์การเป็น 3 องค์ประกอบคือ

1. การยอมรับเชื่อฟังองค์การ (Organizational Obedience) คือ การยอมรับและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบ นโยบายต่างๆ ขององค์การ เช่น เคารพปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ มีความตรงต่อเวลา ดูแลรักษาทรัพยากรขององค์การ

2. การจงรักภักดีต่อองค์การ (Organizational Loyalty) คือ ความเป็นหนึ่งเดียวและความจงรักภักดีต่อผู้นำองค์การและองค์การ ให้ความสำคัญต่อผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว เช่น ปกป้ององค์การจากสิ่งคุกคามต่างๆ ช่วยเสริมสร้างชื่อเสียงขององค์การ ร่วมมือกันระหว่างพนักงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

3. การมีส่วนร่วมกับองค์การ (Organizational Participation) คือ ความใส่ใจในภารกิจต่าง ๆ ขององค์การ เช่น สนใจเข้าร่วมประชุมต่างๆ ถึงแม้ไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับงานโดยตรง เสนอคำแนะนำเกี่ยวกับงานที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน สนใจเข้าร่วมกิจกรรมและหน้าที่ต่างๆ ที่นอกเหนือจากภาระงานของตน ช่วยเสนอความคิดเห็นหรือแนวคิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อช่วยพัฒนาระบบงาน

การแบ่งองค์ประกอบตามแนวคิดของ Van Dyne และคณะ (1994) มีการประยุกต์มุมมองของปรัชญาทางการเมือง (political philosophy) ในเรื่องของการยอมรับเชื่อฟัง (Obedience) การจงรักภักดี (Loyalty) และการมีส่วนร่วม (Participation) มาสู่รูปแบบของการเป็นสมาชิกของบุคคลภายในองค์การ (Van Dyne et al., 1994) ซึ่งเมื่อพิจารณาเทียบกับการแบ่งองค์ประกอบตามแนวคิดของ Organ (1988, cited in Posakoff et al., 1990) พบว่าองค์ประกอบทางการยอมรับเชื่อฟังองค์การ มีส่วนที่ซ้อนทับกับพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ องค์ประกอบด้านการจงรักภักดีต่อองค์การ มีบางส่วนที่ซ้อนทับกับพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา และพฤติกรรมให้ความร่วมมือ องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมกับองค์การมีส่วนที่

ซ้อนทับกับพฤติกรรมให้ความร่วมมือ และบางส่วนของพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือและพฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น

การจำแนกองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การเป็น 5 องค์ประกอบตามแนวคิดของ Organ (1988, cited in Posakoff et al., 1990) ได้รับการศึกษาและอ้างอิงจากงานวิจัยจำนวนมาก (เช่น Deluga, 1995; Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996) รวมทั้งเป็นแนวคิดที่มีการศึกษาต่อเนื่องกันมาอย่างยาวนาน (LePine, Erez & Johnson, 2002) ดังนั้นในงานวิจัยนี้ จึงศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ โดยจำแนกเป็น 5 องค์ประกอบตามแนวคิดของ Organ (1988, cited in Posakoff et al., 1990) ได้แก่พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ (Altruism) พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) พฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) พฤติกรรมให้ความร่วมมือ (Civic Virtue)

### 3.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ

จากการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ของ Podsakoff, MacKenzie, Paine, และ Bachrach (2000). ได้รวบรวมงานที่ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ โดยจำแนกได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. **ลักษณะส่วนบุคคล** (Individual Characteristic) ประกอบด้วย เจตคติของบุคคล (Attitude) และบุคลิกภาพ (Personality) จากการทบทวนงานวิจัยของ Organ และ Ryan (1995) พบว่า เจตคติต่องาน (Job attitude) ได้แก่ ความพึงพอใจของบุคคล การรับรู้ความเป็นธรรม และความผูกใจมั่นต่อองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ

**ความผูกใจมั่นต่อองค์การ** จากการศึกษาของ Shore และ Wayne (1993) พบว่าความผูกใจมั่นทางความรู้สึกต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การด้านการช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่คำนึงถึงตนเองและการเชื่อฟังปฏิบัติตาม แต่ความผูกใจมั่นทางความต่อเนื่องต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ

**ความพึงพอใจในงาน** ในการศึกษาของ Smith และคณะ (1983) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การด้านการช่วยเหลือ

ผู้อื่นโดยไม่คำนึงถึงตนเอง และพฤติกรรมกำหนัดในหน้าที่ โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานธนาคารจำนวน 422 คน เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ Bolon (1997) ที่ศึกษากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาล จำนวน 202 คน และพบว่าความพึงพอใจในงาน ซึ่งประกอบไปด้วยความพึงพอใจในลักษณะงาน ผลตอบแทน และความพอใจในเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกำหนัดเป็นสมาชิกขององค์การ

**การรับรู้ความเป็นธรรม** งานวิจัยเกี่ยวกับความยุติธรรมขององค์การแสดงให้เห็นว่าการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความเป็นธรรมด้านผลตอบแทน และความเป็นธรรมของกระบวนการพิจารณาผลตอบแทนส่งผลต่อพฤติกรรมกำหนัดเป็นสมาชิกขององค์การ เมื่อพนักงานรับรู้ว่าจะผลตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานของเขาเป็นธรรม หรือกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินผลตอบแทนเป็นธรรม พนักงานมีแนวโน้มจะตอบแทนโดยปฏิบัติพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การซึ่งนอกเหนือไปจากผลการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ของเขา โดยพฤติกรรมกำหนัดเป็นสมาชิกขององค์การจะเป็นเสมือนสิ่งตอบแทนของพนักงานเพื่อรักษาคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและพนักงาน Organ (1990, cited in Colquitt et al., 2001)

Williams, Pitre และ Zainuba (2002) พบว่าความยุติธรรมด้านผลตอบแทนด้านกระบวนการและด้านปฏิสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกำหนัดเป็นสมาชิกขององค์การ โดยที่ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกำหนัดเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานมากที่สุด การศึกษาของ Moorman (1991) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานกับพฤติกรรมกำหนัดเป็นสมาชิกขององค์การ จากพนักงานของบริษัทขนาดกลาง 2 แห่ง จำนวน 255 คน และนำทฤษฎีความเท่าเทียมกัน และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม มาเป็นพื้นฐานในการศึกษา โดยพบว่าการรับรู้ที่ตนเองได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกำหนัดเป็นสมาชิกขององค์การทุกองค์ประกอบ

Farh, Earley และ Lin (1997) พบว่าการรับรู้ความเป็นธรรมด้านผลตอบแทน และด้านกระบวนการของพนักงานในสังคมจีน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกำหนัดเป็นสมาชิกขององค์การในกลุ่มพนักงานที่มีแนวคิดแบบสมัยใหม่ (Modernization) มากกว่ากลุ่มพนักงานที่เป็นพวกอนุรักษนิยม (Traditional) โดยอธิบายได้ว่ากลุ่มคนที่ล้าสมัยจะยึดถือในหลักสิทธิมนุษยชนซึ่งมองว่ามนุษย์ควรจะได้รับผลตอบแทนในจำนวนเท่ากับที่เขาได้ทำประโยชน์แก่องค์การ และยังยึดถือว่าการแลกเปลี่ยนจะต้องอยู่บนพื้นฐานแห่งดุลยภาพ Niehoff และ Moorman (1993) ศึกษาความเป็นธรรมในองค์การในฐานะที่เป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการในการติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานกับพฤติกรรมกำหนัดเป็นสมาชิกขององค์การ



โดยศึกษาจากพนักงานและผู้จัดการทั่วไป จำนวน 213 คน พบว่า การรับรู้ความเป็นธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร

นอกจากนี้ Skarlicki และ Latham (1996) ศึกษาการเพิ่มขึ้นของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรภายในสหภาพแรงงาน โดยทดสอบทฤษฎีความเป็นธรรมในองค์กร กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม เป็นสมาชิกของสหภาพรัฐวิสาหกิจ จำนวน 601 คน โดยกลุ่มทดลอง ผู้วิจัยได้จัดอบรมด้านความเป็นธรรมในองค์กรให้กับผู้บังคับบัญชา แต่ในกลุ่มควบคุมผู้บังคับบัญชาจะไม่ได้รับการอบรมในหลักสูตรดังกล่าว หลังจากนั้นเป็นเวลา 3 เดือน จึงทำการประเมินพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร พบว่าการเพิ่มระดับการรับรู้ความเป็นธรรมในองค์กรให้แก่พนักงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร คือ การรับรู้ความเป็นธรรมในองค์กรของพนักงานในกลุ่มที่ผู้บังคับบัญชาได้รับการอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรด้านความเป็นธรรมจะสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้รับการอบรม รวมทั้งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรในกลุ่มพนักงานที่ผู้บังคับบัญชาได้รับการอบรมสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้รับการอบรม

งานวิจัยบางส่วนพบว่า การรับรู้ความเป็นธรรมนั้น เป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร เช่น Organ และ Konovsky (1989) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้หรือความคิดที่มีต่องาน (รับรู้ต่อผลการประเมินและค่าตอบแทน) และอารมณ์ความรู้สึกต่องาน (ความพึงพอใจในงาน) ที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร พบว่าความคิดต่องานทั้งการรับรู้ต่อผลการประเมินงานและค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งหากควบคุมตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมในด้านผลการประเมินการปฏิบัติงานแล้วจะไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจต่องานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร เช่นเดียวกับงานของ Farh, Podsakoff และ Organ (1990) พบว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่าได้รู้ความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยที่ระดับการรับรู้ความเป็นธรรมของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาที่พบว่าความยุติธรรมส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยผ่านตัวแปรอื่น ๆ เช่น การศึกษาของ Konovsky และ Pugh (1994) ได้การพัฒนาและทดสอบเชิงประจักษ์เกี่ยวกับโมเดลการแลกเปลี่ยนทางสังคมของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยมีความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา เป็นตัวส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมด้านกระบวนการและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของ

พนักงาน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความเป็นธรรมด้านกระบวนการ สามารถทำนายความไว้วางใจในหัวหน้าและเป็นตัวที่ส่งผ่านไปสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ

**บุคลิกลักษณะของบุคคล** การศึกษาที่ผ่านมาพบว่าบุคลิกภาพของบุคคลส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ เช่น Organ และ Lingl (1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ คือ บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) จากแนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 99 คน พบว่าบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกเพียงลักษณะเดียวที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ส่วน Neuman และ Kickul (1998) พบว่าองค์ประกอบบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก และ ประนีประนอมสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การได้

**2. ลักษณะงาน (Task Characteristic)** เป็นลักษณะของโครงสร้างงานเช่น งานที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Task Feedback) งานที่ต้องปฏิบัติซ้ำๆ เป็นประจำ (Task Routinization) งานที่ให้อิสระในการทำงาน (Autonomy) เป็นต้น จากการทบทวนงานวิจัยของ Podsakoff และคณะ (2000) พบว่าลักษณะของงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ได้แก่ งานที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ (Podsakoff et al., 1996) ในขณะที่งานที่มีลักษณะประจำ ซ้ำๆ เดิมมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ (Podsakoff et al., 1996) งานที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับสูงและมีความเป็นงานประจำซ้ำๆ ต่ำ อาจช่วยส่งเสริมคุณค่าและความสำคัญของงาน และทำให้พนักงานได้แสดงความรับผิดชอบมากกว่าปกติ จึงช่วยส่งเสริมประสิทธิผลขององค์การโดยรวมผ่านรูปแบบของการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่หลากหลาย นอกจากนี้งานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน หรือต้องการความช่วยเหลือซึ่งกันและกันส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การด้วย เช่น การศึกษาของ Farh และคณะ (1990) พบว่าลักษณะงานที่ต้องมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันจะมีความสัมพันธ์กับการช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่คำนึงถึงตนเองและการสำนึกในหน้าที่ เช่นเดียวกับที่ Pearce และ Gregersen (1991) พบว่า งานในบางลักษณะ เช่น งานที่ต้องพึ่งพิงกันจะก่อให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์การ ซึ่งจะส่งผลถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล

**3. ลักษณะองค์การ (Organizational Characteristics)** ได้แก่ ความยืดหยุ่นขององค์การ (Organizational inflexibility) ความเป็นหนึ่งเดียวกันภายในกลุ่ม (Group

cohesiveness) การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational support) เป็นต้น จากการทบทวนงานวิจัยพบว่า การสนับสนุนจากองค์กร และความเป็นหนึ่งเดียวกันภายในกลุ่มนั้น มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ในขณะที่ความยึดหยุ่นขององค์กร ความเป็นทางการขององค์กร การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ระยะเวลาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและพนักงาน พบความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรในแต่ละงานวิจัยอย่างไม่สม่ำเสมอ (Podsakoff et al., 2000)

**การสนับสนุนจากองค์กร** Shore และ Wayne (1993) ศึกษาพนักงานของบริษัทขนาดใหญ่จำนวน 383 คน พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรด้านการเข้าฟังปฏิบัติตามและด้านการช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่คำนึงถึงตนเอง การศึกษาของ Wayne, Shore และ Liden (1997) ที่ศึกษาหัวหน้างานและลูกน้องจำนวน 252 คู่ พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร

**ความเป็นหนึ่งเดียวกันของกลุ่ม** จากงานของ George และ Bettenhansen (1990) พบว่าความเป็นหนึ่งเดียวกันของกลุ่มมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมส่งเสริมสังคมของกลุ่ม (Prosocial Behavior) เช่นเดียวกับที่ Kidwell และ Mossholder (1997) พบว่าความเป็นหนึ่งเดียวกันของกลุ่มส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรภายในกลุ่ม ในพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น และพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ โดยศึกษาจากพนักงาน 260 คน จาก 49 กลุ่มงานในองค์กร 8 องค์กร เนื่องจากความเป็นหนึ่งเดียวกันของกลุ่มอาจช่วยเสริมให้เกิดการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน และสร้างเสริมให้พนักงานได้ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอย่างบ่อยครั้งขึ้น และเสริมให้เกิดการหลีกเลี่ยงที่จะสร้างปัญหาให้บุคคลอื่น (Podsakoff et al., 1996)

**4. พฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Behaviors)** เป็นอีกตัวแปรที่ถูกนำมาศึกษาในฐานะปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยลักษณะของผู้นำที่ศึกษาได้แก่ ภาวะผู้นำแบบนำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership behaviors) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership behaviors) พฤติกรรมแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าลูกน้อง (Leader-member exchange) เป็นต้น งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรด้านการช่วยเหลือผู้อื่น (Settoon, Bennett, & Liden, 1996; Wayne et al., 1997) เนื่องจากลูกน้องอาจจะตอบแทนหัวหน้างานด้วยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร

โดยเฉพาะพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกขององค์การที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การช่วยเหลือผู้อื่น

### 3.2.3 ผลของพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกขององค์การ

งานวิจัยส่วนใหญ่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกขององค์การนั้นศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกขององค์การ สำหรับงานวิจัยที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับผลของพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกขององค์การพบว่ามีการศึกษากันใน 2 ประเด็นหลัก (Podsakoff et al 2000) ได้แก่ ผลของพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกขององค์การที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจเกี่ยวกับผลตอบแทน (Allen & Rush ,1998; MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1993; Motowidlo & Van Scotter, 1994) และผลของพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกขององค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์การ

Karambayya (1989, cited in Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997) ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกขององค์การกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มพนักงาน ผลการศึกษาพบว่าพนักงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงานที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง มีการแสดงพฤติกรรมกรการการเป็นสมาชิกขององค์การในระดับที่สูงกว่าพนักงานซึ่งอยู่ในหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ เช่นเดียวกับงานของ Podsakoff และ MacKenzie (1994) พบว่าความเต็มใจทนต่อความไม่สะดวกสบายในงานของตน และพร้อมเข้าร่วมในกิจกรรมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การของพนักงานในหน่วยงานประกันกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งงานของ Podsakoff และคณะ (1997) พบว่าพฤติกรรมกรการให้ความช่วยเหลือ และพฤติกรรมกรการมีน้ำใจนักกีฬาของพนักงาน มีผลต่อคุณภาพของผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานอย่างมีนัยสำคัญ

อาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกขององค์การสนับสนุนหรือส่งเสริมการปฏิบัติงานขององค์การโดยการเป็นเสมือนตัวหล่อลื่น ทำให้เกิดความคล่องตัวของกลจักรสังคมภายในองค์การ (Smith et al., 1983) โดยพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกขององค์การจะช่วยส่งเสริมผลิตภาพของเพื่อนร่วมงานหรือของผู้บริหาร ช่วยให้เกิดความร่วมมือกันทั้งภายในสายงานและนอกสายงาน ช่วยให้ทรัพยากรขององค์การถูกนำมาใช้เพื่อสร้างผลผลิตมากกว่านำมาใช้เพื่อการบำรุงรักษา ช่วยส่งเสริมความสามารถขององค์การที่จะดึงดูดและรักษาบุคลากรที่ดีไว้ในองค์การ ช่วยเพิ่มความมั่นคงในผลการปฏิบัติงานขององค์การ ตลอดจนช่วยให้้องค์การสามารถปรับตัวต่อสภาวะการที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Podsakoff et al., 2000)

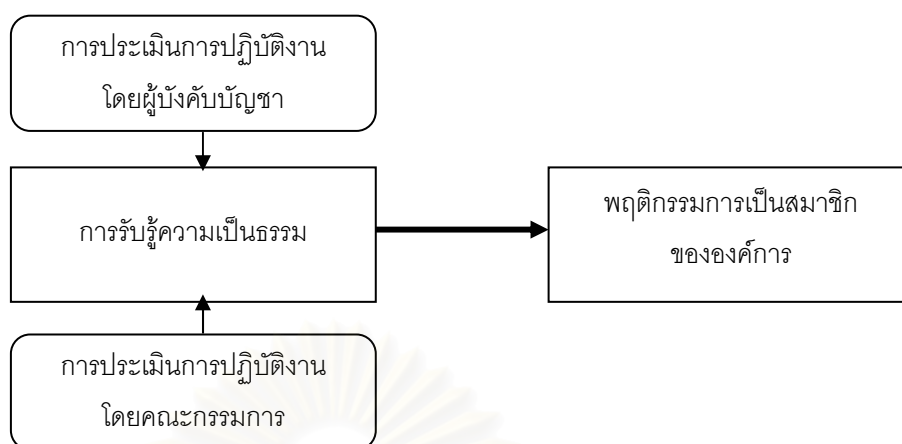
จากแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยนำมาศึกษาเพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นธรรม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรระหว่างพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ พร้อมทั้งศึกษาว่าพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาและโดยคณะกรรมการมีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรต่างกันหรือไม่

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ
2. เพื่อเปรียบเทียบระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรในพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาและพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้ต้องการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ระหว่างพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ พร้อมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่



### สมมติฐานการวิจัย

เพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอตัวแปรต่างๆ จากกรอบแนวคิดในการวิจัยข้างต้นผ่านตาราง 2 ทางต่อไป นี้ ตามแนวนอนคือตัวแปรต้น ได้แก่รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานที่พนักงานได้รับ ซึ่งประกอบด้วย การประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ และการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ตามแนวตั้งคือ ตัวแปรตาม ได้แก่ การรับรู้ความเป็นธรรมต่อการประเมินการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์การ

	การรับรู้ความเป็นธรรม	พฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์การ
พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ	A	B
พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา	C	D

ในตารางข้างบนนี้

A หมายถึง การรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ

B หมายถึง พฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ

C หมายถึง การรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา

D หมายถึง พฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา

เมื่อนำตัวแปรดังกล่าวมาหาความสัมพันธ์กันก็จะได้สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 การรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการสูงกว่า การรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา (A มากกว่า C)

สมมติฐานข้อที่ 2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน ที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการสูงกว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา (B มากกว่า D)

สมมติฐานข้อที่ 3 พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการมีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การในทางบวกในระดับที่สูงกว่า พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ( $R_{AB}$  มากกว่า  $R_{CD}$ )

การประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา เป็นการประเมินการปฏิบัติที่มีหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเพียงท่านเดียวเป็นผู้พิจารณาประเมินพนักงาน ส่วนการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ เป็นการประเมินโดยกลุ่มบุคคลที่ประกอบด้วยหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง พร้อมทั้งหัวหน้างานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และหัวหน้าระดับสูงขึ้นไปเป็นผู้ร่วมพิจารณาประเมินพนักงาน จากความแตกต่างของจำนวนบุคคลที่เป็นผู้ประเมิน ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาว่า พนักงานที่ได้รับการประเมินในลักษณะที่ต่างกันนี้ จะมีการรับรู้ความเป็นธรรมที่แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร การประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ เป็นการประเมินโดยกลุ่มบุคคล ทั้งระดับหัวหน้างาน และหัวหน้าระดับสูงถัดขึ้นไป ซึ่งล้วนแต่เป็นผู้มีความเกี่ยวข้องกับงาน ทำให้มุมมองในการพิจารณาการปฏิบัติงานของพนักงานเกิดความหลากหลาย การใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมินลดน้อยลง น่าจะทำให้พนักงานที่ได้รับการประเมินโดยคณะกรรมการนี้ รับรู้ว่าการประเมินรูปแบบนี้มีความเป็นธรรม ซึ่งเมื่อเทียบกับพนักงานที่ได้รับการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว การรับรู้ความเป็นธรรมต่อการประเมิน จึงน่าจะมีระดับการรับรู้ที่ต่ำกว่า

สมมติฐานข้อที่ 1 การรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการสูงกว่า การรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา

การแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร จัดว่าเป็นส่วนหนึ่งของการตอบแทนของพนักงานต่อองค์กร ตามแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) ซึ่งในที่นี้ความเป็นธรรมในการประเมินการปฏิบัติงานเป็นเสมือนสิ่งที่ยุติธรรมการปฏิบัติต่อพนักงาน และพนักงานสามารถแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรเพื่อตอบแทนต่อสิ่งที่ยุติธรรมการปฏิบัติ ดังนั้นมีแนวโน้มว่าพนักงานที่รับรู้ความเป็นธรรมในการประเมินสูง การแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรจะมีสูง เมื่อเทียบกับพนักงานที่รับรู้ความเป็นธรรมในการประเมินต่ำกว่า

**สมมติฐานข้อที่ 2** พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงาน ที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการสูงกว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา

เมื่อพนักงานรับรู้ถึงความเป็นธรรม พนักงานมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ดังนั้นการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ น่าจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร และรูปแบบของการประเมินโดยมีผู้ประเมินจำนวนแตกต่างกันนั้น อาจจะมีบทบาทต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรด้วย โดยที่พนักงานที่ได้รับการประเมินโดยกลุ่มบุคคล น่าจะมีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรในทางบวกในระดับที่สูงกว่าพนักงานที่ได้รับการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

**สมมติฐานที่ 3** พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ มีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรในทางบวกในระดับที่สูงกว่าพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. **การรับรู้ความเป็นธรรม** หมายถึง ความคิดหรือความเชื่อของพนักงานที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานว่า มีความเป็นกลาง มีความเที่ยงตรง เป็นธรรม และเชื่อถือได้ การรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานมากหรือน้อยเพียงใด วัดโดยใช้มาตรวัดการรับรู้ความเป็นธรรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มาตรวัดเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ จาก “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” คะแนนต่ำแสดงว่า พนักงานคิดหรือเชื่อว่าการประเมินการปฏิบัติงานตามรูปแบบดังกล่าวเป็นธรรมน้อย คะแนนสูงแสดงว่า พนักงานคิดหรือเชื่อว่าการประเมินการปฏิบัติงานตามรูปแบบดังกล่าวเป็นธรรมมาก



**2. การประเมินการปฏิบัติงาน** หมายถึงกระบวนการประเมินค่าการทำงานและผลงานของพนักงานตามช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจในการกำหนดผลตอบแทนหรือในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งงานวิจัยนี้ศึกษาการรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยมีผู้ประเมินเป็นบุคคลเพียงคนเดียว และโดยมีผู้ประเมินเป็นกลุ่มบุคคล ดังต่อไปนี้

**2.1 การประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา** หมายถึง การประเมินค่าการทำงานและผลงานของพนักงานโดยมีผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานโดยตรงตามสายงานของพนักงานเป็นผู้ประเมินเพียงคนเดียว

**2.2 การประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ** หมายถึง การประเมินค่าการทำงาน และผลงานของพนักงานโดยมีคณะกรรมการซึ่งประกอบไปด้วยหัวหน้างานโดยตรง และหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องทำนองอื่น ๆ และหัวหน้าระดับถัดไป ร่วมกันพิจารณา

**3. พนักงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา** หมายถึง พนักงานในระดับปฏิบัติการ และเป็นผู้ที่ได้รับการพิจารณาประเมินผลการทำงานประจำปีตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยในงานวิจัยนี้ จำแนกพนักงานเป็น 2 กลุ่มคือ พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาและพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ ซึ่งผู้วิจัยจำแนกพนักงานตามบริษัทที่พนักงานแต่ละคนสังกัด โดยที่บริษัทแต่ละแห่งมีรูปแบบของการประเมินการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการโดยผู้บังคับบัญชา หรือโดยคณะกรรมการ

**4. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร** หมายถึง พฤติกรรมที่นอกเหนือไปจากบทบาทหน้าที่ของพนักงานที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ซึ่งการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติพฤติกรรมเหล่านี้ ไม่ได้นำไปสู่การได้รางวัลหรือการลงโทษจากองค์กรอย่างชัดเจน แต่เป็นพฤติกรรมที่พนักงานสมัครใจปฏิบัติ และเป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร พนักงานมีพฤติกรรมดังกล่าวมากหรือน้อยเพียงใด วัดโดยใช้มาตรวัดซึ่งปรับปรุงจากมาตรวัดของ Podsakoff และคณะ (1990), Smith และคณะ (1983) และที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพิ่มเติม มาตรวัดเป็นการประมาณค่า 5 ระดับ จาก “ปฏิบัติสม่ำเสมอ” ถึง “ไม่เคยปฏิบัติ” คะแนนของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานแต่ละคนมาจากผลรวมของคะแนนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรทั้ง 5 ลักษณะ โดยคะแนนต่ำแสดงว่าพนักงานทำพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรน้อย คะแนนสูงแสดงว่าพนักงานทำพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรมาก ประกอบด้วย 5 ลักษณะพฤติกรรมคือ

**4.1 พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ** หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานคนอื่นในเรื่องเกี่ยวกับงานด้วยความสมัครใจ ได้แก่ ให้ความช่วยเหลือต่างๆ แก่พนักงานที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานใหม่ ช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่พนักงานคนอื่น

**4.2 พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น** หมายถึง พฤติกรรมโดยสมัครใจของพนักงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อมิให้บุคคลอื่นได้รับผลกระทบจากการกระทำของตน หรือก่อปัญหาในการทำงานให้กับพนักงานคนอื่น ได้แก่ หาทางป้องกันหรือบรรเทาปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ระมัดระวังหรือหลีกเลี่ยงที่จะกระทำสิ่งที่ส่งผลต่อผู้อื่น

**4.3 พฤติกรรมมีน้ำใจเป็นนักกีฬา** หมายถึง พฤติกรรมโดยสมัครใจของพนักงานที่แสดงถึงการทนต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่ทำให้เดือดเนื้อร้อนใจ โดยพยายามหลีกเลี่ยงการร้องเรียนหรือทำให้เรื่องราวใหญ่โต ไม่แสดงความย่อท้อ และแสดงถึงมุมมองต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่ดี

**4.4 พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่** หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานของพนักงาน, ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายขององค์การอย่างเคร่งครัดด้วยความสมัครใจ และช่วยดูแลรักษาผลประโยชน์ให้กับองค์การ

**4.5 พฤติกรรมให้ความร่วมมือ** หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่แสดงถึงการเป็นส่วนหนึ่งกับการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การ ได้แก่ การให้ความสนใจติดตามความเป็นไปขององค์การ มีส่วนร่วมในกิจกรรมหรืองานต่างๆ ขององค์การ รักษาภาพพจน์ขององค์การ ตลอดจนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ

#### **ข้อจำกัดของการวิจัย**

งานวิจัยนี้ศึกษาถึงความแตกต่างของการรับรู้ความเป็นธรรม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ในพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้คือพนักงานจาก 2 บริษัท คือ พนักงานจากบริษัทที่ประเมินพนักงานโดยผู้บังคับบัญชา และพนักงานจากบริษัทที่ประเมินพนักงานโดยคณะกรรมการ สำหรับการประเมินพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานนั้น ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากหัวหน้างานโดยตรงของพนักงาน ซึ่งบริษัททั้งสองแห่งนั้นมีจำนวนหัวหน้างานในแต่ละบริษัทไม่มาก และสัดส่วนของหัวหน้างาน 1 คน

จะดูแลพนักงานในสังกัดจำนวนมาก ทำให้จำนวนพนักงานที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ไม่สูง นอกจากนี้งานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะความแตกต่างของการรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่มีต่อผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงาน และมีได้ทำการศึกษาหรือควบคุมปัจจัยด้านอื่นๆ ของบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

งานวิจัยนี้ทำการศึกษารับรู้ความเป็นธรรม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน 2 กลุ่มคือ พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ ซึ่งผลที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัยนี้มีดังต่อไปนี้

1. ทราบถึงการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่

2. ทราบถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่

3. ทราบถึงผลของการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้ประเมินที่เป็นผู้บังคับบัญชา และโดยคณะกรรมการที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ

4. เป็นแนวทางในการพิจารณารูปแบบของการประเมินผลที่นำไปสู่การรับรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน

## บทที่ 2

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### ประชากร

ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่

1. พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา
2. พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้คือ พนักงานระดับปฏิบัติการในสายงานการผลิตที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ของบริษัทแปรรูปอาหารขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง จำนวน 60 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการในสายงานการผลิตที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ ของบริษัทบรรจุผักผลไม้เพื่อการส่งออกขนาดเล็กแห่งหนึ่ง จำนวน 65 คน รวมทั้งสิ้น 125 คน เป็นพนักงานเพศชายรวม 51 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8 เป็นพนักงานเพศหญิงรวม 70 คน คิดเป็นร้อยละ 56 และไม่ตอบคิดเป็น ร้อยละ 3.2 รายละเอียดของจำนวนพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการแบ่งตามของเพศของพนักงาน แสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** จำนวนของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการแบ่งตามเพศของพนักงาน

เพศ	พนักงานที่ได้รับการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง		พนักงานที่ได้รับการประเมินโดยคณะกรรมการ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	31	51.66	20	30.77	51	40.8
หญิง	25	41.67	45	69.23	70	56
ไม่ระบุ	4	6.67	-	-	4	3.2
รวม	60	100	65	100	125	100

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยคือ มาตรฐาน ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงจากแนวคิดและมาตรฐานของงานวิจัยที่ผ่านมาพร้อมทั้งสร้างขึ้นเพิ่มเติมเพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาในการวิจัย ประกอบด้วย มาตรฐาน 2 มาตรฐาน ดังนี้

1. มาตรฐานการรับรู้ความเป็นธรรม เป็นมาตรฐานสำหรับพนักงานในระดับปฏิบัติการ เป็นผู้ตอบ

2. มาตรฐานพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นมาตรฐานสำหรับผู้บังคับบัญชา ประเมินพฤติกรรมของพนักงานในสังกัดผู้ซึ่งตอบมาตรฐานการรับรู้ความเป็นธรรมในข้างต้น

## การพัฒนาเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

### 1. มาตรฐานการรับรู้ความเป็นธรรม

มาตรฐานการรับรู้ความเป็นธรรม เป็นมาตรฐานที่สอบถามถึงการรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 1) ข้อคำถามสำหรับสอบถามพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาและ 2) ข้อคำถามสำหรับสอบถามพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ

1. ข้อคำถามสำหรับสอบถามการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา มี 4 ข้อ (ตัวอย่างเช่น "ฉันคิดว่า การประเมินการทำงานของฉัน โดยหัวหน้างานทำให้เกิดความเป็นธรรม")

2. ข้อคำถามสำหรับสอบถามการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ จำนวน 8 ข้อ (ตัวอย่างเช่น "ฉันคิดว่า การประเมินการทำงานของฉัน โดยคณะกรรมการทำให้เกิดความเป็นธรรม")

โดยข้อคำถามในส่วนที่สอบถามถึงการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินโดยคณะกรรมการ จะมีข้อคำถาม 4 ข้อ ที่เป็นข้อคำถามเดียวกันกับข้อคำถามในส่วนของการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา โดยผู้วิจัยได้ปรับข้อความในส่วนที่ระบุถึงลักษณะของการประเมินการปฏิบัติงานให้แตกต่างกัน (ส่วนที่ขีดเส้นใต้) เพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่าง เช่น

ข้อคำถามการรับรู้ ความเป็นธรรมที่มี ต่อการประเมินโดย	ข้อคำถาม
ผู้บังคับบัญชา	ฉันคิดว่าการประเมินการทำงานของฉันโดยหัวหน้างาน ทำให้เกิดความเป็นธรรม
คณะกรรมการ	ฉันคิดว่าการประเมินการทำงานของฉันโดยคณะกรรมการ ทำให้เกิดความเป็นธรรม

ในแต่ละข้อคำถาม ผู้ตอบจะตอบตามระดับความเห็นที่มีต่อข้อคำถาม โดยเลือกตอบจากมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยบ้าง ค่อนข้างไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

### 1.1 ขั้นตอนการพัฒนามาตรวัด

1.1.1 ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความเป็นธรรมและนำมาปรับปรุงสร้างเป็นข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาคือการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ จำนวนทั้งหมด 12 ข้อ โดยแบ่งเป็นการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา 4 ข้อ และการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ 8 ข้อ

1.1.2 นำมาตรวัดการรับรู้ความเป็นธรรมให้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ดังรายชื่อในภาคผนวก ก

1.1.3 ทดลองใช้มาตรวัด (Try Out) กับพนักงานที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 59 คน ซึ่งประกอบด้วยพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา จำนวน 30 คน และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการจำนวน 29 คน และนำมาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรวัด (corrected item-total correlation) ซึ่งพบว่าข้อคำถามการรับรู้ความเป็นธรรมต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา 4 ข้อ และข้อคำถามการรับรู้ความเป็นธรรมต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ 8 ข้อ มีค่าสหสัมพันธ์ไม่ต่ำกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 รายละเอียดในภาคผนวก ค

1.1.4 นำข้อคำถามมาคำนวณค่าความสอดคล้องภายในของครอนบาค (Cronbach's Coefficient of Internal Consistency) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคในผู้บังคับบัญชาเท่ากับ .84 และข้อคำถามการรับรู้ความเป็นธรรมต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ เท่ากับ .91

## 1.2 เกณฑ์การให้คะแนน

มาตรวัดการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยบ้าง ค่อนข้างไม่เห็นด้วย และ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละข้อคำถามดังนี้

ระดับความเห็น	ข้อความทางบวก
	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยบ้าง	3
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

## 2. มาตรวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ

มาตรวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ เป็นมาตรสำหรับผู้บังคับบัญชา ประเมินพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 53 ข้อ เป็นข้อคำถามซึ่งถามในทางบวก 42 ข้อ และถามในทางลบ 11 ข้อ โดยแบ่งเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ 10 ข้อ (เช่น "ช่วยทำงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานมีภาระงานล้นมือ") พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น 9 ข้อ (เช่น "ระวังการกระทำของตนเองที่อาจส่งผลกระทบต่อร้ายกับพนักงานคนอื่น") พฤติกรรมมีน้ำใจนักกีฬา 9 ข้อ (เช่น "เต็มใจที่จะปฏิบัติงานแม้จะมีข้อจำกัดและความไม่สะดวกต่างๆ ") พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ 14 ข้อ (เช่น "ปฏิบัติตามระเบียบและนโยบายของบริษัทอย่างเคร่งครัด แม้ไม่มีใครคอยสังเกตหรือตรวจตรา") พฤติกรรมมีส่วนร่วมร่วมกับองค์การ 11 ข้อ (เช่น "เข้าร่วมประชุม อบรม ที่เป็นประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากที่หน่วยงานกำหนดไว้ในขั้นพื้นฐาน")

ในแต่ละข้อคำถามผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน จะประเมินพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานว่ามีความถี่ในการปฏิบัติพฤติกรรมระดับใด โดยเลือกความถี่ของการปฏิบัติพฤติกรรมจากมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ ปฏิบัติสม่ำเสมอ ปฏิบัติบ่อยครั้ง ปฏิบัติเป็นบางครั้ง ปฏิบัติน้อยครั้ง และ ไม่เคยปฏิบัติ

### 2.1 ขั้นตอนการพัฒนามาตรวัด

2.1.1 ศึกษามาตรวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของ Podsakoff และคณะ (1990) และ Smith และคณะ (1983) โดยนำมาปรับปรุง และสร้างเป็นข้อคำถามเพิ่มเติมจำนวน 53 ข้อ

2.1.2 นำมาตรวจวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การข้างต้น ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังรายชื่อในภาคผนวก ก เป็นผู้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และเจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ทำการเก็บข้อมูลตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับบริบทของบริษัท เมื่อปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำแล้ว ในขั้นตอนนี้คงเหลือข้อคำถามที่จะนำไปทดลองใช้จำนวน 49 ข้อ

2.1.3 ทดลองใช้มาตรวจวัด (Try Out) กับพนักงานที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 59คน และคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อ กับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรวจวัด (corrected item-total correlation) ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ตัดข้อคำถามซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตรวจวัดที่ต่ำกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 จำนวน 5 ข้อรายละเอียดในภาคผนวก ข

2.1.4 นำข้อคำถามที่ผ่านการวิเคราะห์หามา คำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อที่เหลือ และค่าความสอดคล้องภายในของครอนบาค (Cronbach's Coefficient of Internal Consistency) อีกครั้ง ซึ่งได้ข้อคำถามทั้งสิ้น 44 ข้อ และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .93

## 2.2 เกณฑ์การให้คะแนน

มาตรวจวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ ปฏิบัติสม่ำเสมอ ปฏิบัติบ่อยครั้ง ปฏิบัติเป็นบางครั้ง ปฏิบัติน้อยครั้ง และไม่เคยปฏิบัติ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละข้อคำถามตามระดับการแสดงพฤติกรรม ดังนี้

ระดับการแสดงพฤติกรรม	คะแนน	
	ข้อความทางบวก	ข้อความทางลบ
ปฏิบัติสม่ำเสมอ	5	1
ปฏิบัติบ่อยครั้ง	4	2
ปฏิบัติบางครั้ง	3	3
ปฏิบัติน้อยครั้ง	2	4
ไม่เคยปฏิบัติ	1	5



## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ครั้ง โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 59 คน เพื่อวิเคราะห์คุณภาพของมาตรวัด สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 2 เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 125 คน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้

ในขั้นต้นผู้วิจัยได้ติดต่อไปยังบริษัทเพื่อขอชี้แจงรายละเอียดของงานวิจัย และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล โดยมีเจ้าหน้าที่ของทางบริษัทเป็นผู้ประสานงานในการแจกแบบสอบถามและรวบรวมคืนยังผู้วิจัย โดยแบบสอบถามทั้ง 2 ชุด จะได้รับการจัดส่งให้กับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเป็นอันดับแรก และขอความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาประเมินพฤติกรรมพนักงานในสังกัดลงในแบบสอบถามส่วนที่ 1 หรือแบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ พร้อมทั้งแจกแบบสอบถามส่วนที่ 2 หรือแบบสอบถามการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานให้กับพนักงานที่ตนทำการประเมินในข้างต้นเป็นผู้ตอบ ในแบบสอบถามแต่ละชุดผู้วิจัยได้ใส่รหัสไว้ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการเก็บคืนและสามารถจับคู่แบบสอบถามทั้งสองส่วนได้อย่างถูกต้อง (ในแบบสอบถามส่วนที่ 1 และแบบสอบถามส่วนที่ 2) และนอกจากนี้ยังได้รับความอนุเคราะห์จากทางบริษัทด้วยการช่วยลงรหัสสำหรับของพนักงานแต่ละคนในแบบสอบถามแต่ละชุดเพิ่มเติม พร้อมทั้งผู้วิจัยได้แนบซองจดหมายในแบบสอบถามทุกชุด เพื่อให้ผู้ตอบสามารถนำแบบสอบถามใส่ซองปิดผนึกก่อนส่งคืน

ในแบบสอบถาม 1 ชุด ประกอบด้วยแบบสอบถาม 2 ส่วน ส่วนที่ 1 คือ มาตรวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 49 ข้อ และส่วนที่ 2 คือ มาตรวัดการรับรู้ความเป็นธรรม มีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ โดยแบ่งเป็นข้อคำถามที่สอบถามถึงการรับรู้ความเป็นธรรมต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา 4 ข้อ และข้อคำถามที่สอบถามถึงการรับรู้ความเป็นธรรมต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ 8 ข้อ

มาตรวัดการรับรู้ความเป็นธรรม ที่ประกอบด้วยข้อคำถามทั้ง 12 ข้อ ผู้วิจัยได้แจกให้แก่กลุ่มตัวอย่างทั้งที่เป็นพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาและพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ ดังนั้นพนักงานทั้งสองกลุ่มจะได้ออกถึงการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานที่ตนได้รับจริงๆ ภายในองค์การ และการรับรู้ที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานในรูปแบบอื่นๆ ด้วย

ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามแก่พนักงานระดับปฏิบัติการในสายงานการผลิตที่ได้รับ การประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ของบริษัทแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารขนาดใหญ่ แห่งหนึ่งในเขตจังหวัดนครปฐม จำนวน 80 ชุด เป็นชุดที่ได้รับคืนและสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ จำนวน 65 ชุด คิดเป็นร้อยละ 81.25 และแจกแบบสอบถามแก่พนักงานระดับปฏิบัติการในสาย งานการผลิตที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการของบริษัทบรรจุผักผลไม้เพื่อการ ส่งออก ขนาดเล็กแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดนครปฐม จำนวน 80 ชุด เป็นชุดที่ได้รับคืนและสามารถ นำมาวิเคราะห์ได้ จำนวน 60 ชุด คิดเป็นร้อยละ 75 รวมแบบสอบถามทั้งหมด 160 ชุดเป็นชุดที่ สามารถเก็บคืนอย่างสมบูรณ์ทั้ง 2 ส่วน และสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ จำนวน 125 ชุดคิดเป็น ร้อยละ 78.13 ของแบบสอบถามทั้งหมด โดยแนวทางการคัดชุดแบบสอบถามสำหรับนำมา วิเคราะห์ คือชุดที่สามารถจับคู่ทั้งแบบสอบถามส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 ได้

### การตัดข้อคำถามในมาตรวัดการรับรู้ความเป็นธรรม

จากขั้นตอนของการพัฒนาเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ มาตรวัดการรับรู้ความเป็นธรรม ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 12 ข้อ แบ่งเป็นข้อคำถามที่ สอบถามการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา 4 ข้อ และข้อ คำถามที่สอบถามการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ 8 ข้อซึ่งข้อคำถามทั้ง 12 ข้อนี้ เป็นข้อคำถามที่รวมอยู่ในแบบสอบถามที่ได้แจกให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งภายหลังจากรวบรวมข้อมูลคืนกลับผู้วิจัยได้ตัดข้อคำถามจากมาตรวัดเฉพาะบางข้อมาใช้ คำนวนคะแนนเพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

ชุดแบบสอบถามสำหรับพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดย ผู้บังคับบัญชาประกอบด้วยข้อคำถามที่สอบถามการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการ ปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา 4 ข้อและข้อคำถามที่สอบถามการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการ ประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ 8 ข้อ โดยในขั้นของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้คัด เฉพาะข้อคำถามที่สอบถามการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดย ผู้บังคับบัญชา จำนวน 4 ข้อ มาใช้ในการวิเคราะห์ผลเท่านั้น

เนื่องจากข้อคำถาม 4 ข้อดังกล่าว เป็นข้อคำถามที่สอบถามถึงการรับรู้ความเป็น ธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นรูปแบบการประเมินที่เกิดขึ้นจริง กับพนักงาน จึงเป็นข้อคำถามที่สอดคล้องและเหมาะสมกับการคำนวณคะแนนการรับรู้ความเป็น ธรรมที่มีต่อการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ส่วนข้อคำถาม 8 ข้อ ที่ไม่ได้นำมาวิเคราะห์นั้นเป็นการ สอบถามถึงการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ ซึ่งเป็น

การถามถึงความเห็นของพนักงานที่มีต่อรูปแบบการประเมินนั้น โดยที่ไม่ใช่รูปแบบที่เกิดขึ้นจริงกับพนักงาน จึงไม่สอดคล้องและไม่สามารถนำมาใช้คำนวณคะแนนเพื่อทดสอบสมมติฐานได้

#### ชุดแบบสอบถามสำหรับพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดย

คณะกรรมการ ประกอบข้อคำถามที่สอบถามการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา 4 ข้อและข้อคำถามที่สอบถามการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ 8 ข้อ โดยในชั้นของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้คัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่สอบถามการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ จำนวน 4 ข้อ ซึ่งเป็นข้อคำถามซึ่งสอบถามถึงการรับรู้ความเป็นธรรมในประเด็นเดียวกันกับข้อคำถาม 4 ข้อที่สอบถามการรับรู้ความเป็นธรรมต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาที่กล่าวมาแล้วข้างต้น มาใช้สำหรับการวิเคราะห์ผล รายละเอียดของข้อคำถามแสดงในภาคผนวก ง

สำหรับข้อคำถามที่ไม่ได้นำมาใช้วิเคราะห์คะแนนการรับรู้ความเป็นธรรมนั้น ประกอบไปด้วย ข้อคำถามที่สอบถามถึงการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา จำนวน 4 ข้อ ซึ่งเป็นการสอบถามถึงความเห็นของพนักงานที่มีต่อรูปแบบการประเมินนั้นๆ โดยที่ไม่ใช่รูปแบบที่เกิดขึ้นจริงกับพนักงาน จึงไม่สอดคล้องและไม่สามารถนำมาใช้คำนวณคะแนนเพื่อทดสอบสมมติฐานได้

และข้อคำถามที่สอบถามถึงการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ จำนวน 4 ข้อ ที่ไม่ได้นำมาคำนวณคะแนนการรับรู้ความเป็นธรรมเป็นการสอบถามถึงการรับรู้ความเป็นธรรมโดยคณะกรรมการ ซึ่งเป็นรูปแบบที่เกิดขึ้นจริงกับพนักงาน แต่ไม่ได้สอบถามการรับรู้ความเป็นธรรมในประเด็นเดียวกันกับข้อคำถามการรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา วัตถุประสงค์การวิจัยนี้ทำการเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงาน 2 กลุ่ม ผู้วิจัยจึงเห็นว่าข้อคำถามสำหรับใช้คำนวณคะแนนการรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานทั้งสองกลุ่ม ควรเป็นข้อคำถามที่สอบถามในประเด็นเดียวกันและมีจำนวนข้อคำถามที่เท่ากัน เพื่อให้สามารถนำคะแนนของทั้งสองกลุ่มมาเปรียบเทียบกันได้

### บทที่ 3

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน ดังนี้

##### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐานของตัวแปร

การวิจัยนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานที่เกี่ยวข้องดังนี้ ตัวแปรต้นคือ การประเมินการปฏิบัติงาน 2 รูปแบบได้แก่ การประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาและการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ ตัวแปรตามคือ การรับรู้ความเป็นธรรม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การโดยผู้วิจัยได้คำนวณค่ามัธยฐานเลขคณิต (Mean) การคำนวณส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

##### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยเป็นรายข้อ

**สมมติฐานข้อที่ 1** การรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการสูงกว่า การรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยทดสอบความแตกต่างของค่ามัธยฐานเลขคณิตคะแนนการรับรู้ความเป็นธรรมระหว่างพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการและพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ด้วยสถิติที (Independent sample t-test)

**สมมติฐานข้อที่ 2** พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการสูงกว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยทดสอบความแตกต่างของค่ามัธยฐานเลขคณิตคะแนนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ระหว่างพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ด้วยสถิติที (Independent sample t-test)

**สมมติฐานข้อที่ 3** พนักงานที่ได้รับการประเมินโดยคณะกรรมการ มีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การในทางบวก ในระดับที่สูงกว่าพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยทดสอบความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ในพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา โดยการแปลงค่า  $r_{xy}$  ด้วยวิธี Fisher's Z- transformation แล้วคำนวณด้วยสถิติซี (Z)

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลสถิติพื้นฐานของตัวแปร

ตัวแปรพื้นฐานที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยนี้ประกอบด้วย ตัวแปรต้นคือ การประเมินการปฏิบัติงาน 2 รูปแบบได้แก่ การประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาและการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ ตัวแปรตามคือ การรับรู้ความเป็นธรรม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน ผู้วิจัยได้คำนวณค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ได้ผลดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปร	
			1	2
พนักงานที่ได้รับการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (n=60)				
1. การรับรู้ความเป็นธรรม	3.10	0.80	(0.84) <sup>∞</sup>	
2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ	3.37	0.69	0.37**	(0.93) <sup>∞</sup>
พนักงานที่ได้รับการประเมินโดยคณะกรรมการ (n=65)				
1. การรับรู้ความเป็นธรรม	3.91	0.49	(0.83) <sup>∞</sup>	
2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ	3.91	0.61	0.25*	(0.93) <sup>∞</sup>

\* p < .05 \*\* p < .01

<sup>∞</sup> ตัวเลขในวงเล็บแนวเส้นทแยงมุม คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของเครื่องมือที่คำนวณด้วยวิธีความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) ความหมายของคะแนน มีดังต่อไปนี้

- (1) คะแนนการรับรู้ความเป็นธรรม มีคะแนนตั้งแต่ 1 – 5 โดยที่ 1 คือไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าเป็นธรรม และ 5 คือเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าเป็นธรรม
- (2) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ มีคะแนนตั้งแต่ 1 – 5 โดยที่ 1 คือ ไม่เคยปฏิบัติ และ 5 คือ ปฏิบัติสม่ำเสมอ

จากตารางที่ 2 พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา มีค่ามัชฌิมเลขคณิตคะแนนการรับรู้ความเป็นธรรมคือ 3.10 ซึ่งอธิบายได้ว่าพนักงานเห็นด้วยบ้างว่าการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชามีความเป็นธรรม โดยที่ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 ส่วนค่ามัชฌิมเลขคณิตคะแนนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การเท่ากับ 3.37 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 ซึ่งหมายถึงพนักงานปฏิบัติพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การเป็นบางครั้ง

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .37 (p<.01) คือการรับรู้ความเป็นธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การในพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญ

สำหรับพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ ค่ามัชฌิมเลขคณิตคะแนนการรับรู้ความเป็นธรรมเท่ากับ 3.91 อธิบายได้ว่าพนักงานเห็นด้วยมากกว่าการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการมีความเป็นธรรม โดยมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.49 ส่วนค่ามัชฌิมเลขคณิตคะแนนพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การเท่ากับ 3.91 ซึ่งหมายถึงพนักงานปฏิบัติพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การบ่อยครั้ง โดยมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .25 ( $p < .05$ ) คือการรับรู้ความเป็นธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ในพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ อย่างมีนัยสำคัญ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยเป็นรายข้อ

**สมมติฐานข้อที่ 1** การรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดย

คณะกรรมการสูงกว่า การรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา

เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อนี้ ผู้วิจัยได้นำค่ามัชฌิมเลขคณิตคะแนนการรับรู้ความเป็นธรรม ของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการมาเปรียบเทียบ และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มโดยใช้ t-test ผลการวิเคราะห์ดังแสดงใน ตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนการรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการและพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ด้วยวิธี t-test

พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดย	การรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงาน		t
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	
ประเมินโดยคณะกรรมการ (n= 65 )	3.91	0.49	.00**
ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (n= 60 )	3.10	0.80	

\*  $p < .05$  , \*\*  $p < .01$

จากตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิตคะแนนการรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการคือ 3.91 ซึ่งหมายถึงพนักงานเห็นด้วยมากกับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการว่ามีความเป็นธรรม ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.49 สำหรับค่ามัชฌิมเลขคณิตคะแนนการรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาเท่ากับ 3.10 ซึ่งหมายถึงพนักงานเห็นด้วยบ้างกับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาว่ามีความเป็นธรรม โดยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.80 เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ความเป็นธรรมระหว่างพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา พบว่าค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $t=.00$ )

ผลจากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานทั้งสองกลุ่มในข้างต้น พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสรุปได้ว่าพนักงานผู้ที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการรับรู้ความเป็นธรรมต่อการประเมินการปฏิบัติงานสูงกว่า พนักงานผู้ซึ่งได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ดังนั้นจึง **สนับสนุน สมมติฐานที่ 1**

**สมมติฐานข้อที่ 2** พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการสูงกว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา

เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อนี้ ผู้วิจัยได้นำค่ามัชฌิมเลขคณิตคะแนนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาและของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการมาเปรียบเทียบกัน และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มโดยใช้ t-test ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4



**ตารางที่ 4** ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนพฤติกรรมกรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ด้วยวิธี t-test

พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดย	พฤติกรรมกรมการเป็นสมาชิกขององค์การ		t
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	
โดยคณะกรรมการ (n= 65 )	3.91	0.61	4.65**
โดยผู้บังคับบัญชา (n= 60 )	3.37	0.69	

\*  $p < .05$  , \*\*  $p < .01$

จากตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิตคะแนนพฤติกรรมกรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการคือ 3.91 หมายถึง พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการปฏิบัติพฤติกรรมกรมการเป็นสมาชิกขององค์การบ่อยครั้ง โดยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61 ส่วนค่ามัชฌิมเลขคณิตคะแนนพฤติกรรมกรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาเท่ากับ 3.37 หมายถึง พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติพฤติกรรมกรมการเป็นสมาชิกขององค์การเป็นบางครั้ง โดยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.69 เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ความเป็นธรรมระหว่างพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการและพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ( $t=4.65$ )

ผลจากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนพฤติกรรมกรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานทั้งสองกลุ่มในข้างต้น พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสรุปได้ว่าพนักงานผู้ซึ่งได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการมีพฤติกรรมกรมการเป็นสมาชิกขององค์การสูงกว่า พนักงานซึ่งได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ดังนั้นจึง **สนับสนุน สมมติฐานที่ 2**

**สมมติฐานที่ 3** พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ มีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การในทางบวกในระดับที่สูงกว่าพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา

เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อนี้ ผู้วิจัยได้นำค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ และของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ตามที่ได้เสนอไว้ในตารางที่ 1 มาเปรียบเทียบกัน ด้วยการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม โดยการแปลงค่า  $r_{xy}$  ด้วยวิธี Fisher's Z- transformation แล้วคำนวณด้วยสถิติซี (Z) ผลการทดสอบดังตารางที่ 5

**ตารางที่ 5** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ และของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา การแปลงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นคะแนนฟิชเชอร์ซี (Fisher's Z-transformation) และผลการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างด้วยวิธี Z-test

พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดย	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ	แปลงเป็นคะแนนฟิชเชอร์ซี	Z
คณะกรรมการ (n =65)	0.25*	0.26	-0.72
ผู้บังคับบัญชา (n = 60)	0.37**	0.39	

\*  $p < .05$  , \*\*  $p < .01$

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 5 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ พบว่าการรับรู้ความเป็นธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ ( $r = .25$ ,  $p < .05$ ) ส่วนในพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา พบว่าการรับรู้ความเป็นธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การอย่างมีนัยสำคัญเช่นเดียวกัน ( $r = .37$ ,  $p < .01$ )

เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานทั้งสองกลุ่ม โดยการแปลงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นคะแนนฟิชเชอร์ซี (Fisher - Z) และทดสอบความมีนัยสำคัญ ด้วย Z-test พบว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรในกลุ่มพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ และกลุ่มพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $z=0.72$ ) ผลจากการทดสอบจึงไม่สนับสนุน สมมติฐานข้อที่ 3



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 4

### อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ ตลอดจนถึงศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานทั้งสองกลุ่ม ซึ่งผลการวิเคราะห์จากบทที่ 3 นำมาอภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานได้ดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 1** การรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการสูงกว่า การรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา

**ผลการวิจัย** สนับสนุนสมมติฐาน

การศึกษานี้ทำการเปรียบเทียบระหว่างพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยมีจำนวนผู้ประเมินแตกต่างกัน คือประเมินโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงและประเมินโดยคณะกรรมการ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานจากบริษัท 2 แห่ง ซึ่งเมื่อนำคะแนนการรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานทั้งสองบริษัทมาเปรียบเทียบกัน พบว่าพนักงานในบริษัทที่ประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการรับรู้ความเป็นธรรมในการประเมินการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าการรับรู้ความเป็นธรรมในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทที่ประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ( $p < .01$ ) ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 1

จากผลที่ปรากฏสามารถอธิบายได้ว่า การประเมินโดยคณะกรรมการ นอกจากจะมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินแล้ว ยังมีผู้บังคับบัญชาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้บังคับบัญชาระดับสูงถัดไปร่วมกันพิจารณา ซึ่งการมีผู้ร่วมพิจารณาหลายคนซึ่งมาจากระดับการทำงานที่หลากหลาย จะช่วยให้ข้อมูลในการพิจารณาพนักงานมีความละเอียดยิ่งขึ้น รวมทั้งอคติที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของบุคคลเพียงคนเดียวน่าจะลดบทบาทลง และการประเมินโดยกลุ่มบุคคลน่าจะช่วยให้อคติในบางส่วนที่จะส่งผลต่อผลการประเมินของพนักงานมีผลน้อยลง ดังนั้นพนักงานที่ได้รับการประเมินโดยคณะกรรมการจึงเกิดความเชื่อถือ และรับรู้ต่อการประเมินโดยวิธีนี้ว่ามีความเป็นธรรมต่อพนักงาน ส่วนการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ประเมินการ

ปฏิบัติงานของพนักงานมีเพียงบุคคลคนเดียว ซึ่งการใช้อคติในการประเมินรวมถึงปัญหาในการประเมินอื่นๆ มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้ง่ายกว่า และไม่มีกลไกที่จะสามารถลดการเกิดความผิดพลาดในส่วนนี้ได้ ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาจึงรับรู้ต่อการประเมินการปฏิบัติงานว่ามีความเป็นธรรมในระดับที่น้อยกว่า

แนวคิดเกี่ยวกับผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงานได้มีการปรับเปลี่ยนและมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับการประเมินโดยบุคคลจากหลายๆ กลุ่มและต่างระดับกันซึ่งมีความเกี่ยวข้องของงานกับพนักงาน (Multi-rater) เช่นประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน ประเมินโดยลูกค้าที่ใช้บริการ หรือประเมินโดยตัวพนักงานเอง เป็นต้นซึ่งอาจเนื่องมาจากข้อจำกัดบางประการของการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพียงคนเดียว ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานรับรู้พนักงานต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเช่นไร แต่อย่างไรก็ตามผลที่ปรากฏยังคงแสดงให้เห็นว่าพนักงานยังมีการรับรู้ว่าการประเมินมีความเป็นธรรมบ้าง แต่เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานที่อยู่ในระบบของการประเมินที่มีผู้ประเมินหลายคน จะพบว่าพนักงานรับรู้ว่าการมีผู้ประเมินหลายคนจะนำไปสู่ความเป็นธรรมในระดับสูง

**สมมติฐานที่ 2** พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการสูงกว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานที่ได้รับการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

**ผลการวิจัย** สนับสนุนสมมติฐาน

ผลจากการเปรียบเทียบค่ามัธยฐานและคะแนนพฤติกรรมเป็นสมาชิกขององค์การระหว่างพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ กับพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ด้วยการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มโดยใช้ t-test พบว่าพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการมีพฤติกรรมเป็นสมาชิกขององค์การสูงกว่า ( $M=3.91$ ) พฤติกรรมเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ( $M=3.37$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 2

จากแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) พฤติกรรมเป็นสมาชิกขององค์การ จัดว่าเป็นพฤติกรรมหนึ่งที่พนักงานจะกระทำเพื่อเป็นการตอบแทนองค์การ

(Organ, 1990, cited in Colquitt et al., 2001) ซึ่งในงานวิจัยนี้ความเป็นธรรมในการประเมินการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ยังคงการปฏิบัติต่อพนักงาน และพนักงานสามารถแสดงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อสิ่งที่องค์กรปฏิบัติ จึงมีแนวโน้มว่าพนักงานที่รับรู้ความเป็นธรรมสูง การแสดงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กรย่อมจะมีสูง ประกอบกับการพิจารณาผลของการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นธรรมระหว่างพนักงานสองกลุ่มดังกล่าวไว้ข้างต้น พบว่าพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการมีการรับรู้ความเป็นธรรมในระดับที่สูงกว่าพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ดังนั้นพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการจึงอยู่ในระดับที่สูงกว่าพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา

### **สมมติฐานที่ 3** พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ มีความสัมพันธ์

ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กรในทางบวก  
ในระดับที่สูงกว่าพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา

#### **ผลการวิจัย** ปฏิเสธสมมติฐาน

ผลจากตารางที่ 5 พบว่าการรับรู้ความเป็นธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทั้งในกลุ่มพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ซึ่งหมายถึงพนักงานที่รับรู้ความเป็นธรรมในสูง มีการแสดงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กรในระดับสูงโดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .25 ( $p < .05$ ) และ  $r = .37$  ( $p < .01$ ) ตามลำดับ และเมื่อทำการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานทั้งสองกลุ่ม พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ และกลุ่มพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ( $Z = 0.72$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานข้อที่ 3

จากผลการศึกษานี้สรุปได้ว่า การรับรู้ความเป็นธรรมต่อการประเมินการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กร และไม่ว่าองค์กรจะเลือกใช้รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวหรือโดยคณะกรรมการ ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรม และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กรของ

พนักงานก็ไม่มี ความแตกต่างกัน นั่นคือเมื่อพนักงานที่รับรู้ว่าการประเมินการปฏิบัติงานมีความเป็นธรรมสูงก็จะแสดงพฤติกรรม การเป็นสมาชิกขององค์การสูงเช่นเดียวกัน ไม่ว่าพนักงานจะได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ตาม

ประเด็นหนึ่งที่มีแนวโน้มเป็นไปได้ก็คือ การรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานในการศึกษาครั้งนี้ ถึงแม้ว่าจะสอบถามถึงการรับรู้ที่มีต่อการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และโดยคณะกรรมการ แต่ผู้วิจัยมิได้ควบคุมปัจจัยด้านอื่นๆ ของกระบวนการประเมินการปฏิบัติงานในกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งอาจจะมีผลต่อการรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานทั้งสองกลุ่มที่แตกต่างกัน

อาจกล่าวได้ว่าการประเมินการปฏิบัติงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว หรือกลุ่มบุคคลถือเป็นเพียงหนึ่งในกระบวนการประเมินการปฏิบัติงาน ยังมีประเด็นอื่นๆ ที่น่าจะมีบทบาทต่อการรับรู้ความเป็นธรรมด้วยที่น่าจะพิจารณา และน่าจะมีบทบาทต่อการรับรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรม การเป็นสมาชิกขององค์การ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นธรรม และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ระหว่างพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดย ผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ ตลอดจนศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของ พนักงานทั้งสองกลุ่ม

#### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

1. ตัวแปรต้น คือ การประเมินการปฏิบัติงาน 2 ลักษณะได้แก่
  - 1.1 การประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา
  - 1.2 การประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ
2. ตัวแปรตาม คือ
  - 2.1 การรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงาน
  - 2.2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ

#### สมมติฐานในการวิจัย

**สมมติฐานข้อที่ 1** การรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดย คณะกรรมการสูงกว่า การรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดย ผู้บังคับบัญชา

**สมมติฐานข้อที่ 2** พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานที่ได้รับการประเมินการ ปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการสูงกว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานที่ได้รับ การประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา

**สมมติฐานข้อที่ 3** พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ มีความสัมพันธ์ ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การในทางบวกในระดับที่สูง กว่าพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา



## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานระดับปฏิบัติการในสายงานการผลิตที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาของบริษัทแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในเขตจังหวัดนครปฐม จำนวน 60 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการในสายงานการผลิตที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการของบริษัทบรรจุผักผลไม้เพื่อการส่งออกขนาดเล็กแห่งหนึ่ง จำนวน 65 คน รวมทั้งสิ้น 125 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 มาตรการการรับรู้ความเป็นธรรมที่มีต่อการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาและการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ

2.2 มาตรการพฤติกรรมกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ครั้ง การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งที่ 1 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 59 คนเพื่อวิเคราะห์คุณภาพของมาตรการ สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งที่ 2 มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้

ในขั้นต้นผู้วิจัยได้ติดต่อไปยังผู้บริหารของบริษัท เพื่อขออนุญาตชี้แจงรายละเอียดของงานวิจัยและขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล โดยมีเจ้าหน้าที่ของทางบริษัทเป็นผู้ประสานงานในการแจกและรวบรวมแบบสอบถามคืนยังผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ชี้แจงรายละเอียดของแบบสอบถามและการจัดส่งแบบสอบถามแก่ผู้ประสานงาน โดยแบบสอบถามทั้ง 2 ชุด ได้รับการจัดส่งให้กับผู้บังคับบัญชา และขอความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาในการประเมินพฤติกรรมพนักงานในสังกัดแต่ละคนในแบบสอบถามส่วนที่ 1 ซึ่งเป็นมาตรการพฤติกรรมกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การพร้อมทั้งแจกแบบสอบถามชุดที่ 2 ซึ่งเป็นมาตรการรับรู้ความเป็นธรรมให้กับพนักงานที่ตนทำการประเมินในข้างต้นเป็นผู้ตอบ โดยผู้วิจัยได้ใส่รหัสไว้ที่แบบสอบถามแต่ละชุด และได้แนบซองในแบบสอบถามทุกชุด เพื่อให้ผู้ตอบสามารถนำแบบสอบถามใส่ซองปิดผนึกก่อนส่งคืน

ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามแก่พนักงานในสายงานการผลิตของบริษัทแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารแห่งหนึ่ง ซึ่งพนักงานได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาจำนวน 80 ชุด เป็นชุดที่ได้รับคืนอย่างสมบูรณ์ทั้ง 2 ส่วนและสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ จำนวน 65 ชุด คิดเป็นร้อยละ 81.25 และแจกแบบสอบถามแก่พนักงานในสายงานการผลิตของบริษัทบรรจุภัณฑ์ผักผลไม้เพื่อการส่งออกแห่งหนึ่ง ซึ่งพนักงานได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการจำนวน 80 ชุด เป็นชุดที่ได้รับคืนอย่างสมบูรณ์ทั้ง 2 ส่วนและสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ จำนวน 60 ชุด คิดเป็นร้อยละ 75 รวมแบบสอบถามทั้งหมด 160 ชุด เป็นชุดที่ได้รับคืนอย่างสมบูรณ์ทั้ง 2 ส่วนและสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ จำนวน 125 ชุด คิดเป็นร้อยละ 78.13 ของแบบสอบถามทั้งหมด

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ทดสอบความแตกต่างของค่ามัธยฐานเลขคณิตคะแนนการรับรู้ความเป็นธรรมชาติระหว่างพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ด้วยสถิติ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1
2. ทดสอบความแตกต่างของค่ามัธยฐานเลขคณิตคะแนนพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กร ระหว่างพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ และพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ด้วยสถิติ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 2
3. ทดสอบความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมชาติและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กร ในพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการและพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา โดยการแปลงค่า  $r_{xy}$  ด้วยวิธี Fisher's Z- transformation แล้วคำนวณด้วยสถิติซี (Z) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการรับรู้ความเป็นธรรมชาติและมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กรในระดับที่สูงกว่า พนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ( $p < .01$  ทั้ง 2 กรณี) นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นธรรมชาติและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กรทั้งในกลุ่มพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา และกลุ่มพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ และไม่ว่าจะประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

หรือโดยคณะกรรมการความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์การที่เกิดขึ้นในพนักงานทั้งสองกลุ่มก็ไม่มีความแตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้ทำการศึกษาเปรียบเทียบถึงการรับรู้ความเป็นธรรมของพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการและโดยผู้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาคือพนักงานจากบริษัท 2 แห่ง ที่มีผู้ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยไม่ได้ศึกษารอบคลุมถึงความคล้ายคลึง หรือความแตกต่างประเด็นอื่นๆ ของบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสองแห่ง ซึ่งการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนนี้น่าจะนำไปสู่การอธิบายถึงปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดได้ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้การศึกษาต่อไปอาจจะศึกษาในลักษณะของการจำลองสถานการณ์การทำงานและมีการประเมินการทำงานโดยผู้ประเมินในหลายรูปแบบ ภายหลังจากสถานการณ์จึงสอบถามถึงการรับรู้ที่เกิดขึ้นกับบุคคลต่อรูปแบบการประเมินที่ได้รับ ซึ่งเป็นการควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนต่างๆ และกลุ่มตัวอย่างได้อยู่ในสภาพแวดล้อมแบบเดียวกัน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย.

สมชัย แซ่จี้ง. (2539). ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

### ภาษาอังกฤษ.

Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organization behavior. *Social Justice Research, 1*, 177-198.

Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effect of organizational citizenship behavior on performance judgements: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology, 83*, 247-260.

Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sim, J. H. (1994). Just and unjust punishment: Influence on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal, 37*, 299-322.

Bolon, D. S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration, 42*, 221-241.

Byars, L. L., & Rue, L. W. (1997). *Human resource management* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: Irwin.

Cascio, W. F. (1991). *Applied psychology in human resource management* (4<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*, 386-400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng Yee K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*, 425-445.

Deluga, R. J. (1995). The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior. *Military Psychology, 7*, 1-16.

Dailey, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations, 45*, 305-317.

- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-721.
- Ferris, G. R., & Rowland, K. M. (1990). *Performance evaluation, goal setting, and feedback*. Greenwich, Conn. : Jai Press
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- French, W. L. (1994). *Human resources management*. (4<sup>th</sup> ed.). Boston : Houghton Mifflin.
- George, J. M., & Bettenhansen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Henderson, R. I. (1984). *Performance appraisal*. Virginia: Reston Publishing company.
- Kidwell, Jr. R. E., Mossholder, K. M., & Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, 23, 775-793
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.

- Lowe, R. H., & Vodanovich, S. J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology, 10*, 99-114.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing, 57*, 70-80.
- Magner, N., Johnson, G.G. and Elfrink, J. (1994). Evidence on the relationship between procedural and distributive justice in performance appraisal and accounting faculty attitudes and performance. *Journal of Accounting Education, 12*, 325-341.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000) Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal, 43*, 738-748.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992) Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal, 35*, 626-637.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology, 76*, 845-855.
- Motowidlo, S. J., & Scotter, J. R. V. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 79*, 475-480.
- Muchinsky, P.M. (1997). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology (5<sup>th</sup> ed.)*. CA: Brooks/Cole Publishing .
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 36*, 527-556.
- Neuman, G., & Kickul, J. (1998). Organizational citizenship behaviors: Achievement orientation and personality. *Journal of Business and Psychology, 13*, 263-279.

- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*, 85-97.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 74*, 157-164.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personal Psychology, 48*, 775-802.
- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991) Task interdependence and extra role behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology, 76*, 838-844.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology, 82*, 262-270.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research, 31*, 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). A meta-analysis of the relationships between Kerr and Jemier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology, 81*, 380-399.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly, 1*, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*, 513-563.

- Pond, S. B., Nacoste, R. W., Mohr, M. F., & Rodriguez, C. M. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior: Are we assuming too much? *Journal of Applied Social Psychology, 27*, 1527-1544.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology, 81*, 219-227.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 78*, 774-780.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology, 81*, 161-169.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 82*, 434-443.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*, 653-663.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*, 82-111.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 17*, 601-617.
- Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology, 142*, 33-44.





ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ภาคผนวก ก

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior)

- ศาสตราจารย์ ดร.ชัยพร วิชชาวุธ  
อาจารย์ประจำคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรรณระพี สุทธิวรรณ  
อาจารย์ประจำคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อาจารย์ฉัตรวิบูลย์ ฌาวเกียรติ  
อาจารย์ประจำคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อาจารย์สุกัลยา สว่าง  
อาจารย์ประจำคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามการรับรู้ความเป็นธรรม (Perception of Fairness)

- อาจารย์ฉัตรวิบูลย์ ฌาวเกียรติ  
อาจารย์ประจำคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อาจารย์สุกัลยา สว่าง  
อาจารย์ประจำคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- คุณเจดศิริ สุขเสริม  
ผู้จัดการสายบริหารงานทรัพยากรบุคคล ๕.ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

## ภาคผนวก ข

**ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงของมาตรวัดการรับรู้ความเป็นธรรม**  
ผลการวิเคราะห์มาตรวัดการรับรู้ความเป็นธรรม โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่นๆ ในมาตรวัด (Corrected Item-Total Correlation) ซึ่งแบ่งเป็น

(ก) ข้อคำถามสำหรับพนักงานที่ได้รับการประเมินโดยหัวหน้างาน

ข้อคำถาม (n=30)		ค่า CITC
1.	ฉันคิดว่าการประเมินการทำงานของฉัน โดยหัวหน้างานทำให้เกิดความเป็นธรรม **	0.65
2.	ฉันเชื่อมั่นในการประเมินการทำงานของฉัน โดยหัวหน้างาน **	0.65
3.	ฉันคิดว่าการประเมินการทำงานของฉันโดยหัวหน้างาน ทำให้เกิดความเที่ยงตรงในการประเมิน **	0.79
4.	ฉันเชื่อว่าการประเมินการทำงานของหัวหน้างาน ทำให้เกิดความเป็นกลาง **	0.65
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค		<b>0.84</b>

(ข) ข้อคำถามสำหรับพนักงานที่ได้รับการประเมินโดยคณะกรรมการ

ข้อคำถาม (n=29)		ค่าCITC (8 ข้อ)	ค่าCITC (4 ข้อ)
1.	ฉันคิดว่าการประเมินการทำงานของฉันโดยคณะกรรมการทำให้เกิดความเป็นธรรม **	0.55	0.47
2.	ฉันเชื่อมั่นในการประเมินการทำงานของฉัน โดยคณะกรรมการ **	0.65	0.67
3.	ฉันคิดว่า การประเมินการทำงานของพนักงานโดยมีคณะกรรมการพิจารณาทบทวน ทำให้ผลการประเมินมีความถูกต้องยิ่งขึ้น	0.80	-
4.	ฉันเชื่อว่า การประเมินการทำงานของพนักงานโดยมีคณะกรรมการพิจารณาทบทวน ทำให้เกิดความรอบคอบในการประเมิน	0.74	-
5.	ฉันคิดว่าวิธีการประเมินการทำงานของพนักงาน โดยมีคณะกรรมการพิจารณาทบทวน ทำให้การใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมินพนักงานมีผลลดลง	0.74	-

ผลการวิเคราะห์มาตราวัดการรับรู้ความเป็นธรรม (ต่อ)

ข้อคำถาม (n=29)		ค่าCITC (8 ข้อ)	ค่าCITC (4 ข้อ)
6.	ฉันเชื่อว่า วิธีการประเมินการทำงานของพนักงาน โดยมีคณะกรรมการพิจารณาทบทวน ทำให้ผลการประเมินตรงตามความเป็นจริงการบิดเบือนน้อยลง	0.74	-
7.	ฉันคิดว่าการประเมินการทำงานของฉันโดยมีคณะกรรมการพิจารณาทบทวน ทำให้เกิดความเที่ยงตรงในการประเมิน **	0.76	0.80
8.	ฉันเชื่อว่าการประเมินการทำงานของพนักงานโดยมีคณะกรรมการ พิจารณาทบทวน ทำให้เกิดความเป็นกลาง **	0.78	0.74
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค		0.91	0.83

\*\* หมายถึงข้อคำถามที่นำมาใช้ในการคำนวณ เพื่อทดสอบสมมติฐานของงานวิจัยครั้งนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงของมาตรวัดพฤติกรรม  
การเป็นสมาชิกขององค์กร**

ผลการวิเคราะห์มาตรวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่นๆ ในมาตรวัด (Corrected Item-Total Correlation) (N = 59)

ข้อคำถาม	ค่า CITC	
	ครั้งที่1 ( 49 ข้อ)	ครั้งที่2 ( 44 ข้อ)
1. ช่วยทำงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานมีภาระงานล้นมือ	0.58	0.60
2. ช่วยเหลือ เมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานไม่ทัน	0.57	0.60
3. แนะนำหรือให้คำปรึกษาเมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดปัญหาในการทำงาน	0.65	0.68
4. ลงมือช่วยแก้ปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาในการทำงาน	0.61	0.66
5. ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานที่ประสบปัญหาในการทำงาน	0.66	0.70
6. แนะนำแนวทางการทำงานให้กับพนักงานใหม่ แม้ไม่ใช่หน้าที่	0.30	0.31
7. ช่วยสอนการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ แก่พนักงานใหม่ แม้ไม่ใช่หน้าที่	0.44	0.49
8. เมื่อเพื่อนร่วมงานไม่มีอุปกรณ์ในการทำงาน จะช่วยจัดหาหรือแบ่งปันให้	0.44	0.46
9. ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงานกับพนักงานคนอื่น	0.58	0.61
10. ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานแก่พนักงานคนอื่น	0.46	0.47
11. ปรึกษากับหัวหน้าหรือพนักงานคนอื่น ก่อนจะตัดสินใจหรือกระทำการที่อาจกระทบต่อบุคคลเหล่านั้น	0.28	0.32
12. แจ้งหรือบอกกล่าวล่วงหน้าให้บุคคลอื่นได้ทราบ เมื่อจะกระทำการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลเหล่านั้น	0.54	0.56
13. กระทำสิ่งต่างๆ โดยพลการ แม้ทราบว่าอาจส่งผลกระทบต่อผู้อื่น	-0.05	-
14. หาแนวทางเพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาในการทำงานกับพนักงานอื่น	0.66	0.67
15. พยายามหลีกเลี่ยงการสร้างปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงาน	0.49	0.48

## ผลการวิเคราะห์มาตราวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า CITC	
	ครั้งที่1 ( 49 ข้อ)	ครั้งที่2 ( 44 ข้อ)
16. ระวังการกระทำของตนเองที่อาจส่งผลกระทบต่อพนักงานคนอื่น	0.58	0.57
17. ทำให้ผู้อื่นเสียเวลาในการทำงานหรือทำงานไม่ทัน	0.24	-
18. เมื่อหยิบของส่วนรวมไปใช้แล้ว นำมาเก็บไว้ที่เดิม	0.43	0.42
19. เคารพสิทธิของผู้อื่น	0.44	0.43
20. กล่าวถึงความต้องการที่จะลาออกจากราชการ เมื่อพบอุปสรรคหรือปัญหาในการทำงาน	0.36	0.33
21. เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน แม้จะมีข้อจำกัดและความไม่สะดวกต่างๆ	0.62	0.62
22. เมื่อถูกตำหนิเกี่ยวกับการทำงาน มุ่งหาทางที่จะแก้ไขมากกว่าที่จะยอมแพ้	0.59	0.62
23. ร้องเรียนปัญหาเล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน	0.19	-
24. ทำเรื่องเล็กให้กลายเป็นเรื่องใหญ่	0.70	0.67
25. มองสถานการณ์ต่างๆ ในแง่ดีมากกว่าแง่ร้าย	0.48	0.50
26. มุ่งหาข้อผิดพลาดของบริษัทหรือเพื่อนร่วมงาน	0.36	0.33
27. มุ่งวิจารณ์ ตำหนิในความบกพร่องหรือผิดพลาดของผู้อื่น	0.67	0.64
28. ให้อภัยในความผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน	0.46	0.46
29. ทำงานให้ผ่านพ้นไปวันๆ โดยไม่ทุ่มเทหรือใช้ความพยายามใดๆ	0.69	0.69
30. ใช้เวลาว่าง เพื่อไปทำธุระส่วนตัว	0.65	0.62
31. หลีกเลียงการลาหยุดงาน แม้จะมีสิทธิในการหยุดได้อีกโดยไม่ผิดระเบียบของบริษัท	-0.23	-
32. ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และแทบไม่มีความผิดพลาดในการทำงาน	0.45	0.42
33. ปฏิบัติตามระเบียบ และนโยบายของบริษัทอย่างเคร่งครัด แม้ไม่มีใครคอยสังเกตหรือตรวจตรา	0.50	0.49
34. แจ้งล่วงหน้าให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เมื่อไม่สามารถมาทำงานได้	0.51	0.50
35. เข้างานตรงเวลา	0.39	0.39

## ผลการวิเคราะห์มาตราวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ (ต่อ)

ข้อความคำถาม		ค่า CITC	
		ครั้งที่ 1 ( 49 ข้อ)	ครั้งที่ 2 ( 44 ข้อ)
36.	ใช้เวลาพักเกินจากที่กำหนด หรือหาโอกาสหยุดพักการทำงาน โดยไม่มีเหตุจำเป็น	0.64	0.60
37.	พูดคุยเรื่องส่วนตัว เรื่องสัพเพเหระกับเพื่อนร่วมงานในเวลางาน	0.62	0.62
38.	ใช้ทรัพยากรต่างๆ ของบริษัทในการทำงานส่วนตัว	0.51	0.48
39.	ช่วยประหยัดทรัพยากรต่างๆ ในบริษัท หรือใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	0.66	0.67
40.	บำรุงรักษาเครื่องใช้ของบริษัทให้อยู่ในสภาพที่ดี	-	-
41.	ช่วยดูแลรักษาความสะอาดสถานที่ทำงาน	-	-
42.	ป้องกันไม่ให้อุปกรณ์ต้องเสียหาย/เสียหายประโยชน์	0.56	0.55
43.	ติดตามความเคลื่อนไหวหรือความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในบริษัท	0.22	-
44.	สนใจ อ่านข่าวสาร ประกาศของบริษัท	0.27	0.27
45.	มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่บริษัทจัดขึ้น	0.65	0.70
46.	อาสาทำกิจกรรมให้กับบริษัท นอกเหนือจากหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	0.71	0.75
47.	สร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับบริษัท	0.66	0.71
48.	เข้าร่วมประชุม อบรม ที่เป็นประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากที่หน่วยงานกำหนดไว้ในขั้นพื้นฐาน	0.34	0.37
49.	กล่าวถึงแง่ดีของบริษัทกับบุคคลทั่วไป	0.68	0.71
50.	รักษาความลับของบริษัท	0.56	0.63
51.	เสนอคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบริษัท	-	-
52.	ถ่ายทอดทักษะความรู้ของตนเพื่อช่วยพัฒนาพนักงานคนอื่น	0.57	0.61
53.	พัฒนาความสามารถและปรับปรุงการทำงานของตนเองอยู่เสมอ	-	-
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค		0.86	0.93

## ภาคผนวก ค

## แบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัย

เลขที่แบบสอบถาม XXXX

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้บังคับบัญชา

เนื่องด้วยดิฉัน นางสาวสุรีย์วรรณ สรงสระแก้ว นิสิตปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและ องค์การ คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเรื่อง "การเปรียบเทียบผลของการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา กับโดยคณะกรรมการต่อการรับรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ" ซึ่งข้อมูลจากการทำแบบสอบถามของท่าน มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้งานวิจัยดังกล่าวดำเนินต่อไปได้

ในการนี้จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามเพื่อประเมินพฤติกรรมของพนักงานในสังกัด พร้อมทั้งแจกแบบสอบถาม (ส่วนที่ 2) ให้กับพนักงานในสังกัด ซึ่งข้อมูลที่ได้รับทั้งหมด ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ โดยจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และจะเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวสุรีย์วรรณ สรงสระแก้ว

ผู้วิจัย

## คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

งานวิจัยชิ้นนี้ประกอบด้วยแบบสอบถาม 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ จำนวน 44 ข้อ

สำหรับท่านผู้บังคับบัญชาประเมินพฤติกรรมของพนักงานในสังกัด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามการรับรู้ความเป็นธรรม จำนวน 12 ข้อ

สำหรับให้พนักงานในสังกัดของท่านเป็นผู้ตอบ

ขอให้ท่านประเมินพฤติกรรมของพนักงานในสังกัดของท่านตามข้อความใน แบบสอบถามส่วนที่ 1 พร้อมทั้งแจกแบบสอบถามส่วนที่ 2 ให้กับพนักงานผู้ซึ่งท่านประเมินพฤติกรรมในข้างต้นเป็นผู้ตอบ



## แบบสอบถามส่วนที่ 1

## ผู้บังคับบัญชาประเมินพฤติกรรมของพนักงานในสังกัด

คำชี้แจง โปรดเลือกพนักงานในสังกัดของท่าน จำนวน 1 คน และประเมินพฤติกรรมพนักงานตามข้อคำถามต่อไปนี้ โดยทำเครื่องหมายทับตัวเลขในช่อง "ความถี่ของพฤติกรรม" ให้ตรงกับระดับพฤติกรรมที่พนักงานปฏิบัติ ตามความเห็นของท่านที่สุด ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะถือเป็นความลับ ผู้วิจัยจะนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น โดยไม่มีการอ้างอิงถึงตัวบุคคลใดๆ ทั้งสิ้น

## ข้อมูลของท่าน

เพศ  ชาย  หญิง

## ข้อมูลของพนักงานที่ท่านประเมิน

เพศ  ชาย  หญิง

		ความถี่ของพฤติกรรม				
		5 = ปฏิบัติสม่ำเสมอ	4 = ปฏิบัติบ่อยครั้ง	3 = ปฏิบัติเป็นบางครั้ง	2 = ปฏิบัติน้อยครั้ง	1 = ไม่เคยปฏิบัติ
โปรดเลือกพนักงานในสังกัดของท่าน 1 คน และประเมินพฤติกรรมของพนักงานตามข้อคำถามต่อไปนี้....						
1	ช่วยทำงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานมีภาระงานล้นมือ	5	4	3	2	1
2	ช่วยเหลือ เมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานไม่ทัน	5	4	3	2	1
3	แนะนำหรือให้คำปรึกษาเมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดปัญหาในการทำงาน	5	4	3	2	1
4	ลงมือช่วยแก้ปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาในการทำงาน	5	4	3	2	1
5	ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานที่ประสบปัญหาในการทำงาน	5	4	3	2	1
6	แนะนำแนวทางการทำงานให้กับพนักงานใหม่ แม้ไม่ใช่หน้าที่	5	4	3	2	1
7	ช่วยสอนการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ แก่พนักงานใหม่ แม้ไม่ใช่หน้าที่	5	4	3	2	1
8	เมื่อเพื่อนร่วมงานไม่มีอุปกรณ์ในการทำงาน จะช่วยจัดหาหรือแบ่งปันให้	5	4	3	2	1
9	ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงานกับพนักงานคนอื่น	5	4	3	2	1

โปรดเลือกพนักงานในสังกัดของท่าน 1 คน และประเมินพฤติกรรมของพนักงานตามข้อความต่อไปนี้....		ความถี่ของพฤติกรรม				
		5 = ปฏิบัติสม่ำเสมอ	4 = ปฏิบัติบ่อยครั้ง	3 = ปฏิบัติเป็นบางครั้ง	2 = ปฏิบัติน้อยครั้ง	1 = ไม่เคยปฏิบัติ
10	ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานแก่พนักงานคนอื่น	5	4	3	2	1
11	ปรึกษากับหัวหน้าหรือพนักงานคนอื่น ก่อนจะตัดสินใจหรือ กระทำการ ที่อาจกระทบต่อบุคคลเหล่านั้น	5	4	3	2	1
12	แจ้งหรือบอกกล่าวล่วงหน้าให้บุคคลอื่นได้ทราบ เมื่อจะกระทำการ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลเหล่านั้น	5	4	3	2	1
13	หาแนวทางเพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาในการทำงานกับพนักงานอื่น	5	4	3	2	1
14	พยายามหลีกเลี่ยงการสร้างปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงาน	5	4	3	2	1
15	ระวังการกระทำของตนเองที่อาจส่งผลกระทบต่อพนักงานคนอื่น	5	4	3	2	1
16	เมื่อหยิบของส่วนรวมไปใช้แล้ว นำมาเก็บไว้ที่เดิม	5	4	3	2	1
17	เคารพสิทธิของผู้อื่น	5	4	3	2	1
18	กล่าวถึงความต้องการที่จะลาออกจากงาน เมื่อพบอุปสรรคหรือปัญหา ในการทำงาน	5	4	3	2	1
19	เต็มใจที่จะปฏิบัติงานแม้จะมีข้อจำกัดและความไม่สะดวกต่างๆ	5	4	3	2	1
20	เมื่อถูกตำหนิเกี่ยวกับการทำงานมุ่งหาทางที่จะแก้ไขมากกว่าที่จะยอมแพ้	5	4	3	2	1
21	ทำเรื่องเล็กให้กลายเป็นเรื่องใหญ่	5	4	3	2	1
22	มองสถานการณ์ต่างๆ ในแง่ดีมากกว่าแง่ร้าย	5	4	3	2	1
23	มุ่งหาข้อผิดพลาดของบริษัทหรือเพื่อนร่วมงาน	5	4	3	2	1
24	มุ่งวิจารณ์ ตำหนิในความบกพร่องหรือผิดพลาดของผู้อื่น	5	4	3	2	1
25	ให้อภัยในความผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน	5	4	3	2	1
26	ทำงานให้ผ่านพ้นไปวันๆ โดยไม่ทุ่มเทหรือใช้ความพยายามใดๆ	5	4	3	2	1
27	ใช้เวลางาน เพื่อไปทำธุระส่วนตัว	5	4	3	2	1
28	ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และแทบไม่มีความผิดพลาดในการทำงาน	5	4	3	2	1
29	ปฏิบัติตามระเบียบ และนโยบายของบริษัทอย่างเคร่งครัด แม้ไม่มีใคร คอยสังเกตหรือตรวจตรา	5	4	3	2	1
30	แจ้งล่วงหน้าให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เมื่อไม่สามารถมาทำงานได้	5	4	3	2	1
31	เข้างานตรงเวลา	5	4	3	2	1

โปรดเลือกพนักงานในสังกัดของท่าน 1 คน และประเมินพฤติกรรมของพนักงานตามข้อความต่อไปนี้....		ความถี่ของพฤติกรรม				
		5 = ปฏิบัติสม่ำเสมอ	4 = ปฏิบัติบ่อยครั้ง	3 = ปฏิบัติเป็นบางครั้ง	2 = ปฏิบัติน้อยครั้ง	1 = ไม่เคยปฏิบัติ
32	ใช้เวลาพักเกินจากที่กำหนด หรือหาโอกาสหยุดพักการทำงาน โดยไม่มีเหตุจำเป็น	5	4	3	2	1
33	พูดคุยเรื่องส่วนตัว เรื่องสัพเพเหระกับเพื่อนร่วมงานในเวลางาน	5	4	3	2	1
34	ใช้ทรัพยากรต่างๆ ของบริษัทในการทำงานส่วนตัว	5	4	3	2	1
35	ช่วยประหยัดทรัพยากรต่างๆ ในบริษัท หรือใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	5	4	3	2	1
36	ป้องกันไม่ให้อำนาจต้องเสียเปรียบ/เสียผลประโยชน์	5	4	3	2	1
37	สนใจ อ่านข่าวสาร ประกาศของบริษัท	5	4	3	2	1
38	มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่บริษัทจัดขึ้น	5	4	3	2	1
39	อาสาทำกิจกรรมให้กับบริษัท นอกเหนือจากหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	5	4	3	2	1
40	สร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับบริษัท	5	4	3	2	1
41	เข้าร่วมประชุม อบรม ที่เป็นประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากที่หน่วยงานกำหนดไว้ในขั้นพื้นฐาน	5	4	3	2	1
42	กล่าวถึงแง่ดีของบริษัทกับบุคคลทั่วไป	5	4	3	2	1
43	รักษาความลับของบริษัท	5	4	3	2	1
44	ถ่ายทอดทักษะความรู้ของตนเพื่อช่วยพัฒนาพนักงานคนอื่น	5	4	3	2	1

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามส่วนที่ 2

เลขที่แบบสอบถาม XXXX

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

เนื่องด้วยดิฉัน นางสาวสุรีย์วรรณ สรงสระแก้ว นิสิตมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา  
อุตสาหกรรมและองค์การ คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัย เรื่อง  
"การเปรียบเทียบผลของการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา กับโดยคณะกรรมการต่อ  
การรับรู้ความเป็นธรรมและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์การ" ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวจะดำเนิน  
ต่อไปไม่ได้หากไม่ได้รับข้อมูลจากท่าน ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านช่วยตอบ  
แบบสอบถาม โดยข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ และนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทาง  
การศึกษาเท่านั้น และจะไม่มี การอ้างถึงถึงตัวบุคคลไม่ว่ากรณีใดๆ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวสุรีย์วรรณ สรงสระแก้ว

ผู้วิจัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชุดแบบสอบถามสำหรับพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา

## แบบสอบถามส่วนที่ 2

### สำหรับพนักงานเป็นผู้ตอบ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับ  
ความคิดเห็นในทุกๆ ข้อความ ให้ตรงตามความคิดเห็นของท่านที่สุด

#### ข้อมูลของท่าน

เพศ  ชาย  หญิง

#### ข้อมูลของหัวหน้างานโดยตรงของท่าน

เพศ  ชาย  หญิง

#### ความหมายของระดับความคิดเห็น

เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด หรือตรงทั้งหมด  
เห็นด้วยมาก หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเห็นของท่านเป็นส่วนใหญ่  
เห็นด้วยบ้าง หมายถึง ข้อความนั้นตรงและไม่ตรงกับความเห็นของท่านพอๆ กัน  
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเห็นของท่านเป็นส่วนน้อย  
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ข้อความนั้นไม่ตรงกับความเห็นของท่านเลย

		ระดับความคิดเห็น				
		5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4 = เห็นด้วยมาก	3 = เห็นด้วยบ้าง	2 = ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1	ฉันคิดว่า การประเมินการทำงานของฉันโดยหัวหน้างานทำให้เกิดความเป็นธรรม	5	4	3	2	1
	ฉันคิดว่า การประเมินการทำงานโดยมีคณะกรรมการพิจารณาทบทวนทำให้เกิดความเป็นธรรม	5	4	3	2	1
2	ฉันเชื่อมั่นในการประเมินการทำงานของฉัน โดยหัวหน้างาน	5	4	3	2	1
	ฉันเชื่อมั่นในการประเมินการทำงาน ที่มีคณะกรรมการพิจารณาทบทวน	5	4	3	2	1

ข้อความต่อไปนี้ ตรงตามความคิดเห็นของท่านในระดับใด...		ระดับความคิดเห็น				
		5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4 = เห็นด้วยมาก	3 = เห็นด้วยบ้าง	2 = ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3	ฉันคิดว่า การประเมินการทำงานของพนักงาน โดยมีคณะกรรมการพิจารณาทบทวน ทำให้ผลการประเมินมีความถูกต้องยิ่งขึ้น	5	4	3	2	1
4	ฉันเชื่อว่า การประเมินการทำงานของพนักงาน โดยมีคณะกรรมการพิจารณาทบทวน ทำให้เกิดความรอบคอบในการประเมิน	5	4	3	2	1
5	ฉันคิดว่าวิธีการประเมินการทำงานของพนักงาน โดยมีคณะกรรมการพิจารณาทบทวน ทำให้การใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมินพนักงาน มีผลลดลง	5	4	3	2	1
6	ฉันเชื่อว่า วิธีการประเมินการทำงานของพนักงาน โดยมีคณะกรรมการพิจารณาทบทวน ทำให้ผลการประเมินตรงตามความเป็นจริง การบิดเบือนน้อยลง	5	4	3	2	1
7	ฉันคิดว่า การประเมินการทำงานของฉันโดยหัวหน้างาน ทำให้เกิดความเที่ยงตรงในการประเมิน	5	4	3	2	1
	ฉันคิดว่า การประเมินการทำงานของฉันโดยมีคณะกรรมการพิจารณาทบทวน ทำให้เกิดความเที่ยงตรงในการประเมิน	5	4	3	2	1
8	ฉันเชื่อว่าการประเมินการทำงานของหัวหน้างาน ทำให้เกิดความเป็นกลาง	5	4	3	2	1
	ฉันเชื่อว่า การประเมินการทำงานของพนักงาน โดยมีคณะกรรมการพิจารณาทบทวน ทำให้มีความเป็นกลาง	5	4	3	2	1

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ชุดแบบสอบถามสำหรับพนักงานที่ได้รับการประเมินการปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ

## แบบสอบถามส่วนที่ 2

### สำหรับพนักงานเป็นผู้ตอบ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับ  
ความคิดเห็นในทุกๆ ข้อความ ให้ตรงตามความคิดเห็นของท่านที่สุด

#### ข้อมูลของท่าน

เพศ  ชาย  หญิง

#### ข้อมูลของหัวหน้างานโดยตรงของท่าน

เพศ  ชาย  หญิง

#### ความหมายของระดับความคิดเห็น

เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด หรือตรงทั้งหมด  
เห็นด้วยมาก หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเห็นของท่านเป็นส่วนใหญ่  
เห็นด้วยบ้าง หมายถึง ข้อความนั้นตรงและไม่ตรงกับความเห็นของท่านพอๆ กัน  
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเห็นของท่านเป็นส่วนน้อย  
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ข้อความนั้นไม่ตรงกับความเห็นของท่านเลย

		ระดับความคิดเห็น				
		5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4 = เห็นด้วยมาก	3 = เห็นด้วยบ้าง	2 = ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ข้อความต่อไปนี้ ตรงตามความคิดเห็นของท่านในระดับใด...						
1	ฉันคิดว่า การประเมินการทำงานของฉัน โดยคณะกรรมการทำให้เกิดความเป็นธรรม	5	4	3	2	1
	ฉันคิดว่า การประเมินการทำงานโดยหัวหน้างานทำให้เกิดความเป็นธรรม	5	4	3	2	1
2	ฉันเชื่อมั่นในการประเมินการทำงานของฉันโดยคณะกรรมการ	5	4	3	2	1
	ฉันเชื่อมั่นในการประเมินการทำงานโดยหัวหน้างาน	5	4	3	2	1

ข้อความต่อไปนี้ ตรงตามความคิดเห็นของท่านในระดับใด...		ระดับความคิดเห็น				
		5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4 = เห็นด้วยมาก	3 = เห็นด้วยบ้าง	2 = ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3	ฉันคิดว่า การประเมินการทำงานของพนักงาน โดยมีคณะกรรมการพิจารณาทบทวน ทำให้ผลการประเมินมีความถูกต้องยิ่งขึ้น	5	4	3	2	1
4	ฉันเชื่อว่า การประเมินการทำงานของพนักงาน โดยมีคณะกรรมการพิจารณาทบทวน ทำให้เกิดความรอบคอบในการประเมิน	5	4	3	2	1
5	ฉันคิดว่าวิธีการประเมินการทำงานของพนักงาน โดยมีคณะกรรมการพิจารณาทบทวน ทำให้การใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมินพนักงาน มีผลลดลง	5	4	3	2	1
6	ฉันเชื่อว่า วิธีการประเมินการทำงานของพนักงาน โดยมีคณะกรรมการพิจารณาทบทวน ทำให้ผลการประเมินตรงตามความเป็นจริง การบิดเบือนน้อยลง	5	4	3	2	1
7	ฉันคิดว่า การประเมินการทำงานของฉัน โดยมีคณะกรรมการพิจารณาทบทวน ทำให้เกิดความเที่ยงตรงในการประเมิน	5	4	3	2	1
	ฉันคิดว่า การประเมินการทำงานโดยหัวหน้างาน ทำให้เกิดความเที่ยงตรงในการประเมิน	5	4	3	2	1
8	ฉันเชื่อว่า การประเมินการทำงานของพนักงาน โดยมีคณะกรรมการพิจารณาทบทวน ทำให้เกิดความเป็นกลาง	5	4	3	2	1
	ฉันเชื่อว่าการประเมินการทำงานโดยหัวหน้างาน ทำให้มีความเป็นกลาง	5	4	3	2	1

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถาม



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวสุรีย์วรรณ สรงสระแก้ว เกิดวันที่ 20 พฤศจิกายน 2522 เกิดที่ กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี รัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2543 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2544



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย